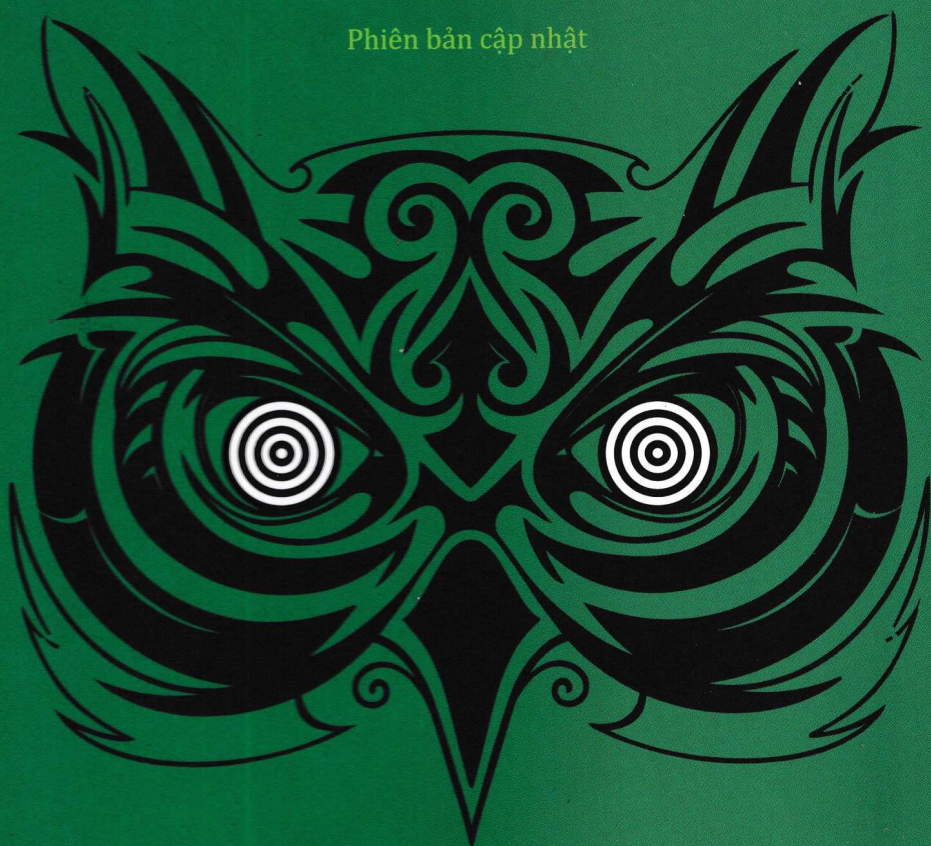


HẠO NHIÊN - QUỐC KHÁNH

HIỆU ỨNG CHIM MỒI

1

Phiên bản cập nhật



Tại sao bạn nên đọc quyển sách này?

Bởi vì:

- Hiệu ứng chim mồi có những ứng dụng thực tiễn được đúc kết từ quá trình kinh doanh thực chiến của các tác giả **(Thực tiễn)**.

- Các ứng dụng đều được suy ra từ các lý thuyết tâm lý học vững chắc mà nhóm tác giả được học và nghiên cứu trong các chương trình bậc sau đại học **(Lý thuyết)**.

Như vậy, đây là lý do bạn nên đọc quyển sách này:

Lý thuyết x Thực tiễn = Hiệu ứng chim mồi



Giá: 75.000 VND

Hạo Nhiên – Quốc Khánh

HIỆU ỨNG CHIM MỒI

Tập 1

NXB Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh

HIỆU ỨNG CHIM MỒI, TẬP 1. Tác giả: Hạo Nhiên & Quốc Khánh.
Xuất bản lần đầu năm 2016 theo hợp đồng liên kết của Công ty
TNHH Ecoblader và Nhà xuất bản Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh.

Tất cả quyền có liên quan được bảo lưu. Không sử dụng bất cứ phần
nào của quyển sách này dưới bất cứ hình thức nào mà không có sự
cho phép bằng văn bản, trừ trường hợp trích dẫn ngắn ở các bài phê
bình và đánh giá.

Thông tin chi tiết vui lòng liên hệ contact@ecoblader.com hoặc
<http://ecoblader.com>.

Thân tặng những người anh em không quen biết đã liều mình lao vào thế giới kinh doanh và để lại những bài học thất bại quý giá cho thế hệ sau.

Tại sao bạn nên đọc quyển sách này?

Bởi vì:

- Hiệu ứng chim mồi có những ứng dụng thực tiễn được đúc kết từ quá trình kinh doanh thực chiến của các tác giả **(Thực tiễn)**.

- Các ứng dụng đều được suy ra từ các lý thuyết tâm lý học vững chắc mà nhóm tác giả được học và nghiên cứu trong các chương trình bậc sau đại học **(Lý thuyết)**.

Như vậy, đây là lý do bạn nên đọc quyển sách này:

Lý thuyết x Thực tiễn = Hiệu ứng chim mồi

Lời Nói Đầu

Người ta hay coi lý thuyết và kinh nghiệm thực tiễn là hai thứ hoàn toàn đối nghịch nhau. Người đi theo hướng lý thuyết thường coi kiến thức kinh nghiệm là một thứ thiếu bền vững và không phổ quát, còn kẻ đi theo hướng thực hành thường gọi sách vở là lý thuyết suông, không dùng được.

Thế nhưng, kể từ năm 2014, sau khi bắt đầu vừa tham gia nghiên cứu lý thuyết bậc sau đại học và viết các công trình khoa học, vừa tham gia bán hàng thực tiễn và ngã sấp mặt không biết bao nhiêu lần, chúng tôi phát hiện ra rằng lý thuyết và thực tiễn luôn song hành, gắn bó đến độ không thể tách rời: Người nắm lý thuyết nhưng không thực hành sẽ không thể biết những kiến thức của mình liệu có thể ứng dụng được trong thực tế hay không; ngược lại, người thực hành nhưng không có lý thuyết chống lưng sẽ không thể biết rằng liệu thành công của mình có cơ sở hay không, hay chỉ là may mắn và không thể áp dụng cho lần tiếp theo.

Do vậy, quyển sách được cấu trúc thành các phần nhỏ với lý thuyết và ứng dụng đan xen. Mỗi hiện tượng hay kỹ thuật bán hàng đều được giải thích bằng lý thuyết, và mỗi lý thuyết đều có các ứng dụng minh họa, nhằm giúp các bạn độc giả có thể có kiến thức vững chắc và linh hoạt. Để thể hiện sự tôn trọng với các tác giả đi trước, mọi thông tin và số liệu lấy từ các nghiên cứu của các nhà khoa học khác đều được trích dẫn cụ thể, chính xác và ghi nguồn đầy đủ ở phần *Tài liệu tham khảo*.

Một số thủ thuật ứng dụng là không chính thống và có thể không đúng chuẩn mực về đạo đức kinh doanh (thường gọi là thủ thuật “tà đạo”). Tuy nhiên, chúng tôi vẫn sẽ trình bày để các bạn độc giả có thể né tránh khi gặp phải—dưới vai trò người mua hàng.

Chúng tôi viết sách này không nhằm biến bạn thành giáo sư, mà nhằm kích thích sự hứng thú của bạn với tâm lý học, một ngành khoa học có quá nhiều ứng dụng vào kinh doanh. Do vậy, các kiến thức phức tạp, chi tiết hơn mang tính hàn lâm được đưa vào các phần phụ lục để phục vụ các bạn có nhu cầu tìm hiểu để ứng dụng sâu. Nhờ đó, các kiến thức ở phần nội dung chính sẽ vẫn giữ được sự đơn giản, dễ hiểu và hấp dẫn của riêng mình.

Hi vọng những kiến thức lý thuyết tích lũy trong quá trình nghiên cứu hàn lâm cùng với các ứng dụng tự suy từ kinh nghiệm tự doanh thực chiến của nhóm tác giả sẽ giúp

Hạo Nhiên – Quốc Khánh

cho công việc của bạn hiệu quả hơn. Chúc bạn có những phút giây thư giãn có ích cùng *Hiệu ứng chim mồi*!

Sài Gòn, 16 tháng 4 năm 2016

Nhóm tác giả

Vài ghi chú về các thuật ngữ

Quý độc giả sẽ thấy trong sách sử dụng nhiều thuật ngữ. Có phần thì gọi là *suy nghiệm*, có lúc là *thiên kiến*, *hiệu ứng*, hay *thủ thuật*. Ở đây, các tác giả sẽ diễn giải ý nghĩa từng từ và quan điểm được sử dụng trong sách này.

Suy nghiệm, thiên kiến, hiệu ứng, thủ thuật, công cụ, và học thuyết

Suy nghiệm (heuristic) là các phương pháp giải quyết vấn đề nhanh, cho kết quả tốt (nhưng không hẳn là tối ưu). Có thể xem suy nghiệm là các “lối tắt” trong tư duy. Ví dụ, suy nghiệm đánh giá nỗ lực (cái gì càng mất nhiều thời gian để hoàn thành thì càng có giá trị) thường đúng với đa số sản phẩm. Một bức tranh vẽ trong 10 ngày thường có giá trị hơn bức tranh vẽ nhanh trong 10 phút.

Suy nghiệm thường đúng, nhưng không phải lúc nào cũng đúng. Nó giúp giải quyết nhanh vấn đề, nhưng tạo sự thiên lệch trong nhiều trường hợp. Trong sách này, những

đánh giá thiên lệch được gọi là **thiên kiến** (bias). Các thiên kiến phối hợp cùng nhiều yếu tố tạo ra các hiện tượng đặc biệt, trong sách này gọi là **hiệu ứng** (effect).

(Nói thêm: Suy nghiệm có thể tạo thiên kiến, tuy nhiên, nó cũng giúp ra quyết định hợp lý phần lớn thời gian. Do vậy, ở một số phần ta cũng sẽ nghiên cứu cách ứng dụng suy nghiệm để ra quyết định.)

Tận dụng hiểu biết về các suy nghiệm, thiên kiến, hiệu ứng, kết hợp với những kiến thức ngành khác (đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh), các tác giả chỉ ra các **thủ thuật**. Mỗi thủ thuật thường là kết quả của sự phối hợp nhiều hiệu ứng, và mỗi hiệu ứng thường tạo ra được nhiều thủ thuật khác nhau.

Để ứng dụng, đôi khi ta không thể làm thủ công, mà phải sử dụng một số **công cụ** để tăng tốc độ và sự chính xác. Ví dụ, để tính lãi suất một khoản vay, hàm Excel sẽ hiệu quả hơn rất nhiều việc nghiên cứu công thức và bấm máy tính. Khi nói về công cụ, các tác giả sẽ không giải thích quá nhiều cách vận hành của nó, chỉ tập trung trình bày cách sử dụng công cụ nhanh chóng và hiệu quả. Ví dụ, chúng tôi không giải thích cách Excel tính lãi suất theo công thức toán học, chỉ hướng dẫn cách điền đúng và hiệu quả hàm IRR để độc giả ứng dụng nhanh mà thôi.

Trong sách này cũng xuất hiện các **thuyết** (theory). Các tác giả thường sử dụng thuyết làm công cụ suy luận và giải thích các hiện tượng.

Ví dụ, hiện tượng con người thường bị thu hút bởi tình dục có nhiều hướng giải thích khác nhau. Tuy nhiên, các tác giả đã sử dụng thuyết tâm lý học tiến hóa để giải thích: “Những đặc điểm tâm lý còn tồn tại ngày nay chính là kết quả của quá trình tiến hóa và chọn lọc tự nhiên.” Những người không bị thu hút bởi tình dục đã tuyệt chủng và không truyền được vốn gene lại cho đời sau.

Dựa trên cách lý luận này, ta cũng có thể diễn giải về việc con người thường bị thu hút bởi kích thích hay thức ăn, từ đó dự đoán được những yếu tố khác bằng cách suy luận dựa trên nguyên lý bên trên.

Như vậy, mỗi hiện tượng có nhiều thuyết giải thích. Trong phạm vi sách này, các tác giả ưu tiên sử dụng thuyết dễ hiểu nhất để diễn giải.

Các thuật ngữ đa ngành

Tâm lý và kinh doanh không tồn tại riêng biệt, mà đa phần đan xen lẫn nhau, và với nhiều lĩnh vực khác nữa. Rất nhiều chiêu trò đánh lừa trong kinh doanh xuất hiện trong mảng thống kê; rất nhiều chỉ số tài chính là nhằm đo lường tâm lý thị trường; rất nhiều công thức thống kê xuất hiện để giải quyết các vấn đề trong nghiên cứu tâm lý. Thậm chí, một số ngành “lai” cũng đã xuất hiện, như hành vi tổ chức, tài chính hành vi... và xóa mờ ranh giới giữa các ngành. Do đó, các bạn cũng sẽ thấy một số khái niệm không thuộc

mảng tâm lý hay kinh doanh, nhưng lại có liên quan mật thiết đến tâm lý kinh doanh.

* * *

Do thuật ngữ hiện nay chưa thống nhất, nên độc giả sẽ thấy một số thuật ngữ dùng trong sách này không giống với các sách khác. Ví dụ, *efficiency* được gọi là *hiệu suất* trong sách này, nhưng nơi khác lại gọi là *hiệu quả*; *heuristic* trong sách này gọi là *suy nghiệm*, nhưng có nơi phiên âm thẳng thành *ơ-rít-tíc*. Đó là điều không thể tránh khỏi, do vậy, để tránh hiểu nhầm và tiện tra cứu, các tác giả đều cố gắng ghi chú thuật ngữ tiếng Anh.

Mục Lục

LỜI NÓI ĐẦU	ii
VÀI GHI CHÚ VỀ CÁC THUẬT NGỮ	1
MỤC LỤC	5
1. HIỆU ỨNG CHIM MỒI	9
..... Bán ế có kế hoạch	
Hiệu ứng chim mồi	10
Báo in hay báo mạng?	10
Ứng dụng trong kinh doanh	12
2. HIỆU ỨNG MỎ NEO	14
..... Vì sao dân số Việt Nam có thể làm tăng giá sách?	
Hiệu ứng mỏ neo	14
Gandhi bao nhiêu tuổi?	15
1x2x3x4x5x6x7x8	16
Ứng dụng trong kinh doanh	17
3. HIỆU ỨNG HÀO QUANG	23
..... Chiến lược soái hạm	
Hiệu ứng hào quang	24
Ai tốt tính hơn ai?	24

Ứng dụng trong kinh doanh.....	25
4. HIỆU ỨNG CHÂN LÝ ẢO TƯỢNG.....	30
..... Tại sao sự lặp lại có thể biến sai thành đúng?	
Hiệu ứng chân lý ảo tưởng.....	31
Ai đúng, ai sai? Ai sai, ai đúng?.....	31
Ứng dụng trong kinh doanh.....	32
5. TƯ DUY PHI LOGIC.....	35
..... Tại sao không nên... dùng từ “không”?	
Coca-Cola không phải là “coke”	36
Vi xử lý quá tải.....	37
Ứng dụng trong kinh doanh.....	38
6. SUY NGHIỆM ĐÁNH GIÁ NỖ LỰC	41
..... Tại sao nên “làm khó” khách hàng một chút?	
Suy nghiệm đánh giá nỗ lực.....	42
Nghệ thuật là vô giá	42
Ứng dụng trong kinh doanh.....	43
7. HIỆU ỨNG MẶC ĐỊNH	46
..... “Ly lớn nha anh?”	
Hiệu ứng mặc định.....	46
Hiển tạng ở châu Âu.....	47
Ứng dụng trong kinh doanh.....	48
8. QUY LUẬT HIỆU ỨNG	51
..... và con bồ câu tự hủy	
Con bồ câu tự hủy (phần 1)	52
Ứng dụng trong kinh doanh.....	52
Con bồ câu tự hủy (phần 2)	54

Bài học cần trọng trong kinh doanh	55
9. QUY LUẬT 100	57
..... Giảm giá? Phần trăm hay con số?	
10. SUY NGHIỆM KEATS.....	60
..... Tại sao chân lý phải đi với vần?	
Suy nghiệm Keats	61
Sự vi diệu của vần điệu	61
Ứng dụng trong kinh doanh.....	62
11. TÂM LÝ HỌC TIẾN HÓA	63
..... Sức hút khó cưỡng của thức ăn và tình dục	
Tâm lý học tiến hóa	63
Giảm eo luôn khó	65
S.E.X.....	65
Ứng dụng trong kinh doanh.....	66
12. THUYẾT SO SÁNH XÃ HỘI	70
..... Tại sao nên giấu ô nhiễm mã khuyến mãi?	
Thuyết so sánh xã hội	71
Giảm giá tên miền, mất khách máy chủ.....	71
Ứng dụng trong kinh doanh.....	72
13. HIỆU ỨNG TRUNG HÒA.....	75
..... Vì sao 3 sản phẩm lại tốt hơn 2?	
Hiệu ứng trung hòa	76
Thuê căn hộ nào đây?	76
Ứng dụng trong kinh doanh.....	77
14. HIỆU ỨNG SAI LẦM	80
..... Sức mạnh của sự không hoàn hảo	

Hiệu ứng sai lầm.....	81
Sai lầm của ứng viên sáng giá.....	81
Ứng dụng trong kinh doanh.....	82
15. HIỆU ỨNG SAI LẦM (tiếp theo)	85
.....Không có bữa ăn nào là miễn phí	
Thanh sô cô la vừa rẻ vừa ngon	85
Sự trỗi dậy của các hãng hàng không giá rẻ.....	86
Ứng dụng trong kinh doanh.....	88
Lại nói về thanh sô cô la	90
16. NHU CẦU XÃ HỘI	92
.....Xin chào anh em iSocial!	
17. HIỆU ỨNG SỞ HỮU	98
.....Của bạn, của tôi	
Hiệu ứng sở hữu	99
Sô cô la hay cốc cà phê?	99
Ứng dụng trong kinh doanh.....	101
PHỤ LỤC 1	103
.....Tìm hiểu sâu hiệu ứng chim mồi	
Hiệu ứng chim mồi ở dạng biểu đồ	103
Hiệu ứng chim mồi hay Hiệu ứng trung hòa?.....	105
Nhầm lẫn về Hiệu ứng chim mồi.....	107
PHỤ LỤC 2	109
.....Dòng tư tưởng	
TÀI LIỆU THAM KHẢO	113
TÀI LIỆU ĐỌC THÊM	115
CHỈ MỤC TỪ.....	118

Hiệu Ứng Chim Mồi

Bán ế có kế hoạch

Khi lướt lát trên mạng, nhất là khi truy cập vào các trang báo hoặc dịch vụ lưu trữ (hosting) hay tên miền (domain), các bạn sẽ bắt gặp những gói sản phẩm được định giá rất... “ngu.” Có cảm giác như mua bất kỳ gói sản phẩm nào khác cũng rẻ hơn, và anh bán hàng chắc đang châu rìa méo mả vì ế gói sản phẩm được thiết kế thiếu cân nhắc ấy.

Nhưng thực ra không phải. Người bán hàng ấy thật sự là một cao thủ về tâm lý học và nghệ thuật bán hàng. Gói sản phẩm đó không phải để bán. Nó chỉ là “chim mồi” mà thôi, và được sinh ra để thực hiện một sứ mệnh đặc biệt: Nó ra đời để... bán ế. Người bán hàng đã vận dụng triệt để hiệu ứng chim mồi để “hạ” khách hàng khi họ còn chưa kịp hiểu vấn đề...

Vậy hiệu ứng chim mồi là gì, và có thể ứng dụng nó vào chuyện làm ăn như thế nào?

Hiệu ứng chim mồi

Hiệu ứng chim mồi (Decoy effect), hay còn gọi là hiệu ứng ưu thế bất cân xứng (Asymmetric dominance effect), là một hiệu ứng rất thường được dân kinh doanh dùng trong định giá.







Để đơn giản, ta có thể hiểu như sau: khi khách hàng đang khó quyết giữa 2 lựa chọn A và B, việc thêm lựa chọn thứ 3 là “chim mồi” của B, giúp tôn vị thế của B lên, sẽ làm khách hàng cảm thấy như là B tốt hơn hẳn. Bạn có thể xem phần Phụ lục 1 để hiểu về hiệu ứng chim mồi một cách logic hơn. Ở đây, chúng ta sẽ không đi sâu vào phân tích khoa học, mà sẽ tìm hiểu thông qua các ví dụ thực chiến dễ hiểu.

Báo in hay báo mạng?

Năm 2010, Dan Ariely, giáo sư tâm lý học người Mỹ gốc Israel trong một thí nghiệm tại trường đại học MIT đã phát hiện vài chi tiết thú vị.¹ Ariely cho một nhóm 100 sinh viên được quyền đặt mua báo của tờ Economist với mức giá niêm yết như sau:

- Gói 1: Ấn phẩm báo mạng (web) – 59 đô la
- Gói 2: Ấn phẩm báo in – 125 đô la
- Gói 3: Ấn phẩm báo mạng và in – 125 đô la

¹ Thí nghiệm này đã được Ariely trình bày cụ thể hơn trong quyển *Phi lý trí*. Ở đây, nhóm tác giả chỉ tóm tắt thí nghiệm để minh họa cho hiệu ứng chim mồi mà thôi.

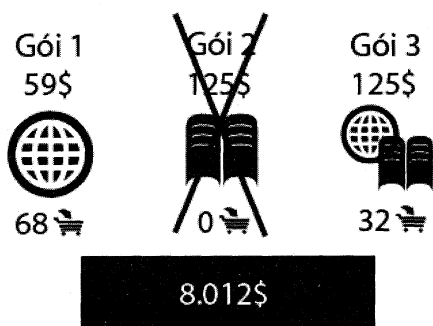
Gói 1 59\$  16 	Gói 2 125\$  0 	Gói 3 125\$  84 
11.444\$		

Nếu là bạn, bạn sẽ chọn gói nào? Và bạn có chọn gói 2 hay không?

Kết quả thu được: tổng doanh thu đạt mức 11.444 đô la. Trong đó, 16 sinh viên lựa chọn ấn phẩm web với giá 59 đô la; 84 sinh viên mua ấn phẩm báo web và in với giá 125 đô la; và không có bất cứ ai lựa chọn phiên bản báo in với cùng mức giá đó. Thì cũng dễ hiểu thôi, đâu ai lại đi chi cùng một số tiền để nhận được ít ấn phẩm hơn chứ!

Sau đó, để so sánh mức độ ảnh hưởng của Gói 2 (chim mồi), Dan Ariely thực hiện một thay đổi với bảng giá niêm yết bằng cách gỡ đi lựa chọn thứ hai (ấn phẩm báo in giá 125 đô la) và thử nghiệm trên một nhóm sinh viên khác có cùng số lượng với nhóm ban đầu.

Lúc này đây, doanh thu chỉ dừng ở mức 8.012 đô la. Cụ thể, có 68 sinh viên đặt mua ấn phẩm báo web với giá 59 đô la và số lượng sinh viên lựa chọn ấn phẩm báo web và in 125 đô la giảm còn 32.



Chỉ bằng một sự thay đổi thêm bớt một lựa chọn, doanh thu đặt mua trong cả hai trường hợp đã có sự chênh lệch lên đến 3.432 đô la. Nói cách khác, nếu đang áp dụng 2 gói sản phẩm (Gói 1 và Gói 3), báo Economist thêm vào một gói chim mồi (Gói 2), thì doanh thu sẽ tăng lên đến gần 43%!

Ứng dụng trong kinh doanh

Chính bản thân hiệu ứng và nội dung các thí nghiệm minh họa đã cho thấy cách thức ứng dụng chim mồi trong kinh doanh (cụ thể là trong định giá). Nếu muốn hướng khách hàng tập trung lựa chọn một gói sản phẩm nào đó, có thể **thêm vào danh sách lựa chọn một gói sản phẩm “chim mồi” để “nâng tầm” gói sản phẩm mục tiêu lên.**²

Tuyệt chiêu này đặc biệt hữu dụng khi bạn muốn hướng khách hàng mua các gói sản phẩm đặc biệt (để giới thiệu sản

² Lưu ý, do hiệu ứng chim mồi chỉ xuất hiện khi so sánh các gói sản phẩm, nên chỉ áp dụng nếu khách hàng có thể thấy cùng lúc các gói sản phẩm. Không áp dụng nếu khách chỉ có thể thấy từng gói riêng lẻ.

phẩm chủ đạo), các gói sản phẩm tồn kho nhiều (để giải quyết tồn kho), hoặc các gói sản phẩm cao cấp hơn (để tăng doanh thu).

Ngoài ra, khi hoạch định chiến lược kinh doanh, việc tập trung rất nhiều nguồn lực vào một sản phẩm thường giúp cho sản phẩm đó có giá vốn rẻ hơn (nhờ lợi thế do quy mô), đồng nghĩa với việc lợi nhuận cao hơn khi bán được sản phẩm. Áp dụng hiệu ứng chim mồi nhằm tôn vinh sản phẩm chiến lược sẽ giúp chúng ta tối đa hóa doanh thu và lợi nhuận khi bán được thật nhiều sản phẩm chủ đạo.

Bởi mới nói, “chim mồi” = “bán ế có kế hoạch” là vì vậy.

Hiệu Ứng Mỏ Neo

Vì sao dân số Việt Nam có thể làm tăng giá sách?

Có thể bạn chưa biết rằng đầu óc con người thường rất dễ bị ảnh hưởng bởi các neo tư duy (và hiện tượng này được gọi là hiệu ứng mỏ neo). Các neo tư duy này có thể tác động đến suy nghĩ chúng ta trong tiềm thức thông qua những thứ cực kỳ không liên quan. Thậm chí, nhắc đến dân số Việt Nam cũng có thể làm tăng số tiền mà khách hàng ra giá cho sản phẩm!

Để có thể ứng dụng tốt hiệu ứng mỏ neo, trước tiên, ta sẽ tìm hiểu đôi chút về hiệu ứng cực độc này.

Hiệu ứng mỏ neo

Theo hiệu ứng mỏ neo (Anchoring effect, còn gọi là hiệu ứng neo, hiệu ứng neo tư duy...), mọi người thường dựa vào thông tin xuất hiện trước để so sánh cũng như đưa ra quyết định. Nói đơn giản, nếu tôi nói cho bạn biết chi phí để tạo ra

quyển tạp chí A là 40 nghìn rồi đổ bạn chi phí của quyển sách B, bạn sẽ dựa vào con số đầu tiên này để so sánh và ước tính chi phí sản xuất B. Kết quả là giá ước tính của bạn sẽ xoay quanh con số 40 nghìn.³

Để dễ hiểu hơn, ta sẽ lướt qua một số thí nghiệm tâm lý học khá thú vị:

Gandhi bao nhiêu tuổi?

Trong một thí nghiệm của Strack và Mussweiler năm 1997, họ chia người tham gia thành 2 nhóm.

- Nhóm A được hỏi: "Mahatma Gandhi mất trước hay sau năm 9 tuổi?"
- Nhóm B được hỏi: "Mahatma Gandhi mất trước hay sau năm 140 tuổi?"

Đây là câu hỏi đơn giản, chắc ai ai cũng trả lời chính xác. Tuy nhiên, qua câu hỏi này, những người tham gia đã bị "neo" tư duy. Nhóm A bị neo ở con số 9 và nhóm B ở con số 140.

Và bây giờ mới đến phần quan trọng: Sau đó, cả hai nhóm cùng được hỏi: "Mahatma Gandhi mất năm bao nhiêu tuổi?"

³ Bạn sẽ ước tính xoay quanh mức này, dù rằng giá thành một quyển sách còn phụ thuộc rất nhiều yếu tố khác như độ dày, số màu, định lượng giấy, giá tác quyền, chi phí xin phép xuất bản,... Và quan trọng hơn, A là tạp chí chứ không phải là sách như B!

Do tác động của hiệu ứng mỏ neo, số tuổi trung bình của nhóm A đoán là 50, còn nhóm B là 67, một sự chênh lệch khá lớn!⁴ Nói cách khác, nhóm A đã bám vào con số 9 ở câu hỏi đầu để gia giảm dự đoán của mình, còn nhóm B thì bám vào 140 để gia giảm. Kết quả là con số dự đoán chênh lệch nhau rất xa!

1x2x3x4x5x6x7x8

Trước đó, vào năm 1974, hai chuyên gia đầu ngành Tversky và Kahneman đã công bố một nghiên cứu về chủ đề tương tự. Hai nhà khoa học đã chia người tham gia thí nghiệm thành hai nhóm và yêu cầu họ trả lời câu hỏi sau trong 5 giây:

Nhóm A: “Hãy tính $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$.”

Nhóm B: “Hãy tính $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$.”

Rõ ràng không cần quá giỏi toán, bạn cũng nhận ra đây chỉ là hoán vị, và hai tích này bằng nhau. Tuy nhiên, do người tham gia thí nghiệm không có đủ thời gian để tính nhẩm (chỉ 5 giây mà thôi) và cũng chẳng có máy tính để bấm, nên họ phải ước lượng. Nhóm A đã bị “neo” bởi con số xuất hiện đầu tiên trong chuỗi (số 1), còn nhóm B bị “neo” ở con số 8. Cuối cùng, kết quả ước lượng của hai nhóm này

⁴ Dĩ nhiên cả hai con số dự đoán này đều không đúng. Tuy nhiên ta có thể thấy sự chênh lệch lớn giữa hai nhóm. Còn về tuổi của Gandhi, bạn hãy thử tự đoán rồi tìm trên Google xem bạn đoán có đúng không nhé!

lệch nhau cực lớn: nhóm A thì đoán là 512, còn nhóm B đoán tích này tận 2.250!⁵

Dĩ nhiên cả hai con số này đều sai (kết quả chính xác bằng bao nhiêu thì bạn tự thử nha), nhưng chả trách họ được, tính nhẩm chỉ 5 giây thì cũng khó. Bạn có thể tự tiến hành thí nghiệm này với chính mình và bạn bè xem có đúng không nhé (chia bạn bè ra làm hai nhóm, mỗi nhóm chỉ được thấy một câu hỏi mà thôi, rồi yêu cầu họ tính nhẩm).

Ứng dụng trong kinh doanh

1. Sử dụng thông tin không liên quan để neo tư duy: Vì tâm trí con người thường bị neo ở thông tin đầu tiên, từ đó ra quyết định một cách vô thức, nên khi viết nội dung quảng cáo, ta có thể sử dụng một số thông tin không liên quan để neo tư duy khách trước khi đưa ra giá sản phẩm. Ví dụ, trong một bài quảng cáo trên Facebook cho sản phẩm sách *Chu du vào tâm trí khách hàng*, người viết quảng cáo có thể viết như sau:

"Nếu bạn giống phần lớn trong số 90.000.000 dân Việt Nam, bạn sẽ rất thích kinh doanh. Làm kinh doanh mà không biết về marketing là một thiếu sót cực kỳ lớn. Quyển sách *Chu du vào tâm trí khách hàng* sẽ cho bạn kiến thức nền tảng về tâm lý học..."

⁵ Thực ra, hai nhà nghiên cứu đã lấy số trung vị (median) của mỗi nhóm để tính toán. Các bạn muốn tìm hiểu sâu có thể tìm đọc tài liệu gốc (đã dẫn ở phần Tài liệu tham khảo).

Con số 90.000.000 dân không liên quan nhiều đến giá sách, nhưng được đặt ở đầu tiên làm neo tư duy, từ đó ảnh hưởng đến giá sách. Tác giả sách đã thực hiện một thử nghiệm không chính thống với nội dung này⁶ trên nhóm *Cộng đồng iSocial* tại Facebook,⁷ và dự đoán của các thành viên gửi về cao hơn mức giá bìa quyền sách.⁸

Dĩ nhiên, nếu có thể sử dụng những chỉ số tương tự thì hiệu quả sẽ rõ ràng hơn, do đối tượng mục tiêu sẽ dựa vào thông tin tương tự để đánh giá. Ví dụ, nếu lấy giá quyền sách *Chu du vào tâm trí khách hàng* phiên bản tiếng Anh bán trên Amazon (giá cao hơn, trên 200 nghìn đồng) để làm neo tư duy, khách hàng gần như chắc chắn sẽ dựa vào thông tin này để dự đoán mức giá sách phiên bản tiếng Việt.

2. Thay đổi đơn vị để neo tư duy: Janiszewski và Uy (2008) đã phát hiện thêm rằng, không chỉ bị neo tư duy bởi thông tin đầu tiên, con người còn bị neo vào *đơn vị* của neo

⁶ Xem tại fb.com/groups/congdongisocial/permalink/581983678624075

⁷ Một cộng đồng của những người làm quảng cáo Facebook nói riêng và kinh doanh trên mạng nói chung.

⁸ Vào thời điểm đó, giá quyền sách này ở lần xuất bản đầu tiên là 80.000 VND. Con số dự đoán trung bình của các thành viên gửi về sau khi đọc thí nghiệm trên là 87.000 VND. Xin chú ý, đây là một thí nghiệm *không chính thức* nên chưa được kiểm định với tất cả quy chuẩn thí nghiệm học thuật hiện hành. Hơn nữa, vì là ví dụ ngắn nhằm mục đích minh họa nên các con số neo được viết khá “lộ” cho mọi người cùng thấy—cách này sẽ hiệu quả hơn nếu các bạn giấu neo khéo léo hơn một chút, đừng để người đọc phát hiện ra. Tuy nhiên, về mặt thực tiễn có thể ứng dụng được. Các bạn có thể thử nghiệm với chính sản phẩm của mình để tự đánh giá chính xác mức hiệu quả và ứng dụng phù hợp.

nữa. Nói đơn giản, nếu sử dụng neo là 1.000 USD, khách hàng sẽ điều chỉnh mức giá dự đoán theo đơn vị nghìn USD; trong khi nếu sử dụng neo là 995 USD, họ sẽ điều chỉnh dự đoán của mình theo đơn vị thấp hơn (chục USD hoặc USD đơn vị).

Ta có thể ứng dụng nghiên cứu này vào việc niêm yết giá sản phẩm. Để neo tư duy khách hàng vào một mức giá cố định, khiến họ điều chỉnh ít, thì thay vì niêm yết giá tròn (ví dụ: 80.000 đồng), ta có thể thêm một vài số lẻ (82.500 đồng). Khách hàng sẽ điều chỉnh con số hàng nghìn thay vì điều chỉnh mức giá dự đoán theo con số hàng chục nghìn!

3. Thay đổi cách sắp xếp các sản phẩm để neo tư duy:

Một số quán ăn, quán cà phê thường dùng chiêu này. Thay vì xếp sản phẩm theo giá từ thấp đến cao, họ lại đưa sản phẩm đặc trưng, giá cao của quán lên trên đầu thực đơn. Sau đó, khi khách hàng nhìn xuống dưới, họ sẽ thấy giá của các sản phẩm khác đều “có vẻ rẻ hơn” (so với sản phẩm đặc trưng kia).

Dĩ nhiên, ứng dụng thứ 3 này có thể gặp tác động trái chiều nếu khách chỉ nhìn món đầu tiên và “đội ngược” do giá quá cao. Nếu sử dụng chiêu này, bạn nên bố trí sao cho “mỏ neo” xuất hiện đầu tiên nhưng có thể so sánh được dễ dàng với các sản phẩm giá rẻ hơn khác.

4. Nhấn mạnh giá tổng trước khi giảm giá: Ví dụ, khi khách hỏi giá, giả sử bạn có sản phẩm giá 100 ngàn, chi phí vận chuyển thường áp dụng là 20 ngàn/đơn. Tuy nhiên,

nhóm khách hàng này đang được hưởng chính sách miễn phí vận chuyển, thì thay vì nói:

"Cái này 100 ngàn, miễn phí giao hàng nha."

thì hãy nói:

"Cái này tổng cộng 120 ngàn (sản phẩm 100, phí giao hàng 20). Nhưng hiện anh đang được ưu đãi miễn phí vận chuyển nên còn 100 ngàn thôi anh nhé."

Một phần bạn cho khách hàng thấy bạn đã ưu đãi họ nhiều như thế nào (James Irving Holcomb trong quyển *Salesology* cũng khuyến khích nên nói cho khách hàng biết mình đã ưu đãi họ chứ đừng im lặng làm—sẽ chẳng có ai trân trọng ta khi không hề hay biết là ta đã làm gì cho họ), một phần cũng nhắc họ nhớ và neo họ lại con số 120 ngàn mà lẽ ra họ phải trả, khiến họ vui vẻ hơn với mức giá 100 ngàn. Với cả hai cách nói, khách đều phải trả 100 ngàn, nhưng cách thứ hai họ còn thêm cảm giác vui vẻ, vậy theo bạn nên chọn cách nói nào?

5. Sử dụng sản phẩm kém để làm mốc so sánh: Một số anh bán bất động sản có sử dụng chiêu này. Đôi khi họ sẽ dẫn khách đến căn nhà đầu tiên chất lượng thấp, mà giá thì trên mây. Do đã bị neo ở căn nhà đầu tiên này, nên những căn tiếp theo luôn có vẻ ổn hơn nhiều.

Và dĩ nhiên, chiêu này hoàn toàn có thể áp dụng ở nhiều ngành khác. Ví dụ, nhiều khách sạn, nhà nghỉ hay có một phòng không hấp dẫn lắm. Sau khi xem xét thì chủ khách

sạn dẫn bạn sang phòng kế bên, với giá “cao hơn chút chút” nhưng thật là rộng, thật là thoáng, thật là ung. Lẽ tự nhiên, bạn sẽ chọn phòng thứ hai này (tin tác giả đi, tác giả dính mấy lần ở Vũng Tàu rồi...).

Các bạn làm thiết kế hoặc hay đi ‘pitching’ dự án trong agency cũng thường dùng chiêu này: Tuy đã có sản phẩm hoàn thiện cực xịn, nhưng rất nhiều người chỉ cho khách hàng xem một số ‘option’ hơi kém một chút. Sau khi khách đề xuất chỉnh sửa xong, họ mới bày sản phẩm “chuẩn mực” ra. Cách này khiến sản phẩm hoàn thiện trông “có giá” hơn, mặt khác cũng hạn chế khách sửa đi sửa lại nhiều lần.

Tuyệt chiêu này thường được sử dụng phối hợp thêm với *hiệu ứng chim mồi* (vừa nhắc ở phần trước), *hiệu ứng hào quang* (sẽ được nói đến ở phần sau) và *thiên kiến khác biệt* (được nói cụ thể ở tập 2), tùy theo trường hợp. Bạn càng phối hợp nhuần nhuyễn được nhiều tuyệt chiêu lại với nhau, sức mạnh càng khủng khiếp. Giới hạn ứng dụng duy nhất chính là sức sáng tạo của mỗi người.

*

* *

Hay và nguy hiểm ở chỗ, các tác giả *chưa thấy tài liệu nào giúp tránh được hoàn toàn sức mạnh của neo tư duy*, tức là những chiêu thức này một khi áp dụng đúng thì ít nhiều sẽ có kết quả, không cần biết mục tiêu có phòng thủ kiểu gì.

Nhưng cũng nên nhớ, không có chiêu thức nào đúng với mọi trường hợp, thế nên tốt nhất là thử nghiệm trước khi áp dụng đại trà.

Và xin các bạn hãy sử dụng những chiêu thức này thật cẩn thận và có trách nhiệm. Chiêu thức có thể đưa bạn lên mây, nhưng để bền vững thì sản phẩm phải thực sự tốt, và người bán phải thực sự có tâm.

Hiệu Ứng Hào Quang

Chiến lược soái hạm

Có thể bạn chưa để ý, mỗi tố chất tốt đẹp của bản thân hay của doanh nghiệp cũng có thể “tỏa hào quang” soi rọi tất cả những tố chất chưa được đẹp khác. Đó là lý do vì sao ta luôn thấy những người đẹp trai, đẹp gái đáng tin, vui vẻ và nói chuyện thuyết phục hơn (dù trong thâm tâm ta vẫn tự nhắc nhủ rằng mình phải tỉnh táo). Đó là lý do vì sao diễn viên hay lặn sâu sang làm ca sĩ, còn người mẫu cũng hay chuyển sang làm người dẫn chương trình, dù diễn hay và hát hay, xinh đẹp và nói tốt, tất cả chả ăn nhập gì với nhau. Đó là lý do vì sao ta tin rằng một vị giáo sư toán luôn giỏi về các môn cần tính toán, tuy rằng hai việc này chưa chắc liên quan đến nhau. Isaac Newton chơi chứng khoán vẫn thua tối mắt đấy thôi!

Tất cả các hiện tượng này được các nhà khoa học gọi bằng một cái tên rất hình tượng: hiệu ứng hào quang.

Hiệu ứng hào quang

Theo hiệu ứng hào quang (Halo effect), người ta thường bị quan điểm, thái độ chung về một sự vật (sự việc, con người) làm ảnh hưởng đến việc đánh giá một tính chất nào đó của sự vật đó. Như đã nói ở trên, ta thường có xu hướng cho rằng một giáo sư toán học sẽ giỏi việc quản lý trường học hay làm chính trị, dù rằng trên thực tế, ông giáo sư chỉ giỏi toán mà thôi. Việc giỏi toán của ông giáo sư đã “tỏa hào quang” và khiến ta cho rằng ông cũng giỏi những vấn đề khác. Ý tưởng này nghe có vẻ phi logic, nhưng thực sự đó là cách mà chính bạn vẫn suy nghĩ mỗi ngày!

Một số nhà tâm lý học cũng đã tiến hành thí nghiệm để kiểm tra liệu có hiệu ứng hào quang thật hay không. Và dưới đây là kết quả:

Ai tốt tính hơn ai?

Năm 1972, nhóm ba nhà khoa học gồm Dion, Berscheid và Walster đã tiến hành một nghiên cứu về hiệu ứng này. Họ cho 60 sinh viên Đại học Minnesota xem 3 bức ảnh, một bức của một người rất đẹp, một bức là của một người bình thường, bức còn lại là của một người có nhan sắc hơi hạn chế. Sau đó, các sinh viên được yêu cầu đánh giá tính cách, mức độ hạnh phúc cũng như vị thế xã hội của từng người.

Kết quả là 60 sinh viên cho rằng, người càng đẹp thì càng có nhiều tính cách tốt, mức độ hạnh phúc cũng như vị thế xã

hội cao hơn. Rõ ràng điều này là phi logic, khi mà sắc đẹp khó có thể ảnh hưởng đến tính cách! Thằng gù nhà thờ Đức Bà hẳn phải buồn lắm khi xem nghiên cứu này!⁹

Ứng dụng trong kinh doanh

1. Chiến lược soái hạm—sử dụng sản phẩm/tính năng đại diện để “nâng tầm” toàn bộ dòng sản phẩm: Do con người thường bị ảnh hưởng bởi ấn tượng tổng quan khi đánh giá mọi thứ (cụ thể là sản phẩm), nên ta có thể đưa sản phẩm tốt nhất của công ty lên làm “ gương mặt đại diện.” Ví dụ, các trường học thường tổ chức các lớp chọn, lớp chất lượng cao hay lớp tài năng; thường tổ chức các đội tuyển thi học sinh-sinh viên giỏi. Việc một trường học đạt được danh hiệu tốt (giải cao trong kỳ thi học sinh giỏi chẳng hạn) sẽ tạo ấn tượng tốt chung cho toàn trường, từ đó mọi người đều cho rằng chất lượng dạy học của trường này cao hơn hẳn (dù rằng chuyện dạy đi thi học sinh giỏi và chuyện dạy học sinh đại trà là hoàn toàn khác nhau). Thậm chí, một số trường thay vì tập trung vào dạy học có thể tập trung vào các hoạt động ngoại khóa (thể thao, văn nghệ...) để tạo hiệu ứng tương tự.

Trong marketing, ta thường gọi các sản phẩm đi đầu này là *soái hạm* (flagship). Như trường hợp ở trên, tốp học sinh giỏi chính là soái hạm của cả trường. Chiến lược soái hạm

⁹ Một hiệu ứng có nhiều nét tương đồng với hiệu ứng hào quang là *hiệu ứng tiền sĩ Fox* (xem tập 2).

thường thấy ở nhiều nơi. Ví dụ, ở mỗi chuỗi quán ăn-quán cà phê trung và cao cấp đều có một quán được mở ở khu trung tâm, vị trí đắc địa nhất nhì thành phố để làm soái hạm, nâng tầm các quán khác sau này. Quán soái hạm có thể không lời, thậm chí lỗ, nhưng nhờ đó mà các quán khác cùng chuỗi có thể mở ở những nơi có địa điểm không tốt bằng mà vẫn bán được ở mức giá cao nhờ hưởng lợi từ “hào quang” của soái hạm.

Bản thân Chủ tịch Nguyễn Đức Tài của Thế Giới Di Động cũng đã nói về chiến lược này. Sau thời gian cho các cửa hàng Bách Hóa Xanh len lỏi vào các khu dân cư, các trục đường nhỏ nhưng không thành công, ông quyết định mở các cửa hàng Bách Hóa Xanh ở các trục đường lớn, để sau khi có thương hiệu và độ nhận diện cao thì mới tiếp tục len vào các trục đường nhỏ. Đây chẳng phải là các cửa hàng soái hạm hay sao! Bản thân các cửa hàng bán điện thoại di động của Thế Giới Di Động cũng đã đi theo con đường này để có thành công ngày hôm nay!¹⁰

Chiến lược này có thể áp dụng với nhiều sản phẩm khác. Ví dụ thường thấy nhất là ở các sản phẩm điện thoại di động thông minh (smartphone) hoặc máy tính xách tay (laptop). Rất nhiều hãng đều có những dòng *flagship* của riêng mình để nâng tầm thương hiệu lên, trong khi đó, sản phẩm mang lại doanh thu và lợi nhuận chủ yếu lại là những sản phẩm tầm thấp hơn.

¹⁰ Xem toàn bộ bài phỏng vấn tại <http://ecoblader.com/mwg-soaiham>

Mà cũng không cần cao xa. Một quán cà phê có thể tập trung phát triển một vài món thật ngon trong thực đơn. Các món này làm “gương mặt đại diện” và nâng tầm toàn bộ thực đơn cũng như thương hiệu quán. Các bạn sành đồ uống chắc chắn cũng biết, nhắc tới trà đào là phải nghĩ đến ai, nhắc tới trân châu trắng phải nghĩ tới ai, nhắc tới cà phê dừa thì phải nghĩ tới ai, nhắc tới cà phê trứng thì phải nghĩ tới ai... Như vậy, nếu bạn làm thực sự tốt, một ly cà phê sữa ngon cũng có thể làm soái hạm để cả quán “tỏa hào quang!”

2. Tham gia một số giải thưởng hoặc chứng nhận để tỏa hào quang cho cả công ty: Tuyệt chiêu ma mãnh này thường được nhiều công ty sản xuất sử dụng. Họ thường đăng ký chứng nhận ISO 9001 (dành cho hệ thống quản lý chất lượng) cho *một* quy trình trong công ty (như bạn cũng biết, một công ty có biết bao nhiêu quy trình!). Tuy nhiên, chính chứng nhận này lại khiến khách hàng và đối tác nghĩ rằng công ty rất tốt (!). Thậm chí một số người còn nhầm tưởng chứng nhận ISO 9001 là dành cho chất lượng sản phẩm!¹¹

Một số công ty nông sản cũng chơi chiêu tương tự với VietGAP, GlobalGAP. Họ đăng ký cho một loại sản phẩm (ví dụ như dưa gang chẳng hạn) mà thôi, nhưng khách hàng (dù cho là đã được thông báo rằng chỉ áp dụng cho sản

¹¹ Đúng vậy, trái với suy nghĩ của nhiều người, ISO 9001 (tiêu chuẩn hệ thống quản lý chất lượng) *không hề liên quan đến chất lượng sản phẩm*, bạn có thể xem thông tin chi tiết tại <http://quacert.gov.vn/vi/iso-9001.iso226.html> và <http://www.quacert.gov.vn/98/print-article.html>

phẩm dưa gang) vẫn tin tưởng công ty có GAP hơn hẳn khi mua sản phẩm... dâu tây.

Dĩ nhiên, có một số công ty cố tình giấu sự thật này để lừa đảo người dùng (và xin lần nữa khẳng định, lừa đảo là sai trái), nhưng dù cho bạn có nói rõ cho khách, thì hiệu ứng hào quang từ mặt hàng có GAP vẫn đảm bảo cho bạn một vị trí cao hơn trong mắt họ rồi.

Xin lưu ý, một số tổ chức biết nhiều công ty cần những giải thưởng hoặc chứng nhận kiểu này để tận dụng hiệu ứng hào quang, nên đã tạo ra nhiều giải thưởng từ trên trời rơi xuống (doanh nhân triển vọng XYZ chẳng hạn), và đề nghị các “doanh nhân triển vọng” đóng tiền để được vinh danh—càng nhiều tiền thì giải thưởng càng to. Chúng tôi chỉ có một lời duy nhất cho các bạn đang định dùng chiêu này: **ĐỪNG!**

3. Tuyệt chiêu *hack thang*: Tuyệt chiêu này đã được nhắc tới trong *Lỗi tất khôn ngoan* của Shane Snow: Sử dụng uy tín và danh tiếng của ngành này để “nâng đỡ” và chiến thắng ở một ngành khác. Shane Snow đã lấy ví dụ rằng, rất nhiều Tổng thống Mỹ vốn không phải là chính khách, mà đã ứng cử bằng uy tín của một ngành nghề khác không hề liên quan: Ronald Reagan vốn là diễn viên, sau đó mới là thống đốc rồi tổng thống. Gần đây, ta cũng có Donald Trump, vốn là doanh nhân, sau đó dùng nguồn lực của mình thắng cử tổng thống. Ở cấp độ thấp hơn, ta có rất nhiều người có con đường tương tự: Michael Bloomberg vốn là doanh nhân, đã

thắng cử thị trường New York City; Thống đốc bang California Arnold Schwarzenegger vốn là diễn viên nổi tiếng (bạn có nhớ người máy T-800 máu lạnh cực ngầu trong phim *Terminator*?).

Mà chẳng cần nói đâu xa, ngay tại Việt Nam mình cũng có vô số ca sĩ hóa diễn viên, người mẫu hóa MC, và cũng nhiều diễn viên hóa ca sĩ ấy thôi! Ngoài ra, có rất nhiều quán ăn của ca sĩ lập ra và cực kì đông (dù ca sĩ và nấu ăn ngon có vẻ không liên quan với nhau cho lắm). Tất cả đều sử dụng hào quang vốn có ở ngành này để tỏa sáng ở một ngành khác đấy!

Hiệu Ứng Chân Lý Ảo Tưởng

Tại sao sự lặp lại có thể biến sai thành đúng?

Hằng ngày, trên báo đài, ti vi, internet, ta luôn bắt gặp những người cứ lặp đi lặp lại những thông điệp quảng cáo... sai lè ra. Họ làm thế để làm gì, khi mà nhiều thông điệp vừa nghe vào đã thấy hơi vô lý (kiểu như “hàng đầu Việt Nam” chẳng hạn)? Tại sao họ lại chịu chi chi bỏ không ít tiền ra chỉ để lặp đi lặp lại những điều có vẻ như vô nghĩa này?

Không, không có gì là vô nghĩa cả. Không một chuyên gia có thực lực nào lại đổ tiền ra những điều vô ích không có lợi cho họ. Thực ra, những người hay lặp đi lặp lại ấy là chuyên gia sử dụng kỹ thuật tuyên truyền với nền tảng tâm lý học cực khủng. Họ đã sử dụng hiệu ứng chân lý ảo tưởng để biến sai thành đúng theo cách có vẻ ngu ngốc nhưng hiệu quả vô cùng.

Và giờ đây, bạn cũng sẽ được biết tuyệt chiêu này.

Hiệu ứng chân lý ảo tưởng

Theo hiệu ứng chân lý ảo tưởng (Illusory truth effect), con người sẽ tin một thông tin nào đó là đúng chỉ đơn giản vì... họ tiếp xúc với thông tin đó nhiều hơn!

Nói cách khác, nếu mỗi ngày bạn đều nghe đi nghe lại thông tin nào đó (mà bạn chưa kiểm chứng hoặc không có cơ hội để kiểm chứng), thì bạn sẽ có xu hướng tin rằng thông tin này là đúng hơn là một thông tin bạn chỉ mới nghe lần đầu.

Để tìm hiểu tường tận về hiệu ứng này, ta sẽ đi ngược lại một thí nghiệm được tiến hành vào năm 1977:

Ai đúng, ai sai? Ai sai, ai đúng?

Vào năm 1977, nhóm ba nhà khoa học Hasher, Goldstein và Toppino đã tiến hành thí nghiệm sau đây. Người tham gia được mời đánh giá mức độ chính xác của 60 câu khẳng định nghe có vẻ có lý (nhưng rất khó để biết chính xác), ví dụ như:

“Bóng rổ thành môn thi Olympics vào năm 1925.”

Một số câu khẳng định là đúng, một số là sai.

Người tham gia thí nghiệm thực hiện thí nghiệm 3 lần, mỗi lần cách nhau 2 tuần. 20 câu khẳng định trong số này được giữ nguyên, còn lại đều được thay đổi ở mỗi lần.

Kết quả là, các khẳng định xuất hiện thường xuyên hơn (cả khẳng định đúng lẫn khẳng định sai) đều được đánh giá là “đáng tin” hơn các khẳng định chỉ xuất hiện một lần!

Ứng dụng trong kinh doanh

Kết quả của thí nghiệm trên là rất đáng sợ, bởi nó cho thấy khả năng điều khiển nhận thức đúng sai của con người chỉ bằng cách lặp thông tin đủ nhiều. Đáng sợ hơn, một số thí nghiệm của các nhà tâm lý học khác thậm chí còn khẳng định rằng: dù ta có biết thông tin, thì trong vô thức, ta vẫn bị ảnh hưởng bởi sự lặp lại! Cronley, Kardes và Hawkins (2006) đã nhấn mạnh rằng cái mà sự lặp lại đánh vào là phần vô thức, chứ không phải là phần lý trí, cho nên việc *có hiểu biết, có tư duy logic hay không cũng không thể ngăn ta bị ảnh hưởng bởi hiệu ứng chân lý ảo tưởng!* Nói cách khác, chiêu này gần như đã dùng là hiệu quả, nạn nhân dù có tài giỏi cách mấy cũng không thể tránh được hoàn toàn, luôn bị ảnh hưởng ít nhiều.

Ta có thể ứng dụng như sau:

1. Sử dụng nhiều người để nhắc đi nhắc lại một thông điệp: Thủ thuật này thường được dân “seeding” sử dụng ở Facebook và các diễn đàn mạng. Họ sử dụng nhiều tài khoản cùng nhắc đi nhắc lại một thông điệp, ví dụ như “sản phẩm A rất tốt cho trẻ nhỏ” chẳng hạn. Ta có thể phản bác, ta có thể thấy vô lý, nhưng sự thực là trong thời gian đó, tâm trí ta cũng bị ảnh hưởng một phần!

Một biến thể của chiêu này là **lặp đi lặp lại một vài lời khẳng định trong các quảng cáo** của mình. Nhiều nhãn hàng đã sử dụng chiêu này. Hãy thử trả lời những câu sau đây xem bạn nha:

- Máy lọc nước hàng đầu Việt Nam là máy nào?
- Nóng trong người thì bạn uống gì?
- Khi bạn muốn mua ti vi, máy lạnh, máy giặt thì bạn đến đâu?

Tác giả tin chắc rằng sau khi đọc xong câu hỏi, tự nhiên trong đầu bạn đã bật ra ngay câu trả lời “có vẻ đúng” của riêng mình.

2. Sử dụng nhiều kênh tiếp cận khác nhau để truyền tải cùng một thông điệp: Rất nhiều công ty và tổ chức đã ứng dụng thành công hiệu ứng này. Ví dụ điển hình là thông tin “ăn nhiều cà rốt giúp sáng mắt.” Do bị quân Đức vây khốn vào năm 1941, nước Anh lâm vào cảnh khan hiếm thực phẩm. Một trong những thứ còn nhiều và tự trồng được bấy giờ là... cà rốt. Báo đài Anh quốc đã lặp đi lặp lại thông tin “ăn nhiều cà rốt giúp sáng mắt.” Thậm chí trong tờ roi hướng dẫn nấu ăn thời chiến của Bộ Thực Phẩm (Ministry of Food) Anh Quốc vào năm 1943 thì ăn cà rốt còn giúp bạn có khả năng “nhìn tốt hơn trong bóng tối.”¹² Thông tin ấy được nhai đi nhai lại trên khắp các kênh để người dân tiêu thụ hết

¹² Đây dĩ nhiên là hư cấu, vì cà rốt chỉ giúp bổ sung carotene, tức là tiền sinh tố A, **giúp tránh bệnh về mắt**, chứ không thể giúp mắt người chột có khả năng nhìn xuyên bóng đêm như mắt mèo!

loại thực phẩm này. Thông tin được lặp đi lặp lại nhiều đến nỗi nhiều người ở khắp thế giới bây giờ vẫn tin hoàn toàn!

Xin nhắc đi nhắc lại rằng không có chiêu thức nào là ác. Tuy nhiên, chiêu thức càng hiệu quả, thì người sử dụng càng phải có trách nhiệm. Hãy ứng dụng hiệu ứng chân lý ảo tưởng cho những mục đích tốt đẹp bạn nhé! (Đọc đến đây, bạn có chợt nhận ra thông điệp “sử dụng có trách nhiệm” đã được nói ở đâu đó ở phần trước rồi không? Đó là chúng tôi đang ứng dụng tuyệt chiêu này đấy, nhưng cho mục đích tốt. Và bạn sẽ còn gặp lại thông điệp này ở phần sau nữa!)

Tư Duy Phi Logic

Tại sao không nên... dùng từ "không"?

Con người thường nghĩ mình tư duy logic, nhưng thực ra họ chẳng logic chút nào cả. Người ta tư duy theo dòng tư tưởng, tức là ở mỗi thời điểm, các ý tưởng xuất hiện trong đầu họ, và việc của ta là lái họ về ý tưởng mua hàng.¹³

Một ví dụ: Nếu bạn có con nhỏ ở nhà, trước khi rời khỏi con, đừng bao giờ nói "Không bỏ tay vào miệng nhé," bởi khi bạn đi, nó **chắc chắn** sẽ bỏ tay vào miệng. Lý do? Do con bạn thích cái lời bạn chẳng?

Thực ra không phải đâu. Con người về vô thức (dễ thấy nhất ở trẻ nhỏ) chỉ tiếp nhận ý tưởng "bỏ tay vào miệng" chứ không tiếp nhận ý tưởng phủ định "không bỏ tay vào miệng." Kèm theo tính hay quên của con nít, nó bỏ luôn tay

¹³ Xem cụ thể ở sách *Chu du vào tâm trí khách hàng* – Harry Dexter Kitson (NXB Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh, 2017), sách *Khoa học điều trị khiển tâm* – Walter Dill Scott (NXB Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh, 2017) và Phụ lục 2.

vào miệng, vì chính bạn đã gợi ý, đã gieo ý tưởng cho con mình bỏ tay vào miệng! Khi con người lớn lên thì mới bắt đầu có tư duy logic (khẳng định, phủ định...), nhưng tư duy vô thức (ý tưởng) vẫn mạnh hơn!

Ta hãy cùng theo dõi cách diễn giải của giáo sư tâm lý học Kitson về hiện tượng này thông qua chiến dịch chống gọi Coca-Cola là “coke” từ... hơn 100 năm trước:

Coca-Cola không phải là “coke”

Những năm đầu Thế kỷ XX, dân Mỹ thường gọi tắt Coca-Cola là “coke.” Coca-Cola không thích điều này lắm, bởi “coke” đã hóa thành danh từ chung chỉ các loại nước uống cola. Nhiều điểm bán hàng lợi dụng điều này thường mang nhãn hiệu cola khác ra bán khi khách hỏi mua “coke.” Hơn nữa, “coke” là từ lóng chỉ cocaine. Rõ ràng, chẳng ai thích sản phẩm của mình được gọi bằng từ mang nghĩa xấu như thế cả.

Để ngăn chặn điều này, năm 1913, Coca-Cola cho chạy một chiến dịch chống gọi “coke” để tách mình ra khỏi từ lóng mang nghĩa xấu này. Câu khẩu hiệu của chiến dịch này là: “Hãy gọi Coca-Cola bằng tên đầy đủ.”¹⁴ Tại sao họ lại phải dùng câu dài như vậy, thay vì đơn giản là “Đừng gọi là coke?”¹⁵

¹⁴ “Ask for Coca-Cola by its full name.”

¹⁵ “Don’t say coke.”

Chính hiện tượng chúng ta đã phân tích ở trên là lý do. Theo giáo sư tâm lý học Kitson, thì trong vô thức khách hàng không nhận thức được ý tưởng logic trong câu khẩu hiệu. Cái họ nhận thức được là ý tưởng trong câu này. Như vậy, trong mắt khách hàng, “Đừng gọi là coke” cũng tương đương với... “Gọi là Coke!”

Hơn nữa, một số khách hàng không biết đến từ “coke,” sau khi nghe câu “Đừng gọi là coke” sẽ biết “coke” là Coca-Cola!

Chiến dịch của Coca-Cola chạy được một thời gian, nhưng không được như kỳ vọng, sức mạnh của từ “coke” quá lớn, nó lan truyền quá nhanh và mạnh. Đến năm 1945, Coca-Cola thay đổi cách tiếp cận, và đăng ký thương hiệu “Coke.” Đến ngày nay chúng ta vẫn hay dùng từ này khi nhắc đến Coca-Cola.

Vi xử lý quá tải

Một số nhà tâm lý học thần kinh có một cách giải thích khác cho hiện tượng này (dĩ nhiên đây chỉ là một trong những cách giải thích cho hiện tượng này, các bạn sẽ thấy nhiều cách giải thích khác, nhưng cuối cùng hiện tượng vẫn giống nhau: ý tưởng phủ định thường bị bỏ qua): Diễn giải một cách nôm na, hình tượng và dễ hiểu, có thể xem bộ não người như một vi xử lý máy tính cực kỳ phát triển. Để vận hành bộ máy này cũng cần năng lượng (hay “điện não”). Mỗi lần xử lý một thông tin nào đó, bộ não sẽ tiêu hao một ít

“điện.” Do lượng năng lượng là có hạn, nên lượng thông tin ta xử lý được cũng có hạn (có thể thấy, mỗi khi đầu óc căng thẳng quá mức, ta thường... bị đơ và không còn nghĩ được gì nữa).

Với kiến thức về khoa học máy tính và mã hóa phổ thông, các bạn cũng biết rằng các thông tin phủ định cần nhiều dung lượng để mã hóa hơn, từ đó xử lý “tốn điện” hơn. Nói cách khác, thông tin “không bỏ tay vào miệng” tương đương với “không” và “bỏ tay vào miệng.” Và dĩ nhiên, cái gì có thể tách ra được sẽ bị tách ra. Do “tốn điện” nên bộ não con người có xu hướng bỏ qua (hoặc đơn giản là quên) thông tin phủ định khi xử lý, nhất là khi phải xử lý các thông tin không quan trọng (như khi xem quảng cáo chẳng hạn) để “tiết kiệm điện.”

Kết quả như ta đã thấy: Khi xem quảng cáo, người ta ít quan tâm đến logic phủ định, mà chỉ nhớ ý tưởng chủ chốt mà thôi.

Cách giải thích này có hơi đơn giản hóa quá mức, tuy nhiên về ý tưởng chung là dễ nhớ, có thể chấp nhận và ứng dụng được cho các hiện tượng thường gặp quanh ta.

Ứng dụng trong kinh doanh

Tránh dùng từ “không” để nhắc đến một tính chất của sản phẩm khi không được hỏi, tránh gợi ý ý tưởng tiêu cực cho khách hàng:

Ví dụ, khi bạn bán áo, nếu bạn nói "Áo này vải xịn, không sợ nóng" thì dòng tư duy khách có thể thay đổi như sau:

TRƯỚC: "Mua không ta? Chắc mua thử xem."

SAU: "Mua áo này không ta? Nóng à? Ờ có khi vải nóng. Nó nói vậy chắc gì không nóng. Thôi chắc để nghiên cứu kĩ xem sao đã."

Như vậy, có thể lúc đầu khách chưa hề nghĩ tới vụ vải nóng, nhưng sau khi bạn thêm "không sợ nóng," bạn đã gieo ý tưởng "nóng" vào đầu họ, làm họ tiếp tục suy nghĩ không quyết. Thay vì vậy, hãy nói "Áo này vải xịn, rất mát." Lúc này, ý tưởng gieo vào đầu họ là "mát" chứ không phải nóng. Mà nói chung không ai hỏi thì tốt nhất là đừng nói!

Đừng bắt khách suy nghĩ logic kiểu phủ định của phủ định của phủ định... vì họ lười nghĩ lắm, họ chỉ nhớ ý tưởng chủ chốt mà thôi!

Vậy sau này, nếu bạn đang viết bài quảng cáo bánh thì đừng nói "bánh không ngọt gắt." Đừng nhắc đến là tốt nhất. Nếu cần nói thì hãy nói "bánh ngọt dịu." Nếu viết bài cho quần leggings thì đừng nói "không sợ chật." Đừng nhắc đến là tốt nhất. Nếu cần nói thì hãy nói "vừa với mọi dáng người." Cuộc sống này đã quá khó khăn rồi, gọi nhắc nỗi buồn lên chi vậy!

Nói chung, đừng viết quá nhiều ý tưởng để thuyết phục. Viết càng nhiều khách càng phải suy nghĩ. Mà suy nghĩ nghĩa là không đặt hàng.

Hãy nhớ rằng, muốn tranh luận thì dùng logic. Muốn thuyết phục phải dùng thuật gọi ý-ám thị!

Một chút ngoài lề: Quay trở về câu chuyện đầu chương, mỗi khi bạn dặn trẻ nhỏ đừng làm điều gì, bé sẽ cố thử điều ấy. Thế nên, hãy **chỉ dặn bé thứ mà bé nên làm** mà thôi, và tốt nhất là sử dụng **cản trở vật lí** để chắc chắn bé không thể làm điều không nên làm.

Ví dụ, thay vì dặn “Con đừng đút tay vào ổ điện” thì hãy dặn bé chơi xa khu vực có ổ điện ra, và đừng cho bé xem bất cứ video-clip nào có nhân vật nghịch dại đút tay vào ổ điện (tránh gieo ý tưởng này vào đầu con trẻ). Nhưng tốt hơn hết là chỉnh ổ điện trên cao và dùng nắp nhựa bịt lại—đó là các **cản trở vật lí**, và thường là cách tối ưu.

Suy Nghiệm Đánh Giá Nỗ Lực

Tại sao nên “làm khó” khách hàng một chút?

Ta thường thấy nhiều quảng cáo mô tả cách thức sản xuất ra sản phẩm cực kỳ chi tiết và phức tạp. Kỳ lạ thay, sau khi biết được rằng sản phẩm được sản xuất khó khăn vậy, kỳ công vậy, ta lại tự “nâng tầm” sản phẩm và nhìn nó với một con mắt khác. Vì sao lại như vậy?

Tất cả là vì bạn, tôi, cũng như những con người khác, đều bị ảnh hưởng bởi suy nghiệm¹⁶ đánh giá nỗ lực, một hiện tượng vô cùng phổ biến trong thế giới loài người.

¹⁶ Suy nghiệm (heuristic) trong tâm lý học là phương pháp giải quyết vấn đề theo đường tắt để “giảm tải” cho đầu óc. Các phương pháp này được suy ra từ trải nghiệm thực tế, và có thể không phải là phương pháp giải quyết tối ưu. Ví dụ như trong suy nghiệm đánh giá nỗ lực, việc đánh giá giá trị sản phẩm dựa trên thời gian hoàn thành có thể được suy ra từ việc đa số sản phẩm tốn công thường có giá trị. Cách đánh giá này không hẳn là chính xác, nhưng giúp đầu óc giảm lượng thông tin cần xử lý mỗi lần phải định giá một sản phẩm.

Suy nghiệm đánh giá nỗ lực

Suy nghiệm đánh giá nỗ lực (Effort heuristic) là một hiện tượng thường thấy và rất dễ quan sát trong thực tế. Theo suy nghiệm đánh giá nỗ lực, thì con người thường định giá mọi thứ dựa vào thời gian (nỗ lực) đã bỏ ra để có được thứ ấy. Ví dụ, ai cũng nghĩ rằng một chiếc ví da khâu tay sẽ có giá hơn ví khâu công nghiệp, dù rằng chất liệu cũng như độ bền và giá trị sử dụng của hai chiếc ví này không chênh nhau mấy (đều dùng đựng tiền được tốt), vì khâu tay trông có vẻ cực hơn nhiều.

Ta sẽ tìm hiểu rõ hơn thông qua thí nghiệm sau:

Nghệ thuật là vô giá

Năm 2004, bốn nhà khoa học Kruger, Wirtz, Van Boven và Altermatt đã tiến hành một thí nghiệm rất thú vị. Họ cho người tham gia thí nghiệm lần lượt đánh giá chất lượng cũng như định giá các cặp tác phẩm nghệ thuật có chất lượng xấp xỉ như nhau, gồm:

- Cùng một bài thơ, nhưng một nhóm thì được bảo tác giả mất 4 giờ để viết, nhóm còn lại được bảo là tác giả mất đến 18 giờ ròng rã.
- 2 bức tranh của cùng một họa sĩ vẽ nên, nhưng bức thì được bảo là mất 4 giờ để vẽ, bức còn lại mất 26 giờ.
- Một số áo giáp Trung Cổ, một nhóm thì được bảo mất 15 giờ, một nhóm thì mất 110 giờ để sản xuất.

Kết quả rất đáng kinh ngạc: dù người tham gia thí nghiệm có là người thường hay chuyên gia trong ngành, thì họ đều đánh giá cao các tác phẩm tiêu tốn nhiều thời gian hoàn thành hơn (dù như đã nói, thực ra thì cả hai tác phẩm trong mỗi cặp so sánh đều tương đương nhau)! Rõ ràng sự kì công thật có giá trị trong mắt mọi người!

Ứng dụng trong kinh doanh

1. Mô tả chi tiết quá trình hoàn thành sản phẩm: Do khách hàng sẽ đánh giá cao các sản phẩm phải mất nhiều thời gian và công sức để hoàn thành hơn, nên nếu ta mô tả chi tiết quá trình sản xuất, ta có thể tạo cảm giác rằng để có được sản phẩm phải rất kì công. Claude C. Hopkins đã ứng dụng tuyệt chiêu này với thương hiệu bia Schlitz, khi ông mô tả từng bước chưng cất bia phức tạp.¹⁷ Do sự hiệu quả của việc mô tả chi tiết, cụ thể về sản phẩm, ông thậm chí đã dành hẳn một chương viết về điều này trong quyển sách nổi tiếng *Phòng thí nghiệm của nhà quảng cáo* của mình. Vinacafe với *Tinh túy vị thời gian*¹⁸ cũng tận dụng ý này khi mô tả quá trình làm cà phê.

“Tuyệt chiêu” này có thể ứng dụng ở hầu hết mọi ngành nghề, mọi loại sản phẩm, từ bánh (mô tả quá trình làm bánh), đồ thủ công mỹ nghệ, cho đến các dịch vụ như dạy

¹⁷ Xem thêm ở sách *Đời quảng cáo* –Claude C. Hopkins (NXB Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh, 2015, tái bản năm 2019).

¹⁸ Xem thêm tại <https://www.youtube.com/watch?v=qX7b8fiX9C0>

học (mô tả quá trình chuẩn bị và sự tinh tế khi dạy học) hay vệ sinh tòa nhà...

2. Một biến thể khác của ứng dụng này là **mời khách hàng tự sản xuất sản phẩm**. Một số nhà sản xuất đồ thủ công thường cho khách hàng tự làm một sản phẩm cho riêng mình để thấy được độ phức tạp của quá trình sản xuất (dù rằng đôi khi điều kiện sản xuất của công ty—với đầy đủ đồ nghề và mẹo—sẽ khác với điều kiện sản xuất của khách). Sau khi toát mồ hôi hột để khâu được một chiếc ví, làm được một chiếc bánh, khách hàng sẽ tự nhủ, à thì ra cũng khó chứ không phải dễ ăn, từ đó đánh giá cao công sức của người làm đồ thủ công. Hay ở chỗ, họ cũng sẽ trả giá rất cao cho tác phẩm thủ công tự tay họ làm ra (xem thêm *Hiệu ứng IKEA ở tập 2*).

3. **Yêu cầu khách nỗ lực để có được sản phẩm**: Có đôi khi, ta cần phát mồi dùng thử cho khách hàng để giới thiệu sản phẩm. Nếu phát miễn phí không yêu cầu điều kiện gì, thì theo như suy nghiệm đánh giá nỗ lực, khách hàng sẽ không đánh giá cao sản phẩm của ta. Thay vì vậy, khi phát sản phẩm cho họ, hãy yêu cầu họ thực hiện một số hành động không quá phức tạp (tùy vào giá trị sản phẩm). Ví dụ, một số tổ chức trước khi chia sẻ một quyển ebook miễn phí thường yêu cầu khách bấm nút “Like,” “Share,” hay “Comment” và một số hành động khác. Ngoài mục đích thu thập thông tin (lead), thì yêu cầu này cũng khiến quyển ebook hấp dẫn và có giá hơn trong mắt người đọc. Thiên tài

quảng cáo Claude C. Hopkins cũng rất đồng tình với ý tưởng này. Ông không bao giờ cho không mẫu thử sản phẩm; ông luôn bắt khách hàng phải chịu khó thực hiện một số hành động trước khi được cầm sản phẩm về.

Không biết có phải vì lý do này mà vào giai đoạn cửa cấm, các cô gái hình như luôn làm khó các chàng trai tội nghiệp không nữa...

Hiệu Ứng Mặc Định

"Ly lớn nha anh?"

Bạn có bao giờ quá làm biếng đến nỗi không thèm thay đổi lựa chọn của mình khi đã được chọn sẵn? Kiểu như, nếu cô bé bán hàng hỏi: "Ly lớn nha anh?" thì bạn sẽ gật đầu luôn dù trong thâm tâm muốn uống ly nhỏ chết đi được? Hay kiểu như khi đăng ký tín chỉ, bạn lười đến nỗi không thèm thay đổi lịch học, dù cái lịch học này bạn không thích cho lắm?

Đừng lo, không phải do bạn lười đâu. Chẳng qua bạn bị hiệu ứng mặc định tác động đó thôi...

Hiệu ứng mặc định

Hiệu ứng mặc định (Default effect) là hiện tượng, khi con người đang mù mờ chưa thể quyết định rõ ràng nên chọn phương án nào, họ sẽ chọn phương án mặc định. Nói cách khác dễ hiểu hơn, nếu bạn được cho chọn 3 phương án A, B,

C, trong đó A đã được chọn sẵn, thì nhiều khả năng là bạn sẽ giữ nguyên không thay đổi (dù vẫn hoàn toàn có thể).

Hiệu ứng này đã được quan sát ở nhiều nơi:

Hiến tạng ở châu Âu

Hiến tạng sau khi qua đời là một việc làm cần thiết cho ngành y khoa, một phần giúp bổ sung tạng ghép, một phần hỗ trợ nghiên cứu khoa học. Đây là một lĩnh vực khá lý tưởng mà các nhà tâm lý học có thể nghiên cứu hiệu ứng mặc định, bởi các nước ở châu Âu (hầu như tương đồng về văn hóa) lại có các chính sách đăng ký hiến tạng khác nhau:

- Một số nước (Anh, Đức, Đan Mạch) thì quy định hiến tạng bằng cách đăng kí. Nói cách khác, nếu bạn muốn hiến tạng, bạn sẽ đăng kí. Như vậy, mặc định là bạn không hiến tạng.
- Một số nước khác (Pháp, Bỉ, Thụy Điển) thì quy định rằng bạn có thể đăng ký không hiến tạng. Nói cách khác, nếu bạn không muốn hiến tạng, bạn sẽ đăng ký hủy. Như vậy, mặc định là bạn sẽ hiến tạng.

Hai nhà khoa học Johnson và Goldstein vào năm 2004 đã liên hệ với các nước này để thống kê tỉ lệ hiến tạng của từng nước. Hiệu ứng mặc định lộ rõ ngay: mặc dù hiến tạng là một việc khó quyết nhưng cực kỳ hệ trọng, thì đa số người dân đều chọn phương án mặc định: Các nước mặc định không hiến tạng có tỉ lệ người đăng ký hiến tạng chỉ từ khoảng 5% đến dưới 30%; còn các nước mặc định hiến tạng có tỉ lệ đăng ký gần như tuyệt đối!

Ứng dụng trong kinh doanh

1. Chọn sẵn tùy chọn hoặc gói sản phẩm có lợi nhất thay vì để khách hàng tự chọn. Nhiều đơn vị kinh doanh hay áp dụng chiêu trò này. Nhà bán hàng đại tài Elmer Wheeler đã từng hướng dẫn nhân viên các cửa hiệu KFC thay đổi cách hỏi khách từ “Ly lớn hay ly nhỏ ạ?” sang “Ly lớn phải không ạ?” và làm tăng tỉ lệ khách chọn ly lớn. Nhiều công ty cung cấp dịch vụ mạng (máy chủ, tên miền...) cũng thường chọn sẵn cho người dùng các gói sản phẩm đi kèm.

Như vậy, nếu có ý muốn bán combo (gói gồm nhiều sản phẩm bán cùng), thì thay vì giới thiệu combo và từng sản phẩm riêng lẻ rồi đợi khách lựa chọn, thì hãy mặc định khách sẽ mua combo và điều chỉnh sau nếu thấy khách có ý muốn mua sản phẩm riêng lẻ.

Các hãng hàng không rất thường dùng “tuyệt chiêu” này. Nhiều hãng thường mặc định là bạn sẽ mua ký gửi 20kg hành lý, cộng thêm gói bảo hiểm mặc định. Để từ chối, bạn phải bỏ từng lựa chọn. Trừ khi bạn rất tỉnh táo hoặc có kinh nghiệm đi máy bay thường xuyên, còn không thì trước khi kịp nhận ra, bạn đã thanh toán mất rồi...

Các bạn hay mua các gói sản phẩm theo kì trên mạng (phần mềm theo năm, tên miền, máy chủ...) cũng thường sẽ gặp chiêu này. Đa số các hãng sẽ mặc định tự đăng kí năm sau (auto-renew), và bạn không muốn dùng thì phải tự bỏ từng lựa chọn. Thậm chí có nơi còn... thanh toán trước giùm

bạn, và muốn hủy thì phải gọi điện lên đề nghị hủy. Chính tác giả dù biết nhưng cũng bị mất phí vài lần vì sức ì quá lớn (nói một cách dân dã là do làm biếng hủy). Muốn không mua hàng cũng thật là mất công!

2. Chọn sẵn cho đối tác, sau đó thêm vào câu “sau xxx ngày, nếu không phản hồi, coi như đồng ý:” Đây là tuyệt chiêu cực hiệu quả cho những bạn phải làm việc với những đối tác hay chậm chạp trong việc duyệt phương án. Thông thường, người duyệt sẽ rất “dây thun” và sẽ hay đòi thay đổi không cần thiết. Áp dụng chiêu này, nếu họ nhớ duyệt thì bạn sẽ không phải hối thúc; nếu họ không nhớ, thì bạn sẽ không cần phải chỉnh sửa phiền phức không cần thiết, mà có thể thành thoi tiếp tục thực hiện các bước tiếp theo luôn.

Bật mí với các bạn, bản thân nhóm tác giả cũng áp dụng chiêu này khi đàm phán hợp đồng tác quyền với nhà xuất bản nước ngoài, và lần nào chiêu này cũng cực kỳ hiệu quả.

*

* *

Phương thức này sẽ giúp bạn điều hướng sao cho sản phẩm không bị tồn kho, không xảy ra tình trạng sản phẩm này thì đắt như tôm tươi, sản phẩm kia thì ế dài dài, chỉ cần uyển chuyển điều chỉnh phần mặc định tùy theo mục tiêu là được.

Và đặc biệt, nếu bạn nào mỗi lần hỏi người yêu muốn ăn gì mà nàng hay trả lời “Gì cũng được,” thì hiệu ứng mặc

định sẽ là một sự giải thoát cho bạn: Đừng bao giờ hỏi “Em muốn ăn gì?” mà hãy mặc định luôn: “Giờ mình đi ăn bún bò nhá!”

Nói gì thì gì, bạn gái bạn cũng bị tác động bởi hiệu ứng mặc định như ai, nên nhiều khả năng là nàng sẽ gật đầu...¹⁹

¹⁹ Về sau, tác giả đã học được một chiêu cao thủ hơn: Hãy hỏi nàng: “Đố em anh định chở em đi ăn món gì?” Nàng trả lời món nào, thì bạn hãy giả vờ ngạc nhiên vì nàng đã đọc được suy nghĩ của bạn, rồi chở luôn nàng đi ăn món đấy. **Đôi lúc, hãy để khách hàng tự chọn sản phẩm ưa thích của họ!**

Quy Luật Hiệu Ứng

...và con bồ câu tự hủy

Quy luật hiệu ứng (Law of effect) được nhà tâm lý học hành vi Edward Thorndike nghiên cứu và phát biểu từ năm 1898 dựa trên nhiều thí nghiệm trên động vật, tiêu biểu là các thí nghiệm quan sát cách mèo thoát khỏi cũi.²⁰ Nội dung của quy luật này cũng rất đơn giản: các hành vi tạo ra kết quả tốt sẽ có nhiều khả năng được lặp lại lần sau, còn các hành vi tạo ra kết quả xấu thì ngược lại.

²⁰ Trong thí nghiệm này, Thorndike nhốt mèo vào một cái lồng. Ở bên ngoài là thức ăn. Sau đó, ông đo thời gian con mèo thoát ra khỏi cũi. Dần dần, con mèo đập trúng cái lẫy mở lồng. Sau khi thoát ra, con mèo tiếp tục được nhốt lại vào cũi. Thorndike quan sát thấy, kể từ khi thành công bằng cách đập cái lẫy, về sau con mèo tiếp tục đập lẫy để thoát ra. Nói cách khác, hành vi đập lẫy đã được “tưởng thưởng” bằng việc mở cửa lồng, nên con mèo tiếp tục đập lẫy trong những lần sau trước khi thử nghiệm các phương án khác. Ông lặp lại thí nghiệm với nhiều cá thể mèo cũng như với các loài động vật khác (chó và gà) trong nhiều thiết kế lồng khác nhau. Thí nghiệm này tương tự phần đầu tiên trong thí nghiệm *Con bồ câu tự hủy* của Skinner.

Nói đơn giản hơn, con người ta sẽ củng cố và tiếp tục thực hiện hành vi nếu hành vi đó tạo ra kết quả tốt. Cũng có thể hiểu rằng các hình thức thưởng phạt có tác động rất lớn đến hành vi con người: nếu được thưởng vì làm một việc gì đó, họ sẽ tiếp tục làm; và ngược lại. (Chẳng cần nhà khoa học làm thí nghiệm cho cao xa, chắc các bậc cha mẹ đều đã ứng dụng tuyệt chiêu thưởng/phạt thường xuyên với con mình rồi!)

Ta có thể xem xét ảnh hưởng của quy luật này trong thí nghiệm dưới đây của nhà tâm lý học B. F. Skinner:

Con bồ câu tự huấn luyện (phần 1)

Năm 1948, một nhà tâm lý học hành vi khá nổi tiếng khác là Burrhus Frederic Skinner nhốt một con bồ câu bị đói vào một cái lồng. Chiếc lồng hoàn toàn kín, ngoại trừ một cửa sổ nhỏ được đóng lại. Ở bên ngoài cửa sổ này là khay thức ăn. Bên trong lồng có một cái nút bấm. Mỗi khi con bồ câu mổ vào nút này, cửa sổ sẽ mở cho bồ câu thò đầu ra ngoài một lúc để ăn thức ăn. Sau vài lần mở cửa thành công, con bồ câu đã học được cách mổ vào nút bấm mỗi khi muốn mở cửa sổ. Như vậy, hành vi mổ vào nút bấm đã được củng cố bằng những lần được “thưởng” bằng thức ăn bên ngoài.

Ứng dụng trong kinh doanh

1. Chia nhỏ “phần thưởng” trong suốt quá trình sử dụng sản phẩm: Ứng dụng này khá hữu hiệu trong các sản

phẩm khó sử dụng (phần mềm kế toán, ứng dụng đặt hàng...) hoặc các dịch vụ giáo dục (dạy học tiếng Anh). Đối với các sản phẩm này, “phần thưởng” thường là việc hoàn thành một mục tiêu nào đó. Ví dụ, đối với khóa học tiếng Anh cho người mới học, thay vì bắt họ học và đến cuối khóa mới thấy hiệu quả (rất dễ nản), thì người thiết kế khóa học thường tổ chức các buổi kiểm tra định kỳ nhỏ để người học cảm thấy việc học của mình đã có kết quả tốt. Thậm chí một số nơi còn áp dụng triệt để hơn: sau mỗi bài học là một bài tập thực hành thực tế (như chào một người bạn nước ngoài bằng tiếng Anh, viết thư cho một người nước ngoài...), khiến cho người học thấy thành quả ngay tức thì (Ồ, mới học vài bữa mà mình viết được thư bằng tiếng Anh này! Sắp thành tài rồi! Học tiếp thôi!).

Một số nơi, thay vì gom các giáo trình và bài tập lại thành một quyển cho gọn, họ thường chia nhỏ thành nhiều tập. Cách này một phần giúp tăng doanh thu, phần nữa giúp người học thấy được kết quả tốt nhiều lần trong cả quá trình, từ đó củng cố hành vi học tập của họ. Thử nhớ lại xem, mỗi lần học xong một quyển sách, hay hoàn thành một cấp lớp, bạn vui mừng và tự hào đến cỡ nào!

2. “Thưởng” cho các hành vi tốt của khách hàng: Ví dụ, giai đoạn đầu năm 2016, công ty chuyển phát Giao Hàng Nhanh có giảm giá (5 nghìn đồng) cho những khách tự dán thông tin đơn hàng và mang đến tận nơi (thay vì ngồi nhà đợi Giao Hàng Nhanh đến lấy như trước kia). Việc giảm giá

đóng vai trò như “phần thưởng” khuyến khích hành vi tốt (tự dán thông tin đơn hàng và mang đến tận nơi). Dần dần, khi khách đã quen với hành vi tốt (và đã tạo một hệ thống mang hàng đến tận nơi), Giao Hàng Nhanh có thể thay đổi chính sách phù hợp hơn mà vẫn giữ lại được thói quen này của khách.²¹

Con bồ câu tự huyền (phần 2)

Giờ ta hãy quay lại thí nghiệm của Skinner. Sau khi cho bồ câu mổ vào nút và khẳng định hiểu biết về quy luật hiệu ứng là đúng rồi, nhà khoa học Skinner của chúng ta quyết định “chơi xỏ” mấy chú chim một chút. Ở một chiếc lồng khác, người ta thay đổi cách thức mở cửa sổ. Thay vì liên kết với nút bấm, cửa sổ này tự động mở 20 giây một lần. Điều thú vị là, ở những lần đầu tiên, nếu trùng hợp cửa mở ngay lúc con bồ câu thực hiện một hành động nào đó—ví dụ như vỗ cánh—thì nó sẽ tự huyền hoặc là mỗi lần vỗ cánh thì cửa mở. Hành vi này được củng cố dần, vì bồ câu đã xem như đó là công thức thành công của chính nó rồi. Hiện tượng này được gọi là “sự tự huyền hoặc của chim bồ câu” (pigeon superstition).

²¹ Sau một năm kể từ khi viết những dòng này, tác giả đã cập nhật lại (vào tháng 5/2018) và biết như sau: Giao Hàng Nhanh giảm mức khuyến mãi khi mang ra điểm gửi hàng chỉ còn 2 nghìn đồng, và đa số những người đã từng mang hàng ra điểm gửi trước kia mà tác giả quan sát được đều vẫn tiếp tục mang hàng ra điểm gửi (dù mức giảm không được như xưa). Tuy vậy, những khách này đã từ bỏ hành vi dán trước thông tin đơn hàng, có lẽ là do không còn sự khác biệt về mức giảm giá giữa hành vi dán và không dán.

Bài học cần trọng trong kinh doanh

Phần hai trong thí nghiệm của Skinner cho người kinh doanh thấy một bài học cực kỳ nguy hiểm và khó nhìn: đôi khi ta tự suy rằng một vài việc làm nào đó mang lại cho ta kết quả mong đợi, dù việc làm và kết quả không hề liên quan (như việc đập cánh không liên quan đến việc cửa mở). Sự tự huyền hoặc này khiến ta thực hiện những việc vô nghĩa mà không biết.

Nói cách khác, đôi khi một số hoạt động như chạy quảng cáo trên kênh Facebook, Google,... mua phần mềm kế toán, quản lý,... lại tình cờ trùng với lúc tình hình cải thiện, khiến ta tin rằng chính quyết định chạy quảng cáo hay mua phần mềm giúp ta thành công (dù không phải!). Kết quả là từ đó ta lặp lại việc sử dụng quảng cáo, sử dụng phần mềm. Nếu thất bại, ta sẽ cho rằng mình đã làm điều gì đó khác với lần đầu, và tiếp tục thử nghiệm trong hy vọng!

Ví dụ, một người mở quán. Ngày nọ, ông quyết định mời ban nhạc về chơi. Tình cờ ngày hôm đó có một nhóm bạn khá đông ghé ngang qua quán. Ông chủ có thể “tự suy” rằng nhờ ban nhạc mà quán đông, và tiếp tục duy trì ban nhạc trong những ngày sau và chịu chi phí không đáng có!

Như vậy, mọi yếu tố trong kinh doanh đều ***nên được đo lường cụ thể***. Mọi thay đổi hay sự đầu tư đều nên được kiểm nghiệm trước khi ứng dụng. Mọi kênh quảng cáo đều phải có dấu hiệu để theo dõi, từ đó xác định được đơn hàng đến

Hạo Nhiên – Quốc Khánh

từ kênh nào. Đừng tự huyễn hoặc bản thân mình để rồi sa lầy vào những quyết định đầu tư sai lầm!

Hãy cân trọng, bởi những người bán giải pháp có thể cố tình liên hệ sự thành công của bạn với giải pháp mà họ đã bán cho bạn! Đừng mất tiền oan vì tự huyễn!

Quy Luật 100

Giảm giá? Phần trăm hay con số?

Quy luật 100 là một quy luật tâm lý “đường phố.” Nó được ứng dụng rất nhiều và mặc nhiên được xem là đúng dù có rất ít nhà khoa học nghiên cứu về chủ đề này (có lẽ do quá đơn giản chẳng?). Một số tác giả đã nói về quy luật 100, tiêu biểu là giáo sư Berger năm 2013.

Quy luật này rất đơn giản:

Khi áp dụng chương trình giảm giá, thì:

- Nên niêm yết chính sách giảm giá dưới dạng % nếu giá sản phẩm nhỏ hơn 100 (ở Việt Nam là nhỏ hơn 100 nghìn, hoặc 100 triệu... tùy đơn vị thường dùng).
- Nên niêm yết chính sách giảm giá dưới dạng tiền cụ thể nếu giá sản phẩm lớn hơn 100.

Lý do cũng dễ hiểu thôi: nếu làm theo quy tắc này, thì mức giá giảm sẽ trông ấn tượng hơn.

Ví dụ:

Hạo Nhiên – Quốc Khánh

- Một quyển sách giá 70 nghìn. Chính sách giảm giá là 30% sẽ ấn tượng hơn là giảm 21 nghìn đồng, dù hai con số này là tương đương.
- Một cái máy tính giá 10 triệu đồng. Chính sách giảm giá là 1 triệu 300 nghìn đồng sẽ ấn tượng hơn là giảm 13%, dù rõ ràng cả hai bằng nhau.

Rõ ràng con người thường ít khi để ý tới đơn vị và chỉ chú ý vào con số. Hiện tượng này có thể là do những con số giảm giá quá khó tính toán (tưởng tượng xem, sản phẩm 77 nghìn, giảm giá 12% chẳng hạn, có khi cố tình tính nhầm vẫn không ra), và bộ óc lười biếng của chúng ta thống nhất bỏ qua luôn công việc phức tạp này rồi lấy con số phần trăm làm căn cứ so sánh luôn!

Nếu quan sát xung quanh mình, bạn sẽ thấy rất nhiều công ty đang ứng dụng triệt để quy luật 100. Các sản phẩm giá thấp (như sách vở hay đồ uống chẳng hạn) hầu như luôn giảm theo phần trăm, còn các sản phẩm giá cao (như laptop, xe máy...) thì lại tập trung vào số tiền thực giảm (thường thấy nhất ở banner quảng cáo). Các bạn bán bất động sản thậm chí còn chơi sang tặng hẳn cây vàng khi mua sớm, nghe hơi bị ngẫu (dù rằng tính theo tỉ lệ thì 1 cây vàng chẳng được bao nhiêu phần trăm căn nhà cả).

Dĩ nhiên, quy luật này phát huy hiệu quả mạnh nhất ở giai đoạn thu hút sự chú ý ban đầu của khách hàng, và ở các sản phẩm có mức độ tham gia thấp, tức là khách hàng ít phải suy nghĩ mà có thể ra quyết định ngay (ví dụ như hàng

tiêu dùng giá thấp).²² Đối với các sản phẩm mà khách hàng quá quan trọng về giá, ôm máy tính tính đi tính lại nhiều lần, thì quy luật 100 không có tác dụng cho lắm. Quý bạn đọc nếu là khách hàng thì nên chú ý để tỉnh táo mua hàng, còn nếu là người bán hàng thì nên nắm bản chất để tùy cơ mà ứng biến.

²² Mức độ tham gia sản phẩm (product involvement) là một thuật ngữ trong nghiên cứu hành vi người tiêu dùng, nó chỉ mức độ quan trọng của sản phẩm trong đời sống của khách hàng, nói cách khác, sản phẩm có mức độ tham gia càng cao thì càng tham gia nhiều vào đời sống khách hàng. Ví dụ, một căn nhà sẽ có mức độ tham gia vào đời sống khách hàng lớn hơn một cây bút bi, quyết định mua nhà quan trọng hơn, và người ta sẽ suy nghĩ nhiều hơn khi ra quyết định mua nhà.

Suy Nghiệm Keats

Tại sao chân lý phải đi với vần?

Bạn có bao giờ thắc mắc vì sao những tay làm quảng cáo cứ luôn vò đầu bứt tai cố nghĩ cho ra một câu có vần có điệu hay không? Bạn có bao giờ thắc mắc vì sao những câu tục ngữ, thành ngữ, ca dao còn lưu truyền đến ngày nay đều có vần có điệu, vi diệu vô cùng? Liệu hiệu quả của vần điệu có đáng công sức bỏ ra?

Thật không phải tự nhiên mà cha ông ta lại mất công nghĩ ra vần điệu. Họ không làm thế để giải trí. Có lí do khoa học hết đấy! Họ làm vậy là để thông điệp được lưu truyền tốt hơn.

Vậy thì liệu vần điệu có thực sự làm thông điệp được lưu truyền tốt hơn, giúp thuyết phục người nghe hơn hay không? Tâm lí học ngày nay có nói về hiện tượng này hay không? Suy nghiệm Keats sẽ giải thích rõ tất cả những câu hỏi này.

Suy nghiệm Keats

Suy nghiệm Keats (Keats heuristic) là một suy nghiệm đặt theo tên nhà thơ John Keats.²³ Nội dung của suy nghiệm Keats như sau: mức độ đáng tin của một thông điệp được đánh giá dựa trên độ thẩm mỹ của thông điệp đó. Nói cách khác, thông điệp được truyền tải càng hay thì càng đáng tin.

Nghe thì cũng có lí, nhưng liệu nó có thực sự hiệu quả hay không? Để kiểm định lại suy nghiệm Keats, các nhà khoa học đã làm thí nghiệm:

Sự vi diệu của vần điệu

Năm 1999, McGlone và Tofigbakhsh đã mời 80 sinh viên tham gia thí nghiệm đánh giá mức độ đáng tin của các câu nói có vần điệu. 20 sinh viên được mời tham gia đánh giá các câu nói trước để chọn ra 30-50 câu có vần điệu xa lạ. Các câu nói này được chọn lựa sao cho những người tham gia thí nghiệm sau đó có thể đánh giá mức độ đáng tin một cách khách quan nhất.

Các câu nói sau đó được nhóm nghiên cứu điều chỉnh lại, sao cho ý nghĩa câu nói không đổi, nhưng mất đi vần điệu.

Tiếp theo, 60 sinh viên còn lại được mời đánh giá mức độ đáng tin của các câu nói gốc (có vần điệu) lẫn câu nói được điều chỉnh (không có vần điệu).

²³ John Keats (1795 – 1821), nhà thơ tiêu biểu trường phái lãng mạn Anh đầu Thế kỷ XIX.

Kết quả thật bất ngờ: những người tham gia thí nghiệm cho rằng thông điệp trong câu nói có vần điệu đáng tin hơn trong các câu không có vần điệu, dù rằng các câu này đều... cùng ý nghĩa!

Ứng dụng trong kinh doanh

Các thông điệp truyền tải nên có vần điệu, “đẹp” như thơ nhạc (và nếu là thơ nhạc luôn thì càng tốt). Bài học này vốn đã được cha ông ta ứng dụng từ lâu. Không phải ngẫu nhiên mà hầu hết các câu tục ngữ, thành ngữ, ca dao đều có vần điệu.

Ứng dụng ở đây đã quá rõ ràng: đừng bao giờ bỏ quên tính thơ, tính nhạc khi truyền tải thông điệp. Vì tiếng Việt là một ngôn ngữ có nhiều thanh sắc, nên điều này càng phải được chú ý. Không phải là không có lý do mà nhiều công ty đã phải chi hàng tấn tiền để mua một câu ngắn vài ba chữ, hay thậm chí cực công biến bài quảng cáo của mình thành cả một bản nhạc ngắn. (*Bạn muốn mua ti vi?...*)

Bởi mới nói:

Để lòng khách khỏi hoài nghi

Đừng quên chân lý phải đi với vần...

Tâm Lý Học Tiến Hóa

Sức hút khó cưỡng của thức ăn và tình dục

Bạn có bao giờ quyết tâm nhịn ăn để giảm eo, nhưng rồi cuối cùng vẫn bị quảng cáo ly trà sữa hấp dẫn và phải đầu hàng móc ví tích mỡ cho vòng 2? Bạn có bao giờ cố gắng làm lơ, nhưng rồi vẫn bị sức hút khó cưỡng của cô bé bán hàng làm tay tự động móc hầu bao?

Đừng lo, bạn không bị gì cả đâu. Ý chí của bạn vẫn tốt đấy thôi. Chỉ có điều, triệu năm tiến hóa của tổ tiên loài người đã để lại cho bạn những di sản không thể chối bỏ: ta sẽ luôn bị mê hoặc bởi thức ăn và tình dục. Tất cả đều đã được các nhà tâm lý học tiến hóa giải thích rõ ràng.

Tâm lý học tiến hóa

Tâm lý học tiến hóa (Evolutionary psychology) là một trong những học thuyết/quan điểm tâm lý học. Các nhà tâm lý học tiến hóa cho rằng, tâm lý con người là kết quả của

quá trình tiến hóa và chọn lọc tự nhiên. Nói cách khác, toàn bộ đặc điểm tâm lý của chúng ta có hiện nay đều đã thành công trong việc giúp tổ tiên loài người tồn tại được trong thế giới tối cổ (chứ không phải thế giới hiện đại—đây cũng là mấu chốt giúp người kinh doanh có thể ứng dụng). Ngược lại, các đặc điểm tâm lý không giúp sinh tồn đều đã... chết từ lâu cùng những cá thể xấu số rồi.

Ví dụ, con người luôn dễ chú ý những vật chuyển động. Lý do là trong môi trường sống tối cổ, con người thường xuyên phải đối mặt với các mối hiểm họa. Do vậy, khả năng chú ý vật chuyển động chính là thứ giúp loài người sống sót. Giả sử có một cá thể người tối cổ đặc biệt chú ý nhiều đến vật thể đứng yên hơn là vật chuyển động. Cá thể này chắc chắn sẽ sống không thọ, do khả năng bị răn cản, hồ vồ trong khi chăm chăm nhìn cái gốc cây rất cao. Cũng vì vậy, cá thể này khó có thể sống đủ thọ để có khả năng sinh sản và duy trì mã gene chứa “khả năng” không chú ý vật chuyển động cho thế hệ sau (mà thậm chí, dù không chết vì bị hồ vồ, thì cá thể này cũng ít chú ý hơn tới các cử chỉ và hành động “bật đèn xanh” của bạn tình tiềm năng, và do đó khả năng ế rất cao). Kết quả là con người hiện đại ngày nay đều là con cháu của những cá thể người biết chú ý đến sự chuyển động (đồng nghĩa với việc loài người hiện đại đều chú ý đến vật chuyển động nhiều hơn vật tĩnh).²⁴

²⁴ Xem thêm *Sức mạnh của chuyển động* rì ở tập 2.

Giảm eo luôn khó

Dựa vào phương pháp giải thích của tâm lý học tiến hóa, ta có thể dễ dàng lý giải vì sao thức ăn luôn có sức hút ma mị đến vậy.

Trong môi trường tự nhiên khắc nghiệt ngày trước, các cá thể người không có nguồn thức ăn dồi dào như con người hiện đại. Do đó, muốn tồn tại, họ phải có khả năng phát hiện và chiếm hữu thức ăn bất cứ lúc nào có cơ hội.

Giả sử có một thanh niên cứng người tối cổ nào đó có tâm lý đặc biệt hữu dụng cho việc giảm cân: anh không bao giờ bị kích thích khi nhìn thức ăn, thậm chí còn không thể phát hiện và chảy nước miếng khi nhìn thấy miếng thịt bò trước mặt. Do môi trường sống khắc nghiệt, người tối cổ không phải lúc nào cũng có lượng thức ăn ổn định, nên anh người tối cổ của chúng ta sẽ nhanh chóng chết đói do thích giữ eo. Kết quả là anh không thể sinh con đẻ cái và duy trì gene “giảm eo” cho con người hiện đại. Các hậu bối loài người ngày nay đều thừa hưởng vốn gene “ham ăn” của bạn bè thanh niên tối cổ kể trên. Thế là đã rõ, ngày nay dù có muốn giữ dáng, các quý cô cũng khó tránh khỏi sức hút khó cưỡng của ly sữa tươi trân châu đường đen béo bùi trước mặt!

S.E.X

Tương tự, tình dục cũng là một thứ mà con người hiện đại dù muốn cũng khó có thể chối từ.

Ai cũng hiểu, nhiệm vụ chính của tình dục đối với cả giống loài là duy trì sự tồn tại của cả loài, chứ không phải để giải trí. Những cá thể nào không bị hấp dẫn bởi tình dục khác giới thường sẽ khó có khả năng quan hệ và sinh ra thế hệ sau (bởi nếu không nhảy với tình dục, cá thể đó sẽ không có các phản ứng cơ thể kích thích, quyến rũ đối tượng—nói cách khác, cá thể đó không biết... “thả thính” mời chài và sẽ cô đơn cả cuộc đời). Kết quả là chúng ta ngày nay đa số đều bị quyến rũ bởi người khác giới và các hình ảnh gợi dục, dù muốn hay không (trong đa số trường hợp là muốn, dĩ nhiên).

Như vậy, nói chung là chúng ta không ham mê sắc dục, chỉ là chúng ta đang tôn trọng và nghiêm túc tuân theo vốn gene tiến hóa của loài người mà thôi!

Ứng dụng trong kinh doanh

1. Nên sử dụng các hình ảnh thức ăn thành phẩm hơn là hình ảnh nguyên vật liệu: Ví dụ, nếu có cơ hội, hãy sử dụng hình ảnh quảng cáo là một li cà phê bốc khói, thay vì sử dụng hình ảnh hạt cà phê. Li cà phê bốc khói là thức ăn, có thể ăn uống được, là hình ảnh có thể kích thích trực tiếp đến tâm lý thích ăn uống mà con người thừa hưởng. Ngược lại, hạt cà phê chỉ là hạt cà phê. Không ai ăn hạt cà phê, thậm chí có nhiều người chưa bao giờ nhìn thấy hạt cà phê nữa; có nghĩa là số người bị kích thích bởi hạt cà phê rất ít. Nếu có bị kích thích, cũng là bị kích thích thông qua hình

ảnh li cà phê mà họ đã từng uống mà thôi. Vậy nên, xin đừng nhét quá nhiều hình ảnh hạt cà phê, và đặc biệt là trái cà phê khắp quán của bạn. Không hiệu quả lắm đâu!

Tương tự, người ta thường quảng cáo miếng thịt bò đã nấu chín chứ không ai quảng cáo miếng thịt sống đỏ tươi máu hay nguyên cả con bò; người ta quảng cáo giọt mật ong, chứ không quảng cáo tổ đầy ong; người ta quảng cáo cái đùi gà đã nấu chín chứ ít ai quảng cáo con gà còn nguyên lông cả!

2. Nên sử dụng hình ảnh người khác giới trong quảng cáo, đặc biệt là sử dụng hình ảnh nữ trong quảng cáo sản phẩm dành cho nam: Do đặc điểm sinh lý, các cá thể nam thường bị kích thích với các yếu tố tình dục hơn cá thể nữ (do trong quá khứ, một cá thể nam có thể có con với nhiều cá thể nữ trong bầu cùng lúc; nếu khả năng tình dục kém thì trong bầu sẽ nhanh chóng bị áp đảo bởi con của cá thể đực khác). Như vậy, trong các quảng cáo sản phẩm, có thể ứng dụng yếu tố kích thích về tình dục để thu hút sự chú ý của khách hàng.

Chuyên gia John B. Watson²⁵ đã từng ứng dụng tình dục vào quảng cáo rất hiệu quả. Trong quảng cáo cho kem đánh

²⁵ John Broadus Watson (1878 – 1958), nhà tiên phong trong tâm lý học hành vi, Chủ tịch thứ 24 của Hiệp hội Tâm lý học Mỹ (American Psychological Association). Ông từng làm việc ở JWT với nhiều ứng dụng thú vị trong tâm lý học vào các chiến dịch quảng cáo tại đây. Ông cũng là người thực hiện thí nghiệm “Little Albert” gây rất nhiều tranh cãi trong giới nghiên cứu tâm lý học hành vi.

rằng Pebeco, ông dùng hình ảnh một cô gái ăn mặc gợi cảm. Lời dẫn của quảng cáo này khuyến khích phụ nữ hút thuốc, miễn là hút xong thì dùng kem đánh răng Pebeco là được. Watson giải thích, ở đây, khách hàng không chỉ mua tính năng thơm miệng, có lợi cho sức khỏe của kem đánh răng Pebeco, mà còn vô thức mua cả sự gợi tình của người mẫu trong quảng cáo nữa!

Dĩ nhiên, ứng dụng cần tinh tế và không quá đi ngược lại quy chuẩn đạo đức xã hội.

Vậy thì nếu bạn đang bán sản phẩm cho nam, đừng tiếc tiền thuê người mẫu và nhân viên phục vụ nữ nhé. Thậm chí ở một số quán, nhân viên xinh đẹp nhất còn được phân ra đứng ngoài cửa để cuốn hút khách vào. Con người nhờ đó mà tồn tại, họ sẽ chẳng chối từ sức hút của người khác giới đâu!

Và có vẻ như, một số nhà đài bình luận bóng đá cũng đã áp dụng quá triệt để tuyệt chiêu này rồi!

3. Ưu đãi cho đối tượng này để thu hút đối tượng khác:
Vì giới tính có sức thu hút đặc biệt, nên ta có thể thu hút khách nam bằng cách... ưu đãi cực lớn cho khách nữ (và ngược lại).

Ví dụ, một quán bar có thể có các chương trình ưu đãi (ví dụ như nước uống miễn phí) cho khách nữ (ladies' night), từ đó sử dụng sức hút giới tính kéo khách nam đến đông hơn. Một ví dụ khác, một quán cà phê đã có chương trình

miễn giảm giá cho các khách nữ... không mặc áo ngực. Rõ ràng, thông tin này sẽ khiến cho nhóm khách nam trở nên hứng thú hơn hẳn.

Sử dụng sức hút của khách hàng để hút khách hàng khác đến là một trong những đỉnh cao của nghệ thuật kinh doanh bằng tâm lý!

Thuyết So Sánh Xã Hội

Tại sao nên giấu ô điền mã khuyến mãi?

Thông thường, khi mua hàng ở một số trang thương mại điện tử, ta thường rất khó phát hiện ô điền mã khuyến mãi trong quá trình mua hàng. Thậm chí, ở trang chuyên bán các sản phẩm tên miền, máy chủ GoDaddy, nơi điền mã khuyến mãi được “ngụy trang” chỉ bằng dòng chữ nhỏ nhỏ “Have a promo code?” (Bạn có mã khuyến mãi phải không?) Chỉ khi bạn tinh ý nhận ra dòng chữ này, nhấp vào đó, thì ô điền mã khuyến mãi thực sự mới hiện ra.

Promo code



Have a promo code?



Tại sao GoDaddy phải làm như vậy cho phức tạp, khi mà họ luôn có các chương trình khuyến mãi hàng tuần, thậm

chỉ còn gửi thẳng chương trình khuyến mãi vào email nhiều khách hàng?

Thuyết so sánh xã hội (Social comparison theory) của Festinger (1954) và nghiên cứu về công bằng giá của nhóm tác giả Xia, Monroe và Cox (2004) nhiều khả năng chính là nguyên nhân của chính sách này.

Thuyết so sánh xã hội

Theo các nhà tâm lý học trên, con người luôn có xu hướng so sánh bản thân mình với người khác, trong trường hợp này là so sánh giá mình phải trả với các khách hàng khác. Theo nhóm nghiên cứu của Xia, ngoài việc xem xét mối thân tình giữa mình và công ty, cũng như tính toán mức chi phí thực của sản phẩm, thì người tiêu dùng còn tự suy đoán xem liệu mức giá mình phải trả so với những người khác có công bằng hay không. Nếu cho rằng mình phải trả mức giá bất công, họ có thể ngừng mua hoặc thậm chí tiến tới mức cực đoan là nói xấu công ty với bạn bè!

Những vấn đề trên có thể được nhà kinh doanh quan sát thấy trong thực tế. Vậy nó ảnh hưởng gì đến việc giấu ô điều mã khuyến mãi, và ứng dụng ra sao?

Giảm giá tên miền, mất khách máy chủ!

Như đã trình bày ở trên, khách hàng luôn so sánh mức giá bản thân mình phải trả với người khác. Một trong những cơ sở để họ lấy thông tin chính là ô điều mã giảm giá.

Khi thấy ô điền mã giảm giá, khách hàng sẽ nhận ra rằng hiện đang có chính sách giảm giá và hoặc là mình không biết, hoặc là mình không nằm trong nhóm được giảm giá. Điều này khiến họ (1) ngưng mua và quay lại tìm thông tin giảm giá, và/hoặc (2) ngưng mua và tìm thông tin về đối tượng được giảm giá. Nếu phát hiện ra rằng mình không được giảm (hoặc tệ hơn là vừa mới có chương trình giảm giá xong), họ hẳn sẽ chẳng vui! Mà dù chuyện gì có xảy ra, thì ta cũng đã khiến họ đi lệch khỏi điều mà họ vốn đã định làm: đặt hàng!

Như vậy, cho khách hàng dễ thấy ô điền mã khuyến mãi đồng nghĩa với việc kích thích thói quen so sánh của khách hàng trong lúc mà lẽ ra họ đã đặt hàng xong rồi!

Ứng dụng trong kinh doanh

1. Hạn chế hoặc giấu các thứ gọi nhắc lên sự so sánh, ví dụ như ô điền mã khuyến mãi (đặc biệt là trong thương mại điện tử): Khách đến mua vì khuyến mãi hẳn đã có ý thức tìm kiếm ô điền mã khuyến mãi từ đầu. Do đó, việc “ngụy trang” ô điền mã khuyến mãi không làm ảnh hưởng nhiều tới họ: họ cố ý tìm, nên rồi cũng sẽ tìm ra mà thôi. Nếu cố tình để ô này quá lộ thiên, đôi khi ô giảm giá vốn dành cho chương trình giảm giá dịch vụ tên miền lại kích thích tâm lý so sánh giá của khách mua dịch vụ máy chủ!

2. Thiết kế và đặt tên các gói dịch vụ khác biệt: Thuyết so sánh xã hội cũng như công bằng giá có nhấn mạnh rằng,

hai người (hoặc sản phẩm) càng khác nhau, thì khách càng khó so sánh.

Do vậy, nếu đang phải đối mặt với các đối thủ tập trung vào giá thấp, ta có thể “né đòn” bằng cách thêm vào một vài dịch vụ khác biệt (dù có thể dịch vụ này không quan trọng và thậm chí ít người sử dụng). Mục tiêu cuối cùng là làm khách hàng khó so sánh. Một số cách dễ dàng nhất là: thêm mã số, thêm nguồn gốc, thêm cấp chất lượng.

Giờ để bạn một câu: HP EliteBook 820 G3 hay HP Elitebook 2540p sẽ tốt hơn? Nếu bạn mua HP EliteBook 820 G3 với giá 15 triệu, còn tôi mua HP EliteBook 2540p với giá 10 triệu, liệu bạn có thấy bất công không? Nếu không rành về laptop, hẳn bạn sẽ không thể trả lời, bởi con số ở phía sau đã làm hai sản phẩm này quá khác biệt để so sánh với nhau! (Thế nhưng, nếu là so sánh iPhone 5 và iPhone 7, câu chuyện sẽ hoàn toàn khác: Bạn dễ dàng xác định loại nào xịn và giá cao hơn.)

3. Cẩn thận khi lên chương trình khuyến mãi giảm giá:

Nhiều nhà bán hàng không cẩn trọng thường liên tục tung nhiều chương trình giảm giá cho khách hàng. Tuy nhiên, một số chương trình lại khiến người mua trước và mua nhiều hơn cảm thấy bất công và thua thiệt so với người mua sau và mua ít hơn. Ví dụ, ngày 15/5 bạn tung chương trình giảm giá 15% tri ân khách hàng, nhưng sau đó vào ngày 20/5—tức chỉ 5 ngày sau—bạn có ngay chương trình giảm giá 20% mừng sinh nhật công ty. Điều này khiến khách hàng

cảm thấy hụt hẫng cực kì (Ơ tại sao mình mua cho nhanh rồi phải trả nhiều tiền hơn...).

Do vậy, hãy nhớ tới thuyết so sánh xã hội và nghiên cứu về công bằng giá mỗi khi lên chương trình khuyến mãi bạn nhé.

Một bí quyết nhỏ cho bạn: Nếu định giảm giá cao hơn lần khuyến mãi trước, thì hoặc là hãy chờ một thời gian cho các đợt khuyến mãi cách xa nhau ra, hoặc là hãy khuyến mãi riêng cho từng nhóm (qua email hay tin nhắn). Với các chương trình khuyến mãi đại trà, đừng bao giờ để khách hàng cảm thấy bị thua thiệt so với người đến sau.

Hiệu Ứng Trung Hòa

Vì sao 3 sản phẩm lại tốt hơn 2?

Nếu bạn hay đi lang thang ở các quán cà phê, đặc biệt là các quán “sang chảnh” có máy lạnh với giá khoảng 35 nghìn đồng trở lên, bạn sẽ thấy với mỗi thức uống, quán đều có 3 mức giá: nhỏ, vừa, lớn (hay S, M, L). Khi đối diện với 3 lựa chọn này, chắc hẳn đa số trong chúng ta đều chọn ly loại vừa—vừa không quá ít khiến ta có vẻ ki bo, vừa không quá mắc khiến ta tốn quá nhiều tiền mà lại còn trông có vẻ... ham ăn.

Vậy tại sao các quán lại cứ sử dụng hệ thống 3 lựa chọn như vậy? Tại sao không bán hẳn luôn li lớn cho rồi? Có gì đặc biệt chẳng?

Điều này rất dễ hiểu, các quán thường sử dụng chiêu này bởi con người luôn bị hiệu ứng trung hòa chi phối, và kỹ thuật định giá khung thì đã được chủ quán luyện đi luyện lại quá thành thục rồi...

Thế thì, hiệu ứng trung hòa và kỹ thuật định giá khung là gì vậy?

Hiệu ứng trung hòa

Hiệu ứng trung hòa (Compromise effect) là một trong những hiệu ứng được ứng dụng nhiều nhất trong kinh doanh, thường thấy nhất trong kỹ thuật định giá khung (price bracketing). Nội dung hiệu ứng này như sau: người ta có xu hướng lựa chọn giải pháp nằm giữa hai giải pháp cực đoan hơn. Nói cách khác, nếu được lựa chọn giữa một người cực đẹp nhưng xấu nét và cực ngoan nhưng xấu người, họ sẽ tìm cách chọn người thứ ba: ngoan vừa phải và đẹp vừa phải.²⁶

Để tìm hiểu rõ hơn, ta có thể xem thí nghiệm sau của nhà tâm lý học Simonson năm 1989.

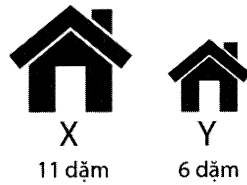
Thuê căn hộ nào đây?

Năm 1989, Simonson đã chia người tham gia thí nghiệm (là sinh viên) làm hai nhóm:

Nhóm A được mời lựa chọn 1 trong 2 căn hộ:

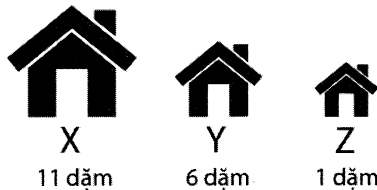
- X: chất lượng cao, cách trường 11 dặm.
- Y: chất lượng trung bình, cách trường 6 dặm.

²⁶ Để hiểu sâu hơn hiệu ứng trung hòa và phân biệt nó với hiệu ứng chìm mồi, xem Phụ lục 1.



Nhóm B được mời lựa chọn 1 trong 3 căn hộ:

- X: chất lượng cao, cách trường 11 dặm.
- Y: chất lượng trung bình, cách trường 6 dặm.
- Z: chất lượng thấp, cách trường 1 dặm.



Có thể thấy, ở nhóm B, căn hộ Y là giải pháp trung hòa của X và Z về chất lượng và khoảng cách đến trường.

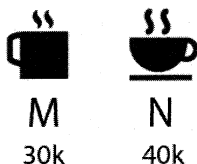
Kết quả là, nhóm A phân nửa chọn X, phân nửa chọn Y. Vậy tỉ lệ chọn Y là 50%. Trong khi đó, nhóm B chọn Y đến 66%. Như vậy, nhờ thêm Z vào, Y trở thành lựa chọn trung hòa và trở nên hấp dẫn hơn cả!

Ứng dụng trong kinh doanh

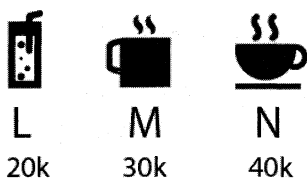
Như đã nói ở trên, hiệu ứng trung hòa thường được ứng dụng trong **kỹ thuật định giá khung** (price bracketing). Tùy

vào mục đích mà ta có thể ứng dụng kỹ thuật này và điều hướng cho khách hàng chọn loại sản phẩm mong muốn.

Ví dụ, ta có hai loại nước uống M và N với mức giá lần lượt là 30 và 40 nghìn đồng (sau đây ta sẽ viết tắt là 30k và 40k cho gọn).



Bây giờ, nếu ta muốn nhắm vào bán loại thức uống rẻ tiền hơn là M, bạn nghĩ ta nên làm gì? Đúng rồi, phải thêm vào một loại thức uống rẻ hơn, để M hóa thành sản phẩm trung hòa. Ta gọi thứ thức uống rẻ hơn là L, với mức giá 20k.



Ngược lại, nếu bạn muốn khách lựa chọn N hơn thì sao? Chính xác, ta cũng áp dụng tuyệt chiêu tương tự: thêm vào loại thức uống P với giá 50k và biến N thành lựa chọn trung hòa.



M

30k



N

40k



P

50k

Như vậy, tùy theo mục tiêu, ta có thể thêm vào một số lựa chọn phía trên hoặc phía dưới sản phẩm chủ lực, biến sản phẩm chủ lực thành lựa chọn trung hòa. Khi đó, ta có thể thành thạo nhìn hiệu ứng trung hòa phát huy tác dụng!

Hiệu Ứng Sai Lầm

Sức mạnh của sự không hoàn hảo

Iain Banks²⁷ là một trong những tác gia nổi tiếng nhất tại vương quốc Anh. Lẽ thường tình, là một cây bút danh tiếng, quyển sách đầu tay phải được chăm chút nhất có thể. Thế nhưng, trái ngược thay, theo lời kể của Shotton (2015), tiểu thuyết đầu tiên của ông (*The Wasp Factory*, 1984) lại dành hẳn 3 trang đầu tiên—vốn thường là nơi ghi lại những lời khen tặng từ những người nổi tiếng—để... ghi những lời bình luận tiêu cực từ rất nhiều nhà phê bình hàng đầu. Kết quả là, thật kỳ lạ, *The Wasp Factory*... biến thành một trong những quyển sách bán chạy nhất ngay từ khi vừa ra mắt!

Tại sao ông lại tự vạch áo cho người xem lưng như vậy? Và tại sao quyển sách lại thành công? Thực sự thì chuyện gì đã xảy ra?

²⁷ Iain Banks (1954 –2013), tác gia người Scotland, được tờ *The Times* bầu chọn là 1 trong 50 nhà văn người Anh vĩ đại nhất sau năm 1945.

Thực ra, đó là một trong những ví dụ thực tế nhất của hiệu ứng sai lầm, khi mà sự không hoàn hảo lại chính là nhân tố biến mọi thứ trở nên hoàn hảo!

Hiệu ứng sai lầm

Nội dung cơ bản của hiệu ứng sai lầm (Pratfall effect) như sau:

- (1) Nếu một người (hay tổ chức, sản phẩm...) được mọi người đánh giá tốt, thì người đó phạm sai lầm, họ sẽ... càng được đánh giá tốt hơn.
- (2) Ngược lại, nếu một người bị đánh giá không tốt, thì khi phạm sai lầm, họ sẽ càng bị đánh giá kém.

Đúng là yêu nhau thì củ ấu cũng tròn, mà thậm chí còn tròn hơn cả tròn nữa kìa! Quả thật là bất công!

Nhiều nhà khoa học cố gắng kiểm chứng thử xem nội dung trên có đúng không, và đã thu được những kết quả bất ngờ:

Sai lầm của ứng viên sáng giá

Năm 1966, nhà tâm lý học Aronson cùng hai cộng sự là Willerman và Floyd tiến hành một thử nghiệm. Người tham gia được nghe băng ghi lại quá trình thi trả lời câu hỏi của hai ứng viên (là diễn viên được Aronson thuê). Một ứng viên thi đấu rất tốt (trả lời đúng 92%) và có thành tích tốt ở trường. Ứng viên còn lại thì kém hơn (trả lời đúng 30%) và

học hành bình bình. Cuối phần thi đấu và phỏng vấn, các ứng viên giả vờ lỡ tay làm đổ cà phê lên người.

Người tham gia thí nghiệm được mời đánh giá xem họ thích ai nhất. Kết quả cuối cùng thật đáng ngạc nhiên: trong trường hợp ứng viên sáng giá làm đổ cà phê, người tham gia thí nghiệm... cảm thấy yêu mến họ hơn; ngược lại, nếu anh chàng tầm thường làm đổ cà phê, người tham gia thí nghiệm... ghét anh ta thêm!

Có nhiều cách giải thích cho hiện tượng này, nhưng cách giải thích đơn giản nhất là: sai lầm khiến người tốt trở nên “người” hơn, gần gũi hơn trong mắt người xung quanh. Công chúng yêu những người như thế hơn những người hoàn hảo và xa lạ.

Ngược lại, nếu ta đã kém cỏi rồi, thì việc mắc sai lầm chỉ củng cố ý tưởng ta là người kém cỏi. Thế nên, nếu đã kém thì phải cố mà làm cho tốt!²⁸

Ứng dụng trong kinh doanh

Sức mạnh của scandal: Trong giới nghệ sĩ, vấn đề tạo scandal luôn được công luận quan tâm và tò mò. Những chiêu trò quảng bá bản thân bằng scandal vốn dĩ là một bài cũ nhưng vẫn luôn đạt hiệu quả mỗi khi thực hiện. Người hâm mộ thường đặt câu hỏi tại sao những nghệ sĩ mình yêu

²⁸ Chắc các bạn thanh niên cũng đã trải nghiệm tình trạng này: Khi đã yêu, thì mọi kiểu lạnh lùng đều ngẫu nhiên; còn đã không yêu, thì mọi sự quan tâm đều là phiền nhiễu. Tất cả là do hiệu ứng sai lầm đẩy các bạn ạ!

thích cú vô tình (trong một số trường hợp thực ra là cố ý) đánh vào những sự việc tốn nhiều giấy mực của dư luận làm chi. Dẫu biết trò chơi scandal là con dao hai lưỡi, nhưng mức độ hiệu quả khi thành công của nó quá lớn, lại còn được kiểm định qua thời gian, nên tuyệt chiêu này vẫn được sử dụng rộng rãi cho đến ngày nay. Do đây là một chiêu “tà đạo” nên chúng ta sẽ không đi sâu hơn vào phương pháp cụ thể.²⁹

Tuy scandal hiệu quả nhất đối với việc xây dựng hình ảnh cá nhân, nhưng cũng có thể áp dụng chiêu thức tương tự đối với sản phẩm/thương hiệu. Dù vậy, áp dụng có hiệu quả hay không thì còn tùy. Đối với những thương hiệu mới nổi còn ít người biết đến, dính đến scandal đôi lúc chính là dấu chấm hết cho thương hiệu, vì đơn giản trước đó họ chưa tạo ra đủ sự “thiện cảm” cho khách hàng. Và như đã nói ở trên, một khi người ta chưa thích bạn đủ để cảm nhận được lỗi lầm của bạn thì lại càng ghét bạn thêm.

Trớ trêu thay, đa số thương hiệu phải chơi trò “tà đạo” thường chưa đủ mạnh (cũng vì chưa đủ mạnh nên họ phải viện dẫn đến chiêu này!) Ngược lại, những thương hiệu đủ mạnh thì lại... ít khi dùng, cơ bản vì những người xây dựng

²⁹ Harry Reichenbach, bậc thầy truyền thông trong ngành công nghiệp điện ảnh thuở sơ khai, là một trong những người thường xuyên sử dụng scandal để lăng xê các diễn viên của mình lên. Ông đã từng làm cho bức tranh của mình bị chính quyền cấm, và biến nó trở thành sản phẩm được săn lùng số một trên toàn quốc. Bạn đọc có thể xem chi tiết các chiêu trò tạo scandal của ông tại quyển sách *Bóng ma danh vọng* của ông.

thương hiệu gặp phải vấn đề về người đại diện (agency problem):³⁰ Nếu scandal thành công thì không sao, nhưng nếu scandal thất bại, người ra đi đầu tiên là lãnh đạo và agency thực hiện chiến dịch. Khổ nỗi, không phải lúc nào hiệu quả của scandal cũng xuất hiện kịp trước khi đại diện bị đuổi việc.

³⁰ Vấn đề về người đại diện xuất hiện khi lợi ích của công ty đi thuê (khách hàng) và công ty thực thi (đại diện) không đồng nhất.

Hiệu Ứng Sai Lầm (Tiếp Theo)

Không có bữa ăn nào là miễn phí

Không chỉ ứng dụng vào xây dựng hình ảnh, hiệu ứng sai lầm còn được sử dụng trong kinh doanh sản phẩm thực tế (khi đưa vào kinh doanh, hiệu ứng này thường được “dân trong nghề” phương Tây gọi là Blemishing effect).

Ta sẽ xem xét một thí nghiệm thực tế:

Thanh sô cô la vừa rẻ vừa ngon

Năm 2011, nhóm nghiên cứu của Ein-gar, Shive và Tormala đã thử... bán sô cô la cho 235 sinh viên. Sô cô la họ bán là loại được các sinh viên ưa thích, và được để lạnh đang hoàng (tránh bị chảy nước). Nói chung là sản phẩm chuẩn mực. Nhóm nghiên cứu mời sinh viên mua với mức giá giảm khoảng phân nửa.

Đối với một số sinh viên, nhóm nghiên cứu chỉ mời chào bình thường thôi; với một số sinh viên còn lại, nhóm nghiên

cứu có nói rằng thanh sô cô la này trong quá trình vận chuyển và lưu kho đã bị vỡ nên họ mới giảm giá. Kết quả là tỉ lệ sinh viên mua sô cô la giảm giá tăng lên khi họ biết rằng thanh sô cô la này bị vỡ.

Tại sao lại xảy ra hiện tượng này? Đó là vì đa số khách hàng ai cũng biết rằng không có cái gì là miễn phí cả. Để có giá rẻ, ắt hẳn sản phẩm phải có chút vấn đề; ngược lại, nếu sản phẩm tốt, ắt hẳn vấn đề của nó là giá mắc. Khi ta không nói rõ vấn đề của thanh sô cô la, người được mời chào buộc phải tự tưởng tượng ra mọi vấn đề: à có thể mấy tay này đang bán sô cô la dỏm, hay có thể là hàng ăn cắp, có thể nó bị hư, à hay là nó có quá nhiều đường... Những vấn đề tưởng tượng này sẽ bị loại bỏ khi ta nói cho họ biết thanh sô cô la được bán rẻ chỉ đơn giản vì bị vỡ! (À hóa ra nó chỉ bị vỡ thôi, với mình thì vào bụng thì kẹo vỡ cũng như kẹo còn nguyên thôi mà!)

Sự trỗi dậy của các hãng hàng không giá rẻ

Mô hình hàng không giá rẻ xuất hiện ở phương Tây giai đoạn những năm 1970. Đến khoảng đầu những năm 1990 thì trở thành một mô hình mạnh mẽ, đe dọa đến các hãng hàng không truyền thống. Khác với loại hình hàng không thông thường vốn đầy đủ các dịch vụ kèm theo, các hãng hàng không giá rẻ mạnh dạn loại bỏ hầu hết các khoản mục đi kèm và không ngại công bố cho khách hàng biết những điều đó. Ở Việt Nam thì Vietjet là một đại diện tiêu biểu. Chỉ

trong vòng chưa đầy 10 năm, từ không có gì trong tay, họ đã trở thành hãng hàng không đứng đầu về thị phần tại Việt Nam.

Thay vì giấu giếm giếm bí quyết hạ giá của mình—điều mà để làm cho khách hàng suy đoán lung tung rằng độ an toàn của chuyến bay thấp hay những tình tiết khó chấp nhận tương tự—các hãng hàng không này mạnh dạn công bố những bất tiện nếu muốn sử dụng dịch vụ giá rẻ của họ:

- Không phục vụ ăn uống.
- Khối lượng hành lý mang theo thấp.
- Thời gian chờ lâu hơn vì các máy bay được tận dụng triệt để để xoay chuyển liên tục.
- Các vé rẻ nhất không được hủy vé, không được sang tên, hoặc không được chọn chỗ ngồi, đôi khi giờ bay là giờ tréo ngoe (như đến nơi vào giữa đêm gần sáng chẳng hạn).

Những ai muốn sử dụng thêm các dịch vụ khác có thể trả thêm tiền. Vì hầu hết mọi người đều hiểu rằng các bất tiện trên được bù đắp hoàn toàn bằng giá, không ai có thể phàn nàn gì thêm. Doanh thu của các hãng hàng không giá rẻ liên tục tăng trưởng và nhiều hãng hàng không truyền thống cũng buộc phải cắt giảm một số dịch vụ để có thể cạnh tranh. Một số hãng kỳ cựu khác buộc phải thành lập thêm một công ty hàng không giá rẻ khác để chặn đà phát triển của các hãng mới này, tiêu biểu là thương hiệu hàng không giá rẻ Germanwings, vốn được hãng hàng không truyền thống Lufthansa lập nên.

Ứng dụng trong kinh doanh

1. Như vậy, ứng dụng đầu tiên của hiệu ứng sai lầm trong kinh doanh là... **nói ra các nhược điểm của sản phẩm một cách tinh tế**. Một phần thể hiện sự tự tin đối với sản phẩm, một phần giúp thu hút sự chú ý của khách hàng, phần nữa giúp khách hàng tìm ra đáp án “đễ thương” nhất cho câu hỏi: “Sản phẩm này bị cái gì mà nó bán rẻ vậy ta?”³¹

John Emory Powers (1837–1919), copywriter (chuyên gia viết nội dung) toàn thời gian đầu tiên trên thế giới đã rất nổi tiếng với chiêu này. Với vài dòng nói thật, Powers đã khiến cửa hàng thanh toán sạch số áo khoác tưởng như không còn đường nào cứu chữa:

“Chúng tôi có 1.200 cái áo khoác da bị hư. Tuy bị lỗi nhưng bạn vẫn có thể dùng được. Hãy đến xem thử, nếu bạn thấy mức giá phù hợp thì hãy ủng hộ chúng tôi.”³²

Tuy nhiên, nên nhớ khách hàng phải hiểu rằng sản phẩm có những điểm yếu như vậy chính vì có những thế mạnh khác bù đắp. Đừng bao giờ chỉ chăm chú phô điểm yếu mà quên điểm mạnh để rồi tự giết mình!

Ghi chú: Một số công ty đã ứng dụng chiêu này rất tốt qua các slogan, ví dụ như hãng bia Stella Artois với “Đắt xắt

³¹ Xem thêm *Suy nghiệm tổng bằng không* ở sách *Hiệu ứng chim mồi*, tập 2.

³² Chuyện được Claude C. Hopkins kể lại trong quyển *Đời quảng cáo*. Tác giả đang thử nghiệm cách này ở trang sách cũ ecoblader.com/sachcu

ra miếng”³³ hay bánh kem Lyons với “Có hại nhưng ngon.”³⁴ (Shotton, 2015)

2. Thay đổi cấu trúc chi phí-giá trị để cạnh tranh: Như đã phân tích ở trên, mọi thứ đều có sự đánh đổi. Khi sản phẩm tốt, ắt hẳn giá thành phải cao; và ngược lại. Như vậy, nếu phải đối diện với một đối thủ bán giá rẻ hơn, có thể tăng giá và tăng giá trị cung cấp cho khách hàng rồi nhấn mạnh vào giá trị tăng thêm này. Ví dụ, nếu đối thủ tung ra sản phẩm áo thun giá cực rẻ (50 nghìn/cái chẳng hạn), thì họ sẽ không thể chọn vải tốt, không thể giao hàng nhanh hay chấp nhận đổi trả... Đó chính là những giá trị tăng thêm ta có thể cung cấp cho khách hàng, đồng thời tăng giá và tránh khỏi cuộc chiến về giá đẫm máu phía trước.

Nói ngắn gọn, mọi sản phẩm đều có nhược điểm: nếu đối thủ giao hàng nhanh, hẳn họ không thể có chi phí thấp; nếu chi phí họ thấp, hẳn họ không thể làm sản phẩm chất lượng cao... Chịu khó nghiên cứu cấu trúc chi phí-giá trị của họ, rồi cứ... làm ngược lại đối thủ, bạn sẽ có thể tách mình khỏi sự đeo bám của họ mà thôi.

3. “Tự phế võ công”: Một số công ty gặp lô sản phẩm tồn kho đã “tự phế võ công” sản phẩm của mình để đẩy hàng đi: Nếu sản phẩm đẹp như mới tựưng bán rẻ, khách hàng sẽ nghi ngờ, thế nên họ bắt đầu... chà sản phẩm cho cũ bót đi và bán dưới dạng sản phẩm cũ, đồng thời giảm giá mạnh.

³³ “Reassuringly expensive.”

³⁴ “Naughty but nice.”

Một số công ty khác thì **nêu ra một lí do đặc biệt** nào đó giải thích cho việc giảm giá xả kho của mình, một trong những lí do thường gặp nhất là trả mặt bằng, “nay bán, mai nghỉ, một dzề Mỹ luôn ời...”

Đẳng cấp tối thượng của tuyệt chiêu này: Nhóm tác giả đã từng thấy một công ty tinh ranh sau khi tuyên bố trả mặt bằng để xả kho, sau vài bữa thì đóng cửa mặt bằng đó thật, và... mở cửa hàng mới ở sát bên cửa hàng cũ... Quá gắt luôn! (Nhưng đừng bắt chước bạn nhá!)

Lại nói về thanh sô cô la

Quay lại thí nghiệm về thanh sô cô la, nhóm nghiên cứu muốn nghiên cứu sâu hơn nên đã chia người tham gia thí nghiệm thành 2 nhóm: một nhóm được mời khi chuẩn bị đi thi (nên đầu óc toàn nghĩ về bài, ít có thời gian nghĩ về thanh sô cô la), một nhóm thì được mời khi đang đi rong chơi ngày hè (nên họ có thể nghĩ về thanh sô cô la khi mua).

Kết quả là:

(1) Với nhóm chuẩn bị đi thi: Tỷ lệ sinh viên mua sô cô la giảm giá tăng lên khi họ biết rằng thanh sô cô la này bị vỡ như ta đã biết ở trên.

(2) Với nhóm đang đi chơi: Tỷ lệ sinh viên mua sô cô la giảm giá **giảm xuống** khi họ biết rằng thanh sô cô la này bị vỡ.

Như vậy, nếu người mua có đủ thời gian xem xét, tính toán, họ sẽ phát hiện ra rằng thanh sô cô la không bị vỡ sẽ tốt hơn thanh bị vỡ với cùng mức giá (vì các yếu tố khác sau

khi được xem xét cẩn thận đều giống nhau). Nói cách khác, nếu sản phẩm của bạn thường được khách hàng sẫm soi, nghiên cứu kỹ lưỡng (nhất là với các sản phẩm bán cho doanh nghiệp) thì việc đưa ra các điểm yếu sẽ không ích gì. Mọi điểm yếu đều đã được khách hàng xem xét. Lúc này, mọi chiêu trò đều vô nghĩa. Cách tốt nhất là cố hết mình để nâng cao chất lượng sản phẩm mà thôi.

Nhu Cầu Xã Hội

Xin chào anh em iSocial!

Theo Abraham Maslow, nhu cầu xã hội (nhu cầu được yêu thương và thuộc về một nhóm nào đó) là một trong những nhu cầu quan trọng, chi phối hành vi con người. Nói một cách đơn giản, mỗi con người luôn muốn được trở thành một phần của một nhóm nào đó. Hơn nữa, theo nhà tâm lý học Harry Dexter Kitson, họ ý thức được rằng mình thuộc nhóm, thường tự hào vì mình được xếp vào nhóm ấy, và thậm chí còn điều chỉnh suy nghĩ của mình cho phù hợp với nhóm nữa.

Ví dụ, mỗi người trong chúng ta luôn cảm thấy vui và tự hào khi nói mình là sinh viên Đại học Kinh tế, là sinh viên thuộc khoa Marketing, hay là người hâm mộ đội bóng Manchester United chẳng hạn. Ta biết mình thuộc nhóm, ta muốn mình thuộc nhóm, và ta chú ý, ưu ái những người cùng nhóm hơn. Ở mức cực đoan hơn, có thể sinh viên Đại học Kinh tế (được cho là năng động) sẽ tích cực tham gia

vào các hoạt động xã hội hơn, vì họ muốn bản thân mình càng giống hình ảnh chung của nhóm càng tốt.³⁵

Vấn đề này có vẻ đơn giản, tuy nhiên ứng dụng là vô vàn. Vậy ta có thể ứng dụng hiểu biết về nhu cầu xã hội vào kinh doanh như thế nào? Câu trả lời là rất nhiều. Dưới đây là vài ví dụ đơn giản:

1. Tạo một nhóm sử dụng (hay hâm mộ) sản phẩm và đặt một cái tên cho nhóm này: Tương tự như trong các chương trình trò chơi đội nhóm, những người chung nhóm luôn cần một cái tên. Trong kinh doanh cũng vậy, ta có thể tạo nên một nhóm với cái tên đặc trưng, để những người đã sử dụng sản phẩm có nhu cầu là một thành viên của nhóm này. Ứng dụng này thường được các nhóm nhạc và những thương hiệu cao cấp sử dụng: người hâm mộ Sơn Tùng MTP gọi là SKY, người hâm mộ nhóm EXO gọi là EXO-L (hay Exotic), người hâm mộ Manchester United ở Việt Nam hay gọi là Manucian (?),³⁶ người hay dùng sản phẩm Apple thường tự gọi là iFan,... Như vậy, nếu bạn đang có một thương hiệu hấp dẫn, hãy làm nó hấp dẫn hơn bằng cách

³⁵ Đây là điểm khiến “nhóm” theo quan điểm Kitson khác với “phân khúc khách hàng” mà ta thường biết. Với nhóm của Kitson, thành viên nhóm ý thức rõ mình thuộc nhóm, họ muốn mình thuộc nhóm đó và điều chỉnh tâm trí lẫn hành vi của mình cho phù hợp với nhóm; trong khi phân khúc khách hàng là sản phẩm phân tích của người bán, và khách hàng có thể không ý thức rằng mình được phân vào phân khúc này

³⁶ *Manucian* thực ra là một từ vô nghĩa, và chỉ xuất hiện ở Việt Nam (không biết do đâu mà có). Từ gần giống duy nhất là *Mancunian* (người sống ở vùng Manchester ở Anh), hoàn toàn không liên quan đến thể thao.

tạo một “fan club” với khởi đầu là một cái tên độc đáo mà ai ai cũng tự hào khi được trở thành thành viên. Các công ty quản lý thần tượng—đặc biệt là ở Hàn Quốc—sử dụng rất thành thục chiêu này: Hầu như ca sĩ hay nhóm nhạc nào cũng có một fan club với cái tên vô cùng đặc trưng.

Và gần đây, sau chiến thắng của đội tuyển bóng đá U23 Việt Nam tại giải U23 châu Á đầu năm 2018, chắc chúng ta ai cũng biết, có một nhóm hâm mộ ra đời, với một cái tên “fanclub” cực độc: Owker (Âu Cơ, hội những người mê các cầu thủ U23 đẹp trai). Quả là sức sáng tạo vô biên! (Chỉ có điều, hội Owker này chuyển khá nhiều đối tượng, vào World Cup 2018, cả hội quay sang ủng hộ... đội tuyển Đức, cũng vì đẹp trai.)

2. Kỹ thuật gọi tên nhóm khách hàng mục tiêu: Đây là một kỹ thuật cực độc nếu bạn đang làm ở kênh quảng cáo Facebook. Thông thường, trong một tệp khách hàng, không thể nào đảm bảo và lọc ra các khách trong nhóm mục tiêu (nói cách khác, tệp khách hàng luôn có lẫn “sạn”). Ứng dụng hiểu biết về nhu cầu xã hội, người chạy quảng cáo có thể gọi tên nhóm khách hàng của mình cứ như là đã biết rõ khách là ai.

Ví dụ, nếu muốn quảng cáo sách này đến với những người làm quảng cáo Facebook thuộc Cộng đồng iSocial, nhưng chỉ có một tệp gồm những người yêu thích marketing và đang làm kinh doanh mà thôi (nghĩa là một tệp khách hàng lớn hơn tệp mục tiêu), tác giả có thể viết như sau:

"Xin chào anh em iSocial!..."

Sẽ có 2 trường hợp xảy ra:

(1) Người đọc quảng cáo không thuộc nhóm Cộng đồng iSocial: Khi đó, họ sẽ bỏ qua quảng cáo, do không liên quan gì đến họ.

(2) Người đọc quảng cáo thuộc nhóm Cộng đồng iSocial: Họ bất ngờ khi được gọi đúng nhóm của mình (một nhóm mà họ tự hào), và sẽ tương tác tích cực với quảng cáo.

Kết quả là sau một thời gian, ta sẽ tập trung được nhóm khách hàng mục tiêu từ một tệp khách hàng quá rộng lớn ban đầu.³⁷

3. Tận dụng các nhóm có sẵn: Từ ý tưởng về hội Owker kể trên (xuất hiện sau thành công của U23 Việt Nam, ủng hộ cầu thủ đẹp trai, sau đó quay sang ủng hộ đội Đức cũng vì đẹp trai), ta có thể phát triển một chiêu mới: Nếu không đủ lực tạo nhóm, hoặc muốn mở rộng nhanh, bạn có thể tận dụng các nhóm khách hàng có sẵn, tìm hiểu các đặc điểm, ý tưởng chung của nhóm và liên kết với sản phẩm của mình. Theo như hiểu biết về Owker, nếu bạn có ý định thành lập một câu lạc bộ bóng đá, hãy tuyển những chàng cầu thủ đẹp trai, tự khắc người hâm mộ lũ lượt kéo về.

³⁷ Nhóm tác giả đã chạy quảng cáo để kiểm nghiệm chiêu này và đạt hiệu quả ngoài mong đợi. Nhiều thành viên iSocial cảm thấy đặc biệt hứng thú với quảng cáo này vì thấy chính xác bản thân mình trong đó. Các bạn có thể xem kết quả tại ecoblader.com/nhucauxahoi

Ví dụ, người dân quê ở thành phố Rạch Giá (Kiên Giang) đều rất xem trọng hình ảnh cổng Tam Quan, thích ăn bún cá Kiên Giang và yêu biển (tin chúng tôi đi, một trong các tác giả là người Rạch Giá chính hiệu đây). Nếu có thể liên kết sản phẩm của mình với những hình ảnh và ý tưởng chung này (ví dụ quán ăn của bạn đang bán cơm, và phục vụ thêm món bún cá Kiên Giang, sau đó bạn tập trung quảng cáo về món này trong các nhóm đối tượng quê ở Rạch Giá chẳng hạn), bạn sẽ thuyết phục được nhóm người quê Rạch Giá đến với mình. Một khi đã chen chân được vào nhóm, mối liên kết chặt của nhóm sẽ giúp sản phẩm của bạn có chỗ đứng vững chắc trong một thời gian dài.

Như ví dụ ở trên, hội đồng hương là các ý tưởng tìm nhóm có sẵn rất hữu hiệu. Một số loại nhóm thường thấy khác là nhóm sở thích (đá bóng, cờ tướng, ca múa nhạc...), bạn học cùng trường, các hội hâm mộ thần tượng...

Các quán cà phê sử dụng chiêu này rất nhiều. Bạn sẽ bắt gặp quán cà phê Manchester United, quán cà phê boardgame...

Và gần đây, các tác giả có thấy cả quán cà phê... GrabBike nữa!

4. Gieo các ý tưởng, hình ảnh, suy nghĩ và hành động chung đại diện cho nhóm: Ứng dụng đặc điểm của nhóm theo quan điểm Kitson, ta có thể gieo các ý tưởng, hình ảnh, suy nghĩ hay hành động có lợi cho ta, khiến nó đại diện cho nhóm. Như ví dụ đã nói ở trên, không biết từ đâu sinh viên

Đại học Kinh tế được mặc định là những con người năng động, thế nên rất nhiều sinh viên tự thay đổi mình để năng động như hình ảnh được gieo. Đây là một hình ảnh tích cực, và khi các sinh viên thuộc nhóm đều làm theo, thì mang lại hiệu quả rất tích cực cho mỗi người.

Tuy nhiên, tuyệt chiêu này sẽ rất nguy hiểm nếu hình ảnh được gieo là tiêu cực. Ví dụ, nếu cho rằng các giám đốc, dân kinh doanh đều phải biết nhậu, càng nhậu nhiều càng hay, thì các thành viên non trẻ của nhóm này sẽ cố gắng tập nhậu đến khi lết về nhà thì thôi, vô cùng có hại.

Vậy nên, hãy giữ cái tâm sáng khi ứng dụng tuyệt chiêu này.

Hiệu Ứng Sở Hữu

Của bạn, của tôi

Mỗi khi bước chân vào các trung tâm thương mại hay siêu thị, ta thường được mời gọi ngồi thử ghế massage. Đánh đúng tâm lý thích miễn phí và đang mệt mỏi của nhiều khách hàng, các hãng bán sản phẩm này thường tỏ ra hào phóng và nhiệt tình trong việc đề nghị khách ngồi thử trong một khoảng thời gian. Thử nghĩ xem, những chiếc ghế massage chắc chắn sẽ chẳng hề nằm trong bất kỳ dự tính mua hàng nào khi ta bước chân vào trung tâm thương mại. Thế nhưng, cũng chính những khoảnh khắc ngắn ngủi đó là cơ hội vàng để những tay bán hàng cạy phách xoay chuyển cục diện.

Ngoài việc liên tục tung ra những lời đường mật với viễn cảnh hạnh phúc của cả gia đình khi mang máy về, ngoài việc không ngại ngừng cho khách hưởng thụ những tính năng độc đáo và êm dịu nhất của chiếc ghế massage, thì những tay bán hàng còn khiến khách cảm thấy chiếc ghế

như... đã là của mình rồi! Và đó là lúc hiệu ứng sở hữu khiến khách hàng muốn giữ chiếc ghế “của mình” đến độ sẵn lòng chi trả khá tiền cho một thứ hoàn toàn nằm ngoài dự tính.

Vậy thì, hiệu ứng sở hữu là gì?

Hiệu ứng sở hữu

Các nhà khoa học đã tìm ra rằng, con người thường có xu hướng đánh giá cao giá trị của một thứ mình từng được “sở hữu” qua. Hơn nữa, một khi đã từng trải nghiệm qua sản phẩm, chúng ta sẵn sàng mua hoặc bán nó với cái giá cao hơn. Người ta gọi đó là hiệu ứng sở hữu (Endowment effect).

Nghe có vẻ hàn lâm, nhưng mọi thứ rất dễ hiểu. Ta sẽ điểm qua ví dụ minh họa để thấy sức mạnh của hiệu ứng sở hữu.

Sô cô la hay cốc cà phê?

Nhà tâm lý học Jack L. Knetsch vào năm 1989 đã thực hiện một thí nghiệm vô cùng thú vị:

Ở Đại học Victoria, sinh viên được yêu cầu thực hiện một bài khảo sát. Sinh viên được chia thành 3 lớp, cụ thể:

- Ở lớp học thứ nhất (76 sinh viên), sinh viên được biết trước phần thưởng của họ sau khi hoàn thành bài khảo sát là một cốc cà phê. Tại dòng cuối cùng của bài khảo sát, sinh viên sẽ

thấy một lựa chọn đổi cốc cà phê của họ lấy một thanh sô cô la Thụy Sĩ.³⁸

- Ở lớp thứ hai (87 sinh viên), mọi chuyện diễn ra ngược lại, sinh viên được biết phần thưởng là thanh sô cô la và sau đó vào cuối bài khảo sát thì được đề nghị đổi thành cốc cà phê.

- Ở lớp học thứ ba (55 sinh viên), sinh viên được tự do lựa chọn một trong hai phần thưởng. Nhóm này chủ yếu dùng để đánh giá xem liệu sinh viên bình thường có xem cốc cà phê hay sô cô la là hấp dẫn hơn hay không (nhóm đối chứng).

Kết quả nhận được ở lớp thứ ba cho thấy sinh viên đánh giá 2 phần thưởng này hấp dẫn xấp xỉ nhau (56% chọn cốc cà phê, 44% chọn thanh sô cô la—tổng số chỉ là 55 sinh viên tham gia lớp 3 nên chênh lệch là rất nhỏ).

Lớp	Số sinh viên	Cốc cà phê	Thanh sô cô la
Thứ nhất	76	<u>89%</u>	11%
Thứ hai	87	10%	<u>90%</u>
Thứ ba	55	56%	44%

Ghi chú: Món quà tặng ban đầu được tô đậm – gạch dưới.

³⁸ Knetsch sau này có kể lại, ông mua mỗi cái cốc mất 4.95 đô la, còn mua mỗi thanh kẹo hết khoảng 6 đô la. Làm khoa học thật... tốn tiền!

Tuy nhiên, tình hình rất khác biệt ở hai lớp còn lại khi đã được “hứa hẹn” trước: 89% sinh viên lớp thứ nhất muốn giữ lại cái cốc “của mình;” ngược lại, 90% sinh viên ở lớp thứ hai cũng ưa thanh sô cô la “của mình” hơn là cái cốc xa lạ!

Ứng dụng trong kinh doanh

1. Cho khách hàng dùng thử: Cơ bản, nhưng hữu dụng. Nhiều nơi rất sẵn lòng cho khách đọc thử sách, mặc thử quần áo là vì vậy. Hiệu ứng sở hữu luôn phát huy tác dụng. Hiện tượng này có thể được quan sát thấy ở bất cứ nơi đâu, nên ở đây chúng tôi sẽ không nói sâu thêm.

Một biến thể khác của việc cho khách dùng thử là các chương trình/sự kiện dùng thử, thường thấy ở các sản phẩm như xe máy, ô tô, bộ karaoke... Một khi khách hào hứng tham gia chạy thử vài vòng, hát thử vài bài, thì họ đã dính bẫy mà không biết!

Bởi, sau này thấy bạn bè có cái gì hay hay thì đừng mượn xài thử. Thích thì thôi coi như xong, đằng nào cũng phải mua. Hao tài lắm!

2. Chấp nhận bảo hành đổi trả sản phẩm thật hào phóng: Nhiều công ty rất sợ khách đổi trả. Thế nhưng, không cần quá lo, hiệu ứng sở hữu sẽ phát huy tác dụng. Nhiều nghiên cứu thực tế chỉ ra rằng, một khi thời gian cho phép đổi trả hàng càng lâu (thậm chí là suốt đời đối với vài công ty) thì khách hàng càng ít đi đổi!

Vấn đề là, khi hạn đổi trả rất gần, con người thường nhớ và “canh me” chờ đến hạn; nhưng khi hạn đổi trả rất xa, họ lại... quên bẵng đi. Thậm chí khi họ chợt nhớ ra, thì sản phẩm đã quá đổi thân thuộc và giá trị đến độ họ không muốn rời xa nó nữa!

Như vậy, thay vì lo sợ ra nhiều chính sách gây khó khăn khi đổi trả, để rồi tái mặt mỗi khi khách đòi trả hàng, thì hãy thật hào phóng khi giới thiệu chính sách ban đầu: vừa bán được hàng, vừa giảm nguy cơ đổi trả!

3. Mặc định sản phẩm là “của” khách hàng khi thuyết phục: Trong ngôn từ, nên mặc định là khách đã sở hữu sản phẩm rồi. Ví dụ, khi giới thiệu chiếc bánh, hãy nói: “Bánh của bạn có lớp sốt bách thảo phủ bề mặt,” chứ đừng nói “Bánh của chúng tôi...” Đây là một điểm tuy nhỏ, nhưng nếu tích lũy sẽ tạo được ấn tượng tốt, tạo điều kiện cho hiệu ứng sở hữu phát huy tác dụng vào thời điểm ta “chốt hạ” mời khách mua hàng. Rất lạ là nhiều doanh nghiệp thường quên vấn đề này, và vẫn cứ hay nói “của chúng tôi!” Có lẽ chính họ cũng đang bị dính tác dụng của hiệu ứng sở hữu chẳng?

Phụ Lục 1

Tìm hiểu sâu Hiệu ứng chim mồi

Ở phần này, chúng ta sẽ tìm hiểu sâu hơn (tức là “sắc mùi khoa học” hơn) về hiệu ứng chim mồi thông qua một công cụ “nguy hiểm” là biểu đồ, từ đó làm rõ một số hiểu lầm về hiệu ứng này.

Hiệu ứng chim mồi ở dạng biểu đồ

Như đã trình bày, nội dung chủ yếu của hiệu ứng chim mồi có thể được tóm tắt như sau: Giữa hai lựa chọn ban đầu rất khó quyết, khách hàng sẽ có xu hướng thay đổi quan điểm lựa chọn của mình khi có thêm một lựa chọn kém ưu thế bất cân xứng (tức là lựa chọn thứ ba thua kém rõ rệt toàn diện so với một trong hai lựa chọn ban đầu). Dựa vào hiểu biết này, người bán hàng có thể thiết kế các gói sản phẩm sao cho khách hàng chọn đúng các gói sản phẩm mà người bán muốn bán.

Để hiểu đơn giản, ta có thể xét ví dụ sau: Giả sử ta có 2 gói sản phẩm A (giá 100, chất lượng trung bình) và B (giá 200, chất lượng tốt). Rõ ràng, rất khó lựa chọn giữa A và B, vì mỗi bên có ưu thế riêng: A ưu thế về giá, còn B ưu thế về chất lượng. Khách hàng thích rẻ thì mua A, thích dùng đồ tốt thì mua B.

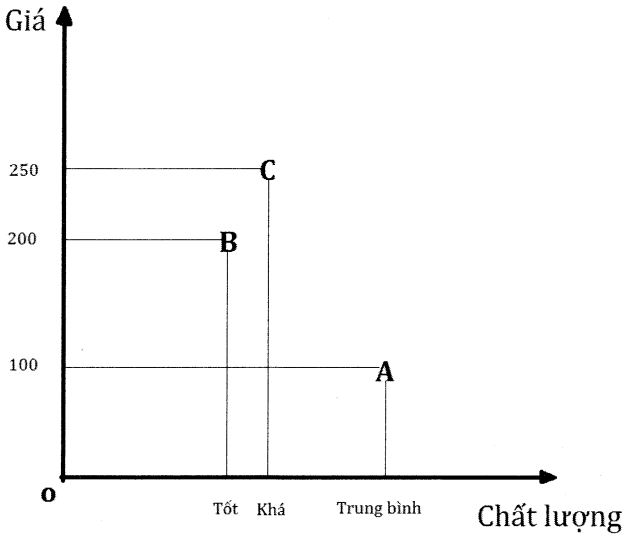
Bây giờ, vì một lí do nào đó, có thể là vì muốn đẩy bớt tồn kho, người bán muốn hướng cho khách vào mua sản phẩm B càng nhiều càng tốt. Anh bán hàng có thể sử dụng “chim mồi” C (giá 250, chất lượng khá).

Khi đó:

- Xét về chất lượng: B tốt hơn C tốt hơn A.
- Xét về giá: A tốt hơn B tốt hơn C.

Vậy xét cả về giá lẫn chất lượng, ta có thể thấy B hoàn toàn tốt hơn C, trong khi chưa thể khẳng định C hay A là tốt hơn. Nói cách khác, ta hoàn toàn có thể khẳng định ngon lành rằng $B > C$, nhưng chưa chắc $A > C$. Điều này làm ta có cảm giác B là tốt nhất.

Biểu đồ 1 diễn tả rõ hơn ý này: Có thể thấy, rất khó xác định A hay C là tốt hơn (tốt hơn nghĩa là gần gốc tọa độ O hơn), nhưng dễ dàng xác định B tốt hơn “chim mồi” C. Ảo giác này khiến ta cho rằng B là lựa chọn tốt nhất trong cả ba lựa chọn (dù thực ra chưa thể khẳng định B tốt hơn A, vì còn phụ thuộc vào việc khách hàng thích giá rẻ hay chất lượng tốt hơn)!



Biểu đồ 1: Hiệu ứng chim mồi³⁹

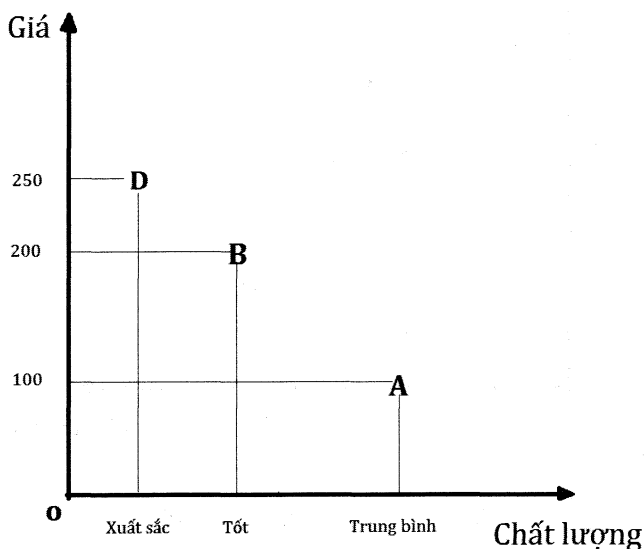
Hiệu ứng chim mồi hay Hiệu ứng trung hòa?

Với mục tiêu cũ (hướng cho người dùng mua B), hiệu ứng trung hòa có cách tiếp cận khác: thay vì tạo ra chim mồi C và khiến khách có ảo giác rằng B tốt hơn C nên tốt hơn tất cả, thì ta lại thêm D, khiến cho B thành lựa chọn “nằm giữa” ở mọi tiêu chí so sánh:

³⁹ Xin chú ý, trên biểu đồ, càng gần gốc O thì càng nhiều giá trị: giá càng thấp (gần O) càng tốt; chất lượng càng về gốc O thì càng tốt. Để biết rõ lựa chọn nào tốt hơn, phải so sánh khoảng cách giữa lựa chọn đó với gốc O, khoảng cách càng ngắn thì lựa chọn càng tốt. O là điểm lí tưởng: vừa chất lượng tuyệt hảo, vừa miễn phí (giá bằng 0).

Hạo Nhiên – Quốc Khánh

- Xét về chất lượng: A kém hơn B kém hơn D.
- Xét về giá: D kém hơn B kém hơn A.



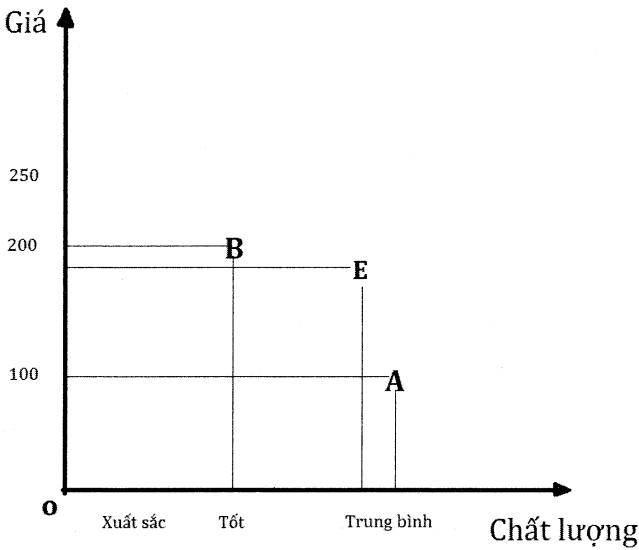
Biểu đồ 2: Hiệu ứng trung hòa

Do con người luôn muốn được cả cái này lẫn cái kia, họ sẽ chọn B: vừa được chất lượng tầm tầm, vừa được giá tầm tầm. Đó chính là hiệu ứng trung hòa mà ta đã nói ở những phần trên.

Như vậy, khi đưa vào biểu đồ (Biểu đồ 2), ta có thể thấy sự khác biệt rõ ràng giữa hiệu ứng chim mồi (đưa thêm một lựa chọn kém hoàn toàn so với lựa chọn mục tiêu) và hiệu ứng trung hòa (đưa thêm một lựa chọn để lựa chọn mục tiêu nằm ở vị trí trung hòa của cả hai lựa chọn còn lại).

Nhầm lẫn về Hiệu ứng chim mồi

Một số tài liệu cho rằng thêm một lựa chọn (tạm gọi là E, giá 190 và chất lượng trung bình khá) với mức giá hơi thấp hơn B nhưng chất lượng kém xa B là chim mồi của B (xem Biểu đồ 3).



Biểu đồ 3: E không phải là “chim mồi” trong truyền thuyết!

Thực tế điều này là không đúng, và thậm chí có khả năng sẽ không hiệu quả, bởi vì khi đó E vẫn “nằm giữa” A và B. Thêm E vào không làm B được “nâng tầm” hơn!

Rõ ràng, E không kém ưu thế hoàn toàn so với bất kỳ lựa chọn nào cả! So giữa E và A thì cũng chưa chắc ai hơn ai; mà

so giữa E và B cũng không chắc lựa chọn nào tốt. Lúc này, E gần giống lựa chọn trung hòa hơn (dù có thể thấy rõ ngay rằng lựa chọn trung hòa này không có lợi, và hiệu ứng trung hòa khó có thể phát huy tác dụng). Thêm E vào lúc này chỉ làm cho khách hàng rối trí mà thôi: Thay vì đánh giá và so sánh hai phương án, giờ người tiêu dùng phải đánh giá và so sánh tới ba phương án!

Xin nói thêm là có rất nhiều chiêu trò giúp tác động đến quyết định của người mua, trong số đó có nhiều chiêu cũng tấn công lúc khách hàng so sánh các gói sản phẩm, và do đó rất giống Hiệu ứng chim mồi (ví dụ như *Thiên kiến khác biệt* được trình bày ở tập 2 hoặc một số thủ thuật như khuyến mãi *upsized* nước với mức tăng giá thấp chỉ 2 nghìn đồng chẳng hạn...). Tuy nhiên, về mặt lý thuyết mà nói chính xác thì đó không phải là Hiệu ứng chim mồi.

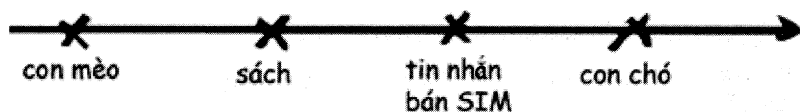
Dĩ nhiên, nếu bạn chỉ quan tâm đến mặt thực chiến của các hiệu ứng tâm lý, thì cứ yên tâm, các chiêu thức này nếu chịu khó tư duy đều có thể áp dụng rất thành công cho chuyện làm ăn của bạn!

Phụ Lục 2

Dòng tư tưởng

Dòng tư tưởng là một trong những nội dung chính trong quyển *Chu du vào tâm trí khách hàng* của giáo sư tâm lý học Harry Dexter Kitson, và là một trong những nội dung đóng vai trò nền tảng trong hệ thống lí luận của nhóm tác giả.

Theo Kitson, sự chú ý của con người là một dòng chảy theo thời gian. Ví dụ, một người chơi Facebook trong một khoảng thời gian ngắn sẽ chú ý những thứ sau:

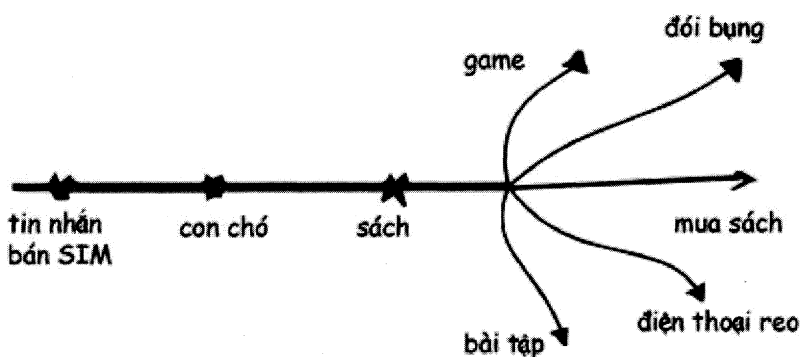


Có thể thấy sự chú ý thay đổi liên tục nếu không bị điều hướng. Hơn nữa, mức độ tập trung, rõ nét của từng ý tưởng cũng không đồng nhất.

Công việc của ta là điều khiển luồng chú ý của đối tượng về những thứ phục vụ mục đích của mình. Ví dụ, trong quá trình lướt Facebook, nhờ quảng cáo, hình ảnh về quyển sách mà ta muốn bán hiện ra, và đối tượng bắt đầu chú ý. Khi đó, ta phải làm mọi cách điều sự chú ý này không lệch khỏi quyển sách, và càng tiến gần về ý tưởng “mua sách” càng tốt.



Tuy nhiên mọi thứ không đơn giản như vậy. Người dùng có thể bị hàng ngàn hàng vạn ý tưởng khác hăm he khiến dòng chảy chú ý bị rẽ nhánh và không đến được đích cần đến. Ví dụ:



Nếu chỉ có hình ảnh bắt sự chú ý ban đầu mà không có gì neo lại, khó mà điều dòng chảy về với điểm “mua sách.” Do

vậy, ta phải viết caption (phần chữ dẫn giải), giới thiệu thêm về quyển sách để khách không có cơ hội bị xao nhãng (hoặc ít nhất là giảm thiểu tỉ lệ khách xao nhãng). Giả sử anh bán sách viết như sau:

“Chu Du Vào Tâm Trí Khách Hàng là một quyển sách được mọi chuyên gia trên thế giới khuyên đọc [...]. Hãy đặt mua bằng cách [...]. Tuy đây là một quyển sách hàn lâm, nhưng bạn sẽ không thất vọng!”

Để biết lời dẫn này hiệu quả đến đâu, ta sẽ phân tích thử xem nó có giúp điều hướng dòng chảy đến đích hay không; và trong quá trình đọc, liệu đối tượng có cần phải suy nghĩ và làm xuất hiện các dòng chảy rẽ nhánh hay không.

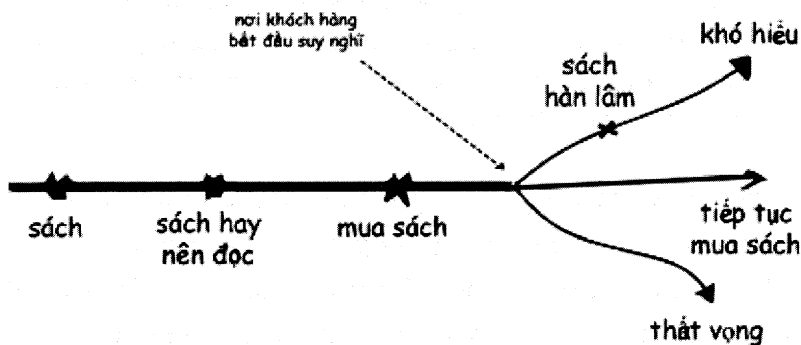
Ta sẽ tách từng câu ra để tìm hiểu chi tiết:

1. *“Chu Du Vào Tâm Trí Khách Hàng là một quyển sách được mọi chuyên gia trên thế giới khuyên đọc.”* Ý tưởng đầu tiên về “sách” đã dần chảy sang ý tưởng “sách nên đọc.” Hầu như không có dòng chảy chú ý nào bị rẽ nhánh.

2. *“Hãy đặt mua bằng cách [...].”* Sự chú ý được chuyển rất nhẹ nhàng sang ý tưởng “mua sách” rồi! Có vẻ như đã đạt được mục đích.

3. *“Tuy đây là một quyển sách hàn lâm, nhưng bạn sẽ không thất vọng!”* Sai lầm xuất hiện tại đây! Câu này gieo hai ý tưởng mới: “sách hàn lâm” và “thất vọng.” Hai ý tưởng này làm đối tượng phải suy nghĩ (“Sách hàn lâm à, mình có bao giờ đọc thể loại này đâu, nghe cứ như giáo trình;” “Thất vọng à, ờ có khi nào đọc quyển này thất vọng không ta...”), và chắc chắn mỗi khi họ bắt đầu phải suy nghĩ thì sẽ xuất hiện dòng chảy rẽ nhánh trong tâm trí họ.

Mỗi một sự rẽ nhánh đồng nghĩa với việc một nhóm khách hàng lệch khỏi đích “mua sách” ban đầu, tức là càng làm lãng phí chi phí quảng cáo! (Đúng vậy, trong kinh doanh, tất cả đều phải “quy ra thóc” để đánh giá.)



Nhiều người viết quảng cáo thường thiếu cẩn thận với từng câu chữ, và hay gieo vào đầu khách những ý tưởng làm chính dòng chú ý của khách bị lệch khỏi mục đích cuối cùng. Đó là lý do vì sao nhiều quảng cáo rất hay nhưng không bao giờ có người đặt mua hàng. Tốt nhất là cứ mỗi dòng viết ra, nên tự hỏi khách hàng đang nghĩ gì, và tính toán xem có bao nhiêu dòng chảy lệch lạc trong tư duy họ lúc ấy, để rồi tìm cách cắt gọt câu chữ, hạn chế đến mức tối đa những khả năng lạc trôi trong tư duy của họ.

Tài Liệu Tham Khảo

- Ariely, D. (2010). *Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions*. New York: Harper Perennial.
- Aronson, E., Willerman, B., & Floyd, J. (1966). The effect of a pratfall on increasing interpersonal attractiveness. *Psychonomic Science*, 4(6), 227-8.
- Cronley, M. L., Kardes, F. R., & Hawkins, S. A. (2006). Influences on the illusory truth effect in consumer judgment. *Advances in Consumer Research*, 33, p. 247.
- Dion, K., Berscheid, E., & Walster, E. (1972). What is beautiful is good. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24(3), 285-290.
- Ein-gar, D., Shiv, B., & Tormala, Z. L. (2011). When blemishing leads to blossoming: The positive effect of negative information. *Journal of Consumer Research*, 38, 846-59.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7(2), 117-140.
- Hasher, L., Goldstein, D., & Toppino, T. (1977). Frequency and the conference of referential validity. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 16(1), 107-112.
- Hopkins, C. C. (1927). *My life in advertising*. New York: Harper & Brothers.
- Kitson, H. D. (1921). *Mind of the buyer: A psychology of selling*. New York: Macmillan.
- Knetsch, J. L. (1989). The Endowment Effect and Evidence of Nonreversible Indifference Curves. *The American Economic Review*, 79(5), 1277-84
- Janiszewski, C., & Uy, D. (2008). Precision of the Anchor Influences the Amount of Adjustment. *Psychological Science*, 19(2), 121-127.

- Johnson, E. J., & Goldstein, D. G. (2004). Defaults and donation decisions. *Transplantation*, 78(12), 1713-6.
- Knetsch, J. L. (1989). The endowment effect and evidence of nonreversible indifference curves. *The American Economic Review*, 79(5), 1277-84.
- Kruger, J., Wirtz, D., Boven, L., & Altermatt, T. (2004). The effort heuristic. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 91-98.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper.
- McGlone, M. S., & Tofigbakhsh, J. (1999). The Keats heuristic: Rhyme as reason. *Poetics*, 26(4), 235-44.
- Ministry of Food (1943). *War Cookery Leaflet Number 4*. London: Ministry of Food. Retrieved from <http://www.carrotmuseum.co.uk/ww2leaflet.html>.
- Reichenbach, H., & Freedman, D. (1931). *Phantom fame: The anatomy of ballyhoo*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Shotton, R. (2015). The pratfall effect and why brands should flaunt their flaws. *The Guardian*. Last retrieved May 9th, 2018 from www.theguardian.com/media-network/2015/oct/28/pratfall-effect-brands-flaunt-flaws.
- Simonson, I. (1989). Choice based on reasons: The case of attraction and compromise effects. *Journal of Consumer Research*, 16(2), 158-174.
- Skinner, B. F. (1947). 'Superstition' in the pigeon. *Journal of Experimental Psychology*, 38(2), 168-172.
- Strack, F., & Mussweiler, T. (1997). Explaining the enigmatic anchoring effect: Mechanisms of selective accessibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(3), 437-446.
- Thorndike, E. L. (1898). Animal intelligence: An experimental study of the associative processes in animals. *Psychological Monographs: General and Applied*, 2(4), i-109.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-31.
- Xia, L., Monroe, K. B., Cox, J. L. (2004). The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions. *Journal of Marketing*, 68(4), 1-15.

Tài Liệu Đọc Thêm

Theo yêu cầu của nhiều độc giả, chúng tôi xin giới thiệu một số tác phẩm khác về cùng chủ đề tâm lý học ứng dụng trong kinh doanh và đời sống để quý bạn đọc có thể tìm hiểu thêm.

*

* *

Ariely, D. (2010). *Predictably Irrational: The hidden forces that shape our decisions*. New York: HarperCollins. (Phi lý trí)

Duhigg, C. (2012). *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*. New York: RandomHouse. (Sức mạnh của thói quen)

Kahneman, D. (2013). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux. (Tư duy nhanh và chậm)

Lindstrom, M. (2010). *Buyology: Truth and lies about why we buy*. New York: Crown Business. (Điều gì khiến khách hàng chi tiền?)

Schwartz, B. (2005). *The paradox of choice: Why more is less*. New York: HarperCollins. (Nghịch lý của sự lựa chọn)

Thaler, R., & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. New York: Penguin. (Cú hích)

*

* *

SÁCH TÂM LÝ ECOBLADER

Đã xuất bản

1. CHÓ SỬA NHẦM CÂY (Eric Barker): Các nghiên cứu tâm lý hé lộ sự thật bất ngờ về con đường dẫn đến thành công: không phải lúc nào kiên trì hay thành thật cũng mang đến kết thúc có hậu, nhưng quá dễ bỏ cuộc hay dối trá cũng không chắc mang lại chiến thắng.
2. CHU DU VÀO TÂM TRÍ KHÁCH HÀNG (Harry Dexter Kitson): Sử dụng hiểu biết về dòng tư tưởng để thiết kế quảng cáo hiệu quả.
3. KHOA HỌC ĐIỀU TRÍ KHIỂN TÂM (Walter Dill Scott): Ứng dụng hai phương pháp thuyết phục (lập luận và gieo ý tưởng) trong kinh doanh.
4. MỌI NGƯỜI ĐỀU NÓI DỐI (Seth Stephens-Davidowitz): Khoa học dữ liệu hé lộ những góc khuất tâm lý, những điều mọi người thực sự nghĩ mà không phải ai cũng chịu thừa nhận.
5. TƯ DUY TẬN DỤNG (Scott Sonenshein): Phá vỡ những lối mòn tư duy để tận dụng tối đa nguồn lực quanh mình.

6. SÓI ĐỘI LỐT CỪU (George K. Simon): Lột trần bộ mặt thần của lũ sói đội lột cừu—những người bề ngoài hiền lành nhưng bên trong lại là một kẻ thao túng chuyên nghiệp.

7. TRẦM LẶNG – SỨC MẠNH TIỀM ẨN CỦA NGƯỜI HƯỚNG NỘI (Susan Cain): Hiểu và khai phá sức mạnh của những người hướng nội vốn bị xem là quá trầm lặng và ít giao tiếp xã hội.

Sắp xuất bản

1. HOW TO CHANGE (Katy Milkman): Hiểu những chướng ngại trên con đường thay đổi thói quen, từ đó thiết kế những phương pháp hiệu quả để trở thành con người tốt hơn và hạnh phúc hơn.

2. FALL DOWN 7 TIMES GET UP 8: A YOUNG MAN'S VOICE FROM THE SILENCE OF AUTISM (Naoki Higashida): Tự truyện và các ghi chép chân thực nhất của một người bị tự kỉ bẩm sinh—góc nhìn thực sự của người trong cuộc.

SÁCH MARKETING – BÁN HÀNG

1. THẦN CHÚ XÈO XÈO 2 tập (Elmer Wheeler): Phương pháp bán hàng thực dụng và hiệu quả cao của người được mệnh danh là Mr. Sizzle.

2. ĐỜI QUẢNG CÁO và PHÒNG THÍ NGHIỆM CỦA NHÀ QUẢNG CÁO (Claude C. Hopkins): Phương pháp làm quảng cáo của cha đẻ ngành quảng cáo hiện đại. Một trong những quyển sách mà David Ogilvy khuyên đọc.

Chỉ Mục Từ

Hướng dẫn sử dụng chỉ mục từ

Chỉ mục từ (index) là phần nằm trong các sách khoa học, giúp bạn có thể tra cứu các chủ đề, nhân vật, nội dung bạn muốn một cách nhanh chóng, rất tiện nếu bạn muốn xem lại một nội dung nào đó về sau. Ví dụ, khi bạn đang tìm hiểu về Coca-Cola và muốn tìm thông tin về thương hiệu này, bạn chỉ cần tra mục từ “Coca-Cola” sau mỗi quyển sách là tìm ngay được phần nói về Coca-Cola.

Do quyển sách này phục vụ chủ yếu cho các bạn đang kinh doanh, nên các tác giả đã gom nhóm các sản phẩm vào cùng mục từ “sản phẩm” để các bạn tiện tìm hiểu. Ví dụ, nếu bạn đang bán kem đánh răng, chỉ cần vào mục từ “sản phẩm” và tra “kem đánh răng” thì sẽ thấy các vấn đề liên quan tới sản phẩm này.

Chúc các bạn nghiên cứu và ứng dụng hiệu quả!

Hiệu ứng chim mồi (tập 1)

100 (quy luật) *xem* quy luật 100
Apple, 94
auto-renew (chính sách), 49
Banks, Iain, 80
cà dao, 60
cà rốt, 34
cấu trúc chi phí-giá trị, 89
chân lý ảo tưởng, *xem* hiệu ứng chân lý ảo tưởng
chất lượng sản phẩm, 27
chiến lược soái hạm, 25-7
chim mồi, *xem* hiệu ứng chim mồi
chọn lọc tự nhiên, *xem* thuyết tâm lý học tiến hóa
Chu du vào tâm trí khách hàng, 17-8, 35-40, 109-13
chuyển động, 64
Coca-Cola, 35-40
Coke, 35-40
combo, 48
copywriting, 30-34, 36-40, 43-4, 60-2, 88-9, 102
và quảng cáo Facebook, 39-40, 102
slogan, , 36-7, 89
và suy nghiệm Keats, *xem* suy nghiệm Keats
Cộng đồng iSocial, 18, 92-5
dân số Việt Nam, 18
dòng tư tưởng, 35-40, 109-13
dùng thử, 44-5, 101
Dr. Thanh, 33
đánh giá nỗ lực, *xem* suy nghiệm đánh giá nỗ lực
Điện Máy Xanh, 33
điều hướng, *xem* kỹ thuật điều hướng

định giá khung, *xem* kỹ thuật định giá khung
đổi trả (chính sách), 89, 102
Economist (báo) 10-2
EXO, 93
EXO-L, 93
Exotic, *xem* EXO-L
flagship, *xem* chiến lược soái hạm
giá, 10-2, 15, 17-8, 19, 20-1, 45, 53-4, 57-9, 70-3, 75-9, 86, 90
và công bằng, 70, 72
định giá khung *xem* kỹ thuật định giá khung
và đơn vị giá, 19
và hiệu ứng chim mồi, 10-2
và hiệu ứng mỏ neo, 15, 17-8, 20-1
giảm giá, 20, 53-4, 57-9, 71, 86, 90
mã khuyến mãi 70-3
miễn phí, 45
và quy luật 100, *xem* quy luật 101
Giao Hàng Nhanh, 53-4
gieo ý tưởng, *xem* dòng tư tưởng
GlobalGAP, 28-9
GoDaddy, 70-1
gói sản phẩm, 9, 12-3, 104
gọi tên nhóm, *xem* kỹ thuật gọi tên nhóm
GrabBike, 96
gương mặt đại diện, 22, 27
hào quang, *xem* hiệu ứng hào quang
hiến tặng, 47-8
hiệu ứng (quy luật), *xem* quy luật hiệu ứng
hiệu ứng chân lý ảo tưởng, 30-4
hiệu ứng chim mồi, 9-13, 103-8
hiệu ứng hào quang, 23-8
hiệu ứng mặc định, 46-50

Hạo Nhiên – Quốc Khánh

- hiệu ứng mỏ neo, 14-22
hiệu ứng sai lầm, 80-90
hiệu ứng sở hữu, 98-102
hiệu ứng trung hòa, 75-9, 105-8
hiệu ứng ưu thế bất cân xứng, *xem*
 hiệu ứng chim mồi
Holcomb, James I., 20
Hopkins, Claude C., 43, 45, 88
iFan, 94
ISO 9001, 27
Kangaroo (thương hiệu), 33
Keats, John, 61
Keats (suy nghiệm), *xem* suy nghiệm
 Keats
KFC, 48
Kính Tế (đại học), 91-2
Kitson, Harry Dexter, 17-8, 35-40, 96,
 109-13
kỹ thuật điều hướng, 13, 49, 78
kỹ thuật định giá khung, 75-9
kỹ thuật gọi tên nhóm, 94-5
ladies' night, 69
lợi thế do quy mô, 13
Lyons (thương hiệu), 89
Manchester United, 94
Manucian, 94
Maslow, Abraham, 92
mặc định, *xem* hiệu ứng mặc định
Ministry of Food (Anh), 34
mỏ neo, *xem* hiệu ứng mỏ neo
mức độ tham gia sản phẩm, 59
người đại diện (vấn đề), 84
nhóm, *xem* nhu cầu xã hội
nhu cầu xã hội, 92-7
Owker, 94-5
Pebeco, 68
Phòng thí nghiệm của nhà quảng cáo,
 43
phủ định, 35-40
Powers, John Emory, 88
quảng cáo Facebook, 20, 39-40, 45, 55,
 94, 102
 và copywriting, *xem* copywriting
 và quảng cáo Facebook
lead, 45
và tệp mục tiêu, 94
trả lời khách hàng, 20
và seeding, *xem* seeding
quy luật 100, 55-9
quy luật hiệu ứng, 51-6
Rạch Giá, 95
Reichenbach, Harry, 83
sai lầm, *xem* hiệu ứng sai lầm
Salesology (sách), 20
sản phẩm
 áo khoác, 88
 áo thun, 39, 89
 bánh, 40, 44, 102
 báo, 10-2
 bia, 43
 cà phê, 67
 căn hộ, 21, 76-7
 cốc cà phê, 99-101
 dịch vụ chuyển phát, 53-4
 dịch vụ hàng không, 48-9, 86-7
 dịch vụ khách sạn, 21
 dịch vụ lưu trữ (hosting) và tên
 miền (domain), 49, 70, 72
 dịch vụ vệ sinh tòa nhà, 44
 ghế massage, 98-9
 giáp, 43
 kem đánh răng, 68
 khóa học tiếng Anh, 53

Hiệu ứng chim mồi (tập 1)

laptop, 26, 73-4
máy hát karaoke, 101
máy lọc nước, 33
nông sản, 27-8
nước giải khát, 48, 78-9
phần mềm kế toán, 52-3
quán ăn, 26
quán bar, 69
quán cà phê, 26, 55, 75, 96
quần legging, 40
sách, 15, 17-8, 45, 53, 80, 109-13
smartphone, 26
sô cô la, 85-6, 90, 99-101
thơ, 42-3
thủ công mỹ nghệ, 44
ti vi, 33
tranh, 42-3
trường, 26-7
ứng dụng đặt hàng, 52-3
xe máy, 101
xe ô tô, 101
ví da, 42
scandal, 82-4
Schlitz, 43
seeding, 33
sinh viên, 97
SKY, 93
slogan, *xem* copywriting slogan
so sánh xã hội, *xem* thuyết so sánh xã
 hội
soái hạm, *xem* chiến lược soái hạm
sở hữu, *xem* hiệu ứng sở hữu
Sơn Tùng MTP, 93

Stella Artois, 89
suy nghiệm đánh giá nỗ lực, 41-5
suy nghiệm Keats, 60-2
tâm lý học tiến hóa, 63-9
 và chuyển động, *xem* chuyển
 động
 và thức ăn, 65-6
 tiến hóa và chọn lọc tự nhiên, 64
 và tình dục, *xem* tình dục
The Wasp Factory, 80
Thế chiến II, 33-4
Thorndike, Edward, 51
thuyết so sánh xã hội, 70-4
thực đơn, 19, 26-27
tiến hóa, *xem* thuyết tâm lý học tiến
 hóa
Tinh túy vị thời gian (chiến dịch
 marketing), 45
tình dục, 66, 68
trung hòa, *xem* hiệu ứng trung hòa
trung tâm thương mại, 98
tuyên truyền, 30
tự huỷ hoại của chim bồ câu, 52, 54-
 6
upsized, 108
ưu thế bất cân xứng, *xem* hiệu ứng
 chim mồi
vần điệu, *xem* suy nghiệm Keats
VietGAP, 27-8
Vietjet, 86
Vinacafe, 45
Watson, John B., 68
Wheeler, Elmer, 48

Bộ sách HIỆU ỨNG CHIM MỒI hiện đã có tập 2 và tập 3

Toàn bộ hình ảnh của chương 1 và chương 13 được sử dụng theo điều khoản của Graphic Resources LLC tại freepik.com/terms_of_use.
Hình ảnh bìa 1 được sử dụng theo đơn hàng mua hình ảnh của Hạo Nhiên tại địa chỉ http://vn.123rf.com/photo_34392618_vector-illustration-with-owl-head-tattoo-sketch.html
Hình ảnh nhân vật ở tay gấp bìa 1 được vẽ bởi Như Như.

HIỆU ỨNG CHIM MỒI

TẬP 1

Tác giả

Hạo Nhiên – Quốc Khánh

Chịu trách nhiệm xuất bản

PGS.TS. Nguyễn Ngọc Định

Biên tập

Nguyễn Ngọc Định

Trình bày bìa

Hạo Nhiên

Sửa bản in

Thu Nga

Mã số ISBN

978-604-922-943-5

Đơn vị liên kết xuất bản

Công ty TNHH Ecoblader

Địa chỉ: 168G Lưu Hữu Phước, Phường 15, Quận 8, TP. HCM

SĐT: 0868612291 - Email: contact@ecoblader.com

Nhà xuất bản Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

Số 279 Nguyễn Tri Phương, Phường 5, Quận 10, TP. Hồ Chí Minh.

Website: www.nxb.ueh.edu.vn – Email: nxb@ueh.edu.vn

Điện thoại: (08) 38.575.466 – Fax: 38.550.783

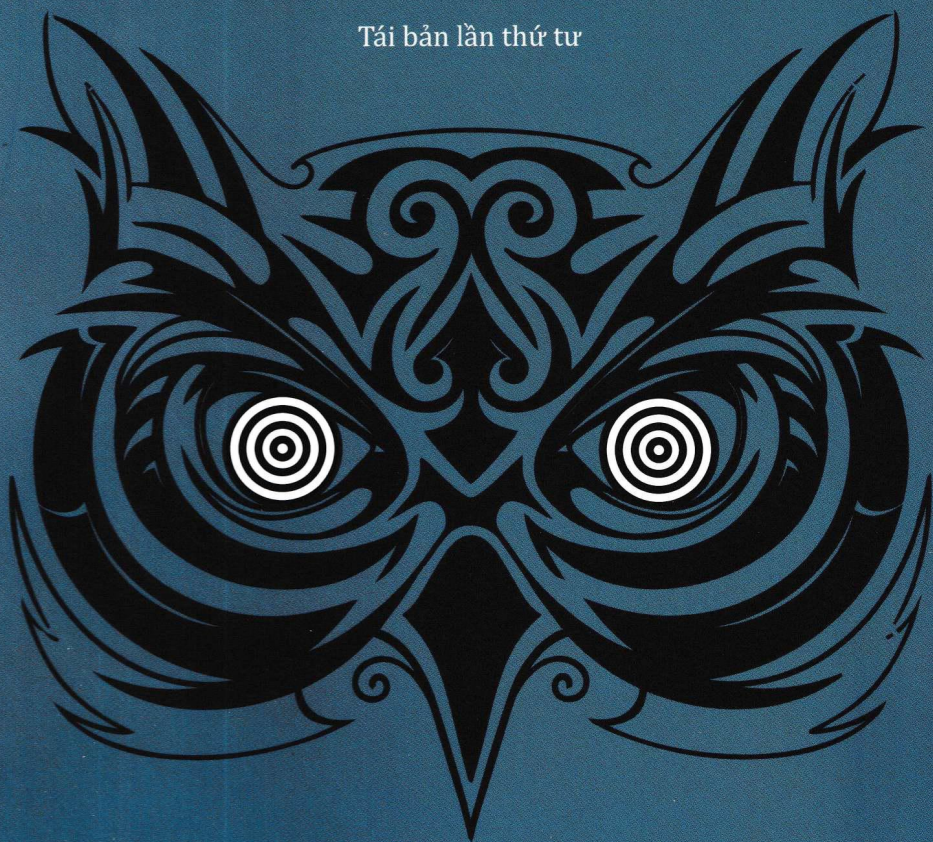
In 5.000 cuốn, khổ 14.5 x 20.5 cm tại Công ty Cổ Phần In Khuyến học phía Nam. (Địa chỉ: Lô B5-8, đường D4, khu công nghiệp Tân Phú Trung, Củ Chi, Thành phố Hồ Chí Minh.) Số xác nhận đăng ký xuất bản: 838-2021/CXBIPH/02-09/KTTPHCM. Số QĐXB: 16/QĐ-NXBKTTPHCM cấp ngày 17/3/2021. In xong và nộp lưu chiểu Quý II/2021.

HẠO NHIÊN - QUỐC KHÁNH

HIỆU ỨNG CHIM MỒI

2

Tái bản lần thứ tư



Tại sao bạn nên đọc quyển sách này?

Bởi vì:

- Hiệu ứng chim mồi có những ứng dụng thực tiễn được đúc kết từ quá trình kinh doanh thực chiến của các tác giả **(Thực tiễn)**.
- Các ứng dụng đều được suy ra từ các lý thuyết tâm lý học vững chắc mà nhóm tác giả được học và nghiên cứu trong các chương trình bậc sau đại học **(Lý thuyết)**.

Như vậy, đây là lý do bạn nên đọc quyển sách này:

Lý thuyết x Thực tiễn = Hiệu ứng chim mồi



Giá: 80.000 VND

Hạo Nhiên – Quốc Khánh

HIỆU ỨNG CHIM MỒI

Tập 2 - Tái bản lần thứ tư

NXB Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh

HIỆU ỨNG CHIM MỒI, TẬP 2. Tác giả: Hạo Nhiên & Quốc Khánh. Xuất bản lần đầu năm 2016 theo hợp đồng liên kết của Công ty TNHH Ecoblader và Nhà xuất bản Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh.

Tất cả quyền có liên quan được bảo lưu. Không sử dụng bất cứ phần nào của quyền sách này dưới bất cứ hình thức nào mà không có sự cho phép bằng văn bản, trừ trường hợp trích dẫn ngắn ở các bài phê bình và đánh giá.

Chi tiết vui lòng liên hệ contact@ecoblader.com hoặc <http://ecoblader.com>.

Toàn bộ hình ảnh trong các câu hỏi thí nghiệm được sử dụng theo điều khoản của Patchariyavector / Freepik, Graphic Resources LLC tại http://www.freepik.com/terms_of_use.

Hình ảnh bìa 1 được sử dụng theo đơn hàng mua hình ảnh của Hạo Nhiên tại địa chỉ http://vn.123rf.com/photo_34392618_vector-illustration-with-owl-head-tattoo-sketch.html

Hình ảnh nhân vật ở tay gấp bìa 1 và ở phần Hiệu ứng ảo tưởng hoàn thành được vẽ bởi Như Như.

Thân tặng những người anh em không quen biết đã liều mình lao vào thế giới kinh doanh và để lại những bài học thất bại quý giá cho thế hệ sau.

Lời Nói Đầu Của Bộ Sách

Người ta hay coi lý thuyết và kinh nghiệm thực tiễn là hai thứ hoàn toàn đối nghịch nhau. Người đi theo hướng lý thuyết thường coi kiến thức kinh nghiệm là một thứ thiếu bền vững và không phổ quát, còn kẻ đi theo hướng thực hành thường gọi sách vở là lý thuyết suông, không dùng được.

Thế nhưng, sau khi bắt đầu vừa tham gia nghiên cứu lý thuyết bậc sau đại học, vừa tham gia bán hàng thực tiễn và ngã sấp mặt không biết bao nhiêu lần,¹ chúng tôi phát hiện ra rằng lý thuyết và thực tiễn luôn song hành, gắn bó đến độ không thể tách rời: Người nắm lý thuyết nhưng không thực hành sẽ không thể biết những kiến thức của mình liệu có thể

¹ Nhiên tốt nghiệp thạc sĩ năm 2016 tại ISB (Đại học Kinh tế TP HCM). Trong thời gian này, Khánh quản lý Công ty đinh công nghiệp Kim Hoàng của mình, chuyên sản xuất và kinh doanh các loại đinh và súng bắn đinh công nghiệp. Cùng thời điểm đó, Nhiên và Khánh cùng các bạn tham gia kinh doanh nhiều sản phẩm—từ áo thun, ví da, huy hiệu, đến cả tiệm bánh mì—rồi lập Công ty Ecoblader.

ứng dụng được trong thực tế hay không; ngược lại, người thực hành nhưng không có lý thuyết chống lưng sẽ không thể biết rằng liệu thành công của mình có cơ sở hay không, hay chỉ là may mắn và không thể áp dụng cho lần tiếp theo.

Do vậy, quyển sách được cấu trúc thành các phần nhỏ với lý thuyết và ứng dụng đan xen. Mỗi hiện tượng hay kỹ thuật bán hàng đều được giải thích bằng lý thuyết, và mỗi lý thuyết đều có các ứng dụng minh họa, nhằm giúp các bạn độc giả có thể có kiến thức vững chắc và linh hoạt. Để thể hiện sự tôn trọng với các tác giả đi trước, cũng như để quý độc giả dễ dàng kiểm chứng và tìm hiểu thêm, mọi thông tin và số liệu lấy từ các nghiên cứu của các nhà khoa học khác đều được trích dẫn cụ thể, chính xác và ghi nguồn đầy đủ theo chuẩn APA 6th edition ở phần *Tài liệu tham khảo*.

Một số thủ thuật ứng dụng là không chính thống và có thể không đúng chuẩn mực về đạo đức kinh doanh (“giang hồ” thường gọi là thủ thuật “tà đạo”). Tuy nhiên, chúng tôi vẫn sẽ trình bày để các bạn độc giả có thể né tránh khi gặp phải – trong vai trò người mua hàng.

Chúng tôi viết sách này nhằm kích thích sự hứng thú của bạn đọc với tâm lý học, một ngành khoa học có rất nhiều ứng dụng vào kinh doanh. Trên tinh thần đó, các kiến thức phức tạp, chi tiết, mang tính hàn lâm được đưa vào các phần phụ lục để phục vụ các bạn có nhu cầu tìm hiểu để ứng dụng sâu. Nhờ đó, các kiến thức ở phần nội dung chính sẽ

vẫn giữ được sự đơn giản, dễ hiểu và hấp dẫn của riêng mình.

Hi vọng những kiến thức lý thuyết tích lũy trong quá trình nghiên cứu hàn lâm cùng với các ứng dụng tự suy từ kinh nghiệm tự doanh thực chiến của nhóm tác giả sẽ giúp cho công việc của bạn hiệu quả hơn. Chúc bạn có những phút giây thư giãn có ích cùng *Hiệu ứng chim mồi*!

Sài Gòn, 16 tháng 4 năm 2016

Nhóm tác giả

Giới Thiệu Tập 2

Kể từ khi xuất bản *Hiệu ứng chim mồi, tập 1*, nhóm tác giả đã nhận được sự ủng hộ từ quý độc giả trên toàn quốc. Dựa trên nền tảng đó, nhóm xin giới thiệu với các bạn *Hiệu ứng chim mồi, tập 2*.

Trong tập này, chúng ta sẽ tiếp tục tìm hiểu các hiệu ứng tâm lý độc đáo cùng những ứng dụng tuyệt vời của các hiệu ứng này trong kinh doanh cũng như đời sống hàng ngày. Ngoài ra, trong tập này, tâm lý học cũng sẽ được phối hợp với các ngành khoa học khác như toán học hay thiết kế, để nâng cao mức độ hiệu quả và tính ứng dụng của từng hiệu ứng tâm lý. Xin chú ý rằng, các hiệu ứng tâm lý sẽ luôn *hiệu quả hơn nếu được phối hợp lại với nhau hoặc với các hiểu biết của ngành khác* (như chúng tôi đã làm với các chiêu trò định giá khuyến mãi—một sự kết hợp giữa toán học, thủ thuật bán hàng và tâm lý—sẽ được trình bày ở những phần sau trong sách này). Hy vọng những sự phối hợp ban đầu được minh họa trong *Hiệu ứng chim mồi* sẽ tạo cảm hứng cho quý bạn

đọc nghiên cứu kết hợp nhuần nhuyễn các hiệu ứng tâm lý với nhau, với hiểu biết kinh doanh và với ngành riêng của mình.

Một số hiệu ứng tâm lý được trình bày trong tập này có mức độ hiệu quả cực kỳ cao, do đó rất nguy hiểm nếu không sử dụng cho mục đích chính đáng (nói một cách bình dân thì đó là những hiệu ứng và ứng dụng “tà đạo”). Sau khi cân nhắc kỹ lưỡng, nhóm tác giả quyết định vẫn trình bày những hiệu ứng này, phần là để độc giả biết, hiểu và tránh; phần là để các bạn có thể ứng dụng vào những mục đích tốt. Chúng tôi tin rằng, không có vũ khí tốt hay xấu, sự tốt xấu chỉ tùy thuộc vào người sử dụng. Sức mạnh đáng gờm của các hiệu ứng cũng là lí do vì sao bạn sẽ thấy chúng tôi cứ nhắc đi nhắc lại quý độc giả hãy nên tỉnh táo và thiện tâm để sử dụng các chiêu thức ấy.

Không đông dài nữa, xin mời quý độc giả bước vào thế giới của tâm lý học ứng dụng và khám phá sự vô lý của trí não con người...

Vài ghi chú về các thuật ngữ

Quý độc giả sẽ thấy trong sách sử dụng nhiều thuật ngữ. Có phần thì gọi là *suy nghiệm*, có lúc là *thiên kiến*, *hiệu ứng*, hay *thủ thuật*. Ở đây, các tác giả sẽ diễn giải ý nghĩa từng từ và quan điểm được sử dụng trong sách này.

Suy nghiệm, thiên kiến, hiệu ứng, thủ thuật, công cụ, và học thuyết

Suy nghiệm (heuristic) là các phương pháp giải quyết vấn đề nhanh, cho kết quả tốt (nhưng không hẳn là tối ưu). Có thể xem suy nghiệm là các “lối tắt” trong tư duy. Ví dụ, suy nghiệm đánh giá nỗ lực (cái gì càng mất nhiều thời gian để hoàn thành thì càng có giá trị) thường đúng với đa số sản phẩm. Một bức tranh vẽ trong 10 ngày thường có giá trị hơn bức tranh vẽ nhanh trong 10 phút.

Suy nghiệm thường đúng, nhưng không phải lúc nào cũng đúng. Nó giúp giải quyết nhanh vấn đề, nhưng tạo sự thiên lệch trong nhiều trường hợp. Trong sách này, những đánh giá thiên lệch được gọi là **thiên kiến** (bias). Các thiên

kiến phối hợp cùng nhiều yếu tố tạo ra các hiện tượng đặc biệt, trong sách này gọi là **hiệu ứng** (effect).

(Nói thêm: Suy nghiệm có thể tạo thiên kiến, tuy nhiên, nó cũng giúp ra quyết định hợp lý phần lớn thời gian. Do vậy, ở một số phần ta cũng sẽ nghiên cứu cách ứng dụng suy nghiệm để ra quyết định.)

Tận dụng hiểu biết về các suy nghiệm, thiên kiến, hiệu ứng, kết hợp với những kiến thức ngành khác (đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh), các tác giả chỉ ra các **thủ thuật**. Mỗi thủ thuật thường là kết quả của sự phối hợp nhiều hiệu ứng, và mỗi hiệu ứng thường tạo ra được nhiều thủ thuật khác nhau.

Để ứng dụng, đôi khi ta không thể làm thủ công, mà phải sử dụng một số **công cụ** để tăng tốc độ và sự chính xác. Ví dụ, để tính lãi suất một khoản vay, hàm Excel sẽ hiệu quả hơn rất nhiều việc nghiên cứu công thức và bấm máy tính. Khi nói về công cụ, các tác giả sẽ không giải thích quá nhiều cách vận hành của nó, chỉ tập trung trình bày cách sử dụng công cụ nhanh chóng và hiệu quả. Ví dụ, chúng tôi không giải thích cách Excel tính lãi suất theo công thức toán học, chỉ hướng dẫn cách điền đúng và hiệu quả hàm IRR để độc giả ứng dụng nhanh mà thôi.

Trong sách này cũng xuất hiện các **thuyết** (theory). Các tác giả thường sử dụng thuyết làm công cụ suy luận và giải thích các hiện tượng.

Ví dụ, hiện tượng con người thường bị thu hút bởi tình dục có nhiều hướng giải thích khác nhau. Tuy nhiên, các tác giả đã sử dụng thuyết tâm lý học tiến hóa để giải thích: “Những đặc điểm tâm lý còn tồn tại ngày nay chính là kết quả của quá trình tiến hóa và chọn lọc tự nhiên.” Những người không bị thu hút bởi tình dục đã tuyệt chủng và không truyền được vốn gene lại cho đời sau.

Dựa trên cách lý luận này, ta cũng có thể diễn giải về việc con người thường bị thu hút bởi kích thích hay thức ăn, từ đó dự đoán được những yếu tố khác bằng cách suy luận dựa trên nguyên lý bên trên.

Như vậy, mỗi hiện tượng có nhiều thuyết giải thích. Trong phạm vi sách này, các tác giả ưu tiên sử dụng thuyết dễ hiểu nhất để diễn giải.

Các thuật ngữ đa ngành

Tâm lý và kinh doanh không tồn tại riêng biệt, mà đa phần đan xen lẫn nhau, và với nhiều lĩnh vực khác nữa. Rất nhiều chiêu trò đánh lừa trong kinh doanh xuất hiện trong mảng thống kê; rất nhiều chỉ số tài chính là nhằm đo lường tâm lý thị trường; rất nhiều công thức thống kê xuất hiện để giải quyết các vấn đề trong nghiên cứu tâm lý. Thậm chí, một số ngành “lai” cũng đã xuất hiện, như hành vi tổ chức, tài chính hành vi... và xóa mờ ranh giới giữa các ngành. Do đó, các bạn cũng sẽ thấy một số khái niệm không thuộc

mảng tâm lý hay kinh doanh, nhưng lại có liên quan mật thiết đến tâm lý kinh doanh.

* * *

Do thuật ngữ hiện nay chưa thống nhất, nên độc giả sẽ thấy một số thuật ngữ dùng trong sách này không giống với các sách khác. Ví dụ, *efficiency* được gọi là *hiệu suất* trong sách này, nhưng nơi khác lại gọi là *hiệu quả*; *heuristic* trong sách này gọi là *suy nghiệm*, nhưng có nơi phiên âm thẳng thành *ơ-rít-tíc*. Đó là điều không thể tránh khỏi, do vậy, để tránh hiểu nhầm và tiện tra cứu, các tác giả đều cố gắng ghi chú thuật ngữ tiếng Anh.

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU CỦA BỘ SÁCH	1
GIỚI THIỆU TẬP 2	4
MỤC LỤC	6
1. HIỆU ỨNG IKEA.....	11
..... Những vị khách hàng tháo vát	
Hiệu ứng IKEA	12
Đồ nội thất và origami.....	12
Ứng dụng trong kinh doanh	15
Thí nghiệm 1.....	17
2. SỰ VI DIỆU CỦA TOÁN HỌC.....	18
..... Ai thông minh hơn học sinh lớp 5?	
Dịch vụ vận chuyển & phần trăm khuyến mãi	19
Khuyến mãi thả ga, đi ra sạch túi.....	20
Sự thật phơi bày.....	21
3. SUY NGHIỆM TỔNG BẰNG KHÔNG.....	26
..... Một nghề cho chín còn hơn chín nghề	
Suy nghiệm tổng bằng không	27
Thí nghiệm kem cạo râu	29
Cách giải thích khác từ tâm lý học tiến hóa	30
Ứng dụng trong kinh doanh	31

4. SỨC MẠNH CỦA SỰ GHEN TỊ	34
..... Sống đơn giản cho đời thanh thản	
Lời khen của gã bán hàng.....	35
Một nhân cách tốt	36
Ứng dụng trong kinh doanh.....	37
5. HAI QUY TẮC GIEO Ý TƯỞNG	42
..... Dọn đường cho ý tưởng khởi nguồn	
Ứng dụng trong kinh doanh.....	43
Thí nghiệm 2a	47
6. SỨC MẠNH CỦA CHUYỂN ĐỘNG RÌA.....	48
..... Sự kỳ diệu của những chú mèo gọi khách	
Cuộc chiến sinh tồn của tổ tiên loài người.....	48
Ứng dụng trong kinh doanh.....	50
7. HIỆU ỨNG ẢO TƯỢNG HOÀN THÀNH	52
..... Chỉ cần tưởng tượng thôi anh cũng thấy vui rồi!	
Hiệu ứng ảo tưởng hoàn thành	53
Ảo tưởng tiết kiệm	54
Ứng dụng trong kinh doanh.....	55
Thí nghiệm 2b	57
8. HIỆU ỨNG TIẾN SĨ FOX	58
..... Trở thành “thầy” mà không cần kiến thức	
Hiệu ứng tiến sĩ Fox.....	59
Công trình khoa học của Hakes	60
Ứng dụng trong kinh doanh.....	61
9. CHỬI THÈ LÀ CẢ MỘT NGHỆ THUẬT	63
..... Chửi thề đek đơn giản đâu!	
Chửi thề đek phải bất lịch sự!	63

“Damn it!”	65
Ứng dụng trong kinh doanh	66
10. GIÁ TRÒN HAY GIÁ LẺ?	68
..... Liệu đặt giá 9.900 VND có hiệu quả hơn 10.000 VND?	
Chiếc camera và nghệ thuật định giá	69
Ứng dụng trong kinh doanh	70
Thí nghiệm 2c	73
11. CHỮ SỐ TRÁI – CHỮ SỐ PHẢI	74
..... Định giá – khoa học và nghệ thuật	
Hiệu ứng chữ số trái	75
Hiệu ứng chữ số phải	77
Ứng dụng trong kinh doanh	80
12. MÔ HÌNH ĐIỀU HƯỚNG MỤC TIÊU THỤ ĐỘNG (PGG) ...	82
..... Một bước sa chân, cả đời ôm hận	
Mô hình điều hướng mục tiêu thụ động (PGG)	83
Viên sô cô la sa ngã	84
Mồi lửa của Gollwitzer	85
Ứng dụng trong kinh doanh	86
13. THỦ THUẬT RÚT RUỘT TRONG VIẾT NỘI DUNG KỂ CHUYỆN	89
..... Ý tại ngôn ngoại – ý tưởng không nằm trong câu chữ	
Thủ thuật rút ruột	90
Tại sao nên dùng thủ thuật rút ruột?	92
Cách thực hành thủ thuật rút ruột	94
14. NGHỆ THUẬT ĐỌC THÔNG BÁO MIỄN TRỪ TRÁCH NHIỆM	95
..... Sữame là tốt nhất cho trẻ sơ sinh và trẻ nhỏ!	

Hạo Nhiên – Quốc Khánh

Công ty thiết bị không dây Apollo.....	96
Ứng dụng trong kinh doanh	97
Thí nghiệm 3.....	99
15. GÓC NHÌN XÉO.....	100
.....Bạn sẽ vẽ tách cà phê như thế nào?	
Tách cà phê của Palmer.....	101
Ứng dụng trong kinh doanh	103
16. THIÊN KIẾN KHÁC BIỆT	106
.....Thêm 4 ngàn để đổi lên ly lớn nha anh? Thôi, cảm ơn!	
Đánh giá so sánh và đánh giá riêng biệt.....	107
Khác biệt về lượng và khác biệt về chất.....	108
Thiên kiến khác biệt	109
Ứng dụng trong kinh doanh	111
17. MẶT PHẢI CỦA ĐÁNH GIÁ TRÁI CHIỀU	115
.....Chín người mười ý	
Mức độ phân tán và sự đồng nhất về sở thích.....	116
Bức tranh và chiếc đèn bàn	117
Cuộc khảo sát của Reevo.....	119
Con người: tò mò nhưng sợ sai.....	120
Ứng dụng trong kinh doanh	121
PHỤ LỤC.....	125
.....Thị giác ngoại vi – sự thật về chuyển động rìa	
Cơ bản về võng mạc	125
Vai trò của thị giác ngoại vi.....	127
Lại nói về chú mèo gọi khách	128
TÀI LIỆU THAM KHẢO	130
CHỈ MỤC TỪ.....	133

Hiệu Ứng Ikea

Những vị khách hàng tháo vát

Đã bao giờ bạn bỏ thật nhiều công sức và thời gian làm một cái gì đó và cảm thấy mình sao mà giỏi quá sức chịu đựng chưa? Kiểu như, bạn hì hục lặn vào bếp và cho ra một tuyệt tác, dù mọi người có chê bai kiểu gì đi nữa, bạn ăn vẫn thấy nó ngon sao mà ngon ấy? Kiểu như, bạn tự tay siết từng con ốc vào gỗ, bỏ cả ngày hì hụi làm một cái kệ sách lắp ráp cực kì hoành tráng, dù rằng trên thực tế thì nó là kệ được người ta thiết kế để khách hàng tự lắp, và ai gần như cũng lắp được. Thế rồi, gạt mồ hôi trán, bạn lùi ra xa nhìn tác phẩm của mình, sượng tới tận óc, đầu gạt gù, lòng thầm nghĩ: “Ừ thì mình *đóng* kệ sách coi cũng được đó chứ!”

Nếu bạn đã từng như thế, thì xin chúc mừng, bạn đã gia nhập danh sách những người bị ảnh hưởng bởi một hiện tượng tâm lý độc đáo gọi là Hiệu ứng IKEA.

Vậy Hiệu ứng IKEA là gì? Có hiệu quả, có nguy hiểm gì không?

Hiệu ứng IKEA

IKEA vốn là một doanh nghiệp Thụy Điển nổi tiếng trong ngành nội thất. Điều làm cho IKEA trở nên độc đáo so với các công ty còn lại nằm ở chỗ các dòng sản phẩm của công ty đều yêu cầu người dùng phải tham gia lắp đặt để hoàn thiện (do-it-yourself). Sản phẩm đến tay khách hàng thường chỉ là *bộ kit* bao gồm các bộ phận và linh kiện cần thiết, và phải mất thêm vài giờ mới trở thành sản phẩm hoàn chỉnh nhờ bàn tay của khách hàng. Mặc dù chịu vất vả như vậy để “mua” được một sản phẩm nội thất, khách hàng vẫn cảm thấy hài lòng (nếu không muốn nói là siêu hài lòng). Chính sách này đã góp phần đưa IKEA trở thành ông trùm nội thất hàng đầu thế giới.

Do sự nổi tiếng và cách thiết kế sản phẩm độc đáo này, các nhà tâm lý học đã lấy tên công ty đặt cho hiệu ứng, gọi là Hiệu ứng IKEA (IKEA effect). Theo hiệu ứng IKEA, người ta sẽ đánh giá cao một sản phẩm mà họ tự tay làm lấy (hoặc họ nghĩ là mình đã tự làm) hơn các sản phẩm bình thường đã được làm sẵn. Chắc bạn cũng thấy hiệu ứng IKEA nhiều rồi, nhưng các nhà tâm lý học vẫn muốn kiểm tra xem hiệu ứng này liệu có thật, hay chỉ do người ta tưởng tượng ra. Thế nên, họ đã làm thí nghiệm.

Đồ nội thất và origami

Năm 2011, ba nhà tâm lý học Norton, Mochon, và Ariely đã tiến hành một thực nghiệm thú vị:

Những người tham gia thí nghiệm được cho xem một sản phẩm IKEA hoàn chỉnh và một sản phẩm chưa lắp ráp (và người tham gia thí nghiệm phải hì hụi tự lắp ráp bộ sản phẩm chưa hoàn chỉnh này). Sau đó, họ được đề nghị đưa ra một mức giá để mua sản phẩm. Nếu mức giá đưa ra lớn hơn một mức giá ngẫu nhiên do nhà khoa học đưa ra, người tham gia sẽ trả phần tiền chênh lệch giữa con số họ đưa ra và con số của nhà khoa học để được sở hữu sản phẩm. Trong trường hợp ngược lại, nếu mức giá đưa ra thấp hơn con số ngẫu nhiên, người tham gia sẽ ra về tay không.¹ Ngoài ra, người tham gia còn được yêu cầu tự đánh giá sản phẩm tự lắp ráp của mình.

Kết quả như sau: trung bình người tham gia thí nghiệm trả cho sản phẩm tự mình lắp ráp mức giá cao hơn khoảng 62% so với sản phẩm làm sẵn, và họ cũng thích sản phẩm mà họ tự tay làm hơn!

Không muốn chỉ dừng lại ở sản phẩm đồ gỗ lắp ráp của IKEA, các nhà khoa học của chúng ta còn đi xa hơn: họ thay đồ IKEA bằng một sản phẩm khó làm hơn: đồ gấp giấy origami.² Trong trường hợp này, người tham gia trả cho sản

¹ Ví dụ, nếu anh A tham gia thí nghiệm chốt giá 100 USD cho sản phẩm, và mức giá mà nhà khoa học định trước cho sản phẩm đó là 99 USD, anh A sẽ trả 1 USD và mang đồ về. Trong khi đó, nếu anh A ra giá 98 USD, anh sẽ không được mang sản phẩm về. Đây là luật chơi mà nhà khoa học đưa ra để ép buộc người tham gia phải ra giá thật lòng mình.

² Để mọi người đều có thể hoàn thành, các nhà khoa học đã chọn những hình dễ gấp (gấp hạc và ếch).

phẩm do chính tay họ làm cao hơn tận 460% so với sản phẩm được các nghệ nhân làm sẵn. Họ cũng nghĩ rằng người khác cũng thấy sản phẩm do họ làm là đẹp, trong khi họ thấy sản phẩm của những người cùng tham gia thí nghiệm lại... xấu xấu thế nào ấy, dù trình độ của mọi người thực ra cũng ngang ngửa thôi.

Sản phẩm	Hình thức hoàn thành	Đánh giá
Đồ gỗ IKEA	Tự làm	😊
	Làm sẵn	😐
Origami	Tự làm	😊
	Nghệ nhân làm sẵn	😐
	Người khác làm	😞

Rõ ràng là người ta thích được tự tay làm, và hay tự đánh giá quá cao khả năng của mình!¹ (Và đây cũng là lý do vì sao người viết hay có cơ hội sắm đồ mới: Mỗi lần có cái gì đó—bình đun nước hay laptop chẳng hạn—bị hư, tôi thường thể hiện sự tháo vát, luôn thử tự sửa trước khi đem ra tiệm. Mà thường thì sau khi tự “sửa” xong, thế nào cũng mất—hoặc dư—vài ba con ốc vít hay đứt vài sợi dây. Khi đó thì đến ông thợ lành nghề nhất cũng phải bó tay vì quá nát rồi. Đôi khi tôi tự hỏi, liệu có phải chính các nhà sản xuất đã đăng

¹ Vấn đề này đã được nhắc đến trong chính quyển sách của Dan Ariely (*The upside of irrationality*). Bạn đọc có thể tìm đọc thêm để hiểu quan điểm của tác giả.

các hướng dẫn tự sửa chữa đồ dùng lên YouTube để nó... nhanh bị phá hỏng hay không nữa...)

Ứng dụng trong kinh doanh

Cho khách hàng tham gia vào quá trình hình thành sản phẩm: Có lẽ các nhà thiết kế là hay gặp phải tình trạng này nhất, và dù có muốn hay không thì họ vẫn phải cho khách hàng được “tự làm” một cái gì đó trong quá trình hình thành sản phẩm của mình. Đó là lí do vì sao khách hàng (client) hay sếp của bạn luôn phải ngồi chỉnh đi chỉnh lại thiết kế của bạn chút xíu rồi mới chịu gật đầu hài lòng, dù các góp ý của khách hàng và sếp đôi khi... sai quá sai! Mấu chốt là chỗ này: Quá trình chỉnh đi chỉnh lại khiến cho khách hàng và sếp cảm giác như mình cũng đã góp phần vào quá trình hoàn thành “kiệt tác” của bạn. Do đó họ đồng ý, đánh giá cao, và quan trọng nhất là trả giá cao hơn cho sản phẩm cuối cùng. Vậy nên, dù khó chịu đến mấy, hãy hiểu rằng việc cho khách hàng hay sếp tham gia vào quá trình chỉnh sửa sẽ giúp bạn được đánh giá cao hơn, và công việc của bạn sẽ nhẹ nhàng hơn rất nhiều!

Tuyệt chiêu cho khách hàng tự tay làm hiện diện rất nhiều trong cuộc sống, từ các quán cho khách tự nướng (dù khét lẹt nhưng vẫn thấy ngon), cho đến các tiệm cà phê cho khách tự nướng bánh (dù cứng nhưng vẫn ngon nhé). Ứng dụng là vô vàn. Nói chung, nếu không biết khách hàng thích gì, hãy để họ tự làm rồi trả tiền cho bạn. Dù bạn làm hay,

làm ngon đến mấy vẫn sẽ không thể hay và ngon bằng chính tay họ làm.

Trong ngành sách cũng có rất nhiều công ty ứng dụng chiêu này thông qua những cuộc bình chọn bìa sách, hay bình chọn tên đặt cho quyển sách mới. Gần đây (2018), hãng xe VinFast có lẽ cũng ứng dụng chiêu này khi cho mọi người bình chọn mẫu xe điện mà họ yêu thích nhất trên trang của công ty (tại www.binhchonmauxe.vinfast.vn).

OK, vậy nên sau này nếu vợ hay người yêu của bạn có hỏi: “Em nấu có ngon không,” thì bạn biết rằng không phải nàng nghĩ mình nấu dở và chờ bạn an ủi đâu. Nàng thực sự nghĩ mình nấu ngon, thậm chí chuyển hẳn sang làm đầu bếp nhà hàng luôn cũng được. Liệu liệu mà trả lời cho chính xác và chân thành nhé. Chúc bạn may mắn và an toàn!

Thí nghiệm 1

Đây là một thí nghiệm tâm lý. Hãy nhìn kĩ bảng phía dưới trong 5 giây rồi lật sang trang 19 để trả lời câu hỏi ở hàng dưới cùng (nhớ là 5 giây thôi, nhà khoa học mà, nên thành thật nhé):

	Sản phẩm A	Sản phẩm B
Giá gốc	93 USD	89 USD
Giá khuyến mãi	79 USD	75 USD

Sự Vi Diệu Của Toán Học

Ai thông minh hơn học sinh lớp 5?

Học hết lớp 5, ta coi như đã nắm vững được hết các phép toán cơ bản như cộng, trừ, nhân, chia, tính toán phần trăm các kiểu. Tuy nhiên, sau khi lăn lộn thương trường vài năm, người viết sách này mới phát hiện ra rằng mình không giỏi cộng trừ nhân chia như vẫn tưởng, và lẽ ra mình cần phải học hành đàng hoàng hơn ở cấp tiểu học mới phải.

Dân kinh doanh là những người vô cùng giỏi với những con số, nhất là khi những con số ấy gắn liền với túi tiền của họ. Họ sẽ càng nguy hiểm hơn nếu hiểu cách đầu óc của khách hàng vận hành khi tính toán và tìm cách tận dụng hiểu biết này. Để thấy cách vận dụng và kết hợp linh hoạt giữa tâm lý và toán học của dân kinh doanh, ta sẽ tự thử thách bản thân mình bằng vài ví dụ các chính sách giảm giá khuyến mãi thường gặp. Bạn thử trả lời mấy bài toán dưới đây trước khi xem đáp án, và hãy chuẩn bị tinh thần thật kỹ trước khi trả lời nhé!

Dịch vụ vận chuyển & phần trăm khuyến mãi

Để chuyển quyền sách này đến tận tay bạn, các tác giả thường phải sử dụng các dịch vụ vận chuyển. Các đơn vị vận chuyển này rất đông, và thường có chính sách khuyến mãi để lôi kéo khách hàng về với họ. Để tối thiểu hóa chi phí, các tác giả thường phải tính toán cực kì cẩn thận để chọn ra đơn vị tốt nhất và có giá ưu đãi nhất.¹

Giả sử có hai đơn vị giao hàng (A và B) liên hệ nhóm tác giả, với các điều kiện khuyến mãi như sau:

- Đơn vị giao hàng A: Cứ chi 10 triệu/tháng trở lên, anh sẽ được giảm 10% giá cước.

- Đơn vị giao hàng B: Cứ chi 9 triệu/tháng trở lên, anh sẽ được tặng thêm 10% giá trị nạp vào tài khoản khuyến mãi để sử dụng tiếp cho các đơn hàng sau.

Biết rằng chi phí giao sách hàng tháng của các tác giả đủ điều kiện tham gia khuyến mãi ở cả hai bên, và biết rằng chất lượng dịch vụ của họ tương đương nhau. Để dễ tính, ta giả sử mỗi đơn hàng ta phải chi đồng giá 20 nghìn đồng.

Do chi phí giao hàng rất lớn, nên chỉ cần một ưu điểm nhỏ thôi cũng đã tiết kiệm được rất nhiều tiền trong dài hạn rồi. Nếu bạn là quản lý giao hàng của các tác giả, bạn sẽ chọn đơn vị nào? Chúng tôi đặt trọn niềm tin vào bạn đấy nhé!

¹ Câu hỏi của Thí nghiệm 1 ở trang 17: Đừng xem lại phần trước và trả lời: Bạn hãy cho biết, A hay B giảm giá nhiều hơn?

Khuyến mãi thả ga, đi ra sạch túi

Thông thường thì các trang bán hàng, cũng như các siêu thị thường có nhiều chính sách giảm giá cực kỳ hấp dẫn. Ở một số trang, thậm chí họ còn phối hợp các chương trình, vừa khuyến mãi lễ tết, vừa khuyến mãi cho các khách hàng dùng thẻ và thậm chí có nhiều chính sách khuyến mãi dành cho số lượng nữa, nhìn mà hoa cả mắt.

Là một người tiêu dùng thông minh, đồng thời lại rất giỏi toán, bạn phải chọn được chương trình khuyến mãi có lợi nhất cho mình. Vậy bây giờ mời bạn chọn thử nha:

Giả sử có 2 trang bán sách chất lượng tương đương có chương trình khuyến mãi như sau:

- Trang bán sách X: Nhân dịp 2/9, từ ngày 1/9 đến 3/9, khuyến mãi giảm 30% cho tất cả các sách. Ưu đãi giảm cho khách hàng có thẻ thành viên 10% hóa đơn. Nhân dịp này, trang bán sách X cũng giảm giá thêm 10% khi mua 100 nghìn trở lên trong đúng ngày 2/9. Khách hàng có thể sử dụng kết hợp cùng lúc các chương trình khuyến mãi.

- Trang bán sách Y: Nhân dịp 2/9, khuyến mãi giảm 45% cho tất cả các loại sách.

Biết rằng bạn đã thích mua sách từ lâu, nên bạn dự tính chi vào khoảng 200 nghìn vào ngày 2/9. Và dĩ nhiên giá bìa sách thì ở đâu cũng như nhau cả.

Bạn sẽ mua ở trang X hay trang Y?

Sự thật phơi bày

(a) Bài toán giao hàng & khuyến mãi tặng thêm

Bạn chọn B đúng không? Vì cả hai bên đều khuyến mãi 10%, mà điều kiện của bên B lại thấp hơn bên A (B chỉ cần 9 triệu là đã được 10%, trong khi A thì phải 10 triệu mới giảm 10%). Khi cả hai bên đều tương đồng, thì chọn ngưỡng 9 triệu sẽ tốt hơn.

Vậy là bạn chọn B đúng không? Xin chia buồn với bạn. Bạn đã làm chúng ta mất tiền, òa òa...

Mình cùng tính lại nhé:

- Nếu chọn A, ta giao được 500 đơn ($10.000.000/20.000$). Ta được giảm 10% nên chỉ phải trả 9 triệu đồng chẵn.
- Nếu chọn B, ta nạp 9 triệu và trong tài khoản của ta có 9,9 triệu (9 triệu nạp vào và 900 nghìn tặng thêm). Với số tiền này, ta giao được 495 đơn hàng ($9.900.000/20.000$).

Tóm lại, ở cả hai trường hợp, số tiền thực trả cho đơn vị giao hàng đều là 9 triệu. Tuy nhiên, với A, ta giao 500 đơn hàng, nhưng với B, ta chỉ giao được 495 đơn hàng!

Sao mà kỳ vậy?

Thực ra, B **không giảm 10%**. Họ **tặng thêm 10%**. Và đó là mấu chốt vấn đề. Để hiểu bản chất và dễ so sánh, ta phải quy về một cách tính: Khi ta chi 9 triệu, và được tặng thêm 900 nghìn (10%), đồng nghĩa với việc ta **chi 9,9 triệu và được**

giảm 900 nghìn. Nói cách khác, điều kiện thực sự của B là *chi 9,9 triệu và được giảm 9,09%.*

Như vậy, ngưỡng được khuyến mãi của hai bên là xấp xỉ như nhau, nhưng tỷ lệ được giảm lại chênh nhau một cách bất ngờ. Mấu chốt đều bắt nguồn từ sự khác biệt giữa khuyến mãi bằng cách *giảm đi* và khuyến mãi bằng cách *tặng thêm!* (Ngắn gọn thì *tặng thêm* sẽ cho ảo giác là nhiều hơn *giảm đi.*)

Bạn vẫn còn thấy có gì đó kỳ kỳ? Hãy thử một bài toán dễ hơn nhé: Mua 1 tặng 1 (*tặng 100%*) sẽ tương đương mua 2 và *giảm giá 50%*, đúng không? Giả sử mỗi sản phẩm 10 nghìn đồng, thì ở cả hai trường hợp, bạn đều *chi 10 nghìn và nhận 2 sản phẩm*, dù cách mua 1 tặng 1 nghe có vẻ nhiều hơn cách giảm giá 50%.

Để làm khách hàng xoắn não và không thể tính toán được, dân bán hàng thường *tặng thêm những con số lẻ.* Ví dụ, nạp 100 nghìn tặng 75% chẳng hạn. Khách hàng đa số không thể tính ngay được con số này thực chất là giảm bao nhiêu phần trăm giá cước (bạn tính nhầm thử xem).

Tuyệt chiêu này phát huy hiệu quả mạnh nhất nếu *lượng tặng thêm là các đơn vị tính bằng tiền.* Ví dụ, mua 5 gói mì tặng 1 gói mì sẽ không có tác dụng bằng nạp 100 nghìn tặng 20 nghìn vào tài khoản, bởi đơn vị khuyến mãi “nghìn đồng” sẽ được nhanh chóng so sánh và lẫn lộn với tiền mặt (và quên đi rằng 20 nghìn phí cước trong tài khoản khuyến mãi không có giá trị như 20 nghìn đồng tiền mặt).

Vậy thì giờ bạn đã biết, khi các hãng mạng di động khuyến mãi **tặng 50%** vào tài khoản thì thực ra họ giảm giá cước điện thoại bao nhiêu phần trăm rồi nhé!¹

(b) Bài toán mua sách & khuyến mãi đa tầng

Có lẽ bạn đã cẩn thận hơn và tính lại. Nếu vậy thì chắc bạn đã phát hiện ra rằng, trang X **bán mất** hơn trang Y, và giang hồ thật là hiểm ác.

Khi mới nhìn, tổng các chương trình của X là $30\%+10\%+10\%=50\%$. Tuy nhiên, cách tính bản năng này là không chính xác.

Để dễ tưởng tượng, ta giả sử bạn mua 200 nghìn giá bìa. Khi đó, mua ở X, bạn sẽ được:

- Giảm 30% giá bìa theo chính sách chung, còn 140 nghìn.
- Sử dụng mã khuyến mãi, giảm 10% số tiền đã chi ra, tức là giảm 14 nghìn (10% của 140 nghìn), còn 126 nghìn.
- Sử dụng thẻ thành viên, giảm 10% hóa đơn, tức là 12,6 nghìn (10% của 126 nghìn), còn 113,4 nghìn đồng.

Như vậy, tổng giảm giá thực của bạn là 86,6 nghìn đồng, tức là... 43,3% so với giá bìa, chứ không phải 50%! Nói cách khác, chính sách giảm 45% giá bìa của Y về thực chất hấp

¹ Gọi ý nè, tặng 50% tức là mua 2 tặng 1 đó; hay nói cách khác là **mua 3 và trả tiền 2**.

dẫn hơn chính sách *giảm giá đa tầng* của X (nhưng thoát nhìn Y không hấp dẫn bằng).

Vấn đề là, trong trường hợp giảm giá nhiều tầng như thế này, cách tính đúng phải là tính nhân. Với X, công thức tính số lượng giảm giá thực sẽ là:

$$100\% - (100\% - 30\%)*(100\% - 10\%)*(100\% - 10\%) = 43,3\%$$

(Giảm bao nhiêu tầng thì ta lại nhân thêm bấy nhiêu. Ví dụ, nếu bài toán lại giảm tầng thứ tư x%, thì ta nhân thêm con số thứ tư là 100%-x%.)

Bạn đã chóng mặt chưa?

Một ví dụ khác cho bạn hiểu công thức: Giả sử chính sách giảm giá của công ty nọ có 4 tầng, lần lượt là giảm 40%, 30%, 20%, 10% hóa đơn, khách hàng có thể áp dụng đồng thời cả 4 chính sách (cộng lại ra 100% luôn, quá ngẫu!). Con số thực giảm theo công thức là:

$$100\% - (100\% - 40\%)*(100\% - 30\%)*(100\% - 20\%)*(100\% - 10\%) = 69,76\%$$

Rõ ràng, không phải vị khách hàng nào cũng đủ tỉnh táo và đủ thời gian để tính toán phức tạp như thế này.

Tuy vài phần trăm có vẻ không đáng khi mua những mặt hàng thông thường, nhưng nếu áp vào các mặt hàng giá trị lớn (nhà cửa, xe hơi, lãi suất gửi ngân hàng, hoặc lãi vay trả góp...), thì những chênh lệch vài phần trăm này không nhỏ chút nào!

Cũng như bài toán giao hàng ở trên, tuyệt chiêu này sẽ hữu hiệu hơn khi con số giảm giá là con số lẻ (để khách hàng khó tính toán nhằm, ví dụ như các mức giảm là 12% kỉ niệm 12 tháng thành lập cửa hàng, giảm thêm 20% cho khách hàng sử dụng thẻ ưu đãi... nói chung là có muôn vàn lý do để khuyến mãi lẻ phần trăm). Và dĩ nhiên, chiêu này sẽ lại càng hiệu quả hơn nếu áp dụng kèm tuyệt chiêu **khuyến mãi tặng thêm** như đã trình bày ở trên. Nếu bạn còn **tặng thêm bằng “tiền”** nữa thì coi như khách hàng khỏi tính toán luôn. (Kiểu như “bạn sẽ được tích lũy 2% hóa đơn vào thẻ thành viên siêu thị...” chẳng hạn, với hiểu biết từ chiêu khuyến mãi tặng thêm và chiêu khuyến mãi đa tầng, để bạn tính được con số 2% này thực tế là giảm bao nhiêu phần trăm đấy.)

Vậy lần sau, nếu bạn có gặp các chương trình **khuyến mãi giảm giá đa tầng, kèm khuyến mãi tặng thêm** và **khuyến mãi số lẻ** như thế này thì hãy cẩn thận, nó giảm không nhiều như bạn tưởng đâu. Tốt nhất là cứ thủ sẵn công thức trong tay, khi gặp các chiêu khuyến mãi này thì rút ra tính ngay cho gang hồ hởi.

Suy Nghiệm Tổng Bằng Không

Một nghề cho chín còn hơn chín nghề

Dân marketing—dù chuyên hay không chuyên—ngày nay chắc cũng đều đã nghe qua cái gọi là chiến lược định vị. Đại ý nền tảng lý luận của định vị là mỗi thương hiệu/sản phẩm chỉ nên (và chỉ có thể) chiếm một đặc tính nào đó trong đầu khách hàng. Thương hiệu này thì chiếm hữu đặc tính nhanh, chỗ khác thì rẻ, chỗ khác nữa thì giúp trắng răng, kẻ thì thơm miệng... Rất khó có thương hiệu nào chiếm lĩnh được nhiều đặc tính cùng một lúc.

Tuy nhiên, một số người vẫn không tin vào ý tưởng này (hoặc có thể đơn giản vì họ sợ mất và muốn được tất), và định vị rằng sản phẩm của mình... chuyên tất cả mọi thứ: vừa ngon, vừa bổ, vừa rẻ, vừa thơm miệng, vừa trắng răng, vừa ngăn sâu răng, vừa làm răng chắc khỏe... Vậy liệu rằng, có bằng chứng khoa học nào cho thấy tập trung vào một ưu điểm duy nhất sẽ có tác dụng hơn cách làm tất-cả-trong-một hay không?

Thực ra là có. Khoa học tâm lý gọi phát hiện này là Suy nghiệm tổng bằng không.

Suy nghiệm tổng bằng không

Trước khi nói về suy nghiệm¹ tổng bằng không (zero-sum heuristics), ta phải biết nguồn gốc cái tên của nó đã. Tên của suy nghiệm tổng bằng không bắt nguồn từ thuật ngữ *tổng bằng không* từ lý thuyết trò chơi. Nội dung cơ bản như sau:

Một trò chơi được gọi là trò chơi tổng bằng không (zero-sum game), nếu tổng được và mất của những người chơi cộng lại bằng 0 (tức là người này được thì người kia sẽ mất). Nói cách khác, không thể xảy ra trường hợp hai người cùng thắng (được) hoặc cùng thua (mất). Những trò chơi không có đặc tính này gọi là trò chơi tổng khác không (non-zero-sum game).

Một số ví dụ về trò chơi tổng bằng không:

- Đánh cờ: người này thắng thì người còn lại chắc chắn thua, hoặc cả hai hòa và không ai được thêm gì.
- Cá độ: tiền thắng cược của người này là tiền thua cược của người kia.

¹ Như đã từng chú thích ở *Hiệu ứng chim mồi (tập 1)*, thì “Suy nghiệm (heuristic) trong tâm lý học là phương pháp giải quyết vấn đề theo đường tắt để “giảm tải” cho đầu óc. Các phương pháp này được suy ra từ trải nghiệm thực tế, và *có thể không phải là phương pháp giải quyết tối ưu*. Ví dụ như trong suy nghiệm đánh giá nỗ lực, việc đánh giá giá trị sản phẩm dựa trên thời gian hoàn thành có thể được suy ra từ việc đa số sản phẩm tốn công thường có giá trị. Cách đánh giá này không hẳn là chính xác, nhưng giúp đầu óc giảm lượng thông tin cần xử lý mỗi lần phải định giá một sản phẩm.”

Một số ví dụ về trò chơi tổng khác không:

- Ký hợp đồng hợp tác: nếu hợp đồng được ký kết, cả hai bên đều có lợi.
- Mua theo nhóm truyền thống: nếu số lượng mua theo nhóm đạt chỉ tiêu, tất cả những người mua sẽ được chiết khấu cao hơn, người bán thì bán được hàng.

Bây giờ ta sẽ quay lại chủ đề chính: suy nghiệm tổng bằng không. Suy nghiệm tổng bằng không cho rằng, *con người luôn có xu hướng nghĩ rằng mọi thứ đều có đánh đổi*, được cái này thì mất cái kia, nói cách khác là khi cộng cái được và cái mất của một quyết định thì ta sẽ được tổng là 0. Nếu sản phẩm ngon, bổ, thì chắc nó không rẻ; nếu ngon, rẻ thì chắc nó không bổ; còn nếu nó bổ, rẻ, thì không ngon đâu. Được cái này thì mất cái kia!

Xin chú ý rằng, *vẫn có trường hợp một quyết định không có tổng bằng không*, ví dụ như vẫn có sản phẩm thực sự vừa ngon, vừa bổ, vừa rẻ; hay vừa chắc răng, vừa thơm miệng, nhưng trong đầu chúng ta vẫn *không tin điều này*. Những trường hợp ta cứ khẳng khẳng là tổng bằng không, trong khi thực ra nó khác không, gọi là thiên kiến¹ tổng bằng không (zero-sum bias).

¹ Thiên kiến (bias) là một lối mòn (hay hệ thống, khuôn mẫu) tư duy đánh giá giải quyết vấn đề, nhưng lại lệch lạc so với thực tế. Ví dụ ở thiên kiến tổng bằng không, thì cách đánh giá lối mòn rằng cái gì cũng có cái giá đánh đổi sẽ làm sai lệch sự thực rằng có những quyết định (hay sự vật, sản phẩm...) thực sự tốt ở nhiều khía cạnh.

Thí nghiệm kem cạo râu

Năm 2007, nhà tâm lý học Chernev đã thực hiện một thí nghiệm để kiểm tra xem liệu suy nghiệm tổng bằng không có tồn tại trong thực tế hay không. Ông mời 227 sinh viên trường Đại học Northwestern tham gia đánh giá 5 loại sản phẩm khác nhau, với 3 cách quảng cáo khác biệt. Cụ thể:

- Cách A: chỉ tập trung vào một đặc tính (loại kem cạo râu này giúp giữ ẩm da).
- Cách B: chỉ tập trung vào một đặc tính khác (loại kem cạo râu này giúp bảo vệ da).
- Cách C: quảng cáo đồng thời cả hai đặc tính (loại kem cạo râu này vừa giúp giữ ẩm da, vừa giúp bảo vệ da).

Sau quá trình phân nhóm để đánh giá cho chính xác (khá phức tạp nên chúng ta sẽ không nhắc đến ở đây, các bạn quan tâm có thể xem tài liệu gốc được dẫn ở phần Tài liệu tham khảo), Chernev phát hiện ra rằng, khách hàng nghĩ sản phẩm nhóm C sẽ không vượt trội ở bất kỳ đặc tính nào: Nếu cần giữ ẩm da, họ sẽ chọn A; nếu cần bảo vệ da, họ sẽ chọn B. Họ cũng nghĩ rằng C hẳn phải có mức giá bán cao hơn A và B (nói cách khác, họ nghĩ nếu C hiệu quả đến vậy, thì ắt là nó không rẻ rồi!).

Kết quả tương tự cũng xảy ra với các sản phẩm khác như kem đánh răng, bột giặt...

Như vậy, chuyện tập trung tấn công và chiếm lĩnh một đặc tính duy nhất thực sự có hiệu quả.

Một số nhà nghiên cứu cho rằng, con người có cách suy nghĩ kiểu tổng bằng không đơn giản là do môi trường sống: Họ phải tiếp xúc với quá nhiều những quảng cáo, những công ty lừa dối. Hơn nữa, việc một sản phẩm có quá nhiều đặc tính tốt (mà giá lại rẻ) thường không có thật. Do đó, họ bắt đầu phòng ngừa và sở hữu cách tư duy như trên.¹

Tuy nhiên, tâm lý học tiến hóa lại có một cách giải thích khác...

Cách giải thích khác từ tâm lý học tiến hóa

Trước đây, một số tác giả đã phát hiện ra suy nghiệm tổng bằng không, và rất nhiều người đã tìm cách lý giải cách tư duy này. Một trong số những cách giải thích dễ hiểu nhất dựa trên tâm lý học tiến hóa.² Theo Meegan (2010), con người vốn sống trong một môi trường mà nguồn lực (thức ăn, nước uống, bạn tình...) luôn có giới hạn, nên việc một người khác có được một thứ gì đó, đồng nghĩa với việc ta đã mất đi chính thứ đó (trò chơi tổng bằng không). Ví dụ, nếu

¹ Harry Dexter Kitson trong sách *Chu du vào tâm trí khách hàng* (NXB Thời đại, 2015) đã thống kê rằng quảng cáo nói dối (tức những quảng cáo hay dùng từ “nhất” – ví dụ như “tốt nhất” hay “ngon nhất”) nở rộ ngay từ những năm 1900. Theo ông, ban đầu thì con người có “sự cả tin nguyên thủy,” tức là tin vào những gì họ được nghe. Tuy nhiên, qua thời gian, khi thực tế trái ngược với sự cả tin nguyên thủy, họ sẽ dần đề phòng và điều chỉnh lại niềm tin của mình.

² Các nhà tâm lý học tiến hóa cho rằng, tâm lý con người là kết quả của quá trình tiến hóa và chọn lọc tự nhiên. Xem cụ thể ở Chương 11, *Hiệu ứng chim mồi, tập 1* (NXB Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh, 2016).

anh người tối cổ A vừa làm chị X mang bầu, thì anh B đã mất đi một bạn tình tiềm năng. Nếu không chú ý điểm này, anh B nhiều khả năng sẽ mất cảnh giác và mất hết sạch bạn tình. Do vậy, quá trình chọn lọc tự nhiên chỉ còn chừa lại những cá thể biết nhận ra rằng một cái được luôn đi kèm với một cái mất, và nếu mọi người đều được và không mất gì, thì bản thân mình chính là người mất.¹ Đó chính là suy nghiệm tổng bằng không mà mỗi người chúng ta đều sở hữu ngày nay, và đôi khi được thể hiện ra bằng sự ghen tị, theo như Hill và Buss (2008). Bởi mới nói, đừng trách các bà các chị hay ghen, chẳng qua là do bản năng sinh tồn mà thôi!

Ứng dụng trong kinh doanh

1. Như đã trình bày ở thí nghiệm kem cacao, khi quảng bá sản phẩm, nên chú ý rằng **những sản phẩm tập trung vào một đặc tính duy nhất sẽ được đánh giá cao hơn về đặc tính đó** (so với những sản phẩm kiểu “cái gì cũng tốt”). Vậy thì hãy tìm trong số những ưu điểm của sản phẩm mình một đặc tính nổi trội nhất, được đánh giá là quan trọng nhất đối với từng nhóm khách hàng, rồi tập trung truyền tải thông tin chỉ về đặc tính này. Hãy nghĩ xem, liệu bạn có tin và mời

¹ Do thời trước, con người phải sống trong điều kiện hoang dã, thiếu thốn nguồn lực, nên trò chơi tổng bằng không (người này được thì người kia mất) là quá phổ biến. Tuy thời nay một số nguồn lực đã không còn ít ỏi như trước, cuộc sống đã đầy đủ hơn, nhưng suy nghiệm tổng bằng không vẫn tồn tại (như đã nói ở trên, thường biểu hiện bằng sự ghen tị).

về công ty của mình một chuyên gia tư vấn chuyên về nghệ thuật lãnh đạo, đồng thời cũng chuyên về nghệ thuật khởi nghiệp, nghệ thuật marketing, nghệ thuật đầu tư tài chính, nghệ thuật đầu tư bất động sản, nghệ thuật quản lý khủng hoảng, nghệ thuật quản trị chuỗi cung ứng lẫn nghệ thuật giải quyết xung đột hay không?Ồ, thậm chí Albert Einstein cũng không *chuyên* nhiều thứ cùng lúc đến vậy!

2. Do ảnh hưởng của suy nghiệm tổng bằng không, mỗi khi nghe về một sản phẩm cùng những ưu điểm của nó, người tiêu dùng luôn vô thức tìm kiếm những nhược điểm, hay nói cách khác, họ luôn cố xác định thứ phải đánh đổi để có những đặc tính tốt này, và thường thì nhược điểm cũng phải xấp xỉ ưu điểm. Khổ một nỗi, một khi ta đã để cho họ tự suy diễn về những điểm tiêu cực, thì mọi thứ đều có thể xảy ra: họ sẽ nghĩ đến những thứ tiêu cực nhất.

Để ngăn điều này, ta có thể **giúp họ tìm điểm tiêu cực** để đánh đổi với sản phẩm. Ví dụ, nếu bạn bán một chiếc đồng hồ Michael Kors, bạn phải chỉ ra rằng giá của nó không hề rẻ (nếu không khách sẽ nghi ngờ rằng... có khi nào đây là đồng hồ giả?). Nếu bạn nhập hàng chính hãng và giá cả phải chăng, hãy chỉ ra rằng khách hàng sẽ phải đợi lâu một chút, do bạn chỉ đợi khách đặt hàng rồi mới nhập hàng về...¹

3. Một phương pháp khác cũng hay được nhiều người sử dụng, đó là chỉ ra rằng **bản thân đã bị rơi vào tình thế bất**

¹ Xem thêm Hiệu ứng sai lầm (Chương 14 và 15), *Hiệu ứng chìm mỗi tập 1*.

buộc nên mới phải bán sản phẩm ngon bổ rẻ cho người khác. Ví dụ, nếu lên các trang sang quán cà phê, bạn sẽ hay thấy người bán “kể khổ” rằng mình đang làm ăn ngon thì phải đi du học, rằng quán đang bán tốt thì phải chuyển công tác... Như vậy, những ưu điểm của sản phẩm đã được cân bằng bằng thế khó của chính người bán. Tuy nhiên, tuyệt chiêu này đã bị lạm dụng quá nhiều, nên ở một số ngành sẽ không còn hiệu quả nữa.

Nếu bạn là người mua và gặp tình trạng kể khổ như trên, thì cũng cần tỉnh táo và đánh giá sản phẩm một cách cẩn thận, đừng quan tâm đến những “cảnh đời khổ cực” mà người bán “chế biến” vào: Bạn đâu có mua cảnh khổ của họ mà quan tâm!

Sức Mạnh Của Sự Ghen Tị

Sống đơn giản cho đời thanh thản

Như đã nói ngay ở chương trước (Suy nghiệm tổng bằng không),¹ để tồn tại, con người buộc phải ý thức được rằng nguồn lực là có hạn, và việc một người nào đó khác có được một thứ gì đó, đồng nghĩa với việc bản thân ta đã mất đi một thứ tương tự. Trong một quần thể người xưa, nếu anh được miếng thịt, thì đồng nghĩa với việc tôi mất đi một miếng thịt và có thể chết đói nếu không để ý chuyện này. Tôi ghen tị vì anh có thịt, máu nóng bốc lên. Hiên thì tôi tự nhủ lần sau phải cạnh tranh về cho mình phần hơn, dù thì tôi đi tìm cái chày đến già cho anh một trận. Trong cái xã hội khó khăn thời đó, nếu tôi không biết ghen tị (anh tới lấy thịt, tôi mời; anh tới xin vợ tôi, tôi cũng vui vẻ cho), tôi sẽ không thể tồn tại và duy trì vốn gene của mình cho các thế

¹ Chương này cũng có nhiều ý tưởng dựa trên Thuyết so sánh xã hội ở tập trước (Chương 12, *Hiệu ứng chìm môi, tập 1*). Có thể xem đây là phần tiếp nối của Thuyết so sánh xã hội.

hệ sau. Nói cách khác, chỉ có các cá thể biết ghen tị mới có thể có con cháu (là chúng ta ngày nay đấy!). Giống người không biết ghen tị đã tuyệt diệt lâu rồi.

Thế nhưng, trong thời đại ngày nay, khi mà nguồn lực đôi khi dư thừa, thì việc ghen tị lại làm đời sống con người không hạnh phúc như trước. Tôi thấy anh mua xe, tôi ghen tị và nghĩ tới chuyện mua xe (dù tôi không cần); tôi thấy anh cưới vợ đẹp, tôi cũng ghen tị và bắt đầu muốn tìm vợ đẹp hơn (dù có vẻ vợ tôi không thích cái ý tưởng này cho lắm). Tất cả những việc làm để thỏa mãn những nhu cầu không hề có thật (tác giả tạm gọi là nhu cầu ảo) này thường sẽ khiến ta đi đến sai lầm.

Và mọi chuyện sẽ còn sai hơn cả sai nếu những tay bán hàng tinh ranh biết tận dụng sự ghen tị của khách hàng...

Lời khen của gã bán hàng

Hai nhà khoa học đến từ Hồng Kông, Chan và Sengupta (2013), đã làm thí nghiệm để kiểm tra xem lời khen ngợi có tác động như thế nào đối với người quan sát (không được khen). Người tham gia thí nghiệm được mời đánh giá một tình huống như sau:

Khi đang mua sắm trong một cửa hàng thời trang, một anh bán hàng (tạm gọi là Joey) đến và khen một khách hàng ở gần đó là mặc đồ rất đẹp, rất có gu.

Nếu là bạn, bạn nghĩ rằng mình sẽ cảm thấy và phản ứng ra sao?

Kết quả như thế này, Chan và Sengupta thấy rằng, dù người không được khen có đánh giá lời khen của Joey có phải là thật lòng hay không, thì họ vẫn cảm thấy có sự ghen tị nhen nhóm trong lòng. Sự ghen tị này thôi thúc họ có những hành động để giảm bớt sự ghen tị (mua quần áo, váy đầm để thấy mình cũng có gu không kém ai kia), và đó sẽ là thứ quyết định việc mua hàng của họ. Sau một khoảng thời gian (trong thí nghiệm là 30 phút sau khi chứng kiến lời khen của Joey), thì tất cả những đánh giá về lời khen của Joey tan biến bớt, chỉ chừa lại... sự ghen tị và nhu cầu muốn giảm bớt sự ghen tị (tức là sự thôi thúc muốn mua hàng). Thực tế là những người không được khen (và phải nhìn người khác được khen) sau một khoảng thời gian ngắn sẽ ưu ái và có xu hướng mua những mẫu “phong cách” hơn (và dĩ nhiên đắt tiền hơn) là những người không chứng kiến lời khen.

Một nhân cách tốt

Trong cùng bài báo, Chan và Sengupta cũng làm một thí nghiệm nhỏ khác. Các sinh viên Đại học Khoa học Kỹ thuật Hồng Kông được cho làm một bài đánh giá tính cách, sau đó được cho đọc bài làm của một sinh viên khác (với kết quả rất tốt). Một nửa số sinh viên tham gia thí nghiệm được bảo rằng, sinh viên khác này là bạn cùng trường, cùng chương

trình; nửa còn lại được bảo rằng đây là kết quả của một du học sinh từ châu Âu sang học.

Kết quả là, sự ghen tị của người tham gia thí nghiệm đối với bạn của mình tăng cao hơn cả khi biết rằng gã này học cùng trường, cùng chương trình với mình (tức là có nhiều điểm tương đồng). Nói cách khác, sự tương đồng càng cao, thì mức độ ghen tị càng lớn (cũng dễ hiểu!).

Ứng dụng trong kinh doanh

1. Sử dụng lời khen cho một khách hàng khi họ ở cùng những khách hàng khác. Như đã trình bày ở trên, lời khen có tác động mãnh liệt với nhóm khách hàng hay ghen tị. Đó là lý do vì sao một số tay bán hàng ma mãnh thường chỉ tập trung vào khen một khách hàng (đôi khi khách hàng này là “chim xanh” của chính cửa hàng cài vào) dù xung quanh có rất nhiều người. Một số khác thường hay đăng ảnh và khen khách hàng, học viên của mình lên mạng xã hội. Có người (bán bất động sản chẳng hạn) thường mời vài ba khách đến xem sản phẩm cùng lúc để kích thích sự ganh đua lẫn nhau giữa họ.

Đây là một chiêu ưa dùng của dân bán hàng, và không may cho người mua là nó vô cùng hiệu quả. Cách duy nhất để tránh là luyện cho mình một tư duy thuần lý trí (chỉ tư duy bằng con số, dựa trên nhu cầu thực sự) và một lối sống đơn giản không so đo với ai. Biết là rất khó, nhưng đành phải thử chứ biết làm sao!

2. Đưa ra thành tựu của người quen biết xung quanh để kích thích đối tượng thực hiện theo ý đồ. Trong một bài diễn thuyết TED,¹ Alex Lasley đã kể rằng, ông cùng các đồng sự đã rất vất vả tìm mọi cách để thuyết phục người dân tiết kiệm điện nhưng không được. Cuối cùng, họ đã tìm ra một cách. Họ nói: *“77% hàng xóm của bạn đã tắt máy lạnh và dùng quạt.”* Được nghe rằng mình đang lãng phí hơn bà con chòm xóm, hầu hết mọi người đều tự động tiết kiệm điện hơn.

Sau thành công của chương trình trên, Alex Lasley cùng đồng sự Dan Yates đã mở công ty Opower (mã chứng khoán OPWR), chuyên nghiên cứu và cho kết quả lượng điện tiêu thụ của mỗi người và so sánh với lượng điện tiêu thụ của những nhà khác tương tự. Theo thông cáo báo chí năm 2016, Opower đã giúp thế giới tiết kiệm được đến 11 TWh (tức là 11 tỷ kWh)! Xin thông tin thêm cho bạn đọc: Ngày 2/5/2016, Oracle mua lại Opower với mức giá 532 triệu USD, một cái kết có hậu cho các chuyên gia tiết kiệm điện.

Nói chuyện ở trời Tây có vẻ xa vời. Thực ra ngay ở Việt Nam, các chuyên gia cũng đã ứng dụng chiêu này cực kì thuần thục. Hãy nhìn xung quanh xem, các lớp học tiếng Anh đều trưng ra kết quả thi tốt lành của học viên (này thì TOEIC 990, này thì IELTS 8.0), các lớp học quảng cáo đều trưng ra doanh thu của học viên sau khi học bao nhiêu đó

¹ Mời bạn xem đầy đủ bài diễn thuyết của Alex Lasley tại đây: https://www.ted.com/talks/alex_laskey_how_behavioral_science_can_lower_your_energy_bill

tháng (mỗi tháng nghìn đơn chẳng hạn), tất cả là để kích thích sự so sánh và sự ghen tị trong lòng mỗi người mà thôi. Dĩ nhiên, những học viên này sẽ được thầy giáo cùng trung tâm tặng thêm những lời khen có cánh (theo như ứng dụng 1), khiến cho những người xung quanh không thể không cảm thấy ghen tị đôi phần.

3. Tặng hoặc giảm giá mạnh sản phẩm cho một vài người trong cộng đồng. Đây là một chiêu vô cùng hiệu quả, nhưng theo ý kiến chủ quan của người viết thì có phần hơi “ác.”

Như đã nói, những người càng có nhiều điểm giống nhau thì sự so sánh và ghen tị càng có tác động mạnh. Hơn nữa, ở các cộng đồng hay tập thể có sự gắn kết và liên lạc thường xuyên, thì khả năng thành viên cộng đồng có thể thấy và ghen tị cũng lớn hơn nhiều (đặc biệt là ở vùng nông thôn). Một số công ty đã tặng hoặc giảm giá mạnh cho một vài thành viên cộng đồng, gieo sản phẩm vào cộng đồng này, từ đó tạo sự mất cân bằng và nhen lên lửa ghen tị trong lòng những người chưa sở hữu sản phẩm.

Các bạn đọc có dịp ở hay thăm các vùng nông thôn sẽ thường thấy các cuộc “chạy đua vũ trang,” ở đó các sản phẩm như ti vi, xe máy... xuất hiện ở bất kỳ nhà nào sẽ nhanh chóng phủ sóng toàn bộ làng trên xóm dưới. Chính tác giả đã được chứng kiến một cuộc chạy đua sắm xe máy điện cho các trẻ lớp 8, lớp 9, mạnh đến nỗi nhà trường phải tịch thu xe và yêu cầu phụ huynh lên làm cam kết mới được

lấy về (thật buồn khi thấy những gia đình thu nhập rất thấp vẫn chắt chiu từng đồng mua cho con bằng bạn bằng bè!).

Như đã nhắc lại nhiều lần, sự ghen tị là một vũ khí cực mạnh, các bạn xem xét sử dụng sao cho đừng trái với lương tâm của chính mình.

4. Tạo ra các sản phẩm giúp so sánh lẫn nhau (tuyệt chiêu “gương thần”). Con người thật kỳ lạ, dù biết sẽ ghen tị, nhưng họ vẫn muốn biết những “chỉ số” của người khác để có thể so sánh (lại một ảnh hưởng nữa của chọn lọc tự nhiên chẳng?). Đó là lý do vì sao những sản phẩm giúp so sánh như Alexa (so sánh thứ hạng website), hay các bài đánh giá tính cách, năng lực... hay thậm chí các chỉ số so sánh quốc gia (chỉ số hạnh phúc, chỉ số... tiêu thụ bia) luôn có đất sống, và sống tốt nữa kìa! Do vậy, nếu bạn nghĩ được một chỉ số nào đó có thể cân đong đo đếm được và có thể kích cho mọi người ghen tị lẫn nhau, bạn có thể làm giàu từ nó! (Xin chú ý rằng các tác giả không khuyến khích việc buôn bán các chỉ số phi khoa học không có giá trị. Hơn nữa, vẫn có những chỉ số cực kỳ đáng tin cậy. Tuy nhiên, đây là cách “làm giàu” mà nhiều người đã và đang làm, do đó, chúng tôi vẫn phải viết ra để mọi người hiểu và phòng tránh khi cần.)

Trong quyển *Bóng ma danh vọng*, Harry Reichenbach đã kể lại một câu chuyện có thể làm hình mẫu cho ứng dụng này: Ông cùng Heinrich Von Tietjen tổ chức một cuộc thi hoa hậu địa phương ở Ronceverte, West Virginia. Người

bình chọn phải mua phiếu để bầu, và người được nhiều phiếu nhất sẽ thành hoa hậu. Ông còn cố tình nhét thêm một cô gái nghèo khổ vào “top 1” bảng tổng sắp tạm thời, khiến cho máu ghen tị của những cô tiểu thư đài các bốc lên cao. Kết quả cuối cùng là một “cuộc chạy đua vũ trang” làm giàu cho ban tổ chức. (Thay “phiếu bầu” bằng “tin nhắn tổng đài” rồi ngấm lại cuộc sống quanh mình, bạn sẽ chột thấy nhiều thứ hay ho!)

“Gương kia ngự ở trên tường! Thế gian ai đẹp được
dường như ta?”

“Thưa hoàng hậu, ở đây người đẹp tuyệt trần! Nhưng
người rớt xuống hạng nhì rồi. Bạch Tuyết vừa mới huy
động 7 chú lùn nhắn tin hàng loạt lên tổng đài xong!”

Hai Quy Tắc Gieo Ý Tưởng

Dọn đường cho ý tưởng khởi nguồn

Trong tác phẩm *Khoa học điều trị khiến tâm* (NXB Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh, 2016), nhà tâm lý học Walter Dill Scott đã nêu ra hai quy tắc hoạt động của ý tưởng, cụ thể là:

(1) Mọi ý tưởng về một hành động sẽ dẫn đến hành động, trừ khi bị ngăn cản bởi một ý tưởng hoặc tác động vật lý đối nghịch.¹

(2) Mọi ý tưởng hay kết luận, một khi đã xâm nhập vào tâm trí, sẽ được mặc định là đúng cho tới khi xuất hiện ý tưởng đối nghịch.

Hai quy tắc này có vẻ đơn giản và dễ hiểu, nhưng nó có sức mạnh vô cùng to lớn. Giải thích đơn giản, nếu tôi bảo bạn rằng “sách của Ecoblader rất hay, bạn phải mua sách

¹ Tác động vật lý đối nghịch ở đây là những vật thể ngăn cản hành động. Ví dụ, một em bé được gieo ý tưởng bỏ tay vào miệng ngậm sẽ không thể thực hiện hành động nếu như đang được mẹ đeo khẩu trang. Chiếc khẩu trang ở đây là tác động vật lý đối nghịch (với ý tưởng bỏ tay vào miệng).

Ecoblader” thì trừ khi trong đầu bạn xuất hiện các ý tưởng đối nghịch (ví dụ như bạn đã từng đọc sách Ecoblader và không thấy hay chẳng hạn, hay trước đây bạn từng bị lừa bằng câu nói trên), thì ý tưởng mà tôi gieo vào đầu bạn (sách Ecoblader hay, phải mua sách Ecoblader) sẽ được *mặc định là đúng* và *sẽ được thực thi* khi bạn gặp cơ hội mua và đọc sách Ecoblader sau này.¹

Cần chú ý điểm này: *các ý tưởng bạn tiếp nhận lần đầu sẽ được mặc định là đúng, chứ không phải mặc định là sai*. Nói cách khác, nếu bạn có thể gieo một ý tưởng khởi nguồn vào đầu khách hàng (hay đối tác, hay vợ bạn...), và tìm được cách “dọn dẹp” hết các ý tưởng đối nghịch, thì ý tưởng khởi nguồn này sẽ rất tự nhiên nảy mầm và sống tốt trong tâm trí khách hàng. Như vậy, *không cần lý luận đúng về ý tưởng tích cực nhiều, chỉ cần không để khách hàng có cơ hội nghĩ đến ý tưởng đối nghịch (tiêu cực) là đủ*. Đây cũng là nguyên lý cơ bản của thuật thôi miên.

Ứng dụng trong kinh doanh

1. Loại bỏ ngay lập tức bất kỳ ý tưởng đối nghịch nào:

Dựa vào hai quy tắc hoạt động của ý tưởng, có thể thấy

¹ Điều này đặc biệt đúng nếu ý tưởng được gieo quá mới mẻ và chưa có ý tưởng đối nghịch. Ví dụ, nếu tôi nói rằng “Yamashita Cola (山下コーラ) là một thứ nước giải khát có ga vị cay nồng xuất xứ từ Nhật Bản,” thì đầu tiên bạn sẽ cho nó là đúng, vì bạn chưa bao giờ nghe đến Yamashita Cola cả (và do đó chưa bao giờ có ý tưởng đối nghịch). Bạn tự hỏi vì sao tôi biết chắc chắn là bạn chưa từng nghe? Là vì đó là một thương hiệu giải khát không có thật, tôi vừa chế ra thôi.

ngay ứng dụng: tìm mọi cách loại bỏ mọi ý tưởng đối nghịch tiềm năng.¹ Có thể lấy vài ví dụ đơn giản:

- Tất cả những người quản lý fanpage chuyên nghiệp đều loại bỏ (xóa, ẩn) các lời bình luận có khả năng làm nảy sinh ý tưởng đối nghịch. Thậm chí một số fanpage còn chặn luôn từ vựng nước khả năng phát sinh ý tưởng đối nghịch bằng cách cấm bình luận. Họ biết rằng, dù ý tưởng đối nghịch có vô lý đến đâu, thì việc để nó xuất hiện trước mắt khách hàng sẽ làm con đường nảy mầm của ý tưởng khởi nguồn khó khăn hơn. Do vậy, xóa bình luận tiêu cực vẫn tốt hơn là tìm cách tranh luận “cho ra nhẽ” với những bình luận này (dĩ nhiên là sau đó phải tìm cách giải quyết tận gốc các vấn đề, xóa chỉ là một hành động tức thời ngăn không cho rắc rối tiến xa hơn mà thôi).

- Không bao giờ nhắc đến những ý tưởng tiêu cực khi quảng bá sản phẩm. Nên nhớ rằng khi thêm một ý tưởng (dù tích cực hay tiêu cực) vào quảng cáo, bạn sẽ phải trả tiền cho nó (vì làm tăng độ dài và không gian quảng cáo báo; hoặc tăng thời lượng phát sóng của TVC, làm giảm không gian và thời lượng cho các ý tưởng khác...), và thường thì ý tưởng tiêu cực không có hiệu quả, nghĩa là bạn đã phí tiền. Thế nhưng, nhiều người viết quảng cáo vẫn có thói quen nêu ra một số ý tưởng tiêu cực rồi hy vọng có thể dùng khả

¹ Ý tưởng này cũng được nhắc đến trong quyển *Chu du vào tâm trí khách hàng và Hiệu ứng chìm môi*, tập 1. Có thể thấy, hầu hết các nhà tâm lý học đều đồng tình với quan điểm này.

năng lý luận của mình để đập tan các ý tưởng tiêu cực này. Ví dụ gần đây, người viết có thấy một thương hiệu quảng cáo trên fanpage của họ như sau:

Shop thu tiền tận nơi khi giao hàng và chấp nhận đổi trả, nên bạn không phải lo hàng kém chất lượng hay lừa đảo.

Thực sự khẳng định như trên là tốt, nhưng sẽ tốt hơn nữa nếu người viết quảng cáo loại bỏ đi ý tưởng đối nghịch (khả năng hàng kém chất lượng, khả năng bị lừa) ngay từ trong trứng nước. Lẽ ra họ nên viết như sau là đủ:

Shop thu tiền tận nơi khi giao hàng và chấp nhận đổi trả.

Vừa ngắn gọn, vừa hiệu quả hơn, lại không bị tác dụng phụ!¹

2. Nếu bạn đang làm trong một ngành mới, có ít tai tiếng, thì bạn không cần chi nhiều tiền để nói về các ý tưởng tích cực, mà chỉ cần **ngăn ý tưởng tiêu cực đến tai người dùng** mà thôi. Sẽ tiết kiệm một lượng chi phí kha khá!

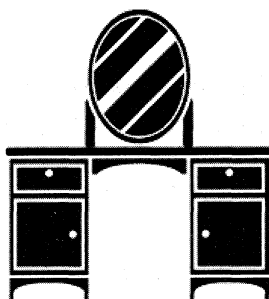
Một ví dụ dễ thấy nhất là quá trình gieo ý tưởng trong đầu các sinh viên năm nhất vừa nhập học (nhất là sinh viên ở tỉnh đến một thành phố khác để học). Mọi sản phẩm (ở đây là câu lạc bộ, đội nhóm, hình thức kinh doanh, công ty...) đối với họ đều quá mới mẻ, nên đa số sẽ không có sẵn

¹ Cách nói này cũng giúp tránh dòng tư tưởng bị rẽ nhánh. Xem Phụ lục 2 của *Hiệu ứng chim mồi tập 1*.

ý tưởng đối nghịch với các sản phẩm này. Do đó, các sản phẩm tiếp cận họ đầu tiên đều dễ dàng gieo vào đầu họ ý tưởng khởi nguồn dẫn tới hành động (hãy tham gia câu lạc bộ XYZ, hãy thử hình thức kinh doanh ABC...). Chính quý độc giả có thể tự quan sát và thấy rằng những người tiếp cận và gieo ý tưởng đầu tiên sẽ có nhiều khả năng điều khiển hành động (tham gia, đăng ký, dùng thử...) của sinh viên năm nhất. Họ không cần nói nhiều, việc duy nhất họ phải làm là nhanh chóng gieo ý tưởng trước khi các ý tưởng đối nghịch kịp xuất hiện (từ trải nghiệm của sinh viên, hay từ báo đài...). Đây rõ ràng là một thời điểm rất quan trọng, và rất nguy hiểm nếu người gieo ý tưởng sử dụng hiểu biết này để làm những điều xấu.

Thí nghiệm 2a

Đây là một thí nghiệm tâm lý. Hãy nhìn sản phẩm phía dưới và giá tiền trong 3 giây rồi lật sang trang 49 để trả lời câu hỏi cuối trang (nhớ là 3 giây thôi, nhà khoa học mà, nên thành thật nhé):



~~\$ 222~~

\$ 211

Sức Mạnh Của Chuyển Động Rì

Sự kỳ diệu của những chú mèo gọi khách

Chắc bạn cũng biết, những quảng cáo có chuyển động luôn thu hút sự chú ý tốt hơn những quảng cáo tĩnh. Những cửa hiệu xung quanh bạn luôn cố gắng làm biển hiệu nhấp nháy thay vì giữ nguyên, và khi lên mạng, các quảng cáo cũng thay đổi liên tục. Thế nhưng, bạn có biết tại sao bản thân mình và những người xung quanh đều chịu ảnh hưởng mạnh của sự chuyển động đến như vậy?

Mấu chốt nằm ở hàng triệu năm về trước...

Cuộc chiến sinh tồn của tổ tiên loài người

Hàng triệu năm trước, tổ tiên con người luôn phải đối mặt với những mối họa quanh mình. Quá trình chọn lọc tự nhiên bắt đầu. Các cá thể nhạy với chuyển động, có thể phát hiện ra những sự dịch chuyển nhỏ nhất để chạy thoát thân. Ngược lại, các cá thể kém nhạy hơn sẽ chết dưới nanh vuốt của thú săn mồi, những hòn đá rơi và những cành cây gãy.

Sau hàng loạt các biến cố, chỉ những cá thể có gene nhạy cảm với chuyển động mới tồn tại đến lúc trưởng thành và sinh con đẻ cái. Thế là từ từ, gene nhạy cảm với chuyển động trở thành thứ mặc định ở những thế hệ sau. Trải qua hàng triệu năm, tuy không còn phải suốt ngày đề phòng các hiểm họa chết người rình rập (ừ thì, trừ đụng xe và nhà đổ), con người hiện đại vẫn giữ gene “default” đó và luôn chú ý với những thứ hay dịch chuyển xung quanh mình.¹

Biết được đặc điểm nhạy với chuyển động của loài người, nhiều nhà quảng cáo bắt đầu cho thêm sự chuyển động vào quảng cáo, nhưng...

Điểm quan trọng bắt đầu từ đây. Như vậy, tuy chuyện con người nhạy cảm với chuyển động là quá hiển nhiên, nhưng sau khi hiểu được nguồn gốc của bản tính này, ta phát hiện ra rằng, con người không nhất thiết chỉ nhạy cảm với những thứ nằm ở trung tâm sự chú ý. Các biển hiệu nhấp nháy, các banner quảng cáo chạy liên tục trên các trang web hay ở các cửa hiệu có thể thu hút sự chú ý, nhưng lại khiến quảng cáo trở nên kém tinh tế, và có thể gây tác dụng phụ. Rõ ràng, nếu chỉ thu hút sự chú ý nhưng lại kèm theo cảm giác tiêu cực thì chẳng hay chút nào.

¹ Đây là cách giải thích của trường phái tâm lý học tiến hóa đã được trình bày trong *Hiệu ứng chim mồi, tập 1* và *Chu du vào tâm trí khách hàng*.

² Câu hỏi của Thí nghiệm 2a: Không dùng công cụ tính toán, không lật lại trang trước, hãy trả lời trong 5 giây câu hỏi sau đây: Theo bạn, chiếc tủ có gương trang điểm ở hình trước giảm bao nhiêu phần trăm?

Cái hay nằm ở sự vận động nằm ngoài rìa sự chú ý (chuyển động rìa, hay những chuyển động mà bản thân ta cũng không để ý đến). Nhìn lại quá trình chọn lọc tự nhiên, sự nhạy cảm không chỉ áp dụng với những thứ nằm ngay trước mắt, mà còn ở những thứ nằm ở rìa tầm mắt nữa. Một con vượn người muốn tồn tại được thì không chỉ phải nhạy với những sự chuyển động nằm ngay trước mắt nó, mà còn phải rất nhạy với những chuyển động cực nhỏ, như một cái rung cây, một ngọn gió nhẹ tưởng chừng vô hại.¹

Và chính đặc điểm này dẫn ta đến lý do vì sao nhiều quán hay có những chú mèo gọi khách...

Ứng dụng trong kinh doanh

Những nhà marketing đại tài thường hay ứng dụng sự chuyển động rìa. Họ không trực tiếp đập thẳng banner nhấp nháy vào mặt khách hàng. Họ chỉ **cho một ít chuyển động nhẹ, nhưng đủ sức thu hút sự chú ý theo cách vô cùng tự nhiên mà chính khách hàng cũng không nhận ra được**. Ví dụ, ở một số cửa hàng thời trang, thay vì cho biển hiệu nhấp nháy, họ chỉ đơn giản cho gió thổi làm chiếc váy trên manơ-canh bay nhẹ nhẹ. Ở một số quán ăn, đặc biệt là quán nướng, chủ quán thường cho khói thức ăn bay bay. Và đây cũng là lý do những chú mèo dụ khách ở nhiều quán lại hữu dụng bất ngờ. Cuối cùng, khách hàng thường bước vào

¹ Để tìm hiểu sâu hơn về chuyển động rìa (và thị giác ngoại vi), các bạn có thể xem phần Phụ lục.

những tiệm này mà cũng chẳng để ý đến những thứ nhỏ nhất kia!

Gần đây, một số quán còn ứng dụng kết hợp nhiều hiểu biết từ tâm lý học tiến hóa lại với nhau, trong trường hợp này là chuyển động và S.E.X. Họ cho dựng một số ma-nơ-canh hình cô gái dáng chuẩn, mặc váy ngắn và cầm tấm bảng đưa qua đưa lại liên hồi. Tấm bảng ghi: “Trái cây nhập khẩu, chỉ xxx đồng...” (Các bạn ở Thành phố Hồ Chí Minh, đi ngang qua đường Nguyễn Thị Thập hoặc đường Khánh Hội có thể đã thấy cô gái này).

Bởi mới nói, quan sát được hiện tượng từ kinh nghiệm là tốt, nhưng để vận dụng chính xác, marketer buộc phải hiểu bản chất khoa học của hiện tượng. Những người theo chủ nghĩa kinh nghiệm thường chỉ tập trung vào sự chuyển động trung tâm và chịu nhiều tổn thất không đáng có.

Hiệu Ứng Ảo Tưởng Hoàn Thành

Chỉ cần tưởng tượng thôi anh cũng thấy vui rồi!

Có bạn nào đã từng cùng nhóm bạn hữu của mình ngồi ở một quán cà phê cóc, rồi nhìn quanh và bắt đầu bàn luận về chuyện làm ăn của chính cái quán này chưa? Sau một hồi đàm đạo thì cả bọn gật gù nghĩ, ồ tội mình tính toán hay quá, hay là giờ anh chị em góp tiền góp sức lại khởi nghiệp luôn một quán cà phê cho vũ trụ này biết danh biết tiếng! Câu chuyện ngày càng đi sâu vào chi tiết, thậm chí tới việc thằng A sẽ lo tìm nguồn cà phê, cậu B sẽ lo kiếm mặt bằng, còn chú C thì tìm nhân sự nhé, cứ như là sắp mở quán thật đến nơi rồi ấy. Rồi sau khi bàn xong, cả bọn giải tán, lòng đưa nào đưa nấy ngất ngây vì sắp thành dân khởi nghiệp cà phê, sắp nổi tiếng như Starbucks tới nơi rồi. Mỗi đứa lòng vui đến nổi lên giường rồi vẫn thấy hứng thú, để rồi sáng mai dậy thì lại lừ đừ nằm nướng, còn cái quán ấy thì chẳng biết bao giờ mới thành hình.

Hay có năm nào mà bạn lại không tự hứa như sau:

Năm mới mình sẽ tập thể dục,
học ngoại ngữ, sống điều độ và
làm việc thật chăm chỉ.



... để rồi cuối năm, lời hứa chỉ là lời hứa.

Có lẽ mỗi người trong chúng ta đã từng có những giây phút như vậy, không phải là mở quán cà phê thì cũng là học ngoại ngữ, tập thể dục giảm cân... Tất cả đều có cùng một diễn biến và kết thúc: bàn rất hăng, mọi người rất vui, và không ai làm gì cả.

Đừng thấy buồn vì điều này bạn nhé. Ai cũng vậy thôi, vì đó là cách vận hành của tâm lý con người rồi. Những lúc này, chúng ta đã bị hiệu ứng ảo tưởng hoàn thành chi phối.

Vậy hiệu ứng ảo tưởng hoàn thành là gì? Nó đây:

Hiệu ứng ảo tưởng hoàn thành

Theo hiệu ứng ảo tưởng hoàn thành (*Vicarious goal fulfillment effect*, còn gọi là *Vicarious goal satiation* —thỏa mãn

hoàn thành ảo tưởng), chỉ cần nghĩ về việc hoàn thành mục tiêu hoặc nghe về việc một người nào đó hoàn thành mục tiêu là con người ta đã có cảm giác y như là... mình đã hoàn thành xong mục tiêu rồi! Nói đơn giản, ví dụ bạn cần phải giảm cân, thì chỉ cần nghĩ đến việc giảm cân (và nếu được “hỗ trợ” bằng hình ảnh rau củ quả trong hình ảnh thức ăn), bạn sẽ có cảm giác sảng và tự hào như thể mình đã ăn kiêng rồi. Hoặc ví dụ như bạn cần mở một quán cà phê, nhưng chỉ cần nghĩ đến con đường lập quán cà phê hay nghe về chuyện một người nào đó đã khởi nghiệp với cà phê thành công là bạn đã... thỏa mãn như chính mình đã có một quán cà phê trong tay vậy. Và dĩ nhiên, khi đã thỏa mãn rồi thì thôi, bắt tay vào làm làm chỉ cho mệt!

Ảo tưởng tiết kiệm

Năm 2011, ba nhà tâm lý học Laran, Dalton và Andrade đã thực hiện một thí nghiệm vô cùng thú vị về hiệu ứng ảo tưởng hoàn thành. Họ phát hiện ra rằng: Việc thêm ý tưởng tiết kiệm vào slogan sẽ khiến khách hàng... chi bạo hơn! Cụ thể, trong số các ứng viên tham gia thí nghiệm, những người đã tiếp xúc hay gọi nhớ về các slogan có yếu tố tiết kiệm tiền, khi đi mua sắm sẽ chi tận 184 USD, trong khi những người khác chỉ chi 94 USD.

Hiện tượng này xuất hiện là do ảnh hưởng của hiệu ứng ảo tưởng hoàn thành: Chỉ cần nghĩ tới nghĩ lui đến chuyện tiết kiệm tiền, người ta đã quá hài lòng với “tinh thần tiết

kiệm” hiếm có của mình và... “tự thưởng” bằng giỏ hàng đầy ụ.

Ứng dụng trong kinh doanh

Hiệu ứng ảo tưởng hoàn thành đã được **ứng dụng trong các ngành “nóng hổi” hiện nay như khóa học khởi nghiệp, diễn thuyết làm giàu, viết sách tự lực (self-help)** rất nhiều: Như đã nói, chỉ cần suy nghĩ về việc mình sẽ làm, người ta sẽ có cảm giác “sướng” không khác gì mình đã làm rồi. Do đó, các sản phẩm vừa kể trên cung cấp cho khách hàng ảo giác ấy. Chỉ việc tham gia khóa học khởi nghiệp, tưởng tượng bản thân khổ cực kinh doanh từ hai bàn tay trắng, con người ta đã có thể trải nghiệm hết mọi cung bậc cảm xúc mà lẽ ra họ phải làm thực sự thì mới có được. Cảm giác “phê” này chỉ tốn vài chục, hay cùng lắm vài triệu, tội gì không thử!¹

Và hấp dẫn hơn, khách hàng sẽ quay lại thường xuyên. Đó là lý do nhiều người luôn tham gia những khóa học hay đọc những quyển sách tương tự cái mình đã từng mua rồi! Càng khó khăn, họ lại càng mua nhiều.²

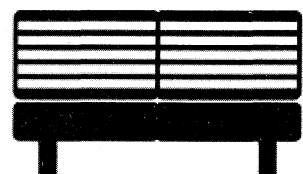
¹ Dĩ nhiên trong các chủ đề kể trên vẫn tồn tại những khóa học, những quyển sách tốt. Tuy nhiên, không ít những sản phẩm kém chất lượng đã tận dụng hiệu ứng ảo tưởng hoàn thành, và đây là điểm mà mọi người nên lưu ý.

² Đây có thể là lý do truyện cổ tích với cái kết đẹp có thể tồn tại qua thời gian: Nó là liều thuốc tạo hiệu ứng ảo tưởng hoàn thành cho những con người thống khổ trong cuộc sống thực, họ có thể trải nghiệm cuộc đời đẹp của nhân vật và có đủ cung bậc cảm xúc mà đời thật họ khó mà đạt được.

Còn về bí quyết để đạt được ước mơ, thì thực ra cách tốt nhất để hoàn thành một công việc hay mơ ước là bớt nghĩ về nó và bắt tay vào làm ngay. Chỉ vậy thôi.

Thí nghiệm 2b

Đây là một thí nghiệm tâm lý. Hãy nhìn sản phẩm phía dưới và giá tiền trong 3 giây rồi lật sang trang 59 để trả lời câu hỏi (nhớ là 3 giây thôi, nhà khoa học mà, nên thành thật nhé):



~~\$ 188~~

\$ 177

Hiệu Ứng Tiến Sĩ Fox

Trở thành “thầy” mà không cần kiến thức

Người ta thường cho rằng, muốn trở thành thầy giáo hay diễn giả giỏi, những người này nhất thiết phải có một trình độ kiến thức đáng ngưỡng mộ. Dù gì đi nữa, muốn dạy một cái gì đó cho người khác—cho dù người học có chuyên môn hay không—thì ít nhất những người đứng lớp dù ít dù nhiều phải hiểu về cái mình đang dạy.

Thế nhưng, sự thật không phải như vậy. Việc đánh giá cao trình độ người thầy đứng lớp bị tác động bởi một hiện tượng tâm lý gọi là hiệu ứng tiến sĩ Fox. Khi tìm hiểu hiệu ứng này, bạn sẽ không thể ngờ khi biết rằng, những người không biết gì có thể đứng lớp và giảng cho các chuyên gia, và các chuyên gia ngồi dưới vẫn không thể phát hiện ra rằng mình đang nghe những thứ rỗng tuếch. Thậm chí người nghe còn nghĩ rằng mình đã học được rất nhiều điều!

Và tiếp theo đây là cách bạn có thể trở thành “thầy” mà không cần kiến thức:

Hiệu ứng tiến sĩ Fox

Như đã trình bày ở trên, nội dung chủ đạo của hiệu ứng tiến sĩ Fox (Dr. Fox effect) như sau: Người nghe có thể bị đánh lừa về trình độ, kiến thức của người giảng—nhất là khi người giảng sử dụng các thủ thuật diễn thuyết (ẩn dụ, kể chuyện, ngôn ngữ cơ thể...) làm cho bài giảng của mình có vẻ hay ho.

Hiệu ứng này có tên như trên bắt nguồn từ nội dung thí nghiệm của ba nhà tâm lý giáo dục học Naftulin, Ware và Donnelly vào năm 1973. Trong thí nghiệm thú vị ấy, ba nhà tâm lý học của chúng ta đã cho một nhóm các bác sĩ, nhà tâm lý, nhà hoạt động xã hội, nhà quản lý giáo dục... (nói chung là toàn “thứ dữ” chứ không phải người thiếu hiểu biết) ngồi nghe một bài giảng về chủ đề *“Lý thuyết trò chơi toán và ứng dụng vào giảng dạy y học”* (“Mathematical game theory and its application to physician education”). Bài giảng này được giảng bởi *“Tiến sĩ Myron L. Fox, đến từ Đại học Y được Albert Einstein, là học trò của von Neumann,² chuyên ứng dụng toán học vào hành vi con người, là tác giả của hai quyển sách và nhiều bài báo về chủ đề này.”³* Thực ra, tiến sĩ Fox

¹ Câu hỏi của Thí nghiệm 2b: Không dùng công cụ tính toán, không lật lại trang trước, hãy trả lời trong 5 giây câu hỏi sau đây: Theo bạn, chiếc tủ có gương trang điểm ở hình trước giảm bao nhiêu phần trăm?

² John von Neumann (1903 – 1957), nhà toán học nổi tiếng người Mỹ-Hungary, là một trong những người đi đầu về lý thuyết trò chơi.

³ Trích nguyên văn phần giới thiệu Tiến sĩ Fox trong thí nghiệm, Naftulin và cộng sự, trang 630. Dĩ nhiên, tất cả những thông tin này đều là... hư cấu!

chỉ là một anh diễn viên được ba nhà tâm lý học nói trên thuê về. Anh chàng chỉ được “mớm” cho một số vấn đề cơ bản về lý thuyết trò chơi, còn lại bài giảng chủ yếu là các chiêu trò diễn thuyết. Theo như chính tác giả của thí nghiệm, thì bài giảng đầy những câu nói nước đôi, thuật ngữ mới (hay thuật ngữ “chế”) và lối lập luận cực kỳ phi logic, nhưng quan trọng là được chêm vào nhiều đoạn gây hài và thu hút sự chú ý khá đúng chỗ.

Kết quả là, tuy người ngồi dưới toàn các chuyên gia, và thậm chí nhiều người có trình độ hiểu biết về lý thuyết trò chơi còn cao hơn cả anh diễn viên, nhưng mọi người ở dưới đều đánh giá rất cao tiến sĩ Fox: Ai cũng nghĩ rằng tiến sĩ Fox giảng hay (!), hiểu biết sâu rộng (!!), và họ đã học được rất nhiều điều từ bài giảng của ông (!!!)! Có vẻ như lý thuyết trò chơi toán ứng dụng trong giảng dạy y học là một ngành dễ nuốt, tới nỗi một anh diễn viên cũng có thể đủ trình độ dạy hàng loạt giáo sư tiến sĩ!

Nghe thì có vẻ buồn cười vậy, nhưng hiệu ứng tiến sĩ Fox không chỉ xuất hiện ở mỗi thí nghiệm trên, hay chỉ ở các bài giảng bằng lời nói—nó còn xuất hiện ở các hình thức khác...

Công trình khoa học của Hakes

David R. Hakes, giảng viên kinh tế học của Đại học Northern Iowa, đã có một trải nghiệm dở khóc dở cười, và ông đã kể lại một câu chuyện trong bài báo năm 2009 của mình (xem cụ thể ở phần *Tài liệu tham khảo*):

Chuyện là Hakes và một cộng sự của mình có một công trình nghiên cứu về bảo hành-bảo hiểm. Để người đọc dễ hiểu, hai ông đã đổ hết công sức ngồi rút gọn tác phẩm của mình chỉ còn 6 đẳng thức. Cơ bản mà nói, bài báo lúc này gần như ai trong ngành đọc cũng sẽ hiểu (thật là những nhà nghiên cứu có tâm!). Sau thời gian dày công viết lách và rút gọn, thấy đã hài lòng, hai ông quyết định nộp lên các tờ báo khoa học chờ họ đọc duyệt và đăng. Tuy nhiên, các báo trả về, từ chối đăng. Ra là vì bài báo quá... dễ hiểu, nên các biên tập nghĩ rằng nó không xứng đáng được đăng!

Vừa buồn vừa ức, hai tác giả của chúng ta quyết định... làm cho bài báo khó hiểu hơn. Hai ông điều chỉnh cho chính tác phẩm đó—với cùng nội dung đó—trở thành một bài báo có “15 đẳng thức, 2 mệnh đề và minh chứng, 12 biểu thức toán học khác để giải thích, 1 phụ lục gồm 19 đẳng thức và biểu thức toán học phụ thêm khác.”

Bài báo mới này được đăng ngay tắp lự, dù rằng chính Hakes giờ đây cũng... không hiểu nổi mình đã viết gì.

“Tốt gỗ hơn tốt nước sơn” đôi khi không còn đúng nữa.¹

Ứng dụng trong kinh doanh

Sử dụng những từ ngữ mới nghe có vẻ chuyên gia, các câu chuyện ẩn dụ hấp dẫn cũng như những phân tích hàn

¹ Các bạn nếu đã đọc về hiệu ứng hào quang (halo effect) và suy nghiệm Keats (Keats heuristic) ở *Hiệu ứng chim mồi, tập 1* chắc sẽ hiểu hơn vì sao lại có hiệu ứng tiến sĩ Fox.

lâm, kèm thêm những đoạn gây hài (dù không đúng chỗ, không phục vụ bài giảng), nhét thêm vài công thức toán học, nếu công thức đó dùng kí tự Hy Lạp thì càng tốt: Như đã trình bày ở trên, người ta thường nghĩ rằng người diễn thuyết giỏi, cũng như rằng mình đã học được điều gì đó nếu bài diễn thuyết (bài viết) hấp dẫn (mà không nhất thiết phải có nội dung). Vì lý do đó, nhiều diễn giả dỏm chuyên kinh doanh nước bọt đã ứng dụng chiêu trò này, sử dụng nhiều từ ngữ hào nhoáng và câu chuyện hay ho để lừa khách hàng. Đây là chiêu trò rất hay được sử dụng trong việc bán khóa học, viết quảng cáo, viết sách, hay xây dựng thương hiệu cá nhân.

Xin nhấn mạnh rằng các tác giả *Hiệu ứng chim mồi không hề khuyến khích* bạn ứng dụng chiêu trò này, chúng tôi chỉ muốn nhắc nhở để mọi người cẩn trọng hơn khi đánh giá một khóa học hay chuyên gia nào đó. Tốt nhất là mỗi khi nghe giảng/đọc sách, bạn nên ghi chú lại những thứ mình tiếp thu được, kiểm tra kĩ các con số hay bài báo được nhắc đến, sau đó cố gắng đánh giá lại theo cách khách quan nhất có thể.

Chửi Thề Là Cả Một Nghệ Thuật

Chửi thề đek đơn giản đâu!

Như đã trình bày ở phần *Hiệu ứng tiến sĩ Fox*, nếu diễn giả có phong thái trình bày hấp dẫn, thì dù nội dung trong ruột có rỗng tuếch, người nghe vẫn thấy hấp dẫn lắm, đáng tin lắm, và nhiều kiến thức lắm. Tuy nhiên, nói thế nào cho hấp dẫn là cả một vấn đề.

Ở chương này, chúng ta sẽ tìm hiểu một công cụ cực kỳ công hiệu để có thể trình bày vấn đề thật hấp dẫn: chửi thề. Đặc biệt hơn, những nhà diễn thuyết trịnh trọng như các giáo sư lại rất khó dùng công cụ này, phải chăng đó là lí do vì sao ngồi nghe vlog của các *hot-vlogger* và nhiều chuyên gia nửa mùa với đầy rẫy các từ đệm lại hấp dẫn hơn chẳng?

Chửi thề đek phải bất lịch sự!

Theo Fine và Johnson (1984), nhiều người chửi thề không nhằm mục đích xúc phạm người đối diện, mà đa phần là để bày tỏ cảm xúc mạnh. Ví dụ, nếu một người thốt lên: “Mẹ

kiếp! Trễ máy bay rồi!” ta có thể hiểu rằng người này đang rất bức bối hoặc thất vọng tràn trề chứ không hề có ý xúc phạm bất kỳ ai cả. Cụm từ chửi thề đệm ở phía trước giúp thể hiện rõ cảm xúc của người này.

Đây cũng chính là nền tảng lý luận của nghệ thuật chửi thề. Do chửi thề nhấn mạnh cảm xúc của người nói, nên nó tác động mạnh đến người nghe. Khi nghe, ta không chỉ chú ý đến nội dung lời nói, mà còn rất chú ý đến cách nói, đến cái cảm xúc được truyền tải trong lời nói nữa. Lời chửi thề giúp nhấn mạnh cảm xúc, và tạo ra mấy lợi ích sau:

- Thứ nhất, do mọi nội dung của câu nói đều gắn liền với cảm xúc của câu nói, nên khi người nghe chú ý đến cảm xúc, họ sẽ nhớ nội dung gắn liền với cảm xúc ấy.
- Thứ hai, khi chửi thề, cảm xúc được nhấn mạnh, nên người nghe sẽ chú ý nhiều hơn đến phần cảm xúc, mà quên đi việc tư duy và tự phản biện về nội dung lời nói.
- Thứ ba, lời chửi thề tạo ra cảm xúc, và khiến người nói trông có vẻ “người” hơn, gần gũi hơn, nên người nghe sẽ mất đi động lực phòng thủ trong tâm trí, và quên đi việc phản biện nội dung.

Ví dụ, giữa hai câu nói sau đây:

- Nếu không cố gắng đến cùng, bạn sẽ không bao giờ có thể khởi nghiệp thành công!
- Nếu *đek* cố gắng đến cùng, bạn sẽ *dek* bao giờ có thể khởi nghiệp thành công!

thì rõ ràng câu nói thứ hai với các từ đệm tục sẽ mạnh mẽ, ấn tượng và thuyết phục hơn nhiều.

“Damn it!”

Để kiểm nghiệm thử xem có đúng là chửi thề giúp bài nói nghe thuyết phục hơn hay không, Scherer và Sagarin (2006) đã làm thí nghiệm như sau: Họ cho 88 sinh viên tâm lý nghe bài nói về việc giảm học phí cho sinh viên một số trường khác (chủ đề không liên quan trực tiếp đến họ để họ đánh giá khách quan hơn). Bài nói này có ba phiên bản: một bài không hề chửi thề, một bài có chửi thề ở đoạn đầu, một bài ở đoạn cuối. Từ đệm trong bài là “damn it” (một từ khá nhẹ, thường được dùng trong lời nói ngày thường, tương đương với “mẹ nó chứ,” có sắc thái gần giống như từ “đek” trong bài viết này, không hề mang ý nghĩa xúc phạm người nghe). Cả ba bài này đều cùng một đoạn nói, chỉ khác nhau ở việc có hay không có cụm từ “damn it” mà thôi.

Kết quả của bài thí nghiệm này đã quá rõ ràng: Bài nói có xuất hiện cụm từ “damn it” thuyết phục hơn hẳn bài nói không có xuất hiện cụm từ này: người tham gia thí nghiệm khi nghe bài nói có cụm từ “damn it” có xu hướng đồng ý rằng nên giảm học phí hơn nhóm nghe bài không có cụm từ “damn it.”

Xin chú ý rằng, cụm từ “damn it” chỉ giúp nhấn mạnh cảm xúc chứ không mang ý nghĩa xúc phạm người đối diện. Các nhà tâm lý ngôn ngữ học trên cũng nhắc nhở rằng, nếu

từ đệm quá tục tĩu hay không phù hợp, nó sẽ tác động mạnh đến hình ảnh và sự tin cậy của người nói, khiến cho tác động tiêu cực lấn át tác động tích cực mà nó mang lại.

Ứng dụng trong kinh doanh

Ứng dụng ở phần này dễ thấy: **có thể sử dụng từ đệm trong những bài nói hay bài viết thông thường.** Các trường hợp không trịnh trọng thì từ đệm nhẹ nhàng (*đek, vãi...*) sẽ có tác động rất tích cực. Một số tác gia thậm chí sử dụng chiêu này triệt để, đưa cả vào sách, ví dụ như Mark Manson (với quyển *The subtle art of not giving a f*ck*) hay Justin Halpern (với quyển *Sh!t my dad says*). Nhiều “mẹ bím sữa” ở Webtretho hay tác gia diễn đàn cũng rất hay sử dụng từ đệm. Người viết tin rằng bạn cũng có thể nghĩ ra ngay một số diễn giả chuyên sử dụng từ đệm trong bài nói của mình.

Tuy nhiên, nếu bạn đang đại diện cho một thương hiệu trịnh trọng (ví dụ như bạn đang là thầy giáo, giảng viên, thương hiệu giáo dục trẻ em...) thì dĩ nhiên là nên hạn chế tối đa. Một bài nói, bài viết nếu có đủ sức mạnh ở nội dung thì chắc chắn không cần sử dụng quá nhiều chiêu trò để đạt được mục đích thuyết phục cuối cùng. Obama không cần chửi thề để thuyết phục, và chúng tôi tin rằng bạn cũng vậy.

Như vậy, *combo* gồm những từ ngữ đao to búa lớn nhưng sáo rỗng, những câu chuyện ẩn dụ, vài đoạn hài hài và vài từ đệm sẽ giúp bạn trở thành chuyên gia diễn thuyết một

cách nhanh chóng. Dĩ nhiên thành công nhanh chóng là đặc trưng của phương pháp tà đạo. Các tác giả chỉ trình bày một cách khách quan, còn luyện theo và dùng hay không thì tùy ở bạn.

Giá Tròn Hay Giá Lẻ?

Liệu đặt giá 9.900 VND có hiệu quả hơn 10.000 VND?

Cuộc tranh luận về sự hiệu quả của việc đặt giá lẻ (9.900 VND chẳng hạn) là một cuộc tranh luận kéo dài và chưa có hồi kết. Nhiều học giả cũng như nhà kinh doanh tin rằng việc đặt giá lẻ khiến cho khách hàng cảm thấy giá rẻ hơn, và neo tư duy khách hàng để họ chỉ điều chỉnh ở đơn vị thấp hơn.¹ Tuy nhiên, cũng không ít người sau khi áp dụng mức giá lẻ một thời gian lại thấy doanh thu không tăng lên được bao nhiêu, thậm chí còn gặp vài rắc rối nhỏ khi không có tiền lẻ thối cho khách hàng.

¹ Trong quyển *Hiệu ứng chìm mỗi, tập 1*, chúng tôi đã trình bày vấn đề này ở Chương 2 (Hiệu ứng mỏ neo) như sau: “Janiszewski và Uy (2008) đã phát hiện thêm rằng, không chỉ bị neo tư duy bởi thông tin đầu tiên, con người còn bị neo vào đơn vị của neo nữa. Nói đơn giản, nếu sử dụng neo là 1.000 USD, khách hàng sẽ điều chỉnh mức giá dự đoán theo đơn vị nghìn USD; trong khi nếu sử dụng neo là 995 USD, họ sẽ điều chỉnh dự đoán của mình theo đơn vị thấp hơn (chục USD hoặc USD đơn vị).” Ở phần này, chúng ta sẽ đi sâu hơn: Trong trường hợp nào thì các tác động có lợi trong việc đặt giá lẻ sẽ phát huy tác dụng, và trong trường hợp nào thì giá tròn có ích hơn?

Cuối cùng thì các nhà khoa học cũng phát hiện ra rằng hiệu quả của việc đặt giá tròn hay giá lẻ phụ thuộc vào ***động cơ và mục đích mua hàng của khách***: Nếu khách mua sản phẩm vì công năng (tức là vì các chức năng của sản phẩm, ví dụ như mua chảo vì chức năng chiên xào, mua xe để di chuyển...) thì họ sẽ có xu hướng mua nếu sản phẩm có giá lẻ; trong khi khách mua vì cảm xúc (tức là vì sản phẩm thỏa mãn một cảm xúc nào đó, ví dụ như mua xe máy để khách cảm thấy mình sang trọng chẳng hạn) thì họ lại có xu hướng mua sản phẩm giá tròn.

Chiếc camera và nghệ thuật định giá

Để làm rõ vấn đề này, Wadhwa và Zhang (2015) đã tiến hành một nghiên cứu để làm cho ra lẽ: khi nào thì người bán nên đặt giá tròn (kiểu như 10.000 VND) và khi nào thì nên đặt giá lẻ (kiểu như 9.900 VND hay 10.100 VND).

Họ chia người tham gia thí nghiệm làm hai nhóm: một nhóm mua camera để dùng khi gia đình đi du lịch (sản phẩm mua vì mục đích cảm xúc—gắn kết gia đình...), nhóm còn lại mua để phục vụ cho lớp nhiếp ảnh quay phim (mua vì mục đích công năng). Cả hai nhóm đều được xem hình chụp mẫu của hai loại camera này (thực ra là chất lượng như nhau). Giá của camera thì luân phiên xuất hiện ngẫu nhiên: hoặc 200 USD (giá tròn) hoặc 203,96 USD (giá lẻ).

Kết quả là, những người mua camera vì mục đích công năng (để đi học) ưu ái mức giá 203.96 USD, trong khi nhóm

mua vì mục đích cảm xúc (để du lịch) thì có vẻ thích mức giá 200 USD.

Ở đây có một điểm thú vị: ngoài việc ảnh hưởng tới quyết định mua hàng, mức giá tròn hay lẻ cũng ảnh hưởng tới đánh giá về chất lượng ảnh mẫu nữa! Nhóm mua vì công năng đánh giá chất lượng ảnh của chiếc máy ảnh 203,96 USD cao hơn chiếc 200 USD, và ngược lại.

(Khá hấp dẫn, xin nhấn mạnh lại chính việc đặt giá tròn hay giá lẻ ảnh hưởng tới đánh giá về chất lượng sản phẩm! Nói cách khác, nếu bạn chọn đúng giá, người dùng sẽ nghĩ rằng sản phẩm của bạn chất lượng hơn!)

Có thể tóm tắt kết quả vào bảng sau:

Tiêu chí	Mua để du lịch	Mua để học
Giá	Tròn (200 USD)	Lẻ (203,96 USD)
Chất lượng ảnh mẫu	Máy 200 USD chụp tốt hơn	Máy 203,96 USD chụp tốt hơn

Theo giải thích của hai nhà khoa học của chúng ta, thì những con số chẵn (tròn) sẽ dễ cho não xử lý thông tin hơn, thế nên cũng dễ tác động vào cảm xúc hơn là các con số lẻ.

Ứng dụng trong kinh doanh

Dựa vào kết quả của thí nghiệm về chiếc camera, ta có thể rút ra được ngay bài học ứng dụng trong kinh doanh: **Hãy dựa vào đặc điểm sản phẩm và cách marketing sản phẩm**

để quyết định nên niêm yết giá tròn hay giá lẻ. Một số ví dụ:

- Sản phẩm là kem làm trắng da, được quảng bá như là một giải pháp làm đẹp (tập trung vào cảm xúc, khách hàng nghĩ tới niềm vui khi nhan sắc lên đời): Nên niêm yết giá tròn (500.000 VND thay vì 499.000 VND). Tương tự là một số sản phẩm cảm xúc điển hình như tập thơ, gói tập thể dục, tua du lịch, váy áo thời trang, ví da được nhấn mạnh vào thương hiệu hay mẫu mã...

- Sản phẩm là hệ thống kế toán cho các bạn bán hàng cá nhân, được quảng bá tập trung vào chức năng quản lý (sản phẩm công năng): Nên niêm yết giá lẻ (99.000 VND/tháng thay vì 100.000 VND/tháng). Tương tự là một số sản phẩm công năng điển hình như mì gói, dép mang ở nhà, kem đánh răng, ví da được nhấn mạnh vào chức năng đựng tiền...

Chú ý rằng, việc quyết định giá tròn hay giá lẻ ngoài việc phụ thuộc vào sản phẩm còn phụ thuộc vào phương án marketing sản phẩm nữa. Nếu marketing sản phẩm tập trung vào công năng nhưng lại niêm yết giá tròn, thì đó là một sai lầm. Tương tự, khi bán sản phẩm làm đẹp, bạn tập trung quảng bá cho cảm xúc mà lại quá nhấn mạnh vào giá (mua 2 hộp kem thì mỗi hộp 399.000 VND chẳng hạn), bạn cũng đang tự hại mình.

Dĩ nhiên, việc yết giá “tâm lý” này sẽ ít có hiệu quả với những khách hàng tư duy “thuần lý trí” như các khách hàng doanh nghiệp hay mua hàng thông qua đấu thầu. Với một

công ty nhiều cấp bậc duyệt, thì chiêu trò tâm lý sẽ bị quy trình dè nén, và dù có dùng được thì cũng sẽ khó khăn hơn.

Thí nghiệm 2c

Đây là một thí nghiệm tâm lý. Hãy nhìn sản phẩm phía dưới và giá tiền trong 3 giây rồi lật sang trang 75 để trả lời câu hỏi (nhớ là 3 giây thôi, nhà khoa học mà, nên thành thật nhé):



~~\$ 233~~

\$ 222



~~\$ 199~~

\$ 188

Chữ Số Trái – Chữ Số Phải

Định giá – khoa học và nghệ thuật

Từ trước đến nay, trò chơi định giá luôn là một chiến trường tâm lý giữa người bán và người mua. Dân gian xưa nay có câu nói truyền miệng nhau: “Người mua lắm chứ người bán không lắm bao giờ.” Vậy nên, mỗi khi bạn cảm thấy mình vừa mua được một sản phẩm hời thì hãy bình tâm xem xét lại: có thể bạn vừa trở thành nạn nhân mới nhất của trò chơi định giá nào đó. Khác với những nghệ thuật đòi hỏi kỹ năng và luyện tập gian khổ khác, hầu hết người bán hàng đều có thể trở thành “chuyên gia” bằng cách nắm bắt những thủ thuật định giá trái-phải đã được các nhà tâm lý học sử dụng thực nghiệm khoa học chứng minh.

Không ai mua hàng mà cầm sẵn cái máy tính, đặc biệt là khi đi mua sắm chỉ vài sản phẩm. Hầu hết mọi người dựa vào thứ gọi là cảm nhận để đánh giá mức giá của sản phẩm là cao hay thấp. Trong một dãy hàng hóa ngập tràn trên kệ siêu thị, giữa một ma trận sản phẩm trên các trang bán

hàng, rất khó để người mua tỉnh táo so sánh mức độ thiệt hại của từng sản phẩm. Nắm bắt tâm lý này, người bán hàng có thể khéo léo lồng ghép những con số tạo cảm giác rẻ nhằm thu hút sự chú ý và quyết định của người mua.¹

Hiệu ứng chữ số trái

Năm 1979, nhà khoa học Monroe đã trình bày một thí nghiệm so sánh về mức độ cảm nhận của khách hàng giữa hai sản phẩm được khuyến mãi. Sản phẩm A được niêm yết giá 79 USD được khuyến mãi từ giá gốc 93 USD. Bên cạnh đó, sản phẩm B tương tự được dán giá 75 USD khi được hạ từ giá gốc 89 USD.

	Sản phẩm A	Sản phẩm B
Giá gốc	93 USD	89 USD
Giá khuyến mãi	79 USD	75 USD

Bạn có thấy quen không? Đúng rồi, là Thí nghiệm 1 đấy! Bạn đã chọn sản phẩm nào giảm giá nhiều hơn, A hay B?

Thoạt trông, phần lớn người tham gia lựa chọn sản phẩm A mặc dù sản phẩm A đắt hơn sản phẩm B. Lý giải cho hành động này, họ cho rằng khi nhìn qua hai sản phẩm, họ thấy rằng sản phẩm A giảm từ con số 9 hàng chục xuống 7, trong

¹ Câu hỏi của Thí nghiệm 2c: Không dùng công cụ tính toán, không lật lại trang trước, hãy trả lời trong 5 giây câu hỏi sau đây: Theo bạn, chiếc ghế dài (sản phẩm A) hay chiếc ghế xoay (sản phẩm B) giảm nhiều phần trăm hơn?

khi sản phẩm B chỉ giảm từ 8 xuống 7, có nghĩa là A giảm “nhiều” hơn. Điểm thú vị nằm ở chỗ, mức giảm của cả hai sản phẩm này thực sự như nhau (bằng 14 USD). Xét về tỷ lệ giảm giá, thì A giảm 15,05%, trong khi B giảm tận 15,73%! Thậm chí, cảm giác cách biệt ảo vẫn tồn tại ngay cả khi người tham gia thí nghiệm được chỉ rõ sự tương đồng của hai mức khuyến mãi sau đó.

Những nghiên cứu khoa học bổ sung về sau đã phát hiện rằng, nguyên nhân chính làm cho người mua cảm thấy “rẻ” nằm ở nhận thức. Thông thường, những khuyến mãi bán hàng hay chỉ rõ con số giảm giá hoặc giá trị phần trăm chiết khấu. Thế nhưng, trong trường hợp không có những thông tin này, não bộ con người sẽ lập tức thực hiện một phép tính cảm nhận để tránh phải thực hiện một phép tính bằng máy tính. Nói dễ hiểu hơn, thay vì phải lấy máy tính ra bấm từng phép giảm giá, chúng ta cứ nhìn và ước chừng cho xong. Chính phép ước chừng này cũng có những quy luật nhất định, con người có xu hướng *so sánh con số dựa trên chữ số đầu tiên bên trái* (9 và 7 như trong ví dụ ở trên). Nếu có sự khác biệt từ ngay chữ số trái quyết định giá trị lớn nhất, ta lập tức đưa ra kết luận ngay không cần xem xét nhiều đến các con số tiếp theo. Hiện tượng này được gọi là hiệu ứng chữ số trái (Left-digit effect).

Tuy nhiên, một câu hỏi được đặt ra là, nếu các chữ số trái trước và sau giảm giá giống nhau thì sao? Nếu gặp trường hợp đó, ta sẽ so sánh tiếp chữ số nằm tận cùng bên phải...

Hiệu ứng chữ số phải

Trong trường hợp chữ số bên trái bằng nhau, thì chữ số tiếp theo đóng vai trò chủ đạo trong quá trình so sánh là chữ số tận cùng bên phải (ngược lại với logic thông thường là phải so sánh tiếp các chữ số hàng lớn hơn). Hiện tượng này đã được nhắc đến trong sách của tác giả Plous vào năm 1993 (xem phần *Tài liệu tham khảo*). Lúc này, hiệu ứng chữ số phải (Right-digit effect) sẽ xảy ra: sản phẩm giảm giá nếu có chữ số phải lớn hơn 5 sẽ bị đánh giá là giảm giá ít; sản phẩm giảm giá nếu có chữ số phải nhỏ hơn 5 sẽ được đánh giá là giảm giá nhiều hơn. Ví dụ, sản phẩm A có giá 19 USD giảm xuống 17 USD sẽ bị xem là giảm ít hơn sản phẩm B có giá 24 USD giảm xuống 22 USD, dù mức giảm giá là như nhau (và về tỷ lệ, thì sản phẩm A giảm tỷ lệ thậm chí còn nhiều hơn sản phẩm B).

Để khẳng định chắc chắn xem liệu hiệu ứng chữ số phải có thực sự tồn tại và tác động mạnh hay không, hai nhà khoa học Keith Coulter và Robin Coulter đã thực hiện một thí nghiệm vào năm 2007. Các nhà khoa học của chúng ta cho người tham gia thí nghiệm xem các sản phẩm với giá gốc và giá giảm lần lượt là các cặp số có chữ số bên trái giống nhau và hai chữ số bên phải khác nhau. Các cặp này chia làm hai nhóm: nhóm chữ số bên phải nhỏ hơn 5 và nhóm chữ số bên phải lớn hơn 5. Người tham gia được yêu cầu đoán bằng cảm tính xem mỗi sản phẩm giảm bao nhiêu phần trăm.

Các cặp giá đó như sau:

	Giá gốc	Giá giảm	Tỷ lệ giảm (%)
Các số bên phải nhỏ (<5 - nhóm A)	244	233	4,51%
	233	222	4,72%
	222	211	4,95%
Các số bên phải lớn (>5 - nhóm B)	199	188	5,52%
	188	177	5,85%
	177	166	6,21%

Một lần nữa, bạn có thấy quen quen không? Đúng rồi, là Thí nghiệm 2 đấy! Hãy thử so sánh xem tỷ lệ giảm bạn đã đoán có đúng không nhé!

Trong thí nghiệm thực tế của hai nhà tâm lý học Keith Coulter và Robin Coulter, người tham gia thí nghiệm có xu hướng đánh giá cao tỷ lệ giảm của nhóm A (hơn khoảng 11% so với tỷ lệ giảm giá thật); đồng thời họ có xu hướng đánh giá thấp tỷ lệ giảm của nhóm B (thấp hơn khoảng 35% so với tỷ lệ thật).

Do đối với người tham gia, những con số hàng trăm “xem như” là giống nhau, nên họ chuyển ngay sang đánh giá chữ số phải luôn. Những con số có các chữ số bên phải nhỏ tạo cho khách hàng cảm nhận mức độ giảm giá lớn hơn so với thực tế. Trong khi đó, ở chiều hướng ngược lại, những sản phẩm thực tế giảm giá nhiều hơn nhưng có chữ số bên phải lớn thì lại tạo cho khách hàng cảm giác giảm giá ít hơn

nhiều.¹ Có thể giải thích rằng, người mua hàng bị neo tư duy² vào tỷ lệ giảm của con số hàng đơn vị, từ đó dùng tỷ lệ này đánh giá luôn tỷ lệ giảm giá của tổng thể.

Hai nhà khoa học của chúng ta còn đặt thêm một số câu hỏi nữa, và phát hiện ra rằng những người tham gia thí nghiệm thực sự có xu hướng mua sản phẩm thuộc nhóm A nhiều hơn nhóm B. Rõ ràng, hiệu ứng chữ số phải không phải dạng vừa đâu!

Nghịch lý này đôi khi làm cho người bán hàng tình ngay lý gian. Rõ ràng họ có nhã ý giảm giá ưu đãi nhiều, nhưng khách hàng lại hiểu lầm do giác quan thứ sáu lên tiếng. Có khi bây giờ đi mua sắm phải thủ sẵn cái máy tính, không thừa chút nào.

¹ Phát hiện này được củng cố bởi quy luật Weber-Fechner (Weber-Fechner law), khi so sánh hai con số, người ta có xu hướng so sánh mức độ tỷ lệ hơn là giá trị tuyệt đối. Chúng ta dễ dàng thấy rằng, những con số nhỏ sẽ tạo ra sự chênh lệch phần trăm cực lớn trong khi giá trị tuyệt đối lại khác biệt không đáng kể.

² Ấn tượng tạo bởi tỷ lệ giảm giá của số hàng đơn vị sẽ trở thành neo (xem hiệu ứng mỏ neo ở *Hiệu ứng chim mồi tập 1*). Khi được hỏi về tỷ lệ giảm giá của sản phẩm, người ta “gia giảm” dựa trên con số mà họ tính được đầu tiên (tỷ lệ giảm giá của hàng đơn vị). Ví dụ, khi được hỏi (hoặc thậm chí tự họ tính không có áp lực) tỷ lệ giảm giá từ 233 USD xuống 222 USD, tâm trí con người chỉ kịp nghĩ như sau: “Hàng trăm đều là 2 như nhau rồi. Ở đây 3 giảm xuống 2 là khoảng 33%. Vậy nhìn chung giảm bao nhiêu nhi? Số lớn chắc giảm bớt chút...” Thế là ta lấy 33% trừ bớt một khoảng nào đó ta cho là “hợp lý” (bạn nghĩ giảm bao nhiêu phần trăm thì hợp lý?) và ra kết quả cuối cùng. Kết quả thường là tỷ lệ gia giảm không đủ để đạt con số thực tế đối với nhóm A; ngược lại, tỷ lệ này lại bị gia giảm quá tay ở nhóm B.

Ứng dụng trong kinh doanh

1. Chú ý các mốc giảm giá để tối ưu cảm nhận khách hàng: Như đã nói, khi giảm giá, nếu có thể, hãy cố gắng giảm sao cho: (a) *chữ số trái có sự thay đổi giảm*, (b) *cố gắng làm cho chữ số phải càng nhỏ càng tốt, tốt nhất là dưới mốc 5*. Ví dụ, nếu sản phẩm của bạn là 98 nghìn đồng và bạn định giảm xuống còn 76 nghìn đồng, hãy xem xét việc giảm thêm một ít còn 73 nghìn đồng chẳng hạn. Mức giảm thêm tuy không nhỏ nhưng sẽ tạo cảm giác rẻ mạnh hơn trong tâm trí khách hàng. Dĩ nhiên, nên thử nghiệm bằng A/B test¹ trước khi áp dụng đại trà.

2. Không tính hộ khách hàng (và ngược lại, tính hộ khi cần tránh trường hợp tiêu cực): Chỉ một thay đổi nhỏ trong cách niêm yết giá sẽ giúp người bán tạo ra “cảm giác rẻ” cho khách hàng. Nếu bạn rơi vào tình huống tích cực (giảm từ 200 nghìn xuống 189 nghìn, hay từ 377 nghìn xuống 333 nghìn chẳng hạn), thì thay vì thể hiện rõ giảm giá theo tỷ lệ bao nhiêu phần trăm, đơn giản cứ ghi mức giá trước khi giảm, sau khi giảm cho khách hàng tự cảm nhận. Sự thay đổi này giúp cho người bán dễ dàng áp dụng nghệ thuật định giá trái-phải như mong muốn. Ở chiều ngược lại, nếu

¹ Một phương pháp thử nghiệm, trong đó người làm thí nghiệm chia khách hàng ra làm 2 nhóm, và mỗi nhóm sẽ tiếp cận với một chính sách hoặc một phiên bản sản phẩm, từ đó người làm thí nghiệm có thể đánh giá xem chính sách/phiên bản nào hiệu quả hơn. Ví dụ ở đây, bạn có thể phân làm 2 nhóm: một nhóm được giảm còn 76 nghìn, một nhóm được giảm còn 73 nghìn và đánh giá xem mức giá giảm nào hiệu quả hơn (và hơn bao nhiêu).

chẳng may bạn rơi vào tình thế tiêu cực (ví dụ như bạn đang giảm từ 19 đồng xuống 18 đồng chẳng hạn), thì tốt nhất nên tính kỹ lưỡng giúp khách hàng thay vì để họ tự cảm nhận mức giảm.

Còn dĩ nhiên, nếu là khách hàng thì tốt nhất nên tính toán kỹ trước khi mua vì “có vẻ rẻ.” Làm khách hàng, chi chi tiền thôi cũng không phải đơn giản đâu!

Mô Hình Điều Hướng Mục Tiêu Thụ Động (PGG)

Một bước sa chân, cả đời ôm hận

Mỗi lần vào siêu thị, các bạn thường thấy một số nhãn hàng cho các bạn dùng thử, nhất là các nhãn hàng thực phẩm ăn chơi (các loại thực phẩm không tốt cho sức khỏe nhưng ăn ngon vô cùng, ví dụ như bánh kẹo, khoai tây chiên, sô cô la, nước ngọt...). Trong lòng cũng thoải mái, kèm theo cô bán hàng cũng đơn đảm, xinh xắn và chuyên nghiệp quá, bạn vui miệng ăn vài miếng. Và rồi bạn ra về với một giỏ toàn đồ ăn vặt vẫn chỉ béo chứ không hề bổ.

Bạn có thấy quen không?

Xin chia buồn với bạn, bạn là nạn nhân của việc lợi dụng mô hình điều hướng mục tiêu thụ động (Passive Goal Guidance) mà thôi. Những người bán hàng đã biết rõ mô hình này, và đã kích hoạt hành vi sa ngã của bạn chỉ bằng vài miếng ăn chơi trước đó.

Mô hình điều hướng mục tiêu thụ động (PGG)

Mô hình PGG được Laran và Janiszewski đề xuất trong một bài báo khoa học viết năm 2008 (đăng năm 2009). Đó là một công trình khá nhiều nội dung, và ở đây ta sẽ chỉ tìm hiểu một phần mô hình PGG theo cách giải thích bình dân.

Theo các tác giả, khi người ta đang đắn đo giữa hai mục tiêu trái nhau (ví dụ như học bài hoặc chơi game) thì:

- Khi gặp một tác nhân kích hoạt mục tiêu, người ta sẽ tiếp tục tập trung vào các hành vi hoàn thành mục tiêu đã được kích hoạt đó. Ví dụ, khi được bạn bè rủ chơi game 5 phút thôi, ta bắt đầu chơi (kích hoạt mục tiêu chơi game) và sẽ có xu hướng tiếp tục chơi cho đến khi hoàn thành (thắng game hay đi hết các màn chẳng hạn). Hiện tượng này chắc các bạn cũng cày phim Hàn ban đêm sẽ hiểu: dù đã tự nhủ chỉ một tập nữa thôi, nhưng không thể buông cho tới khi xem tới tập cuối cùng.

- Khi mục tiêu đã được hoàn thành, người ta sẽ chuyển ngược lại thực hiện mục tiêu bị chèn ép trước đó. Ví dụ, khi ta bắt đầu chơi game, thì mục tiêu học bài đã bị chèn ép. Nếu ta đã hoàn thành game, khi đó ta sẽ bắt đầu chú tâm tới việc học bài hơn là chơi game (nhưng thói thường thì ta hay đi ngủ vì đã quá kiệt sức rồi).

Nói tóm lại, giả sử có hai mục tiêu A và B, nếu ta được kích hoạt hành vi nào đó thuộc A, ta sẽ ***tiếp tục tập trung hoàn thành A cho tới khi xong việc***. Sau đó ta mới bắt đầu quan tâm đến việc hoàn thành B hơn là tiếp tục A.

Để chứng minh cho mô hình của mình, hai nhà khoa học của chúng ta đã làm đến 8 thí nghiệm. Ở đây, ta sẽ chỉ xem xét thí nghiệm hấp dẫn nhất:

Viên sô cô la sa ngã

Hai nhà khoa học của chúng ta mời 164 người tham gia thí nghiệm và chia thành 3 nhóm:

- Nhóm A (nhóm kích hoạt): nhóm này được mời vào phòng, mời ăn 1 viên sô cô la, sau một vài thí nghiệm giả (để họ không biết mục đích thật của buổi thí nghiệm), thì họ được “cảm ơn” bằng một trong hai loại đồ ăn vặt: một loại tốt cho sức khỏe, một loại thì hơi... “sa ngã” (tức là không được tốt cho lắm, nhưng được cái ngon).
- Nhóm B (nhóm hoàn thành): nhóm này tương tự, nhưng thay vì mời ăn 1 viên, họ được cho phép ăn bao nhiêu tùy thích.
- Nhóm C (nhóm so sánh): nhóm này không được mời ăn sô cô la.

Kết quả là nhóm A ít chọn món quà tốt cho sức khỏe hơn nhóm C (chỉ 38,7% người thuộc nhóm A chọn, trong khi có đến 51,7% người ở nhóm C chọn), và nhóm ưa ái món quà tốt cho sức khỏe nhất là B (70,5% người thuộc nhóm này chọn món tốt cho sức khỏe).

Như vậy, có thể thấy, 1 viên sô cô la nhem thềm mà nhóm A được ăn lúc đầu đóng vai trò kích hoạt mục tiêu “nuông chiều bản thân,” trong khi B thì đã hoàn thành mục

tiêu này (do đã được ăn thỏa thích). Do đó, A tiếp tục tìm cách hoàn thành mục tiêu “nuông chiều bản thân” bằng cách chọn tiếp món quà vật béo nhưng không bổ, trong khi B bắt đầu quay lại mục tiêu đã bị đè nén trước đó là “giữ sức khỏe” và chọn món tốt hơn.

Mồi lửa của Gollwitzer

Peter Gollwitzer là chuyên gia về khoa học hành vi, là người đứng đầu tại Motivation Lab thuộc Đại học New York. Tác giả quyển *Sự lây lan kỳ lạ (Strange Contagion)* Lee Daniel Kravetz đã có lần gặp Gollwitzer và được ông kể lại một thí nghiệm như sau:

Người tham gia thí nghiệm được nghe kể về câu chuyện của anh nông dân. Nhóm 1 thì chỉ nghe câu chuyện thôi; còn nhóm 2 thì được nghe câu chuyện trong đó có lồng thêm vài thông tin về công việc của anh này ở trang trại, cũng như mục tiêu kiếm tiền của anh (dù chỉ khá mơ hồ thôi). Sau đó, cả hai nhóm được giao cho thực hiện một nhiệm vụ nhỏ, với lời hứa là nếu hoàn thành nhiệm vụ này, họ sẽ có cơ hội kiếm tiền ở nhiệm vụ tiếp theo.

Kết quả là, những người ở nhóm 2, sau khi được nghe những chi tiết lồng ghép ẩn về việc kiếm tiền trong câu chuyện, đã nỗ lực và hoàn thành nhiệm vụ được giao nhanh hơn hẳn nhóm 1. Có thể nói, nhóm 2 đã bị kích cho lao theo mục tiêu kiếm tiền chỉ bằng một vài chi tiết nhỏ băng quơ ẩn trong câu chuyện đã được nghe trước đó!

Và Gollwitzer gọi những chi tiết lồng ghép ẩn ít người chú ý này là *mồi lửa* (prime).

Ứng dụng trong kinh doanh

1. Mời khách dùng thử để kích hoạt mục tiêu theo hướng sử dụng thêm sản phẩm: Đây là chiêu đã được dùng nhiều. Như đã nói ở đầu bài, một ly nước ngọt dùng thử sẽ khiến bạn kích hoạt mục tiêu “nuông chiều bản thân” và bắt đầu mua tầm bậy. Một vài miếng đồ chiên ăn thử sẽ khiến bạn mua cả lô về nhà. Ba nhà khoa học Gilbride, Inman, Stille cũng đã nghiên cứu lại vấn đề này (năm 2015) và phát hiện ra rằng, khi đi siêu thị, nếu bạn mua một thứ đồ nằm ngoài dự định (thường là sản phẩm không tốt cho bạn, kích hoạt mục tiêu nuông chiều bản thân), *thì món tiếp theo nhiều khả năng lại là một món ngoài dự định*. Đó là lý do vì sao sau một thời gian mua bậy bạ, khách hàng sẽ có nhiều khả năng mua vài viên kẹo hay vài thanh sô cô la ở quầy tính tiền. Bạn thử nhớ lại xem, có đúng là ở quầy tính tiền thường bày bán kẹo hay không?

Những chiêu này sẽ càng nguy hiểm hơn khi hiểu về mồi lửa của Gollwitzer: ***không cần làm trực diện***, chỉ cần tiềm ẩn và âm ỉ mà thôi. Giả sử bạn bán thức uống (trà sữa chẳng hạn) hay đang đặt quầy dùng thử, và khách hàng tiềm năng chỉ đi ngang chứ không ghé vào, thì cái hay là nhiều khả năng họ cũng đã dính một ít ý tưởng uống trà sữa rồi. Mồi lửa đó thường sẽ tiềm ẩn trong họ, chỉ chờ cơ hội bùng cháy.

Và trong môi trường công sở, chỉ cần trong cả văn phòng có một người bị mồi lửa tác động và lên tiếng, “Trà sữa không bà con?” thì cái ý nghĩ “trà sữa trà sữa trà sữa sữa sữa...” sẽ ngay lập tức bắt sóng và lan nhanh như đám cháy rừng. (Có khi sau khi đọc những dòng này, bạn cũng đã bị dính “mồi lửa” trà sữa rồi không chừng...)

2. Lợi dụng các sản phẩm có cùng mục tiêu: Trong bài báo kể trên, Laran và Janiszewski cũng có làm thêm một thí nghiệm, trong đó người tham gia vẫn được ăn đồ thúc đẩy sự “sa ngã,” nhưng thay vì chọn quà đem về, người tham gia được yêu cầu suy nghĩ về việc mua một số đồ xa xỉ (laptop Apple, hay đồng hồ đeo tay thượng hạng...). Kết quả không khác gì ở trên, những món đồ béo nhưng không kích hoạt mục tiêu “nuông chiều bản thân” và khiến họ có xu hướng mua những đồ xa xỉ trên nhiều hơn bình thường.

Tương tự, bạn cũng có thể lợi dụng hiểu biết này để bán hàng vào những thời điểm phù hợp, *khi khách hàng đã kích hoạt mục tiêu nhờ những sản phẩm khác rồi*. Chắc bạn cũng đã thấy, những sản phẩm đắt tiền thường được bán kèm ở những khu vui chơi và du lịch. Thậm chí nước suối ở những nơi này cũng đắt hơn nữa. Nhưng khách hàng không quan tâm, vì họ đang ở trong trạng thái “xả láng” sẵn rồi! Trong trường hợp khách hàng chưa kích hoạt mục tiêu, một số công ty thường **tạo sản phẩm “mồi” để kích hoạt mục tiêu giúp họ, sau đó tìm lợi nhuận ở những sản phẩm khác kèm theo sau**. Ví dụ, nhiều đơn vị *cung cấp tour giá rẻ, để rồi ăn lời*

từ hàng lưu niệm và những thứ mang tính chất vui chơi trong tour du lịch đó. Mà đi du lịch thì bạn biết rồi, ta thường vung tay thả cửa (đang đi chơi mà, tính toán gì, xả láng thôi!).

Còn dĩ nhiên, nếu bạn là người mua hàng, thì hãy cẩn thận. Đừng nuông chiều bản thân những giây phút ở cửa hàng. Sự sa ngã có sức mạnh vô biên. Đừng thử, dù chỉ một lần.

Thủ Thuật Rút Ruột Trong Viết Nội Dung Kể Chuyện

Ý tại ngôn ngoại – ý tưởng không nằm trong câu chữ

Thời nay, khi viết nội dung (cả bán hàng, content marketing thu hút khách hàng, hay chỉ đơn thuần để giải trí và “thả thính”), cách viết kể chuyện đang rất được ưa chuộng. Rõ ràng, giữa một rừng nội dung phong phú, thì việc kể được một câu chuyện nổi bật sẽ giúp thu hút sự chú ý của khách hàng đang bị bội thực nội dung, ngoài ra còn giúp họ dễ nhớ nội dung được truyền tải nữa. Ở phong cách này, người viết thường không đi ngay vào giới thiệu sản phẩm ngay, mà bắt đầu bằng một câu chuyện có liên quan đến sản phẩm, hoặc thậm chí lồng ghép sản phẩm vào câu chuyện. Viết kể chuyện thường được sử dụng trong rất nhiều loại hình: Facebook marketing, email marketing...

Để kể được một câu chuyện hay, người viết buộc phải nắm rõ một số thủ thuật. Trong phần này, các tác giả xin

giới thiệu với các bạn một thủ thuật kể chuyện vô cùng hiệu quả (nhất là đối với chuyện vui vẻ, hài hước) mà chúng tôi hay gọi là thủ thuật rút ruột.

Vậy thủ thuật rút ruột là gì?

Thủ thuật rút ruột

Nội dung cơ bản của thủ thuật này như sau: Trong một câu chuyện kể, luôn có một chuỗi các sự kiện nối tiếp nhau. Trong chuỗi này, luôn có những mắt xích liên kết chặt (xuất hiện quá nhiều, người đọc quá quen thuộc và có thể tự suy ra diễn biến được, ví dụ nếu xe hết xăng thì chắc chắn sự kiện sau đó sẽ là ta phải dắt bộ—đó là chuỗi mắt xích sự kiện nhân-quả liên kết chặt với nhau, ai cũng có thể đoán được). Khi đó, ta có thể loại bỏ một phần những mắt xích này đi, khiến cho câu chuyện ngắn gọn hơn mà người đọc vẫn có thể tự suy và hiểu toàn bộ chuỗi sự kiện chưa bị cắt bớt. Thủ thuật này được chúng tôi gọi là thủ thuật rút ruột.

Để dễ hiểu, ta sẽ lấy một ví dụ đơn giản: Tác giả vừa bị mất mũ bảo hiểm và sẽ kể câu chuyện này trên Facebook cá nhân. Theo cách kể thông thường, thì chuỗi các sự kiện diễn ra như sau:

Treo mũ bảo hiểm trên xe không lấy vào (a) ~ Bị lấy mất (b) ~ Phát hiện là bị mất mũ bảo hiểm (c) ~ Mua mũ bảo hiểm mới (d)

Cách kể chuyện bình thường với chuỗi sự kiện này có thể như sau:

Hôm qua, treo mũ bảo hiểm trên xe không lấy vào nên bị lấy mất. Khi ra lấy xe thì phát hiện là bị mất mũ bảo hiểm nên giờ phải mua mũ bảo hiểm mới.

kèm theo đó có thể là hình ảnh chiếc mũ mới mua.

Có thể thấy, diễn biến câu chuyện này quá bình thường và không có gì nổi bật. Ta sẽ áp dụng thủ thuật rút ruột vào đây. Đầu tiên, ta xác định chuỗi sự kiện gắn liền với nhau mà người đọc có thể tự suy ra được. Ở đây, chuỗi (a)-(b)-(c)-(d) có mức độ gắn kết cao sẵn (vì chuyện treo mũ bảo hiểm trên xe và mất là quá thường gặp nên người đọc có thể tự suy ra được).

Như vậy, ta sẽ “rút ruột” các mắt xích giữa của chuỗi này, tức là (b) và (c). Ta còn (a)-(d). Câu chuyện có thể kể lại như sau:

Hôm qua, treo mũ bảo hiểm trên xe không lấy vào.

Và đây là mũ bảo hiểm mới.

kèm theo là hình ảnh chiếc mũ bảo hiểm mới mua.

Với câu chuyện đã bị rút ruột, các mắt xích (b) và (c) sẽ được người đọc tự tạo ra giữa (a) và (d).

Đôi khi ta có thể cắt bỏ những mắt xích khác, không nhất thiết là giữ lại mắt xích đầu và cuối. Ví dụ: Trong một cuộc thi trên mạng, người tham gia được yêu cầu kể một câu

chuyện buồn với chỉ 6 chữ (tiếng Anh). Một trong số những câu chuyện hay nhất là:

Sorry, soldier. Shoes (are) sold in pairs.¹

(Rất tiếc, thưa anh lính. Giày ở đây bán theo đôi.)

Chuỗi mắt xích thực sự là:

Anh thanh niên đi lính (a) ~ Mất một chân (b) ~ Anh lính trở về quê (c) ~ Anh lính đi mua giày (d) ~ Anh lính muốn mua một chiếc giày cho chân còn lại (e) ~ Người bán hàng từ chối bán một chiếc giày (f)

Chuỗi mắt xích đã bị “rút ruột” bớt và chỉ còn chừa lại mỗi mắt xích (f). Cao thủ chính là đây!

Với chỉ một mắt xích (f), người đọc có thể tự suy ra tất cả các mắt xích trước, và cảm giác đồng cảm với nỗi đau của anh lính (đồng thời buồn, giận và thất vọng người bán hàng vô tâm) được chính người đọc tạo ra và cảm nhận hoàn toàn. Cảm xúc này khó có thể mạnh như vậy nếu câu chuyện được kể theo trình tự đầy đủ với (a)-(b)-(c)-(d)-(e)-(f).

Tại sao nên dùng thủ thuật rút ruột?

Thủ thuật rút ruột có các ưu điểm sau:

¹ Không rõ tác giả của câu chuyện này là ai. Một trong những nguồn đáng tin nhất cho rằng, câu chuyện là của nick *Independent*, đã đăng ở Reddit. ([reddit.com/r/sixwordstories/comments/1e2ijf/sorry_soldier_shoes_sold_in_pairs/](https://www.reddit.com/r/sixwordstories/comments/1e2ijf/sorry_soldier_shoes_sold_in_pairs/))

(1) Câu chuyện ngắn gọn hơn nhưng vẫn truyền đạt đủ nội dung và sự kiện. Những sự kiện bị bỏ bớt sẽ không mất đi, mà sẽ được người đọc tự suy và thêm vào. Ưu điểm này rất quan trọng nếu không gian hoặc số chữ của bạn bị giới hạn.

(2) Giúp thu hút sự chú ý và khiến người đọc hòa vào câu chuyện hơn. Do người đọc phải tự suy (dù quá trình tự suy diễn ra rất nhanh, gần như trong chớp mắt) một phần diễn biến câu chuyện, nên họ sẽ cảm thấy câu chuyện như đang xảy ra với chính mình. Thay vì “nghe” chuyện của người khác, họ đang tự trải nghiệm và kể câu chuyện cho chính mình.

(3) Giảm bớt những mô tả cảm xúc không cần thiết. Vì các sự kiện (b) và (c) xảy ra quá thường xuyên, người đọc quá quen thuộc, nên việc mô tả cảm xúc ở những sự kiện này là không cần thiết, đôi khi tạo tác dụng tiêu cực (tuy vậy, rất nhiều người hay sa đà vào chỗ này). Do sau khi rút ruột, người đọc “tự kể” cho họ nghe (b) và (c), nên toàn bộ cảm xúc (ngỡ ngàng, uất ức khi bị chôm mũ...) sẽ được họ tự cảm nhận một cách vô cùng chân thực mà không cần con chữ nào.

Nên nhớ rằng, những điều mà ta tự suy ra luôn được đánh giá cao hơn và có tác dụng mạnh hơn.¹ Đầu óc con người lại rất giỏi tự suy diễn. Thế thì tại sao không tận dụng cơ chứ?

¹ Xem thêm các hiệu ứng tương tự (*Hiệu ứng IKEA*, và *Hiệu ứng sở hữu* ở tập 1), cùng các tài liệu viết về sự liên tưởng. Một số sách tham khảo về sức mạnh của sự liên tưởng tự suy mà Ecoblader đã xuất bản: *Chu du vào tâm trí khách hàng* (chương 12), *Khoa học điều khiển tâm* (chương 6).

Cách thực hành thủ thuật rút ruột

Cũng như đã trình bày ở phần trên, cách thực hành rút ruột vô cùng đơn giản:

- (1) Vẽ chuỗi mắt xích sự kiện đầy đủ.
- (2) Xác định các chuỗi mắt xích liên kết cao (chuyện xảy ra quá quen thuộc, và người đọc có thể tự suy ra được).
- (3) Loại bỏ các mắt xích nằm giữa, chỉ để lại mắt xích đầu và cuối (hoặc loại bỏ tùy theo sự sáng tạo khi bạn đã thành thực).
- (4) Viết lại câu chuyện theo chuỗi mắt xích đã rút ruột.

Điều quan trọng nhất để thành thạo là thực hành thường xuyên!

Hãy cứ thử luyện rút ruột câu chuyện của bạn, một thời gian ngắn bạn sẽ thành thạo thôi. Chúc bạn thành công!

Nghệ Thuật Đọc Thông Báo Miễn Trừ Trách Nhiệm

Sữa mẹ là tốt nhất cho trẻ sơ sinh và trẻ nhỏ!

Hằng ngày, ngồi trước màn hình ti vi, chắc ai cũng nghe những nhà quảng cáo phải đọc những thông báo miễn trừ trách nhiệm (disclaimer), tức là những thông tin tiêu cực đối với họ, họ không muốn nhưng bị buộc phải nói ra. Ví dụ, hãng sữa bột phải nói: “Sữa mẹ là tốt nhất cho trẻ sơ sinh và trẻ nhỏ,” hay hãng dược phải nói: “Không dành cho những người dị ứng với bất kỳ thành phần nào của thuốc.” (Tương tự là “Hút thuốc lá có hại cho sức khỏe” của các hãng thuốc lá phải in trên bao bì.) Không biết vì muốn tiết kiệm thời lượng quảng cáo, hay vì lý do gì khác, người đọc quảng cáo đọc đoạn thông báo miễn trừ trách nhiệm rất nhanh.

Có một điều họ không biết: Đọc phần miễn trừ trách nhiệm không phải cứ nhanh là tốt, mà còn phải có nghệ thuật, tùy trường hợp mà điều tiết.

Tại sao lại nói như vậy?

Công ty thiết bị không dây Apollo

Năm 2011, nhóm bốn nhà khoa học gồm Herbst, Finkel, Allan và Fitzsimons đã tiến hành một thí nghiệm để kiểm tra xem, liệu tốc độ đọc phần miễn trừ trách nhiệm có ảnh hưởng đến ý định mua hàng hay không. Họ tạo ra một công ty giả tên là Apollo chuyên bán thiết bị không dây, viết một đoạn quảng cáo cùng một đoạn miễn trừ trách nhiệm về các tuyên bố trong quảng cáo.

73 người tham gia thí nghiệm được nghe đoạn quảng cáo và miễn trừ trách nhiệm của Apollo, chia thành các nhóm khác nhau:

- Về tốc độ đọc miễn trừ trách nhiệm: (x) một số thì được nghe đọc tốc độ cao (4 giây), (y) một số thì nghe đọc tốc độ thấp (7 giây).
- Về độ tin cậy của Apollo: người tham gia được chia thành 3 nhóm: (a) 1 nhóm được biết là Apollo rất đáng tin, (b) 1 nhóm được biết là Apollo không đáng tin, (c) 1 nhóm không được cung cấp thông tin về độ tin cậy của Apollo.

Như vậy, ta có 6 nhóm kết quả: xa, xb, xc, ya, yb, yc. Sau khi nghe xong, mọi người sẽ đánh giá xem mình có mua sản phẩm của Apollo hay không.

Kết quả là, với các nhóm b (Apollo không đáng tin) và c (không có thông tin), thì tốc độ đọc miễn trừ trách nhiệm

cao sẽ khiến cho khách hàng bỏ ý định mua hàng của Apollo đi.

Có thể giải thích như sau: Tốc độ đọc miễn trừ trách nhiệm quá cao sẽ khiến cho người nghe có cảm giác người quảng cáo đang muốn che giấu vấn đề này. Khi cảm giác này kết hợp với thông tin tiêu cực về thương hiệu (hoặc sự mù mờ về thương hiệu), nó sẽ phát tác, và khiến cho khách hàng tiềm năng có cái nhìn không được tốt đối với thương hiệu. Chỉ khi thương hiệu đã được đánh giá là đáng tin cậy từ trước, thì tốc độ đọc này mới không ảnh hưởng nhiều, và người nghe sẽ bỏ qua, xem như thứ buộc phải có ở mỗi quảng cáo.

Nếu nhìn lại thực tế xung quanh, bạn cũng sẽ phát hiện ra những hiện tượng gần giống như vậy về tốc độ nói: Những người bán hàng hay thuyết phục nói quá nhanh sẽ khiến người nghe đề phòng: Họ có cảm giác là đối phương đang muốn che giấu hay thao túng điều gì đó, và hệ thống phòng thủ trong đầu họ tự động kích hoạt.

Ứng dụng trong kinh doanh

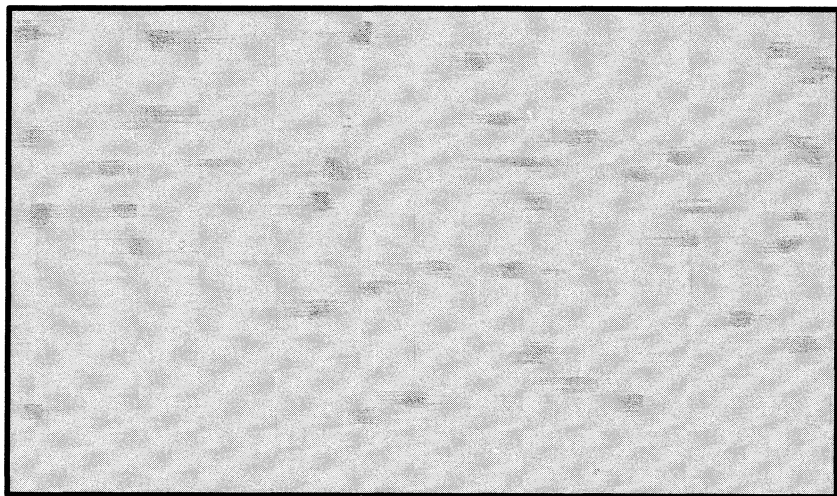
1. Rõ ràng, ứng dụng đầu tiên nằm ngay ở thí nghiệm trên: **Khi quảng cáo, không cố gắng lướt qua quá nhanh các thông tin tiêu cực buộc phải nói ra.** Hãy trình bày một cách rõ ràng, minh bạch và tự tin. Chỉ những người mờ ám mới cần che giấu, một khi đã làm ăn đàng hoàng, không việc gì phải lo sợ.

2. Một ứng dụng khác được suy rộng ra từ kết quả ở trên: **Khi bán hàng hay thuyết phục, tránh nói quá nhanh.** Như đã trình bày, việc nói quá nhanh sẽ kích hoạt hệ thống phòng thủ của người đối diện. Một số người nói nhanh như là một thói quen, chứ không phải vì muốn che giấu hay áp đảo, nhưng điều này vô hình trung làm hại cho luận điểm. Hãy luyện tập nói chậm mà chắc, phong thái ung dung sẽ có sức thuyết phục mạnh gấp nhiều lần tốc độ trong lời nói.

Tóm lại, nếu đã không có gì phải che giấu, cứ từ tốn, đường đường chính chính mà nói, bá khí sẽ tự bộc phát, sức thuyết phục sẽ cao hơn nhiều!

Thí nghiệm 3

Đây là một thí nghiệm tâm lý. Mời bạn vẽ một tách cà phê (hoặc tách trà), có quai (bạn có thể vẽ vào ô dưới đây):



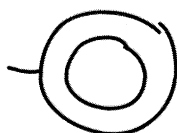
Góc Nhìn Xéo

Bạn sẽ vẽ tách cà phê như thế nào?

Bạn đã thực hiện thí nghiệm 3 như thế nào? Bạn đã vẽ theo góc nhìn ngang như Hình 1, hay theo góc nhìn thẳng đứng từ trên xuống (hoặc có thể là cái tách trà lật úp) như Hình 2?



Hình 1



Hình 2



Hình 3

Nếu bạn không phải là người “quá sáng tạo,” nhiều khả năng bạn sẽ vẽ như Hình 3, với góc nhìn xéo xéo từ trên

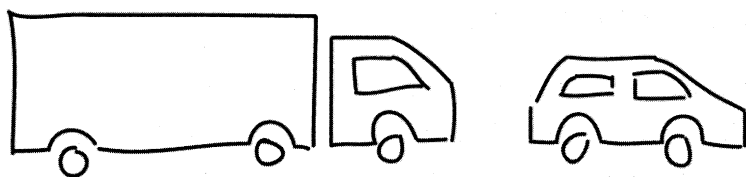
xuống. Thực ra, góc nhìn xéo (Canonical Perspective, hay Canonical View) này là góc nhìn chiếm ưu thế trong trí tưởng tượng của hầu hết mọi người. Nhiều nhà tâm lý học thẩm mỹ đã tìm cách chứng minh điều này, mà một trong những người tiên phong là Stephen Palmer.

Tách cà phê của Palmer

Thí nghiệm 3 mà bạn vừa thực hiện cũng tương tự với thí nghiệm mà Palmer cùng hai cộng sự là Rosch và Chase đã thực hiện năm 1981. Họ đề nghị những người tham gia thí nghiệm vẽ một tách cà phê rồi cho người tham gia tùy ý vẽ theo trí tưởng tượng của mình. Kết quả là tuy rằng xấu đẹp khác nhau, nhưng hầu hết mọi người đều vẽ theo góc nhìn xéo như Hình 3.

Một số người giải thích kết quả thí nghiệm về góc nhìn xéo như sau: Trong cuộc sống thường ngày, chúng ta hay nhìn một chiếc tách cà phê đặt trên bàn theo góc xéo này (nếu bên cạnh bạn có một cái ly hay tách trà, bạn thử nhìn lại xem có đúng không nhé), do đó, khi được yêu cầu tưởng tượng và vẽ chiếc tách, hình ảnh đầu tiên quen thuộc nhất xuất hiện cũng theo góc nhìn ấy. Nói cách khác, theo quan điểm này, ta sẽ tưởng tượng (và vẽ) sự vật theo góc nhìn mà ta quen thuộc nhất. Đó là lý do vì sao ta thường tưởng tượng con thần lằn (thạch sùng) theo góc nhìn thẳng đứng từ trên xuống lưng nó (do ta luôn thấy thần lằn bò trên tường, và góc nhìn thẳng xuống lưng nó là góc nhìn quen

thuộc nhất). Tương tự, khi được yêu cầu vẽ xe ô tô hay xe tải, nhiều người vẽ nó theo góc nhìn ngang, do họ thường quan sát những vật thể này theo góc nhìn ấy (đĩ nhiên vẫn có người vẽ theo góc nhìn xéo, vì ta vẫn có thể quan sát nhiều chiếc xe xéo từ trên xuống).



Những người có quan điểm góc nhìn ưu thế nhất là góc nhìn tự nhiên mà ta thường quan sát sự vật trong thực tế ta sẽ tạm gọi là nhóm “góc nhìn tự nhiên.”

Tuy nhiên, một số khác (tạm gọi là phe góc nhìn xéo) lại không đồng ý. Họ cho rằng khi được yêu cầu vẽ một tòa cao ốc, hay một cái cây to, người ta vẫn vẽ những vật thể này theo góc nhìn xéo, dù rằng trong thực tế, đa số quan sát những sự vật này theo góc nhìn từ dưới lên trên. Như vậy, góc nhìn xéo là thứ luôn chiếm ưu thế dù với bất kỳ vật thể nào. Phe “góc nhìn tự nhiên” không đồng ý quan điểm này, và cho rằng các vật thể dù cao to hay vô cùng nhỏ bé đều có thể quan sát theo góc nhìn xéo trong thực tế, ví dụ như ta thường quan sát cây xanh và những tòa nhà khác khi đứng trên lầu cao, và đó là góc nhìn xéo thường thấy. Nói cách khác, tất cả vẫn bắt nguồn từ góc nhìn tự nhiên mà ta thường quan sát thấy vật thể.

Ứng dụng trong kinh doanh

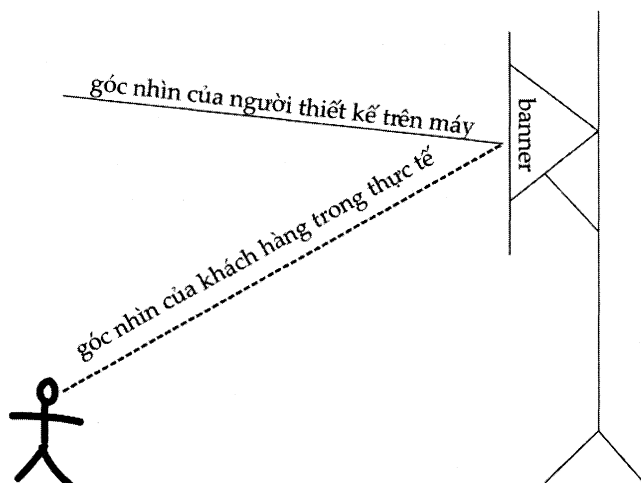
1. Như vậy, bài học lớn nhất rút ra ở đây là **góc nhìn tự nhiên mà ta thường quan sát vật thể trong thực tế chính là góc nhìn tốt nhất để thể hiện vật thể trong các tác phẩm** (và trong quảng cáo).

- Đối với đa số sản phẩm, góc nhìn tốt nhất là góc nhìn xéo.

- Một số sản phẩm đặc biệt có góc nhìn thẳng đứng từ trên xuống (như đã nói, đĩa mềm chẳng hạn), hoặc góc nhìn ngang (như mặt trước hay mặt sau áo thun, vì ta rất hay nhìn áo trên người người khác theo góc nhìn ngang, ít ai lại quảng cáo bằng góc nhìn xéo).

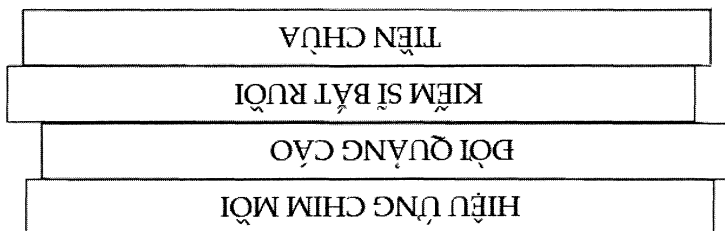
2. Một bài học có thể suy ra từ đây: Hãy chú ý đến góc nhìn mà người xem nhìn sản phẩm hoặc quảng cáo của bạn, và **cố gắng làm sao cho họ có thể nhìn sản phẩm hoặc quảng cáo của bạn một cách tự nhiên nhất.**

Nhiều nhà thiết kế quảng cáo ngoài trời hay gặp vấn đề này. Thường thì họ thiết kế banner ở trên máy tính (với góc nhìn là từ trên xuống như bạn thường hay nhìn màn hình), nhưng tác phẩm của họ lại được treo ngoài trời, ở trên cao! Kết quả là tác phẩm quảng cáo của họ chỉ được xem từ dưới ngược lên trên, rất khó chịu. (Dĩ nhiên, đôi khi người thiết kế không thể kiểm soát hết vấn đề này, vì một banner có thể được treo ở rất nhiều nơi khác nhau. Nhưng dù sao thì, có biết đến rắc rối ấy để hạn chế tối đa vẫn hơn.)

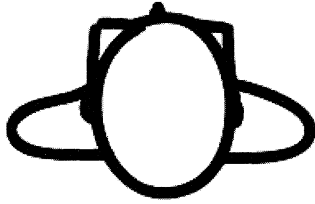


Một bí quyết nhỏ trong ngành sách: Dòng chữ ở gáy nếu được thiết kế dọc, thì luôn hướng về phía bìa 1 của quyển sách. Bạn có thể đoán được vì sao hay không?

Đúng rồi, vì nhiều người hay để sách nằm trên bàn, mà thường thì bìa 1 sẽ hướng lên trên. Khi đó, dòng chữ ở gáy sẽ nằm đúng chiều, chứ không bị lộn ngược 180 độ. Đâu ai đọc được dòng chữ ở chõng sách nếu thiết kế như hình dưới đây đúng không?



Trước khi kết thúc chương này, các tác giả xin đố bạn một câu vui vẻ: Hình dưới đây vẽ gì? (Nếu đoán không ra mời bạn xem đáp án ở trang đầu phần *Tài liệu tham khảo*.)



Thiên Kiến Khác Biệt

Thêm 4 ngàn để đổi lên ly lớn nha anh? Thôi, cảm ơn!

Giả sử bạn vừa lập gia đình, lại ăn nên làm ra, nên bắt đầu tìm mua nhà chung cư để ở. Nói gì thì nói, an cư lập nghiệp mà.

Sau một thời gian liên hệ, bạn được anh cò nhà đất giới thiệu hai căn trong cùng một khu chung cư với mức giá giống nhau. Một căn ở ngay tầng 1, rộng 60 m²; căn còn lại ở tầng 10, rộng 75 m². Vấn đề duy nhất là khu chung cư này khá đông, nên thang máy có lúc sẽ quá tải, và người ở tầng 10 thường phải chờ thang máy lâu hơn người ở tầng 1 (người ở tầng 1 có thể đi cầu thang bộ xuống đất luôn, không phải chờ). Các yếu tố còn lại ngang ngửa.

Nếu là bạn, bạn sẽ mua căn nào?

Trong trường hợp bình thường, nhiều khả năng là bạn sẽ chọn mua căn hộ khiến bạn phải hối hận về sau. Tất cả là do

một hiện tượng tâm lý gọi là thiên kiến khác biệt (distinction bias).

Vậy thiên kiến khác biệt là gì? Trước khi tìm hiểu về nó, ta phải lướt qua một vài khái niệm cơ bản quan trọng khác:

Đánh giá so sánh và đánh giá riêng biệt

Hai khái niệm này là hai khái niệm khá căn bản trong khoa học ra quyết định. Chính tên gọi của khái niệm cũng đã giải thích phần nào. Để hiểu rõ hơn, ta sẽ xét lại ví dụ chung cư ở trên:

- Khi xem xét mua một trong hai căn chung cư, ta thường so sánh giữa hai căn, ưu nhược điểm của nó, cân đo đong đếm rồi chọn căn nhìn hơn. Đó chính là đánh giá so sánh (joint evaluation), tức là đánh giá sản phẩm khi đang so sánh với một sản phẩm khác. Suy nghĩ đánh giá so sánh sẽ thường là “cái này tốt hơn cái kia” hoặc là “sản phẩm này mắc hơn sản phẩm kia.”

- Khi đã mua và dọn về ở rồi, thì bạn chỉ đánh giá căn chung cư mà bạn đang ở mà thôi, đa phần là không so sánh với những căn chung cư khác. Lúc này, bạn không muốn biết căn của mình hơn hay thua căn mà bạn không chọn, mà chỉ đánh giá để tìm ra xem bạn thích (hay không thích) căn chung cư của mình đến đâu mà thôi. Đó là đánh giá riêng biệt (separate evaluation). Suy nghĩ đánh giá riêng biệt sẽ thường là “cái này nghe cũng hay đó” hay “sản phẩm này không ổn lắm.”

Thường thì khi mua hàng, bạn sẽ đánh giá so sánh, nhưng khi trải nghiệm sản phẩm mua về bạn lại đánh giá riêng biệt. Sự lệch pha này là một trong những mầm mống tạo nên thiên kiến khác biệt.

Tuy nhiên, ta cần một mảnh ghép nữa để tiến tới phân tích thiên kiến khác biệt. Tiếp theo ta sẽ tìm hiểu đến cặp khái niệm “sắc mùi triết học” hơn một chút:

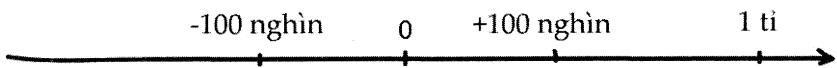
Khác biệt về lượng và khác biệt về chất

Học mấy năm triết học, chắc bạn cũng đã từng nghe qua khái niệm lượng và chất. Ở tâm lý hay kinh doanh cũng vậy, có hai loại khác biệt, đó là khác biệt về lượng (quantitative difference) và khác biệt về chất (qualitative difference):

- Khác biệt về lượng: Sự khác biệt giữa hai sản phẩm (sự vật, hiện tượng...) không làm thay đổi tính chất của nó (và cũng không làm thay đổi đáng kể cảm nhận của ta với nó). Ví dụ, trúng số Mega 6/45 12 tỷ và 13 tỷ thì với một người bình thường như tác giả đây, cả hai đều được liệt vào mức độ vui đến đứng tim: giờ đây mình đã thành tỷ phú!

- Khác biệt về chất: Sự khác biệt lúc này không chỉ làm thay đổi về lượng, mà còn làm thay đổi cả tính chất của sản phẩm (sự vật, hiện tượng...) nữa. Ví dụ, nhặt được 10 nghìn đồng và rút mất 10 nghìn đồng sẽ khác nhau về chất: một bên mất tiền, một bên được tiền; một bên vui sướng cùng cực, một bên đau khổ triền miên. Tất cả chỉ cách nhau mỗi 20 nghìn đồng xét về lượng.

Ví dụ, hình dưới đây thể hiện các khoảng đồng chất (các khoảng mà tính chất không khác biệt) của tác giả: Nhặt được 50 nghìn hay 70 nghìn thì niềm vui nho nhỏ cũng tương tự nhau (miễn nhặt được dưới 100 nghìn là vui như nhau tất); trúng số 2 tỷ hay 5 tỷ thì cũng chết ngất như nhau. Tuy nhiên, chỉ cần rút 10 nghìn đồng là tính chất đã hoàn toàn khác với việc nhặt được 10 nghìn đồng.



Như vậy, khác biệt về lượng không tỉ lệ rõ ràng với khác biệt về chất. Giữa -10 nghìn và +10 nghìn (cách nhau 20 nghìn về lượng) là một chân trời khác biệt về niềm vui; tuy nhiên giữa +12 tỷ và +13 tỷ (cách nhau 1 tỷ về lượng) thì niềm vui không gia tăng nhiều lắm. Lại một sự lệch pha nữa.

Và lẽ dĩ nhiên, hai sự lệch pha sẽ tạo nên những hiện tượng kỳ dị:

Thiên kiến khác biệt

Thiên kiến khác biệt được hai nhà khoa học Hsee và Zhang trình bày trong một bài báo khoa học viết năm 2004. Theo họ, khi đánh giá so sánh, thì các khác biệt về lượng sẽ nổi bật lên, dù lẽ ra khi đánh giá riêng biệt thì người đánh giá sẽ không phân biệt được do không có khác biệt về chất. Nói cách khác, **ta không thể phân biệt được sự chênh lệch**

vì sự chênh lệch này không đủ nhiều để nhận biết khi sản phẩm đứng một mình.

Ví dụ, giữa hai cái loa âm thanh tốt, thì chỉ khi so sánh ta mới thấy là cái loa A âm thanh tốt hơn loa B. Nếu chỉ nghe riêng lẻ, những người bình thường chắc chắn không phát hiện được sự khác biệt về chất lượng âm thanh. Tương tự, chỉ khi cùng khởi động, ta mới phát hiện ra chiếc laptop A khởi động chậm hơn chiếc laptop B; chứ nếu khởi động riêng, ta sẽ không phát hiện được do cả hai đều khởi động chỉ trong mấy giây đồng hồ. Thế là, ta sẵn sàng trả thêm một khoản tiền để có cái loa nghe êm hơn và chiếc laptop khởi động nhanh hơn, dù rằng nếu để riêng ta không thể phân biệt được sự êm và sự nhanh đó.

Đứng ở chỗ, như đã nói, *khi quyết định mua hàng, ta thường đánh giá so sánh; nhưng khi khiên sản phẩm về nhà rồi, thì ta thường chỉ đánh giá riêng biệt* (do đâu còn gì để so sánh nữa). Mà khi đánh giá riêng biệt, thì sự khác biệt về lượng lại không còn nổi bật nữa.

Như vậy, có thể nói một cách bình dân là khi so sánh, ta cứ nghĩ rằng hai sản phẩm mình đang trải nghiệm có sự khác biệt, nhưng khi mang về nhà ta mới biết là... mình không đủ khả năng và nhu cầu nhận biết sự khác biệt đó. Nghiệt ở chỗ, chênh lệch giá tiền phải trả thì ta lại dễ nhận ra và nhớ như in!

Quay lại câu hỏi ở đầu bài, thường thì sự chênh lệch về diện tích giữa 60 m² và 75 m², tuy nói thì có vẻ lệch nhiều,

nhưng với đa số mọi người thì nó lại nằm cùng một vùng đồng chất (đều thuộc dạng căn hộ rộng cho gia đình khoảng 3 người ở).¹ Tuy nhiên, chuyện phải chờ thang máy ở tầng 10 mỗi ngày lại khác hoàn toàn về tính chất so với chuyện có thể thoải mái bước từng bước xuống từ ngay tầng 1.

Mà khoan, không phải bạn đã chọn căn hộ tầng 10 đó chứ?²

Ứng dụng trong kinh doanh

1. Như vậy, bạn đã biết rằng khi đưa vào so sánh, những sự chênh lệch về lượng sẽ nổi bật lên. Ta có thể ứng dụng để **so sánh làm nổi bật đặc tính của sản phẩm mình lên** (dù rằng khi sử dụng riêng thì khách hàng thường chẳng để ý). Khi kết hợp chiêu này với hiệu ứng chim mồi và hiệu ứng trung hòa để *upsell* (bán sản phẩm loại tốt hơn với giá cao hơn mức ban đầu mà khách định mua),³ sức mạnh là vô cùng khủng khiếp. Không biết bao nhiêu lần người viết sách

¹ Dĩ nhiên, sự khác biệt về chất mà mỗi người cảm nhận là khác nhau. Ở đây các tác giả chỉ nói theo cảm nhận của số đông. Thực tế là đa số mọi người—nhất là những người không rành về bất động sản—khi bước vào một căn 60 m² (ví dụ, 6x10m) rồi sau đó bước vào một căn 75 m² (ví dụ, 6.8x11m) cũng khó có thể nhận thấy sự khác biệt, nhất là khi diện tích méo mó do được chia ra nhiều phòng không vuông vức.

² Khi đang đọc duyệt lại sách này trước khi in tái bản, thang máy của chung cư nhà tác giả cũng đang trong trạng thái “bảo trì” được 3 ngày nay rồi. Nghĩ lại, tác giả thấy, chuyện chọn căn ở tầng 1 trước kia của mình quả thật là quyết định sáng suốt, nhất là khi nhìn những hàng xóm tầng 10 của mình đang chuẩn bị bước lên thang bộ để về nhà.

³ Xem *Hiệu ứng chim mồi, tập 1*.

này đã chấp nhận *upsized*, mua ly nước ngọt lớn thay vì ly vừa, trong khi xét đúng ra, thì “sự sung sướng” khi mua ly lớn hay ly vừa cũng tương đương nhau: Khi đã hết khát rồi thì thêm 100 ml nước ngọt cũng đâu có làm thay đổi điều gì!

2. Ngược lại, **khi sản phẩm đứng riêng lẻ, thì ta có thể điều chỉnh lượng, miễn sao chất không thay đổi**. Gần đây, một hãng nước giải khát đã thay đổi dung tích chai từ 500 ml xuống chỉ còn 350 ml (đố bạn hãng nào?), nhưng rất nhiều khách không hề để ý và vẫn nghĩ chai nước của mình không có gì thay đổi.

3. Nếu bạn có gia tăng về lượng cho sản phẩm, nhưng không đủ sức làm chất của sản phẩm thay đổi, hãy **cố gắng so sánh hoặc đưa con số vào** để khách hàng chú ý vào sự thay đổi về lượng. Ví dụ, nếu sản phẩm cà phê của bạn nhiều hơn đối thủ 10% về lượng cà phê, thì lượng tăng này khó mà cảm nhận được (tưởng tượng xem, một gói cà phê 20 g và một gói 22 g có khác gì nhau hay không). Như vậy, muốn làm nổi bật 10% của bạn, không cách gì hơn là làm các chương trình hoặc quảng cáo mang tính chất so sánh (kiểu như “đây là ly cà phê của chúng tôi, các bạn nhìn thử xem, nhiều hơn ly kia của loại cà phê khác...” hay “ly cà phê của chúng tôi đậm đà hơn loại cà phê khác...”). Nếu không đủ sức lượng hóa và so sánh, thì đừng gia tăng về lượng ngay từ đầu. Như đã nói, người bình thường rất khó phân biệt một loại cà phê mạnh và một loại cà phê mạnh hơn nếu không uống hai ly cùng lúc.

4. Sự gia tăng về lượng nhưng không làm thay đổi chất là một cái bẫy. Nếu là nhà kinh doanh, nên cẩn trọng với những cái bẫy như thế này. Nguồn lực là có giới hạn, nên nếu bạn bỏ công đầu tư nâng cấp chức năng mà người tiêu dùng không cảm nhận được, thì bạn đã lãng phí cơ hội của những chức năng khác. Ví dụ, bạn có thể phải bỏ gấp đôi chi phí hosting để làm website mình tải nhanh hơn (từ 4 giây còn 3 giây), nhưng nếu sự khác nhau đó khách lướt web không cảm nhận được, thì bạn đã đầu tư phí phạm. Nhiều nhà khởi nghiệp đã chạy đua theo hướng làm tốt hơn người tốt nhất như thế, nhưng họ không hiểu rằng, sự tốt hơn ấy không quan trọng trong mắt khách hàng! Hãy thử nghiệm, thử nghiệm, và thử nghiệm trước khi thực hiện!

5. Đối với người mua hàng, do khi sử dụng, chủ yếu bạn sẽ chỉ đánh giá cũng như trải nghiệm riêng biệt, thế nên sẽ rất có ích nếu như bạn có thể tĩnh tâm **suy nghĩ xem cảm nhận tổng quan về mỗi sản phẩm mình đang phân vân là như thế nào, rồi đánh giá dựa trên cái tổng quan ấy.** Ví dụ, khi bước vào căn hộ 75 m², bạn đánh giá chung cảm nhận của mình về căn hộ; sau đó bước qua căn 60 m², bạn lại đánh giá chung về căn hộ này mà không so sánh từng chi tiết, từng chức năng giữa hai căn hộ. Cuối cùng, điểm đánh giá tổng quan mới là thứ cần dựa vào để đưa ra quyết định. Cái suy nghĩ “rộng hơn 15 m² để bù lại thang máy kẹt” đa phần sẽ đưa bạn đến lựa chọn sai lầm.

Nói cách khác, câu hỏi khi so sánh phải là: “Một cách tổng quan, trên thang điểm 10, thì mình thích sản phẩm A bao nhiêu; sản phẩm B bao nhiêu?” Đừng nghĩ theo kiểu: “A nhỉnh hơn B cái này, bù lại B nhỉnh hơn A cái này, chọn cái nào đây?” Sai lầm đấy!

Nguyên tắc này cũng áp dụng được vào nhiều vấn đề khác trong cuộc sống của bạn, từ chọn trường, chọn việc, đến chọn người yêu. Các đánh giá phải là đánh giá riêng biệt, bởi bạn đâu có học hai trường một lần, làm hai việc một lần, và yêu hai người một lần (thực ra thì cái này có, nhưng đừng có dại dột nha!) để mà cảm nhận được sự khác nhau ở từng chi tiết và so sánh!

Mặt Phải Của Đánh Giá Trái Chiều

Chín người mười ý

Kỷ nguyên internet bùng nổ đã mang đến cho con người những tiến bộ to lớn. Cùng với đó, những thói quen vốn đã ăn sâu vào trong tâm thức cũng dần bị thay đổi theo thời gian.

Ngày trước, quyết định mua sắm luôn bị ảnh hưởng bởi những người ta quen biết. Truyền miệng từng là một phương pháp độc tôn mỗi khi người ta cần hỏi ý kiến nhau về chất lượng một sản phẩm. Thời thế thế thời đổi khác, guồng quay xã hội tăng tốc nhanh chóng cũng như sự phổ biến của thói quen “online” hóa đã mở ra một kênh tham khảo vô cùng mạnh mẽ. Ngày nay, nếu cần mua một sản phẩm nào đó, Google và các đánh giá của những người từng mua (review) đã chen vào giữa quá trình ra quyết định, làm thay đổi cách thức mua hàng. Tuy nhiên, các đánh giá này ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định như thế nào thì không phải ai cũng dám chắc.

Mặc định trong đầu ta thường nghĩ rằng những sản phẩm được đánh giá cao bởi hầu hết người mua dĩ nhiên có ưu thế. Ở chiều hướng ngược lại, những sản phẩm nhận nhiều đánh giá tiêu cực sẽ hạ thấp khả năng lựa chọn. Thế nhưng, có thật những quan niệm này luôn đúng? Liệu có trường hợp nào các sản phẩm bị ném đá toi tã lại tiêu thụ tốt hơn? Những nghi vấn không rõ ràng này đã thôi thúc các nhà khoa học tâm lý vào cuộc.

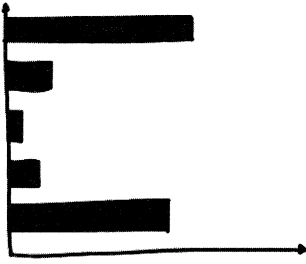
Mức độ phân tán và sự đồng nhất về sở thích

Tổng hợp và phát triển từ rất nhiều nghiên cứu trước đó, năm 2015, nhà khoa học He, dưới sự hướng dẫn của Bond, đã tiến hành một công trình nghiên cứu công phu về tác động của các đánh giá trên mạng đối với quyết định mua hàng của người tiêu dùng.

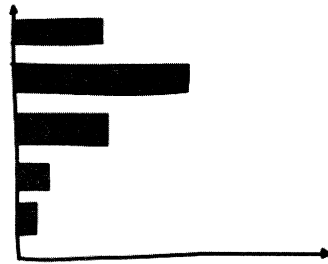
Trước khi đi vào thí nghiệm, ta sẽ tóm tắt vấn đề cũng như quan điểm của hai nhà khoa học này.

Đối với đánh giá sản phẩm, ngoài tiêu chí điểm trung bình là quan trọng và phổ biến nhất, thì còn một số tiêu chí khác cũng đáng lưu ý không kém, trong số đó là:

- **Mức độ phân tán** (đúng hơn ở đây là mức độ phân cực, chia làm hai phe khen chê). Ví dụ, trong hình tiếp theo đây, đánh giá sản phẩm A dưới đây (nhiều người khen, đồng thời nhiều người chê) có mức độ phân cực cao hơn sản phẩm B (đánh giá hội tụ, hay nói cách khác là tập trung quanh mức điểm 4).



A



B

- **Loại sản phẩm.** Đối với loại sản phẩm, ta có thể phân thành (a) sản phẩm đồng nhất về sở thích (thường là sản phẩm mang tính công năng như quạt máy, tủ lạnh... tức là những sản phẩm mà sở thích không đóng vai trò chủ đạo) và (b) sản phẩm không đồng nhất về sở thích (ví dụ như phim ảnh, sách truyện, âm nhạc hay tranh vẽ, người này khen người kia chê là bình thường). Để ngắn gọn, ta sẽ gọi là nhóm đồng nhất và nhóm không đồng nhất.

Theo He và Bond, đối với sản phẩm đồng nhất về sở thích, thì đánh giá của người dùng càng hội tụ càng tốt. Ngược lại, đối với các sản phẩm không đồng nhất, chín người mười ý, mỗi người một trường phái, thì việc đánh giá người dùng có mức độ phân cực lớn lại... kích thích hơn.

Dĩ nhiên, chỉ suy đoán là chưa đủ. Hai nhà khoa học của chúng ta bắt tay vào làm thí nghiệm:

Bức tranh và chiếc đèn bàn

Ở đây, để đơn giản, chúng ta sẽ chỉ xét một phần thí nghiệm (và đã rút gọn bớt cho đơn giản) của hai nhà khoa

học He và Bond. Các bạn muốn tìm hiểu sâu hơn có thể xem tài liệu gốc đã dẫn ở phần *Tài liệu tham khảo*.

Hai nhà khoa học của chúng ta chọn ra 2 sản phẩm đại diện cho 2 loại sản phẩm đồng nhất và không đồng nhất, trong đó nhóm đồng nhất là đèn bàn và ổ đĩa flash; nhóm không đồng nhất là bức tranh và album nhạc.

Với mỗi sản phẩm, người tham gia thí nghiệm được thấy bảng đánh giá 2 sản phẩm—một bên phân cực, bên còn lại thì hội tụ—rồi sau đó chọn một trong hai sản phẩm.¹ (Tương tự như hình minh họa đánh giá sản phẩm A và B bên trên.)

Kết quả như dự đoán: Đối với sản phẩm có sở thích đồng nhất (đèn bàn và đĩa flash), thì sản phẩm có đánh giá hội tụ được chọn mua nhiều hơn; ngược lại, đối với sản phẩm có sở thích khác biệt (tranh và album nhạc), thì sản phẩm được đánh giá phân cực, trái chiều sẽ được ưu ái hơn.²

¹ Ở đây chúng tôi đã tóm lược lại thí nghiệm của hai nhà khoa học. Thực ra, họ còn làm các thí nghiệm trước đó để chọn ra sản phẩm đại diện, số điểm đánh giá trung bình tối thiểu (điểm trung bình phải ít nhất 5,07/10 thì người tham gia thí nghiệm mới nghĩ là sản phẩm đáng xem xét và chọn mua, nói cách khác, nếu điểm trung bình quá thấp thì làm gì cũng vô ích), cũng như chia làm các trường hợp nhỏ hơn (đánh giá phân cực có điểm trung bình cao hơn, thấp hơn, và bằng đánh giá hội tụ).

² Một điểm đáng chú ý: Cũng trong thí nghiệm này, tuy rằng sự phân cực có tác động tới việc chọn mua, nhưng thực sự điểm trung bình của sản phẩm vẫn là yếu tố quan trọng hơn. Nói cách khác, nếu điểm trung bình sản phẩm của bạn quá thấp so với điểm tối thiểu (khoảng 5,07/10 như đã nói) hoặc quá thấp so với đối thủ (6/10 so với 8/10 chẳng hạn), thì dù có phân cực hay hội tụ cỡ nào cũng vô ích. Bài học rút ra: muốn chơi chiêu thì ít nhất phải đạt tiêu chuẩn tối thiểu cái đã.

Liệu kết quả nghiên cứu này có thiên lệch so với thực tế không? Biết đâu trong phòng thí nghiệm khác, ngoài thực tế nó lại khác thì sao. Chúng ta sẽ tìm hiểu thêm một cuộc khảo sát thực tế tại trang web reevoo.com để chắc chắn hơn:

Cuộc khảo sát của Reevo

Năm 2012, mạng xã hội đánh giá sản phẩm reevoo.com đã tiến hành một nghiên cứu đối với dữ liệu người dùng của mình. Trong đó, có một số số liệu đáng lưu ý như sau (trích từ bài viết của Reevo):

- 68% cảm thấy tin tưởng khi nhìn thấy cả đánh giá tốt và xấu cùng xuất hiện trên một sản phẩm.
- 30% cho rằng khi không thấy đánh giá chê sản phẩm nào, thì có vẻ là có mùi không trung thực.
- Nhóm khách hàng ưu tiên đọc đánh giá tiêu cực trước có tỉ lệ mua hàng tăng đến 67% so với người bình thường. Nhiều khả năng chuyện này xảy ra là vì những khách hàng thật sự quan tâm đến sản phẩm sẽ nghiêm túc cân nhắc mặt hạn chế trước khi mua.

Theo lời của Richard Anson (trong tài liệu đã dẫn ở trên), sáng lập viên và CEO của Reevo, thì “nội dung tiêu cực mà người dùng tự tạo là một trong những công cụ chuyển đổi hiệu quả nhất.”¹

¹ “[...] negative user-generated content is actually one of the most effective conversion tools.”

Con người: tò mò nhưng sợ sai

Tất cả những hiện tượng đã nêu ở trên suy cho cùng bắt nguồn từ bản tính con người: tò mò nhưng sợ sai. Một bên muốn thử nghiệm cái mới, nhưng đồng thời một bên muốn giữ lấy cái ổn định. Cuộc chiến giữa hai thái cực này chỉ ngã ngũ khi có một yếu tố thứ ba: sở thích.

Ở những sản phẩm có sở thích **không đồng nhất** (nghĩa là sự khen chê tùy ở mỗi người, rủi ro chọn sai không cao, sự tò mò thắng thế) như sách, phim ảnh, âm nhạc, món ăn, thời trang... thì ai cũng hiểu rằng *chắc chắn sẽ không bao giờ có một sự đồng thuận tuyệt đối*. Một ví dụ đơn giản: món ăn ba miền Bắc-Trung-Nam của Việt Nam luôn có khái niệm “ngon” khác nhau. Hay như sầu riêng chẳng hạn, người khen thơm, người chê thối là bình thường. Những sản phẩm khác như sách, phim hay âm nhạc cũng có gu riêng của từng người. Hai nhà khoa học He và Bond cho rằng, chính sự phân hóa này là dấu hiệu mang lại cho khách hàng cảm nhận tin cậy và thực tế. (Bạn có thấy quen quen không? Đúng rồi, chính là suy nghiệm tổng bằng không: ta cho rằng được cái này phải mất cái kia thì mới là thực tế.)

Mặt khác, khả năng đặt hàng đối với những sản phẩm có nhiều ý kiến đa dạng sẽ tốt hơn so với những sản phẩm một chiều (toàn khen hay toàn chê). Ở một khía cạnh nào đó, việc có nhiều nhận xét trái chiều gây cho người mua một sự tò mò nhất định. Cảm giác tò mò, vừa kích thích vừa khó chịu, thôi thúc người mua tìm cách “thử một lần cho biết.”

Đối với sản phẩm không có nhiều khác biệt về sở thích (sản phẩm **đồng nhất**), thì *sự ổn định lại là tiêu chí quan trọng nhất* (vì nếu sở thích đã giống nhau, thì nếu anh không thích, nhiều khả năng tôi cũng sẽ không thích). Khi đó, khách hàng sẽ xem xét chức năng cơ bản của sản phẩm trước tiên và nếu nó không ổn định, những thứ khác không cách nào cứu vãn được. Người ta sẽ quan tâm cái máy hút bụi có mạnh và hút được bụi hay không rồi mới xét đến tính thời trang của nó. Chiếc ti vi có nhiều chức năng online sẽ tốt đó, nhưng nếu hình ảnh xấu, âm thanh tiếng được tiếng mất thì thôi, quên đi. Thế cho nên, nếu cỡ 50 người đều than phiền về chất lượng hình ảnh chiếc ti vi, thì chuyện người tiêu dùng hoang mang cũng khó trách. Đánh giá tiêu cực quá nhiều sẽ đẩy đưa người tiêu dùng đến quyết định “hay là thôi, khỏi mua cho chắc.” Tội gì mua về để lại rước bực vào người!

Ứng dụng trong kinh doanh

1. Kỹ nghệ seeding: *Seeding* (dùng tài khoản tự gọi chủ đề, đánh giá hay mua chính sản phẩm của mình) từ lâu đã được áp dụng phổ biến trên các kênh mua sắm. Hình thức seeding thì muôn hình vạn trạng, nhưng mục tiêu chính là gợi ý, đồng thời tạo uy tín và tâm lý an tâm cho khách hàng khi ra quyết định mua (nhiều người mua chắc nó tốt).

Một thực tế là hầu hết người bán áp dụng *seeding* đều toàn để lại lời khen và mua hàng. Kết quả nghiên cứu trên

đây mở ra cho chúng ta một phương pháp thực hiện khoa học và hiệu quả hơn. Cụ thể, đối với **những sản phẩm dựa theo gu cảm nhận** như sách văn học, món ăn, phim ảnh, quần áo theo phong cách riêng... thì bên cạnh những đánh giá khen thông thường **cần có thêm luồng ý kiến trái chiều**. Thậm chí, sự tranh cãi nếu có diễn ra giữa hai phe đôi khi tạo ra hiệu ứng vô cùng tích cực. Phim *Tấm Cám – Chuyện chưa kể* là một ví dụ điển hình.

Dĩ nhiên, lời chê cũng cần nghệ thuật. Trong chính đánh giá chê cũng nên **kèm thêm lời nhận xét “gỡ gạc” với vài điểm tốt thực sự**. Một khung đánh giá đối với các sản phẩm thưởng thức theo gu kiểu vậy sẽ tạo ra tâm lý “thật” và hiệu ứng đám đông tích cực hơn hẳn so với chỉ tung hô một chiều nhằm chán.

Ở khía cạnh còn lại, **những sản phẩm thông thường** (ít mang tính sở thích, ví dụ như USB, tủ lạnh, nồi cơm điện...) đòi hỏi sự **kiểm soát seeding lẫn đánh giá thật của khách một cách cẩn trọng**.¹ Những phản hồi tiêu cực của khách hàng cần được lắng nghe và nghiêm túc cải thiện (và “xử lý” một cách tinh tế càng nhanh càng tốt). Sự lấp liếm kiểu xóa đánh giá hay thông đồng cho qua chỉ có thể áp dụng nhất thời, không ai có thể xóa mãi nếu 100% khách hàng đều không hài lòng. Đối với sản phẩm loại này, tính ổn định và các tính năng cơ bản cần được giữ vững trong dài hạn. Mọi

¹ Xem thêm vấn đề này ở phần viết về dòng tư tưởng ở *Hiệu ứng chim mồi, tập 1* và phần *Hai quy tắc gieo ý tưởng* ở chính tập này.

chiêu trò sẽ không thể bền vững nếu không có chất lượng đi kèm.

2. Xoáy sâu/tạo ra sự phân cực. Nếu sản phẩm của bạn thuộc loại phân tán về sở thích (phim ảnh, sách truyện, tranh vẽ, ăn uống...), thay vì cố gắng khiến tất cả mọi người đều thích sản phẩm của bạn (không thể, chắc chắn là không thể), thì nhiều người lại cố tình xoáy sâu vào cuộc chiến không hồi kết về gu thưởng thức để tăng mức độ trung thành của nhóm ủng hộ, đồng thời tận dụng để truyền thông.

Nhiều nhóm nhạc, ca sĩ thậm chí còn tạo một nhóm anti-fan, chuyên đưa ra những đánh giá tiêu cực để tạo sự phân cực, từ đó khiến nhóm hâm mộ thêm gắn kết, đồng thời thông tin về nhóm nhạc, ca sĩ ấy được lên báo và mạng xã hội nhiều hơn. Đôi khi chính anti-fan lại là người mua nhiều vé hơn cả. Huyền thoại truyền thông Harry Reichenbach đã tự thuê người “ném đá” bức tranh *Bình minh tháng Chín* để khiến bức tranh (vốn ế ẩm, nằm ở nhà kho) trở thành tâm điểm chú ý của truyền thông Mỹ.

Tuy nhiên, chiêu trò này cần sự hậu thuẫn của một sản phẩm tốt, cộng với cách thực thi tinh tế. Xin trích lời của Harry Reichenbach trong quyển sách viết năm 1931 của ông thay cho lời kết:

Nhiều người sau này hoang tưởng rằng chỉ cần có sản phẩm gì đó bị cấm đoán hay bị người ta chỉ trích là đủ để thành công. Họ dùng chiêu này như bài tử, xui thay

Hạo Nhiên – Quốc Khánh

có nhiều sản phẩm kém thật, xứng đáng bị cấm thật, và thế là họ phải tiu nghỉu nhìn cả xã hội tẩy chay nó.

Hãy cẩn thận, bởi đây là con dao hai lưỡi.

Vậy bạn có thích bộ sách *Hiệu ứng chim mồi* hay không?
Review nhé!

Phụ Lục

Thị giác ngoại vi – sự thật về chuyển động rìa

Xét một cách khoa học, thì việc chuyển động rìa thu hút sự chú ý của chúng ta là do cấu trúc của mắt. Ở đây, chúng ta sẽ không đi sâu vào phân tích từng bộ phận cấu thành mắt theo y học, mà chỉ tập trung vào những phần cơ bản có liên quan đến thị giác ngoại vi (peripheral vision) và chuyển động rìa để bổ trợ cho những gì đã nói bên trên mà thôi. Những phần dưới đây được viết theo cách giản đơn, để tìm hiểu rõ hơn các bạn nên tham khảo thêm các tài liệu chuyên sâu về mắt.

Cơ bản về võng mạc

Cơ bản, phần nhận hình ảnh chiếu vào mắt là võng mạc. Ở võng mạc, có hai loại tế bào thụ cảm, bao gồm tế bào nón (giúp nhìn được hình ảnh sắc nét, độ phân giải cao, cũng giúp phân biệt màu sắc) và tế bào que (ngược lại với tế bào nón).

Ta có thể chia võng mạc ra làm hai phần. Ở ngay tại trung tâm là hoàng điểm (điểm vàng) với hố thị giác tập trung rất nhiều tế bào nón (tạm gọi là thị giác trung tâm). Phần còn lại là phần thị giác ngoại vi có ít tế bào nón và nhiều tế bào que hơn. Cũng vì vậy, chỉ có phần trung tâm ở hố thị giác là có khả năng nhìn hình ảnh một cách sắc nét, độ phân giải cao và màu sắc chân thực; còn phần ngoại vi thì chỉ nhìn thấy hình ảnh mờ mờ (tương tự như trò chơi điện tử hồi xưa, hình ảnh có các pixel to cứ như hột đậu). Có thể liên tưởng thị giác của con người tựa như một vòi phun nước: cực kỳ tập trung ở chính giữa, và tỏa những tia nhỏ li ti ở rìa.

Như vậy là, ở mỗi thời điểm, đôi mắt chúng ta thực ra chỉ có thể nhìn rõ với độ phân giải cao một vài điểm, còn phía bên ngoài hoàn toàn mờ. Bạn hãy thử để ý xem, trong khi đang đọc những dòng chữ này, bạn có nhìn rõ những thứ bên cạnh sắc nét như màn hình xịn chuẩn HD hay không, hay chỉ mờ mờ không rõ ràng? Đúng vậy, mọi thứ ở rìa là mờ, và chỉ trở nên rõ hơn khi bạn hướng mắt nhìn tập trung vào nó.

Nhưng... những điều chúng tôi vừa viết trên đây, xét với phần viết về chuyển động rìa thì có vẻ nghịch lý: Nếu như thị giác ngoại vi không có độ phân giải cao, hình ảnh ta thấy chỉ mờ mờ, thì làm thế nào chuyển động rìa lại có hiệu quả cho được?

Lý do là đây:

Vai trò của thị giác ngoại vi

Do ta chỉ có khả năng nhìn tập trung và bộ não cũng chỉ có thể xử lý thông tin quan trọng ở một điểm nhìn, nên có thể hiểu vì sao những hình ảnh ngoài rìa không cần độ sắc nét cao. Thị giác ngoại vi không làm nhiệm vụ tập trung phân tích, nó có một vai trò khác: làm người cảnh báo về chuyển động.

Mắt người chỉ có thể tập trung tại một điểm, nhưng nếu nó chỉ tập trung tại một điểm, thì làm sao ta có thể nhận biết được nên tập trung vào điểm nào? Đó chính là vai trò của thị giác ngoại vi. Thị giác ngoại vi xác định các chuyển động trong tầm nhìn của con người, sau đó ra tín hiệu cảnh báo để thị giác trung tâm hướng sự chú ý đến chuyển động này. Ví dụ, khi một anh người rừng đang đi săn trong rừng, thị giác trung tâm tập trung vào bụi cỏ trước mặt, bỗng dưng có lay động ở bụi cỏ kế bên, thì thị giác ngoại vi sẽ làm nhiệm vụ cảnh báo, hướng thị giác trung tâm của anh người rừng sang bụi cỏ bên cạnh (có thể đằng đó có thú săn!). Nói cách khác, thị giác ngoại vi đóng vai trò như anh lính gác cổng, hướng sự chú ý của cả tòa thành đến những nơi có chuyển động lạ.

Với những hiểu biết này, ta có thể quay lại giải thích chuyển động rìa một lần nữa, vì sao những quảng cáo chuyển động rìa lại có hiệu quả hơn quảng cáo với đèn hiệu nhấp nháy liên hồi.

Lại nói về chú mèo gọi khách

Khi bước vào một quán ăn, quán trà sữa, hay vào một website, thứ mà ta chú ý một cách có ý thức đầu tiên là những thứ nhấp nháy đầy màu sắc và chuyển động liên tục. Thị giác trung tâm ngay lập tức hướng về các chuyển động mạnh này, và các chuyển động còn lại được xử lý bởi thị giác ngoại vi.

Như vậy, có thể nói, những chuyển động rìa là những chuyển động không quan trọng, không đáng chú ý (đã bị chúng ta bỏ qua vào thời điểm ban đầu). Khi thị giác ngoại vi phát hiện và cảnh báo về chuyển động rìa nào đó (ví dụ cái ngoắc tay của chú mèo gọi khách), trong tích tắc ta chuyển mắt nhìn vào chuyển động này. Tuy nhiên, do đó là những chuyển động không quan trọng, nên chỉ tích tắc sau, ta lại bỏ qua và hướng sự chú ý đến các chuyển động khác quan trọng hơn.

Mấu chốt nằm ở chỗ này: Chỉ trong một thời điểm ngắn ngủi, những chuyển động rìa đã thu hút sự chú ý và rồi sau đó đánh mất sự chú ý, nên sự chú ý đó gần như vô thức, ta không nhận biết được rằng mình đã chú ý đến cái ngoắc tay của chú mèo. Và cũng vì vậy, những chuyển động rìa ấy thu hút ta, không gây ác cảm như những chuyển động đập ầm ầm kiểu banner nhấp nháy (được tiếp nhận một cách có ý thức, ta tập trung phân tích và nhiều khả năng sẽ kháng cự nếu không thích).

Nói cách khác, khách hàng xử lý và phán xét các quảng cáo có chuyển động lớn mạnh một cách có ý thức, nhưng xử lý các chuyển động rì rào gần như vô thức. Khách hàng bị thu hút bởi chuyển động rì rào chỉ trong chớp mắt. Quả là một cách hút khách tinh tế và hiệu quả!

Tài Liệu Tham Khảo

- Chen, E., & Sengupta, J. (2013). Observing flattery: A social comparison perspective. *Journal of Consumer Research*, 40(4), 740-58.
- Chernev, A. (2007). Jack of all trades or master of one? Product differentiation and compensatory reasoning in consumer choice. *Journal of Consumer Research*, 33(4), 430-44.
- Coulter, K. S., & Coulter, R. A. (2007). Distortion of price discount perceptions: The right digit effect. *Journal of Consumer Research*, 34(3), 162-73.
- Fine, M. G., & Johnson, F. L. (1984). Female and male motives for using obscenity. *Journal of Language and Social Psychology*, 3, 59-74.
- Gilbride, T. J., Inman, J. J., & Stilley, K. M. (2015). The role of within-trip dynamics in unplanned versus planned purchase behavior. *Journal of Marketing*, 79(3), 57-73.
- Gregg, A. (2016). Oracle agrees to buy Arlington energy data firm Opower for \$532 million. *Washington Post*. Retrieved August 26th, 2018 at washingtonpost.com/business/economy/oracle-agrees-to-buy-arlington-energy-data-firm-opower-for-532-million/2016/05/

¹ Hình cuối chương về góc nhìn xéo vẽ... một người đàn ông đầu trục đeo kính, nhìn thẳng đứng từ trên xuống. Một vài độc giả bảo là hình của người đội mũ bảo hiểm từ trên xuống, người thì nói là... hồ xí bệt, đúng là trí tưởng tượng không có giới hạn!

02/83739416-107f-11e6-93ae-50921721165d_story.html?

- Hakes, D. R. (2009). Confession of an economist: Writing to impress rather than inform. *Econ Journal Watch*, 6(3), 349-51.
- He, S. X., & Bond, S. D. (2015). Why is the crowd divided? Attribution for dispersion in online word of mouth. *Journal of Consumer Research*, 41(6), 1509-27.
- Herbst, K. C., Finkel, E. J., Allan, D., & Fitzsimons, G. M. (2011). On the dangers of pulling a fast one: Advertisement disclaimer speed, brand trust, and purchase intention. *Journal of Consumer Research*, 38(5), 909-19.
- Hill, S. E., and Buss, D. M. (2008). The evolutionary psychology of envy. In R. H. Smith, *Envy: Theory and Research* (pp. 60-70). Oxford: Oxford University Press.
- Hsee, C. K., & Zhang, J. (2004). Distinction bias: Misprediction and mischoice due to joint evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(5), 680-95.
- Janiszewski, C., & Uy, D. (2008). Precision of the Anchor Influences the Amount of Adjustment. *Psychological Science*, 19(2), 121-127.
- Kitson, H. D. (1921). *Mind of the buyer: A psychology of selling*. New York: Macmillan.
- Kravetz, L. D. (2017). *Strange contagion*. NY: Harper Wave.
- Laran, J., & Janiszewski, C. (2009). Behavioral consistency and inconsistency in the resolution of goal conflict. *Journal of Consumer Research*, 35(6), 967-84.
- Laran, J., Dalton, A. N., & Andrade, E. B. (2011). The curious case of behavior backlash: Why brands produce priming effects and slogans produce reverse priming effects. *Journal of Consumer Research*, 37(6), 999-1014.
- Meegan, D. V. (2010). Zero-sum bias: Perceived competition despite unlimited resources. *Frontiers in Psychology*, 1, 191.
- Monroe, K. B. (1979). *Pricing: Making Profitable Decisions*. New York: McGraw-Hill.
- Naftulin, D., Ware, J., & Donnelly, F. (1973). The Doctor Fox lecture: A paradigm of educational seduction. *Journal of Medical Education*, 48, 630-635.

- Nguyễn Hạo Nhiên, & Phạm Quốc Khánh (2016). *Hiệu ứng chim mồi (tập 1)*. Ho Chi Minh City: UEH Publishing House.
- Norton, M., Mochon, D., & Ariely, D. (2011). The IKEA effect: When labor leads to love. *Journal of Consumer Psychology*, 22(3), 453-60.
- Palmer, S. E., Rosch, E., & Chase, P. (1981). Canonical perspective and the perception of objects. In J. Long, & A. Baddeley, *Attention and Performance, IX* (pp. 135-51). Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Plous, S. (1993). *The psychology of judgment and decision making*. Philadelphia: Temple University Press.
- Reevoo (2012). *Social commerce: bad reviews are good for business*. Retrieved October 25, 2016, from Reevoo: <https://www.reevoo.com/social-commerce-bad-reviews-are-good-for-business/>
- Reichenbach, H., & Freedman, D. (1931). *Phantom fame: The anatomy of ballyhoo*. New York: Simon & Schuster.
- Scherer, C. R., & Sagarin, B. J. (2006). Indecent influence: The positive effects of obscenity on persuasion. *Social Influence*, 1(2), 138–46.
- Scott, W. D. (1911). *Influencing men in business: The psychology of argument and suggestion*. New York: The Ronald Press Company.
- Wadhwa, M., & Zhang, K. (2015). This number just feels right: The impact of roundedness of price numbers on product evaluations. *Journal of Consumer Research*, 41(5), 1172-85.

Chỉ Mục Từ

Chỉ mục từ (index) là phần nằm trong các sách khoa học, giúp bạn có thể tra cứu các chủ đề, nhân vật, nội dung bạn muốn một cách nhanh chóng, rất tiện nếu bạn muốn xem lại một nội dung nào đó về sau. Ví dụ, khi bạn đang tìm hiểu về Coca-Cola và muốn tìm thông tin về thương hiệu này, bạn chỉ cần tra mục từ “Coca-Cola” sau mỗi quyển sách là tìm ngay được phần nói về Coca-Cola.

Do quyển sách này phục vụ chủ yếu cho các bạn đang kinh doanh, nên các tác giả đã gom nhóm các sản phẩm vào cùng mục từ “sản phẩm” để các bạn tiện tìm hiểu. Ví dụ, nếu bạn đang bán kem đánh răng, chỉ cần vào mục từ “sản phẩm” và tra “kem đánh răng” thì sẽ thấy các vấn đề liên quan tới sản phẩm này.

Một số từ xuất hiện trong cả một đoạn dài vài trang sách, nên các bạn nhớ xem cả các trang ở gần đó nữa nhé!

Chúc các bạn nghiên cứu và ứng dụng hiệu quả!

Hạo Nhiên – Quốc Khánh

- Alexa, 40
Anson, Richard, 119
anti-fan, 123
ảo tưởng hoàn thành, *xem* hiệu ứng ảo tưởng hoàn thành
Apollo (công ty giả tưởng), 96
banner, 49-50, 103, 128
Bình minh tháng Chín (tranh), 123
chuyển động rìa, 48-51, 125-9
 và tâm lý học tiến hóa, *xem* tâm lý học tiến hóa và chuyển động rìa
 và thị giác ngoại vi, *xem* mắt và thị giác ngoại vi
chữ số phải, *xem* hiệu ứng chữ số phải
chữ số trái, *xem* hiệu ứng chữ số trái
chửi thề, 63-6
copywriting, 43-6, 54, 61-2, 63-7, 89-94
đánh giá trái chiều, 115-24
điểm vàng, *xem* hoàng điểm
định vị thương hiệu, 26
(sự) ghen tị, 31-41
 và tâm lý học tiến hóa, *xem* tâm lý học tiến hóa và (sự) ghen tị
giá, 68-72, 74-81
 giá tròn và giá lẻ, 68-72
 và hiệu ứng chữ số phải, *xem* hiệu ứng chữ số phải
 và hiệu ứng chữ số trái, *xem* hiệu ứng chữ số trái
gieo ý tưởng, *xem* ý tưởng
góc nhìn xéo, 100-3
Gollwitzer, Peter, 85-6
Google, 115
Hakes, David R., 60-1
hiệu ứng ảo tưởng hoàn thành, 52-6
hiệu ứng chữ số phải, 76-81
hiệu ứng chữ số trái, 74-6, 80-1
hiệu ứng IKEA, 11-6
hiệu ứng tiến sĩ Fox, 58-61
hoàng điểm, 126
hố thị giác, 126
IKEA (công ty), 12
IKEA (hiệu ứng), *xem* hiệu ứng IKEA
khởi nghiệp, 32, 52-5, 64, 113
khuyến mãi đa tầng, 23-5
khuyến mãi tặng thêm, 21, 25
Lasley, Alex, 38
Manson, Mark, 66
mắt, 20, 44, 50, 90-4, 113, 125-9
 và chuyển động rìa, *xem* chuyển động rìa
 và tâm lý học tiến hóa, *xem* tâm lý học tiến hóa
 tế bào nón, 125-6
 tế bào que, 125-6
 và thị giác ngoại vi, 125-9
 võng mạc, 125-6
mèo dụ khách, 50, 125-9
Michael Kors (thương hiệu), 32
Motivation Lab, 85
mô hình điều hướng mục tiêu thụ động, *xem* PGG
mồi lừa (prime), 86
Opower, 38
Oracle, 38
origami, *xem* sản phẩm origami
Palmer, Stephen, 101
PGG, 82-8
quảng cáo Facebook, 43-6, 89-94, 103-4
 và góc nhìn xéo, 103-4
 và nội dung kể chuyện, *xem* thủ thuật rút ruột
 và seeding, *xem* seeding
Reevoo, 119
Reichenbach, Harry, 40, 123
sản phẩm
 áo thun, 103
 bình đun nước, 14
 camera, 69-70
 cà phê, 15, 33, 52-4, 99-101, 112
 căn hộ chung cư, 106, 110-3
 bất động sản, 32, 37, 111
 dịch vụ vận chuyển, 19
 đèn bàn, 117-8
 đĩa flash, 103, 118

- đồng hồ, 32, 87
- hệ thống kế toán, 71
- kem cạo râu, 29-31
- kem trắng da, 71
- khóa học làm giàu, 55
- khóa học tiếng Anh, 38
- laptop, 14, 87, 110
- loa, 110
- máy hút bụi, 121
- nhạc, 120, 123
- nồi cơm điện, 122
- nội thất, 12
- origami, 12-3
- sách, 42-3, 55, 62, 66, 104, 117, 120, 122-3
- sô cô la, 82, 84, 86
- ti vi, 39, 95, 121
- trà sữa, 86, 128
- tranh, 117, 123
- tủ lạnh, 117, 122
- tua du lịch, 71
- USB, 122
- váy, 36, 50, 71
- ví da, 71
- xe máy điện, 39-40
- seeding, 121-2
- Sh!t my dad says*, 66
- sở thích, 116-23
 - phân tán và đồng nhất, 116-23
- subtle art of not giving a f*ck, The*, 66
- suy nghiệm tổng bằng không, 27-32, 120
 - và tâm lý học tiến hóa, *xem* tâm lý học tiến hóa và suy nghiệm tổng bằng không
- tâm lý học tiến hóa, 31-2, 34-5, 48-50, 127
 - và chuyển động rìa, 48-50
 - và (sự) ghen tị, 34-5
 - và mắt, 127
 - và suy nghiệm tổng bằng không, 31-2
- Tám Cám – Chuyện chưa kể*, 122
- tế bào nón, *xem* mắt
- tế bào que, *xem* mắt
- thị giác ngoại vi, *xem* mắt
- thị giác trung tâm, *xem* mắt
- thiên kiến khác biệt, 106-14
 - đánh giá so sánh và đánh giá riêng biệt, 107-8
 - khác biệt về lượng và khác biệt về chất, 108-9
- thông báo miễn trừ trách nhiệm, 95-8
- thủ thuật rút ruột, 90-4
- tiến sĩ Fox, *xem* hiệu ứng tiến sĩ Fox
- tiết kiệm điện, 38
- tổng bằng không (suy nghiệm), *xem* suy nghiệm tổng bằng không
- tổng bằng không (trò chơi), *xem* trò chơi tổng bằng không
- trò chơi tổng bằng không, 27, 30-1
- VinFast, 16
- von Neumann, John, 59
- Weber-Fechner (quy luật), 79
- Yamashita Cola, 43
- YouTube, 15
- ý tưởng, 42-5

HIỆU ỨNG CHIM MỒI

TẬP 2

Tác giả

Hạo Nhiên – Quốc Khánh

Chịu trách nhiệm xuất bản

PGS.TS. Nguyễn Ngọc Định

Biên tập

Nguyễn Ngọc Định

Trình bày bìa

Hạo Nhiên

Sửa bản in

Thu Nga

Mã số ISBN

978-604-922-845-2

Đơn vị liên kết xuất bản

Công ty TNHH Ecoblader

Địa chỉ: 168G Lưu Hữu Phước, Phường 15, Quận 8, TP. HCM

SĐT: 0868612291 - Email: contact@ecoblader.com

Nhà xuất bản Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

Số 279 Nguyễn Tri Phương, Phường 5, Quận 10, TP. Hồ Chí Minh.

Website: www.nxb.ueh.edu.vn – Email: nxb@ueh.edu.vn

Điện thoại: (08) 38.575.466 – Fax: 38.550.783

In 3000 cuốn, khổ 14.5 x 20.5 cm tại Công ty Cổ Phần In Khuyến Học Phía Nam. Địa chỉ: 128/7/7 Trần Quốc Thảo, Phường 7, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh. Nhà máy in: Lô B5-8, đường D4, KCN Tân Phú Trung, Củ Chi, TP. Hồ Chí Minh. Số xác nhận ĐKXB: 1078-2020/CXBIPH/06-09/KTTPHCM. Quyết định số: 31/QĐ-NXBKTTPHCM cấp ngày 09/04/2020. In xong và nộp lưu chiểu Quý II/2020.

HẠO NHIÊN - QUỐC KHÁNH

HIỆU ỨNG CHIM MỒI

3

Nguyên bản



Tại sao bạn nên đọc quyển sách này?

Bởi vì:

- Hiệu ứng chim mồi có những ứng dụng thực tiễn được đúc kết từ quá trình kinh doanh thực chiến của các tác giả **(Thực tiễn)**.
- Các ứng dụng đều được suy ra từ các lý thuyết tâm lý học vững chắc mà nhóm tác giả được học và nghiên cứu trong các chương trình bậc sau đại học **(Lý thuyết)**.

Như vậy, đây là lý do bạn nên đọc quyển sách này:

Lý thuyết x Thực tiễn = Hiệu ứng chim mồi



Giá: 100.000 VND

Hạo Nhiên – Quốc Khánh

HIỆU ỨNG CHIM MỒI

Tập 3

NXB Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh

HIỆU ỨNG CHIM MỒI, TẬP 3. Tác giả: Hạo Nhiên & Quốc Khánh. Xuất bản lần đầu năm 2020 theo hợp đồng liên kết của Công ty TNHH Ecoblader và Nhà xuất bản Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh.

Tất cả quyền có liên quan được bảo lưu. Không sử dụng bất cứ phần nào của quyền sách này dưới bất cứ hình thức nào mà không có sự cho phép bằng văn bản, trừ trường hợp trích dẫn ngắn ở các bài phê bình và đánh giá.

Chi tiết vui lòng liên hệ contact@ecoblader.com hoặc <http://ecoblader.com>.

Thân tặng những người anh em không quen biết đã liều mình lao vào thế giới kinh doanh và để lại những bài học thất bại quý giá cho thế hệ sau.

Lời nói đầu của bộ sách

Người ta hay coi lí thuyết và kinh nghiệm thực tiễn là hai thứ hoàn toàn đối nghịch nhau. Người theo hướng lí thuyết thường coi kiến thức kinh nghiệm là thiếu bền vững và không phổ quát, còn người theo hướng thực hành thường gọi sách vở là lí thuyết suông, không dùng được.

Thế nhưng, sau khi vừa tham gia nghiên cứu lí thuyết bậc sau đại học, vừa tham gia bán hàng thực tiễn, chúng tôi phát hiện ra rằng lí thuyết và thực tiễn luôn song hành, gắn bó đến độ không thể tách rời: Người nắm lí thuyết nhưng không thực hành sẽ không thể biết những kiến thức của mình có ứng dụng được trong thực tế hay không. Ngược lại, người thực hành nhưng không có lí thuyết chống lưng sẽ không thể biết thành công của mình là có cơ sở, hay chỉ là may mắn và không thể áp dụng cho lần tiếp theo.

Do vậy, quyển sách được cấu trúc thành các phần nhỏ với lí thuyết và ứng dụng đan xen. Mỗi hiện tượng hay kĩ thuật bán hàng đều được giải thích bằng lí thuyết, và mỗi lí thuyết đều có các ứng dụng minh họa, nhằm giúp bạn đọc

lĩnh hội kiến thức một cách vững chắc và linh hoạt. Để thể hiện sự tôn trọng với các tác giả đi trước, cũng như để bạn đọc dễ dàng kiểm chứng và tìm hiểu thêm, mọi thông tin và số liệu lấy từ nghiên cứu của các nhà khoa học khác đều được trích dẫn cụ thể, chính xác và ghi nguồn đầy đủ theo chuẩn APA 6th edition ở phần *Tài liệu tham khảo*.

Một số thủ thuật ứng dụng là không chính thống và có thể không đúng chuẩn mực về đạo đức kinh doanh (“giang hồ” thường gọi là thủ thuật “tà đạo”). Tuy nhiên, chúng tôi vẫn sẽ trình bày để bạn đọc có thể né tránh khi gặp phải—trong vai trò người mua hàng.

Chúng tôi viết sách này nhằm khơi gợi sự hứng thú của bạn đọc với tâm lý học, một ngành khoa học có nhiều ứng dụng trong kinh doanh. Trên tinh thần đó, các kiến thức phức tạp, chi tiết, mang tính hàn lâm được đưa vào phần phụ lục để phục vụ các bạn có nhu cầu tìm hiểu để ứng dụng sâu hơn. Kiến thức ở phần nội dung chính sẽ vẫn giữ sự đơn giản, dễ hiểu và hấp dẫn của riêng mình.

Hi vọng những kiến thức lý thuyết tích lũy trong quá trình nghiên cứu hàn lâm cùng với các ứng dụng chặt chẽ được từ kinh nghiệm tự doanh thực chiến của nhóm tác giả sẽ giúp bạn làm việc hiệu quả hơn. Chúc bạn có những phút giây thư giãn hữu ích cùng *Hiệu ứng chim mồi*!

Sài Gòn, 16 tháng 4 năm 2016

Các tác giả

Giới thiệu tập 3

Trong *Tiểu ngạo giang hồ*, có đoạn Lệnh Hồ Xung gặp Phong Thanh Dương và được chỉ điểm Độc Cô Cửu Kiếm. Trong quá trình này, khi nhắc đến các hậu bối đương thời trong Ngũ nhạc kiếm phái, Phong Thanh Dương nhận xét:

Chúng cho rằng cứ học những chiêu kiếm tinh thực của sư phụ truyền cho là trở thành cao thủ. Hừ! Học thuộc lòng 300 bài thơ Đường thì kẻ không biết làm thơ cũng ngâm được thật. Nhưng chỉ thuộc thơ người ta, thì mình có làm thơ cũng chẳng ra hồn. Nếu tự mình không có óc sáng tác liệu có thành đại thi gia được không?

Vốn dĩ các chiêu thức trong các bộ kiếm phổ chỉ là những thành tố căn bản, luyện cho nhuần nhuyễn nhập tâm để rồi quên đi. Để có thể biến thành những đòn đánh có giá trị, cần vận dụng sáng tạo các chiêu thức, tùy cơ ứng biến. Giao đấu võ công không phải là hô to tên từng chiêu thức rồi ra đòn như trong truyện tranh Nhật Bản; giao đấu võ công là tung ra những đòn đánh tối ưu phối hợp vô số chiêu thức để triệt hạ đối thủ. Đến người ra đòn cũng không phân biệt rõ mình đang sử dụng chiêu thức này hay chiêu thức

kia. Cũng vì đó, đối thủ không thể tra bất kì sách vở nào để hóa giải.

Câu chuyện ứng dụng tâm lý học và các môn khoa học khác trong kinh doanh cũng vậy. Biết tên của từng chiêu thức—hay hiệu ứng—chỉ là bước đầu tiên. Vận dụng nhuần nhuyễn kết hợp các hiệu ứng với nhau và với các chiêu thức khác bên ngoài lĩnh vực tâm lý học để gia tăng hiệu quả kinh doanh mới thực sự là mục đích cuối cùng. Tập 1 và 2 *Hiệu ứng chim mồi* trình bày các hiệu ứng đơn lẻ để độc giả có thể hiểu sâu từng hiệu ứng, nhưng bấy nhiêu đó là chưa đủ để khai thác tối đa các hiệu ứng tâm lý trong kinh doanh. Nhiều bạn đọc khi áp dụng một số hiệu ứng đơn lẻ chắc cũng thấy rằng, đôi khi hiệu ứng ấy đã quá phổ biến, hầu như ai cũng biết bạn đang áp dụng chiêu nào, nên mức độ hiệu quả giảm đi không ít.

Nên nhớ, nếu mọi người biết ta đang áp dụng hiệu ứng này hay hiệu ứng kia, thì điều đó không có nghĩa là ta đã áp dụng hiệu ứng tâm lý “đúng bài”—điều đó chỉ có nghĩa là mức độ vận dụng hiệu ứng tâm lý của ta chưa được nhuần nhuyễn, đòn đánh đang quá lộ liễu ở mức độ “thuộc bài”! Một khi các chiêu thức trong *Hiệu ứng chim mồi* ngày càng phổ biến, việc ứng dụng máy móc chỉ những hiệu ứng đơn lẻ chắc chắn sẽ ngày càng mất đi hiệu quả.

Và đó là lí do *Hiệu ứng chim mồi* (Tập 3) ra đời.

* * *

Vậy *Hiệu ứng chim mồi (Tập 3)* có gì mới?

Thứ nhất, là **hiệu ứng tâm lí mới**—hay “**chiêu thức**” **mới**—chưa được trình bày trong 2 tập trước. Các hiệu ứng này sẽ bổ sung những hiểu biết mới để bạn phối hợp ứng dụng vào công việc kinh doanh của mình.

Thứ hai, là **chiêu thức từ những ngành khoa học khác có liên quan đến tâm lí kinh doanh**—hay có thể gọi là “**trường phái**” **mới**. Ở trong tập 2, hẳn các bạn đã chú ý thấy một số chiêu thức thuộc lĩnh vực toán học (*Sự vi diệu của toán học*) hay văn học (*Thủ thuật rút ruột trong viết nội dung kể chuyện*). Trong tập 3 này, một số chiêu thức của các ngành khác cũng sẽ được bổ sung, giúp quá trình vận dụng được linh hoạt và đa dạng hơn.

Thứ ba, là **tư duy mới**—**tư duy mở rộng và phối hợp**. Trong tập này, sẽ có những phần tập trung vào việc mở rộng hiệu ứng sang các bối cảnh mới, hoặc phối hợp hai hoặc nhiều hiệu ứng lại với nhau. Cách làm này có 2 lợi ích lớn: (1) *khiến cho chiêu thức của bạn khó bị người ngoài phát hiện hơn, từ đó hiệu quả hơn*; và (2) *gia tăng đột biến số lượng “combo” chiêu thức bạn có thể sử dụng*. Sẽ có nhiều ví dụ minh họa thực tiễn theo tư duy này.

Thứ tư, là **công cụ mới**. Ở đây, chúng tôi sẽ cung cấp một số hướng ứng dụng các công cụ đơn giản (mà có thể bạn đã quen thuộc) theo những cách mới, giúp bạn tìm phương hướng ứng dụng các hiệu ứng một cách hiệu quả và đỡ tốn thời gian hơn.

Thứ năm, là **ví dụ mới**. Từ khi Tập 1 ra đời đến nay đã 4 năm. Trong quá trình này, nhiều chuyện đã xảy ra, mang đến cho chúng tôi những trải nghiệm mới. Nhờ đó, kinh nghiệm của các tác giả được gia tăng về số lượng và chất lượng trong nhiều lĩnh vực mới. Các hiệu ứng cũng có nhiều cơ hội thử nghiệm trong thực tiễn hơn. Trong Tập 3, các bạn sẽ thấy nhiều ví dụ thực tế trong các mảng ăn uống, bán lẻ... dựa trên các kinh nghiệm này.

* * *

Hy vọng, với những chiêu thức mới, trường phái mới, tư duy mới, công cụ mới, và ví dụ mới, *Hiệu ứng chim mồi (Tập 3)* sẽ giúp bạn ứng dụng tốt hơn tất cả những nội dung trong chuỗi sách *Hiệu ứng chim mồi*, để công việc kinh doanh của bạn hiệu quả hơn bội phần.

Mọi thứ đã có sẵn trong tay, tất cả chỉ còn phụ thuộc vào chính bạn!

Vài ghi chú về các thuật ngữ

Bạn đọc sẽ thấy sách có sử dụng một số thuật ngữ. Ở đây, các tác giả sẽ diễn giải ý nghĩa từng thuật ngữ và quan điểm được sử dụng trong sách này.

Suy nghiệm, thiên kiến, hiệu ứng, thủ thuật, công cụ, và học thuyết

Suy nghiệm (heuristic) là các phương pháp giải quyết vấn đề nhanh, cho kết quả tốt (nhưng không hẳn là tối ưu). Có thể xem suy nghiệm là các “lối tắt” trong tư duy. Ví dụ, suy nghiệm đánh giá nỗ lực (cái gì càng mất nhiều thời gian để hoàn thành thì càng có giá trị) thường đúng với đa số sản phẩm. Một bức tranh vẽ trong 10 ngày thường có giá trị hơn bức tranh vẽ nhanh trong 10 phút.

Suy nghiệm thường đúng, nhưng không phải lúc nào cũng đúng. Nó giúp giải quyết nhanh vấn đề, nhưng tạo sự thiên lệch trong nhiều trường hợp. Trong sách này, những đánh giá thiên lệch được gọi là **thiên kiến** (bias). Các thiên

kiến phối hợp cùng nhiều yếu tố tạo ra các hiện tượng đặc biệt, trong sách này gọi là **hiệu ứng** (effect).

Nói thêm: Suy nghiệm có thể tạo thiên kiến, nhưng nó cũng giúp ra quyết định hợp lý phần lớn thời gian. Do vậy, ở một số phần ta cũng sẽ nghiên cứu cách ứng dụng suy nghiệm để ra quyết định nhanh.

Tận dụng hiểu biết về các suy nghiệm, thiên kiến, hiệu ứng, kết hợp với những kiến thức ngành khác, các tác giả chỉ ra các **thủ thuật**. Mỗi thủ thuật thường là kết quả của sự phối hợp nhiều hiệu ứng, và mỗi hiệu ứng thường góp phần tạo ra nhiều thủ thuật khác nhau.

Để ứng dụng, đôi khi ta không thể làm thủ công, mà phải sử dụng **công cụ** để tăng tốc độ và sự chính xác. Ví dụ, để tính lãi suất một khoản vay, hàm Excel sẽ hiệu quả hơn rất nhiều việc nghiên cứu công thức và bấm máy tính. Khi nói về công cụ, các tác giả sẽ không giải thích quá nhiều cách vận hành của nó, chỉ tập trung trình bày cách sử dụng công cụ nhanh chóng và hiệu quả. Ví dụ, chúng tôi không giải thích cách Excel tính lãi suất theo công thức toán học, chỉ hướng dẫn cách điền đúng và hiệu quả hàm IRR để đọc giả ứng dụng nhanh mà thôi.

Học thuyết

Trong sách này cũng xuất hiện các **thuyết** (theory). Các tác giả thường sử dụng thuyết làm công cụ suy luận và giải thích các hiện tượng.

Ví dụ, hiện tượng con người thường bị thu hút bởi tình dục có nhiều hướng giải thích khác nhau. Tuy nhiên, các tác giả đã sử dụng thuyết tâm lí học tiến hóa để giải thích: “Những đặc điểm tâm lí còn tồn tại ngày nay chính là kết quả của quá trình tiến hóa và chọn lọc tự nhiên.” Những người không bị thu hút bởi tình dục đã tuyệt chủng và không truyền được vốn gene lại cho đời sau.

Dựa trên cách lí luận này, ta cũng có thể diễn giải về việc con người thường bị thu hút bởi kích thích hay thức ăn, từ đó dự đoán được những yếu tố khác bằng cách suy luận dựa trên nguyên lí nói trên.

Như vậy, mỗi hiện tượng có nhiều thuyết giải thích. Trong phạm vi sách này, các tác giả ưu tiên sử dụng thuyết dễ hiểu nhất để diễn giải.

Các thuật ngữ đa ngành

Tâm lí và kinh doanh không tồn tại riêng biệt, mà đa phần đan xen lẫn nhau, và với nhiều lĩnh vực khác nữa. Rất nhiều chiêu trò đánh lừa trong kinh doanh xuất hiện trong mảng thống kê; rất nhiều chỉ số tài chính là nhằm đo lường tâm lí thị trường; rất nhiều công thức thống kê xuất hiện để giải quyết các vấn đề trong nghiên cứu tâm lí. Thậm chí, một số ngành “lai” cũng đã xuất hiện, như hành vi tổ chức, tài chính hành vi... và xóa mờ ranh giới giữa các ngành. Do đó, bạn cũng sẽ thấy một số khái niệm không thuộc mảng tâm lí hay kinh doanh, nhưng lại có liên quan mật thiết đến tâm lí kinh doanh.

* * *

Do thuật ngữ hiện nay chưa thống nhất, nên bạn sẽ thấy một số thuật ngữ dùng trong sách này không giống với các sách khác. Ví dụ, *efficiency* được gọi là *hiệu suất* trong sách này, nhưng có thể nơi khác lại gọi là *hiệu quả*; *heuristic* trong sách này gọi là *suy nghiệm*, nhưng có nơi phiên âm thẳng thành *ơ-rít-tíc*. Do vậy, để tránh hiểu nhầm và tiện tra cứu, các tác giả đều có ghi chú kèm theo thuật ngữ tiếng Anh.

Mục Lục

LỜI NÓI ĐẦU CỦA BỘ SÁCH	i
GIỚI THIỆU TẬP 3	iii
VÀI GHI CHÚ VỀ CÁC THUẬT NGỮ	vii
Suy nghiệm, thiên kiến, hiệu ứng, thủ thuật, công cụ, và học thuyết	vii
Học thuyết	viii
Các thuật ngữ đa ngành	ix
MỤC LỤC	xi
1. HIỆU ỨNG ÍT-MÀ-CHẤT	1
..... <i>Những căn phòng trống trải có thể dạy chúng ta điều gì?</i>	
Những ly kem gây ảo giác	1
Hiệu ứng ít-mà-chất	3
Ứng dụng trong kinh doanh	3
2. THỦ THUẬT ĐÁNH LẠC HƯỚNG	6
..... <i>Bội thực lựa chọn và tuyệt chiêu đặt giá lệch</i>	
Nghịch lí Fredkin	7
Quy luật nhỏ nhất hóa của Parkinson	8

Tuyệt chiêu đặt giá lệch	9
Ứng dụng trong kinh doanh	11
3. HIỆU ỨNG TIẾN TRIỂN ẢO	14
..... <i>Phiếu tích điểm quyền lực</i>	
Thí nghiệm phiếu rửa xe	15
Ứng dụng trong kinh doanh	16
4. HIỆU ỨNG KHAN HIẾM	19
..... <i>Hiếm thì mới quý... nhưng có phải lúc nào cũng vậy?</i>	
Thí nghiệm 2 chiếc bánh quy	20
Thí nghiệm 2 chiếc bánh quy (phần 2)	22
Ứng dụng trong kinh doanh	23
5. SỨC MẠNH CỦA ĐƠN VỊ TÍNH	28
..... <i>Thay vì bán cuốn thì ta bán kí</i>	
Bán sách theo... kí.....	28
Tích điểm thay vì tiền	30
Định giá điểm bằng sản phẩm	31
Đổi tiền lấy cổ phiếu, nhận lãi bằng cổ phiếu.....	32
Đổi tiền lấy tiền, nhận lãi bằng tiền	33
6. THIÊN KIẾN ĐỒNG TÌNH	34
..... <i>Gà không gáy thì mặt trời vẫn mọc</i>	
Ứng dụng trong kinh doanh	35
7. THỦ THUẬT HÌNH CHIẾU	38
..... <i>Con mình nhưng trông giống ông hàng xóm</i>	
Thủ thuật hình chiếu	39

Phối hợp thủ thuật hình chiếu với hiệu ứng trung hòa.....	41
Kẻ gian lận: Hình chiếu lệch.....	42
8. THIÊN KIẾN SỐNG SỐT VÀ HIỆU ỨNG BỘ LỘC	44
.....	<i>Câu chuyện của những kẻ không còn tồn tại</i>
Những chiếc máy bay đầy vết đạn.....	44
Hiệu ứng người hang động.....	48
Ứng dụng trong kinh doanh	48
9. HẠNG MỤC VÀ PHÂN LOẠI.....	54
.....	<i>Thay hạng mục, đổi cuộc chơi</i>
Hạng mục và các đặc tính điển hình.....	54
Ứng dụng trong kinh doanh	56
10. THỦ THUẬT DỰA HƠI.....	62
.....	<i>Nâng tầm mình bằng danh tiếng của người khác</i>
Dựa hơi khách hàng/nhà cung cấp.....	62
Dựa hơi ngành hàng phụ	63
Dựa hơi sản phẩm bổ trợ hoặc cùng ngành.....	65
Khai chiến với đối thủ lớn	66
Hiệu ứng xuất xứ và thủ thuật dựa hơi văn hóa	68
11. CATALOG VÀ SẢN PHẨM MẪU.....	71
.....	<i>Một công cụ truyền thống bị đánh giá thấp</i>
Thủ thuật dựa hơi khách hàng “tà đạo” bằng catalog và sản phẩm mẫu	73
12. HIỆU ỨNG NẠN NHÂN CỤ THỂ.....	75
.....	<i>Câu chuyện về Cậu Bé Băng Tuyết</i>

Hiệu ứng nạn nhân cụ thể	76
Ứng dụng trong kinh doanh	77
13. THỦ THUẬT NHỬ MỒI	79
..... <i>Thức ăn miễn phí chỉ tồn tại trong những chiếc bẫy</i>	
Thủ thuật nhử mồi.....	79
Ứng dụng trong kinh doanh	80
14. HIỆU ỨNG PHA LOÃNG THÔNG TIN.....	86
..... <i>Biết nhiều hơn không phải lúc nào cũng tốt</i>	
Robert học tốt hay không?.....	86
Ứng dụng trong kinh doanh	88
15. HIỆU ỨNG WILL ROGERS.....	93
..... <i>Thủ thuật nâng chuẩn và sự nguy hiểm của số trung bình</i>	
Vị hiệu trưởng tài ba	93
Hiệu ứng Will Rogers và thủ thuật nâng chuẩn.....	95
16. HIỆU ỨNG HÙA.....	99
..... <i>Những toan tính đằng sau các hướng dẫn du lịch</i>	
Hiệu ứng hòa.....	99
Thí nghiệm của Solomon Asch và xu hướng hòa tan	100
Ứng dụng trong kinh doanh	102
17. HIỆU ỨNG DIDEROT.....	107
..... <i>Khao khát đồng bộ và vòng xoáy chi tiêu</i>	
Chiếc áo choàng của Diderot	107
Hiệu ứng Diderot	109
Ứng dụng trong kinh doanh	111

18. HIỆU ỨNG CHI PHÍ CỨNG..... 114

..... *Tại sao người ta cứ thích bán hàng xịn ra nước ngoài?*

Hiệu ứng chi phí cứng 114

Hiện tượng độ nhạy giảm dần..... 115

Ứng dụng trong kinh doanh 116

19. THIÊN KIẾN TỰ ĐỘNG HÓA 121

..... *Những cỗ máy lịch lạc*

Máy hỗ trợ kê đơn tự động..... 121

Ứng dụng trong kinh doanh 123

20. THỦ THUẬT SIÊU XE 127

..... *Siêu xe của chủ tịch và thị trấn bỏ hoang ở Mỹ*

Từ những chiếc siêu xe của chủ tịch công ty cà phê Trung
Nguyễn Đăng Lê Nguyên Vũ..... 127

... đến thủ thuật siêu xe 128

Ví dụ ứng dụng: Thị trấn Buford và PhinDeli 129

PHỤ LỤC 1: IRR VÀ LÃI SUẤT KHI BỐC BÁT HỢ 131

Tầm quan trọng của thời điểm trả nợ 132

Công cụ: Hàm IRR trên Excel 133

Ứng dụng: Thử tính lãi suất vay tiêu dùng..... 135

PHỤ LỤC 2: NPV VÀ CHIỀU KHÓA CHÂN KHÁCH HÀNG..... 137

Tình huống: Chính sách khuyến mãi WIFI..... 137

Công cụ: Hàm NPV trong Excel 138

Tình huống ứng dụng: chính sách khuyến mãi dịch vụ web ... 140

Ứng dụng trong kinh doanh 141

PHỤ LỤC 3: CÁC THIÊN KIẾN THỐNG KÊ VÀ NGHỆ THUẬT BỎ SỐ	145
Công ty giao nhận và chỉ số vận hành.....	145
Sự thật phía sau các chỉ số vận hành	147
Doanh số bí ẩn của bộ phận bán hàng	152
Những con số bị trừ khử.....	153
Tổng kết: thiên kiến thống kê và các tuyệt chiêu “bỏ số”	154
TÀI LIỆU THAM KHẢO	156
CHỈ MỤC TỪ	160

Hiệu ứng ít-mà-chất

Những căn phòng trống trải có thể dạy chúng ta điều gì?

Có lẽ bạn cũng đã thấy hiện tượng này trong thực tế: Khi tổ chức họp hành cho 50 người, nếu thuê nhầm phòng họp quá to—dành cho 200 người chẳng hạn—mọi người sẽ có cảm giác buổi họp quá vắng, số người dự họp quá ít. Ngược lại, nếu tổ chức buổi họp ấy trong phòng dành cho 50 người (hoặc thậm chí 45 người), cảm giác chung là “buổi họp đông đủ, phòng chật kín người, thành công tốt đẹp.”

Christopher K. Hsee, nhà nghiên cứu đầu ngành lĩnh vực hành vi, cũng chú ý thấy hiện tượng này. Thế là ông lao vào nghiên cứu, vừa để xác nhận hiện tượng này là có thật, vừa để xem nó có thể ứng dụng đa dạng đến đâu.

NHỮNG LY KEM GÂY ẢO GIÁC

Trong nghiên cứu năm 1998 của mình, tiến sỹ Hsee thực hiện nhiều thí nghiệm với nhiều sản phẩm và bối cảnh khác nhau (bộ muỗng nĩa, khăn choàng làm quà tặng...). Ở đây,

chúng ta sẽ chỉ xem xét thí nghiệm điển hình và cơ bản nhất của ông: thí nghiệm với những ly kem.

Những người tham gia thí nghiệm được ngẫu nhiên chia thành 3 nhóm, được gán định tiếp cận 1 trong 2 cô bán kem Haagen Dazs khác nhau:

- Nhóm thứ nhất gặp H. Cô này bán mỗi phần kem 8 oz (236,6 ml), và đựng trong ly dung tích 10 oz (295,7 ml).
- Nhóm thứ hai gặp L. Cô này bán mỗi phần kem 7 oz (207 ml), và đựng trong ly dung tích 5 oz (147,8 ml).
- Nhóm thứ ba gặp cả hai người, tức là có thể so sánh.

Sau đó, cả 3 nhóm được hỏi về mức giá sẵn lòng trả cho ly kem. Kết quả như sau:

	Nhà bán H	Nhà bán L
Nhóm 1	\$ 1,66	
Nhóm 2		\$ 2,26
Nhóm 3	\$ 1,85	\$ 1,56

Có thể thấy, nhà bán L (ít kem nhưng đựng trong ly nhỏ hơn, đầy vun lên) khi tiếp cận khách hàng một cách riêng lẻ sẽ được đánh giá cao hơn nhà bán H. Tuy nhiên, hiện tượng này sẽ không xuất hiện nếu khách hàng có thể so sánh cả hai nhà bán cùng lúc (nhóm 3). Khi đó, khách hàng thấy rõ rằng H bán nhiều kem hơn, và sẽ trả nhiều tiền hơn cho phần kem của H.

HIỆU ỨNG ÍT-MÀ-CHẤT

Hsee gọi hiện tượng trên là *Hiệu ứng ít-mà-chất* (Less-is-better effect). Nội dung hiệu ứng như sau:

Khi đánh giá riêng lẻ, người ta quan tâm đến tỉ lệ giữa lượng giá trị (ở đây là lượng kem) và yếu tố tham chiếu (ở đây là cái ly) hơn là lượng giá trị tuyệt đối. Tuy nhiên, khi được mang ra so sánh, thì hiệu ứng này không còn.

Nói cách khác, nếu nhìn 50 người ngồi trong căn phòng sức chứa 200 người, ta cảm thấy vắng hơn thực tế. Nếu nhìn 42 người ngồi trong căn phòng sức chứa 40 người, ta cảm thấy đông hơn thực tế. Tuy nhiên, nếu có thể so sánh 2 căn phòng cùng lúc, ta vẫn biết là 50 người đông hơn 42 người.

Có thể thấy 3 vấn đề cần quan tâm khi ứng dụng hiệu ứng này:

- (1) Liệu đánh giá có phải là riêng lẻ hay không?
- (2) Lượng giá trị mà khách hàng quan tâm là gì?
- (3) Họ thường tham chiếu lượng giá trị với yếu tố nào?

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Thiết kế bao bì vừa vặn hoặc cho sản phẩm đầy “đụng nắp.”

Một số công ty thực phẩm đóng gói rất rành chiêu này.

Các gói mì, bánh kẹo... thường được kèm thêm một khay nhựa được thiết kế để khiến sản phẩm có vẻ to hơn. Tuy nhiên, cách này khá lộ liễu và gây tác dụng ngược.

Vấn đề này khá đơn giản, nên ta sẽ không nói sâu hơn. Hiện nay, nhiều công ty rất chú trọng phần bao bì, và thiết kế hầu hết đều đã đạt chuẩn tạo hiệu ứng mạnh mẽ nhất.

2. Tặng quà thà ít mà chất—chọn sản phẩm giá thấp loại tốt thay vì sản phẩm giá cao nhưng tầm thường.

Yếu tố tham chiếu không phải lúc nào cũng là bao bì, mà có thể là hạng mục chung (category, hay chủng loại) của sản phẩm. Trong nghiên cứu của Hsee, ông có thí nghiệm so sánh 2 món quà: (1) áo khoác lông trị giá \$55, và (2) khăn choàng lông trị giá \$45. Khi nhận được 1 trong 2 món quà, người được tặng thích chiếc khăn hơn hẳn. Trong mắt họ, chiếc áo \$55 thuộc loại rẻ trong hạng mục áo khoác lông, trong khi chiếc khăn \$45 lại thuộc loại có giá trị trong hạng mục khăn choàng. Yếu tố tham chiếu ở đây là hạng mục của sản phẩm, nó điều khiển cảm giác của người nhận, dù rằng rõ ràng chiếc áo vẫn có giá trị hơn chiếc khăn nhiều!

Vậy ta nên áp dụng thế nào? Với những sản phẩm tặng kèm, hãy tập trung vào chất lượng của món quà. Với cùng một ngân sách, hãy chọn sản phẩm giá thấp nhưng chất lượng, thay vì cố tìm sản phẩm đắt tiền để rồi chỉ có thể đem về loại thường.

Ví dụ, giả sử bạn bán quán ăn và muốn tặng đồ uống cho thực khách. Thay vì tặng một ly nước ép trái cây nhưng pha loãng, hãy tặng một ly trà ngon. Ly nước ép thường bị tham chiếu với các ly nước ép khác; còn ly trà ngon được tham chiếu với những ly trà đá thông thường. Khó phải nói, ly trà rẻ hơn nhưng sẽ được đánh giá cao hơn nhiều!

Điều tương tự cũng áp dụng với rất nhiều lĩnh vực khác. Rất nhiều hãng đồ gia dụng, ngân hàng, hay hàng tiêu dùng nhanh thường tặng kèm các bộ chén hay hộp thủy tinh đựng thức ăn. Tuy nhiên, đa số đều rất nhanh hỏng, chất lượng tầm thường. Thay vì tặng cả bộ, hãng có thể tặng một cặp hộp thủy tinh chất lượng—giá rẻ hơn nhưng lại được khách hàng trân trọng và sử dụng nhiều hơn hẳn.

Thủ thuật đánh lạc hướng

Bội thực lựa chọn và tuyệt chiêu đặt giá lệch

Mỗi khi gần đến bữa trưa, các nhân viên trong khu văn phòng lại bắt đầu thực hiện một trong những quyết định quan trọng nhất trong ngày: Trưa nay ăn gì?

Quyết định này thường khó đi đến hồi kết, khi các quán ăn luân phiên cải tiến món của mình. Ngày càng nhiều sự lựa chọn có chất lượng tương đương, khiến mọi người càng khó đưa ra lựa chọn cuối cùng.

Nếu đã đọc *The Paradox of Choice* của Barry Schwartz, hẳn bạn cũng biết rằng **càng nhiều lựa chọn tương đương**, thì sau khi chọn xong, bạn sẽ **càng kém vui**, lựa chọn càng đau đớn.

Tuy nhiên, ở đây ta sẽ chú ý đến một phương diện khác của quá trình ra quyết định—một hiện tượng được gọi là *Nghịch lí Fredkin* (Fredkin's paradox).

NGỊCH LÍ FREDKIN

Nghịch lý này được giáo sư Edward Fredkin quan sát và phát biểu. Nội dung cơ bản như sau:

Hai phương án có độ hấp dẫn càng tương đương (khác biệt càng nhỏ) thì càng khó lựa chọn. Thế nhưng, vì hai phương án ấy gần tương đương nhau, nên chuyện chọn phương án nào lại càng **ít quan trọng**. Nói cách khác, quyết định càng ít có ý nghĩa, ta lại càng tiêu hao nhiều thời gian và tâm sức để ra quyết định.

Nếu cơm sườn bì hay cơm sườn chả cũng đều ngon, thì ăn món nào ta cũng sẽ vui vẻ như nhau. Thế nhưng, thay vì chọn đại một món, người ta thường cau mày nhăn trán để phân tích thiệt hơn. Kết quả là hao năng lượng, ăn trễ, mất thời gian, chả để làm gì. Và đặc biệt, số phương án tương đương càng cao, ta lại càng hao tổn công sức để phân tích thiệt hơn.

Giả sử món cơm sườn bì được bạn đánh giá 80 điểm thỏa mãn; cơm sườn chả 80 điểm; trong khi chỉ ăn cơm sườn đạt 60 điểm. Bạn sẽ nhanh chóng loại bỏ món cơm sườn trong chớp mắt và tăng độ thỏa mãn ít nhất 20 điểm. Tuy nhiên, bạn sẽ ngồi đắn đo suy nghĩ khá lâu nên chọn sườn bì hay sườn chả, chỉ để tăng... 0 điểm thỏa mãn cho bản thân mình.

QUY LUẬT NHỎ NHẤT HÓA CỦA PARKINSON

Một hiện tượng tương tự trong tổ chức cũng được Giáo sư C. Northcote Parkinson phát biểu vào năm 1957. Nội dung tóm tắt của hiện tượng này được ông trình bày qua một ví dụ nhỏ:

Một cuộc họp hội đồng nợ cần thảo luận 3 vấn đề:

- (1) Kí hợp đồng lò phản ứng trị giá 10 triệu bảng.
- (2) Duyệt xây dựng nhà để xe đạp, trị giá 350 bảng.
- (3) Thay thế một số vật tư văn phòng, trị giá chỉ 21 bảng/năm.

Và đây là chuyện đã xảy ra:

Hợp đồng lò phản ứng quá phức tạp và lớn lao, không phải ai cũng hiểu để góp ý hay tranh luận, nên nó nhanh chóng được thông qua nguyên trạng. Đa số mọi người tập trung thảo luận về nhà để xe đạp, bởi ai cũng biết chút chút về vấn đề này.

Tuy vậy, vấn đề nhà để xe vẫn còn hơi phức tạp đối với một số người, nên nhóm này tập trung vào thảo luận về vật tư văn phòng, đặc biệt là về loại cà phê nên mua. Đây là vấn đề ai cũng biết, và ai cũng có quan điểm riêng, nên thời gian đổ vào việc thảo luận về loại cà phê rất lớn. Cuối cùng, do chưa thể đi đến thống nhất, cả hội đồng quyết định sẽ tiếp tục thảo luận hạng mục (3) trong cuộc họp tiếp theo.

Như vậy, các vấn đề quan trọng và to lớn nhất thường bị bỏ qua, trong khi đa số mọi người sẽ tập trung tranh luận về những thứ nhỏ nhất không tạo nhiều giá trị cho tổ chức.

Ta gọi đây là *Quy luật nhỏ nhặt hóa* (Law of triviality).

Nói thêm: Có một thiên kiến tương tự về vấn đề này: *Thiên kiến Thông tin chung* (Shared information bias). Người ta có xu hướng bỏ nhiều thời gian bàn luận và trao đổi những thông tin phổ biến nhiều người đã biết, thay vì bàn về các thông tin mà chỉ một nhóm nhỏ biết (dù rằng chia sẻ thông tin ít người biết là việc làm có giá trị hơn, vì giúp tăng mức độ hiểu biết của mọi người). Kết cục là sau khi bàn, tất cả mọi người hầu như chẳng nắm thêm thông tin nào hữu ích.

Quan sát thử các cuộc tranh luận trên mạng, bạn sẽ thấy các chủ đề như bóng đá thu hút tranh luận rất gắt, trong khi các vấn đề về tài chính lại ít hơn hẳn. Bóng đá là thứ mà hầu như anh chàng nào cũng biết một chút, còn tài chính không phải ai cũng giỏi. Đó là một biến thể thực tế của các quy luật được nói đến ở phần này.

TUYỆT CHIÊU ĐẶT GIÁ LỆCH

Rõ ràng là càng nhiều lựa chọn tương đồng, ta càng gặp nhiều khó khăn. Tình trạng *bội thực lựa chọn* (overchoice) không chỉ khiến khách hàng mệt mỏi, nó còn làm ta mất doanh thu nữa. Nhà khoa học Ravi Dhar đã thực hiện một số nghiên cứu năm 1997 và phát hiện ra rằng, khi các lựa chọn tương đương xuất hiện quá nhiều, người ta có xu hướng... **không chọn phương án nào**.

Dựa trên hiểu biết này, các nhà khoa học Jongmin Kim,

Nathan Novemsky, và Ravi Dhar chợt nảy ra một ý tưởng: Sẽ ra sao nếu ta tạo sự khác biệt cho sản phẩm tương đương bằng cách... đặt giá lệch nhau?

Là nhà khoa học, họ bắt tay vào làm thí nghiệm.

Năm 2012, thí nghiệm diễn ra tại một trường đại học Hàn Quốc. 78 sinh viên chia làm 2 nhóm và được mời chọn mua 1 trong 2 loại kẹo cao su tương tự nhau. Tuy nhiên, cách định giá kẹo ở 2 nhóm khác nhau:

- Nhóm A (nhóm đồng giá) được mời mua 2 loại kẹo có giá bằng nhau (630 won).
- Nhóm B (nhóm lệch giá) cũng được mời mua 2 loại kẹo này, nhưng 1 loại có giá 620 won, còn loại kia 640 won.

Kết quả thu được rất ấn tượng:

- Với trường hợp đồng giá, chỉ có 46% khách hàng mua kẹo. Trong khi đó, ở trường hợp lệch giá, có đến 77% khách hàng quyết định mua 1 trong 2 loại kẹo.
- Đặc biệt, trong trường hợp lệch giá, khách hàng chọn mua cả 2 loại kẹo với tỉ lệ gần như nhau.

Nói cách khác, không phải vì nhóm B được mời mua kẹo rẻ hơn (620 won) mà họ mua nhiều hơn. Họ mua nhiều là do sự chênh lệch về giá giúp họ dễ ra quyết định hơn. Tuyệt chiêu **đặt giá lệch cho sản phẩm tương đương** thực sự phát huy hiệu quả và giúp tăng doanh số kẹo bán ra hơn 60%!

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Giảm bớt lựa chọn và đặt giá lệch.

Nếu bạn bán những sản phẩm có nhiều biến thể tương đương nhau, hãy cố gắng **giảm bớt số phương án lựa chọn để giới thiệu với khách hàng**. Sau đó, thử **đặt giá lệch** cho các phương án này để kích thích khách hàng ra quyết định mua thay vì rút lui vì bối惑 lựa chọn. Thay vì phải tự tìm kiếm và đánh giá điểm khác nhau, khách hàng nay đã có sự khác biệt về giá làm tiêu chí phán xét.

Chú ý rằng bạn vẫn có thể có nhiều phương án cho khách. Tuy nhiên, khoan trưng các phương án này ra ngay từ đầu mà **chỉ giới thiệu kĩ hơn khi khách hỏi**. Đưa ra quá nhiều lựa chọn chỉ làm kéo dài thời gian chọn lựa của khách, mà lại khiến khách kém vui nữa!

Nhiều quán cà phê/trà sữa thường trưng ra toàn bộ các món của mình, trong đó có nhiều món gần giống nhau. Điều này chỉ khiến khách hàng đứng lâu hơn trước quầy. Thay vì vậy, một số nơi chỉ đưa ra danh sách các món “chọn lọc” cho khách chọn, đồng thời đặt giá lệch một ít ở các lựa chọn để kích thích khách quyết định nhanh hơn. (Dĩ nhiên, họ vẫn phục vụ các món khác, nhưng không trưng hết ra trong thực đơn.)

Và phần giá lệch ấy cũng sẽ giúp tăng một chút doanh thu cho cửa hàng nữa!

2. Đánh lạc hướng: Tạo ra những thứ nhỏ nhặt để khách hàng tranh luận, giúp những vấn đề quan trọng được thông qua sớm.

Ứng dụng này dựa trên quy luật nhỏ nhặt hóa. Để tránh bị thay lên đối xuống các đề xuất và kế hoạch, nhiều người thường tạo ra một hạng mục nhỏ không quan trọng mà ai cũng biết chút chút, rồi tập trung hướng cho khách hàng thảo luận phần này.

Ví dụ, một bản kế hoạch teambuilding của agency nọ được cố tình trình bày xoay sâu vào 1 vấn đề nhỏ: đặt áo cho cả công ty như nhau, hay mỗi phòng một màu riêng. Khi tiếp nhận kế hoạch, một lượng lớn thời gian được đổ vào việc quyết định màu áo, trong khi các vấn đề quan trọng về buổi teambuilding không bị mổ xẻ nhiều. Agency nhanh chóng được thông qua kế hoạch chính rồi chuẩn bị trước, và chỉ đơn giản đặt áo khi khách đã chốt xong màu.

3. Đặt ra các tiêu chí, và nếu không thể lựa chọn, hãy tung đồng xu.

Trong kinh doanh cũng như trong cuộc sống, khi cần đưa ra lựa chọn, hãy **đặt các tiêu chí**. Sau khi sàng lọc, nếu các phương án nặng cân tương tự nhau, hãy **tung đồng xu** và chọn đại một phương án. Nếu đã khó quyết, thì nhiều khả năng phương án nào cũng tốt (hoặc xấu) như nhau. Đừng phí thời gian vô ích!

Một phương pháp ra quyết định thuần logic—*Phương pháp Benjamin Franklin*—có thể sẽ hiệu quả trong những trường hợp cần sự chính xác cao. Nội dung của phương pháp như sau:

(1) Liệt kê ưu nhược điểm của từng phương án.

(2) Sau khi viết hết các ý, bắt đầu cho điểm cũng như trọng số của từng ý. (Ưu điểm dấu cộng, nhược điểm dấu trừ.)

(3) Tính tổng điểm và so sánh các phương án. Chọn phương án có điểm cao nhất.

(Phương pháp được trình bày ở đây có chút biến tấu và rút gọn so với phương pháp gốc. Chi tiết xem ở quyển *Khoa học điều trị khiến tâm* của Walter Dill Scott.)

Nếu bỏ thêm thời gian có thể giúp bạn có thêm thông tin cần thiết, hãy cứ dành cho mình đủ thời gian. Tuy nhiên, nhiều lựa chọn trong cuộc sống không mang tính chất này, mà chủ yếu phụ thuộc vào đánh giá cảm quan, không quan trọng, hoặc cần ra quyết định sớm. Lúc này, cứ chọn đại một phương án. Nếu mặc váy trắng cũng xinh như váy hồng, thì mặc bộ nào cũng được, đắn đo thêm chẳng ích gì.

Một mẹo nhỏ cho các anh chồng khi vợ hỏi nên mặc váy trắng hay váy hồng để đi chơi: Đừng bao giờ nói: “Anh thấy cả hai đều xinh như nhau.” Cách đó chỉ làm lựa chọn của vợ bạn thêm khó khăn, thời gian ra quyết định càng kéo dài. Nếu thực sự nghĩ cả hai chiếc váy đều xinh như nhau, hãy quyết đoán chọn chiếc váy màu trắng. Vợ bạn sẽ quyết định nhanh hơn, tự thấy mình xinh hơn, còn bạn sẽ được đi chơi sớm hơn. Bài học xương máu đấy!

Hiệu ứng tiến triển ảo

Phiếu tích điểm quyền lực

Bạn có một quán cà phê, và đang muốn mở chương trình tích điểm đổi quà. Sau khi bàn bạc kỹ lưỡng với cả đội, bạn quyết định chính sách: Tích lũy đủ 8 tem (tương đương 8 ly cà phê) sẽ được tặng 1 ly miễn phí.

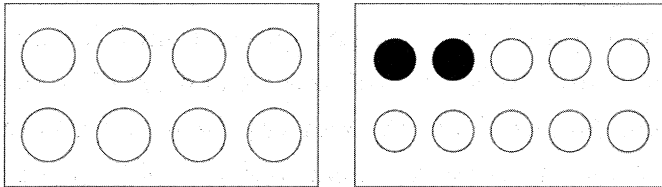
Bỗng nhiên, một người trong đội chợt thắc mắc: Sẽ ra sao nếu mình gia tăng số lượng tem cần tích lũy lên 10 tem, nhưng tặng trước cho khách 2 tem? 2 tem tặng trước khiến khách hàng cảm thấy công sức của mình đã nằm trong phiếu tặng. Cả đội đã đọc *Hiệu ứng chìm mồi* các tập trước và biết rằng, theo hiệu ứng sở hữu, một khi khách đã xem phiếu tặng là của mình, họ sẽ quý hơn, ít có khả năng vứt phiếu đi hơn.

Nhưng liệu chiêu này có thực sự hiệu quả?

Nhiều nhà tâm lý học cũng thắc mắc về ý tưởng này, và họ đã thực hiện thí nghiệm.

THÍ NGHIỆM PHIẾU RỬA XE

Trong bài báo đăng năm 2006, hai nhà khoa học Nunes và Dreze đã mô tả thí nghiệm với 2 phương án trên, nhưng áp dụng cho một tiệm rửa xe. Vào tháng 4/2004, họ kết hợp với một tiệm rửa xe chuyên nghiệp nội thành và phát ra 300 phiếu. Phân nửa phiếu gồm 8 ô tích điểm để trống (phiếu loại 1); phân nửa còn lại là 10 ô tích điểm nhưng có 2 ô đã được tích sẵn (phiếu loại 2).



Sau 3 tháng chờ đợi, kết quả thống kê đã đầy đủ:

- Phiếu loại 1 có tỉ lệ đổi phiếu lấy quà là 19%. Trong khi đó, phiếu loại 2 có tỉ lệ đổi phiếu đến 34%!
- Thời gian giữa các lần tích điểm của phiếu loại 2 cũng ngắn hơn phiếu loại 1 đến 2,9 ngày. Nói cách khác, người được nhận phiếu loại 2 thường xuyên đến rửa xe hơn, và cũng sẽ đổi phiếu sớm hơn.

Như vậy, phương án “tặng trước” 2 lần tích điểm hiệu quả vượt trội so với phiếu tích điểm trắng bình thường. 2 lần tích điểm tặng trước tạo ảo giác cho khách hàng, khiến họ xem đây là một nhiệm vụ “đang được thực hiện và đang tiến triển” chứ không phải là một nhiệm vụ họ chưa bắt

đầu. Hiện tượng này gọi là *Hiệu ứng tiến triển ảo* (Illusionary Goal Progress Effect, hay Endowed Progress Effect).

Ngoài ra, Nunes và Drèze cũng phát hiện ra rằng, nếu ứng dụng hiệu ứng tiến triển ảo, độ hấp dẫn của chương trình tăng, khả năng khách hàng tham gia và hoàn thành chương trình cũng tăng theo. Quả là lợi nhiều đường!

Nhóm các nhà khoa học Kivetz, Urminsky, và Zheng cũng đã thực hiện các thí nghiệm tương tự vào năm 2006. Họ thí nghiệm với phiếu tích điểm ở một quán cà phê. Lần này, phương án 1 là 10 ô trắng; phương án 2 là 12 ô trắng (với 2 ô đã được tích sẵn). Kết quả nhận được cũng tương tự nhóm của Nunes và Drèze. Như vậy, hiệu ứng tiến triển ảo có thể được áp dụng rất nhiều nơi và nhiều ngành nghề khác nhau.

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Tích sẵn một số tem trong phiếu tích điểm của khách, tránh để phiếu trắng.

Ứng dụng này có lẽ đã quá rõ ràng sau thí nghiệm ta đã nghiên cứu bên trên. Hiệu ứng tiến triển ảo vừa giúp khách tích đủ phiếu nhiều hơn, vừa kích thích họ quay lại sớm hơn. Lợi đủ đường!

Nghiên cứu của Nunes và Drèze nói trên cũng phát hiện ra rằng, hiệu ứng tiến triển ảo sẽ hiệu quả hơn nếu bạn **có lí do** tặng lần tích điểm cho khách hàng.

Một cách thực hiện chiêu này tinh tế, không tạo sự nghi ngờ chính là tích sản phẩm họ đang mua vào luôn, thay vì đợi đến lần tiếp theo. Ví dụ, nếu khách mua 1 ly cà phê, bạn giới thiệu chương trình và tích 1 ô. Khách khác mua 2 ly, bạn sẽ tích 2 ô... Đây là cách hợp lý và tự nhiên nhất.

Ngoài ra, bạn có thể dùng các lần tích điểm này **làm chương trình** để quảng bá: “Tặng 2 lần tích điểm cho các bạn mua từ ngày A đến ngày B.” Một công đôi chuyen.

2. Tích hợp các bước đã thực hiện vào tiến trình

Thay vì bắt đầu hiển thị từ đầu, nhiều phần mềm và ứng dụng thường tính luôn cả những bước bạn đã thực hiện trước đó vào tiến trình.

Ví dụ, sau khi khách hàng đã tải ứng dụng, để hướng dẫn khách hàng chơi, thay vì...

- (1) Đăng kí tài khoản.
- (2) Chọn server.
- (3) Chọn trận đấu đang mở và chơi.

... ta nên hiển thị:

- (1) ~~Tải ứng dụng.~~
- (2) Đăng kí tài khoản.
- (3) Chọn server.
- (4) Chọn trận đấu đang mở và chơi.

Bạn có thể áp dụng tương tự với các khảo sát (gộp luôn phần giới thiệu vào tiến trình làm khảo sát) hoặc các chương trình học (gộp luôn phần giới thiệu/làm quen, hoặc các bài đã học trước đó vào chương trình) để nâng cao tỉ lệ hoàn thành cho sản phẩm của mình.

Ví dụ, một khóa học văn bằng 2 có các tín chỉ:

- (1) Kinh tế vi mô.
- (2) Kinh tế vĩ mô.
- (3) Quản trị học.
- (4) ...

Để tăng mức độ hấp dẫn, có thể thêm vào một số tín chỉ mà bất kì học viên nào cũng đã có, không cần phải học nữa:

- (1) Những nguyên lý cơ bản của chủ nghĩa Mác-Lênin (I).
- (2) Những nguyên lý cơ bản của chủ nghĩa Mác-Lênin (II).
- (3) Kinh tế vi mô.
- (4) Kinh tế vĩ mô.
- (5) Quản trị học.
- (6) ...

Vào xem chương trình học, bạn thấy mình được miễn 2 học phần đầu. Sướng thật!

Hiệu ứng khan hiếm

Hiếm thì mới quý... nhưng có phải lúc nào cũng vậy?

Hiệu ứng khan hiếm (Scarcity effect) là một trong những hiệu ứng tâm lý phổ biến và thông dụng nhất. Hiệu ứng này cho rằng, **càng hiếm thì càng quý**.

Không cần nghiên cứu nhiều về tâm lý, ta cũng có thể quan sát thấy hiện tượng ấy trong thực tế. Một số người còn cho rằng, hiệu ứng khan hiếm mạnh đến nỗi có thể khiến ta ồa vào mua một sản phẩm có vẻ hiếm, dù rằng bản thân ta chưa hẳn đã thích sản phẩm này.

Nhưng liệu điều đó có đúng không? Liệu hiệu ứng khan hiếm có thần kì đến thế? Và sự khan hiếm sẽ có tác dụng mạnh nhất khi nào? Làm cách nào để tạo hiệu ứng khan hiếm hiệu quả nhất?

Không thể dùng suy đoán và trí tưởng tượng bay bổng để giải quyết các vấn đề trên. Muốn biết được sự thật, ta cần làm thí nghiệm.

THÍ NGHIỆM 2 CHIẾC BÁNH QUY

Một trong những thí nghiệm nổi tiếng nhất là thí nghiệm bánh quy của nhóm nhà khoa học Worchel, Lee, và Adewole thực hiện từ năm 1975.

Trong thí nghiệm này, người tham gia được yêu cầu dùng thử và đánh giá một số sản phẩm tiêu dùng. Sản phẩm được mang ra thí nghiệm là bánh quy.

Họ được chia ngẫu nhiên thành 4 nhóm:

- Nhóm A: Người tham gia ngồi ở một căn phòng có lọ đựng 10 chiếc bánh quy. Một nhà khoa học từ phòng bên cạnh bước vào với lọ đựng chỉ 2 chiếc bánh. Anh giải thích là những người tham gia ở phòng của anh đã ăn hơi nhiều bánh hơn dự kiến và sang để xin nhà khoa học ở phòng này thêm ít bánh. Họ đổi lọ. Bây giờ, phòng của người tham gia chỉ còn 2 chiếc bánh quy mà thôi. Ta gọi nhóm này là nhóm trước-nhiều-sau-ít (nói gọn là nhóm **nhiều-ít**).

- Nhóm B: Phòng ban đầu có 2 chiếc bánh. Nhà khoa học phòng bên cạnh bước vào, hỏi xem có cần thêm bánh không, rồi rời đi mà không thêm bớt gì. Phòng vẫn có lọ với 2 chiếc bánh. (nhóm **ít-ít**)

- Nhóm C: Phòng ban đầu có 2 chiếc bánh. Nhà khoa học phòng bên cạnh bước vào nói rằng phòng của anh không ăn nhiều, và sang để cho thêm bánh. Như vậy, cuối cùng, phòng có 10 chiếc bánh. (**ít-nhiều**)

- Nhóm D: Phòng ban đầu có 10 chiếc bánh. Nhà khoa học ở phòng bên cạnh bước vào và không thay đổi số bánh. (**nhiều-nhiều**)

Nhóm	Trước	Sau
A (nhiều-ít)	10	2
B (ít-ít)	2	2
C (ít-nhiều)	2	10
D (nhiều-nhiều)	10	10

Với cách xếp đặt thí nghiệm này, các nhà khoa học không chỉ kiểm tra được hiệu ứng khan hiếm tuyệt đối (trường hợp ít-ít), mà còn kiểm tra được hiệu ứng khan hiếm tương đối (trường hợp nhiều-ít) và hiệu ứng dồi dào tương đối (ít-nhiều). Nói cách khác, ta có thể biết 3 điều sau thí nghiệm này:

- (1) Liệu sản phẩm khan hiếm có hấp dẫn hơn dồi dào?
- (2) Liệu sản phẩm vốn không khan hiếm nhưng ngày càng khan hiếm có hấp dẫn hơn là sản phẩm khan hiếm sẵn? Nói cách khác, liệu người ta có bị kích thích hơn khi thấy lượng hàng ngày càng giảm?
- (3) Liệu sản phẩm vốn khan hiếm nhưng ngày càng dồi dào có kém hấp dẫn hơn là sản phẩm dồi dào sẵn?

Sau khi ăn xong bánh quy, người tham gia được yêu cầu đánh giá mức độ ưa thích cũng như đoán giá bánh. Kết quả thí nghiệm như sau:

- (1) Người tham gia thích và đoán giá chiếc bánh cao hơn trong trường hợp khan hiếm. Nói cách khác, sản phẩm

càng hiếm thì càng hấp dẫn (hiệu ứng khan hiếm tuyệt đối).

(2) Khi tổng lượng bánh từ 10 giảm còn 2 do các vị khách ở phòng bên ăn quá nhiều, người tham gia thích và đoán giá chiếc bánh cao hơn hẳn. Như vậy, **nguồn cung giảm dần thì càng hấp dẫn** (hiệu ứng khan hiếm tương đối).

(3) Khi tổng lượng bánh từ 2 tăng lên 10 do các vị khách ở phòng bên chê, người tham gia bớt thích và đoán giá chiếc bánh thấp hơn. Như vậy, **nguồn cung tăng dần thì càng kém hấp dẫn** (hiệu ứng dồi dào tương đối).

Như vậy, càng hiếm thì càng quý. Tuy nhiên, hiệu ứng khan hiếm sẽ mạnh mẽ hơn nếu ta **cho mọi người thấy lượng hàng ngày càng sụt giảm**, thay vì chỉ đơn giản nói rằng nó hiếm.

Thế nhưng, nếu chỉ để biết những điều trên thì các nhà khoa học đã chẳng cần làm thí nghiệm. Bạn cũng có thể đoán được, đúng không?

Vâng, thí nghiệm bánh quy chưa kết thúc. Nó còn một cú ngoặt...

THÍ NGHIỆM 2 CHIẾC BÁNH QUY (PHẦN 2)

Phần 2 của thí nghiệm này cũng diễn ra tương tự như phần 1, nhưng người tham gia được phân nhóm kĩ hơn bằng các câu hỏi khảo sát. Cuối cùng, người tham gia được chia làm 2 nhóm: nhóm biết các nhà khoa học đang “chơi

chiêu” (ta tạm gọi là nhóm “biết tổng”), và nhóm còn lại không hề biết (nhóm “ngây thơ”).

Phân tích riêng biệt kết quả của 2 nhóm này, các nhà khoa học thấy một hiện tượng: Hiệu ứng khan hiếm phản tác dụng khi người tham gia biết mình đang bị “chơi chiêu” — cụ thể:

- Khi lượng bánh từ 10 giảm còn 2 (nhiều-ít), nhóm “biết tổng” đoán giá bánh thấp hơn so với trường hợp ít-ít.
- Khi lượng bánh từ 2 tăng lên 10 (ít-nhiều), nhóm “biết tổng” đoán giá bánh cao hơn so với trường hợp nhiều-nhiều.

Nói cách khác, nếu khách hàng nghĩ sự khan hiếm tương đối là thiếu căn cứ hoặc giả tạo, hiệu ứng khan hiếm sẽ bị phản tác dụng. Chẳng ai thích mình bị dắt mũi cả, nên nếu vận dụng chiêu trò không khéo thì thà đừng dùng. Đây là một điểm khá quan trọng, nhưng nhiều người lại bỏ qua.

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Thể hiện rõ lượng hàng tồn kho khan hiếm cùng với số sản phẩm đã bán ra.

Hai nhà khoa học Yongfu He và Harmen Oppewal đã thực hiện một thí nghiệm để kiểm tra ứng dụng này vào năm 2018. Họ cho bày bán 2 quyển sách thống kê có giá như nhau (và đều không phải là sách nổi tiếng để tránh thiên

lệch), tạm gọi là A và B. Họ dần thay đổi điều kiện thí nghiệm và thu được kết quả như sau:

- Khi không có thêm thông tin về số sản phẩm đã bán (doanh số) và số sản phẩm còn lại (tồn kho), cả hai quyền đều được chọn ngẫu nhiên, xấp xỉ ngang nhau (50%).

- Khi trang web thể hiện cả hai thông tin: **doanh số A cao hơn B** và **tồn kho của A thấp hơn B**, thì trong tổng số quyền được bán ra, A chiếm 84%, B chiếm 16%.

Như vậy, rõ ràng thể hiện doanh số và tồn kho có tác động đến người tiêu dùng.¹ Đây cũng là chiêu thường được sử dụng. Những người bán hàng hay quảng bá rằng “chỉ còn xxx sản phẩm” để tạo cảm giác khan hiếm. Chiêu này đặc biệt hiệu quả ở môi trường mạng. Tuy nhiên, các cửa hàng vật lí (offline) cũng có thể áp dụng. Ví dụ, ta có thể trưng bày chỉ 2 sản phẩm trên kệ hàng vốn dùng để trưng 5 sản phẩm, tạo cảm giác sản phẩm đang bị hụt hàng.

Đặc biệt, cảm giác khan hiếm sẽ được đẩy lên mức cao hơn nếu con số tồn kho **liên tục giảm theo thời gian thực**.

¹ Trong thí nghiệm trên, thông tin về doanh số bán ra có tác động mạnh mẽ hơn lượng hàng tồn kho. Điều này có thể vì hàng tồn kho ít không hẳn là do có nhiều người mua (có thể là do sách in ra ít), và doanh số là chỉ báo chính xác hơn. Ta có thể ứng dụng tùy hoàn cảnh: Doanh số bán ra dễ được thể hiện ở môi trường mạng, còn số sản phẩm còn lại thì dễ thể hiện ra ở các cửa hàng hơn (kệ hàng chỉ có 1 trái dưa sẽ thuyết phục và tự nhiên hơn dòng chữ “Đã bán 100 trái dưa” ở bên cạnh).

Như đã biết, vấn đề không hẳn là cho khách thấy tồn kho còn ít, vấn đề là **tồn kho đang ít dần**.

Ở đây, ta có thể kết hợp hiệu ứng khan hiếm và một phần của hiệu ứng tiến triển ảo: Thay vì thể hiện “chỉ còn 5/10 sản phẩm,” hãy thể hiện “chỉ còn 5/100 sản phẩm” để tạo ấn tượng mạnh hơn. Hoặc bạn cũng có thể dùng thanh chạy như dưới đây, vừa giúp thể hiện lượng hàng còn lại, vừa cho thấy được doanh số đã bán ra:



Đã bán 95/100 sản phẩm

Kết thúc sau 00:05:39

Có một chiêu các nhà hàng và quán cà phê hay dùng: Nếu quán quá trống và ít khách, họ để vài biển hiệu “ĐẶT TRƯỚC” lên một số bàn. Sau khi khách đã lấp đầy những chỗ khác, họ rút bớt các biển hiệu ấy đi. Cách này tạo cảm giác nhà hàng luôn đông khách, lại có cả khách đặt trước, rất sang!

2. Thường xuyên kết thúc chương trình khuyến mãi trước hạn chót.

Một số ví điện tử gần đây thường xuyên dùng chiêu này. Sau khi phát một số mã khuyến mãi mua hàng miễn phí tại các siêu thị (với dòng ghi chú số lượng mã được phân phối ở mỗi đợt và hạn chót áp dụng), họ thường xuyên kết thúc chương trình trước hạn vì “số mã khuyến mãi đã được dùng hết.” Số lượng mã khuyến mãi thường

rất ít so với thời gian diễn ra chương trình. Điều này phát tín hiệu thúc đẩy tất cả mọi người nhanh tay dùng mã ở những lần sau.

3. Thể hiện một số sản phẩm đã hết hàng bên cạnh chương trình đang chạy.


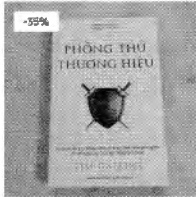
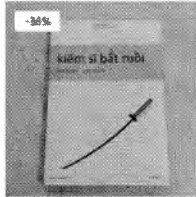



Thay vì ẩn các sản phẩm đã hết đi, một số nơi vẫn hiện sản phẩm và ghi dấu HẾT HÀNG. Cách này gợi cho khách hàng chú ý về sự khan hiếm, rằng họ đã bỏ lỡ cơ hội ở những sản phẩm kia, và nên nhanh tay ở những sản phẩm vẫn còn hàng.

Vidoda Tất cả sản phẩm Chủ đề ▾ Sách cũ ▾ Combo sách giá tốt BESTSELLER TIKI ▾

Bestseller Tiki 2019
Bestseller Tiki 2018

GIÁ SẢN PHẨM –

Dưới 10,000đ
10,000đ - 50,000đ
50,500đ - 100,000đ
100,500đ - 150,000đ
Trên 150,000đ

 <p>-50%</p>	 <p>-55%</p>	 <p>-36%</p>
<p>[Sách cũ - PHIÊN BẢN CŨ]...</p> <p>55,000đ 110,000đ</p>	<p>[Sách cũ chất lượng 7/10]...</p> <p>98,000đ 154,000đ</p>	<p>[Sách cũ chất lượng 7/10] KIẾ...</p> <p>48,000đ 75,000đ</p>
 <p>-55%</p>	 <p>Hết hàng</p>	 <p>Hết hàng</p>
<p>[Sách cũ chất lượng 7/10]...</p> <p>124,000đ 190,000đ</p>	<p>[Sách cũ 7/10] HIỆU ỨNG...</p> <p>85,000đ</p>	<p>[SÁCH CŨ 7/10] CUỘC ĐỜI KỲ...</p> <p>49,000đ</p>

Thế nên, đừng ngạc nhiên khi vào một số ứng dụng đặt xe/đặt món và thấy các mã giảm giá cũ đã hết hạn xuất hiện

trong phần REWARD của bạn. Nó có tác dụng **gợi nhớ về sự khan hiếm** và thúc bạn nhanh tay hơn ở lần sau. Chiêu cả đấy!

4. Đặt giới hạn số lượng sản phẩm được phép mua.

Giới hạn số lượng sản phẩm tạo sự khan hiếm, nó kích thích khách hàng dùng hết giới hạn của mình. Mốc giới hạn cũng đóng vai trò neo: Khách hàng sẽ dựa vào đó mà cân chỉnh lượng hàng mình sẽ mua.

Siêu thị miễn thuế ở các cửa khẩu thường đặt giới hạn số tiền mỗi người được mua tối đa mỗi ngày. Chính con số đó kích thích các khách vốn không có nhu cầu cố gắng chi cho hết “quota” của mình.

Nếu muốn mua bao nhiêu thì mua, có thể bạn sẽ không mua. Thế nhưng, nếu mỗi người chỉ được mua tối đa 3 sản phẩm, nhiều khả năng bạn sẽ cố mua cho đủ 3 sản phẩm mang về. “Quyền lợi” của mình mà!

5. Tạo sự khan hiếm một cách hợp lí và kiên định.

Khi sử dụng chiêu tạo sự khan hiếm, quan trọng là nó **phải hợp lí**, và khách hàng không nghĩ bạn đang chơi chiêu trò. Vì vậy, một khi đã thể hiện số sản phẩm đang dần hết, phải **kiên định** không nhập thêm sản phẩm ngay. Tựa như câu chuyện cậu bé chăn cừu, nếu mọi người cảm thấy bạn tạo sự khan hiếm giả tạo quá nhiều lần, chiêu trò này sẽ không còn hiệu quả nữa.

Sức mạnh của đơn vị tính

Thay vì bán cuốn thì ta bán kí

Với mỗi thứ hàng hóa, chúng ta đều quen sử dụng một số đơn vị thông dụng để tính. Giá tiền thì tính bằng VND. Sách thì tính theo quyển. Bánh kẹo thì tính theo cái hoặc theo bao. Thuê bao thì tính theo tháng hoặc theo dung lượng sử dụng.

Các đơn vị tính này giúp chúng ta tính toán nhanh, dễ so sánh đắt rẻ với các sản phẩm tương đương khác. Tuy nhiên, cũng vì thế, một khi bất chợt đổi đơn vị tính, tất cả chúng ta đều bối rối không còn mốc để so sánh và mất đi khái niệm đắt rẻ.

Và đó là chiêu mà dân kinh doanh hay dùng.

BÁN SÁCH THEO... KÍ

Thông thường, khi mua sách, tất cả mọi người đều mua theo quyển, và dựa trên giá bìa để đánh giá đắt rẻ. Quyển này dày như vầy bán 100 ngàn là rẻ. Quyển kia mỏng mà

250 ngàn thì mắc. Quyền này cũ giảm 50% giá bìa là ổn, mua được. Mua 3 quyển giảm 10%, mua 4 quyển giảm 15%...

Tất cả mọi thứ đều dễ đánh giá cho tới khi người ta bắt đầu bán sách theo... kí lô.

Để thu hút người đến, một số hội sách thường lập ra một khu bán sách (thường là sách cũ) theo kí (xem thêm *Thuật nhử mồi*).

Một người đọc sách, khi cầm quyển sách lên, sẽ rất khó biết quyển sách ấy nặng bao nhiêu. Nói cách khác, sau khi đổi đơn vị tính, toàn bộ khái niệm về giá bán bị loại bỏ. Giá bìa và tỉ lệ giảm không còn quan trọng nữa.

Ngoài ra, chúng ta thường đánh đồng kích thước và khối lượng: Vật càng lớn, ta sẽ nghĩ nó càng nặng. Một số quyển sách sử dụng loại giấy nặng hơn bình thường. Do đó, một quyển trông nhỏ hoàn toàn có thể nặng hơn một quyển to dày. Ta khó xác định được sự chênh lệch nhỏ về trọng lượng, cũng khó biết chính xác mỗi quyển đang được bán với giá bao nhiêu cho tới khi mang đi cân. Phương pháp này tiện cho người bán, nhưng dễ làm người mua mất phương hướng.

Dĩ nhiên, các hội sách kí lô vẫn khá thú vị nếu bạn muốn trải nghiệm cảm giác tìm được kho báu giữa một biển sách cũ, hay muốn thử vận may phát hiện một quyển sách hay đã ngừng tái bản từ lâu. Nếu có thời gian, hãy thử đi một lần để trải nghiệm thực tế xem sao!

TÍCH ĐIỂM THAY VÌ TIỀN

Một trong những phương pháp nhẹ nhàng nhất để thay đổi đơn vị tính và đập tan khả năng so sánh giá của khách hàng là quy về điểm. Thay vì thưởng X đồng mỗi khi khách hàng chi tiêu Y đồng, các hãng có thể thưởng A điểm mỗi khi khách chi tiêu Y đồng. Sau đó, mỗi điểm thưởng có thể đổi được những gì thì tùy hãng quy định.

Hãy thử xét một ví dụ thực tế xem bạn có tính ra mình đang được khuyến mãi bao nhiêu phần trăm không nhé:

Một ứng dụng nợ có chương trình như sau:

- Chi 10.000 đồng tích được 3 điểm.
- Bạn có thể đổi 1.150 điểm lấy 50.000 đồng. Để đơn giản, ta cứ xem như đây là 50.000 đồng tiền mặt.

Hỏi, tỉ lệ khuyến mãi tích lũy là bao nhiêu % trên tổng số tiền đã chi ra?

Trừ khi bạn là thiên tài toán học, còn không thì hẳn bạn đã phải bấm máy tính và tính ra được rằng: Để có 1.150 điểm (tương đương 50.000 đồng), bạn phải chi khoảng 3.833.333 đồng (thường là hơn, vì số lẻ như 1.000 đồng sẽ không được tích điểm). Vậy tỉ lệ giảm giá là khoảng $50.000/3.833.333 \sim 1,3\%$ trên tổng số tiền đã chi.

Nếu chính sách là chiết khấu 1,3%, chắc khó có ai hào hứng. Tuy nhiên, tích điểm rồi dùng điểm đổi quà thì lại khác! Rõ là **thay đơn vị, đổi quan điểm!**

ĐỊNH GIÁ ĐIỂM BẰNG SẢN PHẨM

Ở ví dụ trên, mọi thứ vẫn còn đơn giản. Ban đầu ta đổi tiền chi cho sản phẩm thành điểm, sau đó đổi điểm lại thành tiền. Điểm lúc này được tính toán giá trị dựa trên tiền, nên ta vẫn còn có thể tính ra.

Tuy nhiên, mọi thứ sẽ phức tạp hơn nếu ta chỉ cho phép **đổi điểm thành sản phẩm**. Lúc này, giá trị của điểm được tính dựa theo giá sản phẩm. Mà dĩ nhiên, giá sản phẩm là do hãng định ra, và giá bán lẻ lại còn cao hơn giá thành mà hãng phải mua vào.

Ví dụ, ta thay đổi chính sách ở ví dụ trên một chút:

- Chi 10.000 đồng tích được 3 điểm.
- Bạn có thể đổi 1.150 điểm lấy coupon mua hàng của hãng, trị giá 50.000 đồng.

Ở phần trên, ta còn có cơ sở để tính $1.150 \text{ điểm} = 50.000 \text{ đồng tiền mặt}$ ($1 \text{ điểm} \sim 43 \text{ đồng}$). Ở phần này, $1.150 \text{ điểm} =$ một lượng sản phẩm. Giá trị của điểm lần sản phẩm, dĩ nhiên, đều là các đại lượng **do hãng quy định**.¹

Ở đây, sản phẩm còn có mức giá để ta neo vào (khoảng 50.000 đồng), nên mọi thứ vẫn còn có thể tính được. Nhưng sẽ ra sao nếu sản phẩm không có một mức giá chính xác?

Ý tưởng này dẫn ta đến cấp độ cao hơn của chiêu này.

¹ Các bạn tinh ý có thể nhận ra rằng, đây là tuyệt chiêu khuyến mãi bằng cách tặng thêm (xem *Hiệu ứng chim mồi, Tập 2*).

ĐỔI TIỀN LẤY CỔ PHIẾU, NHẬN LÃI BẰNG CỔ PHIẾU

- Một chuyên gia nợ bỏ 1 tỉ đồng tiền mặt lập Công ty XXX.
 - Công ty XXX được chia làm 100.000 cổ phiếu.
 - Chuyên gia đứng ra kêu gọi mọi người mua cổ phiếu XXX với giá 10.000 đồng/cổ phiếu.
 - Chuyên gia cam kết cứ sau 1 tháng, XXX sẽ trả lãi 50% cho nhà đầu tư. Tuy nhiên, lãi sẽ **trả bằng cổ phiếu**. Nói cách khác, bạn mua 10 cổ phiếu thì sau 1 tháng sẽ có thêm 5 cổ phiếu mới.
- Bạn sẽ đầu tư chứ?

Chắc bạn cũng nhận ra rằng, “cổ phiếu” là một đơn vị tính thay đổi giá trị theo thời gian. Giả sử ban đầu bạn mua hết 100.000 cổ phiếu, thì bạn sở hữu toàn bộ Công ty XXX, tương đương 1 tỉ đồng. Vậy 1 cổ phiếu = 10.000 đồng (lấy 1 tỉ đồng chia cho 100.000 cổ phiếu).

Sau 1 tháng, bạn được trả thêm 50% lượng cổ phiếu. Lúc này, bạn có 150.000 cổ phiếu, chiếm toàn bộ Công ty XXX, tức là vẫn tương đương... 1 tỉ đồng. Cổ phiếu Công ty XXX bây giờ có giá khoảng... 6.667 đồng (lấy 1 tỉ đồng chia cho 150.000 cổ phiếu), giảm $\frac{1}{3}$ giá trị.

Nói cách khác, cổ phiếu là **đơn vị tính có giá trị thay đổi**, mà lãi suất cam kết lại tính dựa trên đơn vị tính thay đổi này, nên nó **không có ý nghĩa**. Dù lãi suất có là 50% hay 100% thì cũng vậy thôi, nếu trả bằng cổ phiếu. Bạn sẽ vẫn sở hữu Công ty XXX trị giá 1 tỉ đồng, dù nó được chia ra làm 100.000 phần, 150.000 phần, hay 1 tỉ tỉ phần bằng nhau.

Ví dụ này quá đơn giản, đúng không? Vậy hãy nâng cấp nó lên: Ta sẽ thay cổ phiếu bằng đơn vị tiền tệ mới.

ĐỔI TIỀN LẤY TIỀN, NHẬN LÃI BẰNG TIỀN

Để thêm phần thực tế, hãy điều chỉnh ví dụ một chút:

- Một chuyên gia nợ ứng dụng blockchain để tạo ra đồng XXX và lấy 1 tỉ đồng tiền mặt đảm bảo cho đồng XXX.
 - Chuyên gia tuyên bố phát hành đồng coin XXX với tỉ giá 1 XXX = 10.000 VND cho nhà đầu tư.
 - Chuyên gia cam kết cứ sau 1 tháng, nhà đầu tư sẽ được nhận lãi 50%, trả bằng đồng XXX. Ví dụ, ban đầu bạn đầu tư 10 XXX = 100.000 VND, thì cuối tháng bạn sẽ có 15 XXX = 150.000 VND!
- Bạn sẽ đầu tư chứ?

Hẳn bạn đã phát hiện rằng giá XXX thay đổi theo thời gian chứ không mãi bằng 10.000 VND. Dựa theo cách tính tương tự phần trước, có thể tính ra sau 1 tháng, đồng XXX sẽ hụt mất $\frac{1}{3}$ giá trị. ($1 \text{ XXX} \sim 6.667 \text{ VND}$). Nếu mọi thứ khác không đổi trong khi số lượng đồng XXX cứ tăng gấp rưỡi (và giảm $\frac{1}{3}$ giá trị) sau mỗi tháng như trên, thì sau 1 năm (12 tháng), tỉ giá thực sự sẽ chỉ còn... $1 \text{ XXX} \sim 77 \text{ VND}$.

Tuy nhiên, do thường quen với tỉ giá cố định hoặc thay đổi chút ít, nhiều người vẫn nghĩ $1 \text{ XXX} = 10.000 \text{ VND}$!

Nhưng chưa hết, đây mới là cú bẻ lái gắt nhất: **Chắc gì bạn đầu 1 XXX = 10.000 VND là đúng!?** Đó chỉ là con số chuyên gia tự đưa ra, vậy mà bạn đã vội tin sao???

Thiên kiến đồng tình

Gà không gáy thì mặt trời vẫn mọc

Bạn mua một chiếc va-li có ổ khóa số. Bạn đặt mã là 277. Để kiểm tra thử chiếc khóa chạy tốt hay không, bạn khóa lại, rồi đưa ổ về số 277 và thử mở ra. Nếu mở được, ổ khóa tốt; nếu mở không được, ổ khóa bị hư rồi.

Đa số mọi người thường dừng lại ở đây và quên mất rằng còn phải thử một số kiểu khác: Liệu mở khóa bằng mã khác—011 chẳng hạn—thì ổ khóa có mở hay không. Dĩ nhiên, nếu 011 cũng mở được, thì ổ khóa này vô dụng.

Thoạt nghe thì có vẻ ngớ ngẩn. Tuy nhiên, các bạn chạy xe máy nhiều chắc cũng biết, có một số dòng xe, lấy chìa của một chiếc xe khác cùng loại cũng có thể mở được. Có người còn mở khóa nhầm xe và chạy bon bon về nhà mới phát hiện ra! Thế thì ổ khóa này tốt hay xấu đây?

Đó chính là *Thiên kiến đồng tình* (Congruence bias), một thiên kiến có liên quan đến quá trình kiểm định giả thuyết và ra quyết định, rất khó nhận ra.

Khi kiểm định một giả thuyết xem đúng hay sai, người ta **thường chỉ thử nghiệm những trường hợp “đồng tình” với giả thuyết**. Nếu kết quả cho ra đúng, người ta vội vàng kết luận rằng giả thuyết của mình đúng. Họ quên rằng, còn phải thử nghiệm những trường hợp ngược lại với giả thuyết để có thể chắc chắn 100%.

Nói cách khác, người ta thường chỉ thử nghiệm những trường hợp sẽ cho kết quả tốt. Khi kết quả thử nghiệm đồng tình với giả thuyết của họ, họ sẽ chốt luôn.

Và trong nhiều trường hợp, họ chốt trật lất.

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Thiên kiến đồng tình trong thực tế.

Thiên kiến đồng tình gây ra những nhầm lẫn trong nhiều lĩnh vực. Có thể kể ra đây vài ví dụ thường gặp:

- **Đầu tư:** Một nhà đầu tư cho rằng các cổ phiếu dệt may mới là các cổ phiếu thực sự sinh lời. Sau 6 tháng mua cổ phiếu dệt may, nhà đầu tư này thấy mình lời thật. Thế là anh cho rằng bí kíp đầu tư của mình là đúng. Tuy vậy, anh đã bị mắc thiên kiến đồng tình: Thực ra, cả thị trường trong 6 tháng đó đều tăng. Anh sẽ có lãi dù mua cổ phiếu dệt may hay bất động sản. (Các bạn đã đọc Tập 1 chắc cũng thấy ví dụ này tương tự *Con bò câu tự huyền*.)

- **Quản trị:** Sau tết, một công ty thấy doanh số giảm sút và tìm sự hỗ trợ từ các chuyên gia tư vấn. Sau 6 tháng, doanh số tăng vọt. Giám đốc nghĩ rằng sự tăng trưởng này là nhờ tư vấn của các chuyên gia. Tuy nhiên, ông đã bị thiên kiến: Doanh số tăng giảm trong ngành này mang tính chu kì. Nó luôn giảm sau tết và tăng mạnh vào giữa năm, dù có chuyên gia tư vấn hay không.

- **Y tế:** Đây có lẽ là lĩnh vực mà thiên kiến đồng tình gây hậu quả nghiêm trọng nhất. Giả sử bệnh A gây triệu chứng X. Bạn nghĩ mình đang bị bệnh A, và sau khi kiểm tra thì quả thật là có triệu chứng X. Thế là bạn tin rằng mình bị bệnh A, mà quên rằng, còn rất nhiều loại bệnh khác cũng gây ra triệu chứng X. Đó là tại sao đừng tự đoán bệnh của mình bằng cách tra Google. Tốt nhất là hãy đi gặp bác sĩ.

- ...

2. Kiểm định: Cách tránh thiên kiến đồng tình.

Trước khi kết luận bất cứ điều gì, hãy thử kiểm tra theo nhiều hướng, ví dụ:

Giả thuyết: “A dẫn đến B.”

Hãy kiểm tra thử xem:

(1) Nếu có A thì có B không?

(2) Nếu không có A thì có B không?

(3) A có dẫn đến điều đối nghịch với B không?

Trong rất nhiều trường hợp, (1) đúng nhưng (2) và (3) cũng đúng nốt, và ta phải bác bỏ giả thuyết.

Hãy thử áp dụng các câu hỏi này cho các công thức “target” quảng cáo. Đôi khi, cũng nên thử xem, nếu không nhắm vào bất kì đối tượng nào, với cùng ngân sách, thì liệu kết quả có tương đương hay không. Bạn nghĩ rằng nước hoa chạy quảng cáo cho nữ văn phòng, và đúng là quảng cáo ấy mang về doanh số. Tuy nhiên, cũng nên thử chạy vào đối tượng là nam giới một lần—hoặc thậm chí quảng cáo đại trà không nhắm vào ai. Biết đâu, doanh số cũng tốt không kém.

(Các tester nắm rõ vấn đề này hơn ai hết. Họ hiểu rằng, điền số sản phẩm cần mua là 1 và thanh toán thành công không có nghĩa là website bán hàng đã thiết kế chuẩn. Còn cần phải kiểm tra xem, liệu có thanh toán thành công khi khách điền sản phẩm cần mua là -1, là #, là a? Nếu vẫn thanh toán thành công tức là website chưa ổn, cần điều chỉnh lại.

Chúng ta nên học hỏi họ: tạo một danh sách những điểm cần kiểm tra, để tránh sai sót ở các vấn đề quan trọng.)

* * *

Có câu, “Gà gáy thì mặt trời mọc. Nhưng gà không gáy thì mặt trời vẫn mọc.” Tuy vậy, nhiều con gà vẫn nghĩ mặt trời mọc là nhờ mình gáy sáng. Lẽ ra, thay vì chỉ gáy và xem mặt trời có mọc không, con gà nên ngưng gáy một bữa để “kiểm định giả thuyết” của mình.

Con gà đã bị thiên kiến đồng tình. Đừng như nó.

Thủ thuật hình chiếu

Con mình nhưng trông giống ông hàng xóm

Sau khi xuất bản *Hiệu ứng chim mồi Tập 1* và *Tập 2*, rất nhiều bạn đọc đã liên hệ các tác giả để hỏi về vấn đề kinh doanh của họ. Chúng tôi hay được hỏi các vấn đề sau đây:

1. Công ty của mình bán sản phẩm loại tốt hơn (và giá cao hơn) đối thủ. Tuy nhiên, rất khó để chỉ cho khách thấy sự khác biệt về chất lượng vì chê bai trực tiếp đối thủ là điều tối kị, mà dù có chỉ ra thì khách cũng không tin. Nhiều khách do không phân biệt được, cuối cùng đã chọn sản phẩm giá thấp hơn. Mình nên làm thế nào?
2. Trong các hiệu ứng tâm lý được đề cập, có rất nhiều hiệu ứng chỉ hiệu quả khi khách hàng so sánh cùng lúc các sản phẩm (hiệu ứng chim mồi, hiệu ứng trung hòa...). Vậy nếu muốn áp dụng hiệu ứng với sản phẩm của đối thủ thì phải làm thế nào, vì so sánh chê bai đối thủ trực tiếp là tối kị trong kinh doanh?

Đúng là hiệu ứng tâm lý rất hiệu quả trong việc thuyết phục khách hàng. Tuy nhiên, nếu chỉ tư duy thuần về tâm lý

sẽ rất khó áp dụng vào kinh doanh. Lúc này, ta cần kết hợp với một tuyệt chiêu kinh doanh được lấy cảm hứng từ... bộ môn hình học. Chiêu này chúng tôi gọi là *Thủ thuật hình chiếu*.

THỦ THUẬT HÌNH CHIẾU

Bạn đã bao giờ so chiều cao với bạn bè mình chưa? Nếu không có công cụ đo chuyên dụng như thước đo chiều cao điện tử, cách duy nhất để phân thắng bại là cùng đứng sát vào tường rồi vạch chiều cao của từng người lên tường và so sánh. Lúc đó, tường chính là chuẩn so sánh, và vạch chiều cao chính là *hình chiếu* của từng người in lên chuẩn.

Trong kinh doanh cũng vậy, nếu muốn so sánh các sản phẩm với nhau, cần đưa nó về một chuẩn chung. Ở một số ngành, tiêu chuẩn chung được quy định sẵn, và tất cả mọi người đều so sánh chiếu theo chuẩn này. Ở các ngành không có chuẩn chung, thì vấn đề lớn nhất là tìm ra chuẩn.

Và đó là cơ sở của thủ thuật hình chiếu:

Lấy chính công ty mình làm chuẩn, rồi chiếu tất cả sản phẩm đối thủ cần so sánh lên chuẩn. Với mỗi sản phẩm đối thủ, hãy tạo một sản phẩm tương tự (hoặc y hệt, tùy tình hình), và so sánh sản phẩm chủ lực của mình với sản phẩm hình chiếu.

Ví dụ, giả sử có 2 công ty bán mật ong như sau:

- Công ty X bán mật ong X_1 nguyên chất loại xịn. Giá 200k/lít.
- Công ty Y bán mật ong Y_1 pha, loại thường. Tuy nhiên họ bảo rằng đó là mật ong nguyên chất loại xịn và bán giá 100k/lít.

Khách hàng khi lên mạng xem giá thường bán tén bán nghi, và rất nhiều người mua Y_1 vì tin đó là mật ong nguyên chất, dù rằng X đã cố gắng giải thích cách phân biệt mật ong nguyên chất và mật ong pha.

(Ghi chú: Các mức giá ở đây chỉ mang tính minh họa, không phải là giá mật ong ngoài thị trường vào thời điểm này.)

Giá	Công ty X	Công ty Y
200k/lít	X1: nguyên chất	
100k/lít		Y1: “nguyên chất”

(Dấu ngoặc kép ý muốn nói tuyên bố “nguyên chất” của Y là sai sự thật.)

Vậy X nên làm thế nào? Đây là lúc sử dụng thủ thuật hình chiếu: X tạo sản phẩm mật ong X_2 có nhiều điểm tương đồng với Y_1 : mật ong pha, loại thường, giá 100k/lít. Tuy nhiên, X nói rõ X_2 là mật ong pha.

Như vậy, lúc này Công ty X có 2 sản phẩm: X_1 (sản phẩm chủ lực) và X_2 (sản phẩm hình chiếu của Y_1).

Giá	Công ty X	Công ty Y
200k/lít	X1: nguyên chất	
100k/lít	X2: pha	Y1: “nguyên chất”

Lúc này, Công ty X dễ dàng ám chỉ Y_1 chỉ tương đương với sản phẩm X_2 (mật ong pha) của họ mà thôi. X không cần so sánh X_1 với Y_1 nữa, mà chỉ cần chỉ ra những điểm khác biệt về chất lượng giữa X_1 và X_2 là đủ. Do cả X_1 lẫn X_2 đều là sản phẩm của X, nên dù X có chê bai X_2 cũng chẳng mang tiếng nói xấu đối thủ. Một câu nói: *“Nếu giá 100k/lít thì bên em chỉ có mật ong pha chứ không thể có mật ong nào nguyên chất được”* là đủ để khách hiểu vấn đề.

Ngoài ra, cách này còn có một cái lợi khác: Giả sử khách hàng sau khi nghe so sánh vẫn ham giá thấp mà mua mật ong pha, X vẫn sẽ bán được hàng, thay vì mất khách sang cho Y. Hơn nữa, khách hàng bỏ tiền ra và họ **biết là mình mua mật ong pha**, chứ không còn bị lừa mua mật ong nguyên chất Y_1 dỏm như trước.

Các tác giả biết nhiều bạn đọc không thích công ty của mình bán hàng kém phẩm chất (chúng tôi cũng vậy thôi!). Tuy nhiên, trong kinh doanh, thị trường đa dạng, thay vì phải cố đấu tranh với sản phẩm của đối thủ, hãy tự tạo ra “kẻ thù” và tìm cách tiêu diệt nó, đồng thời dùng nó để cắn bớt thị phần của đối thủ. Nên nhớ, sản phẩm hình chiếu sinh ra là để chết đi, chứ không phải để nuôi dưỡng!

PHỐI HỢP THỦ THUẬT HÌNH CHIẾU VỚI HIỆU ỨNG TRUNG HÒA

Ta sẽ thử phối hợp thủ thuật hình chiếu với các hiệu ứng tâm lý khác.

Như ta đã biết, tình hình hiện nay như sau:

Giá	Công ty X	Công ty Y
200k/lít	X1: nguyên chất	
100k/lít	X2: pha	Y1: “nguyên chất”

Lúc này, khách hàng có thể chọn sản phẩm tốt giá cao X_1 , hoặc sản phẩm thường giá thấp (X_2 hoặc Y_1). Ta có thể áp dụng thêm hiệu ứng trung hòa để kích thích khách hàng chuyển dần qua mua X_1 —sản phẩm chủ lực của công ty. Theo hiệu ứng trung hòa, ta thêm vào sản phẩm X_0 : mật ong nguyên chất xuất khẩu, giá 300k/lít.

Giá	Công ty X	Công ty Y
300k/lít	X0: nguyên chất xuất khẩu	
200k/lít	X1: nguyên chất	
100k/lít	X2: pha	Y1: “nguyên chất”

Chắc các bạn cũng đã biết, mọi người sẽ chuyển sang mua sản phẩm ở giữa nhiều hơn. Doanh thu của Công ty X tăng thêm, đồng thời kéo khách hàng ra khỏi tầm giá 100k/lít, giảm lượng khách mua Y_1 của đối thủ.

KẺ GIAN LẬN: HÌNH CHIẾU LỆCH

Quay lại câu chuyện đo chiều cao. Trong quá trình đo, hẳn sẽ có trường hợp người đo chiều cao cố tình gian lận và vẽ lệch. Chỉ cần đẩy xéo cây bút chì một chút, bạn có thể

khiến mình cao hơn hay khiến đối thủ lùn đi ở trên bức tường chuẩn.

Tương tự, khi sử dụng thủ thuật hình chiếu, một số công ty thường đo “ăn gian” chiều cao của đối thủ. Thay vì tạo sản phẩm hình chiếu giống hệt đối thủ, họ lại tạo hình chiếu tệ hơn sản phẩm của đối thủ.

Ta tiếp tục sử dụng ví dụ mật ong. Thay vì tạo X₂ là mật ong pha cùng tỉ lệ với Y₁, Công ty X có thể cố tình tạo sản phẩm X₂ là mật ong pha nhưng với chất lượng kém hơn Y₁ một chút.

Giá	Công ty X	Công ty Y
200k/lít	X1: nguyên chất	
100k/lít	X2: pha loãng	Y1: “nguyên chất”

Cách làm này tạo cảm giác rằng Y₁ có chất lượng tương đương X₂, và cũng khiến X₁ vượt xa chất lượng của X₂, gián tiếp “dìm hàng” Y₁. Nếu được Công ty X cho thử “mật ong 200k” và “mật ong 100k” khi giới thiệu, khách hàng sẽ sợ luôn các loại mật ong 100k/lít, vì X₂ quá tệ.

Cách này quả thật có hơi không quân tử, nhưng không vi phạm luật pháp. Các tác giả chỉ trình bày những chiêu thức hiện có trên thương trường, còn quyết định có dùng hay không là ở bạn.

Thiên kiến sống sót và hiệu ứng bộ lọc

Câu chuyện của những kẻ không còn tồn tại

Nếu nơi bạn ở là một thành phố lâu đời có nhiều kiến trúc cổ, hẳn bạn cũng thấy những ngôi nhà xây từ hàng trăm năm trước vẫn vững bền với thời gian. Không chỉ thế, những ngôi nhà ấy còn có rất nhiều chức năng rất đỉnh: mùa hè thì mát, mùa đông thì ấm; kết cấu chắc chắn; hướng thông gió vô cùng khoa học. Nếu xét với các tòa nhà xây thời nay, có thể nói là một trời một vực: Có khi công nghệ xây dựng thời xưa lại vượt trội hơn hẳn so với bây giờ.

Nhưng điều đó không đúng. Ta đã bị trúng *Thiên kiến sống sót* (Survivorship bias), và lỡ quên đưa vào “công thức đánh giá” của mình những ngôi nhà đã không còn tồn tại.

NHỮNG CHIẾC MÁY BAY ĐẦY VẾT ĐẠN

Vào Thế chiến II, nhà thống kê Abraham Wald cùng đội nghiên cứu thống kê Statistical Research Group tập trung nghiên cứu vết đạn trên thân của các chiến đấu cơ phe Đồng

minh trở về sau khi thực hiện nhiệm vụ. Mục tiêu của họ là tìm hiểu nên củng cố giáp phòng thủ ở những điểm nào trên thân máy bay, giúp tăng tỉ lệ máy bay sống sót trở về.

Tổng cộng, có 1000 máy bay thực hiện nhiệm vụ, 32 không trở về. Trong số những máy bay trở về, họ đếm được tổng cộng 399 lỗ đạn từ 3 loại súng: súng phòng không, pháo 20 li, và súng máy 7.9 li. Cụ thể:¹

	Mũi	Động cơ	Hệ thống nhiên liệu	Các bộ phận khác	Tổng
Súng phòng không	17	25	50	202	294
Pháo 20 li	8	7	17	18	50
Súng máy 7.9 li	7	13	17	18	55
Tổng	32	45	84	238	399

Đập vào mắt là những lỗ đạn ở hệ thống nhiên liệu. Một cách bản năng, ta có thể kết luận rằng nên gia cố hệ thống nhiên liệu, nhất là với loại giáp có thể chống súng phòng không.

Tuy nhiên, vấn đề hoàn toàn khác: Các lỗ đạn ta thấy nằm ở những máy bay sống sót trở về. Như vậy, rất nhiều máy bay trúng đạn súng phòng không ở hệ thống nhiên liệu vẫn có thể quay về an toàn. Nói cách khác, đạn súng phòng không ở hệ thống nhiên liệu không hề nguy hiểm. Điểm

¹ Bảng được trích từ tài liệu gốc: Wald, Abraham. (1943). *A Method of Estimating Plane Vulnerability Based on Damage of Survivors*. Statistical Research Group, Columbia University. CRC 432—reprint from July 1980. Center for Naval Analyses.

nguy hiểm là ở những chỗ không có nhiều vết đạn. Ta thấy quá ít vết đạn pháo 20 li ở phần mũi và động cơ không có nghĩa là do pháo bắn vào những phần này không nguy hiểm. Ngược lại, chính những vết đạn ở mũi và động cơ mới là đòn chí tử, nên những máy bay trúng đạn đã không thể trở về góp mặt vào trong thống kê của Wald.

Sau một số tính toán về xác suất, Wald đã chứng minh được những luận điểm nói trên là chính xác. Nếu máy bay trúng đạn pháo 20 li vào động cơ, 53,4% khả năng chiếc máy bay đó sẽ không thể sống sót trở về. Ngược lại, đạn súng phòng không bắn vào hệ thống nhiên liệu sẽ chỉ có 2,9% khả năng hạ được máy bay. Như vậy, quân Mỹ phải gia cố chống pháo ở phần động cơ. Chính những vết đạn pháo không thể đếm được mới là những vết đạn chết người.¹

¹ Một số sách về sau cũng lấy ví dụ này, nhưng cho rằng có rất nhiều lỗ đạn ở phần cánh và đuôi, và rằng các nhà khoa học quân sự khác đã hiểu nhầm và cho rằng nên gia cố các phần ấy. Có thể thấy theo thông tin ở tài liệu gốc, các nhà khoa học quân sự vốn cũng đã biết rằng phần cánh và đuôi không quan trọng (Wald cho các phần này vào “Các bộ phận khác” thay vì phân tích chi tiết). Đóng góp của Wald nằm ở chỗ tính được xác suất bị hạ khi đạn trúng các phần quan trọng (đây là một đóng góp rất có giá trị), chứ ông không phải là người đầu tiên phát hiện ra thiên kiến sống sót. Rất nhiều nhà khoa học trước đó đã nghiên cứu về thiên kiến không hồi đáp—một thiên kiến có bản chất tương tự, ví dụ như nghiên cứu của Reuss vào năm 1943 hay Shuttleworth vào năm 1940. Các thiên kiến thống kê tương tự thiên kiến sống sót là các kiến thức thuộc dạng cơ bản đối với dân nghiên cứu. Các câu chuyện đơn giản hóa vấn đề về các lỗ đạn, đề cao vai trò của Wald một cách sai lệch, và đánh giá thấp các nhà khoa học quân sự, rất tiếc, là không chính xác.

Thiên kiến sống sót xảy ra khi ta chỉ đánh giá dựa trên phần tử còn sống sót, mà quên đi câu chuyện của những kẻ đã mất trong quá trình chọn lọc.

Điều này giải thích lí do tại sao những ngôi nhà cổ thường được xây dựng rất xuất sắc: Không phải vì kĩ thuật xây dựng thời xưa tốt hơn thời nay, mà là vì những ngôi nhà cổ được xây dựng không xuất sắc đã bị phá dỡ đi hết rồi. Những ngôi nhà có tuổi thọ 10 năm được xây hồi năm 1900 hẳn sẽ không còn tồn tại để ta có thể trải nghiệm và đánh giá nữa!

Lưu ý: Thiên kiến sống sót là một loại *thiên kiến chọn mẫu* (sampling bias) trong thống kê. Có nhiều thiên kiến tương tự, ví dụ như *thiên kiến thất bại* (failure bias—những cá thể thất bại hoặc không được chọn thường không xuất hiện trong số liệu thống kê, làm thiên lệch kết quả) hay *thiên kiến không hồi đáp* (non-response bias—có một khác biệt mang tính hệ thống nào đó khiến nhiều người từ chối trả lời phỏng vấn; ví dụ, những người sợ người lạ sẽ ít có khả năng chịu trả lời phỏng vấn, khiến kết quả khảo sát bị thiên lệch, chỉ chứa toàn kết quả của những người không sợ người lạ).

Do các thiên kiến này mang đặc điểm tương tự thiên kiến sống sót (đều gồm một bộ lọc loại bớt một số phần tử, khiến đánh giá bị sai lệch) nên phần ứng dụng không chỉ có thiên kiến sống sót, mà là sự kết hợp của các thiên kiến loại này. Các bạn cũng có thể tìm hiểu sâu hơn về một số thiên kiến thống kê (và ứng dụng) ở phần *Phụ lục*.

HIỆU ỨNG NGƯỜI HANG ĐỘNG

Một trong những ví dụ về thiên kiến sống sót chính là *Hiệu ứng người hang động* (Caveman effect).

Người ta thường nghĩ rằng, người tối cổ hay sống trong hang, do có rất nhiều hình vẽ và di vật của họ xuất hiện trong các hang động. Tuy nhiên, nhiều nhà khoa học đã chỉ ra rằng, điều đó không hẳn đúng.

Thực ra, rất nhiều hình vẽ và di vật của người tối cổ xuất hiện trong hang động là vì hầu hết những hình vẽ và di vật ở nơi khác nhiều khả năng đã bị phá hủy do thời gian hoặc do các thế hệ sau. (Tại sao họ lại không vẽ lên cây cho nhanh mà cứ phải về hang vẽ chỉ cho tối? Hối đó đã làm gì có đèn điện! À thực ra họ có vẽ lên cây, nhưng những cây họ vẽ lên đều đã chết!) Hang động có thể không phải là nơi ở phổ biến, mà chỉ là nơi lưu giữ tốt nhất. Tuy nhiên, ngày nay các cổ vật đều ở trong hang, nên ta quy kết rằng tổ tiên mình sống trong hang động.¹

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Gừng càng già càng cay: Ứng dụng những công thức lâu đời, học hỏi từ lịch sử.

Vận dụng cách suy luận trên, ta có một chiến thuật bắt chước hữu hiệu: Thay vì bắt chước phương thức mới mà đối

¹ Đây là một trong những hướng lí giải về mặt thống kê, không phải kết luận về khảo cổ. Nếu muốn tìm hiểu, bạn cần đọc tài liệu chuyên về khảo cổ.

thủ vừa áp dụng, ta có thể học hỏi những phương thức mà họ đã áp dụng từ lâu.

Sáng tạo mới không phải lúc nào cũng thành công, và đa số người đi đầu đều phải một mình giải quyết các vấn đề mới. Họ phải thử sai rất nhiều để tìm ra cách làm đúng. Do vậy, nếu bắt chước những phương thức mới, ta sẽ có khả năng bắt chước theo cách làm sai.

Ngược lại, cách thức cũ đã ổn định thường là cách làm đúng. Đó là cách thức đã vượt qua hàng trăm cách thức thất bại khác để tồn tại cho đến ngày nay. Bắt chước cách làm lâu đời đồng nghĩa với khả năng thất bại thấp hơn nhiều.

Phương pháp bắt chước này đặc biệt hiệu quả ở những lĩnh vực ít thay đổi theo thời gian, ví dụ như tâm lý con người hoặc chiến lược. Những gì đúng với tâm lý con người 1000 năm trước cũng sẽ tiếp tục đúng thêm 1000 năm nữa. (Những đặc điểm tiến hóa như bị cuốn hút bởi tình dục đã đúng 1000 năm trước, và sẽ đúng 1000 năm tiếp theo.) Những chiến lược hiệu quả thời Tôn Tử thường vẫn sẽ đúng ở thời đại ngày nay.

Dĩ nhiên, ở những lĩnh vực thay đổi nhanh chóng mặt như công nghệ thì cách làm này không phù hợp.

2. Làm đẹp số liệu: “Khử” những số không thuận mắt.

Dân thống kê kinh doanh thường ứng dụng thiên kiến này để tung ra những con số đẹp. Thay vì tính toán cả những phần tử đã bị loại bỏ để cho ra số liệu trung thực, họ

lại nhắm mắt và giấu đi. Kết quả là mọi người bị thiên kiến sống sót che mờ óc phán đoán.

Dưới đây là một số ví dụ:

- Công ty giao hàng A tuyên bố là có tốc độ giao hàng trung bình toàn quốc rất nhanh, chỉ 1,5 ngày/đơn hàng. Tuy nhiên, con số này **không tính đến những đơn hàng đã bị hủy**. Sự thực là, rất nhiều đơn hàng bị khách hàng báo hủy là do giao quá chậm, quá thời hạn cam kết. Khách hàng không đợi được và yêu cầu hủy sau 5 ngày chưa nhận được hàng. Như vậy, con số trung bình 1,5 ngày/đơn hàng là không chính xác; thực tế nếu tính cả những đơn giao chậm bị hủy thì thời gian giao trung bình sẽ cao hơn nhiều.

- Cuối năm, bộ phận bán hàng báo cáo doanh số trung bình trên mỗi nhân viên bán hàng rất cao. Tuy nhiên, không hiểu sao, doanh số tổng lại rất thấp. Hóa ra là người làm báo cáo chỉ tính doanh số trung bình của những nhân viên còn làm việc, **không đưa những nhân viên bán hàng kém đã bị cho nghỉ việc vào tính toán**. Do đó, doanh số của những người còn ở lại dĩ nhiên rất cao, nhưng doanh số tổng không thể đạt.

Bạn đọc có thể xem chi tiết vấn đề này trong phần phụ lục về các thiên kiến thống kê (*Phụ lục 3*).

3. Hiệu ứng bộ lọc: Tại sao sản phẩm nước ngoài lại thường rất chất lượng?

Mỗi lần qua một khâu chọn lọc (hay bộ lọc), số “ứng cử viên” không đạt tiêu chuẩn sẽ bị gạt bỏ đi. Như vậy, quá trình càng có nhiều bộ lọc, ta có cảm giác sản phẩm sẽ càng

đạt chuẩn. Hơn nữa, sự thiên lệch của đầu ra có thể nói lên nhiều điều về tiêu chí của bộ lọc.

Hiện tượng này phần nào giải thích lí do tại sao những sản phẩm nhập khẩu thường rất chất lượng. Các nhà nhập khẩu không muốn phí tiền bạc và công sức cho một lô sản phẩm kém, nên thường bỏ công chọn lọc kĩ càng trước khi nhập về. Ta cũng có thể áp dụng cách giải thích này cho các bộ phim nước ngoài: Chỉ những phim xuất sắc nhất mới được xuất khẩu sang Việt Nam, các phim kém đã bị “bộ lọc” của nhà nhập khẩu loại bỏ. Do vậy, đa phần phim nước ngoài đến được Việt Nam đều là phim hay, tạo cảm giác điện ảnh nước ngoài xuất sắc hơn điện ảnh Việt Nam. (Ngày nay, rào cản “xuất khẩu” phim ngày càng giảm nhờ mạng xã hội, nhưng hiện tượng này vẫn còn phần nào.)

4. Nguyên lí Peter: Tại sao nhiều người làm rất kém công việc của mình nhưng lại tại vị rất lâu?

Trong các công ty có nhiều cấp bậc, mỗi lần lên chức có thể được xem như một bộ lọc. Làm tốt thì lên chức; làm chưa đủ tốt thì tại vị.

Nếu anh A làm tốt vị trí nhân viên bán hàng, anh sẽ được lên giám sát bán hàng. Nếu làm tốt nữa, anh sẽ lên giám đốc bán hàng khu vực (ASM). Lúc này, nếu anh A không thể làm tốt nữa, anh sẽ ở lại vị trí này một thời gian rất dài. Ngược lại, anh B, giám đốc bán hàng khu vực, hoàn thành tốt nhiệm vụ và sẽ mau chóng lên giám đốc vùng

(RSM). Như vậy, “bộ lọc” vị trí ASM đã đẩy những người làm tốt như B đi chỗ khác (lên vị trí cao hơn), và giữ lại chỉ những người chưa xuất sắc như anh A.

Bộ lọc ở mỗi vị trí chỉ lọc ra và giữ lại những người không hoàn thành xuất sắc công việc. (Ở đây, tiêu chí lọc không phải là giỏi, mà là không-giỏi: Người không-giỏi sẽ đạt “chuẩn” ở lại.) Lâu dần, ta có cảm giác hầu như mọi người đều không đủ khả năng đảm đương vị trí của chính mình. Những người này còn tại vị rất lâu nữa, do họ ít dám nhảy việc, còn công ty thì lại khó có lí do để đuổi! Hiện tượng này được gọi là *Nguyên lí Peter*.¹

Một số công ty tránh tình trạng này bằng cách “đuổi khéo” những người tại vị đã lâu năm, hoặc liên tục chuyển những người làm việc đã lâu sang vị trí khác hoặc bộ phận khác, giúp cho cả nhân viên lẫn công ty có thêm cơ hội thử thách chính mình ở những công việc mới (và công ty đỡ phải trả lương cao). Nhưng nói gì thì nói, rõ ràng đuổi các nhân viên gạ cội không phải là chuyện dễ dàng.

5. Đọc thông tin dựa trên đầu ra của bộ lọc—những điều người ta không nói.

Mỗi bộ lọc thường cho ra các kết quả thiên lệch. Ta có thể suy ra một số thông tin dựa vào đầu ra của bộ lọc đó. Sau đây là một số ví dụ:

¹ Xem chi tiết ở *Nguyên lí Peter* của Laurence J. Peter và Raymond Hull.

- Một chuyên gia tuyển dụng thường than phiền rằng rất hay gặp các bạn trẻ hẹn phỏng vấn nhưng không đến, hoặc những ứng viên tác phong lười thôi. Từ hiểu biết về thiên kiến sống sót và hiệu ứng bộ lọc, có thể suy ra rằng người này đóng vai trò những bộ lọc đầu tiên của quá trình tuyển dụng trong công ty (do chất lượng ứng viên mà người này phải lọc thấp). Nói cách khác, “chuyên gia” này nhiều khả năng chỉ là một nhân viên tuyển dụng cấp thấp mà thôi (vì những người tuyển dụng cấp cao ở các vòng sau sẽ không có cơ hội chạm mặt những ứng viên hẹn rồi không đến—những ứng viên này đã bị lọc ra từ bộ lọc đầu tiên).

- Một người thường xuyên khoe những khoản tiền lời từ đầu tư chứng khoán lên Facebook. Các khoản này chừng 10 triệu. Thông tin được đăng lên Facebook thực chất là đầu ra của bộ lọc—người ta chỉ đăng những thứ họ thấy tự hào. Do vậy, có thể suy ra rằng, lời 10 triệu đủ khiến họ thấy tự hào, nên thực chất tiền lời bình thường của họ thấp hơn nhiều.

- Một công ty thường xuyên báo cáo nhấn mạnh vào doanh số tăng trưởng, tuy nhiên lại không nhắc đến lợi nhuận. Như vậy, ta có thể suy ra lợi nhuận của họ không được tốt (nếu không họ cũng đã báo cáo rồi!).

Hãy “lắng nghe” những điều người ta không nói. Những thứ không xuất hiện cũng chứa đựng nhiều thông tin không kém những thứ được trưng ra ngoài!

Hạng mục và phân loại

Thay hạng mục, đổi cuộc chơi

Hạng mục (category) và phân loại (categorization) là một trong những nội dung trọng tâm của nhận thức. Nếu không thể phân loại vật thể vào hạng mục, sẽ rất khó hiểu và khó nhớ về nó. Đây cũng là một trong những “chiến trường” chính của dân kinh doanh—công ty nào cũng muốn trở thành kẻ đứng đầu hạng mục.

Chúng ta sẽ đi qua các đặc tính của hạng mục, từ đó vận dụng các hiểu biết này vào kinh doanh.

HẠNG MỤC VÀ CÁC ĐẶC TÍNH ĐIỂN HÌNH

1. Con người luôn phân loại vật thể thành các nhóm, hay các hạng mục. Để dễ phân loại, người ta đặt cho các hạng mục này **một cái tên**. Nếu không có tên để chỉ hạng mục, người ta sẽ không thể phân loại các phần tử vào hạng mục đó, và thường phân loại sai vào hạng mục khác.

2. Một hạng mục (category) luôn gồm các **đặc tính điển**

hình, giúp phân biệt các phần tử thuộc các hạng mục khác nhau. Ví dụ, tất cả các smartphone thì phải nghe gọi được, nhắn tin được, lên mạng được, có màn hình cảm ứng, không có bàn phím vật lý, có camera, có bộ nhớ lớn... Những đặc tính này giúp ta phân biệt smartphone với điện thoại “cục gạch” (không có màn hình cảm ứng...) hay Blackberry (có bàn phím vật lý).

3. Cũng vì đó, người ta thường **chú ý đánh giá các đặc tính điển hình của hạng mục (hơn là các đặc tính không điển hình)**. Ví dụ Trung Nguyên và Starbucks, khi xếp cả hai vào hạng mục “cà phê” thì mọi người thường đánh giá dựa trên các đặc tính của cà phê như: mùi vị, độ “nguyên chất”... Ngược lại, những người xếp hai công ty vào hạng mục “không gian quán” sẽ đánh giá dựa trên cách bài trí, độ yên tĩnh... Ai thắng ai thua, ai hơn ai kém tùy thuộc vào quan điểm phân loại của người đánh giá.

4. Phần tử thuộc hạng mục được **thối phòng các đặc tính điển hình** hơn bình thường. Trong nghiên cứu năm 1994 tại Mỹ của Krueger và Clement, người tham gia cho rằng nhiệt độ ngày 25/8 (được dân địa phương xem là mùa hè) nóng hơn ngày 2/9 (mùa thu) rất nhiều. Họ cũng nghĩ rằng ngày 2/9 chỉ hơi nóng hơn ngày 10/9 (mùa thu). Sự thật thì 25/8 lạnh hơn 2/9, và 2/9 lạnh hơn 10/9. Ngày 1/9 chỉ là một ngày bình thường trên lịch, không phải điểm giao mùa. Việc 25/8 được xếp vào mùa hè (có đặc tính nóng) khiến sức nóng của ngày ấy bị **thối phòng** so với thực tế. Hiện tượng này gọi là *Hiệu ứng thối phòng* (Accentuation effect).

5. Một vật thể thường có nhiều nhóm đặc tính, nên **có thể được xếp vào nhiều hạng mục khác nhau**. Ví dụ, *Hiệu ứng chim mồi* là sách tâm lý ứng dụng trong kinh doanh, nên có thể xếp vào hạng mục sách tâm lý lẫn hạng mục sách kinh doanh. Fahasa vừa có thể xem là công ty sách, vừa có thể xếp vào hạng mục công ty bán lẻ.

6. Vì lí do trên, mọi người rất hay **phân loại sai**, đặc biệt là trong kinh doanh. Một số đặc tính nổi trội khiến người ta không thể phân biệt được 2 hạng mục gần nhau. Ví dụ, rất nhiều người nhầm tưởng rằng Ecoblader là một cửa hàng bán lẻ sách, và hỏi mua nhiều quyển do các công ty khác phát hành. (Thực ra, Ecoblader là bên cung cấp sách cho các nhà sách.)

Tất cả những đặc tính này cho ta nhiều ứng dụng cực độc trong kinh doanh.

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Sức mạnh của sân nhà.

Chiêu dễ thấy nhất là **kéo đối thủ vào hạng mục của mình và so sánh**. Ví dụ, chủ tịch Đặng Lê Nguyên Vũ đã từng tập trung so sánh về chất lượng cà phê của Starbucks với cà phê của Trung Nguyên. Là một nhà sản xuất hạt cà phê, chất lượng hạt là “sân nhà” của Trung Nguyên. Nếu muốn loại hạt cao cấp, họ vẫn có thể cung cấp. Đây là một cuộc chiến mà Trung Nguyên không thể thua ngay từ khi bắt đầu. (Xem thêm *Thủ thuật dựa hơi*.)

Không ai có thể đứng nhất ở mọi mặt. Hãy chọn đúng hạng mục có lợi nhất cho mình và xoáy sâu vào đó.

2. Đặt tên hạng mục.

Nếu sản phẩm thuộc hạng mục mới hoặc hiếm gặp, hãy **đặt tên cho hạng mục mới** và quảng bá nó gắn liền với sản phẩm. Nếu không, mọi người sẽ phân loại nhầm sản phẩm và đánh giá sai. Digiworld (DGW) có lẽ thiếu hiểu bài học này nhất. DGW vốn thuộc hạng mục dịch vụ phát triển thị trường (MES). Ở Việt Nam, hạng mục này còn quá mới mẻ. Do đó, DGW thường bị xem là nhà phân phối hoặc nhà bán lẻ, khiến cho cổ phiếu công ty không được đánh giá đúng, tiềm năng cũng vì đó không được khai phá đầy đủ.

Nếu hạng mục không có tên, khách hàng sẽ không biết nó tồn tại và không thể nghĩ đến nó khi cần. Hơn nữa, với các sản phẩm dành cho doanh nghiệp, nếu sản phẩm không có tên hạng mục, nó sẽ khó có ngân sách, bởi không ai biết phải phân bổ nó vào đâu. Các công ty thường rất khó chi cho một thứ nằm ngoài ngân sách chi tiêu của mình.

3. Thay góc nhìn, đổi số phận: Chọn hạng mục mà tham gia.

Thông thường, mỗi sản phẩm đều có thể xếp vào nhiều hạng mục khác nhau. Ví dụ, như đã nói, quyển sách *Hiệu ứng chim mồi* là sách tâm lý ứng dụng trong kinh doanh, nên có thể xếp vào hạng mục sách tâm lý lẫn hạng mục sách kinh doanh. Fahasa vừa có thể xem là công ty sách, vừa có thể

xếp vào hạng mục công ty bán lẻ (cùng nhóm với Thế Giới Di Động hay Co.opmart).

Dĩ nhiên, mỗi hạng mục tạo được một cảm giác riêng, và sở hữu những đặc tính riêng. Ta hoàn toàn có thể thay đổi chút ít sản phẩm của mình để đưa nó vào hạng mục có lợi hơn. Dưới đây là một ví dụ điển hình:

Một số công ty có nhu cầu tuyển lao động không có kinh nghiệm. Thông thường, công ty phải đào tạo và trả lương cho lao động trong quãng thời gian học việc này. Một số lao động sau khi học xong lại hay nhảy việc. Công ty vừa mất thời gian, vừa mất tiền.

Vấn đề là hoạt động tuyển dụng-đào tạo được xếp vào hạng mục ĐI LÀM trong đầu người lao động. ĐI LÀM là bán công sức, là phải có lương, và nhiệm vụ được giao chính là công việc. Công ty giao càng nhiều việc thì càng mang tính bóc lột.

Tận dụng hiểu biết về hạng mục, ta có thể giải quyết vấn đề này bằng cách chuyển hoạt động này vào nhóm HỌC TẬP.

Thay vì tuyển dụng, công ty có thể mở một khóa học đào tạo nghề. Đối với tất cả mọi người, HỌC TẬP nghĩa là bổ sung kiến thức cho mình, là phải đóng học phí, và nhiệm vụ được giao chính là cơ hội học hỏi. Khóa học có càng nhiều nhiệm vụ thì càng thực tiễn, học viên càng học hỏi được nhiều.

Lúc này, học viên vẫn học kiến thức đào tạo nhân viên mới. Tuy nhiên, học viên trả học phí cho công ty, chứ không phải công ty trả lương cho nhân viên. Công việc càng nhiều, càng lợi cho học viên, chứ không phải cho công ty. Thực tập bây giờ là quyền lợi, chứ không còn là nghĩa vụ.

Ở cuối khóa học, công ty chỉ cần chọn ra những học viên tốt nhất và trao cho họ cơ hội làm việc tại công ty. Khóa học kết thúc bằng cơ hội việc làm dành cho người chăm học, một món quà trời cho trong mắt học viên.

Tất cả chỉ bằng cách thay đổi hạng mục. Về bản chất, hoạt động đào tạo không hề thay đổi.

4. Đầu tư và làm việc—những hạng mục tự dối lừa.

Con người thường tự lừa dối mình bằng cách phân loại sản phẩm mình mua hoặc những việc mình làm vào các hạng mục sai lệch. Ví dụ, ta thường ngồi vào bàn và đặt mình trong trạng thái LÀM VIỆC. Tuy nhiên, trên thực tế, nhiều lúc ta chỉ lang thang trên mạng đọc những thứ vô nghĩa chứ không thực sự làm việc và tạo ra kết quả. Nhưng vì xếp những việc mình đã làm suốt 8 tiếng ở bàn làm việc vào hạng mục LÀM VIỆC, ta hoàn toàn không cảm thấy áy náy với chính mình như khi bỏ hẳn cả 8 tiếng đồng hồ đi chơi, và sẽ tiếp tục trạng thái làm việc giả này trong một thời gian dài nữa.

Hiện tượng làm việc giả đã được Paul Graham trình bày trong bài viết *How to lose time and money* vào năm 2010.

Trong cùng bài viết, ông cũng nhắc đến hiện tượng tương tự: Sự nguy hiểm của trạng thái ĐẦU TƯ:

Trừ một số người có lối sống buông thả vô độ, hầu hết mọi người đều tiêu xài có chừng mực. Một người sở hữu khoảng 2 tỉ đồng, khi chi 50 triệu để đi du lịch sẽ biết rằng mình đã tiêu xài nhiều, và không nên chi vượt ngưỡng. Đa số sẽ không thấy thoải mái khi lập tức tiêu tiếp 50 hay 100 triệu nữa. Họ xếp khoản chi này vào hạng mục ĂN CHƠI, và cảm thấy “tội lỗi” với bản thân nếu vung tay quá trán.

Tuy vậy, mọi chuyện sẽ khác khi họ xếp khoản chi của mình vào hạng mục ĐẦU TƯ. Khi đầu tư, họ nghĩ rằng mình đang làm việc để có nhiều tiền hơn. Nếu đầu tư thua lỗ, ta thường không cảm thấy áy náy như khi ăn chơi hết tiền. Tuy anh chàng ở trên có thể sẽ suy nghĩ nhiều sau khi chi 50 triệu để đi chơi, anh nhiều khả năng không run sợ nếu đã đầu tư chứng khoán thua lỗ 50 triệu, thậm chí còn sẵn lòng đổ thêm tiền vào và không thấy hối tiếc—mà chỉ thấy máu me hơn—khi tài khoản hụt thêm vài trăm triệu.

Trong thực tế, những khoản chi lớn nhất đều thuộc hạng mục đầu tư. Người mua căn hộ để ở thường chỉ mua 1 căn (nhiều căn thì ở sao cho hết!), nhưng người mua để đầu tư hoàn toàn có thể mua vài ba căn mỗi lần. Cũng vì lí do đó, nếu có thể, dân bán hàng luôn muốn xếp sản phẩm của mình vào hạng mục ĐẦU TƯ.

Nên nhớ, số người sạt nghiệp vì ăn chơi thì ít, còn số người sạt nghiệp vì đầu tư lại nhiều vô số kể. Đừng tự lừa

dối mình—hãy đặt một hạn mức trước khi lao vào bất kì phi vụ đầu tư nào.

LÀM VIỆC hay GIẢI LAO cũng đều kém năng suất nếu không tạo ra kết quả.

ĐẦU TƯ hay ĂN CHOI cũng đều nguy hiểm nếu khiến bạn mất những khoản tiền lớn.

Đừng tự lừa dối rằng mình đang làm việc.

Đừng tự lừa dối rằng mình đang đầu tư.

Thủ thuật dựa hơi

Nâng tầm mình bằng danh tiếng của người khác

Tạm rời xa thế giới của những chuyên gia tâm lý, ta sẽ tìm hiểu một thủ thuật “đường phố.” Thủ thuật này giúp công ty và sản phẩm của các doanh nhân khôn ngoan trở nên nổi trội hơn trong mắt khách hàng. Điều đặc biệt là, họ thi triển chiêu này bằng cách dựa hơi vào danh tiếng của người khác—đôi lúc là dựa hơi cả đối thủ cạnh tranh.

DỰA HƠI KHÁCH HÀNG/NHÀ CUNG CẤP

Năm 2016, tổng thống Mỹ lúc bấy giờ là Barack Obama sang thăm Việt Nam. Trong chuyến công du của mình, ông có ghé qua quán bún chả và cùng ngồi ăn với đầu bếp nổi tiếng Anthony Bourdain tại đây.

Sau lần ghé thăm của Obama, quán bún chả ngày càng đông, được nhiều người Việt Nam cũng như du khách quốc tế nhớ đến với cái tên “bún chả Obama.” Quán bún cũng tận dụng cơ hội này và tạo thêm một combo mới trong thực

đơn: “Combo Obama” — gồm 1 bún chả, 1 nem to, và 1 bia Hà Nội.

Đây là thủ thuật dựa hơi “chính đạo” — bạn được một người hoặc tổ chức nổi tiếng tin dùng, bạn quảng bá điều này cho tất cả mọi người cùng biết, và danh tiếng dựa vào đó lên theo. Chiêu này đặc biệt được ứng dụng rất nhiều trong các sản phẩm bán cho doanh nghiệp.

Một số công ty cũng áp dụng thủ thuật này bằng cách tạo các sản phẩm “dấu ấn” (signature) cho người nổi tiếng. Giày Air Jordan — một sự kết hợp giữa Nike và danh thủ Michael Jordan — chính là ví dụ điển hình. Một số công ty khác sẵn sàng bán giá rẻ cho các thương hiệu hay cá nhân nổi tiếng, rồi dựa vào đó tạo danh tiếng trong dài hạn.

Một số công ty khác thì cố gắng đưa một thành phần chất lượng vào trong sản phẩm của mình — nếu đó là thành phần của một nhà cung cấp nổi tiếng thì càng tốt. Một chiếc laptop có gắn mác “Intel Inside” trông đáng giá hơn nhiều.

Có nơi còn mồi cả người nổi tiếng trở thành nhà đầu tư. Cái họ cần ở đây là danh tiếng, còn phần vốn chỉ là thứ yếu.

Đây chính là hình thức “chính đạo” đơn giản và phổ biến nhất của thủ thuật này.

Tuy nhiên, mọi thứ không dừng lại ở đó.

DỰA HƠI NGÀNH HÀNG PHỤ

Trong chiêu này, ta mở một ngành hàng phụ có đặc tính

tốt, và thổi đặc tính đó vào ngành hàng chính.¹

Ví dụ kinh điển nhất về chiêu này là của Victoria's Secret (được mô tả chi tiết bởi David Robertson trong *Sức mạnh của những ý tưởng nhỏ*).

Victoria's Secret vốn là một hãng bán nội y phụ nữ bình thường. Năm 1983, L Brands mua lại hãng và tái định vị thương hiệu. Họ muốn Victoria's Secret gắn với chữ “sang.”

Victoria's Secret bắt đầu gia nhập hàng loạt ngành hàng sang trọng và tinh tế: Họ tung ra dòng nước hoa riêng năm 1991, gia nhập ngành hóa mỹ phẩm năm 1998. Năm 2005, họ mở cửa hàng tại sân bay đầu tiên, không bán nội y, mà bán... nước hoa, hóa mỹ phẩm, cùng các vật dụng sang trọng và tinh tế khác.

Các sản phẩm này không nhằm kiếm thêm lợi nhuận, mà là để đưa thương hiệu Victoria's Secret vào các hạng mục sang trọng và tinh tế. Nhờ đó, đặc tính sang trọng và tinh tế của Victoria's Secret được thổi phồng. Dĩ nhiên, nội y Victoria's Secret cũng trở nên sang trọng và tinh tế theo.

Ví dụ thường thấy hơn của tuyệt chiêu này là trong mảng môi trường và sức khỏe. Cách để một công ty lớn về mảng thực phẩm thổi phồng đặc tính “tốt cho sức khỏe” trong sản phẩm của mình chính là đầu tư vào một công ty nông sản hữu cơ (dù rằng có thể doanh số nông sản hữu cơ

¹ Các bạn đã đọc *Hiệu ứng chim môi (Tập 1)* hẳn cũng nhận thấy có sự kết hợp của *Hiệu ứng hào quang* trong chiêu này.

chả thấm vào đâu so với doanh số sản phẩm chính). Cách để một công ty lớn thổi phồng đặc tính “phát triển bền vững vì môi trường” chính là tài trợ cho một tổ chức bảo vệ môi trường, tái chế rác thải, hoặc bảo vệ động vật. Ở một số công ty cá biệt, lượng ngân sách tài trợ cho các tổ chức bảo vệ môi trường không thấm vào đâu so với lợi ích nhờ danh tiếng “bảo vệ môi trường” công ty đó nhận được.¹

Tương tự, cách để một công ty truyền thống thổi phồng đặc tính “smart” là mở một công ty công nghệ. Cách để một giảng viên kinh doanh thổi phồng mức độ “thực chiến” chính là mở một công ty riêng do mình làm giám đốc.

Dĩ nhiên, các công ty loại này *không cần phải mạnh*. Nó sinh ra không phải để mạnh. Đó chỉ là công cụ marketing mà thôi.

DỰA HƠI SẢN PHẨM BỔ TRỢ HOẶC CÙNG NGÀNH

Một lần nọ, Elmer Wheeler—chuyên gia bán hàng với biệt danh Mr. Sizzle—được giao cho nhiệm vụ giới thiệu một sản phẩm mới: lăn khử mùi dành cho nam.

Vào thời điểm đó, lăn khử mùi vốn là một sản phẩm lạ, nếu có thì chỉ nữ dùng, rất ít đàn ông biết đó là gì. Nếu không biết đó là gì thì làm sao phát sinh hứng thú, mà đã không phát sinh hứng thú thì lại càng không muốn tìm hiểu đó là gì. Một vòng xoáy bế tắc con gà và quả trứng.

¹ Đây chính là một dạng *tẩy xanh* (greenwashing), một hoạt động đáng lên án về mặt đạo đức.

Thế là Mr. Sizzle viết một tấm bảng với nội dung “DÀNH CHO PHÁI MẠNH” và đặt chai lặn khử mùi cạnh bên xà phòng Lifebuoy dành cho nam. Xà phòng nam Lifebuoy thì lại khác, nó vốn là một sản phẩm rất thông dụng. Đa số đều biết đây là xà phòng dành cho nam, “chất” của nó là sản phẩm dành cho phái mạnh.

Thay vì phải cắt công giải thích lặn khử mùi là sản phẩm dành cho nam để khách hàng phát sinh hứng thú, việc đặt nó cạnh xà phòng Lifebuoy là đã đủ. Khách nhìn thấy, cầm lên hỏi, “Đây là gì?” —nhân viên tại quầy sẽ có cơ hội giải thích và bán hàng.

Sản phẩm của ta là nhân vật phụ. Sản phẩm cần dựa hơi là nhân vật chính. Cách này rất thích hợp dùng lúc mới ra mắt, khi khách hàng chưa hiểu về sản phẩm. (Xem thêm ở các chương về *Hiệu ứng Diderot*, và *Hạng mục và phân loại*).

KHAI CHIẾN VỚI ĐỐI THỦ LỚN

Năm 2012, Starbucks vào Việt Nam. Chủ tịch cà phê Trung Nguyên—Đặng Lê Nguyên Vũ—thường xuyên so sánh cà phê Trung Nguyên và cà phê Starbucks. Ông cho rằng Starbucks “không bán cà phê, mà đang bán nước có mùi cà phê pha với đường.” Chiến trường cà phê dậy sóng, bài báo ủng hộ đôi bên liên tiếp xuất hiện.

Thực ra Trung Nguyên và Starbucks không phải là đối thủ cạnh tranh chung ngành. Trung Nguyên bán hạt cà phê, còn Starbucks bán quán cà phê. Đối thủ chính của Trung

Nguyên là Vinacafe, Mê Trang... Đối thủ chính của Starbucks là các chuỗi quán như Highlands Coffee.¹ Nói cách khác, về lý thuyết, Starbucks hoàn toàn có thể nhập cà phê Trung Nguyên về pha chế cho quán của mình.

Tuy nhiên, những sự so sánh này của Chủ tịch Vũ cũng làm dấy lên vô số đánh giá về chất lượng cà phê của Starbucks. Tất cả đều tập trung vào vị cà phê, còn không gian quán trở thành thứ yếu. Trung Nguyên trở thành đối thủ trực tiếp của Starbucks, một thương hiệu toàn cầu.

Đây cũng không phải chiêu gì xa lạ. CEO Marc Benioff của Salesforce năm 2015 đã trực tiếp nhắm vào SAP—một đối thủ cực mạnh trong mảng phần mềm doanh nghiệp, đặc biệt là ERP. Ông nói thẳng: “Đổi mới duy nhất SAP sáng tạo ra là trong lĩnh vực nói chữ. Họ nên thử tập viết phần mềm đi.” Một nước đi táo bạo, tạo vị thế đối kháng ngay lập tức với công ty đầu ngành bằng một tuyên bố thẳng thừng!²

Người ta thường nghĩ các đối thủ ngang tầm mới đầu tranh với nhau. Nếu chọn được một đối thủ đẳng cấp và “tuyên chiến” với họ, vị thế của chúng ta cũng sẽ được nâng lên. Và cuộc chiến sẽ càng có lợi cho bạn nếu đưa được về “sân nhà” như Trung Nguyên đã làm với “sân nhà” chất lượng hạt cà phê (thay vì không gian cà phê).

¹ Trung Nguyên vẫn mở quán, và Starbucks vẫn bán cà phê để pha. Tuy nhiên, vào lúc đó (2012), đây không phải là sản phẩm chính của họ.

² Để biết thêm về tính toán của Benioff, bạn đọc có thể tìm hiểu về cú sấm sét trong chiến lược vua hạng mục, sách *Chơi lớn* của Al Ramadan và các đồng tác giả trong Công ty Play Bigger.

HIỆU ỨNG XUẤT XỨ VÀ THỦ THUẬT DỰA HƠI VĂN HÓA

Hiệu ứng xuất xứ (Country-of-origin effect) cho rằng, xuất xứ của sản phẩm sẽ tạo cho khách hàng một số cảm giác nhất định, tùy thuộc vào quốc gia gốc.

Có lẽ không cần chứng minh quá nhiều, vì hiệu ứng xuất xứ ảnh hưởng rất mạnh tại Việt Nam. Một sản phẩm điện tử *Made in Japan* sẽ tạo cảm giác tích cực hơn *Made in China*. Mĩ phẩm *Made in South Korea* cũng có uy tín vượt trội, và đồng hồ *Swiss Made* thì chất khỏi nói.

Dĩ nhiên, mỗi quốc gia hoặc địa phương sẽ có sức mạnh ở những mảng khác nhau. Và đó là lúc thủ thuật dựa hơi xuất xứ phát huy hiệu lực.

1. Dựa hơi bằng tên gọi.

Làm giả xuất xứ là hành vi vi phạm pháp luật. Tuy nhiên, không nhất thiết phải vậy. Chỉ cần tên gọi mang hơi hướm của quốc gia gốc cần dựa hơi là đủ. Cách này rất phù hợp với những sản phẩm dịch vụ, vô hình, không cần ghi rõ nguồn gốc xuất xứ.

Ví dụ, Pháp rất nổi tiếng về các loại bánh và rượu vang, còn Ý rất nổi về mì và cà phê. Vậy thì, chuỗi cửa hàng bánh Âu tên tiếng Pháp như *Gâteau Délicieux*, hãng rượu tên *Château du Vin*, một tiệm mì Ý dùng tên tiếng Ý như *Salsa di Pomodoro*, và một tiệm cà phê tên *Vicenza Italiano* sẽ dễ đi vào lòng người hơn. Đôi khi, nếu tìm hiểu kĩ, ta sẽ phát hiện

ra rằng một số thương hiệu mang “hơi Tây” lại được thành lập bởi một công ty châu Á!

2. Dựa hơi bằng vị trí đặt chi nhánh.

Một số sản phẩm mang tính địa phương rất cao. Ví dụ, nước mắm thì phải Phú Quốc, Phan Thiết mới đúng điệu. Muối tôm phải lên Tây Ninh, chả bò thì Đà Nẵng, còn nem thì nên thử nem Lai Vung, nem Huế...

Để lách qua khe cửa hẹp và mượn được hơi của địa phương chính gốc, một số công ty đã thành lập chi nhánh tại địa phương gốc, và ghi thông tin này lên bao bì. Dĩ nhiên nơi sản xuất phải ghi đúng, nhưng khi khách hàng thấy công ty có chi nhánh tại địa phương gốc, họ cũng yên tâm hơn phần nào.

3. Dựa hơi bằng... chữ.

Đây là chiêu khá tinh ranh và độc đáo mà ít ai phát hiện ra. Thông thường, các sản phẩm nhập ngoại thường có phần thông tin sản phẩm tiếng nước ngoài, và đơn vị nhập khẩu phải in thêm thông tin bằng tiếng Việt dán lên bao bì.

Ở đây, để dựa hơi quốc gia khác, một số công ty lại... ghi thêm thông tin bằng ngôn ngữ nước ngoài. Ví dụ, bánh kẹo sản xuất tại Việt Nam, ngoài thông tin tiếng Việt, có nơi còn ghi thêm thông tin bằng tiếng Thái, tiếng Nhật ở những vị trí dễ thấy và màu sắc bắt mắt. Những kí tự này tạo hiệu ứng xuất xứ, thu hút khách hàng hơn.

Một số tác giả khi xuất bản còn chêm thêm vài dòng tiếng Anh hoặc tiếng Nhật trên bìa, dù rằng sách vốn được viết bằng tiếng Việt, dành cho độc giả người Việt, và chẳng có người Anh hay người Nhật nào có nhu cầu đọc những dòng chữ ấy...

* * *

Trên đây là một số chiêu trò tinh quái mà người tiêu dùng phải thực sự tỉnh táo mới có thể phát hiện ra. Tuy nhiên, các doanh nhân sáng tạo chưa dừng lại ở đó. Ở phần sau là một trong những chiêu cực độc mà các tác giả đã từng được vinh hạnh lĩnh giáo (và trúng đòn), dựa trên sự kết hợp của thủ thuật dựa hơi và các công cụ bán hàng truyền thống: catalog và sản phẩm mẫu.

Catalog và sản phẩm mẫu

Một công cụ truyền thống bị đánh giá thấp

Khi vào tiệm cắt tóc, thợ sẽ hỏi bạn muốn cắt như thế nào. Nhiều khả năng bạn sẽ mất khá nhiều thời gian để mô tả, và rất khó tả đúng hình ảnh đầu tóc mình muốn. Tác giả từng vào tiệm và nhờ thợ cắt đầu đỉnh ngắn. Rất không may, khái niệm đầu đỉnh ngắn của tác giả là giống John Cena, nhưng ông thợ cắt tóc lại chưa bao giờ thấy được John Cena, và san bằng tất cả các sợi tóc còn 1 mm...

Mọi chuyện lẽ ra sẽ được giải quyết nếu trong tiệm có một bảng các kiểu đầu làm mẫu. Khi đó, khách chỉ cần chỉ vào kiểu đầu vừa ý là xong. Không mất công mô tả, và không sợ hiểu nhầm ý nhau.

Rất nhiều sản phẩm khác cũng gặp trường hợp này, đặc biệt là với các sản phẩm thiết kế riêng, ví dụ như logo. Khách phải mô tả các yêu cầu mà họ nghĩ họ cần. Thế nhưng, sau khi đã xong phác thảo đầu tiên, họ lại phát hiện ra mình có thêm một số nhu cầu khác, hoặc là mình đã mô tả không đúng nhu cầu. Ví dụ, khách bảo mình thích màu

đỏ, nhưng sau đó mới phát hiện ra đỏ cam mới là chân ái. Khách bảo nhà thiết kế cứ tự quyết định, nhưng sau đó mới tâm sự rằng mình không thích phong cách hoạt hình.

Mọi chuyện sẽ được giải quyết nếu bạn áp dụng phương pháp của các thợ hót tóc. Thay vì để khách hàng tự nghĩ ra các nhu cầu, hãy tạo một catalog các lựa chọn để họ chọn theo mẫu. Thay vì chỉ có thể mô tả miệng những thứ họ không nắm rõ, khách hàng có thể lựa chọn dựa trên các sản phẩm tốt có sẵn. Ví dụ:

- Màu: Trình bày một số bộ màu phổ biến. Bộ màu sẽ giúp khách lựa chọn những nhóm màu ăn khớp với nhau từ đầu, thay vì chọn từng màu riêng biệt có thể không ăn khớp với nhau. Hơn nữa, như đã nói, không phải ai cũng gọi đúng tên màu, mà tên màu cũng chẳng thống nhất. Hồng nhạt của người này hoàn toàn có thể là hồng cánh sen của người kia, và ngược lại.
- Phong cách: Rất nhiều khách không biết sự tồn tại của các phong cách thiết kế, nhầm lẫn phong cách, hoặc không biết phải mô tả như thế nào. Catalog các ví dụ phong cách sẽ giúp khách lựa chọn chính xác hơn.
- Hình dạng icon: Cho khách thấy thử các hình dạng vuông tròn, tam giác... để chọn.
- Font chữ: Nhiều khách không biết về font chữ, và giả sử họ có biết mình thích loại font chữ nào, họ cũng không biết phải mô tả như thế nào.

Hãy tổng hợp tất cả lại thành một quyển catalog, và cho khách tham khảo trước khi tiến hành.

Catalog và sản phẩm mẫu vốn là một công cụ vô cùng hiệu quả được sử dụng nhiều trong hoạt động bán hàng truyền thống. Tuy nhiên, nhiều ngành mới lại ít sử dụng catalog. Đó là công cụ hữu hiệu để cải tiến quá trình bán hàng của bạn. Thử xem!

THỦ THUẬT DỰA HỜI KHÁCH HÀNG “TÀ ĐẠO” BẰNG CATALOG VÀ SẢN PHẨM MẪU

Dựa vào bộ công cụ truyền thống này, các doanh nhân tà đạo kết hợp với thủ thuật dựa hời, và tạo ra được tuyệt chiêu cực phẩm sau:

Họ đặt tên sản phẩm mẫu trong catalog theo tên các thương hiệu nổi tiếng, dù các thương hiệu kia chưa bao giờ dùng sản phẩm của họ. Có người còn in logo của các thương hiệu này lên sản phẩm mẫu, ra vẻ như sản phẩm mẫu được lấy từ đơn hàng cung cấp cho các thương hiệu lớn. Chiêu này thường được nhà cung ứng sản phẩm cho doanh nghiệp (B2B) sử dụng.

Ví dụ, bạn bán sách và có nhu cầu mua hộp để đóng gói sách. Khi bạn liên hệ công ty đóng hộp nọ, nhân viên tư vấn mang ra một số kiểu hộp làm mẫu để bạn chọn:

- 1 hộp nắp rời, phía trên “tình cờ” có in logo Kim Đồng.
- 1 hộp nắp gập, phía trên “tình cờ” có in logo Fahasa.
- 1 hộp nắp dán, phía trên “tình cờ” có in logo Tiki.

Thay vì gọi nó là hộp nắp rời, nắp gập, hay nắp dán, nhân viên sẽ gọi luôn theo tên logo công ty được in trên đó: hộp Kim Đồng, hộp Fahasa, hộp Tiki. Đến lúc này, khách mua hộp hẳn đã trầm trồ trong lòng: Thì ra công ty này toàn làm ăn với các thương hiệu bán sách lớn, chắc là chất lượng cũng ngon lành! Suy nghĩ một hồi, bạn quyết định mua loại hộp Fahasa, chỉ thay logo in trên đó bằng logo của mình.

Vấn đề ở đây hẳn bạn cũng đã đoán ra: Công ty làm hộp kia không hề có đơn hàng từ Tiki, Kim Đồng, hay Fahasa—và họ cũng đâu có khẳng định là mình có làm ăn với các đối tác này. Họ chỉ đơn giản in logo các công ty đó lên, và cho khách hàng tự suy ra tất cả. “Hộp Fahasa” hẳn sẽ ấn tượng hơn cái tên “Hộp nắp gập” thông thường, lại dễ nhớ và trông có vẻ ngẫu hơn nữa.

Lần tới, nếu bạn làm việc với nhà cung ứng và thấy “gói thiết lập quán kiểu The Coffee House” (kèm hình demo quán The Coffee House), hay “gói thiết kế website kiểu Shopee” (kèm hình demo website Shopee), thì hãy tỉnh táo, coi chừng thủ thuật dựa hơi. Những gói sản phẩm mẫu đi kèm tên khách hàng nổi tiếng nhiều khả năng cũng giống như hình của người nổi tiếng trong tiệm hót tóc: Tiệm có hình David Beckham cắt undercut không có nghĩa là David Beckham đã từng bay qua Việt Nam, vô tiệm này để hót tóc rồi về...

Hiệu ứng nạn nhân cụ thể

Câu chuyện về Cậu Bé Băng Tuyết

Sáng ngày 8/1/2018, cậu bé 8 tuổi Wang Fuman (Vương Phú Mãn) ở Lỗ Điện, Vân Nam (Trung Quốc) đi bộ 4 km đến trường trong băng giá âm 8°C. Khi đến nơi, tóc của em bị đóng băng trắng xóa. Hình ảnh này bắt đầu được chia sẻ trên mạng xã hội tại Trung Quốc, và gọi lòng thương cảm của mọi người.

Người dân khắp Trung Quốc bắt đầu quyên góp để cải thiện cuộc sống cho Phú Mãn. Chỉ sau một vài ngày, tổng số tiền quyên góp cho em và ngôi trường em đang theo học đã lên đến 500 ngàn nhân dân tệ (khoảng 1,6 tỉ VND). Cha của em được mời về làm một công việc tốt hơn, và em cũng được một trường tư tặng một suất học miễn phí.

Câu chuyện của Phú Mãn nhanh chóng nhận được sự cảm thông, trong khi hàng triệu trẻ có điều kiện khó khăn tương tự xuất hiện trên các thống kê dân số ở Trung Quốc không có được sự quan tâm như Phú Mãn. Phú Mãn là một

nạn nhân cụ thể, và một hiệu ứng tâm lí đã khiến cậu nhận được sự quan tâm hơn cả triệu trẻ em có hoàn cảnh tương tự khác...

HIỆU ỨNG NẠN NHÂN CỤ THỂ

Năm 1968, nhà kinh tế học Schelling đã tóm tắt *Hiệu ứng nạn nhân cụ thể* (Identifiable victim effect) như sau:

:

Có một sự khác biệt giữa sự sống của một cá nhân cụ thể và sự sống mang tính thống kê. Giả sử một cô bé tóc nâu 6 tuổi đang cần hàng ngàn đô la để phẫu thuật kéo dài sự sống đến Giáng sinh, sẽ có rất nhiều người chi tiền để cứu cô bé. Thế nhưng, nếu có báo cáo cho rằng nếu không có nguồn thu từ một khoản thuế, cơ sở vật chất bệnh viện ở Massachusetts sẽ xuống cấp và làm gia tăng số ca tử vong lẽ ra đã có thể ngăn chặn được, thì sẽ chẳng có bao nhiêu người đổ một giọt nước mắt hay chịu chi một đồng xu nào.

Nói ngắn gọn, một nạn nhân (người cần giúp đỡ) cụ thể sẽ gọi sự cảm thông mạnh mẽ hơn ở người khác, đạt hiệu quả kêu gọi hơn là chỉ những con số thống kê.

Nhiều nhà nghiên cứu còn phát hiện ra rằng, hiệu ứng này cũng xuất hiện ở những trường hợp khác, ví dụ như trong lĩnh vực kinh doanh (một doanh nhân hay người tiêu dùng cụ thể sẽ tạo ấn tượng mạnh hơn). Hơn nữa, sự “cụ thể” ở đây không nhất thiết phải có ý nghĩa: Đôi khi những đặc điểm được nêu ra hoàn toàn không giúp xác định nạn nhân đó là ai. Nhưng chẳng hề gì, hiệu ứng vẫn xảy ra.

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Kêu gọi hỗ trợ quyền góp với một nạn nhân cụ thể.

Nhiều tổ chức thiện nguyện đã sử dụng hiệu ứng này một cách nhuần nhuyễn. Thay vì thuyết phục bằng những con số chung chung, các tổ chức thiện nguyện giờ đây thường kể câu chuyện về một người cần giúp đỡ có tên tuổi cụ thể, rồi sau đó kêu gọi quyền góp chung vào quỹ cho những người cùng cảnh ngộ. Trong trường hợp của Vương Phú Mẫn, rất nhiều tiền quyền góp cũng đã được gửi đến để ủng hộ những trẻ em ở cùng địa phương.

2. Sử dụng một nhân vật cụ thể trong các quảng cáo và bài viết.

Với một hiệu ứng hiệu quả như thế này, hẳn các nhà marketing không thể bỏ qua. Trong quá khứ, các bài viết hay quảng cáo thường giới thiệu chung chung, hoặc khi có sự xuất hiện của nhân vật thì thường sử dụng tên viết tắt:

Từng hạt cà phê được nông dân chọn hái bằng tay, và rang từng mẻ với nhiệt độ phù hợp...

Tuy nhiên, ngày nay, các nhân vật này đều có tên tuổi và chi tiết rất cụ thể:

Từng hạt cà phê được anh Nhiên, một nông dân 30 tuổi ở Cầu Đất, chọn lọc kĩ càng mỗi ngày và hái bằng tay. Cà phê sau đó được anh Khánh, nghệ nhân rang cà phê tại

Đắc Lắc, rang từng mẻ với nhiệt độ 230°C đo trong lõi hạt...

Hoặc nếu đang viết sách, thay vì “Có một bạn tâm sự với tôi...” thì một số tác giả thường ghi:

Bạn Nhiên, quê Kiên Giang, 30 tuổi, tốt nghiệp Đại học Kinh tế đã từng hỏi tôi...

Nghe thuyết phục hơn hẳn, dù rằng chuyện bạn Nhiên bao nhiêu tuổi, quê ở đâu, học trường nào... có khi chẳng liên quan gì đến nội dung câu hỏi...

* * *

Sự cụ thể là một nhân tố mang rất nhiều sức mạnh thuyết phục. Có người từng nói, bí quyết để nói dối thuyết phục chính là các chi tiết: Càng nhiều chi tiết, câu chuyện càng có vẻ thật.

Những công cụ hiệu quả thường đi kèm với sự lạm dụng. Có rất nhiều chương trình tuyên góp ảo sử dụng những hình ảnh không thực của các nạn nhân. Các thông tin này ngày càng khó kiểm chứng trên môi trường mạng. Bạn đọc nhớ tìm hiểu kỹ càng, tránh để lòng tin bị lợi dụng.

Thủ thuật nhử mồi

Thức ăn miễn phí chỉ tồn tại trong những chiếc bẫy

Đã bao giờ bạn nhìn thấy một quảng cáo giảm giá rất hấp dẫn—có khi lên đến 70%—nhưng khi đến nơi bán thì thấy chẳng được như mong đợi? Thế là, để không bỏ công lặn lội đến nơi, bạn chuyển sang xem những mặt hàng giảm giá ít hơn và cuối cùng mua một thứ chẳng hề liên quan gì đến dự định ban đầu.

Nếu có thì xin chia buồn, vì bạn đã dính phải một trong những chiêu thức lâu đời nhất của giới buôn bán—*Thủ thuật nhử mồi* (bait-and-switch, hay còn gọi là “nhử-mồi-rồi-đổi-món”).

THỦ THUẬT NHỬ MỒI

Thủ thuật nhử mồi đã xuất hiện từ rất lâu, được ghi nhận trong sách vở từ tận Thế kỉ XVI, nhưng có thể đã được vận dụng sớm từ hàng nghìn năm trước, căn cứ theo câu “Treo đầu dê, bán thịt chó.”

Đặc điểm cơ bản nhất của trò nhử mồi xoay quanh 2 thành tố. Thứ nhất là “mồi,” nghĩa là một đặc tính hấp dẫn để thu hút sự quan tâm. Mồi có thể đơn giản như chương trình giảm giá, tặng quà, hay phức tạp như tính năng độc lạ, người nổi tiếng... Tuy nhiên, “mồi” ở đây không nhằm để người ta tập trung vào, mà chỉ để dụ họ đến rồi thì triển bước tiếp theo.

Nếu chỉ lôi kéo khách đến mà không có lợi lộc gì thì cũng vô nghĩa. Đó chính là khi bước “đổi” phát huy tác dụng. Bạn đã đến cửa hàng vì bảng giảm giá 70%, nhưng không chọn được sản phẩm như mong muốn. Thầm nghĩ, “thôi lỡ đến rồi, chả lẽ ra về tay không,” bạn quay sang lựa mua những sản phẩm khác (giảm giá ít hơn hoặc không giảm giá). Và đó mới chính là mục đích của người bán.

Khách hàng hiện cũng đã tỉnh táo hơn và tẩy chay các doanh nghiệp quảng cáo sai sự thật. Để ứng phó với tình hình đó, chiêu thức đã được điều chỉnh với những món “mồi” chất lượng hơn, với rất nhiều biến thể ứng dụng.

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Các chiêu thức nhử mồi lộ liễu.

Chúng ta sẽ nghiên cứu các trò nhử mồi lộ liễu, sau đó mới đi sâu vào các biến thể phức tạp hơn.

- **Quảng cáo lắt léo sai sự thật:** Nếu quan tâm các dự án bất động sản, ắt hẳn bạn cũng không còn lạ gì kiểu

quảng cáo “gần [một nơi nổi tiếng hay địa phận thành phố lớn].” Quảng cáo có thể không sai, nhưng quan trọng “gần” là gần bao nhiêu. Đất gần khu vực chợ Bình Chánh có thể kết thúc nằm ở tận... chợ Gò Đen, Long An (ừ thì gần xa mang tính tương đối); đất cách Quận 12 chỉ 10 phút di chuyển có thể nằm tuốt... địa đạo Củ Chi (chắc di chuyển bằng cánh cửa thần kì). Nếu ban đầu họ nói thật thì bạn đã chẳng đi, nhưng một khi đã ngồi lên xe của họ và đi cả tiếng đồng hồ mới phát hiện ra thì bạn làm gì còn lựa chọn khác! Và họ cũng chỉ có mỗi mục đích là khiến bạn đến nơi xem—coi như mục tiêu đã hoàn thành.

- Tăng giá gốc, giảm giá sốc, kết hợp với công nghệ tái-tiếp-thị: Lại một chiêu lâu đời của dân kinh doanh, nhưng khi được kết hợp với thủ thuật nhử mồi, hiệu quả có thể nhân lên nhiều lần. Người bán đơn giản tăng giá bán gốc lên một khoảng, sau đó giảm giá sản phẩm mồi ở một tỉ lệ hấp dẫn. Mức giá cuối cùng sau giảm vẫn đảm bảo thấp hơn so với mặt bằng chung. Khi vào trang, có thể bạn phát hiện giá giảm không được tốt như kì vọng và thoát ra. Tuy nhiên, nhà bán đã có “dấu vết” của bạn, và dùng nó để tái tiếp thị (remarketing) bạn cho những sản phẩm tương tự. Ví dụ, bạn vào vì thấy một chiếc váy khá rẻ, nhưng đi ra vì giá không tốt như kì vọng. Sau đó, họ sẽ lấy thông tin (pixel) của bạn quảng cáo những chiếc váy khác trên Facebook (với tên cửa hàng khác hoàn toàn cửa hàng bạn đã xem). Dĩ nhiên, đây là một chiêu vừa lộ liễu vừa phi đạo đức. Nhiều trang thương mại điện tử đã cấm, và có thể khóa bất kì cửa hàng nào áp dụng tà thuật này.

- Kèm điều kiện: Khách hàng được mua sản phẩm “mồi” với mức giá hay quà tặng ưu đãi, nhưng phải đáp

ứng một số điều kiện nhất định. Đó có thể là phải mua đủ số lượng sản phẩm, hay phải mua kèm thêm (như mua 1 tặng 1 pizza buộc phải kèm theo lon nước ngọt). Hình thức điều kiện thì vô vàn, tùy theo mức độ sáng tạo, độ lắt léo, và ngành nghề của người bán.

- Giảm giá mạnh thật, tặng quà xịn thật, nhưng số lượng có hạn: Thay vì “mồi” sai thực tế, người bán đăng giảm giá hoàn toàn đúng sự thật. Họ đúng là có bán món hàng đó với giá ưu đãi (thậm chí chỉ 1.000 đồng), nhưng số lượng thì có hạn. Những khách hàng chậm chân thì đành chịu, và có khả năng cao sẽ chuyển sang mua những món khác.

2. Mô hình kinh doanh dao cạo, hay thủ thuật nhử-mồi-và-khóa-chân.

Đây là một mô hình kinh doanh có hình thức tương tự thủ thuật nhử mồi. Với các loại dao cạo râu, có lưỡi dao tháo lắp, nhiều hãng bán rất rẻ cán dao, sau đó thu lãi ở phần lưỡi dao mà khách phải thay thường xuyên. Dĩ nhiên, cán dao chỉ ăn khớp với lưỡi dao của cùng hãng. Đây là *Mô hình kinh doanh dao cạo (razor-and-blade)*, một biến thể của thủ thuật nhử mồi, có thể gọi là *nhử-mồi-và-khóa-chân* (bait-and-lock).

Đây là bài tử của các hãng công nghệ. Các bạn có sử dụng máy in chắc cũng đã trải nghiệm. Giá máy in các hãng khá rẻ, nhưng tiền mực thì lại không nhẹ nhàng. Kẹt ở chỗ, đổi mực thì in ra rất xấu, thậm chí máy còn báo lỗi và ngưng hoạt động.

Đây cũng là chiêu rất được các công ty du lịch ưa chuộng. Thay vì niêm yết tour giá cao ngay từ đầu, giờ đây họ sẽ cắt những chuyến tham quan hay ăn uống nổi bật trong chuyến đi ra thành các lựa chọn (dân trong nghề gọi là “option”). Khi đăng kí tour, khách bị hấp dẫn vì giá rẻ. Khi đã đặt chân đến nơi, hướng dẫn viên mới thông báo với khách chương trình tham quan phụ, khách hàng có thể lựa chọn mua thêm hoặc không. Nếu không chi thêm, khách sẽ được “tự do khám phá địa điểm.” Không lẽ đã cắt công đi chuyển cả ngàn cây số đến nơi rồi mà không đi đâu? Hay không lẽ cả đoàn đi mà mình ở lại? Ít nhiều sẽ có khách hàng đăng kí.

Tương tự, giá vào cổng khu du lịch có thể rẻ, nhưng mỗi trò chơi thì có phụ thu. Giá tham quan khu trồng nho có thể rẻ, nhưng để dùng thử đủ loại rượu vang, dĩ nhiên bạn phải trả thêm.

Nhìn chung, hình thức này không đến mức ép buộc hay lừa dối. Sự lựa chọn vẫn nằm trong tay khách, nhưng thường thì khách sẽ ít khi từ chối.

3. Nhử mồi bằng soái hạm.

Như đã thấy, giá hấp dẫn thường là yếu tố được dùng để làm mồi. Thế nhưng, trong một thị trường ai cũng dùng mức giá thấp, nếu có một người đột nhiên định giá thật cao thì sao? Đối với một món ăn phổ biến như phở, tầm giá vài chục nghìn từ lâu đã định hình trong tâm trí người dùng. Để thu hút, một nhà hàng đã quyết định tạo ra một tô phở

thật đặc biệt—từ cả nguyên liệu đến cách trình bày—với một mức giá khá ư là vi diệu: 100 USD. Dĩ nhiên, chất lượng tô phở rất cao, nhưng giá bán của nó quả là đáng kinh ngạc. Và đó chính là yếu tố thu hút được nhiều sự chú ý. (Các bạn đã đọc *Hiệu ứng chim môi Tập 1* có thể phát hiện ra đây chính là sản phẩm soái hạm.)

Mấu chốt ở chỗ, nhà hàng này không chỉ bán chuyên một món. Phở 100 USD chỉ là một món ăn trong thực đơn, và những món ăn khác tổng thể vẫn được thực khách trên chuyên trang đánh giá Tripadvisor cho mức điểm cao 4.5/5. Hầu hết các món ăn tại nhà hàng đều thấp hơn 100 USD—ở một tầm giá ngang bằng các nhà hàng cùng phân khúc. Người ta có thể đến để thử soái hạm, hoặc nhìn người khác ăn thử, sau đó quyết định chọn những món thông thường với giá mềm hơn.

Sản phẩm soái hạm là một mồi câu hấp dẫn, dễ dàng lan truyền và lên báo, lại ít khi gây phản cảm!

4. Nhử-mồi-và-cho-không.

Nhử-mồi-và-cho-không (bait-and-give) là một biến thể thường được các đơn vị kinh doanh ứng dụng vào những dịp có tính chất ngắn hạn như khai trương hay hội chợ. Yếu tố dùng làm mồi thường là tặng phẩm có giá trị không quá cao (nhưng nhớ là nên đủ “chất”—xem *Hiệu ứng ít-mà-chất*), với mục đích chính nhằm thu hút khách hàng đến nơi hay trải nghiệm dùng thử gây hiệu ứng đám đông. Một thương hiệu đồ uống thường tặng li sứ (số lượng giới hạn) cho

khách hàng vào ngày khai trương. Các hội sách sẽ tặng kẹp sách hoặc sổ tay cho bất kì khách hàng nào đến mua, dù ít hay nhiều. (Như đã nói, chương trình bán sách theo kí lô về bản chất cũng đóng vai trò mồi nhử cho các hội sách.)

* * *

Thủ thuật nhử mồi vốn có xuất phát điểm gian manh. Tuy nhiên, theo thời gian, chiêu thức đã được điều chỉnh phù hợp với tinh thần kinh doanh chân chính. Nội dung thủ thuật đơn giản, nhưng khả năng biến hóa ứng dụng vô vàn. Bạn hãy thử xem!

Hiệu ứng pha loãng thông tin

Biết nhiều hơn không phải lúc nào cũng tốt

Giả sử bạn đang có một dự án xuất bản và đã tìm được nhà thầu. Sau khi gặp mặt và nghe trình bày phương án, bạn thấy rất ổn. Tuy nhiên, bạn vẫn còn chút lưỡng lự.

Tối về nhà, bạn lên mạng tìm hiểu và biết được nhà thầu thuộc một công ty lớn. Ngoài mảng xuất bản, công ty còn đầu tư vào các mảng khác như tiêu dùng nhanh, thiết kế, thực phẩm, khai khoáng... Bạn biết rằng những thông tin này chẳng liên quan gì đến phương án xuất bản, nhưng vẫn tò mò bấm vào xem đã rồi mới quyết định.

Liệu những thông tin không liên quan kia có ảnh hưởng gì đến đánh giá của bạn không? Có đấy.

ROBERT HỌC TỐT HAY KHÔNG?

Năm 1989, hai nhà tâm lý học Tetlock và Boettger đã thực hiện một thí nghiệm để xem liệu các thông tin không liên quan có ảnh hưởng gì đến kết quả đánh giá hay không.

Họ mời người tham gia nghe thông tin về một người tên Robert để dự đoán điểm số của sinh viên này.

- Nhóm thứ nhất được nghe các thông tin liên quan đến việc học hành của Robert, ví dụ như “Robert học 31 giờ/tuần.”

- Nhóm thứ hai, ngoài các thông tin liên quan, còn được nghe thêm một số thông tin “bên lề” về Robert. Ví dụ: “Từ trước đến nay, Robert hẹn hò mỗi lần chỉ tối đa được 2 tháng mà thôi,” hay “Robert tự đánh giá mình là người vui vẻ.” (Các thông tin này không liên quan đến thành tích học tập của Robert—chuyện anh tự đánh giá là mình vui vẻ hay trầm ngâm hầu như không liên quan đến chuyện anh học giỏi hay kém.)

Vậy liệu hai nhóm có đánh giá khác nhau về điểm số của Robert hay không? Có đấy. Nhóm không bị pha loãng bằng các thông tin bên lề dự đoán điểm số của Robert là khoảng hơn $3,5/4$, trong khi nhóm nhận nhiều thông tin bên lề dự đoán anh chỉ đạt khoảng $3,1/4$.

Tetlock và Boettger tiếp tục thử nghiệm thêm lần nữa. Lần này mọi thứ cũng tương tự, chỉ khác là thông tin học hành về Robert có chút thay đổi. Thay vì con số 31 giờ/tuần như thí nghiệm trước, mọi người được cho biết: “Robert học chỉ 3 giờ/tuần.” Một anh chàng lười.

Kết quả thế nào? Nhóm không bị pha loãng dự đoán Robert chỉ đạt khoảng $2,4/4$ điểm, trong khi nhóm bị pha loãng nghĩ rằng Robert sẽ đạt khoảng $2,8/4$ điểm.

Như vậy, khi được cung cấp chỉ những thông tin liên quan, người tham gia tập trung đánh giá dựa vào đó. Khi bị cung cấp quá nhiều thông tin cả liên quan lẫn không liên quan, người tham gia bị quá tải, và “sức nặng” của thông tin liên quan bị giảm xuống. Ta gọi đó là *Hiệu ứng pha loãng thông tin* (Dilution effect).

Như vậy, hiệu ứng này sẽ làm ta bị lạc hướng khi được nhận quá nhiều thông tin không liên quan. Tuy nhiên, mặt tốt là các thông tin bên lề cũng giúp xóa nhòa định kiến.

Hiểu biết này cho ta 2 hướng ứng dụng chính: (1) gia tăng chất lượng quyết định bằng sự tập trung, và (2) dùng thông tin để pha loãng định kiến tiêu cực.

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Tập trung nhấn mạnh thông tin tích cực liên quan.

Một trong những ứng dụng đơn giản và thường thấy nhất là trong việc viết CV. Ở nhiều trường hợp, các thông tin trong CV có thể được gia giảm tùy vào ứng viên.

Thông thường, ứng viên có thói quen ghi hết tất cả các thông tin của mình vào CV. Như đã biết, các thông tin không liên quan sẽ tạo hiệu ứng pha loãng—điều này không có lợi.

Vậy, nếu bạn ứng tuyển vào vị trí làm marketing, và đã có một thời gian làm công việc chuyên về marketing, hãy tập trung trình bày khoảng thời gian này, và chỉ liệt kê ngắn

gọn các công việc khác, cũng như loại bỏ luôn các thông tin về học tập. Điều này tránh phần kinh nghiệm marketing bị pha loãng không cần thiết.

Ví dụ, với CV ứng tuyển vào vị trí Trưởng phòng digital marketing, ta có thể điều chỉnh như sau:

Không nên	Nên	Giải thích
2015 - 2019: Trưởng nhóm digital marketing Công ty Eco - Trưởng dự án marketing sách Hiệu ứng chim mồi - Trưởng dự án xây dựng hệ thống fanpage Eco	2015 - 2019: Trưởng nhóm digital marketing Công ty Eco - Trưởng dự án marketing sách Hiệu ứng chim mồi - Trưởng dự án xây dựng hệ thống fanpage Eco	<i>Thông tin liên quan, giữ lại.</i>
2013 - 2015: Nhân viên bán hàng Công ty Kim Hoàng - Phát triển đại lí - Quản lí sổ sách	2013 - 2015: Nhân viên bán hàng Công ty Kim Hoàng	<i>Thông tin chỉ liên quan một ít đến vị trí, ghi ngắn gọn.</i>
2012 - 2013: Nhân viên dạy học thời vụ - Dạy học - Giới thiệu học viên mới		<i>Thông tin không liên quan, bỏ.</i>

Viết ngắn gọn không chỉ giúp CV dễ nhìn, nó còn giúp tránh hiệu ứng pha loãng thông tin!

Đĩ nhiên, ứng dụng này không chỉ hiệu quả với CV. Bất kể bạn đang giới thiệu công ty, giới thiệu bản thân, hay cung cấp bất cứ thông tin nào tích cực, hãy loại bỏ hết các thông tin không liên quan khác để nâng cao giá trị của các yếu tố tích cực đến mức tối đa.

2. Pha loãng các thông tin bất lợi.

Chiều ngược lại là dùng thông tin không liên quan hoặc ít liên quan để pha loãng thông tin tiêu cực. Nếu sản phẩm của bạn bất lợi về giá (giá cao hơn) so với đối thủ, việc tăng thêm lượng thông tin cung cấp cho khách hàng cũng sẽ có ích phần nào. Nếu có cả các thông tin về nguồn gốc, cách sản xuất, các chỉ số kỹ thuật... được trình bày chung, tầm quan trọng của giá cả sẽ càng bị pha loãng trong tâm trí khách hàng.

Ví dụ, nếu bạn là một nhà sách trên mạng, và giá bán không cạnh tranh, bạn có thể tăng thêm số thông tin giới thiệu để vấn đề giá bị pha loãng bớt (đĩ nhiên với một sản phẩm phổ biến, tầm quan trọng của giá cả cũng chỉ bị pha loãng phần nào, chứ không thể bị xóa bay hẳn—xem bảng bên dưới).

Rõ ràng, rất nhiều thông tin không liên quan (ví dụ như mã ISBN, hay mã vạch của sách) hoặc ít liên quan đến quyết định mua hàng. Khi được thêm vào, nó khiến khách hàng bớt chú tâm về giá.

Thông tin cô đặc	Thông tin pha loãng
<ul style="list-style-type: none"> - Sản phẩm: HIỆU ỨNG CHIM MỒI - Giá: 90.000 VND - Tóm tắt nội dung: [...] 	<ul style="list-style-type: none"> - Sản phẩm: HIỆU ỨNG CHIM MỒI - Tác giả: [...] - Chủ đề: [...] - Mã ISBN: [...] - Giá: 90.000 VND - Nhà xuất bản: [...] - Tóm tắt nội dung: [...] - Khổ giấy: [...] - Chất liệu giấy: [...] - ...

3. Thủ thuật tách lớp.

Trong trường hợp bạn có ưu thế về giá nhưng vẫn muốn cung cấp những thông tin ít liên quan, có thể gom các thông tin kia lại và cho xuống phần dưới. Ví dụ:

Thông tin bị pha loãng	Thông tin sau khi tách lớp
<ul style="list-style-type: none"> - Sản phẩm: HIỆU ỨNG CHIM MỒI - Tác giả: [...] - Chủ đề: [...] - Mã ISBN: [...] - Giá: 90.000 VND 50.000 VND - Nhà xuất bản: [...] - Tóm tắt nội dung: [...] - Khổ giấy: [...] - Chất liệu giấy: [...] - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Sản phẩm: HIỆU ỨNG CHIM MỒI - Giá: 90.000 VND 50.000 VND - Tóm tắt nội dung: [...]
	<ul style="list-style-type: none"> - Tác giả: [...] - Nhà xuất bản: [...] - Chủ đề: [...] - Mã ISBN: [...] - Khổ giấy: [...] - Chất liệu giấy: [...] - ...

Qua quá trình phân tách, ta dễ dàng xác định được phần nào là phần quan trọng và uyển chuyển sử dụng. Giả sử trong không gian trình bày bị giới hạn (ví dụ như trên quảng cáo), ta có thể ẩn đi phần dưới và chỉ trình bày lớp thông tin cô đặc trên cùng. Nếu không gian rộng rãi hơn, ta trình bày tất cả thông tin.

Với thủ thuật tách lớp, dù yêu cầu viết ngắn hay dài, trình bày nhiều hay ít, ta đều có thể chủ động. Chiêu này không chỉ áp dụng trong việc trình bày thông tin bán hàng, mà trong viết lách thuần túy cũng vô cùng có ích!

* * *

Vậy câu hỏi đặt ra là: Nên hay không nên tìm hiểu nhiều thông tin?

Thực ra, mọi thông tin đều có thể cần thiết trong từng tình huống cụ thể, và phù hợp với quỹ thời gian cho phép. Tuy nhiên, tốt hơn hết ta nên sắp xếp thông tin theo các đề mục hoặc bảng tiêu chí, sau đó đánh giá lại dựa trên các thông tin đã được tóm tắt cô đặc, tránh tìm hiểu lan man. (Xem thêm *Phương pháp Benjamin Franklin* ở phần *Thủ thuật đánh lạc hướng*.)

Hiệu ứng Will Rogers

Thủ thuật nâng chuẩn và sự nguy hiểm của số trung bình

Người ta không thích những tuyên bố không có dẫn chứng và số liệu. “Rẻ hơn” sẽ không ấn tượng bằng “rẻ hơn 30%.” “Chạy nhanh hơn” không ép phê như “chạy nhanh hơn 20%.” Những con số chi tiết là một trong những công cụ thuyết phục mạnh mẽ.

Nhưng những con số đó cũng có thể dối lừa. Chỉ cần kết hợp một chút toán học vào tâm lí ưa số liệu cụ thể, các chuyên gia truyền thông có thể dắt mũi ta đi đâu tùy thích.

Và một trong những chiêu trò dễ áp dụng mà lại hiệu quả cao chính là làm biến dạng số trung bình bằng *Hiệu ứng Will Rogers*. Trước khi vào trọng tâm, bạn hãy thử giải quyết tình huống thực tế dưới đây.

VỊ HIỆU TRƯỞNG TÀI BA

Giả sử bạn được mời về lãnh đạo một trường trung học tư. Trường có cả lớp chọn và các lớp thường.

Trong ngành này, trường phải vừa cạnh tranh ở tổng học sinh thường với các trường khác vì đây là phần lớn nguồn thu, vừa phải cạnh tranh ở tổng học sinh “soái hạm” để tạo ấn tượng và thu hút thêm học sinh giỏi vào học. Hiện điểm trung bình 8.5 của lớp chọn và 5.0 của lớp thường khiến trường của bạn bị đặt vào nhóm trường “tầm dưới” — điều này làm các cổ đông không vui tí nào.

Do vậy, Hội đồng quản trị trường đặt mục tiêu cho bạn là cải thiện điểm số của học sinh cả hai nhóm. Chi tiết điểm của các học sinh được cho dưới đây (vì là ví dụ nên ta sẽ giảm số lớp và số học sinh xuống cho dễ tính toán):

Lớp chọn		Lớp thường	
Học sinh A	9.0	Học sinh E	5.0
Học sinh B	10.0	Học sinh F	6.0
Học sinh C	7.5	Học sinh G	5.0
Học sinh D	7.5	Học sinh H	7.0
		Học sinh I	4.0
		Học sinh J	5.0
		Học sinh K	5.0
		Học sinh L	3.0
<i>Trung bình</i>	<i>8.5</i>	<i>Trung bình</i>	<i>5.0</i>

Biết rằng, điểm số được lấy từ các kì thi chung, nên các thủ thuật “chấm nương tay” tà đạo sẽ không sử dụng được.

Bạn sẽ làm gì?

HIỆU ỨNG WILL ROGERS VÀ THỦ THUẬT NÂNG CHUẨN

Nếu là một chuyên gia giáo dục có tâm, hẳn bạn sẽ bắt đầu nghiên cứu các phương pháp giúp gia tăng trình độ học sinh: học theo nhóm, học sinh kèm lẫn nhau, hay đủ thứ kiến thức giáo dục tiên tiến khác. Tuy nhiên, trên thực tế, hiệu quả của các phương pháp giáo dục mới thường rất lâu mới xuất hiện. Nhiệm kì của bạn thì không được thọ như vậy. Các cổ đông nóng ruột sẽ đánh giá thấp bạn nếu trong học kì tới điểm số của các lớp vẫn giữ nguyên. Nói tóm lại, bạn có khoảng 3-4 tháng xoay chuyển thế cục, nếu không muốn bị phê bình, hoặc thậm chí là mất việc nếu có một vị hiệu trưởng tiềm năng nào đó tự tin và nổi tiếng hơn xuất hiện trước mắt các cổ đông.

Không nâng cao trình độ thì làm sao nâng cao điểm số? Ta có thể làm điều đó bằng cách đặt ra một chính sách tạm gọi là “Nâng cao tiêu chuẩn lớp chọn,” hay gọi tắt là **nâng chuẩn**. Bằng một số lí do thoát trông vô cùng hợp lí, bạn nâng tiêu chuẩn được học lớp chọn lên thành phải có điểm số từ 8.0 trở lên. Chính sách này sẽ “giúp loại bớt các em không theo kịp ở lớp chọn, giúp giáo viên có thể tập trung dạy các em còn lại những nội dung cao cấp hơn.” Theo đề án của bạn, cách làm này trước tiên “sẽ nâng cao học lực của lớp chọn trước, còn lớp thường sẽ có chính sách khác trong thời gian tới.”

Hãy xem điều này tác động như thế nào đến cả trường:

Lớp chọn		Lớp thường	
Học sinh A	9.0	Học sinh E	5.0
Học sinh B	10.0	Học sinh F	6.0
		Học sinh G	5.0
		Học sinh H	7.0
		Học sinh I	4.0
		Học sinh J	5.0
		Học sinh K	5.0
		Học sinh L	3.0
		Học sinh C	7.5
		Học sinh D	7.5
Trung bình	9.5	Trung bình	5.5

Có thể thấy, sau khi thực thi chính sách nâng chuẩn lớp chọn, hai em học sinh C và D bị chuyển về lớp thường. Điểm trung bình của không chỉ một, mà cả hai khối lớp sẽ tăng (!). Trong kì thi sắp tới, nếu trình độ các em vẫn giữ nguyên, toàn trường sẽ chứng kiến điểm trung bình của cả hai khối lớp tăng chóng mặt. Tất cả hẳn là nhờ “công” của vị hiệu trưởng mới!

Hiện tượng này được gọi là *Hiện tượng Will Rogers* (Will Rogers phenomenon), hay *Hiệu ứng Will Rogers*:¹ Nếu có 2

¹ Có người còn gọi là *Ảo tưởng Will Rogers*. Tên hiện tượng này được đặt theo danh hài Will Rogers, người có câu đùa nổi tiếng về hiện tượng ấy. (Tuy nhiên, việc ông có thực sự nói câu đùa ấy không vẫn chưa được chứng thực, do thời của Will Rogers sống đã rất lâu, vào đầu Thế kỉ XX.)

nhóm chênh lệch nhau (ở đây là lớp chọn và lớp thường), chuyển phần tử dưới trung bình của nhóm trên (lớp chọn) sang nhóm dưới (lớp thường) sẽ khiến số trung bình của cả hai nhóm tăng lên.¹ Quá trình chuyển phần tử ấy thường được biện hộ bằng cách **nâng chuẩn** của nhóm trên, như đã thấy ở ví dụ trường tư.

Hiệu ứng Will Rogers thường được nhắc đến chủ yếu trong các tài liệu y khoa về chẩn đoán.² Tuy nhiên, ở đây chúng ta sẽ chỉ quan tâm đến các ứng dụng trong kinh doanh. Dân kinh doanh có hiểu biết thống kê thường sử dụng chiêu này để làm đẹp số liệu nhằm truyền thông ra ngoài, bất cứ khi nào xuất hiện các **nhóm phân tầng**. Ví dụ:

- Một công ty thường báo cáo thu nhập trung bình của nhân viên theo 2 bộ phận: quản lí và nhân viên. Để con số trung bình của các nhóm này gia tăng, thay vì xếp các trưởng nhóm vào bộ phận quản lí, các chuyên gia số liệu sẽ **nâng chuẩn** nhóm quản lí lên và xếp các

¹ Với điều kiện phần tử được chuyển vẫn trên trung bình của nhóm dưới.

² Phương thức chẩn đoán mới “nâng chuẩn” khỏe mạnh ở các loại bệnh (nhờ phát hiện các mầm mống bệnh sớm và tinh vi hơn), khiến những người vốn được phương pháp cũ xếp vào nhóm khỏe mạnh giờ được chuyển sang nhóm có bệnh. Tuy tỉ lệ chữa khỏi của tổng thể không đổi, nhưng cả nhóm khỏe mạnh lẫn nhóm có bệnh giờ đây có sức khỏe trung bình tăng lên. Ví dụ, nếu chỉ những người khó thở và sốt cao mới được khám và kết luận dương tính với bệnh, thì hầu hết những người dương tính đều thuộc loại bệnh nặng. Nếu khả năng chẩn đoán tăng lên, phát hiện dương tính ở cả những người không có triệu chứng, thì số lượng người dương tính sẽ tăng mạnh, nhưng đa số là nhóm bệnh nhẹ, mau khỏi, khiến tỉ lệ khỏi bệnh tăng lên dù khả năng chữa trị không hề thay đổi. Xem thêm Feinstein, Sosin, và Wells (1985) ở phần *Tài liệu tham khảo*.

trường nhóm vào nhóm nhân viên. Tính thêm các trường nhóm lương cao, thu nhập trung bình của nhóm nhân viên dĩ nhiên tăng. Sếp tự hào, nhân viên phấn khởi!

- Một số trường dạy tiếng Anh thường **nâng chuẩn** tất cả các cấp lớp bằng cách ra đề thi xếp lớp khó hơn. Khi đó, điểm trung bình của mỗi cấp lớp đều cao hơn. Bản thân học viên cũng thấy điểm của mình khi thi thật cao hơn điểm thi xếp lớp, dù rằng có thể trình độ của từng học viên vốn dĩ chẳng hề thay đổi!

Chiêu nâng chuẩn dựa trên hiệu ứng Will Rogers có thể được áp dụng ở vô vàn trường hợp. Tuy nhiên, làm lệch lạc ý nghĩa số liệu thống kê ở một số trường hợp để lừa dối là phi đạo đức, nên suy nghĩ kĩ trước khi ứng dụng.

Những bạn hay bị thu hút bởi các con số trong những quảng cáo của doanh nghiệp, hãy cẩn trọng tìm hiểu kĩ ý nghĩa đằng sau mỗi con số, đặc biệt là **số trung bình của những nhóm nhỏ trong tổng thể**.

Hiệu ứng hùa

Những toan tính đằng sau các hướng dẫn du lịch

Bạn đang đi phượt, và đã đến giờ ăn. Khu vực này bạn chưa đến bao giờ, và cũng chưa tìm hiểu trước.

Đi tới đi lui, cuối cùng, bạn sẽ chọn quán nào?

Nếu giống như đa số mọi người, bạn sẽ có xu hướng chọn quán có đông người đang ăn nhất (và nếu có nhiều biển số xe địa phương nữa thì càng tốt).

Đó chính là cái mà chúng tôi gọi là *Hiệu ứng hùa*.

HIỆU ỨNG HÙA

Thực ra, hiệu ứng hùa thường được dân “trong ngành” gọi một cách trịnh trọng hơn là *hiệu ứng phong trào*, *hiệu ứng số đông*, hoặc *hiệu ứng xe kéo* (Bandwagon effect).

Hiệu ứng này chỉ ra thực trạng là, một hành động hay xu hướng nào đó càng có nhiều người làm, ta càng có xu hướng làm theo nhóm đa số. Tuy có hiệu lực ngay cả với

người có kiến thức, nhưng hiệu ứng hòa sẽ mạnh mẽ nhất nếu ta không có hiểu biết.

Tương truyền rằng, vào Thế kỉ XIX, Dan Rice—một diễn viên gánh xiếc—đã sử dụng những chiếc xe kéo (như gánh xiếc hay dùng) để thu hút sự chú ý vào chiến dịch chính trị của mình. Sau khi chiến dịch thành công, những chính trị gia khác cũng muốn leo lên chiếc xe kéo của ông để “ăn theo” chút danh tiếng. Dần dần, xe kéo trở thành chuẩn mực trong ngành truyền thông chính trị thời bấy giờ, và thành ngữ “jump on the bandwagon” (nhảy lên xe kéo) hàm ý chỉ hành động làm theo trào lưu, hoặc ngã theo phe chiến thắng.

Tuy nhiên, do thích phong cách bình dân, các tác giả sẽ gọi đây là *Hiệu ứng hòa*—dễ hiểu ngay từ cái tên.

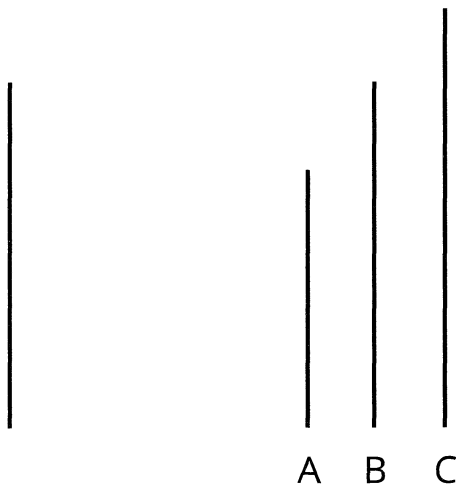
Như ví dụ ở đầu chương, do không có hiểu biết gì về quán xá địa phương, hầu hết mọi người sẽ chọn phương án an toàn là theo số đông và vào quán đông người nhất.

THÍ NGHIỆM CỦA SOLOMON ASCH VÀ XU HƯỚNG HÒA TAN

Năm 1951, Solomon Asch đã thực hiện một thí nghiệm nổi tiếng, cho thấy sức mạnh của đám đông và xu hướng muốn “hòa tan” của các cá thể vào đám đông đó.

Các sinh viên tham gia trả lời một bộ câu hỏi đơn giản, ví dụ như câu hỏi mẫu dưới đây:

Đoạn thẳng nào sau đây (A, B, C) có chiều dài tương đương đoạn thẳng bên trái?



Đây là một câu hỏi rất đơn giản. Nhóm các sinh viên tham gia trả lời cá nhân (nhằm mục đích sàng lọc và kiểm định câu hỏi) dễ dàng cho câu trả lời đúng. Sau đó, từng nhóm 8 sinh viên khác cũng trả lời bộ câu hỏi trên, nhưng được yêu cầu công bố rõ đáp án của mình cho mọi người biết. Trong số 8 sinh viên này, có 1 người là thật, còn 7 người kia đều là do Asch cài vào.

Trong 2 câu hỏi đầu, tất cả mọi người đều đồng loạt trả lời đúng. Tuy nhiên, đến câu thứ 3 thì 7 thành viên “chim mồi” đều đồng loạt chọn câu trả lời sai (ví dụ, họ nhất quyết gio bảng chọn A trong câu hỏi mẫu bên trên).

Kết quả là, tuy hầu hết người tham gia đều giữ vững chủ kiến, nhưng có đến 36,8% tổng số câu trả lời của họ là

sai giống với 7 người còn lại. Tuy không có sức mạnh hủy diệt, nhưng xu hướng muốn hòa tan vào đám đông cũng đã tạo những sự sai lệch đáng kể.¹

Đây là một hiệu ứng phổ biến, bạn đọc có thể tìm thấy nhiều video thí nghiệm tương tự trên mạng. Do vậy, ở đây chúng ta sẽ không đào sâu thêm về mặt thí nghiệm lý thuyết, mà tập trung vào ứng dụng.

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Tạo đám đông giả.

Tạo đám đông giả chính là ứng dụng phổ biến và đơn giản nhất của hiệu ứng hòa. Ứng dụng này xuất hiện mạnh nhất ở trên mạng. Các doanh nhân thường tạo những bài nhận xét đánh giá sản phẩm giả, những bình luận mua hàng giả trên Facebook, và thậm chí là tự đặt hàng để tạo cảm giác có nhiều người đang sử dụng sản phẩm của mình. Với một khách hàng không hiểu rõ sản phẩm, chắc hẳn an toàn nhất chính là mua thứ đã có nhiều người mua.

Nhiều cửa hàng thường hay thuê một nhóm người đứng xếp hàng mua sản phẩm ở thời điểm khai trương để tạo cảm giác đông đúc, thu hút khách hàng khác vào thử.

¹ Tuy vậy, điều này không có nghĩa là đến 36,8% số người luôn luôn bị tác động bởi hiệu ứng hòa. Thực ra, chỉ 5% số người tham gia là luôn hòa theo đám đông, và 25% số người luôn giữ vững chủ kiến. Phần còn lại thì lúc theo lúc không. Hiệu ứng hòa mạnh, nhưng không có sức mạnh “vô biên” như nhiều người lầm tưởng.

Một số cửa hàng “thật thà” hơn thì giảm giá mạnh và tạo đám đông thật ngay trước cửa hàng.

Tuy nhiên, hiệu ứng hòa không dừng lại ở đó...

2. Tạo tài liệu hướng dẫn.

Như đã nói, hiệu ứng hòa rất hiệu quả khi đối tượng không có hiểu biết. Họ cần được hướng dẫn để hành động cho giống mọi người. Các doanh nhân sẽ “chế tạo” hướng dẫn ấy, sau đó cài sản phẩm của mình vào.

Tuyệt chiêu này rất thường thấy trong mảng du lịch. Các địa điểm du lịch thường là nơi lạ lẫm với hầu hết khách hàng. Nếu là lần đầu bạn đi Vũng Tàu, nhiều khả năng bạn sẽ lên mạng tìm hiểu về các vấn đề ăn ở, tham quan tại đây. Bạn chưa bao giờ đến đó nên không thể có chủ kiến, mà chỉ có thể tin tưởng vào các hướng dẫn.

Thế thì chuyện gì sẽ xảy ra nếu Nhiên và Khánh là người “chế tạo” ra hướng dẫn đó, rồi thêm quán ăn hoặc khách sạn của chính mình vào? Nếu làm theo hướng dẫn mà chủ quán Chim Mồi viết, khách hàng sẽ đi tắm biển, hóng gió, rồi đến quán cà phê Chim Mồi “số một Vũng Tàu” thuộc “top 10 những điểm phải đi vào buổi tối.” Sau một thời gian, quán sẽ đông thật, và thực sự trở thành quán đông số một Vũng Tàu.

Hay ở chỗ, nếu bạn ở Quận 12 Thành phố Hồ Chí Minh, có thể bạn sẽ chẳng bao giờ cất công đi hơn 20 cây số đến ăn thử một quán ở Quận 7. Tuy vậy, sẽ có rất nhiều người đến

thử quán cà phê Chim Mồi ở lần đi Vũng Tàu đầu tiên nếu đọc và làm theo hướng dẫn du lịch mà chủ quán viết ra!

Đúng là 20 cây số đôi khi xa hơn 100 cây số!

3. Ứng dụng cao cấp: Dùng tay trái nâng tay phải.

Câu chuyện trên cho ta thêm một ý tưởng ứng dụng cấp độ cao hơn: Dùng nhóm khách du lịch để nâng tầm quán trong mắt nhóm khách địa phương.

Nhiều quán ăn thường không tập trung quảng cáo tới nhóm khách địa phương, mà chỉ tạo hướng dẫn cho các khách du lịch, đặc biệt là khách nước ngoài (có thể thông qua liên kết với các chương trình tour). Khách nước ngoài chỉ biết quán qua hướng dẫn, nên sẽ đến thử ít nhất một lần. Chính nhóm khách du lịch vào thử này sẽ thu hút khách địa phương. Và chính người địa phương vào ăn thử sẽ làm quán thực sự là quán ngon địa phương trong mắt khách nước ngoài!

4. Tấn công vào nhóm khách hàng “ngây thơ.”

Như đã phân tích, những người chưa có chủ kiến chính là nhóm dễ hành động theo đám đông nhất. Thay vì cố gắng thuyết phục nhóm khách hàng thông thái, ta nên tiếp cận họ từ sớm, lúc họ mới vào ngành.

Ví dụ, trong quyển *Mọi người đều nói dối*, Seth Stephens-Davidowitz có trình bày một thống kê về độ tuổi của người hâm mộ đội bóng chày Mets rồi so sánh với thời điểm đội

này giành được chức vô địch. Kết quả cho thấy, hầu hết những người hâm mộ hiện tại của Mets đều khoảng từ 5 đến 15 tuổi khi Mets vô địch trong quá khứ, lúc Mets đang ở đỉnh cao. Mets vô địch vào năm 1969 và 1986, và số người hâm mộ sinh năm 1962 và 1978 cao bất thường so với những năm còn lại. Mở rộng ra các đội bóng khác, Stephens-Davidowitz cũng thấy kết quả tương tự. Nói cách khác, thời điểm vàng để thu hút người hâm mộ của các đội bóng chày là khi người hâm mộ còn nhỏ (5-15 tuổi). Khi người hâm mộ đã lớn, họ đã có chủ kiến riêng, rất khó lay chuyển.

Số tuổi dễ tác động có chút thay đổi ở các lĩnh vực khác nhau, tuy nhiên hiện tượng trên là phổ quát. Thay vì cố gắng thay đổi gu đọc sách khi độc giả đã lớn tuổi và có kinh nghiệm, nhiều công ty thường cố gắng tiếp cận từ thời điểm họ mới bắt đầu đọc sách. Âm nhạc cũng tương tự, hẳn các bạn cũng có thể tự nghĩ ra, nhóm tuổi nào sẽ thích nhạc Trịnh, nhóm nào mê Lam Trường và Đan Trường, nhóm nào thích Ung Hoàng Phúc, nhóm nào là “Sky” của Sơn Tùng M-TP, còn nhóm nào là “Đóm” của J92.

Tản mạn: Hiện tượng này giải thích lí do vì sao rất nhiều người hâm mộ bóng đá hiện tại là “fan” của Manchester United. Thời đại Sir Ferguson kéo dài từ mùa giải 1991/92 đến 2012/13 hẳn đã tạo ấn tượng rất tích cực tới những cậu nhóc 8X và 9X (đặc biệt là những người cuối 8X đầu 9X, khi Manchester United hoàn thành cú ăn ba lịch sử năm 1999). Tác giả liều lĩnh dự báo rằng, trong tương lai, số lượng người hâm mộ Manchester United sẽ giảm xuống ở

độ tuổi từ khoảng 2005 trở về sau—hệ quả của phong độ câu lạc bộ thời kì hậu-Ferguson. Suy luận tương tự cũng có thể áp dụng với đội bóng Arsenal—kì phùng địch thủ của Manchester United thời trước.

Hiệu ứng Diderot

Khao khát đồng bộ và vòng xoáy chi tiêu

Dạo gần đây, *Hiệu ứng Diderot* (Diderot effect) thường được nhiều tác giả trên mạng sử dụng làm nền để nói về vòng xoáy chi tiêu đồ xa xỉ. Họ cho rằng, mua một thứ đồ xa xỉ sẽ khiến bạn rơi vào vòng xoáy cuồng mua thêm những thứ đồ xa xỉ khác để thỏa mãn nhu cầu, và cách duy nhất là phải kiềm chế chi tiêu, đặt giới hạn ngân sách, và sử dụng hết những thứ đã mua...

Tuy nhiên, đó hoàn toàn **không phải nội dung của Hiệu ứng Diderot**. Bạn sẽ thấy rõ sự khác biệt sau khi đọc xong chương này.

Trước tiên, chúng ta sẽ nghiên cứu câu chuyện gốc thực sự của Denis Diderot, tiền đề của hiệu ứng Diderot.

CHIẾC ÁO CHOÀNG CỦA DIDEROT

Denis Diderot (1713–1784) là một triết gia nổi tiếng người Pháp với nhiều tác phẩm đồ sộ—nổi tiếng nhất là bộ

từ điển bách khoa *Encyclopédie* (viết cùng nhiều tác giả khác). Là học giả say mê nghiên cứu điển hình, đời sống cá nhân của ông không được đủ đầy cho lắm. Ông ăn ở khá xuề xòa, và hoàn toàn hài lòng về điều đó.

Cuối năm 1768, Friedrich Melchior, Nam tước Grimm đến gặp Diderot thì thấy ông mặc một chiếc áo choàng màu đỏ rất đẹp, vốn không phải là phong cách thường thấy của Diderot. Nhìn quanh nhà, họ còn thấy một bức tranh của danh họa Vernet. Hỏi ra thì mới biết, Diderot đã hỗ trợ *Madame Geoffrin*,¹ và quý bà quyết đền đáp bằng cách “tân trang” cho vị triết gia.² Từ đó, Diderot rơi vào vòng xoáy mua sắm không hồi kết, được ông kể lại trong tác phẩm *Regrets sur ma vieille robe de chambre* (*Những nỗi tiếc nuối về chiếc áo choàng cũ của tôi*) gửi cho Melchior.

Ông nhận thấy chiếc áo choàng mới nhận đẹp và sang trọng đến nỗi trông thật lạc lõng với những vật dụng khác trong nhà. Nó khiến cho mọi thứ “không còn đồng nhất, không còn đẹp nữa.” Và để loại bỏ cái sự bất nhất khó chịu này, ông bắt đầu thay máu hết đồ đạc cho tương xứng với chiếc áo. Chiếc ghế rom bị thay bằng chiếc ghế bọc da. Chiếc ghế da sang trọng dần theo một cái gương hoành

¹ *Madame Geoffrin* (1699-1777) là người hỗ trợ nhóm *Encyclopédistes* viết bách khoa *Encyclopédie*. Bà tiếp đãi và hỗ trợ rất nhiều triết gia và nghệ sĩ thời kì Khai-sáng ở Pháp.

² Một số người cho rằng Diderot giàu có nhờ nhận tiền từ Nữ hoàng Catherine nước Nga, hoặc được Nữ hoàng tặng áo. Tuy nhiên, theo thư của Melchior ngày 15/2/1769, có thể xác định *Madame Geoffrin* là người “tân trang” cho Diderot.

trắng và một cái bàn làm việc tương xứng. Tấm thảm cũ không còn phù hợp nữa khi đặt trong căn phòng mang dáng vẻ quý tộc, và cũng bị thay.

Không lâu sau, vị triết gia tiêu cả mớ tiền để mọi thứ trong nhà đồng bộ với vẻ sang trọng mà chiếc áo đỏ đã tiêm vào ngôi nhà vốn bình dân của Diderot. Ông đúc kết: “Tôi vốn là ông chủ của chiếc áo cũ, nhưng bây giờ đã trở thành nô lệ của chiếc áo mới.”

HIỆU ỨNG DIDEROT

Dựa trên câu chuyện này, nhà nhân chủng học Grant McCracken dùng tên của Diderot để đặt cho hiện tượng sau:

(1) Mỗi người đều muốn có **những sản phẩm thống nhất với nhau và thống nhất với nhân dạng của mình** (hình ảnh bản thân trong đầu họ). Nói cách khác, họ hướng đến **sự đồng bộ**. Ví dụ, một người ưa phong cách tối giản sẽ sở hữu những chiếc áo trơn tối giản, và nhiều khả năng nếu có mua thêm thì sẽ mua những chiếc áo trơn hoặc đồ dùng tối giản tương tự. Trong trường hợp của Diderot, ông ban đầu là người xuề xòa, và vì thế cũng thích sở hữu những vật xuề xòa trong nhà mình. Nhóm các sản phẩm đồng nhất về tính chất được gọi là *Tổ hợp thống nhất Diderot* (Diderot unity).

(2) Khi người này sở hữu một sản phẩm có tính chất khác, không đồng bộ với tổ hợp Diderot hiện tại, họ có thể sẽ **cố gắng mua những sản phẩm khác đồng bộ với sản phẩm mới**. Ví dụ, chiếc áo choàng của Diderot không đồng bộ với đồ dùng trong nhà, nên ông đã cố

tạo sự đồng bộ bằng cách thay đồ dùng mới. Hiện tượng này được McCracken gọi là *Hiệu ứng Diderot*.

Có thể thấy, hiệu ứng Diderot không nói về vòng xoáy chi tiêu xa xỉ, mua một thứ sẽ tạo quán tính mua nhiều thứ khác. Nó không đơn thuần như vậy. Hiệu ứng Diderot nói về xu hướng muốn **duy trì sự nhất quán giữa các đồ dùng cũng như với nhân dạng của mình**. Nếu bạn vốn là người bình dân, một sản phẩm xa xỉ có thể kéo bạn mua thêm những đồ dùng xa xỉ khác. Nếu bạn vốn không phải là người thích bảo vệ môi trường, một vài sản phẩm bảo vệ môi trường có thể kéo bạn mua thêm những sản phẩm bảo vệ môi trường khác.

Nói ngắn gọn, hiệu ứng này nhấn vào sự đồng bộ. Khi bạn mặc một bộ veston chuẩn nhưng lại đi dép lười, trang phục của bạn không đồng bộ. Bạn sẽ thấy khó chịu và có xu hướng thay đổi để từ trên xuống dưới không bị chỏi nhau. Nếu đã mặc veston, bạn có xu hướng muốn sắm thêm đôi giày tây, cái cà-vạt, và đôi khi là cả một chiếc đồng hồ cho đủ bộ. Đó mới là hiệu ứng Diderot.

Khách hàng không thích làm nô lệ của thứ gì cả, nhưng họ vẫn muốn mua cho đúng bộ và đủ bộ. Còn người bán dĩ nhiên rất thích vụ này. Có thể thấy, trong tất cả các trường hợp đều có 2 bước chủ yếu sau:

(1) Khách hàng sở hữu sản phẩm đầu tiên (có thể là mua hay được tặng) có “chất” khác với các đồ vật họ đang sử dụng.

(2) Khách hàng thấy khó chịu vì sự lệch pha, và tìm các sản phẩm cùng bộ, cùng đẳng cấp, hay cùng thương hiệu để ăn khớp với sản phẩm mới kia. Bước này cực kì khó cưỡng.

Dựa vào các bước trên, ta có một số ý tưởng để ứng dụng hiệu ứng Diderot vào kinh doanh.

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Sử dụng sản phẩm tiên phong.

Sản phẩm tiên phong ở đây chính là sản phẩm đầu tiên mà người mua tiếp cận trong tổ hợp (bộ) các sản phẩm của bạn. Sản phẩm tiên phong thường được tặng hoặc bán với giá khá tốt để gieo vào khách hàng “chất” mới của bộ sản phẩm. Sau đó, hiệu ứng Diderot sẽ phát huy tác dụng và khách sẽ dần tìm hiểu những sản phẩm còn lại trong bộ.

Ví dụ, sản phẩm tiên phong của một công ty trang trí nội thất là bộ tranh treo tường. Các bộ tranh in trên canvas có các câu khẩu hiệu truyền động lực mang phong cách chuyên nghiệp thường được bán rẻ hoặc tặng cho các công ty. Sau khi treo bộ tranh trong một góc không gian, các doanh nhân thường cảm thấy muốn thay đổi các vật phẩm khác trong công ty để có phong cách đồng bộ và chuyên nghiệp hơn. Sơn lại tường, thay bàn ghế, sắp xếp lại chỗ ngồi, thiết kế thêm các khu vực giải trí, cà phê cho nhân viên... tất cả những thứ này mới là sản phẩm chủ lực của công ty trang trí nội thất.

Các công ty bán sản phẩm “xanh” bảo vệ môi trường, hoặc sản phẩm hữu cơ cũng có thể gieo ý tưởng “xanh” hay “hữu cơ” bằng sản phẩm tiên phong. Một kí gạo hữu cơ bán rẻ có thể kéo theo cả bữa cơm với rau hữu cơ, cá hữu cơ, thịt hữu cơ, và trái cây hữu cơ cho đúng bộ. Chẳng ai muốn ăn cơm hữu cơ tốt cho sức khỏe kèm với rau còn tồn thuốc trừ sâu cả! Và nếu thực sự bữa cơm hữu cơ là xứng đáng, những lần sau, khách hàng sẽ vui vẻ mua sản phẩm với giá bán lẻ sau khi đã hiểu rõ “tổ hợp Diderot hữu cơ.”

2. Tạo bộ sản phẩm—kết hợp với thủ thuật dựa hơi.

Như đã kể ở phần *Thủ thuật dựa hơi*, Elmer Wheeler đã đặt chai lặn khử mùi dành cho nam cạnh xà phòng Lifebuoy dành cho nam. Xà phòng Lifebuoy đã có sẵn chất “dành cho nam,” thế nên cách dễ dàng nhất để sản phẩm mới xâm nhập chính là “kí sinh” vật chủ.

Bộ sản phẩm có thể hoàn toàn của một công ty—ví dụ như creamer đặc Brothers bán cùng với cà phê Trung Nguyên nhanh chóng tạo ấn tượng Brothers là loại chính hiệu đặc biệt dành cho cà phê sữa. Nếu khách hàng mua cà phê Trung Nguyên và muốn pha cà phê sữa, nhiều khả năng họ sẽ ưu tiên dùng Brothers cho “đúng bộ” chứ không phải bất kì loại sữa/creamer đặc nào khác.

Nghiên cứu tâm lí tiêu dùng của hai nhà khoa học Rahinel và Redden năm 2013 đã khẳng định có hiện tượng ưu tiên kết hợp các sản phẩm cùng thương hiệu.

Họ cho người tham gia thí nghiệm ăn snack bắp chấm sốt salsa (đều của hãng Tostitos). Tuy nhiên, họ nói rằng các sản phẩm này là của hãng Festivity và Party Time (2 hãng do nhà khoa học tưởng tượng ra).

Kết quả là, khi được bảo rằng snack bắp và sốt salsa là của cùng một hãng, người tham gia cho rằng món ăn ngon hơn (so với trường hợp được bảo là snack hãng này chấm sốt hãng kia).

Bộ sản phẩm cũng có thể được ra đời một cách “nhân tạo” khi ta cố tình bán theo combo: Sản phẩm mới của công ty mình đi kèm với một sản phẩm đã thành danh của công ty khác. Ví dụ, một tác giả mới viết về chủ đề chiến lược có thể bán sách của mình kèm với *Binh pháp Tôn Tử*, để dàng thừa hưởng “chất chiến lược” của quyển binh pháp mà không cần phải giải thích nhiều.

Một số công ty cho khách thấy các sản phẩm nên được dùng chung với nhau bằng cách trưng bày phối hợp các sản phẩm với nhau. Đây là phương pháp rất được các hãng nội thất ưa thích.

* * *

Hiệu ứng Diderot cực kì khó cưỡng. Sự bất nhất tạo tình trạng bất hòa nhận thức, khiến ta cảm thấy “có gì đó không đúng,” và động lực muốn sở hữu cả bộ là vô cùng mạnh. Hãy hào phóng cho đi sản phẩm tiên phong, và để hiệu ứng Diderot lo phần còn lại.

Hiệu ứng chi phí cứng

Tại sao người ta cứ thích bán hàng xịn ra nước ngoài?

Chắc bạn cũng thấy hiện tượng này: Người ta hay nói, dân mình có bao nhiêu hàng ngon thì mang đi xuất khẩu hết. Những sản phẩm ở quê nhà thường là thứ phẩm.

Tình trạng này có thể do thị trường nước ngoài (hoặc các thành phố lớn) có mức sống cao hơn. Có thể do người nước ngoài nhiều tiền, nên họ quan tâm đến chất lượng hơn giá cả, và vì đó hàng ngon dễ bán hơn trong nước.

Có thể vậy. Hoặc không. Thậm chí ở ngay Việt Nam, với hàng ngoại, người ta cũng quan tâm đến chất lượng hơn là mức giá. Tất cả là do một hiệu ứng được gọi là *Hiệu ứng chi phí cứng*.

HIỆU ỨNG CHI PHÍ CỨNG

Hiệu ứng chi phí cứng được Armen Alchian và William R. Allen nói đến từ năm 1964, nên còn được gọi là *Hiệu ứng Alchian-Allen* (Alchian-Allen effect). Nội dung như sau:

Giả sử có 2 sản phẩm, A giá 10 đồng, B giá 20 đồng. Nếu A và B cùng tăng thêm một mức giá như nhau (ví dụ cộng phí xuất khẩu 10 đồng/sản phẩm), thì người ta sẽ dần chuyển sang mua sản phẩm chất lượng hơn (B).

	A	B
Giá cũ	10	20
Giá tăng thêm	10	10
Giá mới	20	30

Chỉ cần chút tính toán, bạn cũng đoán ra được nguyên do. Mức chi phí cứng tăng thêm (10 đồng/sản phẩm) chỉ làm B tăng giá gấp rưỡi, nhưng lại làm A tăng giá gấp đôi. Nói cách khác, nếu tăng cùng một mức giá, thì về tỉ lệ, **sản phẩm rẻ hơn tăng nhiều phần trăm hơn**.

HIỆN TƯỢNG ĐỘ NHẠY GIẢM DẦN

Ngoài ra, còn một lí do nữa: *Hiện tượng độ nhạy giảm dần* (Diminishing sensitivity). Đây là một trong những nền tảng xây dựng *Thuyết triển vọng* (Prospect theory) của Daniel Kahneman và Amos Tversky—một trong những học thuyết nền tảng của tâm lí học.

Nội dung của hiện tượng độ nhạy giảm dần khá đơn giản: Người ta thường bớt nhạy cảm với sự chênh lệch (hay tăng/giảm) khi mốc so sánh ngày càng cao. Nói cách khác, ta thường đánh giá dựa trên **tỉ lệ so với mốc so sánh**. Ví dụ, khi mua quyển sách giá 100 ngàn, nếu nhà sách giảm 40 ngàn, bạn sẽ rất ấn tượng. Mốc so sánh là 100 ngàn, và 40

ngàn giảm giá tương đương 40%. Ngược lại, nếu đang mua điện thoại giá 10 triệu và cửa hàng đang giảm 50 ngàn, chưa chắc khách hàng sẽ để tâm. 50 ngàn chỉ là 0,5%, quá nhỏ.

Quay lại ví dụ A và B bên trên. Trước và sau khi cộng giá vận chuyển, độ chênh giữa A và B luôn là 10 ngàn. Tuy nhiên, trước khi cộng, muốn chuyển từ A sang B, ta phải mất gấp đôi tiền. Ngược lại, sau khi cộng, muốn đổi từ A sang B, ta chỉ mất gấp rưỡi tiền mà thôi.

Trước khi cộng phí xuất khẩu, $1 B = 2 A$.

Sau khi cộng, $1 B = 1,5 A$.

B đã dần rẻ hơn một cách tương đối, và mức chênh lệch có vẻ nhỏ hơn. Số người chuyển từ A sang B sẽ tăng lên.

Tóm lại, phần chi phí cứng 10 ngàn mà sản phẩm nào cũng gánh đã khiến mọi người dần dịch chuyển sản phẩm giá thấp hơn (A) sang sản phẩm giá cao hơn (B). Đó là lí do hiện tượng này được chúng tôi gọi là hiệu ứng chi phí cứng.

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

1. Xác định thị trường: Chi phí cứng cộng thêm càng cao, sản phẩm chất lượng càng dễ bán.

Chênh lệch giá giữa chiếc ví 700 ngàn và chiếc ví giá 1 triệu ở Việt Nam quả là đáng suy ngẫm. Tuy nhiên, đối với một khách ở Mỹ phải chịu 500 ngàn tiền vận chuyển cho bất

kì sản phẩm nào (giá lúc này là 1,2 triệu và 1,5 triệu), thì chi thêm 300 ngàn vẫn rất xứng đáng cho chất lượng tăng thêm.

Công thức này không chỉ áp dụng cho chi phí vận chuyển, mà còn có thể áp dụng cho bất kì loại chi phí nào khác. Ví dụ, ở quận trung tâm, chi phí thuê mặt bằng rất cao, quán nào cũng phải chịu chi phí này. Vì lẽ đó, các món ăn uống của quán cũng gánh chi phí mặt bằng hầu như cao tương đương nhau. Lúc này, một ly cà phê 50 ngàn cũng không chênh mấy so với ly 45 ngàn, và khách có nhiều khả năng mua ly 50. Nếu cùng loại cà phê đó, cùng người khách đó, nhưng ở vùng ven, với giá là 20 và 15 ngàn, chưa chắc vị khách sẽ mua loại 20 ngàn nhiều đến vậy.

Hai nhà khoa học, John Gibson và Trinh Le ở Đại học Waikato, đã kiểm tra hiệu ứng này tại Việt Nam vào năm 2019. Bạn đọc có thể xem thông tin ở phần *Tài liệu tham khảo*.

2. Hiệu ứng chi phí cứng nghịch đảo: Khi chi phí cứng cùng giảm, khách hàng nghiêng về sản phẩm rẻ hơn.

Nếu chi phí tăng thêm làm mọi người nghiêng về sản phẩm giá cao hơn, thì điều ngược lại cũng xảy ra.

Thời trước, khi việc quay và phân phối video còn khó khăn, chi phí quay còn lớn, đa số mọi người đều đầu tư vào những video chất lượng. Nếu đã tốn tiền mua băng về xem, thì thà bỏ thêm một ít tiền để xem phim đỉnh cao. Nếu đã tốn tiền quay clip quảng cáo, thì họ sẽ bỏ thêm chút ít để tuyển diễn viên giỏi, đạo diễn giỏi cho đáng công.

Tuy nhiên, càng ngày chi phí càng cho mỗi lần quay video càng giảm. Chi phí quảng bá và phân phối cũng ngày càng giảm—có trường hợp dần về 0 do sự phát triển của Internet. Khi chi phí quay và phân phối video giảm, chi phí dành cho diễn viên, đạo diễn, biên kịch dần chiếm tỉ trọng cao hơn. Kết quả là, thay vì bỏ tiền thuê diễn viên, đạo diễn, biên kịch giỏi để làm 1 clip chất và đăng lên Internet, nhiều người chọn cách thuê diễn viên, đạo diễn, biên kịch bình thường để làm 10 clip bình thường với cùng mức chi phí.

Chi phí cứng giảm giúp sản phẩm bình thường được nhiều người lựa chọn hơn và được sản xuất nhiều hơn.

Điều tương tự cũng xảy ra ở nhiều ngành khác, như nhiếp ảnh, sáng tác thơ văn... Sự phát triển của công nghệ đã giúp chi phí sản xuất và phân phối giảm xuống, đẩy một phần nhu cầu sang cho các sản phẩm giá thấp hơn. Đó là lí do vì sao các nhiếp ảnh gia bình thường, các diễn viên bình thường, các cây bút bình thường... ngày càng xuất hiện nhiều và có thêm cơ hội trong thời đại hiện nay.

3. Hiệu ứng hàng phụ trợ: Sản phẩm chiếm tỉ trọng càng thấp trong tổng giá thành, chất lượng càng quan trọng hơn giá bán.

Từ những phân tích trên, ta có thể suy ra được thêm ứng dụng sau: **Sản phẩm chiếm tỉ trọng càng thấp trong**

tổng giá thành, chất lượng càng quan trọng hơn giá bán.
Các tác giả thường gọi đây là *Hiệu ứng hàng phụ trợ*.

Ví dụ, một hãng gạo có bán loại gạo thường 15 ngàn/kg và gạo hữu cơ 30 ngàn/kg. Đối với khách bình thường, gạo hữu cơ gấp đôi gạo thường. Tuy nhiên, đối với một quán cơm văn phòng bán một phần cơm giá 35 ngàn, chi phí cho cơm trắng chỉ khoảng 3 ngàn/phần (gạo thường) và 6 ngàn/phần (gạo hữu cơ). Mức chênh về tiền gạo là không đáng kể so với tổng chi phí bữa ăn, và khách hàng sẽ không ngại bỏ thêm khoảng 3-5 ngàn đồng để ăn một bữa cơm gạo hữu cơ, ngon và tốt cho sức khỏe. Gạo đóng vai trò phụ trợ trong toàn bộ bữa cơm, nên quán chú trọng chất lượng thường để chi nhiều để mua gạo tốt.

Như vậy, một cách đơn giản, nếu bạn có sản phẩm tốt và muốn tập trung vào chất lượng, hãy nhắm đến các khách hàng mà sản phẩm của bạn chiếm tỉ lệ thấp so với tổng chi phí của họ.

Chi phí mua sản phẩm càng chiếm tỉ lệ thấp so với tổng chi phí, khách hàng sẽ càng chơi sộp.

Đó là lí do vì sao hầu hết các khách hàng gửi chuyển phát siêu nhanh thường là khách hàng doanh nghiệp (gửi hồ sơ, sản phẩm mẫu...) chứ không phải cá nhân (chi phí chuyển phát quá thấp so với tổng giá trị một phi vụ làm ăn). Đó cũng là lí do vì sao nệm xịn thường dễ bán cho khách

sạn hơn là cho cá nhân mỗi người (chi phí nệm chiếm tỉ lệ rất thấp so với tổng chi phí khách sạn).

Với những thứ quan trọng, người ta sẽ không muốn hỏng việc chỉ vì một thành tố chiếm tỉ lệ chi phí nhỏ bé. Chả ai muốn bị hỏng hợp đồng đấu thầu cả tỉ đồng do trễ hạn vì tiết kiệm chi phí chuyển phát hỏa tốc vài chục ngàn đồng. Đó mới chính là những khách hàng sộp nhất của các công ty chất lượng cao.

Thiên kiến tự động hóa

Những cỗ máy lệch lạc

Dân chơi lướt sóng các loại tài sản, từ chứng khoán, ngoại hối, cho đến bitcoin, tất cả đều có niềm đam mê bất diệt với các loại công thức, máy móc, và đặc biệt là các “AI giao dịch tự động.” Một số người khác thì sử dụng các công cụ dự báo tín hiệu tự động, và nhờ đó cũng tự tin hơn hẳn.

Tuy nhiên, việc quá lệ thuộc vào các cỗ máy tự động sẽ khiến chúng ta mặc nhiên bỏ qua những dấu hiệu mà máy không phát hiện ra. Nếu cỗ máy tự động có sai lệch, thì hầu hết các sai lệch đó sẽ không được chú ý đến. Xu hướng đó được gọi là *Thiên kiến tự động hóa* (Automation bias): Con người thường quá phụ thuộc vào các cỗ máy tự động, đến nỗi lo là bỏ qua những lỗi sai mà máy không phát hiện ra, để rồi làm theo những kiến nghị lệch lạc của nó.

MÁY HỖ TRỢ KÊ ĐƠN TỰ ĐỘNG

Năm 2017, nhóm nhà khoa học dẫn đầu bởi David Lyell

đã thực hiện thí nghiệm để kiểm tra thiên kiến tự động hóa, cũng như hệ quả của nó trong lĩnh vực y dược.

120 sinh viên y được ở Úc tham gia vào thí nghiệm. Họ sử dụng máy tính để kê đơn trong 3 trường hợp khác nhau:

- Trường hợp 1: Hệ thống hỗ trợ kê đơn tự động (CDS) sẽ ra tín hiệu thông báo khi đơn kê sai. Trong trường hợp này, hệ thống cảnh báo là chính xác.
- Trường hợp 2: CDS có mặt, nhưng thường đưa ra cảnh báo sai. Nó không cảnh báo khi đơn sai (bỏ sót), đôi khi lại còn cảnh báo khi đơn đúng (cảnh báo nhầm).
- Trường hợp 3: Không có CDS.

Trong các trường hợp, người dùng luôn được cảnh báo rằng CDS tuy chính xác cao nhưng vẫn có lỗi, và đôi khi họ phải kiểm tra và ra quyết định ngược lại với CDS.

Có thể đoán, trường hợp CDS không tốt sẽ tạo ra hậu quả nặng nề. Và đây là kết quả (tại đây, ta bỏ qua phần thống kê các lỗi do người dùng thao tác sai, nhập liệu lỗi... chi tiết xin xem ở bài báo gốc, phần *Tài liệu tham khảo*):

Lỗi	CDS tốt	CDS kém	Không CDS
Bỏ sót (không loại đơn sai)	28	277	159
Cảnh báo nhầm (loại đơn đúng)	18	229	24
Tổng	46	506	183

Người tham gia thể hiện rõ sự lệ thuộc vào máy tự động mà không thắc mắc về độ chính xác của nó. Tuy trường hợp CDS chạy tốt giúp giảm được nhiều sai sót, nhưng khi CDS chạy sai, nó cũng tạo ra số lượng sai sót gấp bội. Đặc biệt, khi CDS lâu lâu lại cho một cảnh báo nhầm, tỉ lệ cảnh báo nhầm của người dùng tăng mạnh: Máy đã loại bỏ, người dùng cũng sẽ chú quan mà loại bỏ luôn không xem xét lại.

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

Từ thí nghiệm trên, ta rút ra được những điểm quan trọng sau đây:

- (1) Mọi người thường lệ thuộc vào phán đoán của các công cụ tự động.
- (2) Công cụ tốt sẽ giúp giảm sai sót, nhưng nếu công cụ chưa chuẩn, do thiên kiến tự động hóa, nó sẽ khiến người dùng mắc nhiều lỗi hơn cả khi không có công cụ hỗ trợ.

Dựa vào những đặc điểm trên của thiên kiến tự động hóa, nhiều doanh nhân đã ứng dụng như sau:

1. Chế tạo những cỗ máy tự động để bán hàng.

Tuy một số là máy tự động hoạt động hiệu quả, rất nhiều cỗ máy tự động trong số này là giả (thực sự là do con người vận hành) hoặc chưa hoàn chỉnh (cần quá nhiều thao tác của con người, độ chính xác không cao, thuật toán lệch

lạc...)). Nói là thế, nhưng rất nhiều người vẫn mê máy tự động hơn:

Nizan Packin đã thực hiện một thí nghiệm vào năm 2019. Cô khảo sát 800 người, và ngẫu nhiên hỏi họ 1 trong 2 nhóm câu hỏi sau:

(1) Bạn định đầu tư tiền tiết kiệm vào thị trường chứng khoán. Bạn tìm được một nhà đầu tư nổi tiếng. Bạn có bao nhiêu phần tự tin nhà đầu tư này sẽ giúp bạn đầu tư hiệu quả?

(2) Bạn định đầu tư tiền tiết kiệm vào thị trường chứng khoán. Bạn tìm được một máy tự vấn đầu tư theo thuật toán tự động nổi tiếng. Bạn có bao nhiêu phần tự tin cỗ máy này sẽ giúp bạn đầu tư hiệu quả?

(Ngoài ra, Packin còn nhiều câu hỏi khác, nhưng để phục vụ các mục tiêu nghiên cứu khác nên không được thuật lại trong khuôn khổ quyển sách này.)

Kết quả là, đa số nghiêng về phương án đầu tư theo lời khuyên của cỗ máy hơn là của chuyên gia. Bất ngờ hơn, ngay cả khi những kết quả tư vấn đầu tiên của cỗ máy không được khả quan cho lắm, người ta vẫn cho thuật toán thêm cơ hội. Thậm chí họ còn tin tưởng hơn vào cỗ máy, và tin rằng cỗ máy đã cho họ những lời khuyên tốt hơn chuyên gia trong những tình huống trong quá khứ!

(Độc ở chỗ, thuật toán cụ thể của cỗ máy thì không ai rõ. Giả như chuyên gia đó cũng chính là người đứng đằng sau điều khiển cỗ máy thì có lẽ cũng chẳng ai phát hiện ra!)

Rất nhiều người cung cấp các cỗ máy tự động như thế này, đặc biệt là trong các mảng đầu tư tài chính. Cho đến nay, chưa có ai chứng minh được sức mạnh vượt trội của các thuật toán và cỗ máy trên thị trường, chỉ có doanh số của những nhà bán công cụ là tăng cao rõ rệt.

2. Cẩn trọng: Bản thân cỗ máy tự động cũng có thể chứa đựng thiên kiến.

Nhiều người ưu ái các cỗ máy tự động vì, theo họ, do quá trình sử dụng máy không có sự xuất hiện của con người, nên kết quả thường khách quan hơn, từ đó cũng đáng tin hơn. Tuy nhiên, họ quên rằng, bản thân cỗ máy cũng chứa đựng sẵn thiên kiến, và nhờ thiên kiến tự động hóa, những sai lệch đó lại được nhân lên gấp bội.

Từ năm 2014, Amazon đã giới thiệu một thuật toán tự động để sàng lọc hồ sơ ứng viên. Đưa vào máy 100 hồ sơ theo mẫu, nó sẽ trả về 5 (hoặc 10, hoặc 20, tùy yêu cầu) ứng viên hàng đầu cho vị trí. Từ kết quả này, nhà tuyển dụng mới bắt đầu phỏng vấn sâu hơn.

Thuật toán được kì vọng sẽ giảm bớt thời gian và nâng cao chất lượng hoạt động sàng lọc hồ sơ. Tuy nhiên, năm 2018, Amazon đã phải đặt dấu chấm hết cho thuật toán này.

Hóa ra, thuật toán được xây dựng dựa trên dữ liệu quá khứ. Các hồ sơ nộp vào và kết quả của từng hồ sơ được mã hóa, rồi được mang đi “dạy” cho cỗ máy của Amazon. Vấn đề là, trong quá khứ, đa số hồ sơ có kết quả tốt đều là hồ sơ

của nam, và các sở thích trong đó hầu hết là nam tính (do thực tế là trong ngành công nghệ thời kì trước, nam ưu thế hơn nữ). Từ kết quả quá khứ đó, cỗ máy tự động chấm điểm cao các hồ sơ nam, và trừ điểm các hồ sơ nữ, tạo thành thiên kiến rõ ràng ưu ái nam ứng viên. Do quá tin tưởng vào cỗ máy, nhân viên tuyển dụng loại rất nhiều hồ sơ nữ tốt, và cũng không hề nghi ngờ gì về quyết định của mình.

Amazon đã cố gắng điều chỉnh sai lệch này. Tuy nhiên, không có gì đảm bảo rằng cỗ máy không chứa đựng những thuật toán thiên lệch khác, ví dụ như về màu da, xuất thân, hay sở thích—những đặc điểm khó phát hiện hơn. Nếu cứ duy trì cỗ máy lệch lạc, các nhân viên tuyển dụng sẽ chẳng bao giờ nghi ngờ rằng trong số các ứng viên không đạt có những người bị cỗ máy loại nhầm. Do đó, để tránh thiên kiến tự động hóa củng cố những sai lầm của cỗ máy và phá vỡ cả hệ thống tuyển dụng, họ buộc phải cho nó về vườn.

Câu chuyện của Amazon cho ta một bài học: Các thuật toán tự động luôn có thể chứa sai sót, nhất là khi ta không hiểu cách nó vận hành. Tuy việc phụ thuộc vào các thuật toán là không thể tránh khỏi, nhưng cũng nên kiểm tra định kì, và đôi lúc cũng thử tắt máy đi để kiểm tra tận mắt.

Một điểm nữa cần chú ý: Tất cả các thuật toán đều được xây dựng dựa trên dữ liệu trong quá khứ. Nếu các yếu tố thay đổi, thuật toán sẽ không còn chính xác nữa, và đó là khi sai lầm dễ xảy ra và không bị phát hiện bởi thiên kiến tự động hóa. Hãy cẩn trọng.

Thủ thuật siêu xe

Siêu xe của chủ tịch và thị trấn bỏ hoang ở Mỹ

TỪ NHỮNG CHIẾC SIÊU XE CỦA CHỦ TỊCH CÔNG TY CÀ PHÊ TRUNG NGUYÊN ĐẶNG LÊ NGUYỄN VŨ...

Năm 2018, chủ tịch công ty cà phê Trung Nguyên—Đặng Lê Nguyễn Vũ—liên tục chiếm sóng truyền thông. Các báo cho hay, ông Vũ đã sắm một dàn siêu xe trị giá cả trăm tỉ đồng.

Chuyện một người siêu giàu chơi siêu xe là một tin tức mà giới báo chí không thể bỏ qua. Tuy nhiên, điều đặc biệt nằm ở chỗ, ông Vũ từ trước đến giờ không phải là người đã nổi trong giới chơi siêu xe, và ông cũng chẳng có vẻ gì là đam mê tốc độ. Nhưng chẳng hề gì—đoàn siêu xe cứ đều hành khắp nơi, và tất cả mọi người trầm trồ, liên tục nói với nhau về đoàn xe trăm tỉ.

Về sau, mọi ý đồ sâu xa của ông Vũ được chính ông giải thích rõ. Quả thực ông không hề thích siêu xe, và cũng

chẳng muốn chơi trội. Ông mua siêu xe là để chiếm sóng truyền thông—và đây là phương án kinh doanh của chính tập đoàn Trung Nguyên. Cụ thể, theo lời ông, với doanh thu 5.000 tỉ/năm, ngân sách marketing khoảng 10% (500 tỉ), thay vì chạy các chiến dịch truyền thông đơn thuần dùng được một lần, ông sẽ đầu tư 100 tỉ mua siêu xe. Khoản đầu tư này thu hút cánh báo chí và sự chú ý của mọi người—không chỉ một mà rất nhiều lần. Hơn nữa, sau khi mua xong, tài sản vẫn còn đó và có thể bán lại thu hồi vốn, chứ không mất đi như chạy các chiến dịch marketing thông thường.

... ĐẾN THỦ THUẬT SIÊU XE

Trường hợp của Trung Nguyên chính là nền tảng của *Thủ thuật siêu xe*. Có thể thấy, tất cả mọi người đều bị thu hút bởi những khối tài sản lớn, những cú chi bạo, những vụ đầu tư quy mô khủng. Trong mắt mọi người, những ai có tiền để thuê mua một khối tài sản lớn ắt hẳn có khả năng làm ăn không tầm thường. Lợi dụng tâm lý này, những nhà marketing khôn ngoan có thể **mua một tài sản giá trị (siêu xe, cổ phiếu, công ty...), thu hút dư luận, sau đó âm thầm bán lại tài sản đó để thu hồi vốn**. Đó chính là phương pháp mà các tác giả gọi là *Thủ thuật siêu xe*.

Thủ thuật siêu xe có hiệu quả vì rất nhiều người đánh đồng số tiền bỏ ra với chi phí. Thông thường, ta thường chi tiền để mua về trước khi tiêu thụ sản phẩm, nhưng chi phí chỉ phát sinh khi tiêu thụ (khi có mất mát hay hao mòn không thể thu hồi lại được). Ví dụ, nếu bạn bỏ 40 triệu ra

mua vàng, nhưng không làm gì ngoài việc cất trong tủ, thì khi bán vàng đi, bạn cũng sẽ cầm lại được ít nhất là gần 40 triệu (trừ một số chi phí mua bán) chứ không mất hẳn. Bạn không tiêu thụ thỏi vàng, thỏi vàng không tiêu hao, nên chi phí chưa phát sinh.

Như vậy, chỉ cần bỏ tổng tiền mua tài sản nhưng không tiêu thụ, ta có thể gây ấn tượng rất mạnh với công chúng mà không tốn nhiều chi phí.

Dĩ nhiên, không phải ai cũng có điều kiện đầu tư dàn siêu xe trăm tỉ để xuất hiện trên tất cả các mặt báo. Quy mô nhỏ vẫn có thể áp dụng thủ thuật này, và đạt được hiệu quả truyền thông khá tốt so với những phương pháp thông thường. Một số người mua một căn hộ hạng sang, khoe với tất cả mọi người, sau đó âm thầm bán lại và chịu lỗ một ít chi phí—đó cũng là một dạng của thủ thuật siêu xe.

VÍ DỤ ỨNG DỤNG: THỊ TRẤN BUFORD VÀ PHINDELI

Năm 2013, thị trấn Buford ở Wyoming được mang ra đấu giá. Đây vốn là một thị trấn nhỏ ở vùng cao (2.500 m), chỉ rộng 0,04 km², và lúc bấy giờ chỉ có 1 người ở. Cuối cùng, người đấu giá thắng cuộc là một người Việt Nam—ông Phạm Đình Nguyên—với mức giá 900.000 USD (khoảng 21 tỉ VND).

Sau khi ông Phạm Đình Nguyên thắng đấu giá, báo đài ở Việt Nam và cả ở Mỹ liên tục đưa tin về sự kiện này. Không lâu sau, ông Nguyên đổi tên thị trấn (không chính

thức) thành PhinDeli Town Buford. PhinDeli chính là tên thương hiệu cà phê của ông. Chỉ trong vài tháng, cái tên Phạm Đình Nguyên và PhinDeli được hầu như tất cả mọi người có quan tâm đến kinh doanh biết đến—một kết quả cực kì tốt chỉ với khoảng 21 tỉ VND bỏ ra.

Dĩ nhiên, theo nguyên tắc của thủ thuật siêu xe thì chi phí marketing PhinDeli không đến 21 tỉ VND. Thị trấn Buford vẫn còn đó không mất mát đi đâu, và chủ sở hữu hoàn toàn có thể bán lại để thu hồi vốn.

Năm 2014, ông Nguyên bán một phần công ty PhinDeli cho Kinh Đô. Dựa trên danh tiếng có sẵn nhờ phi vụ Buford, PhinDeli dần phát triển và chiếm được một ngách nhất định trên thị trường cà phê đầy cạnh tranh.

* * *

Thủ thuật siêu xe là một trong những tuyệt chiêu làm thương hiệu cực kì phổ biến, với hiệu quả cao. Rất nhiều nhà đầu tư lớn rút vốn cho các công ty khởi nghiệp chỉ để đánh bóng tên tuổi, sau đó âm thầm thoái vốn đi. Chỉ cần điều chỉnh thích hợp, bạn cũng hoàn toàn có thể sắm được “siêu xe” cho chính mình và trở nên “ngầu” hơn trong mắt mọi người.

Phụ Lục 1

IRR và lãi suất khi bốc bát họ

Trong bài hát *Bốc bát họ* của Bình Gold châm biếm về nạn cho vay tín dụng đen dưới hình thức bốc bát họ có câu: “Bốc cái bát 20 mà mày được cầm về tận 16 triệu.”

Sau một chút tìm hiểu, các tác giả được biết, hình thức trả nợ cụ thể của bát 20 này thường được cấu trúc như sau:

- Ngày đầu tiên bốc bát 20 triệu, bạn cầm về 16 triệu.
- 50 ngày tiếp theo, bạn trả 400 ngàn/ngày. Tổng cộng, bạn trả $50 \times 400.000 = 20.000.000$.

Vậy bạn thử tính xem, thực tế thì khoản vay này có lãi suất sau 50 ngày là bao nhiêu? Và lãi suất là bao nhiêu phần trăm một tháng?

Nếu bạn đang nhầm tính: vay 20 triệu, lãi phải trả 4 triệu, vậy lãi suất là $4/20 = 20\%$ sau 50 ngày, thì xin chúc mừng, bạn đã tính trật lất!

TẦM QUAN TRỌNG CỦA THỜI ĐIỂM TRẢ NỢ

Thực ra, lãi suất là bao nhiêu không chỉ phụ thuộc vào số tiền bạn vay và tổng số tiền bạn phải trả, nó còn phụ thuộc vào **thời điểm** bạn trả từng khoản tiền nữa.

Để minh họa, ta hãy đơn giản hóa ví dụ trên một chút: Bạn vẫn vay 20 triệu trong 50 ngày, lãi vẫn là 4 triệu. Tuy nhiên, bạn có 2 phương án trả nợ:

- Phương án 1 (trả lãi một lần vào cuối kì): Tới cuối kì trả cả 20 triệu gốc lẫn 4 triệu lãi.
- Phương án 2 (trả lãi một lần vào đầu kì): Trả lãi ngay 4 triệu ban đầu. Tới cuối kì trả nốt 20 triệu gốc.

Trông thì có vẻ không có gì khác biệt, nhưng lãi suất lại chênh nhau rất nhiều. Để so sánh, phải quy về cùng một phương thức trả lãi. Phương án 2 thực ra như sau:

- Đầu kì bạn vay 16 triệu. Cuối kì bạn trả 16 triệu gốc và 4 triệu lãi.

Như vậy, lãi suất cuối kì của phương án 1 là $4/20 = 20\%$. Lãi suất cuối kì của phương án 2 thực ra phải là $4/16 = 25\%$. Chênh nhau đến 5%!

Tại sao lại có sự khác nhau này? Có thể thấy, việc trả lãi sớm ngay từ đầu khiến số tiền thực tế bạn cầm về giảm xuống. Với phương án 1, bạn cầm về đủ 20 triệu, sử dụng trong 50 ngày rồi trả lại chủ nợ. Với phương án 2, bạn chỉ

cầm về có 16 triệu trong 50 ngày. Như vậy, **trả nợ càng sớm, số tiền thực sự vay càng thấp, lãi suất càng cao!**

Quay lại “bát 20” bên trên, có thể thấy, cũng vẫn là vay 20 triệu và lãi 4 triệu, nhưng con nợ phải trả cả gốc lẫn lãi rất sớm: 4 triệu ngay khi vay, và thay vì cuối kì mới trả 20 triệu thì mỗi ngày đã phải trả dần. Lãi suất thực tế của khoản vay này còn cao hơn 25% ta tính ở ví dụ bên trên!

Nhưng nếu thế thì làm sao để biết chính xác lãi suất là bao nhiêu? Ở đây, chúng ta sẽ không đi sâu vào cách tính toán thủ công. Tính toán là việc của sinh viên kinh tế. Với những người có nhu cầu kinh doanh thực chiến như chúng ta, sự nhanh gọn quan trọng hơn nhiều.

Vì vậy, chúng tôi xin giới thiệu với bạn một công cụ tính lãi suất bất kì khoản vay nào một cách nhanh gọn lẹ: Hàm IRR trên Excel.

Chúng tôi đã viết sẵn các hàm cần thiết trong file Excel, các bạn có thể tải về ở địa chỉ ecoblader.com/laisuat để vừa đọc vừa thực hành ở các phần tiếp theo.

CÔNG CỤ: HÀM IRR TRÊN EXCEL

Công cụ này rất đơn giản, chỉ gồm mấy bước sau:

1. Điền số tiền bạn thu/chi mỗi kì vào từng dòng.
- Thu thì dấu (+) còn chi thì dấu (-). Không thu chi gì thì điền số 0.

- Nếu mỗi kì thu chi nhiều lần thì cộng tổng lại rồi điền vào.

- Nếu trả lãi theo ngày thì mỗi dòng là một ngày.
Nếu trả lãi theo tháng thì mỗi dòng là một tháng.

Theo ví dụ trên, ta điền **16.000.000** vào ô A1 rồi điền **-400.000** vào 50 ô tiếp theo (từ A2 tới A51).

2. Điền hàm **=IRR(A1:A51;)**. Con số kết quả chính là lãi suất mỗi kì (ở ví dụ này tính theo ngày nên kết quả là lãi suất mỗi ngày).

Tùy máy, phần ngăn cách trong ngoặc của hàm có thể là dấu chấm phẩy (;) hoặc dấu phẩy (,).

(Xem hình)

B1			
		fx	=IRR(A1:A51;)
	A	B	C
1	16.000.000	0,91288%	
2	-400.000		
3	-400.000		
4	-400.000		
5	-400.000		
49	-400.000		
50	-400.000		
51	-400.000		

Làm thử, ta biết lãi suất theo ngày của bất 20 trong ví dụ là 0,9129%/ngày (tính tròn). Để tính lãi suất của 50 ngày, ta chỉ cần công thức đơn giản:

$$\text{Lãi suất } x \text{ ngày} = (100\% + \text{Lãi suất 1 ngày})^x - 100\%$$

$$\text{Lãi suất 50 ngày} = (100\% + 0,9129\%)^{50} - 100\% = 57,52\%$$

Đúng là lãi vay nặng thật chứ không đùa!

Ghi chú: Với bài toán có từ 10 kì trở xuống, các bạn có thể tính nhanh tại: www.wolframalpha.com/input/?i=irr

ỨNG DỤNG: THỬ TÍNH LÃI SUẤT VAY TIÊU DÙNG

Ta sẽ thử dùng công cụ “mới sấm” bên trên để tính một khoản vay tiêu dùng thực tế.

Thử lên một trang bán hàng, chọn mua trả góp, tác giả thấy có gói trả góp được trình bày như sau:

Giá bán	3.890.000
Trả trước	1.167.000
Góp mỗi tháng	705.000
Tổng tiền phải trả	3.987.000
Chênh lệch với mua trả thẳng	97.000

Thoạt nhìn, khi chọn trả góp, ta chỉ phải đóng thêm 97.000, tức là khoảng 2,49% so với tổng số tiền 3.890.000. Vay 4 tháng mà chỉ trả thêm 2,49% thì cũng dễ chịu.

Người chưa đọc sách *Hiệu ứng chim mồi* sẽ nghĩ vậy. Còn chúng ta giờ đã có công cụ IRR. Ta điền:

- Ô A1: $3.890.000 - 1.167.000 = 2.723.000$ (do ta phải trả ngay 1.167.000 nên thực tế chỉ vay 2.723.000 thôi).
- Từ A2 đến A5 (4 tháng tiếp theo): -705.000.
- Tính IRR: $=IRR(A1:A5;)$. Kết quả là 1,41%/tháng, tức là tương đương 5,78%/4 tháng.

	B1	f_x	$=IRR(A1:A5;)$
	A	B	C
1	2.723.000	1,41496%	
2	-705.000		
3	-705.000		
4	-705.000		
5	-705.000		

Mấu chốt ở chỗ, ta không vay 3.890.000, mà thực tế chỉ vay 2.723.000. **Số tiền trả trước đóng một vai trò quan trọng**, tiếc là nhiều người không hề chú ý đến điều này.

Những bạn đã nắm công cụ IRR dĩ nhiên phát hiện ra được, và sẽ luôn hỏi thêm các câu hỏi về phương thức trả nợ và gốc của từng khoản vay để biết con số thực tế.

Công thức IRR không chỉ áp dụng để tính lãi suất vay, mà còn dùng để đánh giá lãi suất các khoản đầu tư khác, như bất động sản chẳng hạn. Áp dụng tính thử, bạn sẽ thấy lãi suất thực tế khác nhiều so với con số mà các chuyên gia lãi suất và đầu tư trung ra để tác động vào tâm lí của bạn. (Các bạn muốn tìm hiểu nâng cao có thể xem chỉ số MIRR.)

Nói gì thì nói, đi làm ăn, biết công cụ tính toán vẫn hơn!

Phụ Lục 2

NPV và chiêu khóa chân khách hàng

Ngoài công cụ IRR để tính lãi suất, ta còn một công cụ khác có liên quan, giúp tính được giá trị của mỗi dự án. Ta sẽ ứng dụng công cụ này để tính toán mức chiết khấu thực sự của mỗi chương trình khuyến mãi—một sự thật mà dân kinh doanh có kiến thức về tài chính hay che giấu.

TÌNH HUỐNG: CHÍNH SÁCH KHUYẾN MÃI WIFI

Bạn nào có sử dụng dịch vụ mạng wifi chắc cũng biết, nhiều công ty có chương trình khuyến mãi như sau:

- Gói A: Đóng bình thường vào mỗi đầu tháng.
- Gói B: Đóng trước 18 tháng miễn phí thêm 3 tháng.

Hẳn bạn đã chú ý thấy tuyệt chiêu khuyến mãi bằng cách tặng thêm: *Đóng 18 tháng tặng 3 tháng tương đương với đóng 21 tháng nhưng trả tiền 18 tháng*. Như vậy, khách hàng được giảm chính xác là $3/21 \sim 14,29\%$.

Tuy nhiên, **cách tính trên chỉ đúng khi ta đóng tiền và tiêu thụ hết ngay**. Trên thực tế, sau khi đóng tiền, ta phải mất 21 tháng mới sử dụng hết lượng tiền internet đã đóng. Như đã biết, **tiền trong hiện tại sẽ có giá trị khác tiền trong tương lai**. 21 tháng đóng ngay sẽ khác 21 tháng đóng rải ra.

Như vậy, phải có một cách nào đó để quy hết giá trị tất cả các gói về hiện tại để tiện so sánh và đánh giá.

Để đáp ứng nhu cầu trên, dân kinh tế nghĩ ra một chỉ số: *Hiện giá dòng tiền* (Net Present Value—NPV). NPV giúp chuyển tất cả mọi khoản tiền trong tương lai về giá trị hiện tại để dễ so sánh.

Excel cung cấp cho ta công cụ để tính con số này một cách nhanh chóng.

CÔNG CỤ: HÀM NPV TRONG EXCEL

Để biết mỗi gói sản phẩm tương đương với bao nhiêu tiền ***trong hiện tại***, ta dùng hàm NPV. Cách làm như sau:

1. Điền số tiền bạn thu hoặc chi ở mỗi kì vào từng dòng, tương tự như IRR.

- Thu thì dấu (+) còn chi thì dấu (-). Không thu chi gì thì điền số 0.

- Nếu mỗi kì thu chi nhiều lần thì cộng tổng lại rồi điền vào.

- Nếu tính theo ngày thì mỗi dòng là một ngày. Nếu tính theo tháng thì mỗi dòng là một tháng.

- **Không** điền số tiền thu/chi ở đầu kì thứ nhất (ở hiện tại). Lưu con số này ở một ô riêng, ta sẽ dùng đến sau.

Trong ví dụ kể trên, giả sử mỗi tháng tiền phí phải đóng là 100.000. Như vậy, hiện tại (đầu tháng thứ nhất) ta phải chi 100.000 đồng, sau đó cứ mỗi tháng ta lại chi 100.000 đồng trong suốt 20 tháng.

Để tính giá trị thực sự của Gói A, ta điền **-100.000** vào 20 ô (tương đương với số tiền phải đóng vào cuối mỗi tháng), từ A1 tới A20. Tháng đầu tiên được đóng ngay ở hiện tại nên không điền.

2. Điền **=NPV(lãi-suất-theo-kì;A1:A20)**. Ở phần **lãi suất**, ta thường điền lãi suất ngân hàng.¹

Lãi suất ngân hàng hiện nay khoảng 0,5%/tháng. Vậy ta điền: **=NPV(0,5%;A1:A20)**.

3. Cộng kết quả ở (2) với số tiền thu/chi ở hiện tại (ở đầu kì thứ nhất). Con số kết quả chính là giá trị hiện tại (NPV) của chương trình khuyến mãi này.

Như vậy, tham gia Gói A tương đương với việc trả ngay cho Viettel 1.998.742 đồng. Nói cách khác, tổng giá trị Gói A trong hiện tại là 1.998.742 đồng

Gói B tương đương $18 \times 100.000 = 1.800.000$ đồng trả ngay trong hiện tại. Mức giảm thực sự là **khoảng 9,94% so**

¹ Tùy mục đích mà ta có thể dùng những tỉ suất khác (lạm phát, lãi suất kì vọng...). Tuy nhiên, với mục đích đánh giá thông thường, có thể dùng lãi suất tiền gửi ngân hàng. (Lãi suất ngân hàng cũng ổn định và dễ tra cứu nữa!)

với Gói A (giảm 198.742 đồng, từ 1.998.742 còn 1.800.000), chứ không phải 14,29% như ta vẫn tưởng.

	A	B	C	D
1	-100.000	Kết quả bước 2	Số tiền thu/chi ở hiện tại	NPV
2	-100.000	-1.898.742 đ	-100.000 đ	-1.998.742 đ
3	-100.000	=NPV(0,5%;A1:A20)		=B2+C2
4	-100.000			
5	-100.000			
18	-100.000			
19	-100.000			
20	-100.000			

Ghi chú: Với bài toán có từ 10 kì trở xuống, bạn có thể tính nhanh NPV tại: [wolframalpha.com/input/?i=npv](https://www.wolframalpha.com/input/?i=npv)

TÌNH HUỐNG ỨNG DỤNG: CHÍNH SÁCH KHUYẾN MÃI DỊCH VỤ WEB

Các tác giả đang sử dụng dịch vụ web của công ty nọ. Thông thường, vào đầu mỗi năm, các tác giả sẽ trả 5.000.000 phí duy trì website chạy cả năm đó (Gói thường).

Hàng năm, họ lại đề xuất chương trình đóng trước phí 3 năm tặng 1 năm (Gói khuyến mãi). Theo cách tính thông thường, ta có cảm giác mua 3 tặng 1 tương đương với chiết khấu 25%. Dĩ nhiên, con số này không đúng.

Ta sẽ áp dụng công thức NPV để tính xem, chương trình khuyến mãi mừng sinh nhật thực chất là giảm bao nhiêu phần trăm.

Lãi suất của ngân hàng vào khoảng 7%/năm cho các kì hạn dài. Vậy:

- Gói thường: A1, A2, A3 lần lượt điền -5.000.000. Lãi suất là 7%. Số tiền thu/chi ở hiện tại (đầu năm đầu tiên) là -5.000.000. Tính được NPV = -18.121.580 đồng. Vậy chọn gói thường tương đương với việc trả ngay tức thì 18.121.580 đ.

- Gói khuyến mãi: $-5.000.000 \times 3 = -15.000.000$ đồng.

	A	B	C	D
1	-5.000.000	Kết quả bước 2	Số tiền thu/chi ở hiện tại	NPV
2	-5.000.000	-13.121.580 đ	-5.000.000 đ	-18.121.580 đ
3	-5.000.000	=NPV(7%;A1:A3)		=B2+C2

Tỉ lệ khuyến mãi thực sự:

$$(18.121.580 - 15.000.000) / 18.121.580 = 17,23\%$$

Như vậy, thực ra chương trình chỉ chiết khấu 17,23% chứ không phải 25%. Để có chiết khấu 17,23% này, người dùng phải **gắn liền với công ty trong 4 năm tiếp theo**, thay vì có thể chuyển đổi dịch vụ sau mỗi năm.

ỨNG DỤNG TRONG KINH DOANH

Không phải ai cũng tính toán được giá trị thực sự của các gói sản phẩm dùng lâu dài. Tận dụng điều này, dân kinh doanh giàu kinh nghiệm vẽ nên những chương trình khuyến mãi hấp dẫn nhưng lại buộc người dùng phải trả tiền sớm hơn bình thường.

1. Mở chương trình nạp tiền trước với số lượng lớn để nhận khuyến mãi.

Như đã thấy ở các ví dụ trên, thời gian sử dụng dài sẽ đi kèm với khuyến mãi lớn. Trên thực tế, công ty đã được bù đắp một phần nhờ khách hàng trả tiền sớm (và có thể dùng tiền đó để xoay vòng hoặc đầu tư vào thứ khác).

Ví dụ, công ty giao hàng nợ có chương trình nạp tiền trước được tặng thêm tiền vào ví. Cụ thể, nạp 30 triệu sẽ được tặng thêm 3 triệu vào ví. Trên trang web, họ ghi chú tỉ lệ khuyến mãi là 10%.

Thực ra, con số khuyến mãi này **phụ thuộc vào nhu cầu sử dụng của mỗi khách hàng**. Khách nào bình thường **dùng càng ít thì càng bất lợi**. Giả sử khách hàng A mỗi tháng chỉ sử dụng khoảng 1 triệu chi phí giao hàng (đóng tiền đầu tháng), thì anh phải dùng 33 tháng mới xong. Đối với A, giá trị thực của 33 tháng sử dụng (lãi suất ngân hàng 0,5%/tháng) là 30.503.284 đồng. Nếu tham gia nạp trước 30.000.000, thực ra A chỉ được giảm 503.284 đồng trong hiện tại, tức là chỉ... 1,65%!

2. Dùng ưu đãi khóa khách hàng trong thời gian dài.

Như đã thấy, tuyệt chiêu nạp tiền trước còn giúp khóa khách hàng ở lại trong thời gian dài. Xét ví dụ anh A và công ty giao hàng ở trên. Thay vì có thể thay đổi dịch vụ bất cứ lúc nào, A lại phải sử dụng suốt 33 tháng chỉ để được giảm 1,65% so với chính sách thông thường!

Chiêu tương tự cũng thường được áp dụng để bán các sản phẩm tiêu dùng với khối lượng lớn. Bây giờ thì thật dễ hiểu vì sao các hãng bột giặt lại mạnh tay khuyến mãi khi khách hàng mua bao lớn 5-10 kg: Vừa thúc khách hàng **trả tiền ngay**, vừa **khóa chân khách hàng** không thể sử dụng bột giặt thương hiệu khác trong một thời gian dài. Một công đôi chuyệ!

3. Dùng NPV để so sánh phương án. Ví dụ thực tiễn: thanh toán căn hộ chung cư.

NPV là chỉ số giúp bạn có thể so sánh các phương án để chọn cách có lợi nhất cho mình. Xét ví dụ:

Một dự án bán nhà chung cư giá 2 tỉ có tiến độ thanh toán như sau:

Thời điểm	Tỉ lệ	Số tiền
Trả ngay khi kí hợp đồng	20%	400 triệu
Cuối tháng thứ 3	5%	100 triệu
Cuối tháng thứ 6	5%	100 triệu
Cuối tháng thứ 9	5%	100 triệu
Cuối tháng thứ 12	5%	100 triệu
Cuối tháng thứ 15	5%	100 triệu
Cuối tháng thứ 18	5%	100 triệu
Cuối tháng thứ 21 (bàn giao nhà)	45%	900 triệu
Cuối tháng thứ 24	5%	100 triệu

Hạo Nhiên – Quốc Khánh

Khách có thể thanh toán như bảng tiến độ (phương án 1), hoặc trả hết toàn bộ ngay bằng tiền mặt và được giảm 5%, tương đương 100 triệu đồng (phương án 2).

Giả sử bạn có sẵn tiền để trả ngay nếu muốn, và lãi suất hiện đang là 0,5%/tháng. Vậy nên chọn phương án nào?

Sử dụng công cụ NPV, ta nhanh chóng tính được NPV của phương án 1 là -1.868.795.650 đồng (xem hình dưới).

NPV của phương án 2 là -1.900.000.000 đồng.

	A	B	C	D
1	0	Kết quả bước 2	Số tiền thu/chi ở hiện tại	NPV
2	0	-1.468.795.650 đ	-400.000.000 đ	-1.868.795.650 đ
3	-100.000.000	=NPV(0,5%;A1:A24)		=B2+C2
4	0			
5	0			
6	-100.000.000			
18	-100.000.000			
19	0			
20	0			
21	-900.000.000			
22	0			
23	0			
24	-100.000.000			

Như vậy, dù rằng phương án 2 nghe chừng được ưu đãi giảm giá, nhưng thực tế là chọn phương án 1 sẽ có lợi hơn.

Phụ Lục 3

Các thiên kiến thống kê và nghệ thuật bẻ số

Rất nhiều cảm giác lệch lạc trong kinh doanh được tạo ra bởi sự thiếu hiểu biết về những con số. Trong đó, tỉ lệ và phần trăm nổi lên như một gương mặt vô cùng sáng giá trong thế giới ảo giác. Ở Tập 2, ta đã từng được trải nghiệm sự rắc rối của tỉ số trong phần **khuyến mãi tặng thêm** (khuyến mãi “mua 2 tặng 1” không có nghĩa là giảm giá 50%, mà là giảm giá $1/3 \sim 33\%$). Trong Tập 3, tỉ số sẽ được “nâng cấp” và khuấy đảo vô số lĩnh vực trong kinh doanh cũng như trong đời sống bằng cách tạo ra những thiên kiến thống kê.

CÔNG TY GIAO NHẬN VÀ CHỈ SỐ VẬN HÀNH

Trong mảng thương mại điện tử, giao nhận là một trong những vấn đề được quan tâm nhiều nhất. Để đánh giá khả năng giao nhận của công ty, người ta dùng nhiều chỉ số, trong đó hay được nhắc đến nhất là **thời gian giao hàng trung bình** và **tỉ lệ giao hàng thành công**.

Một công ty giao nhận Y có dữ liệu dưới đây (để đơn giản, ta chỉ lấy một phần dữ liệu nhỏ trong tổng số 1 triệu đơn hàng được xét):

Đơn hàng	Khách	Khu vực	Thời gian giao lần đầu	Trạng thái
1	A	Nội thành	1 ngày	Thành công
2	A	Nội thành	1 ngày	Thành công
3	B	Ngoại thành	5 ngày	Thành công
4	C	Nội thành	2 ngày	Thành công
5	D	Nội thành	2 ngày	Thành công
6	E	Nội thành	1 ngày	Thành công
7	E	Nội thành	1 ngày	Thành công
8	E	Nội thành	1 ngày	Thành công
9	F	Ngoại thành	7 ngày	Hủy
10	G	Nội thành	4 ngày	Hủy

Giám đốc công ty dựa vào dữ liệu kể trên và tính ra được các chỉ số vận hành:

- Thời gian giao hàng trung bình: Tổng số 8 đơn thành công, thời gian hoàn thành trung bình của 8 đơn này là 1,75 ngày. (Được biết, trung bình ngành là 2 ngày.)
- Tỷ lệ giao hàng thành công: $8/10 = 80\%$. (Được biết, trung bình ngành là 70%.)

(Các dữ liệu mang tính giả định.)

Giám đốc cho rằng Công ty Y đang vận hành tốt hơn trung bình ngành, và mời bạn rót vốn đầu tư.

Bạn nghĩ sao về lời mời này? Liệu có gì không đúng, và công ty có đang che giấu điều gì?

SỰ THẬT PHÍA SAU CÁC CHỈ SỐ VẬN HÀNH

Nhiều khả năng, anh giám đốc đang tung bùa bằng các con số tỉ lệ. Để nhìn rõ sự thật, ta cần xét kĩ tử và mẫu của từng chỉ số.

Thời gian giao hàng trung bình

Ở đây, hẳn bạn cũng nhận ra anh giám đốc đã bỏ qua những đơn bị hủy, không tính vào thời gian giao hàng trung bình. Trên thực tế, nhiều đơn bị hủy chính là vì giao hàng trễ. Nếu tính cả những đơn giao nhưng bị hủy, thời gian giao hàng lần đầu trung bình của Y phải là 2,5 ngày.

Ở rất nhiều công ty, khi làm báo cáo thường bỏ luôn những đơn bị hủy. Bảng thống kê trên thường xuất hiện các kí tự #N/A bí hiểm (hoặc đôi khi bị bỏ trắng):

Đơn hàng	Khách	Khu vực	Thời gian giao lần đầu	Trạng thái
1	A	Nội thành	1 ngày	Thành công
2	A	Nội thành	1 ngày	Thành công
3	B	Ngoại thành	5 ngày	Thành công
4	C	Nội thành	2 ngày	Thành công
5	D	Nội thành	2 ngày	Thành công
6	E	Nội thành	1 ngày	Thành công
7	E	Nội thành	1 ngày	Thành công
8	E	Nội thành	1 ngày	Thành công
9	F	Ngoại thành	#N/A	Hủy
10	G	Nội thành	#N/A	Hủy

Trông rất hợp lí, đúng không?

Theo cách trình bày trên, chuyện tính thời gian giao hàng trung bình chỉ với 8 đơn hàng thành công là rất tự nhiên. Đơn hàng số 9 và số 10 đã bị trừ khử, không còn chút dấu vết nào trên báo cáo cuối cùng.

Nội thành, ngoại thành, và tỉ lệ giao hàng thành công

Tỉ lệ giao hàng thành công ở đây đúng là 80%. Tuy nhiên, ý nghĩa thực sự của nó đã bị che giấu bởi việc gộp nội thành và ngoại thành lại làm một. Mỗi khi 2 con số được gộp lại thành một con số thứ ba để đánh giá, kiểu gì cũng có một lượng thông tin bị mất đi.

Như các bạn cũng biết, nội thành và ngoại thành là 2 khu vực khác nhau. Nội thành thường được giao nhanh và dễ thành công, trong khi ngoại thành thời gian lâu và có thể sẽ bị hủy đơn vì nhiều lí do (địa chỉ không rõ ràng, thời gian giao quá lâu...). Do bản chất rất khác nhau, nên nếu gộp chung các nhóm này lại với nhau sẽ tạo sự thiên lệch, nhất là khi tỉ trọng giữa các nhóm không đều.

Quay lại Công ty Y. Ta hãy thử tính rõ số đơn giao thành công của từng khu vực:

- Nội thành (chiếm 80% tổng số đơn): $7/8 = 87,5\%$.

- Ngoại thành (chiếm 20% tổng số đơn): $1/2 = 50\%$.

Tỉ lệ giao hàng thành công chung: $8/10 = 80\%$.

Thử xem xét một công ty khác (tạm gọi là Z). Z chủ yếu chỉ có đơn giao hàng ngoại thành, và có chỉ số như sau:

Đơn hàng	Khách	Khu vực	Thời gian giao lần đầu	Trạng thái
1	M	Nội thành	1 ngày	Thành công
2	N	Nội thành	1 ngày	Thành công
3	P	Nội thành	1 ngày	Thành công
4	Q	Ngoại thành	3 ngày	Thành công
5	R	Ngoại thành	3 ngày	Thành công
6	S	Ngoại thành	3 ngày	Thành công
7	T	Ngoại thành	3 ngày	Thành công
8	U	Ngoại thành	4 ngày	Hủy
9	V	Ngoại thành	4 ngày	Hủy
10	W	Ngoại thành	4 ngày	Hủy

- Tỷ lệ giao hàng thành công nội thành (chiếm 30% tổng số đơn): $3/3 = 100\%$.

- Tỷ lệ giao hàng thành công ngoại thành (chiếm 70% tổng số đơn): $4/7 = 57,14\%$.

Tỷ lệ giao hàng thành công chung: $7/10 = 70\%$.

Có thể thấy, tuy chỉ số giao hàng thành công ở cả hai khu vực của Z đều tốt hơn Y, nhưng con số cuối cùng thì Y lại tốt hơn Z. Z chọn làm “việc khó” là giao hàng ngoại thành, khiến cho chỉ số chung của họ thụt lùi.

Rõ ràng, nếu giao hàng, dù ngoại thành hay nội thành, bạn cũng nên chọn Z để giao thành công nhiều hơn Y.

Như vậy, tỉ lệ giao hàng thành công nếu gộp lại sẽ chẳng nói lên điều gì. Muốn đánh giá thực sự đúng, ta phải tính tỉ lệ hoặc con số trung bình của những thành tố **có bản chất giống nhau**.

Chính trò **gộp chung các khu vực khác nhau lại thành một chỉ số** cũng khiến chỉ số thời gian giao hàng trung bình lệch lạc theo. Ta hãy thử bóc tách rõ ràng và tính trung bình của mỗi công ty theo từng khu vực:

Công ty Y:

- Nội thành: 1,63 ngày.
- Ngoại thành: 6 ngày.
- Thời gian giao hàng trung bình chung: 2,5 ngày.

Công ty Z:

- Nội thành: 1 ngày.
- Ngoại thành: 3,43 ngày.
- Thời gian giao hàng trung bình chung: 2,7 ngày.

Bạn có thấy vấn đề không? Rõ ràng anh giám đốc Công ty Y đã che giấu điểm yếu của mình rất tốt. Tại khu vực nào anh cũng giao chậm hơn Z, nhưng chỉ số chung lại tốt hơn rất nhiều!

Xin nhắc lại:

Mỗi khi có 2 hay nhiều phần tử được gộp lại đánh giá chung thông qua chỉ 1 chỉ số, chắc chắn đâu đó có những thông tin đã bị mất đi.

Tuyệt chiêu khử số thường được những tay ranh ma sử dụng để tạo cảm giác sai lệch, qua mắt những người ngây thơ.

Từ chối đơn và tách đơn—những trò ma mẫn

Như vậy, bạn cũng đã thấy, mọi chỉ số đều có thể điều khiển bằng cách thay đổi tỉ trọng. Dựa vào đó, các chuyên gia tạo ảo giác cũng thường có những trò sau đây:

1. Từ chối nhận đơn khó: Công ty Y có thể từ chối ngay không nhận giao những đơn quá khó, như ở đảo xa. Cách này giúp họ giảm tỉ trọng đơn ngoại thành, giảm thời gian giao hàng trung bình, cũng như giảm khả năng đơn bị hủy.

2. Tách những đơn dễ thành nhiều đơn nhỏ: Công ty Y, nếu muốn “biến hóa” số liệu, có thể cố tình tách những đơn nội thành thành nhiều đơn nhỏ. Để chắc chắn không có bùa phép gì, bạn phải kiểm tra thử những đơn như của khách A (2 đơn), khách E (3 đơn) có thực sự là đơn khác nhau hay không. Trong trường hợp họ chỉ đặt 1 đơn nhưng Công ty Y tách thành nhiều đơn, rõ ràng Y đã bùa số liệu.

Thực tế nếu xảy ra tình trạng tách đơn, thì bảng số liệu của Y cần làm lại như sau:

Đơn hàng	Khách	Khu vực	Thời gian giao lần đầu	Trạng thái
1-2	A	Nội thành	1 ngày	Thành công
3	B	Ngoại thành	5 ngày	Thành công
4	C	Nội thành	2 ngày	Thành công
5	D	Nội thành	2 ngày	Thành công
6-7-8	E	Nội thành	1 ngày	Thành công
9	F	Ngoại thành	7 ngày	Hủy
10	G	Nội thành	4 ngày	Hủy

- Nội thành: trung bình 2 ngày, 80% thành công.
- Ngoại thành: trung bình 6 ngày, 50% thành công.
- Tổng toàn công ty: 3,14 ngày (báo cáo ban đầu: 1,75 ngày), 71,43% thành công (báo cáo ban đầu: 80%).

Sau khi loại bỏ chiêu trò thống kê, sự thật đã lộ diện!

DOANH SỐ BÍ ẨN CỦA BỘ PHẬN BÁN HÀNG

Để kết thúc phần này, ta sẽ xem một ví dụ khác, với một câu hỏi hóc búa khiến công ty nọ hoa mắt chóng mặt nhưng vẫn không thể nào hiểu nổi.

Như hầu hết các bộ phận bán hàng của công ty khác, bộ phận bán hàng của Công ty Eco cũng tuyển rất nhiều nhân viên và đánh giá tất cả qua doanh số. Anh Nhiên giám đốc bán hàng nhận chỉ tiêu doanh số từ trên xuống, và phân chia lại cho các nhân viên bán hàng.

Vào cuối năm, Nhiên tổng kết kết quả các nhân viên để đánh giá và thưởng, được bảng như sau:

Nhân viên	Phần trăm chỉ tiêu
A	100%
B	105%
C	105%
D	110%
E	105%

Về lí thì khi tất cả nhân viên đều đạt hoặc vượt chỉ tiêu, cả bộ phận cũng phải vượt chỉ tiêu mới đúng. Tuy nhiên, khi so lại với kết quả trên giao xuống, thì thật là kì lạ, cả bộ phận chỉ mới đạt 95% (?!).

Theo bạn, chuyện gì đã xảy ra?

(Giả định là chỉ tiêu của mỗi nhân viên đều bằng nhau, không có ai được đặt chỉ tiêu cao hay thấp hơn.)

NHỮNG CON SỐ BỊ TRỪ KHỬ

Hẳn bạn cũng nhìn ra ngay vấn đề: Chắc chắn có nhiều con số đã bị mất đi không được tính. Sự thật là thế này:

Cũng như các công ty khác, bộ phận bán hàng Công ty Eco cũng thay máu rất nhanh và nhiều. Các nhân viên không đạt thưởng nghỉ hoặc bị đuổi việc. Vì lí do này, vào thời điểm tổng kết cuối năm, những nhân viên còn trụ lại đều là người có thành tích tốt.

Nói cách khác, những nhân viên có doanh số kém đều đã bị “trừ khử” trên bảng số liệu báo cáo.

Nhân viên	Phần trăm chỉ tiêu	Tình trạng
A	100%	Còn làm
B	105%	Còn làm
C	105%	Còn làm
D	110%	Còn làm
E	105%	Còn làm
F	90%	Đã nghỉ
G	85%	Đã nghỉ
H	80%	Đã nghỉ
I	75%	Đã nghỉ
J	95%	Đã nghỉ
Trung bình	95%	

Cuối cùng, để đánh lạc hướng cấp trên, Nhiên quyết định ít nhắc đến con số cuối cùng của cả bộ phận, mà liên tục nhắc đi nhắc lại trong báo cáo là: “Tất cả nhân

viên bộ phận bán hàng hiện tại đều đã hoàn thành hoặc vượt chỉ tiêu doanh số đề ra.”

Ừ, cũng đâu có sai...

Khi lấy ví dụ về doanh số, mọi thứ còn dễ thấy. Một số sếp ở các phòng ban khác cũng áp dụng chiêu **trừ khử nhân viên không đạt** khỏi bảng báo cáo như trên, và đạt được kết quả còn đẹp và khó phát hiện ra hơn nữa. Ví dụ:

- Sếp phòng nhân sự báo cáo, 100% nhân viên đều hài lòng với công ty và không có ý định nghỉ việc. Thực ra, trước đó, những nhân viên bức xúc với công ty đều đã nghỉ và phòng nhân sự không có cách nào ngăn chặn.
- Sếp phòng phát hành báo cáo, 100% đầu sách của công ty có mặt trên kệ của các nhà sách lớn đều đạt 100% chỉ tiêu doanh số. Sự thật là, những sách bán ế đều đã bị nhà sách từ chối không nhập nữa từ lâu, và vẫn còn chất đống trong kho.

TỔNG KẾT: THIÊN KIẾN THỐNG KÊ VÀ CÁC TUYỆT CHIÊU “BỂ SỐ”

Chúng ta đã nghiên cứu qua một số tuyệt chiêu bể số ứng dụng thiên kiến thống kê:

- Bóp méo tử và mẫu của tỉ số (ví dụ về giao hàng).
- Trừ khử những con số không đẹp (ví dụ về chỉ tiêu doanh số bán hàng, chỉ tiêu giao hàng, mức độ hài lòng của nhân viên).

- Tính gộp chung các nhóm có bản chất khác nhau (ví dụ về giao hàng nội thành và ngoại thành).

Tóm lại, khi gộp chung nhiều phần tử lại thành một chỉ số để đánh giá, sẽ có thông tin mất đi, và đây là nơi những trò bẻ số xuất hiện. Tâm trí con người đã dễ bị đánh lừa, nay càng dễ bị đánh lừa hơn khi chiêu trò được ngụy trang bằng vẻ ngoài chắc chắn, đáng tin, và chính xác của những con số dối lừa.

Tài Liệu Tham Khảo

- Alchian, A. A., & Allen, W. R. (1983). *Exchange & production: competition, coordination & control*. Belmont, CA: Wadsworth Pub. Co.
- Anh Quân (2013). Thị trường PhinDeli: 'Mua Buford để quảng bá cà phê Việt.' *VnExpress*. Truy cập lần cuối 10/11/2019 ở vnexpress.net/kinh-doanh/thi-truong-phindeli-mua-buford-de-quang-ba-ca-phe-viet-2874793.html
- An Huy (2012). Sếp cà phê Trung Nguyên “giểu” cà phê Starbucks. *VnEconomy*. Truy cập lần cuối 19/7/2019 ở vneconomy.vn/doanh-nhan/sep-ca-phe-trung-nguyen-gieu-ca-phe-starbucks-20121110123225412.htm
- Asch, S.E. (1951). Effects of group pressure on the modification and distortion of judgments. In H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership and men* (pp. 177–90). Pittsburgh, PA: Carnegie Press.
- Berk, R. A. (1983). An Introduction to Sample Selection Bias in Sociological Data. *American Sociological Review*, 48(3), 386–98.
- Bharati, A. (1970). The Hindu Renaissance and its Apologetic Patterns. *The Journal of Asian Studies*, 29(2), 267–87.
- Chang, R. (2017). Hard Choices. *Journal of the American Philosophical Association*, 3(1), 1–21.
- Dastin, J. (2018). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. *Reuters*. Truy cập lần cuối 17/2/2020 ở www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G
- Dhar, R. (1997). Consumer Preference for a No-Choice Option. *The Journal of Consumer Research*, 24(2), 215–31.
- Diderot, D. (1769). *Regrets Sur Ma Vieille Robe De Chambre, Ou Avis À Ceux Qui Ont Plus De Goût Que De Fortune*. Truy cập lần cuối ngày 15/4/2020 ở https://fr.wikisource.org/wiki/Regrets_sur_ma_vieille_robe_de_chambre.
- Diderot, D., Tunstall, K. (translator), & Scott, K. (translator). (2016). Regrets on Parting with My Old Dressing Gown. *Oxford Art Journal*, 39(2), 175–84. <https://doi.org/10.1093/oxartj/kcw015>
- Feinstein, A. R., Sosin, D. M., & Wells, C. K. (1985). The Will Rogers Phenomenon — Stage Migration and New Diagnostic Techniques as a Source of Misleading

- Statistics for Survival in Cancer. *The New England Journal of Medicine*, 312(25), 1604-8.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Festinger, L., & Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58(2), 203-10.
- Forsyth, D. R. (2009). *Group dynamics* (5th ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Gibson, J., & Le, T. (2019). Using local expert knowledge to measure prices: Evidence from a survey experiment in Vietnam. *MPRA Paper No. 92533*. Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/92533/>.
- Gibson, J. J. (1979). *The Ecological Approach to Visual Perception*. Houghton Mifflin Harcourt (HMH), Boston.
- Graham, P. (2010). How to lose time and money. *Paul Graham*. Truy cập lần cuối 13/5/2020 ở <http://www.paulgraham.com/selfindulgence.html>
- He, Y., & Oppewal, H. (2018). See How Much We've Sold Already! Effects of Displaying Sales and Stock Level Information on Consumers' Online Product Choices. *Journal of Retailing*, 94(1), 45-57.
- Heider, Fritz (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. John Wiley & Sons.
- Hồng Nga (2018). CEO PhinDeli Phạm Đình Nguyên: Kinh doanh cà phê cần sự khác biệt. *Doanh Nhân Sài Gòn*. Truy cập lần cuối 10/11/2019 ở <https://doanhnhansaigon.vn/tro-chuyen-voi-doanh-nhan/ceo-phindeli-pham-dinh-nguyen-kinh-doanh-ca-phe-can-su-khac-biet-1083736.html>
- Hồng Vân (2018). Bé trai Trung Quốc bị đóng băng tóc được tặng 2,6 triệu USD. *Tuổi Trẻ Online*. Truy cập lần cuối ngày 27/2/2020 tại <https://tuoitre.vn/be-trai-trung-quoc-bi-dong-bang-toc-duoc-tang-2-6-trieu-usd-20180112172023473.htm>
- Hsee, H. K. (1998). Less Is Better: When Low-value Options Are Valued More Highly than High-value Options. *Journal of Behavioral Decision Making*, 11(2), 107-21.
- iMore staff (2017). CPU vs. RAM vs. SSD: Which Mac upgrades should you get? *iMore*. Truy cập lần cuối 30/7/2019 ở <https://www.imore.com/cpu-vs-ram-vs-ssd-which-mac-upgrades-make-most-sense>
- Jenni, K. E., & Loewenstein, G. (1997). Explaining the "Identifiable Victim Effect." *Journal of Risk and Uncertainty*, 14, 235-57.
- Kanuk, L., & Berenson, C. (1975). Mail Surveys and Response Rates: A Literature Review. *Journal of Marketing Research*, 12(4), 440-53.
- Kim, J., Novemsky, N., & Dhar, R. (2012). Adding Small Differences Can Increase Similarity and Choice. *Psychological Science*, 24(2), 225-9.
- Kivetz, R., Urminsky, O., & Zheng, Y (2006). The goal-gradient hypothesis resurrected: Purchase acceleration, illusory goal progress, and customer retention. *Journal of Marketing Research*, 43(1), 39-58.
- Krueger, J., & Clement, R. W. (1994). Memory-Based Judgments About Multiple Categories: A Revision and Extension of Tajfel's Accentuation Theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(1), 35-47.

- Lyell, D., Magrabi, F., Raban, M. Z., Pont, L. G., Baysari, M. T., Day, R. O., & Coiera, E. (2017). Automation bias in electronic prescribing. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 17(28). DOI:10.1186/s12911-017-0425-5
- Mangel, M., & Samaniego, F. J. (1984). Abraham Wald's Work on Aircraft Survivability. *Journal of the American Statistical Association*, 79(386), 259-67.
- McCracken, Grant. (1988). *Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities*. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press.
- Minh Quân (2019). Ông Đặng Lê Nguyên Vũ sở hữu hơn 40 siêu xe để làm gì? *Zing News*. Truy cập lần cuối 10/11/2019 ở <https://news.zing.vn/ong-dang-le-nguyen-vu-so-huu-hon-40-sieu-xe-de-lam-gi-post929734.html>
- Minsky, M. (1986). *The Society of Mind*. New York: Simon and Schuster.
- Nisbett, R. E., Zukier, H., & Lemley, R. E. (1981). The Dilution Effect: Nondiagnostic Information Weakens the Implications of Diagnostic Information. *Cognitive Psychology*, 13, 248-77.
- Norman, D. (2013). *The Design of Everyday Things: Revised and Expanded Edition* (2nd ed.). Basic Books. ISBN 978-0465050659.
- Nunes, J. C., & Drèze, X. (2006). The Endowed Progress Effect: How Artificial Advancement Increases Effort. *Journal of Consumer Research*, 32(4), 504-12.
- Packin, N. G. (2019). Algorithmic Decision-Making: The Death of Second Opinions? *New York University Journal of Legislation and Public Policy*, Forthcoming; *Baruch College Zicklin School of Business Research Paper No. 2019-04-06*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3361639>
- Parkingson, C. N. (1957). *Parkinson's Law, and Other Studies in Administration*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Peer, E. (2011). The time-saving bias, speed choices and driving behavior. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 14(6), 543-54.
- Peer, E. (2014). Pay More – Save Less: The Paradoxical Time-Saving Bias in Consumers' Choice. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2383205>.
- Peter, L., & Hull, R. (2017). *Nguyên lý Peter*. HCMC: Nhà xuất bản Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- Phuong Nga (2019). Chủ tịch Fahasa: Hiện tại chưa ai là đối thủ của Fahasa, đối thủ của chúng tôi là những công ty chưa xuất hiện. *Cafef*. Truy cập lần cuối 19/7/2019 ở <http://s.cafef.vn/fhs-313875/chu-tich-fahasa-hien-tai-chua-ai-la-doi-thu-cua-fahasa-doi-thu-cua-chung-toi-la-nhung-cong-ty-chua-xuat-hien.chn>
- Rahinel, R., & Redden, J. P. (2013). Brands as Product Coordinators: Matching Brands Make Joint Consumption Experiences More Enjoyable. *Journal of Consumer Research*, 39(6), 1290-9, <https://doi.org/10.1086/668525>
- Ramadan, A., Peterson, D., Lochhead, C., & Maney, K. (2018). *Chơi lớn*. HCMC: NXB Kinh tế TPHCM.
- Reuss, C. F. (1943). Differences Between Persons Responding and Not Responding to a Mailed Questionnaire. *American Sociological Review*, 8, 433-8.
- Roberson, D. (2018). *Sức mạnh của những ý tưởng nhỏ*. HCMC: NXB Kinh tế TPHCM.

- Rosch, E. H. (1978). *Principles of categorization*. In E. H. Rosch & B. B. Lloyd (Eds.), *Cognition and categorization* (pp. 27-48). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Simon, J. (2016). A centuries-old Mexican tradition has been transformed by James Bond. *Quartz*. Truy cập lần cuối 31/7/2019 ở <https://qz.com/823043/day-of-the-dead-parade-in-mexico-city-shows-how-james-bond-and-spectre-changed-centuries-of-mexican-culture/>
- Schelling, T. C. (1968). "The Life You Save May Be Your Own," in Samuel Chase (Ed.), *Problems in Public Expenditure Analysis*. Washington DC: The Brookings Institute.
- Schwartz, B. (2004). *The Paradox of Choice: Why More is Less*. NY: Ecco.
- Shuttleworth, F. K. (1940). Sampling Errors Involved in Incomplete Returns to Mailed Questionnaires. *Psychology Bulletin*, 37, 437.
- Stephens-Davidowitz, S. (2019). *Mọi người đều nói dối*. Thành phố Hồ Chí Minh: NXB Kinh tế Tp. HCM.
- Svenson, O., Gonzalez, N., & Eriksson, G. (2014). Modeling and debiasing resource saving judgments. *Judgment and Decision Making*; Tallahassee, 9(5), 465-78.
- Tetlock, P. E., & Boettger, R. (1989). Accountability: A Social Magnifier of the Dilution Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(3), 388-98.
- Thừa Vân (2019). Vì sao cổ phiếu DGW chưa bút phá dù doanh nghiệp kinh doanh tăng trưởng? *Vietstock*. Truy cập lần cuối 21/7/2019 ở vietstock.vn/2019/07/vi-sao-co-phieu-dgw-chua-but-pha-du-doanh-nghiep-kinh-doanh-tang-truong-737-690514.htm
- Việt Hà (2012). FAHASA giành giải thưởng Top 500 nhà bán lẻ hàng đầu châu Á - Thái Bình Dương. *Sài Gòn Giải Phóng Online*. Truy cập lần cuối 19/7/2019 ở <http://www.sggp.org.vn/fahasa-gianh-giai-thuong-top-500-nha-ban-le-hang-dau-chau-a-thai-binh-duong-180598.html>
- Voss, C., & Raz, T. (2016). *Never Split the Difference: Negotiating As If Your Life Depended On It*. NY: HarperBusiness.
- Wald, Abraham. (1943). *A Method of Estimating Plane Vulnerability Based on Damage of Survivors*. Statistical Research Group, Columbia University. CRC 432 — reprint from July 1980. Center for Naval Analyses.
- Worchel, S., Lee, J., & Adewole, A. (1975). Effects of supply and demand on ratings of object value. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(5), 906-914.

Chỉ mục từ

*A Method of Estimating Plane
Vulnerability Based on
Damage of Survivors*, 45

Adewole, A., 20

Air Jordan, 63

Alchian, Armen, 114

Allen, William R., 114

Amazon, 125-6

áo khoác lông, 4

Arsenal, 106

Asch, Solomon, 100-1

Beckham, David, 74

Benioff, Marc, 67

Bình Gold, 131

Boettger, R., 86-7

bội thực lựa chọn, 9, 11

Bourdain, Anthony, 62

Brothers (thương hiệu sữa đặc),
112

Buford (thị trấn), 129-30

bún chả Obama, 62

catalog, 71-4

Catherine (nữ hoàng), 108

Cena, John, 71

Chơi lớn, 67

Clement, R. W., 55

Co.opmart, 58

con bồ câu tự huyền, 35

Đà Nẵng, 69

Đan Trường, 105

Đăng Lê Nguyên Vũ, 66, 127

Dhar, Ravi, 9-10

Diderot, Denis, 107

Digiworld, 57

Đóm, 105

Drèze, X., 15-6

Ecoblader, 56, 89

Encyclopédie, 108

Encyclopédistes, 108

Facebook, 53, 81, 102

Fahasa, 56, 58, 73-4

Ferguson, Alex, 105

Fredkin, Edward, 7

Gibson, John, 117

Graham, Paul, 59

Haagen Dazs, 2

He, Yongfu, 23

hiện tượng độ nhạy giảm dần,
115-6
hiệu ứng Alchian-Allen, xem hiệu
 ứng chi phí cứng
hiệu ứng chi phí cứng, 114-120
---hiệu ứng chi phí cứng nghịch
 đảo, 117-118
Hiệu ứng chim mồi (sách), 14, 31,
 38, 56-7, 64, 84, 89, 135
hiệu ứng Diderot, 66, 107-13
---tổ hợp Diderot, 109
hiệu ứng hàng phụ trợ, 118-9
hiệu ứng hào quang, 64
hiệu ứng hòa, 99-106
hiệu ứng ít-mà-chất, 1-4
hiệu ứng khan hiếm, 19, 23
hiệu ứng nạn nhân cụ thể, 75-8
hiệu ứng người hang động, 48
hiệu ứng pha loãng thông tin, 86-
 92
hiệu ứng phong trào, *xem* hiệu
 ứng hòa
hiệu ứng số đông, *xem* hiệu ứng
 hòa
hiệu ứng thời phòng, 55
hiệu ứng tiến triển ảo, 14-8
hiệu ứng Will Rogers, 93-7
hiệu ứng xe kéo, *xem* hiệu ứng
 hòa
hiệu ứng xuất xứ, 68
Highlands Coffee, 67
How to lose time and money, 59
Hsee, Christopher K., 1-4

Huế, 69
Hull, Raymond, 52
Intel Inside, 63
IRR, 135-7
J92, 105
Jordan, Michael, 63
Kahneman, Daniel, 115
kem, 1-3
Khoa học điều trị khiến tâm, 13
Kim Đồng, 73-4
Kim, Jongmin, 9
Kinh Đô, 130
Kivetz, R. 16
Krueger, J., 55
L Brands, 64
Lai Vung, 69
Lam Trường, 105
Lee, J., 20
Lifebuoy (xà phòng), 66, 112
Lỗ Điện, 75
Lyell, David, 121
Madame Geoffrin, 108
Manchester United, 105
Massachusetts, 76
mật ong, 39-43
McCracken, Grant, 109
Mê Trang, 67
Melchior, Friedrich, 108
Mets, 104
Mĩ, 46, 55, 62, 68, 116, 127, 130
mô hình dao cạo, 82
Mọi người đều nói dối, 104
Mr. Sizzle, *xem* Wheeler, Elmer

- nghệ thuật bề số, 145-55
nghịch lí Fredkin, 6-7
nguyên lí Peter, 51-2
Nike, 63
Novemsky, Nathan, 10
NPV, 137-44
Nunes, J. C., 15-6
Obama, Barack, 62
Oppewal, Harmen, 23
Packin, Nizan, 124
Paradox of Choice, The, 6
Parkinson, C. Northcote, 8
Peter, Laurence J., 52
Phạm Đình Nguyên, 129-30
Pháp, 68, 107-8
PhinDeli Town Buford, xem
 Buford (thị trấn)
PhinDeli, 129-30
Phú Quốc, 69
phương pháp Benjamin Franklin,
 13
Play Bigger (công ty), 67
quy luật nhỏ nhất hóa của
 Parkinson, 8
Rahinel, R., 112
Ramadan, Al, 67
Redden, J. P., 112
*Regrets sur ma vieille robe de
 chambre* (Những nỗi tiếc nuối
 về chiếc áo choàng cũ của tôi),
 108
Reuss, C. F., 46
Rice, Dan, 100
Robertson, David, 64
Salesforce, 67
SAP, 67
Schwartz, Barry, 6
Scott, Walter Dill, 13
Shopee, 74
Shuttleworth, F. K., 46
Sơn Tùng M-TP, 105
Starbucks, 55, 66-7
Statistical Research Group, 44
Stephens-Davidowitz, Seth, 104
Sức mạnh của những ý tưởng nhỏ,
 64
Tây Ninh, 69
Tetlock, P. E., 86-7
Thành phố Hồ Chí Minh, 103
The Coffee House, 74
Thế Giới Di Động, 58
thiên kiến chọn mẫu, 47
thiên kiến đồng tình, 34-7
thiên kiến không hồi đáp, 46, 47
thiên kiến sống sót, 44-53
thiên kiến thất bại, 47
thiên kiến thống kê, 145-55
thiên kiến thông tin chung, 9
thiên kiến tự động hóa, 121-6
thủ thuật đánh lạc hướng, 6-13
thủ thuật đặt giá lệch, 10
thủ thuật dựa hơi, 62-74, 112
 ---bảng catalog, 71-4
 ---bảng chữ, 69
 ---bảng ngành hàng phụ, 63
 ---bảng tên gọi, 68
 ---bảng văn hóa, 68

---bằng vị trí đặt chi nhánh, 69
 thủ thuật hình chiếu, 38, 39
 thủ thuật nâng chuẩn, 93
 thủ thuật nhử mồi, 29, 79-85
 ---nhử mồi bằng soái hạm, 83
 ---nhử-mồi-và-cho-không, 84
 ---nhử-mồi-và-khóa-chân, 82
 thủ thuật siêu xe, 127-30
 thủ thuật tách lớp, 91
 thuyết triển vọng, 115-6
 Tiki, 73-4
 Tôn Tử, 49, 113
 Tostitos, 113
 Trinh Le, 117
 Tripadvisor, 84
 Trung Nguyên, 55, 66-8, 112, 127-8
 Trung Quốc, 75
 Tversky, Amos, 115

Úc, 122
 Ứng Hoàng Phúc, 105
 Urminsky, O., 16
 Vân Nam, 75
 Victoria's Secret, 64
 Vinacafe, 67
 Vũng Tàu, 103-4
 Vương Phú Mãn, 75-7
 Waikato (đại học), 117
 Wald, Abraham, 44-6
 Wang Fuman, xem Vương Phú Mãn
 Wheeler, Elmer, 65-6, 112
 Worchel, S., 20
 Wyoming, 129
 Ý, 31, 68
 Zheng, Y. 16

HIỆU ỨNG CHIM MỒI

TẬP 3

Tác giả

Hạo Nhiên – Quốc Khánh

Chịu trách nhiệm xuất bản

PGS.TS. Nguyễn Ngọc Định

Biên tập

Nguyễn Ngọc Định

Trình bày bìa

Hạo Nhiên

Sửa bản in

Thu Nga

Mã số ISBN

978-604-922-855-1

Đơn vị liên kết xuất bản

Công ty TNHH Ecoblader

Địa chỉ: 168G Lưu Hữu Phước, Phường 15, Quận 8, TP. HCM

SĐT: 0868612291 - Email: contact@ecoblader.com

Nhà xuất bản Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

Số 279 Nguyễn Tri Phương, Phường 5, Quận 10, TP. Hồ Chí Minh.

Website: www.nxb.ueh.edu.vn – Email: nxb@ueh.edu.vn

Điện thoại: (08) 38.575.466 – Fax: 38.550.783

In 3.000 cuốn, khổ 14,5 x 20,5 cm tại Công ty Cổ phần In Khuyến học
Phía Nam, địa chỉ: Lô B5-8, đường D4, KCN Tân Phú Trung, Củ Chi, TP.
HCM. Số XNĐKXB: 1872-2020/CXBIPH/1-14/KTTPHCM. Số QĐXB
của NXB: 41/QĐ-NXBKTTPHCM cấp ngày 01/06/2020. In xong
và nộp lưu chiểu II/2020.