

ĐỔI MỚI
&
SÁNG TẠO

Carmine Gallo

STEVE JOBS

NHỮNG BÍ QUYẾT ĐỔI MỚI & SÁNG TẠO



THE
INNOVATION
SECRETS
OF STEVE JOBS

alpha
books
knowledge & power

Nhà xuất bản
Bách Khoa Hà Nội



MỤC LỤC

Bộ sách “Đổi mới - Sáng tạo”

Giới thiệu

Chương 1. Steve Jobs sẽ làm gì trong trường hợp này?

NGUYÊN TẮC SỐ 1

Chương 2. Nghe theo mách bảo của trái tim

Chương 3. Suy nghĩ khác biệt về nghề nghiệp của bản thân

NGUYÊN TẮC SỐ 2

Chương 4. Truyền cảm hứng cho những người truyền bá

Chương 5. Suy nghĩ khác biệt về lý tưởng của bạn

NGUYÊN TẮC SỐ 3

Chương 6. Tìm kiếm những trải nghiệm mới

Chương 7. Suy nghĩ khác biệt trong lối tư duy của bạn

NGUYÊN TẮC SỐ 4

Chương 8. Nhìn thấy những ý tưởng thiên tài trong sự điên rồ của họ

Chương 9. Suy nghĩ khác biệt về khách hàng của bạn

NGUYÊN TẮC SỐ 5

Chương 10. Càng đơn giản lại càng tinh tế

Chương 11. Suy nghĩ khác biệt trong thiết kế

NGUYÊN TẮC SỐ 6

Chương 12. Chúng tôi ở đây để giúp bạn phát triển

Chương 13. Suy nghĩ khác biệt về thương hiệu của bạn

NGUYÊN TẮC SỐ 7

Chương 14. Người kể chuyện doanh nghiệp vĩ đại nhất thế giới

Chương 15. Suy nghĩ khác biệt về câu chuyện của bạn

Một điều nữa...

Bộ sách “Đổi mới - Sáng tạo”

Chìa khóa cho các doanh nghiệp Việt duy trì tốc độ tăng trưởng

Theo báo cáo mới đây của Tổ chức Sở hữu trí tuệ thế giới (WIPO) và tổ chức INSEAD (The Business School for the World), Thụy Sĩ dẫn đầu bảng xếp hạng chỉ số sáng tạo toàn cầu (Global Innovation Index -GII) năm nay còn Việt Nam xếp thứ 76, tụt 25 bậc so với năm ngoái.

Sự chững lại của tăng trưởng kinh tế Việt Nam trong những năm qua đòi hỏi phải có những thay đổi căn bản mà một trong những chủ đề chính đó là đẩy mạnh những nỗ lực đổi mới sáng tạo. Các hoạt động sáng tạo công nghệ được coi là trung tâm của sự tăng trưởng kinh tế và tạo ra việc làm mới tốt hơn, là chìa khóa để cải thiện năng lực cạnh tranh của các nền kinh tế, các ngành công nghiệp và các doanh nghiệp.

Bộ sách này bao gồm 5 cuốn: *Đổi mới từ cốt lõi, Quản trị quá trình đổi mới và sáng tạo, Mã gen của nhà cải cách, Giải pháp cho đổi mới và sáng tạo, Steve Jobs – Những bí quyết đổi mới và sáng tạo* được tài trợ bởi Dự án “Chương trình Đổi mới-Sáng tạo”, viết tắt là IPP, với mục tiêu tăng cường Hệ thống Đổi mới-Sáng tạo Quốc gia (NIS) của Việt Nam do Phần Lan tài trợ.

Chúng tôi tin rằng bộ sách này sẽ là công cụ đặc biệt hữu ích giúp cho các doanh nghiệp và doanh nhân Việt Nam có thêm những bài học thực tiễn và giải pháp cho sự đổi mới sáng tạo của mình, nâng cao năng suất lao động, đồng thời giúp Việt Nam tiếp tục duy trì tốc độ tăng trưởng trong giai đoạn mới.

Xã hội đang cần những doanh nhân góp phần quan trọng vào những cuộc cách mạng “thúc đẩy sáng tạo” để biến điều không thể thành có thể.

Trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc!

Hà Nội, tháng 9 năm 2012

Công ty Sách Alpha

Giới thiệu

Điều cả thế giới cần giờ đây là có thêm nhiều Steve Jobs

Trong một lá thư ngỏ gửi đến tổng thống Barack Obama, một ký mục gia của tờ *New York Times* tên là Thomas Friedman đã thách thức Obama tạo ra được nhiều Jobs hơn – các Steve Jobs. “Chúng ta cần phải làm cho hàng triệu trẻ em Mỹ, không chỉ những đứa trẻ thiên tài, một lần nữa trở nên hứng thú với cái cách và khởi nghiệp.” Nếu bạn muốn có nhiều công việc tốt hơn, Friedman cho rằng nước Mỹ cần làm tốt hơn nữa trong việc tạo ra môi trường khuyến khích và cho phép con người đổi mới và sáng tạo. Tóm lại, nước Mỹ cần nhiều cá nhân giống như người đồng sáng lập và CEO của Apple - Steve Jobs. Sau cùng, nhờ một phần lớn vào cuộc cách mạng iPhone - một trong những thiết bị tiên tiến nhất trong thập kỷ qua - mà Apple đã vượt mặt Microsoft vào năm 2010 và trở thành công ty công nghệ sáng giá nhất thế giới. Đó là thành tựu mang tính bước ngoặt đối với bất kỳ công ty nào, và đặc biệt càng xuất sắc đối với một công ty khởi nghiệp trong một phòng ngủ phòng của gia đình.

Nước Mỹ phải đối mặt với vô số vấn đề khi bước vào thập niên thứ hai của thiên niên kỷ mới. Hàng triệu người mất việc hay mất nhà cửa, hoặc là mất cả hai. Cứ sáu người Mỹ thì có một người phải mua thực phẩm bằng tem phiếu, nên giáo dục công cần có một cuộc rà soát khẩn cấp và kỹ lưỡng từ tận gốc, và các doanh nghiệp từ mọi nơi trên cả nước cũng đang vấp vấp và để tồn tại trên thị trường. “Đầu tiên là ảnh hưởng của vụ 11/9 và kết thúc bằng cuộc khủng hoảng tài chính, 10 năm đầu tiên của thế kỷ này có lẽ là thập kỷ trì trệ nhất, vỡ mộng nhất mà nước Mỹ trải qua kể từ sau Chiến tranh

Thế giới thứ Hai”; gọi đó là “Thập kỷ địa ngục”, tạp chí Time cho rằng điều tốt đẹp nhất chúng ta có thể nói về thập kỷ vừa qua là nó đã kết thúc.

Cuộc đại suy thoái diễn ra khắp toàn cầu, gây ảnh hưởng rất nhiều đến những quốc gia vốn đã phải vật lộn với nền kinh tế kém phát triển, cơ sở hạ tầng thiếu thốn, các vấn đề về môi trường và tình trạng đói nghèo khó có thể tưởng tượng được. Tiến bộ thực sự trong thập kỷ tới sẽ đòi hỏi những ý tưởng tươi mới, sáng tạo và cải tiến. Như nhà đồng sáng lập Microsoft Bill Gates đã nói rằng: vấn đề then chốt là phải liên tục đổi mới. “Trong hai thế kỷ qua, quá trình giúp con người tăng hơn gấp đôi tuổi thọ, đem lại cho chúng ta nguồn năng lượng giá rẻ và thực phẩm dồi dào. Nếu thế giới trong 10 năm nữa không tiếp tục cải tiến về các vấn đề sức khỏe, năng lượng hay thực phẩm thì bức tranh tương lai dự đoán sẽ rất ảm đạm,” ông nói. Trong thập kỷ tới, các doanh nghiệp và cá nhân cần phải sử dụng hai trụ cột song song là sáng tạo và cải cách. Thất bại trong việc đó sẽ kìm chế những tiến bộ xã hội ở một thời điểm nhất định khi chúng là điều thiết yếu.

Đáng mừng ở chỗ, suy thoái thường là chất xúc tác cho đổi mới. Theo giám đốc điều hành của IBM, ông Adalio Sanchez, “Khi hoàn cảnh đòi hỏi bạn phải khôn ngoan, làm ít được nhiều, thì bạn sẽ có nhu cầu cải cách và khả năng sáng tạo mà trong điều kiện bình thường chưa chắc bạn đã nghĩ ra. Cải cách liên tục đôi khi không phải là bạn kiếm nhiều tiền hơn, mà là bạn tiêu tiền như thế nào.”

Lịch sử cho thấy những cải cách vĩ đại nhất thường diễn ra trong các giai đoạn kinh tế suy thoái trầm trọng. Báo cáo năm 2009 của Booz & Company có đoạn: “Ti vi, in chụp tĩnh điện, dao cạo điện, đài FM và vô số những tiến bộ khác đều được phát minh trong giai đoạn Đại Khủng Hoảng. Vào năm 1937, 40% thu nhập của công ty

Dupont đến từ các sản phẩm sản xuất sau 1930. Các công ty như vậy không chỉ cải cách để sống sót qua cuộc khủng hoảng, mà còn để chuẩn bị cho các thập kỷ phát triển bền vững trong tương lai.”

Nghiên cứu của Booz & Company cho thấy các nhà cải cách huyền thoại chủ yếu xuất hiện trong những giai đoạn căng thẳng. Khi ở trong nghịch cảnh, các nhà cải cách thành công biết tập trung vào điểm mạnh của bản thân và dám hành động dũng cảm một khi họ tìm ra những cơ hội mới giúp tạo nên giá trị.

Thực ra, căng thẳng, xung đột và khó khăn dường như là cách mà tự nhiên muốn chúng ta “Tìm ra một phương pháp mới.” Trong một lần ghé thăm Paso Robles, California (nơi được cho là một trong những khu vực sản xuất rượu hàng đầu trên thế giới), tôi bước vào một quán rượu trưng bày những viên đá trên quầy bar. Tôi hỏi: “Những viên đá này dùng để làm gì vậy?” “Đó là những mẫu đá vôi cáu thành nên đất đai ở đây.” Người phụ nữ trả lời tự hào khi rót các mẫu rượu Zinfandel nổi tiếng. “Để sống sót trên đất pha sỏi như thế này, rễ cây nho phải làm việc cật lực để vươn tới nguồn nước. Và kết quả là, chùm nho có vị đậm đà hơn. Và bất cứ người nếm rượu nào cũng đều biết, rượu ngon phải bắt đầu từ quả ngon.”

Cảm giác căng thẳng thật không thoải mái chút nào, nhưng tôi tin rằng lực tác động lên những dây nho cũng phát huy tác dụng thần kỳ của nó trên toàn bộ hệ các doanh nhân chuyên nghiệp. Trong hơn hai năm qua, tôi đã nhận hàng trăm lá thư của cả nam giới và phụ nữ, những người mất việc nhưng lại coi đó là một cơ hội để theo đuổi đam mê, để tạo ra một thứ gì đó mới và tiên tiến. Tạp chí *Wall Street* cho hay ngày càng có nhiều sinh viên ra trường quyết định từ bỏ hoàn toàn lộ trình làm thuê để mở công ty của riêng họ. Thì ra thế hệ Millennial – thường được miêu tả là xấc xược, hư hỏng và dữ dội – đang tạo ra những khởi đầu ý nghĩa và tốc độ chưa từng thấy. Tôi

sẽ không lấ y làm ngạc nhiên nế u trong 10 năm tới chúng ta phát hiện ra “Thập Kỷ Địa Ngục” chính là thập kỷ truyề n cảm hứng cho vô số sản phẩm, dịch vụ, phương pháp và ý tưởng mới. Ở khấ p nơi trên thế giới, trong các gara, các ngăn làm việc, phòng thí nghiệm hay lớp học, một làn sóng các nhà cải cách mới đang có những phát minh quan trọng trong lĩnh vực công nghệ, sức khỏe, khoa học và môi trường.

Như Rick Hampson đã viế t trên tờ *USA Today*, “Nỗi sợ hãi có thể cứu rỗi chúng ta.” “Người Mỹ thường băn khoăn rằ ng họ đang phải đố i mặt với giai đoạn tồ i tệ nhấ t, và do đó, họ nỗ lực nhiề u hơn để tận dụng tồ i đa khả năng của bản thân. Dù đó là việc Liên Xô phóng vệ tinh Sputnik năm 1957, sự sụp đổ của chế độ Mỹ Diệm ở Sài Gòn năm 1975, hay thách thức kinh tế từ Nhật Bản vào những năm 1980, chúng ta luôn có niề m tin vững vàng rằ ng những ngày tồ t đẹp nhấ t đang ở phía trước... và quan điểm của người Mỹ cho rằ ng họ đang bên bờ vực chính là thứ giúp chúng ta thành công. Thay vì thái độ xem thường khó khăn, người Mỹ phản ứng dữ dội thái quá. Trong một thế giới cạnh tranh, đó là chìa khóa cho thành công của chúng ta.”

Cải cách là cầ n thiế t để đưa đấ t nước thoát ra khỏi tình trạng trì trệ: những ý tưởng lớn, táo bạo và sáng tạo sẽ giúp hồ i sinh và trẻ hóa các quố c gia suy thoái, các công ty đang gặp khó khăn và những ngành nghề mờ nhạt. Ai có thể vẽ ra tấ m bản đồ tồ t hơn vị “CEO của thập kỷ” theo bình chọn của tạp chí *Fortune* – Steve Jobs?

Tháng 10 năm 2009, McGraw-Hill xuấ t bản cuố n *Bí quyế t thuyế t trình của Steve Jobs*, và nó nhanh chóng trở thành cuố n sách bán chạy trên thế giới. Và có một điề u rấ t thú vị diễn ra trong quá trình cuố n sách leo lên vị trí cao. Tựa sách bắ t đầ u có mặt trong danh sách những tác phẩm bán chạy, bên cạnh các cuố n sách huyề n thoại về thành công và tự rèn luyện như *Bí mật* của Rhonda

Byrnes, và 7 thói quen của người thành đạt của Stephen R. Covey. Và độc giả bắt đầu chia sẻ về cách họ áp dụng những điều học được trong cuốn sách để thay đổi định hướng kinh doanh và nghề nghiệp của bản thân. Trong một bài xã luận trên tờ *Java World*, một phóng viên cho biết cô mua cuốn sách để cải thiện kỹ năng thuyết trình, nhưng lại phát hiện ra một kho kiến thức giúp các nhà quản lý về công nghệ thông tin và các CIO (giám đốc công nghệ thông tin) trở thành những nhà lãnh đạo tài ba. Tôi rất hài lòng với những phản hồi ấy. Rõ ràng cuốn sách đã tạo được ảnh hưởng với độc giả, những người tìm kiếm công cụ để thành công, chứ không chỉ để phát triển kỹ năng thuyết trình. Bạn đang cầm trên tay một tác phẩm song hành với cuốn sách đó. Mặc dù cuốn sách này nói lên tầm quan trọng của truyền thông (cải cách chẳng có nghĩa lý gì nếu bạn không thể làm cho mọi người thích thú với nó), nhưng nội dung cuốn sách còn đề cập sâu hơn tới các nguyên tắc đã chỉ dẫn cho Steve Jobs trong gần hết cuộc đời ông - các bài học giúp bạn phát huy khả năng của bản thân trong công việc và cuộc sống.

Trước khi khám phá những nguyên tắc biên Jobs thành một trong những nhà cải cách thành công nhất thế giới, chúng ta phải thống nhất một định nghĩa chung về cải cách để áp dụng với tất cả mọi người, dù người đó có vai trò hay địa vị như thế nào: CEO, quản lý, nhân viên, nhà khoa học, giáo viên, nhà khởi nghiệp, hay sinh viên. Tóm lại trong một câu: Cải cách là phương pháp làm việc mới đem lại sự thay đổi tích cực. Nó làm cho cuộc sống tốt đẹp hơn.

“Nhiều người đồng ý rằng cải cách là cách tốt nhất để bảo tồn sự thịnh vượng của nền kinh tế,” nhà kinh tế học Tapan Munroe trao đổi với tôi. “Cải cách giúp tăng năng suất, và năng suất giúp tăng các khả năng: thu nhập cao hơn, lợi nhuận cao hơn, công việc mới, sản phẩm mới, và một nền kinh tế thịnh vượng. Một khi đã vén tấm rèm để đến với nền kinh tế toàn cầu, bạn sẽ nhìn

thấy ánh mặt trời. Không phải lúc nào mây cũng che phủ bầu trời. Chúng ta cần biến các ý tưởng thông minh với khả năng xác định và giải quyết vấn đề thành sản phẩm và dịch vụ phù hợp với nhu cầu của mọi người.” Munroe cùng với Gates và Friedman đều tin rằng cải cách phải là phương châm mới cho tất cả chúng ta.

“Cải cách là một khái niệm rộng,” Munroe nói. “Có những cải cách (innovation) với 'chữ i nhỏ' và có những cải cách với 'chữ I lớn'. 'Chữ I lớn' bao gồm các vấn đề như xây dựng mạng Internet, động cơ đốt trong hay mã vạch. Nhưng cải cách còn bao gồm những tiến bộ nhỏ và liên tục, giúp bạn có một cuộc sống tốt đẹp hơn, giúp cho doanh nghiệp nhỏ của bạn phát triển, hoặc cải tiến sản phẩm hay năng suất của công ty.” Những cải cách nhỏ này diễn ra mỗi ngày và khiến cuộc sống con người thêm tươi sáng.

“Kinh doanh kiểu lười mồm là công thức thảm họa trong kinh doanh,” Curtis Carlson đã viết như vậy trong cuốn sách mang tên *Innovation* (tạm dịch: Cải cách). “Nếu bạn muốn thích nghi và lớn mạnh trong thế giới kinh doanh hỗn độn này thì hình thức đào tạo nghệ thuật thông là không đủ; bạn cần phải có những kỹ năng cải cách mới. Nếu bạn biết cách tạo ra giá trị cho khách hàng thì dù đang làm việc ở đâu, bạn cũng có nhiều cơ hội thành công và không bao giờ lo thất nghiệp. Còn ngược lại, bạn có thể bị tụt lại phía sau.” Theo Carlson, bạn có bằng thạc sĩ thiên văn, bạn là nhà phân tích tài chính, là nhân viên kế toán hay người bán bảo hiểm... điều đó không quan trọng. Chuyên môn của bạn phải thích ứng với thế giới mới. Và thích ứng nghĩa là áp dụng các phương pháp mới và sáng tạo để nhìn nhận những vấn đề đang tồn tại hoặc tiềm tàng.

Sáng tạo đòi hỏi chúng ta phải làm việc. “Cải cách không phải là thứ gì đó bạn làm một lần và sau đó nghỉ ngơi,” Munroe nói. Cải cách là tận tụy và liên tục thay đổi mọi khía cạnh của bản thân một cách tích cực. Ông đưa ra ví dụ sau: “Hãy xem trường hợp một công ty

tư vậ n nhỏ chuyên dự đoán kinh tế . Điề u đầ u tiên tôi sẽ làm nế u thực sự muố n cải cách là cung câ p các dịch vụ phát huy điể m mạnh nhấ t của bản thân. Nế u dịch vụ của tôi tương tự với 5 công ty khác trong cùng khu vực, tôi sẽ cải tiế n bằ ng cách làm cho mình nổi bật ở các điể m sau: cung câ p dịch vụ khách hàng tốt hơn, kế t quả nghiên cứu chấ t lượng hơn, giới thiệu nhiề u dịch vụ độc đầ o hơn, truyề n thông và rõ ràng hơn, và các tài liệu thân thiện với người dùng hơn để khách hàng dựa vào đó đư a ra quyế t định.” Theo Munroe, có một câu hỏi sẽ khiế n bạn trở nên khác biệt, đó là: *Làm thế nào để giúp đỡ khách hàng nhiề u hơn trong công việc của họ?* Ông kế t luận: “Tìm ra đáp án cho câu hỏi đó nghĩa là cải cách”.

Đồ i với rấ t nhiề u doanh nghiệp và cá nhân, lặ p đi lặ p lại một quy trình mà trước đó đã gây ra suy thoái tài chính toàn câ u chấ c chấ n sẽ dẫn tới kế t quả tương tự. Xem cải cách là một phầ n trong DNA của bản thân (Thuật ngữ đư oc nhấ c đế n trong kinh doanh nhằ m ám chỉ những đặc điể m riêng và cơ câ u đặc biệt có tính kế thừa của các tổ chức, cá nhân, tạo ra nét riêng biệt cho mỗi tổ chức, cá nhân đó) nghĩa là áp dụng phương châm của Apple vào doanh nghiệp, sự nghiệp và cuộc số ng của bạn – “Hãy suy nghĩ khác biệt.” Nế u sản phẩm của bạn không thể thu hút người mua, bạn câ n phải suy nghĩ khác biệt để một lầ n nữa tiế p thêm sinh khí cho sản phẩm và dịch vụ. Nế u doanh số của bạn đang tụt đố c, bạn câ n phải suy nghĩ khác biệt để cải thiện các trải nghiệm của khách hàng. Nế u những năm qua bạn liên tục nhảy hế t từ việc này qua việc khác, bạn câ n phải suy nghĩ khác biệt để làm chủ công việc của mình.

Suy nghĩ giồ ng như Steve Jobs rấ t có lợi đồ i với các doanh nghiệp và các nhà giáo dục. “Nề n giáo dục Mỹ có thể câ n cải tiế n rấ t nhiề u,” Robert Kiyosaki, tác giả cuố n *Cha giàu cha nghèo* đã viế t. “Các trường học tại Mỹ câ n học tập các doanh nghiệp đư oc sáng lập bởi những nhà khởi nghiệp như Henry Ford và Steve Jobs.

Họ đã cho chúng ta một tầm bản đồ chi tiết. Cần phải thổi những luồng cải cách vào hệ thống giáo dục Mỹ, giống như những gì các nhà khởi nghiệp đã làm. Chúng ta cần hai chương trình học cho hệ thống trường công: một dành cho nhân viên làm thuê và một dành cho các nhà khởi nghiệp... đào tạo nhà khởi nghiệp không giống với việc đào tạo con người để họ trở thành người làm thuê.”

Cuốn sách này sẽ không sử dụng các thuật ngữ hay lý thuyết cải cách phức tạp dành riêng cho các chuyên gia. “Hầu hết các luận án tiến sĩ về chủ đề cải cách đều nặng nề và phức tạp, bởi chúng không được viết cho độc giả phổ thông,” một nhà kinh tế chia sẻ với tôi. “Các tiến sĩ viết ra chúng và các tiến sĩ đọc chúng. Trong rất nhiều trường hợp, lý thuyết càng khó hiểu, người viết càng được tôn trọng trong mắt các học giả xung quanh. Tôi đã chơi trò này suốt nhiều năm rồi.”

Vừa thoát ra khỏi cuộc suy thoái toàn cầu, chúng ta không có thời gian để chơi những trò như vậy. Điều chúng ta cần là các công cụ và nguyên lý thực tế giúp giải phóng khả năng sáng tạo tiềm ẩn trong mỗi con người. Những nguyên lý các bạn chuẩn bị đọc sau đây đều đơn giản, ý nghĩa và dễ thực hiện đối với bất cứ ngành nghề và vị trí nào: CEO, quản lý, nhà khởi nghiệp, tư vấn viên, các ngành nghề sáng tạo, chủ các doanh nghiệp nhỏ, giáo viên, bác sĩ, luật sư, môi giới bất động sản, hay các bà nội trợ, và tất nhiên cả những tiến sĩ nào thực sự muốn sử dụng kết quả nghiên cứu của mình để cải thiện cuộc sống con người.

Cải cách thường bị nhầm lẫn với phát minh. Hai khái niệm này bổ sung cho nhau nhưng không đồng nghĩa với nhau. Phát minh là hành động thiết kế, tạo ra, xây dựng các sản phẩm hoặc quy trình mới. Còn cải tiến bắt đầu với các ý tưởng sáng tạo và cuối cùng được biến thành các phát minh, dịch vụ, quy trình và phương pháp. Không phải ai cũng có thể trở thành nhà phát minh, nhưng ai cũng có

thể là một nhà cải cách. Bạn là chủ một doanh nghiệp nhỏ, và nảy ra một ý tưởng mới nhằm biến khách viếng thăm thành người mua hàng? Khi đó bạn là nhà cải cách. Bạn là người quản lý tìm ra phương pháp mới để khuyến khích nhân viên của mình? Khi đó bạn là nhà cải cách. Bạn là nhà khởi nghiệp tự đổi mới sự nghiệp của bản thân sau khi mất việc nhiều lần? Khi đó bạn là nhà cải cách. Bạn là bà nội trợ tìm ra một phương pháp mới giúp tái sinh một trường học công tại địa phương? Khi đó bạn là nhà cải cách.

Cải cách là việc những người bình thường có thể làm mỗi ngày để có cuộc sống tốt đẹp hơn. Bạn có thể gặp rất nhiều người trong số họ - những người đang đổi mới doanh nghiệp, cộng đồng và sống theo phương pháp cải cách của Steve Jobs.

Nghiên cứu về cải cách còn giúp trí óc bạn sáng suốt hơn. Các nhà khoa học phát hiện ra rằng khi chúng ta già đi, những thứ chúng ta biết và ghi nhận trong óc sẽ không mất đi; chúng chỉ lạc đâu đó trong các nếp gấp của bộ não mà thôi. Khi bộ não càng già đi, nó càng có khả năng quan sát tổng thể cả bức tranh lớn. Các nhà khoa học nói thủ thuật ở đây là phải giữ cho mối liên hệ giữa chúng luôn luôn cháy và cách tốt nhất để rèn luyện các liên hợp thần kinh này là chủ động tiếp xúc với những con người hoặc ý tưởng khác biệt, khác hẳn với lối suy nghĩ của bạn. Có thể chàng thanh niên 19 tuổi Steve Jobs đã đúng khi rời khu ngoại ô California để khăn gói tới Ấn Độ cùng người bạn của mình là Daniel Kottke. Chuyên đi khiến Jobs thắc mắc rất nhiều về những ảo tưởng trước đây của ông đối với miền đất lạ này: “Đó là một trong những lần đầu tiên tôi bắt đầu nghĩ: có lẽ những đóng góp của Thomas Edison vào công cuộc cải cách thế giới còn lớn hơn nhiều so với cả Karl Marx và Neem Karolie Baba cộng lại.”

Thất bại trong cuộc tìm kiếm niêm kích lệ tinh thần trong chuyến đi đó, Jobs quay trở lại nhà cha mẹ ở Los Altos, California và

quyết định tự tìm hướng đi cho riêng mình. Con đường của Jobs trong ba thập kỷ sau đó có lúc thăng lúc trầm, cả trong sự nghiệp lẫn trong cuộc sống riêng. Ông đã nếm mùi thành công, thất bại, rồi trả nợ, và bắt đầu năm 2004, người đàn ông từng sang Ấn Độ để tìm câu trả lời cho những câu đố khó nhất của cuộc sống đã trở lại với tài trí khác thường khi sống sót sau không chỉ một mà hai căn bệnh chết người. “Luôn tâm niệm rằng mình sắp chết là công cụ quan trọng nhất mà tôi từng sử dụng mỗi khi phải đưa ra những quyết định lớn trong đời.” Jobs nói.

Nếu nước Mỹ cần nhiều người lãnh đạo như Steve Jobs, giống như Thomas Friedman vẫn tin tưởng, thì chúng ta cần nhìn vào “Steve” để học tập. Jobs sống vô cùng khép kín. Nhưng ông vẫn để lại rất nhiều dấu vết trên con đường dẫn đến thành công vượt bậc của mình. Tất cả những gì bạn cần làm là hãy quan sát chúng.

Chương 1. Steve Jobs sẽ làm gì trong trường hợp này?

Cải cách là điểm phân biệt giữa một người lãnh đạo và một nhân viên.

- STEVE JOBS -

Cải cách là bí mật của Apple, nhưng Steve Jobs, người đồng sáng lập và CEO của công ty, không tin rằng “các hệ thống” lại tạo ra cải cách. Nhân viên của Apple không tham dự các buổi hội thảo để trau dồi khả năng sáng tạo cho bản thân. Bạn sẽ không tìm thấy các miếng Lego văng vãi trong trụ sở của Apple để khơi mào cải cách, bạn cũng sẽ không thấy các nhân viên sục sạo khắp tòa nhà để tìm các món đồ trong trò chơi “tìm đồ vật”, một hoạt động xây dựng nhóm được hướng dẫn bởi “tư vấn viên cải cách”. Thực tế, Steve Jobs rất coi thường những bài tập lặp đi lặp lại như vậy. “Chúng tôi không nghĩ theo cách: Hãy tìm lớp học đi! Đây là 5 quy luật cải cách; hãy dán chúng ở khắp nơi trong công ty!” Một lần Jobs đã trả lời Rob Walker, phóng viên của tờ *New York Times* như vậy. Walker gắng hỏi Jobs trong cuộc phỏng vấn và gợi ý rằng rất nhiều người luôn cố gắng để tạo ra các hệ thống hoặc phương pháp khơi nguồn đổi mới. “Tất nhiên họ làm như vậy.” Jobs nói. “Nó cũng giống như ai đó không sành điệu mà lại cố tỏ ra sành điệu. Nhìn rất đau mắt... Giống như là Michael Dell (người sáng lập hãng máy tính Dell) tập nhảy vậy! Chán ngắt!”

Cuốn sách này không đề cập đến những biện pháp cải cách “chán ngắt” như vậy. Mục đích của nó không phải là tạo ra một phương pháp cải cách cứng nhắc từng bước một, bởi đó không phải

là lời khuyên của Jobs. Mục tiêu của nó là tiết lộ những nguyên tắc chung đã giúp Steve Jobs đạt được thành công vượt trội, những nguyên tắc làm phong phú thêm trí tưởng tượng, nâng cao khả năng sáng tạo, và giúp bạn nảy ra những ý tưởng mới để phát triển doanh nghiệp và sự nghiệp của mình, là nguộ̀n cảm hứng giúp bạn thay đổi thệ́ giới.

Tuy các nguyên tắc này dựa trên mô hình của huyệ̀n thoại công nghệ Steve Jobs, nhưng cải cách không chỉ nặ̀m trong lĩnh vực công nghệ; cải cách nghĩa là tạo ra những ý tưởng mới để giải quyết vậ́n đệ̀. Nhà thiết kệ́ nổi tiệ́ng người Pháp, Philippe Starck, một người hâm mộ Jobs (và Jobs cũng hâm mộ ông), có lận đã nói: một sản phẩm “tốt” là sản phẩm giúp bạn có cuộc sộ́ng tốt đẹ̣p hơn. Ngoài việc thiết kệ́ những sản phẩm khách sạn đẹ̣p mệ hộ̀n ở những địa điệ̉m đáng ao ước nhậ́t trên thệ́ giới, Starck còn có những thiết kệ́ “dân chủ hóa”, những vật dụng thông thường với phong cách khác lạ, trang nhã và đôn giản, như cân trong phòng tặ́m, máy báo tiệ́ng khóc trẻ em và hàng chục các vật dụng hặ́ng ngày khác bày bán tại các cửa hàng bán lẻ như Target. Nệ́u chúng ta sử dụng định nghĩa “tốt” của Starck, thì Steve Jobs đã tạo ra những sản phẩm tốt, rậ́t tốt trong suộ́t ba thập kỷ qua. Jobs cũng lậy cảm hứng từ những quan niệm đó của Starck để ông làm cho những vật dụng có sẵn (như máy tính, máy nghe nhạc MP3 hay điện thoại thông minh) trở nên tiện lợi, thú vị và dễ sử dụng hơn. Nệ́u các ý tưởng trong cuộ́n sách này đem lại cảm hứng để bạn tạo ra những vật dụng mới xuậ́t sặ́c trong tương lai thì đó là điệ̀u tuyệ̣t vời. Nhưng quan trọng hơn, những nguyên tắc này sẽ cho bạn một hệ thộ́ng cơ bản để phát triển doanh nghiệp và sự nghiệp, đem lại các ý tưởng thúc đẩy bạn đi xa hơn những gì bạn nghĩ.

Kinh nghiệm của Steve Jobs

Làm sao chúng ta có thể biết được Steve Jobs muốn nói gì? Đến nay, Jobs là một trong những CEO sừng sỏ nhất trên thế giới. Ông hiếm khi xuất hiện trước công chúng, hầu hết các nhân viên của Apple chưa bao giờ được trực tiếp gặp ông, Jobs tránh xuất hiện thường xuyên trên truyền hình, và ông còn tạo ra một “lãnh địa” được bảo vệ nghiêm ngặt tại trụ sở của Apple mà bước vào đó, bạn tưởng như mình vừa bước qua ranh giới khu vực phi quân sự để tiến vào lãnh thổ Triều Tiên. Tuy nhiên, Jobs đã chia sẻ rất nhiều từ thời học phổ thông khi lần đầu tiên ông gặp Steve Wozniak và bắt đầu chế tạo máy tính trong phòng ngủ thừa ở ngôi nhà của cha mẹ ông. (Trái với suy nghĩ của nhiều người, Apple được gây dựng trong phòng ngủ, sau đó chuyển qua bếp và cuối cùng là gara, nơi huyền thoại được sinh ra.)

Mặc dù phải có sự tham gia của hàng nghìn nhân viên để biến các ý tưởng của Steve Jobs thành hiện thực, nhưng tại trụ sở của Apple, những kinh nghiệm của công ty cũng chính là những kinh nghiệm của Jobs. Hiếm người nào tên tuổi lại gắn liền với cải cách nhiều như Jobs. Một kết quả tìm kiếm trên Google với từ khóa “Steve Jobs + Innovation” (Steve Jobs + cải cách) sẽ cho ra hơn 2,7 triệu kết quả. Cũng phương pháp tìm kiếm tương tự với tên “Walt Disney” cho ra 1,5 triệu đường link, và với tên “Henry Ford” kết quả là hơn 1 triệu. Tôi tin rằng những người tìm kiếm các thông tin trên không chỉ muốn tìm đôi dòng tiểu sử; họ còn tìm phương pháp cải cách.

Bí quyết đổi mới và sáng tạo không phải là cuốn tiểu sử của Steve Jobs. Thay vào đó, cuốn sách tìm cách tiết lộ những nguyên tắc đã đem lại cho Jobs những ý tưởng vô hạn góp phần thay đổi thế giới - những nguyên tắc bạn có thể áp dụng ngay hôm nay để giải phóng tiềm năng của bản thân. Hãy coi đây là những chỉ dẫn cơ bản dẫn tới thành công đột phá trong công việc và cuộc sống. Các nguyên tắc này được đúc kết từ việc nghiên cứu tỉ mỉ những phát

ngôn của Jobs trong suốt ba thập kỷ qua, từ kinh nghiệm của những nhân viên từng làm việc tại Apple, các chuyên gia đã từng làm việc trong công ty hàng thập kỷ, và rất nhiều các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, nhà khởi nghiệp, nhà giáo, và chủ các doanh nghiệp nhỏ từng có được cảm hứng bằng các tự đặt cho mình một câu hỏi đơn giản: *Steve Jobs sẽ làm gì trong trường hợp này?*

Người hùng vĩ đại

Nhà kinh tế học từng đoạt giải Nobel, Paul Krugman của tạp chí *New York Times* đã gọi thập kỷ vừa qua là “Số Không Vĩ Đại”, vì theo ông “chẳng có gì tốt đẹp diễn ra cả.” Nhưng sự thực vẫn có những điều tốt đẹp diễn ra. Từ đống tro tàn của Số Không Vĩ Đại mọc lên một vị anh hùng vĩ đại, Steve Jobs. Tạp chí *Fortune* đã gán cho Jobs danh hiệu thách thức những suy thoái kinh tế, chống lại tử thần, và thay đổi thế giới. Trong vòng 10 năm, con người đã chứng kiến hai cuộc suy thoái, các vụ bê bối tài chính, một cuộc khủng hoảng ngân hàng, chứng khoán thua lỗ lớn, và một nền kinh tế chao đảo, nhưng Jobs vẫn liên tiếp giành chiến thắng. Ông đã vực dậy Apple (công ty đang trên bờ vực phá sản khi Jobs trở lại vào năm 1996) và nhanh chóng tái tạo các nền công nghiệp máy tính, âm nhạc, điện ảnh và viễn thông. Tái tạo một công ty trong một lĩnh vực đã là một thành tựu hiếm thấy, còn như tạp chí *Fortune* đã chỉ ra, tái tạo cả 4 lĩnh vực thì quả là chưa từng nghe tới bao giờ. *Fortune* cho rằng không thể đánh giá thấp ảnh hưởng của Jobs đối với nền văn hóa thế giới. “Mỗi ngày, vài lần một ngày, một số sinh viên, nhà khởi nghiệp, nhà thiết kế công nghiệp hay CEO lại nhìn vào các vấn đề của họ và tự hỏi: “Steve Jobs sẽ làm gì trong trường hợp này?”

Những năm 2000 là quãng thời gian thành công của Steve Jobs. Sau mỗi quý, Apple lại lập kỷ lục về doanh thu và lợi nhuận khi doanh số bán các sản phẩm máy tính Mac, iPod và iPhone bùng nổ. Tháng Một năm 2010, Apple đã bán được 250 triệu chiếc iPod, chiếm hơn 70% thị phần máy nghe nhạc MP3 và thay đổi hẳn cách con người khám phá, mua và thưởng thức âm nhạc. Công ty tăng thị phần trong thị trường máy tính cá nhân lên 10%, bán ở mức giá trung bình cao hơn hẳn máy tính của các công ty khác. Các cửa hàng bán lẻ của Apple mọc lên với số lượng trên 280 cửa hàng và thu hút khoảng hơn 50 triệu khách mỗi quý. Chỉ trong khoảng 18 tháng kể từ khi kho ứng dụng của Apple (App Store) ra đời vào 10 tháng Bảy năm 2008, 3 tỷ ứng dụng đã được khách hàng tải về để sử dụng trên iPhone và iPod Touch. Apple, ra đời vào ngày 1 tháng Tư năm 1976, đã tăng trưởng thành một công ty 50 tỷ đô-la. “Tôi muốn quên đi những con số, bởi đó không phải là cách chúng tôi nghĩ về Apple, nhưng phải công nhận kết quả ấy thật đáng kinh ngạc,” Steve Jobs phát biểu vào ngày 27 tháng Một năm 2010. Kể từ khi trở lại Apple năm 1996, Steve Jobs đã tạo ra thêm 150 tỷ đô-la lợi nhuận cổ đông và biến đổi hoàn toàn các lĩnh vực điện ảnh, viễn thông, âm nhạc, bán lẻ, xuất bản và thiết kế. Nếu bạn đang tìm một ai đó để học tập, tốt nhất hãy hỏi bản thân: “Steve Jobs sẽ làm gì trong trường hợp này?”.

Phố Wall đánh giá cao Steve Jobs khi ông vực dậy tình hình tài chính của Apple. Tháng Một năm 2010, từ *Harvard Business Review* gọi Steve là CEO giỏi nhất thế giới vì đã đem lại “mức tăng tổng lợi nhuận cổ đông khổng lồ so với các công ty trong ngành là 3,188%, (tương đương 34% mỗi năm) sau khi ông quay lại Apple.” Cũng theo bài viết đó, Apple có thị phần lớn hơn cả Dell và HP cộng lại. Còn biên tập viên tạp chí *TechCrunch*, Michael Arrington, thì đi xa hơn Phố Wall khi tập trung vào ý nghĩa của Apple đối với nhân loại.

Ông nói, thế giới này sẽ khác đi rất nhiều nếu Jobs không quay lại với Apple.

Một thế giới không có Steve Jobs

Jobs đi đầu trong việc sản xuất một số sản phẩm quyết định nhất hành tinh: iMac, MacBook, iPhone, iPod, và gần đây nhất là iPad. “Nhưng thậm chí phần cứng cũng không phải là điểm bắt đầu của những gì Apple đã làm trong 12 năm qua.” Arrington viết. “Họ thay đổi ngành công nghiệp âm nhạc, điện ảnh, truyền hình với tốc độ chóng mặt, và họ đem lại cho điện thoại di động một định nghĩa mới.” Nếu Jobs không quay lại, Arrington tự hỏi liệu có CEO nào khác tiến vào thị trường MP3 đã bão hòa với chiếc iPod hay không? Ông cũng đưa ra câu hỏi ai sẽ là người tung ra thị trường iPhone và iPad. Ngay cả khi bạn không sở hữu những món đồ này, thế giới của bạn cũng vẫn khác đi rất nhiều nếu Jobs không tạo ra chúng. “Khi đó có lẽ chúng ta vẫn đang chìm trong địa ngục của điện thoại cầm tay. Chúng ta sẽ chẳng bao giờ có được trải nghiệm thú vị khi truy cập web trên điện thoại, và chắc chắn không được sử dụng các ứng dụng của bên thứ ba như Pandora hay Skype trên bất kỳ “cục gạch” nào nhà sản xuất đưa cho chúng ta. Steve Jobs cũng là người gần như một tay đảo lộn cả một nền công nghiệp âm nhạc. Và thật ngạc nhiên là vô số laptop và máy tính hiện nay bắt chước các tính năng và kiểu dáng của MacBook và iMac. Nếu không có Steve Jobs, thế giới này sẽ thiếu đi màu sắc. Ông là một huyền thoại sống, và xứng đáng có một chỗ đứng trong lịch sử.”

Chúng ta có thể nhận thấy ảnh hưởng của Apple trên khắp các khu triển lãm của Hội nghị Di động Thế giới ở Barcelona tháng Hai năm 2010, mặc dù Apple không trưng bày sản phẩm ở đây. Các đối thủ như Samsung, Nokia, LG và Research in Motion đều giới thiệu

các dụng cụ với màn hình cảm ứng và kho ứng dụng, hai điểm cải cách được phổ biến bởi iPhone.

Các cải cách của Apple ảnh hưởng đến cuộc sống của bạn mỗi ngày. Có thể bạn chưa bao giờ sở hữu một chiếc máy tính Mac, nhưng bạn đã nâng cấp máy tính của mình lên phiên bản Windows 7. Khi giới thiệu Windows 7, một quản lý của Microsoft đã bị một số lời chỉ trích khi tuyên bố rằng hệ điều hành mới (OS) được lấy cảm hứng từ hệ điều hành OS X của Apple. Microsoft đã loại bỏ bớt các dòng lệnh để hợp lý hóa hệ thống, giúp hệ điều hành chạy hiệu quả và ổn định hơn – một việc rất giống với Apple. Thêm vào đó, quản lý này còn nói việc Microsoft đang cố làm với hệ điều hành mới của mình là tạo ra giao diện đồ họa và cảm giác giống như khi sử dụng Mac. Dù bạn dùng Mac hay một máy tính cá nhân bình thường, những cải tiến của Apple luôn ở đâu đó xung quanh bạn.

Có người nói để đạt được thành công như Steve Jobs là điều không tưởng đối với hầu hết mọi người. Tôi không có ý xúc phạm trí thông minh của các bạn bằng cách quảng cáo rằng cuốn sách này sẽ biến bạn thành một tỷ phú như Steve Jobs, và tôi cũng không hứa rằng nó sẽ giúp bạn sáng tạo ra chiếc iPod tiếp theo. Một lời hứa như vậy chẳng khác nào một giáo viên phổ thông rêu rao rằng anh ta có thể dạy cho một vận động viên trẻ chơi bóng giỏi như Michael Jordan. Cơ hội để cậu bé trở thành một Jordan thứ hai là rất ít. Tuy nhiên, chắc chắn rằng các kỹ năng của cậu sẽ được cải thiện, và có thể vận động viên đó sẽ trở thành một ngôi sao ở trường phổ thông và đại học, và nếu luyện tập đủ chăm chỉ, cậu ta còn có thể nhận được hợp đồng trị giá nhiều triệu đô-la để chơi tại Giải bóng rổ nhà nghề Mỹ NBA. Có thể cậu sẽ chẳng bao giờ gây được ảnh hưởng như cách mà Jordan đã làm đối với môn bóng rổ, nhưng cậu ta sẽ có một sự nghiệp thể thao rực rỡ hơn nhiều so với phần lớn những gì các vận động viên còn lại trong trường phổ thông mơ ước.

Người hùng của bạn là ai?

Tôi từng nghe nói chỉ có 3% trong số chúng ta quyết tâm xây dựng một cuộc sống như chúng ta mơ ước. Điều đó quá đúng. Hầu hết mọi người dành thời gian lên danh sách các món đồ cần mua nhiều hơn là tính toán cho tương lai. Tuy nhiên, cuộc Đại Suy Thoái có lẽ là hồ i chuông cảnh tỉnh, nhắc nhở mọi người rằng họ cần kiểm soát cuộc sống của mình, thay vì trao quyền kiểm soát tương lai của họ vào tay người khác, những người có thể không hứng thú với điều đó chút nào.

Những người trẻ đang kiếm tìm chỉ dẫn, và rất nhiều người đang nhìn vào tấm gương Steve Jobs. Trong một bản điều tra năm 2009 của công ty Junior Achievement, một nghìn thanh thiếu niên tuổi từ 12 đến 17 được yêu cầu liệt kê các nhà khởi nghiệp mà chúng ngưỡng mộ nhất. Steve Jobs đứng đầu danh sách với 35% bầu chọn. Oprah Winfrey, vận động viên trượt băng Tony Hawk, cặp chị em song sinh nhà Olsen, và người sáng lập Facebook Mark Zuckerberg đều nhận được ít phiếu bầu hơn. Khi được hỏi tại sao chúng lại chọn Jobs, gần 2/3 người được hỏi (61%) đưa ra những câu trả lời đại loại như: “Bởi vì ông tạo ra sự khác biệt,” ông ấy cải thiện cuộc sống con người,” hay “ông ấy làm cho thế giới tốt đẹp hơn.” Chỉ có 4% nói sự giàu có và nổi tiếng của Jobs là lý do chúng lựa chọn ông. Điều đó cho thấy trẻ em vị tha hơn người lớn vẫn tưởng rất nhiều. Tạo nên sự khác biệt cho thế giới có vẻ bao gồm cả việc tạo nên sự khác biệt trong suy nghĩ của thanh thiếu niên Mỹ.

“Bạn có thể hiểu khá rõ về một con người bằng việc nhìn xem vị anh hùng trong lòng họ là ai.” Jobs giải thích đoạn quảng cáo truyền hình nổi tiếng “Hãy suy nghĩ khác biệt”. Đoạn quảng cáo có hình ảnh của các nhà cải cách nổi tiếng, và cũng là các vị anh hùng của Jobs: Albert Einstein, Bob Dylan, Mahatma Gandhi, và Amelia

Earhart. Chiến dịch quảng cáo khởi động vào ngày 28 tháng Chín năm 1997, chưa đầy một năm sau khi Jobs quay trở lại Apple sau 11 năm vắng bóng. Nhãn hiệu Apple lúc đó đang mờ nhạt, và vai trò chính của Jobs là làm sống lại hình ảnh của công ty. Một khi Jobs đã duyệt một chiến dịch quảng cáo, ông không bao giờ ngồi ngoài lề và quan sát một cách thụ động. Ông tham gia vào mọi công đoạn trong chiến dịch, xem xét lại tác phẩm nghệ thuật đó mỗi ngày. Jobs cũng tham gia vào việc xin giấy phép, tự mình gọi điện thoại và nói chuyện với Yoko Ono hay những người kế thừa của Albert Einstein.

Diễn viên Richard Dreyfuss đọc lời dẫn chuyện trong đoạn quảng cáo truyền hình khi hình ảnh đen trắng của các nhà tư tưởng, nhà khoa học và những người bài trừ cổ hủ xuất hiện trên màn hình. Để nhận thấy tại sao Jobs lại có vai trò quyết định đến vậy trong dự án này – không phải vì ông nghĩ chiến dịch có thể một tay cứu được cả cơ nghiệp của Apple, mà bởi vì đúng như Dreyfuss đã miêu tả ông: “Đây là những con người điên rồ... những người có cách nhìn khác biệt... Họ thay đổi mọi thứ. Họ sáng tạo. Họ tưởng tượng. Họ khám phá. Họ xây dựng. Họ truyền cảm hứng. Họ thúc đẩy loài người tiến lên.” Chiến dịch có ý nghĩa rất lớn đối với Jobs bởi ông đang xây dựng di sản cho bản thân, và cùng với các nhà cải cách vĩ đại đi trước, ông góp phần thúc đẩy nhân loại đi lên.

Giáo sư Nancy F. Koehn của Đại học Harvard xếp Jobs vào hàng ngũ các nhà khởi nghiệp nổi tiếng trong hai thế kỷ qua, những người như Josiah Wedgwood, John D. Rockefeller, Andrew Carnegie, Henry Ford và Estée Lauder. Họ đều có chung các đặc điểm: nghị lực mạnh mẽ, lòng ham hiểu biết cháy bỏng, và một trí tưởng tượng phong phú. Jobs xuất hiện đúng vào thời điểm diễn ra những thay đổi trong kinh tế, xã hội và kỹ thuật, thời kỳ mà chúng ta gọi là “Cách mạng Thông tin,” Koehn viết. “Wedgwood, nhà sản xuất đồ gốm người Anh hồi thế kỷ XVIII, người tạo ra nhãn hiệu bán hàng

thực sự đầu tiên, cũng lớn lên trong giai đoạn Cách mạng Công nghiệp, một giai đoạn có những biến chuyển lớn. Và Rockefeller cũng đặt nền móng cho ngành công nghiệp dầu mỏ hiện đại trong những năm 1870 và 1880, khi hệ thống giao thông đường sắt và công nghệ sản xuất hàng loạt đang biến đổi nước Mỹ từ xã hội nông nghiệp thành công nghiệp.” Koehn cho rằng khoảng thời gian đổi mới đem lại rất nhiều cơ hội cho con người. Các nhà cải cách như Jobs, Rockefeller và những người khác đều biết nắm lấy những thời khắc quan trọng này.

Cải cách ở mọi nơi

Tình trạng hỗn loạn thực sự diễn ra khắp mọi nơi trên thuộc địa Mỹ năm 1776, khi 56 người đàn ông trong số những lãnh đạo tiên bộ nhất thời bấy giờ cùng nhau ký vào một tài liệu khởi xướng cuộc cách mạng ở Mỹ và tuyên truyền rộng rãi đến nhiều nơi trên thế giới. Bản Tuyên ngôn Độc lập đã đem lại chính quyền về tay số đông. Đến khi nước Mỹ kỷ niệm hai trăm năm độc lập, hai người đàn ông mang tên Steve Jobs và Steve Wozniak cũng góp chữ ký của mình vào một biên bản khởi xướng một cuộc cách mạng, đem sức mạnh của máy tính tới tay mọi người. Thomas Jefferson đòi quyền khởi xướng cách mạng, tức là con người có những quyền cơ bản, khi chính phủ vi phạm những quyền này và điều kiện sống không thể chấp nhận được nữa, con người phải thay đổi hoặc lật đổ chính quyền đó. Tương tự như vậy, Jobs và Wozniak cũng áp dụng quyền này để thay đổi một hệ thống đã trở nên không thể chấp nhận được. Máy tính là vật đắt đỏ, khó sử dụng và chỉ dành cho những người yêu thích hoặc các chuyên gia. Nhưng Jobs và Wozniak thì có chung một quan điểm: tạo ra một chiếc máy tính mà mọi người có thể mua và sử dụng. “Khi mới lập ra Apple, chúng tôi thực sự chế tạo chiếc máy tính đầu tiên bởi chúng tôi muốn có một chiếc.” Jobs nói. “Sau đó chúng tôi

thiết kế chiếc máy điện rô-ây cho nó thêm màu sắc, cộng với những vật dụng đi kèm khác gọi là Apple II. Chúng tôi đam mê công việc đơn giản đó để tạo ra nhiều chiếc máy tính khác cho bạn bè, để họ cũng biết được cảm giác thú vị khi sử dụng máy tính như chúng tôi.”

Mặc dù Altair 8800 là chiếc máy tính cá nhân đầu tiên, nhưng tạp chí Times lại cho rằng Apple II mới là mở đầu cho cuộc cách mạng máy tính cá nhân. Cũng như trong cuộc cách mạng giành độc lập, không phải ai cũng tin rằng cuộc cách mạng máy tính sẽ đem lại một thế giới tốt đẹp hơn. Trong những năm 1970, một số người quan sát lo ngại rằng máy tính sẽ nới rộng thêm khoảng cách giữa người giàu và người nghèo căn cứ vào giá thành quá đắt đỏ của những chiếc máy tính đầu tiên. Những người khác thì quan ngại về việc con người sẽ mất khả năng suy xét và nê một cách kỹ càng hoặc sẽ trở nên vô cùng cô lập với xã hội. Tất nhiên, vẫn có rất nhiều cuốn sách viết về ảnh hưởng tích cực của máy tính đối với con người, chúng chạm tới cuộc sống của chúng ta và cải thiện cuộc sống mỗi ngày. Bạn có thể cho rằng động lực đằng sau cuộc cách mạng máy tính vẫn có thể dẫn tới việc dân chủ hóa công nghệ mà không cần Jobs và Wozniak, nhưng không thể phủ nhận rằng Jobs đã thúc đẩy quá trình đó diễn ra nhanh hơn gấp nhiều lần. Cần có niềm tin để bắt đầu một cuộc cách mạng, tin tưởng vào kỹ năng của bản thân, và tin rằng những gì bạn làm chắc chắn sẽ giúp xã hội tiến bộ.

Bảy nguyên tắc thúc đẩy Steve Jobs

Tôi tin rằng chúng ta có thể áp dụng những kinh nghiệm của Steve Jobs vào doanh nghiệp, công việc và cuộc sống của chính bạn nếu bạn hiểu 7 nguyên tắc đã thúc đẩy ông. Đây cũng là nguyên

tác làm nên thành công của những tổ chức và cá nhân khác. Ở những trang tiếp theo, các bạn sẽ thấy người chế biến sushi nổi tiếng nhất thế giới, Nobuyuki Matsuhisa, áp dụng các nguyên tắc này vào công thức làm bánh nổi tiếng của mình, giống như Steve Jobs đã áp dụng vào các sản phẩm nổi tiếng của ông. Bạn sẽ khám phá ra một nguyên tắc cải cách đã khơi nguồn cho Jobs sáng tạo ra chiếc Mac và khiên Rachael Ray xây dựng bài học nấu ăn 30 phút. Bạn sẽ học cách John F. Kennedy áp dụng một bí mật cải cách để truyền cảm hứng cho con người đặt chân lên mặt trăng, và cũng với nguyên tắc đó, chiếc Mac đã ra đời như thế nào. Bạn sẽ được gặp gỡ một nhóm các bà nội trợ, những người cùng áp dụng một nguyên tắc mà Jobs dùng để truyền cảm hứng cho nhân viên, để làm sống lại một ngôi trường đã xuống cấp trầm trọng trong vùng. Và bạn sẽ nghe chia sẻ từ các nhân viên từng làm việc ở Apple, giờ đây đã mở công ty riêng của họ bằng cách sử dụng các nguyên tắc thành công mà họ học được từ vị sếp cũ của mình.

Một lần, tôi được nghe câu chuyện về một người bà đang phân vân không biết tặng gì cho các cháu vào dịp Giáng Sinh. Bà muốn tặng các cháu một thứ gì đó thể hiện được tình yêu thương của bà đối với chúng, và có giá trị lâu dài với chúng kể cả khi bà đã đi xa. Bà đã mua 4 quả táo và gói trong những hộp quà – và tặng cho mỗi đứa cháu một hộp. Bọn trẻ mở những cái hộp ra và thấy quả táo, bên dưới quả táo là một tờ giấy ghi tặng một chiếc máy tính Apple mới toanh. Tờ giấy viết rằng: cũng giống như một quả táo thật, mỗi đứa cháu của bà đều có những hạt giống của sự ưu tú, và chiếc máy tính Apple mới sẽ giúp chúng đạt được sự giàu có thực sự. Người bà qua đời, nhưng lũ trẻ vẫn giữ mảnh giấy và nhớ về món quà như một “Bài học về Quả táo”. Dù bạn có sở hữu một sản phẩm của Apple hay không, bạn vẫn có thể nhận được những giá trị từ món quà mà Steve Jobs đem lại cho thế giới: Những bí quyết cải cách. Rất nhiều lãnh đạo các doanh nghiệp, nhà khởi nghiệp và các cựu nhân

viên của Apple đã khám phá ra những bí quyết đó và áp dụng chúng để có được thành công đột phá. Tự hỏi bản thân: “Steve Jobs sẽ làm gì trong trường hợp này?” là rất tốt, nhưng bạn sẽ không thể tìm ra câu trả lời nếu không hiểu được 7 nguyên tắc chỉ lối cho ông trong công việc và cuộc sống.

Bảy nguyên tắc được viết trong cuốn sách này sẽ buộc bạn phải suy nghĩ một cách khác biệt về công việc, công ty, khách hàng và sản phẩm. Chúng được sắp xếp theo trật tự sau:

Nguyên tắc số 1: “Làm những việc bạn yêu thích.”

Steve Jobs đã nghe theo sự mách bảo của trái tim trong suốt cuộc đời mình, và ông cho rằng, chính điều đó đã tạo nên tất cả những điểm khác biệt.

Nguyên tắc số 2: “Để lại dấu ấn cho nhân loại.”

Jobs thu hút những người có chung quan điểm, những người chia sẻ với ông định hướng và giúp biến ý tưởng của ông thành những cải cách thay đổi thế giới. Niềm đam mê là năng lượng cho quả tên lửa của Apple, và lý tưởng của Jobs tạo ra đích đến.

Nguyên tắc số 3: “Kích hoạt cho bộ não của bạn.”

Cải cách sẽ không tồn tại nếu không có sự sáng tạo, và đối với Steve Jobs, sáng tạo là hành động kết nối những thứ có sẵn. Jobs tin rằng kinh nghiệm dày dặn sẽ giúp bạn mở mang trí óc về những trải nghiệm của loài người.

Nguyên tắc số 4: “Bán ước mơ chứ đừng bán sản phẩm.”

Đối với Jobs, những người mua sản phẩm của Apple không phải là “người tiêu dùng”. Họ là những người có mơ ước, hi vọng và tham vọng. Jobs tạo ra những sản phẩm giúp họ hoàn thành giấc mơ của mình.

Nguyên tắc số 5: “Nói không với 1.000 thứ.” Theo Jobs, những gì đơn giản lại thường vô cùng tinh tế. Từ hình dáng của chiếc iPod cho đến iPhone, từ bao bì của các sản phẩm của Apple cho đến chức năng của website Apple, cải cách nghĩa là hạn chế những gì không cần thiết để nhu cầu thực sự được lên tiếng.

Nguyên tắc số 6: “Tạo ra những trải nghiệm tuyệt vời.” Jobs đã biến các cửa hàng bán lẻ Apple thành tiêu chuẩn vàng của chất lượng dịch vụ. Cửa hàng của Apple trở thành nhà bán lẻ tốt nhất trên thế giới chỉ bằng cách áp dụng những cải cách đơn giản mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng có thể học tập để hình thành mối quan hệ tình cảm sâu sắc và lâu dài với khách hàng.

Nguyên tắc số 7: “Làm chủ thông điệp.” Jobs là chuyên gia marketing và truyền thông xuất sắc nhất trên thế giới, người biến các đợt giới thiệu sản phẩm thành một dạng nghệ thuật. Bạn có thể sở hữu một ý tưởng tiên tiến bậc nhất, nhưng nếu không thể làm cho khách hàng thích thú với chúng thì cải cách của bạn sẽ chẳng có giá trị gì.

Bạn sẽ thấy mỗi nguyên tắc được trình bày trong hai chương. Chương đầu tiên sẽ tiết lộ nguyên tắc đó đem lại những cải cách thành công cho Jobs như thế nào, và chương thứ hai sẽ diễn giải cách các chuyên gia, lãnh đạo và nhà khởi nghiệp khác áp dụng chính nguyên tắc đó để suy nghĩ khác biệt trong công việc và cuộc sống, giúp họ xây dựng và cải tiến chúng một cách ấn tượng ra sao. Trong những chương diễn giải này, các cá nhân và nhãn hiệu được giới thiệu sẽ thách thức bạn “suy nghĩ khác biệt” về những vấn đề sau đây của cuộc sống:

Nghề nghiệp (**Nguyên tắc số 1**: “Làm những việc bạn yêu thích.”)

Tầm nhìn (**Nguyên tắc số 2**: “Đề lại dấu ấn cho nhân loại.”)

Tư duy (**Nguyên tắc số 3**: “Kích hoạt bộ não của bạn.”)

Khách hàng (**Nguyên tắc số 4**: “Bán ước mơ chứ đừng bán sản phẩm.”)

Thiết kế (**Nguyên tắc số 5**: “Nói không với 1.000 thứ.”)

Trải nghiệm (**Nguyên tắc số 6**: “Tạo ra những trải nghiệm tuyệt vời.”)

Câu chuyện (**Nguyên tắc số 7**: “Làm chủ thông điệp.”)

Những nguyên tắc khác biệt điển hình để đem lại thành công vượt bậc chỉ phát huy tác dụng khi bạn tự nhìn nhận mình như một thương hiệu, bất kể bạn có chức vụ và tính chất công việc như thế nào. Dù bạn là nhà khởi nghiệp từ căn phòng ngủ, một nhân viên công tác 20 năm trong một ngành công nghiệp đang có những biến chuyển quan trọng, một sinh viên vừa tốt nghiệp đang chuẩn bị cho buổi phỏng vấn đầu tiên, hoặc một chủ doanh nghiệp nhỏ đang tìm ý tưởng để cải tiến cơ sở của mình, bạn đại diện cho một thương hiệu quan trọng nhất – thương hiệu của chính bạn. Cách bạn nói chuyện, đi đứng và hành động đều được thể hiện trong thương hiệu đó. Và quan trọng nhất là, cách bạn nghĩ về bản thân và công việc sẽ ảnh hưởng rất lớn đến việc sáng tạo những ý tưởng mới nhằm phát triển doanh nghiệp của bạn và cải thiện cuộc sống khách hàng.

Steve Jobs là CEO của hai thương hiệu huyền thoại: Apple và Pixar. Nhưng đó là Steve Jobs của ngày nay. 35 năm trước, anh ta đang lắp ráp máy tính trong nhà cha mẹ mình. Chẳng ai nhìn nhận Jobs như một “thương hiệu” vào năm 1976, ngoại trừ Jobs. Ngay ở tuổi 21 khi Jobs và người bạn Steve Wozniak miệt mài lắp ráp các bảng mạch in trong phòng ngủ, bếp và gara của ngôi nhà mà Paul và Clara Jobs sở hữu, chàng trai trẻ Steve đã tự nhìn nhận mình như một thương hiệu. Jobs tạo ra một địa chỉ doanh nghiệp bằng cách thuê một hộp thư ở Palo Alto. Chàng trai thậm chí còn thuê một dịch vụ trả lời điện thoại để khách hàng và người bán lẻ nghĩ anh là chủ một doanh nghiệp hợp pháp chứ không phải một cậu thanh niên cạnh tranh chiến bần bẽ p với mẹ mình. Anh muốn “tỏ ra” quan trọng hơn bình thường, bởi trong đầu anh luôn tâm niệm như vậy.

Michelangelo đã nói: “Điều nguy hiểm hơn đối với mỗi chúng ta không phải là đặt mục tiêu quá cao để rồi thất bại, mà là đặt mục tiêu quá thấp và dễ dàng đạt được mục tiêu.” Michelangelo cũng giống như Jobs, có thể nhìn thấy những điều mà người khác không thể. Michelangelo nhìn vào một phiến đá cẩm thạch và thấy đó là David; Steve Jobs nhìn vào chiếc máy tính và thấy đó là công cụ để giải phóng tiềm năng con người.

Bạn nhìn thấy tiềm năng gì trong chính con người bạn? Hãy tưởng tượng những gì bạn có thể đạt được trong sự nghiệp với kiến thức và cảm hứng. Hãy tưởng tượng bạn có thể đưa sự nghiệp của bạn đến đâu nếu bạn có Steve Jobs chỉ dẫn cho các quyết định của mình. Steve Jobs sẽ làm gì trong trường hợp này? Hãy cùng nhau khám phá.

NGUYÊN TẮC SỐ 1

Làm những việc bạn yêu thích

Hãy can đảm đi theo mách bảo của trái tim và trực giác.

Chúng ta`n nào đã biế`t bạn thực sự muố`n trở thành như thế`nào.

- STEVE JOBS

Chương 2. Nghe theo mách bảo của trái tim

Hãy nghe theo tiếng gọi của hạnh phúc và vũ trụ sẽ mở cho bạn những cánh cửa nơi mà trước đó chỉ có những bức tường.

- JOSEPH CAMPBELL, Sức mạnh của huyền thoại

Năm 1972, Steve Jobs làm cha mẹ vô cùng thất vọng khi bỏ ngang trường Reed College chỉ sau một kỳ nhập học. Reed là một trường nghệ thuật tự do ở Portland, Oregon. Vào những năm 1970, Reed được biết đến với những lớp học nhỏ, các học sinh thông minh và một môi trường chấp nhận nhiều phong cách sống và cá tính khác nhau. Nếu bạn từng không thích nghi được với trường phổ thông thì Reed là nơi phù hợp với bạn.

Cha mẹ nuôi của Jobs, Paul và Clara, đã sẵn sàng dành khoản tiền họ tiết kiệm cả đời để trả tiền học phí đắt đỏ tại trường tư mà Jobs theo học. Đó là những gì họ đã hứa với mẹ đẻ của Jobs, một sinh viên đại học chưa chồng, 17 năm về trước. Cả Paul lẫn Clara đều chưa tốt nghiệp đại học. Thậm chí Paul còn chưa tốt nghiệp phổ thông. Mẹ đẻ của Jobs chỉ ký vào giấy tờ trao nhận con nuôi khi Paul và Clara hứa sẽ cho cậu bé đi học đại học. “Sau sáu tháng, tôi không thấy một giá trị gì ở đó cả,” Jobs nói. “Tôi không biết mình muốn gì trong cuộc sống, và không biết trường đại học sẽ giúp gì được tôi trong việc đi tìm đáp án cho câu hỏi trên. Và ở đây tôi đang tiêu tiền số tiền mà cha mẹ tôi phải dành dụm cả đời mới có được. Vì vậy tôi quyết định bỏ học và tin tưởng rằng mọi việc rồi sẽ ổn.”

Chưa tới một thập kỷ sau, Jobs, một sinh viên bỏ học, đã đáng giá tới 100 triệu đô-la. Năm 1984, anh và cộng sự của mình, Steve Wozniak, được nhận Huy chương quốc gia về Công nghệ đầu tiên do tổng thống Ronald Reagan trao tặng. Jobs tiếp tục trở thành một tỷ phú giàu có hơn gấp nhiều lần, nắm cổ phần nhiều nhất trong công ty Disney, là CEO của Thập kỷ theo bình chọn của tạp chí *Fortune*, và là một hình tượng toàn cầu mà ảnh hưởng của ông lên các ngành công nghiệp máy tính, viễn thông, âm nhạc và giải trí đã trở thành huyền thoại. Vâng, rõ ràng là mọi việc đều ổn.

Niềm yêu thích Bút pháp

Rời khỏi Reed College là động lực thúc đẩy mọi thứ đối với Jobs, nhưng không phải vì lý do mà bạn nghĩ. Không giống kinh địch Bill Gates của mình – một sinh viên bỏ học khác (người cũng rời đại học Harvard để mở công ty Microsoft) – Jobs khi đó không có mục đích sống nào cả. Tất cả những gì chàng thanh niên Jobs biết là anh hành động theo trái tim. “Giây phút rời khỏi trường đại học, tôi không phải tham gia những lớp học tế nhợt nữa và bắt đầu theo đuổi những sở thích cá nhân.” Jobs nói. Trong vòng 18 tháng, Jobs sống cuộc sống đặc trưng của một thanh niên hippie những năm 1970, ngủ trên sàn phòng ký túc của bạn bè, trả các chai Coca đã sử dụng để kiếm tiền, và đi bộ hơn 11 cây số mỗi Chủ nhật để có những bữa ăn tại ngôi đền Hare Krishna.

Cuộc sống ấy nghe có vẻ khá vất vả chẳng? Không hề. Jobs nói anh yêu từng giây phút đó, bởi anh được đuổi theo trí tò mò của bản thân, để cho trực giác dẫn đường. Tiếng gọi bên trong Jobs dẫn chàng thanh niên đi trên con đường mà khi đó có vẻ bừa bãi và vô tích sự: Jobs theo học một khóa thư pháp. Jobs để ý những tờ poster xung quanh trường học với những kiểu chữ, phong chữ và phong cách

đẹp mắt. Khoa thư pháp của Reed College là một trong những nơi đào tạo về thư pháp tốt nhất nước Mỹ, và Jobs quyết định theo đuổi hình thức nghệ thuật đẹp đẽ này – một quyết định làm thay đổi cuộc đời anh, không chỉ ở thời điểm ấy, mà nó căn bản tới mức có thể làm thay đổi cả thế giới này.

“Tôi chẳng hy vọng có thể áp dụng chút kiến thức nào từ nó [thư pháp] vào cuộc sống của mình,” Jobs nói. “Nhưng mười năm sau, khi chúng tôi đang thiết kế chiếc máy tính Macintosh đầu tiên, những ý tưởng về thư pháp ùa về trong tôi. Và chúng tôi đưa chúng vào thiết kế của Mac. Đó là chiếc máy tính đầu tiên với nghệ thuật sắp chữ tuyệt đẹp. Nếu tôi không tham dự khóa học đó ở trường, máy tính Mac sẽ không có kiểu chữ đa dạng hay phong chữ được trình bày cân xứng như vậy. Và vì Windows chỉ sao chép lại từ Mac, cho nên có thể nói không một máy tính cá nhân nào có thể sở hữu chúng. Nếu tôi không bỏ học giữa chừng, tôi sẽ không theo học lớp thư pháp, và máy tính cá nhân có lẽ không thể có được nghệ thuật sắp chữ như hiện nay.”

Jobs tham gia khóa học thư pháp chỉ vì một lý do: anh thấy nó rất thú vị. Anh không biết những mảnh xích đó sẽ liên kết thế nào trong cuộc đời mình, nhưng cuối cùng chúng đã được kết nối. Nếu chỉ nhìn về tương lai, các mảnh xích sẽ chẳng liên quan gì với nhau. Chúng chỉ liên kết khi chúng ta nhìn lại. Bạn phải tin vào điều đó, bằng cách đi theo trí tò mò, các mảnh ghép cuối cùng sẽ vừa vặn với nhau.

Có thể cuộc sống của bạn giờ này đã đổi khác nếu Jobs không theo học khóa đó. Chiếc Macintosh làm cho máy tính cá nhân trở nên phổ biến với tất cả mọi người, nó thay thế những dòng lệnh bằng các hình ảnh màu và biểu tượng – giao diện người dùng dạng hình ảnh. Nó cho ra đời một công cụ gọi là chuột. Trong tay hàng triệu người dùng sáng tạo sử dụng “não phải”, Macintosh mở ra kỷ

nguyên của công nghệ in ấn dùng máy tính, gợi ra những cách mới để dạy sinh viên, và làm cho thế giới phong phú đến vô hạn. Và hãy đừng quên rằng nếu không có thành công của Macintosh, Apple có lẽ sẽ biến mất, và Steve Jobs sẽ không có gì để trở lại vào năm 1996, và thế giới sẽ không có được những cái tiến như iPod, iPhone, iMac, các cửa hàng bán lẻ Apple và iPad. Ngay cả khi bạn chưa bao giờ dùng Mac, bạn vẫn có thể cảm ơn Jobs vì đã theo học lớp thư pháp đó – nếu không, thế giới của bạn hẳn sẽ rất khác biệt so với những gì đang có hiện nay.

Lần đầu tiên Jobs kể lại câu chuyện về khóa học thư pháp với công chúng là vào năm 2005. Đó không chỉ là bước ngoặt cho nhận thức của chúng ta về lý do tại sao Jobs có được những ý tưởng sáng tạo đến điên rồ, mà thông tin còn chứa đựng một bí mật cơ bản tạo nên thành công trong công việc và cuộc sống: Nghe theo mách bảo của trái tim. Đừng cho bài học này là sáo rỗng và không mấy trọng lượng. Tôi đảm bảo với bạn không phải như vậy. Có lần tôi đã hỏi một nhà phân tích, người đã nghiên cứu Apple trong 30 năm rằng: “Bí mật đằng sau sự sáng tạo của Jobs là gì?” Ông trả lời: “Câu chuyện về thư pháp đã cho bạn thấy tất cả những thứ bạn cần biết về động lực thúc đẩy Steve Jobs rồi.”

Cách của Baron

Ron Baron nắm giữ một công ty đầu tư tương hỗ nổi tiếng ở thành phố New York mang tên “Baron Capital Group.” Công ty gia đình này có 700.000 nhà đầu tư và quản lý 16 tỷ đô-la. Baron là một người đàn ông thú vị. Ông ta giàu có khỏi nói (Baron mua một ngôi nhà trị giá ước tính hơn 100 triệu đô-la), và hội nghị đầu tư hàng năm của ông thường có sự góp mặt của các nghệ sĩ như Elton John hay Rod Stewart. Baron lớn lên ở Asbury Park, New Jersey, và ông có

gì đó gần giống với một câu chuyện thành công khác ở Asbury mang tên Bruce Springsteen: cả hai cùng nghiên cứu việc. Baron có thể kiếm 1.000 đô-la kiếm được từ việc xúc tuyết và múc kem thành 4.000 đô-la bằng cách đầu tư vào thị trường chứng khoán.

Baron nói phương châm của ông là đầu tư vào con người, chứ không phải các tòa nhà. “Gần đây tôi có đọc bài diễn văn khai mạc mà Steve Jobs phát biểu trước khóa tốt nghiệp năm 2005 của đại học Stanford,” Baron nói với bốn ngàn nhà đầu tư tham dự hội thảo thường niên của công ty vào 23 tháng Mười năm 2009. “Tôi thấy đoạn nói về kiểu người mà chúng ta đầu tư rất đúng và trúng,” ông nói. Baron trình bày lại câu chuyện mà Steve Jobs đã kể về quãng thời gian ông thôi việc ở Apple vì xung đột với ban giám đốc, một sự việc khiến Jobs rất buồn phiền và choáng váng. “Thứ duy nhất giúp tôi tiếp tục tiến lên,” Jobs nói, “là tôi yêu những việc tôi làm. Cách duy nhất để làm được những việc vĩ đại là yêu công việc của bạn.” Baron tóm lại với cách suy nghĩ như sau: “Theo kinh nghiệm của chúng tôi, những giám đốc điếu hành xuất chúng là những người đam mê công việc của họ hơn mọi người... giống như Steve vậy.”

Trong suốt thập kỷ qua, quỹ đầu tư tương hỗ của Baron đã phát triển vượt trội hơn hẳn trong thị trường chứng khoán, một thành quả mà rất ít quỹ đầu tư khác đạt được. “Năng khiếu” của Baron là khả năng phi thường trong việc đánh giá các giám đốc điếu hành, cụ thể là đánh giá về mặt tính cách. Nhận xét của ông dựa vào việc giám đốc đó và nhóm họ quản lý có đủ đam mê để biến ý tưởng thành sự thực hay không. Đó là “Cách của Baron.”

Hai Steve với rất nhiều điểm tương đồng

Steve Jobs đã nói Thung lũng Silicon ở California là một nơi tuyệt vời để sinh ra và lớn lên. Không phải vì khí hậu, cảnh vật, trường lớp, vị trí gần các bãi biển và núi non, hay một số thứ khác vẫn khiến người ta yêu mến California. Không, Jobs cho rằng Thung lũng Silicon là một nơi kỳ diệu vì ông được vây quanh bởi các kỹ sư. Larry Lang là một trong số đó. Ông và Jobs sống ở hai đầu của một con phố. Trong một cuộc phỏng vấn năm 1995 về Dự án Lịch sử Truyền miệng của học viện Smithsonian, Steve Jobs nhắc tới Lang và ý nghĩa của việc lớn lên tại Thung lũng Silicon từ những ngày đầu:

Ông là một người vĩ đại. Ông từng tạo ra... những sản phẩm [điện tử] mà bạn phải mua theo bộ. Những bộ sản phẩm này sẽ kèm theo hướng dẫn đầy đủ về quy trình lắp ráp chúng lại với nhau, tất cả các bộ phận được sắp đặt theo một trình tự nhất định và được mã hóa bằng màu sắc. Bạn sẽ được tự mình tạo nên đồ vật này. Tôi có thể nói việc đó đem đến cho bạn nhiều lợi ích. Nó giúp người ta hiểu được có những gì chứa bên trong một sản phẩm hoàn thiện, và nó hoạt động như thế nào bởi sản phẩm kèm theo bản lý thuyết hoạt động, nhưng có lẽ quan trọng hơn, nó đem lại cho người ta cảm giác họ có thể tạo nên một thứ gì đó tồn tại quanh họ trong thế giới này. Những thứ đó không còn là điều gì huyền bí nữa. Ý tôi là, khi nhìn vào chiếc ti vi, bạn có thể nghĩ: “Tôi chưa từng chế tạo ra một chiếc ti vi, nhưng tôi có thể làm điều đó.” Tuổi thơ của tôi đã rất may mắn như vậy đấy!”

Jobs đã có thời thơ ấu “may mắn” khi ông có thể theo đuổi niềm đam mê điện tử của mình, tính toán làm thế nào để mọi thứ vận hành trơn tru và làm thế nào để cải tiến chúng. Ông tập hợp những người bạn có chung đam mê, trong đó có một chàng trai trẻ mang tên Steve Wozniak. “Woz” hơn Jobs 5 tuổi và khi đó đang theo học đại học còn Jobs đang là học sinh của trường trung học phổ thông Homestead ở Cupertino, nơi Woz từng theo học. Họ sống cách nhau

khoảng 1,5km và quen biết nhau qua một người bạn chung. “Steve và tôi trở nên thân thiết ngay lập tức,” Wozniak nói. “Tôi nhớ Steve và tôi ngò i với nhau rất lâu trên vỉa hè, chỉ để chia sẻ với nhau những câu chuyện – hầu hết là về những trò đùa tinh quái mà chúng tôi đã làm hoặc về những bản thiết kế điện tử mà chúng tôi đã thực hiện... Hai chàng Steve chúng tôi có rất nhiều điểm chung. Chúng tôi nói về điện tử, chúng tôi nói về thể loại nhạc yêu thích, và chúng tôi trao đổi những câu chuyện.”

Jobs và Woz chia sẻ những điểm tương đồng, không chỉ về niềm đam mê điện tử và những trò chơi khăm tinh quái. Sâu xa hơn, tình bạn của họ dựa trên một khát vọng chung là được làm những gì họ thích. Theo Woz, “Tôi sẽ thiết kế bất cứ thứ gì mà không cần thù lao. Tôi làm tất cả những việc này một cách tự nguyện, bởi vì tôi yêu thích việc đó. Ở trường đại học, nếu mọi người muốn đánh máy tài liệu gì đó, tôi sẽ nói: Để tôi đánh máy giúp bạn. Và tôi sẽ giúp họ đánh máy đến tận 4 giờ sáng vì tôi thích công việc đó, và tôi sẽ không bao giờ đòi trả công dù là một đồng xu. Khi bạn làm những công việc yêu thích, bạn sẽ làm chúng mà không cần lo đến vấn đề tiền nong.”

Đừng dừng lại

Nếu bạn may mắn có được một cuộc nói chuyện hiếm hoi với Steve Jobs, và bạn hỏi ông điều gì đã giúp ông trở thành một nhà khởi nghiệp thành công, bạn nghĩ Steve sẽ nói gì? Bạn không cần phải đoán đâu. Ông đã trả lời câu hỏi này vào năm 1995, trong một cuộc phỏng vấn hiếm hoi thuộc dự án Lịch sử Truyền miệng của viện nghiên cứu Smithsonian:

Tôi nghĩ bạn nên tìm một công việc như hầu bàn hoặc cái gì đó tương tự cho đến khi bạn tìm được một công việc bạn thực sự đam

mê, bởi khi đó bạn có rất nhiều việc để làm. Tôi tin rằng một nửa các đặc điểm phân biệt giữa một nhà khởi nghiệp thành công và thất bại chính là tính kiên trì. Thành công không phải dễ dàng mà đạt được. Bạn dành cả tâm huyết của mình vào công việc. Nhưng có những giai đoạn thật gian nan mà tôi nghĩ hầu hết mọi người đều từ bỏ. Tôi không trách họ. Nó thực sự khắc nghiệt và làm cuộc sống của bạn hao mòn. Nếu bạn có gia đình và bạn đang trong giai đoạn đầu thành lập công ty, tôi không thể tưởng tượng được bạn sẽ xoay sở như thế nào. Tôi tin chắc rằng các bạn đã cố gắng, nhưng mọi thứ rất khó khăn. Trong một thời gian, bạn phải làm mười tám giờ một ngày và bảy ngày một tuần. Nếu không có niềm đam mê công việc, bạn sẽ không thể vượt qua. Bạn sẽ từ bỏ. Vì vậy bạn cần phải có một lý tưởng, một vấn đề hoặc một sai lầm nào đó cần sửa chữa, và bạn phải đam mê nó, nếu không, bạn sẽ không đủ kiên nhẫn để theo nó đến cùng. Tôi nghĩ nó chiếm một phần quan trọng trong nỗ lực của bạn.¹⁰

Jobs nói ông đã may mắn, bởi ông tìm được công việc mà ông yêu thích từ rất sớm. Tuy nhiên, vào năm 30 tuổi, ông bị đuổi việc. Sau một cuộc tranh giành quyền lực, vị CEO của Apple John Sculley – người được Jobs kéo từ công ty Pepsi sang với câu thách thức nổi tiếng: “Ông muốn bán nước ngọt đến hết đời hay muốn có một cơ hội để thay đổi thế giới?” – đã thuyết phục thành công để ban giám đốc sa thải Jobs vào năm 1985. “Những gì từng là tâm huyết của cả cuộc đời tôi đã không còn, và điều đó thật đau khổ,” Jobs nói.¹¹ Jobs coi đó là một sự thất bại trước công chúng. Ông bị bế tắc. Nhưng sau đó ông bắt đầu hiểu ra: ông yêu thích những việc mình đã làm. Ông có thể bị “từ chối”, nhưng ông vẫn yêu nó. Vì vậy, ông bắt đầu lại từ đầu và mở ra một giai đoạn mà ông gọi là sáng tạo nhất trong cuộc đời ông, một thập kỷ trong đó ông đưa ra vài cải cách quan trọng, trong đó có một công ty làm thay đổi cả một nền công nghiệp giải trí – Pixar.

Jobs tóm tắt tầm quan trọng của giai đoạn sáng tạo này trong cuộc đời mình cho một nhóm sinh viên chuẩn bị tốt nghiệp của đại học Stanford nghe vào năm 2005:

Tôi tin rằng thứ duy nhất khiến tôi tiếp tục tiến lên là tôi yêu những việc tôi làm. Bạn cần phải tìm hiểu xem mình yêu thích cái gì. Và điều đó đúng với cả công việc lẫn người yêu của bạn. Công việc chiếm một phần lớn trong cuộc đời, và cách duy nhất để thực sự hài lòng là làm những việc mà bạn tin tưởng rằng đó là những việc vĩ đại. Và cách duy nhất để làm được những việc vĩ đại là yêu thích công việc bạn đang làm. Nếu bạn chưa tìm thấy nó, hãy cứ tiếp tục tìm kiếm. Đừng dừng lại. Bằng trái tim mình, bạn sẽ biết đâu là điểm dừng. Và, giống như bất cứ một mô hình quan hệ đẹp đẽ nào, công việc cũng ngày càng trở nên tốt đẹp khi thời gian qua đi. Vì vậy hãy tiếp tục tìm kiếm cho đến khi bạn tìm thấy nó. Đừng dừng lại.”¹²

Hầu hết các cuốn sách và các nghiên cứu về chủ đề cải cách đều tập trung bật mí những lý thuyết, phương pháp và kỹ thuật. Ngược lại, nếu bạn nghiên cứu cuộc sống và những lời nói của Steve Jobs, nhà cải cách thú vị nhất thế giới, bạn sẽ thấy cải cách thường bắt đầu với một thứ mà tất cả chúng ta đều có: đam mê. Nhận thức được niềm đam mê đó và sử dụng nó để biến ý tưởng thành sản phẩm và dịch vụ là điểm bắt đầu của hầu hết những cải cách có khả năng thay đổi cả thế giới. Đam mê không phải là chủ đề được dạy trong một lớp học MBA, bởi người ta không đo đếm được nó, không dễ dàng thể hiện được nó trong một bảng tính Excel. Tuy nhiên, Jobs vẫn nhắc đi nhắc lại với chúng ta: hãy làm những việc bạn yêu thích.

Jobs có lẽ đã nói rằng, ở tuổi 23, chàng trai Steve Jobs có giá trị hơn 1 triệu đô-la; một năm sau, giá trị đó tăng lên hơn 10 triệu và vượt quá con số 100 triệu khi Jobs bước sang tuổi 25. Mặc dù con

số ấy ấy n tượng đấ y, nhưng điề u đó không quan trọng đố i với Jobs, bởi “Tôi không bao giờ làm việc vì tiề n. Là người giàu có nhấ t khi đem chôn trong nghĩa địa chẳng có nghĩa lý gì đố i với tôi. Mỗi tồ i trước khi đi ngủ, tôi có thể nói mình vừa làm được một điề u tuyệt vời – đó mới là điề u tôi quan tâm.” Vậy điề u gì là quan trọng đố i với bạn? Nế u bạn theo đuổi những ý tưởng với mục tiêu làm giàu, bạn có thể có một chút cơ hội thành công. Nhưng thường thì bạn sẽ từ bỏ khi khó khăn hiện ra rõ ràng trước mặt. Jobs không từ bỏ khi bị hấ t ra khỏi Apple. Jobs cố gắ ng một lâ n nữa bởi ông không thể tưởng tượng ông sẽ số ng như thế nào nế u không yêu công việc của mình.

Cải cách không thể diễn ra nế u thiề u đi niề m đam mê; không có nó, bạn có rấ t ít hy vọng để có thể tạo ra thành công vượt bậc. Bí quyề t thành công của Steve Jobs – đi theo những đam mê của bạn – nó quá đơn giản và cảm tính nên thường bị xem nhẹ hoặc bỏ qua trong các lý thuyề t quản lý chung về cải cách. Tuy nhiên, chính Jobs đã tự mình củng cố cho lời khuyên này trong các bài phát biểu, diễn thuyề t và các bài phỏng vấ n của ông.

Đừng bao giờ đánh giá thấ p vai trò của đam mê đố i với thành công của công ty, sản phẩm, nhãn hiệu hay công việc của bạn. Đam mê và theo đuổi một ước mơ có quan trọng đố i với thành công của doanh nghiệp hay không? Không câ n thiề t. Bạn có thể rấ t thành công, ít nhấ t là về mặt tài chính nế u tuân theo từng bước của những người đi trước, những người đã từng kiế m được tiề n trong một ngành nghề nhấ t định. Tuy nhiên, cải cách mang tính đột phá – những cải cách thúc đẩy xã hội tiề n lên – thì khó đạt được hơn rấ t, rấ t nhiề u. Cải cách chỉ diễn ra khi ai đó đam mê một cách ám ảnh về một chủ đề nhấ t định, dù đó là chề tạo những chiế c máy tính làm khách hàng vừa lòng, chề tạo những công nghệ giúp giảm sự phụ thuộc của xã hội vào năng lượng hóa thạch, phát triển các loại

thuộc cứu sống con người, nghiên cứu một nơi làm việc vô cùng hứa hẹn, hay bất cứ việc nào khác có tác dụng cải thiện điều kiện sống của con người. Những người bị ám ảnh bởi các ý tưởng trên không thể tưởng tượng họ có thể làm một công việc gì khác. Suy nghĩ về lĩnh vực đó khiến họ trăn trở, giúp họ có thêm năng lượng, và liên tục gợi cảm hứng để họ có thể tạo ra những công ty, sản phẩm và dịch vụ xuất sắc vượt trội.

Nếu bạn vẫn chưa tìm thấy niềm đam mê của mình, hãy nghe theo lời khuyên của Jobs và kiên trì tìm kiếm. Theo Jobs, công việc sẽ chiếm một phần lớn cuộc sống của bạn, và cách duy nhất để làm được những việc vĩ đại là đi theo niềm đam mê của bản thân. Nếu chưa tìm thấy nó bạn cũng đừng dừng lại. Steve Jobs cũng không dễ dàng tìm thấy niềm đam mê của mình. Rõ ràng là ông đã tìm kiếm. Jobs tham gia những khóa học không bắt buộc ở trường đại học, du lịch một chuyến đến Ấn Độ, và thậm chí dành thời gian ở trong một trang trại trồng táo kiểu cộng đồng ở Oregon. Cuối cùng, ông đã “cuối” được tình yêu của mình là điện tử, với niềm khao khát là để lại dấu ấn cho nhân loại. Kết quả là một loạt các sản phẩm cải cách đã gây ảnh hưởng lên hàng triệu khách hàng và các nhà đầu tư, những người hài lòng với sản phẩm của Apple, cũng như nhiều triệu người khác sử dụng những sản phẩm lấy cảm hứng từ nhãn hiệu này. Tìm kiếm đam mê cho bản thân. Một khi tìm thấy nó tức là bạn đang trên đường tạo ra những ý tưởng tuyệt vời đến mức điên rồ.

Bài học cải cách nhỏ

1. Bạn biết những ai đã từng theo đuổi đam mê của họ? Hãy nghiên cứu họ. Cuối cùng họ có được những ý tưởng sáng tạo và đặc biệt hay không? Có phải dường như họ có thêm năng lượng, lòng nhiệt

tình và niềm hứng khởi hơn những người khác hay không? Hãy nói chuyện với họ. Có thể bạn sẽ học được vài điều về cách họ chuyển từ việc làm những thứ nhàm chán sang làm những thứ họ thực sự yêu thích.

2. Bạn có sở thích nào ngoài công việc bạn đang làm để kiếm sống hay không? Nếu có, hãy khám phá nó. Có thể bạn sẽ ngạc nhiên trước khả năng của mình trong việc biến đam mê thành những thành công về tài chính.
3. Hãy thử một lĩnh vực mới trong năm nay. Tham gia một khóa học, đọc một cuốn sách, hoặc tham dự một buổi hội thảo chẳng liên quan gì đến công việc hiện tại của bạn.

Chương 3. Suy nghĩ khác biệt về nghề nghiệp của bản thân

Đam mê là điều không thể cưỡng lại. Nếu bạn quan tâm đến cuộc sống của mình, những thứ bạn đam mê sẽ không để bạn yên. Chúng là những ý tưởng, hy vọng, và những khả năng mà bộ não của bạn tự động hướng tới, những thứ bạn sẽ dành nhiều thời gian và tâm huyết cho chúng mà chẳng vì lý do gì, ngoài việc bạn thích làm như vậy.

- **BILL STRICKLAND**, Tác giả cuốn *Make The Impossible Possible* -

(Tạm dịch: Biện điều không thể thành có thể)

Thư pháp là chất xúc tác để Jobs bắt đầu suy nghĩ khác biệt về thế giới và về vai trò của ông trong việc làm cho nó trở nên tốt đẹp hơn. Đối với Bill Strickland ở Pittsburgh, Pennsylvania, một tác gia và nhà lãnh đạo, chất xúc tác của ông là nghề làm gốm. Năm 1965, Strickland đang tham gia học tại trường trung học phổ thông Oliver ở một khu dân cư nghèo thuộc Manchester, gần Pittsburgh. Tham gia là cách nói giảm nói tránh. Strickland đã như bị đuổi khỏi trường vì bỏ học quá nhiều. Cuộc sống của ông có một bước ngoặt lớn vào buổi chiều một ngày thứ Tư khi ông đi ngang qua một lớp học đầy những lò nung, chai lọ và gốm sứ. Thầy dạy mỹ thuật Frank Ross quay sang phía cậu học trò 16 tuổi và hỏi: “Ta có thể làm gì giúp trò đây, con trai?”. Ross không hề biết rằng câu hỏi đó của ông là khởi nguồn cho sự nghiệp của một người mà tên tuổi ông gắn liền với cải cách xã hội.

Tôi hỏi Strickland việc học làm gỗ trở thành một bước ngoặt trong cuộc đời ông như thế nào. “Tôi lớn lên trong một cộng đồng da đen nghèo khổ trong trung tâm thành phố, và chưa có ai từng làm gỗ cả. Tôi chưa bao giờ chứng kiến đồ gỗ được tạo ra như thế nào. Nó thật kỳ diệu,” ông nói. “Nó cho tôi thấy cả một thế giới ngoài kia mà tôi chưa từng biết, bởi tôi chưa bao giờ nhìn thấy nó. Khi gặp người đàn ông [Frank Ross] đã giới thiệu cho tôi về đồ gỗ, cuộc sống của tôi bắt đầu vào guồng quay và tôi có thêm năng lượng để theo đuổi những giấc mơ. Nếu không có lớp học làm gỗ đó, có lẽ tôi đã vào tù hoặc đã bỏ xác đâu đó rồi.”

Tin vào niềm đam mê của bạn

Nghệ thuật làm gỗ rõ ràng đã cứu cuộc sống của Strickland. Nó còn đem lại nền móng cho một chương trình học nghệ thuật sau khi ra trường mà Strickland khởi xướng năm 1968, trung tâm đào tạo nghệ thuật Manchester Craftmen’s Guild. Strickland điểu hành trung tâm đó sau khi hoàn thành chương trình đại học ở Đại học Pittsburgh.

Sau khi tốt nghiệp, Strickland, một trong các sinh viên xuất sắc của khoa, đã theo đuổi sở thích bay lượn của mình. Anh đăng ký một khóa học và bảy năm sau đó, anh trở thành phi công cho hãng Braniff Airlines. Anh bay vào cuối tuần và trở về với công việc ở trung tâm vào sáng thứ Hai. (Strickland hay đùa rằng ông đã không ngủ trong suốt 30 năm.) Braniff rơi vào giai đoạn khó khăn (và phá sản năm 1982) nên Strickland bị sa thải. Anh vẫn có thể làm phi công cho một hãng khác – một hãng hàng không cạnh tranh đã cho anh một vị trí – nhưng sau khi cân nhắc kỹ lưỡng về việc đó, Strickland nhận ra rằng tuy anh yêu thích bay lượn, nhưng đó không phải là tiếng gọi trong anh, đó không phải là định mệnh của anh. Anh muốn được thay đổi thế giới. Strickland dành toàn bộ tâm huyết cho công ty

của mình, một chương trình học sau khi ra trường, và một chương trình đào tạo nghề cho người lớn. “Tôi dạy bọn trẻ cách làm bình gốm và giúp những hàng xóm của tôi có được việc làm,” anh nói. “Không phải vì tôi cần, mà vì tôi muốn. Chính điều đó tạo nên tất cả sự khác biệt.”

Strickland hiểu rõ ẩn ý của Steve Jobs khi ông nói bị đuổi khỏi Apple là điều tốt đẹp nhất đối với ông. Theo Strickland, “đam mê không bảo vệ được bạn khỏi thất bại, nhưng nó đảm bảo cho bạn rằng không có thất bại nào là thất bại cuối cùng.” Theo kinh nghiệm của Strickland, thất bại trở thành các kinh nghiệm học tập, cho bạn cơ hội để hoàn thiện tầm nhìn của bản thân và suy xét lại những định hướng công việc. Quan trọng nhất là, Strickland nói, thất bại nhắc bạn nhớ rằng những giấc mơ có ý nghĩa đối với bạn như thế nào.

Strickland là nhà “cải cách xã hội” với tên tuổi được liệt kê trong danh sách các nhà cải cách nổi bật nhất trong lịch sử Pittsburgh, bao gồm Andrew Carnegie - một ông trùm tư bản thép và một nhà từ tâm - người phát triển một phương pháp sản xuất thép rẻ và hiệu quả; Henry Heinz nổi tiếng nhất với nước sốt cà chua, người sáng tạo ra nồi áp suất, toa tủ lạnh trên tàu, và kỹ thuật can chân không; Bác sĩ Jonas Salk, người chế tạo ra vắc xin polio; và chàng trai trẻ tên Chad Hurley, người đã phát triển một phương thức chia sẻ video trên mạng internet và gọi nó là YouTube. Strickland không phát minh ra một loại vắc xin, một công nghệ mới hoặc một kỹ thuật sản xuất vượt trội, nhưng những lý thuyết của ông về sự thay đổi trong xã hội là phi thường và có sức hấp dẫn cao. “Nếu bạn nhìn nhận con người như những tài sản chứ không phải tiêu sản, bạn có thể thay đổi thế giới một cách căn bản,” ông nói.

“Vậy đam mê đóng vai trò như thế nào đối với thành công trong cải cách xã hội của ông?” Tôi hỏi Strickland.

“Đam mê là chất đốt tinh thần dẫn đường cho trí tưởng tượng của bạn. Đó là chỗ dựa cho bạn khi những ý tưởng của bạn bị thách thức và mọi người làm bạn thất vọng, khi các “chuyên gia” và những người xung quanh chửi từ bạn. Đó là nhiên liệu giúp bạn đi tiếp khi mọi người không công nhận giá trị những giấc mơ của bạn. Tôi mơ ước xây dựng một trung tâm để thay đổi những gì người ta nói về người nghèo. Tôi muốn thay đổi cách chúng ta nghĩ về sự nghèo túng.” Strickland trả lời.

Tổ chức của Strickland mang tên Manchester Bidwell không chỉ là một trung tâm. Nó là một ốc đảo văn hóa. 20 năm sau khi ông lập ra trung tâm, Strickland đã kiếm đủ tiền để hoàn thành mơ ước thuê một kiến trúc sư từng học cùng Frank Lloyd Wright thiết kế cơ sở vật chất mới. Đó cũng là kiến trúc sư thiết kế nhà chờ cho sân bay quốc tế Pittsburgh. Ngày nay Manchester Bidwell mở cửa cho các thanh thiếu niên nghèo và những người thất nghiệp với nghệ thuật đẹp đẽ, nội thất đặt mua, bếp ăn sành điệu và một phòng hòa nhạc chất lượng quốc tế với sức chứa 350 người, nơi tổ chức những buổi biểu diễn nhạc Jazz của Dizzy Gillespie, Herbie Hancock, và Wynton Marsalis.

Những thác nước cũng chào đón du khách. “Nếu muốn hòa nhập với cuộc sống của những người đã từng từ bỏ, thì bạn phải đem lại một phương án giải quyết chứ đừng gây thêm vấn đề.” Strickland nói. Tôi nghĩ rằng những bà mẹ nuôi con bằng tiền trợ cấp, những trẻ em nghèo và những công nhân sản xuất thép trước đây xứng đáng có một đài phun nước, và vì thế tôi đặt một đài phun nước rất đẹp trên sân. Nước chào đón bạn khi bạn bước vào. Nước là cuộc sống, nước là khả năng của con người. Tôi tạo ra một thế giới bù đắp tâm hồn và đem lại hy vọng cho con người.”

Đóng góp của Strickland đã không còn âm thầm nữa. Ông đã được mời đến Nhà Trắng, được trao phần thưởng Genius Grant

của tổ chức MacArthur, và nhận được sự tán thưởng nhiệt liệt mỗi khi phát biểu. Các chương trình của Manchester Bizwell được giới thiệu tới hàng nghìn sinh viên và người lớn ở Pittsburgh cũng như hàng chục thành phố trên khắp đất nước, nơi có trụ sở liên kết xây dựng dựa trên các triết lý của Manchester Bidwell, một triết lý cho rằng ai cũng có một cuộc sống xứng đáng với điều gì đó, và ai cũng có thể đóng góp cho các tổ chức làm nên cộng đồng mà họ đang sinh sống.

Strickland đưa ra tuyên bố này không phải vì ông cố gắng để trở thành một nhà cải cách, mà bởi ông quyết định theo đuổi một mục đích đem lại ý nghĩa cho cuộc sống của ông. Kết quả là, học viện mà ông lập ra được tôn vinh vì đã tạo ra một lý thuyết hiệu quả về cải cách xã hội: 80% trong số hơn 3.000 học sinh tham dự chương trình tốt nghiệp trung học phổ thông và vào đại học, trong khi Manchester Bidwell còn giúp rất nhiều người lớn được nhận vào làm trong nhiều công ty lớn ở Pittsburgh, trong đó có đại học Pittsburgh, nơi Strickland từng làm ủy viên ban quản trị.

Tổ chức phi lợi nhuận của Strickland giờ đây là một trường hợp nghiên cứu bắt buộc trong các lớp khởi nghiệp tại Trường Kinh doanh Harvard. Strickland nói những nam nữ sinh ưu tú tại Harvard đã cố gắng hết sức để tìm ra vô vàn lý do, rằng Strickland đáng lẽ phải thất bại. Nhưng họ không hiểu được một nhân tố kỳ diệu dẫn tới thành công. Thế hệ các nhà khởi nghiệp mới đang phải học một bài học đơn giản về cải cách, một bài học họ sẽ không bao giờ tìm thấy trong các bản trình chiếu PowerPoint hay bảng tính, một bài học mà cả Strickland và Steve Jobs đều ca tụng suốt mấy thập kỷ qua: nghe theo trái tim bạn và đừng dừng lại ở một nơi mâu thuẫn với những gì bạn cho là định mệnh của đời mình. “Sự sợ hãi trước thất bại có thể dập tắt giấc mơ về một cuộc sống khác biệt của bất kỳ

ai,” Strickland nói. “Và cách để vượt qua nỗi sợ hãi đó là tin tưởng vào niềm đam mê của bạn.”

Thất bại 5.126 lần

Các nhà phát minh, theo định nghĩa, đều là những người thất bại. Số lần thất bại của họ nhiều hơn rất nhiều so với số lần thành công. Nhà phát minh người Anh James Dyson có niềm đam mê sâu sắc với máy móc, thiết kế và máy hút bụi. Vâng, máy hút bụi. (người ta có thể đam mê bất cứ thứ gì!). Năm 1978, ông chán nản với những chiếc máy hút bụi trên thị trường, bởi khi hút đầy rác thì lực hút của chúng giảm hẳn. Vấn đề nằm ở chỗ chiếc túi bên trong: khi hút đầy bụi rác, nó bị kẹt và không thể hoạt động được nữa. Số ngờ lương của vợ và sự trợ giúp của một giáo viên nghệ thuật, Dyson mất 5 năm vất vả với ý tưởng của mình, và ở lần cố gắng thứ 5.127, phiên bản hoàn chỉnh của một chiếc máy hút bụi với lọc xoáy kép và không dùng túi bụi đã ra đời.

“Hầu như ngày nào tôi cũng muốn bỏ cuộc,” Dyson nói. “Nhưng một trong những việc tôi thường làm hôm còn trẻ là chạy bền, từ 1,5km đến 15km. Tôi chạy khá tốt, không phải vì tôi có sức khỏe tốt, mà bởi tôi có quyết tâm lớn. Tôi hiểu rằng giây phút bạn muốn chậm lại là khi bạn cần tăng tốc. Trong chạy bền, bạn sẽ phải vượt qua một ngưỡng khó khăn. Trong việc nghiên cứu và phát triển các dự án, hoặc bắt đầu một doanh nghiệp cũng tương tự như vậy. Sẽ có một thời điểm kinh khủng khi thất bại giáng thẳng vào mặt bạn. Và thực sự là nếu bạn kiên trì thêm một chút nữa thôi, bạn sẽ bắt đầu thoát ra khỏi đó.”

Hầu hết mọi người sẽ từ bỏ sau một vài cú vấp ngã đầu tiên và vài lần làm lại từ đầu, nhưng Dyson thì không. Ông say sưa với những thất bại, bởi đó là những gì các kỹ sư thường làm: họ sửa

chữa, kiểm tra, thử nghiệm những ý tưởng mới. Họ vô cùng yêu thích công việc đó. Nếu không đam mê một việc nào đó, bạn hãy chọn một công việc khác, bởi những điều kiện để có được thành công vượt trội đang chờ đợi bạn. “Tôi không sợ thất bại. Tôi luôn nghĩ rằng bọn trẻ học ở trường cần được chấm điểm bằng số lần chúng thất bại. Một đứa trẻ thử nghiệm nhiều thứ mới và trải qua rất nhiều thất bại để đến được đích có thể có đầu óc sáng tạo hơn,” Dyson nói.

Dyson tự hào về 5.126 lần thất bại đến nỗi ông ghi nhớ nỗi cực khổ của mình trong một cuốn sách giới thiệu nhỏ đi kèm với mỗi chiếc máy hút bụi mà công ty bán – Câu chuyện của Dyson. Mặc dù phải mất 5 năm để xây dựng sản phẩm, đó mới chỉ là bước đầu tiên. Dyson gặp phải vô số sự phản đối từ các công ty toàn cầu như Hoover, bởi những người quản lý thiên cận ở đó chỉ nhìn thấy lợi nhuận trước mắt mà họ đang tạo ra trong việc bán túi bụi đi kèm với những chiếc máy hút bụi kia. Các quản lý của Hoover đã không sử dụng phát minh của Dyson, mặc dù họ ngưỡng mộ vì nó làm việc rất hiệu quả. Dyson đã nói sự tức giận và thất vọng là những động lực chủ yếu – và đó là điều cần thiết. Bởi không công ty nào chịu mua phát minh của ông, Dyson tự bán nó tới tay khách hàng, và không phải ở Anh mà là ở Nhật. Người Nhật vô cùng thích thú trước chức năng và kiểu dáng của những chiếc máy hút bụi của Dyson. Và cuối cùng, Dyson đã trở thành thương hiệu thành công vượt trội trên chính quê hương của nhà phát minh, và được xếp vào hàng máy hút bụi bán chạy nhất trên thị trường Anh, vượt qua sản phẩm của các công ty trước đây đã từng từ chối ý tưởng của Dyson. Hoover cuối cùng đã thú nhận một cách thẳng thừng: một người quản lý nói công ty đáng lẽ nên mua ý tưởng của Dyson và xóa sổ nó, để ý tưởng đó không bao giờ đến được với người dùng. Như thế vị trí thống trị của Hoover sẽ được giữ vững. Đối với nhiều lãnh đạo doanh nghiệp, cải cách – những ý tưởng mới giúp cải thiện cuộc sống của con người

– chưa bao giờ và sẽ không bao giờ là một phần trong DNA của công ty họ.

Một lần, phóng viên của tờ Forbes đã hỏi Dyson rằng tại sao rất nhiều công ty nói rằng họ muốn tuyển các nhà cải cách, nhưng cuối cùng lại tuyển dụng những “bê tôi trung thành”, những người có thâm niên trong một công việc ở những công ty khác. Dyson cho rằng:

Vấn đề ở chỗ bạn có phòng nhân sự, và có các công ty sẵn đâu người, bạn phải đi vào những biểu mẫu và sau đó có tuyển dụng những người phù hợp với những gì được ghi trong đó. Tôi luôn phản đối ý tưởng ấy, rằng khi tuyển dụng một ai đó, bạn phải tuyển những người đã có kinh nghiệm trong lĩnh vực mà bạn cần tuyển. Có một lời giải thích kinh khủng là “tuyển người có thể làm việc được ngay”. Tôi ghét cách nghĩ đó. Trong một số trường hợp, họ có thể là nhân viên hoàn hảo, nhưng hầu hết kinh nghiệm của họ rất có thể không phù hợp, và bạn sẽ phải đào tạo lại cho họ. Tôi thích tuyển thẳng những người vừa tốt nghiệp đại học, hoặc những người từng làm việc trong một lĩnh vực khác nhưng có được những sản phẩm thú vị. Rất khó để thuyết phục các nhà tuyển dụng suy nghĩ theo cách đó.

“Hãy làm tôi ngạc nhiên đi”

Quan sát của Dyson cũng giống với cách Apple tuyển dụng nhân viên. Sharon Aby làm việc tại Apple từ năm 1983 đến 1996 và có ba năm làm tuyển dụng cho công ty. Trong một cuộc phỏng vấn riêng, cô nói với tôi:

Chúng tôi không cần tuyển những người muốn nghỉ hưu với khoản trợ cấp lớn. Chúng tôi cần các nhà khởi nghiệp, những người

thành công rõ rệt (dù đó là sinh viên mới tốt nghiệp nhưng có thành tích tốt trong trường đại học), những người cộng tác với nguồn năng lượng dồi dào và mô tả kinh nghiệm của họ bằng những gì họ đóng góp chứ không phải những chức danh. Chúng tôi cũng không tuyển dụng người thuộc một ngành nghề nhất định. Chúng tôi có một danh sách những người đại diện cho mọi lĩnh vực trong cuộc sống. Chúng tôi tin rằng tài năng đến từ khắp nơi. Phẩm chất quan trọng cần có là: kỳ vọng về sự xuất sắc. Chúng tôi tìm kiếm những người háo hức muốn tạo ra cái mới. Là các nhà tuyển dụng, chúng tôi không dừng lại. Tôi đã tranh với một vài quản lý khác, những người muốn tuyển người để lấp chỗ trống thật nhanh và vận hành dự án, nhưng nếu phải mất sáu tháng để tìm được người phù hợp nhất thì họ cũng vẫn phải chờ đợi. Chúng tôi tìm kiếm những người có nguồn năng lượng dồi dào để tạo ra cái gì đó mới mẻ. Câu khẩu hiệu của chúng tôi là: “Hãy làm tôi ngạc nhiên đi!”

Steve Jobs, Bill Strickland và James Dyson đi theo những con đường khác nhau để đến với những đổi mới thành công, nhưng câu chuyện của từng cá nhân đều dạy chúng ta một bài học chung: Đừng để niềm say mê của bạn lụi tàn. Hãy nắm lấy nó, say sưa với nó, và sử dụng nó để làm mình nổi bật. Hãy nghe theo con tim bạn chứ đừng nghe theo đám đông. Khi bạn chọn một ngành học trong trường đại học chỉ để làm vừa lòng cha mẹ nghĩa là bạn đã gia tăng nguy cơ trở nên buồn chán thay vì hứng khởi với những bài học trên lớp. Khi bạn chọn mở một công ty hay cơ sở kinh doanh chỉ vì thầy nhà hàng xóm làm ăn phát đạt nghĩa là bạn đã gia tăng khả năng thất bại của chính mình. Và khi bạn chọn một nghề nghiệp nào đó vì năm ngoái anh rể bạn kiếm được rất nhiều tiền từ công việc đó nghĩa là bạn đã làm tăng khả năng sống một cuộc sống không thỏa mãn. Trên hết, niềm đam mê sẽ thúc đẩy bạn bước tiếp khi những khó khăn, thách thức đe dọa giấc mơ của bạn.

Yum-O! (Tổ chức phi lợi nhuận của Rachael Ray)

Rachael Ray, ngôi sao trong chương trình Food Network, đã trở thành gương mặt phổ biến trên truyền hình với sự hài hước, tươi tắn và tính cách dễ gần. Ray lớn lên trong bối cảnh gia đình cô mở nhà hàng ăn uống. Gia đình Ray sở hữu một vài nhà hàng ở Cape Cod, Massachusetts. Ray bắt đầu sự nghiệp nấu nướng của mình năm 1995 tại quầy kẹo ở cửa hàng bán lẻ Macy's trong thành phố New York. Cô từng làm một vài công việc khác liên quan đến thực phẩm trước khi quyết định rời thành phố lớn và chuyển về sống ở nông thôn. Ray, một nhân viên có tiếng siêng năng và nhiệt huyết, trở thành nhân viên nhập liệu cho một nhà hàng dành cho người sành ăn uống ở Albany.

Đôi khi cải cách phát sinh từ sự bức bách của nhu cầu – giống như trong trường hợp ý tưởng nổi tiếng nhất của Ray – nhưng khi đam mê gặp nhu cầu thì đó mới là điều kỳ diệu. Ray bán được ngày càng nhiều thức ăn nấu sẵn do chính tay cô chuẩn bị và chế biến. Khi các loại thực phẩm nấu sẵn trở nên phổ biến hơn, doanh số thực phẩm tươi sống của cửa hàng bắt đầu sụt giảm. “Tôi bèn lần la hỏi các khách hàng của mình: “Tại sao chị không nấu ăn? Sao chị không mua tạp phẩm?” Và mọi người đều đưa ra một câu trả lời giống nhau: “Tôi không có thời gian, và thức ăn được chuẩn bị sẵn thì nấu dễ hơn.”

Ý tưởng cải cách của Ray là cung cấp một khóa học mang tên “Nấu ăn 30 phút”. Ray tính rằng nếu mọi người sẵn sàng đợi 30 phút để chờ người đưa pizza đem bánh đến thì cũng sẽ chấp nhận những công thức nấu ăn chỉ tiêu tốn của họ 30 phút để hoàn thành. Tuy nhiên, Ray gặp khó khăn lớn. Không có đâu bếp nào trong

vùng chịu nhận lớp với số tiền ít như vậy, do đó cô nhận thêm việc này và tự mình đứng lớp. Một đài truyền hình địa phương đã dành cho cô một chuyên mục nấu ăn trên chương trình tin tức buổi tối, và Ray đã nắm lấy cơ hội này, mặc dù đài truyền hình không trả cho cô một đồng xu nào ngoài khoản tiền trợ cấp mua nguyên vật liệu. Thực ra, Ray còn tốn tiền vào chương trình đó. Nhưng không được trả tiền cũng chẳng sao. Bằng trực giác, Ray hiểu rằng theo đuổi đam mê sẽ đem lại cho cô những điều tốt đẹp hơn – cô không rõ con đường sẽ dẫn tới đâu, nhưng cô tin rằng theo đuổi đam mê sẽ làm cho mọi thứ thay đổi.

Chẳng có gì bảo đảm để giúp Ray dự đoán điều gì sẽ xảy ra tiếp theo. Chương trình truyền hình địa phương ở Albany đã phát triển thành một phần trong chương trình Today của đài NBC. Tiếp theo là mời mời từ Food Network, và Ray đăng ký dẫn một chương trình mang tên “Nấu ăn 30 phút”. Ngày nay, Ray là ngôi sao trong một số chương trình trên kênh Food Network, bán được hàng triệu cuốn sách và tự biên tập cho tạp chí của mình, dẫn một chương trình talk show ban ngày và phân phối một chuỗi các dụng cụ nấu ăn. Khi bạn đọc những dòng này, đừng ngạc nhiên nếu thấy Ray đã thêm một ý tưởng nữa vào đế chế đang phát triển lớn mạnh của mình.

Năm 2008, Ray xuất hiện tại Hội nghị Phụ nữ ở Long Beach, California. Hội nghị là một sự kiện thường niên được Maria Shriver khởi xướng, nhằm truyền cảm hứng cho phụ nữ, giúp họ có được cuộc sống tốt đẹp hơn. Hội nghị thu hút hàng trăm phụ nữ, rất nhiều trong số họ là các nhà khởi nghiệp. Trong một cuộc hội thảo nhóm, nữ diễn viên Valerie Bertinelli đã đề nghị Ray đưa ra một lời khuyên chân thành cho tất cả những phụ nữ đang tham gia chương trình. Ray nói: “Tôi nghĩ nếu bạn yêu công việc của mình, thì phép màu tự khắc sẽ đến. Bạn đến công sở và làm việc chăm chỉ hơn

chàng trai hoặc cô gái ngồ i cạnh vì bạn yêu những việc bạn đang làm. Và đừng bao giờ lãng phí thời gian vào những thứ không thể thay đổi được hoặc những đánh giá của mọi người về bạn.”

Khó khăn luôn đầ y rầy khi bạn bắt đầ u một công việc kinh doanh. Nhưng nê u đi theo tiế ng gọi của trái tim – những ý nghĩ “không để bạn yên”, theo lời của Strickland – thì thất bại không bao giờ là điểm dừng cuố i cùng, và như Ray đã diễn tả, những giải pháp sáng tạo luôn ở đâu đó quanh ta.

Từ vô gia cư thành triệu phú

Steve Jobs thú nhận rằ ng ông may mắn vì đã sớm phát hiện ra niê m đam mê của mình. Nhưng hầ u hê t mọi người không may mắn như vậy. Họ vật lộn với câu hỏi “Tôi đam mê cái gì?”. Tìm được niê m đam mê trong công việc không phải dễ. Làm sao để bạn nhận ra mình đã tìm thấ y nó? Để có được lời khuyên, tôi tìm đế n một người đàn ông với một câu chuyện tay trắ ng làm giàu rấ t thuyế t phục mà Hollywood đã chuyển thể thành phim, với sự tham gia của một trong những diễn viên nổi tiế ng nhấ t thế giới, Will Smith. Cuố n sách của Chris Gardner mang tên The Pursuit of Happyness - Đi tìm hạnh phúc trở thành cảm hứng cho một bộ phim cùng tên. (Từ hạnh phúc [happyness] được cô tình viế t sai chính tả trong tựa đề bởi đó là từ được viế t trước của một nhà trẻ xộc xệch, nơi ông gửi con trai mình để lặn lộn tìm việc.)

Khi theo đuổ i một chương trình thực tập không lương tại công ty môi giới Dean Witter Reynolds vào năm 1981, Gardner phải số ng một năm trên đường phố với cậu con trai 2 tuổi của mình. (Trong một cuộc phỏng vấ n cho bài xã luận tôi viế t cho tuầ n báo *Bloomberg BusinessWeek* phiên bản trực tuyế n, Gardner nói: trong phim, nhà sản xuấ t đã cho một cậu bé 5 tuổi đóng vai con trai của

Gardner để hai người có thể chuyện trò với nhau, nhưng trên thực tế, cậu bé vẫn còn đang đóng bím.) Gardner và con trai tìm chỗ ngủ mỗi đêm trong phòng tắm tại bên xe điện ngầm BART của thành phố Oakland, California, nhưng dòng nghiệp của Gardner không hề biết việc này. Gardner cuối cùng trở thành một nhà môi giới bất động sản. Hai năm sau, ông chuyển sang công ty Bear Stearns và trở thành người kiếm nhiều tiền nhất tại đây. Năm 1987, ông thành lập công ty môi giới riêng ở Chicago mang tên Gardner Rich. Ngày nay, Gardner đã là một triệu phú, một diễn giả, một nhà từ tâm, và là một thương gia quốc tế sáng lập và sở hữu một quỹ đầu tư tư nhân cho Nam Phi. Đồ đệ của ông trong quỹ này là Nelson Mandela. Không tệ cho một chàng trai mà trước khi thành lập công ty môi giới riêng của mình đã phải “chiến đấu, tằn tiện và bò lên khỏi nơi cặn bã với một đứa bé trên lưng.”

“Điều duy nhất nào đã làm thay đổi cuộc sống của ông?”. Tôi hỏi Gardner trong một cuộc phỏng vấn cho bài miêu tả sơ lược trên tờ *BusinessWeek*.

“Đó là đam mê,” ông nói. “Đam mê là tất cả. Nói đúng ra, bạn phải là người cuồng tín trong những việc bạn làm.”

Lời khuyên của Gardner đối với các nhà khởi nghiệp hoặc những người muốn chuyển nghề là: “Phải đủ dũng cảm để tìm được một thứ khiến bạn say mê. Nó có thể không đúng với chuyên môn của bạn. Nhưng hãy dũng cảm để làm việc đó. Chẳng cần ai phải chú ý đến nó, ngoài bạn ra.”

“Làm sao ông biết mình đã tìm được niềm đam mê hay chưa?” Tôi hỏi.

“Tìm thấy một việc mà bạn vô cùng yêu thích, và bạn không thể chờ đến sáng mai để lại được tiếp tục làm công việc đó.”

Hãy suy nghĩ kỹ về câu trích dẫn cuối cùng. Bạn có đang làm một công việc mà bạn yêu thích đến mức không thể chờ đến sáng mai để lại được tiếp tục làm công việc đó hay không? Nếu câu trả lời là không thì Steve Jobs nói gì? Ông sẽ nói: “Hãy tiếp tục tìm kiếm, đừng dừng lại.”

Cải cách đòi hỏi phải có sự sáng tạo và nghị lực. Donald Trump có lẽ đã nói, nếu không có đam mê, bạn sẽ không có nghị lực, và không có nghị lực, bạn sẽ chẳng có gì. Tình yêu công việc là nguồn năng lượng mà bạn cần để tiếp tục làm việc, tiếp tục phấn đấu, tiếp tục hướng tới cuộc sống như trong tưởng tượng của bạn. Đam mê không phải là thứ gì đó bạn nói về nó; đó là một thứ bạn có thể cảm nhận, và mọi người có thể nhìn thấy nó bên trong con người bạn. Khi bạn say mê công việc, bạn đã thắp sáng một căn phòng – nó thể hiện qua ánh mắt, ngôn ngữ cơ thể và giọng điệu trong lời nói của bạn. Nó chứa đựng một năng lượng có khả năng thay đổi thế giới của bạn, và sau đó là thế giới của những người xung quanh.

Tìm kiếm sở trường của bạn

Trong cuốn sách *The Element* (tạm dịch: Nhân tố) của tiến sĩ Ken Robinson, ông kể lại một câu chuyện tuyệt vời về một bé gái 8 tuổi tên Gillian. Cô bé có vấn đề ở trường: không nộp bài đúng hạn, điểm kiểm tra kém, và dễ dàng bị mất tập trung. Câu chuyện có thật này diễn ra vào những năm 1930. Quản lý trường cho rằng Gillian có vấn đề và cần được chuyển sang trường học dành cho trẻ em rối loạn khả năng học tập. Cha mẹ Gillian đưa cô bé đến gặp nhà tâm lý học của trường. Ông đặt câu hỏi cho mẹ Gillian trong vòng 20 phút, quan sát Gillian và ghi chép thông tin trong suốt cuộc nói chuyện đó. Sau đó ông yêu cầu Gillian ở lại văn phòng vài phút trong khi ông nói chuyện riêng với mẹ cô bé. Trước khi rời văn phòng, ông bật

chiếc radio lên. Có một cái cửa sổ trong văn phòng để ông và mẹ Gillian quan sát cô bé từ ngoài hành lang. “Gillian với chân trần chạy nhảy khắp căn phòng và tiến tới chỗ có tiếng nhạc. Hai người lớn đứng im lặng quan sát trong vài phút, và sững sờ bởi vẻ duyên dáng của cô bé. Ai cũng có thể nhận thấy có cái gì đó rất tự nhiên – thậm chí nguyên thủy – trong những chuyển động của Gillian. Cuối cùng, nhà tâm lý học quay sang nói với mẹ cô bé: “Bà biết không, bà Lynne, Gillian chẳng có bệnh gì cả. Cô bé là một vũ công. Hãy cho cô bé học ở trường múa đi.”

Cô bé đã theo học trường múa ngay trong tuần tiếp theo. Cô bé đó, Gillian Lynne, chưa bao giờ ngừng đam mê khiêu vũ. Cô theo học tại Trường Ba lê Hoàng gia tại London, gặp Andrew Lloyd Webber, và bắt đầu viết một số vở nhạc kịch thuộc hàng thành công nhất trong lịch sử, bao gồm *Cats* (Những chú mèo) và *The Phantom of the Opera* (Bóng ma trong nhà hát). “Gillian không phải là một đứa trẻ có vận đề. Cô bé không cần phải học ở một trường đặc biệt. Cô bé chỉ cần được là chính mình,” Robinson viết.

Robinson và các nhà khoa học khác nghiên cứu về lĩnh vực tiềm năng con người đều đồng ý rằng những người thành công nhất trong chúng ta là những người theo đuổi đam mê của họ mà không quan tâm đến vận đề tiền bạc. “Họ theo đuổi đam mê bởi họ không thể tưởng tượng được mình sẽ làm việc gì khác trong cuộc đời,” Robinson nói. “Rất nhiều người gạt đam mê sang một bên để theo đuổi những thứ mà họ không hề quan tâm, chỉ để đảm bảo về tài chính. Tuy nhiên, những công việc bạn làm chỉ để trả tiền hóa đơn hàng tháng rất có thể sẽ chẳng còn gì trong mười năm tới. Nếu bạn không bao giờ học cách suy nghĩ sáng tạo và khám phá năng lực thực sự của bản thân, thì khi đó bạn sẽ làm gì?”¹⁴ Robinson tin rằng để có thể cạnh tranh trong nền kinh tế tri thức toàn cầu nơi sự sáng tạo

và cải cách được đề cao, thì bạn cần suy nghĩ khác biệt về việc học tập cũng như chọn lựa nghề nghiệp và lĩnh vực kinh doanh.

Không ai có thể giỏi tất cả mọi thứ, nhưng ai cũng có một điểm mạnh nào đó. Theo Robinson và các chuyên gia khác, chìa khóa cho sự cải tiến thành công là kết hợp đam mê và năng khiếu – tức là năng lực chủ đạo của bạn. Đôi khi, để khám phá ra những điểm mạnh đòi hỏi phải có một cú hích đúng hướng, nhắc nhở bạn đi theo năng khiếu bẩm sinh. Hãy xem xét trường hợp của một trong số các khách hàng của tôi, Eli Harari, CEO của công ty SanDisk.

SanDisk là một trong số rất nhiều công ty công nghệ mà tôi đã may mắn được làm việc cùng trong nhiều năm qua. Công ty là nhà sản xuất thẻ nhớ lớn nhất; với những sản phẩm có thể lưu trữ được hình ảnh, video, bài hát và tương thích trên mọi phương tiện, từ máy ảnh kỹ thuật số đến điện thoại thông minh. Nhà đồng sáng lập Eli Harari được phong danh hiệu là “cha đẻ của flash”. Ông nhắc tôi nhớ rằng cải tiến của ông mở đầu cho cuộc cách mạng máy ảnh kỹ thuật số. Harari là ví dụ hoàn hảo về việc kết hợp giữa đam mê và năng lực. Harari là một người nhập cư gốc Israel, đến với nước Mỹ chỉ với vốn vụn 1.000 đô-la trong túi. Ông lấy bằng tiến sĩ trong lĩnh vực khoa học điện toán phân cứng của đại học Princeton, nơi ông học về vật lý và các vật bán dẫn, sau đó ông chuyển đến bờ Tây ở California nhằm thay đổi thế giới. Với niềm đam mê chế tạo cái mới, ông quyết định biến đam mê của mình thành việc chế tạo những chiếc... cần câu tuyệt vời. Quả thật như vậy, một cây gậy và một cuộn dây câu. Các bạn nên nhớ, không phải cây gậy nào cũng dùng được, mà là loại gậy có thể rút vào như ăng ten. Ông quyết định theo đuổi ý tưởng này vì qua nghiên cứu ông được biết nước Mỹ là quê hương của 26 triệu ngư dân. Tuy nhiên, Harari lại chưa từng câu cá. Sau vài lần thất bại trong việc thiết kế một chiếc cần câu cá mới, những việc Harari đang chú tâm làm không được vợ ông đồng

thuận. Bà định hướng lại cho Harari. Câu chuyện của họ đại loại như thế này:

“Có bao nhiêu người trên thế giới biết anh giỏi vật lý và các vật bán dẫn?”, bà hỏi.

“Chắc là khoảng 100,” Harari đáp.

“Tại sao anh không tập trung vào điểm mạnh của mình?”, bà gợi ý.

Bà ấy nói đúng, Harari nghĩ. Ngày nay, SanDisk giữ hàng trăm bằng sáng chế và thu được hàng trăm triệu đô-la mỗi năm tiền bản quyền, công ty cung cấp 1/2 số lượng thẻ nhớ bán ra trên thị trường và thu nhập lên tới hàng tỷ đô-la mỗi năm. Niềm đam mê sáng chế của Harari đã biến thành cải cách, chỉ khi nó được biến đổi một cách hợp lý và phù hợp với điểm mạnh của ông.

Đam mê không chưa đủ, mà khi đam mê kết hợp với năng lực thì nó mới có thể thay đổi thế giới. Steve Jobs say mê những chiếc máy tính và kèm theo đó là tài năng thiên bẩm của ông trong lĩnh vực điện tử, thiết kế và marketing – sự kết hợp hoàn hảo của các kỹ năng để biến thị trường máy tính cá nhân sơ khai thành công cụ cho mọi người sử dụng hàng ngày.

Tôi có thể làm được điều đó. Tôi hiểu nó.

Tôi yêu thích nó.

Cuốn tiểu thuyết đầu tay của James Patterson xuất bản năm 1976 bán được khoảng 10.000 bản. Ngày nay, cứ 7 cuốn tiểu thuyết bìa cứng được bày bán ở Mỹ thì có một cuốn của Patterson. Cựu nhân viên quảng cáo Patterson đã làm thay đổi vai trò của tác giả trong thế giới xuất bản và sáng tạo ra nhiều danh hiệu mới, trong

đó có sáng kiến sử dụng thuật ngữ đồng tác giả, chỉ những người chuyên trách một sê-ri hoặc thể loại khác nhau. Tạp chí *New York Times* cho rằng phương thức hợp tác này được coi là bình thường trong ngành quảng cáo hoặc các ngành công nghiệp sáng tạo khác như truyền hình chẳng hạn, nhưng việc đưa phương pháp này vào tiểu thuyết thì chưa từng có ở thời bấy giờ.

Niềm đam mê viết những cuốn tiểu thuyết thương mại hấp dẫn về chủ đề tội phạm đã giúp Patterson vững vàng ý chí sau vô số lần bị các nhà xuất bản từ chối. Hé t nhà xuất bản này đến nhà xuất bản khác bỏ qua tập bản thảo tiểu thuyết đầu tay của ông, cuốn *The Thomas Berryman Number* (tạm dịch: Con số Thomas Berryman). Sau hơn chục lần thất bại, cuốn tiểu thuyết cuối cùng cũng được xuất bản, và Patterson, tác giả viết cuốn sách trên một chiếc máy chữ trong căn hộ nhỏ tại thành phố New York, sau đó đã nhận được giải thưởng danh giá Edgar Award của Hội nhà văn trinh thám Mỹ. Hàng triệu người hâm mộ Patterson sẽ không bao giờ được thưởng thức các cuốn sách trinh thám của ông nếu Patterson không theo đuổi đam mê sau khi tốt nghiệp Cao đẳng Manhattan năm 1969. Patterson tiếp tục xin vào trường đại học Vanderbilt để theo đuổi công việc giảng viên môn văn học Anh, nhưng đã bỏ học chỉ sau một năm. “Tôi đã tìm ra hai công việc yêu thích: đọc và viết. Nếu tôi trở thành một giảng viên đại học, tôi biết mình sẽ giết chết cả hai tình yêu đó,” Patterson nói.

Patterson nói ông thích đọc những cuốn sách thương mại nổi tiếng như *The exorcist* (tạm dịch: Quỷ ám) hay *The day of the Jackal* (tạm dịch: Ngày của Chó rừng). Và ông đi tới kết luận rằng: “Tôi có thể làm được điều đó. Tôi hiểu nó, và tôi thích nó.” Steve Jobs cũng trải qua một quá trình tương tự trong nhiệm vụ thương mại hóa máy vi tính. Lòng tự tin giúp ông củng cố suy nghĩ: mình có thể làm được. Ông hiểu về điện tử, dù không bằng Wozniak, người chế

tạo ra chiếc máy tính Apple I và Apple II, nhưng cũng gần bằng như thế. (Jobs tham dự một hội chợ khoa học khi còn đang học phổ thông và chế tạo một chiếc máy chỉnh lưu điều khiển bằng silicon, một thiết bị điều khiển dòng điện xoay chiều.) Và trên hết, ông yêu thích công việc đó. Đam mê kết hợp với khả năng. Sự kết hợp đó chắc chắn có thể thay đổi thế giới.

Các công ty lớn khuyến khích tư duy kiểu gara như thế nào?

Jobs và Wozniak cuối cùng đã bỏ việc để thành lập Apple, (Jobs bỏ Atari, Wozniak rời Hewlett-Packard). Tuy nhiên, theo đuổi đam mê không có nghĩa là bạn phải bỏ việc và mở một cửa hàng trong gara nhà bạn. Một người bạn của tôi là tỷ phú và tất nhiên có thể sống thoải mái, ung dung bên bờ biển đến hết cuộc đời. Tuy nhiên, hàng ngày anh vẫn tiếp tục đi làm tại một công ty nằm trong top 500 doanh nghiệp hàng đầu của Mỹ tại Thung lũng Silicon, bởi anh là một kỹ sư yêu công việc và sẽ không bao giờ muốn làm một công việc gì khác. Anh không thích mở doanh nghiệp riêng vì nó sẽ không thể đem lại cho anh những nguồn lực như những gì anh nhận được ở một công ty vững mạnh dẫn đầu thị trường. Một người bạn tốt nữa của tôi là nhân viên bán hàng giỏi nhất trong công ty, và một lần nữa cô ấy cũng không muốn mở một công ty riêng cho mình. Cô say mê nghề bán hàng, miễn là cô tin tưởng sản phẩm hay dịch vụ đó thực sự đem lại giá trị cho khách hàng. Bạn thấy đấy, không phải mọi người rời bỏ công ty vì họ muốn mở doanh nghiệp riêng trong gara, họ bỏ việc vì không tìm được nguồn cảm hứng.

Rất nhiều công ty có tư duy cấp tiến đang quảng bá tinh thần tạo nghiệp trong doanh nghiệp lớn, khuyến khích nhân viên

hoạt động như những nhà khởi nghiệp, ngay cả trong môi trường của một doanh nghiệp lớn. Những công ty này cho nhân viên thời gian để theo đuổi đam mê và khuyến khích họ mạo hiểm để cải cách. Trên thực tế, Steve Jobs đã thảo luận đề tài này từ năm 1985. Trong một cuộc phỏng vấn cho tờ *Newsweek*, Jobs nói: “Nhóm chế tạo chiếc Macintosh là một nhóm mà người ta thường gọi là tạo nghiệp trong doanh nghiệp lớn – chỉ một vài năm sau khi thuật ngữ này ra đời – một nhóm người quay lại khởi nghiệp trong gara nhưng là thành viên của một công ty lớn.”

Google cũng phát triển hình thức tạo nghiệp trong doanh nghiệp lớn. Trong một cải cách ở nơi làm việc, các kỹ sư của Google được khuyến khích sử dụng 20% thời gian – tức là một ngày trong tuần – để làm những việc họ thực sự yêu thích. Google vô cùng tin tưởng vào khái niệm này, đến nỗi nó trở thành một điểm nhấn hấp dẫn trong việc tuyển dụng của công ty. “Thời gian rảnh dành cho cải cách” vừa đáp ứng được nhu cầu tự khẳng định và rèn luyện bản thân, vừa khuyến khích nhân viên tạo ra những sản phẩm tiên tiến đem lại lợi nhuận cho công ty. Gmail, Google News, Google Suggest, AdSense for Content, và Orkut chỉ là một vài trong số những cải cách được khơi nguồn trong khoảng thời gian sáng tạo này. Các nhà quản lý của Google đã ghi nhận 20% thời gian ấy góp phần tạo ra 50% lượng sản phẩm mới của Google.

Một số công ty không có một hệ thống để phát triển tinh thần tạo nghiệp trong doanh nghiệp lớn, nhưng vẫn áp dụng những cách tư duy mới về mối quan hệ truyền thống giữa nhà tuyển dụng và nhân viên. Khi tôi còn là phó giám đốc của Ketchum, một công ty toàn cầu về quan hệ xã hội, công ty đã nhận ra niềm đam mê kể chuyện và giao tiếp của tôi, và cho phép tôi theo đuổi đam mê như một người khởi nghiệp và cộng tác với tôi để tạo ra một nguyên tắc làm việc kép, trong đó tôi dành một phần thời gian cho các dự án

của Ketchum, và phần còn lại để xây dựng thương hiệu của tôi như một tác giả và diễn giả. Cuối cùng, tôi rời Ketchum khi công ty riêng của tôi đòi hỏi tôi phải tập trung hơn. Ketchum không coi sự ra đi của tôi là một mất mát, mà công ty còn ký hợp đồng với tôi để cung cấp các dịch vụ cho khách hàng của công ty, bao gồm cả những khách hàng có sẵn muốn làm việc với tôi và các khách hàng mới. Mọi quan hệ đó giúp thỏa mãn nhu cầu của cả hai bên, và thỏa mãn niềm đam mê của chính tôi.

Đừng lãng phí thời gian để sống cuộc sống của một người khác

Trong một chuyến tới New York năm 2009, tôi gặp một nhà khởi nghiệp trẻ, và anh ta muốn được giúp đỡ trong việc xây dựng thông điệp cho sản phẩm mới của mình, một cộng đồng thi đấu trên mạng. Tôi thậm chí nghĩ Craig Escobar quả là gan dạ khi định mở một công ty mới trong một môi trường kinh tế suy thoái như thế này, một giai đoạn tồi tệ nhất của nền kinh tế Mỹ kể từ cuộc Đại suy thoái. “Tôi là một nhà tư vấn tài chính thành đạt, đi xe Mercedes SL500 mới toanh và quản lý một nhóm lớn, và tôi mới 23 tuổi.” Escobar nói với tôi.

“Rất nhiều người muốn có được một vị trí như cậu đây. Sao cậu lại từ bỏ?”, tôi hỏi.

Escobar mở cuốn sổ của anh ta và đưa cho tôi một tài liệu mà tôi ngay lập tức nhận ra – Bài diễn văn khai giảng của Steve Jobs tại đại học Stanford năm 2005.

“Tôi tiếp tục công việc của mình trong vài năm sau khi tôi đọc bài này bởi mọi người luôn tự hào về tôi, và vì tôi kiếm được nhiều

tiền với công việc đó,” Escobar nói. “Nhưng tôi không yêu những việc tôi làm. Tôi không có cảm hứng. Khi Steve Jobs bị sa thải khỏi Apple, ông ấy nói điếu duy nhất giúp ông ấy tiến lên là ông yêu những việc mình làm, và ông ấy khuyên tất cả chúng tôi hãy tìm một việc nào đó mà chúng tôi yêu thích. Đừng dừng lại. Tôi đang sống thoải mái và 'thành công' nhưng không thỏa mãn. Những lời đó của Jobs thúc đẩy tôi tìm một con đường mới nhiều cảm hứng hơn.”

Escobar quyết định kết hợp ba niềm đam mê của mình: giải trí, thi đấu và khởi nghiệp. Escobar và người bạn thân thiết nhất của anh, nhạc sĩ Clint, đã nảy ra ý tưởng lập một trang web cho phép các nhạc sĩ thi tài trực tuyến. “Tôi thấy chùn lòng khi phát hiện ra nhiều công ty khác cũng kinh doanh ý tưởng tương tự online,” Escobar nói. Tuy nhiên, anh vẫn nhớ rằng Jobs đã không bỏ cuộc khi bị buộc phải rời Apple. Ngược lại, ông còn tiếp tục cải tiến và lập ra NeXT và Pixar. Escobar đổi ý tưởng ban đầu của anh từ một cuộc thi trong lĩnh vực âm nhạc đơn thuần thành một cuộc thi có phạm vi rộng hơn, trong đó người biểu diễn có thể chọn trong một danh mục gồm âm nhạc, hài kịch, và thậm chí diễn thuyết kinh tế.

Câu chuyện của Escobar không phải là hiếm gặp. Tôi nghĩ có lẽ Steve Jobs không biết rằng những lời nói của ông tác động đến mọi người trên thế giới nhiều đến thế nào: đàn ông hay phụ nữ, các nhà lãnh đạo hay quản lý, các nhà khởi nghiệp và chuẩn bị khởi nghiệp, tất cả đều ghi nhớ lời nhắc của ông rằng những ý tưởng tuyệt vời nhất được tạo ra từ những người theo đuổi giấc mơ. “Thời gian của bạn là có hạn, vì vậy đừng lãng phí nó để sống cuộc sống của một người khác,” Jobs nói. “Hãy cứ khát khao, hãy cứ dại khờ.”

Bài học cải cách nhỏ

1. Làm những công việc bạn yêu thích. Nếu chưa tìm thấy nó, hãy tiếp tục tìm kiếm. Đừng dừng lại.
2. Nếu bạn là một nhân viên bất đắc trong một công việc mà bạn ghét, hãy hành động ngay hôm nay, kể cả những hành động nhỏ, để tìm một công ty hay một vị trí phù hợp hơn với khả năng và tiếng gọi thực sự trong lòng bạn. Bạn sẽ không bao giờ đủ hứng thú để tạo ra những cải cách thú vị nếu không đam mê những gì bạn đang làm.
3. Nếu bạn quản lý một nhóm trong một doanh nghiệp lớn, hãy phát huy tinh thần khởi nghiệp trong công ty ở nhân viên, cho họ thời gian, nguồn lực, khuyến khích họ theo đuổi đam mê và phát triển những ý tưởng mới, và trên hết, là sự tự tin để dám làm và dám thất bại.

NGUYÊN TẮC SỐ 2

Đề lại dấ u ấ n cho nhân loại

Chúng tôi đang đánh cược vào lý tưởng của mình, và chúng tôi thà làm như vậy còn hơn là sản xuất những sản phẩm “bất chước”.

Đô i với chúng tôi, đó luôn là giấ c mơ kề tiế p.

- STEVE JOBS

Chương 4. Truyền cảm hứng cho những người truyền bá

Trí tưởng tượng là khởi nguồn của mọi sáng tạo.

Bạn tưởng tượng những thứ bạn khao khát; bạn muốn có được những gì bạn tưởng tượng; và cuối cùng bạn sẽ tạo ra những gì bạn muốn.

- GEORGE BERNARD SHAW

Apple khởi động thành công cuộc cách mạng máy tính cá nhân bằng việc ra mắt chiếc Apple II năm 1977. Máy tính Apple II, một thiết kế của Steve Wozniak, có một màn hình, một bàn phím gắn liền, đồ họa màu, âm thanh và một ổ đĩa mềm. Nó cũng khiến “máy vi tính” trở nên dễ dùng hơn với giá cả phải chăng, và trở thành một trong những chiếc máy tính cá nhân thành công nhất thời bấy giờ. Nó giúp Apple trở thành một thương hiệu hợp pháp, dọn đường cho việc Apple lần đầu tiên phát hành cổ phiếu “bom tấn” ra công chúng năm 1980 và giới thiệu chiếc máy tính Macintosh năm 1984.

Tuy nhiên khi Apple II ra đời, Apple vẫn còn là một văn phòng nhỏ chật chội đằng sau nhà hàng The Good Earth ở Cupertino. Đúng như tên gọi của nó, The Good Earth là một trong những nhà hàng đầu tiên cung cấp danh mục thực phẩm có lợi cho sức khỏe, nổi tiếng ở khu “Thung lũng” với món bánh kẹo ngũ cốc granola, các món ăn chay và bánh mì nguyên hạt. Những sản phẩm này có mặt ở đây từ rất sớm trước khi chúng được bán trong chuỗi các nhà hàng bình dân trên cả nước. Nhà hàng The Good Earth là nơi tụ tập ưa

thích của các nhân viên đầu tiên của Apple, trong đó có nhà đồng sáng lập Steve Jobs. Nhà hàng đã đóng cửa từ lâu, và Apple kể từ đó cũng chuyển đến trụ sở quốc tế của nó ở One Infinite Loop, cách trụ sở ban đầu khoảng 1,5 km, nhưng một bữa trưa nơi mọi người có thể gặp mặt nhau vẫn luôn nung nấu trong đầu Rob Campbell, CEO của Voalté, một công ty xây dựng các ứng dụng không dây cho ngành công nghiệp chăm sóc sức khỏe.

Năm 1977, Campbell, người sau này sáng tạo ra PowerPoint, là một lập trình viên 22 tuổi với một công ty phần mềm nhỏ ở Denver. Campbell đã tạo ra chương trình phần mềm kế toán thế hệ đầu tiên dành cho chiếc Apple II. Anh rất hứng thú với thế hệ máy tính cá nhân đang nổi và bắt đầu tìm kiếm công việc tại một trong những công ty tiên phong trong cuộc cách mạng này. Steve Jobs đã chú ý tới cậu bé thần đồng này và mời Campbell đến gặp mình ở California.

Ngày nay, ai được Steve Jobs gọi điện thoại trực tiếp chắc sẽ đang ở sân bay San Jose để đợi chuyến bay tiếp theo. Nhưng vào năm 1977, Jobs chưa phải là một huyền thoại như ngày nay và Campbell cũng không biết gì nhiều về ông. Do đó, anh tiến hành điếu tra về công ty và trước khi gặp Jobs, anh đã gặp hai đối thủ cạnh tranh của Apple là Tandy và Commodore. Đầu tiên, anh đến Tandy ở Fort Worth, Texas.

“Theo các ông, máy tính cá nhân trong tương lai sẽ như thế nào?” Campbell hỏi ban điều hành của Tandy.

“Chúng tôi nghĩ nó sẽ trở thành một vật quan trọng trong danh sách những thứ đáng ao ước của con người trong mùa nghỉ lễ. Đó sẽ là chiếc đài CB tiếp theo!” (CB: Citizens Band, nghĩa là nói vào micro thì cả thành phố nghe được thông qua sóng radio) họ trả lời.

Tandy mua thương hiệu Radio Shack vào năm 1963. Trong vòng 20 năm tiếp theo, số lượng cửa hàng bán lẻ Radio Shack tăng lên hơn 7.000 trên toàn thế giới. Những năm 1970 là giai đoạn phát triển mạnh mẽ của thương hiệu Radio Shack, chủ yếu bởi trào lưu chơi CB vào năm 1977. Tandy gọi CB là “phương tiện cứu cánh của cuộc khủng hoảng năng lượng”. Nhờ vào thành công của CB mà Tandy vừa mới trải qua mùa mua sắm lớn nhất đã lại chuẩn bị cho giai đoạn đỉnh điểm của năm sau. Xếp sau nó là máy vi tính TRS-80. Quảng cáo đầu tiên trên Radio Shack cho chiếc máy tính đã công bố sản phẩm có “giá cả phải chăng” ở mức 600 đô-la (tương đương với 2.000 đô-la bây giờ) và nhắm tới khách hàng là các trường học, gia đình, văn phòng và những người yêu thích.

Năm đó, những chiếc đài CB đang ở vào giai đoạn thịnh hành nhất. Những người lái xe tải đường dài đã phổ biến những chiếc đài này, chúng xuất hiện thường xuyên trong những sự kiện văn hóa nổi bật như các bộ phim: *Smokey and the bandit* (tạm dịch: Tuần tra giao thông và tên cướp), *The gumball rally* (tạm dịch: Đua xe đường trường) và những bài hát như Convoy của C.W. McCall. Đài CB là một trong những mô-tơ nhất thời thịnh hành nhất của thập niên 1970, và Tandy tưởng rằng họ có thể tung ra một trào lưu nữa với chiếc máy tính cá nhân. Mô-tơ nhất thời đến và đi, và Campbell không hứng thú với việc tham gia chúng.

Tiếp sau cuộc gặp gỡ tế nhị ở Tandy, Campbell đến Commodore. Commodore sản xuất máy tính tiên và vừa mới tham gia thị trường máy tính cá nhân vào tháng Sáu năm 1977. Chiếc máy tính mang tên PET, viết tắt của Personal Electronic Transactor – Giao dịch Điện tử Cá nhân (cái tên không thực sự hay nhưng Commodore nghĩ từ viết tắt sẽ làm cho công nghệ trở nên thân thiện, gần gũi hơn.) PET là chiếc máy tính đầu tiên có đầy đủ

chức năng mà Commodore sản xuất. Tại thời điểm đó, cổ phiếu của Commodore đang có giá dưới 1 đô-la.

“Theo các ông, máy tính cá nhân trong tương lai sẽ như thế nào?”, Campbell hỏi ban điều hành của Commodore.

“Chúng tôi nghĩ nó sẽ giúp giá cổ phiếu của công ty tăng lên hơn 2 đô-la!”. Họ trả lời với vẻ hoan hỉ.

Chúng khoản lên rồi xuống, và Campbell không hứng thú với ý tưởng giúp công ty tăng giá cổ phiếu của họ.

“Sau đó tôi gặp Steve và Mike Markkula,” Campbell nói với tôi. Markkula hơn Jobs 12 tuổi và đã tích lũy được một khối lượng tài sản nhất định nhờ mua cổ phiếu của công ty Intel mà trước đây ông làm việc. Markkula khởi đầu từ 250.000 đô-la vào Apple, trở thành đồng sở hữu và là người thứ ba gia nhập công ty, giữ vai trò cố vấn quản lý cho anh chàng Jobs trẻ tuổi. Markkula cũng đóng vai trò quan trọng trong những tiến bộ về công nghệ của chiếc Apple II. Theo Steve Wozniak, chính Markkula là người thuyết phục ông thiết kế một ổ đĩa mềm cho máy tính, một tính năng tạo nên sự khác biệt giữa Apple II với những đối thủ của mình. Campbell ngồi ăn trưa với Markkula và Jobs, một “cậu nhóc tóc dài trong chiếc quần bò xanh.”

“Theo các vị, máy tính cá nhân trong tương lai sẽ như thế nào?”, Campbell hỏi những người điều hành Apple.

Campbell nói những gì diễn ra sau đó thực sự vẫn khiến ông nổi da gà, mặc dù 30 năm đã trôi qua.

“Steve Jobs là một người kể chuyện đầy lôi cuốn. Trong một tiếng sau đó, ông ấy nói về việc máy tính cá nhân sẽ làm thay đổi thế giới như thế nào. Ông vẽ lên viễn cảnh máy tính sẽ thay đổi mọi

thứ: cách chúng ta làm việc, giáo dục con cái và giải trí cá nhân. Bạn sẽ không thể khoanh tay đứng ngoài lề.”

Campbell đã không đứng ngoài lề và vào làm việc cho Apple.

“Điều gì khiến Steve Jobs khác biệt với những người lãnh đạo khác?” Tôi hỏi Campbell.

“Steve có lý tưởng,” Campbell nói. “Ông ấy có thể nhìn thấu đường chân trời.”

Nhìn xa trông rộng

Steve Jobs không phát minh ra máy tính cá nhân, cũng chẳng phát minh ra máy nghe nhạc MP3, ông chỉ cải tiến những sản phẩm ấy để cho ra đời máy tính Mac và iPod. Steve Jobs không phát minh ra điện thoại thông minh, cũng chẳng phát minh ra máy tính bảng, ông chỉ cải tiến những sản phẩm ấy để cho ra đời iPhone và iPad. Steve Jobs không sáng tạo ra hoạt họa máy tính, và cũng không phải là người đầu tiên bán máy tính trực tiếp đến khách hàng, ông chỉ cải tiến những ý tưởng đó với sự ra đời của Pixar và chuỗi cửa hàng bán lẻ Apple Stores. Mặc dù rất ít các công ty lớn có mối liên hệ mật thiết với những người sáng lập như Apple, nhưng Jobs không độc diễn. Ông biết những gì mình không biết. Jobs có thể “nhìn thấu đường chân trời” và thuê những người giỏi nhất trong giới kinh doanh, những người được truyền cảm hứng để biến giấc mơ thành sự thật. Mọi cải cách ở Apple được bắt đầu với một ý tưởng lớn và táo bạo, cùng với niềm cảm hứng dạt dào.

Cải cách chẳng dễ gì hình thành chỉ với một sản phẩm đơn lẻ, được chế tạo, thiết kế và lắp ráp bởi một cá nhân. Hiếm có ý tưởng nào được thương mại hóa mà không có sự tham gia của một nhóm

người truyền bá đầy sáng tạo, nhiệt huyết và đam mê, những người biến các ý tưởng thành hiện thực. Ai cũng biết đến Steve Jobs, nhưng trong những năm đầu của Apple, những cộng sự của Jobs như Steve Wozniak, Jeff Raskin, Mike Markkula và Daniel Kottke đã cùng chia sẻ với Jobs lý tưởng đưa máy tính đến tay tất cả mọi người. Không có họ, thế giới sẽ chẳng có Macintosh hay Apple. Jobs của ngày nay được vây quanh bởi những cá nhân tài năng và sáng tạo, như nhà thiết kế lỗi lạc Jonathan Ive, giám đốc Tim Cook, phó giám đốc marketing Phil Schiller và rất nhiều người khác. Hãy nhớ rằng, phát minh hoặc ý tưởng biến thành cải cách chỉ khi chúng được chuyển hóa thành các sản phẩm hoặc dịch vụ hữu ích, cải thiện cuộc sống con người. Sẽ chẳng có ý tưởng nào của Jobs có cơ hội trở thành một cải cách thành công nếu ông không thuyết phục được người khác cùng đi với ông trong cuộc hành trình. Và sẽ chẳng có ai đồng hành cùng Jobs nếu không bị thuyết phục bởi lý tưởng của ông.

“Lý tưởng của Steve có sức mạnh thật đáng sợ,” đó là những lời của Trip Hawkins, cựu phó giám đốc chiến lược và marketing của Apple. “Khi Steve tin tưởng vào điều gì đó, sức mạnh của lý tưởng đó có thể thực sự gạt bỏ mọi chướng ngại vật hoặc khó khăn. Dường như chúng không còn tồn tại nữa.” Nếu đam mê là nhiên liệu để các nhà cải cách có thêm năng lượng theo đuổi ước mơ, thì lý tưởng vạch ra hướng đi và truyền cảm hứng để những người truyền bá cùng tham gia với nhà cải cách trong cuộc hành trình.

Giáo dục khách hàng

Bản Công bố Thông tin Tuyệt mật Sơ bộ của Apple là một tài liệu dài 38 trang mà Apple phát hành năm 1977 để tìm kiếm các đơn vị đóng góp vốn, tạo điều kiện cho sự phát triển của công ty. Tài liệu

cung cấp những cái nhìn ban đầu về lịch sử hình thành của Apple và triết lý tưởng đã đi sau chiếc Apple II và thị trường máy tính cá nhân. Bản công bố cho biết những “người bình thường” biết rất ít về “những chức năng mà anh ta có thể sử dụng hoặc những lợi ích có được từ việc sử dụng máy tính cá nhân tại nhà của chính anh ta.” Bản công bố cũng nhấn mạnh những lợi ích mà một người bình thường có được nếu Apple thành công trong việc sản xuất máy tính hàng loạt để bán ra thị trường. Thật ngạc nhiên, hầu hết những dự đoán của Apple đều trở thành hiện thực. Dưới đây là bản công bố của Apple miêu tả cách thức mà máy tính cá nhân thay đổi thế giới:

Dem lại sự thích thú cho mọi người

Các hình thức giải trí đa dạng hơn

Tiết kiệm thời gian và tiền bạc

Các quyết định tài chính thông minh hơn

Tăng lượng thời gian rảnh rỗi

Bảo mật thông tin cá nhân

Hạn chế lãng phí giấy, năng lượng và không gian lưu trữ

Cải thiện mức sống

Tăng hiệu quả học tập

Giảm ô nhiễm môi trường

Tài liệu này được soạn thảo khi máy tính cá nhân chủ yếu chỉ dành riêng cho những người yêu thích, một nhóm nhỏ những thiên tài về công nghệ tinh vi, những người có khả năng thiết kế, xây

dụng và lập trình những thiết bị riêng của họ. Theo bản công bố này, “Một đặc điểm nổi bật của thị trường máy tính tại nhà là người dùng không mấy hứng thú với những thứ liên quan đến công nghệ, toán học hay khoa học. Thêm vào đó, chính vì không hiểu được những lợi ích mà máy tính đem lại nên hầu hết các khách hàng tiềm năng hiện nay thậm chí chẳng mấy may có ý định mua sản phẩm. Vì thế, điều cần thiết là phải giáo dục cho khách hàng về lợi ích của việc sở hữu máy tính. Theo dự đoán thì chắc chắn năm 1985, gia đình nào sở hữu một chiếc máy tính sẽ có lợi thế lớn so với những hộ gia đình không có.” Bạn cũng có thể hình dung chàng trai trẻ Steve Jobs đã truyền cảm hứng cho Rob Campbell với tầm nhìn của mình như thế nào rồi đây!

Một lý tưởng khởi nguồn cho cuộc cách mạng máy tính

“Đó là khi cuộc cách mạng máy tính mà tôi dự đoán chuẩn bị nổ ra, cuộc cách mạng mà ngày nay đã thay đổi cuộc sống của tất cả mọi người,” Steve Wozniak viết trong cuốn tiểu sử của ông mang tên iWoz. “Mọi việc bắt đầu ngay từ buổi gặp gỡ đầu tiên giữa một nhóm người không quen biết nhưng cùng yêu thích công nghệ và máy tính, gọi là Câu lạc bộ máy tính Homebrew, vào tháng Ba năm 1975. Họ là một nhóm người hứng thú với công nghệ và những thứ liên quan... Sau cuộc gặp đầu tiên của chúng tôi, tôi bắt đầu thiết kế chiếc máy tính mà sau này được biết đến với cái tên Apple I. Nó đã được truyền cảm hứng như vậy đây. Gần như ngay từ đầu, Homebrew đã có một mục đích: đem công nghệ máy tính đến cho tất cả mọi người bình thường, chế tạo chúng sao cho ai cũng có thể sở hữu và biết cách sử dụng.”

Wozniak không tham dự những buổi họp đó một mình. Ông đem theo bạn mình là Steve Jobs. Jobs cũng có chung lý tưởng với Homebrew và coi đó là phương châm của Apple trong suốt 3 thập kỷ tiếp theo: đem máy tính tới tay tất cả mọi người. Một lý tưởng đơn giản, táo bạo và khiến người khác say mê. Dù nó không được treo ngoài sảnh lớn nhưng mọi người đều hiểu. Năm 1984, lý tưởng đó đóng vai trò chủ đạo trong chiến dịch marketing của Apple cho chiếc Macintosh với dòng chú thích: “Một chiếc máy tính cho tất cả chúng ta.” Một lý tưởng táo bạo đem lại cảm hứng cho mọi thành viên trong nhóm và biến họ thành những người truyền bá cho dự án. Một người truyền bá có thể thay đổi cả thế giới.

Lý tưởng khác với tuyên bố về nhiệm vụ. Một tuyên bố về nhiệm vụ miêu tả những thứ bạn tạo ra, còn một lý tưởng cho thấy bạn sẽ làm cho thế giới trở nên tốt đẹp hơn như thế nào. Theo Jobs, ở Apple chẳng có một “hệ thống” cải cách nào. Thay vào đó, “Bạn tuyển dụng những người biết thử thách lẫn nhau mỗi ngày để tạo ra sản phẩm tốt nhất. Đó là lý do tại sao bạn không hề thấy một tấm poster khổ lớn nào trên tường ở quanh đây với những câu tuyên bố về nhiệm vụ. Văn hóa doanh nghiệp của chúng tôi rất đơn giản.”

Chúng tôi là những nhà cách mạng

Khi cùng nhau sáng lập Apple, Jobs 21 tuổi còn Wozniak 26. Theo những gì Leander Kahney miêu tả, “Wozniak là một thiên tài về phần cứng, một kỹ sư ngành khoa học máy tính, nhưng Jobs mới là người hiểu mọi thứ. Nhờ ý tưởng của Jobs về thiết kế và quảng cáo mà Apple II trở thành chiếc máy tính sản xuất hàng loạt đầu tiên dành cho những người dùng bình thường.” Theo Kahney, khi đến với dự án Macintosh, Jobs không phát minh ra giao diện người dùng đồ

họa, một tính năng của hầu hết mọi chiếc máy tính ngày nay (bao gồm cả những chiếc chạy hệ điều hành Windows), mà ông chỉ sản xuất chúng hàng loạt. “Đây là mục tiêu của Jobs ngay từ ban đầu: chế tạo công nghệ dễ sử dụng cho càng nhiều người dùng càng tốt.”

Khi bạn lắp ráp những mảnh nhỏ trong tổng thể thành công của Jobs lại với nhau, một bức tranh rõ ràng bắt đầu hiện lên. Vâng, Jobs đã “nhìn thấy đường chân trời”, nhưng có khi bạn nhìn thấy cả sao Diêm Vương mà vẫn không thể tạo ra được sản phẩm giá trị nào, nếu bạn không thể truyền cảm hứng để mọi người đi chung con đường với bạn. Tất cả mọi người (nhân viên, khách hàng, và nhà đầu tư) hiểu rõ ý nghĩa của Apple. Mọi người biết điều đó ngay từ đầu, vì lý tưởng của Jobs chưa bao giờ mai một. 30 năm sau khi tham dự những cuộc họp mặt của nhóm Homebrew với Wozniak, Jobs vẫn quả quyết lý tưởng ban đầu của ông tiếp tục là đường lối chiến lược cho mọi hoạt động của Apple. Trong một cuộc phỏng vấn năm 2004 với tờ *The Guardian*, Jobs nói: “Apple có DNA rất mạnh, đó là sử dụng công nghệ tối tân và chế tạo những thứ dễ sử dụng cho tất cả mọi người.”

“Các công ty lớn như IBM hay Digital Equipment không nghe thông điệp xã hội của chúng tôi,” Wozniak viết. “Và họ không hề biết chiếc máy tính nhỏ này có sức mạnh đến như thế nào. Trong lĩnh vực này, chúng tôi là những nhà cách mạng.”

Xerox nhận thất bại trước thêm chiến thắng như thế nào

Năm 1979 khi Jobs 24 tuổi, lý tưởng của ông đã dẫn đến một loạt các sự kiện làm thay đổi cách sử dụng máy tính của con người. “Tôi

ghé thăm Xerox PARC. Đó là một chuyến viếng thăm cực kỳ quan trọng,” Jobs nói. “Tôi nhớ được mọi người chỉ cho xem một giao diện người dùng dạng đồ họa đang dang dở. Nó chưa được hoàn thành, và một vài chỗ thậm chí còn chưa đúng, nhưng cốt lõi là ý tưởng của nó. Chỉ trong 10 phút, tôi thấy rõ ràng tất cả mọi máy tính sẽ hoạt động theo phương thức như vậy trong tương lai. Bạn sẽ cảm nhận được điều đó trong từng ngõ ngách cơ thể. Giờ bạn có thể tranh luận rằng trong tương lai là bao nhiêu năm, bạn có thể tranh luận công ty nào thắng, công ty nào thua trong ngành công nghiệp này, nhưng tôi nghĩ không phải người bình thường nào cũng hiểu rằng đến một ngày tất cả máy tính trên thế giới sẽ hoạt động theo cách này.”

Jobs trở lại Apple với tư cách là một nhân viên bị sa thải, nhưng ông hào hứng với những mục tiêu mới. Ông muốn cho cả nhóm lập trình của ông đi thăm PARC một vòng (Trung tâm nghiên cứu Palo Alto). Có trụ sở đặt tại Palo Alto, California, PARC đã và đang tiếp tục trở thành cách tay đắc lực về mặt nghiên cứu và phát triển cho Xerox. Các nhà khoa học của PARC phát triển máy in laser, mạng Ethernet, và rất nhiều cải cách khác trong cuộc sống. Trong những năm cuối của thập niên 1970, PARC đã phát triển một giao diện người dùng đồ họa (GUI) cho phép con người tương tác với máy tính qua các biểu tượng trên màn hình, thay vì các lệnh hoàn toàn bằng chữ. Khi Jobs nhìn thấy nó, Jobs biết ý tưởng này sẽ giúp ông hoàn thành lý tưởng đưa máy tính đến tay những người tiêu dùng bình thường của mình.

Ít nhất một trong những người sáng lập ra PARC, Adele Goldberg, đã cảnh báo ban điều hành của Xerox rằng liệu họ có đang tiết lộ thiên cơ hay không. Nhưng các nhà lãnh đạo Goldberg đã bỏ qua nỗi lo lắng của cô và bảo cô dẫn Jobs và nhóm của ông tham quan công ty một vòng. Hóa ra, đó lại là một trong những quyết định sai lầm nhất trong lịch sử doanh nghiệp (trừ khi doanh

ngiệp của bạn là Apple). Jobs và nhóm của mình được hộ tống đi tham quan PARC. Trong số những cải cách họ được tận mắt chứng kiến có một công cụ trở được gọi là chuột; nó có thể di chuyển một mũi tên trên màn hình với các biểu tượng đồ họa trên đó. Larry Tesler, một nhà khoa học làm việc tại PARC, nói: “Chỉ sau một giờ đồng hồ quan sát phiên bản thử nghiệm, họ [các lập trình viên của Apple] còn hiểu công nghệ của chúng tôi và ý nghĩa của nó hơn bất cứ lãnh đạo nào của Xerox, mặc dù chúng tôi đã trưng bày sản phẩm trước mắt họ nhiều năm trời.” Phát hiện ra cơ hội để được ghi danh vào lịch sử, Tesler đã nhanh chóng gia nhập Apple.

“Căn bản họ là những cái đầu chỉ biết sao chép và chẳng biết gì về một chiếc máy tính và công dụng của nó,” Jobs nói. “Và vì thế họ chỉ chuốc lấy thất bại trước chiến thắng vĩ đại nhất trong lịch sử ngành công nghiệp máy tính. Xerox đáng lẽ đã có thể sở hữu cả nền công nghiệp máy tính hiện nay.” Các nhà khoa học của Xerox đã để tuột mất cơ hội áp dụng công nghệ này ngay trước mũi, bởi nó không được đặt trong một lý tưởng lớn hơn. Đam mê sẽ chẳng là gì nếu không có mục tiêu. Cải cách yêu cầu phải có cả hai thứ đó.

Jobs dùng lý tưởng của mình để tuyển lựa cho nhóm chế tạo Macintosh; và ông đã tìm được những người phù hợp, những kỹ sư xuất sắc nhất để cùng ông tham gia cuộc hành trình. Khi nhóm đi chệch mục tiêu, Jobs lại giúp họ tập trung sự chú ý. Trong một bộ phim tài liệu PBS năm 1996 mang tên Chiến thắng của những kẻ khùng, Andy Hertzfeld, một thành viên của nhóm thiết kế Macintosh, đã nói: “Steve rất buồn phiền vì Mac mất quá nhiều thời gian để khởi động khi bạn mới bật máy, vì vậy ông ấy cố gắng thúc đẩy Larry Kenyon [một nhân viên thiết kế khác của Apple] bằng cách nói với anh ta: 'Anh có biết bao nhiêu triệu người trên thế giới sắp sửa mua cỗ máy này không? Sẽ có hàng triệu người, và hãy tưởng tượng xem nếu anh có thể làm nó khởi động nhanh hơn 5

giây. 5 giây đó nhân lên hàng triệu lần mỗi ngày. Đó là tuổi thọ của 50 người. Nếu anh có thể bớt 5 giây trong đó, tức là anh đã cứu sống những 50 mạng người. Đó là một cách tư duy rất thú vị về vấn đề này, và chúng tôi đã cùng tìm cách để chiếc máy khởi động nhanh hơn.”

Chúng tôi cảm thấy như David đang chiến đấu với Goliath vậy

Theo lời Guy Kawasaki, cựu nhân viên của Apple và cũng là người truyền bá Mac, ông đã phải mất 20 năm để tìm ra bí mật của cải cách. Ông phát hiện ra rằng cải cách chỉ diễn ra khi bạn quyết định “tạo ra ý nghĩa”. Tạo ra ý nghĩa ngụ ý rằng bạn muốn làm cho thế giới tốt đẹp hơn. Kawasaki tin tưởng vào Apple và các công ty lớn khác khi họ bắt đầu với một mục đích cao quý là tạo ra ý nghĩa và kết quả là tạo ra thu nhập. Apple thay đổi thế giới vì nó khởi đầu với mục tiêu giúp con người sáng tạo và làm việc có hiệu quả hơn.

Đam mê và lý tưởng khơi nguồn cảm hứng để con người sáng tạo ra những sản phẩm vượt trội, Kawasaki nói. “Phòng sản xuất Macintosh đã cùng nhau chia sẻ giấc mơ Macintosh, một giấc mơ thay đổi thế giới bằng cách mang máy tính đến nhiều người dùng hơn, để họ cải thiện sức sáng tạo cá nhân và làm cuộc sống thêm phong phú. Chúng tôi đều nghĩ chúng tôi đang thay đổi thế giới với chiếc máy tính nhỏ bé của mình, và chúng tôi làm việc 90 tiếng một tuần để tạo nên nó. Chúng tôi uống thuốc tăng lực 6 màu mỗi ngày.” (Kawasaki ám chỉ logo 6 màu của Apple vào những năm 1980.) Kawasaki nói làm việc cho Jobs vừa đáng sợ vừa thích thú. Đáng sợ vì Jobs sẽ “hành xác” một nhân viên nếu công việc không đáp ứng được kỳ vọng của ông ấy, nhưng “làm việc với Steve cũng

rất mê ly.” Ông châm biếm: “Chúng tôi sẽ vẫn làm việc ở phòng Macintosh nếu ông ấy chỉ cho chúng tôi uống nước cam!” Kawasaki đã nêu ra một điểm quan trọng về lý tưởng, hay “ý nghĩa”. Khi con người bị cuốn hút bởi một nhiệm vụ cao cả hơn bất kỳ cá nhân nào, họ sẽ làm việc chăm chỉ hơn rất, rất nhiều so với một nhóm không được truyền cảm hứng từ người lãnh đạo.

“Chúng tôi ở đây để thay đổi thế giới, và điều đó khiến chúng tôi say sưa,” Sharon Aby, nhà tuyển dụng trước đây của Apple nói. “Bạn thấy đấy, không thể có cải cách nếu không có một lý tưởng vĩ đại. Lý tưởng của chúng tôi là thay đổi thế giới bằng cách đem máy tính đến tay những người bình thường. Chúng tôi muốn sáng tạo ra những sản phẩm mà con người chắc chắn sẽ sử dụng. Chúng tôi cảm giác như là David đang chiến đấu với Goliath vậy. Mọi người cùng cháy với nhiệm vụ chung, và nó đem lại sức mạnh để chúng tôi đưa ra những quyết định quan trọng đối với công ty.”

Điều kỳ diệu đã sản sinh ra nhân vật Buzz Lightyear

Năm 1986, Steve Jobs tự đầu tư 5 triệu đô-la để mua Graphics Group của LucasFilm, một công ty bao gồm một nhóm các họa sĩ tạo hình máy tính vô cùng tài năng. Chưa đầy 10 năm sau, công ty đó, sau này được đổi tên là Pixar, đã làm nên lịch sử trong ngành công nghiệp phim ảnh với bộ phim *Câu chuyện đồ chơi* (Toy Story), bộ phim đầu tiên được tạo chuyên động bằng máy tính. Các bộ phim ra đời sau đó đều nằm ở vị trí dẫn đầu: *Thế giới côn trùng* (A Bug's Life), *Đi tìm Nemo* (Finding Nemo), *Vương quốc xe hơi* (Cars), *Robot biết yêu* (Wall-E), *Vút bay* (Up), và rất nhiều bộ phim khác. Tính đến năm 2010, Pixar đã giành được 22 giải thưởng

hàn lâm và tổng thu nhập lên tới 5,5 tỷ đô-la trên toàn thế giới. Walt Disney, công ty đầu tiên phát triển phim hoạt hình có độ dài hoàn chỉnh, đã mua lại Pixar vào năm 2006 và Jobs trở thành người nắm giữ lượng cổ phiếu lớn nhất của Disney.

Giống như những gì diễn ra 7 năm trước khi ông đến thăm PARC, Steve Jobs có thời khắc kỳ diệu, một hình ảnh tương lai tươi sáng cứ bùng cháy đến nỗi ông hoàn toàn tin tưởng vào kết quả sắp được tạo ra. Lần này thì lý tưởng của một người khác đã gọi cảm hứng khiến Jobs trở thành người truyền bá, chứ không phải theo cách ngược lại. Jobs tới thăm Ed Catmull tại cơ sở của LucasFilm và bị “choáng ngợp” trước những gì ông trông thấy. Catmull là một nhà cải cách trong lĩnh vực đồ họa máy tính công nghệ cao đang đam mê công nghệ này. Mục tiêu của ông là tạo ra bộ phim đầu tiên trên thế giới được tạo chuyển động bằng máy tính. Jobs mua lại cả phòng ban đó, bao gồm công nghệ máy tính và một nhóm chính gồm 45 nhân viên tạo hình vô cùng xuất sắc của LucasFilm. Sau 10 năm và với 50 triệu đô-la (hầu hết là tiền của Jobs), Sheriff Woody, Buzz Lightyear và hàng chục các nhân vật hoạt hình máy tính khác đã xâm chiếm màn ảnh rộng toàn cầu. Bộ phim có độ dài hoàn chỉnh đầu tiên của Pixar, Câu chuyện đồ chơi, thu về 300 triệu đô-la trên toàn thế giới và mở ra cánh cửa cho một thể hệ phim hoạt hình mới tuyệt diệu và phi thường.

Trong khi lý tưởng của Catmull là làm ra bộ phim đầu tiên được tạo hình bằng máy tính, thì lý tưởng của Jobs cho Pixar còn táo bạo hơn: “Trong tương lai, chúng tôi muốn phát triển thành một nhãn hiệu được tin tưởng ngang tầm với Disney,” Jobs nói. Một lần nữa, những tính toán của Jobs lại trở thành sự thực. Câu chuyện đồ chơi được Viện điện ảnh Mỹ xếp hạng thứ 99 trong danh sách 100 bộ phim vĩ đại nhất mọi thời đại của Mỹ. Bộ phim hoạt hình duy nhất còn lại có mặt trong danh sách này là *Nàng Bạch Tuyết và bảy chú*

lùn của Disney. Pixar ngày nay sẽ chẳng tồn tại nếu không nhờ lý tưởng của hai người: Catmull và Jobs. Lý tưởng chỉ đường cho cải cách và duy trì nguồn năng lượng dồi dào, ngay cả khi có những khó khăn không thể nào tránh khỏi. (Câu chuyện đồ chơi phải ngừng sản xuất vài tháng bởi lãnh đạo công ty Disney muốn kịch bản phải được viết lại.) Cải cách muốn thành công thì nhóm làm việc phải tận tụy. “Đó là môn thể thao tập thể,” Jobs nói. “Bạn đang cố mang rất nhiều thứ lên đỉnh núi. Và bạn sẽ không thể làm được điều đó nếu chỉ có một người.”

Chúng tôi mới chỉ bắt đầu

Vào ngày 9 tháng Hai năm 2011, Steve Jobs dành 8 phút bật mí một lý tưởng sẽ trở thành định hướng chủ đạo cho công nghệ (và máy tính) của Apple trong thập niên tiếp theo. Jobs không những dự đoán chính xác mà còn rất tự tin về điều đó, và ông công khai nó trước tất cả mọi người. Jobs gọi lý tưởng đó là “Trung tâm Kỹ thuật số”.

Rất nhiều người quan sát trong giai đoạn đầu thiên niên kỷ mới cho rằng máy tính đang chế tạo dần hoặc mất dần giá trị do rất nhiều phương tiện kỹ thuật số độc lập ra đời để thực hiện những chức năng riêng: điện thoại di động, máy ảnh kỹ thuật số, PDA, máy nghe nhạc MP3, đầu máy DVD, và những sản phẩm tương tự. Một số người tin rằng những phương tiện này cuối cùng sẽ thay thế một chiếc máy tính đa công dụng. Steve Jobs không nghĩ vậy. Một lần nữa, ông lại có thể nhìn thấu chân trời.

“Chúng tôi mới chỉ bắt đầu,” Jobs nói trong cuộc triển lãm Macworld Expo năm 2001. “Tôi muốn cho các bạn biết chúng tôi đang đi đâu. Lý tưởng của chúng tôi là gì. Chúng tôi nghĩ máy tính vẫn đang đóng vai trò quan trọng như khi nó được phát minh năm

1975.” Đắ ng sau câu nhận xét đó, Jobs chia sẻ một bài học trong lịch sử. Ông gọi giai đoạn 1980 đé n 1994 là “thời kỳ hoàng kim trong hiệu quả sản xuất” máy tính cá nhân, với các phát minh về bảng tính, xử lý văn bản, và các chương trình chế bản điện tử. Jobs nói khoảng giữa những năm 1990, mạng Internet bước vào thời kỳ hoàng kim thứ hai. “Chúng tôi nghĩ máy tính cá nhân đang chuẩn bị mở ra thời kỳ hoàng kim thứ ba, một kỷ nguyên của phong cách số ng kỹ thuật số . Chúng tôi tin rằng Mac có thể trở thành trung tâm kỹ thuật số của lổ i số ng đang được hình thành này và tạo thêm những giá trị lớn lao cho các phương tiện kỹ thuật số khác,” Jobs dự đoán.”

Mục tiêu biế n Mac thành một Trung tâm kỹ thuật số của Job đã khơi nguồ n cho một số cải cách quan trọng trong kỷ nguyên máy tính. Là một phầ n trong chiế n lược, Apple phát triển phầ n mề m xử lý video (iMovie), sắ p xếp ảnh (iPhoto), chơi nhạc và mở video (iTunes, iPod). Chiế n lược Trung tâm kỹ thuật số dẫn đường cho Apple trong thập kỷ tiế p theo và hờ i sinh một ngành công nghiệp đã mắ t đi sức quyế n rũ.

Cơ hội bị đánh mất của Microsoft

Máy tính bảng mới của Apple là iPad được trình làng vào năm 2010. Ngay khi được bán ra thị trường vào tháng Tư, doanh số bán iPad đã đạt mức 1 triệu sản phẩm trong vòng 28 ngày. Jobs không phải là người duy nhấ t nhìn thấ y nhu cầu sử dụng máy tính bảng. Một nhà khởi nghiệp nổi tiế ng khác, Bill Gates, đã nói thế này: “Với sự ra đời của máy tính cá nhân, điện toán không chỉ bó hẹp trong khố i hành chính văn phòng nữa mà phục vụ tá t cả mọi người. Máy tính bảng có được những công nghệ tiên tiế n nhấ t của máy tính cá nhân và có thể bên bạn bất cứ lúc nào, và đó là lý do tại sao tôi đang sử dụng máy tính bảng như một chiế c máy vi tính hàng ngày, một

sản phẩm có sức mạnh không giới hạn. Tôi dự đoán trong vòng 5 năm tới, sản phẩm này sẽ là loại máy tính cá nhân phổ biến nhất ở Mỹ.”

Điều đáng chú ý ở đây là Gates đưa ra dự đoán đó không phải vào năm 2010, mà vào tháng Mười một năm 2001! Điều gì đã xảy ra? “Microsoft chưa bao giờ phát triển một hệ thống thực sự để cải cách,” cựu phó giám đốc của Microsoft Dick Brass nói. Trong một mẫu tin thể hiện quan điểm trên tờ *New York Times* sau khi Apple giới thiệu iPad, Brass nói Microsoft thực sự đã để lỡ cơ hội cải cách này. “Mặc dù nắm trong tay một trong những phòng nghiên cứu lớn mạnh nhất thế giới và sở hữu không phải một mà là ba giám đốc công nghệ thông tin, Microsoft vẫn không ngừng cản trở nỗ lực của các nhà tư tưởng có tầm nhìn xa trông rộng trong công ty.” Ví dụ, Brass nói phải mất một thập kỷ để một kỹ thuật mang tên ClearType (phương pháp nhằm cải thiện khả năng hiển thị của một văn bản trên màn hình máy tính cho người dùng đọc được) bước ra khỏi phòng nghiên cứu và được đưa lên hệ điều hành Windows. Nhưng theo ông, điều đó lại làm một bộ phận khác trong Microsoft khó chịu, bởi họ cảm thấy bị “đe dọa bởi thành công của chúng tôi”. Theo lời Brass, ông và nhóm của mình đã cùng xây dựng máy tính bảng vào năm 2001, nhưng phó giám đốc phụ trách mảng phần mềm văn phòng Microsoft Office ở thời điểm đó lại không thích ý tưởng này. Vị phó giám đốc từ chối điều chỉnh những ứng dụng của Office để nó hoạt động hiệu quả trên máy tính bảng, và vì thế dự án bị ngưng trệ. Nhóm phát triển máy tính bảng của Microsoft đã gặp rất nhiều khó khăn. Câu chuyện thật đáng buồn. Những xung đột trong doanh nghiệp đã phá hỏng một dự án tiêu tốn hàng trăm triệu đô-la, và đáng lẽ có thể đưa Microsoft thành một trong những nhà cải cách hàng đầu thế giới trong lĩnh vực mới và thú vị là máy tính xách tay này.

Để khẳng định những lập luận của Brass, tôi kiểm chứng với Tim Bjarin, một nhà phân tích và quan sát Apple nổi tiếng. “Sự khác biệt lớn nằm ở chỗ mọi người ở Apple có suy nghĩ giống nhau, theo định hướng của Steve Jobs. Điều đó có nghĩa là mọi nhóm và mọi dự án đều theo sát mục tiêu của Jobs,” Bjarin nói. “Các doanh nghiệp của Microsoft là các xi-lô tách biệt, mỗi doanh nghiệp chỉ quan tâm đến lợi nhuận của bản thân. Trong nhiều trường hợp, tay phải không biết tay trái đang làm gì. Máy tính bảng là một ví dụ điển hình. Đáng lẽ dự án đó phải là một phần trong mục tiêu lớn về công nghiệp di động, được điều khiển bởi một nhóm đấu tranh vì tương lai của ngành di động. Nhưng thay vào đó, Microsoft bao gồm nhiều nhóm khác nhau, quản lý các mảng khác nhau trong di động (Zune, điện thoại hệ điều hành Windows, máy tính bảng, v.v...). Vì thế, họ đã để mất một cơ hội vàng để tạo nên một phiên bản máy tính bảng Windows hoàn chỉnh và cải tiến nó.”

Câu chuyện về iPad một lần nữa khẳng định một thành tố chủ đạo của cải cách: ý tưởng mới phải phù hợp với mục tiêu lớn của một người dẫn đầu, một người có thể dẫn dắt tổ chức tập trung hoàn thành mục tiêu đó. Mọi tổ chức lớn nhỏ đều cần có một “Steve Jobs”, một người lãnh đạo lôi cuốn, nhìn xa trông rộng và sáng tạo, có sức ảnh hưởng mạnh mẽ giúp các nhóm làm việc tập trung vào bức tranh tổng thể.

Để lại dấu ấn cho nhân loại

“Steve Jobs có một khả năng kỳ diệu trong việc thu hút mọi người vào sự nghiệp chung, bằng cách vẽ ra một mục tiêu lớn tráng lệ tuyệt vời,” cựu giám đốc marketing của Apple, Trip Hawkins nói. “Một trong những câu nói yêu thích của ông là “Hãy để lại dấu ấn cho

nhân loại. Chúng ta sẽ làm ra những thứ quan trọng đến nỗi chúng để lại dấu ấn trên vạn vật trong vũ trụ này”.

Câu hỏi đặt ra là, làm thế nào một người như Steve Jobs có thể nuôi dưỡng được một nền văn hóa đầy nhiệt huyết, tạo ra hiện tượng “bóp méo sự thật” mà ở đó người lãnh đạo có thể thuyết phục được nhân viên rằng không có gì là không thể? Trong *The Journey is the reward* (tạm dịch: Cuộc hành trình chính là phần thưởng), cuốn tiểu sử sớm của Steve Jobs, tác giả Jeffrey Young đã cố trả lời câu hỏi trên, chỉ ra những kỹ năng phi thường đã đem lại thành công cho Jobs. Young kết luận rằng Steve Jobs “có niềm tin của một người bán hàng vào sản phẩm mình sản xuất ra, niềm say mê của một người truyền bá phúc âm, mục đích nhất quán của một người cuờng tín và quyết tâm kinh doanh thành công của một cậu bé nghèo.”

Ở cuối bài phát biểu của ông tại triển lãm Macworld Expo tháng Một năm 2007, Jobs chốt lại với suy nghĩ: “Có một câu nói của Wayne Gretzky (cầu thủ khúc côn cầu trên băng nổi tiếng) mà tôi rất thích. “Tôi trượt đến nơi bóng chuẩn bị tới chứ không đến nơi bóng từng ở đó.” Chúng tôi luôn cố gắng để làm điều đó tại Apple ngay từ khi công ty mới thành lập. Và chúng tôi sẽ luôn như vậy.” Eleanor Roosevelt có lần nói tương lai thuộc về những người tin tưởng vào giấc mơ đẹp của họ. Steve Jobs luôn tin tưởng vào giấc mơ thay đổi thế giới của ông. Bạn có tin vào giấc mơ của mình không?

Bài học cải cách nhỏ

1. Không bao giờ đánh giá thấp sức mạnh của một lý tưởng táo bạo trong việc đưa xã hội tiến lên.

2. Doanh nghiệp hay động cơ của bạn có một lý tưởng kiên định, rõ ràng, súc tích, và táo bạo để mọi người trong nhóm nghe theo hay không? Nếu không, đã đến lúc bạn cần tạo ra nó.
3. Bạn có biết ai từng tạo động lực cho người khác bằng cách truyền bá lý tưởng lớn lao của công ty hoặc sáng kiến của anh ta không? Hãy xem họ làm thế nào để cài lý tưởng đó vào các câu chuyện của mình.

Chương 5. Suy nghĩ khác biệt về lý tưởng của bạn

Đừng lập những kế hoạch nhỏ bé; chúng không có ma thuật để làm sôi sục nhiệt huyết con người.

- DANIEL HUDSON BURNHAM, Kiến trúc sư Mỹ

Gần 40 năm sau khi nhà du hành vũ trụ người Mỹ Neil Armstrong đặt chân lên mặt trăng, tôi gặp ông đi ăn tối tại một nhà hàng kiểu Ý trong một thị trấn nhỏ thuộc California. Một người bạn chung đã mời tôi cùng dùng bữa tối với người hùng của nước Mỹ này. Armstrong là diễn giả chính trong một buổi hội thảo tôi vừa tham dự trong ngày. Trong ba tiếng đồng hồ tối hôm đó, Armstrong vui vẻ kể cho chúng tôi nghe về chuyến du hành của ông ngoài vũ trụ, bước chân đầu tiên lên mặt trăng, và cuộc sống của ông sau khi quay về Trái đất. Trong suốt cuộc nói chuyện, tôi không thể ngừng suy nghĩ về một số lượng khổng lồ những cải cách lớn nhỏ, những yếu tố tối ưu quan trọng giúp đưa một người lên mặt trăng và trở về an toàn.

Armstrong là hình tượng nổi bật nhất trong chương trình vũ trụ Apollo của Mỹ. Ông đã trở thành người đầu tiên đặt dấu chân lên mặt trăng vào ngày 20 tháng Bảy năm 1969. Nhưng Armstrong có rất nhiều trợ lý: bốn trăm nghìn người trợ giúp ông. Cần có tài năng của 400.000 người để tàu vũ trụ Apollo 11 được phóng vào không gian, đưa các nhà du hành vũ trụ lên Mặt trăng, và đưa họ trở về Trái đất; 400.000 người ưu tú nhất thế giới: các nhà thiết kế tên lửa, kỹ sư, kỹ thuật viên, nhà khoa học, thanh tra, nhà hàng hải và thậm chí các cô thợ may đã cẩn thận tạo nên những bộ trang

phục không gian đặc biệt để người mặc nó có thể sống sót trong nhiệt độ khắc nghiệt ở Mặt trăng.

Chuyến đáp trên Mặt trăng được coi là một chiến thắng trong nỗ lực cải cách và làm việc nhóm, nhưng nó sẽ không bao giờ diễn ra – không phải vào cuối những năm 1960 – nếu không nhờ lý tưởng của một người đặt ra tám năm về trước. Vào ngày 25 tháng Năm năm 1961, tại một phiên họp chung của Quốc hội, Tổng thống John F. Kennedy đã vẽ ra viễn cảnh đó một cách rõ ràng và tự tin: “Tôi tin rằng đất nước chúng ta sẽ làm hết sức để thực hiện mục tiêu đưa con người lên Mặt trăng và trở về Trái đất an toàn trước khi thập kỷ này kết thúc. Không dự án không gian nào ở thời điểm này có thể sánh tưng với loài người hơn thế.” Tại thời điểm đó, ít ai có thể hình dung làm thế nào để đặt chân lên mặt trăng, và liệu điều đó có bao giờ trở thành hiện thực. Hàng nghìn nhiệm vụ, quyết định và vấn đề cần phải giải quyết. Tên lửa chưa được chế tạo bao giờ, máy tính chưa có đầy đủ các chức năng, và chẳng ai biết làm thế nào để phi hành gia có thể sống sót trong không gian. Lý tưởng vĩ đại của Kennedy rất ngắn gọn nhưng đủ táo bạo để tạo động lực cho con người. Hàng vạn người sau khi nghe lời kêu gọi đã đăng ký tham gia thực hiện mục tiêu thú vị đầy mê hoặc này, một mục tiêu đem lại ý nghĩa cho cuộc sống của họ và để lại dấu ấn không bao giờ phai trong lịch sử loài người.

Những lý tưởng lớn lao và táo bạo có khả năng truyền cảm hứng cho nhóm người tham gia. Những người làm việc trong chương trình Apollo cần một nguồn động viên vô cùng lớn để đối mặt với vô vàn khó khăn, thậm chí là bi kịch. Vào ngày 27 tháng Một năm 1967, một tia lửa bén vào một công-tên-nơ chứa oxy trong Apollo 1 khiến con tàu bốc cháy và làm ba phi hành gia chết ngay tại chỗ. Vậy là Apollo 1 chưa kịp rời mặt đất đã bị tiêu hủy. Bị kịch đó dạy cho NASA những bài học xương máu. Các nhà khoa học cũng thiết kế lại con tàu vũ

trụ qua những gì mà họ học được. Mục tiêu rất rõ ràng, và nó luôn thường trực trong tâm trí của hàng nghìn nhà khoa học và các kỹ sư, khiến họ luôn tìm ra giải pháp cho mọi vấn đề.

Cô vấn viên và cũng là người viết các bài diễn văn cho Kennedy, Ted Sorensen, có lẽ đã nói con người không lên tới Mặt trăng vì Kennedy muốn như vậy, mà vì người ta thấy say mê với viễn cảnh thám hiểm không gian. Kennedy khơi nguồn cho điều đó bằng cách đặt ra một mục tiêu với thời gian cụ thể, và tập trung sức sáng tạo của hàng nghìn cái đầu vĩ đại nhất. Chương trình Mặt trăng đã chứng tỏ rằng không có gì là không thể khi một nhóm những người ưu tú và tận tụy cùng cam kết hoàn thành một mục tiêu chung. Để cải cách diễn ra dù ở lĩnh vực nào, người có ý tưởng cần phải truyền cảm hứng cho những người khác, để cùng nhau biến ý tưởng đó thành một sản phẩm, dịch vụ hay sáng kiến thiết thực. Một kỹ sư của NASA đã nói viễn cảnh đặt chân lên Mặt trăng xâm chiếm tâm trí ông đến nỗi ông không cả muốn đi ngủ, bởi ông luôn nóng lòng được quay trở lại với công việc vào sáng hôm sau. Ông đã trở thành một tín đồ, một người truyền bá. Hãy truyền cảm hứng cho các nhà truyền bá và chờ xem những ý tưởng của bạn cất cánh như thế nào.

Chuyến hạ cánh trên Mặt trăng của Steve Jobs

Cuộc đua của Kennedy đưa người lên Mặt trăng và cuộc đua của Steve Jobs đưa máy tính đến tay tất cả mọi người có những điểm giống nhau nổi bật. Cả hai người đều có những bài phát biểu đầy kích động, trong đó việc hoàn thành mục tiêu của họ cũng giống như chiến thắng trong trận chiến giữa bạo ngược và tự do.

Khi Kennedy phát biểu tại Quốc hội năm 1961, Liên Xô đã bay vào vũ trụ và thành công trong việc đưa con người lên quỹ đạo chỉ một tháng trước đó. Nước Mỹ vô cùng lo lắng. Điều gì sẽ xảy ra khi một đất nước Cộng sản với năng lượng hạt nhân nắm quyền kiểm soát biên giới tiếp theo? Trong bối cảnh đó, Kennedy phát biểu như sau:

Nếu định mệnh của chúng ta là chiến thắng trong cuộc chiến giữa bạo ngược và tự do trên thế giới, thì thành công lớn trong việc thám hiểm không gian những tuần qua, cũng như sự việc phóng tàu Sputnik năm 1957, chính là minh chứng rõ ràng cho tác động của chuyến du hành này lên tâm trí con người ở khắp mọi nơi... Chúng ta quyết tâm là một quốc gia mà ở đó tự do sẽ chiến thắng và sống mãi, và dù có khó khăn, nguy hiểm đến đâu, chúng ta vẫn có những lợi thế lớn. Thứ nhất là chúng ta đứng về phía tự do, và ngay từ những ngày đầu của lịch sử, đặc biệt là từ khi kết thúc Chiến tranh thế giới thứ Hai, tự do luôn chiến thắng ở mọi nơi trên Trái đất. Lợi thế thứ hai là chúng ta không đơn độc. Chúng ta có bạn bè và đồng minh trên khắp thế giới, những người chia sẻ với chúng ta sự sùng bái tự do, và nước ta là một khối thống nhất hướng tới tự do và sẵn sàng làm nhiệm vụ của mình.

Kennedy không quảng bá cho một chương trình không gian; ông quảng bá cho cuộc sống tự do không áp bức.

Năm 1983, Steve Jobs cũng không quảng bá chiếc máy tính; Jobs quảng bá sự tự do khỏi một thế giới kiểm soát bởi IBM. Mùa thu năm đó, Jobs phát biểu trước các nhân viên của Apple, hầu hết thuộc bộ phận bán hàng và marketing. Ông nói về việc chiếc Macintosh sắp sửa ra đời, và lần đầu tiên bật mí đoạn quảng cáo nổi tiếng về Macintosh năm 1984. Trong suốt cuộc nói chuyện của mình, Jobs dành rất ít thời gian để nói về những lợi ích và chức năng của máy tính Mac. Thay vào đó, ông so sánh thành công của Macintosh giống như cuộc chạy đua giữa áp bức và tự do - “sự dân

chủ hóa công nghệ.” Dưới đây là những lời của Jobs khi ông dọn đường cho sự ra đời của Macintosh:

Đó là vào năm 1958. IBM từ chối cơ hội mua một công ty trẻ, non nớt nhưng đã sáng chế ra một công nghệ mới gọi là phương pháp in chụp tĩnh điện. Hai năm sau, Xerox ra đời và IBM đã tự đá chính mình kể từ khi đó. Mười năm sau, những năm cuối của thập kỷ 1960, Digital Equipment (DEC) và các công ty khác phát minh ra máy vi tính loại nhỏ. IBM không quan tâm đến loại máy tính này vì nó quá nhỏ để thực hiện các phép tính toán quan trọng và do đó không đáng kể đối với việc kinh doanh của họ. DEC lớn mạnh và trở thành một tập đoàn hàng trăm triệu đô-la trước khi IBM bước vào thị trường máy vi tính mini. Và lại 10 năm sau đó, những năm cuối của thập kỷ 70. Năm 1977, Apple, một công ty trẻ, non nớt ở West Coast, sáng tạo ra Apple II, chiếc máy tính cá nhân đầu tiên mà chúng ta biết đến ngày nay. IBM không quan tâm đến loại máy tính này vì nó quá nhỏ để thực hiện các phép tính toán quan trọng và do đó không đáng kể đối với việc kinh doanh của họ. Năm 1981, Apple đã lớn mạnh thành một công ty 300 triệu đô-la, trở thành doanh nghiệp phát triển với tốc độ nhanh nhất trong lịch sử kinh doanh Mỹ. Với hơn 50 đối thủ, IBM bước vào thị trường máy tính cá nhân vào tháng Mười một năm 1981 với chiếc máy tính cá nhân IBM. Giờ là năm 1984. Có vẻ IBM muốn có tất cả [giọng Jobs to đầu và sôi nổi hơn]. Apple được cho là niềm hy vọng duy nhất có thể cạnh tranh với IBM. Các thương gia ban đầu mở rộng cánh tay chào đón IBM thì giờ đây lại sợ hãi trước một tương lai bị kiểm soát và độc quyền bởi IBM. Họ quay lại với Apple ngày một đông, và coi đây là nguồn lực duy nhất bảo đảm tự do cho họ trong tương lai. [Vỗ tay]. IBM muốn có tất cả và đang chĩa súng vào chương ngại vật cuối cùng trên con đường kiểm soát ngành công nghiệp máy tính, đó là Apple. Liệu Gã khổng lồ xanh (Big Blue) có thể kiểm soát cả một ngành công nghiệp máy tính hay không? [Khán giả hô vang “Không”]. Cả

một thời đại thông tin hay không? [Tiếng hô “không” to hơn] Những dự đoán của George Orwell về năm 1984 liệu có đúng hay không? [Khán giả hô “Không, không” và tràng pháo tay giòn giã nổi lên].

Sự ủng hộ cuồng nhiệt mà Jobs nhận được trong bài thuyết trình đã nói lên tất cả về sức mạnh của lý tưởng. Chẳng có ai được khơi cảm hứng bằng máy tính. Steve Jobs tạo ra người hâm mộ bằng cách vẽ nên một viễn cảnh về những gì máy tính có thể làm. Ông biến người hâm mộ thành những người truyền bá bằng cách vẽ ra một viễn cảnh trong đó Apple là công ty cuối cùng có thể bảo vệ số đông trước sự “thống trị” của IBM. Lý tưởng làm cho những người truyền bá hứng thú, và người truyền bá là những nhân vật chủ chốt trong việc biến ý tưởng thành những cải cách thành công.

“Nếu không có sự truyền bá thành công của các nhà phát triển thứ ba, Macintosh đã thất bại,” cựu giám đốc điều hành của Apple, Guy Kawasaki nói. Ông đang nhắc đến một sự thật rằng chiến lược Macintosh đầu tiên được bán ra chứa phần mềm vô cùng đơn giản. Ngành công nghiệp máy tính tin rằng chỉ có những phiên bản máy tính cá nhân của IBM mới đáng sợ. Các nhà phát triển cần được tạo động lực để viết chương trình cho Mac. “Năm 1983 và 1984, Mike Boich và tôi quảng bá giấc mơ về chiến lược Macintosh đến hàng trăm công ty phần mềm bằng cách đánh vào cảm xúc của họ: làm nên lịch sử với Apple, muốn thay đổi thế giới, hoặc giúp Apple đánh bại IBM,” Kawasaki viết trong cuốn *The Macintosh way* (tạm dịch: Hành trình Macintosh). Bản chất của việc truyền bá, theo quan điểm của Kawasaki, nghĩa là nhiệt tình chỉ cho mọi người thấy các bạn sẽ cùng làm nên lịch sử như thế nào. Nó không mấy liên quan đến dòng tiền, lợi nhuận hay marketing. Bạn quảng bá cho một giấc mơ, chứ không phải một vật cụ thể. “Khi bạn bán sản phẩm, mọi người sử dụng nó. Còn khi bạn truyền bá, con người được tiêm nhiễm, họ giúp bạn truyền bá, chia sẻ từng nhịp đập trái tim với

bạn và bảo vệ bạn trước kẻ thù. Khi nhìn vào mắt họ, bạn nhìn thấy logo của mình.” Cách của chiếc Macintosh không phải là quảng cáo, mà là truyền bá. Bạn không thể truyền bá nếu không có một lý tưởng rõ ràng.

Đạt được những giới hạn không tưởng

Con người muốn được cảm nhận điều gì đó. Họ muốn được tạo động lực và truyền cảm hứng. Họ muốn được tin tưởng vào một thứ gì đó vĩ đại hơn con người họ – một mục tiêu cao quý. Các nghiên cứu cho thấy hơn 2/3 số người lao động ở Mỹ không thấy “gắn bó” với nơi làm việc. Các nhà lãnh đạo thành công biết vạch ra những mục tiêu lớn lao, táo bạo và cao quý để nuôi dưỡng nền văn hóa cải cách, giải phóng trí tưởng tượng của tập thể nhân viên. Trong nghiên cứu tâm lý, hiệu ứng Pygmalion đề cập đến một hiện tượng trong đó con người càng được đặt niềm tin lớn lao thì càng làm việc hiệu quả. Nói cách khác, khi được thử thách với một mục tiêu lớn, con người sẽ phấn đấu để đạt được mục tiêu đó. Các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng sự kỳ vọng lớn lao đóng vai trò như một lời tiên tri về khả năng tự hoàn thành ý nguyện. Nếu người lãnh đạo truyền đạt một mục tiêu thuyết phục và giữ cho nhóm của mình luôn ở phong độ đỉnh cao thì nhân viên của anh ta sẽ cố gắng đạt được những kỳ vọng đó.

Không có gì là không thể nếu một nhóm cá nhân nhiệt huyết được truyền cảm hứng bởi một mục tiêu vĩ đại. Họ sẽ làm việc chăm chỉ hơn, mơ những giấc mơ lớn hơn, và tìm cách biến những điều không thể thành có thể. Vào ngày 8 tháng Một năm 1983, Steve Jobs có một cuộc hội thảo qua điện thoại với nhóm sản xuất East Coast, nhóm chịu trách nhiệm lắp ráp những bộ phận cuối cùng của chiếc Macintosh để đem đến buổi tiếp thị lưu động, trong đó

Apple sẽ giới thiệu chiếc máy tính mới này đến các thương gia. Jobs quả quyết rằng phần mềm đi kèm với Mac không được gán mác “thử nghiệm”, nếu không nó sẽ gửi nhầm thông điệp. Hạn chót để sao đĩa là 16 tháng Một đang đến gần, và các thành viên trong nhóm không tin rằng họ có thể hoàn thành dòng code cuối cùng cho một sản phẩm hoàn chỉnh đúng thời hạn. Họ muốn Jobs giải tỏa áp lực cho họ và cho phép họ xuất xưởng phần mềm thử nghiệm. Jeffrey Young, tác giả cuốn Steve Job: Cuộc hành trình chính là phần thưởng, đã kể lại câu chuyện này: “Steve không chấp nhận yêu cầu đó. Ông cũng không phản ứng giận dữ như họ tưởng. Ông bắt đầu khen ngợi họ và nói Apple trông cậy vào họ như thế nào. Sau đó ông cúp máy trước khi họ có thời gian phản kháng. Tất cả mọi người trong phòng hội thảo tại Cupertino đều choáng váng. Họ nhìn nhau. Họ đã quá kiệt sức, nhưng Steve một lần nữa nhún mạnh điếu đó. Họ sẽ hoàn thành đúng thời hạn. Ông đã thách thức họ cố gắng hết sức để đạt mục tiêu, và ông đã chọn đúng người. Họ không làm ông thất vọng.”

Hầu như chẳng ai trong đội sản xuất Macintosh được chọn mặt trong tuần sau đó, nhưng với 15 phút buổi sáng Chủ nhật ngày 16 tháng 1, họ đã chuyển đi chiếc máy tính hoàn chỉnh. “Một số người không quen ở một môi trường trong đó người ta kỳ vọng sự xuất sắc,” Jobs từng nói. Quả đúng như vậy. Khi sự xuất sắc được kỳ vọng, hầu hết con người sẽ cố gắng vượt qua thách thức. Nhưng Jobs đã chỉ ra một điểm then chốt đáng sau thành công của ông: nhóm làm việc sẽ phản ứng với thách thức chỉ khi họ tin tưởng vào mục đích lớn lao được đặt ra bởi lãnh đạo của họ. Một tâm nhìn hạn hẹp sẽ dẫn tới những nỗ lực yếu kém.

Một mục tiêu cao cả khơi mào cho cải cách

Apple có hàng nghìn nhân viên đầy nhiệt huyết – những người truyền bá thay vì nói “Chúng ta không thể làm được,” họ nói “Chúng tôi có thể không biết làm, nhưng chúng tôi sẽ tìm ra cách.” Steve Jobs đã nuôi dưỡng thái độ làm việc đó ngay từ những ngày đầu tiên. Theo lời của Gary Hamel, tác giả cuốn *The Future of Management* (tạm dịch: Tương lai của quản trị) thì “Một mục tiêu cao cả khiến con người dám hy sinh, khơi nguồn cho cải cách và cố vũ tính kiên nhẫn. Khi làm được như vậy, nó có thể biến những tài năng xuất chúng thành những thành tựu đặc biệt.”

Tháng Tám năm 2005, một trong những cơn bão chết người nhất trong lịch sử nước Mỹ, cơn bão Katrina, đổ bộ vào Louisiana. Entergy, công ty cung cấp năng lượng cho khu vực phải vất vả để duy trì điện chiếu sáng. Một triệu khách hàng bị mất điện, và 1.500 nhân viên của Entergy bị mất nhà hoặc buộc phải di cư.

Wayne Leonard, CEO của Entergy bảo nhân viên của mình hãy tự giải quyết những khủng hoảng cá nhân. Họ cần bao nhiêu thời gian nghỉ ngơi cũng được trước khi quay trở lại làm việc. Một ngày, một tuần, một tháng – sẽ không ai hỏi cả. Vị trí của họ được đảm bảo. Điều diễn ra tiếp theo thật kỳ diệu. Vâng, kỳ diệu đối với bất kỳ ai không hiểu sức mạnh của một mục tiêu cao cả. Bất chấp những hoàn cảnh khó khăn cá nhân, hầu hết mọi nhân viên của Entergy quay trở lại làm việc ngay lập tức. Không hiếm thấy những trường hợp làm việc 16 tiếng một ngày và suốt 7 ngày trong tuần.

Sau tuần đầu tiên, điện có trở lại cho hơn nửa triệu khách hàng của Entergy, một thành tựu vô cùng đáng nể. Không ai trong số những nhân viên chịu ảnh hưởng của cơn bão bị ép buộc phải đi làm. Họ muốn đi làm. Họ muốn đi làm bởi Leonard đã nuôi dưỡng một văn hóa dịch vụ, một nơi làm việc dựa trên mục tiêu đơn giản: làm cho thế giới tốt đẹp hơn hôm qua. Nói cách khác, đối với nhân viên của Entergy, công việc của họ có ý nghĩa nhiều hơn một khoản

tiền lương hàng tháng. “Các nhân viên của tôi biết rằng những gì họ làm tạo ra sự khác biệt thực sự cho cuộc sống,” Leonard nói với tôi. “Chúng tôi không chỉ cung cấp điện. Chúng tôi làm mát cho những ngôi nhà vào mùa hè và làm ấm chúng vào mùa đông. Chúng tôi giúp mọi người nấu những bữa ăn, làm sạch không gian và giáo dục con cái.” Nếu các nhân viên phải di cư của Entergy chỉ coi vai trò của họ như “một công việc bình thường” thay vì đem lại hy vọng cho những gia đình mất điện, khách hàng của họ có lẽ sẽ phải ở trong bóng tối lâu hơn rất nhiều. Một trong những bức xúc động nhất mà tôi từng đọc là của Leonard viết cho các nhân viên của mình, trong đó có đoạn:

Trong cuộc sống của mỗi con người đều có những giây phút khẳng định bản thân. Đó là một giao điểm nhỏ giữa hoàn cảnh và lựa chọn, qua đó phát triển con người theo chiều hướng tốt hoặc xấu, một cuộc sống với những giấc mơ dang dở hoặc một cuộc sống đầy ý nghĩa, chúng hoàn toàn khác biệt. Điều này đúng với từng cá nhân và đúng với từng doanh nghiệp. Chúng ta có niềm đam mê lớn lao đối với những điều khác biệt chúng ta tạo ra cho cuộc sống con người. Chúng ta cung cấp một thứ hàng hóa để duy trì cuộc sống. Nhưng quan trọng hơn cả, chúng ta cung cấp mặt hàng quý giá nhất, đó là niềm hy vọng.

Entergy cung cấp điện, nhưng nhân viên ở đó tin vào mục tiêu lớn lao hơn của công ty, đó là tác động tích cực lên cuộc sống con người. Apple chế tạo máy tính, nhưng các nhân viên ở đó tin vào mục tiêu lớn lao hơn của công ty, đó là tạo ra những phương tiện cải thiện cuộc sống. Khi các nhà lãnh đạo kiệt xuất vẽ lên một viễn cảnh thuyết phục về tương lai, và khi họ kỳ vọng vào sự xuất sắc của nhóm, các nhân viên sẽ có cảm hứng để đạt được những kết quả mà họ từng cho là không thể.

“Nhưng tôi không có một mục tiêu nào cao cả,” bạn có thể tự nhủ như vậy. “Tôi không đưa người lên Mặt trăng hay chế tạo một chiếc máy tính làm thay đổi thế giới.” Có thể là như vậy, nhưng chắc chắn bạn có những ý tưởng, sản phẩm hay dịch vụ giúp cải thiện cuộc sống của khách hàng, và điều đó dù nhỏ nhoi nhưng cũng góp phần làm cho thế giới tốt đẹp hơn. Bạn có thể không thám hiểm không gian, nhưng bạn đang làm cho cuộc sống của ai đó trên Trái đất tốt đẹp hơn một chút, và đó chính là một mục tiêu cao cả rồi.

Xây dựng mục tiêu từng bước một

Các nhà cải cách thành công cho rằng một mục tiêu cao cả có thể về bất cứ thứ gì, thậm chí một que kem. Tôi và các con gái đều thích kem ở cửa hàng Cold Stone Creamery. Chúng biết một cuộc ghé thăm văn phòng của cha thường đồng nghĩa với việc ghé thăm cửa hàng kem ở bên kia đường. Trong cửa hàng, chúng tôi gặp những thanh thiêu niên nhiệt tình múc những viên kem to và ngon lành, thả chúng lên đĩa và thêm vào bất cứ món trang trí nào mà con gái tôi yêu cầu, như kẹo, bánh brownies, hay món bánh quy yêu thích của tôi. Bạn cho họ một ít tiền tip và họ sẽ hát một bài. Cold Stone Creamery không chỉ phục vụ kem; họ còn đem đến cho bạn những trải nghiệm.

Năm 1999, Cold Stone Creamery là một chuỗi gồm 17 cửa hàng kem nhỏ, chủ yếu ở Arizona. Đó là khi CEO trước đây, Doug Ducey bước vào lĩnh vực này. Ducey nói với tôi rằng “mục tiêu” của ông là mở rộng lên 1.000 cửa hàng trên toàn quốc trong vòng 5 năm tới. Điều đó không hề dễ dàng. Cold Stone Creamery hậu như không được biết đến và phải cạnh tranh với các nhãn hiệu đã có tên tuổi như Baskin –Robbins hay Dairy Queen. Sẽ chẳng có nhân viên nào làm việc chăm chỉ, phục vụ khách hàng một cách xuất sắc, và nảy ra

những ý tưởng cải tiến chỉ vì CEO của công ty muốn tăng số lượng cửa hàng.

Ducey biết ông cần phải vạch ra một lý tưởng để truyền cảm hứng cho nhân viên. Ông suy nghĩ cẩn thận về điểm mạnh của công ty: kem chất lượng cao và dịch vụ khác biệt – những người múc kem biết hát. Ducey truyền đạt mục tiêu táo bạo đó cho chủ các cửa hàng nhỏ của mình vào năm 1999: cả thế giới sẽ biết đến chúng ta như một trải nghiệm đặc biệt với kem. Nếu thực hiện được mục tiêu này, ông tin rằng Cold Stone Creamery sẽ trở thành một trong những nhãn hiệu kem bán chạy nhất nước Mỹ và đạt mục tiêu 1.000 cửa hàng vào 31 tháng Mười hai năm 2004.

“Trải nghiệm” là điểm tạo nên sự khác biệt của Cold Stone Creamery so với các hàng kem khác. Mặc dù chuỗi cửa hàng khá nhỏ so với tiêu chuẩn cửa hàng của quốc gia, nhưng Ducey nhận thấy những người yêu thích Cold Stone Creamery đang phát triển một mối quan hệ về cảm xúc với nhãn hiệu này. Tất nhiên, kem tươi được sản xuất mỗi ngày đóng một vai trò nhất định trong việc đem lại sự trung thành của khách hàng, nhưng sự gắn bó về mặt cảm xúc đến từ cái mà Ducey gọi là “nhân tố X”: sự pha trộn giữa giải trí và năng lượng đã biến Cold Stone Creamery từ một quán kem bình thường thành một điểm đến thu hút. Theo Ducey, “Những mục tiêu vĩ đại đòi hỏi con người làm việc chăm chỉ - nó sẽ gọi chúng ta dậy sớm hơn, khiến chúng ta thức khuya hơn, và tận dụng mọi năng lượng và kỹ năng của chúng ta.” Đó là một mục tiêu vô cùng khó khăn nhưng có thể thực hiện được, có thể tin tưởng được và phù hợp với giá trị cốt lõi của công ty.

Khi Ducey công bố rộng rãi thông tin, mọi người được tiếp thêm động lực. Trong 5 năm tiếp theo, lý tưởng của ông trở nên sống động, thúc đẩy tất cả các nhân viên và chủ cửa hàng nhỏ của Cold Stone Creamery cố gắng biến nó thành sự thật. Ducey đã đạt được

mục tiêu khi thông báo khai trương cửa hàng thứ 1.000 trong cuộc họp thường niên với các chủ cửa hàng nhỏ vào tháng Một năm 2005. Ngày nay, Cold Stone Creamery có hơn 1.400 cửa hàng trên khắp đất nước và tiếp tục cải tiến để tạo ra những loại kem mới. Trong khi đó, tương lai của công ty vẫn rất vững vàng. “Trải nghiệm đặc biệt với kem” luôn là phương châm của công ty.

Đừng bao giờ đánh giá thấp nhóm các bà nội trợ

East Lakeview ở Chicago là một địa hạt giàu có nằm ở North Side, phía bắc thành phố. Những căn hộ cao cấp, những tòa nhà cao tầng mọc lên bên cạnh các nhà thờ và khu nhà cổ. Đây là khu dân cư sầm uất với các nhà hàng, quán bar và hộp đêm. Một nơi lý tưởng để sinh sống, nhưng gần đây, nơi này không mấy dễ chịu nếu bạn muốn cho bọn trẻ đi học tại các trường công. Jacqueline Edelberg, mẹ của một bé gái hai tuổi rưỡi, muốn thay đổi tình hình trên.

Edelberg đã lấy bằng tiến sĩ của Đại học Chicago và được nhận học bổng Fulbright. Mặc dù có thể gửi con học ở trường tư, nhưng Edelberg là sản phẩm của nền giáo dục công của Chicago, và cô tin tưởng vào sứ mệnh của hệ thống trường công này. Trường Nettelhorst trong khu vực đã xuống cấp trầm trọng. Bọn trẻ bị đẩy từ những trường quá tải sang Nettelhorst, thậm chí là cha mẹ chúng, đều không ưa gì ngôi trường này – và đó là những gì vị hiệu trưởng nói. “Trong 300 gia đình lân cận thì chỉ có sáu gia đình cho trẻ học ở Nettelhorst,” Edelberg nói với tôi.

Lần đầu tiên cô đến thăm trường này vào năm 2003, Edelberg và một người bạn gặp gỡ hiệu trưởng. Ông hỏi hai quý cô: “Chúng tôi

phải làm thế nào để các cô cho con đến học ở đây?”. Ngạc nhiên vì lời mời mọc này, ngày hôm sau hai người phụ nữ quay trở lại với bản ghi các mong muốn dài năm trang. “Được rồi, hãy bắt đầu. Chúng ta có một năm bận rộn trước mắt đây,” vị hiệu trưởng nói. Và, thông điệp đó đã tạo động lực để cải thiện một ngôi trường công đồ nát.

Edelberg không thể làm điều đó một mình và cần những người truyền bá nhiệt huyết cùng thực hiện mục tiêu này. Cô chỉ định một nhóm của mình gồm tám “bà mẹ”, và họ sẽ gặp gỡ thường xuyên ở công viên khi đưa bọn trẻ đi chơi. Khi tất cả đã yên vị quanh chiếc hộp đựng cát, cô diễn tả ý tưởng của mình: Bọn trẻ xứng đáng được học ở trường công tốt trong vùng. “Thay vì nói về người ta đang bán những mặt hàng gì ở The Gap, hãy sửa chữa ngôi trường này, để chúng ta có thể cho con đến học ở đó,” Edelberg thách thức các bạn của mình. Mọi thứ bắt đầu khởi động. Trong khi nói chuyện, những người phụ nữ ấy phát hiện ra rằng mỗi người có một kỹ năng đặc biệt, những kinh nghiệm kinh doanh quý báu mà họ có được trước khi họ gác sự nghiệp sang một bên và trở thành các bà nội trợ. Một người từng làm việc ở phòng quảng cáo của một trong 500 công ty lớn nhất nước Mỹ, trong khi những người khác từng làm luật sư hoặc nhân viên marketing. Mỗi người đều có những kỹ năng có thể tận dụng được. “Bây giờ, thay vì tạo những mẫu quảng cáo cho Twinkies, chúng ta có thể phục vụ cho mục tiêu cao cả hơn rất nhiều, đó là tái sinh ngôi trường trong vùng của chúng ta,” Edelberg nói. Các bà mẹ coi dự án này như một dự án kinh doanh; họ chia thành các nhóm nhỏ và tập trung vào các việc: cải thiện cơ sở vật chất, marketing, quan hệ công chúng, và làm phong phú thêm các chương trình học ngoại khóa.

Vì hệ thống trường công ở Chicago không có tiềm lực cho việc khôi phục ngôi trường, nên họ lại phải tìm ra các phương pháp thay

thê. Họ quyết định hợp tác với các cá nhân và các công ty. Họ đề nghị các họa sĩ địa phương sơn mẫu một phòng học. Ngày nay, bên trong ngôi trường đã có vô số các bức bích họa, tượng điêu khắc với màu sắc sống động. Họ đề nghị các giáo viên dạy ba lê, karate và âm nhạc nhận dạy thêm các lớp sau khi tan học, để 600 học sinh của trường sẽ không ùa ra đường sau khi chuông báo hết giờ. Họ đề nghị các đầu bếp địa phương mở lớp dạy nấu ăn trong một phòng học kiểu bếp ăn vừa được thiết kế mới.

Chín tháng sau, các bà mẹ mở buổi khai trương đầu tiên. 300 gia đình có mặt, và 79 gia đình đăng ký cho con đi học ngay lập tức. Trong năm tiếp theo, số gia đình đăng ký lại tăng thêm. Bốn năm sau khi những bà mẹ đó chia sẻ mục tiêu của mình quanh chiếc hộp cát, điểm số của học sinh trường tăng lên gấp ba và khối 3 của trường Nettelhorst xếp hạng cao nhất trong thành phố. Ngày nay, điểm số của trường tiếp tục nằm trong danh sách đứng đầu các trường công ở Chicago. Trong hai năm gần đây, học sinh lớp 8 và 9 của trường thậm chí còn đủ tiêu chuẩn để xét vào bất cứ trường chuyên nào có tỷ lệ cạnh tranh cao trong thành phố. “Sự tập trung của những cái đầu sáng tạo vào cùng một mục tiêu có sức mạnh hơn rất nhiều so với trí lực đơn lẻ của từng người cộng lại. Mọi chuyện diễn ra nhanh hơn chúng tôi dự tính rất nhiều. Giờ đây ngôi trường là hình mẫu cho các khu vực lân cận quanh Chicago,” Edelberg nói. “Các trường học phải liên tục thay đổi phương thức kinh doanh nếu muốn trở thành trái tim của cộng đồng. Họ cần một lý tưởng mới trong phục vụ, cách thức phục vụ và sản phẩm cung cấp.”

Đừng bao giờ đánh giá thấp sức mạnh của lý tưởng tạo ra thay đổi, dù ở mức độ nào. Và đừng bao giờ đánh giá thấp tám bà nội trợ khi họ muốn đem lại những điều tốt đẹp nhất cho con cái mình.

Theo đuổi lý tưởng chứ không phải nhiệm vụ

Một lý tưởng thuyết phục khác xa so với một bản tuyên ngôn về nhiệm vụ. Các bản tuyên ngôn nhiệm vụ truyền thống thường dài dòng, với những đoạn văn rắc rối, được soạn bởi một hội đồng, và số phận của nó là được nhét trong một ngăn kéo nào đó để rồi bị lãng quên. Chẳng có một nhân viên nào tôi từng gặp – không một ai – có thể trích dẫn được nhiệm vụ của công ty từng câu từng chữ. Nếu bạn không thể nhớ nó, thì tại sao phải quan tâm đến nó? Hãy vứt bản nhiệm vụ đó đi. Nó chỉ làm tốn thời gian. Thay vào đó hãy nghĩ ra một lý tưởng; nó có sức thu hút hơn nhiều.

Lý tưởng là bức tranh về một thế giới tốt đẹp hơn nhờ vào sản phẩm và dịch vụ của công ty bạn. Lý tưởng truyền cảm hứng cho các nhà đầu tư, nhân viên, khách hàng, và quan trọng nhất là biến các bên hữu quan thành người truyền bá cho tổ chức. Một lý tưởng có sức hút phải đạt ba yêu cầu: cụ thể, súc tích và đồng nhất.

>> **Cụ thể:** Văn đề của hầu hết các bản tuyên ngôn về nhiệm vụ là nó quá chung chung. Đã bao lâu bạn nghe thấy nhiệm vụ của một công ty là: cung cấp “các giải pháp tốt nhất, lấy khách hàng làm trung tâm, v.v...?” Chúng chẳng nói lên được điều gì ý nghĩa. Khi CEO của Starbucks, Howard Schultz giảng giải cho các nhà đầu tư về khái niệm căn bản đầu tiên đằng sau Starbucks, ông vẽ ra lý tưởng về “một nơi thứ ba giữa nhà và công sở.” Nó cụ thể. Nó hữu hình. Và bạn có thể tưởng tượng nó trong đầu.

>> **Súc tích:** Khi những thành viên của Google, Sergey Brin và Larry Page bước vào văn phòng trong tòa nhà Sequoia Capital, các vị giám đốc hỏi hai chàng sinh viên trẻ về lý tưởng của họ. Brin và Page trả lời: “Mở cánh cửa thông tin toàn cầu bằng một cú nhấp

chuột.” Câu nói đó ấn tượng đến nỗi các nhà đầu tư thuộc công ty đầu tư mạo hiểm ở Thung lũng Silicon không chỉ trợ vốn cho họ mà còn yêu cầu bất cứ nhà khởi nghiệp nào khi bước vào tòa nhà phải nêu bật được lý tưởng của công ty chỉ trong mười từ hoặc ngắn hơn. Một nhà đầu tư ở Sequoia nói với tôi: “Nếu bạn không miêu tả được thứ bạn làm trong mười từ hoặc ít hơn, tôi sẽ không mua, không đầu tư, không hứng thú. Chấm hết.”

>> **Đông nhất:** Một lý tưởng sẽ là vô nghĩa nếu nó không có sức mạnh thuyết phục, và nó không thể có sức thuyết phục nếu chẳng ai biết về nó! Marc Benioff, CEO của website tiên phong trong thuật điện toán đám mây salesforce.com, có lần đã nói với tôi rằng ông viết lý tưởng của công ty – dấu chấm hết cho phần mềm – trên các tấm thẻ để nhân viên của ông luôn giữ nó bên mình. Ông thậm chí còn làm các huy hiệu in chữ “phần mềm” và gạch một đường chéo màu đỏ lên trên. Lý tưởng kiên định được truyền đi qua tất cả các kênh của công ty và đến với nhân viên: trong các bài thuyết trình, trên website, trong quảng cáo, và trong tất cả các tài liệu marketing.

Giờ hãy xem xét lý tưởng ban đầu của Steve Jobs đối với Apple: A computer in the hands of everyday people (Máy tính dành cho tất cả mọi người.) Nó súc tích: với 8 từ và 35 ký tự, đủ ngắn cho một dòng post trên Twitter. Nó cụ thể: đem máy tính đến tay tất cả mọi người. Và nó đông nhất: Steve Jobs tìm mọi cơ hội để truyền đi lý tưởng này, và ông thực hiện điều đó một cách nghiêm khắc. Hãy nghĩ đến các lý tưởng đề cập trong những phần trước. Lý tưởng của Kennedy là: cuối thập kỷ sẽ đưa được người lên Mặt trăng và trở về Trái đất an toàn. Bạn không thể tìm được câu nào cụ thể hơn thế. Kennedy thậm chí còn đặt ra mốc thời gian cho nó. Edelberg thách thức các bạn mình với lý tưởng: “Bọn trẻ xứng đáng được học ở trường công tốt trong vùng.” Lý tưởng đó cụ thể và súc tích. Lý tưởng

của Ducey về cửa hàng kem Cold Stone Creamy cũng vậy: “Thế giới sẽ biết đến chúng tôi như một trải nghiệm đặc biệt về kem.” Câu nói đó được viết ở mọi nơi, trong tất cả các cửa hàng chi nhánh để nhân viên luôn biết họ đang cố gắng vì cái gì.

“Các công ty khi phát triển thành các tập đoàn nhiều tỷ đô-la, đôi khi lại đánh mất lý tưởng của mình,” Steve Jobs nói. “Họ chèn vào rất nhiều tầng quản lý trung gian giữa những người làm chủ công ty và các nhân viên cấp dưới. Họ không còn kế thừa được cảm giác hay niềm đam mê sản phẩm nữa. Những người sáng tạo, những người thực sự quan tâm, phải thuyết phục năm tầng bảy lớp quản lý trung gian để họ thực hiện những việc mà anh ta biết chắc là đúng đắn. Những người vĩ đại sẽ ra đi, và kết cục là sản phẩm dở tệ. Cách để chúng ta tránh đi vào vết xe đổ đó là lập thành những nhóm nhỏ những con người vĩ đại, và cho họ xây nên những giấc mơ. Chúng ta là nghệ sĩ chứ không phải kỹ sư.”

Đừng trở thành một tập đoàn “có tiếng mà không có miếng”.

Hãy nghĩ về các loại công ty bạn muốn làm việc hoặc các loại mục đích mà bạn muốn phục vụ. Bạn có muốn làm việc cho một vị sếp chỉ chăm chăm phản ứng trước sự cạnh tranh mà không chú ý gì đến tương lai? Bạn có muốn làm việc cho một vị sếp hôm nay bắt bạn làm thế này, ngày mai bắt bạn làm thế khác mà không có định hướng cụ thể? Bạn có muốn mất thời gian vào một việc không có mục tiêu rõ ràng? Tất nhiên là không, và những người bạn cần truyền cảm hứng cũng vậy. Một nền văn hóa cải cách không thể tồn tại nếu không có lý tưởng – một bức tranh về thế giới giàu cảm hứng đến nỗi có thể khơi nguồn cho những ý tưởng tuyệt vời nhất từ những cái đầu ưu tú nhất. Lý tưởng được khơi nguồn từ người đứng đầu. Lý tưởng bắt đầu với bạn.

Một lý tưởng cho thương hiệu của riêng bạn

Tất cả các công ty tiên tiến đều có người lãnh đạo biết nhìn xa trông rộng. Các bạn phải có lý tưởng để sự sáng tạo được thăng hoa. Điều đó đúng với cả thương hiệu quan trọng nhất: thương hiệu của chính bạn. Nếu bạn tự coi mình là một “thương hiệu” thì bạn các bạn phải có một lý tưởng cho những gì bạn hy vọng sẽ đạt được. Một lý tưởng cao đẹp sẽ khiến bạn thức giấc vào mỗi sáng với dòng suy nghĩ sáng tạo chảy trong đầu.

Năm 2003, tôi được cử viết bài cho sự kiện 100 ngày đầu tiên Arnold Schwarzenegger nhận chức tại đài truyền hình CBS 2 ở Los Angeles. Diễn viên điện ảnh kiêm vận động viên thể hình nổi tiếng đã được bầu làm thống đốc bang California trong một cuộc kêu gọi bầu cử đặc biệt của thống đốc khi đó là Gray Davis. Trong ba tháng, tôi được ngồi ở hàng ghế đầu để nghe rất nhiều bài phát biểu của Schwarzenegger. Một số bài chỉ bàn về chủ đề chính trị, nhưng cũng có rất nhiều bài phát biểu rất riêng tư, đặc biệt là khi anh nói chuyện với những nhóm người trẻ tuổi. Sau khi nghe hàng chục bài phát biểu, tôi nhận ra rằng các ý tưởng vĩ đại và thành công vĩ đại, tất cả đều bắt đầu với một lý tưởng đầy cảm hứng, và nó cũng quan trọng đối với mỗi cá nhân như đối với các doanh nghiệp.

Tôi chưa bao giờ thất chán khi nghe những câu chuyện kỳ diệu của Schwarzenegger: câu chuyện về một chàng trai trẻ xuất thân từ khu làng nhỏ ở Áo đã đến với nước Mỹ, giành giải thưởng Mr. Olympia (7 lần), trở thành nam diễn viên nổi tiếng thế giới, lập gia đình với một cô Kennedy nào đó, và được bầu làm thống đốc thứ 38 của bang California. Nghe qua thì đó là câu chuyện của một giấc mơ Mỹ. Nhưng tất cả sẽ không trở thành hiện thực nếu không có lý

tưởng. Schwarzenegger nhắc đi nhắc lại lý tưởng của anh khi lên mười là đến với nước Mỹ để nắm lấy tất cả những cơ hội mà đất nước này đem lại. Việc giành chiến thắng trong Mr.Olympia là một mục tiêu, là tấm vé để hoàn thành lý tưởng của anh.

Schwarzenegger vẫn nhìn thấy lý tưởng đó trong đầu mỗi ngày, dù trải qua nhiều khó khăn trở trở. Trong tâm trí Schwarzenegger, anh thấy mình đã thành công trên đất Mỹ. Giờ đây, đơn giản anh chỉ cần làm một cách chi tiết. Schwarzenegger không biết chính xác phải làm như thế nào để đạt được lý tưởng đó, nhưng anh tin rằng những người phù hợp và những cơ hội phù hợp sẽ đến với anh.

Một lý tưởng giàu cảm hứng rất quan trọng, bởi nó cho bạn niềm tin để tiến lên khi tất cả mọi người xung quanh đều nghĩ bạn sẽ không bao giờ thành công. Mọi người cho rằng Schwarzenegger điên rồ – trong đó có cả cha mẹ anh, bạn bè anh, và sau này là các công ty ở Hollywood, những người không bao giờ nghĩ họ sẽ tuyển một vận động viên thể hình cao gần 1m90 và không nói tiếng Anh làm diễn viên. Đạo diễn James Cameron, người hiểu được niềm đam mê thực hiện lý tưởng của anh, đã cho Schwarzenegger thủ vai trong phim Kẻ hủy diệt. Cameron nhận thấy chất giọng nặng của Schwarzenegger là một điểm mạnh. Câu nói của anh “Ta sẽ quay lại” trở thành một trong những câu trích dẫn nổi tiếng nhất trong lịch sử điện ảnh chỉ vì nó được nói bằng thứ giọng đậm chất Áo, giọng của một con robot! “Hãy luôn tin tưởng vào bản thân và lý tưởng của bạn, dù mọi người có nói như thế nào.” Schwarzenegger nói. Và anh biết, với vai trò là một diễn viên có sức ảnh hưởng mạnh mẽ, sau đó là thống đốc bang California, Arnold có thể truyền bá lý tưởng của mình rộng hơn và xa hơn đến tất cả mọi người.

Với sự phát triển nhanh chóng của mạng Internet và các phương tiện giao tiếp xã hội, cùng với các quá trình “đổi mới mở”, trong đó mọi thành viên trong tổ chức đều được khuyến khích sáng tạo, giờ

đây ý tưởng tràn ngập khắp nơi và ai cũng có thể tiếp cận được. Nói cách khác, chỉ có ý tưởng vĩ đại vẫn chưa đủ để làm nổi bật thương hiệu của bạn trong cuộc cạnh tranh. Chuyên gia trong lĩnh vực cải cách và giáo sư môn quản lý người Italia, ông Roberto Verganti tin rằng thập kỷ tiếp theo sẽ không thuộc về những người tạo ra ý tưởng mà thuộc về những người biết nhìn xa trông rộng, biết xây nên những đầu trường để giải phóng sức mạnh của ý tưởng và biến chúng thành hành động. “Để tạo ra ý tưởng mới, chúng ta được dạy rằng phải tư duy bên ngoài chiếc hộp rồi sau đó quay lại trong hộp; còn để xây dựng lý tưởng, chúng ta hủy chiếc hộp đó đi và làm một cái mới,” giáo sư Verganti nói. “Tất nhiên tôi không phủ nhận tầm quan trọng của ý tưởng. Chúng vẫn khơi mào cho cải cách. Cần nhắc một số lượng lớn các ý tưởng vẫn là việc quan trọng, đặc biệt khi phải cải tiến liên tục. Vấn đề không phải là chọn cách này hay cách khác, mà đó là chuyển dịch sang thứ tài sản quý hiếm nhất, giúp đem lại những lợi thế trong cạnh tranh: lý tưởng.”

Steve Jobs cho rằng một hệ thống cải cách sẽ không phát huy tác dụng, bởi theo ông, cải cách chỉ diễn ra khi bạn tuyển dụng những người thực sự thông minh và tạo cảm hứng cho họ xây dựng những sản phẩm tuyệt vời. Nghe có vẻ đơn giản. Nhưng cảm hứng đến từ đâu? Con người hứng thú với một lý tưởng, một mục tiêu lớn lao, những thứ làm cho cuộc sống của họ thêm ý nghĩa. Và Jobs luôn là người thầy trong việc đưa ra những mục tiêu vĩ đại. Theo Jobs, “Khi tôi tuyển một ai đó thật sự xuất sắc thì mức độ thạo việc chỉ là tiền đề. Họ cần phải thực sự thông minh. Nhưng vấn đề đặt ra cho tôi là, họ có yêu Apple hay không? Bởi vì nếu họ yêu Apple thì mọi thứ khác sẽ tự vào đúng vị trí của nó.” Hãy làm cho mọi người yêu quý bạn, công ty của bạn, hoặc dịch vụ của bạn. Truyề cảm hứng cho họ bằng một lý tưởng thuyết phục đến nỗi họ không thể không cùng đồng hành với bạn trên con đường đó.

Bài học cải cách nhỏ

1. Cho bạn quyê`n được mơ những điê`u to tát. Tạo ra một lý tưởng cho thương hiệu của bạn để bạn có cảm hứng thức dậy mỗi ngày. Phát triển một mục tiêu cao cả đem lại ý nghĩa cho cuộc số`ng của bạn. Ké`t quả là chúng sẽ truyê`n cảm hứng cho cả nhóm làm việc của bạn nữa.
2. Hãy kiểm tra lý tưởng của bạn. Nó phải táo bạo, cụ thể, súc tích và trước sau như một. Đảm bảo lý tưởng của bạn phải vừa vặn với một câu post trên Twitter, khoảng 140 ký tự hoặc ít hơn.
3. Coi như bạn đã đạt được lý tưởng, cho dù điê`u đó có xa vời đế`n thế` nào. Đam mê là nhiên liệu cung câ`p thêm năng lượng để bạn đạt được ước mơ, nhưng lý tưởng cho bạn một tấ`m bản đồ`.

NGUYÊN TẮC SỐ 3

Khởi động bộ não của bạn

Sáng tạo chỉ đơn giản là kết nối các sự vật, sự việc với nhau.

- STEVE JOBS -

Chương 6. Tìm kiếm những trải nghiệm mới

Một phần sự tuyệt vời của chiếc Macintosh chính là những người làm ra nó gồm nhạc sĩ, nhà thơ, nhà động vật học, và nhà sử học; hóa ra họ lại là các nhà khoa học máy tính giỏi nhất trên thế giới.

- STEVE JOBS -

Cái tên “Quả táo” rơi từ trên cây xuông, và rơi trúng lý tưởng của Steve Jobs về máy tính trong tương lai: đơn giản và ai cũng có thể tiếp cận được. Khi Jobs và Wozniak trở thành cộng sự và chế tạo máy tính, chàng trai Jobs 21 tuổi khi đó vẫn đang tìm kiếm sự khai sáng tâm hồn ở một nơi cách ngôi nhà một tầng khiêm tốn của cha mẹ anh ở Los Altos, California hơn 1.000 cây số. Mặc dù Jobs thôi học tại trường cao đẳng Reed ở Portland, anh vẫn quay lại Oregon để dần dần chia sẻ ý tưởng với những người có chung quan điểm trong một cộng đồng chịu ảnh hưởng của Phật giáo ở trang trại All-One, và bạn cũng đoán được đó là nơi họ trồng những cây táo. Rất ít người biết rõ họ làm gì ở đó, và những người biết – như Jobs – thì không tiết lộ gì nhiều. Có thể suy đoán rằng họ đã suy ngẫm rất nhiều ở đó, có lẽ với sự giúp đỡ của một số loại “thảo dược”. Dù sao đó cũng đã là những năm 1970. Dù ở trang trại táo đó diễn ra chuyện gì đi nữa thì có thể nói những trải nghiệm bên ngoài lãnh địa của kỹ thuật – Thung lũng Silicon – đã khởi động óc sáng tạo của Steve. Trong một chuyến đi, Jobs quan sát được một điều có vẻ không mấy quan trọng, một cái cách với “chữ i thường”. Tuy nhiên, ý tưởng đó của ông đã cho chúng ta bài học đầu tiên về việc nhận dạng thương hiệu.

Jobs và Wozniak quyết định mở công ty riêng với số tiền 1.000 đô-la (số tiền cần thiết để mua các bảng mạch in). Woz bán chiếc máy tính HP65 yêu thích được 500 đô-la và Jobs bán chiếc xe Volkswagen cũng không kém phần yêu quý được vài trăm đô la nữa. Và với số tiền đó, hai người bạn bắt đầu doanh nghiệp. Họ cần một cái tên để hoàn tất quá trình. Theo lời Woz kể: “Tôi nhớ khi đó tôi đang lái xe đưa Steve trở về từ sân bay trên đường cao tốc 85. Steve quay về từ chuyến đi Oregon, đến một nơi mà cậu ấy gọi là 'vườn táo'. Đó là một dạng công xã nào đó. Steve gợi ý một cái tên: máy tính Apple... Chúng tôi đều cố nghĩ xem có cái tên nào nghe có vẻ công nghệ hơn không, nhưng chẳng nghĩ ra cái gì hay ho cả. Apple nghe hay hơn rất nhiều, hơn tất cả những cái tên khác mà chúng tôi có thể nghĩ ra. Vậy là chúng tôi lấy cái tên Apple. Apple là như vậy đấy.”

Câu chuyện của Steve Jobs và vườn táo cho chúng ta một cái nhìn sơ bộ về việc trí tuệ của Jobs hoạt động như thế nào. Vâng, chỉ có một Steve Jobs trên đời, cũng như chỉ có một người với những kỹ năng và kinh nghiệm như bạn. Và không phải ai cũng lặp lại được thành công của Steve Jobs trong ngành công nghiệp máy tính. Nhưng chúng ta có thể học cách để trở nên sáng tạo hơn so với chúng ta của ngày hôm nay, và điều đó sẽ dẫn đến những cải cách và thành công. Câu hỏi đặt ra là làm thế nào? Steve Jobs dạy chúng ta điều gì?

Sáng tạo là kết nối các sự vật, sự việc với nhau

Các nhà tâm lý học đã dành nhiều năm tìm câu trả lời cho câu hỏi: “Điều gì làm nên sự khác biệt của các nhà cải cách?” Trong một bài nghiên cứu tỉ mỉ nhất về đề tài này, các nhà nghiên cứu ở Đại

học Harvard đã dành sáu năm phỏng vấn 3.000 giám đốc điểu hành để tìm câu trả lời. Những kết luận họ đưa ra rất thú vị, nhưng đáng lẽ họ có thể tiết kiệm thời gian hơn rất nhiều bằng cách đơn giản là hỏi Steve Jobs. Theo nghiên cứu của Đại học Harvard, kỹ năng số một phân biệt một nhà cải cách với những người không có tinh thần sáng tạo là kỹ năng “liên hệ”: khả năng kết nối thành công những câu hỏi, vấn đề, hay ý tưởng tưởng chừng không liên quan, thuộc các lĩnh vực khác nhau. Kiến thức và kinh nghiệm của chúng ta càng bao quát thì bộ não càng tạo ra được nhiều kết nối. Những thông tin mới sinh ra những mô hình liên kết mới; và một vài trong số đó có thể biến thành những ý tưởng tuyệt vời.”

Dự án nghiên cứu trong suốt ba năm của Đại học Harvard khẳng định lại những gì Jobs nói với một phóng viên 15 năm trước: “Sáng tạo chỉ đơn giản là kết nối các sự vật, sự việc.” Dưới đây là những kết luận của các nhà nghiên cứu:

Khi bạn hỏi những người sáng tạo rằng họ làm một việc gì đó bằng cách nào, họ thường cảm thấy một chút tội lỗi, bởi họ không thực sự làm; họ chỉ nhìn ra nó. Dường như điểu đó là hiển nhiên đối với họ, bởi họ có khả năng liên kết những kinh nghiệm của bản thân để tạo thành thứ mới. Và lý do họ có thể làm điểu đó là vì họ có nhiều kinh nghiệm hơn, hoặc họ suy nghĩ, trăn trở về những trải nghiệm của mình nhiều hơn so với những người khác. Thật không may khi kinh nghiệm là một thứ quá hiếm. Rất nhiều người trong chúng ta không có những kinh nghiệm phong phú. Do vậy họ không có đủ những nút thắt để kết nối chúng với nhau, và cuối cùng họ đưa ra những cách giải quyết không thỏa đáng, không nhìn vấn đề một cách toàn diện. Càng hiểu biết nhiều về những kinh nghiệm của con người, chúng ta càng có những ý tưởng chất lượng hơn.

Tất nhiên, chúng ta sẽ không bao giờ biết các nơ-ron, các tế bào thần kinh hoạt động trong não Steve và trong não người bình

thường khác nhau như thế nào, nhưng các nhà khoa học hàng đầu chuyên nghiên cứu quá trình sáng tạo dường như đều đồng ý rằng một lý do đáng sau khả năng sáng tạo không ngừng của Jobs (theo quan sát của các nhà nghiên cứu thuộc Đại học Harvard) là: “Ông đã dành cả đời khám phá những thứ mới mẻ và không mảy liên quan đến nhau – nghệ thuật bút pháp, thiển Án Độ, các chi tiết tinh xảo của chiếc Mercedes-Benz.”

Ba giáo sư kinh tế, những người tiên hành nghiên cứu để viết cuốn *Mã gen của nhà cải cách* (The Innovator's DNA) được Harvard Business View xuất bản tháng Mười hai năm 2009, đã đưa ra một so sánh thú vị. Đầu tiên, hãy tưởng tượng bạn có một anh sinh đôi giống bạn y hệt. Giờ hãy tưởng tượng các bạn có bộ não giống nhau và tài năng thiên bẩm như nhau, các bạn đều được giao nhiệm vụ tạo ra một doanh nghiệp mới. Bạn có một tuần để thực hiện điều đó.” Trong tuần đó, bạn ngồi trong phòng riêng vạch ra các ý tưởng một mình. Trái lại, người anh sinh đôi của bạn (1) nói chuyện với 10 người (trong đó có một kỹ sư, một nhạc sĩ, một ông bố nội trợ và một nhà thiết kế) về doanh nghiệp, (2) đến thăm ba nhà khởi nghiệp tiên tiến để quan sát những thứ họ làm, (3) thử năm sản phẩm “mới tung ra thị trường”, (4) đem mẫu thử nghiệm mà anh ta xây dựng đến cho năm người xem và (5) hỏi họ: “Tôi thử như thế này có được không?”... Bạn nghĩ ai sẽ có được ý tưởng sáng tạo hơn (và khả thi hơn)? Trong ví dụ này, Steve Jobs có thể dễ dàng đóng vai trò người anh sinh đôi của bạn. Jobs có khả năng sáng tạo ý tưởng hiệu quả hơn hầu hết mọi người bởi ông có kỹ năng kết nối các sự vật, sự việc tưởng như chẳng liên quan gì. Quan trọng nhất là, ông đưa ra quyết định làm điều đó một cách sáng suốt. Ông thường không biết các điểm nhỏ sẽ kết nối với nhau như thế nào, nhưng ông có một niềm tin lớn vào điều đó.

Máy xay cắt thực phẩm đa năng, nồi cơm điện và nam châm máy tính

Máy xay cắt thực phẩm Cuisinart thì có điểm chung gì với một chiếc máy tính tại nhà? Chúng đều là “thiết bị” gia dụng giúp cho cuộc sống của bạn trở nên dễ chịu hơn, và được đặt trong nhà. Còn lại, hai loại sản phẩm có những chức năng hoàn toàn khác biệt. Tuy nhiên, nếu bạn suy nghĩ theo cách của Steve Jobs, bạn sẽ tìm thấy niềm cảm hứng ở mọi nơi, ngay cả trên giá của cửa hàng Macy’s.

Nếu bạn xem những bức hình cũ của máy tính Apple I và Apple II, bạn sẽ thấy chúng không giống nhau chút nào. Chiếc máy đầu tiên là một bảng vi mạch được lắp ráp hoàn chỉnh, bao gồm khoảng 60 con chip. Nó được bán ra vào tháng Bảy năm 1976, ba tháng sau khi Jobs và Wozniak thông nhất cùng nhau mở công ty. Apple I được bán như một bộ đồ nghề, chủ yếu là cho những người yêu thích, những người sẽ tiếp tục chế thêm các thành phần vào bảng vi mạch để tạo nên chiếc máy tính đầy đủ chức năng. Nó sẽ làm cho những “người bình thường” lúng túng và cấu tiết nếu phải sử dụng. Apple giới thiệu chiếc Apple II một năm sau đó, và chính chiếc máy tính này – đã đưa tên công ty lên bản đồ kinh doanh và khởi đầu cuộc hành trình thú vị, biến Jobs thành một hình tượng toàn cầu. Apple II là máy tính cá nhân nổi tiếng nhất thời bấy giờ: dễ sử dụng, màn hình màu, bàn phím gắn liền, tám khe cắm mở rộng bên trong, và một cây máy đặc biệt làm bằng nhựa. Câu chuyện của chiếc máy tính cũng là một ví dụ điển hình của sự “liên hệ”, một mối kết nối có được do Jobs quyết định tìm kiếm nguồn cảm hứng bên ngoài ngành công nghiệp máy tính.

Trong khi Woz đang cải tiến hệ mạch bên trong cũng như thiết kế của chiếc máy tính mà sau này là Apple II, thì Jobs tập trung

vào cây máy, mà theo ông bộ phận này phải hâp dẫn đớ i với những người không chuyên, những người tìm kiế m một chiế c máy tính hoàn chỉnh và sẵn sàng sử dụng. Nế u không, nó sẽ không thể có một kiểu dáng phù hợp cho thị trường đại chúng và không thể đem lại thành công cho sản phẩm và công ty. Jobs tưởng tượng máy tính sẽ được đặt trong nhà, có thể là trong bế p, nơi cả gia đình cùng được sử dụng nó. Rõ ràng Apple II có thiế t kế và tính năng tiện lợi hơn rấ t nhiề u so với những chiế c máy tính cùng thời. Nó giồ ng như một thiế t bị dùng trong phòng bế p hơn là trong gara của một dân nghiề n công nghệ.

“Tôi thấ y rõ ràng cứ một người yêu thích phầ n mề m, muố n tự lấ p ráp một chiế c máy tính cho riêng mình, thì có tới hàng nghìn người khác không thể làm điề u đó nhưng vẫn muố n được dùng các chương trình máy tính... giồ ng như tôi khi mới lên mười. Ước mơ của tôi về Apple II là cung cấ p chiế c máy tính được đóng gói hoàn chỉnh đầ u tiên... Và tôi chợt nảy ra ý tưởng sản xuấ t case bằ ng nhựa cho máy tính.” Jobs nói. Mặc dù nhà thiế t kế công nghiệp Jerry Manock được thuê để thiế t kế máy tính, nhưng Steve Jobs mới là người hướng dẫn. Steve tìm thấ y nguồ n cảm hứng không phải trong một cửa hàng điệ n tử, mà ở cửa hàng bán lẻ Macy’s. “Ý tưởng lóe lên khi ông đang ở khu bế p của Macy’s và nhìn thấ y chiế c máy xay cắ t thực phẩm đa năng hiệu Cuisinart,” Leander Kahney, tác giả cuố n *Steve Jobs Thiên tài gàn dở và câu chuyện thầ n kỳ về Quả táo viế t*. “Đây là những gì Apple II cầ n: một case máy tính đẹp với khuôn bằ ng nhựa, các cạnh trơn nhẵn, màu sắ c nhẹ nhàng và bề mặt hơi nhám một chút.” Case máy được đổ khuôn là một cải cách lớn trong thiế t kế máy tính, và là tia sáng mà Apple II cầ n có để trở thành loại máy tính cá nhân phổ biế n nhấ t tính đế n thời điể m bắ y giờ. Nó cũng biế n Jobs và Woz thành các nhà triệu phú. Woz phát minh ra Apple II, nhưng tư duy sáng tạo của Jobs biế n nó thành một thiế t bị ai cũng yêu thích và sử dụng hàng ngày.

Một trong những câu trích dẫn thường bị hiểu sai nhiều nhất trong sự nghiệp của Steve Jobs có đoạn: “Nghệ sĩ giỏi biết sao chép, còn nghệ sĩ vĩ đại biết đánh cắp.” Một số người chỉ trích đã dùng câu nói trên để hỗ trợ cho ý kiến của họ, rằng Steve Jobs không có ý tưởng riêng. Nhưng nếu bạn đọc đầy đủ cả câu (thường ít khi xuất hiện trên mặt báo), bạn sẽ nhận ra Jobs đang nói về việc tìm kiếm nguồn cảm hứng bên ngoài ngành công nghiệp máy tính – nói cách khác, kết nối những thứ dường như chẳng liên quan. Câu nói đầy đủ của Jobs là: “Vấn đề quan trọng là hãy cố gắng trải nghiệm những thứ tốt đẹp nhất mà loài người đã tạo ra, sau đó cố áp dụng chúng vào những việc bạn đang làm. Picasso có một câu nói nổi tiếng, ông nói: “Nghệ sĩ giỏi biết sao chép, còn nghệ sĩ vĩ đại biết đánh cắp.” Chúng ta chưa bao giờ xấu hổ vì ăn cắp những ý tưởng vĩ đại. Một phần làm nên điều tuyệt vời của chiếc Macintosh là những người làm ra nó là nhạc sĩ, nhà thơ, nhà động vật học, và nhà sử học; hóa ra họ lại là các nhà khoa học máy tính giỏi nhất trên thế giới.” Khi đọc toàn bộ câu trích dẫn, bạn sẽ thấy rõ ràng Jobs không nói về việc ăn cắp mà ông cũng cố khái niệm liên hệ, theo đó những trải nghiệm phong phú sẽ khởi động quá trình sáng tạo cho bộ não.

Steve Jobs tạo ra quá nhiều mô-i liên hệ, và chúng là cơ sở cho những cải cách liên tục của Apple trên tất cả các phương diện thiết kế máy tính, từ dây cáp điện trở đi. Sạc pin của laptop Apple được gọi là MacSafe, một cục nam châm kết nối máy tính với nguồn điện. Rất nhiều người sử dụng máy tính từng trải qua hoặc rất sợ cảm giác vướng chân vào dây điện, và rồi bất lực nhìn chiếc máy tính bay vèo xuống đất với âm thanh rất xót xa. MagSafe được thiết kế để ngăn chặn cảnh tượng hãi hùng đó, bằng cách ngắt máy tính khỏi nguồn một cách an toàn và dễ dàng. Apple “ăn cắp” ý tưởng này từ người Nhật. Cụ thể hơn là Apple đã “liên hệ” giữa hai

thứ về cơ bản không liên quan đến nhau: nó là com điện và máy vi tính.

Trong nhiều năm, nó là com điện của Nhật luôn được chế tạo với chốt cài bằng nam châm, bởi một lý do duy nhất là ngăn đổ vỡ. Khi máy tính rơi xuống đất, nó có thể hỏng một bộ phận nào đó nhưng thay thế được, còn khi một nó là com đang sôi đổ xuống sàn, nhất là khi trẻ em vấp vào dây điện thì hậu quả sẽ khôn lường. Khi MagSafe được giới thiệu năm 2006 cho chiếc Apple MacBooks, rất nhiều khách hàng nhiệt huyết đã ca ngợi nó hết lời, bởi họ cho rằng đó là một trong những khái niệm tiên tiến nhất, tuyệt vời nhất sẽ sống mãi với thời gian. Những người khác thì cho rằng đó là một ý tưởng đã “cũ”, bởi nó là com điện và chảo chiên điện bán ở Wal-Mart cũng có tính năng này.

Đó không phải là một ý tưởng mới. Cải cách có được là do Apple tạo được mối liên hệ mà không một đồ vật nào của nó nghĩ ra.

Steve Jobs “nhìn” sự việc khác biệt như thế nào

Chúng ta cần nghiên cứu sâu hơn việc hình thành các mối liên hệ sáng tạo bằng cách tìm kiếm trải nghiệm mới, bởi nó đóng vai trò quan trọng trong chuỗi cải cách không ngừng của Steve Jobs. Jobs là người có tư tưởng bài trừ cổ hủ, ông liên tục tìm kiếm, đả kích, và đập tan những ý tưởng theo lối cổ truyền. Một người bài trừ cổ hủ, đặc biệt là những người thành công, rất “ham thích những trải nghiệm mới,” theo lời của Gregory Berns, nhà khoa học thần kinh đáng kính thuộc đại học Emory.

Trong cuốn sách sâu sắc của ông mang tên *Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How To Think Differently* (tạm dịch: Người bài trừ cổ hủ: Một nhà khoa học thần kinh tiết lộ cách tư duy khác biệt), Berns có lẽ đang nghĩ đến Jobs khi ông viết: “Để nhìn sự việc một cách khác biệt so với người khác, biện pháp hiệu quả nhất là thả bom bộ não với những thứ chưa bao giờ bạn bắt gặp. Sự mới lạ giải phóng quá trình nhận thức khỏi những gông cùm của kinh nghiệm trong quá khứ, và bắt bộ não phải đưa ra những phán quyết mới.”

Theo Berns tuyên bố những kỹ năng của người bài trừ cổ hủ có thể học được nếu chúng ta hiểu cách họ tăng năng lượng cho bộ não để tạo những mô-đi liên kết mới. Đó là tin tốt cho những ai hâm mộ Steve Jobs, những ai muốn học cách tư duy của ông.

Jobs nhìn sự việc không khác với tất cả chúng ta. Jobs chỉ nhận thức chúng một cách khác biệt. Thị lực không giống với nhận thức; nhận thức phân biệt nhà cải cách và người theo sau. Thị lực là quá trình qua đó các lượng tử ánh sáng gặp các tế bào cảm quang của võng mạc và được truyền đi dưới dạng xung động thần kinh đến các phần khác nhau của não. Còn nhận thức, như Berns đã chỉ ra, “là một quá trình phức tạp hơn nhiều, thông qua đó não giải thích các tín hiệu trên.” Hàng chục người nhìn thấy giao diện người dùng đồ họa tại cơ sở của Xerox PARC ở Palo Alto, nhưng chỉ có Jobs nhận thức nó khác biệt. Ông có cảm nhận trực giác rất tốt và một nguồn sáng tạo khổng lồ.

Theo Berns, cảm nhận trực giác hiếm khi xảy ra trong môi trường quen thuộc. Điều này hoàn toàn đúng, nhất là khi bạn nhớ lại câu chuyện của Steve Jobs và vườn táo. Ông động não để liên kết hai từ dường như không thuộc về nhau: quả táo và máy tính. Cảm nhận trực giác xảy ra cách môi trường “làm việc” của Jobs – khi đó vẫn là gara nhà cha mẹ ông – vài trăm cây số! Những người đa nghi tất nhiên không nhận thức sự việc theo cách của Jobs. Mục đích của ông

là làm mê m đi hình ảnh chiế c máy tính để nó hấ p dẫn hơn đố i với những người bình thường. Cái gì có thể đơn giản và dễ dàng tiế p cận hơn một quả táo? “Rõ ràng là không thể có những đột phá trong nhận thức chỉ bằ ng cách nhìn chăm chú vào một vật và vắ t óc suy nghĩ về` nó,” Berns nói. “Đột phá có đượ c khi hệ thố ng nhận thức phải đố i mặt với điề u gì đó nó chưa từng gặp và không biế t phải giải thích như thế` nào. Sự khác lạ bắ t buộc não phải vứ t bỏ hệ thố ng nhận thức thông thường và tạo ra những cái mới.”

Chìa khóa cho việc “suy nghĩ khác biệt” là nhận thức sự việc một cách khác biệt, thông qua lăng kính của một người mở đường. Và để nhìn mọi vật thông qua lăng kính này, bạn phải bắ t bỏ não tạo những mô` i liên hệ mà bình thường nó vẫn bỏ qua. Điề u này nghe có vẻ khó, nhưng có những cách rấ t đơn giản giúp khơi những dòng sáng tạo. Tuy nhiên, đầ u tiên bạn phải hiểu tại sao đó là một việc khó khăn.

Bộ não bạn là một hệ thố ng công nghệ xanh tồ i tân, để duy trì cuộc số ng cho bạn, nó luôn tìm cách tồ i ưu hóa năng lượng tiêu thụ. Cụm từ “những sinh vật của thói quen” rấ t đúng bởi bộ não chúng ta vận hành dưới một nguyên tắ c mà các nhà tâm lý gọi là ngăn chặn sự tái diễn. Nói một cách đơn giản, khi não bạn gặp một kích thích hình ảnh lặp đi lặp lại, những phản ứng của não giảm dầ n. Bộ não tiế n hóa của bạn lúc này phải điề u khiển hệ thố ng trong cơ thể bạn sao cho càng hiệu quả càng tồ t. Tuy nhiên, để trí tưởng tượng của chúng ta phát huy đượ c tới đỉnh điể m, những nơ-ron thầ n kinh này phải hoạt động với công suấ t tồ i đầ. Các nhà khoa học như Berns đã nghiên cứu về` cái cách, sáng tạo và hành vi não bộ, và câu trả lời họ đư a ra là “thả bom bộ não của bạn với những trải nghiệm mới.”

Việc theo học bút pháp là một kinh nghiệm mới lạ đố i với Steve Jobs, đầ n nổi nó khơi nguồ n sáng tạo cho ông. Khi Jobs dành thời gian suy ngắ m ở một vườn táo, ông trải nghiệm một số` điề u mới

mẻ, và nó đem đến những tư duy sáng tạo. Khi tới Ấn Độ vào những năm 1970, Jobs có được những trải nghiệm khác xa với cuộc sống thường ngày ở ngoại ô California. Và khi Jobs thuê các nhạc sĩ, họa sĩ, nhà thơ và nhà sử học, ông được tiếp xúc với những điều khác lạ, từ đó nhìn một vấn đề theo những phương pháp mới. Một số tư duy sáng tạo nhất của Jobs là kết quả trực tiếp của việc tìm kiếm kinh nghiệm mới lạ, dù về mặt không gian, địa điểm hay thông qua tiếp xúc với những người ông lựa chọn.

Chiếc Volkswagen không có tay quay

Steve Jobs tìm tòi những kinh nghiệm mới cả về thể xác lẫn tâm hồn. Sự thay đổi vật lý về địa điểm tất nhiên có thể đáp ứng gợi ý của các nhà tâm lý học trong việc tìm kiếm kinh nghiệm mới lạ, nhưng thông thường một ý tưởng thành công có thể có được nhờ tiếp cận vấn đề theo một hướng mới. Steve Jobs sử dụng phép loại suy và ẩn dụ để khởi động quá trình sáng tạo và để suy nghĩ khác biệt về các vấn đề của khách hàng.

Phép loại suy cho thấy điểm giống nhau giữa hai vật khác biệt. Sử dụng phép loại suy là một kỹ thuật hiệu quả trong việc xây dựng nền tảng của thông điệp, bởi nó giúp người nghe hiểu những khái niệm mới. Bằng cách so sánh một ý tưởng mới với một thứ mà người nghe đã quen thuộc, nhiều khả năng bạn đã tăng khả năng nhận thức cho họ. Jobs thường xuyên sử dụng phép loại suy trong các bài thuyết trình khi ông giới thiệu các sản phẩm tiên phong. Dường như ông còn sử dụng phép loại suy khi tìm các giải pháp khả thi cho một vấn đề. Nhìn nhận cái gì đó khác lạ theo cách quen thuộc cho phép ông tạo ra những liên kết sáng tạo. Hãy xem một ví dụ về chiếc Volkswagen không có tay quay.

IBM tung ra sản phẩm máy vi tính cá nhân đầu tiên vào mùa hè năm 1981. Vào tháng Mười một năm đó, Jobs tinh chỉnh lần cuối bản kế hoạch đằng sau chiếc máy tính mà sau này mang tên Macintosh. Điều quan trọng nhất đối với nhóm của ông là bản kế hoạch nêu bật các điểm phân biệt giữa Macintosh và các sản phẩm mới cung cấp bởi các đối thủ cạnh tranh như IBM. Bản kế hoạch kinh doanh mà chính tay Steve Jobs viết hiếm khi được trích dẫn trong các cuốn sách hay ấn phẩm nổi tiếng, tuy nhiên, nó cung cấp một số thông tin thú vị về một trong những bộ óc sáng tạo nhất trong thời đại của chúng ta. Dưới đây là cách Jobs mô tả chiếc Macintosh:

Từ năm 1979, Apple đã đầu tư hàng triệu đô-la và hàng nghìn giờ lao động để phát triển một giao diện người dùng hợp lý, một cải tiến giúp tháo bỏ chiếc tay quay khỏi máy tính cá nhân. Triết lý đằng sau chiếc Macintosh rất đơn giản: để máy tính cá nhân thực sự trở thành một mặt hàng đại chúng, nó cần phải đủ chức năng, không quá đắt, thân thiện và dễ sử dụng. Macintosh là bước quan trọng trong quá trình tiến hóa của máy tính cá nhân dành cho thị trường đại chúng. Macintosh là chiếc Volkswagen không có tay quay của Apple, giá cả phải chăng so với chất lượng của nó.

Sức mạnh của lý tưởng và phép loại suy của Steve Jobs đã khơi dậy một làn sóng nhiệt huyết trong công ty trong những năm đầu của thập niên 1980. Chúng ta vừa thảo luận về tầm quan trọng của lý tưởng trong việc khơi nguồn cải cách, nhưng những lý tưởng sáng tạo nhất đòi hỏi tư duy sáng tạo, và tư duy sáng tạo là kết quả của những trải nghiệm mới, cách nhìn mới đối với một vấn đề.

Điện thoại của ngành công nghiệp máy tính

Nhà cải cách Steve Jobs cũng tìm thấy một hình ảnh loại suy rất hữu ích trong tác phẩm của một nhà cải cách vĩ đại khác: người phát minh ra chiếc điện thoại, Alexander Graham Bell. “Chúng tôi muốn tạo ra một sản phẩm giống như chiếc điện thoại đầu tiên. Chúng tôi muốn sản xuất những thiết bị cho thị trường đại chúng,” Jobs nói. “Đó chính là chiếc Macintosh. Đó là chiếc điện thoại đầu tiên trong ngành công nghiệp của chúng tôi.”

Jobs ví phát minh của Bell như chiếc Macintosh vì năm 1844, trước khi điện thoại ra đời, mọi người đều dự đoán rằng máy điện tín sẽ là thiết bị không thể thiếu trên mỗi chiếc bàn ở Mỹ. Jobs cho rằng máy điện tín sẽ chẳng bao giờ thành công, vì hầu hết mọi người sẽ không học cách sử dụng nó. Đơn giản là dãy mật mã Morse với những chấm và vạch quá rắc rối đối với mọi người. Họ có thể học, nhưng sẽ chỉ là thiếu sót. Jobs thách thức đội sản xuất Macintosh tạo ra chiếc “điện thoại đầu tiên của ngành công nghiệp máy tính,” một chiếc máy tính đủ dễ sử dụng để một người bình thường có thể học cách dùng nó.

Hình ảnh so sánh với điện thoại cũng giúp Jobs tưởng tượng ra hình dáng bên ngoài của Macintosh. Ông luôn biết tư duy lớn, với sở trường là những so sánh loại suy, đúng như tác giả Jeffrey Young nhận định: “Khi Jobs nghĩ về chiếc máy, suy ngẫm về nó, và cân nhắc các lựa chọn của mình, ông có thể dành hàng giờ nhìn chăm chú vào những chiếc điện thoại trên bàn cũng như trong các ngôi nhà. Càng chăm chú quan sát chúng, ông càng chú ý một điểm: Rất nhiều điện thoại được đặt bên trên các cuốn danh bạ, và đó cũng là khoảng không gian lớn nhất dành cho một chiếc máy tính để bàn.”

Young miêu tả những gì xảy ra sau đó. Jobs tham gia một buổi họp thiết kế với một cuốn danh bạ điện thoại trong tay. Ông đặt nó lên bàn và yêu cầu “dấu chân” của chiếc Macintosh không được to hơn một cuốn danh bạ. Xin lưu ý rằng một chiếc máy vi tính đặt vừa vào cuốn danh bạ điện thoại phải nhỏ hơn ba lần so với bất cứ chiếc máy tính nào hiện có trên thị trường. Nhỏ hơn ba lần. Các nhà thiết kế rất choáng váng trước yêu cầu trên, và một số người nói thẳng về sự hoài nghi của họ. Một lần nữa, như chúng ta đã thảo luận ở quy tắc trước, một lý tưởng lớn, táo bạo và đầy cảm hứng có cách để khơi nguồn sáng tạo. Tất nhiên, cả nhóm đáp lại yêu cầu đó và tìm ra cách chế tạo chiếc máy tính theo phương thẳng đứng thay vì nằm ngang. Theo Young, “Máy tính chế tạo theo phương thẳng đứng củng cố niềm tin cho những ai tham gia dự án Macintosh, rằng họ đang “khơi những nguồn chưa ai khơi” với Mac, rằng họ đang sản xuất một chiếc máy tính nhỏ mang tính cách mạng mà chưa có ai từng chế tạo ra. Cải tiến không cần là cuộc cách mạng gì lớn lao. Điều kỳ diệu của Mac nằm ở cách đóng gói và sự pha trộn của các tính năng. Sự pha trộn và kết hợp, xáo trộn và tái chế những ý tưởng cũ thành một thứ mới luôn là điểm mạnh của Steve Jobs.”

Steve Jobs có nhìn sự việc một cách khác biệt không? Có. Đây có phải là kỹ năng của riêng Jobs không? Không. Bạn có thể học cách trở nên sáng tạo hơn, chỉ cần bạn nhớ trong đầu rằng: bộ não của bạn sẽ luôn chôn lại bạn trên suốt chặng đường. Bằng cách theo đuổi những trải nghiệm mới và suy nghĩ khác biệt về những vấn đề quen thuộc, bạn có thể bắt bộ não sử dụng năng lượng trong khi vai trò tự nhiên của nó là bảo tồn càng nhiều năng lượng càng tốt. Đó không phải là việc dễ dàng, nhưng bằng cách tự đẩy bản thân ra khỏi những nơi thoải mái – cả về vật chất lẫn tinh thần – bạn sẽ khởi động các tế bào thần kinh, tăng thêm cơ hội tạo ra những ý tưởng mới nổi bật và có khả năng tạo biến chuyển cho công việc kinh

doanh hoặc cuộc sống của bạn. Đừng ngạc nhiên khi phát hiện ra các hướng tiếp cận mới cho những vấn đề quen thuộc khi bạn mở mang thêm hiểu biết về những trải nghiệm của loài người.

Bài học cải cách nhỏ

1. Sử dụng các phép loại suy và ẩn dụ để nghĩ về một vấn đề. Bằng cách tìm ra những điểm tương đồng giữa hai sự vật, sự việc khác nhau, bộ não của bạn sẽ tạo ra những liên kết mới, và đôi khi rất sâu sắc.
2. Hãy thường xuyên rời khỏi vùng thoải mái của bản thân. Đó là việc tối quan trọng để phát huy quá trình sáng tạo.
3. Đừng sợ hãi những cái mới. Hãy chấp nhận thay đổi. Chấp nhận những quan điểm và kinh nghiệm khác nhau.

Chương 7. Suy nghĩ khác biệt trong lối tư duy của bạn

Trí tưởng tượng còn quan trọng hơn kiến thức.

- ALBERT EINSTEIN

Một trong những giai đoạn cải cách quan trọng nhất trong lịch sử bắt nguồn từ Florence, Italy. Thời kỳ Phục Hưng bắt đầu vào thế kỷ XIV và lan rộng ra toàn châu Âu trong suốt 400 năm tiếp theo. Sự bùng nổ ý tưởng là đặc trưng của giai đoạn này. Các họa sỹ, nhà điêu khắc, nhà tư tưởng, và nhà phát minh nở rộ. Các thiên tài như Leonardo da Vinci và Michelangelo đã đóng góp cho các tiến bộ quan trọng về nghệ thuật, khoa học và văn hóa của thời kỳ này, đồng thời góp phần làm nên thuật ngữ Phục Hưng.

Các học giả tranh luận về việc thời kỳ Phục Hưng bắt đầu như thế nào, và tại sao nó lại bắt nguồn từ Florence. Một số người cho rằng đó là nhờ yếu tố thời gian và may mắn mà một nhóm các nhà tư tưởng vĩ đại được sinh vào cùng một thời kỳ, và họ cùng sống ở Tuscany. Quá khó tin. Giả thuyết phổ biến hơn gọi là “hiệu ứng Medici”, giải thích rằng vai trò của Lorenzo de' Medici và gia đình giàu có của ông chi phối rất nhiều, nếu không muốn nói là tất cả, trong việc đặt ra nền móng cho phong trào văn hóa lớn nhất trong lịch sử nhân loại.

Các nhà sử học cho rằng gia đình Medici đóng vai trò chủ chốt xúc tác cho cải cách bởi nhà Medici chủ động kết nối con người từ những lĩnh vực và ngành nghề hoàn toàn khác nhau – kiến trúc sư, nhà khoa học, nhà điêu khắc, nhà thơ, họa sỹ. Trong nhiều trường

hợp, tất cả những tài năng trên tập trung vào một con người. Ví dụ, Leonardo da Vinci là một nhà khoa học, nhà toán học, nhà phát minh, họa sỹ, nhà điêu khắc, kỹ sư và nhà văn. Ông thực sự là con người đặc trưng của thời kỳ Phục Hưng và được rất nhiều người ngưỡng mộ vì sự toàn tài của mình. Các nhà tư tưởng thời bấy giờ như Leonardo có ba điểm chung: trí tò mò vô độ, mong muốn được thách thức thực tại, và nhận thức rằng niềm cảm hứng sáng tạo có được do tìm kiếm những trải nghiệm mới. Danh sách này nghe có quen không? Có. Những phẩm chất này rất giống với những gì đã đem lại thành công cho một nhà khởi nghiệp khác, Steve Jobs. Dù đó là việc theo học khóa bút pháp, tới thăm viện, dùng điện thoại làm cảm hứng cho máy tính, hay cộng tác với những nghệ sỹ thiết kế tài năng thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau, Steve Jobs hiểu rằng “sáng tạo là kết nối các sự vật, sự việc với nhau”. Những trải nghiệm phong phú giúp ông tạo được những mô hình liên hệ mà những người khác thường bỏ qua. Trong cuốn DNA của nhà cải cách, các nhà nghiên cứu thuộc Đại học Harvard kết luận rằng: “Các công ty tiên tiến nhất thế giới phát triển thịnh vượng bởi họ biết dựa vào những mô hình liên hệ phong phú mà những người sáng lập, điều hành và các nhân viên tạo ra.”

Hành động khác biệt để suy nghĩ khác biệt

Phương châm của Apple – “Suy nghĩ khác biệt” – nghe có vẻ đơn giản, nhưng các nhà nghiên cứu về cải cách phát hiện ra rằng để có thể nghĩ khác, bạn còn phải hành động khác nữa. “Hầu hết các nhà điều hành xem sáng tạo và cải tiến là một dạng “hộp đen” hay thứ gì đó mà người khác giỏi về nó, nhưng họ lại không biết cách tự làm nó,” Jeffrey Dyer, giáo sư môn quản lý trường Brigham Young cho biết. Dyer cùng với hai nhà nghiên cứu khác đã điều tra trên 3.000 nhà điều hành và quản lý để tìm kiếm “DNA của nhà cải cách.” Bài

báo có đoạn viết về cách thức tạo ý tưởng của các đội i tượng đi ều tra: “Trong hầu hết các trường hợp, họ đều nói đã làm một việc gì đó trước khi hình thành ý tưởng: thứ gì đó họ từng quan sát, ai đó họ từng nói chuyện, một số thí nghiệm họ đã làm, hoặc một số câu hỏi họ đã đặt ra... Tất cả khơi nguồn cho ý tưởng.” Hành động khác biệt huấn luyện cho bộ não hình thành những mối liên kết mới và sáng tạo. Mặc dù Dyer và các đồng nghiệp của ông không nói chuyện trực tiếp với Steve Jobs, kết luận trong bài nghiên cứu hoàn toàn tương đồng với những gì chúng ta biết về Jobs và cách ông tạo ra những ý tưởng sáng tạo. Thực tế, chúng còn mang âm hưởng của chính những lời của Jobs trong chủ đề cải cách và sáng tạo.

DNA của nhà cải cách

Dyer và các đồng nghiệp, Hall B. Gregersen và Clayton M. Christensen, đã xác định được năm kỹ năng phân biệt một nhà cải cách thực thụ với tất cả những người còn lại. Chúng ta đã thảo luận về các mô i “liên hệ”, tìm kiếm những trải nghiệm phong phú. Dưới đây là bản tóm tắt ngắn gọn bốn kỹ năng còn lại giúp bạn khởi động quá trình tư duy sáng tạo của mình.

Đặt câu hỏi

Các nhà cải cách thường bắt đầu bằng việc đặt câu hỏi cho hiện trạng. Các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng những người cải cách thành công dành rất nhiều thời gian suy nghĩ về cách thay đổi thế giới. Cụ thể hơn, khi họ động não, họ đặt những câu hỏi như: “Nếu chúng ta làm như thế này, điều gì sẽ xảy ra?”. Rất nhiều nhà khởi nghiệp vẫn nhớ như in những câu họ tự hỏi bản thân khi họ đạt được thành tựu thú vị nhất. Ví dụ, Michael Dell chia sẻ với các

nhà nghiên cứu rằng: ý tưởng chế tạo máy tính Dell nảy ra sau khi ông tự hỏi: “Tại sao một chiếc máy tính lại có giá đắt gấp năm lần giá trị của các thành phần cộng lại?”

Để đặt câu hỏi hiệu quả, các nhà nghiên cứu gợi ý bạn hãy tạo câu hỏi theo cấu trúc “Tại sao”, “Tại sao không” và “Nếu... thì sao”. Kết quả nghiên cứu cho thấy hầu hết các nhà quản lý đều cố gắng cải thiện tình hình của họ từng chút một, chứ không phải biến đổi nó hoàn toàn. Các câu hỏi bắt đầu với “Làm thế nào” thường chỉ dẫn đến những cải tiến nhỏ nhỏ. Những câu hỏi bắt đầu với “Tại sao” và “Nếu... thì sao” thường đem lại những kết quả bùng nổ hơn.

iPad của Apple có lẽ đã không bao giờ có mặt trên đời nếu Steve Jobs không đặt câu hỏi một cách hiệu quả. Nếu ông hỏi các thành viên trong nhóm: “Làm sao để chúng ta xây dựng một phần mềm đọc sách điện tử tiên tiến hơn cho iPhone?” thì một phương tiện mới sẽ không bao giờ có mặt. Thay vào đó, ông hỏi “Tại sao không có một phương tiện trung gian giữa máy tính và điện thoại thông minh? Nếu chúng ta tạo ra một phương tiện như vậy thì sao nhỉ?” “Câu hỏi ‘Nếu... thì sao’ mở ra cuộc tranh luận: một sản phẩm trung gian sẽ tốt hơn rất nhiều so với cả laptop lẫn điện thoại thông minh khi thực hiện tính năng chủ đạo như truy cập web, chia sẻ ảnh và đọc sách điện tử. Câu hỏi đó đã cho ra đời sản phẩm tiên tiến nhất của Apple kể từ sau sự có mặt của iPhone, một sản phẩm có thể châm ngòi cho một cuộc cách mạng trong các ngành truyền thông, giải trí và xuất bản thế giới.

Trong một cuộc phỏng vấn năm 1996 với tạp chí Wired, Steve Jobs nói: “Có một cụm từ trong Phật giáo là Trí tuệ của trẻ sơ sinh. Thật tuyệt vời khi có trí tuệ của một đứa trẻ.” Jobs đang nói về một khái niệm trong Thiên phái của Phật giáo gọi là shoshin. Nó có nghĩa là thái độ cởi mở, ham mê học hỏi và vô định kiến. Các giáo

viên Thiề n phái nói sở hữu “trí tuệ của trẻ sơ sinh” nghĩa là đố i mặt với cuộc số ng theo cách của một đứa trẻ: đầ y tò mò, hứng thú và ngạc nhiên. Bạn dễ dàng thay đổi hiện trạng hơn bởi bạn được tự do đặt những câu hỏi theo dạng “Tại sao...?” và “Nế u... thì sao?”. Đó là một trí óc cởi mở với tâ t cả mọi tình huồ ng.

Thí nghiệm

Các nhà cải cách thành công thường miệt mài với những thí nghiệm “thực tế”, dù đó là sự bùng nổ trong trí óc, mày mò làm thí nghiệm, hay tìm kiế m những môi trường mới. Steve Jobs là một nhà thí nghiệm trên cả phương diện vật chấ t lẫn tinh thầ n. Ông là nhà thí nghiệm trên phương diện vật chấ t vì ông thích tháo rời các thiế t bị để xem chúng vận hành như thế nào. Ông tập trung vào các chi tiế t bên trong giố ng như tập trung vào hình dạng bên ngoài. Jobs còn là nhà thí nghiệm trên phương diện tinh thầ n. Ví dụ, Jobs yêu thích Thiề n phái của Phật giáo trong suồ t 18 tháng ở trường cao đẳng Reed. Ông nói ông bị Thiề n phái thu hút bởi “nó coi trọng giá trị của kinh nghiệm hơn là năng lực trí óc.” Ông giải thích: “Tôi thấ y nhiề u người cũng suy tư trăm trở, nhưng lại chẳng đi đế n kế t quả nào. Tôi thích những người có khả năng khám phá ra điề u gì đó quan trọng hơn mớ lý thuyế t suông trừu tượng.”

Ít ai biế t rằ ng những thí nghiệm tinh thầ n của Jobs là nguồ n cảm hứng cho một số cải cách ban đầ u của Apple. Ví dụ, Jobs tin rằ ng Apple II không nên sử dụng quạt để làm mát máy. Ông nghĩ khách hàng sẽ thích một chiế c máy tính chạy êm ái, không gây tiế ng động nhiề u hơn. “Niề m tin đó của ông bắ t nguồ n từ sở thích thiề n, bởi các loại máy tính khác đầ u có những chiế c quạt ồn ào, khó chịu, gây ảnh hưởng đế n sự trang nhã của chiế c máy.” Một chiế c máy tính không cần quạt đòi hỏi phải có một nguồ n

điện ít tỏa nhiệt hơn các máy tính thông thường vào thời đó. Theo một số tác giả viết về lịch sử ban đầu của Apple, Wozniak không hứng thú với chủ đề nguồn điện, giống như các kỹ sư trẻ cùng thời, bởi họ cho rằng việc cung cấp điện là một phân nhánh nhằm chán trong ngành điện tử và không đáng để quan tâm. Nhưng Jobs “nhìn” sự việc theo cách khác. Dựa trên những thí nghiệm tinh thần, lý tưởng của Jobs đã làm thay đổi hiện trạng. Ông thuê kỹ sư Rod Holt thiết kế nguồn điện tiên tiến cho chiếc máy tính, một nguồn điện đồng thời làm giảm kích thước của Apple II – và tất nhiên quạt làm mát giờ đây không cần thiết nữa.

Quan hệ

Hầu hết mọi người cho rằng “quan hệ” là phân phát danh thiếp khi các thương gia gặp gỡ. Nhưng giới nghiên cứu phát hiện ra rằng các nhà cải cách không tạo dựng quan hệ theo cách thông thường. Thay vào đó, họ đặt mình vào một nhóm những con người thú vị để nâng cao hiệu suất. Ví dụ, Michael Lazaridis, người sáng lập công ty Research in Motion, đã tiết lộ với các nhà nghiên cứu rằng nguồn cảm hứng để ông sáng tạo ra chiếc BlackBerry xuất phát từ một buổi hội thảo. Tương tự, David Neeleman cũng nảy ra ý tưởng về hãng hàng không JetBlue trong các buổi hội thảo mà ông từng tham dự. Các nhà cải cách như Lazaridis và Neeleman chủ ý tìm kiếm những trải nghiệm mới và con người mới, bởi họ biết rằng tự những ý tưởng mới sẽ khởi động quá trình sáng tạo. Đó là suy nghĩ kiểu Phục Hưng cổ điển. Steve Jobs không tham gia buổi hội thảo nào, nhưng ông kết nối với mọi người trong những lĩnh vực khác ngoài công nghệ để có cái nhìn bao quát hơn. Ví dụ, khi bước vào bất kỳ cửa hàng bán lẻ nào của Apple, bạn sẽ thấy các sản phẩm được thiết kế bởi người bạn của Jobs là Philippe Starck, một nhà thiết kế đương đại nổi tiếng với những sảnh khách sạn, máy cắt băng dính tự động

và máy báo khóc trẻ em bày bán ở Target hơn là những thiết kế cho máy tính.

Quan hệ với càng nhiều người trong các lĩnh vực khác, bạn càng tạo thêm được các mối “liên kết” có thể dẫn tới những ý tưởng đột phá. Ví dụ, Marc Benioff cho tôi biết ý tưởng lập một nhóm truyền bá cho trang salesforce.com có được từ mối quan hệ của ông với ngôi sao nhạc Rap, MC Hammer. Ca sĩ này cho Benioff biết một khái niệm gọi là “nhóm đường phố”, tức là những mạng lưới người hâm mộ địa phương ủng hộ cho một nghệ sĩ nhất định. Benioff đã áp dụng cách trên vào ý tưởng khởi nghiệp của ông và tạo ra chương trình “du lịch thành phố”, trong đó ông sẽ gặp gỡ người dùng ở địa phương để mở rộng thông điệp của salesforce.com, khơi gợi niềm đam mê với sản phẩm và kéo khách hàng lại gần với nhau. Chính họ sẽ là những người truyền bá cho công ty. “Thiên tài” của Benioff là ở khả năng nắm bắt một khái niệm mang tính quy ước trong cộng đồng này (cộng đồng hip-hop) để áp dụng nó một cách không chính thống trong một cộng đồng khác (cộng đồng kỹ thuật).

Quan sát

Các nhà cải cách quan sát mọi người rất kỹ, đặc biệt là hành vi của khách hàng tiềm năng. Chính trong quá trình quan sát này mà các nhà cải cách thành công dường như khám phá ra những mục tiêu lớn của họ. Các nhà nghiên cứu nhắc lại câu chuyện của người sáng lập Intuit, Scott Cook. Ông nảy ra ý tưởng về Quicken sau khi quan sát vợ ông khổ sở theo dõi tài chính. Hay câu chuyện về Pierre Omidyar, người sáng lập eBay năm 1996 sau khi kết nối ba nút thắt chẳng liên quan gì đến nhau: niềm đam mê phát triển thị trường, mong muốn mua những hộp kẹo Pez khó kiếm của vợ chưa cưới và những quảng cáo kém hiệu quả ở địa phương.

Các công ty tiên tiến như Intel lâu nay vẫn hiểu sức mạnh của sự quan sát. Intel thuê hàng nghìn kỹ sư xây dựng bộ vi xử lý thế hệ mới cho máy tính, xe hơi, netbook, các thiết bị định vị GPS và vô số các ứng dụng điện tử khác mà bạn dùng hàng ngày. Các kỹ sư mới chỉ là một phần trong chuỗi đổi mới đó. Trong khi hàng nghìn kỹ sư đang thiết kế ra những công nghệ mới, một nhóm nhân viên khác, thông thường làm việc cách đó hàng nghìn cây số, đang đi thăm các làng mạc ở Ấn Độ, sống cùng với một gia đình ở Malaysia, hoặc quan sát các sinh viên nơi khác sử dụng máy tính trong lớp học. Họ là các nhà nhân chủng học, và công việc của họ là giúp Intel nhìn thế giới qua con mắt của người tiêu dùng.

Các nhà nhân chủng học hay dân tộc học truyền lại kiến thức của họ cho các kỹ sư, và đề nghị những người này xây dựng các kỹ thuật phù hợp với cuộc sống hằng ngày của những người bình thường. Ví dụ, người Mỹ và người châu Á có sự khác biệt khá lớn về kích thước và bố cục nhà ở, mà Intel rất chú ý tới tương lai của các phương tiện điện tử dùng trong gia đình nên sự khác biệt này ảnh hưởng đến thiết kế của máy tính và các phương tiện kỹ thuật dành cho những thị trường khác nhau trên thế giới.

Các nhà nhân chủng học phát hiện ra rằng bụi bặm và thiêu điện là hai vấn đề ở các ngôi làng Ấn Độ, vì vậy Intel thiết kế một công nghệ mới dành cho laptop, trong đó pin máy tính có tuổi thọ lâu hơn và vỏ bọc bên ngoài chống bụi. Họ còn phát hiện ra rằng rất nhiều gia đình thích chia sẻ ảnh và video từ laptop của mình, nhưng việc kết nối máy tính với màn hình tivi lại quá phức tạp đối với hầu hết mọi người, và vì thế người xem tập trung quanh màn hình laptop bé xíu. Dựa vào thông tin này, các kỹ sư đã sáng tạo ra kỹ thuật trình chiếu không dây của Intel, cho phép laptop gửi các thông tin của nó tới màn hình tivi mà không cần dây nối. Với cách này, Intel đã hệ thống lại phương pháp “làm việc ngoài công sở”.

Hãy nhớ rằng vai trò của bộ não là bảo tồn năng lượng. Quan sát là cách để khởi động quá trình sáng tạo và buộc não bạn phải tạo ra những kết nối mà bình thường nó không thực hiện. Intel hiểu rằng để có được những quan sát hiệu quả, chúng ta phải gặp gỡ những người xung quanh chứ không phải tự đối mặt với chính mình.

Adriana Herrera là giám đốc một công ty quan hệ công chúng ERA Communications, với các văn phòng tại Hawaii và San Diego. Trước khi làm việc trong lĩnh vực này, Herrera đã có kinh nghiệm trong mảng nghiên cứu tâm lý tổ chức và doanh nghiệp, và trong thời gian đó cô học cách tư duy sáng tạo. Một thành tố của nền văn hóa sáng tạo đó là gặp gỡ khách hàng trong các bối cảnh khác lạ. Bởi người ta khó có thể sáng tạo trong một phòng họp buồn tẻ, nên những buổi gặp gỡ khách hàng của ERA được diễn ra ngoài trời: đi bộ, leo núi, thậm chí lướt sóng (dù sao thì đó cũng là Hawaii mà). Các buổi họp cá nhân động não sẽ diễn ra trong vườn, dọc các bờ biển, hoặc trên đầu ngọn sóng khi các thành viên vừa họp vừa lướt sóng. “Kiến thức nền của bộ môn tâm lý dạy tôi rằng khi chúng ta vận động chân tay, các mô-đi liên kết trong não sẽ hoạt động mạnh, và máu sẽ dồn lên não,” Herrera nói.

Công ty của Herrera được giao nhiệm vụ quảng bá cho một cuộc hội thảo ở San Diego với chủ đề giảm thiểu rác thải. Khi Herrera lên kế hoạch gặp một nhân viên phụ trách thông tin của Dịch vụ Môi trường San Diego, cô gợi ý thay vì gặp mặt trong văn phòng ông hoặc trong quán cà phê, hãy gặp nhau ở một bãi chôn rác để “nói về rác thải”. Trải nghiệm đó đã giúp cô truyền thông thành công mục đích của buổi Hội thảo Kinh doanh Không Rác thải tại San Diego.

Dù đó là cách giao sản phẩm phần mềm mới (salesforce.com), thiết kế bộ vi xử lý (Intel), xây dựng các chiến dịch quan hệ công chúng (ERA Communications), hay giới thiệu các thiết bị trong điện toán, giải trí và âm nhạc (Apple), các công ty có ý tưởng mới thành

công thường được điê`u hành bởi những người hiểu biế`t, họ hiểu rằ`ng bộ não câ`n chúng ta giúp đỡ để khơi nguồ`n sáng tạo. Các nhà lãnh đạo này tìm kiế`m những kinh nghiệm mới để tạo ra các mô`i liên hệ khôn ngoan, kế`t nố`i những ý tưởng có vẻ chẳng liên quan gì đế`n nhau để thu lại tri thức mới.

Tìm kiế`m trải nghiệm mới có thể giúp bạn giải phóng quá trình sáng tạo. Tuy nhiên với hướng tiế`p cận công việc như thế` này, bạn phải tin tưởng rằ`ng khi thoát ra khỏi cái vòng luẩn quẩn quen thuộc trong cuộc số`ng cũng như trong tư duy, bạn sẽ có được những đột phá không ngờ, có thể không phải bây giờ nhưng sẽ vào một ngày nào đó. Lố`i mòn là kẻ thù của sự phát triển, tiế`n bộ và cải cách, nhưng bạn câ`n đủ tự tin để tin rằ`ng thoát ra khỏi chu trình đó nghĩa là bạn đã tạo ra những con đường mới sáng tạo trong đầ`u. Bạn không thể lên kế` hoạch cho sự sáng tạo. Cái gì đó bạn quan sát được trong chuyế`n xuấ`t ngoại thú vị hai năm về` trước có thể làm lóe lên một ý tưởng cho bạn ngày hôm nay để bạn áp dụng vào doanh nghiệp của mình. Bạn tham dự một buổi hội thảo chẳng liên quan gì đế`n chuyên môn, nhưng biế`t đâu một ngày nào đó nó lại cho bạn những ý tưởng để đưa công ty lên một tâ`m cao mới. Quan sát khách hàng trong môi trường của họ, hoặc lên kế` hoạch cho một buổi gặp mặt ngoài trời có thể sẽ đem lại một ý tưởng mới thành công. Và việc tham gia những lớp học không liên quan – giồ`ng như Jobs đã học lớp bút pháp – có thể đem lại một cách nhìn mới đố`i với thế` giới, chỉ vài năm sau đó. “Bạn không thể kế`t nố`i các điểm với nhau nế`u chỉ nhìn vào tương lai; bạn chỉ có thể kế`t nố`i chúng nế`u nhìn lại quá khứ,” Steve Jobs đã nói như vậy trong bài phát biểu của mình ở đại học Stanford. “Vì vậy bạn phải tin tưởng rằ`ng các nút sẽ được kế`t nố`i với nhau bằ`ng cách này hay cách khác. Bạn câ`n phải tin tưởng vào thứ gì đó: quyế`t tâm, định mệnh, cuộc số`ng, số` phận của bạn, cái gì cũng được. Phương pháp này chưa bao giờ làm tôi thấ`t vọng, và nó đã tạo ra tá`t cả những khác biệt trong cuộc số`ng của tôi.”

Bài học cải cách nhỏ

1. Dành 15 phút mỗi ngày cho những câu hỏi thách thức thực trạng. Thay vì hỏi “Làm thế nào”, hãy sử dụng câu hỏi bắt đầu với “Tại sao” và “Nếu... thì sao”.
2. Tìm kiếm những trải nghiệm mới. Nếu bạn hay đọc những câu chuyện về người thật việc thật, hãy chuyển sang đọc tiểu thuyết. Nếu bạn thường chọn những ấn phẩm về kinh doanh, thỉnh thoảng hãy thử đọc những loại sách khác, ví dụ: nhà cửa vườn tược, nghệ thuật hay đồ cổ. Hãy tham dự các buổi hội thảo không liên quan đến ngành nghề của bạn. Tình nguyện tham gia các sự kiện ở địa phương dù nó không giúp ích gì cho công việc hiện tại của bản thân. Hãy tận dụng mọi cơ hội để đi du lịch. Theo tính toán của các nhà nghiên cứu, một người sống ở càng nhiều quốc gia thì càng có khả năng tận dụng kinh nghiệm đó để tạo ra những ý tưởng, quy trình và phương pháp cải cách.
3. Tuyển dụng người không cần tuân theo quy chuẩn thông thường. Hãy nhớ lại những gì Steve Jobs nói về những người đã thiết kế và quảng bá cho chiếc Macintosh đầu tiên. Nhóm của họ đã thành công bởi nó là một tập hợp các nhạc sĩ, họa sĩ, nhà thơ và nhà khoa học. Tổ chức các nhà tâm lý học và các công ty thiết kế tiên tiến đã phát hiện ra rằng các nhóm làm việc sáng tạo nhất thường đa dạng, trong đó các thành viên có những kinh nghiệm, kỹ xảo, tài năng hoàn toàn khác biệt, nhưng lại bổ sung cho nhau.

NGUYÊN TẮC SỐ 4

Bán ước mơ chứ đừng bán sản phẩm

Chúng tôi cũng suy nghĩ khác biệt và phục vụ những người đã mua sản phẩm của chúng tôi ngay từ những ngày đầu. Bởi lẽ khi người ta nghĩ họ điên rồ, nhưng chúng tôi tìm thấy những thiên tài trong sự điên rồ đó.

- STEVE JOBS -

Chương 8. Nhìn thấy những ý tưởng thiên tài trong sự điên rồ của họ

Những người điên rồ đến nỗi họ nghĩ mình có thể thay đổi thế giới là những người thực sự làm được điều đó.

- QUẢNG CÁO CỦA APPLE

Hội trợ triển lãm Macworld Expo vào ngày 7 tháng Tám năm 1997 có thể đã trở thành hoạt động cuối cùng của Apple. Jobs đã rời xa công ty do chính ông sáng lập suốt 11 năm, và công ty đang cho ra đời những sản phẩm “lờ mờ” dưới sự lãnh đạo của một loạt các CEO. Giám đốc điều hành John Sculley, Michael Spindler và Gil Amelio, tất cả đều có bằng trên đại học về kinh doanh, kỹ thuật hay vật lý. Họ rất thông minh, trừ một điểm yếu chết người: họ đều không hiểu về khách hàng chủ đạo của Apple. Vì thế, doanh số của Apple tụt giảm từ 11 tỷ đô-la năm 1995 xuống còn 7 tỷ đô-la. Apple đang hao hụt cả về tài chính lẫn nhân công. Rất nhiều nhân viên kỳ cựu của Apple vỡ mộng và từ chức. Một số người thì vẫn phải rời công ty dù không tự nguyện khi Gil Amelio sa thải hàng nghìn nhân viên năm 1996. Apple sắp sửa phá sản. Một công ty đã chôn ngòi cho cuộc cách mạng máy tính giờ đây đang đứng trước nguy cơ tàn lụi hoàn toàn.

Trong đợt triển lãm Macworld Expo ở Boston, Steve Jobs – người Amelio đưa trở lại Apple với tư cách là “cố vấn” – đã chiếm trọn sân khấu với những tràng pháo tay vang trời. Ông đọc một vài lời tuyên bố, trong đó có tuyên bố từ chức của Amelio và công bố một ban giám đốc mới. Jobs vẫn giữ vai trò là giám đốc điều hành của Pixar nhưng vẫn điều hành Apple “trong thời gian chuyển tiếp”.

Tuy nhiên, vắ n đề` trọng tâm không mắ y liên quan đế` n người ra đi, mà tập trung vào người thực sự ở đố, ít nhắ t là qua phương tiện vệ tinh. Jobs công bố` một khoản đầ u tư trị giá 150 triệu đô-la từ đố i thủ truyề n kiế p của Apple, Microsoft. Bill Gates xuấ t hiện trên một màn hình lớn. Ông đượ chào đón bởi một tràng pháo tay và những tiế ng hò hét. Jobs nhanh chóng bảo vệ Gates và giải thích rằ ng hai công ty cầ n hợp tác với nhau vì sự phát triển chung của ngành công nghiệp máy tính, và vì sự số ng còn của Apple. Sự kiện còn đắ ng chú ý bởi chắ ng có sản phẩm mới nào đượ giới thiệu cả. Do đố, báo chí tắ t nhiên sẽ tập trung vào sự trở lại của Steve Jobs và “thỏa thuận với Microsoft”. Nhìn lại, bài phát biểu đầ y cảm hứng đố cho chúng ta cái nhìn sơ bộ về` một chiế n thuật cải cách đã giúp hồ i sinh Apple: Jobs hiểu khách hàng của mình hơn bất cứ ai trong công ty. Ông hiểu nhu cầ u, hy vọng, và giấ c mơ của họ. Trên hế t, ông vui về chấ p nhận sự điên rồ` của khách hàng.

Khách hàng của chúng ta ở đố để thay đổi thế giới

Trong nhiề u tuầ n trước khi có bài phát biểu ở Boston, Jobs đã hỏi 100 nhân viên Apple câu hỏi: Công ty giáo dục lớn nhắ t thế` giới là công ty nào? Chỉ có hai người đư a ra câu trả lời đứ ng: Apple. Công ty đã dễ dàng trở thành nhà cung cấ p sản phẩm lớn nhắ t cho cộng đồ ng giáo dục. Apple chiế m 65% trong tổng số` máy vi tính đượ giáo viên sử dụng. Theo Jobs, nế u những người trong công ty không biế t hoặc không đánh giá cao lượng khách hàng trọng tâm của công ty, thì họ không thể tạo ra những sản phẩm mới đáp ứng nhu cầ u của khách hàng.

Ngoài thị trường giáo dục, Apple còn là công cụ điện toán chủ đạo của các cá nhân sáng tạo trong lĩnh vực xuất bản và thiết kế. Jobs dẫn ra ví dụ là: mặc dù thị phần của Apple chỉ chiếm 7%, nhưng máy tính Apple chiếm 80% tổng số máy tính dùng trong quảng cáo, thiết kế đồ họa, chế bản và in ấn. 64% trong tổng số các trang mạng Internet được tạo ra nhờ máy tính Mac. Kiểu người “sáng tạo” rõ ràng là một khách hàng quan trọng của Apple, một tập khách hàng thường xuyên đóng vai trò là đòn bẩy cho Apple hồi phục. Jobs tin rằng Apple đã bỏ qua tập khách hàng sáng tạo này. “Ví dụ 10 – 15% doanh số của Mac đến từ những người có thể mạnh dùng ứng dụng Adobe Photoshop,” Jobs nói với khán giả. “Lần cuối bạn thấy Adobe và Apple cùng marketing cho Photoshop là khi nào? Lần cuối bạn thấy Apple đến hỏi Adobe: Chúng tôi phải làm sao để tạo ra một chiếc máy tính chạy ứng dụng Photoshop nhanh hơn? Là khi nào? Chúng ta sẽ tập trung vào các vấn đề trên.”

Trước bài phát biểu quan trọng của Jobs, một số của tạp chí Wired đã đăng tải một bức ảnh bìa trong đó logo của Apple mọc ra những cái gai. Tiêu đề của bức ảnh là “Cây u nguyền”. Một ấn phẩm khác thì cho rằng “Apple đã không còn phù hợp.” Nếu mọi người đều nhìn thấy một công ty đang hấp hối thì Jobs nhìn thấy một công ty vô cùng phù hợp, bởi ông hiểu khách hàng của mình và vai trò của Apple trong đời sống của họ. Apple đang hoạt động rất hiệu quả, Jobs nói thêm. Vấn đề chỉ là Apple đang đi sai hướng và không đáp ứng đúng nhu cầu của 25 triệu khách hàng cốt lõi của công ty.

Jobs kết thúc bài phát biểu của mình ở Boston bằng một quan sát làm nên một trong những chiến dịch quảng cáo thuyết phục nhất trong lịch sử doanh nghiệp và chuẩn bị cho sự hồi sinh của Apple. Jobs ngừng lại một chút, nói nhỏ hơn và chậm rãi hơn. Ông

dành hai phút sau đó để miêu tả tập khách hàng trọng tâm của Apple – kỹ năng, nhu cầu và những mơ ước của họ:

Cuối cùng, tôi muốn nói một chút về thương hiệu Apple và ý nghĩa của nó đối với nhiều người trong chúng ta... Tôi nghĩ bạn vẫn phải suy nghĩ khác biệt khi mua một chiếc máy tính Apple. Tôi tin rằng những người mua chúng là những người suy nghĩ khác biệt. Họ là những cá nhân sáng tạo trên thế giới. Mục tiêu của họ không phải là hoàn thành một công việc; mục tiêu của họ là thay đổi thế giới. Và họ thay đổi thế giới bằng bất cứ công cụ tuyệt vời nào mà họ có được. Và chúng tôi tạo ra công cụ cho những con người như vậy. Hy vọng rằng những gì các bạn nhìn thấy ở đây ngày hôm nay là những bước đầu tiên để các bạn tin tưởng rằng chúng tôi cũng sẽ suy nghĩ khác biệt và phục vụ những người đã mua sản phẩm của chúng tôi ngay từ những ngày đầu. Bởi nhiều khi người ta nghĩ họ điên rồ, nhưng chúng tôi tìm thấy những thiên tài trong sự điên rồ đó, và chúng tôi tạo công cụ cho những thiên tài đó.

Và đây là những người điên rồ

Một tháng sau hội chợ Macworld Expo ở Boston, Apple mở chiến dịch quảng cáo “Suy nghĩ khác biệt.” Chiến dịch nhằm khôi phục hình ảnh Apple sau những năm bết bát vừa qua. Chiến dịch được thiết kế bởi TBWA/Chiat/Day và khởi động vào tháng Chín năm 1997. Chiến dịch nhận được sự hoan nghênh nhiệt liệt, có số lượng người hâm mộ khổng lồ và tiếp tục là trọng tâm trong chuỗi quảng cáo của Apple cho đến năm 2002, một hình ảnh bất diệt trong chiến dịch tạo dựng thương hiệu của Apple. Trong 11 năm trước đó, khi không có Steve Jobs chèo lái, công ty đã để mất địa vị tiên phong. Chỉ mất 30 giây để tái tạo hình ảnh đó. Đoạn quảng cáo truyền hình đã thành công rực rỡ bởi nó nhắc nhở các nhân viên

của Apple rằng khách hàng của họ là ai; còn đối với khách hàng, nó giúp họ củng cố niềm tin rằng họ đang làm việc với một doanh nghiệp hiểu nguyện vọng và ước mơ của họ.

Phim quảng cáo của chiến dịch “Suy nghĩ khác biệt” mang tên là “Crazy Ones” (Những kẻ điên rồ). Đó là một trong những chiến dịch quảng cáo tiên tiến nhất mọi thời đại. Trong thước phim quảng cáo đen trắng, một loạt hình ảnh các anh hùng, nhà tư tưởng, phát minh và các nhân vật nổi loạn xuất hiện trên màn hình: Albert Einstein hút tẩu, Bob Dylan thổi kèn ác-mô-ni-ca, Martin Luther King Jr. đọc diễn văn “Tôi có một giấc mơ”, Richard Branson lắc một chai rượu sâm panh, Martha Graham đang múa và Picasso đang vẽ tranh. Khi những hình ảnh đầy cảm hứng đó xuất hiện trên màn hình, diễn viên Richard Dreyfuss đọc một bài thơ tự do, dù không được viết bởi Steve Jobs nhưng phản ánh niềm tin của ông vào tinh thần khám phá:

Và đây là những con người điên rồ. Những kẻ lập dị. Nổi loạn. Gây rổ i. Họ giống như những nấp vương úp trên chiếc nón i tròn. Họ nhìn mọi vật khác với lẽ thường. Họ không ưa các nguyên tắc. Họ ghét sự trì trệ của hiện trạng. Bạn có thể lấy họ làm ví dụ, có thể bắt đầu với họ, vinh danh hay đá kích họ. Nhưng bạn không thể không chú ý tới họ. Bởi họ thay đổi thế giới và đưa nhân loại tiến lên. Và trong khi một số người coi họ là những kẻ điên khùng, chúng tôi lại nhìn thấy những thiên tài. Bởi những người đủ điên rồ để nghĩ họ có thể thay đổi thế giới chính là những người thực sự làm được điều đó.

Nghe lời đọc của Dreyfuss có sức lay động hơn so với việc tự đọc đoạn trích trên. (Bạn có thể xem trên Youtube tại địa chỉ [youtube.com/watch?v=XUfH-BEBMoY](https://www.youtube.com/watch?v=XUfH-BEBMoY)). Bạn rất nên xem nó để thấy Dreyfuss đã tài năng như thế nào khi làm cho những con chữ trên trang giấy trở nên sống động. Steve Jobs nói mục đích của

chiến dịch là nhắc nhở các nhân viên của Apple các vị anh hùng trong lòng họ là ai. Nó cũng nhắc nhở khách hàng hãy tin tưởng vào bản thân, vào những hy vọng, ước mơ của họ. Đoạn quảng cáo kết thúc với hình ảnh một cô bé mở to mắt như thể cô bé nhìn thấy những cơ hội đang mở ra phía trước. Thông điệp ẩn chứa trong đó là những người sử dụng máy tính của Apple cũng có thể nhìn thấy những cơ hội mà người khác không nhận ra. Họ là những “con người sáng tạo” trên thế giới, là những nấp vuông trên chiếc nõi tròn. Apple đang nói chuyện trực tiếp với họ.

Chiến dịch quảng cáo cùng với sự xuất hiện của Jobs trước đó tiết lộ một điểm khác biệt vô cùng lớn giữa các nhà cải cách cấp tiến và những kẻ theo sau tầm thường: kiểu người thứ nhất tin tưởng vào ước mơ và khả năng thay đổi thế giới của khách hàng, kiểu người thứ hai coi khách hàng là những đồng đô-la, không hơn không kém.

Khách hàng không phải là “những con mắt”

Từ năm 1995 đến năm 2000, trong suốt giai đoạn hiện tượng “dot com” bùng nổ đến cao trào, các công ty mở ra thường đem lại rất ít hoặc hậu như không có giá trị gì. Công việc của họ chỉ là theo đuổi “những con mắt” chú ý. Các nhà khởi nghiệp, nhà đầu tư, nhà phân tích hậu như có chung quan điểm, rằng một khi có đủ lượng người dùng truy cập vào một website, các công ty trẻ sẽ thành công trong việc “làm tiền” từ những khách hàng đó. Chúng ta đều biết chuyện gì xảy ra tiếp theo. Những người đầu tiên tham gia cuộc tìm vàng trong thế giới số trở nên giàu có, còn lại hậu hết phá sản. Thời gian đó tôi đang dẫn một chương trình tài chính trên một kênh

truyền hình quốc gia mang tên Tech TV, mà bây giờ gọi là G4 (các đồng nghiệp của tôi lúc bấy giờ có cây bút chuyên về công nghệ Leo Laporte, ký mục gia của tạp chí PC John Dvorak, nhà khởi nghiệp trên Internet và cũng là đồng sáng lập của Digg tên là Kevin Rose.) Đó là một diễn đàn lý tưởng để quan sát những thứ được coi là “dồi dào quá mức cần thiết”. Tôi vẫn nhớ buổi gặp gỡ với hai nhân vật điển hình trong số các “bong bóng chàm com” nổi lên, Stephan Paternot và Todd Krizelman. Họ được biết đến với cái tên Bubble Boys (Cậu bé Bong Bóng), với ý nghĩa không được hay ho cho lắm.

Hai người bạn mở website TheGlobe.com. Website được công bố tháng Mười một năm 1998 và lọt vào danh sách một trong những website kiếm được nhiều tiền nhất trong một ngày trong lịch sử phát hành cổ phiếu lần đầu. Đến nay tôi cũng không thể nói chính xác cho bạn trang TheGlobe.com cải thiện đời sống con người như thế nào, hoặc nói thẳng ra là nó đã làm được những gì. Và bất ngờ là những người sáng lập ra chúng cũng không có câu trả lời. Đó là một dạng website dùng để nói chuyện phiếm và gửi tin nhắn miễn phí – một “cổng trực tuyến”, gọi như vậy vì không có từ nào diễn đạt tốt hơn. Những người sáng lập ra nó thì không có vấn đề gì. Hai cậu nhóc tiêu tiền như điên, làm những chương trình lớn nói về thành công của họ, và mất tất cả chỉ một năm sau khi TheGlobe.com thất bại. Giá cổ phiếu giảm từ 97 đô-la xuống còn một xu. Nhìn lại, đáng lẽ người ta phải sớm dự đoán được cái chết của website trên. Một đoàn làm phim của CNN quay cảnh Paternot đang nhảy nhót với cô bạn gái người mẫu trong một câu lạc bộ đêm ở New York. “Tôi có gái, có tiền. Giờ tôi đã sẵn sàng để sống một cuộc sống xa hoa khác biệt.”, anh ta phát biểu. Không cần phải nói, những chàng trai này không bao giờ có chung tư tưởng với Steve Jobs. Khi các Bubble Boys đang bận đóng vai trò của nhà tài phiệt, Jobs tạo ra các sản phẩm thực để giúp khách hàng thực đạt được mục tiêu thực sự. Trong thế giới Apple, không giống như cách nhìn của các

Bubble Boys, khách hàng không phải là những “con mắ t”. Họ là những người dù nam hay nữ, già hay trẻ, chuyên nghiệp hay nghiệp dư, đê u có một điểm chung: họ mơ về một cuộc số ng tốt đẹp hơn. Apple đã tạo ra những sản phẩm thay đổi thế giới chính bởi họ muố n giúp khách hàng thực hiện giấ c mơ thay đổi thế giới của mỗi người.

Bước chân vào hộp đêm nào và vào bắ t cứ lúc nào, hầ u như bạn đê u thấ y các DJ chơi nhạc trên một chiế c máy tính xách tay Mac. Một số người sử dụng máy tính cá nhân thông thường, nhưng dường như Macbook là công cụ được các DJ lựa chọn. Tôi không phải là người hay la cà ở hộp đêm, nhưng tôi đoán DJ là dân hippie, và tấ t nhiên máy tính Mac trông rấ t phong cách. Tuy nhiên, khi tôi hỏi một DJ ở Las Vegas rằ ng tại sao anh ta dùng Mac, thì câu đầ u tiên từ miệng anh ta chẳng liên quan gì đê n hippie. “Vì máy tính Mac không chề t giữa chừng. Tôi không thể liê u lĩnh để mắ t hợp đò ng biểu diễn ở Venetian chỉ vì máy tính bị trục trặc được,” anh ta nói.

Anh chàng DJ đó không dùng Mac để tỏ ra phong cách. Anh ta dùng Mac vì nó đáng tin cậy. Giấ c mơ của anh ta là trở thành một DJ thành công và được thuê diễn ở các hộp đêm lớn nhấ t ở Vegas, New York và London. Anh ta là người truyề n bá nhiệt huyế t cho Apple bởi sản phẩm của công ty giúp anh hoàn thành ước mơ. Nế u thiế t kế của chiế c Mac làm tôn lên vẻ tân thời của anh thì đó chỉ là lớp vỏ bê ngoài. Điề u anh lo lắ ng là “lỗi màn hình xanh chề t người” chắ c chắ n sẽ đặt dấ u chắ m hế t cho giấ c mơ của anh, dù cho vẻ ngoài của anh có hợp mô t đê n mức nào.

Chúng tôi tự biết chúng tôi cần gì

Steve Jobs hiểu rõ khách hàng của mình đê n nỗi ông có thể chề tạo nhiề u sản phẩm tuyệt vời mà không cần khảo sát trên các nhóm

khách hàng mẫu. Ông thầy không cần thiết phải làm điều đó. Jobs cũng không tiến hành nhiều cuộc nghiên cứu thị trường hay thuê người tư vấn. “Những người tư vấn duy nhất mà tôi thuê trong suốt 10 năm qua là một công ty phân tích chiến thuật bán lẻ của Gateway để tôi không mắc lại những sai lầm của họ [khi Apple chuẩn bị mở chuỗi cửa hàng bán lẻ]. Còn lại chúng tôi chưa bao giờ thuê người tư vấn thực sự. Chúng tôi chỉ muốn tạo ra các sản phẩm tuyệt hảo,” Jobs từng nói.

Nói như vậy không có nghĩa là Apple không biết lắng nghe khách hàng. Hiển nhiên là họ biết, và kết quả là một loạt các phiên bản, màu sắc, hình dạng và tính năng cập nhật liên tục ra đời. Nhưng hãy nhớ, có những cải tiến nhỏ và có những cải tiến lớn. Có thể là “trong một nhóm không bao giờ có cái Tôi (I) quá lớn,” giống như câu thành ngữ đã nói, nhưng trong cải cách (Innovation) thì có, và đối với những thành công vượt bậc ở Apple, Steve Jobs không ngần ngại tự hỏi bản thân: “Tôi muốn gì?” Hóa ra chính Jobs và các nhân viên của Apple lại là nhóm khách hàng mẫu chuẩn xác nhất cho công ty. Khi được hỏi tại sao Apple không sử dụng các nhóm khách hàng mẫu, Jobs trả lời:

Chúng tôi không tuyên truyền văn hóa đại chúng, không lừa gạt mọi người, và cũng không thuyết phục họ mua thứ họ không muốn. Chúng tôi biết chúng tôi cần gì. Và tôi nghĩ chúng tôi khá giỏi trong việc dự đoán liệu người khác cũng cần nó như vậy hay không. Chúng tôi được trả lương để làm việc đó. Bạn cũng biết đấy, bạn không thể ra đường và hỏi mọi người: Sản phẩm vĩ đại tiếp theo sẽ là gì? Có một câu nói rất nổi tiếng của Henry Ford, đúng không? Ông ấy nói: “Nếu ngày xưa tôi hỏi khách hàng của mình là họ cần gì, có lẽ họ đã trả lời là: ‘Một con ngựa chạy nhanh hơn.’”

“Steve Jobs tránh sử dụng các nhóm khách hàng mẫu giống như tránh bệnh dịch vậy,” nhà phân tích kỹ thuật Rob Enderle viết. “Đó

là bởi một sự thật, rằng hầu hết khách hàng không biết họ muốn gì ở một sản phẩm mới.” Enderle cho rằng nếu Apple dựa vào các nhóm khách hàng mẫu để chế tạo iPad thì sản phẩm mới sẽ gần giống như chiếc máy tính bảng của Microsoft ra đời 10 năm về trước. Nó sẽ đắt hơn, nặng hơn và có nhiều tính năng hơn – một chiếc laptop không bàn phím. Nhưng không, Apple đã giới thiệu một thiết bị mỏng, nhẹ và rất dễ sử dụng. Theo Enderle, nếu ngày xưa Apple hỏi khách hàng xem họ muốn cái gì thì giờ doanh số bán iPad của họ sẽ giảm đi vài triệu. “Hầu hết các nhà cung cấp thường tung ra các sản phẩm đã được tập khách hàng mẫu kiểm định, với hy vọng có thể thu hút khách hàng tiềm năng một cách hiệu quả nhờ vào số lượng và sự lựa chọn,” Enderle viết. “Ngược lại, Apple sản xuất ít sản phẩm và sử dụng marketing để hướng khách hàng tới những sản phẩm của họ.”

Jobs nói nếu dựa vào nhóm khách hàng mẫu để thiết kế thì sẽ rất khó khăn, bởi hầu như mọi người không biết họ muốn gì cho đến khi bạn chỉ ra cho họ. Vậy, làm thế nào để nhân viên của Apple biết liệu sản phẩm của họ sẽ được người tiêu dùng ủng hộ nhiệt liệt hay không trước khi sản xuất ra chúng? Câu trả lời thực sự rất đơn giản. Họ tự hợp thành các nhóm khách hàng mẫu tạm thời, với một tiêu chí khắt khe nhất: bản thân họ. Chúng tôi tự biết chúng tôi cần gì. DNA của Apple là một công ty nghiên cứu tiêu dùng, mà khách hàng là yếu tố khiến Jobs và các thành viên trong nhóm luôn trăn trở ngày đêm. Nếu thứ gì đó hấp dẫn được Jobs và các đồng nghiệp của ông, thì nó cũng hấp dẫn đông đảo mọi người bên ngoài Apple, đủ để làm sản phẩm nổi tiếng và đem về lợi nhuận khổng lồ.

Khi tiến bộ công nghệ và nhu cầu gặp nhau

Các nhà “tư vấ n” cải cách thường thích dùng những từ ngữ khoa trương như: cải cách lấ y người dùng làm trung tâm, cộng tác tập thể, hay sử dụng ưu thế đám đông. Tất cả những thuật ngữ đó đều mang tính chuyên ngành và nói về việc một công ty phải chú ý đến khách hàng, để khách hàng tham gia khâu sản xuất và nghiên cứu sản phẩm hay dịch vụ mới. Bạn sẽ không bao giờ thấy Jobs sử dụng phương pháp này, nhưng lại thường nghe về chúng từ những “chuyên gia” cải cách. Điều đó cho tôi thấy các chuyên gia này không thực sự hiểu vấ n đề. Steve Jobs chẳng hứng thú gì với các thuật ngữ chuyên môn. Ông chỉ hứng thú với việc thiết kế các sản phẩm đơn giản, dễ sử dụng và đẹp mắ t, giúp khách hàng của Apple cải thiện cuộc số ng.

Ngày nào Apple cũng lấ ng nghe tiế ng nói của khách hàng. Tuy nhiên, bí mật thực sự đầ ng sau những cải cách của Apple, những cải cách với chữ I lớn, không phải có được từ việc lấ ng nghe khách hàng, mà từ việc đem tới cho họ một cách tư duy hoàn toàn mới để giải quyế t vấ n đề của chính họ. Đó chính là những gì Jobs muố n nói khi ông cho biế t Apple không sử dụng các nhóm khách hàng mẫu. Chắ c chắ n ông không khuyên bạn đừng nghe lời khách hàng nữa. Ông còn ủng hộ bạn tới gầ n khách hàng hơn bao giờ hế t. Gầ n đế n nỗi bạn có thể nói cho họ biế t họ muố n những gì trước cả khi họ nhận ra chúng.

Giáo sư quản người Ý tên Robert Verganti đã có một lập luận rấ t thuyế t phục rằ ng các công ty tạo ra những cải cách vượt bậc thường vẽ ra một viễn cảnh, theo lời ông là một bản đề xuấ t, cho chúng ta thấy chúng ta sẽ yêu thích cái gì. “Không phải khách hàng giúp cho Apple hiểu thấ u sản phẩm, mà ngược lại. Hơn cả việc Apple lấ ng nghe chúng ta, chính chúng ta mới phải lấ ng nghe Apple,” Verganti nói. Lấ ng nghe khách hàng có thể giúp bạn tạo ra những cải cách bình thường, nhưng khó có thể tạo ra đột phá, Verganti nói. Một miêu

tả chính xác hơn về những gì Apple cung cấp là thuật ngữ mà Verganti gọi là “Technology Epiphany” (Khi tiên bộ công nghệ và nhu cầu gặp nhau), một viễn cảnh về những gì khách hàng muốn trong tương lai. Bằng cách này, Apple thay đổi cách nhìn của bạn đối với thế giới. Theo Verganti, Apple không cải cách theo hướng “lấy khách hàng làm trung tâm”, mà đi theo con đường ý nghĩa hơn rất nhiều, đó là giá trị cho khách hàng. “Nếu bạn cố gắng để được tự hào về những loại sản phẩm bạn đem tới cho khách hàng, thì cuối cùng công ty bạn sẽ thành công và giá trị cổ phần sẽ tăng lên. Rất nhiều CEO và giám đốc tiên tuyền quá tập trung vào giá trị cổ phần mà quên mất giá trị của khách hàng, một giá trị tối quan trọng đem lại lợi nhuận cho mỗi công ty.” Apple là một công ty với lợi nhuận khổng lồ bởi nó tập trung vào nhu cầu của các khách hàng trọng tâm. Steve Jobs tiết lộ giao điểm của nhu cầu và tiên bộ công nghệ bằng cách giới thiệu chiếc Apple II và ngày nay vẫn tiếp tục làm như vậy, đáng chú ý nhất là các lĩnh vực âm nhạc, truyền thông và điện toán di động.

Công thức cho âm nhạc kỹ thuật số

Apple giới thiệu sản phẩm iPod năm 2001 không phải để bắt đầu một cuộc cách mạng, mà để giải quyết các vấn đề khúc mắc của khách hàng. Máy nghe nhạc kỹ thuật số thời bấy giờ đều được sản xuất dựa vào những con chip nhỏ chứa được vài chục bài hát, chẳng nhiều hơn một chiếc máy chơi đĩa CD di động là bao. Một số sản phẩm dựa trên phần cứng Fujitsu 2,5 inch và có thể lưu hàng nghìn bài hát, nhưng lại có một lỗi cơ bản: tốc độ truyền dữ liệu từ máy tính sang máy chơi nhạc chậm kinh khủng. Và Apple có một giải pháp: sử dụng FireWire.

Vào ngày 23 tháng Mười năm 2001, Steve Jobs giới thiệu chiếc iPod đầu tiên: “1.000 bài hát trong túi bạn.” Ông miêu tả nó như một bước nhảy lớn trong việc thưởng thức âm nhạc, bởi người nghe có thể mang theo cả thư viện âm nhạc của họ trong túi áo. Trong bài phát biểu của mình, Jobs dành vài phút nói về FireWire, diễn tả chi tiết chiếc iPod sẽ giải quyết vấn đề tốc độ truyền dẫn như thế nào. Apple phát triển FireWire vào những năm 1990 như một phương pháp đưa thông tin nhanh chóng giữa các thiết bị điện tử với nhau. Bằng cách kết hợp công nghệ này vào chiếc máy nghe nhạc mới, Apple đã giải quyết một vấn đề mà những người mê nhạc thường xuyên phàn nàn. Và đây là cách Jobs đưa ra giải pháp:

Apple sáng tạo ra FireWire, chúng tôi sử dụng FireWire trong tất cả các máy tính do chúng tôi sản xuất. Và chúng tôi đưa nó vào chiếc iPod, khiến iPod trở thành máy nghe nhạc duy nhất sử dụng FireWire. Tại sao? Bởi tốc độ của nó. Bạn có thể tải cả một đĩa CD vào iPod chỉ trong 5 đến 10 giây. Hãy thử so sánh nó với một chiếc USB xem. 5 đến 10 giây để tải một đĩa CD với FireWire. Còn với USB, bạn phải mất 5 phút. Vậy với 1.000 bài hát thì sao? Bằng chiếc iPod tích hợp FireWire, bạn không cần tới 10 phút; còn bằng USB, bạn mất 5 tiếng đồng hồ. Bạn có thể tưởng tượng được không? Bạn phải canh chừng nó trong suốt thời gian truyền dữ liệu, tức là 5 tiếng đồng hồ. Nhưng với iPod thì không tới 10 phút. Nó nhanh hơn gấp 30 lần so với bất cứ chiếc MP3 nào khác.

Tất nhiên, ở iPod còn có nhiều điểm đáng chú ý khác nữa. Nó có một bánh xe cuộn để việc điều khiển dễ dàng hơn, pin chạy 10 tiếng, kích cỡ thiết bị nhỏ gọn (chỉ bằng một quân bài), và thiết kế dễ sử dụng đặc trưng của Apple. Tóm lại, iPod là một thiết bị nghe nhạc kỹ thuật số tiên tiến hơn nhiều so với các sản phẩm cùng loại. Nhưng đó không phải là một cải cách triệt để. “Giao điểm

của nhu cầu và tiến bộ công nghệ” chỉ có được hai năm sau đó với sự ra đời của kho nhạc iTunes.

Ngày 28 tháng Tư năm 2003, Steve Jobs đem lại một định nghĩa mới về việc tải nhạc và thưởng thức chúng. Theo lời của Verganti, Jobs lập một bản giao ước với khách hàng – một bản giao ước mà không nhóm khách hàng mẫu nào có thể đem lại: với 99 xu một bài hát, khách hàng sẽ nhận được những trải nghiệm âm nhạc hấp dẫn hơn nhiều. Nếu ông chỉ nghe ý kiến khách hàng, sẽ chẳng ai nói với ông họ muốn trả tiền để được nghe nhạc cả. Jobs phải thay đổi cách suy nghĩ của họ về những trải nghiệm. Và ông đã làm điều đó bằng một bài học lịch sử. “Chúng ta đều biết vào năm 1999 có một hiện tượng tên là Napster. Dù phải đóng cửa vào năm 2001 nhưng đế chế nhạc số này đã để lại cho chúng ta vài bài học. Nó cho thấy mạng Internet ra đời là để truyền tải âm nhạc. Thế hệ con của nó, Kazaa, vẫn tồn tại vững mạnh đến ngày nay. Việc này có mặt tích cực và tiêu cực. Tích cực ở chỗ nó cho khách hàng được hài lòng ngay lập tức, ít nhất là so với việc lặn lội đến cửa hàng bán đĩa CD. Còn tiêu cực ở chỗ đó là âm nhạc đánh cắp. Vì vậy, bằng con mắt của người dùng, hãy cùng xem xét hai khía cạnh tốt và xấu của vấn đề này.”

Sau đó Jobs đã liệt kê một danh sách các lợi ích có được nếu giữ nguyên hiện trạng:

Lựa chọn âm nhạc phong phú hơn nhiều so với bất cứ cửa hiệu băng đĩa nào trên toàn thế giới.

Ghi đĩa CD không giới hạn.

Lưu trữ nhạc trên vô số những chiếc máy nghe nhạc MP3.

Miễn phí!

“Vậy vấn đề của nó là gì?” Jobs hỏi. Và ông tự trả lời câu hỏi của mình bằng một cuộc thảo luận về “mặt trái” của hiện trạng này:

Quá trình download không ổn định.

Chất lượng không đáng tin cậy. (“Rất nhiều bài hát được mã hóa bởi những cậu nhóc 7 tuổi, và tất nhiên chất lượng chẳng ra gì.”)

Chúng không được kiểm duyệt. (“Có thể bạn phải dành cả buổi để tải về một bài hát và phát hiện ra rằng đó không phải thứ bạn cần.”)

Không có bìa album.

Đó là âm nhạc đánh cắp.

“Hầu hết mọi người không tập trung vào những thứ đó,” Jobs nói. Họ chỉ tập trung vào mặt tốt. Vâng, tại sao hiện tượng này lại phát triển mạnh mẽ? Bởi chẳng có website thay thế hợp pháp nào có giá trị cả.” Theo đó, Jobs giới thiệu kho nhạc số iTunes, “Tải nhạc hợp pháp”.

Jobs mô tả Apple đã có những đàm phán mang tính bước ngoặt với các nhãn hiệu thu âm lớn. Kho nhạc số iTunes ban đầu ra đời với 200.000 bài hát, và cùng với đó là quyền sở hữu âm nhạc của chính bạn trong vô vàn những chiếc iPod. Jobs biết một số khách hàng có thể nghĩ 99 xu một bài hát là quá đắt, đặc biệt là khi họ có thể tải nhạc miễn phí. Vì vậy, ông đề cập vấn đề như thế này:

99 xu có giá trị bằng nào? Bao nhiêu người trong số các bạn uống cà phê latte của Starbucks sáng nay? Giá của nó là 3 đô-la. Bạn đã có thể mua ba bài hát. Và hãy nghĩ xem có bao nhiêu ly cà phê

được bán ra trên toàn thế giới trong sáng nay? Giờ hãy nhìn vào mặt trái của vấn đề lần nữa. Quá trình tải nhạc không ổn định và chất lượng mã hóa không đáng tin cậy có nghĩa là gì? Dưới đây là trường hợp phổ biến nhất: Bạn lên Kazza để tìm một bài hát. Bạn sẽ không bao giờ tìm được một bài; bạn tìm được 50 đến 60 bài. Và bạn sẽ phải chọn xem đâu là đường link download đáng tin. Bạn thường chọn sai. Quá trình tải nhạc chậm như rùa và còn bị đứt giữa chừng. Bạn thử lại và kết quả cũng chẳng khác hơn. Sau vài lần, cuối cùng bạn cũng tải thành công bài hát, để rồi nhận ra nó thiếu mất 4 giây cuối cùng, hoặc bị lỗi giữa bài, hoặc bị ai đó mã hóa mà chẳng hiểu gì về việc họ đang làm và âm thanh thì quá tệ. Bạn thử lại lần nữa, rồi một lần nữa, và sau 15 phút cuối cùng bạn cũng có được một bài hát hoàn chỉnh như mong muốn. Điều đó nghĩa là bạn phải dành cả tiếng đồng hồ để tải 4 bài hát, trong khi với Apple, bạn chỉ mất 4 đô-la. Điều đó nghĩa là bạn đang tiêu tốn quá nhiều thời gian chỉ để tiết kiệm vài xu lẻ! Hơn nữa, bạn còn đang sử dụng nhạc ăn cắp.

Kho nhạc số iTunes là một ví dụ của giao điểm giữa nhu cầu và tiến bộ công nghệ. “iPod không chỉ là chiếc máy nghe nhạc cầm tay. Cả một hệ thống mà Apple tạo ra – chiếc iPod, phần mềm ứng dụng iTunes, kho nhạc số iTunes, mô hình kinh doanh các bản nhạc – tất cả đem đến một trải nghiệm không tì vết... Như vậy thành công của iPod không chỉ nhờ vào kiểu dáng bóng bẩy và các tính năng độc đáo (như giao diện người dùng và số lượng bài hát chứa trong nó) như mọi người vẫn nói. Yếu tố chính mang đến thành công cho sản phẩm chính là ý nghĩa mà người dùng gắn với các thành tố phi vật chất của chiếc iPod,” Verganti chia sẻ.

Tài vận đến với Apple từ sau cải cách triệt để của kho nhạc số iTunes, chứ không phải nhờ vào iPod. iPod là một cải tiến rất ấn tượng và là kiểu đổi mới dần dần. Nhưng kho nhạc số chậm ngòi

cho một cuộc cách mạng. Verganti đã liệt kê: Apple sản xuất iPod năm 2001, kho nhạc số iTunes ra đời năm 2003; và iTunes hỗ trợ hệ điều hành Windows ra đời một năm sau đó. Cũng theo ông, nhu cầu mua iPod lên đến đỉnh điểm vào năm 2004 khi doanh số bán năm đó cao gấp 8 lần so với hai năm trước cộng lại. Ngày nay, iTunes chiếm hơn 70% doanh số thị trường nhạc bản quyền trực tuyến toàn cầu, biến Apple thành nhà phân phối âm nhạc đứng đầu trên toàn thế giới. Tính đến thời điểm này, 10 tỷ bài hát đã được tải về. Danh mục nhạc của iTunes đã lên đến hơn 12 triệu bài hát, 55.000 show truyền hình và 8.500 bộ phim.

Apple đã trở thành công ty âm nhạc thành công nhất thế giới như thế nào? Công ty có sáng tạo ra máy chơi nhạc không? Không. Công ty có tạo ra các bản nhạc không? Không. Apple có phải là công ty đầu tiên cung cấp nhạc số trực tuyến để khách hàng download không? Không. Nhưng Apple đã làm một việc mà chưa công ty nào từng làm trước đó: cải thiện triệt để trải nghiệm của khách hàng.

Trong khi iPod là một ví dụ điển hình về thiết kế lấy người dùng làm trung tâm (bạn gặp vấn đề, chúng tôi đưa ra giải pháp), thì kho nhạc iTunes mới là ví dụ về cải cách tận gốc, mà theo quan sát của Verganti thì cải cách như vậy “khó mà có được nếu chỉ chạy theo khách hàng.” Thay vào đó, Apple tạo ra một bản giao ước với khách hàng. Nếu bạn sẵn sàng bỏ ra một khoản tiền nhỏ để mua những bản nhạc thì đây là cách chúng tôi đem chúng đến cho bạn: nhanh chóng, dễ dàng, đáng tin cậy, nội dung phong phú và phục vụ lành!

APPLE LÀM NÊN CUỘC CÁCH MẠNG VỀ ĐIỆN THOẠI

iPod đã thay đổi diện mạo của Apple và cả một nền công nghiệp âm nhạc. Năm 2007, một lần nữa, iPhone biến đổi Apple, và tạo ra cuộc cách mạng đối với toàn bộ ngành viễn thông. Tạp chí Times dự đoán iPhone là sáng tạo tuyệt vời nhất của năm 2007, bởi một số lý do sau:

>> **Nó đẹp.** (Jobs tin rằng thiết kế đẹp mắt cũng quan trọng không kém gì công nghệ đỉnh cao.)

>> **Tương tác bằng tay.** Apple tiên phong trong việc phát triển giao diện đồ họa người dùng với chiếc Macintosh, do đó công ty hiểu rõ nên làm gì với công nghệ cảm ứng đa điểm, đem lại cho người dùng cảm giác xử lý dữ liệu bằng chính bàn tay của mình.

Nó sẽ cải tiến cả những dòng điện thoại khác.

>> **Không chỉ là điện thoại, đó là một nền tảng.** Điều này hóa ra lại chính xác khi hàng nghìn nhà sản xuất bên thứ ba tạo ra những “ứng dụng” khiến cuộc sống của chúng ta dễ chịu hơn.

Điều thú vị ở đây là: nếu trước kia Apple khảo sát tập khách hàng mẫu xem họ cần gì ở một chiếc điện thoại thông minh, thì câu trả lời sẽ không bao giờ đem lại cho Apple những lý do ấn tượng trên. Hãy tưởng tượng nếu Apple hỏi các khách hàng mẫu: bạn nghĩ sao nếu điện thoại thông minh không có nút cảm ứng? Không nút cảm ứng ư? Các ông muốn tôi dùng điện thoại bằng cách nào đây? Chúng tôi sẽ điều khiển trên màn hình bằng cách nào? Bằng ngón tay chặc? Nghe thật ngớ ngẩn. Hãy chế tạo một chiếc điện thoại có bàn phím kéo ra thụt vào ấy, chúng tôi sẽ thích hơn nhiều! Khách hàng không biết cải cách, họ chỉ biết lặp lại. Vì vậy, Apple phải lập một bản giao ước, một viễn cảnh trong đó điện thoại có thể thay đổi

cuộc sống của bạn. Dưới đây là những lời Steve Jobs nói về lý tưởng của ông vào tháng Một năm 2007:

Dòng điện thoại tân tiến nhất được gọi là “điện thoại thông minh,” họ nói vậy. Và họ đơn giản kết hợp một chiếc điện thoại với email và tính năng truy cập Internet. Vấn đề là chúng không được thông minh cho lắm, và cũng không dễ sử dụng... Đúng ra là rất phức tạp... Điều chúng tôi mong muốn là tạo ra một sản phẩm nhay vọt, thông minh hơn tất cả các thiết bị di động từng có và dễ sử dụng vô cùng. Và đó chính là tính năng của iPhone...

Steve Jobs và nhóm làm iPhone đã dựa vào bản năng của họ. Chính họ là những khách hàng tốt nhất. “Tất cả chúng tôi đều có điện thoại di động. Nhưng thật đáng ghét và kinh khủng khi phải sử dụng chúng. Phần mềm thì dở tệ, phần cứng cũng không tốt. Chúng tôi nói chuyện với bạn bè xung quanh, và họ cũng ghét điện thoại di động y như vậy. Dường như ai cũng ghét chiếc điện thoại của mình,” Steve Jobs nói với một phóng viên tạp chí Fortune như vậy. Ông tiếp tục:

Đó là một thử thách lớn. Hãy tạo ra một chiếc điện thoại mà chúng ta yêu quý. Chúng ta đã có công nghệ. Chúng ta có tiểu họa là chiếc iPod. Chúng ta có hệ thống vận hành tinh vi của Mac. Chưa có ai từng nghĩ sẽ đưa một hệ thống vận hành phức tạp như OS X vào trong một chiếc điện thoại, và đó chính là vấn đề. Chúng tôi đã có một cuộc tranh luận lớn trong công ty, rằng liệu chúng tôi có làm nổi điều đó hay không. Và đó là khi tôi phải lên tiếng để phân xử: “Chúng ta sẽ chế tạo nó.” Những kỹ thuật viên phần mềm giỏi nhất đã nói họ làm được, vậy thì hãy để họ thể hiện. Và sự thật là họ đã làm được điều đó.

Bằng cách thách thức hiện trạng và đưa ra bản giao ước về tương lai của điện thoại di động, Steve Jobs không chỉ cho ra đời một chiếc

điện thoại tốt hơn mà còn tạo ra cả một “hệ sinh thái”, một mạng lưới các nhà sản xuất hào hứng xây dựng các ứng dụng (140.000 ứng dụng và còn tiếp tục phát triển) mà ít người ngờ được họ sẽ sử dụng chúng và sống dựa vào chúng mỗi ngày.

Guy Kawasaki, người truyền bá cho Mac trước đây và cũng là nhà sáng lập Alltop, có lẽ đã nói: cải cách không phải để tạo ra những sản phẩm hợp thời và những công nghệ thú vị; cải cách là để làm cho con người hạnh phúc. Nói cách khác, hãy sử dụng tất cả những công cụ kỹ thuật số mà bạn có để tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới (máy tính, website, điện thoại thông minh, các dụng cụ chẩn đoán và phát hiện tội phạm, v.v...), nhưng đừng quên rằng mục tiêu không có gì thay đổi: đem lại nụ cười trên khuôn mặt của ai đó. Hãy luôn hướng tới sự hoàn hảo và giữ trong lòng mong ước cháy bỏng là được thay đổi hiện trạng đang trì trệ.

LẤP ĐẦY KHOẢNG TRỐNG MÀ NGƯỜI TIÊU DÙNG KHÔNG NHẬN RA

Thứ Bảy ngày 3 tháng Tư năm 2010, hàng nghìn người đứng xếp hàng dài bên ngoài các cửa hàng bán lẻ của Apple trên khắp nước Mỹ. (Xem hình 8.1.) Rất nhiều người xếp hàng từ đêm hôm trước để trở thành một trong những người đầu tiên sở hữu chiếc iPad mới. Trong số những người hâm mộ đó có Steve Wozniak, nhà đồng sáng lập của Apple. Ông tới một cửa hàng nhỏ ở San Jose trên một chiếc xe máy Segway, và có mặt lúc 6 giờ tối thứ Sáu. Vâng, đêm trước khi cửa hiệu mở cửa. (Steve Jobs thì có chuyến thăm thoải mái hơn tới một cửa hiệu bán lẻ của Apple gần nhà, ở Palo Alto vào buổi trưa thứ Bảy.) Woz rời cửa hàng với hai chiếc iPad mới tặng

bồ mẹ vợ. “Họ không sẵn sàng để tham gia vào thế giới máy tính đầy phức tạp,” ông nói trên tạp chí *PCWorld*. Họ có những chiếc máy tính cổ. Nhưng iPad giúp đơn giản hóa mọi thứ. Nó giống như một khởi đầu mới vậy. Chúng ta đều nói chúng ta muốn mọi thứ đơn giản hơn. Và bỗng nhiên chúng ta có một sản phẩm đơn giản thế này trong tay.”



Hình 8.1. Các tín đồ xếp hàng chờ đợi cơ hội mua iPad mới.

Bạn sẽ nghĩ nếu con rể bạn là người tiên phong trong lĩnh vực máy tính cá nhân thì bạn sẽ chẳng gặp khó khăn gì với một chiếc máy tính, hoặc chí ít là học được chút gì đó từ anh ta. Nhưng nhận xét của Wozniak trên tạp chí *PCWorld* đã khẳng định đối với nhiều người, máy tính nào cũng vô cùng phức tạp. Wozniak cho rằng chiếc iPad mới sẽ thu hút được những người gặp khó khăn trong việc sử dụng máy tính cá nhân thông thường. Quả đúng như vậy. 300.000 chiếc iPod được bán hết sạch trong ngày đầu tiên. Vẫn còn quá sớm để kết luận iPad cuối cùng sẽ phổ biến đến thế nào, nhưng rõ ràng Jobs đã một lần nữa thay đổi bộ mặt ngành điện toán khi giới thiệu sản phẩm mà chắc chắn sẽ được mọi người yêu thích.

Rõ ràng iPad không phải là sản phẩm của phép thử với nhóm khách hàng mẫu. Làm sao có thể như vậy được? Những người dùng

máy tính lâu đời không bao giờ phát biểu những câu đại loại như: Tôi muốn một chiếc máy tính to hơn điện thoại thông minh, nhưng nhỏ hơn laptop. Hãy đảm bảo là nó không có chức năng gọi điện thoại, và cũng đừng gấn cho nó đầy đủ tính năng nặng nề của một chiếc máy tính. Đừng gấn thêm chuột hay bàn phím; tôi muốn điều khiển nó bằng ngón tay. Khách hàng của Apple không có nhu cầu sở hữu iPad nhưng cuối cùng họ vẫn mua nó, và một khi đã sở hữu sản phẩm này, khách hàng mới nhận ra họ không thể sống thiếu nó được.

Dan Lyons của tờ *Newsweek* từng cho rằng ông sẽ không bao giờ yêu một sản phẩm như iPad. Ông cho rằng nó đơn giản chỉ là một phiên bản lớn hơn của chiếc iPod Touch, một thiết bị tích hợp toàn bộ các ứng dụng của iPhone nhưng không có chức năng đàm thoại. “Sau đó tôi có cơ hội dùng thử một chiếc iPad, và nó đã thu hút tôi – tôi muốn có một chiếc như vậy. Tôi biết cách sử dụng nó ngay lập tức. Tôi sẽ đặt nó trong phòng khách để kiểm tra email và lướt web. Tôi sẽ đem nó vào bếp và đọc *New York Times* khi đang ăn sáng. Tôi sẽ đem theo nó lên máy bay để xem phim và đọc sách,” Lyons viết. “Nó không làm thay đổi cuộc sống của bạn, nhưng nó xứng đáng với cái giá 500 đô-la chứ? Đúng thế. Đúng ý. Xong.”

Jesus Diaz viết trên trang Gizmodo rằng iPad là tương lai của ngành máy tính bởi nó không đòi hỏi bất kỳ hướng dẫn sử dụng nào. “Người bình thường không thích những chiếc máy tính ngày nay,” ông viết. “Hầu hết mọi người ghê sợ nó vì họ không thể hiểu hết sự phức tạp, tinh vi của nó... Cũng giống như iPhone đã thay đổi quan niệm của con người về điện thoại mà thậm chí không ai trong chúng ta thực sự nhận ra, chiếc máy tính mới của Apple cũng thay đổi hoàn toàn và vĩnh viễn quan niệm của chúng ta về một chiếc máy tính và chức năng của nó.”

Chiếc iPad đã lấp đầy một khoảng trống mà hầu như không ai trong chúng ta biết đến sự hiện diện của nó. Cho đến khi Steve Jobs tiết lộ:

Hầu hết chúng ta sử dụng laptop và điện thoại thông minh. Một câu hỏi nảy sinh: Liệu có chỗ cho một thiết bị thứ ba nằm giữa hai sản phẩm trên hay không? Thứ gì đó kết hợp giữa laptop và điện thoại thông minh? Chúng tôi đã cân nhắc về vấn đề này suốt nhiều năm trời. Rào cản là vô cùng lớn. Để tạo ra một loại sản phẩm mới, các thiết bị đó phải xử lý một số nhiệm vụ cơ bản tốt hơn rất nhiều, tốt hơn laptop, và tốt hơn điện thoại thông minh. Đó là những nhiệm vụ gì? Ví dụ như truy cập web. Đó là một nhiệm vụ khá nặng nề. Sử dụng email. Xem và chia sẻ ảnh. Xem video. Thưởng thức bộ sưu tập âm nhạc của bạn. Chơi game. Đọc sách điện tử. Nếu có một danh mục sản phẩm thứ ba, nó phải làm tốt những chức năng trên hơn bất cứ laptop hay điện thoại thông minh nào. Nếu không nó chẳng có lý do gì để tồn tại.

Sau đó Jobs vạch ra một danh sách các lợi ích khách hàng sẽ nhận được khi sử dụng thiết bị mới này. Theo ngôn ngữ của Jobs thì đó là những lợi ích dưới đây:

Trải nghiệm truy cập web thú vị nhất từ trước tới nay.

Một thiết bị đánh máy trong mơ.

Một phương pháp chia sẻ ảnh tuyệt vời.

Một cách thưởng thức âm nhạc tuyệt vời.

Xem phim và các chương trình truyền hình với chất lượng đáng ngạc nhiên.

Thân thiện hơn laptop, đa chức năng hơn điện thoại thông minh.

Khách hàng của Apple không có nhu cầu mua máy tính bảng, nhưng một khi công ty tìm ra giao điểm của nhu cầu và tiến bộ công nghệ, họ sẽ yêu mến nó ngay lập tức.

Jobs và Streisand có điểm gì chung?

Theo gợi ý của một số người quan sát, hầu hết các công ty sẽ không bao giờ cải cách theo phương pháp của Apple được nữa. Tất nhiên bạn có thể áp dụng những nguyên tắc cải cách của Steve Jobs, nhưng sự thật là hầu hết các lãnh đạo doanh nghiệp đều không đủ sức lực và dũng cảm để theo đến cùng. Apple tạo ra những sản phẩm kỳ diệu bởi trong DNA của công ty luôn thường trực một nỗ lực vươn tới sự xuất sắc. Trên tạp chí *BusinessWeek* năm 1988, Jobs từng phát biểu: “Một số người không quen với môi trường trong đó người ta kỳ vọng vào những gì ưu tú.” Phát biểu của Jobs nhằm đáp trả lời phàn nàn từ một nhân viên cũ, người cho rằng Jobs thường đòi hỏi quá nhiều ở nhân viên. Jobs không hề lúng túng, ông nói: “Một phần trách nhiệm của tôi là trở thành thước đo chất lượng.”

Thói quen của Jobs là chú trọng đến mọi mặt trong thiết kế sản phẩm. Điều này có thể khiến Jobs mất một vài nhân viên, nhưng nó đem lại cho ông những “tập đoàn” khách hàng đông đảo và trung thành. Jobs không ngừng tập trung vào khách hàng và những trải nghiệm của họ với sản phẩm và công ty. Ông sẽ không nhân nhượng với bất cứ điều gì không đạt được tiêu chuẩn như mong đợi. Nếu ông chọc tức một số người trong quá trình làm việc, hãy chấp nhận điều đó. “Steve Jobs từng gọi người khác là ‘những kẻ ngu ngốc’”, nhân viên cũ của Apple, Sharon Aby nói, “nhưng một số nhân viên

quả đúng là như vậy. Một kẻ ngốc là người cố tình làm việc gì đó mà khách hàng không thực sự yêu thích. Chúng tôi đặt ra tiêu chuẩn cao hơn bất cứ ai.” Aby nói Jobs cũng theo đuổi sự hoàn hảo giống như Barbra Streisand trong âm nhạc. Streisand có thể khiến các nhân viên phòng thu âm điên tiết bởi cô khẳng định thu đi thu lại cho đến khi bản thu âm thật hoàn chỉnh mới thôi. Các nhà sản xuất và nhân viên thu âm nói họ chẳng thấy có gì khác biệt, nhưng sau hàng chục lần như vậy, họ phải công nhận rằng thực sự bài hát nghe hay hơn. “Steve Jobs có thể nghe được những thứ mà người khác không thể,” Aby nói, “và cuối cùng, ông làm cho chúng tôi tốt đẹp hơn.”

Vậy tại sao hậu hết các công ty không thể cải cách như Apple đã làm? Bởi họ thiếu hai thứ: Cam kết hướng tới sự hoàn hảo và cam kết hướng tới trải nghiệm của khách hàng giống như Steve Jobs. “Ông sẽ nghiên cứu tỉ mỉ mọi thứ đến từng pixel một,” Cordell Ratzlaff, một quản lý cũ của Apple đã phát biểu trong một buổi phỏng vấn với tạp chí Wired. Chẳng có chi tiết nào là quá nhỏ. Khi Jobs giới thiệu Mac OS X vào tháng Một năm 2000, ông nói một trong những mục tiêu thiết kế của giao diện người dùng mới, Aqua, là làm cho màn hình trông long lanh đến nỗi bạn muốn liếm lên nó. Đó là chiếc máy Mac OS đầu tiên bao gồm những nút đỏ, vàng và xanh mà Jobs đã dành mấy tháng trời để hoàn thiện chúng. Ông muốn các nút bấm đó tái hiện chức năng của hệ thống đèn giao thông: đỏ nghĩa là tắt, vàng là thu nhỏ hình ảnh và xanh là phóng to.) Jobs quan tâm tỉ mỉ đến hình dạng của từng chiếc nút, chúng được bố trí có hợp lý không, và chúng sẽ thể hiện như thế nào khi bạn rê con trỏ qua chúng.

“Jobs tránh xa những buổi nghiên cứu khách hàng nặng nề và tù túng trong phòng hội thảo,” Leander Kahney viết. “Ông tự chơi với những công nghệ mới, ghi lại những phản ứng của chính ông đối với chúng và dùng làm ý kiến phản hồi để gửi cho các kỹ sư. Nếu thứ

gì đó quá khó sử dụng, Jobs hướng dẫn mọi người làm cho nó đơn giản hơn... nếu nó có hiệu quả đối với ông thì cũng có hiệu quả với các khách hàng của Apple.”

Steve Jobs tạo ra những sản phẩm tân tiến và liên tục làm khách hàng ngạc nhiên, bởi ông rất hiểu họ. Ông đồng cảm với họ. Nhiều khi Jobs còn hiểu khách hàng hơn chính bản thân họ nữa. Jobs nhìn thấy thiên tài bên trong họ, và sẵn sàng tạo công cụ cho họ thể hiện bản thân.

Bài học cải cách nhỏ

1. Vươn tới sự xuất sắc trên mọi phương diện trong kinh doanh.
2. Yêu cầu sự xuất sắc từ những người khác.
3. Thách thức bản thân và mọi người trong nhóm để đạt những trải nghiệm của khách hàng lên hàng đầu.

Chương 9. Suy nghĩ khác biệt về khách hàng của bạn

Chẳng ai quan tâm đến sản phẩm của bạn (trừ bạn).

- **DAVID MEERMAN SCOTT**, Nhà chiến lược marketing

Adrian Salamunovic và Nazim Ahmed đã kiếm được hàng triệu đô-la nhờ DNA của họ. Hai người bạn – hai nhà khởi nghiệp – cùng mở một công ty nhỏ và xây dựng nó thành một doanh nghiệp nhiều triệu đô-la chỉ trong vòng 5 năm, nhờ ý tưởng lấy cảm hứng từ Apple và một thứ mà khi sinh ra ai cũng có: DNA. Công ty của họ, DNA 11, đã biến DNA thành nghệ thuật. Chỉ đơn giản như vậy thôi. Họ gửi cho khách hàng một gói sản phẩm, trong đó có một miếng gạc má đặc biệt (lấy mẫu nước bọt) để thu thập DNA. Khách hàng trả lại mẫu đó, và công ty sẽ biến DNA của họ thành nghệ thuật để khách hàng có thể treo lên tường.

Năm 2005, Salamunovic là một tư vấn viên Internet toàn thời gian, và Ahmed đang làm nhân viên bán hàng ở một công ty kỹ thuật sinh học. Một hôm khi đang uống rượu, Ahmed cho người bạn của mình xem một số hình ảnh của DNA. “Phần trừu tượng của bộ não tôi trông cứ như một bức tranh của Mark Rothko vậy,” Salamunovic nói với tôi. Rothko là một họa sĩ vẽ tranh trừu tượng sinh ra tại Nga, lập nghiệp ở New York sau khi cha mẹ ông di cư sang châu Mỹ. Salamunovic cũng muốn có một bức như vậy treo trong phòng bởi anh nghĩ nó sẽ làm cho bức tường đẹp và hiện đại hơn. Và anh nghĩ rằng mọi người cũng có thể muốn có bản vẽ DNA cho chính mình. Hóa ra câu chuyện về DNA 11 cũng không khác mấy so với việc thành lập Apple: hai người bạn, đều có công việc toàn thời gian,

đang tìm cách tự tạo dấu ấn của bản thân trong xã hội. Một người có kiến thức khoa học kỹ thuật giỏi hơn người còn lại, nhưng không thể quảng bá sản phẩm mà không dựa vào khả năng marketing của bạn mình. Chàng trai lo mảng marketing có khả năng tạo ra các mô-đi liên kết độc đáo nhờ kinh nghiệm phong phú và niềm say mê giúp kích hoạt vùng não sáng tạo trong anh. Hai người bạn đó chẳng làm nghiên cứu thị trường, cũng không nghe theo các nhóm khách hàng mẫu. Thay vào đó, họ tạo ra thứ gì đó mà chính họ yêu thích.

Salamunovic và Ahmed dồn tiền tiết kiệm của họ, khoảng 2.000 đô-la tất cả, để mở công ty riêng tại căn hộ 180 m² của Admed. Và đây là nơi các nguyên lý của Apple được áp dụng. Hầu hết vốn ban đầu của họ đổ vào việc mời thợ chụp ảnh chuyên nghiệp chụp các bức chân dung cho website. Lý tưởng của Salamunovic là tạo ra một “thế giới nghệ thuật theo kiểu Apple”, vì vậy trước khi làm bất cứ điều gì, ông đề xuất tự hỏi: “Steve Jobs sẽ làm gì trong trường hợp này?” Và chắc chắn Jobs sẽ không sử dụng ảnh được đăng tải trên các kho ảnh online. Hai người đồng sáng lập cũng tự hỏi: “Apple sẽ thiết kế sản phẩm như thế nào? Apple sẽ giới thiệu bao nhiêu sản phẩm mới? Làm thế nào để Apple tạo ra những trải nghiệm cho khách hàng?” DNA 11 dựa hoàn toàn vào mô hình của Apple trong vấn đề trải nghiệm của khách hàng. Bằng cách tự hỏi những câu hỏi đó, hai nhà khởi nghiệp đã có doanh thu 1 triệu đô-la trong năm hoạt động đầu tiên.

Steve Jobs không sử dụng các nhóm khách hàng mẫu, và DNA 11 cũng vậy. Nếu hai nhà sáng lập sử dụng bạn bè hoặc những người ngoài làm nhóm mẫu thì DNA 11 sẽ không bao giờ ra đời. Hãy nghĩ về điều đó. Nếu Salamunovic hỏi một số người: cậu muốn gì ở một tác phẩm nghệ thuật treo trong nhà, thì sẽ chẳng ai trả lời: “Lấy mẫu DNA của tôi và biến nó thành bức tranh để tôi treo lên tường.” Khách hàng không nhận ra họ muốn điều gì, nhưng một khi nhìn

thầy tác phẩm, họ lập tức yêu thích ý tưởng đó. Ngày nay, DNA 11 thiết kế và xuất khẩu các tác phẩm nghệ thuật sang 50 quốc gia.

Các nhà cải cách thành công như Steve Jobs có thể không sử dụng nhóm mẫu, nhưng ông chăm chú lắng nghe đám đông để cải tiến sản phẩm, các lựa chọn và trải nghiệm mua hàng. DNA 11 là một ví dụ điển hình. Nhiều người rất yêu vật nuôi, mà Salamunovic lại rất quan tâm đến khách hàng nên ông nhận ra nhiều người bắt đầu yêu cầu những bức ảnh nghệ thuật bằng DNA của thú cưng. Điều này không nằm trong dự tính của Salamunovic khi mở công ty, nhưng anh vẫn đáp ứng mong đợi của khách. Thêm dịch vụ này vào danh mục vừa thỏa mãn được nhu cầu của một bộ phận khách hàng, vừa phổ biến được loại hình dịch vụ mới đến nhiều người khác, những người có thể chưa bao giờ có ý tưởng này. DNA 11 giờ đây nhận được hàng trăm yêu cầu tạo những bức “Chân dung thú cưng”, một thuật ngữ thông dụng của công ty đang phát triển thịnh vượng này. Salamunovic cũng nhận ra cái giá 1.200 đô-la cho một bức chân dung DNA đắt nhất là ngoài tầm với đối với rất nhiều khách hàng tiềm năng, vì vậy anh tự hỏi: “Steve Jobs sẽ làm gì trong trường hợp này?” Câu trả lời: Steve sẽ giới thiệu một sản phẩm chi phí thấp, “tương đương với một chiếc iPod Shuffle,” Salamunovic nói. Ngày nay DNA 11 đưa ra các lựa chọn với vài mức giá khác nhau, bắt đầu bằng “Chân dung DNA mini”.

DNA 11 không thành công nhờ nghiên cứu thị trường hay nhờ sử dụng các nhóm khách hàng mẫu. Công ty thành công vì đã giúp khách hàng hoàn thành giấc mơ của họ (trong trường hợp này là mơ ước về những tác phẩm nghệ thuật mang dấu ấn cá nhân và độc đáo hơn). Khách hàng của bạn có những ước mơ gì? Hãy bán những giấc mơ, chứ đừng bán sản phẩm.

Cha đẻ của những chiếc bánh mì kẹp xúc xích 5 đô-la

Stuart Frankel là một nhà khởi nghiệp sở hữu hai cơ sở bánh xăng-uych Subway ở Miami. Ý tưởng cải cách của Frankel đã chạm ngõi cho một cuộc cách mạng trong ngành công nghiệp đồ ăn nhanh. Đó là một ý tưởng đơn giản có được nhờ sự am hiểu về khách hàng của anh – không phải nhờ hỏi họ, mà là hiểu họ. Vùng Nam Miami đang suy thoái, và rất nhiều khách hàng của Frankel đang gặp khó khăn về vấn đề tài chính. Frankel đã có một ý tưởng để tăng doanh số, đặc biệt là trong các giai đoạn tốc độ bán hàng chậm chạp. Anh bán những chiếc bánh xăng uych dài 30 cm với giá 5 đô-la. Mức giá đó chẳng phải là kết quả của một bài nghiên cứu thị trường nào. Frankel chỉ thích những con số tròn trĩnh và đơn giản, và nó cũng vừa túi tiền của các khách hàng eo hẹp tài chính của ông.

Khách hàng của Frankel rất thích ý tưởng này. Nhanh chóng, người mua xếp hàng dài từ ngoài cửa. Ý tưởng cải cách đơn giản đó đã góp phần hời sinh chuỗi cửa hàng Subway trên cả nước, đem lại 3,8 tỷ đô-la doanh số hàng năm. Ngày nay, Subway là một trong 10 nhãn hiệu đồ ăn nhanh lớn nhất tại Mỹ, phần lớn nhờ vào thành công của chiến dịch bán đồ ăn 5 đô-la. Nhưng suýt nữa thì chiến dịch đã không được thực hiện.

“Frankel, cùng với hai người quản lý cửa hàng khác ở Nam Florida, nơi đang gặp khó khăn về kinh tế, liên tục đấu tranh cho ý tưởng đó với ban lãnh đạo doanh nghiệp, và phải đối mặt với rất nhiều mô í hoài nghi,” tuần báo *BusinessWeek* cho hay. Tôi phải mất hơn một năm để thuyết phục các thành viên quan trọng trong ban lãnh đạo công ty về ý tưởng của mình, và họ quyết định thử nghiệm ý tưởng đó tại một số thành phố trước khi áp dụng rộng rãi

trên cả nước. Tại sao lại mất nhiều thời gian đến vậy? Bởi những người đi đầu hành công ty lúc đó không tư duy theo cách của Apple. Ý tưởng của Frankel không tuân theo những định kiến của Subway về cải cách: nghiên cứu thị trường và các nhóm khách hàng mẫu dùng làm căn cứ cho ý tưởng. Sau cùng, làm thế nào để người quản lý một cửa hàng nhánh có thể hiểu biết nhiều hơn các nhà quản trị kinh doanh tại trụ sở chính của công ty? “Nó trái với tất cả những quy trình bình thường của chúng tôi,” giám đốc marketing của Subway nói. Thật may cho Subway là “doanh nghiệp” sớm hiểu ra và hứng thú với ý tưởng của Frankel.

Chiến dịch được tung ra ngày 23 tháng Ba năm 2008. Theo báo cáo của các chủ cửa hàng nhỏ, doanh số bán ra nhảy vọt 25% chỉ trong vòng hai tuần đầu tiên. Các hình thức ăn theo nhanh chóng nở rộ. Boston Market, Domino’s, KFC, và T.G.I. Friday’s đồng loạt giới thiệu các sản phẩm có giá 5 đô-la. Năm đô-la là con số thần kỳ. Chẳng có nhóm khách hàng mẫu nào nghĩ ra con số đó. Nhưng Frankel thì có bởi anh hiểu khách hàng của mình, và hiểu được họ kiếm sống khó khăn, chật vật như thế nào. Ý tưởng của Frankel không đáp ứng một “nhu cầu”. Chẳng ai có nhu cầu là một chiếc xăng ụch của Subway. Điều mọi người ao ước là một thứ đơn giản giúp cuộc sống thường ngày của họ tốt đẹp hơn một chút: một bữa ăn ngon với giá thành vừa phải. Họ tìm kiếm giá trị, và Frankel đem lại giá trị đó. Đối với hầu hết các công ty, việc bỏ qua hoàn toàn khâu nghiên cứu thị trường không phải là một việc làm khôn ngoan, nhưng thỉnh thoảng, hãy làm trái “quy trình” thông thường. Bạn sẽ vui mừng vì điều đó, và khách hàng sẽ yêu quý bạn.

Xây dựng lòng tự trọng bằng trò chơi Board Game

Trong một kỳ nghỉ tới Hamptons, Richard Tait cùng vợ, Karen, và các bạn của mình đang chơi trò Board Game (trò chơi theo đội trên một tấm bảng) mà họ yêu thích mang tên Pictionary (đoán chữ). Karen và Richard không thua lần nào. Họ đánh bại mọi đối thủ trong trò Pictionary. Các bạn của họ muốn “trả thù”, vì vậy đã thách đấu hai vợ chồng Tait với trò Scrabble (sắp chữ). Mặc dù đây không phải là thế mạnh của vợ chồng Tait, và bạn bè của hai người là những tay chơi “ma mãnh” ở trò sắp chữ này, nhưng Tait vẫn tự trách mình vì đã để thua sau đó. Sự thất bại chẳng đem lại cho ông cảm giác thoải mái khi tìm ra đáp án, mà khiến Tait cảm thấy mình trông ngu ngốc trong mắt cả gia đình và bạn bè. Và ý tưởng lóe lên khi ông đang trên chuyến bay trở về nhà ở Seattle: Nếu một trò chơi có phần thưởng cho tất cả mọi người, cho mọi người cơ hội để tỏa sáng, để chứng minh một tài năng đặc biệt nào đó và được mọi người ca tụng thì sao nhỉ? Để thực hiện lý tưởng đó, trò chơi sẽ phải bao gồm nhiều thách thức thuộc nhiều lĩnh vực: kỹ năng biểu diễn, trải nghiệm về số liệu và kiến thức chung, đoán từ, trải nghiệm ngôn ngữ và các hoạt động sáng tạo. Tait lôi chiếc khăn ăn bên dưới cốc nước ra và vạch ý tưởng lên đó. Trên chuyến bay ấy, trò chơi giải đố mang tên Cranium ra đời.

Tait vô cùng tin tưởng vào sức mạnh lý tưởng của mình đến nỗi ông bỏ Microsoft để mở công ty riêng. Khi cha Tait hỏi: “Cha sẽ nói với bạn bè mình như thế nào?” Câu trả lời của Tait (theo thông tin trong một show truyền hình của CNBC) là: “Cha nói với họ là con đang nghe theo lời mách bảo của trái tim. Con sẽ thay đổi thế giới.” Cranium trở thành một trong những trò Board Game bán chạy nhất trong lịch sử, nhận được danh hiệu cao quý “Trò chơi của năm” tại Hội chợ Đồ chơi ở New York, và được công ty đồ chơi Hasbro mua lại với giá gần 80 triệu đô-la, chỉ 10 năm sau khi nó bắt đầu từ một ý tưởng trên mặt sau của một chiếc khăn ăn.

Cranium thành công giữa vô vàn các loại đồ chơi khác vì người sáng lập ra nó không nhắm mục đích bán hàng; ông quyết tâm thực hiện một ước mơ. Richard Tait, một khách hàng cũ của tôi, nói với tôi rằng ông chưa bao giờ chú ý xây dựng một trò Board Game. Thay vào đó, ông quyết tâm xây dựng lòng tự trọng, để ai cũng được thể hiện khả năng xuất sắc của mình. Khi tôi tư vấn cho Cranium về thông điệp, chúng tôi đã quyết định câu khẩu hiệu của công ty sẽ là: “Mọi người đều tỏa sáng”. Dường như nó tóm tắt toàn bộ ý nghĩa của công ty. Tôi rất hạnh phúc khi Hasbro giữ lại câu thần chú đó. Người sáng lập Cranium không bao giờ hỏi các khách hàng tiềm năng rằng họ muốn gì ở một đồ chơi hay trò chơi mới. Tait xây dựng một trò chơi mà chính ông thấy hứng thú. Ông cũng biết rằng cả gia đình và bạn bè sẽ có thêm nhiều thời gian bên nhau và ai cũng muốn được “tỏa sáng” theo cách này hay cách khác. Vì vậy, ông đã hoàn thành giấc mơ. Ông tạo ra những đồ chơi, trò chơi và những cuốn sách đem mọi người đến gần nhau hơn, và giúp họ bộc lộ tài năng đặc biệt thường vẫn ẩn giấu bên trong. Cranium giúp con người bộc lộ khả năng vẽ vời, ca hát, viết chính tả, hay những phẩm chất thiên tài. Khi bạn hoàn thành những giấc mơ, thành công là điều nằm trong tầm với.

Bạn đang kinh doanh cái gì?

Nếu bạn muốn tạo ra một sản phẩm hay dịch vụ thực sự tiên tiến, hãy tự hỏi bản thân: “Thực sự tôi đang kinh doanh cái gì?” Đáp án đúng chưa chắc đã là đáp án hiển nhiên. Khi tôi phỏng vấn Howard Schultz, người sáng lập Starbucks, cho một trong những cuốn sách tôi từng viết mang tên *10 Simple Secrets of the World's Greatest Business Communicators* (tạm dịch: 10 bí mật đơn giản của các nhà giao tiếp kinh doanh vĩ đại nhất thế giới), tôi vô cùng kinh ngạc khi ông hầu như không đề cập đến từ cà phê trong cuộc nói

chuyện giữa chúng tôi. “Chúng tôi không kinh doanh trong lĩnh vực cà phê. Đó là sản phẩm chúng tôi bán, nhưng đó không phải là ý nghĩa của Starbucks,” Schultz giải thích.

Starbucks là doanh nghiệp bán những ước mơ, chứ không phải cà phê. Nó bán ước mơ cho khách hàng nào muốn một “không gian thứ ba” giữa nơi ở và nơi làm việc. Nó bán ước mơ cho những nhân viên nào muốn được làm việc ở một nơi mà họ được đối xử với sự trân trọng và ngưỡng mộ. Starbucks không kinh doanh cà phê, và đó là lý do tại sao Starbucks thành công. Cranium không kinh doanh trò chơi; nó chỉ bán lòng tự trọng. Và Apple không bán những chiếc máy tính, mà nó giúp giải phóng sức sáng tạo của con người. Phân biệt giữa sản phẩm và ước mơ là điều quan trọng để tạo ra những sản phẩm và dịch vụ tiên tiến có thể thay đổi cả thế giới.

Cảm nhận nỗi đau

Khách hàng của bạn chẳng quan tâm gì đến bạn. Dù rất khó nghe, nhưng đó là sự thật. Họ không bận tâm đến sự thành bại của công ty. Họ không quan tâm đến sản phẩm hay dịch vụ. Họ chỉ quan tâm đến bản thân họ, những ước mơ và mục tiêu của họ. Bây giờ, họ sẽ quan tâm nhiều hơn nếu bạn giúp họ đạt được mục tiêu, và để làm điều đó, bạn phải hiểu mục tiêu, cũng như những nhu cầu và mong muốn thầm kín nhất của họ là gì.

Chuyên gia truyền thông xã hội, David Meerman Scott, khuyên nghị các công ty nên tạo ra các nhân vật khách hàng tưởng tượng (buyer persona): “Nhân vật khách hàng là một trong những phần quan trọng nhất của nghệ thuật marketing. Một nhân vật khách hàng đại diện cho một nhóm khách hàng tiềm năng riêng biệt, một nguyên mẫu làm mục tiêu để bạn marketing sản phẩm. Hướng sản phẩm tới các nhân vật khách hàng giúp bạn tránh được những thất

bại trong marketing, mà nguyên nhân là do bạn chỉ ung dung ngồ`i trong văn phòng và tự huyễn hoặc về` sản phẩm của mình.”

Theo Meerman Scott, một nhân vật khách hàng phải được điề`u chỉnh để phù hợp với khách hàng mục tiêu. Quản lý của một trường đại học có thể tưởng tượng ra một nhân vật sinh viên hoặc phụ huynh, một nhà chính trị có thể hình dung trong đầ`u một người ủng hộ mình, trong khi giám đố`c một tổ chức phi chính phủ sẽ tưởng tượng ra hình ảnh một người quyên góp. “Chỉ khi thấ`u hiểu những vấ`n đề` mà sản phẩm hay dịch vụ của bạn giúp nhân vật khách hàng giải quyề`t, bạn mới có thể tạo ra những biế`n đổi trong nghệ thuật marketing. Thay vì những lời văn câ`u kỳ, vị kỷ, lấ`y sản phẩm làm trung tâm mà chỉ bạn mới hiểu và quan tâm, bạn có thể cung câ`p những thông tin bổ ích mà mọi người hào hứng tiế`p nhận, và nhờ đó mà họ quyề`t định sẽ gắ`n kề`t với tổ chức, doanh nghiệp của bạn,” Meerman Scott nói.

Bạn hiểu khách hàng của mình tới mức nào? Hãy tạo ra một nhân vật khách hàng thật cụ thể và sinh động để bạn có thể thực sự “cảm nhận nỗi đau”. Một khi làm được điề`u đó tức là bạn đã tới gầ`n phương châm của Apple hơn một chút.

Kể chuyện nhiều hơn

Giồ`ng như cách Steve Jobs đã làm ở cuố`i bài phát biểu năm 1997, có thể bạn cũng muố`n tìm cách nhắ`c nhở các nhân viên của mình rằ`ng khách hàng của bạn là ai. Một phương tiện hiệu quả là kể những câu chuyện.

Richard Tait, người sáng tạo ra Cranium nói với tôi đêm nào ông cũng đọc email của khách hàng trước khi đi ngủ, khoảng 100 email mỗi ngày. Mỗi đêm, ông sẽ gửi một vài câu chuyện cho các nhân viên

của mình để họ đọc chúng vào sáng hôm sau. Ví dụ, “Một người phụ nữ gửi thư cho tôi vào 11 rưỡi đêm hôm đó, cô ấy có 4 đứa con đẻ và 3 đứa con nuôi. Thay vì nghỉ ngơi sau một ngày dài và nhâm nhi ly rượu, cô ấy lại dành thời gian viết thư để kể cho tôi nghe về cảm giác yêu thương, đoàn tụ mà những trò chơi của chúng tôi đem lại cho gia đình cô ấy – một gia đình mà trước đây bị phân cách bởi lứa tuổi, màu da và hoàn cảnh. Người phụ nữ này viết thư lúc 11 rưỡi khuya để cảm ơn tôi vì đã sáng tạo ra những sản phẩm đó. Lần cuối cùng bạn viết thư cho một công ty, cảm ơn họ vì đã chế tạo ra một sản phẩm nào đó là khi nào? Tôi không biết bạn thế nào, nhưng tôi thì chưa hề làm như thế trong đời. Một trong những giá trị cốt lõi của chúng ta, với tư cách một công ty, là làm hài lòng khách hàng ở bất cứ thời điểm nào. Những giây phút hạnh phúc đó đem lại cảm hứng cho tôi mỗi ngày và tôi sử dụng nó như nguồn năng lượng để truyền cảm hứng cho nhân viên của mình.”

Tait còn nâng việc kể chuyện lên một tầm cao mới. Ông dán những câu chuyện lên quanh khu làm việc. Thư điện tử, thư tay, và những bức ảnh được đóng khung hay lồng vào kính và đặt ở mọi nơi: hành lang, trên bàn bếp, và trong sảnh lớn. Những câu chuyện giúp các nhân viên của Cranium nhận thấy sự khác biệt mà họ tạo ra trong cuộc sống của mọi người. Những câu chuyện cũng truyền cảm hứng để họ phát triển những ý tưởng sáng tạo của chính họ, đóng góp vào sự hình thành những trò chơi, những cuốn sách hay đồ chơi mới làm vui lòng khách hàng.

Mỗi thành viên trong nhóm của bạn đều muốn được trở thành một phần của thứ gì đó đặc biệt. Như chúng ta đã nói ở trên, cải cách hiếm khi xuất phát từ ý tưởng của một người. Cần có sự đóng góp của cả nhóm để thương mại hóa ý tưởng đó, và những thành viên ấy cần được động viên và tạo cảm hứng liên tục để vượt qua những khó

khăn không thể tránh khỏi trong cuộc hành trình. Các câu chuyện là nguồn động lực mạnh mẽ. Hãy kể chuyện nhiều hơn nữa.

Ba nguyên tắc đầu tiên dọn đường cho cải cách diễn ra là đam mê, lý tưởng và khởi động quá trình sáng tạo. Tuy nhiên, cải cách không chỉ là một ý tưởng. Cải cách chỉ diễn ra khi một ý tưởng được biến thành sản phẩm, dịch vụ, một công ty, một bước khởi đầu hay hành động giúp đưa xã hội tiến lên. Việc tìm hiểu khách hàng – thực sự thấu hiểu họ, bao gồm hy vọng, ước mơ, và mục tiêu của họ – sẽ giúp bạn biến các ý tưởng thành các sản phẩm thành công. Và để điều đó diễn ra, bạn phải nhìn thấy khả năng thiên tài trong sự điên rồ của họ.

Bài học cải cách nhỏ

1. Khi nói đến khách hàng có nghĩa là nói về chính họ, chứ không phải nói về bạn. Khách hàng của bạn không hề quan tâm tới bạn; họ chỉ quan tâm đến ước mơ của họ. Họ đang tự hỏi: “Sản phẩm hay dịch vụ này giúp gì cho cuộc sống của mình?”. Hãy giúp họ hoàn thành những ước mơ và doanh số của bạn sẽ tăng vọt.
2. Hãy trở thành nhóm khách hàng mẫu của chính bạn. Chẳng có nhóm khách hàng mẫu nào bên ngoài có thể bật đèn xanh cho bạn tạo ra những cải cách vượt bậc.
3. Lắng nghe khách hàng không giá trị bằng thấu hiểu khách hàng. Không ngừng quan tâm đến từng chi tiết nhỏ trong mọi phương diện cuộc sống của khách hàng.

NGUYÊN TẮC SỐ 5

Nói không với 1.000 thứ

Tôi cũng tự hào vì những việc chúng tôi không làm giống như tự hào vì những gì chúng tôi đã làm vậy.

- STEVE JOBS

Chương 10. Càng đơn giản lại càng tinh tế

Cách chúng tôi thiết kế là cố gắng đạt được nhiều nhất với ít thời gian và công sức nhất. Chúng tôi toàn tâm toàn ý để phát triển một giải pháp thật đơn giản, bởi là những cơ thể sống, chúng ta hiểu những gì đơn giản.

- **JONATHAN IVE**, Phó giám đốc phụ trách thiết kế của Apple

Một bảng biểu đơn giản với hai dòng và hai cột sẽ nói cho bạn mọi điều về cách Steve Jobs tạo ra những sản phẩm cải cách được mọi người yêu thích. Trong một bài phát biểu tại triển lãm Macworld năm 1998 ở New York, Jobs cho biết, Apple đã rơi vào vòng xoáy chết từ một năm trước và đang tiến hành bước đầu tiên để phục hồi công ty. Đường lối của Apple là giảm số lượng sản phẩm. Jobs phác thảo kế hoạch cho chiến lược đó như sau:

Năm ngoái khi chúng tôi đến, công ty có tất cả 15 nền tảng sản phẩm và trên mỗi nền tảng đó lại có cả tỷ phiên bản khác nhau. [slide trình chiếu các nền tảng sản phẩm với những con số chóng mặt như 1.400, 2.400 hay 3.400] Chính tôi cũng không thể hiểu được những con số đó. Sau ba tuần, tôi nói: “Làm sao chúng ta có thể giới thiệu những sản phẩm này cho người khác nếu chúng ta còn không biết phải giới thiệu sản phẩm nào cho bạn bè?”. Vì vậy chúng tôi quay lại với những nguyên tắc kinh tế cơ bản và tự hỏi: “Mọi người muốn gì?” À, họ muốn hai loại sản phẩm: bình dân và chuyên dụng. Với mỗi loại trên chúng ta lại cần máy để bàn và máy xách tay. Nếu chúng ta có bốn sản phẩm tuyệt vời, đó là tất cả những gì chúng ta cần. Và tất nhiên, nếu chỉ có bốn, bạn điểu

hành có thể chăm lo tới từng sản phẩm. Và nếu chỉ có bốn, chúng ta có thể cải cách chúng 9 tháng một lần thay vì 18 tháng. Và nếu chỉ có bốn, chúng ta có thể bắt tay vào chế tạo các sản phẩm thế hệ tiếp theo trong khi đang tung ra thế hệ thứ nhất. Đó là những gì chúng ta dự định sẽ làm. Tập trung vào bốn sản phẩm tuyệt vời.”

Hình 10.1 thể hiện lại slide gồm 2 cột, 2 dòng mà Jobs trình chiếu trong bài phát biểu của mình. Sau đó, ông điền vào bốn ô trống với Power Mac G3 (máy bàn chuyên nghiệp), PowerBook G3 (máy xách tay chuyên nghiệp), iMac (máy bàn bình dân), và một dấu hỏi trong phần máy xách tay bình dân, một sản phẩm ông hứa hẹn sẽ ra đời vào năm sau (khi Apple giới thiệu sản phẩm iBook Clamshell năm 1999). Cuối năm 1998, Steve Jobs đã cắt giảm tổng số loại sản phẩm của Apple từ 350 xuống còn 10, một con số đáng kể đối với bất kỳ ai.

Việc đơn giản hóa dòng sản phẩm của Apple rõ ràng đã làm sống lại công ty, mở ra một trong những thập kỷ thành công nhất về mặt tài chính so với bất kỳ công ty nào trong lịch sử kinh tế Mỹ. Bằng cách đơn giản hóa mọi thứ – từ chủng loại sản phẩm cho đến thiết kế – Apple đã nhảy vọt lên trên các đối thủ của mình, tạo ra những sản phẩm dễ sử dụng và khiến các nhà phê bình choáng váng, đồng thời đem lại niềm hứng khởi cho hàng triệu khách hàng ở khắp mọi nơi.

HÌNH 10.1: Slide trình chiếu tại Macworld 1998:
Bảng các sản phẩm

	BÌNH DÂN	CHUYÊN DỤNG
MÁY TÍNH ĐỂ BÀN		
MÁY TÍNH XÁCH TAY		

Tập trung vào những điều quan trọng

Trong thế giới Apple, sự đơn giản và tập trung là một. Năm 2004, tờ *BusinessWeek* đăng một câu chuyện nổi bật với dòng tít trang bìa như sau: “Nguồn gốc những cải cách của Apple.”

“Làm sao ông có thể hệ thống hóa cải cách?”, phóng viên hỏi Steve Jobs.

“Hệ thống ở chỗ chẳng có hệ thống nào cả. Điều đó không có nghĩa là chúng tôi không có những quy trình. Apple là một công ty rất kỷ luật, và chúng tôi có những quy trình tuyệt vời. Nhưng đó không phải đặc trưng của Apple,” Jobs nói. Trong câu trả lời của ông, chúng ta thấy ông tự nhận vai trò của mình là giúp cho cả đội tập trung vào những thứ có giá trị – những nhiệm vụ và sản phẩm quan trọng nhất.

Các quy trình giúp bạn làm việc hiệu quả hơn. Nhưng cải cách đến từ cuộc nói chuyện giữa hành lang hay cuộc gọi lúc 10 rưỡi đêm với một ý tưởng mới, hay bởi họ nhận ra điều gì đó thay đổi cách chúng ta vẫn thường nhìn nhận một vấn đề. Nó đến từ một cuộc họp đột xuất với sáu thành viên, được triệu tập bởi ai đó vừa nảy ra một ý tưởng tuyệt vời nhất từ trước đến nay, và muốn biết những người khác nghĩ thế nào về ý tưởng đó. Và nó đến từ việc nói không với 1.000 thứ để đảm bảo rằng chúng ta không đi chệch khỏi mục tiêu hoặc cố làm quá nhiều việc. Chúng ta luôn nghĩ tới việc thâm nhập vào những thị trường mới, nhưng chỉ bằng cách nói không bạn mới có thể tập trung vào những thứ thực sự quan trọng.

Jobs nói “không” với rất nhiều thứ, kể cả khi phải làm một số khách hàng và đối tác tức giận. Vào tháng Tư năm 2010, Jobs đăng một bài nhỏ lên website của Apple để bảo vệ việc ông nói không với đèn flash trong các sản phẩm iPod, iPhone và iPads. Ông nói các sản

phẩm cùng loại đem lại cơ hội tốt nhất để tạo ra một nền tảng máy tính di động tiên tiến và ổn định. Nhưng Jobs không ngừng tập trung vào trải nghiệm của khách hàng, và ông nói không với bất cứ thứ gì có thể phá hỏng tính trang nhã của sản phẩm. Nguyên tắc này dễ nhận thấy nhất ở phương diện thiết kế.

Anh ấy là Ive - Jonathan Ive

Để hiểu được vai trò của sức tập trung trong các cải cách của Apple, chúng ta cần dành nhiều thời gian hơn để nói về một người có chung triết lý thiết kế với Steve Jobs, vị giám đốc làm nên những thành công đột biến trong thiết kế của Apple từ khi Steve Jobs trở lại vào năm 1996.

Chức danh chính thức của Jonathan Ive ở Apple là phó giám đốc cấp cao về thiết kế công nghiệp. Chức danh không chính thức của anh là cố vấn thiết kế của Apple, và anh tạo ra nhiều cải cách trong thiết kế ở Apple đến nỗi chỉ riêng các ý tưởng của anh cũng đủ để viết thành một cuốn sách. Ive có vai trò ở Apple giống như Steve Wozniak trước kia. Anh đưa những lý tưởng của Jobs vào cuộc sống.

Khi Jobs trở lại Apple vào cuối những năm 1990 sau 11 năm vắng bóng ở công ty, Ive đã là nhân viên ở đó. Nhận ra tài năng của anh, Jobs đưa Jonathan Ive, chàng trai gốc London lên làm quản lý thiết kế công nghiệp. Jobs thấy ở Ive có những điểm khiến ông thích thú: một niềm đam mê với sự đơn giản, những ý tưởng thiết kế đẹp mắt, và một triết lý công việc rất nghiêm khắc. (Ive làm việc 70 tiếng một tuần).

Ive đã mơ được làm việc tại Apple từ lâu nên đầu anh nhìn thấy chiếc Mac. Theo những gì Ive kể, anh không thích đọc bản hướng

dẫn sử dụng, và Mac là chiếc máy tính đầu tiên anh có thể sử dụng ngay lập tức mà không cần những hướng dẫn dài dòng anh vẫn ghét cay ghét đắng lâu nay. “Tôi nhớ lần đầu tiên nhìn thấy một sản phẩm của Apple. Tôi vẫn nhớ như in. Khi nhìn thấy nó, tôi cảm nhận được rõ ràng về những người đã thiết kế và chế tạo ra nó.” Ive nói.

Đó là một khoảnh khắc quan trọng đối với Ive, một khoảnh khắc bất ngờ khiến cuộc sống của anh thay đổi. Hàng triệu người yêu thích những sản phẩm của Apple vì kiểu dáng trang nhã tuyệt vời của chúng ngày nay đều phải cảm ơn phản ứng của Ive lúc đó.

Ive tìm được niềm hứng khởi ở mọi thứ xung quanh, ngay cả trong một vườn hoa. Anh từng chia sẻ chiếc iMac 2002 và màn hình xoay đặc biệt của nó được gắn vào một chiếc cổ làm bằng sắt không gỉ là ý tưởng lấy cảm hứng từ một bông hoa hướng dương. Nguồn cảm hứng có ở khắp mọi nơi, nhưng những thiết kế của Ive chỉ biến thành sản phẩm mới khi chúng đạt được hai yêu cầu: đơn giản và dễ tiếp cận. Theo quan điểm của Ive, vấn đề đối với hầu hết các sản phẩm là ở chỗ các công ty tạo ra chúng không thực sự quan tâm đến trải nghiệm của khách hàng. Khi bạn quan tâm, anh nói, các sản phẩm sẽ không chỉ là tập hợp của những bộ phận khác nhau. Mọi chi tiết đều được trau chuốt lại, và quan trọng nhất, nếu thứ gì thừa thãi, nó sẽ được loại bỏ.

Cú đột phá chỉ nặng hơn 100 gam

Vào tháng Mười năm 2008, Apple giới thiệu chiếc laptop MacBook thế hệ tiếp theo. Steve Jobs mời Jonathan Ive lên sân khấu để giải thích về quy trình mới trong việc sản xuất máy tính xách tay, một quy trình cho phép Apple cho ra đời những chiếc máy tính xách tay nhẹ hơn và cứng cáp hơn nhiều. Tiếp sau đó là một

bài nói ngắn về triết lý thiết kế của Apple và sức mạnh của tập trung.

Ive nói với khán giả rằng cấu trúc nguyên khối bằng nhôm mới của Apple giảm được 60% các bộ phận chính cấu thành nên máy tính. Việc giảm các bộ phận tự nhiên sẽ làm cho chiếc máy mỏng hơn. Trái ngược với những suy nghĩ của bạn, việc hạn chế các bộ phận còn làm cho chiếc máy tính cứng cáp và khỏe mạnh hơn. “Đó là bước đột phá trong cách chúng tôi thiết kế và xây dựng máy tính xách tay.” Ive nói.

Trước năm 2008, MacBooks được lắp ráp từ nhiều bộ phận khác nhau. Ive chỉ ra rằng quá trình đó chỉ khiến Apple tạo ra những chiếc máy tính “khủng khiếp” về mặt cân nặng và kích thước, và công ty cần phải tìm ra một cách mới để chế tạo máy tính xách tay. Và câu trả lời chính là hạn chế các bộ phận rườm rà. “Thay vì bắt đầu với một miếng nhôm mỏng và thêm vào đó hàng chục thành phần cấu trúc bên trong, chúng tôi phát hiện ra rằng nếu bắt đầu với một miếng nhôm dày và loại bỏ các vật liệu để tạo ra các tính năng cơ học bên trong cấu trúc đó, chúng ta có thể chế tạo được chiếc máy tính nhẹ hơn, và quan trọng là chắc chắn hơn nhiều,” Ive nói. “Chúng tôi bắt đầu với một tấm nhôm cao cấp nặng hơn 1,1kg, và kết thúc bằng một bộ phận được thiết kế tỉ mỉ và chỉ nặng hơn 100 gam. Nó rất nhẹ và cũng rất khỏe.”

Đẹp mẫu mã sang một bên

Apple tinh chế từng chi tiết nhằm loại bỏ hoặc giảm thiểu sự phức tạp của sản phẩm. Nếu cái gì không cần thiết, nó sẽ được loại ra. “Rất nhiều việc chúng tôi đang làm với những sản phẩm như iPhone là không đặt nặng vấn đề mẫu mã. Nó đem lại cảm giác vừa

chắc chắn, vừa giản dị, và dường như đương nhiên nó phải như vậy. Tại sao lại phải làm theo cách khác?”

Khi nói về thiết kế của chiếc MacBook Air siêu mỏng, Ive nói: “Ở mỗi sản phẩm, điều quan trọng là phải tạo ra một hệ thống thứ bậc nói lên cái gì thiết yếu cái gì không, bằng cách loại bỏ những thứ đang tranh nhau thu hút sự chú ý của bạn. Ví dụ, một chỉ số chỉ có giá trị khi nó biểu thị điều gì, còn nếu không, nó không nên tồn tại ở đó. [Đèn báo chế độ sleep của MacBook sẽ tắt khi máy đang hoạt động.] Chúng tôi dành rất nhiều thời gian để giấu nó đi, làm mờ nhạt nó khi không cần thiết... Có phải chúng tôi có vẻ bị ám ảnh về điều đó không?” Đúng, Ive có vẻ hơi ám ảnh, đặc biệt khi anh quá chú tâm đến một chi tiết nhỏ như chiếc đèn chỉ thị. Đó là nỗi ám ảnh mà rất ít công ty có được, và những người hưởng lợi chính là khách hàng của Apple.

Trong một cuộc phỏng vấn cho tờ *The Observer* của Anh, Ive chia cho phóng viên xem một cuốn sổ trong đó anh phác thảo hình ảnh mọi nút xoay, tay gạt, nút bấm đáng lẽ có thể nằm trong thiết kế của chiếc iPod đầu tiên. Cuốn sổ còn cho thấy những quyết định cuối cùng của nhóm thiết kế: bánh xe cuộn giúp chiếc iPod có vẻ ngoài và chức năng hiện đại hơn. “Mọi thứ trên một sản phẩm của Apple đều được cân nhắc, khảo sát, cải tiến và thiết kế sao cho sản phẩm dễ sử dụng và gọn gàng hết mức có thể,” phóng viên Sheryl Garratt nói.

Theo Garratt, iPod đại diện cho một cải cách đột phá, bởi nó thay đổi cả một hệ thống danh mục sản phẩm. “Các loại máy nghe nhạc khác giống như những cục nhựa tròn mủn tằm thường với một loạt nút bấm và đĩa số. Chúng chẳng háp dẫn được ai ngoài những tay nghiên máy móc, những người sẵn sàng ngò ì cả ngày để nghiên cứu phải sử dụng chúng như thế nào. Ngược lại, iPod là một hộp nhạc điện tử bóng bẩy và vừa vặn trong lòng bàn tay. Nó có thể chứa được

hàng nghìn bài hát và cho phép bạn truy cập chúng chỉ bằng một vài cú click trên bánh xe định vị trang nhã. Chỉ cần quan tâm đến âm nhạc một chút thì khi cầm chiếc iPod và biết cách sử dụng của nó dễ dàng như thế nào, bạn sẽ thích nó ngay lập tức. iPod đã thay đổi mọi thứ.”

Trong một bài báo trên tạp chí *New York Times* xuất bản hai năm sau khi iPod ra đời, nhà báo Rob Walker hỏi Ive một loạt các câu hỏi về thiết kế của sản phẩm này. Có một lúc giọng Ive nhỏ dần. Anh dừng lại và nói: “Thay vì mô tả iPod là gì, tôi thấy dễ dàng hơn khi nói về những điểm không thuộc về iPod.”

Ive giải thích lý tưởng của Job là xây dựng một phương tiện “tập trung”. “Chúng tôi không bao giờ có thiết kế một thiết bị có quá nhiều chức năng – nó làm cho sản phẩm trở nên phức tạp và vì thế chỉ chuốc lấy thất bại mà thôi. Các tính năng phụ sẽ không được thiết kế nổi bật, bởi vậy nên chính là phải loại bỏ những chi tiết thừa,” Ive nói với Walker. “Điều thú vị là ở chỗ sự đơn giản có thể đem lại một sản phẩm vô cùng khác biệt. Nhưng khác biệt không phải là mục đích. Trên thực tế, chẳng có gì khó để tạo ra một thứ khác biệt. Nó chỉ thú vị khi bạn nhận ra sự khác biệt đó là kết quả của nỗ lực đơn giản hóa sản phẩm.” Apple không dẫn đầu trong việc chế tạo một thiết bị để chơi những bản nhạc download. Nhưng nó vượt xa hơn các đối thủ rất nhiều trong việc xây dựng một thiết bị đơn giản, gọn gàng và tập trung, đến nỗi người ta cảm thấy yêu thích khi sử dụng.

Thiết kế của Ive cho chiếc iPod tập trung vào sự chú ý của khách hàng đối với mục tiêu sử dụng của thiết bị: nghe nhạc. Bất cứ thứ gì đi trật mục đích thưởng thức âm nhạc sẽ không có chỗ đứng trong phiên bản cuối cùng. Quá nhiều nút bấm chằng chịt sẽ khiến khán giả lo là những điểm cần tập trung. Ngay cả màu sắc cho chiếc iPod đầu tiên cũng được lựa chọn để giảm thiểu sự xao

lãng: màu trắng. Một thiết kế đơn giản tôi thiếu với một màu trung tính sẽ khiến nó không thể lẫn đi đâu được, và rõ ràng là vô cùng ấn tượng.

Trong cuốn sách năm 2006 của Steven Levy mang tên *The Perfect Thing: How the iPod Shuffles Commerce, Culture, and Coolness* (tạm dịch: Một vật hoàn hảo: iPod đã làm xáo trộn các yếu tố thương mại, văn hóa và định nghĩa về đẳng cấp như thế nào), Ive nói rằng khách hàng ngày nay bị vây quanh bởi quảng cáo. Vì thế các nhà thiết kế thêm vào ngày càng nhiều các tính năng, tưởng rằng như vậy sản phẩm sẽ nổi trội hơn. Càng nhiều tính năng càng khiến người ta dễ quên sản phẩm. Nghe có vẻ vô lý, nhưng thực sự việc cắt giảm các tính năng giúp cho sản phẩm trở nên nổi bật. Trông sản phẩm cũng trang nhã hơn. Và trang nhã nghĩa là quý giá. Các nhà thiết kế bậc thầy như Ive thu hút trí tưởng tượng của chúng ta bằng cách “loại bỏ những thứ không cần thiết.” Theo Ive thì:

Âm nhạc quan trọng hơn thiết kế rất nhiều. Mục tiêu của chúng tôi là đẹp mẫu mã qua một bên. Chúng tôi muốn tạo ra một sản phẩm rất mới. Nhưng hãy nghĩ xem đã có bao nhiêu trăm nghìn sản phẩm tương tự như thế này được sản xuất ra trong vòng 20 năm qua? Quả là một thách thức lớn lao: không thiết kế thêm một sản phẩm điện tử lặt vặt, tầm thường nào nữa. Mục tiêu của chúng tôi không phải là một sản phẩm lòe loẹt mà người ta nhận ra ngay khi đứng cách xa 6 mét. Nhưng trên thực tế, sản phẩm đã đạt được điều đó nhờ hệ quả của một mục tiêu quan trọng hơn: cố gắng thiết kế một sản phẩm hữu hiệu, trang nhã và đơn giản. Và một phần của mục tiêu đó là đẹp mẫu mã qua một bên.

“Sự đơn giản mới là đặc điểm tinh tế nhất,” Steve Jobs nói với Levy trong một buổi thảo luận về thiết kế của iPod. Tuy nhiên, Jobs cần trọng nói thêm: đơn giản không có nghĩa là chỉ việc bỏ bớt

một vài thứ. Đơn giản nghĩa là tập trung vào ý nghĩa thực sự quan trọng của sản phẩm. Theo Jobs:

Khi bạn bắt đầu nhìn vào một vấn đề và thấy nó có vẻ đơn giản với các phương án giải quyết dễ dàng, thì có lẽ bạn chưa thực sự hiểu được sự phức tạp của vấn đề. Vì thế, các giải pháp của bạn đơn giản quá mức, và chúng chẳng phát huy được tác dụng gì. Sau đó bạn gặp khó khăn và mới thấy nó thực sự phức tạp. Và rồi bạn có những phương án chông chéo nhau. Đó là khi bạn ở giữa dòng, và hầu hết mọi người sẽ đi hàng. Các phương pháp đó sẽ hiệu quả trong một thời gian. Nhưng những người thực sự vĩ đại sẽ tiếp tục nghiên cứu và tìm ra nguồn gốc cơ bản, then chốt của vấn đề. Rồi sau đó, họ tìm ra một giải pháp trang nhã, hợp lý và hiệu quả.

Hầu hết các công ty đều dừng lại ở “giữa dòng” như miêu tả của Jobs. Họ tìm ra một giải pháp rắc rối cho một vấn đề phức tạp. Trong khi đó, những công ty thực sự lớn tập trung vào chỉ một mục tiêu của sản phẩm và tìm ra một giải pháp đơn giản, trang nhã để hoàn thành mục tiêu duy nhất đó.

Một sản phẩm nhảy cóc

Vào ngày 9 tháng Một năm 2007, Steve Jobs thông báo sự ra đời của chiếc điện thoại tân tiến nhất trên thế giới: điện thoại iPhone, một thiết bị định nghĩa lại chức năng của điện thoại di động. Sự đơn giản đến mức tối thiểu của nó khiến cả ngành công nghiệp di động và khách hàng choáng váng. Trong khi các nhà sản xuất điện thoại thông minh liên tục thêm vào những nút bấm và tính năng, thì Apple đi ngược lại với chiều hướng đó, tức là sản xuất một chiếc điện thoại ưu việt hơn của đời thủ mà lại đỡ rắc rối hơn nhiều (một nút bấm và một màn hình lớn). Chưa có ai từng thấy một sản phẩm nào đơn giản đến thế trong danh mục điện thoại thông minh.

Rất nhiều bài đánh giá về iPhone có sử dụng một trong hai, hoặc thường là cả hai từ: đơn giản và gọn gàng. Trong những năm tiếp theo, các đối thủ thi nhau chơi trò đuổi bắt với sản phẩm điện thoại thông minh của họ, nhưng tính từ đơn giản và gọn gàng hiếm khi được sử dụng để miêu tả sản phẩm của các công ty đó. Chúng hoặc là “rắc rối”, hoặc xuât sắc nhất thì là “khá” dễ sử dụng, nhưng ít có điện thoại nào có thể sánh được với sự đơn giản của iPhone.

Nói đến giao diện người dùng đơn giản và gọn gàng là nói đến Apple. Các đối thủ cố gắng bắt kịp sự đơn giản của Apple, nhưng chẳng mấy ai làm được. Đối với Steve Jobs, thiết kế không chỉ là việc mọi thứ trông như thế nào, mà là chúng vận hành ra sao. Trải nghiệm cần phải đơn giản, trang nhã và dễ dàng. “Thiết kế tuyệt vời là chỉ cần một cái liếc nhìn, người dùng cũng biết phải làm gì với một nút bấm, và họ thậm chí không cần phải động não về điều đó,” nhà phân tích kỹ thuật Om Malik viết. “Tôi nghĩ đây là điều mà các đối thủ của Apple không hiểu được. Rất nhiều trong số họ thường lẫn lộn giữa các tính năng – các chi tiết kỹ thuật mang tính chuyên ngành – với những gì thực sự kết nối với khách hàng: trải nghiệm của người dùng.”

Trước khi bật mí về iPhone trong bài phát biểu truyền cảm hứng của mình, Steve Jobs dành vài phút để giải thích tại sao Apple lại bước vào thị trường di động, và triết lý thiết kế của Apple đã giúp tạo ra những sản phẩm ưu việt, trang nhã hơn của đối thủ như thế nào:

Những chiếc điện thoại tiên tiến nhất được gọi là điện thoại thông minh. Một chiếc điện thoại thông minh điển hình là kết hợp của điện thoại, email và mạng Internet. Vấn đề là ở chỗ chúng không mấy thông minh, và cũng không dễ dùng cho lắm. Các loại điện thoại bình thường tất nhiên không thông minh và không dễ sử dụng. Điện thoại thông minh thì “khôn” hơn một chút, nhưng chúng

lại khó sử dụng hơn. Thật ra là chúng rất phức tạp. Chỉ riêng với những tính năng cơ bản người ta cũng phải mất rất nhiều thời gian để tìm hiểu cách dùng. Những gì chúng tôi muốn là tạo ra một sản phẩm nhảy vọt, thông minh hơn bất kỳ thiết bị di động nào từ trước đến nay, và siêu dễ sử dụng. Đó chính là iPhone.

Tạo ra một sản phẩm “siêu dễ sử dụng” nghĩa là Apple phải thiết kế lại hoàn toàn cách tương tác với điện thoại của khách hàng.

Chúng tôi sẽ bắt đầu với một cuộc cách mạng trong giao diện người dùng. Tại sao? Dưới đây là bốn chiếc điện thoại thông minh, các mẫu điện thoại thông thường nhất. [Slide trình chiếu hình ảnh của Motorola Q, BlackBerry, Palm Treo và Nokia E62]. Có gì không ổn với giao diện người dùng của chúng? Vấn đề nằm ở nửa dưới của chiếc điện thoại. Chúng đều có bàn phím ở đó, không cần biết bạn có cần đến nó hay không. Và chúng bắt buộc phải có những nút điều khiển bằng nhựa và ở ứng dụng nào cũng chỉ có một loại như nhau. Vâng, mỗi ứng dụng cần có một giao diện người dùng khác đi một chút, một bộ nút bấm được tối ưu hóa một chút và chỉ dành riêng cho nó. Việc chúng tôi sắp làm là vứt bỏ hết những nút bấm này và chế tạo một màn hình cực lớn.”

Matthew May, tác giả cuốn *Pursuit of Elegance* (tạm dịch: Theo đuổi sự trang nhã), cho rằng ý tưởng tuyệt vời nhất vẫn thiết kế thứ gì đó, và thứ còn thiết kế ấy thường dẫn tới một giải pháp trang nhã hơn. May không tin rằng mọi thứ đơn giản đều trang nhã, nhưng ông nói trang nhã nghĩa là đơn giản. iPhone cũng không phải là ngoại lệ. “Trên mọi phương diện, iPhone là một thứ tuyệt đẹp, là một nghệ thuật, và quyết định đến khó cưỡng,” May viết. “Nhưng trong khi iPhone đang làm lóa mắt khán giả, chính những thứ họ không nhìn thấy mới khiến họ ngạc nhiên, thậm chí là choáng váng... Ngài Jobs đã loại bỏ một tính năng mà mọi chiếc điện thoại trên thế giới đều phải có: bàn phím. Thực tế, iPhone không có bánh xe, không nút

trâm điề u khiến, không có nút để bấ m, quay, â n, hay cuộn, trừ một nút “Home” duy nhấ t. Ngay cả với tiêu chuẩn thiế t kế của Apple, mà lâu nay đã được tôn vinh vì tính gọn gàng và thẩm mỹ, thì iPhone cũng là thiế t kế đơn giản nhấ t từ trước đê n nay.”

Trong báo cáo tài chính ba tháng đầ u năm 2010 của công ty, Apple thông báo doanh thu từ iPhone chiế m 5,5 tỷ đô-la trong tổng thu nhập quý. Năm tỷ đô-la! Tổng số iPhone được bán ra kể từ năm 2007 đã lên tới con số 51 triệu. Đơn giản lại ăn khách.

Ngay cả khi bạn không sở hữu sản phẩm nào của Apple và tuyệt đố i hài lòng với thiế t bị “không phải Apple” của mình, thì cũng khó có thể nói bấ t cứ sản phẩm nào của Apple - iMac, Macbook, iPod, iPhone hay iPad - là một đố ng hỗn độn. Thậm chí là ngược lại. Mọi chi tiế t phức tạp đê u được loại bỏ để sản phẩm càng đơn giản và dễ sử dụng càng tô t.

Apple phá vỡ quy luật nâng cấp phần mềm

Ra đời ngày 28 tháng Tám năm 2009, Mac OS X Snow Leopard là phiên bản hệ điề u hành thứ bảy dựa trên nề n tảng Unix của Apple. David Pogue, ký mục gia chuyên mục máy tính của tờ *New York Times* gọi đó là một con vật lạ vì một số lý do:

Lý do đầ u tiên là Quy luật nâng cá p phầ n mề m, một quy luật đã được áp dụng từ giai đoạn hình thành của máy tính cá nhân. Luật đó nói rằ ng: “Nế u bạn không thêm vào các tính năng mới mỗi năm, mọi người sẽ chẳng có gì để nâng cá p, và bạn sẽ không thu được tiề n.” Và vì thế, để khách hàng liên tục nâng cá p, các công ty phầ n mề m trên thế giới cứ chồ ng chấ t lên các ứng dụng quen thuộc những phiên bản mới. Thật không may là điề u đó không thể tiế p diễn mãi. Sớm hay muộn bạn cũng sẽ phát điên với một mớ hỗn

độn, tạp nham và phức tạp của mỗi chương trình. Tuy nhiên, cái số c của Snow Leopard là ở chỗ: nó không bắt bạn phải cập nhật các ứng dụng. Thực tế, Steve Jobs đã nói: “Chúng tôi đang nhấ n nút Tạm dừng đờ i với các tính năng mới.” Thay vào đó, điểm nổi bật của Snow Leopard là sự tinh chế lại một hệ điề u hành tuyệt vời mà Apple đã sở hữu trong phiên bản trước, Mac OS X Leopard (10.5).

Sự tinh chế đem lại một trải nghiệm tốt đẹp hơn với máy tính theo hàng nghìn cách khác nhau, theo lời của Pogue. Sự tinh chế đó bao gồ m một hệ điề u hành nhanh hơn, ổn định hơn và được tổ chức tốt hơn. Sự tinh chế cũng đem lại một hệ điề u hành nhỏ hơn phiên bản Mac OS X trước đây. Snow Leopard tiết kiệm được 6 gigabyte ổ cứng. Một lâ n nữa Apple đã chứng minh được rằng hạn chế sự phức tạp có thể mang lại một hệ thố ng mạnh hơn.

Đơn giản đến nỗi một đứa trẻ hai tuổi cũng có thể sử dụng

Khi món đồ bạn chế tạo ra trang nhã đến nỗi mọi người lớn đều thích, và đơn giản đến nỗi một đứa trẻ cũng có thể sử dụng được, thì đó là một thành tựu lớn. Apple là một trong số ít các công ty có thể tự hào tuyên bố thành tựu đó. Chỉ một thời gian ngắn sau khi iPad ra đời vào tháng Tư năm 2010, blogger Todd Lappin đã đưa nó cho đứa con gái 2 tuổi rưỡi của mình sử dụng, rồi quay video và đưa lên YouTube. Những gì xảy ra tiếp theo trở thành một hiện tượng lây lan và đem lại một bài học trong việc cải tiến thiết kế của sản phẩm.

Chỉ trong vài giây, cô bé đã biết cách sử dụng thiết bị. Bởi dùng ngón tay để thao tác là bản năng của con người nên đứa trẻ bắt đầu khám phá những biểu tượng trên chiếc máy tính bảng, click vào biểu

tượng xem phim và thậm chí có thể phóng to màn hình. Lappin biết con gái mình rất thích chơi với chiếc iPhone của bố, nên cô bé đã có một số kinh nghiệm sử dụng màn hình cảm ứng. Nhưng dù như vậy thì đây cũng là lần đầu tiên cô bé tiếp xúc với một sản phẩm mới, và khả năng điểu khiển thiết bị của cô bé thật đáng ngạc nhiên.

“iPad trang nhã bởi một đứa trẻ hai tuổi rưỡi cũng có thể sử dụng nó nhuần nhuyễn mà không cần biết đọc. Giao diện cảm ứng với những cử động tay thật tự nhiên, và mô hình điểu hướng cũng được thu gọn để giảm thiểu sự phức tạp,” Lappin quan sát. “Trên lý thuyết, Apple cũng có thể đem tới cho người dùng những chức năng phức tạp, cao cấp hơn mà một số tín đồ công nghệ luôn khao khát. Nhưng Apple đã có lựa chọn sáng suốt nhất, bởi sự lớn mạnh của công ty trong những năm vừa qua – đầu tiên với iPod, sau đó với iPhone – đã chứng minh sự đơn giản luôn được lòng người tiêu dùng đại chúng.”

Chỉ trong vòng 24 giờ sau khi Lappin đăng tải hình ảnh con gái anh sử dụng iPad, đoạn clip đã được hơn 180.000 lượt xem. Trong vòng một tháng, con số này lên tới gần 1 triệu.

Trong một bài đánh giá trên tạp chí *Chicago Sun-Times*, Andy Ihnatko nhấn mạnh thiết kế của iPad không giống như các loại máy tính bảng khác trên thị trường. Chúng có danh sách những chức năng dài hàng mét. Theo Ihnatko, việc thêm chức năng cho chúng thật dễ dàng, nhưng thêm chức năng cũng có nghĩa là hệ thống thêm bất ổn và khách hàng thêm bối rối. Một lần nữa, Apple lại đi ngược xu hướng, hạn chế các chức năng và ứng dụng để tạo nên một sản phẩm đơn giản và trang nhã. “Điều gì sẽ xảy ra khi các nhà thiết kế máy tính xóa bỏ mọi bản năng đã ăn sâu vào DNA của họ và bắt đầu lại từ đầu? Họ tạo ra iPad,” Ihnatko viết.

Chỉ trong chưa đầy một tháng – chính xác là 28 ngày – Apple đã bán được 1 triệu chiếc iPad. Sự đơn giản, trang nhã và giao diện dễ sử dụng đã chứng minh sức quyến rũ không thể cưỡng lại của nó đối với cả người lớn và những đứa trẻ hai tuổi rưỡi.

Đơn giản hết mức có thể

Theo giám đốc marketing của Apple trước đây, Steve Chazin, sự thành công mang tên Apple có được nhờ sự tập trung, nghĩa là: tìm ra một thế mạnh mà công ty có thể làm tốt hơn bất cứ một đối thủ nào khác. “Với iPod, bạn dễ dàng bỏ túi một kho âm nhạc. Với iMac, bạn dễ dàng truy cập mạng Internet. Với iPhone, bạn dễ dàng có cả Internet, điện thoại, phim ảnh, âm nhạc trong tay,” Chazin nói.

Chazin nhận mạnh Apple chưa bao giờ sáng tạo ra một thứ gì hoàn toàn mới. Công ty không sáng tạo ra máy tính cá nhân, máy nghe nhạc MP3, nhạc số phục vụ download, điện thoại di động hay máy tính bảng. Tuy nhiên, cải cách không chỉ là tạo ra một thứ chưa ai nhìn thấy bao giờ. Thay vào đó, Apple đã làm rất tốt một việc: làm cho những thứ phức tạp trở nên đơn giản và trang nhã. Đó là lý do khiến Apple trở thành công ty tiên tiến nhất trên thế giới.

Khi được hỏi về bí quyết cải cách của Apple, giám đốc điều hành (COO) của Apple, Tim Cook, nói công lao đều thuộc về Steve Jobs và quyết tâm tập trung vào những điểm quan trọng của ông. Trong một cuộc tranh luận kéo dài tại Hội thảo Công nghệ Goldman Sachs diễn ra tháng Hai năm 2010, Cook đã miêu tả triết lý hoạt động của Apple:

Chúng tôi là công ty tập trung nhất mà tôi từng biết, từng đọc hoặc từng nghe tới. Mỗi ngày chúng tôi đều phải nói không với những ý tưởng hay. Chúng tôi nói không với những ý tưởng lớn để tập

trung vào một số điểm căn bản, để dự trữ nguồn năng lượng dồi dào dành sau những gì chúng tôi đã lựa chọn. Chiếc bàn bạn đang ngồi hôm nay, bạn có thể đặt lên đó mọi sản phẩm mà Apple đã chế tạo từ trước tới giờ, nhưng doanh thu của Apple trong năm vừa qua là 40 tỷ đô-la. Tôi nghĩ nếu có công ty nào khác tuyên bố được điểu đó thì chỉ có thể là công ty dầu khí. Vấn đề không phải là nói có với những sản phẩm tốt, mà là nói không với rất nhiều ý tưởng hay, nhưng không đủ hay bằng một vài ý tưởng khác.

Trong một nghiên cứu thú vị khác, Cook coi tính kiên cường, ngạo mạn và sự phức tạp là như nhau. Ông nói các công ty thành công trở nên tự phụ khi chỉ tiêu doanh số của họ ngày càng lớn. “Nhóm quản lý của Apple không bao giờ để điểu đó xảy ra. Chúng tôi không như vậy,” Cook nói.

Một website chữ ít, ý nghĩa nhiều

Sức tập trung như tia laser của Apple vào sự đơn giản cũng được thể hiện qua website công ty. Khi iPad được tung ra thị trường, đó là sản phẩm nổi bật duy nhất trên trang chủ của Apple. Riêng bức ảnh đã chiếm $\frac{3}{4}$ diện tích màn hình với câu chú thích: “iPad là đây.” Phương pháp nhất quán này của Apple được thể hiện trên website của công ty: loại bỏ các sản phẩm khác khỏi trang chủ để dành chỗ cho sản phẩm mới. Hãy thử tự khám phá. Trong khoảng thời gian Apple chuẩn bị ra mắt một sản phẩm mới, hãy truy cập apple.com, và bạn sẽ thấy mọi thứ đều được dọn sạch để tập trung, làm nổi bật sản phẩm mới. Đó là một trong những website gọn gàng nhất, đơn giản nhất và trang nhã nhất trong số website của các công ty lớn. Nó gọn gàng bởi những gì Apple loại ra thay vì thêm vào website.

Vào ngày 18 tháng Ba năm 2010, Jerome York, một thành viên kỳ cựu trong ban giám đốc của Apple qua đời. Ngày hôm đó, Apple đã

dỡ bỏ toàn bộ hình ảnh sản phẩm ra khỏi trang chủ và thay vào đó là một tấm ảnh của York bên cạnh một thông điệp ngắn: “Chúng tôi vô cùng đau buồn thông báo sự ra đi của một thành viên trong gia đình Apple, một người bạn: Jerry York. Jerry đã can đảm gia nhập Ban giám đốc của Apple năm 1997 khi rất nhiều người hoài nghi về tương lai của công ty. Ông đã cống hiến tài năng lãnh đạo, những kiến thức tinh thông về kinh doanh và nhân cách phi thường để lèo lái Apple suốt hơn một thập kỷ qua...”

Tôi nhớ rằng mình đã rất xúc động và ngạc nhiên khi thấy những thay đổi đó trên website của Apple, và tôi tin rằng các khách hàng khác cũng vậy. Mặc dù những nút chuyên hướng tinh trên đầu trang vẫn ở đó, nhưng hình ảnh tưởng nhớ Jerry là thứ duy nhất hiện ra trên trang chủ. Đầu tiên, nó thể hiện phong cách thanh nhã. Thứ hai, nó một lần nữa thể hiện sức mạnh của sự đơn giản và tập trung. Apple không đưa thông tin đó thêm vào trang chủ, cũng không đưa vào mục tin tức như các công ty khác vẫn làm. Apple dỡ bỏ bớt thông tin. Họa sĩ của trường phái ấn tượng trừu tượng, Hans Hofmann từng nói: “Khả năng đơn giản hóa nghĩa là giảm thiểu những thứ không cần thiết để những gì thiết yếu được lên tiếng.” Bằng cách giảm bớt những thứ gây mất tập trung, những chi tiết rườm rà và không cần thiết, Apple giúp những gì thiết yếu được lên tiếng – trong sản phẩm của họ và trên cả website.

Loại bỏ những thứ không hấp dẫn

Vào 21 tháng Tư năm 2010, tạp chí *Fast Company* bảo trợ cho một hội thảo mang tên Innovation Uncensored. Chủ tịch tập đoàn và CEO của Nike, Mark Parker, là một trong những diễn giả nổi bật. Parker tiết lộ một câu chuyện rằng: không lâu sau khi trở thành CEO của Nike thì ông nhận được cuộc gọi từ Steve Jobs.

“Ông có lời khuyên nào không?” Parker hỏi Jobs.

“À, chỉ một điề`u thôi,” Jobs nói. “Nike tạo ra một số` sản phẩm tốt nhất trên thế` giới. Những sản phẩm khiến người ta say mê. Những sản phẩm rõ ràng là đẹp đẽ`n choáng váng. Nhưng các ông cũng sản xuất vô số` những thứ vớ vẩn. Hãy vứt hế`t chúng đi và chỉ tập trung vào những sản phẩm tốt nhất thôi.”

Parker nói với khán giả: “Tôi nghĩ ông ấy sẽ dừng lại một chút và phá lên cười. Steve dừng lại một chút thật, nhưng không có tiếng cười nào cả. Ông ấy nói hoàn toàn đúng, và chúng tôi phải cắt bớt.”

Parker không sử dụng từ “cắt bớt” để nói về` thiết kế`, mà nói về` việc ra quyết` định trong kinh doanh. Sự tập trung đem về` những thiết kế` tuyệt vời. Nó cũng đem lại những quyết` định kinh doanh sáng suốt. Tim Cook có lẽ`n đã nhận xét: Triể`t học quản lý truyề`n thố`ng ở các trường kinh doanh dạy chúng ta phải đa dạng hóa sản phẩm để giảm thiểu rủi ro. Nhưng Apple đại diện cho trường phái chố`ng đố`i triể`t lý của các trường kinh doanh. Phương pháp của Apple là tập trung nguồ`n lực vào một số` sản phẩm và cam kết biến chúng thành những sản phẩm trên cả tuyệt vời.

“Apple là một công ty 30 tỷ đô-la, nhưng chúng tôi có chưa đầ`y 30 sản phẩm chính. Tôi không biế`t đã có doanh nghiệp nào làm như vậy hay chưa,” Steve Jobs phát biểu trên chí Fortune năm 2008. Ông nói thêm:

Rõ ràng trước đây, các công ty sản xuất hàng điện tử tiêu dùng lớn có hàng nghìn sản phẩm. Chúng tôi tập trung hơn như vậy rất nhiề`u. Mọi người thường nghĩ tập trung là nói có với những thứ bạn cần phải tập trung. Nhưng hoàn toàn không phải như vậy. Tập trung nghĩa là nói không với hàng trăm ý tưởng độc đáo khác. Bạn cần phải lựa chọn kỹ càng. Tôi cũng tự hào vì những việc chúng tôi không

làm giống như tự hào vì những gì chúng tôi đã làm vậy. Ví dụ rõ ràng nhất là khi chúng tôi chịu áp lực suốt nhiều năm để chế tạo ra chiếc PDA, và đến một ngày tôi nhận ra 90% người dùng PDA chỉ sử dụng nó để lấy thông tin. Họ không chèn thêm được thông tin vào trong đó. Không lâu nữa điện thoại di động sẽ làm được điều đó, và vì thế thị trường PDA sẽ giảm đến mức độ như ngày nay, và nó sẽ không bền vững. Vì vậy, chúng tôi quyết định không đi theo con đường đó nữa. Nếu theo đuổi PDA, chúng tôi sẽ không thể có nguồn lực để tập trung cho iPod. Và có thể chúng ta sẽ chẳng bao giờ được chứng kiến sự ra đời của nó.

Trong những năm đầu của Apple, nhà đầu tư chính Mike Markkula gửi một đoạn tin nhắn tới nhân viên của Apple, trong đó vạch ra chiến lược marketing của ông. Trong đoạn tin đó ông nói về tầm quan trọng của sự tập trung. Markkula viết: “Để làm tốt được những việc định làm, chúng ta phải hạn chế tất cả các cơ hội không cần thiết khác, chỉ lựa chọn những thứ chúng ta có đủ nguồn lực để làm tốt, và nỗ lực tập trung vào đó”.

Trong việc thiết kế sản phẩm và chiến lược kinh doanh, sự giảm thiểu thường đem lại giá trị. “Dù nói về sản phẩm, hiệu quả lao động, thị trường hay một tổ chức, việc chúng ta nghiệm tăng thêm các giá trị chỉ đem lại sự lãng phí, quá tải, không nhất quán và thỉnh thoảng là sự kết hợp của cả ba,” Mathew May viết. Phi hành gia Antoine de Saint-Exupéry có thể đã tóm tắt triết lý của Apple khi ông nói: “Một nhà thiết kế biết mình vừa đạt đến sự hoàn hảo không phải khi không có gì nữa để thêm vào, mà khi không thể bỏ bớt một thứ gì trong tác phẩm đó.”

Hãy quay lại với câu hỏi ở đầu cuốn sách: Liệu có công ty nào cải cách được theo đường lối của Apple hay không? Một lần nữa, câu trả lời là không. Ai cũng có thể học những nguyên tắc đã làm nên những cải cách của Apple, nhưng cải cách cần có sự dũng cảm, và

rất ít người có được điều đó. Cậu có sự dũng cảm để giảm số lượng sản phẩm của một công ty từ 350 xuống còn 10, như Jobs đã làm năm 1998. Cậu có sự dũng cảm để loại bỏ bàn phím khỏi giao diện của một chiếc điện thoại thông minh và thay thế những nút bấm đó bằng một màn hình khổng lồ, như Jobs đã làm với iPhone. Cậu có sự dũng cảm để giảm thiểu những dòng code trong một hệ điều hành để nó ổn định hơn và đáng tin cậy hơn, như Apple đã làm với Snow Leopard. Cậu có sự dũng cảm để cắt bớt mọi chữ trên slide trình chiếu của Power Point, chỉ để lại một chữ như Steve Jobs thường làm trong các buổi thuyết trình. Cậu có sự dũng cảm để số sản phẩm trình làng trong một năm ít hơn cả số sản phẩm đối thủ của bạn giới thiệu trong một tháng. Cậu có sự dũng cảm để áp dụng những tiêu chuẩn không phổ biến, như câu phát biểu của Jobs: Adobe Flash không phù hợp với kỷ nguyên di động hiện đại, vào tháng Tư năm 2010. Và cậu có sự dũng cảm để tạo ra một sản phẩm đơn giản đến nỗi một đứa trẻ cũng có thể sử dụng được.

Bạn có đủ can đảm để giữ mọi thứ đơn giản như vậy không? Steve Jobs có, và đó là điều cốt yếu làm nên thành công của ông.

Bài học cải cách nhỏ

1. Bạn có trải mình ra quá rộng không? Hãy tập trung vào những lĩnh vực mà bạn nổi trội. Xóa bỏ hết những thứ khác.
2. Áp dụng “Quy tắc số ba” vào danh sách công việc của bạn. Dành phần lớn thời gian cho ba việc quan trọng nhất bạn có thể làm ngày hôm nay để đưa công ty của bạn tiến lên.
3. Bắt đầu nói “không” thường xuyên hơn. Nó có thể đem lại cho bạn sự tự do đến không ngờ!

Chương II. Suy nghĩ khác biệt trong thiết kế

Một tác phẩm vĩ đại không chỉ được hình thành từ những mảnh ghép trong phiên bản hoàn chỉnh, mà quan trọng không kém, còn được tạo ra từ những gì không thuộc về nó.

-JIM COLLINS

Cả n phải dũng cảm để đổi mới, nhất là khi bạn quyết định thay thế những thứ rườm rà bằng một thiết kế tinh tế, đơn giản và tập trung. Năm 2007, các nhà thiết kế của Pure Digital đã dũng cảm thực hiện một ý tưởng cải cách mà sau này đã tiếp sinh lực cho ngành công nghiệp sản xuất máy quay đang đình trệ. Họ chuẩn bị chế tạo loại máy quay đơn giản nhất trên thế giới. Chiếc máy quay bỏ túi Flip ngay lập tức trở thành sản phẩm bán chạy nhất trên trang Amazon.com. Ba năm sau, nó vẫn xuất hiện trong danh mục các sản phẩm bán chạy nhất. Thực tế, vào thời điểm cuốn sách này được viết, máy quay Flip vẫn đứng ở vị trí số sáu trong danh sách 10 sản phẩm máy quay kỹ thuật số bán chạy (trong đó mẫu màu đen được bán chạy nhất, theo sau là mẫu màu trắng). Chỉ ba năm kể từ lần đầu tiên xuất hiện trên thị trường, sản phẩm mà một số người giễu cợt là “đồ chơi” bởi sự đơn giản của nó nay chiếm đến 36% thị trường máy quay xách tay bán lẻ.

Nhiều người hoài nghi cho rằng Flip sẽ không bao giờ thành công, bởi theo họ nó quá đơn giản. Nhưng các nhà thiết kế Flip biết nhìn xa hơn. Họ lấy các sản phẩm của Apple làm cảm hứng, và tiếp nhận nguyên lý của Apple – chế tạo một sản phẩm vô cùng dễ sử dụng. Thành công của Flip không phải là một hiện tượng hiếm có.

Dòng sản phẩm máy quay đã trì trệ trong nhiều năm trước khi Flip ra đời. Hầu như không có công ty nào dám tiên phong đổi mới. Nhưng Flip đã thay đổi tất cả. Năm 2008 – 2009, thị trường máy quay phim tăng trưởng 35%, mà máy quay Flip đóng góp tới 90% trong sự tăng trưởng đó! Tại sao những người chỉ trích Flip lại sai lầm đến vậy? Đơn giản bởi họ không tư duy theo cách của Steve Jobs.

Điều kỳ diệu từ chiếc máy quay bỏ túi Flip

Năm 2009, tập đoàn Cisco Systems mua lại công ty sáng chế ra Flip, Pure Digital. Tôi đã tiếp cận đội phát triển dự án sản phẩm và viết một câu chuyện về công ty đăng trên *BusinessWeek.com*. Và tôi nhận ra rằng phần lớn hàng điện tử tiêu dùng được các kỹ sư chế tạo theo tiêu chuẩn của kỹ sư. Kết quả là số ứng dụng cứ tăng dần - họ thêm vào những tính năng chuông, tính năng còi mà hầu như chẳng người dùng nào cần đến. Các nhà thiết kế của Flip thì hoàn toàn ngược lại. Triết lý của máy quay Flip là mọi điểm tiếp cận với người dùng - bao bì, sản phẩm, và trang web – đều phải đơn giản, trang nhã và tập trung. Những phần tiếp theo liệt kê bốn nguyên tắc thiết kế theo kiểu của Apple đã giúp Flip chiếm trọn trái tim và tâm trí của người sử dụng.

Tuân thủ nguyên tắc 30 giây

Các nhà thiết kế Flip thực hiện một bài kiểm tra nhỏ: mỗi khi có một mẫu mới ra đời và được đưa cho ai đó dùng thử, người đó phải biết cách khởi động và sử dụng nó trong vòng 30 giây. Giống như Jonathan Ive của Apple, các nhà thiết kế Flip cũng không thích những tờ hướng dẫn sử dụng. Khách hàng của họ phải hiểu sản phẩm

– và có thể sử dụng nó trong vòng 30 giây – mà không cần sự trợ giúp của tờ hướng dẫn sử dụng.

Nguyên tắc ba mươi giây ảnh hưởng tới rất nhiều quyết định thiết kế của máy quay Flip. Để tránh việc thêm thắt các tính năng, các nhà thiết kế đã giới hạn Flip chỉ với bốn nút bấm: tắt/bật, ghi hình, chơi lại, và xóa. Để đảm bảo tính đơn giản trong trải nghiệm của khách hàng, tất cả những gì cần thiết để sử dụng sản phẩm đều được thiết kế chìm bên trong (trong đó có cổng USB thò ra để kết nối thiết bị với máy tính). Điều này cho phép chiếu máy quay chạy mà không cần dùng đến đĩa CD cài đặt và dây cáp. Mọi thứ người sử dụng cần đều nằm bên trong chiếc camera. Theo Simon Fleming-Wood, giám đốc marketing cấp cao cho các sản phẩm dân dụng của Cisco, “các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi vẫn tiếp tục nỗ lực nhét thêm tính năng cho sản phẩm của họ. Chúng tôi cũng bị lôi cuốn vào trò chơi đó, nhưng chúng tôi sẽ không làm như vậy. Trọng tâm của chúng tôi là trải nghiệm của người dùng, trong khi các thương hiệu truyền thống bước ra từ thị trường máy quay kỹ thuật số chỉ biết nhìn thế giới thông qua độ phân giải và các tính năng. Tôi rất vui vì họ nhìn thế giới theo cách đó, và đã không nhận ra sự kỳ diệu của máy quay Flip.”

Bao bì và hướng dẫn sử dụng phải đơn giản

Chiếc hộp đựng Flip khác biệt bởi những gì nó loại bỏ bớt. Các nhà thiết kế Flip đã phải cố gắng lắm mới không đóng gói mọi thứ kèm sản phẩm. “Chúng tôi muốn mọi người quên công nghệ đi và tận hưởng những trải nghiệm,” Fleming-Wood nói với tôi. “Khi bạn mở hộp, bạn sẽ thấy Flip đã loại bớt cuốn hướng dẫn sử dụng dày cộm. Sách hướng dẫn truyền thống thật phức tạp, đặc biệt là khi hầu hết khách hàng chẳng bao giờ sử dụng đến các tính năng tiên

tiến của máy quay, trừ chức năng quay phim thông thường. Các nhà thiết kế của Flip không muốn đóng gói sản phẩm với bất kỳ một tờ hướng dẫn nào, dù lớn hay nhỏ. Họ đã cân nhắc rất kỹ về việc xuất xưởng một mặt hàng điện tử dân dụng mà không kèm theo sách hướng dẫn. Cuối cùng, họ quyết định đính kèm một tờ “chi dẫn nhanh” để khách hàng có cảm giác thoải mái, mặc dù mục tiêu của họ là thiết kế một sản phẩm không cần hướng dẫn sử dụng. Trên hết, mỗi thành tố trong thiết kế phải dễ tiếp cận và thân thiện.

Bạn không cần phải ngạc nhiên khi biết rằng các nhà thiết kế Flip đã lấy cảm hứng từ bao bì sản phẩm của Apple. Hộp đựng các sản phẩm của Apple đều rất tiên tiến nhờ sự đơn giản, phong cách và dễ sử dụng của chúng. Cam kết của Apple trong việc đem lại các trải nghiệm đơn giản cho khách hàng còn được thể hiện qua bao bì sản phẩm. Hãy xem ví dụ về Macbook Pro. Khi mở hộp, thay vì bị choáng ngợp với các bộ phận và thiết bị phụ tùng, bạn chỉ thấy hình ảnh logo của Apple bên trên chiếc notebook. (Bản thân logo của công ty cũng được cải tiến rất nhiều. Ban đầu, Jobs muốn có một Quả táo nhiều màu và một miếng cắn dở để nhân cách hóa công ty máy tính. Logo sáu màu tồn tại đến cuối những năm 1990 khi Apple thay thế nó bằng một mẫu logo hiện đại và phong cách hơn, với chỉ một màu trắng.) Lớp tiếp theo để lộ một tập tài liệu màu đen chứa hướng dẫn sử dụng. Lớp thứ ba có hai ngăn đơn giản, trong đó chứa cục sạc và dây cáp. Mọi thứ trên bao bì đều được thiết kế để khách hàng có thể cài đặt sản phẩm và sử dụng ngay lập tức. Tất cả các sản phẩm của Apple đều được đóng gói tương tự nhau. Hãy thử mở một hộp đựng iPhone thứ đầu tiên và duy nhất bạn nhìn thấy là màn hình điện thoại. Khám phá đến lớp thứ hai, bạn sẽ thấy cuốn hướng dẫn sử dụng. Lớp thứ ba là ba ngăn nhỏ đựng tai nghe, cáp USB và một chiếc sạc nhỏ.

Để làm ra những chiếc hộp đó cũng không phải dễ, và cũng không rẻ. Rõ ràng Apple cam kết tạo ra một trải nghiệm đơn giản cho khách hàng, từ bao bì sản phẩm trở đi. Đầu năm 2010, tôi có một chuyến tham quan cơ sở sản xuất bao bì ở Modesto, California, để chuẩn bị cho một bài phát biểu trước các giám đốc điều hành. Công ty này thiết kế và sản xuất hộp đựng các sản phẩm trong ngành y tế, thực phẩm và công nghệ. Giám đốc nhà máy nói với tôi rằng Apple là khách hàng khó tính nhất của họ. Đừng bao giờ xem nhẹ một vấn đề. Khách hàng cần một trải nghiệm dễ chịu khi mở hộp đựng sản phẩm của Apple. Điều đó có nghĩa là màu sắc, hình dạng, kết cấu, quai xách, chất liệu và các ngăn bên trong phải đem lại một trải nghiệm đơn giản, dễ chịu trong từng bước của quá trình mở hộp.

“Đập hộp” một sản phẩm của Apple đem lại cảm giác hời hợt đến nỗi nhiều người còn quay lại cảnh đó và đăng lên YouTube. Có đến hàng nghìn đường dẫn tới các đoạn clip chi tiết cảnh khách hàng mở hộp MacBook, iPod, iPhone, và iPad. Họ khó lòng kiềm chế được niềm háo hức. Vâng, một đăng video lên YouTube này có vẻ hơi kỳ quặc, nhưng đó cũng là điều dễ hiểu khi mọi người yêu tất cả những gì thuộc về sản phẩm của bạn.

Xây dựng một website đơn giản

Không hề bị choáng ngợp bởi các sản phẩm, mà ngược lại, khách hàng khi ghé thăm website của Flip sẽ chỉ thấy có hai loại camera: loại Ultra và loại Mino. Cùng với trang chủ đơn giản, các tab cũng chỉ giới hạn ở sản phẩm, địa điểm mua hàng, số điện thoại liên lạc và hỗ trợ. Tuân theo các nguyên tắc truyền thông đơn giản của Flip, các thông tin người dùng tìm kiếm phải được truy cập dễ dàng trong vòng 30 giây kể từ khi người dùng bấm đầu ghé thăm website.

Một lần nữa ở đây, các nhà thiết kế của Flip có thể đã học được điều gì đó từ Apple. Thiết kế đẹp mắt của Apple có mặt ở mọi điểm tiếp xúc với khách hàng: từ sản phẩm, bao bì cho tới website. Tháng Sáu năm 2010, Apple tiết lộ thế hệ iPhone tiếp theo: iPhone 4. Khách hàng tới thăm trang chủ của Apple được chào đón với một bức ảnh của thiết bị mới với dòng tiêu đề: “iPhone 4. Nó có thể thay đổi mọi thứ. Một lần nữa.” Website của Apple phản ánh sự đơn giản của bao bì sản phẩm. Nếu nhìn thoáng qua, khách hàng sẽ thấy hình ảnh sản phẩm nổi bật. Các lớp được sắp xếp tiếp sau đó. Ví dụ, bấm vào hình ảnh chiếc iPhone và website sẽ dẫn bạn tới một trang con chi tiết hơn về sản phẩm, nhưng đó vẫn là một trang tương đối đơn giản. Trang con nêu bật bốn tính năng của chiếc điện thoại mới: cuộc gọi video, hình ảnh chất lượng cao, khả năng chạy nhiều chương trình cùng một lúc, và quay video HD. Thay vì lấp đầy trang bằng thông tin về sản phẩm, trang con chỉ miêu tả mỗi tính năng bằng một đoạn văn ngắn. Nếu bạn muốn biết thêm về bất cứ tính năng nào, chỉ cần nhấp chuột vào đường dẫn tương ứng để đọc thêm thông tin chi tiết. Mục đích của việc đó là giảm bớt sự rườm rà trên mỗi website. Hậu hết các nhà thiết kế đều cố gắng nhồi nhét mọi thứ vào một trang, điển hình là trang chủ. Bạn khiến một khách hàng bối rối nghĩa là bạn đã đánh mất một khách hàng. Apple không để mất quá nhiều vị khách.

Phát biểu những bài thuyết trình đơn giản

Khi Fleming-Wood nói chuyện với các nhà bán lẻ để thuyết phục họ bán sản phẩm máy quay mới vào năm 2007, ông dành 50% bài phát biểu của mình vào một trang slide vô cùng đơn giản. Ông yêu cầu họ hãy “tưởng tượng lại” danh mục sản phẩm. Trên slide đó có hình ảnh của hai chiếc máy quay xách tay: một chiếc máy quay xách tay truyền thống và một chiếc Flip. Bên dưới chiếc máy

quay truyên thông là dòng chữ: “sử dụng trong các dịp đặc biệt.” Bên dưới máy quay Flip là dòng chữ: “Sử dụng cho tất cả thời gian còn lại.” Slide đó thể hiện triết lý của Flip và cho thấy các nhà sáng lập vạch ra ý tưởng của họ về danh mục sản phẩm như thế nào. Họ nói Flip sẽ là một cuộc cách mạng trong ngành công nghiệp máy quay xách tay, giống như máy ảnh du lịch đã dân chủ hóa thị trường máy ảnh mà trước đó bị thống trị bởi các loại máy ảnh SLR hiện đại hơn. Triết lý thiết kế áp dụng cho những chiếc máy quay cũng được thể hiện trong các bài phát biểu. Giới thiệu quá nhiều thông tin trong một slide cũng giống như thêm quá nhiều tính năng cho một chiếc máy ảnh. Điều cần thiết là phải tập trung vào bức tranh lớn.

Nhà thiết kế nổi tiếng người Pháp Philippe Starck, người thiết kế một số sản phẩm của Apple, có lần đã nói: người ta đánh giá quá cao các yếu tố “đẹp” và “hợp thời”; thay vào đó, các nhà thiết kế cần phải tập trung tạo ra sản phẩm “tốt”. Với Flip, chúng ta có thể hiểu những gì Starck muốn nói. Những người sáng lập không bao giờ có ý định tạo ra một sản phẩm “đẹp mắt” nhưng chẳng sử dụng được. Họ không có ý định tạo ra một thiết bị với những tính năng mới “hợp thời” nhưng lại khiến sản phẩm thêm phức tạp. Họ muốn xây dựng một sản phẩm tốt, dùng được và đem lại niềm vui. Đối với các nhà khởi nghiệp này, một nguyên tắc trong thiết kế là “tốt” giá trị hơn “hợp thời”. Kết quả là, họ tạo ra một trong những cải cách hợp thời nhất đối với thị trường máy quay trong nhiều năm qua.

Robot, lấy kem đánh răng cho ta

Nếu bạn mua quần áo, giày dép hay văn phòng phẩm trực tuyến từ các nhà bán lẻ như The Gap, Zappos, hay Staples, bạn

thường kết thúc cuộc mua bán với người đại diện dịch vụ khách hàng trên website hoặc qua điện thoại. Trong một hoặc hai ngày, các sản phẩm của bạn sẽ được chuyển tới tận cửa. Thông thường ít ai biết rằng đằng sau mỗi đơn đặt hàng của bạn là cả một quá trình phức tạp, diễn ra trong các kho trung tâm phân phối hàng trên cả nước. Nếu bạn tới thăm một trong các bộ phận phân phối này, bạn sẽ thấy hàng nghìn con robot màu cam đang hỗ trợ nhân viên khay, hộp, sản phẩm tiêu dùng và phân phát những sản phẩm đó tới những người làm công việc đóng gói trước khi hàng hóa được gửi đến tận nơi cho bạn. Những con robot đó là đứa con tinh thần của Mick Mountz, nhà sáng lập và cũng là CEO của Kiva Systems. Anh từng làm việc ở Apple và tôi đã phỏng vấn anh để viết cuốn sách này. Mountz học được rất nhiều điều từ Steve Jobs về việc giảm thiểu tính phức tạp, những bài học đã giúp Mountz xây dựng được cả một đội quân robot tiên tiến, làm nên một cuộc cách mạng trong các trung tâm phân phối của Mỹ.

Cũng như Jobs, Mountz không thử nghiệm trên nhóm khách hàng mẫu theo cách thông thường khi sáng lập công ty. Và cũng như Jobs, anh hiểu quá rõ về khách hàng của mình nên anh cảm nhận được những gì họ phải chịu đựng. Anh cảm thông với họ. Trong thời đại bùng nổ kinh doanh qua mạng, Mountz làm việc tại cửa hàng tạp phẩm trực tuyến mang tên Webvan, nơi anh phát hiện một vấn đề trong kinh doanh là “chọn đồ, đóng gói và giao hàng”. Công việc sẽ cực kỳ kém hiệu quả đối với những người làm trong bộ phận phân phối nếu họ nhận được một đơn hàng bao gồm một bàn chải đánh răng xanh lá, một bàn chải đánh răng xanh dương và một tuýp kem đánh răng, họ sẽ phải tự đi bộ hoặc di chuyển ra các khu vực nhất định trong kho, lấy hàng và đóng gói chúng. Mountz nảy ra ý tưởng giúp cho quá trình phân phối trong kho trở nên dễ dàng và hiệu quả hơn.

Bạn cũng đã biết theo nguyên tắc số 2, một lý tưởng khởi động quá trình cải cách. Lý tưởng của Mountz không phải là chế tạo những con rô bốt. Rô bốt hóa ra lại là giải pháp công nghệ tốt nhất để giải quyết một vấn đề mà các nhà bán lẻ đang gặp phải trong các trung tâm phân phối của họ. Mountz đặt câu hỏi: “Nếu sản phẩm có thể nói, đi lại và tự nhảy vào hộp thì tốt nhỉ?” Như vậy sẽ giải quyết được vấn đề “chọn đồ, đóng gói và giao hàng” vẫn đang gây khó khăn cho các nhà bán lẻ lớn. Câu trả lời dẫn đến sự phát triển của loại rô bốt độc đáo Kiva.

“Anh học được điều gì từ Apple?” Tôi hỏi Mountz.

“Định hướng của chúng tôi giống với Apple ở tính đơn giản,” Mountz nói. “Nếu một nhà bán lẻ đến với Kiva, chúng tôi muốn cho họ một giải pháp hoàn hảo. Chúng tôi sẽ thiết kế, thực hiện mô phỏng, xây dựng phần mềm, kiểm tra, cài đặt để chúng làm việc nhịp nhàng, sau đó đưa chìa khóa cho khách. Là người vận hành, bạn không cần phải lo việc bóc xếp hàng hóa nữa. Bạn chỉ việc quan tâm tới khách hàng và làm công việc chuyên môn của bạn: hoàn thành đơn hàng. Hệ thống này rất hữu ích cho các khách hàng của chúng tôi như Staples, Walgreens, The Gap và Zappos. Họ không còn phải bận tâm về vấn đề bóc xếp hàng hóa nữa. Họ có thể chú tâm vào việc thực hiện đơn hàng, và chỉ việc đưa “áo len xanh cho bà Smith” ra khỏi cửa nữa mà thôi.”

Khi nhìn vào quá trình bên trong mới thấy Kiva là một hệ thống vô cùng phức tạp. Một lần nữa ở đây, Mountz học từ Apple rằng điều quan trọng là không được để khách hàng thấy sự phức tạp trong đó. “Khi bạn mua một chiếc iPod, bạn mua nó vì bạn muốn

nghe nhạc,” Mountz nói với tôi. “Bạn không muốn trở thành một chuyên gia mô xe MP3 hay có kiến thức uyên thâm về định dạng các file nhạc. Bạn chỉ muốn cắm điện và xem nó hoạt động như thế nào. Đó là khẩu hiệu của chúng tôi ở Kiva.”

Hãy tự hỏi bản thân “Tôi phải làm sao để cuộc sống của khách hàng trở nên dễ chịu hơn, đơn giản hơn, và tốt đẹp hơn?” Các công ty tiên tiến tạo ra các sản phẩm hay cung cấp các dịch vụ cho phép khách hàng tập trung vào sở trường của họ. Hãy xem một ví dụ về Kiva và khách hàng của công ty, Staples. Staples chuyên giao văn phòng phẩm cho các công ty, chứ không phải là doanh nghiệp bán lẻ hàng hóa, họ cũng không muốn làm điều đó. Kiva đề xuất thẳng với Staples: hãy để chúng tôi xử lý vấn đề bán lẻ hàng hóa, và bạn có thể chuyên tâm chuyên những sản phẩm chất lượng cao cho khách hàng của bạn. “Ở Apple, chúng tôi bị cuốn hút bởi công nghệ và cải cách, nhưng không phải vì bản chất của công nghệ. Chúng tôi sẽ ứng dụng đồ họa máy tính để bạn làm việc dễ dàng hơn. Nó giúp đơn giản hóa cuộc sống của bạn,” Mountz nói.

Mountz cũng học một bài học khác từ Apple: kiểu dáng không chỉ là vẻ bề ngoài của một vật, mà còn thể hiện chức năng của nó. Mục tiêu của Kiva là thiết kế những sản phẩm đơn giản, dễ sử dụng. Chế tạo các sản phẩm đơn giản, dễ sử dụng nghĩa là giảm tính phức tạp bằng cách hạn chế các tính năng hay nút bấm không mấy liên quan đến chức năng chính của sản phẩm. Những con robot Kiva phải thân thiện với các công nhân nhà máy và những người quản lý. Nếu mang dáng vẻ hăm dọa, chúng sẽ khó mà được sử dụng rộng rãi trong các nhà kho. Theo Mountz, “Khi thiết kế rô bốt, chúng tôi muốn chúng trông vui nhộn, thân thiện, dễ tiếp cận và dễ sử dụng. Không giống như một loạt các công nghệ phức tạp, những con rô bốt của chúng tôi chỉ có hai nút: mở và tắt. Chúng tôi bố trí các nút ở cả hai phía để dù tiếp xúc với chúng theo hướng nào bạn cũng có thể bấm

nút mà không cần phải với xa. Chúng tôi chế tạo những con rô bốt dễ gần để nhắc nhở các công nhân coi chúng như những người giúp việc của mình. Một số người thậm chí còn đặt tên cho chúng!”

Rất nhiều nhà khởi nghiệp thành công từ tay trắng đều tập trung thiết kế những sản phẩm đơn giản và trang nhã, giúp giải quyết những khó khăn trong thế giới thực. Mountz chưa bao giờ có ý định chế tạo một con rô bốt. Anh chỉ muốn giúp cho các doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn. Rô bốt hóa ra lại là một giải pháp. Ngày nay, hệ thống Kiva đã giúp các công nhân làm việc hiệu quả hơn gấp bốn lần. Với tỷ lệ thành công đó, có lẽ những con rô bốt màu cam của Mountz sẽ tham gia vào quá trình đóng gói nếu lần sau bạn mua một sản phẩm trên mạng.

Đơn giản đến nỗi bạn không cần đến hướng dẫn sử dụng

Chuyên gia cải cách Robert Verganti nói thỉnh thoảng khi một sản phẩm được nhò nhét quá nhiều tính năng thì đó là dấu hiệu chứng tỏ các lãnh đạo của công ty không hiểu rõ họ muốn đạt được điều gì. Họ cũng không hình dung được sản phẩm hoặc kêu gọi sự đóng góp của quá nhiều người, khiến sản phẩm trở nên hỗn độn. “Họ tuân thủ tiến trình dân chủ một cách triệt để, và đôi khi điều này lại khiến người ta bỏ quên các chức năng chính, bởi mỗi kỹ sư và nhà thiết kế muốn những thứ khác nhau, thậm chí tương khắc nhau trên cùng một sản phẩm,” Verganti nói. Theo Verganti, việc cố làm hài lòng tất cả mọi người chỉ làm sản phẩm phức tạp hơn, và kết quả chắc chắn khiến người ta thất vọng.

Vào mùa thu năm 2009, tôi gặp một nhóm điểu hành của công ty Sonos. Họ chuẩn bị giới thiệu một sản phẩm có thể giấu đi những

công nghệ vô cùng phức tạp. Họ đã thành công nhờ tập trung vào một thứ mà khách hàng của họ mong muốn: phát nhạc không dây.

Hệ thống Sonos ZonePlayer S5 được trình làng vào tháng Mười năm 2009 và nhận được nhiều lời ca ngợi từ các phóng viên và người tiêu dùng. Đó là hệ thống âm nhạc không dây đầu tiên mà khách hàng có thể kiểm soát từ trên mạng hoặc qua điện thoại iPhone. Dường như số phận của nó là được người tiêu dùng ủng hộ. Chất lượng của những chiếc loa rất tuyệt hảo, và quan trọng hơn, nó rất dễ lắp đặt. Hầu như ai cũng có thể cài đặt và vận hành nó trong vòng 5 phút. Một đánh giá của Arik Hesseldahl đã tổng kết rằng: “Đừng bận tâm đến hướng dẫn sử dụng. Bạn sẽ chẳng bao giờ phải đọc những bản hướng dẫn mập mờ. Tuy nhiên, bạn có thể nghe được nhiều bản nhạc hơn nhiều.” Hesseldahl chỉ ra rằng các sản phẩm cạnh tranh cũng có âm thanh tuyệt vời, nhưng khó cài đặt và khó điểu khiển.

Khi tôi hỏi nhóm Sonos những bí mật về thiết kế đằng sau một sản phẩm tiên tiến và thành công, câu trả lời của họ rất giống với Apple và đại loại là thế này: “Chúng tôi không bắt đầu với công nghệ. Chúng tôi bắt đầu với con người và khát vọng của họ. Chúng tôi tìm hiểu xem con người muốn thưởng thức âm nhạc như thế nào trong ngôi nhà của họ, và thiết kế một hệ thống xung quanh đó.” Nói cách khác, các nhà thiết kế của Sonos không bắt đầu với mục tiêu chế tạo một hệ thống không dây hiện đại; hệ thống đó là đáp án của câu hỏi: Mọi người muốn được thưởng thức âm nhạc trong ngôi nhà của họ theo cách nào? Câu hỏi dẫn tới những cuộc viếng thăm các ngôi nhà, nghiên cứu chuyên sâu, và nhiều năm thử nghiệm để mọi thứ vào đúng vị trí của nó. Kết quả là một thứ mà các nhà thiết kế gọi là sự đơn giản cách tân: khách hàng có thể nói: “Tôi có thể sử dụng và thưởng thức nó,” bởi nó không có gì đe dọa họ cả. Hệ thống đó phải rất dễ cài đặt. Mọi người trong nhà đều phải sử

dụng được nó, ngay cả khi họ không rành về công nghệ. Một trong những mục tiêu của thiết kế là khách hàng phải có cảm tình với sản phẩm trong vòng 5 phút.

Câu chuyện về sushi

Những người đi ăn nhà hàng ở New York, Milan, Tokyo hay Beverly Hills phải trả một khoản không nhỏ cho món sushi được làm theo “phong cách Nobu”. Đầu bếp tài ba người Nhật mang tên Nobuyuki Matsuhisa (Nobu) được coi là một nhà khởi nghiệp tân tiến trong lĩnh vực ẩm thực đã kết hợp các món ăn truyền thống của Nhật Bản với các nguyên liệu của Peru. Các kiệt tác của ông nổi tiếng tươi ngon, nguyên vật liệu chất lượng cao và một lối trình bày vô cùng đơn giản. Các nguyên liệu của Nobu rất khó kiếm và thậm chí khâu chuẩn bị còn khó khăn hơn, nhưng sự phức tạp đó được giấu kín trước các thực khách. Diễn viên Robert De Niro rất ấn tượng với các tác phẩm của Nobu khi đến thăm một nhà hàng ở Los Angeles, đến nỗi ông còn bỏ tiền để mở rộng chi nhánh nhà hàng tới tận New York. Ngày nay, Nobu sở hữu hơn một chục nhà hàng trên khắp thế giới và được nhiều người coi là đầu bếp sushi vĩ đại nhất hành tinh.

Các món ăn của Nobu rất sáng tạo và giàu hình ảnh. Vài ví dụ của cách kết hợp độc đáo là cá tuyền đen với miso (tương đậu nành của Nhật), hay bạch tuộc với nước ép chanh yuzu và bột ớt rocoto. Mặc dù sử dụng nguyên liệu của nước ngoài nhưng chủ đề cơ bản xuyên suốt những công thức nấu ăn cải tiến của Nobu là sự đơn giản – kỹ thuật đơn giản và cách trình bày đơn giản để làm nổi bật hương vị món ăn.

Cũng như khi Jonathan Ive quyết định màu trắng đơn giản của chiếc iPod sẽ làm cho sản phẩm trở nên nổi bật, Nobu cũng lấy

chiếc đĩa trắng làm nên, để thức ăn thu hút sự chú ý của bạn. Bất cứ thứ gì khiến người dùng xao lãng khi thưởng thức hương vị đặc biệt của thức ăn đều được hạn chế. Công thức của Nobu là một bài học về sự hạn chế. Những gì ông loại ra cũng quan trọng như những gì ông giữ lại.

Nobu cũng có triết lý giống như Steve Jobs: làm những gì bạn yêu thích. Ông nói nguyên liệu quan trọng nhất cho thành công không phải là kỹ năng chuyên môn mà là sự đam mê, và không chỉ đối với nghề đầu bếp mà còn đối với bất kỳ ai muốn thành công trong một lĩnh vực nhất định. Phải có niềm đam mê lớn lắm Nobu mới ở lại được với nghề kinh doanh nhà hàng sau khi cửa hàng đầu tiên của ông ở Anchorage, Alaska bị thiêu rụi chỉ hai tháng sau khi khai trương. Cửa hàng không được bảo hiểm, và Nobu thì phải vay mượn một khoản khá lớn để kinh doanh. Dù trở nên lao đao và suy sụp, nhưng Nobu vẫn quyết tâm rằng không gì có thể cản ông theo đuổi niềm đam mê trong sâu thẳm từ thuở mười ba: làm ra những món sushi đáng nhớ.

Giống như Steve Jobs, Nobu cũng luôn hướng tới sự hoàn hảo. Đừng bao giờ xem nhẹ một vấn đề. Thử gọi một đĩa sò và dưa chuột, bạn sẽ thấy 15 miếng dưa chuột mỏng được sắp xếp một cách cẩn thận thành một vòng tròn trên một chiếc đĩa trắng phau. Chính xác 7 miếng sò sẽ được đặt xung quanh những miếng dưa chuột, và bên trên mỗi miếng sò là một chút rau mùi. Cuối cùng là một chút (chỉ một chút) bột ớt rocoto rắc trên rau. Thực đơn cũng khá đơn giản. Tất cả những yếu tố gây nhiễu đều được loại bỏ để làm nổi bật thành phần chính.

Người Nhật coi việc trình bày sushi là một nghệ thuật. Có rất nhiều phong cách khác nhau, nhưng nguyên tắc chủ đạo của mọi phong cách là sự đơn giản. Các nguyên liệu phải tự thể hiện được chúng. Quá nhiều sushi hay trang trí quá rườm rà đều có thể

khiến thực khách mất tập trung vào mùi vị của sản phẩm chính. Đơn giản và trang nhã. Cải cách không phải lúc nào cũng là tạo ra thứ mới. Cải cách là bạn tự hỏi mình: “tôi phải bỏ cái gì đi nhỉ?”

Nói không với 1.000 tấm bảng tên

Cuốn sách trước của tôi *Bí quyết thuyết trình của Steve Jobs* mở ra một cuộc hội thoại giữa tôi và CEO của Ford, Alan Mulally. Alan nói với tôi rằng ông đã đọc hết cuốn sách. Tôi bắt đầu theo dõi khá sát sự nghiệp của Mulally tại công ty ô tô của Mỹ này. Điều đầu tiên khiến tôi ngạc nhiên là nguồn năng lượng dồi dào và sự tự tin không điểm dừng. Từ những email, các bài phỏng vấn báo chí cho đến các bài thuyết trình trước công chúng, tất cả đều thể hiện một mục tiêu không thay đổi: chế tạo chiếc ô tô tốt nhất. Điều thứ hai làm tôi ấn tượng là chiến lược của Mulally trong việc hoàn thành mục tiêu. Khẩu hiệu của ông là: “Tăng sức tập trung. Đơn giản hóa vận hành.”

Mulally giữ chức giám đốc và CEO của Ford từ ngày 5 tháng Chín năm 2006. Gia đình Ford đã nài nỉ Mulally, tổng giám đốc điều hành tập đoàn Boeing, mang lại một luồng gió mới cho thương hiệu biểu tượng của nước Mỹ này. Ford cần được “thay một dòng máu mới”. Giống như Apple đứng bên bờ vực phá sản trước khi Jobs quay lại vào năm 1996, Ford cũng đang hấp hối tại thời điểm Mulally gia nhập công ty. Năm 2006, công ty thua lỗ 12,6 tỷ đô-la và giá cổ phiếu giảm xuống mức dưới 2 đô-la, kết quả của nhiều năm sụt giá cổ phiếu trên thị trường chứng khoán.

Ở những chương trước, có thể bạn nhớ bước đầu tiên mà Steve Jobs áp dụng để cứu vãn Apple: giảm bớt số lượng sản phẩm để công ty tập trung vào sở trường. Mulally cũng vậy, ông không bỏ phí thời gian vào những nhãn hiệu cấp thấp. Jaguar là nhãn hiệu đầu tiên.

Ngay theo đó là Land Rover, Aston Martin và Volvo. Ford cắt bớt số lượng nên tăng sản phẩm – khung gầm xe – từ hơn 20 xuống còn 8. Công ty cũng giảm bớt số dòng sản phẩm trên toàn thế giới, từ 97 xuống còn 25. Mỗi dòng sản phẩm tiêu tốn hàng trăm triệu đô-la tiền đầu tư kỹ thuật, trong khi Ford không bán được đủ nhiều sản phẩm mỗi loại thì động thái này giúp tiết kiệm hàng tỷ đô-la cho công ty. Ngoài lợi ích tiết kiệm, hình thức này còn giúp công ty tập trung tinh hoa của họ vào các tác phẩm còn lại.

Bằng cách đơn giản hóa quá trình vận hành, Mulally tập trung nguồn lực của cả công ty. Và nỗ lực đó đã thành công. Ford là công ty xe hơi đầu tiên của Mỹ không cần đến sự trợ giá của chính phủ. Công ty đạt lợi nhuận 2,7 triệu đô-la năm 2009 và giá cổ phiếu thì tăng gấp sáu lần. Ngoài ra, theo một số liệu nội bộ, bản điều tra trong công ty Ford cho thấy 87% nhân viên tin rằng công ty đang đi đúng hướng. Nói không là cách Ford nói có với thành công.

Tối thiểu không có nghĩa là đơn giản

Đừng lẫn lộn giữa tối thiểu và đơn giản. Thiết kế “tối thiểu” là một khái niệm rộng mà con người áp dụng cho mọi chủ đề: từ thuyết trình, dàn dựng sân khấu cho đến nội thất bên trong của một cửa hàng. Thử tham quan một cửa hàng của Michael Kors để mua một chiếc túi xách 500 đô-la, và bạn sẽ thấy rất nhiều không gian trống, những chiếc bàn lớn, và rất ít túi xách được bày bán. Đó là chủ nghĩa tối thiểu. Ghé thăm trang chủ của Google và bạn sẽ chỉ thấy một ô tìm kiếm và rất nhiều khoảng trống. Đó là chủ nghĩa tối thiểu. Xem một bài thuyết trình của Steve Jobs và bạn sẽ thấy rất nhiều không gian trên slide không có chữ mà chỉ có hình ảnh.

Khi nói đến cải cách, mọi thứ càng đơn giản càng nói lên nhiều điều. Vâng, những thiết kế đơn giản nhất thường tốt nhất, nhưng những thiết kế tốt nhất chưa chắc đã đơn giản. Mục tiêu ở đây là tập trung, chứ không phải là tốt nhất. Một website được thiết kế đẹp mắt trông rất trang nhã vì nó khiến khách viếng thăm nhanh chóng và dễ dàng tìm thấy những thông tin cần thiết. Do đó, bất cứ thứ gì cản trở mục tiêu của khách hàng khi ghé thăm website cần phải được loại bỏ. Thông tin khi được nhồi nhét quá nhiều sẽ cạnh tranh sự chú ý của khách hàng, khiến họ không tập trung vào phương pháp giải quyết vấn đề – dù đó là việc mua một chiếc nô-i, đọc các thông tin cần thiết hay sử dụng một dịch vụ nhất định.

Có hai xu hướng chủ đạo trong việc thiết kế website, nhưng không có xu hướng nào thực sự cuốn hút. Xu hướng thứ nhất là các trang tràn ngập chữ. Gần đây tôi có dạo qua website của một công ty ở Florida, chuyên tạo ra những chiếc cổng và hàng rào theo ý thích của chủ nhà và chủ doanh nghiệp. Đó là website xấu nhất từ trước đến giờ mà tôi từng thấy. Trang chủ trình bày hơn 30 bức ảnh hàng rào của công ty, cùng với hơn 1.000 chữ. Để so sánh, bạn có thể thấy trang chủ của Apple có không đến 50 chữ.

Xu hướng thứ hai tốt hơn một chút nhưng vẫn có vấn đề. Đó là các nhà thiết kế đã đẩy sự “tốt nhất” lên đến mức đỉnh điểm. Các nhà thiết kế này yêu thích tác phẩm của mình đến nỗi họ tạo hẳn một trang giới thiệu (splash page) trên nền flash, với tốc độ tải chậm chạp và chẳng tạo thêm giá trị thực sự nào cho khách hàng. Các kỹ thuật này có thể cản trở khách hàng thực hiện những dự định của họ khi ghé thăm website đó.

Tôi rất thích nghe một chương trình nói chuyện trên đài phát thanh địa phương. Những người dẫn chương trình rất giỏi trong việc đưa website của đài vào câu chuyện, họ nói thỉnh giả có thể vào xem

một cuốn sách, một bài báo hay một cuộc phỏng vấn trên website. Vấn đề là ở chỗ, tôi đã thử vài lần để tìm thông tin trên trang đó, và lần nào cũng thất bại. Những người thiết kế đã nhồi nhét quá nhiều thông tin vào trang web, sử dụng triệt để từng xăng-ti-mét trên trang chủ, khiến độc giả không thể tìm thấy thông tin được đề cập trong một chương trình phát thanh. Có một lần vì không thể tìm được thông tin nên tôi vào website công ty của một vị khách mời trong chương trình (anh ta đã nói sẽ giữ lại bản thu âm cuộc phỏng vấn). Và một lần nữa, tôi lại không tìm thấy những thông tin tôi cần. Anh ta chèn mọi thứ có thể vào trang chủ. Ba mươi phút sau, tôi bỏ cuộc.

Bạn sẽ nghĩ thiết kế một website đơn giản thì chẳng có gì khó khăn. Bạn đã lầm. Thiết kế đơn giản đòi hỏi thời gian và kỹ thuật. Thêm thông tin vào mới dễ. Ai cũng có thể làm điều đó, và vì rất nhiều website trông như được thiết kế bởi đứa trẻ 13 tuổi, nên có thể thấy tình trạng rối thông tin là phổ biến. Các nhà thiết kế không nghĩ đến khách hàng. Thật hài hước khi thêm vào thông tin thì dễ dàng hơn nhiều so với loại bớt thông tin khiến khách hàng mất tập trung.

Khách hàng sẽ bị “tê liệt” khi đối diện với quá nhiều lựa chọn. Giáo sư Sheena Iyengar của Đại học Columbia từng thực hiện một cuộc thí nghiệm mà sau này trở thành “nghiên cứu nổi tiếng về mứt”. Trong một khu chợ dành cho người sành ăn ở California, Iyengar và trợ lý của bà dựng một chiếc bàn để phát tặng các mẫu mứt. Cứ cách vài tiếng đồng hồ, họ lại giảm số lượng mẫu thử từ 24 xuống còn 6. Các khách hàng dừng lại và nhận một phiếu giảm giá cần phải quyết định ngay xem có nên mua lọ mứt nào không trước khi ra khỏi cửa. Kết quả rất bất ngờ. Nhiều khách hàng dừng lại hơn khi bàn trưng bày có nhiều chủng loại mứt, và ít khách hàng dừng lại khi số lượng mẫu thử nhỏ. Điều đó sẽ khiến bạn

nghi số lượng bán ra sẽ nhiều hơn khi khách hàng có sự lựa chọn phong phú hơn. Nhưng bạn đã nhầm. Chỉ có 3% khách hàng mua nút khi có nhiều sự lựa chọn, trong khi 30% khách hàng quyết định mua khi có ít lựa chọn hơn! Iyengar kết luận rằng lựa chọn phong phú trên lý thuyết thì rất cuốn hút, nhưng trong thực tế, càng nhiều lựa chọn chúng ta càng mệt mỏi.

Giả thuyết của Iyengar càng đúng hơn với tôi khi giờ đây tôi có các con gái nhỏ. Thử cho một đứa bé 3 tuổi lựa chọn đồ để mặc trong một tủ đầy quần áo và cô bé sẽ suy nghĩ rất lâu. Nhưng thử đưa ra hai sự lựa chọn mà xem, con bé sẽ quyết định ngay. Ai cũng vui vẻ.

Giờ hãy trở lại với cuộc thảo luận về website của Apple. Apple thường chỉ giới thiệu hình ảnh một sản phẩm trên trang chủ, ví dụ như iPad. Nếu bạn muốn có nhiều sự lựa chọn hơn, bạn có thể lựa chọn trong bốn danh mục nữa và trong đó có tất cả: Mac, iPod, iPhone hay iTunes.

Khi khách hàng ghé thăm website của bạn, họ chỉ tập trung vào một mục tiêu: học hỏi kiến thức, đọc thông tin, hoặc mua một sản phẩm. Quá nhiều chữ hoặc quá nhiều sự lựa chọn chằng chịt sẽ làm khách hàng mất tập trung.

Thất trận trên từng slide

Trong nguyên tắc số 7, chúng ta sẽ tập trung nhiều hơn vào vai trò tích cực của truyền thông đối với cải cách, song giờ hãy nhớ sự phức tạp chỉ cản trở thiết kế – dù đó là sản phẩm, website hay bài thuyết trình. Vào thứ Ba, ngày 27 tháng Tư năm 2010, tờ *New York Times* đăng trên trang nhất một câu chuyện về việc sử dụng PowerPoint của quân đội Mỹ. Tựa đề câu chuyện đã nói lên tất cả: “Chúng tôi đã gặp kẻ thù và đó là PowerPoint.” Bài báo kể lại câu

chuyện về tướng Stanley McChrystal, lúc đó là lãnh đạo của quân đội Mỹ và NATO ở Afghanistan. McChrystal được cho xem một slide PowerPoint về chiến lược quân sự trong khu vực. Slide có hơn 400 chữ và trông hết như một tô mì spaghetti. McChrystal nói nếu ông có thể hiểu được slide đó thì Mỹ sẽ chiến thắng. Đó là câu nói đùa, nhưng một số tướng lĩnh quân đội không thấy có gì hài hước trong đó cả. Một số người căm sử dụng PowerPoint vì cho rằng nó nguy hiểm, làm gián đoạn cuộc thảo luận và hạn chế khả năng tư duy phê phán.

Vấn đề ở đây không phải là PowerPoint. Vấn đề là ở chỗ các lãnh đạo quân đội Mỹ không tư duy theo cách của Steve Jobs, ít nhất là trong vấn đề giao tiếp. Tất nhiên, bất cứ cuộc tiến công nào cũng đều vô cùng phức tạp, với hàng triệu nước cờ, nhân lực và phương tiện. Bí quyết là ở chỗ tất cả những gì phức tạp cần được giấu đi, để khán giả (khách hàng của Apple và các binh lính trong quân đội) có thể nhanh chóng và dễ dàng hiểu được họ cần phải tập trung vào đâu. Sự phức tạp làm hạn chế quá trình giao tiếp, truyền đạt kiến thức và cải cách. Hãy nhớ rằng một ý tưởng hay một sáng chế trở thành cải cách chỉ khi nó giúp xã hội tiến lên. Nếu một ý tưởng không thể đưa vào thực hiện vì quá phức tạp thì nó sẽ chẳng bao giờ đạt tiêu chuẩn mà cải cách đặt ra.

Một cách đơn giản để thiết kế cuộc sống trong mơ

Triết lý thiết kế của Apple có thể được áp dụng vào cuộc sống không? Một mục sư ở Houston, Sal Sberna tin là có. Vào tháng Một năm 2006, Sberna viết một chuỗi gồm bốn bài giảng đạo cho nhà thờ Metropolitan Baptist với tựa đề “Học thuyết về chiếc iPod.”

Sberna nói ông soạn ra các bài giảng đạo này để giúp thế hệ trẻ trong giáo đoàn của ông kết nối được giữa iPod với những điều răn của Chúa. Sberna gửi cho tôi bản ghi chép của ông trong các bài giảng đạo. Bài học chính của ông gồm cả những ý tưởng về sự đơn giản. Sberna đã quan sát thấy chiếc iPod rất tinh tế và dễ sử dụng, nhờ hình thức thiết kế đơn giản từ bên trong. Chúa, ông nói, cũng tạo ra chúng ta đơn giản từ bên trong như vậy. Sberna tin rằng chúng ta có mọi thứ chúng ta cần để kết nối với Chúa, trừ khi chúng ta cho phép những tác động từ bên ngoài làm phức tạp hóa mối quan hệ đó.

Bạn không cần phải theo một tín ngưỡng nào để hiểu rằng: thiết kế cuộc sống của bạn theo cách mà Steve Jobs và Jonathan Ive thiết kế các sản phẩm của Apple chắc chắn sẽ giúp tăng khả năng thành công của bạn. Jim Collins, tác giả cuốn sách bán chạy *Từ tốt đến vĩ đại* (Good to Great), đã khám phá ra bí mật quan trọng này trong một lớp học kinh tế ở Stanford. Collins đang theo học một khóa về cải cách và sáng tạo thì một trong các giáo viên nói với ông rằng ông là học sinh vô kỷ luật và thiếu tập trung. Câu nhận xét đó khiến Collins vô cùng ngạc nhiên. Ông vẫn tự hào vì luôn đặt ra ba mục tiêu vào đầu năm và không ngừng theo đuổi các mục tiêu đó (những mục tiêu lớn, khó khăn và táo bạo). “Thay vì sống một cuộc sống kỷ luật, cậu sống một cuộc sống bận rộn,” giáo viên của Collins nói.

Giáo viên đó cho Collins một bài tập lớn. Cô yêu cầu ông tưởng tượng mình vừa được thừa kế 20 triệu đô-la nhưng chỉ có 10 năm để sống. Khi đó ông sẽ làm gì? Cụ thể hơn, cô hỏi ông sẽ “cần dừng” những việc gì? Collins nói việc hoàn thành bài tập đó chính là một trong những bài học lớn nhất trong cuộc đời ông. Sau khi trả lời xong câu hỏi trong bài tập, ông bỏ việc ở Hewlett-Packard. Ông yêu thích công ty nhưng lại ghét công việc ở đó. Thay vào đó, ông theo đuổi niềm đam mê thực sự của mình là trở thành một giáo sư kinh

tế ở đại học Stanford. Nếu Collins không hoàn thành bài tập “các việc cần dừng”, hàng triệu độc giả sẽ không bao giờ được đọc các tác phẩm của ông, bao gồm hai cuốn sách kinh tế bán chạy nhất mọi thời đại *Xây dựng để trường tồn* (Built to last) và *Từ tốt đến vĩ đại*. Collins nói bài tập đó vô cùng quan trọng để có được một cuộc sống thành công, để rồi ông lập hẳn một danh sách các việc cần dừng làm nên móng cho các giải pháp trong năm mới.

Collins cho bạn một kết cấu đơn giản giúp bạn có được một cuộc sống tuyệt vời. Ông gợi ý bạn cần tự hỏi mình ba câu hỏi sau:

Bạn thực sự đam mê điều gì?

Bạn có năng khiếu bẩm sinh về lĩnh vực nào – những công việc nào bạn cho rằng mình sinh ra để làm?

Điều gì giúp bạn về mặt kinh tế - bạn có thể kiếm sống nhờ đâu?

Sau đó Collins gợi ý bạn nên kiểm kê lại các hoạt động của mình. Nếu 50% thời gian của bạn nằm ngoài ba lĩnh vực trên thì đã đến lúc bạn cần xây dựng một danh sách những việc “cần dừng”. “Hãy biến cuộc sống của bạn thành một tác phẩm nghệ thuật sáng tạo,” Collins viết trên tờ *USA Today*. “Một tác phẩm vĩ đại không chỉ được hình thành từ những mảnh ghép trong phiên bản hoàn chỉnh, mà quan trọng không kém, còn được tạo ra từ những gì không thuộc về nó. Chính quyết tâm vứt bỏ những gì không phù hợp mới là yếu tố để phân biệt một nghệ sĩ thực sự xuất chúng và đánh dấu một tác phẩm nghệ thuật lý tưởng, dù đó là một bản giao hưởng, một cuốn tiểu thuyết, một bức tranh, một công ty, hay quan trọng hơn cả là một cuộc đời.”

Apple thiết kế những sản phẩm đơn giản và trang nhã. Những mục tiêu thiết kế đó luôn theo Jobs đến hết sự nghiệp của ông. Hãy xem một trang từ vở kịch cải cách của Steve Jobs: trong kinh doanh, hãy trở nên nổi bật trước đối thủ không phải vì những gì bạn thêm vào, mà vì những thứ bạn loại ra. Trong cuộc sống, hãy vươn tới thành công không phải nhờ số dự án mà bạn lựa chọn sẽ tham gia, mà là số dự án bạn lựa chọn sẽ từ bỏ. Rất đơn giản, đúng không nào?

Bài học cải cách nhỏ

1. Tự hỏi bản thân: “Đâu là lý do sâu xa khiến mọi người mua sản phẩm của tôi?” Câu trả lời phải trở thành tiêu điểm cho sản phẩm của bạn. Bất cứ thứ gì cản trở tiêu điểm đó cần được loại bỏ.
2. Xem xét lại mọi thứ về sản phẩm hay dịch vụ của bạn trên phương diện người dùng. Hãy tự hỏi: “Điều quan trọng nhất khiến khách hàng đến với chúng ta là gì?” Hãy để khách hàng dễ dàng làm hoặc tìm thấy điều đó. Hãy xem xét mọi thứ: sản phẩm, quy trình đóng gói, website, hướng dẫn sử dụng, giao tiếp với khách hàng. Mọi thứ. Chúng rồi sẽ rắc rối và phức tạp hay đơn giản và trang nhã?
3. Vào đầu năm mới, hoặc bất cứ thời gian nào trong năm, hãy tạo một danh sách các việc “nên dừng”. Giảm bớt thời gian của bạn vào những nhiệm vụ hay dự án không giúp gì cho mục tiêu chính, không thỏa mãn niềm đam mê của bạn.

NGUYÊN TẮC SỐ 6

Tạo ra những trải nghiệm tuyệt vời

Mọi người không muốn chỉ mua máy tính cá nhân nữa. Họ muốn biết họ có thể làm gì với nó, và chúng ta sẽ chỉ cho họ chính xác điều đó.

- STEVE JOBS -

Chương 12. Chúng tôi ở đây để giúp bạn phát triển

Khi hình dung mô thức của Apple, chúng tôi đã nói nó phải được kết nối với Apple. Đơn giản thôi. Làm giàu cho cuộc sống. Và làm giàu cho cuộc sống. Đó là những gì Apple đã và đang làm trong suốt hơn 30 năm qua.

- RON JOHNSON, Phó giám đốc phụ trách bán lẻ của Apple

Trong các cửa hàng bán lẻ của Apple chẳng có nhân viên thu ngân nào cả. Ở đó chỉ có các chuyên gia, nhà sáng chế, hay thậm chí là những thiên tài – riêng thu ngân thì không. Trong các cửa hàng bán lẻ đó cũng không có nhân viên kinh doanh. Ở đó có các tư vấn viên, lễ tân, các chuyên gia và khách mua hàng, riêng nhân viên kinh doanh thì không. Mặc dù Apple không có các nhân viên bán hàng đại diện, nhưng doanh thu bình quân trên phút vuông (square foot) của họ cao hơn hầu hết các thương hiệu nổi tiếng khác. Cửa hàng nổi tiếng của Apple ở Đại lộ Số 5, New York, được mệnh danh là “quả táo trong khố i lập phương”, có doanh thu bình quân trên phút vuông cao hơn người láng giềng Saks và Tiffany rất nhiều. Doanh thu của Apple cố định ở mức 4.032 đô-la trên một phút vuông một năm, so với mức 2.600 đô-la của Tiffany và 930 đô-la của Best Buy. Apple đã trở thành hãng bán lẻ lớn nhất thế giới nhờ vào cách suy nghĩ khác biệt so với phần lớn các hãng bán lẻ khác. Steve Jobs đã phát biểu trong một cuộc phỏng vấn trên tạp chí *Fortune* như sau: “Trước đây khách hàng không sẵn sàng đầu tư nhiều tiền bạc và thời gian cho việc mua sắm trong cửa hàng như bây giờ. Họ không nhất thiết phải biết được điều đó. Họ chỉ cần cảm nhận nó, cảm nhận một chút khác biệt.”

Apple mở cửa hàng bán lẻ đầu tiên ở Tysons Corner Center, McLean, Virginia năm 2001. Chưa đầy 5 năm sau, Apple đạt doanh số bán hàng 1 tỷ đô-la một năm. Apple đạt được con số kỳ diệu đó nhanh hơn bất kỳ cửa hàng bán lẻ nào khác trong lịch sử. Ngày nay, với 287 địa điểm trên khắp thế giới, chuỗi cửa hàng bán lẻ của Apple mang về hơn 1 tỷ đô-la một quý. Các nhà đầu tư, nhân viên và khách hàng của Apple nên cảm ơn Steve Jobs vì ông đã không nghe theo lời khuyên của những chuyên gia tư vấn như David Goldstein khi ông này cho rằng Apple sẽ thất bại nếu mở cửa hàng bán lẻ. Goldstein dự đoán: “Tôi cho họ hai năm trước khi họ thất bại.” Và bây giờ thì bạn đã biết tại sao Jobs không bao giờ thuê các chuyên gia tư vấn!

Những người hoài nghi đã đánh giá sai thành công của chuỗi cửa hàng Apple bởi họ đơn thuần là những chiếc máy tính chỉ biết dựa vào con số. Họ không hiểu rằng Apple không chú ý xây dựng các cửa hàng bán lẻ, mà tập trung tạo ra trải nghiệm cho khách hàng. Sai lầm của Goldstein là ở chỗ ông so sánh Apple với các cửa hàng bán lẻ máy tính cá nhân thời đó, như Gateway chẳng hạn. Ông đã theo dõi tổng lợi nhuận bán hàng của các doanh nghiệp bán lẻ máy tính cá nhân và kết luận rằng Apple cần phải thu được 12 triệu đô-la một năm để chi trả tiền thuê mặt bằng. Goldstein cũng đưa ra bằng chứng rằng Gateway chỉ kiếm được 8 triệu đô-la nhờ vào chuỗi cửa hàng của mình. Trên lý thuyết thì những phân tích mang tính công thức của Goldstein là chính xác. Nhưng trên thực tế, như bài học từ nguyên tắc số 5, Steve Jobs không suy nghĩ một cách máy móc như vậy, ông lại càng không bao giờ đánh giá thấp sức mạnh của những trải nghiệm cảm xúc. Chúng không phải lúc nào cũng phù hợp với những công thức và tính toán. Jobs làm nên một cuộc cách mạng trong thị trường bán lẻ chủ yếu bởi ông có một lý tưởng vĩ đại hơn các đối thủ của mình. Khách hàng khi bước vào cửa hàng bán lẻ của Apple và mua sản phẩm sẽ được ra về với “niềm cảm hứng”.

Làm giàu cho cuộc sống

Apple gia nhập thị trường bán lẻ vì đó là điều cần thiết. Năm 2000, công ty phải dựa vào một hệ thống các nhà bán lẻ sản phẩm điện tử, những đơn vị chỉ biết thúc đẩy sản phẩm, không của Apple thì của các đơn vị khác. Nhân viên các công ty như Sears hay CompUSA có rất ít hoặc không được đào tạo các kiến thức về sản phẩm của Apple và các đặc điểm riêng biệt của sản phẩm. Theo Jobs, giờ đây việc mua máy tính mới là một quyết định mua bán đau đầu, chứ không phải mua xe ô tô. Jobs nhận ra rằng ông phải cải thiện những trải nghiệm bán lẻ hoặc mạo hiểm tiếp tục mất thêm thị phần (thị phần của Apple trong thị trường máy tính Mỹ lúc bấy giờ là 3%). “Chúng ta phải làm gì đó, hoặc sẽ trở thành nạn nhân của thuyết tiến tạo,” Jobs nói về quyết định bước vào thị trường bán lẻ. “Chúng ta phải suy nghĩ khác biệt về điều này. Chúng ta cần đổi mới chính tại đây.”

Jobs biết ông không biết điều gì, và ông không biết về thị trường bán lẻ. Ông mời CEO của Gap, Mickey Drexler, tham gia vào ban lãnh đạo của Apple, và thuê cựu điều hành của Target, Ron Johnson, người có chung lý tưởng với Jobs về việc chế tạo các sản phẩm được thiết kế đẹp mắt nhưng không quá đắt. Giống như Jobs, Johnson cũng nhận ra rằng cải cách không thể diễn ra nếu không có một lý tưởng rõ ràng, thuyết phục. “Để thành công trong bất cứ lĩnh vực nào, bạn phải có một lý tưởng vô cùng rõ ràng, rành mạch,” Johnson nói với một nhóm các nhà phân tích tài chính tại San Francisco vào tháng Chín năm 2006. “Và đối với tôi, một lý tưởng là điều gì đó mà bạn có thể diễn đạt trong một câu. Càng ít từ càng tốt. Khi chúng tôi bắt đầu, một việc mà tất cả các nhà bán lẻ vẫn làm là bán sản phẩm. Vì vậy nếu bạn nêu lý tưởng của Gateway bằng lời thì đó sẽ là “bán những chiếc hộp”. Họ từng gọi đó là “dịch chuyển những khối kim loại”. Khi hình dung mô thức của Apple,

chúng tôi đã nói nó phải được kết nối với Apple. Đơn giản thôi. Làm giàu cho cuộc sống. Và làm giàu cho cuộc sống. Đó là những gì Apple đã và đang làm trong suốt hơn 30 năm qua.”

Khi Johnson và Jobs quyết định lý tưởng của cửa hàng bán lẻ Apple sẽ là “làm giàu cho cuộc sống” thay vì “di chuyển những khối kim loại”, họ có thể vứt bỏ tất cả các cuốn sách giới thiệu truyền thống với những thiết kế, địa điểm của cửa hàng và các quyết định đối với nhân viên. Apple sẽ xây dựng những cửa hàng cung cấp các giải pháp, một hướng tiếp cận mới trong việc bán máy tính cá nhân. Sau khi tham quan cửa hàng bán lẻ đầu tiên của Apple, Jobs nói: “Mọi người không muốn chỉ mua máy tính cá nhân nữa. Họ muốn biết họ có thể làm gì với nó, và chúng ta sẽ chỉ cho họ chính xác điều đó.”

Johnson hỏi các thành viên trong nhóm: “Một cửa hàng làm giàu cho cuộc sống trông sẽ như thế nào?” Và đây là gợi ý: Không giống như tất cả những thứ khác. Sau khi nghiên cứu các dịch vụ khách hàng ngoài lĩnh vực máy tính, như của khách sạn The Four Seasons, Johnson chỉ ra một vài tiêu chuẩn giúp chuỗi cửa hàng bán lẻ của Apple trở nên nổi bật:

>> **Không thiết kế cửa hàng rườm rà.** Cửa hàng sẽ thoáng đãng, sáng sủa, nhiều không gian và chỉ sử dụng ba chất liệu chính (thép không gỉ, kính và gỗ Scandinavi. Johnson nói cửa hàng Target có 31 mẫu lò nướng bánh bằng điện. Trong khi đó William-Sonoma, cửa hàng bán dụng cụ nấu ăn chuyên dụng, chỉ có hai mẫu. Ông sẽ thiết kế cửa hàng của Apple theo khái niệm tối thiểu này bằng cách giảm số lượng sản phẩm bày bán. Johnson không có nhiều lựa chọn. Khi ông mới gặp Jobs, iPod vẫn chưa xuất hiện, và Apple mới chỉ có bốn sản phẩm (hai sản phẩm để bàn, hai sản phẩm xách tay) để bày kín 800 m². Thay vì sợ hãi, Johnson coi đây là một cơ hội lớn. Ông sẽ lấp đầy cửa hàng không phải với sản phẩm, mà là kinh

nghiệm của chủ cửa hàng đó. Nó đem lại không gian cho Apple cải cách.

>> **Cho phép khách hàng thử sản phẩm.** Chẳng có cửa hàng bán lẻ máy tính nào thời đó cho phép bạn kết nối Internet và thử máy móc của họ. Hãy dạo quanh cửa hàng của Apple và bạn sẽ thấy mọi sản phẩm đều được kết nối Internet. Khách hàng được phép lướt web bao lâu tùy thích. Họ có thể đọc sách trên iPad, chơi game trên iPod Touch, hay nghe nhạc trên iPod Nano.

» **Đem đến trải nghiệm về dịch vụ khách hàng.** Johnson yêu cầu các thành viên trong nhóm kể về dịch vụ khách hàng mà họ thấy hài lòng nhất từ trước đến nay. Hầu hết họ đều trả lời là dịch vụ tại các khách sạn, ví dụ như The Four Seasons. Johnson từ đó nảy ra ý tưởng xây dựng một “quầy bar” trong cửa hàng, nơi khách hàng có thể tới và yêu cầu giúp đỡ. Thay vì phục vụ rượu, Apple sẽ cung cấp những lời khuyên. Khi Steve Jobs ghé thăm cửa hàng bán lẻ đầu tiên của Apple, ông nói mọi sản phẩm sẽ được trưng bày trong khoảng 25% diện tích cửa hàng, phần còn lại là dành cho giải pháp. Giải thích về Quầy bar Thiên tài, Steve Jobs nói: “Khi bạn đi mua một chiếc máy tính hoặc sau khi bạn mua một chiếc máy tính, nếu có bất kỳ câu hỏi nào, bạn đều có thể hỏi một thiên tài, chẳng phải điều đó rất tuyệt vời hay sao? Đây là Quầy bar Thiên tài của chúng tôi. Người của chúng tôi sẽ phục vụ bạn ngay tại cửa hàng và có thể trả lời mọi câu hỏi của bạn. Nếu họ không thể trả lời được, [nhấc chiếc điện thoại đồ lên], họ có đường dây nóng ở đây để gọi trực tiếp cho chúng tôi tại trụ sở của Apple ở Cupertino, nơi đó chúng tôi có những người giải quyết được vấn đề.”

>> **Giúp khách hàng mua bán một cách dễ dàng.** Ở chuỗi cửa hàng của Apple, người mua không phải xếp hàng dài để mua sản phẩm, vì ở đó không có quầy thanh toán tiền mặt. Các chuyên gia sẽ đi quanh cửa hàng với thiết bị EasyPay đặc biệt, một thiết bị đọc

thẻ tín dụng không đây giúp bạn thanh toán trong khoảng thời gian cực ngắn. Một hóa đơn sẽ được gửi đến khách hàng qua email. Apple không khuyến khích sử dụng tiền mặt. Một số cửa hàng còn giới hạn chỉ được thanh toán tiền mặt trị giá tối đa là 250 đô-la, và một số mặt hàng không thể mua được bằng tiền mặt, trừ khi số tiền đó được đổi thành thẻ quà tặng. Điều này nghe có vẻ khó khăn cho người sử dụng và nhận được một số ý kiến tiêu cực, nhưng lựa chọn thanh toán qua thiết bị không đây rõ ràng đã giúp cho hầu hết khách hàng của Apple tiết kiệm thời gian mua bán.

>> **Cung cấp dịch vụ dạy một kèm một.** Khách hàng mua máy tính Mac trực tuyến hoặc tại cửa hàng bán lẻ của Apple có thể đăng ký một buổi đào tạo “một kèm một” với một cá nhân sáng tạo, một người có thể dạy họ về bất cứ chương trình nào họ muốn tìm hiểu. Ngày nào bạn cũng có thể thấy những người già trẻ học đánh máy tài liệu trên Pages, tạo các bài thuyết trình trên Keynote, và sắp xếp ảnh trên iPhoto, hoặc học sử dụng các công cụ trong GarageBand. Càng nhiều người yêu thích các chương trình mà Apple cung cấp, thì càng có nhiều khả năng họ sẽ quay trở lại cửa hàng.

Apple đã cải cách việc bán lẻ bằng cách thay đổi cách tư duy của khách hàng về trải nghiệm ở cửa hàng bán lẻ.

Không nhìn thực tại qua “bộ lọc thực tế”

Johnson nói rằng chuyển từ Target sang Apple là một trải nghiệm tích cực đối với ông, bởi Steve Jobs không sử dụng “bộ lọc thực tế”. Chính những hiểu biết nội bộ sâu sắc đã dạy chúng tôi rất nhiều điều về Steve Jobs, Apple, và cải cách. Từ khi sinh ra, con người đã được dạy rằng họ không làm được việc này, việc khác. Theo Johnson, “Cải cách là giao điểm thú vị giữa trí tưởng tượng của ai đó và cuộc sống thực tại của họ. Vấn đề là ở chỗ, rất nhiều

công ty không có khả năng tưởng tượng những điều vĩ đại, và cái nhìn của họ trước cuộc sống nói với họ rằng những gì họ tưởng tượng là điều không thể.”

Johnson dẫn chúng về một trải nghiệm của ông ở Target, chuỗi cửa hàng bán những sản phẩm gần giống như Wal-Mart. Johnson yêu cầu nhà thiết kế nổi tiếng Michael Graves thiết kế một thứ gì đó mới lạ và độc đáo. Và Graves đã thiết kế một chiếc ấm đun nước mà sau này trở thành sản phẩm bán chạy nhất của cửa hàng. Ông còn tiếp tục thiết kế hàng trăm sản phẩm thông dụng khác cho Target. Tuy nhiên, tại thời điểm Johnson giới thiệu chiếc ấm, ban lãnh đạo Target có nhã ý giảm chất lượng xuống một chút để bán sản phẩm với giá 20 đô-la thay vì 40 đô-la. Tuy nhiên, Johnson vẫn kiên quyết cho rằng khách hàng của Target muốn các đồ gia dụng phải được thiết kế đẹp mắt nhưng giá cả vẫn phải chẵn. Theo Johnson, mẫu mã giờ đây trở thành điểm cốt yếu trong kinh doanh và giúp phân biệt Target với các đối thủ khác.

Khi gia nhập Apple, Johnson cứ ngỡ sẽ nhận được những gợi ý tương tự như thế. Nhưng không, vị CEO không hề sử dụng “bộ lọc thực tế” để tạo ra những sản phẩm chất lượng cao và kiểu dáng tuyệt vời, và một trí tưởng tượng vô cùng phong phú. “Chúng tôi để trí tưởng tượng chiến thắng,” Johnson nói. “Nếu bạn hỏi khách hàng họ thích gì ở cửa hàng của chúng tôi, họ sẽ nói họ thích những thứ mà chúng tôi tưởng tượng ra.” Bài học về trải nghiệm trái ngược của Johnson ở Target và Apple dạy chúng ta rằng tư duy theo công thức sẽ dẫn đến những ý tưởng dập khuôn theo công thức. Nếu Target cố gắng chiến thắng Wal-Mart trong cuộc chơi của họ thì Target sẽ thất bại trong việc tạo dựng một hình ảnh thương hiệu riêng. Nếu Apple cũng lựa chọn đi theo chiến thuật của Gateway, công ty sẽ không thể tạo ra những trải nghiệm tiên tiến trong thị trường bán lẻ như vậy được. Trong cả hai trường hợp, công ty đã tạo ra những cái

cách thành công trong bán lẻ vì họ biệt vượt ra ngoài những tiêu chuẩn, quy tắc chung của một ngành công nghiệp để tìm cảm hứng: Target thuê Michael Graves, một nhà thiết kế với những công trình kiến trúc nổi tiếng thế giới chứ không phải những đồ gia dụng hàng ngày, trong khi Apple học hỏi từ The Four Seasons, một công ty chẳng liên quan chút nào đến máy tính nhưng vẫn đóng vai trò chủ chốt đối với thành công của chuỗi cửa hàng bán lẻ Apple.

Chúng tôi ở đây để giúp bạn phát triển

Tháng Hai năm 2010, tôi bước vào một cửa hàng bán lẻ của Apple để mua chiếc MacBook Pro mới phục vụ một số công việc sáng tạo của mình. Chú thích một chút, tôi không phải là tín đồ của Mac tại Gallo Communications Group. Tôi rất hài lòng với chất lượng của cả Mac lẫn những chiếc máy tính của Microsoft. Nhân viên của tôi cho rằng hai nền tảng trên phục vụ cho những mục đích khác nhau. Tuy nhiên, tôi vẫn thích được trải nghiệm một dịch vụ khách hàng khác biệt và tin tưởng rằng Apple có thể thực hiện việc đó một cách xuất sắc.

Tôi biệt mình muốn gì, nên tôi có thể dễ dàng mua một sản phẩm Apple trực tuyến mà không cần bước chân vào cửa hàng, nhưng tôi vẫn muốn được trải nghiệm Apple một cách đầy đủ. Như đã định, tôi bắt đầu cuộc hành trình trên mạng bằng cách đặt cuộc hẹn với một “nhân viên hỗ trợ mua hàng”. Giống như dịch vụ chăm sóc khách hàng của Nordstrom có các “nhân viên hỗ trợ mua hàng” giúp bạn lựa chọn đúng sản phẩm bạn cần, Apple cũng có các nhân viên hỗ trợ mua hàng để trả lời tất cả các câu hỏi của bạn và giúp bạn tìm được sản phẩm phù hợp nhất. Khi tôi lựa chọn một cửa hàng bán lẻ của Apple ở địa phương, Apple sẽ nhanh chóng gửi email xác nhận cuộc hẹn của tôi với nhân viên hỗ trợ.

Tôi tới cửa hàng và lập tức được chào đón bởi “chuyên gia” Dominick, người đã dành một tiếng đồng hồ sau đó để trả lời các câu hỏi của tôi và giới thiệu các sản phẩm của Apple. Dominick không làm việc vì tiền hoa hồng. “Chúng tôi ở đây để giúp bạn phát triển,” ngay từ đầu buổi nói chuyện anh ta đã nói với tôi như vậy. Chỉ một câu nói đó cũng đã cho tôi biết tại sao Apple có thể tạo ra một trong những môi trường tân tiến nhất trong thị trường bán lẻ. Hầu hết các cửa hàng khác đặt ra mục tiêu bán sản phẩm; còn mục tiêu của Apple là giúp khách hàng phát triển. Một sự khác biệt lớn.

“Dominick, tôi vẫn đang cân nhắc nên mua một chiếc Mac hay mua máy tính để bàn bình thường. Tại sao tôi phải chuyển sang dùng Mac nhỉ?” Tôi hỏi. (Mặc dù tôi đã biết rõ câu trả lời, chỉ là tôi muốn xem nhân viên hỗ trợ mua hàng của tôi sẽ trả lời như thế nào.)

“Ông đã nói ông phải thuyết trình,” Dominick nói. Qua đây tôi cũng ghi nhận anh ta lắng nghe những gì tôi nói và cân nhắc những nhu cầu của tôi. “Hệ thống vận hành của Mac là một nền tảng dựa trên Unix, điều đó có nghĩa là nó vô cùng ổn định và đáng tin cậy. Chắc hẳn ông không muốn gặp trục trặc về kỹ thuật khi đang thuyết trình trước 300 khán giả đúng không?” Anh ta hỏi.

“Tất nhiên là không rồi,” tôi trả lời.

“iLife đã được cài đặt sẵn trong mỗi chiếc máy tính Mac,” Dominick tiếp tục. “Ông cũng nói ông sẽ làm việc thực hành nhiều hơn với ảnh và video. iLife đem đến cho ông những chương trình tốt nhất để tổ chức, chia sẻ và xem ảnh, xem phim hoặc nghe nhạc.”

“Nghe tuyệt đấy, nhưng tôi sẽ phải học cách sử dụng các chương trình mới. Tôi đã biết cách sử dụng máy tính thông thường, và tôi cảm thấy rất dễ chịu khi sử dụng nó.”

“Không sao. Chúng tôi có thể đăng ký cho ông theo học một chương trình đào tạo một kèm một ngay tại cửa hàng này,” Dominick trả lời.

Apple đã lường trước mọi thứ. Dominick đã được đào tạo để lắng nghe nhu cầu của tôi, tìm ra giải pháp phù hợp, và dự đoán lý do tại sao tôi còn ngần ngại. Anh ta làm tất cả những việc đó với một phong thái gần gũi, thân thiện. Tôi đã có thể quyết định mua ngay lúc đó, nhưng tôi còn muốn thử xem mình có thể trải nghiệm đến đâu.

“Vâng, nhưng tôi vẫn băn khoăn,” tôi vừa nói vừa lắc đầu và tỏ ra bối rối hết mức có thể.

“Ông cứ suy nghĩ đi,” Dominick nói. “Nếu ông muốn tôi có thể giới thiệu ông với một trong các tư vấn viên kinh doanh của chúng tôi.”

Tôi cảm ơn Dominick vì đã dành thời gian cho tôi, và đặt một cuộc hẹn với một tư vấn viên. Dominick ghi lại tên tôi và nói sẽ có người liên lạc lại với tôi. Khi một nhà bán lẻ nói sẽ có người liên lạc thì thông thường bạn sẽ phải chờ đợi rất lâu, nếu không muốn nói là mất hút. Apple thì khác. Khi tôi về tới văn phòng, tôi nhận được thư từ một tư vấn viên của Apple Store, và anh ta sẽ giúp tôi ra quyết định. Tôi quay lại với cửa hàng vài ngày sau để gặp tư vấn viên của mình. Giống như Dominick, người này cũng nói rõ anh ta không làm việc vì hoa hồng. “Tôi ở đây để giúp ông cảm thấy thoải mái sản phẩm của chúng tôi. Chúng tôi muốn có một khách hàng trung thành suốt đời,” anh ta nói.

Tôi hỏi anh ta những câu tương tự như đã hỏi Dominick, và câu trả lời tôi nhận được cũng không mấy khác biệt. Mọi người ở Apple đều được huấn luyện để nói những câu giống nhau. Thông điệp là

thông nhất. Tư vấn viên đó đưa ra giá của một danh sách các sản phẩm đáp ứng nhu cầu của tôi, và đưa cho tôi một bảng báo giá cuối cùng, trong đó có 99 đô-la học phí cho chương trình “một kèm một”, cho phép tôi tham gia một chương trình đào tạo phù hợp diễn ra một tuần một buổi và trong suốt một năm liền.

“Được rồi, còn một vấn đề nữa,” tôi nói. “Tất cả tài liệu của tôi đều ở trong chiếc máy tính cá nhân cũ, và tôi phải chuyển chúng sang chiếc máy Mac. Tôi phải chuyển bằng cách nào đây?”

“Khi mua hàng, ông cứ mang laptop của ông tới đây, để lại cho chúng tôi, chúng tôi sẽ giúp ông chuyển mọi dữ liệu,” tư vấn viên của tôi nói. “Sau đó chúng tôi sẽ lên lịch hẹn để ông tới lấy chiếc máy cũ và ‘gặp’ chiếc máy mới. Chúng tôi gọi đó là Gặp gỡ chiếc Mac của bạn.”

Một lần nữa, Apple đã dự đoán mọi thứ. Mỗi lần tôi nêu ra một điểm gây trở ngại cho quyết định mua hàng, một chuyên gia hay tư vấn viên của Apple lại đưa ra một giải pháp. Thậm chí họ còn sắp xếp cho tôi một buổi gặp mặt thân thiện và gần gũi với chiếc máy tính mới – Gặp gỡ chiếc Mac của bạn. Việc này giống như bố trí một cuộc hẹn hò: Tôi được giới thiệu với một hệ thống bởi một người quen biết (chuyên gia), và tôi được đảm bảo rằng cô ta (chiếc máy tính mới) sẽ có đủ mọi phẩm chất mà tôi mong muốn (bao gồm cả chi phí bảo trì thấp!), và tôi có thể “gặp” cô ấy trong một cuộc hẹn thông thường. Một khi đã gặp nhau, chúng tôi có thể hiểu nhau hơn thông qua những buổi đào tạo riêng hàng tuần diễn ra trong suốt một năm. Bất kỳ ai có một mối quan hệ sâu sắc như thế này đều khó lòng từ bỏ. Và đó là chìa khóa dẫn tới những cải cách thành công trong lĩnh vực bán lẻ của Apple. Trong khi hầu hết các nhà bán lẻ khác đều tập trung bán sản phẩm thì Apple thiết lập một mối quan hệ suốt đời.

Cảnh báo: xây dựng mối quan hệ tình cảm sâu sắc với khách hàng có thể dẫn đến một số kết quả không mong muốn. Vào ngày lễ Valentine năm 2010, Joshua và Ting Li quyết định tuyên bố công khai tình yêu của họ với bạn bè và gia đình. Tổ chức đám cưới vào ngày Valentine không phải là chuyện lạ. Nhưng tổ chức đám cưới tại cửa hàng bán lẻ của Apple trên Đại lộ Số 5, New York mới là chuyện hiếm. Ngài “mục sư” ăn mặc giống Steve Jobs, với một chiếc áo chui cổ màu đen, quần jean xanh và giày thể thao. Cặp đôi đọc lời tuyên thệ “iDo’s” trên một chiếc iPhone, và video về đám cưới của họ được chỉnh sửa và đăng tải trên YouTube (có lẽ được chỉnh sửa trên máy tính Mac).

Vâng, chuyện lạ sẽ diễn ra khi khách hàng quá yêu nhãn hiệu của bạn. Thậm chí những sự việc lạ lùng hơn vẫn có thể diễn ra khi hai người yêu nhau vì sản phẩm của bạn đem họ đến với nhau!

Là cổ đông lớn nhất của Disney, Steve Jobs thường được xin lời khuyên giúp tập đoàn truyền thông khổng lồ này phát triển hơn nữa. Khi một vị điều hành nhận nhiệm vụ mở lại chuỗi cửa hàng bán lẻ của Disney và hỏi ý kiến Jobs, ông nói: “Hãy mơ giấc mơ lớn hơn.”

Chẳng có lời khuyên nào chính xác hơn thế.

Bài học cải cách nhỏ

1. Đừng cố bán sản phẩm. Thay vào đó, hãy làm giàu cho cuộc sống.
2. Cẩn thận xem xét từng điểm hấp dẫn của sản phẩm đối với mỗi khách hàng. Tận dụng mọi cơ hội để tạo mối quan hệ sâu sắc hơn, lâu bền hơn với khách hàng của bạn.

3. Hãy tham quan một cửa hàng bán lẻ của Apple dù bạn muốn mua một sản phẩm ở đó hay không. Lưu ý cách bài trí cửa hàng và trải nghiệm dịch vụ khách hàng ở đó. Có kỹ thuật nào bạn áp dụng được để cải thiện dịch vụ khách hàng cho doanh nghiệp của bạn hay không?

Chương 13. Suy nghĩ khác biệt về thương hiệu của bạn

Nếu bạn chỉ tâm niệm làm sao cho khách hàng và nhân viên của mình hạnh phúc, thì trong thời đại ngày nay, nó sẽ đem lại kết quả tốt đẹp cho công ty bạn.

- TONY HSIEH, Người sáng lập Zappos.com

Robert Stephens sáng lập một tập đoàn hàng tỷ đô-la với số vốn ban đầu vốn vẹn 200 đô-la, một chiếc xe đạp và một giấc mơ tạo ra trải nghiệm mới mẻ cho khách hàng. Khi còn học đại học, Stephens đi xe đạp tới các gia đình để sửa máy tính cho họ. Stephens luôn coi mình là một thương hiệu. Cậu sinh viên có một tổng đài điện thoại (một chiếc di động) và một chuỗi cung ứng (chiếc xe đạp leo núi). Khi thời khắc đã chín muồi để mở rộng doanh nghiệp của mình vào năm 1994, Stephens không có tiền để quảng cáo, vì vậy anh “ăn cắp” ý tưởng của một chuyên gia trong lĩnh vực chăm sóc khách hàng. Các nhân viên lái xe cho hãng dịch vụ United Parcel Service luôn mặc đồng phục, vì vậy Stephens quyết định rằng các chuyên gia trong lĩnh vực sửa chữa của mình cũng sẽ mặc đồng phục. Vì các nhân viên của anh đều là những cá nhân tự coi mình là người nghiện máy tính, nên bộ đồng phục cần phải phù hợp: áo sơ mi trắng, ngấn tay, một chiếc cà vạt đen có ghim gài, quần âu đen, tất trắng và một chiếc cặp bằng kim loại kiểu cảnh sát, giống như cặp của một nhân viên đặc vụ. Để cho giống hình ảnh một nhân viên đặc vụ, Stephens mua một chiếc Volkswagen Beetles cho nhân viên của mình và sơn hai màu đen trắng, giống chiếc xe tuần tra của cảnh sát. Anh thích mức giá đồng hạng của một chuỗi cửa hàng

thay đổi nên quyết định áp dụng mức phí tương tự như vậy cho dịch vụ sửa chữa máy tính của mình.

Đến đây, bạn đã có thể đoán ra Stephens là người sáng lập của Geek Squad, công ty sửa chữa máy tính và dịch vụ điện tử được Best Buy mua lại vào năm 2002. Kể từ đó, Geek Squad đã phát triển từ con số 60 nhân viên và 3 triệu đô-la lên hơn một tỷ đô-la doanh thu một năm. Phòng dịch vụ của Geek Squad được thiết lập ở tất cả 1.143 cửa hàng bán lẻ của Best Buy trên khắp nước Mỹ, và những chiếc xe biểu tượng của công ty vẫn đi tua khắp các phố và cung cấp dịch vụ sửa chữa tận nhà cho các hộ gia đình. 24.000 “nhân viên” của Geek Squad vẫn tiếp tục mặc bộ đồ ng phục lỗi thời mà Stephens sử dụng làm đầu tiên để tạo nét riêng biệt cho doanh nghiệp của mình.

Có thể Geek Squad sẽ không bao giờ được nhập chung tên tuổi với Best Buy nếu không nhờ khả năng tư duy cấp tiến của phó giám đốc Best Buy, Sean Skelley. Bởi việc lắp đặt các linh kiện điện tử, máy vi tính và thiết bị ngày càng trở nên khó khăn hơn nên Skelley đã luôn tìm cách tiếp cận gần hơn tới khách hàng và tạo ra môi kết nối tốt đẹp hơn để khiến họ hài lòng. Geek Squad đã xây dựng được thương hiệu nhờ dịch vụ khách hàng siêu việt mà theo Skelley sẽ là thành phần bổ sung cho chuỗi cửa hàng Best Buy.

Một lần tìm kiếm trên mạng với từ khóa “computer repair” (sửa chữa máy tính) đem lại 27 triệu đường link. Hãy tưởng tượng các doanh nghiệp sửa chữa máy tính phải khó khăn thế nào để phân biệt mình với các công ty khác. Robert Stephens của Geek Squad có thể đã trở thành một trong hàng nghìn chuyên gia sửa chữa máy tính trên cả nước, sống dựa vào thu nhập ít ỏi và chỉ phục vụ một số ít khách hàng. Nhưng anh đã mơ giấc mơ lớn hơn. Việc hoàn thành giấc mơ đó đòi hỏi anh phải suy nghĩ khác biệt về những trải nghiệm của khách hàng với thương hiệu của mình.

Phát tán niềm hạnh phúc

Người sáng lập cửa hàng bán lẻ giày dép và quần áo trực tuyến Zappos.com, Tony Hsieh, có rất nhiều điểm chung với người đồng sáng lập Apple, Steve Jobs. Cả hai đều bắt đầu sự nghiệp thành công của mình từ một phòng ngủ thừa, cả hai đều hết lòng cải thiện dịch vụ khách hàng và cả hai đều thay đổi ý nghĩa thông thường của một nhãn hiệu đối với khách hàng của họ. Bằng cách cải thiện những trải nghiệm của khách hàng, Zappos đã đạt được thành công vượt bậc (được Amazon mua lại vào năm 2009 với giá 1,2 tỷ đô-la) và được tạp chí *Fortune* bình chọn là một trong những địa điểm làm việc tốt nhất trên cả nước.

Sau khi tôi phỏng vấn Hsieh để viết bài cho tờ *BusinessWeek*, anh ta mời tôi đến thăm trụ sở của Zappos ở Las Vegas. (Zappos đóng ở Henderson, Nevada, cách Vegas khoảng 15 phút đi xe.) Tôi đã nhận lời và tới thăm vào năm 2009. Tôi chưa từng trải nghiệm một thứ gì giống như văn hóa doanh nghiệp của Zappos, ít nhất là trong phạm vi các doanh nghiệp Mỹ. Nhân viên của công ty mỗi khi đi làm đều hì hóp, còn khách hàng của họ là những người hâm mộ cuồng nhiệt (75% giao dịch trên trang Zappos.com là giao dịch quen thuộc). “Bí mật” làm nên thành công của Zappos.com chính là do Hsieh chưa bao giờ muốn bán giày dép. Lý tưởng của anh là xây dựng một nền văn hóa doanh nghiệp tiên tiến, giúp mang hạnh phúc cho cả nhân viên lẫn khách hàng của họ.

Khám phá trải nghiệm về Zappos

“Bạn sáng tạo ra nó. Bạn thực hiện nó.” Đó là câu trả lời của Roz Searcy khi tôi hỏi cô ấy làm gì ở Zappos. Roz – một tài xế chở khách, một nhân viên thu ngân, một chuyên viên tư vấn – tới đón

tôi tại khách sạn ở Las Vegas và lái xe đưa tôi tới Henderson. Ở đây, tôi được khám phá thế giới điên rồ, vui nhộn và lập dị của Zappos.com. Zappos đã tự khẳng định tên tuổi của mình và trở thành một trong những địa chỉ làm việc tốt nhất trên thế giới. Lý do chẳng có gì khó hiểu. Mọi người – từ CEO cho đến nhân viên thu ngân – đều làm nên giá trị của thương hiệu. Dưới đây là 5 nguyên tắc đã giúp Zappos trở thành tiêu chuẩn vàng của dịch vụ khách hàng tiên tiến.

1. Đối xử với mọi người như một gia đình

Chuyên tham quan bắt đầu bằng việc chiếc xe buýt chở khách của Zappos xuất hiện rất đúng giờ trước cửa khách sạn của tôi. Tôi là hành khách duy nhất trên chuyến xe đó. Chẳng ai biết tôi tới đó để viết bài cho *BusinessWeek.com*. Tôi nghĩ như vậy cũng chẳng sao. Điều quan trọng nhất đối với nhân viên của Zappos là tôi muốn biết về văn hóa của họ, và họ rất hào hứng chia sẻ.

“Tại sao cô lái xe một quãng dài như vậy để khách sạn chỉ để đón một mình tôi?” Tôi hỏi Roz.

“Tôi đối xử với khách hàng của mình như người trong gia đình. Nếu ông có người nhà sống trong thành phố, ông sẽ đến đón họ từ khách sạn hay từ sân bay? Đó là cách chúng tôi đối xử với khách hàng hay bất cứ ai muốn tìm hiểu về văn hóa của chúng tôi!”

“Hãy luôn nhớ rằng bất cứ ai trong doanh nghiệp của bạn – bất cứ ai – cũng đều đại diện cho thương hiệu của bạn. Hãy bước vào một cửa hàng bán lẻ của Apples và bạn sẽ được chào đón bởi một đội ngũ nhân viên thân thiện và hiệu biết. Zappos cũng vậy. Từ nhân viên lái xe, nhân viên thu ngân đến người điều hành tổng đài – tất cả mọi người ở Zappos đều đại diện cho văn hóa công ty.

2. Chỉ tuyển nhân viên phù hợp với nề`n văn hóa doanh nghiệp

Mọi người tôi gặp ở Zappos đê`u có tính cách hướng ngoại. Jonathan Wolske, hướng dẫn viên của tôi tỏ ra rấ`t nhiệt tình và say mê. Anh ta hào hứng kể chuyện về` Zappos. Mọi người ở tổng đài điện thoại ai cũng nghỉ tay để đón tôi, huýt sáo và nhiệt tình vẫy chào khi tôi đi qua khoang làm việc của họ. (Tôi gọi là khoang làm việc nhưng thực ra chúng giồ`ng như những cái kén để mọi người thỏa sức sáng tạo, trong đó nhân viên được phép thể hiện cá tính của mình trong không gian làm việc riêng.) Hsieh nói với tôi rằ`ng họ chỉ tuyển những nhân viên phù hợp với văn hóa doanh nghiệp. Ví dụ, một trong những giá trị cốt lõi của công ty là “tạo sự vui vẻ và một chút điên rồ`”. Vì thế`, những người phỏng vấ`n thường hỏi các nhân viên tiê`m năng một câu hỏi: “Trên thang điểm từ 1 đế`n 10, mức độ lập dị của bạn là bao nhiêu?” Nế`u điểm số` của bạn là 1 thì có lẽ bạn quá nghiêm túc để làm việc ở Zappos, còn nế`u là 10, có lẽ bạn hơi điên rồ` quá mức. Con số` không quan trọng, mà chủ yế`u là mọi người phản ứng trước câu hỏi như thế` nào. Zappos tìm kiế`m những người hòa đò`ng, vui vẻ với mọi người xung quanh. Tôi được tặng một cuố`n “Sổ tay văn hóa” vào cuố`i buổi, trong đó ghi lại những lời bình của hàng trăm nhân viên mà không hê` được biên tập hay chỉnh sửa. Từ yêu có lẽ là từ phổ biế`n nhấ`t để diễn tả những trải nghiệm công việc ở đây. Hãy tuyển những người yêu nhãn hiệu và ý nghĩa thương hiệu của bạn. Bạn có thể dạy họ tấ`t cả những điê`u còn lại.

3. Tin tưởng vào nhóm làm việc của bạn

Hsieh cải cách trong bộ phận tổng đài điện thoại bằ`ng cách bút phá từ thực trạng. Thay vì theo một kịch bản thố`ng nhấ`t giồ`ng như hầ`u hế`t nhân viên tổng đài của các công ty kinh doanh trực tuyế`n lớn khác, nhân viên của Zappos không có kịch bản và cũng không có giới hạn thời gian. Nhiệm vụ duy nhấ`t của họ là làm cho khách hàng

“ngạc nhiên” và tạo ra một sự kết nối tình cảm với họ. Mọi nhân viên đều được thêm những tấm bưu thiếp bên cạnh điện thoại. Nhân viên được khuyến khích xây dựng mối liên hệ với từng khách hàng và gửi cho người gọi một tấm bưu thiếp viết tay. Ví dụ, một nhân viên hỏi khách hàng tại sao cô ấy lại mua dép đi trong nhà. Khách hàng nói vì cô ấy chuẩn bị đến đảo Fiji. Nhân viên của Zappos sẽ gửi cho vị khách đó một tấm bưu thiếp, trong đó viết: “Chúc bạn có chuyến đi vui vẻ!”

Đó là những hành động rất đơn giản để một khách hàng gắn bó suốt đời. Trong một ví dụ khác, Hsieh nói với tôi rằng có lần một nhân viên đã dành tới bốn tiếng để nói chuyện điện thoại với khách hàng. Nhưng anh chưa bao giờ hỏi “Sao cô nói chuyện lâu thế?”, mà thay vào đó, anh hỏi: “Cô có hài lòng hay không?”

Bạn hiểu rồi chứ? Cải thiện dịch vụ khách hàng không phải là điều gì khó khăn. Đơn giản đó chỉ là phong cách lịch sự, là lễ thường tình, và là mong muốn được đối xử với mọi người như người trong một nhà, dù đó là khách hàng, đối tác hay nhân viên.

4. Chia sẻ mọi thứ

Tất cả các thông tin về tài chính và hiệu suất lao động đều được công khai hàng ngày trước toàn thể nhân viên: thời gian gọi trung bình, doanh số, lợi nhuận và những thứ tương tự vậy. Trên thực tế, Zappos cởi mở về hiệu suất làm việc của công ty đến nỗi mọi kết quả đều được đưa lên một tấm bảng để mọi người cùng theo dõi. Nhân viên công ty thậm chí còn khuyến khích tôi quay video tấm bảng và chia sẻ nó với mọi người trên blog. Xin lưu ý là không có một chuyên viên quan hệ công chúng nào giám sát tôi trong suốt buổi tham quan. Tôi hoàn toàn được tự do chụp ảnh, quay phim và nói chuyện với các nhân viên. Zappos chẳng giấu giếm điều gì. Doanh thu hàng năm của công ty đạt hơn 1 tỷ đô-la trong nhiều thập

kỷ khi thị trường bán lẻ giai đoạn trì trệ nhất. Zappos có được kết quả đó bởi họ tin rằng nhân viên của họ luôn làm những điều tốt nhất để phục vụ khách hàng.

5. Vui vẻ

Trong chuyến tham quan của chúng tôi, một nhân viên Zappos nhờ hướng dẫn viên thu âm một vài đoạn để đưa lên blog của công ty. Mọi người cười đùa vui vẻ và đập tay nhau chúc mừng. Tôi chưa bao giờ chứng kiến một nhóm người nào vui vẻ với nhau đến vậy. Họ không sợ làm như vậy sẽ bị các sếp khinh thường. Lãnh đạo còn khuyến khích điều đó. Chỉ khi nhân viên Zappos không được vui vẻ thì đó mới là vấn đề.

Đôi với nhiều ngành công nghiệp, dịch vụ khách hàng chất lượng cao là một lợi thế duy nhất có tính bền vững của công ty. Giờ hãy nghĩ đến những bài học mà Zappos dạy chúng ta về dịch vụ khách hàng: tuyển người phù hợp với văn hóa doanh nghiệp, quý khách như vàng, tin tưởng vào họ, khuyến khích xây dựng mối quan hệ sâu sắc hơn nữa với khách hàng, và luôn luôn vui vẻ. Đó có phải là môn khoa học gì cao siêu không? Không, không hề. Nhưng trong thị trường bán lẻ ngày nay, chúng ta hiếm khi bắt gặp điều đó, và vì thế Zappos được coi là một trong những công ty có nền văn hóa tiên tiến nhất nước Mỹ.

Điểm tương đồng lớn nhất giữa Zappos và Apple là ở chỗ cả hai đều thay đổi ý nghĩa của thương hiệu đối với khách hàng. Để tạo ra một nền văn hóa chú trọng vào việc đem lại dịch vụ khách hàng tiên tiến, bạn phải bắt đầu bằng việc tự hỏi bản thân: “Tôi đang thực sự bán cái gì?” Ví dụ, Apple không chú ý bán máy tính, mà Apple “làm giàu cho cuộc sống”. Zappos không chú ý bán giày dép, mà họ “mang lại niềm hạnh phúc”.

Còn bạn, bạn kinh doanh thứ gì?

Một nét Vegas ở vùng ngoại ô Chicago

Ở vùng ngoại ô Glenview của Chicago và Illinois, bạn sẽ bắt gặp các khách hàng lái xe hàng trăm cây số để mua máy tính, ti vi, máy nghe nhạc MP3, máy ảnh kỹ thuật số hay máy giặt sáy của Abt Electronics. Có rất nhiều nơi khác để mua đồ điện tử ở Chicago, trong đó có cả Best Buy. Tuy nhiên, ngay cả những trải nghiệm với Geek Squad cũng không thể so sánh với sự độc đáo đã kéo khách hàng đến với Abt.

Mike Abt, một trong bốn anh em điều hành cửa hàng, nói với tôi rằng lý tưởng của Abt Electronics là tạo ra một trải nghiệm đặc biệt cho những người mua đồ điện tử. Nếu lý tưởng của bạn là cung cấp dịch vụ khách hàng tiên tiến thì bạn nên quan sát cả bên ngoài lĩnh vực kinh doanh của mình để tìm nguồn cảm hứng. Giống như Ron Johnson của Apple tìm cảm hứng ở khách sạn The Four Seasons và Robert Stephens ở UPS, Mike Abt cũng tìm kiếm ý tưởng bên ngoài lĩnh vực của mình. Trong trường hợp này, anh quay sang Las Vegas.



Hình 13.1

Khi mới nhìn thấy hành lang dẫn vào Abt – sảnh trước của công ty – tôi nhớ ngay đến khách sạn Bellagio tráng lệ ở Las Vegas. (Xem hình 13.1). Ở đó có những cây cọ, những mặt tiền cửa hàng hấp dẫn (kiểu cửa hàng bên trong cửa hàng, giống như trong các trung tâm thương mại cao cấp), và một đài phun nước theo nhạc. Giống như buổi trình diễn với nước trên nền nhạc của Andrea Bocelli tại Bellagio, show nhạc nước của Abt được cài đặt trong nửa tiếng. “Trông giống quá,” tôi tự nhủ. Và đúng như tôi dự đoán, Mike Abt từng tới thăm Bellagio và quyết định đem một chút không gian Vegas tới Glenview.

Abt hiểu rằng để cạnh tranh với các ông lớn trong lĩnh vực bán lẻ như Best Buy, Wal-Mart hay Sears, anh phải đem lại những trải nghiệm khác biệt, thú vị và hấp dẫn hơn những người khác rất nhiều. Show diễn nhạc nước chỉ là một trong những trải nghiệm thu hút đông đảo khách hàng từ những nơi xa xôi đến với Abt. Đến với Abt, khách hàng sẽ được thỏa thuê thưởng thức lối kiến trúc và các tác phẩm nghệ thuật độc đáo, cùng mùi bánh quy nướng thơm phức, dễ chịu. Sức hấp dẫn là quá lớn. Cả trẻ em lẫn người lớn đều yêu thích bể cá với sức chứa 28 mét khối ở Abt, một điểm thu hút nữa được lấy cảm hứng từ Vegas: bể cá khổng lồ được đặt sau bàn lễ tân ở Mirage. (Xem hình 13.2). Một thợ lặn làm công tác lau chùi bể cá, và cũng giống như show diễn ở đài phun nước, đây là điểm đặc biệt thu hút mọi người trong cửa hiệu. Bể cá được đặt gần những chiếc máy quay phim chất lượng cao để khi kiểm tra chất lượng máy quay sẽ có cảnh đẹp và màu sắc để quay khách hàng thử. Các trường học ở địa phương thậm chí còn lên lịch tham quan bể cá của Abt.



Hình 13.2

Apple, Greek Squad và Abt đề u cho chúng ta một bài học về việc cải tiến xung quanh dịch vụ khách hàng: bạn có quyề n “ăn cấ p” ý tưởng từ các chuyên gia về dịch vụ khách hàng trong các ngành công nghiệp khác để áp dụng vào việc kinh doanh của mình. “Ăn cấ p” ý tưởng của đố i thủ có thể phát huy tác dụng trong thời gian ngắn, nhưng bạn khó có thể trở thành một người tiên phong cải cách. Bạn chỉ là bản sao của người dẫn đầ u mà thôi. Đó không phải là cải cách. Cải cách là biế t nhìn sang những lĩnh vực khác và áp dụng những gì bạn học được để đem lại những trải nghiệm tốt hơn cho khách hàng.

Một địa chỉ mua Pizza hàng đầu

Người Mỹ thích Pizza. Pizza là ngành công nghiệp mang lại doanh thu 30 tỷ đô-la mỗi năm tại Mỹ, mà dẫn đầ u thị trường là các ông lớn như Little Caesar’s, Domino’s, Pizza Hut, và Papa John’s. Có người bình thường nào lại mở quán Pizza mới ngay trước mặt những đố i thủ lâu đời thế này không? Đó là những người có cách tư duy giố ng như Steve Jobs.

Hãy hỏi bất kỳ ai từ 18 đế n 34 tuổi ở Madison, Wisconsin, rằ ng hiệu bánh Pizza yêu thích của là gì, và câu trả lời hầ u như đề u là

Toppers. Có trụ sở tại thành phố lân cận, Whitewater, Toppers Pizza đã mở 26 cửa hiệu ở vùng Trung Tây thượng và chiếm lĩnh thị phần của các chuỗi cửa hàng pizza lâu đời ở các thành phố có sự hiện diện của nó. Công ty cũng có doanh thu trên một phút vuông lớn hơn các chi nhánh của các nhãn hiệu pizza nổi tiếng trong nước. Toppers đã vượt qua các đối thủ bằng dịch vụ khách hàng tiên tiến.

Tính đến thời điểm này, bạn đã biết cải tiến bắt đầu với một lý tưởng. “Mục tiêu chủ đạo của chúng tôi là xây dựng một công ty tuyệt vời giúp kết nối các thành viên trong gia đình, bạn bè, và cả những người thích tụ tập vui vẻ, ăn uống,” CMO của Toppers, Scott Iversen nói với tôi. Vui vẻ là mục tiêu chính. Nếu lý tưởng của Toppers là “chế biến những chiếc pizza tuyệt hảo” thì công ty sẽ khó có thể nhanh chóng thu hút khách hàng. Đầu tiên, Toppers có khách hàng mục tiêu rất cụ thể. Ở những nơi các chuỗi cửa hàng pizza nổi tiếng đã quá quen thuộc với mọi người, Toppers biết họ cần có nét riêng biệt. Những người sáng lập đã tập trung vào thị trường trẻ và mở các cửa hàng trong các trường đại học ở Wisconsin. Trong trường hợp này, một lần nữa Apple lại là nguồn cảm hứng. Mặc dù các sản phẩm của Apple được mọi lứa tuổi yêu thích, nhưng đối với giới trẻ chúng là những sản phẩm rất tân thời. Những người sáng lập Toppers đã tự hỏi: “Làm sao để có được hình ảnh đẹp trước đông đảo sinh viên?” Và dưới đây là những câu trả lời:

>> **Sử dụng nguyên liệu tươi mới.** Chuỗi cửa hàng Pizza của các thương hiệu quốc gia thường chất đống bánh lên xe và chở đến từng điểm bán lẻ, trong khi bánh của Toppers được chế biến mới hàng ngày và ngay tại các cửa hàng. Vấn đề quan trọng là phải làm nổi bật sự khác biệt này trong mọi chương trình marketing và khuyến mại của công ty.

>> **Đưa ra nhiều lựa chọn đa dạng.** Những chiếc pizza đặc biệt mà Toppers bán ra được những người trẻ cuồng nhiệt hưởng ứng

- những người thường chia sẻ cảm xúc của họ trên các trang cá nhân. Hai loại pizza nổi tiếng nhất của cửa hàng là Mac 'N Cheese và "Hangover Helper", một loại pizza có ô p lết.

>> **Thông cảm với khách hàng.** Đã là sinh viên thì háu như đều phải chi tiêu dè sẻn. Có thể họ rất háo hức muốn thử một chiếc pizza Mac 'N Cheese nổi tiếng, nhưng lại ngần ngại bỏ ra 17 đô-la cho một chiếc bánh cỡ lớn. Toppers đã chú ý điều đó và cung cấp loại bánh mang tên "MyZa", loại pizza ăn thử dành cho một người, với giá 7 đô-la. Toppers cũng hiểu rằng những người trẻ thích chia sẻ những thứ không có trong thực đơn, và vì thế Toppers tạo ra "TopperStix", một loại bánh mì que phủ bơ có giá dưới 10 đô-la.

>> **"Tự tập" với khách hàng.** Toppers rất chú trọng đến truyền thông xã hội. Họ luôn duy trì chăm sóc các kênh Twitter và Facebook của cửa hàng. Dù chỉ có 26 chi nhánh nhưng công ty có 11.000 fan trên Facebook. Chuỗi cửa hàng cũng có một trang YouTube riêng để đăng tải các video hài hước trong đó khách hàng nhại lại các chuỗi cửa hàng pizza khác. Toppers luôn vui vẻ với khách hàng, lôi cuốn họ dù ở bất cứ đâu.

>> **Vui vẻ.** Khi một nhân viên giao hàng của Toppers xuất hiện trước cửa nhà bạn, bạn sẽ được nhận tất cả những gì bạn cần để thưởng thức chiếc pizza của mình, bao gồm đĩa, giấy ăn và các gói tương ớt. À, và một thứ nữa: những chú lính nhựa màu xanh hoặc kẹo mút. "Tại sao anh lại làm như vậy?" Tôi hỏi Iversen. "Tại sao không chứ? Nó hài hước, đáng nhớ. Và khách hàng của tôi thường bàn tán về chúng." Toppers lúc nào cũng có thể pha trò, đùa cợt khi giao tiếp với khách hàng.

>> **Tuyển người phù hợp với văn hóa doanh nghiệp.** Giống như trong trường hợp của Zappos và Apple, Toppers tuyển dụng dựa trên tính cách. Một người hướng dẫn có thể dạy bất cứ ai cách làm

bánh pizza, nhưng không thể dạy được phong cách thân thiện. Nếu bạn có thể làm được một chiếc pizza tuyệt vời nhưng bạn lại hay cau có, thì Toppers cũng không cần bạn. Apple cũng vậy, mọi người đều được đào tạo để hiểu về sản phẩm. Mọi nhân viên ở Toppers đều có thể miêu tả bất cứ món nào trong thực đơn và gợi ý dựa trên khẩu vị của khách hàng. Phương pháp này tạo ra một môi trường mà mọi người cảm thấy được chào đón thay vì bị coi là một “vụ giao dịch” đơn thuần.

Theo Iversen, “Khi các ông lớn cung cấp sản phẩm với chất lượng tầm thường và không quan tâm đến bạn như một cá nhân đơn lẻ thì chúng tôi muốn khách hàng của mình hiểu rằng chúng tôi không chỉ cung cấp một sản phẩm tươi mới, chất lượng tuyệt hảo mà còn muốn có mối quan hệ riêng tư với khách hàng. Mọi người yêu thích những thương hiệu nào có mối liên hệ riêng tư với họ.” Toppers không thể cạnh tranh nếu chỉ được khách hàng thích. Nó cần phải được yêu và yêu cuồng nhiệt, say mê. Dựa trên sự tăng trưởng nhanh chóng về số lượng khách hàng và doanh thu kỷ lục của công ty vào năm 2009, một trong những năm tồi tệ nhất cho các nhà hàng trên nước Mỹ, có thể nói Toppers đang ở trong những giai đoạn đầu tiên của một cuộc tình lâu bền.

Cải cách không tốn kém

Giờ bạn có thể thấy cải cách không nhất thiết phải tốn kém. Các tạp chí kinh doanh có nhan nhản những câu chuyện về khoản tiền kếch xù mà các công ty đổ vào việc nghiên cứu và phát triển, cứ như thể chi phí và cải cách sẽ đi đôi với nhau vậy. Như Steve Jobs đã nói, cải cách chẳng liên quan gì đến khoản chi tiêu của bạn. Cải cách chỉ đơn thuần là tạo ra những sản phẩm, dịch vụ, hoặc những trải nghiệm tuyệt vời mà khách hàng của bạn yêu thích. Trong một

chuyên thăm tới thành phố Olympic của Vancouver, British Columbia, tôi ghé thăm một cửa hàng được tạp chí *Fast Company* ca ngợi vì dịch vụ khách hàng tiên tiến – cửa hàng mang tên Everything Wine. Người sáng lập Paul Clinton mong muốn tìm được một cách để cạnh tranh với các công ty bán lẻ rượu lớn như Costco và BevMo. Các chuỗi cửa hàng này chỉ lãi yếm chút ít, vì vậy rất khó để cạnh tranh với họ về giá cả nếu bạn muốn duy trì cửa hàng. Clinton quyết định cải cách trong trải nghiệm.

Mọi nhân viên của Everything Wine đều là chuyên gia về rượu. Nếu ở Apple không có nhân viên thu ngân thì ở cửa hàng rượu đặc biệt này cũng vậy. Mọi người đều được đào tạo để trở thành chuyên gia và để trả lời các câu hỏi về các loại rượu cụ thể và gợi ý các loại thực phẩm đi kèm. Khách hàng cần có cảm giác được trân trọng. Họ sẽ không cảm thấy được trân trọng nếu câu trả lời cho những thắc mắc của họ là: “Tôi không biết. Tôi chỉ làm việc ở đây thôi.” Điều làm tôi ngạc nhiên nhất là Everything Wine đã đoạt giải thưởng “doanh nghiệp địa phương tiên tiến nhất” của Phòng thương mại Vancouver. Giải thưởng này gọi cho tôi một thực tế rằng rất ít công ty làm tốt dịch vụ khách hàng, nên khi một cửa hàng làm một việc cơ bản như đào tạo tất cả nhân viên của mình trở thành chuyên gia thì đã được coi là doanh nghiệp cải cách hàng đầu rồi. Cải cách không nhất thiết phải tốn kém. Nhưng nó đòi hỏi phải tận tâm trong việc phục vụ khách hàng.

Cũng trong chuyến thăm Vancouver đó, tôi trò chuyện với một phụ nữ trẻ làm việc cho khách sạn Westin nơi tôi ở. “Niềm đam mê” của cô ấy là thiết kế đồ họa. Làm sao tôi biết được điều đó? Bởi nó được viết trên bảng tên của cô ấy. Khi tôi khám phá ra điều thú vị nhỏ về cuộc sống của cô gái đó, chúng tôi đã nói chuyện, và tôi được biết cô ấy đang theo học một lớp thiết kế trên máy tính. Tôi cũng từng trao đổi kinh nghiệm du lịch với một bô-ì bàn ở Dallas

và nói chuyện về phim ảnh với một nhân viên khuôn vác ở thành phố Kansas.

Năm 2008, khu nghỉ dưỡng và khách sạn Westin quyết định sử dụng một sáng kiến cải cách nhằm khuyến khích nhân viên tạo dựng mối quan hệ sâu sắc hơn với khách hàng. Ý tưởng thiên tài đó là: bảng ghi tên mới. Thay đổi nằm ở dòng chữ bên dưới tên của mỗi nhân viên: “Niềm đam mê của tôi là”. Lãnh đạo của Westin chia sẻ với tôi rằng thông tin về niềm đam mê đó mở ra một câu chuyện giữa 50.000 nhân viên của công ty và khách hàng, và khi khách hàng bắt chuyện, họ sẽ cảm thấy dễ chịu hơn khi có bất cứ vấn đề gì xảy ra trong quá trình lưu trú. Trong ngành kinh doanh khách sạn, nếu chỉ đơn giản “đáp ứng” nhu cầu của một vị khách thì khách sạn đó nhận được điểm trung thành cao từ phía khách hàng. Mặt khác, nếu vị khách đó gặp vấn đề và được giải quyết thỏa đáng, chỉ số “quay lại” của khách – một chỉ số quan trọng đối với khách sạn – sẽ tăng lên đáng kể. Chỉ một dòng đơn giản trên bảng tên cũng có thể thu hút và khuyến khích khách hàng nói chuyện, và điều đó thường để lại một cảm giác dễ chịu trong lòng họ. Bây giờ tôi không biết giá hiện thời của bảng tên là bao nhiêu, nhưng cải cách đó có lẽ tốn ít chi phí hơn so với việc tu sửa lại tên sảnh khách sạn.

Một dịch vụ khách hàng tiên tiến có thể rất đơn giản, chi phí thấp và khá dễ thực hiện. Và dù đó là Apple, Geek Squad, Abt Electronics, Toppers, Everything Wine hay Westin, họ đều có chung một lý tưởng: nâng cao và bồi đắp mối quan hệ giữa thương hiệu và khách hàng của họ.

Bài học cải cách nhỏ:

1. Quan sát bên ngoài lĩnh vực của bạn để tìm cách nổi bật trước đối thủ.
2. Tuyển dụng nhân viên phù hợp với văn hóa doanh nghiệp và đào tạo mọi người trở thành chuyên gia trong “nền văn hóa” đó.
3. Vui vẻ. Đam mê có tính lan truyền. Nếu nhân viên của bạn không vui vẻ thì khách hàng của bạn cũng chẳng vui vẻ gì.

NGUYÊN TẮC SỐ 7

Làm chủ thông điệp

Bạn vừa nướng được một chiếc bánh rât dễ thương.

Nhưng rồi bạn lại trang trí nó bằng phân chó.

- STEVE JOBS

Chương 14. Người kể chuyện doanh nghiệp vĩ đại nhất thế giới

Steve Jobs là nhà quảng cáo kỳ tài với khả năng khiến khán giả say mê từ đầu đến cuối.

- **DAVID BLAINE**, ảo thuật gia lừng danh

Ngày 27 tháng Một năm 2010, Steve Jobs lại giới thiệu một cải cách nữa của Apple và kết thúc bài diễn thuyết bằng cách tóm tắt lại sản phẩm trong một câu duy nhất: “Công nghệ tiên tiến nhất của chúng tôi nằm trong một sản phẩm ‘cách mạng’ kỳ diệu với một mức giá khó tin.” Ông bật mí về chiếc iPad, cho khán giả trải nghiệm một vòng các tính năng của chiếc máy tính bảng: xem video, nghe nhạc, chơi điện tử, kiểm tra email, đọc báo, đọc sách, v.v... Và như ông vẫn thường làm với mỗi sản phẩm mới, Jobs trình bày trước khán giả một câu giới thiệu ngắn gọn vừa đủ đăng lên Twitter, một câu miêu tả sản phẩm chính xác để cả thế giới hiểu về sản phẩm đúng theo ý của Apple.

Nếu bạn không được nghe bài thuyết trình, không sao cả. Apple sẽ ngay lập tức đăng tải video đó kèm đường dẫn lên website và đăng báo với thông tin trong đoạn kết của bài thuyết trình. Bài báo sẽ có tựa đề: “Apple giới thiệu iPad, một sản phẩm ‘cách mạng’ kỳ diệu với một mức giá khó tin. Nếu không đọc được bài báo, bạn có thể truy cập trang chủ của Apple, trong đó có một bức ảnh iPad và dòng chữ bên cạnh: iPad ra đời, một sản phẩm ‘cách mạng’ kỳ diệu với một mức giá khó tin.” Nếu bạn không nghe được bài thuyết trình, không đọc báo và cũng không lên website, Apple có thêm một kênh thông tin nữa để tiếp cận bạn: cửa hàng bán lẻ Apple. Lối vào ở mỗi cửa hàng

đều có một tấm poster với hình ảnh của iPad. Bên cạnh bức ảnh là dòng chữ: “Một sản phẩm ‘cách mạng’ kỳ diệu với một mức giá khó tin.” Miêu tả của Apple về sản phẩm có mặt ở khắp nơi và không thể lẫn vào đâu được.

Thử tìm kiếm trên Internet với từ khóa iPad + “magical and revolutionary” (“cách mạng kỳ diệu”) và bạn sẽ được trả về gần 9 triệu kết quả! Và không, hầu hết các kết quả này không dẫn về website của Apple. Một tựa đề trên CNN tung hô “Apple tiết lộ chi tiết iPad kỳ diệu.” Một dòng tít ZDNet viết: “Jobs đã đúng: iPad quả thật là sản phẩm ‘cách mạng’ kỳ diệu.” Một blogger nổi tiếng viết: “3 lý do khiến iPad trở thành sản phẩm ‘cách mạng’ kỳ diệu.” Apple có một dòng miêu tả sản phẩm súc tích, thuyết phục và nhất quán đến nỗi nó được sử dụng bởi hàng nghìn nhà phân tích, phóng viên báo chí và khách hàng, những người luôn phải tìm kiếm từ ngữ để nói về một sản phẩm mới.

Thuyết phục người khác rằng sản phẩm của bạn thực sự là một ý tưởng tuyệt vời

Buổi thuyết trình về iPad và thông điệp marketing của nó một lần nữa chứng tỏ Steve Jobs là người kể chuyện doanh nghiệp đỉnh cao của thế giới. Trong hơn ba thập kỷ, ông đã biến những buổi ra mắt sản phẩm thành một dạng nghệ thuật. Các slide của Jobs được thiết kế rất trang nhã, và các bài thuyết trình của ông còn hơn thế rất nhiều. Chúng được tạo ra để thông báo, đào tạo, và giúp người nghe giải trí.

Năm 2009, McGraw-Hill xuất bản cuốn *Bí quyết thuyết trình của Steve Jobs*, trong đó tiết lộ chính xác những kỹ thuật làm nên một bài thuyết trình tuyệt vời Jobs. Buổi thuyết trình về iPad diễn

ra sau khi cuốn sách được xuất bản, nhưng các blogger biết rõ nội dung cuốn sách đã viết bài chứng minh buổi thuyết trình diễn ra đúng như khuôn mẫu trong cuốn sách như thế nào.

Điều đó nhấn mạnh một điểm quan trọng: nếu Steve Jobs sử dụng một khuôn mẫu chung cho các bài thuyết trình của ông thì bạn cũng có thể áp dụng chính những kỹ thuật đó để làm nổi bật ý tưởng của mình, thu hút sự chú ý và được tung hô tán thưởng. Và đừng nói với tôi “Sản phẩm của tôi không quyết định bằng iPad.” Vớ vẩn. Chỉ cần bạn có một ý tưởng cải thiện cuộc sống của ai đó hoặc thúc đẩy xã hội tiến lên là bạn có thể có một câu chuyện để kể với mọi người. Cách kể chuyện có cuốn hút, tạo cảm hứng, tiếp sinh lực cho người nghe hay không, tất cả phụ thuộc vào khả năng của bạn.

Giáo sư thần kinh học Gregory Berns của đại học Emory đã nói: “Một người có thể nghĩ ra một ý tưởng vĩ đại nhất thế giới – hoàn toàn khác biệt và mới lạ – nhưng nếu người đó không đủ khả năng thuyết phục mọi người thì ý tưởng đó chẳng có ý nghĩa gì.” Kể chuyện luôn là vấn đề mà Steve Jobs quan tâm. Ông tư duy khác biệt về thông điệp và cách thức trình bày nó trước các nhân viên, nhà đầu tư, khách hàng và công chúng.

Các công ty, các nhà lãnh đạo và nhà khởi nghiệp trên thế giới đang cố gắng phân tích những ma thuật đằng sau thành công của Apple. Họ tháo rời các sản phẩm của Apple để học hỏi về kiểu dáng thiết kế đặc biệt. Họ nghiên cứu về Steve Jobs để học hỏi cách tư duy của ông. Mỗi thành tố là một phần của câu chuyện – một trong bảy thành phần – nhưng thành phần cuối cùng, nguyên tắc số 7 làm nên những thành công tốt bậc có lẽ là quan trọng nhất. Steve Jobs đã làm chủ được thông điệp, truyền đạt ý tưởng của mình một cách xuất sắc đến nỗi ông đã thuyết phục được các nhà đầu tư, nhân viên và khách hàng ủng hộ lý tưởng của ông và đồng hành với ông trong cuộc hành trình.

Vô số các ý tưởng sẽ không bao giờ trở thành hiện thực, chứ chưa nói đến chuyện đưa xã hội tiến lên, nếu những câu chuyện không được kể một cách hiệu quả. Steve Jobs đã tư duy khác biệt trong việc kể những câu chuyện của Apple kể từ khi công ty mới thành lập, ít nhất là từ những năm 1981 – khi ông là một nhà khởi nghiệp 26 tuổi với một giấc mơ lớn, và truyền đạt nó một cách rõ ràng.

Tác giả Jeffrey Young gọi năm 1981 là một năm bước ngoặt với Apple. Đầu năm đó, chưa tới 10% người Mỹ nghe nói về Apple. Nhưng đến cuối năm, tỷ lệ nhận diện thương hiệu của Apple tăng lên 80%. Apple có được điều này là do họ tự cho mình là đối thủ duy nhất của IBM, một doanh nghiệp đã gia nhập thị trường máy tính cá nhân trước đó. Young tin rằng việc IBM gia nhập thị trường trước là một trong những thuận lợi lớn nhất cho Apple, bởi động thái đó chính thức hóa thị trường cho máy tính cá nhân.

Quảng cáo táo bạo của Apple chiếm trọn một trang lớn trên tờ *Wall Street Journal* và *New York Times*, trong đó Apple “chào đón” IBM bước vào và nhắc nhở IBM (và độc giả) rằng Apple đã sáng tạo ra hệ thống máy tính cá nhân.

CHÀO MỪNG IBM. CHÂN THÀNH.

Chào mừng đến với thị trường quan trọng nhất và hấp dẫn nhất kể từ cuộc cách mạng máy tính nở rộ 35 năm trước. Và chúc mừng chiếc máy tính đầu tiên của các bạn. Việc đưa sức mạnh thực sự của máy tính đến tay mỗi người thực sự đang cải thiện cách làm việc, tư duy, học tập, giao tiếp và nghỉ ngơi của con người... Chúng tôi chờ đợi một cuộc cạnh tranh về trách nhiệm, với một nỗ lực hết mình nhằm phát tán công nghệ Mỹ này ra khắp thế giới. Và chúng tôi hiểu rõ giá trị lớn lao của bản cam kết này. Bởi những gì chúng ta

đang làm là gia tăng tài sản cho xã hội bằng cách cải thiện năng suất của mỗi người. Chào mừng các bạn đến với nhiệm vụ này.

Mặc dù quảng cáo truyền hình năm 1984 về chiếc Macintosh chạy một lần trong giải bóng bầu dục Super Bowl nằm trong danh sách các quảng cáo nổi tiếng nhất trong lịch sử truyền hình, nhưng một số nhà bình luận lại quả quyết quảng cáo trên báo giấy năm 1981 của Apple mới là quảng cáo hiệu quả nhất và có tầm ảnh hưởng lớn nhất, bởi Apple đã thành công khi tự đặt mình vào vị trí đối thủ chính thống của IBM, một công ty lớn hơn doanh nghiệp non nớt Apple gấp 10 lần. (Ngày nay, thị phần của Apple lớn hơn của IBM, và giá trị của Apple lớn hơn của cả Intel lẫn Hewlett-Packard cộng lại.)

Trí tưởng tượng của con người luôn được khơi nguồn cảm hứng từ câu chuyện của David và Goliath, một chàng trai nhỏ bé phải đối mặt với những tình huống trở trêu, người đã đánh bại kẻ xấu chỉ bằng mưu mẹo, kỹ năng và niềm tin sắt đá vào bản thân. Mọi câu chuyện hay bộ phim đều có một vị anh hùng và một tên hung ác, và câu chuyện của Apple cũng vậy. Và, chẳng có ai kể câu chuyện đó hay bằng Steve Jobs.

“Nếu vì một lý do nào đó chúng ta phạm một sai lầm lớn và IBM chiến thắng, thì cảm giác của cá nhân tôi là chúng ta sẽ bước vào một Kỷ nguyên Bóng tối của máy tính trong vòng 20 năm,” Steve Jobs nói trong một bài phỏng vấn của tờ *Playboy*. “Một khi IBM nắm quyền kiểm soát một bộ phận thị trường, họ sẽ ngừng đổi mới – họ ngăn chặn cải cách diễn ra... nhưng Apple thì không như vậy.”

Một kế hoạch kinh doanh kích thích lòng nhiệt tình của ban giám đốc

Ngoài quảng cáo về IBM, năm 1991 còn là năm đầu tiên Apple xây dựng một kế hoạch kinh doanh thực sự mà Jobs tự tay viết. Trong kế hoạch đó, Jobs đưa ra hình ảnh ẩn dụ rằng Macintosh giống như một chiếc “máy tính không tay quay”, như đã trình bày ở chương 6. Những dòng miêu tả sau đây xuất hiện trong kế hoạch kinh doanh của Apple, và theo Young, ngôn ngữ của Jobs đã “châm lửa” trong phòng họp của ban giám đốc khi Jobs thuyết trình; đoạn trích dưới đây thể hiện tài năng kể chuyện của Steve Jobs:

Máy tính cá nhân giờ đang ở giai đoạn giống như những chiếc xe cần phải quay bánh tay mới có thể khởi động được... Máy tính cá nhân đơn giản là chưa hoàn chỉnh, giống như những chiếc xe chưa hoàn chỉnh ở giai đoạn quay tay. Chiếc tay quay đối với máy tính cá nhân chính là giao diện người dùng kinh khủng. Người dùng cần phải học một loạt các câu lệnh và thao tác thiếu tự nhiên để sai khiến chiếc máy tính làm những điều họ muốn. Thập kỷ này, chúng ta chứng kiến rất nhiều nhà sản xuất, trong đó có một số tên tuổi rất lớn, nhảy vào thị trường máy tính cá nhân. Một số loại có ổ nhớ lớn hơn, một số có bộ nhớ dung lượng lớn, một số có màu, và một số khác có nhiều cột hơn, nhưng chúng đều cần phải quay bánh tay.

Truyền thông hiệu quả là một nhân tố chủ chốt đằng sau việc thương mại hóa các ý tưởng cải cách thành công. Steve Jobs có ý tưởng về một chiếc máy tính gõ phím, trong đó giao diện với những dòng lệnh sẽ được thay bằng các biểu tượng và chuột, nhưng ông cần “quảng cáo” ý tưởng đó với ban giám đốc của Apple. Theo Young, sức mạnh của lý tưởng đã giúp Jobs thành công, ban điều

hành và ban giám đốc công ty đã bật đèn xanh cho dự án. Người ta tò mò rằng: nếu không nhờ vào khả năng truyền đạt lý tưởng một cách thuyết phục của Jobs, liệu những ý tưởng của ông có biến thành những cải cách thay đổi thế giới hay không? Tất nhiên chúng ta không bao giờ thực sự biết được câu trả lời, nhưng tôi cho rằng chúng sẽ khó có thể trở thành hiện thực nếu thiếu đi một người kể chuyện tài tình.

Và chúng tôi gọi nó là... iPad

Vào buổi sáng tháng Một đầy sương mù mà Steve Jobs thuyết trình về iPad tại trung tâm hội nghị Yerba Buena ở San Francisco, tôi đang đứng ngoài tòa nhà chờ buổi thuyết trình bắt đầu và chia sẻ những hiểu biết của tôi trực tiếp với khán giả của *Fox Business News*. Ít người biết rõ Jobs sẽ bật mí điều gì sáng hôm đó (mặc dù người ta đã đồn đại từ lâu là một chiếc máy tính bảng), và tôi chẳng có thông tin nội bộ gì để chia sẻ với phóng viên truyền hình, mặc dù cô ta đã nỗ lực hết sức để có được dù chỉ một chút thông tin. Nhưng tôi đã dự đoán chính xác Jobs sẽ giới thiệu sản phẩm mới như thế nào, dù đó là sản phẩm gì. Tôi có thể dự đoán bài thuyết trình một cách chính xác vì những bài thuyết trình trước đây của Jobs đã cho chúng ta một căn cứ để khám phá phương pháp của ông. Phần tiếp theo sẽ nhấn mạnh một vài thành tố mà Steve Jobs kết hợp để mang chiếc iPad vào cuộc sống. Bằng cách đó, ông truyền thông tới khán giả lý tưởng, lợi ích và niềm hứng khởi đằng sau cải cách mới nhất của Apple. Và nếu phải đặt cược, tôi sẽ **nói Jobs thường đưa các thành tố sau vào một bài giới thiệu sản phẩm:**

Một dòng tít phù hợp để đăng lên Twitter

Như đã đề cập ở đầu chương này, Steve Jobs chỉ miêu tả chiếc iPad bằng một câu, gọi đó là sản phẩm “cách mạng kỳ diệu”. Ông

nhấn mạnh thông điệp đó hai lần. Đó là một trong những câu đầu tiên ông nói khi bước lên sân khấu và là thông điệp cuối cùng ông để lại cho khán giả. Các ý tưởng cải cách, theo định nghĩa, phải mới mẻ. Khách hàng thông thường cần được giúp đỡ để hiểu sản phẩm sẽ được sử dụng trong cuộc sống như thế nào. Steve Jobs luôn dùng một câu miêu tả đủ ngắn gọn để đăng lên Twitter. Một chiếc iPod là gì? “Đó là một nghìn bài hát trong túi bạn.” Còn một chiếc MacBook Air là gì? “Đó là chiếc notebook mỏng nhất thế giới.” Một câu nhưng nói lên tất cả.

Một đố i thủ

Mọi bài thuyết trình của Steve Jobs đều có một vị anh hùng và một kẻ tàn ác, một vai chính diện cũng như một vai phản diện. Bài thuyết trình về iPad cũng không phải là ngoại lệ. Mặc dù IBM đóng vai trò là một đố i thủ trong những năm 1980, nhưng một kẻ ác không nhất thiết phải là một đố i thủ. Và thường là không phải. Trong nhiều trường hợp, Jobs sẽ giới thiệu kẻ thủ ác là một vấn đề cần giải quyết. Tất nhiên, trong câu chuyện của Jobs, Apple luôn đóng vai trò là người hùng.

Trong buổi thuyết trình về iPad, một danh mục các thiết bị được gọi là “netbook” đóng vai trò là kẻ ác. Jobs chiếu một slide trong đó có hai hình ảnh: một chiếc iPhone ở bên trái và một chiếc máy tính notebook ở bên phải. Một dấu chấm hỏi xuất hiện giữa hai hình ảnh đó. Jobs giới thiệu vấn đề như thế này:

Để tạo ra một loại sản phẩm mới, thì sản phẩm mới đó phải thực hiện một số chức năng chính tốt hơn rất nhiều lần. Tốt hơn laptop, tốt hơn điện thoại thông minh. Đó là những chức năng gì? Vâng, những thứ như lướt web. Kiểm tra email. Xem và chia sẻ ảnh. Xem video. Nghe các bộ sưu tập nhạc. Chơi game. Đọc sách điện tử. Nếu không, nó chẳng có lý do gì để xuất hiện. Giờ một số người

cho rằng đó là netbook. Nhưng vấn đề là netbook chẳng khác hơn trong bất kỳ chức năng nào cả. Chúng chậm chạp, hình ảnh chất lượng thấp và chạy những phần mềm máy tính cũ kỹ, lợc cọc. Nó chỉ là những chiếc laptop giá rẻ. Chúng tôi không nghĩ chúng thuộc danh mục sản phẩm thứ ba. Nhưng Apple có một sản phẩm như vậy, và muốn lần đầu tiên giới thiệu nó tới các bạn trong ngày hôm nay. Chúng tôi gọi nó là iPad.

Nguyên tắc số 3

Các nhà thần kinh học đã phát hiện ra con người có thể cùng lúc điểu khiển ba đến bốn cụm thông tin trong trí nhớ ngắn hạn. Nếu vậy, tại sao lại đưa ra đến mười thông điệp khi ba thường là con số mà tất cả khán giả của bạn có thể tiêu hóa được trong một buổi nói chuyện? Jobs sẽ giải thích về sản phẩm mới hay ý tưởng mới bằng cách tập trung vào ba điểm chính, không hơn. Ông dùng phương pháp này trong buổi thuyết trình về iPad, như được miêu tả trong bảng 14.1.

Bảng 14.1. Nội dung buổi thuyết trình về iPad được chia làm ba điểm chính.

NỘI DUNG THUYẾT TRÌNH VỀ IPAD	1	2	3
Apple có thu nhập từ ba dòng sản phẩm:	iPhone	iPod	Macs
Apple có ba đối thủ trong danh mục thiết bị di động	Nokia	Samsung	Sony
Netbook có ba vấn đề	Chậm	Hình ảnh chất lượng thấp	Phần mềm máy tính cũ kỹ
Khách hàng truy cập được ba kho dữ liệu trên iPad	iTune	App	iBookstore
iPad sẽ được đóng gói với ba sự lựa chọn về gói dữ liệu và mức giá	16GB (499 đô-la)	32GB (599 đô-la)	64GB (699 đô-la)

Hình ảnh đơn giản

Steve Jobs hiểu rằng khán giả của ông ghi nhớ thông tin tốt hơn khi chúng được trình bày ở dạng lời và hình ảnh hơn là chỉ có chữ. Ví dụ, slide thuyết trình về iPad của ông không có dấu gạch đầu dòng nào. Trên đó có chữ và hình ảnh, rất nhiều hình ảnh, nhưng tuyệt nhiên không có các gạch đầu dòng. Hãy xem qua bảng 14.2. Trong cột thứ nhất, bạn sẽ đọc được những gì Jobs nói trong một phần của bài thuyết trình về iPad. Cột thứ hai miêu tả slide đi kèm với những gì ông nói.

Bảng 14.2. Lời của Jobs và nội dung trên slide tương ứng trong bài thuyết trình về iPad 7

Lời của Jobs	Nội dung trên slide tương ứng
Chiếc iPad rất mỏng. Độ dày của nó chỉ có nửa inch thôi.	Slide có hình chiếc iPad Dòng chữ: "dày 0,5 inch".
Nó có màn hình hiển thị 9,7 inch lộng lẫy với công nghệ IPS. Nó đẹp đến kỳ lạ.	Hình ảnh iPad Dòng chữ: "Màn hình IPS 9,7 inch"
Chúng tôi sử dụng silicon tự chế cho iPad. Chúng tôi cũng sử dụng một con chip gọi là A4, loại chip tiên tiến nhất mà chúng tôi từng chế tạo.	Hình ảnh iPad Dòng chữ "Chip A4 Apple, 1 GHZ"
Chúng tôi đã chế tạo thành công pin 10 tiếng, điều đó có nghĩa là tôi có thể đáp chuyến bay từ San Francisco đến Tokyo và xem video suốt quãng đường mà chỉ cần một lần sạc.	Hình ảnh nghệ thuật của một cục pin được sạc đầy Dòng chữ : "10 tiếng"

Từ ngữ đầy nhiệt huyết

Lòng nhiệt huyết của Steve Jobs đối với sản phẩm của Apple được thể hiện qua những lời lẽ đầy cảm xúc mà ông sử dụng để miêu

tả đặc điểm của sản phẩm. Ông tránh sử dụng các thuật ngữ thông dụng, từ chuyên ngành và ngôn ngữ doanh nghiệp phổ biến trong thời buổi kinh doanh hiện nay – những từ ngữ sáo rỗng, nhảm nhí, mơ hồ và vô cảm. Trong khi rất nhiều nhà thị trường nhô i nhét vào bài nói của mình những thứ vô nghĩa thì những cụm từ như “tốt nhất” (best of breed), chuyển đổi mô thức (paradigm shift), và tỷ lệ tương quan truyền thông (share of voice) không bao giờ xuất hiện trong từ vựng của Jobs. Hiếm có doanh nhân nào đủ can đảm trình bày ý tưởng theo cách của Jobs. Có lẽ ông đã nói những nút bấm trên màn hình máy tính của Apple trông đẹp đến nỗi “bạn sẽ muốn liếm lên đó.” Jobs cũng miêu tả tốc độ của iPhone 3GS là “vô cùng hăng hái”. Dưới đây là một số ví dụ về những từ ngữ nhiệt tình mà Jobs chọn để miêu tả iPad:

- » “Nó thân thiết hơn một chiếc laptop và xịn hơn nhiều so với một chiếc điện thoại thông minh.”
- » “Nó là phương tiện lướt web tốt nhất mà bạn từng biết.”
- » “Nó là công cụ đánh máy trong mơ.”
- » “Nó chỉ đơn giản như vậy thôi.”
- » “Nó rất tuyệt vời.”
- » “Nó đẹp đến kỳ lạ.”

Dù đó là những lời ông sử dụng, những slide ông thiết kế hay những thông điệp ông truyền tải, Steve Jobs không bao giờ chủ quan khi kể chuyện về một sản phẩm mới. Ngay cả khi “cảnh dựng” đã được thiết kế. Khi Jobs giới thiệu iPad, trên sân khấu còn có hai đồ vật nữa, nhưng không phải là bục phát biểu. Một chiếc ghế da thoải mái và một chiếc bàn tròn nhỏ là những “đạo cụ” duy nhất mà Jobs cần. Ông ngò i xuống ghế, cầm chiếc iPad đã được đặt sẵn

trên bàn lên và, trong khi khán giả theo dõi, ông bắt đầu giới thiệu chức năng của chiếc iPad. Sân khấu được dàn dựng rất tài tình. Chủ đích của iPad không phải là trở thành một thiết bị thứ ba để bạn mang trong ví hay cặp xách cùng laptop và điện thoại. Nó được tạo ra để làm cho cuộc sống của bạn dễ chịu và thoải mái hơn, chẳng hạn khi ở trong bếp, bạn muốn xem các bài phê bình phim, hoặc đặt vé ở Fandango, hay khi bạn thả mình vào chiếc ghế êm ái và tiếp tục đọc cuốn sách mà bạn đang đọc dở. Mặc dù Jobs chưa bao giờ chỉ rõ ràng những điều đó, nhưng hình ảnh trên sân khấu chính là phụ đề thể hiện cách nhìn của Apple đối với vai trò của iPad trong cuộc sống.

Steve Jobs là một trong những người kể chuyện doanh nghiệp đỉnh cao trên thế giới. Ông hiểu rằng kiểu dáng thiết kế và dịch vụ khách hàng xuất sắc sẽ giúp bạn tiến xa hơn. Cải cách đòi hỏi phải có dư luận tích cực, và dư luận tích cực lây lan nhờ những người truyền bá đầy cảm hứng, những người hiểu lý tưởng của cải cách và chia sẻ cảm hứng của họ một cách hiệu quả và giàu xúc cảm.

Bài học cải cách nhỏ

1. Xem những bài thuyết trình của Steve Jobs. Truy cập YouTube và tìm kiếm “Steve Jobs + keynote”.
2. Đọc cuốn Bí quyết thuyết trình của Steve Jobs để hiểu rõ hơn kỹ năng truyền đạt của Jobs.
3. Nghĩ ra một câu chuyện để kể trước khi mở PowerPoint hay Keynote (phần mềm thuyết trình của Apple).

Chương 15. Suy nghĩ khác biệt về câu chuyện của bạn

Ý tưởng không thực sự sô'ng động nếu chúng bị giam hãm trong đầ'u óc của một người.

- **NANCY DUARTE**, Tác giả Slide: Ology

CEO trước đây của General Electric, Jack Welch, kể về việc ông đã có một chuyến du hành đường phố để tìm hiểu thêm về các phòng ban của GE khi ông mới tiếp nhận vai trò lãnh đạo công ty. Trong khi nghe một bài thuyết trình khó hiểu, Welch giơ tay để hỏi. Ông không hiểu một số thuật ngữ mà diễn giả đang sử dụng. Vị diễn giả quay sang Welch và trả lời: “Anh hy vọng trong vòng 5 phút tôi có thể dạy anh những kiến thức tôi phải mất 25 năm để học hay sao?” Welch nghĩ vị quản lý này sẽ chẳng ngồ'i ở vị trí đó được lâu.

Thế giới không thiếu những cá nhân kiệt xuất, cấp tiến nhưng những ý tưởng của họ lại được nói vào những đôi tai điếc, vì họ không thể truyền đạt những ý tưởng đó một cách hiệu quả. Bộ não của chúng ta không chú ý đến những thứ tẻ nhạt, và nếu câu chuyện của bạn tẻ nhạt, nó sẽ khó lòng lọt vào tai kẻ khác.

Theo các tác giả cuốn *Innovation*, “Ý tưởng từ trước đến nay luôn phong phú, nhưng nó chưa bao giờ phong phú như trong thời đại kinh tế phát triển nhanh chóng ngày nay. Mọi người bị dội bom bởi những ‘ý tưởng mới’ mới. Muốn có được sự chú ý cần thiết để thành công, bạn phải làm nổi bật được ý tưởng của mình bằng sự mạch lạc và giá trị của nó. Nếu bạn là người thắng cuộc trong việc đưa ra một ý tưởng cải tiến thì một trong những việc bạn phải làm là

kêu gọi tài chính và nguồn lực con người để hoàn thành dự án của bạn. Nghĩa là bạn phải thuyết phục ai đó – một giám đốc công ty, một ban giám đốc, một nhà đầu tư, hoặc một người quản lý chương trình của chính phủ – rằng bạn có một ý tưởng hay.”

Quan sát trên gọi cho tôi nhớ đến cuộc đối thoại giữa tôi với một vị quản lý thuộc top 500 doanh nghiệp hàng đầu của Mỹ. Vị quản lý này sở hữu một trong những nhân viên giỏi nhất công ty trong đội của mình, nhưng nhân viên đó lại không phát triển nhanh chóng như mọi người mong đợi.

“Tại sao cậu ta không thể thành công hơn nữa?” Tôi hỏi nhà quản lý.

“Bởi vì cậu ta không có khả năng thuyết trình,” vị quản lý nói. “Anh ta nói đều đều và hay lúng túng, nhưng đến thời điểm này anh ta vẫn là người thông minh nhất trong nhóm!”

Thật không may, kỹ năng thuyết trình yếu kém có thể giết chết cả một sự nghiệp. Giao tiếp là nhân tố quan trọng. Nếu bạn không tin, vô số các đối thủ sẽ ăn bữa trưa của bạn, không nhất thiết vì họ có sản phẩm hay ý tưởng tốt hơn, mà bởi họ hiểu được tầm quan trọng của việc kể chuyện cuốn hút. Steve Jobs hiểu được điều này, và kỹ năng thuyết trình luôn được ông chú trọng trong suốt ba thập kỷ qua.

Truyền bá cảm nang về điện toán đám mây

Nhà sáng lập trang salesforce.com và cũng là cánh chim đầu đàn trong lĩnh vực điện toán đám mây, Marc Benioff, cho rằng kỹ năng kể chuyện là một trong những thành tố cơ bản làm nên thành công nhanh chóng của công ty ông. Trong một buổi phỏng vấn của tờ

BusinessWeek, Benioff cho biết: “Giao tiếp có lẽ là phần quan trọng nhất trong công việc của tôi.”

Sau khi lập ra trang [salesforce.com](https://www.salesforce.com) trong phòng ngủ của một căn hộ ở San Francisco, Benioff đã phát triển công ty thành tập đoàn 1 tỷ đô-la một năm chỉ trong vòng chưa đầy một thập kỷ. Trong 10 năm phát triển đó, Benioff hiểu rằng để thu hút sự chú ý, anh sẽ phải kết bạn với các phóng viên và các blogger, những người sẽ giúp anh truyền bá cuốn cảm nang về điện toán đám mây.

Bắt đầu từ thời gian biểu dày đặc, Benioff vẫn luôn trả lời phóng viên trực tiếp và nhanh chóng. Hiếm khi các yêu cầu từ phía truyền thông không được trả lời. Mặc dù sở hữu cả một công ty PR, Benioff vẫn thường trực tiếp trả lời các yêu cầu gửi đến. (Tôi biết điều này vì anh luôn trả lời email của tôi khi tôi còn là phóng viên kinh doanh, và thư hồi đáp thường đến trong vòng 24 giờ.) Từ khi mới lập nghiệp Benioff đã quyết định anh sẽ không coi truyền thông là kẻ thù. Ngược lại, anh sẽ đối xử với họ như một phần then chốt trong chiến lược marketing của anh. “Các nhà báo lập tức nghĩ về tôi như một nguồn để khai thác các câu trích dẫn hoặc nhận xét, bởi họ biết tôi luôn sẵn sàng để cung cấp những thông tin bên trong mới nhất và luôn luôn đúng thời hạn mà họ đặt ra,” Benioff chia sẻ với tôi.

Benioff cho rằng truyền thông xã hội đã biến khách hàng thành các nhà “chế tác nội dung”. Điều đó nghĩa là các nhà khởi nghiệp thành công cần phải đáp ứng được nhu cầu về nội dung và kiến thức chuyên sâu mới mẻ. Theo Benioff, “Tương lai của việc truyền thông tới khách hàng dựa hoàn toàn vào khả năng giao tiếp với họ trên mọi kênh có thể: điện thoại, email, chat, web, và mạng xã hội. Khách hàng vẫn luôn bàn luận về các sản phẩm và nhãn hiệu của một công ty. Các công ty cần phải tham gia vào những cuộc đối thoại đó.”

Ba nguyên tắc để truyền đạt giá trị

Benioff và Steve Jobs rất giống nhau trong việc kể chuyện về nhãn hiệu của công ty. Dưới đây là ba kỹ thuật mà cả hai nhà khởi nghiệp đều đã sử dụng thành công, các kỹ thuật bạn có thể áp dụng ngay hôm nay để cải thiện cách truyền đạt giá trị đằng sau ý tưởng của bạn.

Kể những câu chuyện kinh điển

Chẳng phóng viên nào thèm quan tâm đến một nhà khởi nghiệp “nhỏ bé” trong phòng ngủ, và đó là lý do tại sao Benioff không bao giờ đặt mình vào câu chuyện đó. Anh thường kể các câu chuyện kinh điển như David và Goliath. “Chúng tôi cho giới truyền thông những thông tin khác biệt. Chúng tôi cho họ những thông tin mới. Chúng tôi luôn tự coi mình là các nhà cách mạng. Chúng tôi chạy đua với đối thủ mạnh nhất trong ngành công nghiệp hoặc chính ngành công nghiệp đó. Chúng tôi kể những câu chuyện về sự thay đổi. Chúng tôi quan tâm đến những thứ mới lạ và khác biệt, tốt cho người dùng và tốt cho cộng đồng. Chúng tôi nói chuyện về tương lai.”

Nghe có quen quen không? Chắc chắn rồi. Nếu không, bạn hãy đọc lại chương trước!

Duy trì sự phối hợp đồng đều giữa mọi người

Sự nhất quán của thông điệp vô cùng quan trọng. Mọi người trong một tổ chức cần phải nói tiếng nói chung. Tại salesforce.com, Benioff luôn phải chắc chắn rằng các nhân viên có thể diễn tả những gì họ làm và ý nghĩa của chúng trong vòng một câu. Anh còn tạo ra một “bảng nhấc việc” được ép cẩn thận, với một câu đó ghi trên mặt trước và lợi ích của dịch vụ ở mặt sau. Các nhân viên và đối tác của salesforce.com còn được tham gia huấn luyện về chủ đề

này để họ đều có thể phát tán thông điệp hiệu quả và thông nhất. Trong lịch sử của salesforce.com, câu nói đơn giản thường được lặp đi lặp lại là “Sự kết thúc của Phần mềm”.

Khuyến khích phát triển kỹ năng thuyết trình

Bạn muốn một công việc tại salesforce.com? Bạn sẽ có lợi thế hơn nếu có khả năng thuyết trình. Một số ứng viên được yêu cầu thêm phần thuyết trình ngoài việc trả lời những câu hỏi học bổng. “Kỹ năng thuyết trình là chìa khóa,” Benioff nói. “Những người làm việc cho bạn cũng đại diện cho thương hiệu của bạn. Bạn muốn họ thể hiện bản thân – và thay mặt bạn – theo một cách nhất định. Dù nhân viên có nhận ra điều đó hay không, thì mọi người trong công ty đều giao tiếp với khách hàng theo cách này hay cách khác, và thái độ của họ sẽ ảnh hưởng đến thương hiệu của bạn. Đó là lý do tại sao chúng tôi phải mất nhiều công sức để đảm bảo rằng chúng tôi chọn đúng người đại diện cho thương hiệu của mình, và rằng mọi người làm việc một cách nhất quán một khi họ được nhận vào công ty.”

Tôi đi đường vòng một chút khi nhắc đến các phương pháp của Marc Benioff, nhưng tôi muốn khẳng định rằng hầu hết các nhà khởi nghiệp thành công đều có chung ý tưởng với Steve Jobs trong việc kể một câu chuyện hấp dẫn về thương hiệu của công ty. Họ cũng sử dụng những phương pháp tương tự nhau để kể những câu chuyện đó.

Bảy chỉ dẫn để quảng bá ý tưởng theo cách của Steve Jobs

Từ khi cuốn Bí quyết thuyết trình của Steve Jobs ra đời, các công ty và cá nhân trên thế giới đã thay đổi cách họ trình bày về lý tưởng và lợi ích đằng sau thương hiệu, sản phẩm, dịch vụ hay ý tưởng của họ. Tôi được nghe trực tiếp từ các giám đốc điều hành trong rất nhiều ngành công nghiệp: xe hơi, chăm sóc sức khỏe, sản xuất, dược phẩm, công nghệ, thậm chí vũ khí hạt nhân! Khi bạn có ý tưởng, khả năng bạn thuyết phục được người khác chấp nhận ý tưởng đó sẽ cao hơn nhiều nếu bạn áp dụng một vài trong số các phương pháp đã giúp Steve Jobs trở thành chuyên gia trong lĩnh vực kể chuyện. Và dưới đây là bảy phương pháp mà bạn có thể sử dụng ngay hôm nay để quảng bá ý tưởng của mình theo cách của Steve Jobs.

1. Tạo ra một khoảnh khắc “đáng kinh ngạc”

Mỗi bài phát biểu của Steve Jobs đều có một khoảnh khắc để mọi người trầm trồ thán phục – khoảnh khắc đáng kinh ngạc. Chúng được lên kịch bản sẵn để bổ sung cho các slide thuyết trình của Steve, website của Apple, các bài báo hay quảng cáo. Thông thường, những khoảnh khắc này là gia vị cho buổi giới thiệu sản phẩm chính thức của công ty. Ví dụ, năm 2008, để mọi người thấy MacBook Air mỏng đến thế nào, Jobs có màn rút laptop ra khỏi chiếc phong bì đựng tài liệu. Các blogger sướng phát điên, và hình ảnh Jobs cùng chiếc phong bì trở thành hình ảnh đáng nhớ nhất trong sự kiện đó.

Vào ngày 9 tháng Chín năm 2009, chủ đề cho khoảnh khắc đáng kinh ngạc lại không phải là một sản phẩm. Đó là hình ảnh của chính Steve Jobs bước lên sân khấu sau một thời gian dài vắng mặt vì ca cấy ghép gan. Ông nói với khán giả rằng giờ đây ông có lá gan của một thanh niên ngoài 20 tuổi qua đời vì tai nạn giao thông, người đã hào phóng hiến tặng những bộ phận quan trọng của cơ thể. “Nếu không nhờ sự hào phóng đó, tôi đã không thể đứng ở đây được rồi,” ông nói.

Dù bạn sử dụng phần mềm thuyết trình Microsoft PowerPoint hay Apple Keynote, hãy dựng sẵn kịch bản cho một khoảnh khắc đáng kinh ngạc, thậm chí trước khi bạn mở phần mềm ra. Ví dụ, tôi từng làm việc cùng các nhà khoa học thuộc một phòng thí nghiệm vũ khí nổi tiếng. Khi đó họ đang cần có những bài thuyết trình để xin vốn tài trợ cho một loại vũ khí tối tân có khả năng xác định mục tiêu vô cùng chính xác, và có thể cứu được mạng sống của những người dân vô tội trong khu vực có chiến tranh. (Thông tin này đã phổ biến nên tôi thoải mái trích dẫn ra ở đây, tuy nhiên tôi xin phép không đề cập đến tên tổ chức và các thành viên trong đó.) Vũ khí đó sẽ thổi bay kẻ thù trong một khu vực nhỏ trong khi gia đình kẻ bên vẫn bình an vô sự. Chúng tôi quyết định tạo ra một khoảnh khắc không thể nào quên bên cạnh những slide thuyết trình, bằng cách tạo một vòng tròn bằng dải ruy băng sáng màu trên sàn nhà và một vòng tròn bằng ruy băng màu khác cách đó vài mét. Vào thời điểm quan trọng nhất trong bài thuyết trình, diễn giả sẽ chỉ vào cuộn băng và tuyên bố rằng: ai ngồ i trong vòng tròn đầu tiên sẽ bị đánh bom chết, trong khi những người ngồ i ngoài vòng tròn thứ hai thì không hề hấn gì. Bạn nghĩ khán giả sẽ ghi nhớ điều gì? Những slide hay những dải ruy băng?

2. Tuân thủ nguyên tắc số ba

Nguyên tắc số 3 là một trong những khái niệm quan trọng nhất trong cuốn sách này. Đó là lý do tại sao Goldilocks nhìn thấy ba con gấu. Đó là lý do tại sao hậu hết các vở kịch đều được viết thành ba hồi. Trí óc con người, như tôi đã đề cập trước đây, chỉ có thể giữ lại ba đến bốn “đoạn” thông tin, và Jobs hiểu rất rõ điều này. Một bài thuyết trình của Steve Jobs thường được chia làm ba đoạn. Ngày 9 tháng Chín năm 2009, Jobs lên sân khấu và nói với khán giả rằng ông sẽ trình bày về ba danh mục sản phẩm là iPhone, iTunes và iPod. Jobs được mọi người biết đến vì hay làm trò hài

hước với những sản phẩm. Tại hội chợ Macworld năm 2007, ông giới thiệu “ba sản phẩm làm nên cuộc cách mạng”: một chiếc MP3, một chiếc điện thoại, và một phương tiện kết nối Internet. Sau khi nhắc đi nhắc lại ba danh mục đó vài lần, ông mới tiết lộ một bí mật lớn: cả ba sản phẩm đều được gói gọn trong một chiếc iPhone. Quy tắc số ba trở thành một khoảnh khắc đáng kinh ngạc.

Hãy tự hỏi bản thân “Ba điều tôi muốn giới thiệu tới khách hàng là gì?” Không phải 20 điều, chỉ ba điều thôi. Bạn có thể trình bày nhiều luận điểm dưới dạng viết (ví dụ một bài báo hay một cuốn sách) nhưng chỉ giới hạn ở số ba trong các bài thuyết trình trước công chúng và trong các cuộc đối thoại.

3. Chia sẻ sâu sắc

Jobs hiếm khi tự mình thuyết trình cả một bài dài. Ông thường có cả một đội quân trợ giúp ở xung quanh. Và trong buổi giới thiệu iPad vào tháng Một năm 2010, ông có cả một đội quân hùng hậu. Sau khi giới thiệu cho khán giả một vòng về những tính năng của sản phẩm, ông giới thiệu một vài vị lãnh đạo nữa của Apple lên để thảo luận về những thành tố khác của sản phẩm mới, trong đó có Scott Forstall, phó giám đốc sản xuất phần mềm iPhone, và Phil Schiller, phó giám đốc marketing sản phẩm của Apple. Các lãnh đạo của Apple sau đó giới thiệu các diễn giả không thuộc công ty, ví dụ các nhà phát triển game. Tóm lại, Jobs chia sẻ sâu sắc với bảy người nữa cho một buổi thuyết trình kéo dài một tiếng rưỡi. Nếu bạn có thể chia sẻ sâu sắc với một thành viên khác trong đội, (hoặc một khách hàng) thì hãy cố gắng làm như vậy. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng với bất kỳ kiểu thuyết trình nào, diễn giả cũng cần phải luyện tập khi thuyết trình theo nhóm để đảm bảo rằng mỗi đoạn “chuyển cảnh” được thực hiện trơn tru.

4. Giới thiệu người hùng và kẻ ác

Mỗi vở kịch vĩ đại đều có một vị anh hùng và một tên hung ác. Như đã trình bày trong chương trước khi bàn về việc giới thiệu iPad, Steve Jobs là bậc thầy trong việc viết kịch. Chúng ta đã thấy kỹ năng này của ông từ những năm 1984 khi Apple giới thiệu chiếc Macintosh. Jobs dàn dựng buổi giới thiệu sản phẩm bằng cách vẽ một bức tranh về IBM – “gã khổng lồ xanh” – với âm mưu “thống trị thế giới”. Apple, ông nói, sẽ trở thành công ty duy nhất cản đường IBM. Đám đông reo hò phấn khích. Bạn cũng có thể áp dụng quảng cáo nổi tiếng: “Tôi là Mac, tôi là Máy tính cá nhân” với hình tượng anh hùng chống lại kẻ hung ác vào một bố cục cảnh quảng cáo 30 giây.

5. Tư duy bằng hình ảnh

Các bài thuyết trình của Apple vô cùng đơn giản và giàu hình ảnh. Như chúng ta đã bàn luận ở chương trước, trên một slide của Steve Jobs có rất ít chữ và không hề có dấu gạch đầu dòng. Kỹ thuật này áp dụng một đặc điểm mà các nhà tâm lý gọi là “sự siêu việt của hình ảnh,” nghĩa là thông tin sẽ dễ nhớ nếu được trình bày dưới dạng cả chữ lẫn hình, hơn là chỉ có chữ không. Khái niệm này có ý nghĩa rất lớn đối với bài thuyết trình của bạn. Đừng nhồi nhét vào slide một đống thông tin, chúng chỉ làm mờ đi thông điệp của bạn. Câu chuyện của bạn cần giữ vị trí trung tâm. Đừng đọc các slide, đừng coi chúng như những tờ giấy nhớ. Nếu bạn muốn biết thêm về việc sử dụng hình ảnh trong thuyết trình, hãy đọc cuốn *Bí quyết thuyết trình của Steve Jobs* và các cuốn sách của các chuyên gia như Nancy Duarte, Garr Reynolds, hay Cliff Atkinson.

6. Tạo những dòng tít thân thiện với môi trường Twitter

Apple tạo điều kiện tối đa để khách hàng nói về sản phẩm của mình – và công ty viết sẵn những tiêu đề cho họ. MacBook Air là gì? Là “máy tính xách tay mỏng nhất thế giới.” Nếu bạn không thể

miêu tả công ty, sản phẩm, dịch vụ, hay ý tưởng của mình bằng một câu vừa vặn để đăng lên Twitter, hãy quay về và suy nghĩ lại từ đầu. Đừng công bố nó cho đến khi bạn có thể làm được điều đó.

7. Bán giấ'c mơ chứ'c đừng bán sản phẩm

Steve Jobs có niềm đam mê tột độ là thay đổi thế' giới, và niềm đam mê của ông được thể hiện trong mỗi bài thuyết trình. Bất cứ ai cũng có thể học những phương pháp ông sử dụng để sáng tạo ra những slide giàu hình ảnh, nhưng những slide đó sẽ chẳng là gì nếu người trình bày chúng thiếu' nhiệt huyết, đam mê. Khi Jobs ra mắt chiế'c iPod năm 2001, ông nói rằng âm nhạc là một trải nghiệm có khả năng biế'n đổi thâ'n kỳ, và theo một cách khiêm tồ'n của riêng mình, Apple đang biế'n đổi thế' giới. Khi hâ'u hế't mọi người nhìn thấ'y một chiế'c máy chơi nhạc thì Jobs nhìn thấ'y một cơ hội để tạo ra một thế' giới tồ't đẹp hơn cho khách hàng. Đó là điểm khác biệt giữa Jobs và hâ'u hế't các nhà điề'u hành tâ'm thường khác – Jobs toàn tâm toàn ý cố'ng hiế'n cho mục tiêu thay đổi thế' giới, và ông không ngâ'n ngại nói ra điề'u đó.

Các ý tưởng của bạn sẽ chẳng bao giờ trở thành những cải cách làm thay đổi thế' giới nếu chúng cứ mãi gò bó trong đầ'u óc bạn. Ở một thời điểm nhấ't định, bạn sẽ phải thuyết phục người khác đầ'u tư, mua, tham gia, đóng góp hay truyề'n bá. Chắ'c hẳn bạn sẽ ngạc nhiên khi biế't rấ't nhiề'u người không hiểu được tâ'm quan trọng của bước đi này. Dường như họ tin rằng những ý tưởng của họ sẽ thay đổi thế' giới, dù cho việc hiện thực hóa chúng có khó khăn đến thế' nào. Đáng tiế'c là, hâ'u như bạn sẽ chẳng bao giờ được nghe về' chúng. Tôi thường tự hỏi không biế't có bao nhiêu ý tưởng cách mạng không bao giờ có cơ hội thành công, bởi bộ óc ưu tú sáng tạo ra nó không thể kể được câu chuyện đầ'ng sau ý tưởng.

Bạn có những ý tưởng tuyệt vời để chia sẻ với mọi người. Đừng để khả năng thuyết trình yếu kém hủy hoại sự thành công của những ý tưởng đó. Một bài thuyết trình xuất sắc có thể biến đổi những khó khăn, khởi động các phong trào, và phát triển các doanh nghiệp. Hãy bắt đầu xây dựng đế chế của bạn ngay hôm nay. Hãy để Steve Jobs chỉ cách cho bạn.

Bài học cải cách nhỏ

1. Kể sớm, kể thường xuyên câu chuyện của bạn. Hãy coi truyền thông là nền tảng cho thương hiệu của bạn mỗi ngày.
2. Hãy kể câu chuyện về nhãn hiệu của bạn một cách thông minh dù ở bất cứ đâu: trong các bài thuyết trình, trên website, quảng cáo, các tài liệu marketing, và truyền thông xã hội.
3. Tư duy khác biệt về phong cách thuyết trình của bạn. Hãy nghiên cứu Steve Jobs, đọc những cuốn sách về thiết kế và chú ý tới những bài thuyết trình giàu cảm hứng, tìm hiểu xem điều gì khiến chúng trở nên khác biệt so với những bài thuyết trình bình thường khác? Ai cũng có thể nâng cao khả năng thuyết trình của bản thân, nhưng để vượt qua thử thách và thành công, bạn cần có tinh thần cầu tiến, cũng như sẵn sàng đón nhận cái mới để mở mang đầu óc.

Một điều nữa...

Đừng để những kẻ ngớ c làm bạn nản lòng

Tự tin là cách chắc chắn nhất để đạt được những gì bạn muốn. Nếu sâu thẳm trong tim bạn biết rằng mình sẽ trở thành một cái gì đó, thì bạn sẽ đạt được đúng như vậy. Đừng bao giờ suy nghĩ theo chiều hướng ngược lại. Đó là tai họa.

- Tướng George S. Patton

Cải cách là thứ gì đó xa vời bởi rất ít người có đủ can đảm để ứng dụng những ý tưởng mới hoàn toàn, và đủ can đảm để theo đuổi niềm tin của họ. Cải cách đòi hỏi sự tự tin, dũng cảm, và kỷ luật để dập tắt những ý kiến tiêu cực. Ít ai có được lòng can đảm ấy, và đó là lý do tại sao chẳng mấy người có tiềm năng cải cách trên quy mô lớn, như cách mà Steve Jobs đã làm. Những ý tưởng, những công ty và các trào lưu vĩ đại tiếp theo sẽ đến từ những cá nhân hiếm hoi đó, những người dũng cảm tin tưởng vào những nguyên tắc của bản thân, và khởi nghiệp cho chính bản thân họ, bất chấp những rủi ro có thể xảy ra.

Năm 1977, khi Apple bắt đầu bán sản phẩm máy tính cá nhân mới mang tên Apple II thì Ken Olsen, người sáng lập Digital Equipment nói: “Chẳng có lý do gì để mọi người cảm thấy cần một chiếc máy tính trong nhà.” Thật may là Steve Jobs rất tin tưởng vào lý tưởng của mình, tức là đem máy tính đến tay tất cả mọi người.

Hầu như tất cả các nhà khởi nghiệp thành đạt đều từng phải chiến đấu với thói đa nghi. Hãy tưởng tượng một chàng trai trẻ sẽ cảm thấy khó khăn thế nào nếu phải nghe những câu sau:

“Chúng tôi không cần anh. Anh vẫn chưa tốt nghiệp đại học.”

“Nhấc chân khỏi bàn của tôi và ra khỏi đây ngay! Người cậu bố c
mùi và chúng tôi sẽ không mua sản phẩm của cậu đâu.”

“Chuỗi cửa hàng của cậu sẽ không hiệu quả sụp đổ thôi. Có lẽ đã
đến lúc cậu nên thôi suy nghĩ theo kiểu khác người đi.”

“Rắc ròi của anh là ở chỗ anh vẫn tin vào đường lối bán trứng
cá muôi trong một xã hội dường như chỉ phù hợp với pho mát và
bánh quy giòn.”

Những nhận xét trên, dù ở thời điểm này hay thời điểm khác, đều
hướng tới một người mà sau này được công nhận là chuyên gia cải
cách: Steve Jobs. Jobs và Woz phải đối mặt với vô số “tên ngu
ngốc”, những người không tán thành những gì hai nhà khởi nghiệp
đang cố gắng xây dựng – chế tạo các công cụ để sử dụng cho
những ai muốn thay đổi thế giới. Họ bỏ ngoài tai lời của các nhà
phê phán. Năm 2005, Jobs khuyên các sinh viên tốt nghiệp đại học
Stanford như sau: Đừng để ý kiến của người khác nhấn chìm những
suy nghĩ bên trong bạn.”

Woz tổng kết một bí quyết để thành công trong cuốn sách của
mình, iWoz. Khi được hỏi “Theo ông phải làm thế nào để thay đổi
thế giới?”, Wozniak trả lời:

Đầu tiên, bạn cần phải tin tưởng vào bản thân. Đừng do dự. Sẽ
có những người – thực chất tôi đang nói đến đại đa số mọi người,
những người bạn gặp trong cuộc sống – họ chỉ biết tư duy theo kiểu
trắng đen... Có thể họ không hiểu vì họ không tưởng tượng được ra
nó, hoặc có thể họ không hiểu vì ai đó đã bảo họ rằng cái gì là tốt,
cái gì là hữu dụng, và những thứ họ đã nghe không bao gồm ý tưởng
của bạn. Đừng để những người này làm bạn nản lòng. Hãy nhớ rằng
họ đang nhìn sự việc theo quan niệm phổ biến của xã hội vào thời

điểm đó. Họ chỉ biết những thứ họ được nghe, được nhìn. Đó là một kiểu định kiến, thực chất là một kiểu định kiến chôn lại tinh thần cải cách.

Đôi với mọi người, thật khó để vui vẻ chấp nhận những điều chưa biết, tuy nhiên, chúng là một thế giới dễ chịu, thoải mái nhất đôi với các nhà cải cách. Theo nhà phân tích Tim Bajarin, người hiểu Apple hơn hầu hết mọi người trên thế giới, thì đa số các nhà kinh doanh chuyên nghiệp không có chung phương thức kinh doanh với Steve Jobs. “Hầu như mọi doanh nghiệp đều cố gắng để dự đoán những điều khách hàng muốn trong 12 hoặc 18 tháng tiếp theo. Nhưng Steve lại hứng thú với việc công nghệ cho phép con người làm được những gì trong vòng 10 năm nữa,” Bajarin nói.

Những người biết suy nghĩ dài hạn rõ ràng phải chôn lại những cơn gió ngược từ lối suy nghĩ ngắn hạn của hầu hết mọi người, một loại áp lực mà Bajarin tin rằng rất phổ biến trong xã hội công nghiệp của nước Mỹ ngày nay. Jobs căm thù lao thẳng vào những cơn gió ngược, đôi mắt với những rào cản và ngò vục với lòng đam mê và một niềm tin vững chắc vào tầm nhìn dài hạn của mình.

Một trong những lời khen ngợi lớn nhất dành cho Steve Jobs lại đến từ một người ít ngờ tới nhất: nhà đồng sáng lập Microsoft – Bill Gates. Vào tháng Năm năm 2007, Gates và Jobs cùng đứng trên sân khấu trong một cuộc gặp mặt hiếm hoi tại hội thảo D:All Things Digital. Gates được hỏi về đóng góp vĩ đại nhất của Apple vào nền công nghiệp máy tính. Ông trả lời:

Những gì Steve Jobs đã làm quả thực rất phi thường, mà cột mốc đầu tiên là năm 1977 khi Apple II ra đời và trở thành máy tính sản xuất hàng loạt. Apple đánh cược rằng đó sẽ là một hiện tượng nổi bật đến kinh ngạc. Và Apple theo đuổi giấc mơ đó. Một trong những phát kiến quan trọng nhất là chiếc Macintosh. Đó là cả một

sự mạo hiểm. Có thể mọi người không biết rằng Apple đã đánh cược cả công ty vào sản phẩm này. Steve từng có một bài phát biểu mà tôi rất thích. Anh ấy nói: Chúng ta xây dựng một sản phẩm mà tự chúng ta cũng muốn sử dụng. Anh ấy đã theo đuổi mục tiêu đó với khiếu thẩm mỹ tinh tế tuyệt vời, và nó có sức ảnh hưởng lớn lao đến nền công nghiệp máy tính, sự nghiệp cải cách và tinh thần chấp nhận mạo hiểm của con người.

“Tôi tin rằng chúng ta có thể mơ một giấc mơ với lý tưởng lớn lao,” Bjarin nói với tôi. “Các nhà khởi nghiệp vĩ đại đều tập trung vào hiện tại, nhưng những người tiên tiến nhất có một lộ trình rõ ràng về nơi họ sẽ tới trong tương lai. Steve Jobs đáp ứng những nhu cầu ngắn hạn của con người trong thời điểm hiện tại, nhưng ông vẫn mơ và dự đoán những gì con người mong muốn trong tương lai.”

Năm 1997, khi Apple đang bên bờ vực phá sản, Jobs triệu tập một cuộc họp giữa các nhân viên. Và ông đã có một bài nói chuyện thân mật, nhắc nhở mọi người tại sao Apple không được phép thất bại. Jobs nói: “Việc chúng ta làm không phải là tạo ra những cái hộp để giúp mọi người hoàn thành công việc. Chúng ta tin rằng những người có niềm đam mê có thể làm cho thế giới tốt đẹp hơn.” Jobs đã rời xa công ty mà ông sáng lập hơn 10 năm, nhưng những lý tưởng của ông vẫn còn nguyên vẹn. Dường như không có gì là không thể.

Steve Jobs nói ông thường soi gương mỗi sáng và tự hỏi: “Nếu hôm nay là ngày cuối cùng được sống, thì mình có muốn làm những việc trong kế hoạch của ngày hôm nay không?” Nếu có quá nhiều câu trả lời “không” thì Jobs biết đã đến lúc cần thay đổi cái gì đó. Bạn từng trả lời “không” trong một thời gian dài? Nếu vậy, bạn nghĩ Steve sẽ làm gì nếu ở trong hoàn cảnh của bạn? Tôi hy vọng rằng bảy nguyên tắc được giới thiệu trong cuốn sách này sẽ chỉ đường cho bạn.

Ở Mỹ, vào giữa những năm 1980 và 2005, hầu như mọi việc làm mới đều đến từ các công ty 5 năm tuổi hoặc ít hơn thế; đó là tổng kết của kỳ mục gia tờ New York Times, Thomas Friedman. Friedman cho rằng để trở nên thịnh vượng, một quốc gia cần nhiều hơn các nhà khởi nghiệp chứ không phải là những khoản cứu trợ tài chính. “Giảm tỷ lệ thất nghiệp một cách bền vững không có nghĩa là cứu giúp công ty General Motors hay trợ cấp xây dựng cầu đường. Chúng ta phải nhanh chóng tạo ra nhiều công ty mới... Nhưng bạn không mấy khi chú ý đến điều này: Những công việc lương cao không đến từ tiền cứu trợ. Chúng đến từ các nhà khởi nghiệp. Những nhà khởi nghiệp đến từ đâu? Họ là những con người thông minh, sáng tạo, dám mạo hiểm và đầy cảm hứng.

Có lẽ bài học quan trọng nhất mà Steve Jobs dạy chúng ta là mạo hiểm đòi hỏi lòng can đảm và một chút điên rồ. Hãy nhìn thấy thiên tài trong sự điên rồ của bạn. Hãy tin tưởng vào bản thân, tin vào lý tưởng của bạn, và chuẩn bị sẵn sàng để bảo vệ những niềm tin đó. Chỉ khi đó cái cách mới đơm hoa kết trái, và chỉ khi đó bạn mới có thể làm chủ một cuộc sống “trên cả tuyệt vời”.

Diêu Minh: Ngôi sao bóng rổ người Trung Quốc.

Du Mẫn Hồng: Giảng viên tiếng Anh kiêm chuyên gia trong lĩnh vực quản lí. Năm 2012 được bình chọn là 1 trong 50 chuyên gia kinh tế có ảnh hưởng lớn nhất Trung Quốc.

1. Nhà đầu tư thiên thần là những người giàu có, có khả năng cấp vốn cho một doanh nghiệp mới thành lập, đổi lại, họ có quyền sở hữu một phần công ty.

Han Geng: nam ca sĩ, vũ công, diễn viên, thành viên của nhóm nhạc Hàn Quốc Super Junior.

Nghĩa là con chim yến bay nhanh.

Ý nói một người bình thường không có biểu hiện gì đặc biệt, nhưng khi làm thì có thành tích khiến mọi người kinh ngạc.

Tên một phố đi bộ chuyên bán quần áo, phụ trang ở Trung Quốc.

Diễn viên khá nổi tiếng người Đài Loan.

Thẻ sử dụng cho những người định cư ở nước ngoài.

Cách gọi trong chơi phỏm của Trung Quốc, nghĩa là có 3 cây cùng quân bài (ví dụ cùng là quân K).

Trích trong bài thơ Vịnh liễu của nhà thơ Hạ Tri Chương, thời Đường, Trung Quốc. Ý nói: “Ngọc biếc điểm nên một cây cao” hoặc “Cây cao tựa ngọc điểm trang”.

Ý nói dòng sông trong xanh như thể nhuộm lên mình một tấm áo tràn đầy sắc xuân.

Giải vô địch bóng đá Ý.

National Basketball Association, giải bóng rổ nhà nghề dành cho nam tại Bắc Mỹ.

Formula One, môn thể thao đua ô tô do Liên đoàn Ô tô Quốc tế tổ chức.

Trong tiếng Trung, từ “con ngỗng” và “Hằng Nga” đọc hơi giống nhau.

Trong tiếng Trung, từ “con rết” và “không công” đọc giống nhau.

Loại rượu trắng nổi tiếng ở Tứ xuyên làm bằng năm loại lương thực.

Hình ảnh ẩn dụ chỉ việc muốn trốn tránh thực tế.

Hai nhân vật trong Tam quốc diễn nghĩa. Để lừa được Tào Tháo, Hoàng Cái và Chu Du đã phải dụng tâm làm khổ nhục kế. Biết Sái Trung, Sái Hòa (hai

nhân vật hư cấu, là em của Sái Mạo) sang Đông Ngô trá hàng, Chu Du và Hoàng Cái cố ý giả vờ cãi nhau, rồi Chu Du đánh đòn Hoàng Cái trước mặt hai tên họ Sái, để hai gián điệp của Tào Tháo đưa tin tức sai. Hoàng Cái giả cách oán hận Chu Du, cử Hám Trạch sang đưa thư trá hàng. Do tin của Sái Trung, Sái Hòa đưa về, cộng với tài ăn nói của Hám Trạch, Tào Tháo tin việc Hoàng Cái sang hàng là thật.

Có nghĩa là: Trong lòng có thơ ca thì tinh thần rạng rỡ.

Nay ta chôn hoa, người cười ta cuồng si.

Từ xuất phát trong cách nói của dân gian, chỉ người đàn ông độc thân.

Có nghĩa là: đệ nhất nghìn cân. “Thiên kim” hay còn gọi là “nghìn vàng”.

Trong tiếng Trung, “nghìn vàng” và “nghìn cân” đọc giống nhau. Tác giả muốn chơi chữ, ý nói là rất béo.

Nghĩa là người đàn ông độc thân giàu có.

Ca sĩ, ngôi sao điện ảnh Hồng Kông, nổi tiếng từ thập niên 1980.

Những con số rất lớn từ hàng trăm triệu trở lên, ví dụ khoảng cách giữa các hành tinh trong vũ trụ.

Đạo diễn, diễn viên hài Hồng Kông, được đánh giá là diễn viên hài xuất sắc nhất của điện ảnh châu Á với biệt danh Vua hài.

Món ăn nổi tiếng của Trung Quốc, làm từ thịt lợn, hơi giống món thịt kho tàu nhưng làm cầu kỳ hơn và có vị ngon hơn.

Diễn viên nổi tiếng của Trung Quốc.

Thương hiệu cà phê nổi tiếng của Trung Quốc.

Tiếng Quảng Đông có nghĩa là kết hôn, tìm được một nửa còn lại.

Ngày kỷ niệm phong trào Ngũ Tứ của Trung Quốc, mừng Bốn tháng Năm.

Câu thành ngữ, ý nói ngựa khôn không gặm cỏ cũ, không ngoái đầu lại bãi cỏ đã chạy qua. Nói rộng ra là người khôn ngoan không mãi luyến tiếc cái đã mất.

Trong tiếng Trung, từ “醋” vừa có nghĩa là “giấm” vừa có nghĩa là “ghen tuông”. Ở đây tác giả muốn chơi chữ.

Một câu thành ngữ, ý nói gặp được chuyện tốt lành. Ở đây tác giả muốn chơi chữ, Lâm và Bảo là hai nhân vật trong Hồng lâu mộng.

Có nghĩa là giữ chặt.

Gần bằng 1/3 mét.

Phiên Phi nghĩa là bay nhanh, Phiên Phiên Phi là bay lượn tung tăng.

Có nghĩa là: qua năm cửa ải, chém sáu tướng, chỉ một việc vô cùng khó khăn.

Nguyên khúc: một hình thức văn nghệ đời Nguyên gồm tạp kịch và tán khúc.

* Quê Khiêm (quê kép): Quê khôn trên chỉ đất, Quê khôn dưới chỉ núi

1\ 225 ghế trong số 450 ghế Duma quốc gia chia cho các đảng phái tham gia tranh cử theo tỉ lệ số phiếu bầu ở các khu vực bỏ phiếu trên toàn liên bang, 225 ghế còn lại tính theo nguyên tắc đa số tương đối ở các khu vực bầu cử để cử cá nhân.

2\ Căn cứ theo Luật trưng cầu dân ý Duma quốc gia Nga thông qua ngày 11 tháng 6 năm 2004, quy định hàng loạt những hạn chế về vấn đề đề nghị trưng cầu dân ý, trong đó quy định rõ: các vấn đề như “sửa đổi nhiệm kỳ tổng thống và Duma quốc gia Nga, và tổ chức bầu cử sớm hoặc trì hoãn bầu cử tổng thống và Duma quốc gia Nga” đều không được tiến hành trưng cầu dân ý. Tham khảo “Luật trưng cầu dân ý Liên bang Nga”.

1. Theo quy định của điều 99 “Hiến pháp Nga”, 30 ngày sau khi bầu ra Duma quốc gia sẽ tổ chức hội nghị lần thứ nhất, nhưng tổng thống Liên bang Nga có thể triệu tập hội nghị Duma quốc gia trước thời hạn thông qua Lệnh tổng thống.

1\ Báo nước Nga mới: <http://www.rusnews.cn/eguoxinwen/eluosi - neizheng/2007/211/41986301.html>

2\ Báo nước Nga mới: <http://www.nusnews.cn/eguoxinwen/eluosi - nenzheng/2007/211/41986908.html>

1\ Cuối năm 1999 đến đầu năm 2000, từ khi Putin lên cầm quyền, thương mại song phương giữa Nga và Liên minh Châu Âu tăng trưởng tương đối nhanh, tổng kim ngạch thương mại song phương tăng từ khoảng 52,7 tỷ Euro năm 1999 lên khoảng 213,3 tỷ Euro năm 2006, tổng kim ngạch thương mại tăng gấp 4 lần, tăng bình quân năm 23,4%. European Union. Eurostat.

2\.. Là khu vực tiêu thụ năng lượng lớn thứ hai thế giới, 30% dầu mỏ của liên minh châu Âu nhập khẩu từ Nga, mà khí đốt của Nga lại chiếm đến 50% lượng khí đốt nhập khẩu của liên minh châu Âu. Christian Cleutinx, The EU – Russian Energy Dialogue, October 2005

3\.. _Trụ cột thứ nhất_: bảo hiểm dưỡng lão xã hội, chỉ dành cho những người đặc biệt khó khăn không có khả năng đóng phí bảo hiểm dưỡng lão; _trụ cột thứ hai_: bảo hiểm dưỡng lão bắt buộc, nó là bộ phận quan trọng nhất trong hệ thống bảo hiểm dưỡng lão, lập tài khoản cá nhân cho tất cả những người làm việc, cung cấp bảo đảm dưỡng lão, tiền của nó do doanh nghiệp và công nhân viên chức nộp và lợi nhuận quỹ; _trụ cột thứ ba_: bổ sung bảo hiểm dưỡng lão, còn gọi là kế hoạch quỹ năm ngành nghề hay kế hoạch quỹ năm doanh nghiệp, nó là kế hoạch nghỉ hưu của tư nhân quản lý, do chủ lao động tự nguyện thành lập, tất cả những người lao động đều có thể tự nguyện tham gia.

4\.. Số liệu của Bộ y tế và xã hội Nga

5\.. Là một trong “Bốn dự án lớn được ưu tiên của quốc gia” được nhắc tới ở trên.

6\.. Năm 1999, tại Bologna, Italia, 29 quốc gia Châu Âu đã đưa ra kế hoạch cải cách giáo dục đại học Châu Âu, mục tiêu là đến năm 2010, xây dựng được chế độ công nhận giáo dục đại học thống nhất toàn Châu Âu, công nhận bằng tốt nghiệp và bảng điểm của sinh viên tốt nghiệp đại học giữa các nước thành viên.

7\.. Trước đó quy định là 50%

1\.. Lấy lĩnh vực dầu khí làm ví dụ, mặc dù Mỹ là nước nhập khẩu dầu lớn nhất trên thế giới và Nga chiếm vị trí thứ hai trong các nước xuất khẩu dầu nhưng lượng dầu nhập khẩu của Mỹ từ Nga chỉ chiếm 2% - 3% tổng lượng dầu nhập khẩu của Mỹ.

2\.. Hứa Chí Tân: “Chiến lược đối ngoại của Nga xuất hiện những biến đổi mới” trích trong “Văn kiện Nga - Đông Âu - Trung Á năm 2007”, ấn bản thường niên năm 2008 của NXB Khoa học Xã hội Văn hiến.

3\.. Trong 3 năm từ 2004 -2006, chính quyền Bush đã tài trợ cho những hoạt động dân chủ tại Nga với số tiền cụ thể là: 6 triệu đô la; 6,295 triệu đô la và

7,859 triệu đô la.

4\.. Không gian chung bao gồm: kinh tế; tự do, an toàn và tư pháp; an ninh khu vực; khoa học, giáo dục văn hoá.

5\.. Cách gọi “Tân châu Âu” do cựu bộ trưởng Bộ Quốc phòng Mỹ Donald Rumsfeld đề xướng, ông coi các nước ủng hộ cuộc chiến tại Iraq của Mỹ thuộc khối “Tân châu Âu”, các quốc gia phản đối cuộc chiến này thuộc khối ‘Cựu châu Âu’.

6\.. Ngày 20/5/2005, quan chức của Bộ ngoại giao, Bộ quốc phòng và giới học giả Nga đã tổ chức hội nghị bàn tròn “Hoàn thiện các vấn đề của tổ chức hợp tác Thượng Hải ở viện nghiên cứu Viễn Đông và viện khoa học Nga, các đại biểu tham dự hội nghị đã thống nhất về mục đích và hậu quả “Cách mạng sắc tộc do Mỹ ủng hộ”.

7\.. Hội nghị phi chính thức tại Vladivostok là hội nghị ngoại trưởng ba bên không chính thức lần thứ 4 được tổ chức. Điểm khác biệt so với 3 kỳ hội nghị trước đó là không tận dụng thời gian của các hội nghị quốc tế như trước kia mà hội nghị lần này do 3 nước nhất trí cùng chuyển bị, điều này thể hiện quan hệ hợp tác chiến lược giữa 3 quốc gia đã bắt đầu bước vào một giai đoạn mới.

Hai câu thơ trong tác phẩm Bạch tuyết ca tống Vũ phán quan quy kinh của tác giả Sầm Tham đời Đường. Hai câu trên lấy từ bản dịch của Hải Đà trên thivien.net.

Hương tuyết, chỉ cây hoa mai.

Trong Tam quốc diễn nghĩa có ghi: Thời Tam Quốc, đại tướng Hoàng Cái của Đông Ngô nhận lệnh đến doanh trại của Tào Tháo giả hàng, để Tào Tháo tin, Chu Du cố ý mượn cơ đánh Hoàng Cái một trận, Hoàng Cái giả vờ giận dữ rời đầu hàng địch.

Tên một bộ tiểu thuyết của Johann Wolfgang von Goethe, tên tiếng Anh là The Sorrows of Young Werther, tên gốc là Die Leiden des jungen Werther. Một câu nói lưu truyền trong dân gian Trung Quốc, ý nói một vài phương diện tính cách xuất hiện ở trẻ con ba, bốn tuổi sẽ mãi theo nó suốt cả cuộc đời, nên nhìn một đứa trẻ ba tuổi cũng có thể đoán được con người nó khi đã trưởng thành.

Một câu trong bài từ nổi tiếng của Giá Hiên cư sĩ (Tân Khí Tật) thời Nam Tống. Ý nghĩa của bài từ đó là: Thời thiếu niên, bởi vì không hiểu được dư vị của sầu khổ, viết ra được bài từ mới hay, thường xuyên đăng cao vọng viễn, không sầu khổ mà miễn cưỡng nói có sầu khổ. Nhưng giờ ta đã đến tuổi trung niên, mang nỗi khổ hoạn nạn khốn khó, cuộc sống trải qua gian nan. Những sầu khổ này, có cái không thể nói, có cái không tiện nói, mà nói cũng nói không hết, thôi thì chẳng nói nữa vậy, chỉ đành thở dài, nói trời lạnh rồi, mùa thu đẹp thay.

Một ca sĩ nổi tiếng của Trung Quốc.

Câu nói trong Khổng Tử ngữ lục, có nghĩa là thứ không hợp lễ thì không nhìn, điều không hợp lễ thì không nghe.

Ý nói bệnh đến bất ngờ, đột ngột nhưng lúc bình phục thì từ từ mới khỏi.

Trúc ngoại đào hoa tam lưỡng chi. Đây là câu thơ đầu trong bài Huệ Sùng xuân giang văn cảnh của tác giả Tô Thức thời Bắc Tống.

Thành ngữ, ý chỉ sự việc đã trải qua, rắc rối phức tạp nhưng cuối cùng đã có được kết quả.

Câu này xuất xứ từ Quyết biệt thư của Trác Văn Quân gửi cho Tư Mã Tương Như.

Viết tắt của cụm từ tiếng Anh: “Oh my God!”, nghĩa là: “Lạy Chúa tôi!”

Trường trung học số một của Thanh Châu, tỉnh Sơn Đông.

傅: Chữ này có hai âm đọc là “phó” và “phụ”.

SOHO: tức Small office home office, làm việc ở nhà, phần lớn là chỉ những người làm việc tự do.

Kế vườn không nhà trống.

Cờ đỏ trong nhà là chỉ vợ, cờ màu bên ngoài là chỉ tình nhân. Câu này ám chỉ quan hệ với vợ và tình nhân được xử lý hài hòa.

Trường trung học xếp thứ 6.

2. Andrew William Mellon: bộ trưởng Bộ Tài chính Mỹ giai đoạn 1921 – 1932.

3. Franklin Delano Roosevelt: tổng thống thứ 32 của Hoa Kỳ, đắc cử bốn lần giai đoạn 1933-1945.

4. George M. Humphrey: Bộ trưởng Bộ tài chính Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1953 - 1957

5. Dwight David “Ike” Eisenhower: tổng thống thứ 34 của Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1953–1961.

6. Trái phiếu đô thị: trái phiếu do các chính quyền địa phương phát hành nhằm huy động vốn cho các công trình phúc lợi, thu nhập từ trái phiếu loại này được miễn thuế.

1. Uncle Sam (US): Tên lóng của Hợp chúng quốc Hoa Kỳ.

2. Nguyên văn: “E Pluribus Unum” – Khẩu hiệu của Hợp chúng quốc Hoa Kỳ, được in trên đồng đôla từ 1776-1956.

1. Adelphia Communications Corporation: được xếp hạng là công ty cấp lớn thứ 5 của Mỹ trước khi bị phá sản năm 2002 do tham nhũng nội bộ.

2. Nội chiến Mỹ: nổ ra ngày 12/4/1861 và kết thúc ngày 9/4/1865 giữa Liên bang miền Bắc và Liên minh miền Nam, địa điểm: phía Nam nước Mỹ.

Nguyên nhân: do quân miền Nam phá đồn Sumter. Kết quả: quân miền Bắc chiến thắng, kết thúc chính sách nô lệ và xây dựng lại nước Mỹ.

3. Rhett Butler: Tên nhân vật nam chính nổi tiếng trong cuốn tiểu thuyết kinh điển Cuốn theo chiều gió, Rhett Butler là kẻ giàu lên nhanh chóng nhờ vào những mảnh khóe gian thương, đầu cơ tích trữ.

4. Sigmund Freud (tên đầy đủ là Sigmund Schlomo Freud; 1856-1939) nguyên là một bác sĩ về thần kinh và tâm lý người Áo. Ông được công nhận là người đặt nền móng và phát triển lĩnh vực nghiên cứu về phân tâm học. Chính ông là người phát hiện ra công dụng tuyệt vời của cocain trong chữa bệnh.

5. Caramel là đường nấu chảy (không nên nhầm với loại kẹo màu nâu có cùng tên) được sử dụng rộng rãi làm chất tạo màu trong các loại thuốc. Ngoài ra, nó còn có tác dụng giấu những yếu tố có thể bị lẫn vào hợp chất trong khi pha chế.

20. Ngày 22/11/1963, trong một chuyến công du tới Dallas, Tổng thống Kennedy bị ám sát.

6. Dope: là một tên khác chỉ cần sa.

7. Ralph Nader: Là luật sư và nhà hoạt động chính trị người Mỹ. Ông là người ủng hộ rất nhiệt thành các vấn đề về bảo vệ người tiêu dùng và nữ quyền.

8. John Davison Rockefeller Cha (1839 – 1937) là một nhà công nghiệp người Mỹ, người đóng vai trò quan trọng trong ngành công nghiệp dầu mỏ thời sơ khai, người sáng lập tập đoàn Standard Oil.

9. Sử dụng một mục báo trên tờ Good Housekeeping làm diễn đàn, Wiley tiếp tục tấn công công ty. Tháng 5/1922, trong mục “Trò chuyện cùng Dr. Wiley,” ông khẳng định là uống ba đến bốn lon Coca-Cola một ngày liên tục trong vài năm sẽ có tác động “rất xấu” tới sức khỏe. “Đối với một đứa trẻ đang lớn”, ông nói thêm, “nó sẽ có thể hủy hoại sức khỏe cả đời.”

10. Lời phát biểu công khai duy nhất của Candler trong bài phỏng vấn trên tờ Kansas City Times hơn một năm sau đó đã góp phần tạo nên sự mập mờ của vụ giao dịch này. “Tôi có năm người con tuyệt vời, nhưng chúng chỉ là những đứa trẻ. Khi tôi giao cho chúng công việc kinh doanh, nó là của chúng. Chúng đã bán một phần rất lớn cổ phần với mức giá quá hời. Nếu là tôi, tôi sẽ không làm như vậy nhưng các con tôi đã làm và đứng trên quan điểm của người bán, đây là một vụ mua bán có lợi.” Thực ra, Candler hẳn không phản đối việc bán công ty bởi vì đây là dự định từ lâu của ông. Giá cả cũng không phải vấn đề vì ông đã đặt ra mức giá này trong các cuộc thương lượng trước đây. Nguyên nhân dẫn đến sự thất vọng của Candler chỉ có thể là danh tính người mua.

11. Một lần, Robert sai tài xế của mình, Lawrence Calhoun, đến sân ga đón và chở đồ đạc của cha ông về. Sau khi về nhà, Ernest bỏ hành lý ra và lục tìm trong túi và nói: “Rõ ràng là ta đã để 25 xu đâu đó mà!” Lúc đó, Calhoun vội vàng đáp lại: “Thưa ngài Woodruff, nếu quả thực ngài có 25 xu thì tôi dám chắc rằng ngài vẫn đang giữ đấy!” Vào thời đó, không một người hầu da đen nào dám cả gan nói xấc xược như vậy với một người có địa vị cao như Ernest Woodruff. Lời kể lại của Robert sau này chính là những điều Calhoun thực sự muốn nói. Và câu chuyện này bị lộ ra là do Robert kể lại – thường là để nhấn mạnh cha mình là một người keo kiệt.

12. Một năm sau vụ kiện rùm beng từng lên trang nhất các tờ báo ở Atlanta suốt một tuần này, một thẩm phán tìm ra bằng chứng có lợi cho Asa Candler. Người ta phát hiện ra rằng bà de Bouchel chưa chính thức ly hôn với người chồng trước, và như vậy bà này không được phép kết hôn với bất kỳ người nào khác.

13. Tháng 1/1929, tình cảnh của Woodruff trở nên dễ chịu hơn khi hội đồng quản trị đồng ý chia 1 triệu số cổ phiếu loại A cho các cổ đông, mỗi cổ phiếu trị giá 50 đô-la. Các cổ đông có thể bán hoặc giữ lại tùy thích. Điều này đã ngăn được việc đánh thuế vào nguồn lợi nhuận thu được. Nó đem lại nguồn lợi tức hàng năm là 3 đô-la hay 6 %.

14. Dấu hiệu thành công là Pepsi cũng bị làm giả. J. C. Mayfield, đối tác cũ của Dược sỹ Pemberton và là người đã gây nguy hại cho Coca-Cola với sản phẩm Koke, cũng tạo ra sản phẩm có tên Pepsi-Nola.

15. Đó là nguồn gốc của câu nói “Không Coke! Pepsi” mà sau này trở thành chủ đề trong một vở kịch châm biếm được trình diễn liên tục trên chương trình truyền hình Saturday Night Live trong đó John Belushi đóng vai nhân viên thu ngân của một quán ăn rẻ tiền luôn mồm dùng cụm từ đó quát tháo khách hàng với giọng lè nhè.

16. Nhiều năm sau khi Woodruff bắt đầu dùng tài sản của mình làm từ thiện và trở thành nhà từ thiện vĩ đại nhất Atlanta, người môi giới chứng khoán của ông vô cùng kinh ngạc trước tình trạng của cổ phiếu: “Những mảnh giấy cũ bụi bặm, bẩn thỉu và quăn queo.” Chúng không bị xáo trộn gần nửa thế kỷ nay.

17. Do hoa màu đang nằm trong tay kẻ thù nên công ty phải tạm thời sử dụng nguyên liệu thay thế dầu cây cassia. Theo những tài liệu mật của Ralph Hayes, dầu cây cassia đóng vai trò quan trọng trong thành phần Merchandise 7X tuyệt mật. Sau khi chiến tranh kết thúc, nguồn cung cấp cho loại dầu này ổn định trở lại và nó được sử dụng tiếp cho sản phẩm Merchandise No.12.

18. Biệt danh này được đặt theo tên của Simon Legree, tay buôn nô lệ độc ác trong tác phẩm Túp lều bác Tom của Harriet Beecher Stowe.

19. Quyết định gỡ bỏ quy định chỉ có người da trắng mới được phép tham gia Đảng Dân Chủ.

1. Đây có thể là một bằng chứng cho thấy sự ngây thơ của Ladas: ông đã quên không hủy các lá thư, bản ghi nhớ và các bức điện tín mật trong đó cho thấy một cách chi tiết các thủ đoạn mang tính nhạy cảm cao mà công ty đã sử dụng trong vụ việc tại Pháp. Các tài liệu của Ladas về sau đã được phát hiện trong các hồ sơ lưu trữ tại Phòng Xuất Khẩu của Coca-Cola vào cuối những năm 1980 và sau đó đã được nộp lại cho nhà chức trách.

Trong thần thoại Hy Lạp, Paris là con trai vua Priam của thành Troy. Paris lén lút quan hệ với hoàng hậu của thành Sparta là Helen và chính điều này là nguyên nhân trực tiếp dẫn đến cuộc Chiến tranh thành Troy. (Tất cả các chú thích trong sách đều là của người dịch.)

Zeus (được phiên âm trong một số sách tiếng Việt là thần Dớt) là thần trụ vì các vị thần, đồng thời là thần cai quản bầu trời và thần sấm sét trong thần thoại Hy Lạp.

Hera là vợ của thần tối cao Zeus, đồng thời là nữ thần bảo trợ phụ nữ và hôn nhân.

Athena là nữ thần của nghề thủ công mỹ nghệ, trí tuệ đồng thời cũng là vị thần chiến tranh chính nghĩa. Athena là thần bảo hộ của thủ đô Athens, Hy Lạp.

Aphrodite là nữ thần tình yêu, sắc đẹp và sự sinh nở (cũng có thể là nữ thần của dục vọng) và cũng là thần hộ mệnh của thủy thủ.

American Idol là một cuộc thi âm nhạc và chương trình truyền hình thực tế của nước Mỹ. Cuộc thi bắt đầu được tổ chức từ ngày 11 tháng 6 năm 2002 và là một trong những chương trình truyền hình thu hút đông khán giả nhất nước Mỹ. American Idol được mua bản quyền từ chương trình Pop Idol của Anh do nhà sản xuất Simon Fuller sáng lập.

Simon Phillip Cowell (sinh ngày 7/10/1959) là một doanh nhân và nhà sản xuất chương trình truyền hình nổi tiếng người Anh. Ông nổi tiếng trên truyền hình với vai trò là giám khảo của nhiều cuộc thi âm nhạc lớn như Pop Idol, American Idol, The X Factor hay Britain's Got Talent. Ông cũng

nổi tiếng với những lời nhận xét khá khắc nghiệt đối với thí sinh trong các cuộc thi âm nhạc.

Biểu đồ ngày sinh (birth chart hay còn gọi là natal chart) là biểu đồ diễn tả vị trí của các hành tinh và các cung dựa trên ngày tháng năm sinh của bạn. Các bạn có thể dựa vào biểu đồ ngày sinh để xem tính cách một người ra sao, tương lai người đó thế nào hay cả việc xem hai người có hợp nhau không, có kết quả gì khi đến với nhau không.

Carl Gustav Jung (1875 - 1961) là bác sĩ tâm thần, nhà tâm lý học người Thụy Sĩ. Ông nổi tiếng nhờ việc thành lập nên một trường phái tâm lý học mới có tên là “Tâm lý học Phân tích” (analytical psychology) nhằm phân biệt với trường phái “Phân tâm học” (psychoanalysis) của Sigmund Freud. Ngày nay có rất nhiều nhà tâm lý trị liệu chữa trị bệnh nhân theo phương pháp của ông.

'Buffy – Khắc tinh Ma cà rồng' (Buffy the Vampire Slayer) là sê-ri phim truyền hình của Mỹ lên sóng từ 10/3/1997 đến 20/5/2003. Câu chuyện kể về người được lựa chọn trong các thế hệ Khắc tinh Ma cà rồng – Buffy. Cô gái trẻ với định mệnh trở thành kẻ tiêu diệt Ma cà rồng. Cùng những người bạn ở Sunnydale, Buffy đương đầu với thế lực đen tối.

Jason là một anh hùng trong thần thoại Hy Lạp, nổi tiếng là nhà lãnh đạo của các anh hùng trên con thuyền Argo với sứ mệnh giành lấy Bộ lông cừu vàng. Bằng kì tích đoạt lại Bộ lông cừu vàng – một nhiệm vụ vô cùng khó khăn, chàng chứng minh rằng mình có đủ khả năng để ngồi trên ngai vàng, chứ không cần dựa vào quyền thừa kế.

Trong thần thoại Hy Lạp, Minos là vua xứ Crete, con của thần Zeus và Europa, công chúa xứ Tyre. Sau khi mất, Minos trở thành người phán xét ở địa ngục. Nền văn minh Minos thời tiền Hy Lạp của đảo Crete được đặt theo tên ông.

Poseidon là vị thần của biển cả, ngựa và “người rung chuyển Trái đất”, của những trận động đất.

Minotaur hay nhân ngư là con quái vật nửa người nửa bò trong thần thoại Hy Lạp.

Audrey Hepburn (1929 – 1993) là diễn viên điện ảnh huyền thoại trong hai thập niên 1950, 1960. Qua các cuộc bầu chọn, bà thường được xem là một trong những phụ nữ đẹp nhất thế kỷ XX. Audrey Hepburn cũng là biểu tượng của thời trang và còn được biết tới với vai trò nhà hoạt động nhân đạo, Đại sứ thiện chí của UNICEF.

Cher tên thật là Cherilyn Sarkisian, sinh ngày 20 tháng 5 năm 1946 tại California, Mỹ, là một diễn viên, ca sĩ, nhạc sĩ và nhà hoạt động giải trí. Theo thần thoại Hy Lạp, Castor và Pollux là hai anh em sinh đôi cùng mẹ (Leda) nhưng khác cha. Castor là con của Tyndareus, vua thành Sparta còn Pollux là con của thần Zeus. Đó là hai chàng trai trung hậu, rất dũng cảm và cùng nhau nổi danh khi lập được nhiều chiến công hiển hách trong hành trình đi tìm Bộ lông cừu vàng của nhóm thủy thủ tàu Argo và trong biết bao cuộc phiêu lưu khác. Lúc nào hai anh em cũng luôn luôn tìm cách giúp đỡ lẫn nhau.

Địa ngục trong thần thoại Hy Lạp, được đặt theo tên của vị thần cai quản nó – thần Hades.

Khalil Gibran (1883-1931), còn được biết đến với tên Kahlil Gibran, là nhà thơ, nhà văn, nghệ sĩ người Liban.

Trong thần thoại Hy Lạp, Achilles là nhân vật trung tâm và là chiến binh vĩ đại nhất của sử thi Iliad. Những tích truyện về sau mô tả Achilles có một cơ thể không thể bị thương ngoại trừ gót chân của anh ta. Anh ta đã chết vì một vết thương nhỏ ở nơi gót chân.

Thetis là nữ thần biển cả vô cùng xinh đẹp. Đáng lẽ thần Zeus đã cưới Thetis làm vợ, nhưng có lời tiên tri rằng nếu Zeus lấy Thetis thì đứa con sinh ra từ cuộc hôn nhân này sẽ giành quyền cai trị thế gian, nên Zeus ban Thetis cho anh hùng Peleus (cháu mình).

Peleus là cháu thần Zeus và là cha đẻ của dũng tướng Achilles.

Nguyên gốc Tiếng Anh – oxymoron – phép nghịch hợp là một thuật ngữ trong ngôn ngữ học, ý chỉ hai từ đi cùng nhau mà trái nghĩa nhau (ví dụ: “pretty” và “ugly”).

Tên tiếng Anh là Venus, cũng có nghĩa là thần Vệ Nữ (nữ thần Sắc đẹp và Ái tình) trong thần thoại La Mã, mẹ của Aeneas và Cupid, tương ứng với

nữ thần Aphrodite trong thần thoại Hy Lạp.

Tâm lý học nghịch đảo (reverse psychology): Khi bạn muốn đối phương làm việc gì đó bằng cách yêu cầu họ làm điều ngược lại.

Trong thần thoại Hy Lạp, Medusa là một con quỷ trong ba chị em quỷ có tên chung là Gorgon gồm Stheno, Euryale và Medusa. Trước kia Medusa đã từng là một người phụ nữ xinh đẹp, có mái tóc bồng bênh, cực kì quyến rũ. Vì thế, Medusa tự mãn cho rằng mình còn đẹp hơn nữ thần Athena. Sắc đẹp của Medusa đã thu hút Poseidon. Khi Poseidon theo đuổi, Medusa chạy đến đền thờ Athena và nghĩ rằng nữ thần sẽ bảo vệ cô, nhưng chẳng có gì xảy ra cả. Poseidon đã hãm hiếp Medusa trong đền thờ của nữ thần (các phiên bản khác cho là Medusa tự nguyện). Và để chắc chắn chuyện tương tự không tái diễn, Athena biến Medusa thành nữ quỷ với cái nhìn có thể biến tất cả các sinh vật sống thành đá, đồng thời biến mái tóc tuyệt đẹp của Medusa thành rắn.

Perseus là người anh hùng đầu tiên trong thần thoại Hy Lạp đã đánh bại những con quái vật cổ xưa được tạo ra bởi các vị thần trên đỉnh Olympus. Perseus đã giết Medusa Gorgon (Quái vật tóc rắn) và giải cứu Andromeda (công chúa Hy Lạp thời đó) khỏi con quái vật biển được thần Poseidon phái đến để trừng phạt nữ hoàng Cassiopeia vì bà dám tự nhận mình là người phụ nữ xinh đẹp nhất thế gian, còn đẹp hơn cả những nàng công chúa của biển.

Trong thần thoại La Mã, vị anh hùng này được gọi là Hercules (tương ứng trong thần thoại Hy Lạp là Heracles), tên chàng được đặt cho chòm sao Hercules. Những chiến công của Hercules vang dội khắp bốn phương, tượng trưng cho sức mạnh chinh phục thiên nhiên của con người thời xưa. Chiron là một nhân mã xuất sắc nhất trong loài của mình, ông đã đào tạo nhiều anh hùng trong thần thoại Hy Lạp, ông không những hiểu biết nhiều lĩnh vực mà còn có kỹ năng chiến đấu tuyệt vời, đặc biệt là khả năng sử dụng cung tên. Vì lẽ đó người ta thường thấy chòm sao Nhân Mã đang giương cung lên ngắm bắn nên còn gọi là chòm sao Xạ Thủ.

Prometheus là vị thần không lồ, nổi tiếng với trí thông minh, là người đã ăn cắp ngọn lửa từ thần Zeus và trao nó cho nhân loại. Zeus đã trừng phạt ông

bằng cách buộc ông vào một tảng đá để một con đại bàng ăn gan của ông hàng ngày, nhưng lá gan cứ ban ngày bị ăn thì ban đêm lại tái sinh (điều này khá đúng với thực tế: Gan là nội tạng duy nhất trong cơ thể người có khả năng tái sinh).

Kronos (còn gọi là Cronos) là con út của thần Uranus (bầu trời) và nữ thần Gaia (đất mẹ) và là một trong 12 Titan (thần khổng lồ).

Rhea – con gái của thần Uranus và nữ thần Gaia – là nữ thần của sự sinh sản, màu mỡ. Ngoài Gaia, Rhea cũng thường được coi như “mẹ của các vị thần” trên đỉnh Olympus. Cùng với Cronus, người chồng và đồng thời cũng là người em ruột, Rhea đã sinh ra: Hestia, Demeter, Hera, Hades, Poseidon và Zeus.

Russell Ira Crowe (sinh ngày 07 tháng 4 năm 1964) là diễn viên, nhà sản xuất phim và nhạc sĩ người New Zealand. Ông nhận được sự chú ý của quốc tế đối với vai diễn Đại tướng La Mã Maximus Decimus Meridius trong phim sử thi cổ trang năm 2000 'Võ sĩ giác đấu' của đạo diễn Ridley Scott.

'Võ sĩ giác đấu' (Gladiator) là một bộ phim sử thi cổ trang của Mỹ phát hành năm 2000 của đạo diễn Ridley Scott, với sự tham gia của Russell Crowe vào vai nhân vật hư cấu và trung thành: Đại tướng La Mã Maximus Decimus Meridius, người bị phản bội khi Commodus, người con trai đầy tham vọng của hoàng đế, giết cha mình để chiếm lấy ngai vàng và biến Maximus thành nô lệ. Để thoát khỏi thân phận nô lệ, Maximus tăng cấp bậc đấu trong đấu trường và giết Commodus, trả thù cho cái chết của gia đình và hoàng đế của mình.

Lucy Law Les (sinh ngày 29 tháng 3 năm 1968) là diễn viên người New Zealand được biết đến nhiều nhất qua vai diễn Xena trong bộ phim hài kịch tình huống nổi tiếng 'Xena: Nữ chúa chiến binh'.

'Xena: Nữ chúa chiến binh' (Xena: Warrior princess) là bộ phim truyền hình thuộc thể loại siêu nhiên, kỳ ảo kết hợp phiêu lưu mạo hiểm do Mỹ và New Zealand hợp tác sản xuất.

Nguyên văn: ADHD – Attention-deficit hyperactivity disorder – Rối loạn tăng động giảm chú ý.

Nguyên văn: make-up sex, ám chỉ việc thực hiện “chuyện yêu” bằng cách khác lạ với đối tác. Điều này rất hữu ích khi bạn muốn tạo ra một ấn tượng lâu dài cho vợ/chồng mình, để người ấy cảm thấy không thể thiếu bạn khi muốn có những màn yêu mặn nồng và ý nghĩa.

Sao Diêm vương (Pluto) là chòm sao chủ quản của Thiên Yết.

Rosie O’Donnell (21/3/1962) là nữ diễn viên hài kịch người Mỹ.

Donald John Trump (14/6/1946) là nhà kinh doanh bất động sản, tác giả người Mỹ. Ngoài tư cách doanh nhân, Donald Trump cũng là một nhân vật truyền thông có tiếng, ông hiện đang là người dẫn chương trình kiêm nhà sản xuất của show truyền hình thực tế 'The Apprentice' trên đài Star World. Tên một hãng chăn ga gối đệm cao cấp.

'Người đẹp và Quái thú' (Beauty and the Beast) là một câu chuyện cổ tích trong nhiều nền văn hóa châu Âu được dựng thành nhiều bộ phim và vở kịch, trong số đó có bộ phim hoạt hình của hãng phim Walt Disney Picture vào năm 1991.

Tên một hãng nội thất nổi tiếng ở Mỹ.

Thành phố Venice (Ý) được biết đến là thành phố trên sông nổi tiếng thế giới với những con kênh và những chiếc thuyền truyền thống gondola. Với cấu trúc không cân xứng, một bên cong ra nhiều hơn bên kia, chiếc gondola có chiều dài trung bình khoảng 11 mét và chiều ngang khoảng 1,5 mét, được cấu tạo gồm 280 mảnh gỗ rời khếp kín vào nhau, thường là bằng gỗ pak, trừ bộ phận tựa mái chèo bằng gỗ walnit rất cứng rắn, và chiếc mái chèo nhẹ nhàng bằng gỗ beech cho dễ sử dụng.

Bệnh Alzheimer là một dạng sa sút trí tuệ phổ biến nhất hiện nay. Người mắc bệnh này sẽ mất khả năng về trí lực và giao tiếp xã hội ở mức độ gây khó khăn cho cuộc sống hàng ngày.

'Hài kịch tình huống' hay sitcom (viết tắt của từ tiếng Anh: situation comedy) là một thể loại hài kịch, lúc đầu được sản xuất cho radio nhưng hiện nay được trình chiếu chủ yếu trên ti vi. Sitcom có nhiều tập với những tình huống hài hước được lồng ghép vào nội dung câu chuyện phim và được thực hiện hầu hết trong trường quay, thu thanh đồng bộ, sử dụng cùng lúc ba đến bốn máy quay phim ghi hình và bắt buộc phải dựng hình ngay tại

trường quay để bảo đảm thời gian thực hiện một tập phim (khoảng 50 phút) chỉ trong thời gian từ ba đến bốn ngày.

Phần mảnh dẻ, mềm mại kéo ra từ thân một số động vật dùng để sờ mó, nắm giữ hoặc di chuyển. Ví dụ như sên, bạch tuộc.

Hermes là một trong các vị thần trên đỉnh Olympus của thần thoại Hy Lạp, thần đã tạo ra đàn lia (lyre). Hermes là con của Zeus và Maia. Hermes là thần bảo hộ cho kẻ trộm, người du lịch, các sứ thần, mục đồng và chăn nuôi, người thuyết trình, thương nghiệp, khoa học kỹ thuật, văn chương và thơ ca, các đơn vị đo lường, điền kinh, thể thao, sự khôn ngoan, lanh trí và các phát minh, sáng chế, ngôn ngữ. Ngoài ra, Hermes còn là vị thần đưa, truyền tin của đỉnh Olympus và là người dẫn đường cho các linh hồn đến cửa địa ngục. Hermes còn được biết như vị thần hộ mạng của cung Song Tử.

Còn gọi là cá răng dao hay cá cọp, là một loại cá ăn thịt nguy hiểm.

Mẹ Teresa còn được gọi là Mẹ Teresa Calcutta (1910-1997) là nữ tu Công giáo Rôma người Albania và là nhà sáng lập Dòng Thừa sai Bác Ái ở Calcutta, Ấn Độ năm 1950. Trong hơn 40 năm, bà chăm sóc người nghèo, bệnh tật, trẻ mồ côi trong khi hoàn tất nhiệm vụ lãnh đạo dòng tu phát triển khắp Ấn Độ, và đến các quốc gia khác. Bà được trao Giải Nobel Hòa bình năm 1979.

Bài hát nổi tiếng của nữ ca sỹ Olivia Newton-John viết về chuyện ân ái.

Olivia Newton-John (26/9/1948 –) sinh ra tại Cambridge (Anh) nhưng lại lớn lên ở Melbourne (Úc). Cô được coi là một trong những giọng ca country-pop và soft rock thành công nhất của thập niên 70 thuộc loại.

William Tell là tên một anh hùng dân gian của Thụy Sĩ.

Vua Arthur là một thủ lĩnh huyền thoại tại Anh, theo lịch sử thời Trung Cổ thì Ngài là người bảo vệ nước Anh chống lại sự xâm lăng của người Saxon vào đầu thế kỷ thứ VI. Chi tiết câu chuyện về vua Arthur phần lớn được tổng hợp từ văn học dân gian và việc ông có thực sự tồn tại trong lịch sử hay không vẫn là một vấn đề gây tranh cãi giữa các sử gia hiện đại.

Victoria (Victorian style) là một trường phái kiến trúc thịnh hành ở Anh và các nước thuộc địa trong thời kỳ trị vì của nữ hoàng Victoria (1837 – 1901)

và còn kéo dài đến sau này, ngay cả khi Chủ nghĩa Hiện đại đã lên ngôi. Có thể coi đây là kết quả của sự hôn phối giữa hình thái Gothic cổ điển ở châu Âu với nền Cách mạng Công nghiệp đang trong thời kỳ cực thịnh, trường phái này bắt đầu chịu nhiều ảnh hưởng của máy móc và xây dựng công nghiệp với hình khối đồ sộ, nhưng đường nét trang trí lại khá tinh vi và nhiều màu sắc rực rỡ.

Andy Warhol (6/8/1928 – 22/2/1987) là một họa sĩ người Mỹ gốc Rusyn nổi tiếng về nghệ thuật đại chúng (Pop Art).

Claude Monet (14/11/1840 – 5/12/1926) là họa sĩ nổi tiếng người Pháp, một trong những người sáng lập ra trường phái ấn tượng.

Leonardo di ser Piero da Vinci (1452 – 1519) là một họa sĩ, nhà điêu khắc, kiến trúc sư, nhạc sĩ, bác sĩ, kỹ sư, nhà giải phẫu, nhà sáng tạo và triết học tự nhiên người Ý.

Người Etruria (Etruscan) đã tạo dựng một nền văn minh có ảnh hưởng lớn ở miền Bắc nước Ý thời cổ đại. Nghệ thuật Etruscan là nghệ thuật hữu hình, gắn bó mật thiết với tôn giáo, chẳng hạn như cuộc sống sau khi chết. Tiêu biểu cho nghệ thuật này là những điêu khắc gốm, tranh trên bình gốm, tranh tường, tượng đồng đúc và chạm khắc đồng.

'Điên cuồng' (Mad) là tên một tạp chí hài hước của Mỹ được sáng lập bởi biên tập viên Harvey Kurtzman và chủ báo William Gaines vào năm 1952.

'Tôi yêu Lucy' (I love Lucy) là tên một chương trình sitcom truyền hình của Mỹ được trình chiếu những năm 1950 với sự tham gia diễn xuất của Lucille Ball, Desi Arnaz, Vivian Vance và William Frawley.

'Ánh trăng' là bộ phim hài lãng mạn của Mỹ, được ra mắt vào năm 1987 của đạo diễn Norman Jewison.

Nicolas Cage (1964 –) là một nam diễn viên, nhà sản xuất và đạo diễn người Mỹ.

Adolf Hitler (1889-1945) là “Lãnh tụ và Thủ tướng đế quốc” (kiêm nguyên thủ quốc gia nắm quyền Đế quốc Đức, kể từ năm 1934. Ông thiết lập chế độ độc quyền quốc gia xã hội của Đệ tam Đế quốc. Ông đã gây ra Đệ nhị thế chiến, thúc đẩy một cách có hệ thống quá trình tước đoạt quyền lợi và sát hại khoảng sáu triệu người Do Thái châu Âu cùng một số nhóm chủng tộc,

tôn giáo, chính trị khác, được gọi là cuộc Đại đồ sát dân Do Thái (Holocaust).

1. Đơn vị đo lường tương đương 4,54 lít ở Anh, 3,78 lít ở Mỹ.

1. Một lãnh tụ tôn giáo người Do Thái trong Kinh Thánh.

2. 1 dặm = 1,6 km

1. William Howard Taft: Tổng thống Mỹ thứ 27.

1. Thomas Woodrow Wilson: Tổng thống Mỹ thứ 28.

1. Thomas Edward Lawrence (1888 - 1935): Sĩ quan quân đội Anh, nổi tiếng từ sau Chiến tranh thế giới thứ nhất đóng vai trò nổi bật trong cuộc nổi dậy của Ả-rập năm 1916-1918. Ông là tác giả của cuốn tự truyện Seven Pillars of Wisdom (Bảy trụ cột của sự khôn ngoan).

1. Tham khảo câu chuyện về kỳ bầu cử Harding trong cuốn Trong chớp mắt (Blink) của Gladwell, do Alpha Books xuất bản.

2. 1 feet = 0.3 m

1. Herbert Clark Hoover (10/8/1874 – 20/10/1964), tổng thống thứ 31 của Hoa Kỳ (1929-1933).

(1) Chữ Geshe có thể tạm dịch là Hòa thượng, một chức vị rất được tôn kính; còn Rinpoche có nghĩa là Sư trưởng, người đứng đầu một tu viện.

(2) Một thành phố ở Sikkim, bang Tây Bengal, Ấn Độ, thuộc khu vực địa lý tự nhiên phía Đông dãy Himalaya. Thành phố này nằm trong vùng biên giới giữa Ấn Độ với các nước Nepal, miền Nam Tây Tạng, Bhutan và Bangladesh.

(3) Tức prayer wheels, dạng hình con suốt hay con quay, có thể được làm từ kim loại, gỗ,...

(4) Căn cứ theo ngày tháng năm sinh và các mốc công trình nghiên cứu, chúng tôi cho rằng học giả này chính là bá tước Alexander Staël von Holstein (1877–1937) người Estonia.

(5) Ngôn ngữ thiêng của Phật giáo Nguyên Thủy

(6) Chính là thành phố có tu viện Yi Gah Cholin này.

(7) Lưu ý là hành trình này của tác giả diễn ra vào giai đoạn đầu thế kỷ 20 nên xin tránh lầm lẫn giai đoạn lịch sử này của Tây Tạng với những giai đoạn khác.

(8) Nguyên văn tiếng Anh: “Alone I wander a thousand miles... And I ask my way from the white clouds”. Do đây là câu nói của vị Phật Di Lặc tương lai theo quan niệm Tiểu Thừa nên độc giả cần tránh sự đồng nhất với vị Phật Di Lặc quen thuộc trong văn hóa Phật giáo Việt Nam.

(9) Mahapandit Rahul Sankrityayan (1893–1963) là học giả Ấn Độ. Được xem là cha đẻ của chủ nghĩa văn học xê dịch Ấn Độ. Ông đã đến rất nhiều vùng lãnh thổ trong khu vực Nam Á và quanh rặng Himalaya.

(10) Karakoram hay Karakorum, là rặng núi lớn trải qua Pakistan, Ấn Độ (Ladak) và Tân Cương. Trong bản tiếng Anh và ấn bản cũ của dịch giả Nguyên Phong đều dùng Karakorum. Song, trong quá trình tìm kiếm và xác nhận tư liệu, First News phát hiện thêm địa danh Karakorum – cổ đô Mông Cổ vào thế kỷ 13. Vì thế, để tránh nhầm lẫn, chúng tôi dùng Karakoram.

(11) Các chorten này có nguồn gốc từ các stupa của Ấn Độ, tức tháp chứa hài cốt các vị tăng sư. Các tháp này có thể có dạng một tháp lớn hay nhiều tháp nhỏ. Ở đây có lẽ tác giả đang nói tới các tháp nhỏ.

(12) Danh hiệu chỉ những vị tu khổ hạnh đã đạt được phép thần thông.

(13) Bảo tàng nổi tiếng ở Ấn Độ, nơi lưu trữ nhiều tác phẩm nghệ thuật độc đáo.

(14) Một trong hai khu vực tranh chấp biên giới chính, ở giữa Ấn Độ và Trung Quốc ngày nay. Có lẽ khu vực này trước đây cũng từng thuộc tiểu quốc Guge xưa.

(15) Sven Anders Hedin (1865–1952) là nhà thám hiểm người Thụy Điển. Ông đồng thời tự mình họa trong những tác phẩm kể lại những hành trình của mình. Ông đã có nhiều khám phá quan trọng về mặt địa chất và địa lý khu vực Trung Á.

(16) Alexandra David-Néel (1868–1969) là một học giả và nhà thám hiểm người Pháp– Bỉ. Bà nổi tiếng với những hành trình khám phá thế giới của mình, trong đó có chuyến đi đến Tây Tạng năm 1924, khi vùng đất này vẫn là vùng cấm với nhiều người nước ngoài. Cuốn “Huyền thuật và các đạo sĩ Tây Tạng” của bà cũng là một trong những cuốn sách được tác giả Nguyên Phong dịch sang tiếng Việt.

(17) Đây là một ngọn núi thuộc rặng Transhimalaya – dài 1.600 km và chạy song song theo suốt chiều dài rặng Himalaya chính. Nó ở gần nơi bắt đầu của nhiều con sông lớn ở châu Á.

(18) Ngày nay là vùng Sikkim của Ấn Độ, nằm ở mặt nam của Tây Tạng. Hành trình của tác giả cho đến lúc này đúng là theo dọc hệ thống rặng Tuyết Sơn.

(19) Tức hư không không có biên giới, là một cấp độ trong khái niệm định của tu hành bậc cao, lấy yếu tố không trong sáu đại định là địa, thủy, hỏa, phong, không và thức làm đối tượng nghiên cứu và tu tập.

(20) Học giả nổi tiếng người Anh, một trong những người châu Âu tiên phong tìm hiểu và truyền bá triết lý phương Đông vào phương Tây. Cuốn “Ngọc sáng trong hoa sen” (The Wheel of Life) của ông, do dịch giả Nguyễn Phong phóng tác đã được First News cho ra mắt năm 2011.

(21) Học giả nổi tiếng người Anh, một trong những người châu Âu tiên phong tìm hiểu và truyền bá triết lý phương Đông vào phương Tây. Cuốn “Ngọc sáng trong hoa sen” (The Wheel of Life) của ông, do dịch giả Nguyễn Phong phóng tác đã được First News cho ra mắt năm 2011.

(22) Ngày nay là công viên hươu nai quốc gia Ấn Độ. Tương truyền khi xưa, đức Phật đã truyền dạy Phật pháp cho vị Lạt Ma đầu tiên tại đây.

(23) Bộ kinh được cho là nền tảng của Bà La Môn giáo, có ảnh hưởng đến nhiều tôn giáo trên thế giới, trong đó có Phật giáo.

(24) Hiện tượng xác các Lạt Ma Tây Tạng tự bảo quản và không bị hư hại hiện vẫn là một trong những bí ẩn đối với giới khoa học.

(25) Nyanatiloka Mahathera (1878–1957), ông là một trong những người châu Âu tiên phong đi theo tu đạo Phật giáo.

(26) Shanti Devi (1926–1987). Câu chuyện kỳ lạ của bà còn thu hút cả sự chú ý của Mahatma Gandhi và chính ông cũng đã giúp điều tra lại sự việc.

(27) Lãnh thổ của Vương quốc Thổ Phồn xưa giờ bị xé lẻ, phân tán trong lãnh thổ các nước Ấn Độ, Afghanistan, Pakistan, Bangladesh, Bhutan, Nepal. Trung Quốc, Myanmar,... Từ thế kỷ thứ 6 đến thế kỷ thứ 9, vương quốc này gần như thống lĩnh toàn bộ con đường tơ lụa.

Từng là nơi ở của các Đạt Lai Lạt Ma Tây Tạng, hiện tại là một viện bảo tàng lớn và là một trong những di sản văn hóa thế giới.

(29) Còn được gọi là Ninh Mã, Mũ Đỏ hay Cựu Dịch.

(30) Ông trở thành đế vương cuối cùng của vương triều Thổ Phồn.

(31) Cả 3 ông đều là những nhân vật nổi tiếng Ấn Độ vào cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20. Nandalal Bose là họa sĩ; Rabindranath Tagore là nhà thơ, là người châu Á đầu tiên đoạt giải Nobel Văn học; còn Mahatma Gandhi là nhà cách mạng Ấn Độ, một trong những nhân vật kiệt xuất của thế giới thế kỷ 20. Vào thời kỳ này, tình hình chính trị Ấn Độ đang đứng trước bước ngoặt lịch sử và 3 nhân vật này có những ảnh hưởng đến phong trào đấu tranh giành độc lập ở Ấn Độ.

(32) Cả 3 ông đều là những nhân vật nổi tiếng Ấn Độ vào cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20. Nandalal Bose là họa sĩ; Rabindranath Tagore là nhà thơ, là người châu Á đầu tiên đoạt giải Nobel Văn học; còn Mahatma Gandhi là nhà cách mạng Ấn Độ, một trong những nhân vật kiệt xuất của thế giới thế kỷ 20. Vào thời kỳ này, tình hình chính trị Ấn Độ đang đứng trước bước ngoặt lịch sử và 3 nhân vật này có những ảnh hưởng đến phong trào đấu tranh giành độc lập ở Ấn Độ.

(33) Cả 3 ông đều là những nhân vật nổi tiếng Ấn Độ vào cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20. Nandalal Bose là họa sĩ; Rabindranath Tagore là nhà thơ, là người châu Á đầu tiên đoạt giải Nobel Văn học; còn Mahatma Gandhi là nhà cách mạng Ấn Độ, một trong những nhân vật kiệt xuất của thế giới thế kỷ 20. Vào thời kỳ này, tình hình chính trị Ấn Độ đang đứng trước bước ngoặt lịch sử và 3 nhân vật này có những ảnh hưởng đến phong trào đấu tranh giành độc lập ở Ấn Độ.

(34) Reting Rinpoche là một tước vị trong hội đồng trưởng lão Tây Tạng, là người có nhiệm vụ tìm kiếm những Hóa Thân của các Đạt Lai Lạt Ma.

(35) Đây cũng là một chức vị trong hội đồng trưởng lão Tây Tạng.

(36) Đây là một trong những hồ nước ngọt ở cao nguyên Tây Tạng, rộng 410 km² và nơi sâu nhất là 90m. Ở phía tây của hồ này là hồ nước ngọt Rakshastal và hai hồ được nối với nhau bởi kênh Ganga Chhu tự nhiên.

(37) Đồng nhất với hình tượng la sát trong văn hóa Trung Quốc và Đông Nam Á.

(38) Đây là một trong ba vị thần lớn nhất trong tín ngưỡng và tôn giáo Ấn Độ cùng các thần Brahma và Vishnu.

(39) Trong bản tiếng Anh là May they be happy

(40) Ghi chú của tác giả: Những bức ảnh hiện được lưu trữ tại thư viện Dharamsala và Đông Kinh. Giáo sư Ono, một học giả nổi tiếng của Nhật đã khởi xướng những nghiên cứu những lời chú giải kinh điển bằng tranh ảnh này.

(41) Tuy gọi là “hỏa xà” nhưng thực tế chỉ là danh xưng nhằm ví von đường chuyển động của luồng khí trong cơ thể tựa như hình thể con rắn, chứ không phải là dùng một con rắn thật để luyện. Ngoài ra, phương pháp dùng “hỏa xà” kundalini khác với phương pháp Tummo (lửa Tam Muội) đã đề cập ở những phần trước, dù rằng mục đích cuối cùng của cả hai là như nhau.

(42) Tứ Dhyani Buddha, gồm Đại Phật Như Lai (Vairocana) ở chính giữa, A Di Đà Như Lai (Amitabha) ở phía tây, A Súc Bệ Như Lai (Aksobhya) ở phía đông, Bảo Sanh Như Lai (Ratnasambhava) ở phía nam và Bất Không Thành Tựu Như Lai (Amoghasiddhi) ở phía bắc.

(43) Jawaharla Nehru (1889–1964): nhà lãnh đạo phong trào giành độc lập cho Ấn Độ từ các nước đế quốc. Ông trở thành thủ tướng đầu tiên của nước Cộng hòa Ấn Độ độc lập ngày nay.

Tiếng Nga: Михайл Сергеевич Горбачёв, tiếng Anh thường viết là Gorbachev (BT).

Cựu Tổng thống Nam Phi, nhiệm kỳ 1989-1994, đoạt giải Nobel Hòa bình năm 1993 (BT).

Các nhà kinh tế học cổ điển tin vào quyền lực của sức mạnh thị trường và bản chất tự điều chỉnh của nền kinh tế. Khi tốc độ tăng trưởng giảm, tiền lương và lãi suất ngân hàng hiển nhiên cũng giảm sút đến mức kích thích phải có đầu tư mới. Có đầu tư mới sẽ xuất hiện thêm công ăn việc làm, thu nhập tăng và kinh tế lại phát triển cho đến khi giá cả tăng khiến nền kinh tế lại lâm vào tình trạng suy thoái.

Quan niệm về “người có quyền hành động tự do” là cả một câu chuyện dài. Một nhân vật phê bình sáng suốt là Jean Michelet, nhà sử học xuất chúng người Pháp về lịch sử Cách mạng Pháp. Người ủng hộ khác là Thomas Jefferson, người cổ vũ cho Cách mạng Pháp, do vậy là kẻ thù của chế độ quân chủ. Theo ông, áp đặt chủ nghĩa cộng hòa lên người Anh là hợp lý. Điều này có thể xảy ra sau khi quân đội Pháp xâm chiếm nước Anh, có điều gì ông đã tiếp thu.

Francis Galton, anh em họ của Charles Darwin, người đã đưa ra khái niệm hồi quy về giá trị trung bình khi đang nghiên cứu các thế hệ của dòng đậu ngọt Hà Lan (BT).

Thời kỳ này Thủ tướng được gọi là Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng, có thể sử dụng cả hai cách gọi này (BT).

Archie Brown: Giáo sư Chính trị học thuộc trường Đại học Tổng hợp Oxford, viện sĩ đầu tiên của phương Tây nhận ra Gorbachev là một người cộng sản có đầu óc cải tổ. Trong các bài bình luận đầu tiên của mình về Gorbachev, ông coi đó là vị tổng bí thư tương lai ưa chuộng cải tổ. Trong cuốn *The Gorbachev Factor* (Nhân tố Gorbachev), (Oxford, Oxford University Press, 1996), một công trình nghiên cứu uyên bác nhất về Gorbachev và thời đại của ông, tác giả đã đặc biệt dành thiện cảm cho Gorbachev.

Theo tài liệu Nga, Gorbachev là ủy viên dự khuyết Bộ Chính trị từ năm 1979, ủy viên Bộ Chính trị từ năm 1980 (BT).

Là Chủ tịch Viện Hàn lâm Khoa học Nông nghiệp toàn Liên bang trong suốt thời kỳ Gorbachev cầm quyền (BT).

Aleksandr Yakovlev đưa ra sự đánh giá không tâng bốc về kỷ nguyên Andropov. Rốt cuộc đó chỉ là “phủ bụi khi mức độ vượt quá tiêu chuẩn vệ sinh tối thiểu”. A. N. Yakovlev, *Predislovie, Obval, Posleslovie* (Moskva, Novosti, 1992), tr. 102.

Người phụ tá của Andropov dính líu nhiều nhất là Arkady Volsky và ông ta đã đưa ra nhiều lời giải thích khác nhau về tình tiết. Angus Roxburgh, *The Second Russian Revolution* (London, BBC Books, 1991), tr. 17; Brown, *The Gorbachev Factor*, tr. 67-69

Tác giả đã tổ chức một hội nghị về Gorbachev và các nhà lãnh đạo Liên Xô tại trường Đại học London, có mời các đại biểu nước ngoài và Văn phòng Khối Thịnh vượng chung tham dự. Họ từ chối và sau đó giải thích rằng nếu báo chí viết là các viện sĩ và các nhà ngoại giao tỏ ra thiên vị với Gorbachev thì điều này có thể bị những kẻ trong Điện Kremlin lợi dụng để gièm pha chống lại ông ta. Một người hợp với phương Tây hẳn là không hợp với Điện Kremlin.

Một dấu hiệu nghiêm trọng của vấn đề có thể được phát hiện từ thực tế là năm 1979 và 1980, sau khi các thanh tra thanh sát 20 nghìn loại máy móc và các dụng cụ chế tạo máy móc tại Liên bang Xô viết, khoảng 1/3 số máy móc đó đã không còn được sản xuất và về cơ bản được hiện đại hóa.

Gorbachev tuyên bố trong một bài diễn văn trước phiên họp Ban Chấp hành Trung ương Đảng về khoa học và văn hóa ngày 6/1/1988. Bài này được đăng trên tờ Literaturnaya gazeta ngày 11/1/1988. Gorbachev tự vệ trước sự chỉ trích cuộc cải cách mà ông chủ trương không được phiên họp Ban Chấp hành Trung ương tháng 4/1985 thông qua suôn sẻ.

Mối quan hệ giữa Gorbachev và Shevardnadze rất hòa hợp và sự gần gũi giữa hai cá nhân này dường như ngày càng phát triển. Lần đầu họ gặp nhau tại Hội nghị Đoàn Thanh niên Kosomol vào cuối năm 1950 và nhanh chóng trở nên thân thiết. Từ Georgia đến Stavropol chỉ một quãng đường ngắn và hai người này liên tục gặp gỡ trao đổi, thảo luận chính trị. Nhà nghỉ của Bộ Chính trị của Gorbachev ở vùng Pitsunda, một địa điểm khá đẹp và thơ mộng trên bờ Biển Đen thuộc Georgia, hai người luôn gặp gỡ trao đổi tại đây. Shevardnadze sau này trở thành Chủ tịch Đảng ủy của Georgia. Cả hai đều phản đối việc đưa quân vào Afghanistan. Khi giữ cương vị Bí thư phụ trách nông nghiệp trong Ban Chấp hành Trung ương, ông đã bảo vệ các cuộc thí nghiệm của Shevardnadze trong các khu vực nông nghiệp thuộc Georgia. Cả Gorbachev và Shevardnadze đều sử dụng tài liệu từ hàng loạt các bài báo theo chỉ dẫn của Andropov, đồng thời tin rằng muốn xây dựng và duy trì chủ nghĩa cộng sản thì cần phải cải cách. Họ đã bị dao động trước nạn tham nhũng và suốt mùa đông 1984-1985, ở Pitsunda, Gorbachev đã nhất trí với cách đánh giá của Shevardnadze rằng mọi việc đều đang ở tình

trạng hỗn độn. Carolyn McGiffert Ekedahl và Melvin A. Goodman, *The Wars of Eduard Shevardnadze* (Các cuộc chiến tranh của Eduard Shevardnadze), (London, Hurst, 1997), tr.29-33.

Năm 1985, Gorbachev coi nhiệm vụ chính là cải thiện tình hình trì trệ trong xã hội và điều chỉnh các “khuyết tật” của chủ nghĩa xã hội.

Sự thiếu nhận thức của Gorbachev về tác động của chiến lược tăng tốc đi kèm với quyết định của các nhà chức trách trung niên, với nhiều lý do không thể hiểu nổi, để tăng tốc trong khu vực luyện kim năm 1985. Một phóng viên đã tức giận viết: “Tôi thật sự lo lắng như một người mẹ, một người phụ nữ khi những đứa con gái của mình chấp nhận rủi ro để đi tìm người bạn đời. Con gái tôi thích đi sàn nhảy, nhưng khi trở về gương mặt lại ngấn nước mắt. Thử tưởng tượng, những chàng trai đến đây gào thét, hò hét cùng tiếng nhạc và rồi đánh nhau.” Ngày 9/3/1997, *Financial Times* (Thời báo Tài chính) đã trích dẫn một bản tin trên thông tấn xã Itar-Tass năm 1988. Việc này cho thấy chủ trương công khai được truyền tải bằng các hình ảnh âm nhạc năm 1988 và các ban nhạc này đã trở thành hiện tượng nổi tiếng. Một ngày sau, một trong những nhạc công Nga giải thích thành công của thể loại nhạc này như sau: “Với âm nhạc của chúng tôi, người hâm mộ có thể gào thét, nhảy múa, văng tục và làm nhiều hành động khác với ngày thường để thoát khỏi những áp lực mà họ phải chịu đựng. Chỉ khi nào làm được như vậy họ mới chịu về nhà và ngủ ngon.”

Khu vực chế tạo máy là một lĩnh vực có thể mạnh truyền thống nhưng khu vực chế tạo thiết bị điện và điện tử lại đang trong tình trạng tụt hậu, vẫn còn là một điểm yếu nghiêm trọng.

Tatyana Zaslavskaya, *Kommunist* (Chủ nghĩa cộng sản), tập 13, 1985. Cuốn sách này được Ban Bí thư Trung ương xuất bản, trong đó tác giả nói về sự lãnh đạo của Đảng và đã đưa ra hai cách diễn đạt, nhân tố con người và sự công bằng xã hội, nhận được sự ủng hộ rộng rãi của Gorbachev. Đầu tư vào khu vực chế tạo máy đã tăng lên 80%.

Mikhail Gorbachev, *Perestroika: New Thinking for Our Country and the World* (Perestroika: Một tư duy mới đối với đất nước và thế giới), (London, Collins, 1987), tr.19. Vào tháng 11/1988, ông thậm chí đã biết thu nhập

quốc gia đang có chiều hướng suy giảm trong giai đoạn đầu những năm 1980. Trong cuốn Memoirs (Hồi ký), Gorbachev viết sự tăng trưởng kinh tế đã chấm dứt hoàn toàn cho đến đầu những năm 1980 (London, Doubleday, 1996), tr.216.

Chương trình dự thảo, đăng trên tờ Pravda, ngày 7/3/1986, nhấn mạnh giai đoạn hiện tại của sự phát triển chủ nghĩa cộng sản như một phần không thể tách rời trong quá trình phát triển chủ nghĩa xã hội. Tuy nhiên, giai đoạn này đã không được đề cập trong văn bản cuối cùng nói tới thời đại của những cải cách. Thuật ngữ chủ nghĩa xã hội căn bản là do Lenin khởi xướng nhưng các tác giả đã không thể hiểu nổi ý nghĩa thật sự của thuật ngữ này. Lenin đã sử dụng nó để miêu tả sự kết nối giữa bộ máy kinh tế thời chiến của Đức trong giai đoạn đó với chính quyền cách mạng Xô viết. V. I. Lenin, Polnoe Sobranie Sochinenii (Moskva, Gosizpollit, 1963), tập 36, tr.300; Mau, Political History (Lịch sử chính trị), tr.119

Một chương trình Đảng được điều chỉnh, áp dụng năm 1961, do Đại hội Đảng lần thứ 27 thông qua và như người ta mong đợi, đây sẽ là một chương trình cải cách hiệu quả trong tương lai. Một trong những khó khăn đã vượt qua là việc cấp cho mỗi hộ gia đình một căn hộ cho đến năm 2000. Tuy nhiên, không ai tính tới việc cam kết vôi vàng này khiến đất nước phải chịu phí tổn bao nhiêu. Trong một lúc nóng vội dẫn đến hậu quả Nhà nước không đủ sức chi trả cho gánh nặng đó. Điều này thông thường chẳng có vấn đề gì nhưng lời hứa bị lãng quên mới là chỗ nảy sinh vấn đề.

Boldin, Ten Years That Shook the World (Mười năm làm chấn động thế giới), tr.69-70. Gorbachev đã đến trong chiếc xe sang trọng của Bộ Chính trị. Khi còn là bí thư thứ nhất của Moskva, Yeltsin chỉ đi bằng phương tiện công cộng và điều này đã giúp ông thêm nổi tiếng về sau.

Boldin, sách cùng tên, tác giả nói rằng sau này ông đã thông báo với Raisa về chương trình chuyển viếng thăm của họ. Raisa đã không chú ý và nói cứ để mọi việc tự nhiên, bà đã tỏ ra rất tốt khi các quan khách tới nhà.

Gorbachev, Hồi ký, tr.201, viết Ligachev (sau này trở thành cánh tay phải của ông) và Zimyaning (nhà tư tưởng hàng đầu) đã lần đầu đề nghị bài diễn

vẫn được phát trực tiếp trên vô tuyến và ông đã nghe theo lời khuyên của họ.

Một đoạn bí mật trong Nghị quyết Đảng — Chính quyền về việc điều chỉnh số lượng rượu mạnh hàng năm giảm xuống. Nó là nét đặc trưng của thời kỳ mà những nghị quyết kiểu như vậy được coi là tối mật.

Boldin, sách cùng tên, tr.110, đưa ra các bình luận sắc sảo của Yakovlev. Boldin cũng cho rằng Gorbachev thay đổi cả vạt hàng ngày và cả áo sơ mi nữa. Một ví dụ khác trong tính cách cá nhân của ông là việc tẩy cái bớt trên trán trong các bức ảnh chụp chính thức. Chikhi Gorbachev trở nên nổi tiếng thì ông mới để lại mà thôi. Diễn viên hài kịch Anh Bob Monkhouse từng nói: “Gorbachev liệu có phải là một tên đế quốc?” “Tất nhiên rồi!” “Tại sao?” “Ông ta có cả một bản đồ trên trán”.

Mức độ của nhiệm vụ này có thể cảm nhận được từ sự thật Ligachev thông báo với Ban Chấp hành Trung ương tháng 4/1985 ngăn gọn trước khi triển khai chiến dịch, rằng năm 1984, 199 nghìn đảng viên và 370 nghìn đoàn viên đã bị chính quyền khiển trách vì sử dụng rượu mạnh. Stephen White, *Russia Goes Dry: Alcohol, State and Society* (Nước Nga sẽ cạn kiệt: Rượu mạnh, Nhà nước và Xã hội), (NXB Đại học Cambridge, 1996), tr.67. Người quan tâm nhất đến chiến dịch chống rượu mạnh là Ligachev, một người kiêng rượu, và Mikhail Solomentsev, một người nghiện rượu có tư tưởng cải cách. Một trong những sản phẩm phụ của chiến dịch này là Gorbachevka, một chất men khiến người ta nói không ngừng đến perestroika!

Thất bại của cuộc cải cách trong việc cải thiện mức sống của nhân dân đã dẫn tới sự các cuộc xung đột trong giới lãnh đạo, vào tháng 10/1987 tại Ban Chấp hành Trung ương, Boris Yeltsin đã lên tiếng chỉ trích gay gắt Gorbachev về tiến trình cải cách và một số vấn đề khác. Hai bên đã không còn chung tư tưởng và phương thức thực hiện, Yeltsin đã bị thôi giữ chức bí thư thứ nhất trong ủy ban đảng Moskva ngay tháng sau đó.

Voprosy ekonomiki, số7, 1987, đã cung cấp nhiều chi tiết về tiền lệ này.

Alec Nove, trong cuốn *An Economic History of the USSR 1917-1991* (Lịch sử kinh tế của Liên bang Nga 1917-1991), (London, NXB Penguin, 1992),

tr.397. Các nguồn thu nhập có được từ buôn bán tiếp tục bị cấm. Luật đối với hoạt động cá thể, tháng 11/1986, đã hợp pháp hóa các hoạt động của doanh nghiệp tư nhân, chính thức vào năm 1989, người có liên quan chỉ ở con số 300 nghìn. Bước đột phá đối với hoạt động hợp tác xã xuất hiện tháng 5/1988, với việc thông qua luật hợp tác xã. Các HTX có thể thuê lao động ngoài biên chế không hạn chế số lượng thông qua việc ký hợp đồng. Do vậy, họ đã phát triển nhanh chóng thành các công ty tư nhân. Luật về thuê mướn bất động sản, 1989, và luật đất đai, 1990, mở rộng các hoạt động kinh tế của khu vực phi Nhà nước.

Một ước tính về chi phí nhập khẩu thực phẩm, các thực phẩm khác và các hàng hóa tiêu dùng từ các nước phương Tây trong suốt những năm 1970 là 180 tỷ USD. E. hevardnadze, *Moi vybor, Vzhashchitu demokratiii svobody* (Moskva, Novosti, 1992), tr.107.

Brown, *The Gorbachev Factor*, tr.123, coi phiên họp toàn thể Ban Chấp hành Trung ương tháng 1/1987 như bước khởi đầu quan trọng cho cải cách chính trị.

Gorbachev, *Hồi ký*, tr.230. Ông hiểu cần phải dũng cảm đương đầu với những khó khăn nhưng Bộ Chính trị lại quyết định tách việc cải cách giá cả và việc này sẽ hoãn lại cho tới khi có quyết định cuối cùng. Nó tương tự như việc châm một mớ bụi nhùi đang cháy leo lét âm ỉ.

Gorbachev, *Hồi ký*, tr.244, người chỉ ra khát vọng lớn lao của ông và ham muốn quyền lực không có gì là sai trái. Tr.245, Gorbachev cho rằng kết luận cuối cùng mà người nào đó rút ra là sự thật Yeltsin không phải là một nhà cải cách. Nếu Gorbachev tin điều này vào thời điểm đó, nó đã là một đánh giá sai lầm nghiêm trọng.

Matlock, *Autopsy on an Empire*(Xem xét về một đế chế), tr.115. Thuật ngữ “tôn sùng cá nhân” là thuật ngữ dựng cho cách lãnh đạo của Stalin. Sách cùng tên, tr.115. Ngày tiếp theo, George Shultz, Bộ trưởng Bộ Ngoại giao đã gặp Gorbachev nhưng ông dường như không chú ý. Shultz phàn nàn với Matlock rằng Gorbachev đã gọi lại cho ông hình ảnh một đấu sĩ không bao giờ biết bị đánh bại là gì, một con người tự tin và biết đánh giá.

Lúc đó ông hành động như một người đang giương buồm đẩy con thuyền ra khơi.

Tại Đại hội Đảng lần thứ 27 (6/3/1986), người ta tự hào tuyên bố: vấn đề dân tộc, vấn đề còn sót lại từ quá khứ, đã được Liên bang Xô viết giải quyết trọn vẹn và thành công

Cuộc chiến tranh tại Afghanistan đã khiến Liên bang Xô viết phải gánh chịu chi phí 3-4 tỷ rúp hàng năm (tương đương với 4-6 tỷ đô la). N. I. Ryzhkov, Perestroika, Istoriya predatelstv (Moskva, Novosti, 1992), tr.232.

Casey biết CIA đang để rò rỉ thông tin mật nhưng không biết Aldrich Ames, một nhân viên CIA đầy kinh nghiệm đã tiếp cận với KGB. Ames cung cấp cho Moskva rất nhiều thông tin quý giá trong suốt thời kỳ Gorbachev cầm quyền, cho phép KGB làm nhiều các nguồn tin của CIA về Liên bang Xô viết và cũng đã phản công ngược lại với các cơ quan tình báo Mỹ.

Kryuchkov có nhiều bằng chứng cho Gorbachev thấy mạng lưới tình báo của người Mỹ. Người ta nghi ngờ Shevardnadze là người để lộ thông tin này.

Shultz đã thấy ở Shevardnadze sự nồng nhiệt, trung thành và thân thiện.

Shultz đã tổ chức một chuyến du thuyền tới Potomac, tấu lên khúc nhạc của vùng Giorgia với tiêu đề “Giorgia trong tâm trí tôi” và sắp xếp cho dàn hợp xướng Nga hát những bài đơn ca truyền thống của vùng Giorgia cho đoàn của Shevardnadze thưởng thức. Ở Moskva, khi các cuộc hượng lượng căng thẳng và khó khăn đang diễn ra, Shultz cùng ba người Nga ở đại sứ quán Mỹ biểu diễn khúc nhạc “Giorgia trong tâm trí tôi”. Việc này làm dịu bầu không khí căng thẳng. Ekedahl và Goodman, Wars of Eduard Shevardnadze, tr.106-107.

Tháng 7/1987, Gorbachev phát biểu trước một đám đông: Chính sách công khai là một quá trình học tập lẫn nhau. Chúng ta không có truyền thống văn hóa thảo luận và luận chiến, ở đây con người tôn trọng ý kiến quan điểm của đối phương. Chúng ta là con người bằng xương bằng thịt, có tình cảm, có lý trí. Tôi không giả đò biết sự thật; chúng ta phải cùng nhau tìm hiểu sự thật. Doder và Branson, Gorbachev, tr.77.

Ý nói đến chiến thắng của Hồng quân Liên Xô trong cuộc chiến tranh vệ quốc tại Stalingrad, nay đổi là Volgograd, năm 1942-1943.

Ước tính mức lương hàng năm của các nhà chức trách là 40 tỷ rúp (tương đương 60 triệu đô la), chiếm khoảng 10% ngân sách nhà nước, trước lúc lên tới đỉnh điểm được xem xét đánh giá. Alexander A. Danilov, *The History of Russia: The Twentieth Century* (Lịch sử nước Nga: Thế kỷ XX), (New York, NXB Heron, 1996), tr.327.

Tuy nhiên, ông cắt giảm bộ máy Ban Chấp hành Trung ương còn 3 nghìn người. Mục đích là giảm số này xuống một nửa.

Raisa bị chỉ trích tại các cuộc họp. Sau cuộc họp thượng đỉnh Reykjavik, một phát ngôn của Đảng được hỏi: “Có phải bà đã tự trả tiền vé không?” Các câu chuyện cười thời gian này nhằm vào Raisa và Mikhail Sergeevich. Các cuộc công kích vào Raisa đều nhằm vào Mikhail Sergeevich, người không thể công kích công khai trước năm 1989.

Matlock, *Autopsy on an Empire*, tr.264-265. Năm 1992, Starkov cảnh báo với đại sứ: “Nếu ông công nhận chính sách công khai của Gorbachev, ông sẽ xúc phạm tất cả chúng tôi — những người đấu tranh để có nó. Ban Chấp hành Trung ương Đảng luôn đứng sau chúng tôi chỉ đến 8/1991. Gorbachev không để chúng tôi thực hiện chủ trương công khai nhưng chúng tôi đã thực hiện nó.”

Một trong những sản phẩm của nỗ lực này là các giáo sư trường Đại học Pedagogical thuộc Đại học Quốc gia Moskva có viết lại lịch sử nước Nga từ khi bắt đầu cho đến giai đoạn hiện đại. Một trong những thành quả của việc này là nó được Danilov dịch sang tiếng Anh, với tiêu đề *The History of Russia* (Lịch sử nước Nga). Đây là một cuốn sách hay chứa đựng nhiều tư liệu quý giá. Nó phản ánh một thực tế là các học giả đáng kính này đã viết chân thực về lịch sử thời Marxist trước năm 1988 và cũng chính họ viết về giai đoạn lịch sử phi Marxist sau năm 1988.

Alec Nove, *An Economic History of the USSR 1917-1991* (Lịch sử kinh tế của Liên bang Xô viết 1917-1991), (London, NXB Penguin, 1992), tr.404. Tháng 3/1989, Boris Gostev, Bộ trưởng Tài chính, tuyên bố chính phủ cần

vay 63,8 tỷ rúp. Sự thâm hụt 100 triệu rúp năm 1989 tương đương với 11,7% tổng sản phẩm quốc nội (Izvestiya, ngày 30/3/1989).

Gorbachev, Hồi ký, thừa nhận Moskva đã mất quyền kiểm soát ở hai nước cộng hòa này.

Hiến pháp Estonia được sửa đổi và công nhận quyền tư hữu. Đất đai, không khí, khoáng sản, tài nguyên thiên nhiên và các phương tiện sản xuất cơ bản đều được công nhận là tài sản của Estonia. Đây là quyền của người Xô viết trong Hiến pháp Liên bang Xô viết (1977).

Gamsakhurdia bị lật đổ năm 1992 và Eduard Shevardnadze lên nắm quyền với sự giúp đỡ của người Nga.

Boris Yeltsin, *The Struggle for Russia* (Cuộc đấu tranh vì nước Nga), New York, NXB Random, 1994), tr.39. Khi Yeltsin cho rằng căn phòng có thể bị nghe trộm, những người khác đã phá lên cười.

Gorbachev, Hồi ký, tr.642. Chỉ có ba Bí thư Ban Chấp hành Trung ương là Galina Semenova, Andrei Girenko và Egor Stroev ủng hộ Gorbachev. Đa số trong Ban Bí thư và các cơ quan Đảng ở địa phương đều muốn phế bỏ vị Tổng Bí thư.

Vadim Bakatin, *Izbavlenie ot KGB* (Moskva, Novosti, 1992), tác giả phát hiện có 250 nghìn nhân viên KGB và người làm việc cho tổ chức

Tháng 7/1990, ở Jurmala, Nga đồng ý dự thảo các hiệp ước với mỗi nước cộng hòa thuộc vùng Baltic, công nhận chủ quyền. Hiệp ước với Latvia và Estonia được ký vào tháng 1/1991. Hiệp ước với Lithuania bị hoãn vì các sự kiện tháng 2 và được ký ở Moskva ngày 29/7/1991, được Hội đồng Tối cao Lithuania phê chuẩn ngày 19/8/1991.

Matlock, *Autopsy on an Empire*, tr.802. Sự trì hoãn của Gorbachev về các hoạt động của Đảng vào ngày 24/8 không được thực hiện bằng một lệnh cấm hợp pháp. Ông đã phản đối việc cấm đoán Đảng nhưng không vui vì việc cấm đoán các cơ quan Đảng.

Matlock, sách cùng tên, tr.622. Vị đại sứ cũ cho biết người Mỹ đã vạch ra kế hoạch đặt các thiết bị nghe trộm ở đâu.

Hãn (khan) là nhà cầm quyền của đế chế Mông Cổ, thống trị nước Nga giai đoạn 1240-1480. Sa hoàng Boris, tức Boris Godunov, người được tôn làm

Sa hoàng năm 1598, không thuộc dòng dõi quý tộc và thất bại trong việc giải quyết nạn đói và bệnh truyền nhiễm năm 1601-1603. Sau đó, nước Nga rơi vào nội chiến và phải chịu sự can thiệp của nước ngoài, đây được coi là thời kỳ hỗn độn. Việc này chấm dứt với sự nắm quyền của triều đình Romanov vào năm 1613. Do vậy, trong tư tưởng người Nga, Sa hoàng Boris được gắn với chế độ quân chủ và sự hỗn loạn.

Một tuần sau, năm mới được tổ chức và phát trên truyền hình với buổi lễ kéo dài khoảng ba tiếng tại một nhà thờ lớn ở Leningrad.

Tức tên riêng của Brazauskas (BT).

Pravada, ngày 26/12/1989. Ông chấp nhận logic của một Đảng Liên bang trong một quốc gia liên bang vào năm 1991, nhưng sau đó đã quá muộn. Trong bài diễn văn của mình, Gorbachev đã lấy cơ viện các mối quan hệ của Lithuania với đại sứ quán Mỹ ở Moskva, kết tội họ có âm mưu “quốc tế hóa” vấn đề. Đây là một sự chỉ trích kỳ quặc. Đại sứ Mỹ đã gặp gỡ thường xuyên các nhóm đến từ ba nước cộng hòa Baltic. Matlock. Autopsy on an Empire.

Trong một cuộc phỏng vấn với cựu đại sứ Mỹ ngày 14/3/1992, Ryzhkov phát biểu ông đã không giữ lòng trung thành với Gorbachev nữa, một điều mà sau này ông cảm thấy hối tiếc, đồng thời bày tỏ ông có thể thẳng cử nếu ông có lập trường kiên định. Matlock, sách đã dẫn.

Gorbachev, Hồi ký, tr.346. Một lý do chính để ước tính sự ủng hộ chính trị dành cho Yeltsin là cuộc cạnh tranh cá nhân gay gắt giữa hai chính trị gia. Lần đầu tiên trong nhiều thập kỷ, không một đoàn đại biểu nước ngoài nào được mời. Không có gì ở Đại hội về phong trào cộng sản thế giới và các bộ máy Đảng mới đã bỏ qua tuyên bố rằng Liên bang Xô viết là một phần của phong trào này.

Gorbachev, Hồi ký, tr.369. Đây là một ví dụ khác về khả năng đánh giá tình hình của Gorbachev.

Đầu năm 1990, Abalkin — chủ tịch ủy ban nhà nước về cải cách kinh tế và Maslyukov — chủ tịch Đoàn Thanh niên Cộng sản, đã soạn thảo một bản ghi nhớ về việc giải quyết khủng hoảng kinh tế. Ngày 17/2/1990, họ trình lên Ryzhkov hai hướng giải quyết: chuyển đổi hệ thống hành chính mệnh

lệnh hay tăng cường chuyển đổi sang một nền kinh tế thị trường có kế hoạch. L. Abalkin, Neispolzovanny shans (Moskva, NXB Politizdat, 1991), tr.123.

Manfred Wilke, “Hard facts” (Sự thật khó chịu), German Comments (Bình luận của người Đức), số 42, 4/1996, tr24-25. Tình hình nghiêm trọng là Bộ Chính trị đã không thông báo cho các thành viên của Ủy ban Trung ương SED về bản báo cáo này. Các cuộc thương lượng với Tây Đức bắt đầu yêu cầu những người Tây Đức tài trợ 3 tỷ Đê-mác hàng năm.

Tác giả đã tham gia một cuộc hội thảo ở Reichstag về “40 năm nước Đức chia rẽ” khi Bức tường sụp đổ, bật tín hiệu cho việc bắt đầu chấm dứt sự chia rẽ nước Đức. Thời gian này, Gorbachev là một trong những vị anh hùng. Những người tham gia nhận thấy ngày đáng ghi nhớ này là một trong những kết quả về đường lối chính trị mới của ông.

Senn, Gorbachev’s Failure (Sự thất bại của Gorbachev), tr.130. Gorbachev đã ký một nghị định và nghị định này được gửi tới Vilnius dưới dạng một bức điện tín.

Tư lệnh không quân Xô viết là Tướng Dzhokhar Dudaev, sau này là Tổng thống Chechnya. Ông này không cho phép có thêm quân Xô viết đổ bộ vào Estonia, do vậy không có bạo động ở Tallinn.

Gorbachev, Hồi ký, tr.579. Gorbachev nói thêm rằng lúc đó ông vẫn rất tin Yazov. Chernyaev gọi các bài diễn văn của Pugo và Yazov tại phiên họp của Xô viết tối cao là “đần độn, hỗn láo và đầy giả dối”. Tschernajew, Die letzten Jahre einer Weltmacht, tr.344.

Một số người Nga thân Xô viết quá thất vọng trước sự nổi lên của chủ nghĩa dân tộc ở Lithuania bắt đầu rời khỏi Lithuania. Năm 1990, dòng người khoảng 6.221 người rời đi nhưng năm 1991, con số này giảm xuống 5.504. Năm 1992, con số này là khoảng 13.672 người.

Lính mũ nồi đen thuộc Bộ Nội vụ. OMON đại diện cho đơn vị bán quân sự, có nhiệm vụ đặc biệt.

Matlock, Autopsy on an Empire, tr.795. Sau này, ông thông báo với đại sứ Mỹ rằng lúc đó ông không có lòng tin tôn giáo. Song, ông dần dần tin vào

Chúa và giá trị của những lời cầu nguyện sau khi ông có cuộc sống an nhàn sau cuộc đảo chính tháng 8/1991.

Tschernajew, *Die letzten Jahre einer Weltmacht*, tr. 373. Kohl nói với Gorbachev rằng nếu ông tham gia cuộc gặp London với tư cách quan sát viên, ông sẽ trở thành thành viên chính thức trong cuộc gặp năm 1992 tại Munich.

Matlock, *Autopsy on an Empire*, tr.538. Niềm tin của bà Thatcher vào Mikhail Gorbachev bị lung lay sau khi hai bên rời khỏi văn phòng. Năm 1992, Vladimir Bukovsky chỉ cho Thatcher bản sao một tài liệu có chữ ký của Gorbachev, cam kết chi 1 triệu đôla cho Hiệp hội Công nhân mỏ do Arthur Scargill lãnh đạo, trong khi thợ mỏ đang tiếp tục đình công chống lại chính phủ của bà. Gorbachev đã thú nhận với bà không hề có bất cứ một quỹ nào của Xô viết tài trợ cho công nhân mỏ Anh chống lại bà. Không chắc chắn quỹ này có số tiền đó hay không.

Một số tác giả bản khoản liệu Gorbachev có đóng góp một phần trong nỗ lực khôi phục luật và trật tự bằng cách tách riêng văn phòng tổng thống với nội các của mình. Nội các của ông, được trao một số đặc quyền, sẽ đưa ra một vài cách thức mạnh mẽ để cứu lấy nhà nước Xô viết. Michael Urban, Vyacheslav Igrunov và Sergei Mitrokhin, *The Rebirth of Politics in Russia* (Sự tái sinh các nền chính trị ở nước Nga), (Cambridge, NXB ĐH Cambridge, 1997), tr.247; Yu. Burtin, *Demokraticeskaya Rossiya* (Nước Nga dân chủ hóa), 3/11/1991.

1. Elizabeth I (1533-1603): là Nữ hoàng Anh và Nữ hoàng Ireland từ 1558 cho đến khi băng hà. Bà trở nên bất tử với tên Faerie Queen trong thiên sử thi cùng tên của Edmund Spenser.

2. Hồng Y Richelieu (1585-1642): không là vua, mà là thủ tướng trong thời kỳ làm vua của người con trai bất tài của vua Henri IV là vua Louis 13. Từ năm 1624-1642, Hồng y Richelieu đã cai trị nước Pháp theo ý mình và muốn củng cố vương quyền trung ương và bành trướng các ảnh hưởng của nước Pháp qua khắp châu Âu.

3. David Lloyd George (1863-1945): là Thủ tướng Anh nhiệm kỳ 1916-1922.

4. Henri VIII (1491-1547): là một trong số những ông vua lớn nhất trong Lịch sử nước Anh.
5. Abraham Lincoln (1809-1865), (còn được biết đến với tên Abe Lincoln, tên hiệu Honest Abe, Rail Splitter, Người giải phóng vĩ đại): là Tổng thống Hoa Kỳ thứ 16, người đã dẫn dắt nước Mỹ qua cuộc khủng hoảng lớn nhất, cuộc Nội chiến Hoa Kỳ và chấm dứt chế độ nô lệ tại quốc gia này.
6. Lord George Gordon Noel Byron (1788-1824): là nhà thơ lãng mạn Anh, một trong những nhà thơ lớn của thế giới thế kỷ XIX.
7. Josephine de Beauharnais (1763-1814): là hoàng hậu nước Pháp, vợ đầu tiên của Napoleon.
8. Marie Walewska: người tình xứ Ba Lan, rất được Napoleon yêu chuộng.
9. Joe McCarthy: là thượng nghị sỹ Mỹ, đã từng phát động chiến dịch “săn lùng phù thủy” nhằm chống đảng cộng sản hồi những năm 1950.
10. Joseph P. Kennedy (1888-1969): rời bỏ làng New Ross ở hạt Wexford, Ireland đến Mỹ lập nghiệp. Ông trở thành một tay làm thùng phuy chứa dầu hỏa chuyên nghiệp và lập một cơ sở thương mại vững chắc. Ông kết hôn và có ba người con gái, một con trai – một Patrick mới. Patrick cha năm xuống. Patrick con lớn lên kết hôn với May Hiker và hạ sinh một trai cũng đặt tên Patrick. Đứa con trở thành Joseph Patrick Kennedy và tạo nên một đại gia đình Hoa Kỳ danh tiếng sau này...
11. Harry S. Truman (1884-1972): là Tổng thống thứ 33 của Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1945-1953.
12. Herbert Clark Hoover (1874-1964): tổng thống thứ 31 của Hoa Kỳ (1929-1933), là một kỹ sư mỏ nổi tiếng thế giới và là một nhà cầm quyền theo chủ nghĩa nhân đạo.
13. Dwight David “Ike” Eisenhower (1890-1969): là Tổng thống thứ 34 của Hoa Kỳ (1953-1961). Trong suốt Chiến tranh thế giới thứ hai, ông là Tổng tư lệnh quân Đồng minh ở châu Âu với quân hàm Thống tướng, và năm 1949 ông trở thành Tổng tư lệnh đầu tiên của NATO.
14. Là hệ thống lý luận kinh tế vĩ mô lấy tác phẩm Lý thuyết tổng quát về việc làm, lãi suất và tiền tệ của nhà kinh tế học người Anh John Maynard

Keynes (1883-1948) làm trung tâm và lấy nguyên lý cầu hữu hiệu làm nền tảng.

15. Kho dự trữ vàng quốc gia của Mỹ.

16. Adlai Stevenson: đảng viên Đảng Cộng hòa, từng thất bại trong cuộc chạy đua giành ghế tổng thống năm 1952 và 1956.

17. Nelson Aldrich Rockefeller (1908-1979): là cháu nội của nhà tỷ phú đầu tiên, John D. Rockefeller. Ông làm thống đốc tiểu bang New York gần bốn nhiệm kỳ (10 năm) rồi ra tranh cử ứng viên tổng thống sơ tuyển trong Đảng Cộng Hòa. Năm 1974 ông là Phó Tổng thống dưới thời Tổng Thống Gerald Ford.

18. James Earl “Jimmy” Carter, Jr (sinh năm 1924) là chính khách và là Tổng thống thứ 39 của Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1977-1981, đồng thời là quán quân Giải Nobel Hòa bình năm 2002.

19. Chủ nghĩa này quan niệm các công dân sinh ra ở địa phương tội hơn những người nhập cư.

20. Carey Estes Kefauver (1903-1963): là đảng viên Đảng Dân chủ, được chọn làm ứng viên Phó Tổng thống trong cuộc bầu cử năm 1956.

21. Hành trình danh dự.

22. Martin Van Buren (1782-1862): là Tổng thống thứ 8 Hoa Kỳ (1837-1841), đảng viên Đảng Dân chủ.

23. James Buchanan (1791-1868): là Tổng thống thứ 15 của Hoa Kỳ (1857-1861).

24. Ulysses Simpson Grant, tên khai sinh Hiram Ulysses Grant (1822-1885): là tướng của quân đội Liên bang miền Bắc trong Nội chiến Hoa Kỳ và là Tổng thống Hoa Kỳ thứ 18 (1869-1877).

25. James Knox Polk (1795-1849): là Tổng thống thứ 11 của Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1845-1849.

26. Stephen Grover Cleveland (1837-1908): là Tổng thống Hoa Kỳ thứ 22 và 24, và là tổng thống duy nhất phục vụ hai nhiệm kỳ không liên tục nhau 1885- 1889 và 1893-1897.

27. Vào cuối thế kỷ XVIII, Đảng Whig đại diện cho quyền lợi của những người theo đuổi tư tưởng cải cách về bầu cử, nghị viện và công tác từ thiện

ở Anh. Từ giữa thế kỷ XIX, Đảng Tự do (Liberal Party) nổi lên với tư cách là đảng kế tục Đảng Whig.

28. Arthur Neville Chamberlain (1869-1940), nhà hoạt động chính trị, nhà ngoại giao Anh. Từ 1918, là Hạ nghị sĩ; từ 1924-1929, nhiều lần tham gia chính phủ, giữ chức Bộ trưởng. Những năm 1937-1940 là Thủ tướng và thủ lĩnh Đảng Bảo thủ.

29. John Kenneth Galbraith: giáo sư kinh tế của trường Harvard, trước đây từng là Đại sứ tại Ấn Độ, được nhận huy chương của Tổng thống Hoa Kỳ.

30. Felix Frankfurter: nguyên Thẩm phán Tòa án Tối cao Hoa Kỳ.

31. John Quincy Adams (1767-1845): là tổng thống Hoa Kỳ thứ 6 (1826-1829), là con trai đầu và là con thứ hai của vị tổng thống Hoa Kỳ thứ 2, John Adams (nhiệm kỳ 1797-1801) và Abigail Adams. tiêu chuẩn mà với tư cách một chính khách, Jack luôn cố gắng noi theo để hình thành phương pháp quản lý (Sự gắn bó về mặt tình cảm với đất nước Ailen xưa kia chưa bao giờ làm giảm thái độ này). Jack nhanh chóng hoàn thành bước quá độ sang tuổi trưởng thành dưới áp lực của những ngày Hitler đẩy cả châu Âu và thế giới vào cuộc chiến tranh.

32. Tức là Đại Tây Dương, Thái Bình Dương và Bắc Băng Dương.

33. Douglas MacArthur (1880-1964): là Tham mưu trưởng Quân đội Hoa Kỳ trong suốt thập niên 1930 và sau đó đóng vai trò quan trọng trên mặt trận Thái Bình Dương trong Chiến tranh thế giới thứ hai. Trái lại điều này càng tăng thêm sự tự tin vốn có của ông.

34. Bobby Kennedy, còn được gọi tên tắt là RFK: là một trong hai người em trai của tổng thống Hoa Kỳ John F. Kennedy, với chức vụ tổng trưởng ngành luật pháp Hoa Kỳ từ 1961-1964. Ông là một trong những người cố vấn mà tổng thống Kennedy tin cậy nhất, và làm việc kề cận với tổng thống trong thời kỳ khủng hoảng vũ khí hỏa tiễn của Cuba.

35. Henry Cabot Lodge, Jr. (1902-1985): là một Thượng nghị sỹ Mỹ của bang Massachusetts, một Đại sứ Hoa Kỳ tại Việt Nam Cộng hòa, và là một ứng cử viên Phó Tổng thống Hoa Kỳ. năm 1956 không hề khôn ngoan. Nhưng Jack Kennedy phớt lờ tất cả những sự dẫn đó. Ông không chắc

mình còn sống được bao lâu nên đối với ông, liều lĩnh là điều duy nhất có ý nghĩa.

36. Lý thuyết gia chính trị xuất sắc, tác giả cuốn Quân Vương đã được Alpha Books xuất bản.

37. Đạo luật về các quan hệ quản lý lao động của Mỹ được Quốc hội thông qua năm 1947, bất chấp sự phủ quyết của Tổng thống Truman.

38. Hội nghị Postdam: từ ngày 17 tháng 7 đến ngày 2 tháng 8 năm 1945, tại cung điện Cecilienhof - Postdam, của các nhà lãnh đạo của phe Đồng minh là Harry S. Truman, Winston Churchill, Clement Attlee và Stalin để quyết định tương lai của nước Đức và châu Âu thời hậu chiến.

39. Robert Alphonso Taft II (sinh năm 1942): là thống đốc của tiểu bang Ohio thuộc Đảng Cộng hòa từ năm 1999 đến tháng 1/2007.

40. Henry Clay (1777-1852): là nhà hùng biện Mỹ thế kỷ XIX, người đại diện cho cả Nhà Trắng lẫn Thượng nghị viện.

41. Edmund Gibson Ross (1826-1907): là một chính khách biểu trưng cho bang Kansas sau Nội chiến Mỹ và sau trở thành thống đốc của New Mexico.

42. Liên Xô đã bắn hạ máy bay do thám U2 bay vào lãnh thổ của mình và tận dụng triệt để cơ hội vô giá này cho việc tuyên truyền.

43. Lúc đó, Martin Luther đang biểu tình ngồi ở một nhà hàng phân biệt chủng tộc.

44. George Catlett Marshall, Jr. (1880-1959): là một nhà lãnh đạo quân đội Hoa Kỳ, Bộ trưởng Quốc phòng. Marshall là tổng tham mưu trưởng của quân đội và là một cố vấn quân sự cấp cao cho Tổng thống Franklin D. Roosevelt.

45. Dean Acheson (1893-1971): Cựu ngoại trưởng Mỹ.

46. Henry Alfred Kissinger (tên khai sinh: Heinz Alfred Kissinger sinh năm 1923) là một nhà ngoại giao người Mỹ-Đức gốc Do Thái, giành giải Nobel Hòa bình năm 1973.

47. Otto Eduard Leopold von Bismarck là thủ tướng nước Đức và Vương quốc Phổ thế kỷ XIX, được nhiều người gọi là “Thủ tướng thép” do đường lối quân chủ bảo thủ cũng như chính sách chính trị thực dụng.

48. Tháng 9 năm 1938, Hiệp ước Munich được ký kết giữa Anh, Đức, Pháp và Ý. Qua đó Anh Pháp đã chấp nhận để Đức đưa quân vào đồng minh của mình là Tiệp Khắc nhằm tránh chiến tranh với Đức.
49. Mùa xuân năm 1961, Liên Xô phóng tàu Sputnik và nhà du hành vũ trụ Gagarin trở thành người đầu tiên du hành trong không gian.
50. Walter Ulbricht là Chủ tịch Hội đồng Nhà nước của Đông Đức.
51. Năm 1960, nước Pháp trở thành quốc gia thứ tư có kho vũ khí nguyên tử. Tổng Thống de Gaulle đã tuyên bố nước Pháp là một lực lượng nguyên tử độc lập thứ ba, sau Hoa Kỳ và Liên Xô. Ông cũng muốn phát triển nguyên tử thành một lực lượng đánh trả (force de frappe).
52. Từ của Harry Truman.
53. Sau Chiến tranh thế giới thứ hai, vào tháng 7 năm 1944, tại hội nghị ở Bretton Wood, 44 nước tham dự (có cả Liên Xô cũ) đã thống nhất thông qua hệ thống tiền tệ Bretton Wood dùng đồng đô-la Mỹ làm tiêu chuẩn tiền tệ của thế giới.
54. Một trong những người chủ trương nổi tiếng nhất của Thuyết hội tụ – thuyết xã hội học tư sản, cho rằng chế độ tư bản chủ nghĩa và xã hội chủ nghĩa đang phát triển theo những con đường ngày càng xích lại gần nhau và cuối cùng sẽ hòa nhập vào nhau, hình thành nên một xã hội mới, trong đó kết hợp những tính chất tích cực của chế độ tư bản và của chế độ xã hội chủ nghĩa.
55. Ủy ban chịu trách nhiệm về các vấn đề tài chính, xã hội và phúc lợi khác của Quốc hội
56. Kế hoạch xâm lược Cuba do Cục Hành động (hay còn gọi là Cục Mật vụ) của CIA vạch ra. Cục trưởng Cục Hành động của CIA lúc đó chính là Richard Bissell. Thất bại của vụ Vịnh Con Lợn mà Bissell là tác giả chính đã hủy hoại thanh danh của ông ta.
57. Mongoose là tên được mã hóa của kế hoạch bí mật nhằm lật đổ Castro.
58. Tổng thống, nhân vật tai tiếng, nhà độc tài quá khích của nước Cộng hòa Dominique từ năm 1930-1939 và từ 1942-1961. Bị một toán vũ trang lạ mặt ở khu ngoại ô Lachaise ám sát vào chiều tối ngày 30 tháng 5 năm 1961.

59. Richard Helms được đề cử làm Phó Giám đốc CIA vào tháng 4 năm 1965 và lên nắm quyền lãnh đạo CIA từ tháng 6 năm 1966 đến đầu năm 1973. Helms được coi là vị tổng giám đốc tài ba nhất.
60. Học thuyết là cơ sở của chủ nghĩa toàn Mỹ, tuyên bố ảnh hưởng của Hoa Kỳ tới các nước thuộc khu vực Trung Nam Mỹ.
61. Từ lóng mà người Cuba dùng để chỉ người Mỹ.
62. Coretta Scott King: vợ của mục sư da đen Martin Luther King, người từ nhiều năm qua đã tiếp nối sự nghiệp đấu tranh của chồng cho quyền tự do và bình đẳng của con người.
63. Mahatma Gandhi (1869-1948), còn gọi là ông thánh Cam Địa: người chủ trương chống đối không bạo động.
64. Đảng 3 K, đảng cực đoan phân biệt chủng tộc.
65. Thước Anh, bằng 0,914 mét.
66. Một cách gọi khác của Đại học Mississippi.
67. Thành viên tích cực của Hiệp hội quốc gia vì sự tiến bộ của người da màu, bị một kẻ lạ mặt bắn chết vào ngày 12 tháng 6 năm 1963 ngay trước cửa nhà riêng tại thành phố Jackson, bang Mississippi.
68. Mục sư, một thần tượng của phong trào chống phân biệt chủng tộc ở Birmingham, người cùng hoạt động rất tích cực với Martin Luther King.
69. Nhà sử học nổi tiếng, tác giả nhiều cuốn sách về cuộc đời của Martin Luther King.
70. Chủ tịch NAACP (Hiệp hội các quốc gia vì sự tiến bộ của người da màu)
71. Trung tá bộ binh làm cố vấn sư đoàn 7BB tại vùng IV chiến thuật (miền Nam Việt Nam) từ năm 1962-1963.
72. Được hiểu là mối nguy về chủ nghĩa cộng sản.
1. Chiến tranh Bảy năm (1756-1763): Cuộc chiến xảy ra giữa hai thế lực gồm có Vương quốc Anh, Vương quốc Phổ và Hannover ở một phía và Pháp, Áo, Nga, Thụy Điển và Saxony ở phía kia. Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha sau này cũng bị cuốn vào chiến tranh, trong khi một lực lượng của nước trung lập Hà Lan bị tấn công tại Ấn Độ. Tại Bắc Mỹ, cuộc chiến được gọi là Chiến tranh Pháp và người Da đỏ.

2 Frederick North: Thủ tướng Anh giai đoạn 1770-1782.

3 Đảng Whig: Nay là Đảng Dân chủ Tự do, vẫn duy trì vị thế chính trị quan trọng cho đến thế kỷ XX. Đảng Whig ủng hộ việc khai trừ Công tước xứ York theo đức tin Công giáo khỏi quyền kế thừa ngai vàng của xứ Anh, Ireland và Scotland. Tên gọi được dùng để biểu thị sự khinh miệt: “whiggamor” là “đồ chăn bò” (cattle driver). Đảng này gần gũi với giới nghiệp đoàn, tài chính và chủ đất.

4 Nguyên văn: Glorious Revolution, một cuộc cách mạng không đổ máu nhằm lật đổ Vua James II, do Vua William III (1652-1702) lãnh đạo.

5 Hiệp hội thuộc Hội đồng địa phương, thường tổ chức các cuộc họp thường niên bàn về luật.

6 Chiến tranh Hoa Kỳ: Từ năm 1763, Anh trở thành đế chế thực dân lớn, kiểm soát rất nhiều thuộc địa. Cần chi phí cho cuộc Chiến tranh Pháp – người Da đỏ (1756-1763), chính phủ Anh và Vua George III đã áp đặt thuế cao ở 13 thuộc địa Bắc Mỹ, dẫn tới Cách mạng Hoa Kỳ (1775-1783) – cuộc cách mạng giành độc lập của 13 thuộc địa ở Bắc Mỹ.

7 Công ty Đông Ấn là tên gọi chung một số công ty của châu Âu được phép độc quyền buôn bán với châu Á, đặc biệt là với Ấn Độ.

1. Cách mạng Pháp: Diễn ra từ 1789-1799, lực lượng dân chủ và cộng hòa đã lật đổ chế độ quân chủ chuyên chế và cả Giáo hội Công giáo Roma tại Pháp cũng phải trải qua nhiều thay đổi. Cuộc cách mạng này đã xóa bỏ chế độ phong kiến trong xã hội Pháp và có sức ảnh hưởng mạnh mẽ, nhất là đối với các quốc gia theo chế độ phong kiến lúc bấy giờ.

2. Trung tâm hành chính của thành phố Canterbury, Tổng Giám mục của toàn Anh, nơi đứng đầu Giáo hội Anh và các nhóm đạo Anglican trên toàn thế giới.

3. Khủng hoảng Nootka là cuộc tranh chấp chính trị giữa Anh và Tây Ban Nha, do những sự kiện diễn ra trong mùa hè năm 1789 tại Eo biển Nootka, đảo Vancouver, tỉnh Canada khi đó thuộc Anh.

4. Ngày 1/6 Huy hoàng, còn được gọi là Trận chiến Ushant thứ Ba, là trận đánh hạm đội lớn nhất và là cuộc xung đột đầu tiên giữa Anh và Pháp trong giai đoạn Cách mạng Pháp.

5. Hội Tam điểm: Chính thức được mục sư Anderson thành lập ở Anh quốc năm 1717, ban đầu chỉ gồm những người thợ, những người trong cùng một ngành nghề, nhưng sau mở rộng và có đủ các thành phần xã hội tham gia: từ tiểu thương, học giả, giới bình dân, trí thức đến quý tộc và các quan chức nắm giữ những địa vị cao trong xã hội. Vì vậy, tư tưởng và đường lối rất phức tạp, nhiều biến tướng.

1. Prime Minister tức là Bộ trưởng thứ nhất và thường được gọi là Thủ tướng.

2. Một chức vụ cao trong chính phủ Anh giai đoạn từ giữa thế kỷ XVI đến đầu thế kỷ XIX, là người chịu trách nhiệm về nguồn tài chính của Hải quân Hoàng gia Anh. Chức vụ này bị bãi bỏ năm 1836.

1. Các cuộc chiến tranh của Napoleon là một loạt các cuộc chiến xảy ra tại châu Âu, dưới thời hoàng đế Napoleon Bonaparte cai trị nước Pháp. Các cuộc chiến này tiếp nối các cuộc chiến do cuộc Cách mạng Pháp phát sinh, kéo dài suốt thời Đệ nhất Đế chế ở Pháp (một chế độ chính trị do Napoleon lập ra).

1. Isle of Dogs (Đảo Chó): Tên gọi này chính thức được dùng vào năm 1588, nguyên là một hòn đảo ở khu Đông London

1. Toma Paine (29/1/1737-8/6/1809): Sinh ở Anh, nhập cư Mỹ trong thời gian nổ ra Cách mạng Hoa Kỳ, là nhà triết học, nhà cách mạng, người theo trường phái chủ nghĩa tự do cổ điển, một nhân vật nổi bật trong Phong trào Khai sáng. Ông ủng hộ sự độc lập của các thuộc địa Mỹ khỏi Đế quốc Anh và là người có ảnh hưởng lớn đến Cách mạng Pháp.

2. Nghệ thuật biếm họa: Một phát kiến của châu Âu có từ thời cổ đại, là thể loại thích hợp nhất cho việc thể hiện các diễn biến văn hóa và chính trị trong một hình thức cô đọng.

3. Sự phân liệt lần thứ hai của đạo Kitô vào đầu thế kỷ XVI dẫn đến sự ra đời của đạo Tin Lành. Cuộc cải cách này gắn liền với tên tuổi hai đại biểu là Martin Luther (1483-1546) và Jean Calvin (1509-1564). Thế kỷ XVI là thế kỷ mở đầu cho các cuộc cách mạng tư sản châu Âu. Martin Luther chịu ảnh hưởng của tư tưởng tự do tư sản, phản kháng lại những quy định khắc

nghiệt của của Công giáo. Những tư tưởng cải cách đó đã dẫn tới xung đột gay gắt quyết liệt với Tòa thánh Vatican và sự ra đời của đạo Tin Lành.

4. Thuế thập phân: một loại thuế do Giáo hội Thiên Chúa ở Tây Âu thời trung đại đặt và thu của các tín đồ bằng một phần mười sản phẩm hàng năm của trang trại để ủng hộ giáo sĩ và nhà thờ.

5. Royal Exchange ở London: Được Thomas Gresham thành lập năm 1565, hoạt động như một trung tâm giao dịch của thành phố; đến năm 1576, được Elizabeth I chính thức đặt tên này.

6. Gọi tắt là Lloyd's, một bộ phận của Royal Exchange ở London, là khu vực riêng của những người ký nhận trách nhiệm thanh toán các hợp đồng bảo hiểm (nhất là về tàu thủy) và những người môi giới hợp đồng bảo hiểm.

7. Có nguồn gốc từ Đức, mở đầu bởi George Louis – cử tri của Hanover, người lên ngôi vua Vương quốc Anh với tước vị George I năm 1714. Triều đại này được tiếp tục với George II, George III, George IV và kết thúc vào năm 1901, khi William IV qua đời.

1. Nguyên văn: United Provinces, là tên gọi khác của Cộng hòa Hà Lan (1581-1795), nay là Hà Lan.

2. Còn gọi là Hội nghị Quốc gia Pháp (French National Convention), họp từ ngày 20/9/1792 đến ngày 26/10/1795.

Cuốn sách đã được Thái Hà Books xuất bản.

****HÌNH 12-5**** Cookie thứ nhất được đọc bởi vòng lặp.

****HÌNH 6-3**** Chạy ví dụ với hàm `isNaN()` trong câu điều kiện ghép.

****Hình 10-8**** Tạo mới và thêm các phần tử bằng vòng lặp `for` và DOM.

1. Key West: Một thành phố nằm ở cực Nam của Hoa Kỳ, còn có tên Mile O, tức là điểm bắt đầu của dặm Anh, tính theo chiều dọc của nước Mỹ.

1. Nhà Ronald McDonald (Ronald McDonald House): Chương trình từ thiện của thương hiệu thức ăn nhanh McDonald's, xây dựng những ngôi nhà gần các bệnh viện để cho trẻ em bị bệnh hiểm nghèo và thân nhân các em ở trong thời gian điều trị tại bệnh viện. Ngôi nhà Ronald McDonald đầu tiên được mở ở Philadelphia năm 1974 và hiện nay trên thế giới đã có khoảng 200 ngôi nhà như thế.

1. Stevie Wonder (tên thật Stevland Hardaway Judkins, sinh ngày 13 tháng 5 năm 1950, sau đổi tên thành Stevland Hardaway Morris): Ca sĩ, nhạc sĩ, nhà sản xuất âm nhạc và nghệ sĩ chơi đa nhạc cụ người Mỹ. Ông là nghệ sĩ tiêu biểu cho âm nhạc đại chúng Hoa Kỳ nửa sau thế kỷ XX với 22 giải Grammy (nhiều nhất cho một nghệ sĩ solo). Bị mù từ nhỏ, Wonder ký hợp đồng trở thành ca sĩ chuyên nghiệp từ khi mới 11 tuổi.

1. Lourdes: Một thành phố nhỏ thuộc miền Nam nước Pháp, gần biên giới Pháp - Tây Ban Nha.

1. Puerto Vallarta: Một thành phố nổi tiếng về du lịch của Mexico, trải dài theo vịnh Banderas bên bờ Thái Bình Dương. này sang ngày khác.

Quốc gia khởi nghiệp – Câu chuyện về nền kinh tế thần kỳ của Israel (tác giả: Saul Singer và Dan Senor) giới thiệu bức tranh toàn cảnh về những gì dân tộc Do Thái đã làm để nuôi dưỡng và vun đắp cho các doanh nhân khởi nghiệp, thông qua việc thu hút dòng tiền từ các nhà đầu tư mạo hiểm của phương Tây. Bản tiếng Việt đã được Công ty Cổ phần Sách Alpha (AlphaBooks) xuất bản và tái bản nhiều lần.

IPL là một dự án giáo dục phi chính phủ, phi lợi nhuận và phi tôn giáo do các doanh nhân, trí thức tâm huyết và Trường Doanh Nhân PACE phối hợp sáng lập, triển khai thực hiện từ năm 2007.

Jack Ma (Mã Vân, sinh ngày 10/9/1964) là tỷ phú, doanh nhân thương mại điện tử người Trung Quốc. Ông là nhà sáng lập và là Chủ tịch điều hành Tập đoàn Alibaba. Ông cũng là doanh nhân Trung Quốc đại lục đầu tiên xuất hiện trên trang bìa của Forbes.

1. Diệp U Đàm: phiên âm tiếng Trung là Ye You Tan.

2. Đại phong cầm: loại đàn organ lớn với hệ thống nhiều ống sáo khổng lồ liên kết với đàn, thường chỉ sử dụng trong nhà thờ.

3. Mượn ý thơ của Lý Bạch. Ý muốn miêu tả lúc này là thời điểm đẹp nhất, hưng vượng nhất của mùa xuân, nhưng thời khắc tươi đẹp này cũng ngắn ngủi như hoa khói, nó chỉ tồn tại trong một khoảng thời gian rất ngắn.

4. Chữ 色 (sắc): trên chữ này chính là chữ “đao” 刀, nghĩa là con dao.

(*) SUV: Kiểu xe thể thao đa chức năng, được thiết kế để có thể vượt qua những địa hình xấu.

(1) Trường phái ấn tượng: Một trào lưu nghệ thuật bắt đầu tại Paris vào cuối thế kỷ 19, đánh dấu một bước tiến quan trọng của hội họa. Cái tên 'ấn tượng' do các nhà phê bình gọi theo một bức tranh nổi tiếng của Claude Monet: Impression soleil levant (Ấn tượng mặt trời mọc).

(2) Hệ thống định vị toàn cầu (Global Positioning System - GPS): Là hệ thống xác định vị trí dựa trên vị trí của các vệ tinh nhân tạo. Trong cùng một thời điểm, ở một vị trí trên mặt đất nếu xác định được khoảng cách đến ba vệ tinh (tối thiểu) thì sẽ tính được tọa độ của vị trí đó. Hệ thống định vị toàn cầu của Mỹ là hệ dẫn đường dựa trên một mạng lưới 24 vệ tinh được Bộ Quốc phòng Hoa Kỳ đặt trên quỹ đạo không gian.

(4) DJ: Viết tắt của Disc Jockey, có nghĩa là người chỉnh nhạc trên đài phát thanh, trong vũ trường hay quán bar. Với các thiết bị và kỹ năng phối trộn biến hóa, DJ ráp nhip một cách tài tình các loại nhạc tạo thành mạch giai điệu đặc biệt sáng tạo.

(5) Home run: Thuật ngữ dùng trong môn bóng chày, chỉ cú đánh cho phép người đánh chạy quanh sân ghi một lúc nhiều điểm mà không phải dừng lại.

(6) Steve Jobs: Giám đốc điều hành của hãng máy tính Apple, hãng đi đầu trong ngành công nghiệp máy tính ở Mỹ với hàng loạt các sáng chế như hệ điều hành OSX, máy tính và sổ tay điện tử MAC, bàn phím. Hãng đã bán ra hơn 50 triệu máy nghe nhạc cầm tay Ipod trên toàn thế giới. Đây là một sản phẩm cách mạng trong kỷ nguyên âm nhạc kỹ thuật số.

(7) Vince Lombardi: Huấn luyện viên bóng bầu dục huyền thoại trong các giải vô địch quốc gia Mỹ thế kỷ 20. Ông đã dẫn dắt đội Green Bay Packers đăng quang ngôi vô địch thế giới.

(8) Tiger Woods: sinh năm 1975, là vận động viên đánh golf chuyên nghiệp số 1 thế giới người Mỹ. Với danh hiệu này, Woods trở thành tay golf chuyên nghiệp có mức thu nhập cao nhất thế giới (năm 2005 là 87 triệu đô-la).

(3) Robert Frost (1874-1963) là nhà thơ nổi tiếng người Mỹ, được xem là một trong những nhà thơ sáng tác về đề tài thôn quê hay nhất trong thế kỷ 20. Ông đã bốn lần đoạt giải Pulitzer, từng được đề cử giải Nobel văn học

năm 1953 và nhận được nhiều giải thưởng vinh dự và cao quý khác trong sự nghiệp thơ ca của mình.

3. Thuật ngữ Moat do Warren Buffett sáng tạo ra, ngụ ý một công ty có lợi thế cạnh tranh và tạo ra “hàng rào” ngăn cản sự cạnh tranh của các công ty khác.

1. Ở Việt Nam lãi suất trái phiếu chính phủ trung bình khoảng 8%/năm. 2 Nơi có sàn giao dịch chứng khoán New York.

Hình tượng rắn trên chùa Thái.

Khố.

Vùng đầm lầy.

Tượng.

Cúng cơm.

Loại bánh mì dẹt tròn.

Núi.

Hình tròn mang tính biểu tượng cao quý dùng làm đối tượng thiền trong Phật giáo Đại thừa.

Tranh vẽ tượng, đề tài tôn giáo.

Hiện thân, hóa thân.

Phật thiền.

Bơ lọc dùng làm dầu ăn.

Cây chùy biểu tượng.

Một loại rượu ở Nepal, Tây Tạng.

Dạ xoa.

Thuốc lá làm từ lá thuốc non và đọt gai dầu.

Chùa, tu viện ở Tây Tạng.

Hoàng phái, phái mũ vàng.

Nghĩa là bạn đạo, là một học vị Phật giáo Tây Tạng dành cho tăng ni.

Ấn.

Ni sư.

Chất gây ảo giác, ma túy.

Niết Bàn.

Hành vi lễ bái hay tụng niệm.

Pháp, phạt sự.

Binh sĩ Nepal trong quân đội Anh hoặc Ấn.

Người Anh (1570-1606) thành viên nhóm tín đồ Công giáo có âm mưu ám sát vua James I của Anh.

Khu vực ở đông nam Bangladesh và biên giới Ấn Độ với Miến Điện, là một quận của Bangladesh, cho đến năm 1984 thì bị chia thành ba quận. Trong thập niên 1970 và 1980, cư dân các bộ tộc này đã chống lại những cố gắng của chính phủ nhằm đưa dân Bengal đến đây sinh sống. (N.D)

Vải dệt tay.

Tiền trà nước.

Vâng, được.

Biên nhận.

Thiền minh sát

Xá, hai tay chắp lại để tỏ ý cung kính.

Tiếng Latin, nghĩa là chất liệu Ấn Độ.

Y học Ấn Độ cổ đại, trị bệnh bằng thảo mộc, yoga, chế độ ăn.

Chữ thiên

Diện kiến với đạo sư.

Áo cà sa khoác bên ngoài.

Một trong những đường chính dài nhất và xưa nhất châu Á, nối vùng đông và tây tiểu lục địa Ấn và nối Nam Á với Trung Á.

Ảnh ảnh.

Một dạng bánh mì của Ấn Độ.

Rau xào.

Đậu lăng.

Kỳ an cư mùa mưa.

Nhà nghỉ.

Bánh mì dẹt chiên trong bơ loãng.

Enthusiasm, từ tiếng Hy Lạp enthousiasmos.

Pháp Tánh Ngữ Kinh, “Chương 1,” 6. [ITP18.]

Tên một loại đá biến chất, đá phiến.

Ổng điều.

Cây gai dầu.

Như cái chén nhỏ xíu để uống trà.

Ghat: bậc thềm dẫn xuống sông Hằng.

Giovanni Antonio Canal (17/10/1697 - 19/4/1768), họa sĩ Ý chuyên vẽ phong cảnh Venice.

Joseph Mallord William Turner (23/4/1775 - 19/12/1851), họa sĩ người Anh, vẽ tranh phong cảnh thuộc trường phái lãng mạn.

Paul Jackson Pollock (28/1/1912 - 11/8/1956), họa sĩ nổi tiếng người Mỹ, là một gương mặt quan trọng trong trào lưu chủ nghĩa biểu hiện trừu tượng.

Pieter Bruegel il Vecchio (1525 - 9/9/1569), họa sĩ Hà Lan.

Điều nhảy siêu phàm của thần Shiva.

Biểu tượng sùng bái hình dương vật.

Trống vỗ bằng tay.

Bánh mì dẹt chiên phồng lên.

Một dạng kẹo.

1. Ta là chúa tể của thế giới.

2. Hai câu thơ nằm trong bài thơ Hai mươi hai vần dăng tặng quan tả thừa họ Vi của Đỗ Phủ.

3. Trong Tứ tiểu Thiên hậu của dòng văn học lãng mạn hiện đại do độc giả Trung Quốc bình chọn, Phỉ Ngã Tư Tồn được mệnh danh là Thiên hậu bi tình, bởi lẽ bi kịch dường như đã trở thành dấu ấn riêng của chị.

4. Cô chiêu: trong “cậu ấm, cô chiêu”, con cái trong những gia đình giàu có, được nuông chiều.

5. Hành cung: cung điện cho vua ở tạm khi ra khỏi hoàng thành ở kinh đô.

6. Tianya: một trong những diễn đàn trực tuyến được yêu thích nhất tại Trung Quốc.

1. Shizuka: một nhân vật phụ trong bộ truyện tranh Hana Yori Dango (Boys Over Flowers) của Nhật.

1. Câu chuyện về người nông dân và con rắn độc là một câu chuyện thuộc tuyển tập Những câu chuyện ngụ ngôn của Aesop.

1. Củ dền: có tên khác là củ cải đường, được trồng nhiều ở vùng Bắc Mỹ, Trung Mỹ và Anh Quốc.

2. Two-tone: hai tông màu.

1. Mỗi một loài hoa đều mang những thông điệp riêng, dạ lan có nhiều màu, nhiều thông điệp. Màu tím của dạ lan tượng trưng cho nỗi buồn và nói thay lời xin lỗi: “Hãy tha thứ cho anh.”

1. Căn cứ theo thủ pháp vẽ, tranh Trung Quốc có thể chia thành tranh vẽ chi tiết và tranh tả ý.

2. Cá Napoleon: còn gọi cá hàng chài đầu to, được phát hiện ở các vùng nước Indonesia và Phillipines, rất được ưa chuộng ở Trung Quốc.

1. Olympiad: giải thi đấu mang tính quốc tế, đề thi thường rất khó, được chia làm nhiều lĩnh vực: Toán, Lý, Hóa, Thể dục thể thao, Cờ vua...

2. Ôi, Romeo, Romeo! Sao chàng lại là Romeo chứ?

1. GMAT: viết tắt của Graduate Management Admission Test, là tiêu chuẩn đánh giá được phân phát bằng tiếng Anh, giúp cho các trường thương mại đánh giá khả năng của những người nộp đơn xin học thương mại và quản trị cấp cao.

2. Trần Viên Viên: một danh kỹ ở miền Giang Nam thời Minh mạt - Thanh sơ, là một trong những nhân vật dẫn đến sự sụp đổ của nhà Minh.

3. Một câu thơ trích trong bài Viên Viên khúc của Ngô Vĩ Nghiệp, Nguyễn Thị Bích Hải dịch.

4. Một loại rượu bình dân của Trung Quốc, nấu từ hạt ngũ cốc.

1. Sơn tra: còn có tên là cây chua chát, cây gan hay táo mèo, được dùng làm thuốc ở cả phương Đông và phương Tây hàng chục thế kỷ qua. Hiện nó được dùng rộng rãi tại nhiều nước châu Âu để trị bệnh tim mạch. Còn ở Việt Nam, Trung Quốc, sơn tra là thuốc chữa các chứng về đường tiêu hóa.

1. ICU: viết tắt của cụm từ Intensive Care Unit, khu chăm sóc đặc biệt, khoa hồi sức tích cực.

2. Theo quan niệm của người Đài Loan, sau khi tai qua nạn khỏi nên ăn mì móng giò để xua đuổi vận đen. Còn theo dân gian Trung Quốc lưu truyền bấy lâu nay, lá bưởi có thể mang lại may mắn, xua đuổi tà ma và những điều xấu.

1. Hồng lâu Nhị Vưu: chỉ Vưu Nhị thư và Vưu Tam thư, hai nhân vật trong Hồng lâu mộng. Cả hai đều là những cô gái sắc nước hương trời.

2. Rukawa Kaede: một trong những nhân vật chính trong bộ truyện tranh Slam Dunk của Nhật.
 3. Trương Vô Kỵ: nhân vật nam chính trong bộ tiểu thuyết Ý thiên Đồ long ký của nhà văn Kim Dung.
 4. Quang Minh đỉnh: sào huyệt của Ma giáo mà Trương Vô Kỵ đã lần mò theo một ông hòa thượng leo lên.
 5. Lâu Dật Phu là công trình kiến trúc được đặt theo tên của nhà tài trợ Thiệu Dật Phu. Thiệu Dật Phu được biết đến như một “ông trùm” của làng giải trí Hoa ngữ. Kể từ năm 1985, ông đã quyên tiền xây dựng nhiều công trình kiến trúc phục vụ cho khoa học giáo dục tại Đại lục, các công trình này thường được đặt theo tên của ông.
 6. Hoa dạ hợp: hay còn gọi là hoa mộc lan Trung Hoa, có màu trắng hoặc phớt hồng.
1. Diêu Minh: ngôi sao bóng rổ thành công ở Mỹ và được cả Trung Quốc biết đến.
 2. Minh Tường: vận động viên điền kinh đầu tiên của Trung Quốc từng giành ba danh hiệu: kỷ lục gia thế giới, vô địch thế giới và vô địch Olympic.
 3. Vận động Ngũ tứ (hay còn gọi là Phong trào Ngũ tứ): một phong trào đấu tranh rộng lớn của sinh viên, học sinh, công nhân, thị dân, trí thức Trung Quốc, vì nổ ra đúng vào ngày 4 tháng 5 năm 1919 nên được gọi là phong trào Ngũ tứ.
 4. Uống rượu độc chữa khát: ví với giải quyết khó khăn trước mắt mà không tính đến hậu quả về sau.
1. Chúc Doãn Minh (1460-1526): tên chữ là Hy Triết, hiệu Chi Sơn, là một thư pháp gia kiệt xuất đứng đầu Thư pháp vùng Ngô trung, mọi người nhận định ông là thư pháp gia đệ nhất triều Minh.
 2. Phê đấu: một thuật ngữ phổ biến trong thời kỳ “đại cách mạng văn hóa của Trung Quốc”, viết tắt của “phê phán” và “đấu tranh”.
 3. Hai câu thơ trích trong Thấm viên xuân - Trường Sa của Mao Trạch Đông.

4. Diệc Thư: tên đầy đủ là Nghệ Diệc Thư, sinh năm 1946 tại Thượng Hải, là em gái của tác gia nổi tiếng Nghệ Khuông, cùng với Kim Dung và anh trai được xem là “tam đại kỳ tích” của giới văn đàn Hương Cảng.

1. Morphine: một loại thuốc giảm đau gây nghiện.

1. Em Lâm: chỉ Lâm Đại Ngọc, một trong ba nhân vật chính trong tiểu thuyết Hồng lâu mộng.

2. Squash: môn thể thao giống tennis, nhưng chơi trong phòng kín, vợt ngắn hơn và bóng cũng nhẹ hơn. Người chơi đánh bóng vào vách tường có gạch mức để làm chuẩn tính điểm, có thể chơi một mình.

1. Câu thơ trích trong bài thơ Thái tang tử của Tân Khí Tật, bản dịch của Nguyễn Chí Viễn.

2. Từ thời La Mã, người ta vẫn cho rằng đà điểu ngốc nghếch đến nỗi chúng đối phó với hiểm nguy bằng cách giấu đầu trong cát. Hình ảnh này cũng trở thành ẩn dụ cho những ai trốn tránh thực tế, giống như đứa trẻ bịt tai lại và la toáng lên: “Tôi không nghe thấy gì cả”.

3. “Đồng Tuyết” phát âm gần giống với từ “bạn học”; 同学(tóngxué/bạn) và 童雪(tóng xuě/Đồng Tuyết).

1. Kaixin: một trong những trang mạng xã hội phổ biến ở Trung Quốc.

2. JP: viết tắt của từ 极品 (jipin) theo nghĩa tiêu cực tức là: người tệ hại không ai chịu nổi.

1. Alibaba Group là tập đoàn thương mại điện tử lớn nhất Trung Quốc, sở hữu công ty Alibaba.com và đồng thời sở hữu Taobao, Alipay, China Yahoo...

2. Taobao là một trong bốn hệ thống mua bán trực tuyến lớn nhất tại Trung Quốc.

3. Tencent: công ty cung cấp dịch vụ tin nhắn QQ cùng nhiều dịch vụ trực tuyến khác, rất phổ biến tại Trung Quốc.

4. Mã Hóa Đằng: chủ tịch kiêm tổng giám đốc điều hành Tencent.

5. Mã Vân: người sáng lập và là tổng giám đốc tập đoàn Thương mại điện tử khổng lồ Alibaba.

Khải Đạt từ năm 2005 bắt đầu cung ứng hộp bọc ngoài iPod cho Apple.

Macintosh (hay Mac): Là một dòng sản phẩm máy tính cá nhân được thiết kế, phát triển và đưa ra thị trường bởi tập đoàn Apple.

C2C (Consumer-to-Consumer): Là hình thức thương mại điện tử giữa những người tiêu dùng với nhau.

Kỉ nguyên hậu PC: The Post-PC era

Cây gậy và củ cà rốt (carrot and stick): Là khái niệm được dùng để chỉ một hành động đồng thời khuyến khích điều tốt (củ cà rốt) và trừng phạt điều xấu (cây gậy). Đây là một chính sách ngoại giao trong quan hệ quốc tế, thường được các nước lớn mạnh sử dụng nhằm thay đổi hành vi của các nước nhỏ hơn. “Cây gậy” tượng trưng cho sự đe dọa trừng phạt, còn “củ cà rốt” tượng trưng cho quyền lợi hay phần thưởng.

Bong bóng Dot-com: ý nói những trang web của các công ty trên mạng lưới toàn cầu với tên miền là.com, là một bong bóng thị trường cổ phiếu khi các cổ phiếu của các công ty công nghệ cao, nhất là các công ty mạng được đầu cơ. Bong bóng này được sinh ra vào ngày 9/8/1995 – khi Netscape Communications bắt đầu niêm yết cổ phiếu của mình và vỡ vào ngày 10/3/2000 – khi chỉ số tổng hợp NASDAQ đạt đỉnh cao nhất. Bong bóng Dot-com đã góp phần cùng các nhân tố khác tạo nên sự thịnh vượng kinh tế của Mỹ cuối thập niên 1990 – thời kì mà nhiều người gọi là “Nền Kinh tế Mới”, còn Alan Greenspan gọi là “sự thịnh vượng bất thường”.

Personal Digital Assistant: Thiết bị kĩ thuật số hỗ trợ cá nhân

Tên một nhân vật trong truyện cho thiếu nhi có tên là Struwwelpeter.

Rapid eye movements (chuyển động mắt nhanh) để chỉ một giấc ngủ sâu, trái ngược với NREM - giấc ngủ không sâu.

Quasimodo: Anh gù trong tiểu thuyết Nhà thờ Đức Bà Paris, còn được biết đến với tên “Thằng gù ở nhà thờ Đức Bà”.

Hai nữ minh tinh nổi tiếng của thập niên 80, 90 thế kỷ trước.

Hai người phụ nữ được biết đến với gương mặt không mấy xinh đẹp.

Nê và Nghê là hai từ đồng âm.

Nam uống hoócmon và chuyển đổi giới tính thành nữ.

“Ăn dấm” còn có nghĩa bóng là “ghen”.

“Trường hận ca” của Bạch Cư Dị.

Table of Contents

MỤC LỤC

Bộ sách “Đổi mới - Sáng tạo”

Giới thiệu

Chương 1. Steve Jobs sẽ làm gì trong trường hợp này?

Kinh nghiệm của Steve Jobs

Người hùng vĩ đại

Một thế giới không có Steve Jobs

Người hùng của bạn là ai?

Cải cách ở mọi nơi

Bảy nguyên tắc thúc đẩy Steve Jobs

NGUYÊN TẮC SỐ 1

Chương 2. Nghe theo mách bảo của trái tim

Niềm yêu thích Bút pháp

Cách của Baron

Hai Steve với rất nhiều điểm tương đồng

Đừng dừng lại

Bài học cải cách nhỏ

Chương 3. Suy nghĩ khác biệt về nghề nghiệp của bản thân

Tin vào niềm đam mê của bạn

Thất bại 5.126 lần

“Hãy làm tôi ngạc nhiên đi”

Yum-O! (Tổ chức phi lợi nhuận của Rachael Xay)

Từ vô gia cư thành triệu phú

Tìm kiếm sở trường của bạn

Tôi có thể làm được điều đó. Tôi hiểu nó. Tôi yêu thích nó.

Các công ty lớn khuyến khích tư duy kiểu gara như thế nào?

Đừng lãng phí thời gian để sống cuộc sống của một người khác

Bài học cải cách nhỏ

NGUYÊN TẮC SỐ 2

Chương 4. Truyền cảm hứng cho những người truyền bá

Nhìn xa trông rộng

Giáo dục khách hàng

Một lý tưởng khởi nguồn cho cuộc cách mạng máy tính

Chúng tôi là những nhà cách mạng

Xerox nhận thất bại trước thêm chiến thắng như thế nào

Chúng tôi cảm thấy như David đang chiến đấu với Goliath vậy

Điều kỳ diệu đã sản sinh ra nhân vật Buzz Lighyear

Chúng tôi mới chỉ bắt đầu

Cơ hội bị đánh mất của Microsoft

Để lại dấu ấn cho nhân loại

Bài học cải cách nhỏ

Chương 5. Suy nghĩ khác biệt về lý tưởng của bạn

Chuyến hạ cánh trên Mặt trăng của Steve Jobs

Đạt được những giới hạn không tưởng

Một mục tiêu cao cả khơi mào cho cải cách

Xây dựng mục tiêu từng bước một

Đừng bao giờ đánh giá thấp nhóm các bà nội trợ

Theo đuổi lý tưởng chứ không phải nhiệm vụ

Một lý tưởng cho thương hiệu của riêng bạn

Bài học cải cách nhỏ

NGUYÊN TẮC SỐ 3

Chương 6. Tìm kiếm những trải nghiệm mới

Sáng tạo là kết nối các sự vật, sự việc với nhau

Máy xay cắt thực phẩm đa năng, nồi cơm điện và nam châm máy tính

Steve Jobs “nhìn” sự việc khác biệt như thế nào

Chiếc Volkswagen không có tay quay

Điện thoại của ngành công nghiệp máy tính

Bài học cải cách nhỏ

Chương 7. Suy nghĩ khác biệt trong lối tư duy của bạn

Hành động khác biệt để suy nghĩ khác biệt

DNA của nhà cải cách

Đặt câu hỏi

Thí nghiệm

Quan hệ

Quan sát

Bài học cải cách nhỏ

NGUYỄN TẮC SỐ 4

Chương 8. Nhìn thấy những ý tưởng thiên tài trong sự điên rồ của họ

Khách hàng của chúng ta ở đó để thay đổi thế giới

Và đây là những người điên rồ

Khách hàng không phải là “những con mắt”

Chúng tôi tự biết chúng tôi cần gì

Khi tiến bộ công nghệ và nhu cầu gặp nhau

Công thức cho âm nhạc kỹ thuật số

APPLE LÀM NÊN CUỘC CÁCH MẠNG VỀ ĐIỆN THOẠI

LẤP ĐẦY KHOẢNG TRỐNG MÀ NGƯỜI TIÊU DÙNG

KHÔNG NHẬN RA

Jobs và Streisand có điểm gì chung?

Bài học cải cách nhỏ

Chương 9. Suy nghĩ khác biệt về khách hàng của bạn

Cha đẻ của những chiếc bánh mì kẹp xúc xích 5 đô-la

Xây dựng lòng tự trọng bằng trò chơi Board Game

Bạn đang kinh doanh cái gì?

Cảm nhận nỗi đau

Kể chuyện nhiều hơn

Bài học cải cách nhỏ

NGUYỄN TẮC SỐ 5

Chương 10. Càng đơn giản lại càng tinh tế

Tập trung vào những điều quan trọng

Anh ấy là Ive - Jonathan Ive

Cú đột phá chỉ nặng hơn 100 gam

Đẹp mẫu mã sang một bên
Một sản phẩm nhảy cóc
Apple phá vỡ quy luật nâng cấp phần mềm
Đơn giản đến nỗi một đứa trẻ hai tuổi cũng có thể sử dụng
Đơn giản hết mức có thể
Một website chữ ít, ý nghĩa nhiều
Loại bỏ những thứ không hấp dẫn
Bài học cải cách nhỏ

Chương 11. Suy nghĩ khác biệt trong thiết kế

Điều kỳ diệu từ chiếc máy quay bỏ túi Flip
Tuân thủ nguyên tắc 30 giây
Bao bì và hướng dẫn sử dụng phải đơn giản
Xây dựng một website đơn giản
Phát biểu những bài thuyết trình đơn giản
Robot, lấy kem đánh răng cho ta
“Anh học được điều gì từ Apple?” Tôi hỏi Mountz.
Đơn giản đến nỗi bạn không cần đến hướng dẫn sử dụng
Câu chuyện về sushi
Nói không với 1.000 tấm bảng tên
Tối thiểu không có nghĩa là đơn giản
Thất trận trên từng slide
Một cách đơn giản để thiết kế cuộc sống trong mơ
Bài học cải cách nhỏ

NGUYÊN TẮC SỐ 6

Chương 12. Chúng tôi ở đây để giúp bạn phát triển

Làm giàu cho cuộc sống
Không nhìn thực tại qua “bộ lọc thực tế”
Chúng tôi ở đây để giúp bạn phát triển
Bài học cải cách nhỏ

Chương 13. Suy nghĩ khác biệt về thương hiệu của bạn

Phát tán niềm hạnh phúc
Khám phá trải nghiệm về Zappos

Một nét Vegas ở vùng ngoại ô Chicago

Một địa chỉ mua Pizza hàng đầu

Cải cách không tốn kém

Bài học cải cách nhỏ:

NGUYỄN TẮC SỐ 7

Chương 14. Người kể chuyện doanh nghiệp vĩ đại nhất thế giới

Thuyết phục người khác rằng sản phẩm của bạn thực sự là một ý tưởng tuyệt vời

CHÀO MỪNG IBM. CHÂN THÀNH.

Một kế hoạch kinh doanh kích thích lòng nhiệt tình của ban giám đốc

Và chúng tôi gọi nó là... iPad

Hình ảnh đơn giản

Từ ngữ đầy nhiệt huyết

Bài học cải cách nhỏ

Chương 15. Suy nghĩ khác biệt về câu chuyện của bạn

Truyền bá cảm nang về điện toán đám mây

Ba nguyên tắc để truyền đạt giá trị

Bảy chỉ dẫn để quảng bá ý tưởng theo cách của Steve Jobs

Bài học cải cách nhỏ

Một điều nữa...