

The  
**ART** of  
**WAR**

for

**SMALL  
BUSINESS**

BECKY SHEETZ-RUNKLE

**BINH PHÁP**



**TÔN TỬ**  
**TRONG KINH DOANH**

*Chiến thắng đối thủ cạnh tranh và chiếm lĩnh thị trường  
với những chiến lược của Tôn Tử*

*Hoàng Huấn dịch*

# THÔNG TIN EBOOK

Kindle Kobo Vietnam

[www.facebook.com/groups/yeukindlevietnam](http://www.facebook.com/groups/yeukindlevietnam)

Keep Calm  
and  
Read a Book



---

Tên sách

**Binh pháp Tôn Tử trong kinh doanh**

Tác giả

**Becky Sheetz Runkle**

Dịch giả

**Eric Barker**

Thể loại

**Kỹ năng sống**

Phát hành

**First News - Trí Việt**

Nhà Xuất Bản

**First News - Trí Việt**

Ebook

2021 kindlekobovn



 /GROUPS/YEUKINDLEVIETNAM

# Mục lục

Lời cảm ơn

Lời giới thiệu

## PHẦN 1: NẮM BẮT LỢI THẾ NHỜ MƯU LƯỢC CỦA TÔN TỬ

1. Giới thiệu về Tôn Tử và binh pháp

2. Sức mạnh khi áp dụng binh pháp dành cho doanh nghiệp nhỏ

## PHẦN 2: THẤU HIỂU: TINH HOA CỦA BINH PHÁP TÔN TỬ

3. Hiểu rõ chính mình

4. Hiểu rõ đối thủ

5. Am hiểu thị trường

6. Binh pháp Tôn Tử áp dụng cho khách hàng và đồng minh kinh doanh

## PHẦN 3: NGUYÊN TẮC TRÊN CHIẾN TRƯỜNG

7. Chân dung của tướng soái

8. Kiên nhẫn

9. Tập trung

10. Đoàn kết

## PHẦN 4: BINH PHÁP TÔN TỬ NÂNG CAO: CHIẾN LƯỢC DÀNH CHO DOANH NGHIỆP NHỎ

11. Quân tranh

12. Thích nghi

13. Tinh thần

14. Giả trá

15. Tôn Tử và tương lai doanh nghiệp của bạn

Phụ lục: Trích dẫn quan trọng của Tôn Tử dành cho doanh nghiệp nhỏ

# LỜI CẢM ƠN

*Binh pháp Tôn Tử trong Kinh doanh* được viết chủ yếu dựa theo bản dịch của Lionel Giles. Tôi cũng rất biết ơn Thomas Huynh vì đã dịch và chú giải cho cuốn *The Art of War: Spirituality for Conflict* do SkyLight Paths Publishing xuất bản. Ông ấy đã hào phóng cho phép tôi trích sử dụng nhiều đoạn văn từ tác phẩm của ông trong cuốn sách này. Thomas rất am hiểu về Tôn Tử và là nguồn khích lệ cho tôi; đồng thời, góc nhìn của ông đã mang đến một cách nhìn sâu sắc hơn về vị tướng - triết gia nổi danh này. Tôi đã tham khảo bản dịch phổ biến của Samuel B. Griffith thuộc Đại học Oxford, cũng như phiên bản được Steven Michaelson giới thiệu tại hội nghị chuyên đề của Hội Nghiên cứu về Binh pháp Tôn Tử ở Bắc Kinh. Tôi cũng dựa vào tác phẩm *Sun-Tzu: Art of War – The New Translation* của tác giả J. H. Huang do Harper Paperbacks xuất bản, cho một số phần dịch cũng như bối cảnh lịch sử còn mơ hồ.

Tôi xin bày tỏ lòng tri ân đến từng tác giả nói trên đối với sự đóng góp của họ cho tài liệu của Tôn Tử, cũng như sự hướng dẫn của họ khi triển khai viết tác phẩm này.

# LỜI GIỚI THIỆU

Hãy tưởng tượng quân sư bậc thầy Tôn Tử vẫn đang sống với chúng ta trong thời đại này. Hãy hình dung rằng, cũng như nhiều quân nhân khác, sau khi giải ngũ, ông ấy bước chân vào thương trường với tư cách là giám đốc điều hành (CEO) hoặc gia nhập đội ngũ điều hành của một doanh nghiệp nhỏ. Vậy ông ấy sẽ thay đổi những mưu lược trong *Binh pháp* như thế nào cho phù hợp để cạnh tranh với các đối thủ, cũng như giữ doanh nghiệp nhỏ của mình phát triển yên ổn và xây dựng nó thành một đế chế khổng lồ?

Đó là câu hỏi chính yếu của *Binh pháp Tôn Tử trong Kinh doanh*.

Các kế sách quân sự kinh điển của Tôn Tử trong *Binh pháp* sẽ mãi trường tồn. Nhiều doanh nghiệp và nhà điều hành đã thay đổi chúng cho phù hợp và vận dụng vào cuộc sống hàng ngày. Ngày nay, các chiến lược gia tài giỏi rất hay áp dụng kế sách của Tôn Tử vào cuộc sống, thường xuyên tới mức không nhận ra nguồn gốc của các chiến lược đó là từ những lời nói của bậc hiền triết hơn 2.500 năm trước. Họ sẽ gây tác động mạnh mẽ hơn đến mức nào nếu nghiên cứu khả năng điều binh khiển tướng của Tôn Tử và áp dụng nó một cách có chủ ý hơn? Bạn sẽ thấy hiệu quả hơn đến mức nào?

Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ phải thông minh và kín đáo hơn những đối thủ có quy mô lớn và vững vàng hơn. Họ sẽ thất bại nếu cố gắng đọ sức với các “đại gia” trong từng đường đi nước bước. Và họ sẽ chết dần chết mòn nếu chỉ cố gắng vượt qua các cơn bão. Điều này đặc biệt đúng trong những ngành có tính cạnh tranh với biên độ nhỏ và đang co lại. Các doanh nghiệp nhỏ phải thắng các trận chiến và đạt được thành công bằng ngân sách rất eo hẹp và các nguồn lực tương đối ít. Tin vui là

nếu những lời dạy của Tôn Tử được diễn dịch và giải thích một cách đúng đắn, chúng sẽ mang đến khả năng nhận thức sâu sắc để hướng dẫn và truyền cảm hứng về đường đi nước bước cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ, từ đó họ có thể đánh bại đối thủ cạnh tranh và thống trị thị trường.

Để mưu lược của Tôn Tử hữu quan hết mức có thể, *Binh pháp Tôn Tử trong Kinh doanh* đưa ra nhiều ví dụ về những kế sách trong tình huống cụ thể của các doanh nghiệp nhỏ. Trong hầu hết (dù không phải tất cả) trường hợp, những người đang làm việc đó có thể vô tình bắt chước bậc thầy của chúng ta mà không hề hay biết, nhưng cho dù vậy, họ vẫn được hưởng lợi từ cách làm của mình. Vài doanh nghiệp trong số đó đã không đạt được mục tiêu trong quá trình phát triển, và số còn lại có thể thân bại danh liệt về sau, dù là tạm thời hay mãi mãi. Nhưng bạn đừng phạm sai lầm mà bạn vốn có thể tránh được nhờ học hỏi và rút ra kinh nghiệm từ những chuyện đã xảy ra.

*Binh pháp Tôn Tử trong Kinh doanh* là cuốn sách dành cho các nhà khởi nghiệp và nhà điều hành doanh nghiệp nhỏ đầy tham vọng đang phải chiến đấu với những gã khổng lồ, cũng như mưu cầu phát triển doanh nghiệp của mình trở thành những thế lực lớn trong ngành nghề đang kinh doanh. Tác phẩm này cũng dành cho những người nghiên cứu về Tôn Tử và đang tìm kiếm hướng điều chỉnh độc đáo để phù hợp với lực lượng nhỏ hơn. Đây là công trình nghiên cứu toàn diện về kiệt tác của Tôn Tử, nhằm tới việc ứng dụng cho đội nhóm nhỏ và minh họa bằng các câu chuyện thành công thực tế. *Binh pháp* chính là tập hợp những chiến thuật dành cho các lực lượng nhỏ hơn có thể sử dụng để chiến thắng đối phương. Cuốn sách này nhằm hướng dẫn cho bạn áp dụng các chiến thuật đó.

## **BINH PHÁP TÔN TỬ TRONG NHU THUẬT<sup>(1)</sup>**

*(1) Nhu thuật (柔術 ; Jujitsu, Jiu-Jitsu) dùng sự khéo léo, uyển chuyển, dịu dàng của cơ thể để chế ngự sức mạnh của đối thủ. Đây không phải là một môn võ riêng lẻ mà là tổng hợp các kỹ năng đỉnh cao của nhiều môn phái võ thuật cổ truyền của người Nhật Bản.*

Năm 1990, tôi đã học bài quyền võ thuật đầu tiên. Khi đó, tôi được mười lăm tuổi và đó là khoảnh khắc thay đổi cuộc đời tôi. Hầu hết mọi người học karate, tae kwon do, nhu thuật,... và nếu thích môn võ đó, họ đều muốn học lên tới đai đen. Nhưng tôi thì không. Chính là trong quá trình học lớp võ thuật Tang Soo Do<sup>(2)</sup> đầu tiên ở Câu lạc bộ Karate Mặt trời mọc (hiện đã đóng cửa) mà tôi biết mình muốn theo đuổi con đường võ thuật. Tôi muốn học hỏi, nghiên cứu võ thuật để trở thành một võ sư. Và ngay đêm đầu tiên, tôi biết rằng một ngày nào đó tôi sẽ có võ đường của riêng mình. Hơn hai mươi năm và sau khi đạt được một số đai đen, tôi vui mừng vì ước mơ trở thành sự thật và niềm đam mê đó có thể tiếp tục bùng cháy. Tôi dạy tại một dojo (phòng tập) nhỏ ngay tại tư gia cho một nhóm võ sinh chọn lọc. Song câu chuyện không diễn ra như dự tính.

*(2) Môn võ của Hàn Quốc được phát triển từ karate. (ND)*

Ngay từ những ngày mới bắt đầu, tôi may mắn tìm thấy một võ đường karate tuyệt vời do hai võ sư phi thường là John Weaver và Jack Lynch phụ trách. (Đã từ lâu, hai vị này không còn dạy võ nữa.) Họ đã giúp tôi khởi hành trên con đường theo đuổi võ thuật của mình. Tôi cực kỳ hăng say với karate và tập luyện vô cùng nghiêm túc. Khi đó, tôi rất trẻ và linh hoạt, và tung những cú đấm và đá khá tốt. Tôi cũng đi các bài quyền<sup>(3)</sup> khá giỏi. Đó là chuỗi động tác bắt buộc cần thực hành thường xuyên. Nhưng thường thì tôi luyện tập đấu đối kháng lại không tốt. Tôi không sợ đấu, cũng không sợ ăn đòn nhiều. Song vấn đề mấu chốt là khi tôi đấu trực diện với đối thủ khỏe mạnh và cao lớn hơn, họ gần như luôn đánh bại tôi. Họ đấm khỏe hơn. Họ đá mạnh hơn. Tôi không thể dụng

lực để thắng được họ. Tôi cũng không thể vật họ ngã xuống. Kỹ thuật của tôi dù thuần thực cũng không thể nào chơi lại với những đối thủ mạnh mẽ và to con hơn. Cho dù tôi có tập luyện và cố gắng hết sức đi nữa, những công cụ mà tôi áp dụng chẳng làm tôi tới gần mục tiêu là tự bảo vệ bản thân an toàn. Sau khi Câu lạc bộ Karate Mặt trời mọc đóng cửa, tôi học ở một số võ đường karate khác quanh nơi tôi sống tại hạt Lancaster, Pennsylvania.

*(3) Kata: Các thế võ liên động được cách điệu có hệ thống thành từng bài quyền.*

Khi học đại học ở Philadelphia, tôi đã gặp Sensei<sup>(4)</sup> Randy Hutchins. Ông ấy dạy nhu thuật – đặc biệt hơn là nhu thuật Sho Bushido Ryu, một môn võ hiệp khí nhu thuật<sup>(5)</sup> nhấn mạnh các khái niệm như làm kẻ tấn công mất thăng bằng và dùng sức lực của kẻ đó để chống lại chính hắn. Trong khi môn karate mà tôi học dựa trên nguyên tắc đường thẳng, thì nhu thuật dựa trên đường tròn. Trong khi karate tung ra một loạt đòn tấn công mạnh mẽ, thì nhu thuật lại mềm dẻo, với một động tác khởi đầu và một động tác kết thúc, không thực sự có những bước ở giữa. Mỗi kỹ thuật là một động tác.

*(4) Sensei: thường dùng để chỉ võ sư hay người hướng dẫn võ thuật Nhật Bản (như karate hoặc judo).*

*(5) Aiki Jujitsu, hay còn gọi là hiệp khí nhu thuật, được xem là môn võ tự vệ không có tính tấn công, và được xây dựng trên nền tảng khoa học vật lý về luật thăng bằng, sức ly tâm, quy luật đòn bẩy và đặc biệt là lợi dụng những chỗ quan yếu đã được nghiên cứu kỹ để chế ngự, khống chế đối phương, với một quan niệm về võ đạo hết sức rõ ràng đó là: Quý trọng con người.*

Môn karate mà tôi đã học dựa trên nguyên tắc lực đối kháng lực. Tức là kẻ tấn công tung ra một cú đánh mạnh và bạn khóa đòn, sau đó tung ra đòn của mình. Đối với tôi, khi gặp đối thủ mạnh hơn, tôi thường ở thế



thua hơn là ngang cơ với họ. Đó luôn là vấn đề dù tôi có tập luyện bao nhiêu đi nữa. Tôi đã cố gắng nhiều năm để áp dụng hiệu quả mô hình lực-đối-lực và thất bại. Thật vô cùng chán nản khi dồn mọi nỗ lực vào một điều gì đó mà chẳng nhận được kết quả tương xứng với sức lực và tâm huyết của mình. Tuy nhiên, trải nghiệm của tôi với nhu thuật thì hoàn toàn khác biệt do nó không dựa trên nguyên tắc lực đối lực. Thay vào đó, bạn nhượng bộ lực của kẻ tấn công, làm hấn mất thăng bằng, phương hướng và khiến hấn phải phục tùng. Và nếu thực hiện đúng, động tác sẽ không hề khiến bạn tổn sức. Tôi nhận thấy môn võ thuật này thích hợp với mình hơn để chuẩn bị cho những tình huống tự vệ đầy khó khăn, cũng như để đối phó với đối thủ mạnh mẽ và to lớn hơn. Song, học nhu thuật rất khó khăn. Các thế võ karate mà tôi thành thạo lại có vẻ dễ dàng hơn. Từ bỏ những nguyên tắc quen thuộc để làm theo các nguyên tắc mới hoàn toàn trái ngược với những gì tôi đã biết là việc rất khó chịu và đáng sợ. Nhưng điều đó đã tạo nên sự khác biệt.

Hành trình nghiên cứu võ thuật của tôi đòi hỏi một số thay đổi nghiêm túc và bất ngờ khiến tôi thắc mắc về những gì mình đã biết và hiểu. Và những trải nghiệm của tôi có liên quan tới doanh nghiệp nhỏ của bạn như thế nào? Tương tự như vậy, có thể bạn cần tiến hành một số thay đổi “đau thương” và bỏ đi một số thói quen đã gắn bó, cũng như những thông lệ mà bạn có lẽ đã xem như là chân lý. Những điều đó cần phải được thay thế bằng một tinh thần linh động, khả năng thích ứng và sẵn sàng làm những việc khác biệt với những việc bạn thường làm (trong một số trường hợp là gần như hoàn toàn khác biệt) để sự đổi mới có thể thành công. Bạn cần có ý thức rõ ràng về các mục tiêu chiến lược của mình và bức tranh sâu sắc về doanh nghiệp cũng như các đối thủ, điều vốn dĩ đó đòi hỏi bạn phải đánh giá trung thực về thương trường của bạn. Hãy để Binh pháp của Tôn Tử soi sáng con đường đó giúp bạn.

# Phần 1

## NĂM BẮT LỢI THỂ NHỜ MƯU LƯỢC CỦA TÔN TỬ

Trong phạm vi tổng quát về Tôn Tử và *Binh pháp* (được trình bày trong hai chương đầu), bạn sẽ khảo sát các lợi thế cũng như bất lợi thường gặp và mang tính quyết định đối với doanh nghiệp nhỏ. Chúng là những yếu tố thường xuất hiện xuyên suốt cuốn sách này và là nền tảng cơ bản để hướng tới những khái niệm cao hơn. Bạn sẽ hiểu tác động của *Binh pháp* qua nhiều thế hệ và học cách dùng *Binh pháp Tôn Tử trong Kinh doanh*. Bạn sẽ biết được phương pháp luận về diễn dịch của tôi và nhận được một số cảnh báo về hậu quả nếu không nghiên cứu về *Binh pháp*.

## GIỚI THIỆU VỀ TÔN TỬ VÀ BINH PHÁP

Chương này giới thiệu thông tin nền tảng cơ bản về Tôn Tử và *Binh pháp*. Điều đó sẽ giúp bạn hiểu biết sâu sắc về bối cảnh lịch sử nhằm chuẩn bị cho các bài học mà bạn có thể áp dụng cho doanh nghiệp nhỏ của mình.

## GIỚI THIỆU VỀ TÔN TỬ

Tôn Tử sống cùng thời với Khổng Tử. Người ta tin rằng ông sống từ năm 544 tới năm 496 trước Công nguyên, gần cuối giai đoạn lịch sử Xuân Thu<sup>(6)</sup>, trong thời kỳ nhiễu loạn, hỗn loạn ở Trung Hoa. Trong giai đoạn nhà Chu<sup>(7)</sup> suy yếu, Trung Hoa có hơn 150 quốc gia lớn nhỏ, liên tục tranh giành quyền lực với nhau. Những quốc gia này thường xuyên giao tranh cho tới khi chỉ còn lại 13 nước lớn. Trong số đó, bảy quốc gia có nguồn tài nguyên và quân đội hùng mạnh vượt trội. Thời kỳ này chuẩn bị cho giai đoạn lịch sử Chiến Quốc<sup>(8)</sup> xảy ra sau đó tại Trung Hoa.

<sup>(6)</sup> Từ năm 771 tới năm 476 TCN. (ND)

<sup>(7)</sup> Triều đại kéo dài nhất trong lịch sử Trung Hoa (khoảng 800 năm), sau nhà Thương và trước nhà Tần. (ND)

<sup>(8)</sup> Từ khoảng thế kỷ 5 TCN tới năm 221 TCN (khi Trung Hoa thống nhất dưới triều đại Tần). (ND)

Tôn Tử<sup>(9)</sup> là danh xưng mà hậu thế trân trọng gắn liền với cuốn binh thư của ông. Tên thật của ông là Tôn Vũ. Ông sinh ra trong dòng dõi quý tộc. Vốn là người chuyên tâm nghiên cứu về lý thuyết quân sự, ông chuyển tới nước Ngô do sức mạnh quân sự của nước này ngày càng mạnh mẽ. Do khâm phục tài năng của Tôn Tử, Ngô Vương phong ông

làm quân sự, phụ trách kỷ luật quân đội và hỗ trợ tướng Ngũ Tử Tư trong việc đưa ra quốc sách nhằm bành trướng lãnh thổ.

(9) *Chữ “Tử” (子) là một mỹ từ mà người Trung Hoa xưa dùng để tôn xưng một bậc thầy có đầy đủ đức hạnh và học vấn, chẳng hạn Khổng Tử (孔子), Mạnh Tử (孟子). (ND)*

Kẻ thù lớn nhất của nước Ngô chính là nước Sở. Do nước Sở rất có thế lực nên cả Ngô Vương, tướng lĩnh nước Ngô và Tôn Tử đều hiểu rằng họ cần vạch kế hoạch cẩn thận và vận dụng chiến lược để đánh bại kẻ thù mạnh hơn mình. Nước Ngô tổ chức quân đội thành ba đoàn quân và tiến hành những cuộc tiến công theo chiến lược vừa đánh vừa chạy vào nước Sở hùng mạnh; và kiên trì áp dụng chiến thuật này trong năm năm. Chiến lược vừa đánh vừa chạy như sau: Một quân đoàn của nước Ngô tiếp cận biên giới nước Sở khiến cường quốc này lập tức phải bày binh, bố trận để ứng phó. Sau đó, nước Ngô hạ lệnh rút quân. Rồi khi nước Sở rút quân, nước Ngô lại động binh. Trong vòng năm năm, nước Ngô áp dụng chiến thuật này nhiều lần nhằm làm nước Sở xáo trộn và hao mòn sức lực, với hy vọng kẻ thù sẽ phạm sai lầm. Và chiến thuật này đã phát huy tác dụng. Nước Sở chịu nhiều tổn thất to lớn. Sau đó, vào năm thứ sáu, tức năm 506 trước Công nguyên, nước Ngô tung đòn quyết định, giành chiến thắng cả năm trận chiến và chiếm được Đất Dĩnh, kinh đô của nước Sở.

## GIỚI THIỆU VỀ BINH PHÁP

*Binh pháp* là cuốn binh thư ra đời sớm nhất và tồn tại lâu nhất, đồng thời là một trong những tác phẩm lỗi lạc nhất về chiến trường. Đây được xem là sách hướng dẫn xác thực về các hoạt động chính trị và quân sự ở vùng Viễn Đông. Cho tới nay, tác phẩm trở thành chuyên luận xuất chúng và thường xuyên được nghiên cứu trong lĩnh vực quân sự, chính trị và thương mại trên toàn thế giới. Dù *Binh pháp* vô cùng ngắn gọn,

súc tích chỉ với khoảng 7.000 từ, song nội dung vô cùng phong phú và có tiềm năng ứng dụng vô hạn.

*Binh pháp* là cuốn sách bắt buộc phải đọc trong nhiều trường kinh doanh và học viện quân sự, đồng thời là tài liệu cốt lõi cho các lãnh đạo doanh nghiệp. Chúng ta không thể đếm xuể số người đã vận dụng mưu lược của Tôn Tử trong nhiều thế kỷ qua. Tác phẩm này lần đầu tiên được dịch sang tiếng Pháp vào năm 1772, và Lionel Giles đã công bố bản dịch Anh ngữ hoàn chỉnh, có chú thích đầu tiên vào năm 1910. Quân đội Nhân dân Việt Nam đã vận dụng *Binh pháp* để giành thắng lợi đáng kể trong suốt chiến tranh Việt Nam. Người ta cho rằng cuộc chiến này đã khiến quân đội Hoa Kỳ lần đầu tiên chú ý tới *Binh pháp* của Tôn Tử. Đại tướng Võ Nguyên Giáp đã áp dụng thành công các chiến lược được mô tả trong *Binh pháp* vào trận chiến Điện Biên Phủ, tạo ra một bước ngoặt kết thúc sự can thiệp quy mô của Pháp ở Việt Nam. Ông là bậc thầy quân sự đứng sau những chiến thắng của dân quân Việt Nam trước lực lượng Hoa Kỳ. Đồng thời, ông cũng là người luôn chuyên tâm nghiên cứu và thực hành những mưu lược của Tôn Tử. Và trong Cuộc chiến Vùng Vịnh lần thứ nhất<sup>(10)</sup>, hai tướng lĩnh Hoa Kỳ là Norman Schwarzkopf và Colin Powell cũng đã áp dụng binh pháp của Tôn Tử vào trận chiến.

<sup>(10)</sup> *Chiến tranh Vùng Vịnh năm 1991 (còn được gọi là Chiến tranh vịnh Ba Tư hay Chiến dịch Bão táp Sa mạc) là một cuộc xung đột giữa Iraq và liên minh gần 30 quốc gia do Hoa Kỳ lãnh đạo và được Liên Hợp Quốc phê chuẩn để giải phóng Kuwait.*

Tuy nhiên, mối quan tâm lớn nhất của chúng ta lúc này là khả năng ứng dụng của binh pháp Tôn Tử vào công việc kinh doanh dài hạn.

Các học viên trong chương trình MBA<sup>(11)</sup> trên khắp Hoa Kỳ cũng như các tập đoàn đa quốc gia đều nghiên cứu về binh pháp của Tôn Tử. Các doanh nghiệp nhỏ đặc biệt thích hợp khi sử dụng tài liệu này để hiểu

chiến tranh là một phép ẩn dụ cho việc kinh doanh. Ngày nay, nhiều công ty ở mọi quy mô khác nhau đang đặt ra sự tăng trưởng dựa trên những nguyên tắc như phát triển hệ sinh thái, liên minh và mạng lưới chiến lược, cộng đồng người sử dụng minh bạch và phương pháp đổi mới sáng tạo mở<sup>(12)</sup>. Thoạt đầu, những khái niệm này có vẻ như mâu thuẫn với chiến lược quân sự. Chẳng lẽ những lời dạy của Tôn Tử chỉ phù hợp với kiểu lãnh đạo độc đoán vốn thịnh hành trong các thế hệ trước hay sao? Giả định này thể hiện mức độ hiểu biết hạn hẹp về bậc hiền nhân và chắc chắn rằng lối suy diễn này không phù hợp với phương pháp làm việc cởi mở, hợp tác và năng động trong các doanh nghiệp nhỏ đang phát triển mạnh mẽ hiện nay.

(11) *Master of Business Administration (MBA)* là bằng thạc sĩ chuyên ngành quản trị kinh doanh.

(12) *Đổi mới sáng tạo mở (Open Innovation)* là một cách đổi mới sáng tạo phi truyền thống. Trong phương thức đổi mới sáng tạo truyền thống thì quá trình đổi mới sáng tạo nằm trong nội bộ doanh nghiệp. Tuy nhiên, ba yếu tố quan trọng hiện nay là: quy mô công nghệ luôn vượt quá tầm của một doanh nghiệp; tốc độ thay đổi công nghệ vô cùng nhanh chóng; và chi phí đầu tư cho nghiên cứu - phát triển rất lớn, vượt quá khả năng đáp ứng của một doanh nghiệp. Phương pháp đổi mới sáng tạo mở được kết hợp giữa nhiều tổ chức cùng giải quyết một bài toán lớn do ba yếu tố nêu trên, nên gọi là đổi mới sáng tạo mở.

## BINH PHÁP TÔN TỬ DÀNH CHO DOANH NGHIỆP NHỎ: CHIẾN LƯỢC VÀ MAY MẮN

Hiện nay, có nhiều cuốn sách viết về cách áp dụng *Binh pháp* của Tôn Tử vào công việc kinh doanh cũng như các mục đích khác. Cuốn sách đầu tiên của tôi theo đề tài này là *Sun Tzu for Women: The Art of*

*War for Winning in Business*. Liệu có phải các tác giả đang lợi dụng thời cơ không? Có thể là như vậy. Nhưng tôi chỉ có thể bày tỏ quan điểm của mình mà thôi. Sự thật là ý tưởng để viết cuốn *Sun Tzu for Women* đến với tôi một cách tự nhiên. Đó không phải là ý niệm ban đầu hình thành trong tôi, tuy nhiên nếu xem xét kỹ, một cơ hội xuất hiện bất ngờ thì rất thú vị. Do tôi đã nghiên cứu về *Binh pháp*, và lần này tập trung hoàn toàn vào khía cạnh kinh doanh cho phái nữ, tôi đã thấy được khả năng ứng dụng đó. Nhưng tôi cũng còn thấy được một tiềm năng khác nữa.

Khi đang viết cuốn *Sun Tzu for Women*, nhiều lần tôi lóe lên ý nghĩ rằng các nguyên lý của Tôn Tử có thể giúp định hình và xây dựng những doanh nghiệp nhỏ thành các tập đoàn hùng mạnh. Tôi nghĩ về tất cả những nhà khởi nghiệp, nhà lãnh đạo và giám đốc điều hành của những doanh nghiệp nhỏ mà tôi đã từng hợp tác trong nhiều năm qua. Trước khi viết cuốn sách đó, tôi đã đọc lại *Binh pháp* chẳng bao lâu sau khi đồng sáng lập một công ty nhỏ là Q2 Marketing. (Năm 2011, chúng tôi đã bán lại công ty này.) Vào lúc đó, quan điểm của tôi giống như một nhà khởi nghiệp mới bước vào một không gian rộng lớn nhưng đông đúc. Tôi đã nghiên cứu về *Binh pháp* trong bối cảnh cạnh tranh. Nhưng hiện nay, tôi đọc nó theo cách hoàn toàn khác. Tôi xem xét vấn đề thông qua thấu kính của một chuyên gia tư vấn về chiến lược, tiếp thị và thông qua cái nhìn của khách hàng. Tôi nghĩ bạn cũng nhận thấy khả năng ứng dụng sâu xa của *Binh pháp* vào doanh nghiệp nhỏ của mình.

*Binh pháp* đã giúp tôi nhận biết và nắm lấy cơ hội, đồng thời cũng hướng dẫn cách tạo ra các điều kiện thuận lợi để giành chiến thắng. Nó có thể giúp bạn giành lợi thế trong từng cơ hội. Và bạn sẽ thấy rằng đề tài trọng tâm và lâu dài của Tôn Tử là về việc trang bị cho một lực lượng nhỏ hơn để vượt qua được đối thủ lớn hơn.

## SỨC MẠNH KHI ÁP DỤNG BINH PHÁP DÀNH CHO DOANH NGHIỆP NHỎ

Chúng ta thường áp quan điểm của mình vào mọi việc. Những gì chúng ta nói và làm đều mang tính tự sự. Nếu muốn thì bạn có thể đọc *Binh pháp* để chiến thắng và thanh thản. Tuy nhiên, bạn cũng có thể đọc để gây hấn. Cả đời tôi là người luyện võ, nhà marketing, nhà quản lý kinh doanh nhỏ và người say mê về lịch sử. Tôi tôn trọng những “cuộc chiến chính nghĩa<sup>(13)</sup>” và các binh sĩ tham chiến. Cũng giống như Tôn Tử, tôi tin rằng chiến tranh chỉ nên xảy ra trong trường hợp bất đắc dĩ. Khi theo dõi sát sao chính sách công trên đấu trường quốc tế, tôi hiểu mỗi hiểm họa và hiện thực của chiến tranh là một hằng số lịch sử. Người yếu bị kẻ mạnh lấn át. Con người ở mọi nơi luôn trong tư thế cạnh tranh lẫn nhau.

<sup>(13)</sup> *Chiến tranh chính nghĩa (Just War) là chiến tranh được tiến hành với mục đích phù hợp với luật pháp quốc tế và giá trị đạo đức nhân loại. Chiến tranh chống xâm lược và giải phóng dân tộc là chiến tranh chính nghĩa.*

Xét trên nhiều phương diện, thương trường cũng như chiến trường. Những doanh nghiệp nhỏ nào cố gắng chống lại những quy luật do các doanh nghiệp lớn đặt ra thì chắc chắn sẽ bị đè bẹp, hoặc ít nhất là lãnh thương tích đầy mình. Nhưng nếu cẩn thận nghiên cứu và áp dụng tốt *Binh pháp* thì đây có thể là cẩm nang chiến thắng cho những doanh nghiệp nhỏ có hiểu biết, sáng tạo và đầy tham vọng.

Do Tôn Tử am hiểu cách dùng chiến lược để đánh bại đối thủ lớn và giàu mạnh hơn nhiều, rõ ràng là lời khuyên của ông rất thích hợp cho lãnh đạo của các doanh nghiệp nhỏ đang phải cạnh tranh với địch thủ



nặng ký hơn. Nó cũng phù hợp cho những doanh nghiệp nhỏ muốn tìm cách thống trị thị trường đầy cạnh tranh gồm nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ khác. Tác giả của *The Art of War: Spirituality for Conflict* kiêm nhà sáng lập của trang web tài nguyên giáo dục Sonshi, Thomas Huynh, hiểu rằng đối tượng độc giả mà Tôn Tử nhắm đến khi viết *Binh pháp* là lực lượng yếu thế hơn. Bậc hiền nhân đang cố gắng dạy bảo cho những kẻ đang ở thế yếu cách chiếm được lợi thế. Và Marc Benioff, người viết lời tựa cho cuốn sách của Thomas Huynh, đồng thời là giám đốc điều hành của Salesforce.com cũng đồng ý điều đó. Bạn sẽ hiểu rõ hơn về ông ấy trong những trang sau. Ông ấy viết: “Về cơ bản, cuốn sách giải thích cách giúp những đội quân nhỏ có thể đánh bại các đội quân lớn hơn”.

Tôn Tử là kiến trúc sư tạo ra đại chiến lược<sup>(14)</sup>. Tuy nhiên, những cuốn sách dạy kinh doanh theo luận thuyết của Tôn Tử hiện nay chưa nói cho chúng ta biết các doanh nghiệp lớn đã dùng đại chiến lược để trở thành những doanh nghiệp chủ chốt trong ngành như thế nào. Các cuốn sách đó chỉ nêu cách để doanh nghiệp lớn phát triển lớn hơn, hay sai lầm nào dẫn đến sự sụp đổ của họ. Do đó, mục tiêu của cuốn sách này là thực hành bài học của Tôn Tử và bổ khuyết kiến thức qua việc trình bày cho những người đang làm việc ở các doanh nghiệp nhỏ thấy cách học hỏi từ các doanh nghiệp tương tự đã phát triển sự nghiệp của họ dựa trên những ví dụ minh họa hiện đại của Tôn Tử. Trước mắt bạn là một khái niệm mới về thế giới kinh doanh, và thời đại của nó đã tới.

*(14) Đại chiến lược là cấp độ cao nhất của khoa học chiến lược, trọng tâm là các định hướng phát triển ở tầm mức quốc gia, về tổng thể vạch ra những đường lối chiến lược ở tầm mức vĩ mô cho một đất nước, về từng phương diện chính trị, kinh tế, quân sự,... chỉ ra phương hướng phát triển cụ thể, đồng thời bao gồm mối liên hệ giữa các phương diện khác nhau.*

# BINH PHÁP TÔN TỬ DÀNH CHO THƯƠNG TRƯỜNG HIỆN ĐẠI

Chi ra ngân sách lớn dành cho hoạt động chiêu thị và quảng cáo không còn ảnh hưởng quá quan trọng đến uy tín của một công ty nữa. Những doanh nghiệp nhỏ khôn ngoan thường sử dụng nhiều kỹ thuật marketing kiểu du kích<sup>(15)</sup> “vốn ít lãi nhiều” nhằm cạnh tranh với ngân sách khổng lồ của các đối thủ lớn. Chẳng hạn như, chương trình quảng cáo kinh phí thấp cho sản phẩm nước tăng lực 5-Hour Energy từng bị ngành công nghiệp quảng cáo chỉ trích thậm tệ. Sản phẩm sữa chua của Chobani thì có hộp đựng “khổng lồ” và nhãn sáng chói để sản phẩm nổi bật so với các sản phẩm sữa chua khác khi đặt trên cùng kệ hàng. Lúc công ty bia Boston bắt đầu mở rộng thị trường ra khỏi New England, nhà sáng lập của công ty này đã bay tới Washington, DC để bán sản phẩm chủ lực của công ty là bia Samuel Adams cho các quán bar. Ông ấy đã bay thường xuyên đến mức hãng hàng không Presidential Airlines bắt đầu bán bia Samuel Adams trên các chuyến bay của hãng, thậm chí tên loại bia này còn được in ở mặt sau của bì đựng vé máy bay.

*(15) Guerilla marketing (tạm dịch: tiếp thị kiểu du kích) là hình thức tiếp thị tương đối hiệu quả với chi phí khiêm tốn để đưa được thương hiệu ra thị trường. Bản chất của phương pháp này là các công ty nhỏ với nguồn vốn kinh doanh ít ỏi nghĩ ra một hình thức tiếp thị độc đáo, mà qua đó người tiêu dùng chính là người quảng cáo cho sản phẩm hay dịch vụ của họ.*

Việc quảng bá như thế đòi hỏi phải có sự sáng tạo và nhiều nguồn tài nguyên lâu dài để làm sản phẩm trở nên nổi bật. Tuy nhiên, hiện nay, bạn có thể tiếp cận trực tiếp tới khách hàng với chi phí ngày càng thấp hơn so với trước đây. Khi khách hàng muốn so sánh các sản phẩm, họ tìm kiếm thông tin trên Internet và mạng xã hội. Họ so sánh xếp hạng tích cực và

tiêu cực trên mạng, bao gồm số lượng người theo dõi bạn trên mạng xã hội và cách người hâm mộ tương tác trên trang Facebook của bạn. Chẳng hạn như, Humble Seed là doanh nghiệp khởi nghiệp chuyên cung cấp nhiều loại hạt giống hữu cơ thương hạng. Công ty đã kiếm được mười khách hàng mới, chuyên mua sỉ nhờ số lượng người hâm mộ trên trang Facebook, hiện lên đến gần con số ba mươi lăm nghìn người. Giờ đây, Humble Seed đã có thể cạnh tranh với những thương hiệu lớn hơn.

Doanh nghiệp nhỏ sẽ không giành được thị phần nếu đối đầu trực diện với những đối thủ lớn hơn. Hãy xem xét ví dụ từ CEO của Dennis Publishing, Felix Dennis. Doanh nghiệp của ông phải đối đầu với “ông lớn” Ziff Davis trong lĩnh vực xuất bản - công nghệ tiêu dùng và cuộc chiến cực kỳ cam go. Dennis đã chiến thắng, nhưng chi phí bỏ ra là rất lớn: lợi nhuận của cả công ty trong hai năm. Tôn Tử cho rằng cách tiếp cận này là sự lãng phí khổng lồ về tài nguyên và tiền bạc. Và khi hồi tưởng lại, chính Dennis cũng đồng ý với ý kiến đó. Trên thực tế, những doanh nghiệp nhỏ muốn giành chiến thắng thì cần xây dựng các đồng minh chiến lược, khôn khéo hơn các doanh nghiệp lớn, kiến tạo những cơ hội, hoạt động vượt trội hơn đối phương và nắm bắt được từng cơ hội xuất hiện trong tầm tay của mình. Những lời dạy của Tôn Tử chưa bao giờ phù hợp hơn thế đối với các doanh nghiệp nhỏ đang tìm cách nắm bắt từng lợi thế của mình.

## LỢI THẾ CHÍNH CỦA DOANH NGHIỆP NHỎ

Mức độ hiểu rõ và tận dụng các lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp sẽ quyết định thành công của nó. Mặc dù các doanh nghiệp nhỏ đang hoạt động trong thị trường mang tính cạnh tranh thường gặp bất lợi lớn, tuy nhiên họ có những điểm mạnh chung mà họ cần phải nhận ra và vận hành xoay quanh chúng. Bất kể ngành nghề nào, những lợi thế phổ biến nhất của doanh nghiệp nhỏ so với doanh nghiệp lớn sẽ được tôi liệt

kê sau đây. Những lợi thế này sẽ được mô tả chi tiết và áp dụng trên nền tảng luận thuyết của Tôn Tử xuyên suốt trong những chương tiếp theo.

Xây dựng liên minh

Nhanh nhẹn và linh động

Dễ dàng xây dựng sự đồng thuận

Ý tưởng, sự phấn khởi và nhiệt tình của những doanh nghiệp còn mới và trẻ

Quy trình và thủ tục làm việc linh hoạt

Có tinh thần đả phá các quan điểm bảo thủ và sẵn sàng làm việc với bất cứ ai

Có tính độc lập

Gần gũi, thân mật với khách hàng

Sáng tạo và nuôi dưỡng các ý tưởng mới

Khai thác thị trường ngách

Sẵn lòng chấp nhận rủi ro

Có khả năng đối phó với những sự kiện bất ngờ

Đoàn kết vì mục tiêu chung và tận tụy với nhiệm vụ

## BẤT LỢI CHÍNH CỦA DOANH NGHIỆP NHỎ

Trong quãng thời gian làm chuyên viên tư vấn về truyền thông và tiếp thị chiến lược, cũng như khi làm việc với các công ty quảng cáo, tôi đã hỗ trợ hàng trăm lãnh đạo của các doanh nghiệp nhỏ. Hết lần này đến lần khác, họ lại phạm phải những khuôn mẫu sai lầm tương tự mà Tôn Tử luôn cảnh báo nên tránh. Với những ai biết rõ về nghịch lý của các doanh nghiệp nhỏ, chẳng có gì ngạc nhiên khi thấy một số điểm bất lợi được nêu dưới đây cũng nằm trong danh sách lợi thế.

Cạnh tranh trong việc tuyển dụng và giữ chân nhân sự do nhân viên dễ bị các công ty lớn dụ dỗ, lôi kéo

Cạnh tranh trong việc tìm kiếm đối tác và nhà cung cấp do đối tác có xu hướng cung cấp những sản phẩm tốt nhất của họ cho những công ty hàng đầu trong ngành

Ham muốn hoàn tất nhanh thương vụ, thậm chí đối với những sản phẩm và dịch vụ không sinh lời hay là một phần của kế hoạch dài hạn

Khó tập trung lợi nhuận do thiếu định hướng lâu dài

E ngại trở nên nổi bật hay bắt tay thực hiện điều gì đó mới mẻ, hoặc sợ trở nên “quá khác biệt”

Thiếu mục đích chung

Cơ cấu và hệ thống cấp bậc chưa hoàn chỉnh

Sự lưu chuyển tiền tệ còn yếu

Quy trình và hệ thống còn kém phát triển

Thiếu kinh nghiệm quản trị và điều hành

Nguồn lực hạn chế

Kiến thức về lĩnh vực cạnh tranh còn giới hạn/non tốt

Đưa ra quyết định dựa trên những giả định sai lầm nhưng gây ra hậu quả lâu dài

Rủi ro thật sự khi giao dịch với doanh nghiệp nhỏ hơn

Ít quan tâm đến tầm quan trọng của chiến lược

Liên tục thay đổi mục tiêu ưu tiên khi theo đuổi các cơ hội khác nhau

Không tạo được nhiều dấu ấn và có ít ảnh hưởng trong ngành

## **BẤT LỢI CỦA DOANH NGHIỆP LỚN**

Nếu nhìn vào những điểm bất lợi của doanh nghiệp nhỏ và xem xét mọi khía cạnh, chúng ta có được bức tranh chính xác về lợi thế mà nhiều doanh nghiệp lớn hơn đang nắm. Tuy nhiên, đừng vội nản lòng, hãy xem xét những thiếu sót mà các “ông lớn” thường phạm phải nhất. Các nhược điểm này sẽ lần lượt xuất hiện và được chúng ta nghiên cứu xuyên suốt cuốn sách.

Chỉ tập trung vào những sản phẩm và khách hàng cốt lõi. Các công ty đại chúng quy mô lớn thường chịu áp lực khủng khiếp khi phải công bố thu nhập và lợi nhuận tăng trưởng từng quý. Cách hữu hiệu nhất để đạt được sự tăng trưởng nhất quán, hết quý này tới quý khác là tập trung mạnh mẽ vào những cơ hội lớn nhất trong thị trường cốt lõi và đáng tin cậy nhất của họ. Điều này dẫn đến hệ quả tự nhiên là những doanh nghiệp lớn hàng đầu trong ngành có khuynh hướng chú trọng tới những sản phẩm, nền tảng, kênh và khách hàng lớn nhất. Do đó, với các đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn, tình thế này cho thấy tiềm năng nắm bắt những cơ hội nhỏ hơn ở các khách hàng ít hấp dẫn trong mắt các “ông lớn”.

Khó thích nghi. Trong nền kinh tế quy mô và có phạm vi lớn, lợi thế của những gã khổng lồ là cho phép họ sản xuất với chi phí thấp hơn trong khi thu về hoa hồng do lợi nhuận lớn hơn. Chi phí cho hoa hồng thường đến với bộ máy đằng sau những sản phẩm và dịch vụ của họ. Chi phí này là một mê cung bao gồm (hoặc gài bẫy) nhiều bộ phận khác nhau của công ty như sản xuất, tiếp thị, kinh doanh, phân phối và tài chính. Sự phức tạp và phụ thuộc lẫn nhau giữa các bộ phận này khiến doanh nghiệp gặp khó khăn, tốn kém và rủi ro khi cần thay đổi.

Tâm lý tránh rủi ro. Các doanh nghiệp lớn khó chấp nhận rủi ro hơn nhiều so với các doanh nghiệp nhỏ, đơn giản vì họ sẽ thiệt hại lớn hơn. Các doanh nghiệp lớn thường sẽ chấp nhận những quan niệm ít rủi ro hơn là những ý tưởng mới tiềm ẩn nhiều rủi ro. Sir James Dyson là người đã thành công sau hơn 5.000 “thất bại” khi theo đuổi việc chế tạo máy hút bụi không túi. Ông phát biểu: “Các công ty lớn có khuynh

hướng không chấp nhận rủi ro. Vì thế, đó là cơ hội lớn cho những công ty khởi nghiệp đón lấy và vượt qua đối thủ”. Do đó, những doanh nghiệp nhỏ nào đang tìm cách vượt qua các đối thủ cùng ngành có quy mô lớn hơn nhiều thì phải có xu hướng chấp nhận thất bại mạnh mẽ hơn.

Tuy nhiên, một số công ty lớn vẫn luôn chú trọng tới sự đổi mới và sáng tạo, cũng như được trang bị để chấp nhận rủi ro. Ngay từ những ngày đầu tiên, Salesforce.com đã tận dụng quy mô tương đối nhỏ của mình để tạo lợi thế, cho phép doanh nghiệp nhanh chóng và khôn khéo cải tiến, sáng tạo trong khi hoạt động ngoài tầm mắt của những gã khổng lồ trên thị trường. Salesforce đã thành công khi đưa sáng kiến hoàn toàn mới mẻ vào thị trường hiện hữu, và chính nhờ đó, những doanh nghiệp khác khó lòng bắt chước cách thức của họ. Và theo chuyên gia cải tiến và đổi mới Clayton Christensen nhận định, Salesforce vẫn tiếp tục nuôi dưỡng tinh thần sáng tạo này, ngay cả khi doanh nghiệp đã phát triển thành “ông lớn” trị giá một tỷ đô-la.

## DOANH NGHIỆP NHỎ CẦN ĐẾN BINH PHÁP TÔN TỬ

Có quá nhiều doanh nghiệp nhỏ dường như đang hoạt động mà không có hoặc quá ít tập trung vào chiến lược. Và khi nhìn kỹ vào những doanh nghiệp này, bạn sẽ hiểu điều đó thường là đúng. Họ hy sinh chiến lược dài hạn để thực hiện những bước đi mang tính chiến thuật ngắn hạn. Nhưng chiến lược để giành thắng lợi không thể đạt được khi áp dụng cùng phương pháp và hy vọng từ tuần này sang tuần kia, từ tháng này sang tháng nọ. Chiến thuật là yếu tố cần thiết, nhưng nếu những bước đi này không được tiến hành dựa trên chiến lược đúng đắn, thì nhiều hoạt động sẽ không tiến triển lớn. Và điều đó đôi khi đúng với công ty của bạn, phải vậy không? Hay là nhiều hơn cả... “đôi khi” nữa?

Công ty của bạn phải có kế hoạch chiến lược thực tế được cân nhắc cẩn thận dựa trên tình hình thực tại của thị trường cạnh tranh. Với kế hoạch đúng đắn đó, mỗi phòng ban trong doanh nghiệp nên có chiến lược và chiến thuật phối hợp tốt nhằm hỗ trợ cho mục tiêu tối thượng của công ty. Mọi việc bạn làm cần được tính toán để triển khai và thúc đẩy chiến lược đó. Tôi nghĩ rằng trong thâm tâm, tất cả chúng ta đều biết điều này, nhưng chúng ta thường không hoàn toàn điều hành công ty theo điều mà mình cho là đúng. Nếu chúng ta làm được điều đó thì dịch vụ đào tạo kinh doanh đã không thể trở thành ngành có doanh thu nhiều tỷ đô-la.

## PHÉP ẪN DỤ VỀ CHIẾN TRANH NGÀY NAY

Rõ ràng là có một số điều mà Tôn Tử sẽ làm trên thương trường ngày nay khác với chiến trường theo nghĩa đen trong thời Trung Hoa Chiến quốc 2.500 năm trước. Ông liên tục nhấn mạnh vai trò của chiến lược tối thượng nhằm đánh bại “kẻ thù”, hoặc có lẽ ông sẽ cập nhật hai từ đó thành “đối thủ cạnh tranh” trong thời nay. Ông nhấn mạnh tầm quan trọng của việc thu thập tin tức, tận dụng lợi thế của sự liên minh, khôn ngoan hơn đối thủ cạnh tranh, giành vị thế tốt hơn, phân tán lực lượng đối phương và chiến thắng kẻ thù lớn hơn. Và ông cũng nhắc nhở chúng ta về các tính cách cần thiết của một nhà lãnh đạo thành công. Nhưng ông cũng nói nhiều về một nhóm đối tượng hoàn toàn mới vốn không hề quan trọng gì đối với các chiến lược gia quân sự thời xưa: khách hàng. Và nhóm đó sẽ rất hệ trọng đối với chúng ta khi vận dụng các nguyên tắc này.

## CÁCH ĐỌC BINH PHÁP TÔN TỬ TRONG KINH DOANH



Cuốn sách này gồm bốn phần: 1) Năm bắt lợi thế nhờ mưu lược của Tôn Tử; 2) Thấu hiểu: Tinh hoa của Binh pháp Tôn Tử; 3) Nguyên tắc trên chiến trường; 4) Binh pháp Tôn Tử nâng cao: Chiến lược dành cho doanh nghiệp nhỏ. Trong những phần này, chúng ta sẽ khảo sát 12 chủ đề trọng điểm trong *Binh pháp* được dành riêng cho nhà khởi nghiệp và nhà lãnh đạo của các doanh nghiệp nhỏ. Mục tiêu hướng đến là để giúp bạn xây dựng công ty mạnh mẽ, bền vững và thành công hơn.

Có nhiều bản chuyển ngữ của *Binh pháp* rất hay. Tôi đã dựa phần lớn nghiên cứu vào bản dịch phổ biến của Lionel Giles vì đây là tác phẩm tiếng Anh đầu tiên được hoàn thành của *Binh pháp*. Tôi cũng cẩn thận nghiên cứu và so sánh nhiều bản dịch đáng tin cậy và thậm chí hơi khác nhau, bao gồm bản dịch của Huynh, Griffith, Huang và phiên bản của Michaelson mà tôi đã nhận tại một hội nghị chuyên đề của Hội Nghiên cứu về Binh pháp của Tôn Tử ở Bắc Kinh. Trừ khi được ghi chú khác, không thì các trích đoạn được sử dụng ở đây là từ bản dịch của Giles. Tác phẩm này hiện tại được sử dụng trong cộng đồng mà không vi phạm tác quyền.

Rất nhiều người đã viết và bàn luận về Tôn Tử. Đa phần là những trích dẫn và trích đoạn được lan truyền lung tung trên Internet theo kiểu truyền miệng từ thế hệ này qua thế hệ khác. Những “kiến thức quý báu” đó được cho là của Tôn Tử và từ *Binh pháp*. Nhưng đa số quy kết trên được diễn dịch rất kém, số còn lại là những lời tuyên bố, phát biểu không hề xuất hiện ở bất cứ đâu trong *Binh pháp*. Do đó, hãy cẩn thận với những lời dạy của Tôn Tử khi bạn áp dụng vào việc kinh doanh của mình. Bạn cần bám theo những bản dịch đáng tin cậy để không bị sai đường.

Và thêm một lưu ý nữa. Một số khái niệm mà tôi chia sẻ sẽ được lặp đi lặp lại. Đôi khi tôi cũng bực mình vì điều này khi đọc các cuốn sách về kinh doanh. Tôi muốn tác giả trình bày tường tận quan điểm của mình, rồi chuyển sang luận điểm khác, chứ đừng cố lấp đầy những trang

sách bằng các ý giống hệt nhau. Tuy nhiên, Tôn Tử đã rút ra một số kết luận lặp đi lặp lại trong tác phẩm rất ngắn của ông. Vì vậy, khi bạn thấy cùng một đề tài được nhắc lại nhiều lần trong một hoặc nhiều chương thì điều đó đều có dụng ý của nó. Tất nhiên, dụng ý đó không phải là để lấp đầy trang sách.

## NĂM YẾU TỐ BẤT BIẾN CỦA TÔN TỬ

*Binh pháp* được mở đầu bằng lời dạy của Tôn Tử về năm yếu tố bất biến. Tôi đã dựa trên năm yếu tố này và các nguyên tắc hợp nhất khác để sắp xếp thành mười hai chủ đề cho cuốn sách.

*Cổ kinh chi dĩ ngũ, hiệu chi dĩ kê nhi sách kỳ tình: nhất viết đạo, nhị viết thiên, tam viết địa, tứ viết tướng, ngũ viết pháp.*

Dịch ý: Năm yếu tố bất biến chi phối phép dụng binh, cần được cân nhắc kỹ càng khi tìm cách xác định các điều kiện đạt được trên chiến trường: một là Đạo, hai là Thiên, ba là Địa, bốn là Tướng, năm là Pháp.

Chúng ta hãy khảo sát năm yếu tố này:

### 1. Đạo

*Đạo giả, lệnh dân dữ thượng đồng ý giả dã. Cổ khả dữ chi tử, khả dữ chi sinh, nhi bất nguy dã.*

Dịch ý: *Đạo khiến dân chúng hoàn toàn đồng tâm, nhất trí với bậc minh quân. Nhờ đó, họ sẽ đi theo vị vua của mình, vì vua mà chết, vì vua mà sống, không sợ hiểm nguy.*

Đạo chi phối tính cách của vị lãnh tụ, định hình kỷ luật và tổ chức, cũng như tác động mạnh tới sự thành công.

Tôn Tử bàn về Đạo như sau:

*Thiện dụng binh giả, tu đạo nhi bảo pháp, cố năng vi thắng chi bại chính.*

Dịch ý: *Người giỏi dụng binh cần tu đạo, kiện toàn pháp chế và tổ chức.*

Đạo là điều không thể bàn cãi, và tôi tin rằng yếu tố tinh thần này sẽ được tuân thủ và áp dụng phù hợp với tư tưởng niềm tin của mỗi độc giả. Chúng ta cũng có thể đưa luân lý, đạo đức vào áp dụng nhằm hợp nhất vì mục tiêu chung của doanh nghiệp nhỏ trong việc phục vụ khách hàng và đãi ngộ nhân viên sao cho thật độc đáo.

## 2. Thiên

*Thiên giả, âm dương, hàn thử, thời chế dã.*

Dịch ý: *Thiên nói về đêm và ngày, lạnh và nóng, thời gian và thời tiết.*

Theo Griffith, chữ Thiên được dùng trong tiết<sup>(16)</sup> này có nghĩa là “thời tiết”. Khả năng ứng dụng dành cho bạn ở đây là việc quyết định thời gian hành động đúng lúc, trong khi cân nhắc các yếu tố thị trường và những điều kiện tác động tới chúng.

<sup>(16)</sup> *Tiết: Phần nhỏ của chương trong tác phẩm.*

## 3. Địa

*Địa giả, cao hạ, viễn cận hiểm dị, quảng hiệp, tử sinh dã.*

Dịch ý: *Địa bao gồm khoảng cách gần và xa, địa thế hiểm yếu và an toàn, đất rộng và đường hẹp, cơ hội sinh và tử.*

Câu nói này phản ánh tầm quan trọng của việc hành động hiệu quả và thông thạo những lợi thế, bất lợi của các loại địa hình khác nhau.

## 4. Tướng

*Tướng giả, trí, tín, nhân, dũng, nghiêm dã.*

Dịch ý: *Tướng soái phải có các đức tính là mưu trí, thành tín, nhân từ, dũng cảm, nghiêm minh.*

Bức tranh đầy đủ của Tôn Tử về tướng soái sẽ được thảo luận trong Chương 7, *Chân dung của tướng soái.*

## 5. Pháp

*Pháp giả, khúc chế, quan đạo, chủ dụng dã.*

Dịch ý: *Pháp chế được hiểu như việc tổ chức quân đội thành những đơn vị nhỏ hơn và phù hợp, việc phân chia cấp bậc trong quân ngũ, sự bảo quản đường sá để tiếp tế quân nhu cho quân đội và kiểm soát mức chi tiêu trong hoạt động quân sự.*

Kỷ luật, cơ cấu và tổ chức là các yếu tố tối quan trọng đối với Tôn Tử.

Đối với năm yếu tố này, Tôn Tử luận như sau:

*... tri chi giả thắng, bất tri chi giả bất thắng.*

Dịch ý: *... người biết sẽ đắc thắng, kẻ không biết sẽ thất bại.*

Hãy đào sâu nghiên cứu *Binh pháp* của Tôn Tử và cách mà tác phẩm này có thể giúp bạn thống lĩnh thị trường. Chúng ta sẽ bắt đầu bằng việc xem xét và hiểu rõ lời dạy cốt yếu của vị tướng lĩnh - triết gia này, bắt đầu từ doanh nghiệp của bạn, sau đó mở rộng ra tất cả đối tượng khác có ảnh hưởng tới sự thành công của bạn.

## Phần 2

### THẤU HIỂU: TINH HOA CỦA BINH PHÁP TÔN TỬ

Bốn chương tiếp theo chứa một số đoạn trích dẫn nhiều nhất, đồng thời cũng là nền tảng trọng yếu của *Binh pháp*. Qua lời dạy của Tôn Tử, các chương này sẽ hướng dẫn bạn về tầm quan trọng của việc hiểu biết đầy đủ, trung thực và kiên quyết về bản thân, doanh nghiệp của bạn, đối thủ, thị trường và tài sản của mình: khách hàng, nhân viên và đối tác. Tài liệu này rất cơ bản, nhưng đừng nghĩ rằng nó dễ. Bạn cần nghiên cứu cẩn thận các ý tưởng này. Nếu bạn bỏ qua những lời dạy khôn ngoan này thì bạn cũng sẽ bỏ qua những hiểm họa tiềm tàng đối với doanh nghiệp của mình.

Gần như mọi lãnh đạo doanh nghiệp đều nhất trí rằng việc hiểu những yếu tố này là lẽ thường tình. Nhưng áp dụng nó lại là chuyện khác. Nhà quản lý của các doanh nghiệp nhỏ có khuynh hướng đưa ra giả định đối với điều mà họ tin là đúng về thị trường, việc kinh doanh, sản phẩm, đối thủ và nhân viên của mình. Họ chắc chắn rằng đã hiểu lý do tại sao khách hàng mua sản phẩm của mình, và sản phẩm đó đáp ứng nhu cầu của khách hàng ra sao. Tuy nhiên, nếu không thể nhìn lại những lần đưa ra giả định sai trong quá khứ thì ta sẽ không thể chuẩn bị tốt cho các chiến trận ở phía trước. Họ sẽ dễ bị thất bại trước những đối thủ vốn nghiêm túc và thực sự tìm hiểu về doanh nghiệp, thị trường và khách hàng của họ.

Hãy cẩn thận xem xét câu nói quan trọng sau đây khi chúng ta chuẩn bị khảo sát phần này:

*Tri bỉ tri kỷ, bách chiến bất đãi; bất tri bỉ nhi tri kỷ, nhất thắng nhất phụ; bất tri bỉ bất tri kỷ, mỗi chiến tất đãi.*

*Dịch ý: Nếu biết địch, biết ta, thì trăm trận cũng không sợ. Nếu biết ta, mà không biết địch, thì trận thắng, trận bại. Nếu không biết địch và không biết ta, thì trận nào cũng bại.*

## HIỂU RÕ CHÍNH MÌNH

Hiểu đầy đủ, trọn vẹn và thực trạng quân đội là yếu tố cơ bản đối với Tôn Tử. Tương tự, nếu không hiểu rõ năng lực của doanh nghiệp, có thể bạn sẽ không bao giờ đưa ra được hành động hiệu quả dù nắm rõ về địch thủ hoặc thị trường. Nếu bạn không thể đánh giá trung thực ưu khuyết điểm của mình thì mọi thành tựu bạn đạt được sẽ nhanh chóng biến mất.

### **TRUNG THỰC MỘT CÁCH TÀN NHÃN: VƯỢT LÊN GIẢ ĐỊNH SAI LẦM**

Giả định sai lầm là vấn nạn phổ biến mà một số lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ tự thân gây ra. Nếu người đưa ra giả định bất cần, họ sẽ liên tục lặp lại một cách máy móc các đường lối sai lầm và truyền đạt các ý tưởng lạc lối đó cho toàn bộ đội ngũ của mình. Con đường này cách ly ban lãnh đạo khỏi thực tế thị trường qua việc cho phép nhân viên tiếp tục rút ra những kết luận sai lầm. Tôi đã chứng kiến nhiều doanh nghiệp nhỏ hoàn toàn hiểu sai về thị trường do bộ phận lãnh đạo không muốn tin rằng sản phẩm của mình đang đi trượt mục tiêu, hoặc không muốn bỏ ra khoản đầu tư cần thiết để khắc phục, hay đơn giản là không muốn cải tiến hay làm khác đi những gì đã có.

Hãy luôn luôn giữ niềm tin và hiệu suất trên cơ sở dữ liệu thực tế. Hãy lưu ý và cân trọng khi hai yếu tố giả định và thực tế xung đột lẫn nhau.

### **NĂM ĐIỀU KIỆN CẦN CỦA TÔN TỬ ĐỂ GIÀNH CHIẾN THẮNG**

Tôn Tử nói rằng có năm yếu tố mà ta có thể dựa vào để đoán được chiến thắng. Từng khái niệm này đều có bản chất cốt lõi là khả năng hiểu rõ của tướng soái đối với quân đội của mình.

## **1. Tri khả dĩ chiến dữ bất khả dĩ chiến giả thắng.**

Dịch ý: *Phải biết thời điểm có thể đánh và thời điểm không thể đánh.*

Chúng ta sẽ nghiên cứu khái niệm này trong Chương 8, *Kiên nhẫn*.

## **2. Thức chúng quá chi dụng giả thắng.**

Dịch ý: *Hiểu được cách dụng binh, dù đang điều khiển đội quân lớn hay đội quân nhỏ.*

## **3. Thượng hạ đồng dục giả thắng.**

Dịch ý: *Tất thắng nếu tướng lĩnh và quân sĩ đồng lòng nhất trí, có cùng tinh thần và mục đích.*

Chúng ta sẽ khảo sát về sự đoàn kết và nhất trí giữa các cấp bậc trong Chương 10.

## **4. Dĩ ngu đãi, bất ngu giả thắng.**

Dịch ý: *Lấy ta chuẩn bị đầy đủ mà đánh địch thiếu chuẩn bị.*

Tôn Tử khuyên nên chọn đúng thời cơ và ra tay bất ngờ khi địch chưa sẵn sàng. Nhưng chiến lược này không thể đạt hiệu quả tối ưu nếu ban điều hành chưa chuẩn bị để tối ưu hóa cơ hội này.

## **5. Tướng năng nhị quân bất ngự giả thắng.**

Dịch ý: *Tướng tài mà vua không trói buộc, kìm hãm.*

Yếu tố cuối cùng này có thể hiểu theo rất nhiều nghĩa. Nhà lãnh đạo tài giỏi phải biết giữ vững quan điểm của mình và mong muốn điều tốt đẹp cho doanh nghiệp. Theo Tôn Tử, tướng soái phải nắm đội quân có năng lực và không bị sự quan liêu cản trở để có thể đưa ra quyết định đúng đắn. Các nhà lãnh đạo phải tuân theo những nguyên tắc và hành động để mang lại lợi ích tốt nhất cho doanh nghiệp của mình. Tuy nhiên, họ không thể đưa ra các quyết định ngày qua ngày hay mang tính dài hạn đúng đắn nhất cho doanh nghiệp, trừ khi có hiểu biết và kiến thức thực sự sâu sắc.

Tôn Tử luôn luôn tuân thủ năm điều kiện cần vừa đề cập cùng “chân lý”:



*Tri bỉ tri kỹ, bách chiến bất đãi; bất tri bỉ nhi tri kỹ, nhất thắng nhất phụ; bất tri bỉ bất tri kỹ, mỗi chiến tất đãi.*

Dịch ý: *Nếu biết địch, biết ta, thì trăm trận cũng không sợ. Nếu biết ta, mà không biết địch, thì trận thắng, trận bại. Nếu không biết địch và không biết ta, thì trận nào cũng bại.*

## **XI ĐÁNH BÓNG SÀN HAY KEM PHỦ TRÊN MÓN TRÁNG MIỆNG?<sup>(17)</sup>**

*(17)* Đây là câu thoại tấu hài trong chương trình *Saturday Night Live*. *Gilda Radner* và *Dan Aykroyd* đóng vai một cặp vợ chồng đang tranh cãi liệu sản phẩm *New Shimmer* là xi đánh bóng sàn nhà hay là kem phủ trên món tráng miệng.

Bạn bắt buộc phải hiểu doanh nghiệp của mình là gì, mục đích ra sao, cũng như điều gì không giúp định nghĩa doanh nghiệp của mình và nằm ngoài mục đích kinh doanh. Cái bẫy *có mọi thứ cho mọi người* có thể trở thành rào cản để doanh nghiệp hiểu và định nghĩa rõ ràng sản phẩm hay dịch vụ của mình. Do lo ngại sụt giảm doanh số, lãnh đạo của doanh nghiệp nhỏ có thể không muốn tuyên bố: “Chúng tôi bán sản phẩm hoặc dịch vụ X cho thị trường này”. Lời khẳng định chắc nịch đó không chỉ định nghĩa bạn đang bán sản phẩm gì và bán cho ai; quan trọng không kém là điều này cũng định nghĩa bạn không bán sản phẩm gì và không bán cho ai. Tuyên bố này đòi hỏi sự đánh giá đúng về giải pháp và thị trường có khả năng tạo ra lợi nhuận, và những phạm vi, hoạt động không thể sinh lời.

Tôi từng làm việc với một công ty tư vấn tập trung vào lĩnh vực liên bang. Chủ doanh nghiệp và ban điều hành đã xây dựng thành công một công ty tầm trung và đang hoạt động tốt, nhưng họ nhận ra rằng mình gặp một vấn đề. Đó là họ đang phát triển việc kinh doanh dựa trên một khách hàng duy nhất. Vô số nhu cầu của khách hàng này đã khiến họ lạc hướng khỏi trọng tâm chính của mình và rơi vào vòng xoáy kinh doanh

hỗn độn. Nếu đang cố gắng phát triển doanh nghiệp của mình, có thể bạn xem đây là vấn đề khá tốt phải có. Đúng là vậy, ở một mức độ nào đó. Khó khăn nằm ở việc nhận ra rằng họ phải bước vào lĩnh vực mình không muốn và việc đó không giúp công ty phát triển theo đúng chiến lược đặt ra. Các hợp đồng ngày càng chứa nhiều giải pháp đòi hỏi kỹ năng thấp hơn và có biên lợi nhuận thấp, những yếu tố không thể dễ dàng lặp đi lặp lại ở các khách hàng khác. Trong khi đó, công ty lại có đội ngũ chuyên viên đầy kinh nghiệm đang ngày càng cảm thấy thất vọng hơn, do đó xu hướng này đang gây thiệt hại gấp đôi. Để đương đầu với xu hướng nhìn vào giá trị hợp đồng ngắn hạn và “đồng ý” một cách vô cùng đơn giản với khách hàng mà không nghĩ đến tác động dài hạn cho doanh nghiệp, bộ phận lãnh đạo của doanh nghiệp đã tiến hành tái cơ cấu một cách đáng kể để mở rộng sang nhiều lĩnh vực khác.

Trong ví dụ thường thấy khác, một doanh nghiệp nhỏ mà tôi từng hợp tác đã cố gắng xông pha nhiều lĩnh vực để tránh không bỏ lỡ bất cứ cơ hội nào. Điều đó nghe có vẻ hay, nhưng thực tế là không phải mọi thứ “diễn hành” trong tầm mắt đều là cơ hội. Và đôi khi, bạn phải dễ dàng ban ra mệnh lệnh rằng một số loại xe trang trí không được phép xuất hiện gần nơi diễn hành. Công ty này hướng đến đối tượng khách hàng là phòng khám và bệnh viện quy mô vừa và lớn. Công ty có một ý tưởng tuyệt vời, nhưng trọng tâm mà CEO đề ra lại rất thất thường, “sáng nắng chiều mưa”. Thay vì khéo léo từ chối các phòng khám quy mô nhỏ và rất nhỏ với lý do là họ không phù hợp với giải pháp hoặc điểm chỉ giá (price point) của công ty, ông vẫn chọn cách tiếp nhận thông tin và đưa các đơn vị đó vào danh sách chờ đợi với giấc mơ hão huyền rằng “giải pháp cho phân khúc thị trường đó đang được phát triển”. Trên thực tế, công ty đó không thể đáp ứng một cách đồng nhất cho những khách hàng quy mô lớn đã ký kết hợp đồng, và do việc này, công ty phải dành hàng chục nghìn giờ phát triển để thực hiện. Họ không có đủ cơ sở hạ tầng để hỗ trợ

kinh doanh và dịch vụ cho một phân khúc khách hàng hoàn toàn khác biệt, đặc biệt là khách hàng không có tiềm năng sinh lời.

Các đại siêu thị bán lẻ có thể đáp ứng nhu cầu cho hầu hết mọi khách hàng, nhưng những tiệm tạp hóa nhỏ thì không. Nếu cưỡng cầu thì chỉ gây rối cho sứ mệnh và thông điệp của doanh nghiệp nhỏ, đồng thời khiến cho tình hình thêm phức tạp mà thôi. Sự phức tạp sẽ hại chết việc kinh doanh. Ý tưởng sẽ trở nên rẻ tiền. Hãy chống lại cám dỗ của việc bắt đầu bằng sản phẩm xi đánh bóng sàn nhà, nhưng sau đó lại mừng tưng ra cơ hội để biến sản phẩm đó thành lớp kem phủ trên bánh tráng miệng, hay giới thiệu nó trong cùng một biểu ngữ quảng cáo dễ gây hiểu lầm. Trên thực tế, chúng ta thường bị cám dỗ để rơi vào một cái bẫy là cố gắng đáp ứng mọi thứ cho mọi người trong nỗ lực cố gắng không vượt mất bất cứ cơ hội nào. Nhưng doanh nghiệp nhỏ cần nhớ rằng không phải mọi thứ xuất hiện đều là “cơ hội” nếu không phù hợp với mục đích và theo đúng mục tiêu của doanh nghiệp mình.

### **LẤY ƯU BÙ KHUYẾT**

Câu nói ẩn chứa ý tưởng của Tôn Tử bàn về khả năng thích nghi trước mỗi đe dọa.

Cổ thiện dụng binh giả, thí như suất nhiên; suất nhiên giả, thường sơn chi xà dã. Kích kỳ thủ tắc vĩ chí, kích kỳ vĩ tắc thủ chí, kích kỳ trung tắc thủ vĩ câu chí.

Dịch ý: Tướng giỏi chỉ huy binh sĩ như con suất nhiên. Loài rắn hoang dã này sống ở vùng núi Hăng Sơn, đánh vào đầu thì đuôi quật lên cứu đầu, đánh vào đuôi thì đầu quật xuống cứu đuôi, đánh vào thân giữa thì đầu và đuôi đều quặp lại để cứu thân giữa.

Yếu tố tiên quyết để có thể thích nghi là khả năng nhận thức về ưu, khuyết điểm của chính doanh nghiệp mình. Hãy đào tạo các đội nhóm liên chức năng<sup>(18)</sup>. Sự đoàn kết sẽ giúp doanh nghiệp an toàn vượt qua các mối đe dọa và tiến lên phía trước.

*(18) Liên chức năng (cross functional) là nhóm có khả năng đảm nhiệm nhiều chuyên môn khác nhau một cách đầy đủ.*

Nhà đồng sáng lập Atari<sup>(19)</sup>, Nolan Bushnell hiểu được điểm mấu chốt của một đội ngũ đa nhiệm và liên chức năng. Ông không hài lòng với đội ngũ của mình, vốn phần lớn là các kỹ sư B2B không có nhiều kiến thức chuyên sâu về nhu cầu của khách hàng. Giải pháp không phải là các buổi hội thảo hoặc tập huấn. Bushnell đã phái đội ngũ kỹ sư này tham gia thực địa.

*(19) Atari từng là công ty vô cùng nổi tiếng, chuyên sản xuất máy trò chơi điện tử dùng tại các khu giải trí vào thập niên 1970. Và nhà sáng lập Nolan Bushnell là một trong những người tiên phong của ngành công nghiệp trò chơi điện tử, mở đường cho trào lưu máy tính cá nhân.*

Ông ấy muốn họ chia sẻ trải nghiệm của cả khách hàng và nhà phân phối. Để làm được điều đó, các kỹ sư của Atari sẽ chịu trách nhiệm vận hành trò chơi tại những địa điểm thử nghiệm, cũng như về lợi nhuận và thua lỗ giống như nhà phân phối. Họ phải học được cách nhận biết sai sót và phát hiện ra trước khi vấn đề đó ảnh hưởng đến khách hàng hoặc nhà phân phối. Trải nghiệm này cũng giúp họ có khả năng nhận thức sớm về trò chơi có nhiều tiềm năng thành công. Thậm chí, Atari còn lần lượt điều phái đội ngũ kỹ sư này tham gia vào dây chuyền lắp ráp để họ có thể thiết kế sản phẩm một cách tốt hơn, có thể được sản xuất theo cách dễ dàng nhất.

Qua việc nâng cao kiến thức về những mảnh ghép quan trọng của vấn đề – trong trường hợp này là khách hàng, nhà chế tạo và nhà phân phối, Bushnell đã thành công trong việc củng cố công ty mình và bù đắp cho những khuyết điểm cố hữu.

Chỉ khi hiểu rõ và đánh giá trung thực về khuyết điểm của bản thân thì bạn mới có thể đặt mình vào đúng hướng để khắc phục khuyết điểm.

## **NĂM VỮNG CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN**

Có nhiều vùng sự cố do giả định sai lầm rất phổ biến mà các lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ cần phải học cách nhận biết về chúng. Sơ suất sẩy chân vào những khu vực nguy hiểm này sẽ gây ra hậu quả khôn lường.

### **Trực giác và Tính hợp lý**

Tôi luôn đặt niềm tin rất lớn vào trực giác và xem việc đưa trực giác vào hành động là điều đúng đắn cho sự nghiệp hay công việc kinh doanh của bạn. Đối với nhiều nhà khởi nghiệp và nhà sáng tạo thì trực giác mạnh mẽ là yếu tố rất quan trọng, nhưng chỉ vậy thôi thì chưa đủ. Phải xét đến sự thừa nhận và tính hợp lý trong ngành nghề đang kinh doanh, không chỉ với khái niệm mà còn với cách bạn lên kế hoạch thực hiện. Việc này sẽ giúp khẳng định trực giác của bạn và đảm bảo khái niệm bạn đề ra được triển khai đúng đắn. Không ít trường hợp nhà khởi nghiệp cứ bám vào khái niệm thiếu hoàn chỉnh do nó là đứa con tinh thần của họ, ngay cả khi dữ liệu và kinh nghiệm cá nhân chứng minh rằng điều đó là bất khả thi. Đó không phải là kết thúc của doanh nghiệp (chúng ta sẽ thảo luận trong Chương 12, *Thích nghi*), nhưng sẽ là điềm báo tử nếu không thay đổi cách điều hành.

### **Kế hoạch kinh doanh mơ hồ**

Doanh nghiệp năng động và thành công luôn có mục tiêu chủ đạo và thống nhất. Ngược lại, doanh nghiệp ít thành công thường mô tả mơ hồ về những giải pháp của mình và thiếu sự phân biệt rõ ràng. Nếu doanh nghiệp đang tìm cách kêu gọi vốn, bạn phải thể hiện hiểu biết cặn kẽ về kế hoạch kinh doanh, bao gồm khả năng dự đoán đáng tin cậy về thị trường và tình hình cạnh tranh của các đối thủ. Nếu không thể trình bày lưu loát kế hoạch của mình thì bạn sẽ gặp nhiều vấn đề lớn.

### **Hiểu biết nông cạn về thị trường**

Hãy cẩn thận khi những nhà lãnh đạo của doanh nghiệp nhỏ khoác lác rằng họ không có đối thủ cạnh tranh. Bạn không thể bán và tiếp thị sản phẩm nổi với những doanh nghiệp khác, trừ khi bạn hiểu đầy đủ về

sản phẩm đối thủ đang bán, cách phân phối và đối tượng khách hàng của họ.

### **Mô hình hồng**

Doanh nghiệp nhỏ cần hiểu về mô hình doanh thu và lợi nhuận của mình để biết liệu mô hình đó sẽ bền vững hay lụi tàn trước khi phát triển. Tương tự, giá cả phải biến đổi theo thị trường để có thể mang lại lợi nhuận. Mô hình kinh doanh của bạn hoạt động thuận lợi ra sao?

### **NẮM RÕ VÀ KHAI THÁC NĂNG LỰC NHÂN VIÊN**

Yếu tố căn bản để hiểu rõ doanh nghiệp chính là nắm rõ và khai thác nguồn lực to lớn từ đội ngũ nhân viên nhằm thống trị thị trường. Tầm nhìn sâu sắc của Tôn Tử về cách chỉ huy và đãi ngộ quân sĩ rất phù hợp để quản lý đội ngũ nhân viên. Đối với doanh nghiệp nhỏ, việc phát hiện, tuyển dụng và bồi dưỡng nhân tài thậm chí càng quan trọng hơn nữa; bởi vì ở đó, tất cả thành viên trong đội ngũ có thể đóng góp nhiều hơn theo cấp số nhân cho toàn bộ doanh nghiệp so với ở vị trí tương tự trong doanh nghiệp lớn. Nếu tuyển dụng và giữ chân một nhân viên kinh doanh kém cỏi thì doanh nghiệp lớn sẽ ít nhiều bị ảnh hưởng. Nhưng nếu doanh nghiệp nhỏ tuyển dụng và giữ chân nhân viên kinh doanh không có năng lực thì họ ắt sẽ lụn bại. Việc đó vẫn rất thường xảy ra. Và Tôn Tử đã đưa ra chỉ dẫn rất tuyệt vời về tầm quan trọng của việc chăm lo cho đội ngũ, cũng như phát hiện tất cả tiềm năng để họ có thể phát huy tối đa. Những doanh nghiệp nhỏ nên áp dụng các khái niệm sau đây cho đội ngũ nhân viên của mình.

### **Tổ chức và Phân chia cấp bậc**

Tôn Tử luôn đề cao khái niệm trật tự và cấp bậc trong quân ngũ.

Pháp giả, khúc chế, quan đạo, chủ dụng dã.

Dịch ý: Pháp chế được hiểu như việc tổ chức quân đội thành những đơn vị nhỏ hơn và phù hợp, việc phân chia cấp bậc trong quân ngũ, sự bảo quản đường sá để tiếp tế quân nhu cho quân đội và kiểm soát mức chi tiêu trong hoạt động quân sự.

Khi không hiểu rõ về cơ cấu và quy trình phê chuẩn để hoàn thành công việc thì doanh nghiệp sẽ vất vả giậm chân tại chỗ một cách vô ích, nỗ lực trùng lặp không cần thiết và tạo ra khả năng truyền đạt kém hiệu quả. Vấn đề này sẽ rất tai hại khi tồn tại trong doanh nghiệp nhỏ, nơi vốn dĩ việc giao tiếp phải suôn sẻ hơn và ưu tiên hàng đầu là bảo vệ nguồn lực.

Tôn Tử mô tả rõ thêm về một sai lầm mà chủ tướng có thể mang lại tai họa cho quân sĩ:

Bất tri tam quân chi quyền, nhi đồng tam quân chi nhậm, tắc quân sĩ nghi hĩ.

Dịch ý: Không hiểu rõ quy tắc và tình huống quân sự mà vẫn can thiệp vào quyền chỉ huy quân đội, binh sĩ mất tín nhiệm và hoài nghi.

Nhân lực phải được sử dụng thích hợp và hiệu quả nhất, tuy nhiên có thể ứng biến theo nhu cầu đặc biệt khi cần. Nếu năng lực của nhân viên không được khai thác tối ưu, họ sẽ dần mất niềm tin và ngày càng thất vọng đối với nhà lãnh đạo. Do đó, bạn phải biết cách phát huy trọn vẹn năng lực của nhân viên và nắm rõ ưu điểm của họ.

### **Thận trọng khi tuyển dụng**

Các doanh nghiệp nhỏ cần nhân viên có khả năng hành động dứt khoát và hoàn thành việc được giao. Điều cốt yếu là cẩn thận soạn thảo và thực hiện chiến lược. Dù sự kiên nhẫn và đúng thời điểm rất quan trọng, khi tới đúng lúc hành động, doanh nghiệp nhỏ sẽ cần đến những nhân viên thể hiện được năng lực hay có tiềm năng thực sự, và những nhân viên sẽ nhanh chóng bắt tay vào hành động thay vì chần chừ, trì hoãn không cần thiết hay cứ nói xin lỗi vì không thực hiện được.

### **Huy động đội quân mạnh mẽ**

Tôn Tử nhấn mạnh rằng điều quan trọng không chỉ là sở hữu đội quân phù hợp mà còn phải biết khai thác để đạt sức mạnh tối đa, đặc biệt là ở những thời điểm quan trọng nhất.

Cố thiện chiến giả, cầu chi ư thế, bất trách ư nhân, cố năng trách nhân nhi nhiệm thế. Nhiệm thế giả, kỳ chiến nhân dã, như chuyển mộc thạch. Mộc thạch chi tính, an tắc tĩnh, nguy tắc động, phương tắc chi, viên tắc hành, cố thiện chiến nhân chi thế, như chuyển viên thạch ư thiên nhận chi sơn giả, thế dã.

Dịch ý: Người giỏi dụng binh sẽ tạo ra thế lợi cho mình, không trách cá nhân, biết chọn và sử dụng nhân tài. Họ biết tác chiến và dùng nguồn lực như lăn gỗ và đá. Theo tự nhiên, gỗ và đá ở chỗ bằng phẳng thì nằm yên, ở chỗ nghiêng dốc thì xô dịch, dạng vuông thì bất động, dạng tròn thì lăn. Người giỏi sẽ chỉ huy giống như lăn tảng đá tròn từ núi cao nghìn thước xuống chân núi vậy. Tùy tình hình sẽ chọn đúng người và kết hợp các nguồn lực nếu cần thiết.

Tôn Tử không hề cường điệu về sức mạnh của yếu tố đúng người, mọi việc đi đúng hướng và phục vụ đúng chủ tướng. Đó là một trong những trích dẫn tâm đắc nhất của tôi trong *Binh pháp* bởi vì Tôn Tử đã nêu bật sức mạnh vô cùng của những cá nhân xuất sắc nếu được dẫn dắt đúng hướng.

Đội ngũ sẽ không thể vững mạnh nếu thiếu sự trung thành. Zappos là cửa hàng trực tuyến chuyên bán quần áo và giày dép với ấn tượng đặc biệt và luôn được nhắc đến mỗi khi thảo luận về dịch vụ khách hàng tuyệt đỉnh. Câu chuyện thành công của Zappos rất nổi tiếng. Năm 2009, Amazon mua lại Zappos trong một thương vụ thanh toán bằng cổ phiếu trị giá 1,2 tỷ đô-la. Tập thể Zappos, bao gồm đội ngũ nhân viên, chính là lực lượng nòng cốt góp phần tạo nên con số nặng ký này. Zappos nổi tiếng với chính sách chi trả cho nhân viên mới để họ... nghỉ việc. Sau khi nhân viên mới trải qua khoảng một tuần đào tạo, công ty đề nghị trả cho họ khoản tiền thưởng 2.000 đô-la, cộng với tiền bồi thường cho thời gian họ đã làm việc. Tất cả mọi thứ họ cần làm là nghỉ việc. Đây là cách Zappos xây dựng đội ngũ nhân viên tận tụy, trung thành và làm việc hiệu quả; đồng thời lan truyền tinh thần đó cho khách hàng quen thuộc của



mình. Theo trang web chính thức của Zappos, chỉ có khoảng 2 - 3% người sắp trở thành nhân viên mới chấp nhận đề nghị đó mà thôi. Hãy nghĩ về điều này: 2.000 đô-la là cái giá quá rẻ để doanh nghiệp tránh được một nhân viên sẽ không làm việc hiệu quả.

Tương tự, nhà sáng lập Samuel Adams là Jim Koch luôn tìm cách nâng cao tiêu chuẩn thông thường với nhân sự mà công ty bia Boston tuyển dụng. Họ thực hiện bằng cách định hình các nhân viên thành công và phát triển những câu hỏi phỏng vấn nhằm xác định ứng viên có động lực, năng lực và hành vi tương tự không, vốn là những yếu tố có thể nâng cao tiêu chuẩn thông thường của công ty.

### **Quan tâm đến nhân viên**

Câu nói sau đây sẽ nhấn mạnh trách nhiệm thể hiện sự quan tâm và lo lắng cho binh sĩ đối với cấp lãnh đạo.

*Phàm quân hiếu cao nhi ố hạ, quý dương nhi tiện âm; dưỡng sinh nhi xử thực, quân vô bách tật, thị vị tất thắng.*

Dịch ý: *Nên hạ trại ở nơi cao ráo, sáng sủa, tránh vùng ẩm thấp; việc vận chuyển quân nhu thuận lợi, quân sĩ không bị bệnh thì đó là đảm bảo chiến thắng.*

Việc quan tâm không chỉ qua lời nói, mà còn phải thể hiện bằng hành động của nhà lãnh đạo. Lưu ý rằng mục tiêu luôn là chiến thắng và nhà quản lý khôn ngoan phải nhận ra rằng quan tâm đến nhân viên là phương tiện cần thiết để đạt mục đích đó. Bài học này đặc biệt quan trọng đối với doanh nghiệp nhỏ do cái giá của việc biến động nhân sự rất lớn, làm gián đoạn năng lực sáng tạo của doanh nghiệp và nhu cầu của khách hàng. Ngoài ra, cái giá khi nhân tài đầu quân cho đối thủ cạnh tranh còn đắt đỏ hơn rất nhiều.

### **Tạo ra động lực**

Tôn Tử luôn đánh giá rõ ràng đội quân của mình, cũng như thận trọng thúc đẩy và tạo ra động lực cho họ. Về việc tưởng thưởng cho quân sĩ, Tôn Tử nói:

*Cố xa chiến, đắc xa thập thặg dĩ thượg, thườg kỳ tiên đắc giấ,... thị vị thắg địch nhi ích cườg.*

Dịch ý: Trong xa chiến, khi chiếm được mười chiến xa trở lên, phải thưởng cho người đầu tiên chiếm được trước. Như vậy vừa chế ngự được địch, vừa tăng sức mạnh cho ta.

Đối với lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ ở thế kỷ 21, ý tưởng này không còn thiên về cuộc chiến bằng xe ngựa nữa mà thiên về việc khen thưởng cho nhân viên vì hành động nhanh nhẹn, thành công và xuất sắc. Cách làm này nên áp dụng cho mọi loại hình doanh nghiệp. Five Guys trao thưởng tiền mặt cho nhân viên tại nhà hàng đạt điểm cao nhất trong đợt thanh tra hàng tuần. Các cuộc thanh tra đột xuất này sẽ đánh giá mức độ sạch sẽ của phòng vệ sinh, thái độ lịch sự của nhân viên, việc chuẩn bị thức ăn và tiêu chuẩn an toàn của trang thiết bị nhà bếp. Nếu đạt điểm số tốt, năm hoặc sáu nhân viên của nhà hàng sẽ chia nhau số tiền thưởng 1.000 đô-la. Và trong năm gần đây, Five Guys đã trao hơn 11 triệu đô-la cho các đội ngũ nhân viên làm việc hiệu quả.

*Lượg hươg phân chúg, quách đặ phân lợi.*

Dịch ý: *Chiếm được làng xã phải phân chia cho binh sĩ; mở rộng lãnh thổ phải phân binh trấn giữ.*

Tôn Tử đang chỉ dẫn bạn cách chia sẻ thành quả lao động của doanh nghiệp, kể cả cơ hội khi giành được thị phần mới. Đối với công ty đang phát triển có nhu cầu tái đầu tư lợi nhuận vào kinh doanh, các hình thức khen thưởng (như quyền mua cổ phiếu hay thưởng theo hiệu quả công việc) sẽ cho phép bạn động viên nhân viên mà không tạo ra gánh nặng quá lớn cho công ty.

### **Đừng làm việc quá sức**

Các doanh nghiệp nhỏ thành công bởi vì nhân lực các cấp được định hướng và làm việc ở cường độ quá cao và làm hết sức mình. Nhưng Tôn Tử đã cảnh báo về việc ép buộc thuộc cấp làm việc quá sức đến mức:

*... nhậc dạ bất xử, bội đạo kiếm hành, bách lí nhi tranh lợi...*

Dịch ý: ... ngày đêm không nghỉ, hành quân gấp đôi bình thường, đi trăm dặm tranh lợi...

Đòi hỏi quá nhiều ở thuộc cấp sẽ làm đội quân của bạn rơi vào tay địch thủ, ngăn cản phần lớn đội quân hoàn thành mục tiêu, đồng thời khiến nhà lãnh đạo thất bại.

*Lược ư nhiều dã, tam quân túc thực, cần dưỡng nhi vật lao, tinh khí tích lực, vận binh kế mưu, vi bất khả trắc.*

Dịch ý: *Phải bồi dưỡng lực lượng, không bắt sĩ tốt khó nhọc quá sức. Tích lũy đầy đủ sức mạnh và dùng mưu kế khôn khéo mà địch không thể ngờ tới.*

Các doanh nghiệp nhỏ hiểu được tầm quan trọng của việc duy trì thể chủ động. Một trong những con đường đổi mới là liên tục vận động và sáng tạo. Vì lý do này, bạn nên bảo toàn sức mạnh và nguồn lực của mình để có thể tập trung năng lượng khi cần thiết. Việc này đòi hỏi bạn phải hiểu rõ năng lực và hạn chế của mọi nhân viên. Khi càng hiểu rõ về năng lực và hạn chế của thuộc cấp, nhà lãnh đạo càng có khả năng đánh giá chính xác khi giao trọng trách cho nhân viên để họ có thể luôn phát huy tối đa năng lực của mình.

### **Đừng làm việc dưới sức**

Trong Chương 7, chúng ta sẽ khảo sát năm sai lầm nghiêm trọng có thể ảnh hưởng tới tương soái. Sai lầm thứ năm là: *ái dân, khả phiên dã (quá bận tâm đến dân chúng nên tự chuốc thêm phiền muộn, rắc rối).*

Lãnh đạo của doanh nghiệp nhỏ có thể bộc lộ thái độ quan tâm thái quá về sự hài lòng của nhân viên. Khuynh hướng này sẽ khiến họ đưa ra quyết định chủ yếu dựa trên cảm nhận và suy nghĩ của nhân viên, mà gây ảnh hưởng tới điều có thể mang lại lợi ích lớn nhất cho doanh nghiệp. Đối với Tôn Tử, cũng như đối với bạn, cả hai thái cực – một là thúc ép nhân viên làm việc quá mức, hai là bận tâm thái quá tới mức độ hài lòng của nhân viên – đều là không tốt.

## Thi hành kỷ luật

Không ngạc nhiên khi phần lớn trong bảy yếu tố mà Tôn Tử cân nhắc để dự đoán chiến thắng lại tập trung vào lực lượng quân sự:

Chúa thực hữu đạo? (Vua phe nào phải đạo, có chính nghĩa hơn?)

Tướng thực hữu năng? (Tướng phe nào có tài năng hơn?)

Thiên địa thực đắc? (Phe nào có thiên thời địa lợi hơn?)

Pháp lệnh thực hành? (Pháp chế phe nào thi hành triệt để hơn?)

Binh chúng thực cường? (Binh lực phe nào mạnh hơn?)

Sĩ tốt thực luyện? (Binh sĩ phe nào được huấn luyện kỹ hơn?)

Thường phạt thực minh? (Thường phạt phe nào công minh hơn?)

Tướng lĩnh có tài và quân đội mạnh mẽ, lão luyện là yếu tố vô cùng cần thiết. Và việc thực thi nghiêm khắc kỷ luật cũng vậy, nếu không muốn đối mặt với hậu quả.

Đối với Tôn Tử, trật tự và thường phạt cũng quan trọng như tính cách của quân vương, năng lực của tướng lĩnh và sức mạnh của quân đội. Kỷ luật, sự nhất quán và trao đổi rõ ràng về sự kỳ vọng là việc hết sức cơ bản nhưng thường bị lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ đánh giá chưa đúng mức. Con số doanh nghiệp nhỏ truyền bá văn hóa trễ hạn, lãnh đạo không có tiếng nói, nổi loạn và tiêu cực hiện rất đáng kinh ngạc. Nhà lãnh đạo cần có tính kiên định và thể hiện kỳ vọng một cách rõ ràng.

Tôn Tử đưa ra lời khuyên để lãnh đạo thiếu kinh nghiệm có thể thiết lập kỷ luật trong doanh nghiệp:

*Tốt vị thân phụ nhi phạt chi, tắc bất phục, bất phục tắc nan dụng dã; tốt dĩ thân phụ nhi phạt bất hành, tắc bất khả dụng dã.*

Dịch ý: *Nếu chưa khiến quân sĩ cảm phục mà đã trừng phạt thì họ sẽ không phục; nếu quân sĩ không phục thì khó sai khiến. Nếu quân sĩ đã phục mà không áp dụng quân pháp nghiêm minh thì cũng không thể dụng binh.*

Chi dẫn này nhằm giúp bạn có thể khiến trách cấp dưới một cách thích hợp và chỉ với những nhân viên đã hình thành mối liên kết với bạn.

Đừng chỉ quát mắng để thị uy. Ngược lại, nếu bạn không muốn nghiêm trị những sai lầm sau khi nhân viên đã thừa nhận sự lãnh đạo của bạn thì bạn sẽ không thể trọng dụng họ.

### **Phải kiên định và nhất quán**

Việc truyền đạt thông tin phải rõ ràng và nhất quán trong phạm vi toàn bộ doanh nghiệp.

### **FIVE GUYS**

Tôi sống ở vùng Bắc Virginia, ngoại ô Washington, DC. Tôi nhớ là khi đó chỉ có khoảng hai nhà hàng Five Guys trong khu vực. Hiện nay, chuỗi nhà hàng này có mặt ở khắp nơi. Câu chuyện của Five Guys kể về việc làm theo sở trường, duy trì vị thế của mình và mang lại trải nghiệm đồng nhất cho khách hàng. (Bạn sẽ nghiên cứu thêm về Five Guys trong Chương 9, *Tập trung*.)

Five Guys là chuỗi nhà hàng phát triển nhanh nhất ở Hoa Kỳ, tăng gấp đôi số lượng nhà hàng kể từ năm 2009. Với doanh thu hơn 1 tỷ đô-la trong năm 2012, Five Guys tập trung vào thị trường “burger lành mạnh hơn <sup>(20)</sup>” với các sản phẩm burger giá 8 đô-la. Phân khúc thị trường trị giá hơn 2 tỷ đô-la mà Five Guys chiếm gần một nửa này đang liên tục phát triển. Và không ngạc nhiên khi thị trường “burger ăn nhanh” khổng lồ trị giá 40 tỷ đô-la bị thống trị bởi những ông lớn là McDonald’s, Burger King và Wendy’s.

<sup>(20)</sup> *Better burger, tạm dịch là “burger lành mạnh hơn”, là loại bánh kẹp được làm bằng thành phần nguyên liệu tươi, sạch và lành mạnh hơn, cũng như phương pháp chế biến tốt cho sức khỏe hơn loại “fast-food burger” (burger ăn nhanh) truyền thống.*

Five Guys biến bản thân trở nên khác biệt theo nhiều cách thú vị. Nhà sáng lập Jerry Murrell không hề phát minh ra loại “burger lành mạnh hơn”, nhưng chuỗi nhà hàng của ông đã tập trung phục vụ loại burger này từ giữa thập kỷ trước. Phân khúc thị trường này còn có các

nhà hàng khác như In-N-Out Burger, Fuddruckers cùng các “tân binh” là Smashburger và Shake Shack. Theo chủ nhà hàng Shake Shack ở New York, Danny Meyer, ông không coi Five Guys là đối thủ cạnh tranh vì đó là “xu thế sẽ cuốn theo mọi loại burger”. Để minh chứng rằng vẫn còn sân chơi cho người khác cùng chơi, Meyer thậm chí còn phát biểu tại một hội nghị nhượng quyền thương hiệu của Five Guys năm 2009.

Nếu như Meyer vui vẻ với sự hiện diện của Five Guys thì các gã khổng lồ trong ngành công nghiệp thức ăn nhanh lại không nghĩ như vậy. Five Guys không thể cạnh tranh về giá với các đại gia trong phân khúc “burger ít lành mạnh hơn”. Thay vào đó, McDonald’s và Burger King đã tạo ra phiên bản “burger lành mạnh hơn” của riêng mình qua việc giới thiệu chọn lựa loại thịt bò Angus chất lượng cao hơn.

Khi nói về chất lượng, “kiểm soát chất lượng” là điều mà Murrell gọi là “thần kỳ” của Five Guys. Chuỗi nhà hàng hoàn toàn không sử dụng bất cứ sản phẩm đông lạnh nào. Mỗi chiếc burger được làm theo phiếu đặt hàng và khách hàng có thể chọn trong 17 loại thức ăn kèm khác nhau. Five Guys không cung cấp dịch vụ drive-through <sup>(21)</sup> do thời gian chờ sẽ rất lâu. Các nhà hàng của chuỗi Five Guys từng đặt bảng hiệu ghi rằng: “Nếu bạn đang vội thì có rất nhiều cửa hàng burger thực sự ngon ở gần đây”. Thông điệp đằng sau hàng chữ này là: Loại burger chúng tôi bán xứng đáng để bạn bước ra khỏi xe và chờ đợi. Và rõ ràng là khách hàng cũng đồng ý như vậy.

*(21) Drive-through là dịch vụ mà khách hàng có thể mua trực tiếp ngay trên xe của mình. Dịch vụ này mang tới cho những người bận rộn một bữa ăn ngon nhưng vẫn nhanh chóng và tiện lợi.*

Mọi nhà hàng Five Guys đều luôn chú ý cẩn thận tới từng chiếc burger bán ra, cũng như trong quá trình chọn khoai tây và không sử dụng “bất cứ sản phẩm đông lạnh nào”, kể cả món sữa lắc. Và họ cũng không

giao hàng. Murrell chia sẻ với tạp chí *Inc.* về cuộc điện thoại mà cá nhân ông nhận được từ một đô đốc ở Lầu Năm Góc. Vị đô đốc bảo rằng: “Mọi người luôn giao hàng đến Lầu Năm Góc”. Murrell không hề đổi ý, ông treo một biểu ngữ trước nhà hàng, viết rằng: “TUYỆT ĐỐI KHÔNG GIAO HÀNG”.

Tuy hầu hết chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh có quan hệ giao dịch với nhiều đơn vị khác nhau, nhưng Murrell nhận ra rằng giá trị của doanh nghiệp mình nằm ở khách hàng, đội ngũ nhân viên và nhà cung cấp. Five Guys chưa bao giờ gặp vấn đề pháp lý với các cửa hiệu nhượng quyền. Ông tin rằng thành tích có được này một phần là nhờ các buổi họp với ủy ban nhượng quyền độc lập hàng quý. Cho tới nay, họ vẫn cộng tác với nhiều đại lý đã liên tục hợp tác kể từ năm 1986, bởi vì cam kết của Five Guys về chất lượng và sự kiên định với khách hàng, mà không đặt ưu tiên hàng đầu là chi phí thấp. Bên cạnh đó, họ cũng đưa ra chính sách khuyến khích để nhân viên phục vụ khách hàng thật chu đáo.

Five Guys đã từng chơi trò “cạnh tranh” với những gã khổng lồ trong ngành công nghiệp thức ăn nhanh bằng cách thuê lại một số đối thủ cạnh tranh. Một cựu điều hành từ Checkers đang phụ trách xây dựng nhà hàng mới cho Five Guys và một đơn vị từng nhận quyền của Burger King đang điều hành 200 cửa hàng thuộc sở hữu của Five Guys. Nhưng hiểu rõ địch thủ sẽ chưa có nhiều giá trị nếu bạn không nắm rõ và khai thác ưu thế, nguồn lực của chính mình.

Để hoàn thành cực kỳ xuất sắc một số việc, Murrell đã thành công trong việc nhận biết điều mà những đối thủ khác không làm, hoặc không làm tốt, đồng thời lấp đầy khoảng trống vô cùng sinh lợi đó.

---o0o---

**SAMUEL ADAMS**

Cũng giống như nhà yêu nước vĩ đại mà loại bia chủ đạo của công ty bia Boston mang tên, nhà sáng lập Jim Koch cũng đã thực hiện một số việc mang yếu tố cách mạng. Ông đã tạo ra sản phẩm chất lượng cao trong một môi trường cạnh tranh vô cùng khốc liệt và làm sản phẩm có mặt khắp nơi để đến tay người tiêu dùng. Song con đường để rót loại bia của mình vào ly của người tiêu dùng là không hề dễ dàng.

Năm 1985, khi Koch bắt đầu phân phối loại bia sủi bọt mới phát minh, người Mỹ cho rằng chỉ có bia nhập khẩu mới là loại bia hảo hạng. Dù người tiêu dùng sẵn lòng trả nhiều tiền hơn cho bia Heineken hay Beck's, nhưng họ không thích móc thêm hầu bao để trả giá cao cho thương hiệu bia Mỹ. Nhưng trở ngại đó lại tạo nên một thị trường ngách mới mẻ và đầy hấp dẫn. Và hiện nay, Samuel Adams được xem là loại bia cao cấp có giá cả phải chăng trên thị trường, hợp khẩu vị của người tiêu dùng và liên tục phát triển.

Vào những ngày trước khi cuộc cách mạng về bia bùng nổ, công ty bia Boston không thể tìm được bất cứ nhà phân phối địa phương nào ở Boston chịu tiếp nhận sản phẩm để bán. Do đó, Koch thuê một chiếc xe tải và giao hàng từ quán bar này cho tới quán bar khác. Tại mỗi quán bar, ông giải thích về quá trình nấu bia, chất lượng của thành phần trong bia và khuyến khích người mua dùng thử. Phương pháp phân phối này mang lại hiệu quả và thương hiệu Samuel Adams tiếp tục lan rộng làn sóng cách mạng từ New England đến Washington, DC.

Giống như Jerry Murrell của Five Guys, Koch luôn hiểu rõ sản phẩm mà mình tung ra thị trường. Samuel Adams là loại bia Mỹ tươi mát và đầy hương vị. Sáu tuần sau khi loại bia chai Samuel Adams Boston Lager xuất hiện, công ty giành được danh hiệu “Bia ngon nhất Hoa Kỳ” tại Great American Beer Festival <sup>(22)</sup>. Koch cũng hiểu được vị trí phù hợp cho loại bia của mình trong bức tranh toàn cảnh. Đối thủ cạnh tranh của công ty đều là bia nhập khẩu, không phải là các thương hiệu bia lớn của Hoa Kỳ. Lời khuyên của ông về việc hiểu rõ sản phẩm dự kiến tung



ra thị trường là: “Nếu không tốt hoặc rẻ hơn các sản phẩm hiện hữu thì bạn không thực sự có nền tảng để xây dựng việc kinh doanh”.

*(22) Lễ hội bia được tổ chức hằng năm tại Denver, Colorado, Hoa Kỳ.*

Ngày nay, phong trào mà Koch tạo ra đã lôi kéo được hơn hai ngàn xưởng sản xuất bia nhỏ (và con số này không ngừng tăng lên) đồng hành cùng với họ tại Hoa Kỳ, và phân khúc thị trường ngách này chiếm 6% thị trường bia Hoa Kỳ. Samuel Adams chỉ chiếm 1% thị trường tiêu thụ bia ở Hoa Kỳ. Con số này nghe có vẻ nhỏ, nhưng nó tương đương với doanh thu 629 triệu đô-la trong năm 2012. Đó là sự đối lập tuyệt đối so với thị phần khổng lồ của hai tập đoàn InBev và MillerCoors, nhưng những người yêu thích bia Mỹ, cũng như cư dân ở hơn 20 quốc gia khác có nhập khẩu bia Samuel Adams, đều biết ơn người khởi xưởng phong trào bia thủ công <sup>(23)</sup>.

*(23) Craft beer, hay còn gọi là bia thủ công, là loại bia được ủ hay sản xuất tại những xưởng bia nhỏ và áp dụng quy trình ủ bia truyền thống, kết hợp những nguyên liệu đa dạng để tạo ra hương vị riêng biệt.*

Đối với bất cứ doanh nghiệp nào, mức độ hiểu biết về đối thủ là yếu tố quyết định sự thành bại. Hiểu rõ ưu nhược điểm và thực trạng của doanh nghiệp mình là điều cơ bản, nhưng dù hiểu rõ nhất về bản thân cũng chỉ mới giải được một nửa phương trình. Có lẽ câu nói sau của Tôn Tử sẽ rất quen thuộc với chúng ta:

*Tri bỉ tri kỷ, bách chiến bất đãi.*

Dịch ý: *Nếu biết địch, biết ta, thì trăm trận cũng không sợ.*

Chỉ dẫn của Tôn Tử về việc hiểu rõ đối thủ là nền tảng cho từng chương trong *Binh pháp*. Chúng ta sẽ xem xét sự thông thái của Tôn Tử về cách mở rộng và phát triển luận thuyết này.

## TẠO RA ĐIỀU KIỆN THẮNG

Tri ngô tốt chi khả dĩ kích, nhi bất tri địch chi bất khả kích, thắng chi bán dã.

Dịch ý: Biết mình có thể đánh địch nhưng không biết có thể đánh địch được hay không thì mới nắm được có nửa phần thắng.

Doanh nghiệp của bạn sẵn sàng dấn thân vào thương trường mới chỉ là nửa câu chuyện mà thôi. Mặc dù bạn có thể tránh khả năng bị đánh bại bằng cách thực thi chiến lược phòng thủ tập trung vào vốn hiểu biết sâu sắc về chính doanh nghiệp của mình, tuy nhiên bạn sẽ không thể đột phá đến thắng lợi trừ khi bạn hiểu chỗ yếu nhược và điểm mạnh của đối thủ một cách thấu đáo. Việc giao chiến với đối thủ đang ở vị thế mạnh mẽ sẽ dẫn đến kết cục đáng buồn cho bạn.

*Bất khả thắng tại kỷ, khả thắng tại địch.*

Dịch ý: *Để không bị đánh bại là tại bản thân, còn thắng lợi hay không là phải chờ cơ hội do địch tự mang đến.*

Cao kiến ở đây là nhận biết được điểm yếu của đối thủ cạnh tranh. Bạn phải hiểu vô cùng tường tận về đối phương để có thể nhìn thấy những cơ hội đó. Và Tôn Tử bàn tiếp như sau:

*Cố thiện chiến giả, năng vi bất khả thắng, bất năng sử địch chi tất khả thắng. Cố viết: thắng khả tri, nhi bất khả vi.*

Dịch ý: *Kẻ thiện chiến luôn đặt mình vào vị thế không thể đánh bại, chứ không thể chắc chắn đánh bại đối thủ. Người xưa có câu: Thắng lợi có thể dự đoán chứ không thể cưỡng cầu.*

Làm sao để bạn có thể bảo vệ bản thân tránh khỏi thất bại và tận dụng cơ hội mà địch thủ mang lại? Hãy nghiên cứu lời dạy của Tôn Tử luận về cách phân tích khuyết điểm của đối thủ và tung đòn quyết định.

## NHẬN DIỆN ĐỐI THỦ

Tôn Tử sống trong thời kỳ mà ông có thể dễ dàng nhận diện các quốc gia tham chiến, thế nhưng thương trường ngày nay lại mờ ảo và âm u hơn. Bức tranh toàn cảnh của thương trường ngày nay lan tràn quá trình sáp nhập và mua lại, hoặc hình ảnh mà một tập đoàn lớn đang đè bẹp các thế lực nhỏ hơn. Bạn có thể thấy một số doanh nghiệp mới nhảy vào thị trường một cách nhanh chóng, và số khác thì phát triển dần trong bí mật. Việc xác định đối thủ bao gồm cả những doanh nghiệp bạn đã biết và chưa biết.

Vô cùng sai lầm khi xác định rằng bạn không có đối thủ bởi vì không có ai sở hữu kỹ thuật hay quy trình chính xác, hoặc bởi vì bạn chưa tiến hành khảo sát tính khả thi để nhận diện những đối thủ khác. Một số doanh nghiệp nhỏ vừa khởi sự và vận hành một thời gian đã tin rằng họ là những người duy nhất biết cách làm thỏa mãn khách hàng. Điều đó chẳng bao giờ đúng cả. Dù bạn đang thực hiện điều gì mà trước đó chưa

từng có ai làm, thì vẫn luôn có những giải pháp và sản phẩm thay thế, có thể kém tinh vi hơn và đắt đỏ hơn. Bạn phải hiểu một cách đầy đủ về các sản phẩm và giải pháp thay thế đó.

## TẠO CƠ HỘI ĐÁNH BẠI ĐỊCH THỦ

Khi đấu tập<sup>(24)</sup>, nếu bạn đấu với một đối thủ giàu kinh nghiệm thì việc đứng trước mặt đối thủ ngành kháng rồi tung một cú đấm hoặc đòn đá nhanh nhất và chính xác nhất, với hy vọng họ sẽ bị hạ đo ván là chưa đủ. Những đòn rời rạc và đơn giản sẽ dễ dàng bị nhận ra và gạt đi. Đó là lý do tại sao những cao thủ thực sự sẽ biết cách dùng đòn nhử, đòn phản công và đòn liên hoàn để tạo cơ hội và tung đòn hiểm. Đây là một bài học khó đối với tôi trong khóa học võ. Ngược lại, võ sư Uche Anusionwu của tôi lại khá giỏi việc này. Anh ra đòn nhử, tôi cắn câu, rồi anh tung một đòn và tôi đo đất. Và anh liên tục nhắc tôi theo một cách rất thực tế, bài học là “tạo ra cơ hội”.

*(24) Sparring là một hình thức đấu tập. Mục tiêu của Sparring không phải là cố gắng hạ KO đối thủ mà là chú trọng đến hoàn thiện kỹ thuật, chiến thuật thi đấu đối kháng, thử nghiệm các đòn thế và làm quen dần với việc chống chịu, tránh né, đánh trả các tình huống bị tấn công khi đấu thật.*

Cũng tương tự như vậy trên thương trường, đặc biệt là khi bạn phải chống chọi với đối thủ mạnh hơn. Bạn không thể đối đầu trực diện, tung một cú đánh và mong đối phương gục ngã. Bạn phải tạo ra cơ hội. Khi đỡ cú đánh vào đầu, đối thủ dễ lộ sơ hở trước đòn lên gối hoặc đòn đá vào sườn. Khi khóa đòn và di chuyển tránh cú đấm, đối thủ có thể tạo cho bạn cơ hội ra đòn khóa tay hay siết cổ. Ý tưởng là làm địch lộ ra sơ hở, sau đó nhanh chóng nắm bắt thời cơ. Nếu đối thủ có nhiều kinh nghiệm thì hẳn sẽ không mắc sai lầm lần nữa, và càng ít có khả năng mắc sai lầm trong tương lai.

Nếu tận dụng được cơ hội do yếu tố ngoại cảnh thì vô cùng hữu ích. Một ngày nọ, Uche và tôi đang luyện tập tự vệ chống dao vào cuối buổi học khi các võ sinh khác đang ra về. Ở vị trí người tự vệ, tôi đứng dựa lưng vào tường khi kẻ tấn công lao tới với con dao trong tay. Uche rút con dao giả dùng trong tập luyện ra để đâm, giữ dao trước mặt ở giữa chúng tôi. Lúc đó, sư phụ Randy Hutchins đang đứng ngoài đệm tập và không nhìn chúng tôi. Ông gọi tên Uche khiến anh chú ý nên quay đầu lại để nhìn sư phụ. Và khi anh mất tập trung, tôi không hề do dự, di chuyển nhanh, khóa cổ tay, ném anh xuống đệm và đoạt lấy con dao. Sư phụ mỉm cười và khen tôi. Chẳng cần quy tắc gì cả khi kẻ xấu đang cầm con dao trong tay.

Câu chuyện đó minh họa cho một nguyên tắc của Tôn Tử về việc chuẩn bị:

*Công kỳ vô bị, xuất kỳ bất ý.*

Dịch ý: *Tấn công nơi địch không phòng bị, tiến công nơi địch ít ngờ đến nhất.*

*... Thừa nhân chi bất cập, do bất ngu chi đạo, công kỳ sở bất giới dã.*

Dịch ý: *Thừa cơ địch trở tay không kịp, tiến quân đến nơi địch không ngờ đến, tấn công địch ở nơi chúng thiếu phòng bị.*

Netflix là ví dụ tuyệt vời về một doanh nghiệp có khả năng tìm ra, thậm chí là tạo nên cơ hội. Gã khổng lồ trong ngành cho thuê phim Blockbuster có thể mạnh mẽ, nhưng không thể so sánh được với đối thủ mới nổi Netflix về khả năng đổi mới nhằm thỏa mãn thị trường đang khao khát nhu cầu giải trí và tiện dụng.

## DẪN DỤ ĐỂ ĐỐI PHƯƠNG PHẠM SAI LẦM

Nếu am hiểu về đối thủ, bạn có thể chơi đùa với điểm yếu của họ và đẩy họ đến bờ vực sụp đổ. Câu nói sau đây của Tôn Tử bàn về việc khai

thác cơng giậ của kẻ thù:

*Nộ nhi nạo chi, ti nhi kiêu chi.*

Dịch ý: *Nếu địch nóng nảy, hãy quấy nhiễu chúng. Hãy giả vờ yếu kém để địch thêm kiêu ngạo.*

## NÉ CHỖ MẠNH, ĐÁNH CHỖ YẾU

Chiến thuật công kích chỗ yếu và né tránh chỗ mạnh là điểm trọng tâm đối với Tôn Tử, cũng như các doanh nghiệp nhỏ. Lời chỉ dẫn này cũng phù hợp với các doanh nghiệp lớn, nhưng là tôn chỉ bắt buộc đối với các doanh nghiệp nhỏ.

*Tiến nhi bất khả ngự giả, xung kỳ hư dã; thoái nhi bất khả truy giả, tốc nhi bất khả cập dã.*

Dịch ý: *Ta có thể tiến công mà địch không ngăn nổi nếu tấn công vào điểm yếu của địch; ta có thể thoái lui an toàn mà địch không thể đuổi theo nếu hành động mau lẹ, địch chẳng thể đuổi kịp.*

Có hai yếu tố quan trọng trong câu nói trên. Tấn công vào chỗ yếu của địch và làm việc đó một cách thần tốc.

*Tướng bất năng liệu địch, dĩ thiếu hợp chúng, dĩ nhược kích cường, binh vô tuyến phong, viết bắc.*

Dịch ý: *Tướng lĩnh không phán đoán được chính xác sức mạnh của địch, lấy ít đánh nhiều, lấy yếu đánh mạnh, tác chiến lại không có lực lượng tinh nhuệ làm mũi nhọn dẫn đầu thì ắt thảm bại.*

Bạn không bao giờ được “lấy ít đánh nhiều” hay “lấy yếu chống mạnh”. Mũi nhọn dẫn đầu phải là lực lượng tinh nhuệ. Hãy nghĩ về điều này giống như việc vuốt nhọn khúc gỗ để đòn tấn công được phối hợp tốt, đặt binh sĩ tinh nhuệ nhất ở vị trí hợp lý để tối ưu hóa tiềm năng của họ.

## ĐÁNH GIÁ ĐỐI THỦ

Cần thận so sánh tương quan giữa ta và địch để biết ta mạnh hơn hay yếu hơn ở điểm nào. Để đi đến kết luận, bạn sẽ cần manh mối về sức mạnh và điểm yếu. Hãy xác định dấu hiệu của những manh mối đó.

*Trượng nhi lập giả, cơ dã; cấp nhi tiên ẩm giả, khát dã.*

Dịch ý: *Quân lính chống binh khí mà đứng dựa là địch đang đối. Lính địch đi lấy nước mà tranh thủ uống trước rồi mới lấy là địch đang khát.*

Bên cạnh lời nhắc nhở phải chăm sóc và giữ chân nhân tài, việc quan sát các dấu hiệu cũng cho bạn biết nhiều điều về cuộc cạnh tranh. Đối thủ đang thiếu thứ gì? Họ đang thất vọng về điều gì? Doanh thu họ đang nhận được có đáng kể không? Ngân sách dành cho du lịch bị cắt giảm hay tăng lên? Các doanh mục chi tiêu khác thì sao? Hãy theo dõi các hội nghị của đối thủ và sự hiện diện của họ ở các cuộc triển lãm thương mại, cũng như quan sát mức chi trả quảng cáo và hoạt động của họ trên phương tiện truyền thông xã hội. Các nguồn thông tin công khai này có thể cho bạn biết đối thủ đang tập trung tài lực vào việc gì, điều này có thể chỉ ra rằng họ đang gặp vấn đề về tài chính hay rất dư dả tiền bạc. Chúng ta sẽ thảo luận chi tiết hơn về cách thu thập thông tin tình báo trong Chương 14, *Giả trá*.

Hãy thận trọng những đối thủ đến gần mà án binh bất động. Cần quan sát động tĩnh của họ:

*Địch cận nhi tĩnh giả, thị kỳ hiểm dã.*

Dịch ý: *Địch đã đến gần mà không gây động tĩnh là do chúng đã chiếm được địa hình hiểm yếu.*

Đừng tin vào biểu hiện bên ngoài. Hãy nghiên cứu hành động của đối thủ hơn là lời nói của họ:

*Từ ti nhi ích bị giả, tiến dã; từ cường nhi tiến khu giả, thoái dã.*

Dịch ý: *Địch nói năng khiêm nhường mà lại tăng cường chuẩn bị, tức là sắp tiến công. Địch nói mạnh miệng, lại làm như sắp tiến đánh, tức là đang chuẩn bị rút lui.*

## CHỌN THỜI ĐIỂM TẤN CÔNG

Một phần quan trọng trong việc đánh giá đối thủ và công kích vào chỗ yếu của họ là chọn thời gian và địa điểm để tấn công:

*Xuất kỳ sở tất xu, xu kỳ sở bất ý.*

Dịch ý: *Tấn công vào nơi địch phải gấp rút phòng bị. Hành quân nhanh qua nơi địch bất ngờ.*

Nhanh nhẹn là lợi thế hàng đầu của doanh nghiệp nhỏ khi so sánh với đối thủ cạnh tranh lớn hơn. Khi hiểu được lợi thế của mình và đối thủ, bạn sẽ có khả năng chọn thời điểm tấn công có thể mang lại lợi ích tối đa.

## TRÁNH RƠI VÀO BÃY CỦA ĐỊCH

Cũng như khuyên tướng lĩnh phe ta dùng thuật nghi binh và dẫn dụ kẻ thù hiểu sai ý định của mình, Tôn Tử cũng nhấn mạnh rằng thuộc cấp không rơi vào bẫy tương tự do địch dựng lên:

*Viễn nhi khiêu chiến giả, dục nhân chi tiến dã.*

Dịch ý: *Địch ở ngoài xa mà đến khiêu chiến là muốn dụ ta tiến lên.*

Bán tiến bán thoái giả, dụ dã.

Dịch ý: *Địch nửa tiến, nửa lùi là bày kế dụ ta.*

Lai ủy tạ giả, dục hưu tức dã.



Dịch ý: *Địch cho sứ giả đến nói rằng mềm mỏng là muốn đình chiến.*

*Binh nộ nhi tương nghênh, cứu nhi bất hợp, hựu bất tương khứ, tất cần sát chi.*

Dịch ý: *Địch giận dữ hành quân đến bày trận đối đầu với ta mà một thời gian dài không tiến không thoái, thì phải thận trọng cao độ phòng địch có mưu kế.*

Càng hiểu rõ ý đồ của đối thủ bao nhiêu, bạn càng ít có khả năng bị rơi vào bẫy.

## CÔNG THỨC NGẮN GỌN

Đỗ Mục, thi sĩ đời Đường từng chú giải *Binh pháp* của Tôn Tử, đã chia sẻ công thức của Tôn Tử như sau:

Tránh chỗ mạnh của địch, dò xét sơ hở của chúng, sau đó tung đòn kết liễu đúng thời điểm để giành thắng lợi.

## CHOBANI

Một thời gian ngắn trước cuộc khủng hoảng kinh tế Hy Lạp, tôi cùng chồng ghé thăm Athens. Lần đầu tiên chúng tôi trải nghiệm loại sữa chua Hy Lạp bổ dưỡng, đậm đà và ngon lành tại chính quần đảo trên biển Aegean, Hy Lạp. Chúng tôi chưa từng nếm loại sữa chua nào ngon như vậy và bổ sung vào lý do nữa để quay lại nơi đây. Hãy thử hình dung niềm vui sướng của chúng tôi khi về nhà chẳng bao lâu thì chúng tôi tìm thấy sữa chua Hy Lạp bất ngờ xuất hiện tại tất cả tiệm bách hóa ở Hoa Kỳ.

Chúng tôi vô cùng cảm ơn Hamdi Ulukaya, vốn là một người nhập cư từ Thổ Nhĩ Kỳ, vì đã mang loại sữa chua thượng hạng này của Địa Trung Hải đến cộng đồng của mình. Nhà sáng lập của Chobani, Ulukaya

tin rằng người dân Hoa Kỳ sẽ rất thích món sữa chua Hy Lạp chỉ khi họ có cơ hội nếm qua nó. Các tập đoàn lớn như PepsiCo, Coca-Cola, General Mills và Kraft nắm giữ thị trường sữa chua bằng những sản phẩm mà theo Ulukaya là ít lành mạnh hơn, chứa nhiều đường và có chất lượng thấp hơn. Nhưng các gã khổng lồ này cho rằng đó chính là khẩu vị của người tiêu dùng ở Mỹ.

Khi Chobani thành lập vào năm 2007, công ty Fage (có trụ sở đặt ở Hy Lạp) đang xuất khẩu loại sữa chua do họ sản xuất đến các cửa hàng đặc sản ở Hoa Kỳ và một số quốc gia châu Âu, nhưng nó còn lâu mới trở thành khuynh hướng tương lai. Ulukaya đích thân đi tới các cửa hàng đó và nói chuyện với khách hàng mua sữa chua Hy Lạp. Sau đó, ông và công ty của mình đã thử nghiệm sản phẩm nhiều lần cùng nỗ lực phát triển một loại sữa chua thượng hạng và có chất lượng đồng nhất. Tuy Ulukaya không có bất cứ kinh nghiệm nào trong việc bán lẻ, nhưng đã giúp Chobani có được cơ hội chính yếu đầu tiên và vô cùng quan trọng khi chuỗi siêu thị ShopRite đồng ý cho Chobani thanh toán phí lên kệ bằng việc giao sữa chua thay tiền mặt và cho phép dùng thử sản phẩm tại cửa hàng. Ulukaya đã thuyết phục người bán đặt sản phẩm trong khu vực bán mặt hàng bơ sữa, thay vì ở khu bán đặc sản hay sản phẩm tự nhiên. Không có gì quan trọng bằng khả năng sản phẩm được người dùng nhìn thấy khi khai phá thị trường ngách vốn nhỏ hẹp.

Trong chưa đầy năm năm, công ty khởi nghiệp đã đứng chung kệ với các thương hiệu lớn. Trong năm gần đây, Chobani đã đạt doanh số hơn 650 triệu đô-la và hiện chiếm khoảng 17% thị trường sữa chua Hoa Kỳ. So với con số năm 2007, khi đó thị phần sữa chua Hy Lạp tại Hoa Kỳ là dưới 1%.

Ulukaya biết cách sản xuất một sản phẩm chất lượng thực sự hấp dẫn khẩu vị của người Mỹ và phần lớn người tiêu dùng. Nhưng ông cũng hiểu rất rõ về sự cạnh tranh. Năm 2009, các dự đoán chỉ ra rằng Chobani nên tăng gấp đôi sản lượng hàng tuần lên 400.000 thùng để đáp ứng nhu

cầu đang tăng, nhưng không quá nhanh. Không lẽ sự phát triển nhảy vọt đó đã khơi lên cơn giận ở các thế lực lớn như Yoplait và Dannon? Và Ulukaya thừa nhận rủi ro đó với *Businessweek*: “Đối với doanh nghiệp khởi nghiệp, bạn cần ‘chậm lớn’ để tránh bị công kích, hoặc có tham vọng để trở thành một doanh nghiệp lớn trong ngành. Nếu không làm đúng thì bạn có thể mất tất cả”. Hãy làm cho đúng, nếu không thì mất mọi thứ. Đó là ranh giới rõ rệt. Ulukaya quyết định làm đúng và làm lớn, đưa Chobani vượt lên mọi dự đoán và đạt sản lượng lên đến một triệu thùng mỗi tuần. Số lượng đơn đặt hàng tăng lên 1,2 triệu thùng/tuần trong năm 2011 và Chobani hiện đang mở rộng hoạt động thương mại ra toàn cầu.

Có thể Chobani là người mở toang cánh cửa về khái niệm sữa chua Hy Lạp, tuy nhiên những đối thủ khác cũng đang tìm cách thâm nhập thị trường. Khi các đối thủ lớn và nhỏ đang xuất hiện trước mắt Chobani, chúng ta sẽ xem liệu công ty này có thể duy trì vị thế thống trị trên thị trường sữa chua Hy Lạp không.

Chobani đã đi những bước đúng đắn thể hiện khả năng am hiểu về đối thủ cạnh tranh, cũng như thị trường và chính bản thân doanh nghiệp. Sau đây là một số ví dụ minh họa chủ đề quan trọng trong cuốn sách này:

**Khác biệt.** Không có nhiều tiền dành cho quảng cáo, Ulukaya sử dụng hộp đựng cực lớn không giống những sản phẩm khác trên quầy bơ sữa. Ông cũng phát triển hương vị sữa chua chưa từng xuất hiện trước đây, như vị dưa và lựu.

**Xây dựng cộng đồng trung thành.** Chobani tận dụng nguồn khách hàng quen thuộc làm nền tảng cho chiến dịch quảng cáo “Chuyện tình Chobani”. Chiến dịch này nhằm mục đích để khách hàng định nghĩa ý nghĩa của Chobani đối với họ và giúp doanh nghiệp tăng gấp đôi doanh thu. Lòng trung thành của khách hàng rất quan trọng, nhất là khi đối thủ mới đang nhảy vào thị trường và các thương hiệu lớn tung ra sản phẩm sữa chua Hy Lạp với giá thấp hơn.

**Tìm thấy thị trường ngách.** Robert Ralyea, trưởng phòng thí nghiệm Chế biến và Phát triển Thực phẩm của Đại học Cornell, đã nói với *Bloomberg*: “Ở mức độ tiêu dùng, xu hướng sữa chua Hy Lạp là phát kiến lớn nhất trong ngành công nghiệp bơ sữa kể từ sau sáng kiến đóng gói riêng rẽ cho những sản phẩm như sữa chua và thanh phô mai mozzarella”. Ông cũng khen ngợi Chobani về phương pháp tiếp thị độc đáo cho sản phẩm sáng tạo.

**Biến bất lợi thành lợi thế – và kể câu chuyện của mình.** *Chobani* có nguồn gốc từ tiếng Thổ Nhĩ Kỳ, có nghĩa là *người chăn cừu*. Chobani đã tài trợ cho Thế vận hội Luân Đôn 2012 qua chiến dịch quảng cáo truyền hình vô cùng hoành tráng, rất đáng để ngả mũ khâm phục với xuất thân bình dân của công ty. Trong bối cảnh câu chuyện cộng đồng của Chobani, chương trình kể lại cách mà sản phẩm mang đến sự phục sinh cho nông dân ở những nông trại bơ sữa địa phương, công nhân nhà máy, tài xế xe tải và cách để loại sữa chua này tiếp thêm sức mạnh cho đội tuyển Olympic Hoa Kỳ. Đoạn phim chiếu cảnh quay cộng đồng nông thôn xây dựng rạp chiếu dã chiến để theo dõi các trận tranh tài. Chương trình quảng cáo đã biến bất lợi do là doanh nghiệp nhỏ trở thành lợi thế và tạo sự kết nối với khán giả toàn quốc. Chobani cũng tài trợ cho đội tuyển Olympic Hoa Kỳ tham gia Thế vận hội Mùa đông 2014.

## AM HIỂU THỊ TRƯỜNG

Nhiều nhà khởi nghiệp, lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ và người có tầm nhìn sẽ đặt ra giả định về thị trường, khách hàng và cơ hội của mình. Họ cho phép những giả định đó chi phối quyết định của họ. Nhẹ nhất thì việc này dẫn tới quyết định không có đầy đủ thông tin và tệ nhất là khiến họ đưa ra quyết định gây hậu quả vô cùng thảm họa. Còn bạn thì đang đặt ra giả định nào về thị trường của mình?

*Tri bỉ tri kỷ, thắng nãi bất đãi; tri thiên tri địa, thắng nãi khả toàn.*

Dịch ý: *Biết địch biết ta thì chiến thắng mà không hoài nghi; nắm vững thiên thời, địa lợi sẽ giành thắng lợi hoàn toàn.*

Chương này sẽ khảo sát các yếu tố trên thị trường dựa theo phân tích của Tôn Tử về địa hình. Tôn Tử đã viết chi tiết về các loại địa hình và cách bố trận khi tình hình thay đổi. Hãy nhớ lại năm yếu tố bất biến của Tôn Tử đã được mô tả trong Chương 2: *Thiên*, có thể áp dụng cho khí hậu, thời tiết, mà chúng ta phỏng theo cho các yếu tố thị trường và điều kiện tác động đến hành động của chúng ta; *Địa* tương ứng với tầm quan trọng của việc hành động hiệu quả và mức độ hiểu biết về những lợi thế và bất lợi của các loại địa hình khác nhau.

Lời khuyên của Tôn Tử về việc hiểu rõ bản thân và địch thủ sẽ không thể thiết thực và đầy đủ ý nghĩa nếu thiếu sự hiểu biết hoàn chỉnh về chiến trường:

*Bất trí sơn lâm, hiểm trở, thụ trạch chi hình giả, bất năng hành quân.*

Dịch ý: *Khi chưa thông thạo về địa hình: sông, núi, đầm, hồ,... thì không thể hành quân.*

## ĐẾN NƠI CÓ CƠ HỘI NHƯNG KHÔNG CÓ ĐỐI THỦ

*Hành thiên lí nhi bất lao giả, hành ư vô nhân chi địa dã.*

Dịch ý: *Hành quân vạn dặm mà không mệt mỏi, là do ta hành quân qua những nơi không có địch ngăn trở.*

Không hề ngạc nhiên khi Tôn Tử chỉ hướng bạn đến nơi không có địch thủ. Chobani đã giới thiệu sản phẩm sữa chua Hy Lạp ra thị trường đại chúng cho người tiêu dùng Hoa Kỳ và phải mất một thời gian sau, các thương hiệu lớn mới đổ xô vào phân khúc thị trường này. Bia Samuel Adams đã đi tiên phong trong cách mạng bia thủ công ở Hoa Kỳ. PayPal (bạn sẽ đọc nhiều hơn về họ trong Chương 12, *Thích nghi*) đã đổi mới phương thức thanh toán trực tuyến như chúng ta đang dùng ngày nay.

## TIẾN LÊN KHI ĐỊCH BUÔNG LỎNG PHÒNG BỊ

Bạn có thể di chuyển đến vị trí của địch nếu họ không ngờ đến sự xuất hiện của bạn hoặc không chuẩn bị để tiến công:

*Công nhi tất thủ giả, công kỳ sở bất thủ dã.*

Dịch ý: *Ta đánh chắc thắng là do ta tấn công vào nơi địch không thể phòng thủ.*

Netflix đã tiến quân thành công vào lãnh thổ mà gã khổng lồ trong ngành dịch vụ cho thuê phim là Blockbuster không thể phòng bị.

## DỪNG DÂN ĐỊA PHƯƠNG

*Bất dụng hương đạo giả, bất năng đắc địa lợi.*

Dịch ý: *Không dùng dân địa phương làm hướng dẫn thì không thể có được địa lợi.*

Có nhiều cách thức dùng dân địa phương mà doanh nghiệp nhỏ có thể áp dụng. Jim Koch sống ở khu vực Boston, đó là nơi đầu tiên mà bia Samuel Adams xâm nhập thị trường. Hamdi Ulukaya đã bước chân ra ngoài và nói chuyện với một lượng nhỏ người mua sữa chua Hy Lạp trung thực. Five Guys đã chiêu mộ các chuyên viên cấp cao từ nhà hàng của đối thủ cạnh tranh. Nolan Bushnell đã phái nhóm kỹ sư của Atari tới địa điểm đặt máy trò chơi và khu sản xuất. Các công ty khởi nghiệp và doanh nghiệp nhỏ có thể chiêu mộ những tư vấn viên có kinh nghiệm chuyên môn hoặc thành lập đội ngũ cố vấn chuyên môn đáng tin cậy.

## LỰA CHỌN ĐỊA HÌNH

Tôn Tử xác định chín loại địa hình địa lý như sau:

*Dụng binh chi pháp, hữu Tán địa, hữu Khinh địa, hữu Tranh địa, hữu Giao Địa, hữu Cù địa, hữu Trọng địa, hữu Bĩ địa, hữu Vi địa, hữu Tử địa.*

Dịch ý: Theo cách dụng binh, có chín loại địa hình là 1) Tán địa (ly tán), 2) Khinh địa (dễ lui hoặc vào cạm), 3) Tranh địa (tranh giành), 4) Giao địa (giao thông), 5) Cù địa (ngã tư), 6) Trọng địa (khó lui hoặc vào sâu), 7) Bĩ địa (khó đi lại), 8) Vi địa (vây bọc), 9) Tử địa (chết kẹt).

Chúng ta hãy cùng khảo sát chín loại địa hình này và cách đối phó với từng loại.

### *1. Chư hầu tự chiến kỳ địa giả, vi Tán địa.*

Dịch ý: *Chư hầu tự đánh trên đất mình, đó là Tán địa.*

Nếu bạn đang chiến đấu trong lãnh địa của mình thì chiến trường này ứng với bạn. Tán địa không phải là nơi phù hợp để doanh nghiệp nhỏ hơn khám phá mục tiêu của bản thân. Đó là lý do thị trường ngách lại vô cùng quan trọng. Samuel Adams không hề nỗ lực để trở thành loại bia nội địa bán chạy nhất và cạnh tranh với Budweiser. Sứ mạng của chuỗi

nhà hàng Five Guys không phải là đê bẹp mọi đối thủ trong ngành công nghiệp thức ăn nhanh. Chobani đã quyết định đặt cược và thu hút sự chú ý của những công ty lớn, nhưng họ biết mình đang đương đầu với điều gì và CEO của Chobani tin rằng công ty mình hiện tại đang ở vị thế đặc địa.

Khi bạn đang ở Tán địa, Tôn Tử khuyên:

*Tán địa, ngô tương nhất kỳ chí.*

Dịch ý: Ở Tán địa cần khích lệ quân sĩ đồng lòng nhất trí.

*Tán địa tắc vô chiến.*

Dịch ý: Ở Tán địa không nên giao chiến.

**2. Nhập nhân chi địa nhĩ bất thâm giả, vi Khinh địa.**

Dịch ý: Vào đất của địch chưa sâu mà đánh, gọi là Khinh địa.

Khinh địa có thể xem là biên cương, vùng biên giới hoặc khu vực nhạy cảm. Trên thương trường, khinh địa thể hiện một cách ẩn dụ về việc thử đưa ra ý tưởng, nhưng sau đó rút lại kế hoạch do quá trình thử nghiệm không thành công hay có vẻ như sẽ không đi tới thành công. Ví dụ, Five Guys từng thử ra mắt cà phê và bánh kẹp gà, nhưng cả hai đều thất bại về nhiều mặt và bị đưa ra khỏi menu.

Tôn Tử nói:

*Khinh địa, ngô tương sử chi thuộc.*

Dịch ý: Ở Khinh địa thì toàn quân phải liên lạc mật thiết với nhau.

*Khinh địa tắc vô chí.*

Dịch ý: Ở Khinh địa không nên nấn ná chờ đợi.

Ở Khinh địa, bạn nên liên tục di chuyển để không bị đối thủ cô lập. Jim Koch biết cách tạo ra và tiếp thị loại bia ngon. Nhưng công ty bia Boston cũng biết rằng không phải sáng kiến nào về bia cũng thành công vang dội. Nhiều năm qua, công ty đã có hàng tá sản phẩm bia không hề như ý về mặt thương mại. Công ty chấp nhận các thất bại đó và nhanh chóng tiến bước lên.



Cisco Systems, một công ty đa quốc gia về trang thiết bị mạng có rất nhiều loại sản phẩm. Nhưng họ cũng muốn dẫn đầu thị trường trong mọi lĩnh vực sở trường của mình. Cisco đặt ra mục tiêu tối thiểu là chiếm 40% thị phần trong tất cả thị trường và sẽ từ bỏ thị phần nào tuột xuống dưới 20%. Chiến lược này vô cùng hiệu quả với Cisco. Tập đoàn nắm giữ 70% thị phần của ngành công nghiệp mạng trong thập niên vừa qua.

Áp lực báo cáo sự tăng trưởng doanh thu hàng quý sẽ khiến các tập đoàn lớn như Cisco chỉ tập trung thu hẹp vào những giải pháp đặc thắng. Các doanh nghiệp nhỏ sẽ tự do hơn để tìm ra những giải pháp bền vững và khả thi mà có thể không phải đem lại thành công tức thời. Nhưng họ phải luôn ghi tâm bức tranh lớn đó và nhớ rằng vẫn luôn có khách hàng và mô hình kinh doanh không thể sinh lời hay tạo ra lợi nhuận.

### *3. Ngã tắc đặc lợi, bị đặc diệc lợi giả, vi Tranh địa.*

Dịch ý: *Bên nào chiếm được thì bên đó có lợi, gọi là Tranh địa.*

Đây là vùng đất mang lại lợi ích tương đương cho bạn hoặc đối thủ nếu chiếm được. Trong kinh doanh, các cơ hội đó là nếu hiện tại còn thừa thớt, nhưng chẳng bao lâu nó sẽ trở thành một thị trường đông đúc và hấp dẫn. Và Airwalk là ví dụ về cách thức một sản phẩm rất thành công ở thị trường ngách bước ra thị trường đại chúng, nhưng cuối cùng thì không thể giữ được. Tôn Tử khuyên như sau:

*Tranh địa tắc vô công.*

Dịch ý: *Ở Tranh địa cần tránh tiến công tùy tiện.*

*Tranh địa, ngô tương xu kỳ hậu.*

Dịch ý: *Ở Tranh địa cần bám sát địch.*

Không tấn công khi đang ở Tranh địa bởi vì có thể bạn sẽ không có lợi thế về quân số hay quân lực. Thay vì lao vào giao tranh với đối thủ ở vùng đất đặc lợi như nhau, hãy bày mưu tính kế hành động thật cẩn thận.

### *4. Ngã khả dĩ vãng, bị khả dĩ lai giả, vi Giao địa.*

Dịch ý: *Quân ta có thể qua, quân địch cũng có thể đến, gọi là Giao địa.*

Đối với mục đích của doanh nghiệp nhỏ, Giao địa cũng tương tự như Tranh địa. Tôn Tử nhấn mạnh tầm quan trọng của việc giữ liên lạc thông suốt và mật thiết giữa toàn quân ở Giao địa như sau:

*Giao địa tắc vô tuyệt.*

Dịch ý: Ở Giao địa thì phải bố trí để toàn quân giữ liên lạc mật thiết với nhau.

Giao địa là vùng đất mà mọi đối thủ sẽ nhắm tới. Đừng để đối thủ chia rẽ đội ngũ và hãy bảo đảm tập trung vào sự đoàn kết nội bộ. Tôn Tử nói:

*Giao địa, ngô tương cần kỳ thủ.*

Dịch ý: Ở Giao địa cần giữ gìn, phòng thủ cẩn thận.

5. *Chư hầu chi địa tam thuộc, tiên chí nhi đắc thiên hạ chi chúng giả, vi Cù địa.*

Dịch ý: Vùng giao với ba nước, bên nào đến trước sẽ kết giao được trước, gọi là Cù địa.

Tôn Tử mô tả cách giành quyền kiểm soát các quốc gia khác. Phe nào hành động nhanh nhất và đủ tốt thì sẽ chiếm được lợi thế cố thủ vững chắc. Nhưng tiếc rằng, nếu hiện tại bạn không nắm được chìa khóa để khống chế thị trường thì hãy cân nhắc lời dạy của Tôn Tử bàn về Cù địa theo hướng ứng biến để thay đổi chiến thuật:

*Bĩ địa vô xá, Cù địa giao hợp, Tuyệt địa vô lưu.*

Dịch ý: Ở Bĩ địa thì không hạ trại, ở Cù địa thì kết giao với nước láng giềng, ở Tuyệt địa bị cô lập thì không được nán ná ở lâu.

Kết giao đồng minh nghĩa là gì? Theo ghi chú của Jay Abraham trong tác phẩm kinh điển về nghệ thuật marketing *The Sticking Point Solution*, hình ảnh biểu tượng của nhà khởi nghiệp trong thế kỷ 20 cần thay đổi theo xu thế, dù là nam hay nữ tự thân lập nghiệp bằng chính kỹ năng, cá tính và lòng can đảm của bản thân. Mọi nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ trong thế kỷ 21 đều phải cộng tác một cách sáng tạo với

những người khác. Jay trích dẫn dự đoán của Robert Hargrove rằng đặc điểm rõ ràng nhất của một nhà khởi nghiệp tài giỏi trong thời đại này là cách họ cộng tác ăn ý với những người khác. Không người nào trong chúng ta, kể cả tôi, bạn, hay một nhà khởi nghiệp tài giỏi đang sở hữu tới năm biệt thự ở nhiều lục địa, có thể học hỏi và sử dụng mọi kỹ năng cần thiết để liên tục làm việc và cạnh tranh. Vậy mà cho đến nay, nhiều nhà lãnh đạo vận hành doanh nghiệp như thế họ có thể làm được mọi thứ.

Tôn Tử nói:

*Cù địa tắc hợp giao.*

Dịch ý: Ở Cù địa phải kết giao với các nước chư hầu.

*Cù địa, ngô tương cố kỳ kết.*

Dịch ý: Ở Cù địa phải cố gắng giao hảo với các nước xung quanh.

Trong Chương 6, bạn có thể đọc thêm về phương pháp để kết giao đồng minh, bao gồm một số cách mà bạn không thể ngờ tới.

**6. Nhập nhân chi địa thâm, bối thành áp đa giả, vi Trọng địa.**

Dịch ý: Thâm nhập sâu vào đất địch, sau lưng đã chiếm được nhiều thành ấp, gọi là Trọng địa.

Không như Khinh địa, Trọng địa đòi hỏi phải có sự quyết tâm sâu sắc:

*Nhập thâm giả, Trọng địa dã; nhập thiển giả, Khinh địa dã.*

Dịch ý: Tiến vào sâu trong đất địch, gọi là Trọng địa; tiến vào chưa sâu, gọi là Khinh địa.

Chobani đã thành công trong việc tạo ra con đường tiến thẳng vào trọng tâm của thị trường sữa chua. Nhưng các loại sữa chua khác lại không làm được điều đó. Công ty đã tạo nên sản phẩm hoàn toàn khác biệt – chất lượng cao và cách đóng gói vô cùng hiệu quả.

Trọng địa yêu cầu nhiều nguồn lực:

*Trọng địa, ngô tương kế kỳ thực.*

Dịch ý: *Ở Trọng địa cần bảo đảm nguồn tiếp tế lương thảo liên tục.*

Và theo lời Tôn Tử, bạn cần tập hợp các nguồn lực nhanh chóng và hiệu quả nhất có thể và tận dụng các nguồn lực đó một cách tối đa:

*Trọng địa tắc lược, Bĩ địa tắc hành.*

Dịch ý: *Ở Trọng địa cần chiếm đoạt lương thảo, ở Bĩ địa cần nhanh chóng hành quân qua.*

*7. Sơn lâm, hiểm trở, thu trạch, phàm nan hành chi đạo giả, vi Bĩ địa.*

Dịch ý: *Núi rừng hiểm trở, nhiều đầm lầy, đường sá khó khăn gọi là Bĩ địa.*

Nhà khởi nghiệp ở các quốc gia như Lebanon, Indonesia và Senegal đều đang ở Bĩ địa. Dù tinh thần sáng tạo tràn trề ở các khu vực này, những nhà sáng tạo trẻ phải đương đầu với truyền thống và nền văn hóa lâu đời vốn gây trở ngại rất lớn cho sự cải tiến. Ngoài nguy cơ từ các đối thủ cạnh tranh, họ phải vượt qua những địa thế vô cùng hiểm trở để thành công. Nhưng hành trình đầy gian nan mang lại phần thưởng rất lớn. Cổng thông tin bằng ngôn ngữ Ả Rập Maktoob.com được Yahoo mua lại với giá 175 triệu đô-la. Hiện có 20 triệu người dùng Yahoo ở khu vực Trung Đông.

Tôn Tử nói:

*Bĩ địa tắc hành.*

Dịch ý: *Ở Bĩ địa cần nhanh chóng hành quân qua.*

*Bĩ địa, ngô tương tiến kỳ đồ.*

Dịch ý: *Ở Bĩ địa cần gấp rút thúc giục quân sĩ vượt qua.*

Vì thế, nhà khởi nghiệp ở Trung Đông, Bắc Phi và một số khu vực khác ở châu Á phải tiếp tục hành quân tiến bước, ngay cả khi đương đầu với địa hình cực kỳ khó khăn.

*8. Sở do nhập giả ái, sở tòng quy giả vu, bĩ quả khả dĩ kích ngô chi chúng giả, vi Vi địa.*

Dịch ý: *Lối vào thì nhỏ hẹp, đường rút thì quanh co, quân địch có thể dùng ít đánh nhiều, gọi là Vi địa.*

Tôn Tử mô tả về địa hình này cùng lời khuyên:

*Bối cố tiên ải giả, Vi địa dã.*

Dịch ý: *Phía sau là thành trì của địch, phía trước là đường hẹp khó đi, gọi là Vi địa.*

Vi địa, còn gọi là thế đất vây bọc, là địa thế tốt để doanh nghiệp nhỏ tìm kiếm các đối thủ kinh doanh lớn hơn. Ở địa hình này, đội quân nhỏ hơn có thể gây ra thiệt hại tối đa. Tôn Tử khuyên:

*Vi địa, ngô tương tắc kỳ khuyết.*

Dịch ý: *Ở Vi địa phải bịt kín mọi sơ hở/mọi đường rút lui.*

*Vi địa tắc mưu.*

Dịch ý: *Ở Vi địa phải dùng mưu kế.*

Mưu kế là thủ thuật hay mưu mẹo được dùng trong chiến tranh để đánh lừa đối thủ. Để bịt kín mọi con đường thoái lui, Tôn Tử chỉ dẫn chủ tướng đoàn kết tướng sĩ để họ không bị nhụt chí trước những kẻ đào ngũ. Blockbuster là ví dụ điển hình về gã khổng lồ tự trói buộc chính mình trong mô hình kinh doanh truyền thống. Khi Netflix và các dịch vụ phát video trực tuyến khác ra đời cùng kỹ thuật truyền phát tiên tiến hơn nhiều, đội quân bé nhỏ đã đè bẹp gã khổng lồ này.

**9. Tật chiến tắc tồn, bất tật chiến tắc vong giả, vi Tử địa.**

Dịch ý: *Đánh mạnh đánh nhanh thì sống, không dám đánh gấp thì chết, gọi là Tử địa.*

Tử địa hoàn toàn khác với Vi địa, do Vi địa vẫn còn “đường hẹp ở phía trước”. Tuy nhiên, ở Tử địa, ta hoàn toàn không có nơi ẩn náu. Tình hình thực sự nguy cấp:

*Tử địa, ngô tương thị chi dĩ bất hoạt.*

Dịch ý: *Ở Tử địa thì quân sĩ sẽ không còn đường sống và quyết tâm tử chiến.*

Khi đó chỉ còn một lựa chọn duy nhất:

*Tử địa tắc chiến.*

Dịch ý: *Ở Tử địa thì phải quyết tâm chiến đấu sống còn.*

Priceline là ví dụ về một công ty đã rơi vào Tử địa và biến sự tuyệt vọng thành lợi thế của mình.

Đối với doanh nghiệp nhỏ, tất cả mọi địa thế nói trên có thể đều vô cùng khó khăn. Ở Giao địa, bạn cần nhờ cậy vào đối tác và bạn bè. Khi rơi vào thế như ở Khinh địa hay Tranh địa, hãy phòng thủ hoặc tiến lên phía trước. Ở Vi địa, bạn cần vạch ra chiến lược. Khi tuyệt vọng và không còn lựa chọn khác, hãy quyết chiến tới cùng.

Nếu có ý tưởng khả thi thì bạn sẽ chỉ đơn độc trong một thời gian ngắn ngủi. Nhiều doanh nghiệp nhỏ lựa chọn bước vào Vi địa bởi vì nơi này có cơ hội to lớn nhưng cũng có nhiều đối thủ cạnh tranh. Nếu làm thế, bạn sẽ cần sức mạnh vô cùng to lớn để đối phó với những thách thức sẽ xuất hiện. Hãy nhớ rằng ở Vi địa, một lực lượng nhỏ của đối thủ nếu có vị thế thuận lợi sẽ có thể tấn công và đánh bại phần lớn lực lượng của bạn. Ngược lại, nếu có thể chiếm thế thượng phong và bao vây các đối thủ thì bạn chỉ cần một lực lượng nhỏ để đánh bại phần lớn đối phương.

## ĐỪNG ĐUỔI THEO ĐỐI THỦ ĐÃ CÓ SỰ CHUẨN BỊ

Tôn Tử cảnh báo một điều nữa là hãy nhớ không đuổi theo địch thủ đã có chuẩn bị trên thị trường của họ:

*[Ải hình giả] Nhược địch tiên cư chi, doanh nhi vật tòng, bất doanh nhi tòng chi.*

Dịch ý: *Ở nơi đất hẹp, nếu địch chiếm trước và dùng binh phòng bị thì không nên tấn công, còn nếu không động binh phòng bị thì có thể tiến công.*

Từ chín loại địa hình của Tôn Tử, câu nói này luận về việc đường hẹp gây khó khăn khi hành quân. Doanh nghiệp nhỏ có thể áp dụng luận

thuyết này để tránh phân khúc khách hàng khó tiếp cận, đòi hỏi cao và được đối thủ lớn bảo vệ kỹ càng. Thị trường đầy cạnh tranh đồng nghĩa với việc có nhiều con đường hẹp. Nếu đối thủ chưa phòng bị, đặc biệt là khi họ chưa có lượng khách hàng trung thành, khi đó bạn có thể nhảy vào thị trường.

## BIẾT THỜI ĐIỂM CẦN CHUYỂN HƯỚNG

Đôi khi một giải pháp không phải là để lâm vào cảnh tuyệt vọng hoặc sụp đổ, mà nhằm thay đổi mô hình kinh doanh và vượt qua khó khăn. Nhiều doanh nghiệp đã đạt thắng lợi khi dẫn đo suy nghĩ và quyết định đi theo một con đường mới.

### AIRWALK

Một trong những ví dụ yêu thích của tôi về doanh nghiệp đã nỗ lực phi thường để tìm hiểu thị trường và đặt bản thân vào vị thế thuận lợi nhất là Airwalk. Công ty giày thể thao này được thành lập vào giữa thập niên 1980 nhằm vào đối tượng khách hàng trượt ván chuyên nghiệp. Airwalk đã tạo nên một cơn sốt và sau vài năm ngắn ngủi, công ty đạt doanh thu hàng năm 13 triệu đô-la. Tiếp theo, giới lãnh đạo tìm cách phát triển doanh nghiệp nhỏ này thành một thương hiệu quốc tế. Họ đa dạng hóa sản phẩm để phục vụ cho lướt sóng, trượt tuyết, xe đạp leo núi và đua xe đạp. Công ty cũng thuê một hãng quảng cáo nhỏ tên là Lambesis. Trong vòng hai năm, Airwalk đã trở nên lớn mạnh.

Dù chỉ với nguồn ngân sách hạn chế, nhưng Lambesis đã nghĩ ra hàng loạt hình ảnh nổi bật để giới thiệu mọi người về các sản phẩm của Airwalk, theo sau là một chương trình quảng cáo truyền hình rất đáng nhớ. Quảng cáo này gây ấn tượng trực quan sâu sắc và tạo hấp lực mạnh mẽ đối với giới trẻ. Tuy nhiên, nếu muốn biến Airwalk trở thành thương

hiệu lớn thì công ty phải làm được điều gì đó hay hơn thế nữa. Họ phải nắm bắt để tạo xu hướng mới về văn hóa ván trượt trong các cộng đồng nhỏ và kết hợp điều đó để phát triển mạnh số lượng người mua sản phẩm.

Để triển khai các ý tưởng này, Lambesis phát triển mạng lưới giới trẻ có hiểu biết ở nhiều thành phố lớn trên thế giới và kết hợp lại để có được bức tranh về sự phát triển xu hướng mới. Qua việc so sánh phát hiện của họ với những gì giới trẻ đang nói và thực hiện, Lambesis có thể dò theo những ý tưởng có thể tạo một cú nhảy vọt từ tiểu văn hóa thành xu hướng chủ đạo. Những ý tưởng này sẽ được tích hợp vào chương trình quảng cáo của Lambesis và thương hiệu Airwalk.

Điều mà mạng lưới này làm được vô cùng phi thường. Họ chọn ra những xu hướng mới và tạo ra các chương trình quảng cáo để thể hiện và diễn giải chúng theo một cách vô cùng ý nghĩa. Trong thời gian chạy quảng cáo, các xu hướng đó (hoặc ít nhất là đa số chúng) đã thành công vang dội. Chẳng hạn như, văn hóa của giới trẻ lúc đó là về những bộ phim võ thuật. Vì vậy, Lambesis đã thực hiện một chương trình quảng cáo nhái theo đề tài võ thuật, trong đó vị anh hùng Airwalk chống lại những tên côn đồ bằng cái gì? Bằng... tấm ván trượt. Lambesis đã sử dụng ý tưởng võ thuật và pha trộn nó với văn hóa của giới trẻ.

Nhưng rất tiếc cho Airwalk, câu chuyện của công ty này cũng minh họa cho việc đã không áp dụng hiệu quả lời dạy của Tôn Tử do không lưu ý tới nguyên tắc sau đây:

*Tri địch chi khả kích, nhi bất tri ngô tốt chi bất khả dĩ kích, thắng chi bán dã.*

Dịch ý: *Biết địch trong thế có thể đánh được nhưng không biết quân mình có thể đánh được không thì chỉ mới nắm được nửa phần thắng.*

Thị trường đã mở cửa cho Airwalk, nhưng thương hiệu này đã đưa lực lượng của mình ra khỏi địa thế thuận lợi để tiếp tục tấn công và



thống trị thị trường. Dù chứng minh rằng bản thân hiểu rõ về khách hàng, song họ lại không thể duy trì được việc đó. Và khi đạt tới đỉnh điểm vào giữa thập niên 1990, Airwalk phải đối mặt với các vấn đề trong việc sản xuất. Các nhà phân phối từng rất trung thành đã bắt đầu mất kiên nhẫn.

Một minh chứng nữa về việc công ty chưa đủ điều kiện sẵn sàng tấn công: Airwalk mất sự tập trung vào yếu tố cảm nhận sắc bén của mình. Sản phẩm trở nên ít hấp dẫn đi. Nó không còn là đôi giày dành cho những người biểu diễn đầy sáng tạo nữa. Thậm chí Airwalk còn lạc hướng ra khỏi chiến lược cung cấp cho các cửa hàng độc lập dòng sản phẩm độc quyền là những đôi giày chuyên môn không thể tìm thấy ở nơi khác. Có thời điểm, những người mở đầu xu hướng có thể mang đôi giày độc quyền và tốt hơn hẳn những đôi giày khác. Nhưng sau đó, Airwalk lại bỏ rơi chiến lược về thị trường ngách này và cung cấp đại trà những đôi giày “công nghiệp hóa” cho các trung tâm thương mại lớn.

## PAYCHEX

Nếu doanh nghiệp nhỏ của bạn sử dụng dịch vụ xử lý bảng lương thì xác suất rất lớn nhà cung cấp dịch vụ sẽ là Paychex. Công ty này minh họa cho năng lực hiểu thị trường đủ rõ để tìm ra sơ hở và tạo cơ hội cho chính mình.

Năm 1971, Tom Golisano nhìn thấy tiềm năng cung cấp dịch vụ hạch toán lương thuê ngoài với giá cả phải chăng cho các doanh nghiệp có quy mô dưới một trăm nhân viên. “Ông lớn” trong ngành là ADP chỉ chú trọng vào các tập đoàn có quy mô nhân sự lớn hơn. Do chỉ có 5% doanh thu đến từ những doanh nghiệp nhỏ nên ADP tiếp tục duy trì mục tiêu của mình là nhắm vào các khách hàng lớn. Với kế hoạch đó trong đầu, Golisano tìm tới nơi mình đang làm việc vào lúc đó, một doanh nghiệp địa phương chuyên cung cấp dịch vụ xử lý lương cho các công ty lớn.

Họ chẳng hề quan tâm tới ý tưởng của Golisano, vì vậy ông đã thành lập Paychex.

Paychex đã tấn công phân khúc khách hàng mà đối thủ không chuẩn bị để bước chân vào và cũng không muốn bước vào. Kể từ đó, Paychex liên tục đạt thành tích tăng trưởng vững chắc. Theo báo cáo gần đây trên trang web chính thức của Paychex, trong năm tài khóa 2013, doanh thu của công ty vượt quá 2,3 tỷ đô-la. Phát triển lớn mạnh từ quy mô chỉ có... một thành viên, Paychex hiện có hơn mười hai nghìn nhân viên và phục vụ cho hơn nửa triệu doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ trên khắp Hoa Kỳ.

## BINH PHÁP TÔN TỬ ÁP DỤNG CHO KHÁCH HÀNG VÀ ĐỒNG MINH KINH DOANH

Nhờ khả năng kết nối mọi người của Internet, các doanh nghiệp đang ngày càng trở nên rõ ràng và minh bạch hơn, cho dù họ có đồng ý hoặc miễn cưỡng chấp nhận điều đó. Một khách hàng không hài lòng hay một nhân viên bất mãn đều có thể chia sẻ về trải nghiệm tồi tệ với thế giới một cách dễ dàng như khi bạn đọc câu văn này. Dù có thể đúng, sai hay lơ lửng giữa ranh giới đúng sai, câu chuyện của họ có thể lan nhanh như lửa qua mạng xã hội.

Tin tốt là ngược lại, trải nghiệm tuyệt vời của khách hàng với doanh nghiệp cũng có thể được hàng triệu người biết hầu như tức thời.

Phương tiện truyền thông xã hội mang đến sức mạnh chưa từng có tiền lệ cho các doanh nghiệp nhỏ để có thể hiểu và thu hút khách hàng và phần còn lại của cộng đồng đó. Và một điều nữa hào hứng không kém: Nếu doanh nghiệp nhỏ của bạn chứng minh được khát khao đồng hành cùng những người gây ảnh hưởng thì họ sẽ liên kết với bạn – nhiều hơn điều họ sẽ làm với các thương hiệu lớn. Sau này, khi trở thành một thương hiệu lớn, bạn có thể giải quyết vấn đề đáng thèm muốn là cách để duy trì sự năng động và gắn kết tương xứng mà vẫn đạt được doanh số cao. Zappos là doanh nghiệp đã hiểu được cách tận dụng tối đa sức mạnh của phương tiện truyền thông xã hội.

Chúng ta vừa khảo sát chỉ dẫn của Tôn Tử về việc hiểu rõ địch thủ và chính mình. Trong chương này, chúng ta sẽ mở rộng tầm nhìn của Tôn Tử sang đồng minh kinh tế và cổ đông, kể cả khách hàng. Yếu tố quan trọng cần cân nhắc là tối đa hóa mối quan hệ và giá trị từ khách hàng, đối tác, nhà cung cấp và những người gây ảnh hưởng khác.

Tôn Tử đã viết về các bên hữu quan và vốn quý, bao gồm gián điệp, hướng dẫn địa phương và bại binh các cấp của địch thủ. Ông hiểu sự cần thiết của việc gây ảnh hưởng lên quân sĩ và những người không trực tiếp chiến đấu, song ông không phải chiến đấu với đối tượng năng động như khách hàng. Dân kinh doanh như chúng ta thì có. Và chúng ta có thể nhận những chỉ dẫn sâu sắc từ Tôn Tử về cách tối ưu hóa tất cả mọi mối quan hệ kinh doanh.

## KHÁCH HÀNG

CEO của Salesforce.com và là một nghiên cứu sinh nhiệt thành của *Binh pháp*, Marc Benioff, nói rằng tất cả nhân viên bán hàng và marketing thành công đều chia sẻ một cam kết: “sự tập trung không ngừng vào khách hàng và niềm tin thực sự vào thành công của bản thân”. Toàn bộ nhân sự khác trong doanh nghiệp cũng phải theo đuổi câu thần chú này.

Đặc biệt, các doanh nghiệp nhỏ nên mở rộng chỉ dẫn của Tôn Tử về việc hiểu rõ bản thân và đối thủ thành hiểu sâu sắc và tận tâm với khách hàng. Chăm sóc khách hàng đặc biệt là yếu tố thay đổi lớn mang tính quyết định đối với các doanh nghiệp nhỏ đang cạnh tranh với các “thương hiệu ă danh” lớn. Tác giả kiêm nhà tư vấn thương hiệu nổi tiếng, Joe Calloway, có ba quy tắc để phát triển mối quan hệ mật thiết với khách hàng. Ba quy tắc này sẽ khiến Tôn Tử vô cùng tự hào:

- Hiểu rõ về khách hàng nhiều hơn bất cứ ai khác.
- Tiếp cận khách hàng gần gũi hơn bất cứ ai khác.
- Tạo thiện cảm tốt với khách hàng hơn bất cứ ai khác.

Tuy đơn giản nhưng ba quy luật này sẽ tạo ra ranh giới giữa doanh nghiệp đặc biệt và phần còn lại. James Beard, người “vô tình” trùng tên với giải thưởng ẩm thực James Beard, đã đưa các quy luật này lên ưu tiên hàng đầu khi được hỏi về nhà hàng mà ông yêu thích. Tất cả mọi

người quan tâm phát triển mối quan hệ khách hàng nổi bật nên lắng nghe câu trả lời của ông: “Nhà hàng tôi yêu thích là nơi họ biết tôi và đối xử với tôi như bạn bè hay một thành viên trong gia đình”.

Sự thân thiết này quan trọng tới mức Beard nói rằng ở nơi mà người ta biết rõ ông nhất, ngay cả nếu thức ăn chưa thực sự ngon, thì ông vẫn thích dùng bữa và trả tiền cho nơi đó. Điều này cũng tương tự với khách sạn.

Các doanh nghiệp nhỏ có khả năng độc nhất vô nhị là làm quen và hiểu cực kỳ rõ về khách hàng của mình. Atari quyết định gửi đội ngũ kỹ sư tới thăm các địa điểm thử nghiệm giúp họ gần gũi hơn với khách hàng. Điều đó cũng mang lại cho hãng phát triển trò chơi điện tử này những phản hồi nhanh chóng về mức độ ưa thích đối với trò chơi. Mọi việc còn lại phải làm là đếm thẻ xu. Họ có thể khảo sát thị trường và dự đoán doanh thu của trò chơi mới, sau đó trao cho nhà phân phối ý tưởng rõ nét về điều nên mong đợi. Bạn gần gũi và hiểu rõ khách hàng bằng hết khả năng có thể không?

## ĐỒNG MINH

Chúng ta đang bước vào kỷ nguyên của các mối quan hệ liên minh. Xu hướng liên doanh chiến lược đang nở rộ trong những doanh nghiệp lớn. Nhà quản lý bậc thầy Peter Drucker<sup>(25)</sup> đã lưu ý rằng chúng ta đang ở trong “quá trình tái cấu trúc toàn cầu” diễn ra dưới dạng liên doanh và hợp doanh. Và nếu các tập đoàn lớn mạnh nhất đang kết hợp nguồn lực với những doanh nghiệp lớn khác, thì các doanh nghiệp nhỏ cần xây dựng những liên minh và mối quan hệ mạnh mẽ lớn hơn đến mức nào?

<sup>(25)</sup> *Peter Ferdinand Drucker (1909 – 2005) là chuyên gia hàng đầu thế giới về tư vấn quản trị. Ông được xem là cha đẻ của ngành Quản trị Kinh doanh hiện đại, là tác giả nhiều cuốn sách quản lý nổi tiếng. Những đóng góp của ông được đánh giá rất*

cao, tạp chí *Financial Times* đã bình chọn ông là một trong bốn nhà quản lý bậc thầy của mọi thời đại (cùng với Jack Welch, Philip Kotler và Bill Gates).

Quá nhiều người đang suy nghĩ vô cùng hạn hẹp về liên minh chiến lược. Họ chỉ nghĩ đến một đối tác tiềm năng có thể hỗ trợ cho họ trong ngắn hạn. Nếu không thấy được khả năng thành công thì họ sẽ bỏ qua cơ hội đó. Thay vì vậy, doanh nghiệp nhỏ phải suy nghĩ một cách chiến lược về việc xây dựng liên minh với những doanh nghiệp phù hợp để đạt được lợi thế cho đôi bên. Doanh nghiệp nhỏ cần chủ động và cẩn thận tìm kiếm đồng minh, bao gồm đại lý, nhà cung cấp, công ty tương tự, đối tác chiến lược, đối tác liên doanh, nhà đầu tư, đơn vị tư vấn đáng tin cậy, đồng nghiệp và bạn bè. Doanh nghiệp nhỏ ngày nay muốn thành công phải suy nghĩ trên góc độ hợp tác nhiều hơn trước kia. Càng có nhiều nguồn lực, bạn càng có nhiều sức mạnh.

Khi vẫn còn ở eBay, Meg Whitman đã chú ý tới sự thay đổi trong vấn đề liên minh, hợp tác này. Khi trả lời phỏng vấn cho tờ *Financial Times*, bà nhớ lại lúc mới bắt đầu sự nghiệp của mình thì hợp lực với đối thủ là điều cấm kỵ. Ví dụ, Hasbro chưa từng làm việc cùng đối thủ là hãng sản xuất đồ chơi Mattel, Procter & Gamble (P&G) cũng không hề tính chuyện hợp tác với Colgate. Nhưng khi eBay hợp tác với Yahoo, mọi chuyện đã thay đổi. Cũng như vậy, Google là đối tác của eBay, đồng thời cũng là đối thủ cạnh tranh. Liên minh là vấn đề vô cùng hệ trọng đối với Tôn Tử, do mọi nhà lãnh đạo quân sự cũng như doanh nghiệp khôn ngoan đều nghĩ đến điều đó. Bên cạnh đó, phá hoại liên minh của đối thủ cũng là việc rất đáng theo đuổi:

*Cố thượng binh phạt mưu, kỳ thứ phạt giao, kỳ thứ phạt binh, kỳ hạ công thành. Công thành chi pháp, vi bất đắc dĩ.*

Dịch ý: Trong chiến tranh, thượng sách là phá hủy chiến lược của đối thủ. Thứ hai là phá vỡ liên minh của chúng bằng các biện pháp ngoại giao. Kế tiếp là tấn công địch quân trên chiến trường.

*Hạ sách là công phá thành lũy. Công thành là biện pháp bất đắc dĩ khi không còn lựa chọn nào khác.*

## Đồng minh có thể giúp thu hẹp khoảng cách

*Viễn chi giả, thế quân, nan dĩ khiêu chiến, chiến nhi bất lợi.*

Dịch ý: *Ở nơi xa rộng, thế lực đôi bên cân bằng thì không nên khiêu chiến, nếu miễn cưỡng đánh thì ta sẽ gặp bất lợi.*

Dù câu nói ám chỉ các đối thủ có thực lực ngang nhau nhưng cũng rất quan trọng đối với doanh nghiệp nhỏ. Nếu phải cạnh tranh khốc liệt để xây dựng nguồn khách hàng nền tảng trong một ngành nghề thì bạn sẽ ở vào thế bất lợi. Vậy làm sao để bạn có thể chiến đấu trên thương trường nhẹ nhàng hơn và dễ dàng rút ngắn khoảng cách? Tôn Tử nói rằng hãy tham chiến với binh lực mạnh hơn, chứ không phải tương đương. Bằng cách thận trọng lựa chọn đồng minh, bạn có thể thu hẹp khoảng cách giữa doanh nghiệp của mình với những đối thủ cạnh tranh lớn hơn mà bạn đang tìm cách đánh bại.

## Cẩn thận cân nhắc về liên minh

Cho dù thỏa thuận thương mại có tính chất đặc biệt thế nào đi nữa thì không phải doanh nghiệp nào cũng có thể dễ dàng gia nhập liên minh. Tôn Tử yêu cầu phải hiểu tường tận về các đối tác tiềm năng:

*Cố bất tri chư hầu chi mưu giả, bất năng dự giao.*

Dịch ý: *Chưa hiểu ý đồ của các nước chư hầu thì không thể tính việc kết giao.*

Liên minh đòi hỏi phải thận trọng suy xét để bảo vệ chống lại xung đột lợi ích và tránh gây thiệt hại cho danh tiếng và kết quả kinh doanh. Doanh nghiệp nhỏ có thể dễ dàng trở thành nạn nhân của cái bẫy “càng nhiều liên minh chiến lược càng tốt”, mà không bao giờ thực sự hiểu

được cách tận dụng tối đa các mối quan hệ đối tác này. Tôi từng làm việc cho một công ty viễn thông khi bong bóng dotcom bùng nổ, khiến nhiều nhân viên trong số chúng tôi chán nản và thất vọng. Công ty được đầu tư hợp lý và đã ký rất nhiều thỏa thuận liên minh chiến lược, nhưng thực sự thì họ chưa từng giao dịch nhiều với các “đối tác” này ngoài việc thu thập chữ ký trên giấy tờ. Không thể thực sự bán được sản phẩm, công ty dần cạn tiền và sập tiệm. Các đối tác của họ thì hoặc có ít kiến thức về cách quảng bá các sản phẩm, dịch vụ của nhà cung cấp dịch vụ viễn thông này, hoặc ít có động lực, hoặc cả hai.

Tôn Tử viết trong *Binh pháp* rằng vị tướng tài ba, xuất chúng sẽ ***bất tranh thiên hạ chi giao*** (không cố gắng bang giao với tất cả mọi người). Nếu liên minh thương mại không đóng vai trò trong việc tạo ra thu nhập thì có lẽ đó chỉ là sự lãng phí thời gian.

Thay vì vậy, các nhà lãnh đạo khôn ngoan sẽ đặt ra những mục tiêu rõ ràng cho các đối tác của mình. Mục tiêu có thể là khả năng hiểu rõ hơn về một lãnh địa mới:

***Bất dụng hương đạo giả, bất năng đắc địa lợi.***

Dịch ý: ***Không dùng dân địa phương làm hướng dẫn thì không thể có được địa lợi.***

Làm sao để tận dụng “dân địa phương” khi đang tìm cách “hiểu ý đồ của các đối tác”? Nếu đang bước vào một thị trường hoặc khu vực mới mẻ, bạn sẽ cần một người hướng dẫn thông thạo về địa hình hơn mình, cho dù họ có thể là nhân viên hoặc cố vấn. Mô hình tư vấn khá hiệu quả đối với nhiều doanh nghiệp nhỏ, nhưng các nhà tư vấn thường rất thiếu trung thành và ít được tin tưởng hơn nhân viên. Cho dù là nguồn lực nào đi nữa, nếu sử dụng cùng người chỉ đường với đối thủ cạnh tranh thì liệu bạn có đang thực sự dẫn đầu?

**NGÀNH CÔNG NGHIỆP SẢN XUẤT RƯỢU BOURBON (26)**



*(26) Bourbon là một loại whiskey của Mỹ và là rượu mạnh được chưng cất chủ yếu từ bắp.*

Một trong những ví dụ yêu thích của tôi liên quan đến chỉ dẫn của Tôn Tử về việc “kết giao đồng minh” tại Cù địa là trong ngành công nghiệp sản xuất rượu bourbon. Khi tôi cùng chồng tham gia chuyến du lịch theo chương trình Kentucky Bourbon Trail<sup>(27)</sup>, chúng tôi rất ngạc nhiên về tinh thần cộng đồng giữa các xưởng chưng cất rượu khác nhau. Con đường Bourbon bao gồm tám nhà máy rượu lớn và sau đó bổ sung thêm chuyến tham quan Craft Tour để làm nổi bật những cơ sở sản xuất bourbon nhỏ hơn. Không xưởng nào nói xấu về bất kỳ đối thủ nào khác, mặc dù bạn có thể khiêu khích ngầm, chẳng hạn như bước vào nhà máy chưng cất Buffalo Trace mà lại mặc chiếc áo thun của nhà máy Maker’s Mark.

*(27) Đây là chương trình của Hội Nhà máy Chưng cất rượu Kentucky (KDA) nhằm quảng bá cho ngành sản xuất bourbon ở Kentucky, Hoa Kỳ. (ND)*

Rượu bourbon đã và đang bùng nổ trong thời gian gần đây. Chúng tôi thấy động thái tương tự ở mọi nhà máy chưng cất rượu mà mình đã ghé thăm, dù ở trên hay nằm ngoài con đường Bourbon. Năm 2012, hơn nửa triệu người đã tham quan một hoặc nhiều xưởng chưng cất rượu ở Kentucky, tiểu bang hiện đang sản xuất 95% sản lượng rượu bourbon của Hoa Kỳ. Năm 2012, doanh số bán lẻ của rượu bourbon đạt 4,5 tỷ đô-la.

Truyền thống chưng cất rượu bourbon trong gia đình ở Kentucky có nguồn gốc sâu xa ở lưu vực giàu đá vôi của con sông Kentucky. Dòng họ Jim Beam nắm trong tay hầu hết các xưởng rượu lớn trong tiểu bang. Chính sự kết nối của gia tộc Jim Beam được lưu truyền qua rất nhiều thế hệ chưng cất rượu bourbon là nhân tố đóng góp cho tinh thần cộng đồng đằng sau loại whiskey này.

Nhưng trước khi trở thành ngành công nghiệp tỷ đô của Hoa Kỳ, rượu bourbon đã đối mặt với một khoảng thời gian khó khăn. Đầu thập niên 1970, loại rượu này lâm vào suy thoái khi những người uống rượu thích loại rượu gin và vodka trung tính hơn. Năm 1984, nhà chưng cất rượu nổi tiếng Elmer T. Lee cho ra lò mẻ Blanton's Single Barrel đầu tiên. Ông chẳng có gì để *mất*, nhưng khi những người say mê rượu bourbon đồng thanh gọi bạn, thì chúng ta có thể được rất nhiều. Nhà máy Buffalo Trace, nơi bậc thầy chưng cất rượu Elmer Lee từng làm việc, đã bán loại rượu bourbon hảo hạng này với giá mỗi chai lên đến 30 đô-la, gấp hai đến ba lần giá trung bình của những chai bourbon khác vào thời điểm đó.

Một cách chậm rãi, Blanton's Single Barrel dần quy tụ được lượng khách hàng trung thành. Ngày nay, nhiều xưởng chưng cất rượu ở Kentucky tung ra các sản phẩm của loại rượu thượng hạng và đều biết ơn Lee. Sự đổi mới mang tính bước ngoặt của ông đã vẽ ra con đường phát triển nhanh chóng của các loại rượu bourbon cao cấp. Và điều đó đáp ứng được nhu cầu vững chắc của thị trường.

Lý giải về liên minh mạnh mẽ giữa các xưởng chưng cất rượu bourbon có thể do mối quan hệ thân thích của những thế hệ chưng cất rượu, cũng như nhu cầu hợp lực với nhau nhằm bảo vệ lợi ích trước các vấn đề như thuế quan và rào cản thương mại. Và nhìn chung, có lẽ họ đều xem các loại rượu khác như gin, vodka và những thức uống pha chế khác là đối thủ, nên cần chung tay, góp sức cùng nhau để chiến đấu chung một chiến tuyến.

## Xây dựng liên minh cho doanh nghiệp nhỏ

Dưới đây là một số mẹo và ví dụ về cách xây dựng liên minh vững mạnh mà bạn có thể áp dụng để xây dựng doanh nghiệp của mình.

Jay Abraham, tác giả kiêm nhà chiến lược marketing, đề nghị chia sẻ các nguồn lực. Nếu đang cần một đội ngũ kinh doanh, nhưng doanh nghiệp non trẻ và chật vật của bạn không đủ khả năng đáp ứng, hãy tìm một đối tác cùng ngành, không phải là đối thủ cạnh tranh và có đội ngũ kinh doanh chưa được tận dụng trọn vẹn; khi đó, hãy thành lập liên doanh và cùng nhau chia sẻ lợi nhuận. Nếu cần kho hàng thì hãy tìm một công ty với năng lực giao hàng hoặc không gian kho bãi rộng lớn rồi liên doanh với họ để cùng nhau tăng trưởng.

Phương pháp trao đổi sản phẩm (bartering) cũng có thể hữu ích cho việc kinh doanh, mặc dù phương pháp này thường bị xem xét một cách đầy hoài nghi. Xét cho cùng, làm mọi việc là để kiếm tiền, không phải để hòa vốn, đúng không? Đừng trả lời vội. Hãy tham khảo kinh nghiệm mà Abraham đã trải qua. Ông từng làm việc với một nhà xuất bản tạp chí đứng hàng thứ ba về thị trường du lịch. Họ đang chật vật để bán quảng cáo bằng mọi cách có thể. Nhà xuất bản nhận được nhiều lời đề nghị trao đổi từ các doanh nghiệp khác, nhưng họ từ chối. Tuy nhiên, Abraham và nhóm cộng sự của ông quy đổi những vụ trao đổi đó thành tiền mặt với tỷ lệ 50 xu: 1 đô-la. Điều này tương đương với việc gấp năm lần phí quảng cáo. Tạp chí này đã có thể trao đổi không gian quảng cáo để lấy sản phẩm hoặc dịch vụ trị giá 10.000 đô-la mỗi trang cho các doanh nghiệp vui vẻ trả sản phẩm hoặc dịch vụ theo tỷ lệ 50 xu: 1 đô-la để đăng quảng cáo.

Trong một câu chuyện trao đổi thành công khác, Carnival Cruise Lines bắt đầu trao đổi các phòng trống trên tàu để được quảng cáo trên báo chí, radio và truyền hình. Điều họ nhận lại là được quảng cáo liên tục tại hàng trăm thành phố trong thời gian hơn mười năm. Bên cạnh đó, những hành khách biết đến qua quảng cáo trên phương tiện truyền thông đại chúng đã chi tiêu khoản tiền đáng kể tại quán bar, sòng bài và cửa hàng lưu niệm trên du thuyền. Abraham ước tính một cách dè dặt là tổng doanh số lên tới hàng trăm triệu đô-la. Chủ sở hữu của công ty đã trở

thành tỷ phú và nằm trong danh sách Những người giàu nhất Hoa Kỳ của *Forbes*.

Đó là sức mạnh của sự trao đổi! Việc này đòi hỏi tầm nhìn và sáng tạo, nhưng kết quả mang lại có thể vô cùng to lớn.

## Hãy xây dựng mạng lưới

Sau cùng, thành công của bạn sẽ xoay quanh những người mà bạn quen biết. Nếu không bước ra ngoài để nói chuyện với khách hàng tiềm năng và chuyên gia trong ngành thì bạn sẽ bỏ lỡ vô số cơ hội. Hãy nghĩ về cách để xây dựng một mạng lưới kết nối mạnh mẽ.

Pete's Greens là một nông trại trồng rau quanh năm theo tiêu chuẩn hữu cơ tại thị trấn Craftsbury, Vermont. Giám đốc công ty, Pete Johnson, đã dành nhiều tâm trí cho một nhóm chủ doanh nghiệp khác mà họ thường gặp nhau tại các bữa tiệc potluck<sup>(28)</sup> truyền thống. Mỗi lần gặp mặt, họ lại thảo luận về một vấn đề mà thành viên trong nhóm đang gặp phải. Đó là một cách rất sáng tạo nhằm đưa ra giải pháp và hình thành các mối quan hệ.

*(28) Potluck là hình thức tiệc truyền thống tại các nước phương Tây. Đây là dịp mọi người tụ tập và chia sẻ với nhau những món ăn do chính tay mình chuẩn bị.*

## EBAY

Xây dựng liên minh từng là trọng tâm trong chiến lược của Meg Whitman tại eBay. Trong *Sun Tzu for Women*, tôi đã viết về khả năng phi thường của Whitman khi xây dựng liên minh và tìm kiếm đối tác. Bà tham gia kênh đối tác của eBay để tìm hiểu cách công ty có thể nâng cao hoạt động kinh doanh của các đối tác, đây được xem là yếu tố thúc đẩy sự thành công của tập đoàn bán đấu giá trực tuyến này. Được gọi là trợ lý

giám đốc điều hành nhờ xây dựng những đội nhóm xuất sắc, Whitman là một trường hợp để nghiên cứu về cách áp dụng *Binh pháp* của Tôn Tử cho khách hàng, nhân viên và đồng minh. Khi bà gia nhập eBay vào năm 1998, công ty có ba mươi nhân viên và doanh thu khoảng bốn triệu đô-la. Mười năm sau, bà nghỉ việc tại một tập đoàn thương mại đại chúng toàn cầu có doanh thu lên tới tám tỷ đô-la. Hiện nay, mọi người đều chờ đợi chứng kiến bà làm thế nào để lặp lại thành quả tốt đẹp trong quá khứ dựa vào chiến lược kênh đối tác tại HP.

## DENNIS PUBLISHING

Khi nghĩ về cách để nhà khởi nghiệp với rất ít nguồn lực có thể áp dụng kiến thức của mình để xây dựng liên minh và củng cố các mối quan hệ đối tác nhằm tiến nhanh về phía trước, tôi lại nghĩ đến Felix Dennis. Ông sở hữu Dennis Publishing với hơn 50 tạp chí, trang web và site di động. Hiện là một trong những người giàu nhất nước Anh, ông ấy đã xây dựng nên một đế chế xuất bản đáng giá 800 triệu đô-la.

Tuy nhiên, vào năm 1972, Dennis chẳng có gì ngoài các ý tưởng. Câu chuyện đằng sau chuỗi ngày bắt đầu kinh doanh của ông là minh chứng cho sức mạnh của sự hợp tác. Ông có khả năng thuyết phục, có thể khiến người khác động lòng trắc ẩn, hay thuộc hạng... “hết thuốc chữa”, hoặc có lẽ cả ba. Dennis mong muốn khởi nghiệp bằng một công ty xuất bản truyện tranh. Chỉ với ít tiền trong tay, ông thuê một người bạn thân tên là Dick Pountain để làm đồng giám đốc và giám đốc sản xuất. Họ tìm được một không gian tuy không vừa ý nhưng hữu dụng để làm văn phòng. Dennis thuyết phục một luật sư trẻ tên là Bernie Simons giúp mình thành lập công ty trách nhiệm hữu hạn. Ông trả cho Simons một khoản phí tượng trưng nho nhỏ. Dennis kể lại rằng đã “gây thiện cảm” cho vị giám đốc ngân hàng đủ để người đó mở tài khoản cho công ty ông. Bên cạnh đó, một nhà phân phối tạp chí mà Dennis đã quen cũng

đồng ý phân phối sản phẩm đầu tiên của ông, dù Dennis không có tiền để trả cho việc đó. Về mặt nội dung, nhờ nỗ lực thuyết phục của ông và Dick, các họa sĩ vẽ minh họa không đòi hỏi trả tiền hoặc ứng trước.

Quá trình in ấn là một chương ngại tốn kém và thực sự kinh khủng. Dennis thuyết phục một nhà in để sắp xếp thời gian cho máy in và giấy để sản xuất truyện tranh, làm giảm đáng kể các khoản chi phí lên tới vài nghìn đô-la. Nhưng các nhà in đó cần có bảo đảm rằng họ sẽ được thanh toán. Vậy là Dennis đã thuyết phục (và một lần nữa lại thuyết phục) chủ sở hữu của các nhà phân phối truyện tranh tiềm năng viết cho nhà in và cam kết sẽ thanh toán đầy đủ. Họ biết rằng để có thể đưa ra sự bảo đảm về mặt pháp lý, thì họ phải làm sao cho việc đó trông có vẻ đáng tin. Nhà phân phối mà Dennis đã chọn cũng được xem là có uy tín trong ngành. Và nhà in đồng ý.

Ấn bản đầu tiên của *Cozmic Comics* chỉ có giá một xu (cent), nhưng thành công nó đem lại đã tạo khuôn khổ cho nhiều dự án xuất bản sau đó. Chỉ trong hai năm, người hùng của chúng ta đã có trong tay số tiền tương đương 800 triệu đô-la ngày nay. Ông đã có thể thanh toán cho các nhà in, cộng tác viên, nhà thiết kế, chủ cho thuê văn phòng, luật sư, Dick – và chính mình – khi ông vẫn còn kiểm soát công ty. Tất cả những người đã giúp ông trong suốt những tháng ngày gian khổ đó chính là phương tiện giúp ông thành công. Dennis thừa nhận rằng nếu không có họ thì ông đã không thể làm được điều đó.

Lời khuyên của Dennis là bạn sẽ ngạc nhiên về số người sẵn sàng giúp đỡ bạn. Và theo phong cách của Tôn Tử, ông cũng đền đáp xứng đáng cho những người đã giúp đỡ mình, từ người luật sư trẻ tuổi mà sau này đã thành lập hãng luật đại diện cho Dennis trong suốt sự nghiệp của ông; cho đến nhà in thuở ban đầu mà vẫn tiếp tục đảm nhiệm việc in ấn cho ông, ít nhất là cho tới ngày ông hoàn thành cuốn tự truyện của mình.

Câu chuyện của Dennis cũng minh họa một nguyên tắc khác của Tôn Tử vốn rất hữu ích cho các doanh nghiệp nhỏ: *Lược ư nhiều dã, tam*

*quân túc thực* (dịch ý: *Lấy lương thảo nơi đồng bằng phì nhiêu để nuôi sống toàn quân*). In ấn cuốn truyện tranh đầu tiên có thể được xem như là cuộc đột kích hoặc tấn công chớp nhoáng nhằm cung cấp cho doanh nghiệp đang phát triển một nguồn tối thiểu cần thiết để duy trì hoạt động. Từ đó doanh nghiệp có thể dần phát triển. Giống như Dennis và theo lời chỉ dạy của Tôn Tử, ngay cả khi đang hình dung cách xây dựng đế chế của mình, hãy nhớ rằng bạn vẫn cần phải cho “con mãnh thú”... ăn.

## Bại binh là đồng minh mới

Để tiếp tục chỉ dẫn về việc bắt tù binh (trong Chương 3, *Hiểu rõ chính mình*), Tôn Tử nói:

*... nhi canh kỳ tinh kỳ, xa tạp nhi thừa chi, tốt thiện nhi dưỡng chi...*

Dịch ý: *... thay hiệu kỳ của địch và nhập vào chiến xa của ta, phải đối xử tử tế với hàng binh và sử dụng họ...*

Chỉ dẫn về cách đối xử nhân đạo với tù binh có thể khiến một số người bất ngờ khi nhìn từ góc độ quân sĩ thiện chiến. Tuy nhiên, hãy cân nhắc về sự liên quan của lời khuyên đối với việc kinh doanh. Chúng ta đều biết câu “Qua sông đốt/phá cầu” (Quá kiêu trù bản – Kế 28 trong *Tam thập lục sách*). Có thể chúng ta là người cầm đuốc hoặc bị kẹt lại trên lãnh thổ thù địch. Dù là trường hợp nào đi nữa, chúng ta rồi sẽ thấy những kẻ thù xuất hiện. Ngoài khoảnh khắc tự thỏa mãn cái tôi ngăn ngui, chúng ta có được lợi gì không khi làm chuyện sai trái với người khác hay gây thù, chuốc oán với họ?

Trả thù có thể thỏa mãn bạn trong khoảnh khắc, nhưng hãy thận trọng nếu sự nghiệp cả đời của bạn nằm trong một ngành nghề duy nhất hoặc trong cùng một thị trấn, kể cả đó là thành phố lớn đi nữa. Những cây cầu mà bạn đốt sẽ khiến bạn bị cô lập vào một ngày nào đó. Thế giới

vô cùng tàn khốc. Lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ sẽ rất cần mọi bằng hữu mà mình có thể có được.

Khi mua lại hoặc thu tóm công ty đối thủ, hãy cân nhắc cách đối xử với những nhân viên mới này. Đôi khi, sự tàn sát sẽ diễn ra ngay sau đó, trên thương trường thì không nghiêm trọng vậy, có lẽ chỉ là “sa thải hàng loạt” thôi. Nhưng hãy nhớ rằng họ có thể là nguồn tài nguyên về sở hữu trí tuệ và nguồn thông tin hữu ích cho ta. Hãy suy nghĩ về cách đãi ngộ thích hợp với nhân tài để mang lại lợi ích cho doanh nghiệp, cũng như tránh thiệt hại có thể xảy ra khi họ đầu quân cho đối thủ của bạn.

Đối với đối thủ không hoạt động quá tốt, hãy cân nhắc thu tóm một cách thân thiện. Bạn có thể lấy khách hàng và giữ thể diện lại cho họ. Đây là phương pháp có tác động cao, chi phí tương đối thấp để bạn phát triển doanh nghiệp của mình.

## NHÀ CUNG CẤP VÀ NHÀ PHÂN PHỐI

Doanh nghiệp nhỏ nên tối đa hóa giá trị của mối quan hệ với nhà cung cấp và nhà phân phối. Những nguồn tài nguyên này thường bị đánh giá thấp và không được tận dụng đúng mức. Đối với doanh nghiệp nhỏ, dòng tiền là vua là chúa. Khi cần thiết, hãy làm việc một cách khéo léo, sáng tạo với những đối tác này để giúp dòng tiền lưu chuyển thông suốt. Bên cạnh đó, càng hiểu họ nhiều, bạn càng có thể tận dụng họ để đạt lợi ích tối đa cho mình. Tuy nhiên, đừng lừa dối hoặc không trung thực với họ. Các nhà cung cấp thường nắm thông tin quan trọng về thị trường và cạnh tranh. Hãy đối xử tử tế và xây dựng niềm tin nơi họ. Hãy tạo cơ hội gặp gỡ với nhà cung cấp và nhà phân phối quan trọng qua việc dùng bữa trưa hay uống nước để bạn có thể khám phá thông tin từ họ.

Khiêm tốn là tố chất cần có ở các lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ. Trong thời gian đầu, công ty chế tạo trò chơi điện tử Atari gặp các vấn đề nghiêm trọng với dòng tiền do vẫn trong quá trình xây dựng sức hút của



mình. Khi đó, nhà đồng sáng lập Nolan Bushnell đã hết lựa chọn. Bushnell chủ động đi tới nhà sản xuất bộ vi xử lý AMD. Bushnell đang nợ nhà cung cấp khoản tiền cho những linh kiện đã giao chín mươi ngày trước, nhưng ông nói với họ rằng ông vẫn cần thêm linh kiện. Bushnell giải thích rằng ông có thể thanh toán cho tất cả linh kiện một khi ông đưa Atari vượt qua được chướng ngại trước mắt. AMD đồng ý và củng cố mối quan hệ dẫn đến nhiều đơn hàng lớn cung cấp bộ vi xử lý cho Atari trong tương lai. Thỏa thuận đó cũng vô cùng có lợi cho Atari. Kết quả là Atari đã bán được hàng triệu máy tính và máy chơi trò chơi, trở thành công ty phát triển nhanh nhất trong lịch sử Hoa Kỳ tính tới thời điểm đó.

Thậm chí, hãy cân nhắc đến khách hàng khi bạn cần trợ giúp. Jeff Hoffman, nhà sáng lập và cựu CEO của Priceline, đề nghị hãy quay sang khách hàng để tìm trợ giúp khi gặp trở ngại, hoặc thậm chí khi tuyệt vọng. Hãy nói với họ rằng bạn muốn thực hiện điều gì đó hay xây dựng thứ gì đó, đồng thời giải thích việc đó sẽ đem lại lợi ích ra sao cho họ, và nói ra cách họ có thể giúp bạn. Để cách tiếp cận này mang lại hiệu quả, bạn phải có mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng và họ phải tin tưởng bạn.

Chương kế tiếp sẽ đề cập chi tiết về động lực và tính cách của nhà lãnh đạo, vốn vô cùng quý giá đối với Tôn Tử. Nhà lãnh đạo giỏi là người luôn mưu cầu lợi ích tốt nhất cho những người đóng góp vào thành công – từ nhân viên, khách hàng, cho đến tất cả các đối tác.

## Phần 3

### NGUYÊN TẮC TRÊN CHIẾN TRƯỜNG

Bố cục của bốn chương trong phần này được xây dựng từ những quan niệm cơ bản đến nâng cao của Tôn Tử. Trong đó, chúng ta sẽ tập trung vào đặc tính cần thiết để trở thành nhà khởi nghiệp và lãnh đạo thành công trong doanh nghiệp nhỏ, qua đó bạn có thể tiếp thu và vận dụng rất nhiều nguyên tắc của Tôn Tử. Phần này sẽ giới thiệu trình độ hiểu biết trung cấp về *Binh pháp* của Tôn Tử dành cho doanh nghiệp nhỏ.

## CHÂN DUNG CỦA TƯỚNG SOÁI

*Binh pháp* của Tôn Tử thường được nghiên cứu trong điều hành và lãnh đạo, và mọi nhà quản lý đều công nhận lý lẽ trong đó. Tôn Tử đòi hỏi tướng lĩnh có những phẩm chất như can đảm, cương quyết, nhìn xa thấy trước, tổ chức kỷ luật, có khả năng quản lý các nguồn lực và nhạy cảm trước tình hình binh sĩ. Bên cạnh đó, họ còn phải đối xử đúng đắn với bại binh, như đã nêu trong chương trước. Tôn Tử không chỉ bận tâm đến việc chiến thắng những trận chiến trước mắt. Cũng như bạn, ông quan tâm đến cả cuộc chiến lâu dài.

Tôn Tử mang đến nhiều điều đáng suy ngẫm cho các nhà lãnh đạo đang tìm cách vượt qua những thách thức mà nhiều doanh nghiệp nhỏ đã chịu thua, chẳng hạn như thất bại trong việc tăng thu nhập, mất tập trung, cho phép sự phân tán quyền lực trong hàng ngũ và vấn đề quản lý kém các nguồn tài nguyên. Doanh nghiệp nhỏ chỉ có thể thực hiện được đại chiến lược của mình dưới sự lãnh đạo của một nhà cầm quân tài giỏi.

“Tướng soái” có nghĩa là người đứng đầu, thống lĩnh quân đội. Từ này cũng có nghĩa là một chức vụ chính thức, như thống đốc hoặc quận trưởng trong dân sự. Trước đây, vị chủ tướng mà Tôn Tử phụng sự là nhà cầm quyền dân sự, cai quản cả về dân sự lẫn quân sự. Thuật ngữ này đại thể tương đương với thống đốc tỉnh (proconsul) của đế chế La Mã. Tôn Tử đã nói:

*Tướng giả, trí, tín, nhân, dũng, nghiêm dã.*

Dịch ý: *Tướng soái phải có các đức tính là mưu trí, thành tín, nhân từ, dũng cảm, nghiêm minh.*

Chúng ta sẽ nghiên cứu lời dạy Tôn Tử dựa trên những đức tính này.

# ĐỨC TÍNH THỨ 1: MƯU TRÍ

Hướng dẫn của Tôn Tử về mưu trí của nhà lãnh đạo rất sâu sắc và đầy ý nghĩa. Bạn có đang làm theo những nguyên tắc sau đây không?

## Tối đa hóa các nguồn lực

*Cố thiện dụng binh giả, khuất nhân chi binh nhi phi chiến dã, bạt nhân chi thành nhi phi công dã, hủy nhân chi quốc nhi phi cứu dã.*

Dịch ý: *Vậy nên người giỏi dùng binh không đánh mà vẫn khuất phục được địch quân, vẫn hạ được thành lũy của đối phương, phá được đất nước đối phương mà không cần tham chiến lâu dài.*

Tướng lĩnh khôn ngoan là người luôn mong muốn “không chiến mà thắng”. Đây là một chủ đề quan trọng của **Binh pháp** và cũng là chủ đề có thể thách thức các khái niệm được xem là mặc định đối với một cuốn binh thư. Làm sao để bạn đánh bại đối thủ mà không phải giao chiến? Câu trả lời nằm ở việc tận dụng tuyệt đối các nguồn lực trong doanh nghiệp của mình để đánh bại nguồn ngân sách dồi dào hơn của đối thủ. Nếu khả dĩ, bạn có thể mua lại đối thủ cạnh tranh. Bạn có thể đổi mới sản phẩm để giành khách hàng mà không phải sa vào một cuộc chiến hỗn độn. Hãy chọn dùng và độc chiếm các nhà cung cấp tốt hơn. Hãy tìm những cách thức rẻ và tốt hơn để đưa sản phẩm ra thị trường. Hãy tuyển dụng và giữ chân nhân tài. Hãy tạo ra mạng lưới khách hàng trung thành, những khách hàng mà đối thủ không thể dụ dỗ hay lôi kéo.

Hãy luôn tìm cách chọn chiến lược sao cho phù hợp nhất với lời dạy của Tôn Tử và tận dụng tối đa các nguồn lực hạn hẹp trong doanh nghiệp nhỏ của bạn. Hiện nay, các doanh nghiệp nhỏ có cơ hội chưa từng có tiền lệ để tiếp cận các lựa chọn tiếp thị và quảng cáo chi phí thấp. Điều này

có thể tạo ra tỷ lệ lợi nhuận trên đầu tư<sup>(29)</sup> lớn cho những doanh nghiệp lựa chọn và sử dụng chúng một cách khôn ngoan. Trên thực tế, các phương tiện truyền thông xã hội đang có sức ảnh hưởng sâu rộng đến quyết định mua hàng của người tiêu dùng. Cũng như mọi sáng kiến khác, nếu sử dụng những nguồn lực này thì hãy chắc chắn rằng chúng được tích hợp vào kế hoạch chiến lược toàn diện để mọi nguồn lực của doanh nghiệp đều tập trung và vận hành theo cùng một hướng đến mục tiêu đã được xác định rõ.

*(29) ROI (Return on Investment) là tỷ lệ lợi nhuận thu được so với chi phí bạn đầu tư. Có thể hiểu ROI một cách đơn giản chính là chỉ số đo lường tỷ lệ những gì bạn thu về so với những gì bạn phải bỏ ra.*

Ngoài ra, khi nói đến vấn đề tối ưu hóa các nguồn lực, đừng mắc phải sai lầm phổ biến là quá chú trọng tới việc lôi kéo khách hàng mới mà quên đi tầm quan trọng của việc tận dụng triệt để các khách hàng cũ và hiện hữu. Sự thiếu sót đại dột và tai hại này xảy ra quá thường xuyên. Do đó, những doanh nghiệp nhỏ nào đang tìm cách vượt lên mọi đối thủ khác không được phạm sai lầm này, để rồi phải hy sinh bất cứ thành tựu nào mà mình đã đạt được.

Sử dụng khôn ngoan các nguồn lực là yếu tố rất cơ bản:

*Cổ viết: minh chúa lự chi, lương tướng tu chi.*

Dịch ý: *Người xưa có câu: Bậc minh quân biết lo liệu kế sách từ trước, vị tướng tài biết bồi dưỡng các nguồn lực của mình.*

Nhà lãnh đạo sáng suốt là người không cho phép lực lượng nhỏ và yếu của mình chiến đấu trực diện với những thế lực lớn và mạnh mẽ hơn:

*Tướng bất năng liệu địch, dĩ thiếu hợp chúng, dĩ nhược kích cường, binh vô tuyến phong, viết bắc.*

Dịch ý: *Tướng lĩnh không phán đoán được chính xác sức mạnh của địch, lấy ít đánh nhiều, lấy yếu đánh mạnh, tác chiến lại không có lực lượng tinh nhuệ thì ắt thảm bại.*

## Cung cấp tài nguyên hợp lý

Ở những doanh nghiệp nhỏ, nhân viên thường phải sẵn lòng chấp nhận tận dụng tối đa các nguồn tài nguyên giới hạn. Những công ty lớn có nhiều công cụ phần mềm tinh vi hơn và cơ sở hạ tầng tốt hơn. Dù có quy mô nhỏ hơn, nhưng bộ phận lãnh đạo của các doanh nghiệp nhỏ vẫn phải cung cấp cho đội ngũ nhân viên đủ các nguồn lực mà họ cần để hoàn thành công việc, ngay cả khi đó là chiếc xe lớn, công kênh nhưng tiết kiệm chi phí, thay vì chiếc xe thể thao mới, sáng bóng dành cho người sành điệu. Và nhà lãnh đạo phải lắng nghe nhân viên khi họ nói lên điều họ cần. Tôn Tử từng nói rằng có ba cách mà “vua có thể gây bất lợi cho việc quân”. Một trong số đó là:

*Bất tri, quân chi bất khả dĩ tiến nhi vị chi tiến, bất tri quân chi bất khả dĩ thoái nhi vị chi thoái, thị vi mi quân.*

Dịch ý: *Hạ lệnh cho quân tiến lên hoặc thoái lui mà không biết rằng quân không thể tuân lệnh, đó là trói buộc quân đội.*

Chính vì vậy, doanh nghiệp phải có đủ nguồn lực cần thiết để thực hiện yêu cầu từ chính các nhà lãnh đạo của mình.

## Bày ra mưu lược khó đoán

Trong Chương 3, *Hiếu rõ chính mình*, chúng ta đã nghiên cứu chỉ dẫn của Tôn Tử về cách đối đãi với nhân viên. Nhà lãnh đạo tài giỏi phải biết sử dụng khôn khéo các nguồn lực để bảo đảm thuộc cấp không bị yêu cầu làm những việc vượt quá khả năng của mình. Thay vào đó, người đó phải tích lũy sức mạnh để những nguồn lực này có thể phát huy

hiệu quả nhất. Bằng cách đó, nhà lãnh đạo có thể vạch ra những kế hoạch mà đối thủ không ngờ và không thể đoán được:

*Lược ư nhiều dã, tam quân túc thực, cần dưỡng nhi vật lao, tinh khí tích lực, vận binh kế mưu, vi bất khả trắc.*

Dịch ý: *Phải bồi dưỡng lực lượng, không bắt sĩ tốt khó nhọc quá sức. Tích lũy đầy đủ sức mạnh và dùng mưu kế khôn khéo mà địch không thể ngờ tới.*

## Tận dụng kinh nghiệm

Sự khôn ngoan có được từ kinh nghiệm:

*Cố bất tận tri dụng binh chi hại giả, tắc bất năng tận tri dụng binh chi lợi dã.*

Dịch ý: *Người không hiểu hết cái hại của việc động binh thì không hiểu được cái lợi của việc động binh.*

Dĩ nhiên, chủ tướng mà Tôn Tử phụng sự là người từng trải. Nếu bạn không có kinh nghiệm sâu sắc trong lĩnh vực kinh doanh của mình hay đang xâm nhập vào một lĩnh vực hoạt động mới lạ thì giải pháp cho bạn là làm việc với những chuyên gia đã từng trải trong lĩnh vực đó.

Người ta có khả năng nhìn xa và chín chắn hơn nhờ kinh nghiệm. Khi bạn gặp phải những tình huống kinh doanh càng khó khăn thì bạn càng có thể xác định và thích nghi với thách thức tiếp theo.

## Chế ngự cơn giận

Đừng bao giờ gây chiến vì cái tôi hoặc niềm kiêu hãnh của bản thân. Và theo Tôn Tử, tướng soái không được để cơn nóng giận khống chế:

*Tướng bất thắng kỳ phần nhi nghĩ phụ chi, sát sĩ tam phân chi nhất nhi thành bất bại giả, thử công chi tai dã.*

Dịch ý: Nếu tướng soái không kiểm soát được nóng giận mà xua quân tấn công như đàn kiến vỡ tổ thì sẽ dẫn đến hậu quả là một phần ba tử vong mà vẫn không chiếm được thành. Đó là tai hại của việc vây thành.

Nộ khả dĩ phục hỉ, uấn khả dĩ phục duyệt, vong quốc bất khả dĩ phục tôn, tử giả bất khả dĩ phục sinh.

Dịch ý: Hết giận rồi sẽ vui, hết phật ý rồi sẽ toại nguyện. Nhưng xã tắc một khi mất rồi thì có thể không bao giờ lấy lại được; người chết rồi cũng không thể hồi sinh.

Những nhà lãnh đạo khôn ngoan hiểu rằng quyết định nào cũng sẽ đi kèm hậu quả nên họ phải hành động một cách phù hợp. Những cảm xúc khác có thể gây nguy hiểm cho tướng soái sẽ được thảo luận trong phần Đức tính thứ 5: Nghiêm minh.

## Sự kiên nhẫn hoàn hảo

Dù nóng lòng và có khả năng tiến quân thần tốc để đạt được mục tiêu, vị chủ tướng khôn ngoan sẽ kiên nhẫn chờ thời cơ thuận lợi nhất để đánh bại kẻ thù:

*Thượng vũ, thủy mạt chí, dục thiệp giả, đãi kỳ định dã.*

Dịch ý: Vùng thượng lưu có mưa lớn, tắt nước sông dâng cao và sủi bọt, nhất định phải chờ nước rút để vượt sông.

## ĐỨC TÍNH THỨ 2: THÀNH TÍN

Lãnh đạo là công việc thực sự nghiêm túc và gánh nhiều trọng trách:  
*Cố tri binh chi tướng, dân chi tư mệnh, quốc gia an nguy chi chủ dã.*

Dịch ý: Chủ tướng là người quyết định vận mạng của toàn dân, là người nắm giữ an nguy của xã tắc.



## Kiên định

Các nhà lãnh đạo ngay thẳng đều kiên định. Nhà lãnh đạo thường xuyên thay đổi quyết định và mức độ ưu tiên sẽ gợi lên sự hoài nghi trong lòng thuộc cấp. Tuy nhiên, khuynh hướng này lại quá phổ biến trong nhiều doanh nghiệp đang phát triển. Giữ lời là một dấu hiệu của sự ngay thẳng. Một số nhà lãnh đạo quên mất tầm quan trọng của việc giữ vững cam kết và thực hiện những điều mình nói.

Khi khởi sự kinh doanh chuỗi cửa hàng bánh burger Five Guys, Jerry Murrell vẫn duy trì công việc làm cố định. Do không thể vay tiền từ tổ chức tài chính, ông ấy tìm đến một trăm người bạn cũng như người quen để vay mỗi người khoản tiền từ 10.000 đến 30.000 đô-la. Đổi lại, họ được nhận mức lãi suất cao và Murrell luôn thanh toán đúng hạn cho từng người vào mỗi tháng. Những tiểu tiết như thế này rất quan trọng đối với doanh nghiệp nhỏ, cũng như đối với bạn bè của bạn.

Về sự kiên định và giữ lời, Jason Cohen – chủ tịch của ILM Corporation, một công ty nhỏ chuyên nhập dữ liệu, quét (scan), lập chỉ mục, quản trị tài liệu và dịch vụ văn phòng – đã nói: “Mẹ bạn sẽ dạy bạn điều này. Khi bạn nói với ai đó là bạn sẽ làm việc gì đó, thì hãy thực hiện nó”. Ông cũng nói rằng quy tắc này áp dụng cho mọi nhân viên, đại lý, khách hàng hiện hữu và khách hàng tiềm năng. Hãy giữ lời hứa.

## Đoàn kết mọi người vì mục đích chung

Quân sĩ không bao giờ nghi ngờ niềm tin của người lãnh đạo. Thay vào đó, nhà lãnh đạo phải đoàn kết hiệu quả các lực lượng vì mục đích của mình. Đối với Tôn Tử, một phương pháp để đoàn kết là lúc đối mặt với tình huống thất bại thảm hại:

*Tử yên bất đắc, sĩ nhân tận lực. Binh sĩ thậm hãm tắc bất cự, vô sở vãng tắc có, thâm nhập tắc câu, bất đắc dĩ tắc đầu.*

Dịch ý: *Khi đẩy quân sĩ vào tình thế không còn lối thoát, họ sẽ liều chết chiến đấu. Nếu đối mặt với cái chết thì chuyện gì họ cũng làm được. Lúc đó, tướng lĩnh và binh sĩ đều sẽ chiến đấu hết mình.*

Trong Chương 10, chúng ta sẽ khảo sát kỹ hơn chỉ dẫn của Tôn Tử về sự đoàn kết.

## Hiểu nghịch lý của sự chân thành

Có một phương diện về sự chân thành trong lời dạy của Tôn Tử mà thoát nghe có vẻ rất mâu thuẫn:

*Năng ngu sĩ tốt chi nhĩ mục, sử chi vô tri.*

Dịch ý: *Chủ tướng phải có khả năng che tai bịt mắt tướng sĩ bằng các tin đồn không thật và vẻ ngoài khó đoán, qua đó khiến họ hoàn toàn không biết về chiến lược tổng thể.*

Thông điệp đầy thách thức và khó chịu này là một phần trong việc thay đổi kế hoạch và ngăn đối thủ biết trước hành động kế tiếp của bạn. Một số dịch giả diễn giải rằng điều này nhằm để ngăn quân sĩ biết được kế sách toàn diện của chủ tướng. Bằng cách làm họ “hoàn toàn không biết”, chủ tướng giúp thuộc cấp tránh khỏi rắc rối và phiền muộn mà mình đang đối mặt trên cương vị người cầm quân. Nhưng trên thực tế, đây cũng là hành động nhân từ bởi vì nó giúp họ thành thoi để tập trung toàn tâm toàn ý vào vai trò cá nhân của bản thân, yếu tố cốt lõi để thực thi nhiệm vụ được giao. Hãy nghĩ cách để cách ly nhân viên khỏi gánh nặng của các quản lý cấp cao. Điều đó sẽ tác động tích cực tới hiệu suất công việc của họ. Đừng để nhân viên bị đè nặng bởi những vấn đề không liên quan tới họ. Nếu không, gánh nặng đó chỉ khiến họ phân tâm, gây trở ngại hoặc làm hao mòn tinh thần họ. Một nhà nghiên cứu cho rằng cách hiểu hiện nay của chúng ta về lý do làm quân sĩ hay chiến binh trong trạng thái không biết này thể hiện một lỗ hổng về mặt ý nghĩa. Ông

tin rằng việc đó không nhằm “lừa gạt” thuộc cấp, nhưng đòi hỏi sự tập trung hoàn toàn vào hành động của mình.

Dù giám đốc điều hành của Guidewire Software là Marcus Ryu không khuyên là nên đối gạt nhân viên, nhưng ông nhận thấy có sự tác động về mặt truyền thông giúp làm sáng tỏ phương diện này trong lời dạy của Tôn Tử. Theo lời của ông trong lần phỏng vấn với tờ *New York Times*, khi bạn đang truyền đạt cho số đông, kể cả những người rất thông minh, họ có khuynh hướng trở nên “ngớ ngẩn hơn” trong một nhóm tập thể lớn. Ryu nói rằng với lượng khán giả lớn, thông điệp cần phải thật đơn giản và ngắn gọn.

### ĐỨC TÍNH THỨ 3: NHÂN TỬ

Khác với một kẻ hiếu chiến, Tôn Tử yêu cầu chủ tướng của mình phải lãnh đạo bằng sự công bằng và liêm khiết.

*Tướng quân chi sự, tĩnh dĩu, chính dĩ trị.*

Dịch ý: *Trách nhiệm của chủ tướng là cần kín đáo để bảo đảm cơ mật, liêm khiết và công bằng để duy trì trật tự.*

Nhằm chứng minh lòng nhân tử, và điều đó cũng hữu ích cho chủ tướng, Tôn Tử đề cao việc chăm sóc tù binh:

*Tốt thiện nhi dưỡng chi.*

Dịch ý: *Phải đối xử tử tế với hàng binh và sử dụng họ.*

Tương tự như vậy, nhân viên của công ty đối thủ, dù đã nghỉ hay còn đang làm việc ở đó, cũng có thể có giá trị nào đó với bạn.

Bên cạnh đó, những người phải đối mặt với hoàn cảnh khó khăn, cực nhọc để bảo đảm công việc thành công cần được tưởng thưởng xứng đáng:

*Cố sát địch giả, nô dã; thủ địch chi lợi giả, hóa dã.*

Dịch ý: *Muốn quân sĩ hăng hái giết kẻ thù thì phải kích thích quân biết hận địch. Và khi hưởng lợi từ việc đánh bại địch, phải*

*ban thường cho họ.*

Nghiêm minh là đức tính rất quan trọng đối với Tôn Tử, nhưng hãy lưu ý rằng kỷ luật cần đi đôi với tính nhân đạo trong câu nói này. Các nhà lãnh đạo cần khôn ngoan ghi nhớ trình tự sau đây:

*Cố lệnh chi dĩ văn, tề chi dĩ võ, thị vị tất thủ. Lệnh tổ hành dĩ giáo kỳ dân, tặc dân phục; lệnh tổ bất hành dĩ giáo kỳ dân, tặc dân bất phục; lệnh tổ hành giả, dữ chúng tương đắc dã.*

Dịch ý: *Cho nên phải mềm mỏng, độ lượng để làm cho quân sĩ động lòng; dùng quân pháp nghiêm minh để làm cho quân sĩ chỉnh tề nhất trí, thì mới có thể khiến họ kính sợ và phục tùng.*

Xem lại động cơ thúc đẩy của bạn

Tôn Tử thừa nhận rằng “chiến tranh là nỗ lực hao tiền tốn của”. Một chủ tướng nhân đức sẽ duy trì cách nhìn phóng khoáng đến đại cuộc hơn là cho bản thân:

*Dĩ tranh nhất nhật chi thắng, nhi ái tước lộc bách kim, bất tri địch chi tình giả, bất nhân chi chí dã.*

Dịch ý: *Khi hà tiện trong việc thăng chức, ban thưởng, hoặc không dám bỏ ra hàng trăm lượng vàng để do thám nên không biết địch tình, thì đó là việc làm vô cùng bất nhân.*

Các nhà lãnh đạo không nên để những toan tính lợi ích cá nhân làm lu mờ nhiệm vụ thấu hiểu địch thủ. Theo những thông tin mà chúng ta sẽ đọc trong Chương 14, *Giả trá*, hoạt động gián điệp cũng không được dùng để tư lợi, mà vì những mục tiêu chiến lược của quân đội.

## ĐỨC TÍNH THỨ 4: DỮNG CẢM

Nhà lãnh đạo tài giỏi có đủ can đảm để bố trí và giữ cho thuộc cấp tập trung vào mục tiêu chung. Họ có khả năng khai thác sức mạnh của

đội nhóm thuộc quyền để giành thắng lợi quyết định.

## Tối đa hóa năng lượng

Như đã thảo luận, việc tối đa hóa các nguồn lực và cung cấp cho đội ngũ những công cụ, phương pháp và cơ sở hạ tầng là rất cần thiết để doanh nghiệp nhỏ của bạn có thể thành công. Và mở rộng ý tưởng này xa hơn, vị tướng phi thường sẽ khai thác tối đa sức lực của lực lượng mình sở hữu. Tôn Tử bàn về khái niệm quan trọng này như sau:

*Cố thiện chiến giả, cầu chi ư thế, bất trách ư nhân, cố năng trách nhân nhi nhiệm thế. Nhiệm thế giả, kỳ chiến nhân dã, như chuyên mộc thạch... cố thiện chiến nhân chi thế, như chuyên viên thạch ư thiên nhận chi sơn giả, thế dã.*

Dịch ý: Người giỏi dụng binh sẽ tạo ra thế lợi cho mình, không trách cá nhân, biết chọn và sử dụng nhân tài. Họ biết tác chiến và dùng nguồn lực, như lăn gỗ và đá. Tùy tình hình sẽ chọn đúng người và kết hợp các nguồn lực nếu cần thiết.

Việc quyết định thời gian và sự quyết đoán là rất cần thiết để tối đa hóa sức mạnh:

*Thế như hoắc nễ, tiết như phát cơ.*

Dịch ý: Sức mạnh giống như cung đã giương hết mức, buông dây thì đứt khoát giống như lấy nỏ phóng tên.

Và câu hỏi dành cho nhà lãnh đạo là: Bạn kéo dây cung căng đến mức nào? Và bạn đưa ra quyết định phóng tên quyết đoán ra sao?

Các quyết định đúng đắn được thực thi một cách kiên quyết sẽ dẫn tới thắng lợi nhanh chóng hơn. Điều đó rất quan trọng đối với doanh nghiệp nhỏ vốn rất cần tiết kiệm các nguồn lực hạn hẹp của mình:

*Cố binh quý thắng bất quý cửu.*

Dịch ý: Khi chiến tranh, mục tiêu lớn nhất là chiến thắng chứ không phải là các chiến dịch dai dẳng.

Nhà lãnh đạo thành công đưa ra quyết định và tiến hành các hoạt động bằng cách đặt câu hỏi: Liệu hành động này có thúc đẩy mục tiêu của chúng ta không? Nếu vậy, thì làm thế nào? Liệu nó có kiếm ra tiền hay không? Nếu hành động đó không hữu ích, không dẫn tới thắng lợi thì họ sẽ không tiếp tục theo đuổi điều đó. Nhà lãnh đạo cần duy trì sự đoàn kết của mọi người thông qua mục tiêu và mục đích giống nhau:

*Nhân ký chuyên nhất, tắc dững giả bất đắc độc tiến, khiếp giả bất đắc độc thoái, thử dụng chúng chi pháp dã.*

Dịch ý: *Toàn quân đã hành động nhất trí, thì người dững cảm không thể tiến một mình, kẻ hèn nhất cũng không thể lùi một mình, đó là phương pháp triển khai quân số lớn.*

## ĐỨC TÍNH THỨ 5: NGHIÊM MINH

Tôn Tử bàn nhiều về sự cần thiết của kỷ luật trong quân đội để thành công. Điều khiển một đạo quân lớn hay nhỏ đều đòi hỏi phải tuân thủ cùng những nguyên tắc như nhau.

### Hệ thống cấp bậc

Tổ chức và hệ thống cấp bậc là những yếu tố cơ bản thể hiện sự nghiêm minh.

*Pháp giả, khúc chế, quan đạo, chủ dụng dã.*

Dịch ý: *Pháp chế được hiểu như là việc tổ chức quân đội thành những đơn vị nhỏ hơn và phù hợp, việc phân chia cấp bậc trong quân ngũ, sự bảo quản đường sá để tiếp tế quân nhu cho quân đội và kiểm soát mức chi tiêu trong hoạt động quân sự.*

Sau đây là cách điều khiển cả một đạo quân lớn:

*Phàm trị chúng như trị quả, phân số thị dã.*

Dịch ý: *Điều khiển đội quân lớn cũng như điều khiển đội quân nhỏ, đó là vấn đề phân bố biên chế quân đội.*

Các đặc điểm của hệ thống cấp bậc và sự nghiêm minh được thể hiện rõ ràng trong câu nói sau.

*Tướng nhược bất nghiêm, giáo đạo bất minh, lại tốt vô thường, trần binh tung hoành, viết loạn.*

Dịch ý: *Khi chủ tướng nhu nhược và không uy nghiêm; khi ra mệnh lệnh không rõ ràng và dứt khoát; khi không giao nhiệm vụ cố định cho tướng lĩnh và binh sĩ; và phân chia cấp bậc theo kiểu may rủi, cầu thả, thì ắt loạn.*

Nếu muốn tận dụng lợi thế cạnh tranh của mình, doanh nghiệp nhỏ cần có trật tự và hệ thống vai trò cấp bậc rõ ràng. Nhưng các nhà lãnh đạo không bao giờ được nhầm lẫn giữa sự cởi mở, tính minh bạch và tinh thần cộng tác với mô hình tổ chức phẳng <sup>(30)</sup> thiếu hiệu quả, bởi vì mô hình này sẽ dẫn đến các quyết định chậm trễ và hệ thống điều hành yếu kém, mơ hồ.

<sup>(30)</sup> *Mô hình tổ chức phẳng (Flat organization structure), hay còn được gọi là tổ chức theo chiều ngang. Đây là kiểu cơ cấu tổ chức có rất ít hoặc không có sự can thiệp của các cấp quản lý. Ý nghĩa của mô hình này là tạo ra sự bình đẳng giữa quản lý và nhân viên nhằm giảm thiểu sự giám sát mang tính chất mệnh lệnh của cấp quản lý; đồng thời khuyến khích nhân viên trực tiếp tham gia vào quá trình quyết định.*

## Năm sai lầm nguy hiểm

Tôn Tử chỉ ra năm sai lầm nguy hiểm có thể gây trở ngại cho tướng lĩnh:

1. Tất tử, khả sát dã (Khinh suất có thể bị giết);
2. Tất sinh, khả lỗ dã (Tham sống sợ chết có thể bị bắt);

3. Phẫn tức, khả vũ dã (Nóng giận, hồ đồ có thể bị kích bằng lời lẽ nhục mạ);

4. Liêm khiết, khả nhục dã (Quá trọng danh dự không chịu được nhục nhã);

5. Ái dân, khả phiền dã (Quá bận tâm đến dân chúng nên tự chuốc thêm phiền muộn);

*Phạm thử ngũ giả, tướng chi quá dã, dụng binh chi tai dã. Phúc quân sát tướng, tất dĩ ngũ nguy, bất khả bất sát dã.*

Dịch ý: *Phạm năm sai lầm trên thì là tai họa cho việc dùng binh. Quân bị diệt, tướng bỏ mạng đều do năm mối nguy ấy, không thể không xét kỹ.*

Nếu bất cẩn thì bạn sẽ phạm sai lầm giống hệt những sai lầm mà bạn muốn đối thủ mắc phải. Nếu bạn là kẻ hèn nhất thì những người có năng lực sẽ không tin tưởng bạn hoặc không làm việc với bạn hay cống hiến sức lực cho bạn. Người dễ nóng giận sẽ phạm sai lầm và gây chiến vì lý do sai lầm. Tính cách quá trọng danh dự cũng sẽ khiến bạn sa vào những cuộc chiến sai lầm vì những lý do sai trái. Sự nhạy cảm quá mức với nhân viên sẽ ngăn cản bạn dẫn dắt họ và khó đưa ra những quyết định cứng rắn.

Do việc cầm quân xuất chiến rất gian khổ và đẫm máu, Tôn Tử đặc biệt đánh giá cao vai trò của chủ tướng và tướng lĩnh. Đoạn văn này xuất hiện ở cuối một chương luận về hòa công trong *Binh pháp*, trong đó truyền đạt quan niệm uyên bác của vị triết gia này:

*Cố minh quân thận chi, lương tướng cảnh chi, thử an quốc toàn quân chi đạo dã.*

Dịch ý: *Bậc minh quân cần lưu ý đến việc ấy, tướng tài cần cảnh giác với điều ấy. Đó là cách giữ cho đất nước bình an và quân đội vẹn toàn.*

Có lẽ phần có ý nghĩa nhất trong tất cả bình phẩm của Tôn Tử về tính cách của tướng quân chính là câu văn sau đây. Và chúng ta sẽ dùng nó để



kết thúc chương này:

*Cố tiến bất cầu danh, thoái bất tị tội, duy dân thị bảo, nhi lợi  
hợp ư chúa, quốc chi bảo dã.*

Dịch ý: Tiến không vì ham danh lợi, thoái không sợ bị giáng  
chức, chỉ một lòng nghĩ tới việc bảo vệ xã tắc, phụng sự quân  
vương, thì vị tướng đó mới là bảo vật của quốc gia.

Mọi nhà khởi nghiệp đều biết mùi thất bại. Nhưng những người thành công là những người bền chí, nhẫn nại để giành thắng lợi trong những cuộc chiến tiếp theo. Nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ phải chịu đựng rất nhiều thử thách; họ phải chống chọi và tìm cách vượt qua thất bại. Dĩ nhiên, kiên nhẫn là đặc điểm chính tạo ra sự khác biệt giữa doanh nghiệp nhỏ thành công và số doanh nghiệp còn lại. Đây cũng là yếu tố quan trọng trong *Binh pháp Tôn Tử*.

Đối với Tôn Tử, ngay cả đội quân ở thế bất lợi nhất cũng có thể thành công nhờ tinh thần và chí khí cao độ. Ông hướng dẫn chúng ta cách biến bất lợi thành lợi thế và không bỏ lỡ cơ hội nào để đánh bại kẻ thù. Khi khó khăn ập đến, các doanh nghiệp nhỏ không có đủ nguồn lực để chờ cơn bão tố qua đi. Chúng ta phải hành động, và khôn ngoan hơn hết là tuân theo các lời dạy của Tôn Tử.

Kiên nhẫn là phương châm hàng đầu của các nhà khởi nghiệp từ khi thế hệ khởi nghiệp tiên phong quyết định rằng họ sẽ tìm thấy hoặc tạo dựng thành tựu nào đó rồi bán nó đi. Những ấn phẩm thành công về khởi nghiệp trong nửa đầu của thế kỷ 20 đều viết về sự kiên gan và bền bỉ. Và mọi nghiên cứu nào về Tôn Tử hay các doanh nghiệp nhỏ thành công đều đề cập tới sự bền chí và kiên trì.

Noah Thomas Leask, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của ISHP, một hãng công nghệ thông tin hoạt động trong lĩnh vực an ninh mạng và quốc phòng, phát biểu: “Đừng đánh giá thấp mức độ nỗ lực, kiên nhẫn và kỷ luật cần có để thành công. Tôi không biết nhấn mạnh điều đó bao nhiêu cho đủ. Nhiều vấn đề sẽ xảy đến và bạn phải sẵn sàng về mặt thể xác, tinh thần và tâm trí để đối phó với chúng. Nếu bạn đang khởi nghiệp

với mong muốn làm ít được nhiều thì bạn đi sai đường rồi. Người ta làm việc để tận hưởng hành trình chứ không phải nghĩ về đích đến. Những người mưu cầu sự giàu sang chẳng bao giờ làm được điều này”.

Tính cách mà Leask mô tả tương tự với quan điểm “bảo vật của quốc gia” của Tôn Tử trong chương trước.

## SẴN SÀNG GIÀNH LỢI THẾ

Dưới đây là một trong những câu nói của Tôn Tử mà tôi tâm đắc trong *Binh pháp*. Tôi tin rằng mọi doanh nghiệp nhỏ đều nên khắc cốt ghi tâm điều này:

*Tạp ư lợi, nhi vụ khả tín dã; tạp ư hại, nhi hoạn khả giải dã.*

Dịch ý: *Khi bắt lợi, phải phát hiện và nắm bắt điều kiện có lợi thì đại sự mới thành công; gặp thuận lợi, phải thấy rõ những yếu tố bất lợi, mới giải trừ được hiểm họa.*

Chúng ta luôn cần chuẩn bị để rút ra thắng lợi từ thất bại và sẵn sàng vượt qua mọi tình huống khó khăn. Những người đứng sau các doanh nghiệp nhỏ thành công hiểu rất rõ về nghịch cảnh, dù tưởng như họ rất khó thành công do ở thế rất bất lợi. Ngoài ra, bạn cần sẵn sàng cho các tình huống bất ngờ để đội ngũ của mình có thể biến thế bất lợi thành thuận lợi. Nền kinh tế khó khăn mang đến một ví dụ hay cho nguyên tắc này. Nếu đối thủ cạnh tranh của bạn lâm vào cảnh chật vật và khó khăn, họ có thể làm ăn kiểu chộp giựt, lựa chọn lợi ích ngắn hạn mà đánh đổi lợi ích dài hạn, đưa ra những quyết định hấp tấp, cực đoan và không còn thấy được bức tranh toàn cảnh. Vậy bạn có thể tận dụng tình hình này để giành lợi thế cho mình như thế nào?

Tác giả kiêm chuyên gia về marketing, Jay Abraham tin rằng các công ty định hướng chiến lược theo hướng sẵn sàng nắm bắt lợi thế sẽ có thể giành được 15 - 20% khách hàng lớn nhất từ đối thủ cạnh tranh trong thời điểm khó khăn. Bằng chiến lược tư duy cầu tiến, các công ty này thu

hút được một lượng lớn khách hàng mới trên thị trường, kể cả những khách hàng trước đây không có nhu cầu sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của họ. Qua đó, Abraham giải thích rằng nếu bạn có khả năng tận dụng nghịch cảnh, chẳng hạn như khi nền kinh tế đi xuống, doanh nghiệp của bạn có thể thu hút tất cả khách hàng mới trên thị trường. Hãy kết hợp điều đó với khoảng 15 - 20% khách hàng lớn nhất, có tiềm năng sinh lời cao nhất và thường xuyên nhất từ đối thủ cạnh tranh, và bạn có thể gia tăng gấp đôi thành quả mình có thể thực hiện, ngay cả trong thị trường giá tăng<sup>(31)</sup>.

*(31) Còn gọi là thị trường vững giá. Đây là thị trường có lượng cầu lớn hơn lượng cung và giá cả có xu hướng tăng lên. (ND)*

Tuy nhiên, có vài điều cần báo trước để bạn sẵn sàng nắm bắt lợi thế. Việc này đòi hỏi sự can đảm, kiên trì và khả năng nhìn xa thấy trước để sẵn sàng chịu đựng lâu dài. Đồng thời, bạn phải biết chấp nhận rằng trục trặc sẽ xảy ra và cần chủ động thúc đẩy để vượt qua khó khăn, chứ không trở thành nạn nhân của nó.

Khi quan sát những học viên khác trong khóa huấn luyện tự vệ, tôi nhận thấy có hai loại người, kể cả ở những võ sinh mới hay từng trải qua huấn luyện. Đầu tiên là loại người không hề ý thức được rằng họ sẽ trở thành nạn nhân bị tấn công nên hoàn toàn không có phòng bị nếu chuyện không hay xảy đến. Rồi khi bị bất ngờ và lúng túng, người này sẽ cam chịu trở thành nạn nhân. Loại người thứ hai là những người sống và tập luyện như thể cuộc đời họ phụ thuộc vào việc đó bởi vì họ tin rằng chuyện này hoàn toàn có thể xảy ra. Họ hiểu rằng mình có thể trở thành nạn nhân của một kẻ nào đó và ở một nơi nào đó; và họ không chấp nhận việc này. Nhóm người chấp nhận giả thuyết rằng mình có thể bị tấn công và luôn sẵn sàng chiến đấu thì sẽ không thể bị đánh bại. Điều này cũng đúng với những nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ. Nếu nhận thức được hiểm họa trước mắt và sẵn sàng đối phó với chúng, bạn sẽ hóa giải được

tình huống bất lợi. Nếu sẵn sàng xoay chuyển nghịch cảnh thành lợi thế, bạn có thể giúp doanh nghiệp của mình tránh được tai họa.

Một phần trong việc chuẩn bị sẵn sàng là có địa thế giúp bạn tránh bị tấn công dễ dàng. Địch thủ rồi sẽ đến, nhưng bạn có thể kiểm soát để sẵn sàng ứng chiến:

*Cố dụng binh chi pháp, vô thị kỳ bất lai, thị ngô hữu dĩ đãi dã; vô thị kỳ bất công, thị ngô hữu sở bất khả công dã.*

Dịch ý: Nguyên tắc dùng binh là đừng trông đợi địch không đến đánh ta, mà trông vào việc ta đã vạch sẵn kế sách đối phó; đừng trông đợi địch không tấn công ta, mà trông đợi vào việc thành lũy của ta vững chắc, địch không thể hạ nổi.

Tôn Tử dạy chúng ta rằng nghịch cảnh có thể tạo ra tác động tích cực, không chỉ rèn luyện sự kiên trì mà còn để giành thắng lợi. Hãy ghi nhớ kỹ hướng dẫn sau đây về giá trị chiến lược của tình thế bất lợi:

*Đầu chi vong địa nhiên hậu tồn, hạm chi tử địa nhi hậu sinh. Phù chúng hãm ư hại, nhiên hậu năng vi thắng bại.*

Dịch ý: Đưa vào nơi mất để còn, rơi vào chỗ chết để sống. Tung binh sĩ vào chỗ hiểm mới có thể chuyển nguy thành yên, buộc quân sĩ vào chỗ chết mới có thể chuyển chết thành sống. Quân đội phải lâm vào tình thế tồn vong thì sau đó mới có thể giành lấy thắng lợi.

## GIỮ QUAN ĐIỂM TÍCH CỰC

Nếu bạn có khả năng truyền cảm hứng và duy trì quan điểm tích cực trong công ty, bạn gần như đã có đủ điều kiện cần thiết để “hành động quyết liệt nhằm giành thắng lợi”. Một phản ứng phổ biến trước nghịch cảnh là tình trạng chia rẽ và nội bộ bất hòa. Điều đó dẫn đến thái độ tiêu cực và cảm giác áy náy giữa mọi người với nhau. Trong thời điểm này, cảm xúc tích cực trong ban lãnh đạo là yếu tố đặc biệt quan trọng. Các

đội nhóm có thể vượt qua những thách thức tưởng chừng bất khả thi nếu được truyền cảm hứng rằng khả năng chiến đấu của họ đáng giá và họ có thể đạt được thành công:

*Tam quân kí hoặc thả nghi, tắc chư hầu chi nạn chí hĩ, thị vị loạn quân dẫn thắng.*

Dịch ý: *Khi quân đội bồn chồn và hoài nghi, các nước chư hầu (32) khác chắc chắn sẽ gây rối. Việc này chỉ khiến quân đội hỗn loạn và làm chiến thắng trở nên xa vời.*

(32) *Chư hầu là những quốc gia nhỏ bị lệ thuộc, được thiên tử (vua tối cao của nước lớn) sắc phong.*

Nhà lãnh đạo phải giải quyết và xử lý dứt điểm sự ngờ vực và những hình thức tiêu cực khác, bởi vì chúng giống như một căn bệnh truyền nhiễm sẽ lây lan một cách đầy tai hại khắp doanh nghiệp. Thay vì vậy, nhà lãnh đạo tài giỏi sẽ hình thành văn hóa tích cực và thắng lợi, ngay cả khi đối mặt với nghịch cảnh và mọi thuộc cấp đều tin tưởng rằng công ty sẽ đưa họ đi tới thành công.

Marcus Ryu, giám đốc điều hành của Guidewire Software, đã đồng sáng lập công ty phần mềm vào năm 2001 sau thời điểm bong bóng công nghệ<sup>(33)</sup> và sự kiện 11/9<sup>(34)</sup>. Ông thừa nhận rằng đó là thời điểm khác thường để khởi nghiệp. Vì thế, một nguyên tắc khi sáng lập là đón nhận nghịch cảnh và khó khăn. Ông chia sẻ với tờ *New York Times* rằng đội ngũ nhân viên của Guidewire Software luôn cố gắng đưa ra nhiều bằng chứng xác thực về khả năng giải quyết các vấn đề khó khăn của khách hàng. Ngày nay, Guidewire Software đã được niêm yết công khai tại Sở Giao dịch Chứng khoán New York (NYSE - New York Stock Exchange).

(33) *Bong bóng dotcom lần 1 (1995 - 2000) xảy ra khi giá cổ phiếu của các công ty công nghệ lên cao một cách bất thường do bị đầu cơ hoặc nhận được sự kỳ vọng thái quá từ phía các nhà đầu tư. Bong bóng tăng trưởng đến giá trị 1,3 nghìn tỷ đô-la,*

tương đương 8% toàn bộ thị trường chứng khoán Hoa Kỳ vào thời điểm đó và đột ngột vỡ tan vào ngày 20/3/2000, khiến hơn một nửa số công ty IT và Internet phá sản, hàng trăm nghìn người mất việc và nhiều hệ lụy về sau.

*(34) Sự kiện 11 tháng 9 là vụ tấn công khủng bố kinh hoàng nhất do thế lực khủng bố bên ngoài gây ra tại Hoa Kỳ. Vụ tấn công làm 2.996 người chết, hơn 6.000 người khác bị thương, gây thiệt hại về tài sản và cơ sở hạ tầng ít nhất mười tỷ đô-la và tổng tổn thất hơn ba nghìn tỷ đô-la.*

Ryu nói rằng lạc quan về tương lai là một trong những điều quan trọng mà nhân viên muốn và cần nghe từ nhà lãnh đạo. Họ muốn nghe một thông điệp trung thực, nhưng họ cũng thực sự muốn hy vọng cho tương lai, chẳng hạn như: “Tôi đang đứng trước các bạn và tôi sẽ luôn ở đây. Chúng ta đang gặp vài thử thách. Chúng ta dư sức xử lý chúng”.

Nhà lãnh đạo là người sẽ dẫn dắt đội ngũ đi đến thắng lợi dù “trong tình huống khó khăn” và người đó phải biết truyền đạt thông điệp này, không chỉ một hay hai lần, mà cần đều đặn lặp đi lặp lại.

## BIẾT THỜI ĐIỂM CHIẾN ĐẤU

Phân biệt được thời điểm phải đánh và thời điểm nên lui để tiến đánh vào ngày khác có hoàn cảnh thuận lợi hơn là nguyên tắc tinh túy của Tôn Tử. Đôi lúc việc giao tranh là cần thiết như bị rơi vào thế đất kẹt và thế bị vây. Vào những thời điểm khác thì chỉ giao chiến khi tình hình có lợi.

Rơi vào thế đất chết kẹt thì đòi hỏi phải có hành động tức thời. Hãy nhớ rằng:

*Tật chiến tắc tồn, bất tật chiến tắc vong giả, vi Tử địa.*

Dịch ý: *Thế đất chết kẹt là thế đất mà ta chỉ có thể sống sót nếu liều đánh diệt địch mà không chân chừ.*

Felix Dennis đã kết luận về “chiến thắng” của mình trước gã khổng lồ Ziff Davis và chiến địa sau đó (Chương 2) như sau: “Lời khuyên của tôi trong vấn đề cạnh tranh là luôn bảo đảm rằng bạn muốn chiến đấu, và *buộc phải* chiến đấu trên vùng đất của đối thủ lớn. Nếu đối phương nóng lòng mua lại bạn, cương quyết phải đậu xe tăng của họ trên bãi cỏ của bạn thì có lẽ bạn nên cho phép họ làm điều đó với *một cái giá hợp lý*”.

Với đối thủ nhỏ hơn, Dennis khuyên: “Nếu đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn, hãy cố gắng thuê mượn, mua lại hoặc liên doanh với họ. Nếu họ không có phản ứng thì hãy hành động quyết liệt và triệt tiêu họ. Nếu việc đó không có tác dụng, thì học cách làm bạn và cấu kết cùng những con voi ma-mút lông lá. Nhưng đừng đấu với những con cọp. Đừng làm điều đó, nếu bạn muốn trở nên giàu có”.

Tôn Tử trao cho chúng ta một phép thử sáng suốt để biết khi nào cần chiến đấu và khi nào cần tiết chế. Đây cũng là lời khuyên thực sự đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ:

*Phi lợi bất động, phi đắc bất dụng, phi nguy bất chiến.*

Dịch ý: *Không thấy lợi thì đừng hành động, không thắng được thì đừng động binh, không bị nguy khốn thì đừng giao chiến.*

Qua câu nói trên, ta thấy được đỉnh cao của sự sáng suốt, hiểu biết và tự chủ mà vị tướng tài giỏi cần vận dụng để phân biệt thời điểm thuận lợi để giao chiến. Tôn Tử chỉ dẫn cách để vạch ra lối thoát khỏi tình huống xấu như sau:

*Ngã bất dục chiến, hoạch địa nhi thủ chi, địch bất đắc dữ ngã chiến giả, quai kỳ sở chi dã.*

Dịch ý: *Nếu không muốn đánh, ngay cả khi ta chỉ vạch một đường trên mặt đất để phòng thủ thì đối phương sẽ không tiến đánh, bởi vì ta làm chệch hướng di chuyển của chúng.*

DYSON INC.



Trong một chuyến đi Tây Âu, tôi nhớ đến việc dùng nhà vệ sinh ở Luân Đôn, Paris và Ý. Cứ mỗi lần sử dụng, tôi đều kinh ngạc vì máy sấy khô tay hoạt động thật mạnh và hiệu quả. Thực sự là thứ đó lưu lại ấn tượng rất lâu. Nhiều năm qua, tôi đã tự hỏi tại sao không ai có thể nghĩ ra công nghệ thực sự làm khô bàn tay của khách hàng trong khoảng thời gian hợp lý. Bởi vì tôi không thích chạm tay vào cửa phòng vệ sinh. Hãy thử tưởng tượng tôi vui mừng ra sao khi phát hiện máy sấy khô tay Airblade, phát minh của hãng Dyson. Thiết bị này không có cánh quạt bên ngoài, làm khô bàn tay trong mười giây thay vì bốn mươi giây và tiết kiệm được 25% điện năng. Cuối cùng, tốc độ là rất quan trọng. Nam diễn viên hài Jerry Seinfeld đây mịa mai khi nói về những thập niên qua sử dụng “máy thổi khô tay” (hand blower) trong nhà vệ sinh nam: “Phải nói là tôi rất thích máy thổi khô tay. Nó mất thời gian hơn một chút, nhưng tôi cảm thấy khi anh ở trong phòng với mùi hôi khó chịu, anh muốn ở lại lâu hết mức có thể” <sup>(35)</sup>.

*(35) Những câu thoại này nằm trong chương trình sitcom nhiều tập The Red Dot. (ND)*

Hầu hết nhà khởi nghiệp đều có những câu chuyện thú vị về việc đương đầu với nghịch cảnh. Nhưng câu chuyện của Sir James Dyson nghe như là thành công lớn của một nhà phát minh. Sau bao năm, cuối cùng ông đã sản xuất ra nguyên mẫu của máy hút bụi có thể thương mại hóa sau 5.126 lần thử nghiệm và mười lăm năm thực nghiệm. Sự đền đáp rất tương xứng với công sức ông đã bỏ ra vì hiện nay, ông là một trong số những người giàu nhất Anh quốc, và máy hút bụi mà Dyson tạo ra là loại máy hút bụi bán chạy nhất tại thị trường Hoa Kỳ (thống kê theo doanh thu).

Song, đối với hầu hết các nhà phát minh, thành công là điều không thể biết trước một cách chắc chắn. Dyson đã chi gần như toàn bộ tiền tiết kiệm để phát triển phát minh của mình thành máy hút bụi trong suốt và

không tui. Bên cạnh nợ nần, thất vọng, cuộc chiến “lao tâm khổ tứ” để chống lại những chuyên gia cố gắng hạ bệ ý tưởng của ông dựa vào chuyên môn riêng của họ, cái giá của sự thành công còn bao gồm cả những vụ kiện cáo nữa.

Dyson không ngại thất bại và ông tin rằng thất bại nên được hoan nghênh hơn nữa, kể cả ở trường học. Những nhà sáng tạo trong doanh nghiệp nhỏ cần có khả năng đối mặt với chỉ trích; đồng thời họ phải có tính khiêm tốn, tò mò, sự quyết tâm và tinh thần sẵn lòng chịu thử thách và thất bại. Sau này, Dyson chia sẻ với tờ *Entrepreneur*: “Nếu muốn làm điều gì đó khác biệt, bạn sẽ phải đối mặt với nhiều kẻ chỉ trích”. Và những nhà cách tân ở mọi nơi đều nhất trí với điều đó.

Khi Dyson thành công, các đối thủ tự nhiên bắt chước theo và những công ty sản xuất lớn bắt đầu tung ra thị trường loại máy hút bụi gió xoáy do họ sản xuất. Dyson đã đâm đơn kiện một số đối thủ, bao gồm Hoover, về việc vi phạm bằng sáng chế. Công ty của ông đã thắng kiện hơn 6 triệu đô-la trong vụ kiện Hoover. Bằng cách này và thông qua quá trình đổi mới không ngừng, Dyson đã bắt đối thủ luôn phải bận rộn.

## PRICELINE

Priceline có tất cả những dấu hiệu của một trong những công ty hoạt động thương mại trên Internet thâm hiểm nhất và bị mất dần danh tiếng. Năm 1998, công ty bắt đầu hoạt động trực tuyến và khi hàng đồng công ty dotcom (bao gồm nhiều khách hàng của tôi) đang cạn số tiền kiếm được một cách quá dễ dàng, thì một số vẫn hoạt động tốt, nhưng một số thì không. Có lẽ bạn vẫn nhớ những ngày đầu rất nổi bật của dịch vụ “Name Your Own Price” (Người mua đề nghị giá sản phẩm) của Priceline dành cho vé máy bay. Trong những ngày xa xưa đó, khi còn kiếm ra lợi nhuận, công ty dotcom này đã cố bành trướng thêm việc kinh doanh trạm xăng, cửa hiệu tạp hóa, dịch vụ bảo hiểm, thế chấp, điện

thoại viên thông và bán xe hơi mới. Do đa phần những sáng kiến này đều thất bại, Priceline thua lỗ 1,1 tỷ đô-la trong năm 1999, và trong năm 2000, cổ phiếu của công ty tuột dốc từ 974 đô-la xuống còn... 7 đô-la/cổ phiếu.

Nhưng cuộc phiêu lưu của Priceline không dừng lại ở đó. Năm 2002, khi Jeffery Boyd được đề bạt từ luật sư trưởng của bộ phận pháp lý lên giám đốc điều hành, quá trình hồi phục bắt đầu. Ông đã đưa Priceline đi từ kinh doanh thua lỗ 19 triệu đô-la trong năm 2002 trở thành có lợi nhuận 1,1 tỷ đô-la trong năm 2011. Điều đó biến Priceline thành một trong những công ty phát triển nhanh nhất ở Hoa Kỳ, theo đánh giá của tạp chí *Fortune*.

Bất chấp những lần sa cơ, thất thế trước đây và thêm nữa, khối tài sản khổng lồ mà Priceline có được qua tất cả biến cố là giá trị thương hiệu tuyệt vời, chủ yếu là do sự kết hợp của công ty với diễn viên William Shatner <sup>(36)</sup> trong các chương trình quảng cáo trên truyền hình rất được ưa chuộng.

<sup>(36)</sup> *William “Bill” Shatner là diễn viên, ca sĩ, tác giả, nhà sản xuất, đạo diễn, phát ngôn viên, và diễn viên hài người Canada. Ông đã trở thành một biểu tượng văn hóa với vai diễn James T. Kirk, thuyền trưởng tàu USS Enterprise trong phim Star Trek.*

Để đưa Priceline thoát khỏi tình trạng khủng hoảng, Boyd thay đổi định hướng tập trung của công ty trở về việc kinh doanh du lịch, mở rộng sang hoạt động đặt phòng khách sạn. Dù Priceline kiếm được lợi nhuận đầu tiên vào năm 2003, nhưng thay đổi thực sự diễn ra vào năm 2004 và 2005, khi công ty mua lại hai trang web đặt chỗ khách sạn lần lượt tại Vương quốc Anh và Amsterdam. Những thương vụ mua lại này góp phần rất lớn cho sự tăng giá và thành công trên thị trường cổ phiếu của Priceline, biến họ trở thành một trong những câu chuyện hấp dẫn nhất về việc mua lại công ty khác trong lịch sử Internet.

Hiện nay, thị trường dịch vụ du lịch trực tuyến tại châu Âu đang có triển vọng tăng trưởng đáng kể và Priceline cũng đang bắt đầu mạnh dạn đầu tư vào thị trường châu Á.

Những người từng làm việc trong doanh nghiệp nhỏ đều hiểu rất rõ về các vấn đề như thiếu tổ chức và văn hóa công ty rời rạc. Những điều đó làm phân tán sự tập trung và kỷ luật trong doanh nghiệp lỏng lẻo. Căn nguyên của vấn đề thì có thể hiểu được là do tình hình thay đổi không ngừng với tốc độ nhanh và nguy hiểm nên đòi hỏi doanh nghiệp nhỏ phải theo kịp và vượt trội hơn đối thủ. Nhưng chúng ta cũng đều biết rằng tình trạng này sẽ kèm theo một số tác dụng phụ gây cản trở cho các doanh nghiệp nhỏ và buộc chúng ta phải bám đuôi người khác nếu không muốn tụt lại, nỗ lực nhiều gấp đôi; nếu không thì chỉ lãng phí thời gian. Trong quân sự, Tôn Tử yêu cầu quân đội tập trung vào một mục đích duy nhất để giành chiến thắng. Tương tự như vậy, các doanh nghiệp nhỏ cũng cần sự tập trung này nếu muốn thống trị thị trường. Nếu đó là mục tiêu bạn đang nhắm đến thì bạn nên áp dụng một số hướng dẫn của Tôn Tử để phát triển và duy trì một doanh nghiệp theo định hướng tập trung.

Doanh nghiệp có quy mô nhỏ sẽ gặp tổn thất rất lớn nếu không tập trung các nguồn lực hạn chế của mình vào những ưu tiên chiến lược. Dù ưu tiên đó là tung ra sản phẩm, thành lập bộ phận mới hoặc công khai một chiến dịch marketing, thì quan trọng là phải thực hiện đúng cách. Tuy nhiên, cho đến nay, có quá nhiều ý tưởng thất bại do chậm tung sản phẩm, trì trệ đưa ra quyết định hay nhầm lẫn chung về mục đích. Lợi thế của doanh nghiệp nhỏ là nhanh chóng đạt được sự đồng thuận và/hoặc đưa ra quyết định, huy động mau lẹ các nguồn lực và đạt mục tiêu đề ra. Thật đáng tiếc cho những doanh nghiệp nhỏ đã từ bỏ lợi thế đó, phung phí thời gian cải tiến ý tưởng và tính năng trong nỗ lực đạt chiến lược Go-To-Market <sup>(37)</sup> hoàn hảo. Đừng giậm chân tại chỗ. Hãy thiết kế sản

phẩm, phát hành và đánh giá phản ứng của thị trường đối với sản phẩm. Hãy luôn hướng sự tập trung vào mục tiêu kinh doanh.

*(37) Chiến lược Go-To-Market (GTM), nghĩa là việc đưa được giá trị độc nhất đến với khách hàng và đạt được lợi thế cạnh tranh, là một quy trình thiết yếu phục vụ việc tăng trưởng nhanh, từ đó chiếm lĩnh và dẫn đầu thị trường.*

## CUỘC CHƠI LÂU DÀI

Để đạt thành tựu lớn, yếu tố tập trung và kỷ luật là rất cần thiết. Người ta dễ bị xao lãng, mất tập trung nên không thể kiên trì đi hết con đường mình đã vạch ra. Nhưng những ai làm được điều đó sẽ có lợi thế rõ rệt hơn những người khác về các kết quả dài hạn và có liên hệ chặt chẽ với nhau:

*Phàm vi khách chi đạo, thâm tắc chuyên, thiên tắc tán.*

Dịch ý: *Khi xâm nhập vào lãnh thổ địch, có một nguyên tắc chung là vào sâu ắt chuyên nhất, vào cạn ắt ly tán.*

Để trở thành kẻ thống trị trong cuộc chiến lâu dài thì đòi hỏi chủ tướng phải có khả năng nhìn xa thấy trước địa điểm giao chiến và khả năng động viên lực lượng để đắc thắng:

*Cố tri chiến chi địa, tri chiến chi nhật, tắc khả thiên lí nhi hội chiến.*

Dịch ý: *Biết trước chiến địa và thời điểm giao tranh thì từ cách xa nghìn dặm cũng có thể giao chiến.*

Về phía địch, Tôn Tử bàn như sau:

*Cố bị tiên tắc hậu quả, bị hậu tắc tiên quả, bị tả tắc hữu quả, bị hữu tắc tả quả; vô sở bất bị, tắc vô sở bất quả.*

Dịch ý: *Nếu địch phòng bị ở tiền tuyến thì hậu tuyến mỏng yếu. Nếu địch phòng bị ở tả quân thì hữu quân dễ bị nguy hiểm. Và khi địch phòng bị ở khắp nơi thì nơi nào binh lực cũng mỏng.*

Nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ biết chú tâm cao độ thì sẽ ít bị tổn thương hơn. Trên thực tế, bạn càng tập trung thì chiến trường càng ít hơn. Và mức độ tập trung càng chuyên sâu thì bạn sẽ có thể vạch ra kế hoạch dài hạn hay và chính xác hơn.

## HÀNH ĐỘNG KHI THẮNG LỢI: CỨNG CỐ CÁC NGUỒN LỰC

Câu nói sau đây là một trong những nguyên tắc cốt yếu của cuốn sách này. Nó rất quan trọng nhưng thường bị bỏ qua:

*Phù chiến thắng công thủ, nhi bất tu kỳ công giả hung, mệnh viết phí lưu.*

Dịch ý: *Phàm thắng trận, chiếm được thành trì mà củng cố, khai thác những thành quả này thì thật sự nguy hiểm và lãng phí.*

Theo kinh nghiệm của tôi, câu nói trên đánh ngay trọng tâm của một trong những sai lầm đắt giá và tai hại nhất của những doanh nghiệp nhỏ. Do tầm nhìn thiển cận, thường xuyên thay đổi phương hướng và có nguồn lực hạn chế, những doanh nghiệp nhỏ tuy cũng thường giành được một số thắng lợi lớn nhỏ, nhưng họ không tận dụng trọn vẹn được các cơ hội đó. Là người hoạt động trong lĩnh vực marketing, tôi đã từng thấy vài kịch bản tương tự liên tục lặp lại trong rất nhiều doanh nghiệp. Các hội chợ thương mại là địa điểm phổ biến khiến doanh nghiệp ở mọi quy mô trở nên bối rối và phát cuồng. Những lần tụ hội này khiến các doanh nghiệp phải chi ra một khoản tài chính đáng kể, đòi hỏi sử dụng nhân lực và hao tổn nhiều chi phí để thiết kế và tạo ra các gian hàng triển lãm. Cộng thêm tiền tài trợ và các yếu tố khác, các hội chợ thương mại có thể nhanh chóng bòn rút hàng chục nghìn đô-la từ ngân sách của đơn vị tham gia triển lãm. Nhưng đây cũng là cơ hội cực kỳ to lớn để gặp gỡ với những đối tác lớn, khách hàng hiện hữu và khách hàng tiềm năng. Vậy thì vấn đề là gì?

Rất nhiều lần, tôi thấy nhân viên tại hội chợ thương mại chộp lấy các “đầu mối kinh doanh” (lead<sup>(38)</sup>) một cách băng quơ như thể đó là tờ tiền bay trong gió. Họ vồ lấy và nhét tất cả thông tin vào chung một cơ sở dữ liệu. Nhưng bất kỳ ai tinh ý và đã từng làm việc tại gian hàng chỉ vài phút thì biết rằng không phải mọi đầu mối đó đều có giá trị. Chắc chắn bạn sẽ rời hội chợ với một mẻ lớn thông tin gọi là “đầu mối kinh doanh”, nhưng sẽ chẳng có ý nghĩa gì nếu không chăm sóc kịp thời những khách hàng đầy tiềm năng. Đầu mối kinh doanh nóng hổi từ người thực, việc thực sẽ nhanh chóng trở nên nguội lạnh nếu khách hàng tiềm năng với thẻ tín dụng trên tay đang phải chờ đợi cuộc gọi từ nhân viên kinh doanh, vốn đang lẩn tránh việc gọi điện do bận sàng lọc để tìm cơ hội tốt. Đây là một ví dụ về việc không thể khai thác hiệu quả thành công đạt được. Nhưng chuyện tồi tệ không chỉ dừng lại ở đó. Vấn đề doanh số của nhân viên kinh doanh và việc xử lý không tốt đầu mối thu được từ hội chợ thương mại (mà bạn làm việc không mệt mỏi mới kiếm được và hao tốn nhiều chi phí hơn bình thường) là những câu chuyện buồn khác, kết thúc bằng sự hao phí thời gian, công sức và tiền bạc.

*(38) Khái niệm lead trong marketing ám chỉ bất cứ ai, bất cứ tổ chức nào có hứng thú với thứ bạn đang kinh doanh. Họ cho bạn biết tín hiệu của mình bằng cách chia sẻ thông tin liên lạc, địa chỉ email hay tài khoản mạng xã hội của mình.*

Nhân viên kinh doanh có thể mang đến lợi ích lớn hoặc gây ra thiệt hại nặng cho doanh nghiệp nhỏ. Một số doanh nghiệp biết tuyển dụng, tưởng thưởng và giữ chân những nhân viên lành nghề đạt hiệu suất cao. Các doanh nghiệp khác thì dường như thay nhân viên kinh doanh như thay áo. Nếu tuyển dụng nhân viên kinh doanh liên tục và máy móc thì không có cách nào để kinh doanh ổn định hay củng cố lợi nhuận. Và nếu doanh nghiệp của bạn đang trong tình trạng này thì có khả năng cao là



vấn đề không nằm ở đội ngũ kinh doanh mà nằm ở quá trình tuyển dụng, đào tạo, giữ chân và khen thưởng cho họ.

Tôi đã tham dự nhiều cuộc họp quản trị tại các doanh nghiệp nhỏ. Tại đó, các nhà lãnh đạo, vốn phải có những việc hay ho hơn để làm, lại đi tranh cãi về những tiêu tiết vụn vặt vốn chẳng hề liên quan đến chủ đề chính và chẳng mang về một đồng lợi nhuận cho việc kinh doanh. Những cuộc họp này làm mất thời gian và sức lực của những người thông minh. Điều thật đáng buồn bởi vì các doanh nghiệp nhỏ rất cần tận dụng tối đa thời gian và sức lực của mọi người, đặc biệt là những người thông minh nhất.

Vấn đề phân phối và giao hàng có thể gây cản trở cho việc khai thác những thành tựu đạt được (hãy nhớ lại câu chuyện của Airwalk trong Chương 5). Do đó, sự tập trung là yếu tố cần thiết để củng cố những lợi nhuận rất khó đạt được.

## MỞ RỘNG VIỆC CHIA SẺ THÔNG TIN TRONG DOANH NGHIỆP

Phân tán và tập trung binh lực là chiến lược mà Tôn Tử đã cố vấn cho tướng Ngũ Tử Tư để triển khai lực lượng đánh chiếm nước Sở hùng cường. Về vấn đề này, ông nói như sau:

*Cố binh dĩ trá lập, dĩ lợi động, dĩ phân hợp vi biến giả dã.*

Dịch ý: *Quân đội hoàn thành được nhiệm vụ dựa trên sự giả trá, bất ngờ, căn cứ thuận lợi mà hành động, biến hóa qua chiến thuật phân tán và tập trung binh lực.*

Những doanh nghiệp có quy mô vừa và lớn thường hoạt động theo xu hướng cô lập giữa các bộ phận. Các đơn vị kinh doanh thường hoạt động độc lập, không biết việc gì đang diễn ra trong những bộ phận khác của doanh nghiệp. Nhưng các doanh nghiệp kinh doanh nhỏ cũng biết rằng sự cô lập đó không chỉ xảy ra ở các công ty lớn. Các công ty tư vấn

về công nghệ và kinh doanh thì khét tiếng về yếu tố cô lập. Trong đó, những công ty cung cấp dịch vụ cho chính phủ thì đáng trách nhất. Các tư vấn viên thường làm việc theo hợp đồng dài hạn để hỗ trợ cho cơ quan chính phủ. Họ thường làm việc với khách hàng tại cơ quan và trở nên bám rễ với văn hóa của nơi đó. Họ coi trọng công việc tại cơ quan đó nhiều hơn chính công ty tuyển dụng họ. Điều này rất đáng khen trong mối quan hệ với khách hàng nhưng nó tạo nên rào cản trong việc chia sẻ thông tin, cải tiến và kinh nghiệm với các bộ phận còn lại trong công ty đó. Tình trạng này gây ra sự thiếu hiệu quả và lỗ hổng trong kiến thức hạn hẹp.

Trong những năm làm việc với các nhà thầu của chính phủ Hoa Kỳ ở Washington, DC, tôi biết có một công ty rất đặc biệt đã hành động để phá vỡ mô hình “rào lại” đó. Nhà thầu tình báo và quốc phòng này cũng thích ẵm danh giống như những nhà thầu khác cùng lĩnh vực, tuy nhiên, công ty này đã đưa ra những nỗ lực phối hợp hiệu quả nhằm chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm thu được từ từng dự án và cơ quan khách hàng để vận dụng vào các dự án và khách hàng khác. Hàng quý, công ty tập hợp tất cả nhân viên và dành một ngày để chia sẻ kinh nghiệm, cải tiến và phương pháp luận; những thông tin có thể được phỏng theo và áp dụng cho các khách hàng khác. Hàng năm, công ty sẽ tổ chức hội nghị nội bộ quy mô lớn với cùng mục đích.

Những buổi đào tạo này sẽ lấy mất thời gian của các khách hàng. Thời gian dành cho buổi đào tạo không được trả tiền, cũng như không phải để đi chơi. Nhưng công ty này hiểu rằng việc gặp mặt nội bộ để rồi sau đó cho những đội ngũ dày dặn kinh nghiệm hơn quay về cơ quan của khách hàng sẽ khiến nhân viên vững chuyên môn hơn và khách hàng hài lòng hơn. Và quan trọng hơn nữa, điều đó làm cho công ty trở nên mạnh mẽ và năng động hơn trên thương trường đầy bon chen và cạnh tranh cao độ. Đây là một bài học hiếm hoi và đáng ngưỡng mộ mà nhiều tư vấn viên, cũng như doanh nghiệp khác nên học hỏi theo.

## TẬP TRUNG GIÚP GIẢM SAI SÓT

Kiên tâm vào mục tiêu và chiến lược của mình sẽ giúp loại bỏ những hành động dư thừa và dẫn bạn đi tới thắng lợi. Tính quả quyết này sẽ đóng góp rất nhiều vào khả năng đưa ra quyết định mạnh mẽ và giảm thiểu sai sót:

*Cổ chi sở vị thiện chiến giả, thắng ư dị thắng giả dã.*

Dịch ý: *Người xưa coi chiến binh tài giỏi là người không chỉ chiến thắng mà còn chiến thắng một cách dễ dàng.*

Về tiêu chuẩn để giành thắng lợi, Tôn Tử nói như sau:

*Bất thắc giả, kỳ sở thố tất thắng, thắng dĩ bại giả dã.*

Dịch ý: *Thắng trận do không phạm sai lầm. Không phạm sai lầm là yếu tố giúp thắng lợi trở nên chắc chắn, bởi vì điều đó có nghĩa là chinh phục địch quân đã bại rồi.*

## PHÁT HIỆN RỐI LOẠN CỦA ĐỊCH THỦ

*Dĩ trị đãi loạn, dĩ tĩnh đãi hoa, thử trị tâm giả dã.*

Dịch ý: *Lấy kỷ luật đối phó với rối loạn; lấy tĩnh đối phó với động.*

Qua việc giữ kỷ luật và rèn luyện tính kiên nhẫn, có đủ nguồn lực và biết cách chờ đợi thời cơ, những doanh nghiệp nhỏ có thể dò ra sự rối loạn và động tĩnh trong đối thủ. Hoặc trong trường hợp của Chobani, bạn có thể bước vào thị trường mới mẻ dù chưa có chuẩn bị và lấp đầy khoảng trống mà trước đó chưa tìm thấy.

## LÀM ĐỊCH THỦ NHIỀU LOẠN, BẤT AN

Đây là một khái niệm mà Tôn Tử thường xuyên lặp lại. Hãy mở rộng nguồn lực của mình, đồng thời làm suy yếu các nguồn lực của địch,

giành thế thượng phong bằng cách làm đối phương bất an và nhiễu loạn. Hướng dẫn của Tôn Tử dành cho các đội quân yếu thế cũng là điều mà các nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ nên ghi nhớ:

*Quả giả, bị nhân giả dã; chúng giả, sử nhân bị kỹ giả dã.*

Dịch ý: *Binh lực yếu do phải dàn trải khắp nơi, binh lực dồi dào nhờ buộc địch phải dàn trải để phòng bị khắp chốn.*

Qua việc khiêu khích để đối phương luôn phải chuẩn bị trước cuộc tấn công mà bạn có thể phát động, bạn sẽ khiến họ cảm thấy bất an. Hành động pháp lý là cách phổ biến để thực hiện điều này và đây thường là biện pháp cần thiết để bảo vệ tài sản trí tuệ. Sau khi James Dyson thành công với nguyên mẫu máy hút bụi không túi, đối thủ bắt đầu tung ra thị trường máy hút bụi gió xoáy của họ; Dyson kiện các đối thủ này vì vi phạm bằng sáng chế và giành chiến thắng.

Với đầy đủ cơ sở hạ tầng và nguồn lực cần thiết, các doanh nghiệp lớn thường rất am hiểu cách thức để buộc đối phương luôn phải nhiễu loạn, bất an. Sau khi công ty Samuel Adams phát hành cổ phiếu ra đại chúng vào năm 1996, công ty bia Anheuser-Busch (giờ đây là Anheuser-Busch InBev) đã phát động một cuộc tấn công. Gã đại gia về bia này tung những dòng quảng cáo tố cáo Samuel Adams sản xuất bia ngoài khu vực Boston và tuyên bố rằng nhà sáng lập Jim Koch là kẻ dối trá. Koch đã phản ứng bằng cách tìm được một quyết định từ Hội đồng Tự điều chỉnh Quảng cáo Văn phòng Cải thiện Kinh doanh nhằm yêu cầu ngưng và chấm dứt hoạt động quảng cáo đó. Bạn càng có thể tuân thủ những tiêu chuẩn của Tôn Tử, bạn càng chuẩn bị sẵn sàng hơn cho mọi việc.

## TẬP TRUNG VÀO ĐIỀU KHẢ THI

Bản ngã và sự thiên cận cũng có thể khiến chúng ta mê muội sa vào một ý tưởng bất khả thi trên thị trường thực tế. Đừng để bị kẹt vào ý tưởng đại dột của riêng mình. Hãy tập trung vào việc kiếm được tiền và

giúp bạn đạt được mục tiêu của mình, chứ không phải là vì kỹ thuật mới mẻ, thú vị hoặc vẻ hào nhoáng bên ngoài của nó.

James Dyson là một nhà phát minh kiêm một kỹ sư tận tâm. Năm 2001, ông mời Martin McCourt làm giám đốc điều hành và thành lập công ty Dyson tại Hoa Kỳ. Họ đã phát triển thêm về máy hút bụi và ra mắt máy giặt Contrarotator. Kết quả là Contrarotator bị thua lỗ và công ty ngưng đầu tư vào thiết bị mới thú vị này. Dyson nói về những phát minh như thế chúng là những đứa con của mình và ông không thích quyết định đó. Đó là lý do ông thuê giám đốc điều hành – một người có khả năng đưa ra những loại quyết định khó khăn và cân bằng kết nối mặt cảm xúc đối với các sản phẩm.

*Cố binh quý thắng bất quý cửu.*

Dịch ý: *Khi chiến tranh, mục tiêu lớn nhất là chiến thắng chứ không phải là các chiến dịch dai dẳng.*

Trên thương trường cũng như chiến trường, hãy dồn sức lực của bạn vào những điều có hiệu quả và đừng phí phạm các nguồn lực quý giá vào những sản phẩm, dịch vụ không có dấu hiệu hứa hẹn hay triển vọng.

Nhà sáng lập Koch của thương hiệu bia Sam Adams không hề sợ thất bại. Ông hiểu rằng không phải mọi loại bia đều sẽ được ưa chuộng. Đó là lý do tại sao công ty bia Boston ngưng phát triển sản phẩm mới không giành được chỗ đứng trên thị trường. Khi trả lời phỏng vấn cho chuyên mục *CNN Money*, ông chia sẻ cách thức của mình thì thật đơn giản: “Tôi chỉ tập trung vào việc làm ra loại bia hấp dẫn và làm hết mình để bán nó. Nếu có thể khiến khách hàng lựa chọn uống loại bia tuyệt vời này thì chúng tôi đã làm rất tốt rồi”.

## WEGMANS

Lần đầu tiên tôi nghe về chuỗi cửa hiệu bách hóa Wegmans là khi người ta mở một tiệm không xa văn phòng của công ty quảng cáo mà tôi

đang làm việc tại Washington, DC. Đó giống như nơi mà mỗi ngày sẽ có người tới mua sắm hoặc ăn uống lần đầu tiên và thường quay lại một cách mê say. Tôi hay nói đùa rằng nơi đó là một giáo phái. Mọi người đến đó, có vài trải nghiệm thay đổi nào đấy, cải đạo rồi bước ra với chút ít đổi thay. Tôi đã ngăn mình bước vào đó trong nhiều tuần bởi vì suy cho cùng, nó cũng chỉ là một tiệm bách hóa mà thôi. Ai lại hào hứng mua sắm ở tiệm bách hóa chứ? Cuối cùng, tôi đã bước vào nơi đó để dùng bữa trưa và tôi đã hiểu được sự tình. Và kể từ đó, chính tôi lại trở thành tín đồ của giáo phái ấy.

Nếu sinh sống hoặc đi du lịch giữa Massachusetts và Virginia thì có lẽ bạn đã quen thuộc với Wegmans. Được sáng lập vào năm 1916, chuỗi cửa hiệu bách hóa này đã phát triển mạnh mẽ và vững chắc kể từ khi lần đầu tiên mở chi nhánh ngoài tiểu bang New York. Sự tăng trưởng đó đã được Wegmans tính toán. Là một công ty tư nhân, Wegmans có thể đáp ứng được sự mong mỏi của nhân viên và khách hàng của mình. Tuy nhiên, cho đến nay, công ty vẫn chỉ duy trì hoạt động tại sáu tiểu bang miền duyên hải của Hoa Kỳ, dù thường xuyên nhận được nhiều yêu cầu mở rộng ra khỏi khu vực của mình. Chỉ riêng năm 2011, Wegmans cho biết rằng họ nhận được hơn 4.400 yêu cầu từ người tiêu dùng đề nghị Wegmans mở thêm cửa hàng tại khu vực của họ. Cũng trong năm đó, theo đánh giá của Forbes.com, Wegmans đạt doanh thu 5,6 tỷ đô-la.

Tuy nhiên, Wegmans không bị khiêu khích để bước vào những thị trường mà họ chưa chuẩn bị sẵn sàng, và cũng không phát triển nhanh hơn kế hoạch đề ra. Trên trang web của công ty, Wegmans công bố rằng họ chỉ khai trương từ hai đến ba cửa hàng mỗi năm. Nếu tình cờ có một cửa hiệu Wegmans trong khu vực của mình thì bạn là một trong số những người may mắn.

## 5-HOUR ENERGY

Ở các chương sau, bạn sẽ được đọc nhiều hơn về Manoj Bhargava, nhà sáng lập Living Essentials, công ty tạo ra sản phẩm 5-Hour Energy, bởi vì ông là ví dụ minh họa cho một số giá trị khác nữa của Tôn Tử. Sau khi tạo ra loại nước uống tăng lực đầu tiên, Bhargava đã biết cách thức để sản phẩm trở nên nổi bật trên thị trường. Ông tung ra những chiến dịch quảng cáo thể hiện rõ tầm nhìn của mình để có thể kết nối tốt nhất với những người mua hàng, mà trước đó chưa từng thấy bất cứ loại nước uống nào giống như sản phẩm của ông. Các quảng cáo trên truyền hình của 5-Hour Energy trước đây bị đánh giá rất tệ trong ngành quảng cáo. Nhưng Bhargava không quan tâm. Trong bài phát biểu quan trọng, ông nói rằng mình không dùng các công ty quảng cáo bởi vì “họ muốn giành giải thưởng, còn chúng tôi thì muốn bán hàng. Chúng tôi muốn nói cho mọi người biết về tác dụng của sản phẩm để họ có thể mua nó”. Suy cho cùng, đó là ý tưởng chính, phải vậy không?

Tuy các quảng cáo đó đã không giành được bất cứ giải thưởng danh giá nào, nhưng theo lời của Bhargava, chúng làm tăng doanh số bán hàng của sản phẩm lên 50% trong ba tháng. Thông điệp của ông là hãy tập trung vào vấn đề giá trị của 5-Hour Energy và làm thế nào tạo ra một loại nước uống hoàn toàn mới.

## FIVE GUYS

Chuỗi nhà hàng Five Guys cũng đã được đề cập trong Chương 3, *Hiểu rõ chính mình*. Không hề có sự trùng hợp ngẫu nhiên, bởi vì một doanh nghiệp không thể tập trung nếu các nhà lãnh đạo không biết họ là ai, nên làm gì và không nên làm gì. Từ lúc bắt đầu, nhà sáng lập của chuỗi nhà hàng này là Jerry Murrell đã cương quyết rằng thực đơn nên theo truyền thống: chỉ có burger và khoai tây chiên, và những món phụ ngon lành. Chất lượng là yếu tố hàng đầu. Burger được làm thủ công và giống như những món khác trong nhà hàng này, nghĩa là không có

chuyện đông lạnh ở đây. Khoai tây được cắt bằng tay và lựa chọn cẩn thận từ khu vực khí hậu ôn đới ở Bắc Mỹ.

Khi đã là chuỗi nhà hàng với quy mô khắp nước Mỹ, Five Guys vẫn luôn thận trọng thử nghiệm những món khác trong thực đơn. Theo lời Murrell, cà phê dở một cách thảm họa, và cả burger thịt gà cũng chẳng đắt hàng. Hiện nay, bạn có thể mua hot dog, sandwich chay và sandwich phô mai nướng tại đây. Nhưng những món bổ sung thêm này đã được cân nhắc rất kỹ lưỡng và thực hiện một cách cẩn trọng. Trong bài phỏng vấn với tạp chí *Forbes*, Murrell phát biểu như sau: “Tôi sợ rằng chúng tôi sẽ đưa sản phẩm nào đó tuy mới nhưng không ngon vào menu, sau đó sẽ có nhà phê bình nào đó viết rằng cà phê dở ra sao, thay vì viết burger và khoai tây chiên ngon như thế nào”.

Trong khi chuỗi cửa hiệu bách hóa Wegmans theo đuổi tốc độ tăng trưởng chậm rãi và được tính toán chu đáo, thì hoạt động nhượng quyền của chuỗi nhà hàng Five Guys nhanh chóng nhân rộng ra ở hầu hết các tiểu bang Hoa Kỳ. Theo Murrell chia sẻ, vấn đề lớn nhất mà ông gặp phải với các đơn vị nhận quyền thương mại là họ mong muốn ông bổ sung thêm món ăn vào menu. Nhưng Murrell đã quan sát khó khăn của các hệ thống nhượng quyền khác và phân tích được vài vấn đề phổ biến. Ông nhận ra rằng họ đã lạc hướng ra khỏi các sản phẩm cốt lõi của mình và cố gắng làm nhiều thứ, và việc đó đã gây bất lợi cho họ.



## ĐOÀN KẾT

Đoàn kết là chủ đề then chốt và thường xuyên được đề cập trong *Binh pháp* của Tôn Tử, nhưng hầu hết các tác giả và học giả nghiên cứu về Tôn Tử lại không nhấn mạnh điều này. Tôi tuyệt đối tin rằng thuộc tính này vô cùng quan trọng đối với những doanh nghiệp nhỏ để có thể tồn tại và phát triển giống như Tôn Tử và đội quân của ông. Chương này tiếp theo Chương 9, *Tập trung*, bởi vì đối với một đội ngũ đoàn kết, thì các thành viên phải thấu hiểu và chia sẻ được sự tập trung của doanh nghiệp.

Câu nói sau đây cho thấy mức quan trọng của sự đồng tâm, nhất trí đối với các lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ, tức là những người sẽ cố gắng vận dụng nó. Một lần nữa, chúng ta sẽ thấy chiến lược lấy nhiều đánh ít của Tôn Tử ở đây. Điều này đặc biệt thích hợp cho các đội quân nhỏ:

*Cố hình nhân nhi ngã vô hình, tắc ngã chuyên nhi địch phân. Ngã chuyên vi nhất, địch phân vi thập, thị dĩ thập công kỳ nhất dã, tắc ngã chúng nhi địch quả, năng dĩ chúng kích quả giả, tắc ngô chi sở dĩ chiến giả, ước hĩ.*

Dịch ý: *Tập hợp thống nhất trong khi địch quân phân tán lực lượng. Khi đó ta sẽ có toàn lực để giao chiến với từng lực lượng phân tán của địch, tức là dùng mười đánh một.*

Từ kinh nghiệm trong binh nghiệp lừng lẫy của Tôn Tử, chia rẽ địch thủ là phương pháp hoàn chỉnh và vững chắc để đội quân nhỏ hơn giành thắng lợi. Tương tự, đội quân nhỏ giữ được sự đoàn kết đồng lòng là yếu tố vô cùng cần thiết, ngay cả khi đối mặt với tình thế vô cùng bất lợi.

Joe Calloway đã quan sát và ghi chép lại trong công trình nghiên cứu của ông về những công ty khác thường. Dù những kết luận này rất quan

trọng nhưng chắc chắn đó không phải là điều mới mẻ. Đó là những gì chúng ta có thể thấy và trải nghiệm tại công ty mình làm việc và theo dõi tin tức truyền thông. Calloway cho biết rằng mỗi công ty khác thường này đều hiểu rất rõ mình là ai. Họ không định nghĩa bản thân dựa vào những thứ họ bán. Thay vào đó, ý thức “Mình là ai” được đo bằng mức độ tác động, ảnh hưởng của họ lên các nhân viên, cổ đông và khách hàng. Họ nỗ lực phục vụ, hoàn thành việc cần làm và thành công. Họ cũng chia sẻ khả năng làm bản thân trở nên khác biệt một cách rõ ràng và mạnh mẽ.

Nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ khi có thể tăng cao ý thức đoàn kết trong nội bộ thì chắc chắn sẽ tạo nên một cuộc cách mạng trong toàn bộ doanh nghiệp của mình. Và doanh nghiệp đoàn kết là một doanh nghiệp hiểu rõ bản thân đủ tưởng tượng để tạo nên sự khác biệt rõ nét và mạnh mẽ. Thật là hiếm hoi và đặc biệt khi một doanh nghiệp nhỏ mà toàn bộ nhân lực hướng đến cùng mục tiêu và đích đến, đồng thời tiến bước bằng tinh thần đoàn kết và nhất trí. Thông thường, nhân viên chỉ tập trung vào công việc chuyên môn và không nhận ra công việc của mình tác động ra sao tới toàn bộ doanh nghiệp. Thái độ chấp nhận sự tách biệt đó trong nhiều doanh nghiệp rất đáng báo động và có tỷ lệ cao một cách phi lý. Thay vì vậy, những doanh nghiệp nhỏ nào muốn thống lĩnh thị trường thì đều cần đến sự cộng tác, tinh thần học hỏi lẫn nhau và biến kiến thức thành hành động để phát triển doanh nghiệp của mình.

Tôn Tử tiếp tục hướng dẫn cách để đội quân nhỏ có thể chia rẽ và đánh bại đội quân lớn hơn:

*Năng dĩ chúng kích quả giả, tắc ngô chi sở dĩ chiến giả, ước hĩ.*

Dịch ý: *Nếu ta có thể tấn công lực lượng yếu hơn bằng đội quân mạnh hơn thì địch sẽ rơi vào tình thế vô cùng khó khăn.*

Để vượt qua địch thủ mạnh hơn, hãy đoàn kết và tìm cách phân tán lực lượng của chúng.

## CHIA RẼ ĐỊCH THỦ

*Thân nhi ly chi.*

Dịch ý: *Nếu địch đoàn kết thì hãy chia rẽ chúng.*

Câu nói này đọc vị ám hiệu từ kẻ thù, không chỉ áp dụng trong việc chia rẽ về mặt hữu hình mà còn ly tán về mặt tinh thần, làm hàng ngũ đối phương hoang mang và rối loạn:

Sở vị cổ chi thiện dụng binh giả, năng sử địch nhân tiền hậu bất tương cập, chúng quả bất tương thị, quý tiện bất tương cứu, thượng hạ bất tương thu, tốt ly nhi bất tập, binh hợp nhi bất tề.

Dịch ý: Chỉ huy giỏi tác chiến có thể làm cho quân địch ở trước và sau không chiếu cố được cho nhau, đội quân nhỏ và đoàn quân lớn không dựa được vào nhau, tướng lĩnh binh sĩ không cứu viện được nhau, trên dưới mất liên lạc, không thể tập trung binh tốt.

Kết quả theo lời Tôn Tử là “buộc địch phải rối loạn”.

Vậy bạn có áp dụng lời giáo huấn của Tôn Tử để đoàn kết lực lượng của mình không?

## TRUYỀN CẢM HỨNG ĐOÀN KẾT

Trả lời phỏng vấn cho chuyên mục *CNN Money*, Jim Koch cho biết rằng ông bị thôi thúc bởi mục đích là “tạo ra cuộc cách mạng về bia ở Hoa Kỳ giống như cách mà chính trị gia Samuel Adams đã tạo nên cuộc cách mạng về chính trị”.

Các nhà lãnh đạo xuất chúng truyền cảm hứng cho nhân viên không chỉ bằng hướng dẫn tường tận mà còn với mục tiêu đoàn kết và sự tận tâm, tha thiết đối với mục đích cuối cùng của công ty:

*Cố tri binh giả, động nhi bất mê, cử nhi bất cùng.*

Dịch ý: *Người biết dùng binh một khi đã xuất quân, thì không bao giờ hoang mang do dự; một khi thu dọn doanh trại, thì không*

*bao giờ lưỡng lự.*

Ở thời điểm rủi ro và bất lợi nhất, việc truyền cảm hứng để đoàn kết tướng sĩ là vấn đề cấp bách hơn bao giờ hết. Tôn Tử đưa ra chỉ dẫn cho đội quân đang tiến quân vào lãnh thổ địch như sau:

*Phàm vi khách chi đạo, thâm nhập tắc chuyên, chủ nhân bất khác.*

Dịch ý: *Càng thâm nhập sâu vào lãnh thổ địch thì tướng sĩ càng phải đoàn kết; khi đó, đối phương mới không thể đánh bại ta.*

Thách thức càng lớn và địch thủ càng hùng cường thì đòi hỏi tinh thần đoàn kết trong doanh nghiệp của bạn càng phải mạnh mẽ.

## DUY TRÌ CẢM HỨNG

Tốc độ là lợi thế to lớn trên chiến trường. Trên thương trường, đó cũng là lợi thế của các doanh nghiệp nhỏ vốn xoay chuyển và hành động mau lẹ, uyển chuyển hơn. Nhưng như tất cả chúng ta đều biết, một số chiến dịch sẽ kéo dài hơn mong muốn. Điều này là không tốt và có thể gây ra tình trạng đình trệ:

*Kỳ dụng chiến dã quý thắng, cứu tắc độn binh tỏa nhuệ, công thành tắc lực kiệt.*

Dịch ý: *Khi tham chiến, nếu không tốc chiến tốc thắng thì vũ khí sẽ bị cùn và nhuệ khí sẽ suy giảm, vây thành thì sẽ làm binh lực kiệt quệ.*

Truyền cảm hứng đoàn kết cho thuộc cấp là điều cần thường xuyên thực hiện, không phải chỉ làm một lần và làm cho có. Quan trọng là phải bảo đảm cho nhân viên nghe được một thông điệp rõ ràng, kiên định và tích cực giúp trên dưới đồng lòng. Nếu không, doanh nghiệp sẽ có nguy cơ đối mặt với những rủi ro từ cả bên trong và bên ngoài:

*Tam quân kí hoặc thả nghi, tắc chư hầu chi nạn chí hĩ, thị vị loạn quân dẫn thắng.*

Dịch ý: Khi quân đội bôn chôn và hoài nghi, các nước chư hầu khác chắc chắn sẽ gây rối. Việc này chỉ khiến quân đội hỗn loạn và làm chiến thắng trở nên xa vời.

Kết luận của Tôn Tử rất rõ ràng. Nếu trên dưới xảy ra bất đồng thì sẽ tạo cơ hội cho kẻ thù.

Thoạt đầu, câu nói sau đây của Tôn Tử dường như rất khó để chuyển từ bối cảnh chiến trường sang thương trường:

*Tử yên bất đắc, sĩ nhân tận lực. Binh sĩ thậm hãm tắc bất cụ, vô sở vãng tắc cô, thâm nhập tắc câu, bất đắc dĩ tắc đầu.*

Dịch ý: Khi đẩy quân sĩ vào tình thế không còn lối thoát, họ sẽ liều chết chiến đấu. Nếu đối mặt với cái chết thì chuyện gì họ cũng làm được. Lúc đó, tướng lĩnh và binh sĩ đều sẽ chiến đấu hết mình.

Thương trường rất đáng sợ, nhưng không nghiêm trọng tới mức đó, ít nhất là không phải với hầu hết nhân viên. Nhưng nếu có thể làm nhân viên thấm nhuần lòng trung thành sâu sắc, bạn sẽ tạo nên đội ngũ phi thường để phục vụ khách hàng theo cách phi thường. Hãy truyền cảm hứng cho thuộc cấp để họ xem như thế đó không chỉ là công việc mà là mục đích sống, và họ sẽ nỗ lực hết mình vì đại nghiệp. Cuối cùng thì điều đó sẽ giúp cả doanh nghiệp vượt qua bão tố và giữ chân được đội ngũ nhân tài. Nguyên lý này cũng hoàn toàn đúng để tạo nên nền tảng khách hàng đặc biệt trung thành.

## ZAPPOS

Sự đoàn kết này tạo ra trải nghiệm đồng nhất cho khách hàng. Giám đốc điều hành của Zappos là Tony Hsieh đã dẫn dắt công ty kinh doanh trực tuyến này đi từ con số 0 lên mức doanh thu hơn 1 tỷ đô-la. Sau đó,

ông đã bán công ty cho Amazon trong thương vụ trị giá 1,2 tỷ đô-la. Chìa khóa thành công của Hsieh là văn hóa phục vụ khách hàng và tôn trọng nhân viên. Công thức của ông là kết hợp lợi nhuận và đam mê, trao cho nhân viên cơ hội để trở thành một phần của điều gì đó to lớn hơn bản thân họ. Trong cuốn sách của mình, *Delivering Happiness*, Hsieh chia sẻ một số khái niệm cơ bản, bao gồm con đường Zappos mưu cầu thay đổi thế giới và cách đoàn kết khách hàng, cũng như đội ngũ nhân viên trong cuộc “thánh chiến” đó.

Hsieh đã nói rằng từ lâu, Zappos quyết định thương hiệu này sẽ không chỉ giới hạn trong mặt hàng giày, sau này là quần áo. Thay vào đó, Zappos bắt đầu xây dựng thương hiệu tập trung vào việc phục vụ và mang đến trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng. Hsieh phát biểu: “Chúng tôi tin rằng dịch vụ khách hàng không nên chỉ là trách nhiệm của một bộ phận, mà nên là bốn phận của toàn bộ công ty”.

Theo Hsieh, nếu họ tạo ra được văn hóa doanh nghiệp tốt đẹp thì mọi thứ khác như dịch vụ khách hàng đặc biệt, thương hiệu lâu dài và mạnh mẽ, nhân viên và khách hàng tâm huyết sẽ tới một cách tự nhiên. Do đó, Zappos đã khước từ nhiều ứng viên tài năng và triển vọng có thể mang lại lợi ích ngắn hạn nhưng lại không phù hợp với văn hóa Zappos. Hsieh tin rằng cái giá phải trả của lợi ích ngắn hạn xứng đáng để hy sinh nhằm bảo vệ thương hiệu lâu dài. Và điều đó cũng đồng quan niệm với Amazon.

## CHIA RẼ LUÔN GÂY RA NHIỀU HẬU QUẢ

Các lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ luôn phải khích lệ tinh thần và truyền cảm hứng cho nhân viên. Nhưng bạn có nên bỏ qua những hậu quả của việc thất bại trên thương trường khi truyền cảm hứng cho nhân viên không? Đó không phải là ý của Tôn Tử. Nhân viên phải hiểu rõ hậu quả khi không đạt doanh số, không đáp ứng đúng thời hạn, không giao hàng

kip lúc và không hoàn thành nhiệm vụ. Họ phải biết thất bại sẽ gây ra hậu quả gì cho cá nhân họ và doanh nghiệp về mặt đại thể.

## ĐƯƠNG ĐẦU VỚI KHÓ KHĂN MÀ KHÔNG LÙI BƯỚC

*Ngôn bất tương văn, cố vi kim cổ; thị bất tương kiến, cố vi tinh kỳ. Phù kim cổ tinh kỳ giả, sở dĩ nhất nhân chi nhĩ mục dã.*

Dịch ý: *Khi tác chiến, nếu lời chỉ huy e là nghe không được thì dùng chiêm trống, nếu động tác của chỉ huy nhìn không thấy thì dùng cờ xí. Chiêm trống, cờ xí dùng để thống nhất hành động của toàn quân.*

Trong chiến trận, hiệu lệnh sẽ hướng dẫn binh sĩ thời điểm và cách thức hành động phù hợp. Câu hỏi rút ra từ câu nói trên là: Đó có phải là một điểm cụ thể mà nhân viên của bạn tập trung vào không? Họ có sẵn sàng hành động dựa trên những tín hiệu đó không? Họ có tin tưởng nguồn gốc của mệnh lệnh và hành động tương ứng không?

Nếu đồng lòng, sự liên kết mà họ tạo nên sẽ lan tỏa khắp doanh nghiệp:

*Nhân ký chuyên nhất, tắc dũng giả bất đắc độc tiến, khiếp giả bất đắc độc thoái, thử dụng chúng chi pháp dã.*

Dịch ý: *Toàn quân đã hành động nhất trí, thì người dũng cảm không thể tiến một mình, kẻ hèn nhất cũng không thể lùi một mình, đó là phương pháp triển khai quân số lớn.*

Ngay cả với một đội quân nhỏ, bạn phải tạo nên một khối hợp nhất để tiến lên cùng nhau và không lùi bước. Để vượt qua đối thủ lớn hơn, sự đoàn kết còn quan trọng hơn. Do đó, hãy truyền cảm hứng cho thuộc cấp để đương đầu với khó khăn, đồng thời cho họ hiểu rõ cái giá khủng khiếp của sự thất bại. Nhường sự tầm thường lại cho các doanh nghiệp

lớn, hãy đòi hỏi sự tận tụy, lòng trung thành và hiệu quả công việc từ mọi nhân viên trong đội ngũ của mình.

## BẮT TAY VỚI KẼ CHIẾN BẠI

Hãy nhớ lại lời khuyên của Tôn Tử về việc “nên đối đãi tử tế và sử dụng bại binh”. Hãy ghi nhớ tư tưởng này về cách đối xử với đối thủ từng cạnh tranh với bạn giờ lại bước vào hàng ngũ của bạn, dù sẵn lòng hoặc ít nhiệt tình, qua quá trình sáp nhập hay mua lại, hoặc do sự sụp đổ của đối phương.

## DUY TRÌ ĐOÀN KẾT TRÊN MỌI CHIẾN ĐỊA

Như chúng ta đã thấy ở phần phân tích nhiều địa hình khác nhau trong chương 5, *Am hiểu thị trường*, Tôn Tử hướng dẫn tướng tận việc hành quân trên nhiều loại vùng khác nhau:

*Tán địa, ngô tương nhất kỳ chí.*

Dịch ý: Ở thế đất ly tán thì làm quân sĩ đồng lòng nhất trí.

*Khinh địa, ngô tương sử chi thuộc.*

Dịch ý: Ở thế đất dễ lui thì làm toàn quân liên lạc mật thiết với nhau.

*Tranh địa, ngô tương xu kỳ hậu.*

Dịch ý: Ở thế đất tranh chấp thì phải hành quân cấp tốc bám sát địch.

*Giao địa, ngô tương cẩn kỳ thủ.*

Dịch ý: Ở thế đất giao thông thì phải cẩn thận phòng ngự.

*Cù địa, ngô tương cố kỳ kết.*

Dịch ý: Ở thế đất ngã tư thì phải cố quan hệ với các nước lân cận.

*Vi địa, ngô tương tắc kỳ khuyết.*



Dịch ý: *Ở thế đất vây bọc thì phải bịt kín mọi sơ hở.*

## GIẢM THIỂU SỰ CHIA RẼ

Trái ngược với sự đoàn kết là tình trạng bất hòa, chia rẽ. Điều này sẽ dẫn tới làn sóng bất phục tùng có thể lan tràn ra toàn bộ doanh nghiệp. Nếu không nhận ra vấn đề, nó không những không biến mất mà còn âm thầm phát triển và sự lan tỏa của nó có thể trở thành thảm họa. Tôn Tử nói như sau:

*Đại lại nộ nhi bất phục, ngộ địch đối nhi tự chiến, tướng bất tri kỳ năng, viết băng.*

Dịch ý: *Khi tướng lĩnh tức giận và binh sĩ bất phục tùng thượng lệnh, gặp địch cứ tự ý xuất chiến do tâm trạng oán hận, trước khi chủ tướng cho phép chiến đấu, ắt thảm bại.*

## WEGMANS

Ban lãnh đạo chuỗi siêu thị Wegmans hiểu rằng các nhân viên trung thành và tận tụy sẽ cố vũ cho tinh thần trung thành và tận tụy giữa những khách hàng. Để đạt được mục tiêu đó, Wegmans cung cấp các học bổng đại học cho nhân viên trong công ty. Các nhân viên chính thức có thể đủ tư cách để nhận bốn học bổng trị giá 2.200 đô-la mà không hạn chế những khóa học nào. Nhiều nhân viên nhận học bổng quyết định xây dựng sự nghiệp tại Wegmans.

Khi trả lời phỏng vấn cho tờ *Baltimore Business Journal*, phát ngôn viên của công ty cho biết Wegmans chưa từng sa thải nhân viên nào. Ngay cả khi doanh số sụt giảm và phải đóng một số cửa hàng, công ty này vẫn luôn mang đến những công việc ở nhiều lĩnh vực khác.

Các tiêu chuẩn cao của Wegmans có thể là nguyên nhân làm cho tỷ lệ xin nghỉ việc ở công ty thấp. Và lấy một ví dụ khác về tính đồng nhất,

nhân viên thu ngân có thể không được tiếp xúc với khách hàng cho tới khi nào hoàn tất khóa huấn luyện chuyên môn kéo dài bốn mươi tiếng. Bên cạnh đó, công ty này điều phái hàng trăm nhân viên đi xuyên suốt đất nước, thậm chí là thế giới, để trở thành những chuyên gia trong lĩnh vực sản phẩm của họ. Các quản trị viên của Wegmans không chỉ tuyên bố nhân viên là yếu tố quan trọng, mà họ còn thể hiện điều đó. Mỗi khi đưa ra quyết định, họ đặt câu hỏi: “Có phải đây là điều tốt nhất cho nhân viên hay không?”.

Tiền đề của họ là việc nghĩ cho nhân viên trước tiên sẽ truyền đến khách hàng. Một nhân viên có kiến thức, được huấn luyện kỹ càng và hài lòng với công việc sẽ mang đến trải nghiệm tốt hơn cho khách hàng. Điều này sẽ hình thành sự trung thành cả ở nhân viên và người đi mua sắm. Tiền đề đó đang vô cùng hiệu quả ở chuỗi siêu thị này. Và xuyên suốt khu vực duyên hải phía Đông Hoa Kỳ, các cửa hàng Wegmans có doanh số trung bình hàng ngày cao nhất trong ngành.

Sứ mệnh của Wegmans không phải là để chữa căn bệnh ung thư hoặc giải quyết nạn đói trên thế giới. Đó là một cửa hàng bách hóa. Nhưng giống như Zappos, nó sẽ không bị giới hạn trong định nghĩa bán cái gì. Và thương hiệu Wegmans cũng thể hiện cách kinh doanh của công ty. Họ khuyến khích nhân viên tham gia nhiều hoạt động từ thiện cộng đồng, giúp nhân viên nhận thấy công việc của mình là một phần của điều gì đó lớn lao hơn nhiều. Và trong một hoạt động thiện nguyện, Wegmans đã đóng góp khoảng 6.800 tấn thực phẩm cho các ngân hàng thực phẩm cộng đồng.

Một cửa hàng trưởng của Wegmans phát biểu: “Hoạt động đó thực sự vì cộng đồng, không phải là sự cạnh tranh trong thương mại”. Tuy nhiên, những doanh nghiệp khôn khéo có liên quan trong cộng đồng này đều hiểu rằng việc đáp lại cho những ai từng ủng hộ mình, theo cách chân thành và có ý nghĩa, là một lợi thế cạnh tranh, bởi vì điều đó tạo nên sự đồng lòng giữa những người mà họ tiếp xúc.

## SALESFORCE.COM

Giám đốc điều hành của Salesforce.com, Marc Benioff là người mà chúng ta cần nghiên cứu khi áp dụng *Binh pháp Tôn Tử*. Benioff đã áp dụng những nguyên tắc của Tôn Tử xuyên suốt sự nghiệp của mình. Ông đã lèo lái Salesforce để thay đổi bộ mặt của hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM) và phát triển thành một công ty điện toán đám mây toàn cầu. Benioff đã nói với trang Sonshi rằng khái niệm từ *Binh pháp* có tác động nhiều nhất tới ông là *mọi người không thể đoàn kết hoặc tập trung trừ khi họ có cùng triết lý nỗ lực vì một ý nghĩa lớn hơn*. Salesforce tin rằng các sứ mệnh của doanh nghiệp cần to lớn hơn việc kiếm lợi nhuận. Và doanh nghiệp này đã trao đi 1% vốn cổ phần, 1% lợi nhuận và 1% thời gian nhân viên cho cộng đồng. Điều này giúp đoàn kết, cũng như tập trung họ với nhau và làm cho nhân viên trở nên tâm huyết, hữu ích hơn. Benioff gọi đó là “vũ khí bí mật để bảo đảm sự thắng lợi” của công ty.

Dường như Benioff không thấy bất cứ rủi ro nào trong việc tiết lộ vũ khí bí mật của mình và chia sẻ nó với thế giới. Dĩ nhiên ông hiểu rằng đây là loại cam kết thực sự mà một đối thủ không thể theo đuổi một cách giả tạo để cạnh tranh. Nó không giống như việc xây dựng một bộ phận mới, tuyển dụng thêm nhân viên kinh doanh hay tái xây dựng thương hiệu cho công ty. Hoàn toàn không, vì đây là sự cam kết sâu sắc mà ít doanh nghiệp sẵn lòng thực hiện.

Cũng như Wegmans, tinh thần đoàn kết này ở Salesforce đã mở rộng sang cộng đồng khách hàng của họ. Benioff nói với Sonshi rằng đó là ví dụ về “kiểu tư duy chiến lược hơn là lối tư duy hiếu chiến” của *Binh pháp*. Và tinh thần đó từng là yếu tố cơ bản trong quyết định của Salesforce để mở rộng nền tảng của họ, mà Benioff luôn luôn tin rằng điều này định vị cho công ty để mọi người muốn cùng tham gia sứ mạng của nó, thay vì công kích nó. Tuy nhiên, còn có một số câu chuyện khác

về cuộc chiến rất sáng tạo liên quan tới Salesforce mà bạn sẽ đọc trong chương về tinh thần.

Hãy nghĩ làm thế nào, nếu nhìn từ bên ngoài, quyết định mở rộng nền tảng của Salesforce nghe có vẻ như mâu thuẫn với Tôn Tử. Lý do là trên thực tế, hầu hết nhà lãnh đạo công ty đều lo sợ rằng các đối thủ sẽ biết quá nhiều hoặc có đầy đủ kiến thức để thấy rõ các động thái của họ. Nhưng Salesforce thì không. Công ty cho phép khách hàng mở rộng các ứng dụng của Salesforce và thậm chí tạo ra, cũng như chạy bất cứ loại ứng dụng nào theo yêu cầu. Và đây là cách Benioff mô tả kết quả của việc mở rộng đó: “Bằng cách truyền cảm hứng cho mọi người để gia nhập và làm việc với chúng tôi một cách sáng tạo, chúng tôi đã tập hợp được một lực lượng những người thích đổi mới rất nhiệt tình cống hiến, những người làm cho chúng tôi trở nên tốt hơn”. Đó là một cộng đồng đoàn kết và nó được chứng minh là một lực lượng mạnh mẽ cho Salesforce.

Điều này nằm trong những chiến thuật cạnh tranh của Salesforce, sẽ được mô tả trong Chương 13, trong đó sự đoàn kết vì mục tiêu chung xuất hiện thật phi thường. Cho tới nay, công ty này đã thống nhất một cách vẻ vang cộng đồng người sử dụng qua sứ mệnh “The End of Software”. Sứ mệnh được nạp nhiên liệu với mục tiêu thay đổi cách làm việc của ngành công nghệ phần mềm, bằng cách tận dụng yếu tố chi phí thấp hơn và sức mạnh to lớn hơn của hệ thống mạng toàn cầu. Đó từng là một khái niệm hoàn toàn mới khi Salesforce giới thiệu về nó lần đầu tiên với thế giới CRM đang phát triển mạnh mẽ.

## Phần 4

### BINH PHÁP TÔN TỬ NÂNG CAO: CHIẾN LƯỢC DÀNH CHO DOANH NGHIỆP NHỎ

Phần này nêu bật những mặt khó khăn và phức tạp nhất trong đại chiến lược của Tôn Tử. Đây là các yếu tố thách thức nhất cho độc giả để có thể hiểu và vận dụng chúng. Chúng ta sẽ khảo sát chi tiết tính ưu việt của chiến lược trong việc điều hành doanh nghiệp nhỏ. Nội dung được phỏng theo lời dạy của Tôn Tử, đồng thời vẫn duy trì sự tập trung để làm theo lời giáo huấn của ông ở trình độ cao hơn, và rất thiết thực cho các doanh nghiệp nhỏ. Bạn sẽ gặp thách thức phải suy nghĩ khác biệt về cách kinh doanh.

## 1 QUÂN TRANH

Chương 7 trong bản dịch của Giles được đặt tên là *Maneuvering* (tạm dịch: *Điều binh*). Ở đây, góc nhìn của chúng ta vào chủ đề quan trọng này sẽ có một chút khác biệt. Chúng ta sẽ chú trọng sự tương hợp trong lời giáo huấn từ *Binh pháp* để hoạch định hành động, thay đổi vị trí và dịch chuyển phương hướng – tức là tất cả khái niệm cơ bản đối với Tôn Tử. Các nguyên lý then chốt của chương được gọi là “đầu đề” này đều được đề cập ở đây, nên đó cũng là nguyên lý cơ bản từ những chương khác của *Binh pháp*, minh họa cách mà doanh nghiệp nhỏ nên hành động để có thể nắm bắt và duy trì vị thế đặc lợi.

Hai khái niệm hành động thiết yếu vốn đã thảo luận trước đó rất quan trọng nên cần nhắc lại. Đó là làm cho đối thủ nhiễu loạn, bất an và chia rẽ họ:

*Dật nhi lao chi, thân nhi ly chi.*

Dịch ý: *Nếu địch đang nhàn hạ thì hãy làm chúng vất vả. Nếu địch đoàn kết thì hãy chia rẽ chúng.*

Đoàn kết là yếu tố cơ bản cho sự thành bại của doanh nghiệp. Do đó, hãy tìm cách chia rẽ, phân tán địch thủ.

Hãy bắt đầu bằng câu nói vô cùng sâu sắc của Tôn Tử về việc vận dụng chiến thuật:

*Cố thượng binh phạt mưu, kỳ thứ phạt giao, kỳ thứ phạt binh, kỳ hạ công thành. Công thành chi pháp, vi bất đắc dĩ.*

Dịch ý: *Trong chiến tranh, thượng sách là phá hủy chiến lược của kẻ địch. Thứ hai là phá vỡ liên minh của chúng bằng các biện pháp ngoại giao. Kế tiếp là tấn công địch quân trên chiến trường.*

*Hạ sách là công phá thành lũy. Công thành là biện pháp bất đắc dĩ khi không còn lựa chọn nào khác.*

Câu hỏi mà bạn phải đặt ra là: Cách nào hữu hiệu nhất để phá hủy chiến lược của địch? Tôi hy vọng sau khi nghiên cứu chương này, bạn sẽ nhớ tới câu hỏi đó và tìm ra đáp án cho chính doanh nghiệp của mình.

## CHIẾN THẮNG MÀ KHÔNG CẦN CHIẾN ĐẤU

Câu nói trên đã chỉ ra rằng thứ tự ưu tiên là dùng mưu thắng địch và phá vỡ liên minh của địch quân cao hơn việc điều động binh sĩ trực tiếp tham chiến. Thượng sách khi tham chiến là chiến thắng mà không cần chiến đấu và hạ sách là công phá thành trì của địch:

*Cố thiện dụng binh giả, khuất nhân chi binh nhi phi chiến dã, bạt nhân chi thành nhi phi công dã, hủy nhân chi quốc nhi phi cửu dã.*

Dịch ý: *Vậy nên người giỏi dùng binh không đánh mà vẫn khuất phục được địch quân, vẫn hạ được thành lũy của đối phương, phá được đất nước đối phương mà không cần tham chiến lâu dài.*

Có nhiều cách để chiếm thành trì của đối thủ mà không cần vây hãm. Bạn có thể âm thầm hành động mà không thu hút sự chú ý của đối thủ cùng ngành cho tới thời điểm thích hợp để mua lại đối thủ, tuyển dụng những nhân viên hàng đầu của họ, lôi cuốn hoặc phát triển mối quan hệ độc quyền với các nhà cung cấp tốt nhất của đối phương, và liên minh với những doanh nghiệp nhỏ khác, cũng như những biện pháp khác. Đối với doanh nghiệp dịch vụ có lượng khách hàng nhỏ, bạn có thể bí mật giành lấy những khách hàng tốt nhất của đối phương khi họ chưa kịp phòng bị. Bạn có thể kiếm được các nhà cung cấp tốt hơn và tìm những cách hữu hiệu, rẻ hơn để đưa sản phẩm ra thị trường. Bạn có thể tuyển dụng nhân viên giỏi hơn và giữ chân họ lâu hơn so với bất cứ công ty

nào cùng ngành. Tôn Tử khuyên chúng ta đừng bao giờ phải viện tới chiến đấu trừ khi thực sự cần thiết, và đừng bao giờ tấn công bằng cách dùng lực đối lực.

## TRÁNH CHỖ MẠNH VÀ ĐÁNH CHỖ YẾU

Nguyên lý này nên là câu thần chú cho mọi doanh nghiệp nhỏ muốn giành thắng lợi. Và Tôn Tử đã nói điều này một cách súc tích như sau:

*Binh chi hình, tị thực nhi kích hư.*

Dịch ý: *Trong chiến tranh, thắng lợi là nhờ tránh chỗ cứng, chỗ thực của địch mà đánh vào chỗ mềm, chỗ hư của địch.*

Paychex tiếp cận phân khúc mà ADP không có mặt và cũng chẳng mạnh mẽ, thay vì phải đối đầu trực diện để giành khách hàng vừa và lớn. Netflix tấn công vào khả năng thích ứng chậm chạp của Blockbuster; họ không cố gắng mở cửa hàng để cạnh tranh với việc cho thuê video. Samuel Adams đã không hề nỗ lực cạnh tranh với hai gã khổng lồ trong ngành bia là Anheuser-Busch InBev và MillerCoors; thay vào đó, họ cạnh tranh với những xưởng bia thủ công khác. Những doanh nghiệp ở thị trường ngách này đã tiến quân đến nơi không có hoặc không bị địch thủ tấn công, hay nói cách khác là họ đang khai thác nhược điểm của đối phương.

## KHIÊU KHÍCH ĐỂ XEM ĐỐI THỦ SẼ LÀM GÌ

*Cố sách chi nhi tri đắc thất chi kế, tác chi nhi tri động tĩnh chi lý, hình chi nhi tri tử sinh chi địa, giác chi nhi tri hữu dư bất túc chi xứ.*

Dịch ý: *Phải lập mưu tính kế, phân tích động tĩnh của địch; đánh động để nắm được quy luật hoạt động của địch, khiêu khích để buộc đối thủ tiết lộ nhược điểm của họ.*



Hãy thăm dò đối phương bằng những động tác giả để đánh giá thực lực và cách phản ứng của họ. Trong võ thuật hoặc trong các môn thể thao mang tính chiến đấu như quyền Anh và đô vật, các đấu sĩ có thể tung một số động tác giả, gọi là “đòn nhử” để phán đoán hành động của địch thủ. Bằng động tác nghi binh, họ có thể biết được rằng đối thủ sẽ gạt tay để cản phá cú đấm hay đứng cứng nhắc và bất động khi khóa đòn. Khi hiểu được cách phản ứng của đối thủ trước những đòn thăm dò, bạn có thể giành lợi thế tối đa trong những trận đánh tương lai.

## BIẾN CONG THÀNH THẲNG

Về việc vận dụng chiến thuật, Tôn Tử bàn như sau:

*Quân tranh chi nan giả, dĩ vu vi trực, dĩ hoạn vi lợi.*

Dịch ý: *Khó nhất của việc giành lợi thế là phải biến đường cong thành đường thẳng, biến bất lợi thành có lợi.*

Như chúng ta đã thấy trong chương về tính kiên nhẫn và cũng như mọi nhà khởi nghiệp đều biết, những người đắc thắng đều có khả năng biến nguy cơ thua lỗ thành lợi nhuận.

Tôn Tử tiếp tục như sau:

*Cố vu kỳ đồ nhi dụ chi dĩ lợi, hậu nhân phát, tiên nhân chí, thử tri vu trực chi kế giả dã.*

Dịch ý: *Nếu có thể buộc địch quân thành vòng vo và dẫn dụ kẻ địch bằng lợi ích, thì dù bắt đầu hành quân sau chúng thì ta vẫn sẽ tới đích trước.*

Tôn Tử hướng dẫn chủ tướng buộc kẻ địch phải đi lòng vòng để đội quân của mình có thể tới đích sớm hơn. Và trên thương trường, doanh nghiệp nhỏ đừng nên có khuynh hướng tiếp cận chiến địa mà những công ty lớn hơn dòm ngó. Thay vì cố thực hiện những điều tương tự như các doanh nghiệp lớn đang làm, hãy tạo ra sản phẩm nào đó mà mọi người mong muốn hay cần đến, và doanh nghiệp lớn cùng ngành không

thể bắt chước hay làm tốt như bạn. Bạn có thể khởi sự muộn hơn đối thủ, nhưng bạn có thể giành được những thị trường ngách với cơ hội trọn vẹn và mới mẻ nếu tiếp cận thị trường đó đầu tiên.

## NĂM ĐƯỢC VẤN ĐỀ DỊCH QUAN TÂM

Cảm vấn: *“Dịch chúng chính nhi tương lai, đãi chi nhược hà?”*

Viết: *“Tiên đoạt kỳ sở ái, tắc thính hĩ”.*

Dịch ý: *Hỏi: “Nếu dịch đông đảo, thế trận chính tề, mà tấn công ta, thì ta phải làm sao?”. Đáp: “Hãy chiếm trước điều kiện có lợi nhất của địch, sau đó buộc chúng phải hành động theo mong muốn của ta”.*

Câu nói này chúng ta phải xem xét kỹ. Làm sao để biết được đối thủ của mình quan tâm điều gì?

Amazon mua tất cả cổ phiếu, quyền chọn(39) và chứng khế(40) đang lưu hành của Zappos bằng 10 triệu cổ phiếu phổ thông của Amazon, trị giá 807 triệu đô-la. Thương vụ này cũng tiêu tốn của Amazon 40 triệu đô-la bằng tiền mặt và cổ phiếu bị hạn chế(41) cho nhân viên của Zappos.

(39) Quyền chọn là một dạng hợp đồng chứng khoán phái sinh cho phép người nắm giữ nó có quyền mua hoặc bán một khối lượng hàng hóa cơ sở nhất định với một mức giá xác định vào một thời điểm đã định trước.

(40) Chứng khế, hay còn gọi là bảo chứng phiếu (cam kết bán), là một loại chứng khoán được phát hành cùng với trái phiếu hay cổ phiếu ưu đãi mà người sở hữu nó có quyền được mua một số lượng chứng khoán nhất định tại một mức giá xác định và trong một thời hạn nhất định.

(41) Cổ phiếu bị hạn chế đại diện cho bất kỳ vốn cổ phần nào được cung cấp hoặc bán cho người trong cuộc một cách có điều

*kiện như một khoản bồi thường hoặc là một phần của kế hoạch lựa chọn nhân viên. Nói chung, loại chứng khoán này hạn chế nhà đầu tư bán cổ phiếu trong thời gian ngắn và nhà đầu tư có thể phải ở lại với công ty trong một thời gian nhất định trước khi họ được phép kinh doanh chứng khoán.*

Ben Parr hiện tại làm giám đốc điều hành của quỹ đầu tư vốn mạo hiểm DominateFund. Parr tin rằng ngoài việc nhận ra tiềm năng phát triển của Zappos, Amazon mua lại công ty này còn vì văn hóa rất đặc biệt dẫn tới sự thành công vang dội. Như chúng ta đã khảo sát, dịch vụ khách hàng của Zappos là một phần thiết yếu của văn hóa này. Và cách điều hành, cũng như nhân viên của nó cũng vậy. Đây cũng là yếu tố quan trọng lý giải tại sao Amazon mua lại đối thủ thương mại điện tử có quy mô nhỏ hơn này. Gã khổng lồ Amazon quan tâm tới văn hóa công ty, thị phần, tiềm năng phát triển và những điểm khác biệt cốt lõi khiến Zappos nổi bật. Họ hào phóng chi tiền cho những đặc điểm này. Đây là bài học đáng giá về cách để một công ty nhỏ không cần phải mất đi nét đặc trưng hay yếu tố tạo nên khác biệt của mình nếu quyết định sáp nhập hoặc bán đi. Một điều kiện cho thương vụ này là Zappos sẽ vẫn hoạt động ở Las Vegas và ban lãnh đạo phải được giữ nguyên.

## HÀNH ĐỘNG THẦN TỐC

*Binh chi tình chủ tốc.*

Dịch ý: *Dụng binh quý ở chỗ thần tốc.*

Tốc độ là vấn đề cơ bản và thiết yếu trên chiến trường lẫn thương trường. Yếu tố này thậm chí càng cấp bách hơn đối với các doanh nghiệp nhỏ và là lợi thế dễ dàng tận dụng. Với nguồn lực hạn chế, doanh nghiệp nhỏ phải có những bước đi chính xác khi tung đòn tấn công và khi hành động. Di chuyển nhanh chóng có thể cho phép bạn tiến tới vị trí đặc địa hơn đối thủ cạnh tranh của mình.

*Phàm tiên xử chiến địa nhi đãi địch giả dật, hậu xử chiến địa nhi xu chiến giả lao.*

Dịch ý: *Nếu đến chiến địa trước mà đợi địch sẽ chủ động lâm trận, nếu đến sau mà vội vã ứng chiến sẽ bị động mỗi mết.*

Dĩ nhiên, tốc độ không chỉ áp dụng cho hành động nhanh chóng để đối phó với địch mà còn áp dụng cho dịch vụ và vấn đề giao hàng của bạn nữa. Nhanh nhạy và phản ứng nhanh là hai lợi thế của doanh nghiệp nhỏ so với những đối thủ lớn.

## ĐÚNG THỜI ĐIỂM

*Công kỳ vô bị, xuất kỳ bất ý.*

Dịch ý: *Tấn công nơi địch không phòng bị, tiến công nơi địch ít ngờ đến nhất.*

Chỉ dẫn của Tôn Tử về khả năng tận dụng cơ hội là rất quan trọng, nhưng hành động khi thị trường sẵn sàng cũng là việc hệ trọng không kém. Thiên trong *Binh pháp* ám chỉ yếu tố thời điểm, là một trong năm yếu tố bất biến của Tôn Tử.

*Thiên giả, âm dương, hàn thử, thời chế dã.*

Dịch ý: *Thiên nói về đêm và ngày, lạnh và nóng, thời gian và thời tiết.*

Phân tích viên của *Business Insider Intelligence*, Pascal-Emmanuel Gobry nhắc chúng ta về câu châm ngôn xưa khi nói về vấn đề khởi sự: “Hành động quá sớm đồng nghĩa với hành động sai lầm”. Hãy dùng ba ví dụ mà Gobry đưa ra để minh họa cho tầm quan trọng của việc hành động đúng thời điểm.

Bạn có thể nhớ lại về công cụ tìm kiếm Ask Jeeves. Ngày nay, công cụ này vẫn tồn tại với tên gọi là Ask.com. Dạo ấy, tôi từng rất thích công cụ tìm kiếm đó, trước khi Google bước chân vào lĩnh vực này. Đó từng là một trong những nguồn thông tin trực tuyến tốt nhất khi việc lên mạng

tìm kiếm câu trả lời bắt đầu trở thành cách để chúng ta tìm kiếm thông tin.

Ask Jeeves ra đời vào năm 1998 và có hơn một trăm biên tập viên để giám sát những lần tìm kiếm thông tin của mọi người, sau đó chọn ra những trang web mà họ nghĩ là phù hợp nhất cho các truy vấn này. Khái niệm đó hoàn toàn chính xác, nhưng công nghệ thì không. Dù Ask Jeeves đi tiên phong với khái niệm công cụ tìm kiếm, nhưng thiếu sót về công nghệ và những vấn đề trong cơ cấu tổ chức, tình trạng càng tệ hơn do các đối thủ cạnh tranh như Google (công cụ tìm kiếm ngôn ngữ tự nhiên<sup>(42)</sup>) đã báo hiệu cho sự chấm hết của một khởi đầu thành công. Tuy nhiên, Ask Jeeves đã triển khai nhiều công nghệ mà sau đó cạnh tranh được với Google, như tìm kiếm ngữ nghĩa<sup>(43)</sup> và xếp hạng các trang web theo những siêu liên kết (hyperlink).

*(42) Tìm kiếm ngôn ngữ tự nhiên là phương pháp tìm kiếm dựa vào ngôn ngữ nói thông thường, chẳng hạn như tiếng Anh. Khi sử dụng loại tìm kiếm này, bạn có thể hỏi cơ sở dữ liệu một câu hỏi hoặc bạn có thể nhập một câu mô tả thông tin bạn đang tìm kiếm. Sau đó, cơ sở dữ liệu sử dụng logic được lập trình để xác định các từ khóa theo vị trí của chúng trong câu.*

*(43) Từ “ngữ nghĩa” ám chỉ đến ý nghĩa hay bản thể của cái gì đó. Áp dụng để tìm kiếm, “ngữ nghĩa” về cơ bản liên quan đến việc nghiên cứu các từ và logic của chúng. Tìm kiếm ngữ nghĩa tìm cách cải thiện độ chính xác của tìm kiếm bằng cách hiểu ý định của người tìm kiếm thông qua ý nghĩa theo ngữ cảnh.*

Còn SixDegrees.com, mạng xã hội đầu tiên thì sao? Trang web ra đời dựa trên ý tưởng rằng, giống như tất cả minh tinh đều có tối đa sáu mức độ cách biệt với diễn viên Kevin Bacon, chúng ta hoàn toàn trong tình trạng sáu mức độ cách biệt với mỗi người khác trên địa cầu. Thật không may cho công ty này, thế giới lúc đó vẫn hờ hững với sáng tạo về phương tiện truyền thông xã hội.

Cuối cùng là LetsBuyIt.com. Dịch vụ mua sắm trực tuyến tiên phong này cho phép nhóm gia đình và bạn bè cùng nhau mua hàng và có đủ điều kiện để hưởng chiết khấu lớn. Nhưng trang web này ra đời khi mạng xã hội chưa được phổ biến rộng rãi để đáp ứng việc chào hàng. Do thiếu sự tương giao giữa người mua, người bán và cách thức giúp kết nối họ ở khắp nơi, nên LetsBuyIt không thể bán được sản phẩm. Dường như Groupon đã rút được bài học từ thất bại do ra mắt không đúng thời điểm, cũng như nhằm phân khúc dịch vụ địa phương từ các doanh nghiệp nhỏ.

Chỉ riêng bạn sẵn sàng thì vẫn chưa đủ, mà thị trường cũng phải sẵn sàng nữa.

## GIÀNH CHIẾN THẮNG HAY ĐỊNH ĐOẠT CÁCH THẮNG?

Đặt ra chiến lược là vấn đề hệ trọng đối với các doanh nghiệp nhỏ. Nó đòi hỏi khả năng hư thực để trở nên bí mật trước đối thủ. Về việc này, Tôn Tử nói:

*Cố hình binh chi cực, chí ư vô hình; vô hình, tắc thâm gián bất năng khuy, trí giả bất năng mưu. Nhân hình nhi thố thắng ư chúng, chúng bất năng tri; nhân giai tri ngã sở dĩ thắng chi hình, nhi mạc tri ngô sở dĩ chế thắng chi hình.*

Dịch ý: *Dựa theo thay đổi dịch tình để ứng biến chiến thuật, dù có bày sẵn trước mắt mọi người mà không ai nhận ra mưu kế. Người chỉ biết ta dùng cách nào thắng địch, chứ không biết ta đã vận dụng phương kế ấy như nào.*

Thế giới có thể thấy cách bạn giành chiến thắng. Người ta có thể thấy thứ bạn đang bán và người mua nó. Người ta có thể thấy đối tác của bạn là ai và nói chuyện với đồng sự của họ về những hoạt động thấy được của bạn. Song nếu bạn là một chiến lược gia tài tình, thì họ không thể hiểu được cách mà bạn tạo ra chiến thắng.

# GIÀNH ĐỊA THỂ TỐT NHẤT

Mục đích của việc hành quân là nhằm đặt mình vào thế tối ưu để thành công:

*Cố thiện chiến giả, năng vi bất khả thắng, bất năng sử địch chi tất khả thắng.*

Dịch ý: *Kẻ thiện chiến luôn đặt mình ở vào vị thế không thể đánh bại, chứ không thể làm cho kẻ địch bị đánh bại.*

Chuẩn bị mọi thứ để nắm bắt từng lợi thế là nền tảng của chỉ dẫn từ Tôn Tử. Bên cạnh đó, dù chỉ dẫn sau đây nghe có vẻ mơ hồ, nhưng hãy suy nghĩ về cách chúng ta có thể áp dụng nó:

*Phàm quân hiếu cao nhi ố hạ, quý dương nhi tiện âm.*

Dịch ý: *Nên hạ trại ở nơi cao ráo, sáng sủa, tránh vùng âm thấp.*

Thật hay nếu bạn nhìn thấy được toàn cảnh xung quanh mình phải không? Có phải bạn đang ở địa thế cao nhờ có thông tin hữu ích, nguồn lực đáng tin cậy, khả năng giao tiếp và mạng lưới tình báo hiệu quả? Hay là bạn đang ở vùng đất thấp, tăm tối, đầy rẫy ẩn số và mơ hồ. Nếu ở về thứ hai, bạn sẽ rơi vào thế dễ thất bại và khó làm cho đối thủ phải nhiều loạn, bất an.

*Tiên cư cao dương, lợi lương đạo, dĩ chiến tắc lợi.*

Dịch ý: *Ai chiếm trước chỗ cao ráo, sáng sủa, bảo vệ đường vận chuyển lương thực thông suốt mà tác chiến thì có lợi.*

Bảo vệ đường tiếp tế quân nhu ám chỉ mối quan hệ của bạn với nhà cung cấp, đại lý và các đối tác trong ngành. Qua việc phát triển quan hệ liên minh và bảo vệ khoản đầu tư, bạn sẽ giữ cho các nguồn tiếp tế được thông suốt. Các nhà lãnh đạo thiện cận có thể đối xử tệ bạc với đại lý của mình, thanh toán chậm trễ, thậm chí lường gạt họ, nói cách khác là hành xử thiếu chuyên nghiệp. Thái độ này có thể thấy ở nhiều nhà cung cấp dịch vụ chỉ chú trọng tới đồng tiền. Có thể điều đó đúng, nhưng chỉ là

trong trường hợp ngành nghề ít cạnh tranh và có sân chơi quá rộng. Nhưng cuối cùng thì những chính sách thiên cận, ích kỷ này sẽ mang lại hậu quả to lớn.

Tôi từng làm việc với một công ty luôn cố gắng thanh toán rất chậm trễ cho các đại lý in ấn và sau khi nhận hàng thì thường mặc cả với họ về giá cả mà trước đó đôi bên đã đồng thuận. Tôi cho rằng công ty này nghĩ mình khôn ngoan vì thanh toán với mức giá thấp hơn và theo điều kiện của họ, nhưng hậu quả là họ bị các công ty in tốt nhất và có năng lực nhất trong thị trấn liệt vào danh sách đen. Thậm chí họ còn bị một cửa hàng độc quyền trong khu vực từ chối giao dịch và không thể tìm được nhà cung cấp khác để đáp ứng nhu cầu của mình nên chẳng còn phương cách nào để kinh doanh.

Nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ cần mọi bạn bè có thể có được. Trong kinh doanh, thật tốt hơn nhiều khi phát triển các mối quan hệ cộng tác và bạn bè trung thành. Thậm chí khi có thể, hãy phát triển những mối quan hệ độc quyền để các nhà cung cấp tốt nhất không cung cấp dịch vụ hoặc hàng hóa cho đối thủ của bạn. Nếu họ là kẻ thù của bạn thì họ sẽ muốn giúp sức cho đối thủ của bạn. Khi đó, họ sẽ càng có lý do thúc đẩy để làm điều đó.

## HÃY CHỦ ĐỘNG

Nhà lãnh đạo của các doanh nghiệp thành công đều hiểu rằng họ không thể kỳ vọng đạt được mục tiêu tăng trưởng mạnh nếu chỉ chọn cách cố thủ. Không có công ty nào thành công chỉ bằng chiến lược phòng thủ dài hạn thuần túy:

*Thiểu tắc năng đào chi, bất nhược tắc năng tị chi. Cố tiểu địch chi kiên, đại địch chi cầm dã.*

Dịch ý: *Nếu quân số ít hơn, hãy có năng lực tự vệ. Nếu xét trên mọi phương diện đều bất lợi thì tránh giao tranh với địch. Vì lý*



do đó, cuối cùng thì đội quân yếu kém sẽ có thể bị bắt giữ nếu chỉ đơn thuần bám đất và phòng thủ trong tuyệt vọng.

Bạn sẽ mạnh mẽ trong lúc tấn công chứ không phải khi phòng thủ:  
*Thủ tắc bất túc, công tắc hữu dư.*

Dịch ý: *Phòng ngự khi không đủ binh lực; tiến công khi binh lực sung mãn.*

## HÀNH QUÂN

Nếu quân đội đang hành quân, Tôn Tử dặn:

*Phàm xử quân, tương địch, tuyệt sơn y cốc, thị sinh xử cao, chiến long vô đặng, thử xử sơn chi quân dã.*

Dịch ý: *Khi hành quân và hạ trại ở địa hình khác nhau và khi phán đoán địch tình, phải chú ý hạ trại ở chỗ cao, hướng về ánh sáng.*

Đừng để địch thủ quan sát khi bạn lập và thực hiện kế hoạch. Ngày nay, việc giữ kín ý định là điều đặc biệt khó bởi vì có quá nhiều thứ được công khai, do đó bạn càng phải che giấu những hành động bí mật của mình. Trong khi thận trọng theo dõi chiến lược và che giấu hành động của mình, hãy cân nhắc con đường nào có ít trở ngại nhất để có thể di chuyển nhanh chóng qua địa hình hiểm trở.

*Tuyệt thủy tất viễn thủy.*

Dịch ý: *Khi vượt sông, nên hạ trại xa bờ.*

Khả năng ứng dụng của *Binh pháp* ở đây là sau khi hành động thành công, đừng cho phép việc kinh doanh của mình bị rơi vào vị trí ít thuận lợi hơn. Giành được thắng lợi là chưa đủ, mà bạn phải có khả năng duy trì nó. Cách đây không lâu, tôi đã chứng kiến một doanh nghiệp nhỏ bình tĩnh khai thác chỗ trống trên thị trường. Các lãnh đạo của công ty này có một giải pháp sáng tạo cho hoạt động y khoa trên thị trường ngách đó. Một trong những cách thức giúp họ hợp lý hóa cơ hội này là quan sát

một đối thủ đã nỗ lực đáng kể bằng cách thâm nhập vào phân khúc đó. Nhưng đối thủ này nhanh chóng sử dụng hết nguồn lực để giành được những hợp đồng mà họ không thể thực hiện và phá sản.

Nếu bạn không có chiến lược và nguồn lực để tiếp tục hành động giữa những trở ngại thì câu chuyện đáng buồn trên cũng có thể xảy ra với bạn.

Đừng chần chừ trên khu vực không dễ chịu. Khi ở vị trí thỏa hiệp, hãy nhanh chóng đưa ra quyết định và đừng do dự. Nhiều nhà quản trị cấp cao nói rằng một trong những nỗi ân hận lớn nhất của họ là giữ lại những người không đạt kỳ vọng lâu hơn mức cần thiết. David Astorino, một đại cổ đông của RHR International, nói rằng khi nhiều giám đốc điều hành suy ngẫm về chuyện họ nên làm khác đi trong sự nghiệp của mình, “họ gần như đều nói: ‘Tôi biết rõ rằng không nên làm việc với cá nhân đó. Tôi ước gì mình tin vào trực cảm này và đưa ra quyết định sớm hơn’”. Kiểu chần chừ thiện chí này có thể gây ra thiệt hại thực sự cho các doanh nghiệp nhỏ, khơi mào cho sự trì hoãn và đình trệ khắp doanh nghiệp.

## NETFLIX

Câu chuyện của Netflix bắt đầu vào năm 1997 khi nhà sáng lập Reed Hastings phải nộp khoản tiền phạt trễ hạn 40 đô-la khi thuê bộ phim *Apollo 13* từ một tiệm băng video. Lúc đó, ông bắt đầu suy nghĩ về tính khả thi của khái niệm thuê phim qua bưu tín. Hastings bắt đầu gửi các đĩa DVD cho chính mình qua đường bưu điện. Khi chúng được gửi đến trong tình trạng mới tinh, ông tin rằng mình đã khám phá được điều gì đó. Khi trả lời phỏng vấn cho chuyên mục *CNN Money*, Hastings mô tả khoảnh khắc sung sướng khi biết rằng việc đó có hiệu quả:

“Năm 2003, tôi đến Arizona để thăm một trung tâm phân phối nằm ở vùng ngoại ô thành phố Phoenix. Trời đang mưa và cây dù của tôi gặp

vấn đề, vì thế tôi đã phải đi bộ dưới mưa gần một cây số từ trung tâm phân phối về khách sạn. Tôi nhận được tin nhắn trên chiếc BlackBerry của mình rằng chúng tôi đã đạt mốc một triệu người đăng ký sử dụng, ngay ngày tôi đi bộ dưới mưa đó. Trong khoảnh khắc thật đẹp này, tôi rất hãnh diện rằng chúng tôi đã làm được, và đó cũng là quý đầu tiên chúng tôi có lợi nhuận. Thật là một chuyến đi bộ vi diệu.”

Netflix đã định vị đúng đắn để thành công. Người tiêu dùng vô cùng khao khát về mặt giải trí, và hiện tại họ đang tận dụng ngày một nhiều dịch vụ phát trực tuyến. Hastings và ban lãnh đạo Netflix đã chứng minh kỹ năng của họ về việc xuất hiện đúng lúc với nhu cầu trên thị trường, ngay cả trước những lời chỉ trích. Quyết định quảng bá dịch vụ phát trực tuyến gây bất lợi cho việc kinh doanh DVD của mình đã gợi nên tâm trạng hoài nghi to lớn. Năm 2011, Hastings đã tách Netflix thành hai mảng kinh doanh, DVD và dịch vụ phát trực tuyến, đồng thời cho phép chúng cạnh tranh với nhau để phục vụ khách hàng. Đa phần khách hàng không muốn trả tiền cho cả hai, vì vậy họ phải chọn một.

Trước sự ngạc nhiên của những kẻ chỉ trích, Netflix đã tăng doanh thu và lợi nhuận khi khuyến khích khách hàng chuyển từ DVD sang dịch vụ phát trực tuyến. Nhưng khi nhìn lại, chúng ta có thể thấy tại sao quyết định này lại hiệu quả. Họ đã từ chối hy sinh sản phẩm yếu thế cho sản phẩm đang mạnh mẽ và phản đối việc bám víu vào mô hình kinh doanh đang dần lỗi thời. Hastings có thể đã lấy nguồn thu từ mảng DVD để xây dựng mảng phát trực tuyến đang phát triển nhanh hơn nhưng có lợi nhuận ít hơn. Netflix đã tăng thành công doanh số và lợi nhuận, đồng thời chuyển dịch thị trường từ nền tảng DVD sang công nghệ phát trực tuyến. Đây là một động thái rất thông minh minh họa cho cách bảo vệ cẩn thận đường tiếp tế quân nhu của Tôn Tử. Hiện nay, thị trường thu phát trực tuyến theo yêu cầu đang nóng lên vì sự cạnh tranh, nhưng Netflix vẫn duy trì địa thế thuận lợi của mình.

Ký giả kỳ cựu Adam Hartung đã kết luận trên tạp chí *Forbes* về sự hiểm có của thắng lợi này như sau: “Nhìn chung, không có công ty nào thành công khi chuyển dịch loại hình kinh doanh như vậy”. Thay vào đó, hầu hết doanh nghiệp sẽ chống trả mãnh liệt trong khoảng thời gian quá dài để bảo vệ lãnh thổ đang mất dần nên bỏ lỡ những cơ hội phát triển của mình. Động thái của Netflix khôn ngoan hơn nhiều khi nắm bắt thị trường phát trực tuyến đang phát triển nhanh chóng thay vì cố bám trụ một hoạt động kinh doanh đang đi xuống. Có lẽ Netflix đã học hỏi từ Blockbuster.

## 2 THÍCH NGHI

Kết nối chặt chẽ với hành động và chiến lược toàn diện, sự cách tân là một phần trong văn hóa của nhiều doanh nghiệp nhỏ. Đó là gia vị không quá bí mật để hình thành con đường trở thành bá chủ cho những doanh nghiệp nào giữ được sự can đảm. So với những đối thủ lớn hơn, doanh nghiệp nhỏ có lợi thế để có thể vận dụng tốt hơn những chiến thuật trước thực tế đầy biến động và dễ thay đổi. Nhưng để tồn tại, họ phải liên tục cải tiến và đổi mới.

Những nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ đều quá quen thuộc với một thống kê khắc nghiệt: 80% doanh nghiệp mới đều phá sản trong vòng năm năm đầu tiên. Song điều thú vị hơn là nhiều doanh nghiệp nằm trong tỷ lệ 20% thành công đó có hướng đi khác, và trong một số trường hợp là khác biệt rất nhiều. Giờ đây, chúng ta sẽ xem xét chỉ dẫn của Tôn Tử khi buộc phải thay đổi chiến lược và chiến thuật.

## ỨNG BIẾN

Chủ tướng thành công của Tôn Tử phải tinh thông khả năng ứng biến, dù nhiều về năm yếu tố bất biến: Đạo, Thiên, Địa, Tướng, Pháp thì vẫn chưa đủ:

*Tri binh bất tri cửu biến chi thuật, tuy tri ngũ lợi, bất năng đắc nhân chi dụng hĩ.*

Dịch ý: *Chủ tướng không giỏi ứng biến, dù quen thuộc năm lợi thế thì vẫn không thể tận dụng tối đa lực lượng của mình.*

Đối với Tôn Tử, khả năng ứng biến chiến thuật là vấn đề hệ trọng. Nhà lãnh đạo có kỹ năng ứng biến thì có thể đắc thắng. Nhưng ngược lại, người nào không làm được thì không thể dụng binh.

*Cố tướng thông ư cứu biến chi lợi giả, tri dụng binh hĩ. Tướng bất thông ư cứu biến chi lợi giả, tuy tri địa hình, bất năng đắc địa chi lợi hĩ.*

Dịch ý: *Vậy nên tướng lĩnh tinh thông những cách ứng biến trên mới là người biết cách dùng binh. Người không hiểu cách ứng biến ấy, dù có nắm được địa hình, cũng không thể giành được địa lợi.*

Ứng biến linh hoạt phù hợp với tình hình biến động và thực tế là yếu tố cốt lõi trên chiến trường cũng như trên thương trường.

*Tiến mặc tùy địch, dĩ quyết chiến sự.*

Dịch ý: *Linh hoạt và quyết định hành động theo địch tình.*

## PHÉP ẨM DỤ VỀ NƯỚC

Cũng như nhiều triết gia phương Đông khác, Tôn Tử dùng nước để làm hình mẫu cho cách thức nên dùng để giao chiến với đối thủ. Nước không khuất phục, mà chảy lan tràn xung quanh. Nước uyển chuyển và thay hình đổi dạng. Nước chảy muôn hình vạn trạng, tránh chỗ cứng và ập vào chỗ yếu. Bạn đã thấy khái niệm này được lặp lại nhiều lần trong cuốn sách. Thay vì cứng nhắc bám theo một kế hoạch, các doanh nghiệp từng vượt qua trở ngại thành công đã minh họa sự suy ngẫm của Tôn Tử về nước. Chiến thuật của họ phỏng theo khả năng thích ứng, linh động và vô định hình của nước. Chúng ta có vài câu nói từ Tôn Tử nói về nước, cũng như mang tính ẩn dụ cho chiến trường:

*Phù binh hình tượng thủy, thủy chi hành, tị cao nhi xu hạ.*

Dịch ý: *Quy tắc dùng binh giống như dòng chảy của nước. Nước chảy tự nhiên từ nơi cao xuống chỗ thấp.*

*Thủy nhân địa nhi chế lưu, binh nhân địch nhi chế thắng.*

Dịch ý: *Nước tùy địa hình cao thấp mà định hướng chảy; tác chiến dựa vào địch tình trước mắt để quyết định cách đánh khác*

*nhau.*

*Cố binh vô thường thế, thủy vô thường hình.*

Dịch ý: *Dùng binh tác chiến giống như nước trôi vô định, không có điều kiện cố định.*

Câu nói tiếp theo của Tôn Tử giúp câu nói trên tăng thêm khả năng ứng dụng:

*Năng nhân địch biến hóa nhi thủ thắng giả, vị chi thần.*

Dịch ý: *Chủ tướng có thể ứng biến dựa vào địch tình thì được gọi là dụng binh như thần.*

Dịch vụ mạng xã hội và chia sẻ hình ảnh, video trực tuyến Instagram ra đời từ mạng xã hội dựa trên vị trí Burbn. Khi đó, việc tải lên và chia sẻ hình ảnh chỉ là một tính năng của Burbn, nhưng chính tính năng đó đã lôi cuốn người dùng và định hình Instagram thành một dịch vụ như ngày nay. Có nhiều câu chuyện thành công tương tự khác của những doanh nghiệp đã đi theo con đường rất khác so với định hướng ban đầu. Sự tương đồng giữa những doanh nghiệp này chính là khả năng thích nghi và nắm bắt cơ hội.

Hãy nhận biết và theo đuổi các xu hướng trong ngành của bạn. Đừng cố gắng chống lại làn sóng thay đổi. Thay vào đó, hãy nhìn nhận chúng như là một cơ hội và nắm bắt lợi thế đó. Khi doanh số của máy tính bảng và điện thoại thông minh bùng nổ còn doanh số của đầu phát DVD bắt đầu chững lại, Netflix đã lợi dụng xu hướng này và nắm bắt thị trường đang phát triển nhanh chóng thay vì bám víu vào thị trường có nhu cầu ngày càng giảm.

## LIÊN TỤC ỨNG BIẾN

Tôn Tử dạy rằng để luôn đi trước địch thủ, bạn phải liên tục nghĩ ra chiến thuật mới, tránh dùng lại những chiến thuật đã từng dùng, ngay cả khi nó thành công vang dội đi nữa:

*Cố kỳ chiến thắng bất phục; nhi ứng hình ư vô cùng.*

Dịch ý: *Vậy nên chiến thắng lần sau không giống lần trước, biến hóa vô cùng.*

Thêm một lý do nữa để chúng ta tránh công khai giao chiến khi không cần thiết. Bạn sẽ không cần phải nghĩ ra những phương pháp mới và cách thức tấn công bất ngờ. Liên tục sáng tạo cái mới cũng là che giấu những mục tiêu của mình trước các đối thủ:

*Dịch kỳ sự, cách kỳ mưu, sử nhân vô thức; dịch kỳ cư, vu kỳ đồ, sử nhân bất đắc lự.*

Dịch ý: *Phải liên tục thay đổi cách bố trí tác chiến, mưu lược để người không đoán biết được; thay đổi đường hành quân, nơi dựng trại để người không nghĩ ra mục đích của mình.*

Bằng cách liên tục cải tiến trong hoạt động kinh doanh, bạn đang làm theo lời kêu gọi của Tôn Tử là không ngừng thay đổi chiến thuật. Tác giả dòng sách kinh doanh, John Spence nói rằng những lợi thế cạnh tranh lỗi thời là tiếp cận nguồn vốn, sở hữu công nghệ, vị trí thuận lợi, những kênh phân phối độc quyền và chiến lược kinh tế quy mô(44). Ngày nay, những yếu tố đó trở nên kém quan trọng. Thay vào đó, kẻ chiến thắng tương lai sẽ giành lợi thế cạnh tranh mới dựa vào những cải tiến liên tục và kịp thời trong từng khía cạnh của hoạt động kinh doanh. Bạn sẽ liên tục tạo ra những cải tiến theo yêu cầu trên, thậm chí là ở quy mô rất lớn, trong từng khía cạnh kinh doanh như thế nào?

(44) *Kinh tế quy mô, hay còn gọi Kinh tế bậc thang, chính là chiến lược được hoạch định và sử dụng triệt để trong nhiều ngành kinh doanh và sản xuất. Khái niệm chính là nếu sản xuất với quy mô càng lớn thì chi phí và giá thành trên một đơn vị sản phẩm sẽ càng giảm, làm gia tăng lợi nhuận và khả năng cạnh tranh.*

## PHÁ BỎ RÀO CẢN SÁNG TẠO



Nếu bạn giống tôi thì hẳn bạn đã nghe rất nhiều từ “phá hỏng” khi còn bé. Nhưng khi nói về sự sáng tạo, đây lại là một khái niệm rất hay. Năm 1997, giáo sư Clayton Christensen của trường Kinh doanh Harvard đã nêu chi tiết một tiền đề thú vị trong cuốn sách của mình, *The Innovator’s Dilemma*. Ông nói rằng do những công ty sáng tạo với nhịp độ nhanh hơn nhu cầu của khách hàng, cuối cùng thì đa số doanh nghiệp đã phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ cao quá mức cần thiết đối với hầu hết khách hàng trên thị trường. Chúng trở nên quá tinh vi, đắt tiền hoặc phức tạp với phần lớn người mua. Tuy nhiên, những doanh nghiệp đó theo đuổi các sản phẩm và dịch vụ đắt giá hơn, phù hợp cho những khách hàng mang lại lợi nhuận nhất cho họ. Đây là với những người mua thuộc tầng lớp cao hơn của thị trường, nơi mà họ sẽ tận dụng lợi thế tiền bạc của mình. Động lực này tạo ra cơ hội “phá vỡ rào cản sáng tạo” để phục vụ những khách hàng ít sinh lợi hơn tại tầng lớp dưới của thị trường.

Một số ví dụ về sự phá bỏ rào cản có thể kể tên là sự thay đổi hệ thống từ những chiếc máy tính khổng lồ sang máy vi tính, máy ảnh chụp bằng phim sang máy kỹ thuật số, chương trình đại học bốn năm sang chương trình đại học cộng đồng, phòng mạch truyền thống thành phòng khám đa khoa,... Nhờ phá bỏ rào cản sáng tạo, các doanh nghiệp nhỏ mang thêm nhiều giải pháp vào thị trường để tận dụng các cơ hội bằng những sản phẩm và giải pháp có lợi nhuận thấp. Khi làm như vậy, họ có thể tạo ra một cuộc cách mạng trong ngành.

Đây là động lực cực kỳ quan trọng đối với những doanh nghiệp nhỏ sáng tạo. Nhiều năm sau khi cuốn *The Innovator’s Dilemma* được xuất bản, xu hướng này đang tăng nhanh. Theo như Steve Denning đã viết trong tạp chí *Forbes*, tuổi thọ dự tính của các công ty nằm trong danh sách Fortune 500 đã giảm xuống ít hơn mười lăm năm.

Christensen lấy công nghệ bộ định tuyến làm ví dụ. Cisco Systems là kẻ phá cách khi tung ra sản phẩm nhằm thay thế thiết bị chuyển mạch do

hai công ty Lucent và Nortel sản xuất. Công nghệ bộ định tuyến rẻ hơn, nhưng chưa đủ tốt cho việc truyền dữ liệu giọng nói. Và do những khách hàng còn xa lạ với tiềm năng của công nghệ này nên họ tuyệt đối không có nhu cầu sử dụng. Tuy nhiên, nhờ không ngừng cải tiến công nghệ bộ định tuyến, Cisco đã thành công truyền dữ liệu giọng nói đủ nhanh. Dù Cisco là trường hợp điển hình để nghiên cứu về khả năng thích nghi với thay đổi trong kinh doanh, nhưng hiện nay hãng này đang bị đe dọa bởi phát minh của những doanh nghiệp khác về các thiết bị blade server (máy chủ theo module) và softswitch (bộ chuyển mạch mềm).

Salesforce là một trong những doanh nghiệp lớn khôn ngoan. Theo Christensen, cũng như Apple và Amazon, Salesforce đang thực hiện mô hình tập trung vào những yếu tố to lớn hơn khả năng sinh lời ngắn hạn, đồng thời liên tục thử nghiệm và cải tiến cái mới. Những công ty này cũng làm khách hàng rất hài lòng. Mô hình kinh doanh này thúc đẩy các công ty liên tục cải tiến và phá bỏ rào cản cố hữu – ngay cả trong chính doanh nghiệp của họ.

## NHANH NHẸN VÀ BÍ MẬT

*Cử quân nhi tranh lợi, tắc bất cập, ủy quân nhi tranh lợi tắc truy trọng tổn.*

*Dịch ý: Nếu quân đội vũ trang đầy đủ cần hành quân cấp tốc để bắt kịp lợi thế thì có khả năng là quá trễ. Ngược lại, nếu biệt phái quân đội cơ động với cùng mục đích thì phải hy sinh quân bị và lương thảo.*

Nếu quân đoàn lớn hoặc toàn quân di chuyển thì sẽ chậm hơn nhiều so với đội quân nhỏ và cơ động hơn. Bằng cách biệt phái lực lượng nhỏ, quân đoàn lớn chỉ còn một phần sức mạnh và nguồn lực, tức là sẽ thiếu các vũ khí hạng nặng và đồ dự phòng để tấn công và phòng ngự. Đây

cũng là một lý do nữa giải thích tại sao việc khiến địch thủ nhiễu loạn, bất an rất hệ trọng, đặc biệt là đối với những doanh nghiệp nhỏ.

*Thị cố quyền giáp nhi xu, nhật dạ bất xử, bội đạo kiêm hành, bách lí nhi tranh lợi, tắc cầm tam tướng quân.*

Dịch ý: *Nếu cuốn giáp tiến gấp, ngày đêm không nghỉ để đi trăm dặm tranh lợi thì tướng lĩnh ba quân sẽ rơi vào tay kẻ địch.*

Tôn Tử tiếp tục cảnh báo rằng miễn cưỡng thúc ép hành quân có nghĩa là những bộ phận quan trọng của quân đội có thể sẽ không tới đích, tướng lĩnh sẽ bị bắt, quân nhu và đồ dự trữ sẽ phải bỏ bớt. Trên thực tế, một thực thể lớn được trang bị và hoạt động với đầy đủ chức năng sẽ công kênh, nặng nề và đòi hỏi công việc hậu cần chuyên sâu hơn so với một lực lượng nhỏ gọn. Vì vậy, bạn luôn cần tìm cách tận dụng lợi thế về khả năng di chuyển nhanh chóng, linh hoạt cho doanh nghiệp của mình.

## PAYPAL

Phải mất nhiều năm mày mò thử nghiệm, sửa lỗi và khắc phục những vấn đề nghiêm trọng với nạn gian lận từ phía người dùng để Paypal có thể trở thành hệ thống thanh toán trực tuyến mặc định cho hàng triệu người sử dụng. Ý tưởng khởi nghiệp ban đầu này vào năm 1998 là từ công ty Fieldlink chuyên phát triển mã hóa cho các thiết bị cầm tay. Sau khi xây dựng nền tảng mới lạ, các nhà sáng lập Max Levchin và Peter Thiel đổi tên công ty thành Confinity và chuyển hoạt động sang việc gửi giấy nợ từ người dùng PalmPilot này đến người dùng khác. Do không có sức hút với lĩnh vực đó và thành công phụ thuộc vào mức độ phổ biến, khỏe mạnh của thị trường PalmPilot, một lần nữa họ lại thay đổi định hướng, lần này trở thành hệ thống thanh toán có tên là PayPal. Khái niệm này đã chuyển họ sang cách thức thanh toán bằng email qua trang web.

Theo Reid Hoffman, cựu phó chủ tịch điều hành PayPal, mọi thay đổi cực kỳ nhanh chóng này đã diễn ra trong khoảng mười lăm tháng.

Đa phần sự tăng trưởng ban đầu của PayPal khi trở thành hệ thống thanh toán có thể là nhờ vào những người dùng eBay. Chính cộng đồng này đã quảng bá nền tảng PayPal cho những nơi khác do đây là phương thức dễ dàng, an toàn và đáng tin cậy để giao dịch. Dù eBay cũng có dịch vụ thanh toán nội bộ là Billpoint, nhưng người dùng vẫn ưa chuộng PayPal. Hoffman hồi tưởng về thời điểm ông hỏi nhóm nhân viên: “Công cụ thanh toán của eBay là gì và tại sao người ta đang sử dụng nó?”. Câu trả lời nhanh chóng là: “Trời đất, có những khách hàng của chúng ta nữa”. Người dùng eBay đã minh chứng cho một thị trường có tiềm năng sinh lợi rất lớn đối với PayPal. Năm 2002, PayPal phát hành cổ phiếu ra đại chúng và được eBay mua lại với giá 1,5 tỷ đô-la. Toàn bộ câu chuyện diễn ra trong thời gian dưới bốn năm. Không tệ đối với một số thay đổi định hướng mạnh mẽ và quyết liệt.

## PRICELINE

Priceline.com đã được đề cập trong Chương 8, *Kiên nhẫn*. Song câu chuyện của Priceline cũng là về sự thích nghi và giá trị của sự liên kết các đồng minh mạnh. Jay Walker là vị chỉ huy đằng sau hệ thống “Name Your Own Price” mà ông đã phát triển và áp dụng cho ngành công nghiệp hàng không. Năm 1997, công ty của ông là Walker Digital đã hiện thực hóa khái niệm đó vào dịch vụ đặt vé trực tuyến của Priceline.com. Các hãng hàng không phản đối mô hình mới và táo bạo này. Suy cho cùng, ý tưởng đó đã không xuất phát từ trong ngành này, thì làm sao nó có thể tốt được chứ? Dù sao, lối suy nghĩ theo kiểu truyền thống đã tồn tại từ lâu rồi. Lúc đó, Walker chỉ thu hút được hai hãng hàng không tương đối nhỏ là TWA và America West.

Và tiếp theo là chiến dịch quảng cáo nổi tiếng có nam minh tinh William Shatner tham gia. Do chưa có doanh thu nên công ty trả một phần thù lao cho Shatner bằng cổ phần trong Priceline.com. Và chương trình quảng cáo đã thành công. Tuy nhiên, thu hút mọi người tới trang web hóa ra không phải là phương thuốc trị bá bệnh. Dù Priceline bán được hơn 30.000 vé trong hai tháng đầu tiên nhưng họ không thể đáp ứng nhu cầu chỉ với hai hãng hàng không TWA và America West. Để bù vào sự thâm hụt này, hãng phải mua vé từ những hãng hàng không khác trên thị trường bán lẻ và trợ cấp cho các đơn hàng. Và công ty bắt đầu mất tiền.

Bằng cách mời cựu chủ tịch của Citicorp là Richard Braddock làm giám đốc điều hành, công ty đã lót đường cho sự chính thống của chính mình. Sau đó, Priceline có thể ký với hãng hàng không lớn đầu tiên là Delta trong một thương vụ bao gồm việc trao 12% cổ phần cho Delta. Các hãng hàng không khác đã theo chân đại gia này.

Năm 1999, Priceline phát hành cổ phiếu đại chúng trên NASDAQ và trở thành ngôi sao hấp dẫn trong lĩnh vực công nghệ. Kéo theo sau đó là giai đoạn khó khăn đến từ nhiều lý do: với quá xa vào những thị trường tạp nham, sự bùng nổ của bong bóng dotcom, khủng hoảng trong ngành hàng không và làn sóng bán vé qua Internet. Bạn sẽ đọc nhiều hơn về câu chuyện này diễn ra cho tới kết cục trong Chương 8, bao gồm cách Priceline ứng biến mô hình cho phù hợp với những thay đổi trên thị trường.

PayPal và Priceline đã minh họa hai ví dụ rất khác nhau về tính thích nghi. Câu chuyện của Priceline là câu chuyện về khái niệm biến đổi cho phù hợp với thị trường to lớn, luôn thay đổi và tái điều chỉnh khi không thành công. Câu chuyện của PayPal là về khả năng điều chỉnh định hướng nhanh chóng đến tận ý tưởng kinh doanh cốt lõi, sau đó điều chỉnh lần nữa,... và một lần nữa... cho tới khi ý tưởng hợp lý bén rễ. Trong cả hai trường hợp, sự thích nghi có ý nghĩa lớn hơn là chú thích để

tham khảo. Chúng mở ra những cơ hội thu nhập mới, làm sáng rực con đường mòn mới và khai thác yếu tố phá bỏ rào cản. Nhà lãnh đạo của hai doanh nghiệp này đã minh chứng được khả năng nhìn xa, thấy trước để có thể thấy được hướng đi cần thiết nhằm điều chỉnh, bổ sung, hoặc thay đổi hoàn toàn điều kiện hữu và họ sẵn lòng thực hiện nó.

Còn bạn thì sao?

## 3 TINH THẦN

Tinh thần cũng thường được xem là tương tự với “thái độ”. Trên thực tế, các tài liệu kinh doanh và hoạt động tư vấn nhằm thúc đẩy yếu tố con người đầy rẫy thông tin về điều này. Theo quy luật hấp dẫn, người ta nói rằng “ngưu tầm ngưu mã tầm mã”. Bạn càng tích cực và lạc quan thì càng có nhiều khả năng thu hút những người tích cực và năng động khác. Nhưng đối với Tôn Tử, yếu tố này là sức mạnh duy nhất có thể định hình khả năng chỉ huy trong quân sự. Chúng ta không thể thực sự hiểu *Binh pháp* mà không nghiên cứu yếu tố tinh thần có phần trừu tượng này.

## PHONG (GIÓ), LÂM (RỪNG), HỎA (LỬA), SƠN (NÚI), ÂM (ĐÊM ĐEN), LÔI (SẤM SÉT)

Trích đoạn sau đây kết hợp các yếu tố của những tác phẩm kinh điển từ trước thời của Tôn Tử:

*Kỳ tạt như phong, kỳ từ như lâm, xâm lược như hỏa, bất động như sơn, nan tri như âm, động như lôi chấn.*

Dịch ý: *Hành động thần tốc như gió cuốn, hành động chậm rãi thì lừng khừng, đoàn kết như rừng rậm, tấn công mạnh mẽ như lửa cháy, phòng thủ vững vàng như núi đá, bí ẩn như đêm đen, và khi xung phong thì như sấm sét.*

Hãy khảo sát những tính chất này và ý nghĩa của chúng với doanh nghiệp nhỏ:

*Nhanh như gió.* Gió vô hình vô dạng và không biết gió đến từ đâu. Chúng ta không thể bắt lấy gió, cũng như gió dễ dàng thay đổi và chuyển hướng. Gió có thể ẩn chứa sự mạnh mẽ phi thường. Tôn Tử đòi hỏi hành

động giống như gió, không chỉ về mặt tốc độ, mà còn ở khả năng thích ứng và phối hợp lực lượng. Khi áp dụng vào doanh nghiệp nhỏ thì hành động của bạn không thể lường trước được. Mọi hành động cần diễn ra nhanh chóng và đủ mạnh mẽ để đạt kết quả như dự tính.

***Đoàn kết như rừng rậm.*** Sự đoàn kết đi cùng với sự mau lẹ ám chỉ hành động chặt chẽ và phối hợp tốt. Trên thực tế, các bản dịch khác đều diễn giải là hành quân như rừng rậm hơn. Nếu cấp dưới đoàn kết và cùng tiến bước thì họ sẽ khó bị chia rẽ hơn nhiều. Rừng cây rất dày và rậm rạp. Đối thủ cạnh tranh sẽ không thể thấu nội tình hay khai thác điểm yếu, do đó thế quân có thể gây áp đảo khi xuất trận. Từng hành động của doanh nghiệp nhỏ nên có sự hợp tác và đoàn kết, trừ khi bạn đang cố gắng nhử đối phương bằng cách giả vờ có rối loạn.

***Tấn công mạnh mẽ như lửa cháy.*** Lửa đốt cháy và phá hủy mọi thứ một cách nhanh chóng và hoàn toàn nên nó gây ra sợ hãi và hỗn loạn. Khi tấn công một cách mạnh mẽ, bạn nên hành động bằng sức mạnh không nao núng và với quyết tâm cao độ. Và một lần nữa, tốc độ là yếu tố vô cùng quan trọng.

***Kiên định như núi đá.*** Mặc dù lập kế hoạch giỏi như thế nào đi nữa thì nhà lãnh đạo xuất chúng vẫn có thể ứng biến chiến thuật theo hoàn cảnh. Bạn phải thích ứng với điều kiện thay đổi, nhưng phải kiên định hướng đến thắng lợi giống như ngọn núi bất động sừng sững. Ở đây, tính hợp nhất trong đội ngũ của bạn là yếu tố cần thiết. Và tình trạng chia rẽ, phân hóa gây ra tác động tiêu cực, làm xói mòn ý định của bạn và khiến bạn dễ tổn thương hơn trước những đòn tấn công của đối phương.

***Bí ẩn như đêm đen.*** Bước kế tiếp là trở nên bí ẩn trước đối thủ và doanh nghiệp phải có biện pháp bảo vệ thích đáng để đảm bảo điều đó.

***Hành động như sét đánh.*** Bản dịch tiếng Anh của Huang đề cập đến bóng tối khó đoán như mây đen, tấn công dữ dội như sấm và sét. Sét sẽ xuyên qua mọi thứ để tiếp cận mặt đất. Cũng như lửa, sấm và sét có thể gây hỗn loạn, và sét có thể làm chết người. Cũng như gió, sấm sét



xuất hiện từ hư không. Ở phạm vi gần, sấm có thể làm đình tai nhức óc, tăng sự ồn ào và rối loạn. Tất cả những hiện tượng này nói lên mức độ chí mạng khi bạn tấn công dứt khoát, phối hợp nhịp nhàng và xác định thời cơ hoàn hảo.

Những yếu tố đó minh họa tầm quan trọng của việc tạo ra tình trạng nhiễu loạn và bất an cho đối thủ, kết hợp toàn bộ sức mạnh và năng lượng để tạo ra và tận dụng tốc độ mãnh liệt.

Đây cũng là những yếu tố quan trọng trong võ thuật. Tốc độ, động tác thận trọng và chính xác, ý định kín đáo sẽ tạo nên những đòn đánh tác động lớn hơn theo cấp số nhân. Ý tưởng giáng đòn như sấm sét gây cho tôi ấn tượng sâu sắc nhất. Trong nhu thuật, chúng tôi được huấn luyện để sẵn sàng đáp trả bất cứ đòn tấn công khả dĩ nào. Dưới áp lực của trận đấu, thay vì bị phân tâm khi cố gắng phán đoán đòn tấn công thì ý tưởng là: cho dù chuyện gì xảy ra thì cũng không thành vấn đề bởi vì tôi đã sẵn sàng đối phó. Điều đó không chỉ có nghĩa là sẵn sàng trả đũa trước bất cứ đòn tấn công tàn bạo nào, mà còn chuẩn bị để đập tan cú đánh đó và khiến đối thủ nản chí, gây tổn thương hoặc hạ gục họ. Giống như sấm, cú phản đòn có thể kết hợp với tiếng hét thật mạnh mẽ xuất phát từ trung tâm cơ thể, gây ù tai cho đối phương, mà chúng tôi gọi là *kiai*. Và giống như sét, chúng tôi hành động như thể muốn đi xuyên qua kẻ thù có ý định làm tổn hại mình.

## TƯ DUY CHIẾN THẮNG TRƯỚC KHI CHIẾN ĐẤU

Đây là một trong những khái niệm quan trọng nhất của Tôn Tử. Ý nghĩa của câu nói bao trùm cả những nhà lãnh đạo doanh nghiệp, cũng như những cá nhân trên con đường sự nghiệp của mình:

*Thị cố thắng binh tiên thắng nhi hậu cầu chiến, bại binh tiên chiến nhi hậu cầu thắng.*

*Dịch ý: Người chiến thắng bao giờ cũng tạo điều kiện thắng lợi trước khi tìm địch giao chiến, kẻ chiến bại thường mạo hiểm giao tranh trước rồi mới tìm chiến thắng bằng sự cầu may.*

Câu nói này có nghĩa là nếu muốn đắc thắng, thì chúng ta phải nhìn thấy chiến thắng *trước khi* giao chiến. Lời chỉ dẫn này áp dụng cho việc chuẩn bị, cũng như mọi hướng dẫn của Tôn Tử nhằm huấn luyện và đặt mình vào vị thế có lợi để chiến thắng. Nhưng còn hơn thế nữa. Nếu bạn đã lên kế hoạch và chuẩn bị mọi thứ phù hợp, nhưng bạn không tin mình sẽ chiến thắng thì cơ hội thành công giảm đi đáng kể. Henry Ford có câu nói nổi tiếng: “Bạn có thể nghĩ rằng mình làm được, bạn có thể nghĩ rằng mình không làm được. Cả hai cách nghĩ của bạn đều đúng”. Tôn Tử cũng sẽ đồng tình rằng Ford nói đúng.

Võ thuật cũng tồn tại sự trớ trêu này. Tôi đã tập luyện cùng nhiều võ sinh tại nhiều võ đường khác nhau. Đối với tôi, ít nhất phải có khả năng tự vệ sau khi học võ. Vấn đề quan trọng nhất trong tất cả buổi huấn luyện tự vệ chính là: Bạn có thể tự vệ trước kẻ thù hung hãn không? Vấn đề nằm ở chỗ bạn quyết định mình có trở thành nạn nhân hay không. Trình độ võ nghệ và kinh nghiệm thực chiến của một cá nhân không quan trọng bằng tinh thần và tư duy “chiến thắng trước khi chiến đấu” của cá nhân đó. Tôi đã thấy những võ sinh đai đen mà tôi không nghĩ rằng họ có thể tự vệ trước đối thủ có kỹ năng tương đối, huống hồ là khi gặp nhiều kẻ tấn công có vũ khí. Tôi nhớ có một nữ võ sinh đã tập luyện nhiều năm từng nói với tôi rằng: “Tôi nghĩ mình không bao giờ có thể đả thương một gã đàn ông được”.

“Không bao giờ có thể đả thương một gã đàn ông...”, nếu tôi tin điều đó thì tôi sẽ không bao giờ rời khỏi nhà.

Tư tưởng của Tôn Tử ở đây là chắc chắn thắng lợi mới diễn ra trận đánh, cả trong điều kiện thực tế và tư tưởng. Chẳng hạn như, “Tôi sẽ không trở thành nạn nhân”, “Tôi sắp được thăng chức”, hay “Khách hàng này là của tôi”. Và hữu dụng hơn là sự mơ tưởng, nếu bạn chấp

nhận và áp dụng tư duy chiến thắng trước khi chiến đấu, nó sẽ mãi mãi thay đổi cách kinh doanh của bạn.

## DUY TRÌ NHUỆ KHÍ

Tôn Tử luôn khẳng định rằng phải giành thắng lợi càng nhanh càng tốt. Một trong những tác dụng phụ quan trọng nhất là nhuệ khí của ba quân, tướng sĩ. Và một trong những nguồn lực lớn nhất chính là nhân lực.

*Phù độn binh tỏa nhuệ, khuất lực đàn hóa, tắc chư hầu thừa kỳ tề nhi khởi, tuy hữu trí giả, bất năng thiện kỳ hậu hĩ.*

Dịch ý: *Khi vũ khí cùn đi, nhuệ khí suy giảm, quân đội mỗi mệt, ngân khố cạn kiệt, địch quân xuất hiện tận dụng tình hình hiểm nghèo, thì lúc đó cho dù là người tài giỏi sáng suốt đến đâu cũng không thể cứu vãn tình thế được.*

Khi cạn kiệt nguồn lực, bạn trở nên yếu ớt và dễ bị tổn thương. Và hãy tìm kiếm những dấu hiệu này ở đối thủ để xác định thời cơ tấn công. Đây là cơ hội biến bất lợi của địch thành lợi thế của ta.

Lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ cần luôn ghi nhớ lời dạy của Tôn Tử để tưởng thưởng xứng đáng cho người tin tưởng, và vinh danh sức mạnh, kỹ năng của họ; đồng thời cung cấp đủ nguồn lực cần thiết để thành công. Những nhân tài sẽ không làm việc lâu dài cho các doanh nghiệp trì trệ, không nỗ lực hết sức để thể hiện khả năng của mình.

Và họ cũng sẽ không chịu đựng những doanh nghiệp nào không thể hoàn thành mục tiêu và không biết nắm bắt cơ hội. Tôn Tử đã nói như sau:

*Cố binh văn chuyết tốc, vị đồ xảo chi cứu dã. Phù binh cứu nhi quốc lợi giả, vị chi hữu dã.*

Dịch ý: *Chỉ từng nghe dùng binh vụng về nhưng thắng nhanh, chứ chưa từng thấy chỉ huy giỏi mà lại đánh dấy dưng. Dùng binh*

*lâu ngày, dai dẳng mà có lợi cho đất nước thì xưa nay chưa từng có.*

*Triều khí nhuệ, trú khí nọa, mộ khí quy.*

*Dịch ý: Khi bắt đầu thì nhuệ khí tăng cao, sau đó giảm dần và cuối cùng thì tiêu tán.*

Bạn phải luôn giữ cao nhuệ khí của nhân viên, không chỉ khi bắt đầu (thời điểm dễ dàng nhất) mà còn tiếp tục duy trì ở giữa và xuyên suốt cuộc chiến.

## TẬN DỤNG THỜI CƠ KHI NHUỆ KHÍ ĐỐI PHƯƠNG SUY GIẢM

Hãy nghiên cứu đối thủ để bạn có thể tận dụng sự dao động tinh thần của địch:

*Cố thiện dụng binh giả, tị kỳ nhuệ khí, kích kỳ nọa qui, thử trị khí giả dã.*

*Dịch ý: Chủ tướng tài giỏi, mưu trí biết tránh giao chiến khi nhuệ khí của địch quân lên cao và biết tấn công khi sĩ khí của chúng suy giảm và tiêu tán. Đó là nghệ thuật nắm vững sĩ khí chiến đấu.*

## PHÁ HOẠI TINH THẦN CỦA ĐỒNG MINH ĐỐI THỦ

Không chỉ tìm cách phá hoại tinh thần và sự đoàn kết của đối thủ mà còn phải tìm cách phá nhuệ khí và sự đoàn kết trong liên minh của họ và ủng hộ mạng lưới của mình:

*Phù bá vương chi binh, phạt đại quốc, tắc kỳ chúng bất đắc tụ; uy gia ư địch, tắc kỳ giao bất đắc hợp.*

*Dịch ý: Phàm là quân đội của bậc vương bá khi đánh nước lớn thì khiến cho quân dân của địch không kịp huy động, tập trung; uy thế lán át đối phương khiến đồng minh của đối phương không thể phối hợp ứng cứu.*

Bạn có thể tìm cách phát triển mối quan hệ độc quyền và/hoặc sinh lợi lớn hơn với các đồng minh của đối thủ cạnh tranh, hoặc biến bản thân trở thành những nguồn chủ chốt đáng tin cậy để thu thập thông tin tình báo về đối thủ. Bạn còn có thể phá hoại liên minh của đối thủ cạnh tranh bằng cách nào khác nữa?

## KHAI THÁC KHE HỖ

Chuẩn bị và chọn đúng thời điểm là yếu tố vô cùng quan trọng để tạo ra và tận dụng sơ hở trong khả năng của địch thủ nhằm tung ra đòn tấn công hoặc phòng ngự. Nhưng sự quyết đoán đóng một vai trò quyết định:

*Thị cố, thủy như xử nữ, địch nhân khai hộ; hậu như thoát thố, địch bất cập cự.*

*Dịch ý: Đầu tiên, hãy bền lữ như trinh nữ cho tới khi nào địch quân để lộ sơ hở; khi đó, hãy nhanh nhạy như thỏ chạy trốn và kẻ địch sẽ không kịp chống cự.*

Lúc này, bạn chỉ có thể khai thác những sơ hở của đối thủ, nhưng đối với Tôn Tử:

*Địch nhân khai hạ, tất cực nhập chi.*

*Dịch ý: Nếu địch hé cửa thì ta phải xông vào.*

## CHINH PHỤC KẼ ĐÃ BẠI

*Bất thắc giả, kỳ sở thố tất thắng, thắng dĩ bại giả dã.*

Dịch ý: *Thắng trận do không phạm sai lầm. Không phạm sai lầm là yếu tố giúp thắng lợi trở nên chắc chắn, bởi vì điều đó có nghĩa là chinh phục địch quân đã bại rồi.*

Việc chế ngự đối thủ bị đánh bại có ý nghĩa gì? Thực thi nhiệm vụ một cách hoàn mỹ rõ ràng là một phần của chỉ dẫn này. Tôn Tử nói tiếp như sau:

*Cố thiện chiến giả, lập ư bất bại chi địa, nhi bất thất địch chi hại dã.*

Dịch ý: *Kẻ thiện chiến luôn đặt mình ở vào địa thế không thể đánh bại và không bỏ lỡ cơ hội đánh bại địch.*

Tôn Tử yêu cầu cảnh giác để nắm bắt từng cơ hội đánh bại địch thủ. Nhà lãnh đạo xuất chúng biết thời điểm mình ở thế thượng phong, hiểu được đối thủ đang mạnh hay yếu, và có đủ tài lực để tấn công một cách nhanh chóng và kiên quyết nhằm giành thắng lợi. Hãy làm theo chỉ dẫn của Tôn Tử và tham gia trận chiến với tỷ lệ mắc sai lầm thấp nhất.

## KHIẾN ĐỐI THỦ KHÔNG THỂ CHỐNG CỰ

Đây là một nhiệm vụ khác nữa nhằm khơi lên tinh thần mạnh mẽ mà lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ cần lưu ý:

*Thị cô thiện chiến giả, kỳ thế hiểm, kỳ tiết đoản.*

Dịch ý: *Người giỏi sẽ biết tạo ra thế hiểm và giải phóng sức lực kìm hãm nhanh nhẹn, quyết đoán.*

Cân nhắc tầm quan trọng của việc đưa ra quyết định kiên định và nhanh chóng nằm trong khả năng của doanh nghiệp để “giải phóng sức lực kìm hãm”.

Tôn Tử tiếp tục luận về sức mạnh tiềm tàng:

*Thế như hoắc nễ, tiết như phát cơ.*

Dịch ý: *Sức mạnh giống như cung đã giương hết mức, buông dây thì đứt khoát giống như lấy nỏ phóng tên.*

Đúng thời điểm và tính kiên quyết là hai yếu tố vô cùng quan trọng. Câu hỏi dành cho các nhà khởi nghiệp và quản trị viên của doanh nghiệp nhỏ là: Dây cung của bạn đã kéo căng đến mức nào? Bạn có biết thời điểm cần buông cung để phóng tên?

Không phải tất cả lãnh đạo doanh nghiệp đều là người có khả năng đưa ra quyết định sáng suốt và đáng tin cậy. Rất nhiều lần, những nhà quản lý trẻ tuổi, thiếu kinh nghiệm và hay thay đổi có xu hướng tự phản biện quyết định của chính mình và đổi ý. Việc này gây cản trở cho đội ngũ nhân viên. Cuối cùng thì nhân viên bị đặt vào tình trạng trì hoãn bởi vì điều đó sẽ có lợi cho bản thân họ. Tại sao họ phải nhanh chóng thực thi mệnh lệnh khi biết rằng lãnh đạo sẽ thay đổi quyết định vào hôm sau? Đó là thất bại khi không thể củng cố thắng lợi và sẽ là vô cùng đại dột, cũng như thảm họa kinh khủng nhất cho các doanh nghiệp nhỏ.

Bên cạnh yếu tố hành động chậm trễ khiến doanh nghiệp nhỏ mất đi một lợi thế quan trọng, việc đưa ra quyết định một cách lộn xộn, mơ hồ cũng làm nguội lạnh nhiệt huyết và gây bối rối giữa các cấp. Nếu đã đọc đến trang này, bạn cũng hiểu rằng những vấn đề trên đều là tác dụng phụ vô cùng nguy hiểm, đe dọa đến doanh nghiệp nhỏ nào đang gặp phải.

## HÒA CÔNG CŨNG LIÊN QUAN ĐẾN SĨ KHÍ

Chương 12 trong *Binh pháp* bàn về hòa công, tức là tấn công bằng lửa. Bên cạnh đó, nhiều nội dung của chương này cũng minh họa về vấn đề nhuệ khí của binh sĩ.

*Hành hỏa tất hữu nhân, yên hỏa tất tố cụ.*

Dịch ý: Muốn phóng hỏa phải có điều kiện nhất định, phải chuẩn bị từ trước, phải có sẵn các phương tiện và sẵn sàng vật liệu gây cháy.

Chúng ta cũng nên có sự chuẩn bị đáng kể về mặt vật chất cũng như tinh thần để tiến hành tấn công. Tôn Tử viết về việc chuẩn bị để đáp ứng

năm cách triển khai tấn công khi phóng hỏa:

*Hỏa phát ư nội, tắc tảo ứng chi ư ngoại.*

Dịch ý: *Lửa cháy trong doanh trại địch, thì phải kịp thời cho quân tiếp ứng ở bên ngoài.*

Hãy chuẩn bị đột kích đối phương khi họ bối rối, chia rẽ và hỗn loạn. Chỉ dẫn của Tôn Tử hoàn toàn đúng cho dù bạn tấn công hay nắm bắt cơ hội phát sinh từ những điều kiện khác, kể cả các rủi ro của địch.

Hoặc như thị trưởng của thành phố Chicago là Rahm Emanuel từng nói: “Bạn sẽ không bao giờ muốn lãng phí cơ hội từ một cuộc khủng hoảng nghiêm trọng”.

## TINH THẦN SALESFORCE

*Binh pháp* của Tôn Tử đã mang đủ sự tự tin cần có cho giám đốc điều hành của Salesforce.com là Marc Benioff để bước vào lãnh địa mà những tập đoàn lớn hơn thống trị. Benioff đã viết trong lời tựa của *The Art of War: Spirituality for Conflict* như sau: “Cuối cùng thì đó là cách (chúng ta) giành lấy toàn bộ ngành công nghiệp phần mềm”. Benioff là ngôi sao trong ngành công nghệ, đồng thời là một nhà nghiên cứu nhiệt thành về Tôn Tử. Trong ví dụ của Benioff, bạn sẽ thấy vài minh họa rất phong phú về chiến thuật của Tôn Tử được áp dụng bởi chuyên gia tinh thông về vị hiền triết này. Benioff cũng rất có khiếu hài hước.

Một sự cố nổi tiếng xảy ra chẳng bao lâu sau khi Salesforce.com ra đời. Bằng động thái rất khôn khéo, công ty đã mời các diễn viên đóng vai “kẻ phản đối”, cùng với một đoàn làm chương trình truyền hình giả mạo đến hội nghị người dùng của Siebel Systems. Vào thời điểm đó, Siebel (hiện thuộc tập đoàn Oracle) là một doanh nghiệp lớn trong ngành và là đối thủ lớn nhất của Benioff. Salesforce đang giới thiệu cách thức mới mẻ và táo bạo để tung ra phần mềm Quản lý Quan hệ Khách hàng (CRM) trên nền tảng web. Những “kẻ phản đối” đứng biểu tình ở địa



điểm đó, cầm những tấm bảng với dòng chữ “Internet thật tuyệt vời... Phần mềm đã hết thời!” và “KHÔNG DỪNG PHẦN MỀM NỮA”.

Sự việc rắc rối này thu hút sự quan tâm rất lớn từ công luận, buộc Siebel phải lên tiếng phản đối theo cách riêng của mình và báo cảnh sát. Benioff nói vở kịch đã khuấy động cảm xúc của đối thủ giống nội dung từ một trang trong *Binh pháp*.

Song tôi nghĩ ví dụ tiếp theo trong Biên niên sử của Benioff mới là minh họa ưa thích của tôi.

Tại một sự kiện khác của Siebel ở Cannes, Pháp, Benioff và công ty đã thuê tất cả taxi ở sân bay nhận chở khách từ Nice tới Cannes nhằm “đón lõng” hầu hết người tham dự và khách mời, sau đó tận dụng chuyến đi dài 45 phút ấy để giới thiệu sản phẩm cho Salesforce. Một lần nữa, Siebel lại phải gọi cảnh sát.

Microsoft cũng chú ý tới những chiến thuật du kích gây chú ý và quá đáng của Benioff để nhảy vào cuộc đua. Năm 2010, Microsoft thuê người chạy chiếc Segway <sup>(45)</sup> tại một hội nghị của Salesforce và chở theo quảng cáo về một người đàn ông, có thể đoán chừng là một người dùng của công ty, ghi rằng: “Tôi không bị ép buộc”, giống như trong chữ “salesforced” (bị ép kinh doanh) dựa theo tên của hãng đối thủ. Nếu xem cách chơi chữ của Microsoft là thông minh thì phải gọi phản ứng của Benioff là vô đối. Trong bài phát biểu then chốt của mình, Benioff đã mời người đóng vai chính trong quảng cáo lên sân khấu và cầu xin vị khách hàng giả mạo này sử dụng Salesforce. Khi diễn viên này đồng ý, khán giả đồng loạt đứng dậy và vỗ tay hoan hô.

*(45) Đây là một loại phương tiện lưu thông cá nhân có hai bánh, hoạt động trên cơ chế tự cân bằng do hãng Segway sản xuất. (ND)*

Trong một cuộc triển lãm nổi tiếng khác vào năm 2012, Benioff được đề cử làm diễn giả chính tại hội nghị OpenWorld của Oracle. Người

đồng sáng lập kiêm giám đốc điều hành của Oracle, Larry Ellison vốn là thầy và sếp cũ của Benioff. Ellison cũng là một nhà nghiên cứu về Tôn Tử và hai công ty này đang là đối thủ của nhau. Sự kết hợp đó tạo nên sân chơi rất thú vị. Khi nghe Oracle thông báo rằng công ty này sẽ sắp xếp dời bài phát biểu của mình vào thời điểm khác trong tuần, Benioff phản đối và nói: “Chương trình kết thúc rồi”. Benioff đưa ra thông cáo báo chí và viết tweet rằng Oracle “đã hủy bài phát biểu quan trọng của ông” và ông sẽ phát biểu tại một nhà hàng ở khách sạn lân cận.

Vị CEO này của Salesforce đã tận dụng sự thay đổi địa điểm để giới thiệu sản phẩm Chatter, trong một sự kiện bất ngờ có thể tiếp cận một lượng khán giả đông đảo. Benioff đã lôi kéo sự chú ý đặc trưng bằng cách mặc nhiên công nhận rằng phần mềm theo công nghệ điện toán đám mây và không độc quyền của công ty mình là “đi ngược xu thế” và bài phát biểu bị dời lại là do mối hiểm nguy mang tên Salesforce đang đe dọa đến Oracle. Thậm chí, Benioff còn đẩy sự việc bất ngờ này đi xa hơn và lợi dụng tình hình đó để chứng tỏ đội ngũ nhân viên có thể chuyển địa điểm mới, thay áp phích và quảng cáo mới nhanh chóng và hiệu quả ra sao nhờ sử dụng mạng xã hội Chatter của Salesforce. Benioff nói rằng đôi lúc ông nghi ngờ công ty đã có thể thành công từ vài năm trước đó, dù có lẽ họ đã làm thứ gì đó để gây chú ý.

Về chiến thuật để khiêu khích Siebel, Benioff nói rằng chúng mình họa cho hai chỉ dẫn sau đây của Tôn Tử:

*Công kỳ vô bị, xuất kỳ bất ý.*

Dịch ý: Tấn công nơi địch không phòng bị, tiến công nơi địch ít ngờ đến nhất.

*Cố thiện chiến giả, trí nhân nhi bất trí ư nhân.*

Dịch ý: Chỉ huy tài giỏi có thể điều động kẻ địch, chứ không chịu sự điều động của địch.

Một số doanh nghiệp nhỏ có thể dùng mưu giả trá để gây bối rối và phá hoại đối thủ cạnh tranh. Thậm chí, bạn có thể làm đối phương hiểu sai về tình trạng của mình để chống lại đối thủ và mưu lợi cho bản thân. Thế giới kinh doanh hiện nay đang tạo ra cơ hội chưa từng có cho các công ty khởi nghiệp có tư tưởng đi trước thời đại và doanh nghiệp ảo để tạo ra và định hướng nhận thức nhằm mục đích tồn tại và phát triển giữa vòng vây của những tập đoàn lớn. Vậy thì các doanh nghiệp nhỏ có nên tự thổi phồng để tạo vẻ bề ngoài có hoành tráng hơn hiện tại hay không? Hay họ nên âm thầm hoạt động để không bị chú ý cho tới thời điểm tung ra đòn tấn công? Hoặc có thể câu trả lời cho doanh nghiệp của bạn là sự kết hợp của hai trường hợp trên?

Trong chương này, tôi muốn tập trung vào mặt đạo đức của việc tận dụng sự gian trá, thông tin sai lệch và tin tức tình báo để tiến hành kinh doanh. Tôi không đề xuất cách làm việc không trung thực bởi vì đó không phải là cách tôi kinh doanh. Ngược lại, chiến tranh lại là một vấn đề hoàn toàn khác.

*Binh giả, quỷ đạo dã.*

Dịch ý: *Chiến tranh là con đường ma quỷ, ngụ ý là phải gian trá.*

Gian trá là nguyên tắc cơ bản của *Binh pháp*. Nhưng câu nói tinh túy và là câu nói cửa miệng của nhiều vị tướng có ý nghĩa gì đối với những lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ ngày nay?

## TẠO HÌNH VÀ ĐIỀU KHIỂN VẼ NGOÀI

Tôn Tử dạy rằng chủ tướng tài trí sẽ định hình nhận thức của đối thủ về lực lượng phe mình và giữ kín sách lược của bản thân. Trong Chương 13, *Tinh thần*, chúng ta đã nghiên cứu chỉ dẫn của Tôn Tử về cách để hành động như gió, rừng, lửa, núi, đêm đen và sấm sét. Hãy ghi nhớ nhiệm vụ sau đây:

*Nan tri như âm, động như lôi chấn.*

Dịch ý: *Hãy hoạch định kín đáo như bóng tối, bí ẩn như đêm đen, và khi hành động thì như sét đánh.*

Ngoài việc giữ kín kế hoạch ngoài tầm mắt của địch, Tôn Tử đòi hỏi khả năng điều khiển nhận thức của địch về ta:

*Cố năng nhi thị chi bất năng, dụng nhi thị chi bất dụng, cận nhi thị chi viễn, viễn nhi thị chi cận.*

Dịch ý: *Khi có thể tấn công, phải giả như không thể; khi điều động lực lượng, phải làm như bất động; khi ở gần, phải khiến địch tin là ta ở xa; khi ở xa, phải khiến chúng tin là ta ở gần.*

Ví dụ mà tôi dùng trong *Sun Tzu for Women* để minh họa cho nguyên tắc này vẫn là ví dụ ưa thích của tôi. Năm 1978, Marsha Serlin thành lập United Scrap Metal chỉ bằng vốn vụn 200 đô-la và một chiếc xe tải thuê. Vào những ngày đầu đó, cô ấy thường bị người ta đánh giá thấp, một phụ nữ đơn độc trong câu lạc bộ chỉ dành cho những cậu con trai. Do chẳng có gì mới lạ để quan ngại nên cô làm việc mà không bị chú ý, theo đúng phong cách của Tôn Tử. Các hoạt động diễn ra bên trong một tòa nhà cũ kỹ, ọp ẹp mà cô hay nói rằng nó gợi nhớ tới cảnh trong bộ phim *Sanford and Son*. Về bề ngoài như vậy là có chủ ý. Khi việc kinh doanh phát triển, Serlin bí mật mua tất cả bất động sản đằng sau nó. Cô ấy đã thành công “biến đường cong thành đường thẳng”. Ngày nay, United Scrap Metal xử lý 140 nghìn tấn thép mỗi năm và đạt doanh thu 250 triệu đô-la trong năm 2012.

Một ví dụ tuyệt vời khác về doanh nghiệp có khả năng tạo vỏ bọc bên ngoài là Carnival Cruise Lines, hãng du thuyền lớn nhất thế giới.

Vâng, thương hiệu này đã xảy ra một số thảm họa kinh hoàng và chúng ta sẽ xem hành trình thuận buồm xuôi gió của công ty này như thế nào trong ngắn hạn và dài hạn. Tuy nhiên, những ngày đầu thành lập của Carnival có thể mang đến một số minh họa hữu ích về cách định hình nhận thức của người khác về mình, cũng như xây dựng liên minh hùng mạnh như đã đề cập trong Chương 6. Khi mới thành lập, hãng chỉ có một chiếc thuyền và không có vốn thực tế. Do chỉ có đủ tiền để sơn một bên thân tàu nên Carnival đã neo đậu với phần thân tàu được sơn hướng ra bên ngoài để người ta có thể thấy.

## TẬN DỤNG VÀ TẠO RA HỖN LOẠN

Tôn Tử là bậc thầy đề xướng chủ trương tạo ra sự hỗn loạn và bối rối bên ngoài để đánh lừa đối thủ. Tuy nhiên, chiến lược này mang theo một số rủi ro nhất định cho hoạt động kinh doanh trong một thế giới mở và minh bạch. Bạn sẽ không muốn để vẻ ngoài trông yếu kém hay lộn xộn gây ảnh hưởng tới khách hàng, đối tác hoặc nhà đầu tư tiềm năng.

Câu chuyện về những ngày mới thành lập của United Scrap Metal lại một lần nữa minh họa điều mà Tôn Tử bàn về vẻ ngoài lộn xộn:

*Phân phân vân vân, đấu loạn nhi bất khả loạn dã; hỗn hỗn độn độn, hình viên nhi bất khả bại dã.*

Dịch ý: *Giữa sự náo động và hỗn độn của chiến trận, dường như rối loạn, nhưng không thực sự rối loạn chút nào. Giữa sự lộn xộn và hỗn loạn, hàng ngũ có thể không đầu hoặc đuôi, nhưng không để thất bại.*

Song việc tạo ra vỏ bọc bên ngoài rối loạn và yếu kém lại đòi hỏi sức mạnh và kỷ luật:

*Loạn sinh ư trị, khiếp sinh ư dũng, nhược sinh ư cường. Trị loạn, số dã; dũng khiếp, thế dã; cường nhược, hình dã.*

Dịch ý: *Hỗn loạn giả tạo đòi hỏi kỷ luật hoàn hảo, sợ hãi giả vờ đòi hỏi sự can đảm, nhu nhược giả lập đòi hỏi sức mạnh.*

Tôn Tử nói rằng chỉ nhà lãnh đạo nào tài giỏi, mưu trí và có khả năng tổ chức tốt mới thể hiện thành công vỏ bọc bề ngoài hỗn loạn và yếu kém trước đối thủ, đồng thời tận dụng điều đó làm lợi thế cho mình. Tuy nhiên, bạn cần thận trọng cân nhắc khi áp dụng vào doanh nghiệp nhỏ của mình. Bộ dạng yếu kém, rối loạn và sợ hãi không được phép gây hại đến hình ảnh của doanh nghiệp trong mắt công chúng, trừ phi chỉ ảnh hưởng trong khoảng thời gian rất ngắn và khi thắng lợi ngay tầm tay. Cán cân sức mạnh phải nhanh chóng nghiêng về phía bạn. Dù bạn đang làm tốt hay tệ ra sao thì điều quan trọng nhất là khách hàng và những người có ảnh hưởng trên thị trường vẫn nghĩ bạn đang làm tốt. Dĩ nhiên là suy nghĩ của đội ngũ nhân viên nữa.

## DẪN DỤ DỊCH

*Cố thiện động dịch giả: hình chi, dịch tất tòng chi; dữ chi, dịch tất thủ chi. Dĩ lợi động chi, dĩ tốt đãi chi.*

Dịch ý: *Chủ tướng tài giỏi biết duy trì vỏ bọc giả tạo tùy theo dịch tình, dùng lợi nhỏ mà dụ địch, địch ắt sẽ cắn câu.*

Đây là lời khuyên dễ áp dụng nhất ở mức độ giữa các cá nhân với nhau. Tôi từng biết một số chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ đang đối mặt với tình trạng sụt giảm lượng khách hàng trong nền kinh tế khó khăn. Họ tìm cách bán lại công ty của mình. Giá trị của doanh nghiệp đó đối với người mua không đáng kể, nhưng họ nghĩ ra một cách để tối đa hóa trị giá của thương hiệu. Họ liên lạc với chủ sở hữu doanh nghiệp đang cạnh tranh với mình. Đó là người mà họ biết rõ là thường đưa ra quyết định dựa trên cái tôi và rất thiếu tự tin, bởi vì trước đó họ từng làm việc với nhau và hiểu động lực thúc đẩy của đối thủ. Trong thương vụ này, họ có thể thu về khoản tiền cao gấp nhiều lần so với giá trị thực của công ty

bằng cách tăng bốc cái tôi của đối thủ và khiến đối thủ cảm thấy đó là một món hời lớn.

*Lợi nhi dụ chi, loạn nhi thủ chi.*

Dịch ý: *Lấy môi nhỏ mà dụ địch. Giả rồi loạn rồi nghiền nát chúng.*

Những người chủ sở hữu doanh nghiệp nói trên không mong bóp nghẹt đối thủ mà tìm cách bán lại công ty cho họ và theo đuổi mục tiêu khác. Họ hy sinh niềm kiêu hãnh cá nhân để vượt ve cái tôi của đối thủ, cuối cùng, họ nhận được nhiều tiền hơn dự định và nghỉ hưu. Càng hiểu rõ về địch thủ, bạn càng có thể quăng mồi nhử để dẫn dụ họ.

## BẢO VỆ BÍ MẬT

Khiến địch thủ nhiều loạn, bất an cũng có nghĩa là thay đổi vỏ bọc bề ngoài để buộc địch phải đoán về các nước cờ thực sự tiếp theo của ta:

*Dịch kỳ sự, cách kỳ mưu, sử nhân vô thức; dịch kỳ cư, vu kỳ đồ, sử nhân bất đắc lự.*

Dịch ý: *Qua việc thay đổi cách bố trí và kế hoạch của mình, ta khiến địch không biết chính xác tình hình. Khi di chuyển doanh trại và hành quân theo lộ trình quanh co, địch không thể đoán được mục đích của ta.*

Rõ ràng là CEO của Salesforce, Marc Benioff không sợ gây thù chuốc oán với những gã khổng lồ trong ngành, kể cả Microsoft và buộc họ phải phán đoán về động thái tiếp theo của mình. Nhưng khi Microsoft phản pháo bằng chiến dịch quảng cáo Segway – “Tôi không bị ép buộc” – tại hội nghị của Salesforce (sử dụng cách chơi chữ dựa theo tên doanh nghiệp đối thủ), Salesforce đáp trả như thể họ đang chờ đợi cuộc tấn công của Microsoft. Khi đối phương rơi vào bẫy, cho dù đó là cái bẫy nhất thời, hãy sẵn sàng bắt giữ địch. Nỗ lực như vậy chỉ nên dành cho

những doanh nghiệp chu đáo, phản ứng nhanh và sắc sảo. Nếu không thì khó có thể thành công.

Không được phép để đối thủ hiểu kế hoạch hoặc nắm nội tình của bạn:

*Thị cố, chính cử chi nhật, di quan chiết phù, vô thông kỳ sứ.*

Dịch ý: *Vào thời điểm quyết định phát động chiến tranh, phải phong tỏa cửa khẩu, thay đổi phù hiệu quân đội, không cho sứ giả nước địch qua lại.*

Hãy nghĩ xem nếu biên giới rộng cửa với những kẻ thu thập thông tin tình báo cho đối thủ thì sẽ ra sao. Có phải bạn sẽ bị tổn thương? Ở góc độ kinh doanh, có phải vấn đề sở hữu trí tuệ, bí mật thương mại dễ gặp rủi ro không? Nếu có, những sai lầm này có thể hủy hoại tương lai của bạn.

*Gián sự vị phát, nhi tiên văn giả, gián dữ sở cáo giả giai tử.*

Dịch ý: *Nếu một chút tin mật bị gián điệp của địch phát hiện trước khi thời cơ chín muồi, thì hãn và kẻ tiết lộ cơ mật đều phải đem giết.*

Điều đó có thể hơi cực đoan trong kinh doanh. Nhưng ý tưởng mới là quan trọng. Cần nghiêm túc thực thi các hình phạt đối với việc tiết lộ thông tin và vi phạm bí mật thương mại, thông tin nội bộ của doanh nghiệp. Tuy không thể xử tử kẻ phản bội như trong chiến tranh, nhưng mọi doanh nghiệp, kể cả doanh nghiệp nhỏ cần có biện pháp phòng ngừa phù hợp với luật pháp. Thỏa thuận không tiết lộ thông tin (Non-Disclosure Agreement, NDA) sẽ giúp bảo vệ thông tin mật của doanh nghiệp. Thỏa thuận này giúp thiết lập mối quan hệ bảo mật với nhà thầu phụ, nhân viên mới, đối tác kinh doanh, cũng như bất cứ ai có quyền truy cập vào bất cứ thông tin nào có yếu tố cạnh tranh của doanh nghiệp.

Thỏa thuận không cạnh tranh (Non-Compete Agreement, NCA) sẽ ngăn cản nhân viên nghỉ việc để mở công ty cạnh tranh; đồng thời, tùy thuộc vào thỏa thuận đã ký giữa nhân viên và công ty, các điều khoản



ràng buộc sẽ có thể ngăn cản nhân viên làm việc cho công ty đối thủ trong một khoảng thời gian cụ thể sau khi nghỉ việc. Ngoài ra, thỏa thuận không lôi kéo (Non-Solicitation Agreement, NSA) sẽ ngăn chặn nhân viên tránh khỏi sự lôi kéo, gạ gẫm từ khách hàng để phục vụ mục đích riêng của họ. Các điều khoản trong đó cũng có thể giới hạn nhân viên tránh khỏi sự lôi kéo của đồng nghiệp trong công ty để gia nhập vào dự án cạnh tranh mới của một nhân viên khác. Hãy cân nhắc tất cả những rủi ro này khi bạn phát triển hành lang bảo vệ pháp lý cho doanh nghiệp nhỏ của mình.

Tôi từng làm việc với một công ty phát triển phần mềm nhỏ vốn không hề có thỏa thuận không cạnh tranh thích hợp và cho rằng không bao giờ cần tới mớ giấy tờ đó cho các nhân viên xuất sắc của họ. Công ty này cũng không có thỏa thuận không lôi kéo với khách hàng để ngăn cản họ lôi kéo, tuyển dụng nhân viên của mình. Sau đó, điều không tránh được đã xảy ra. Khách hàng lớn nhất của công ty đó đã chiêu mộ thành công các chuyên gia phát triển phần mềm tài năng nhất. Sự việc này đã phá hủy doanh nghiệp non trẻ, gây ra thiệt hại không thể bù đắp trong mối quan hệ với khách hàng và làm giá trị của dự án tuột dốc thê thảm. Đó là những chuỗi ngày đen tối của công ty nói trên. Hãy rút ra bài học từ những sai lầm đắt giá của người khác và đề ra các thỏa thuận nói trên một cách thích hợp.

## CHIA RẼ ĐỐI THỦ

Làm sao để bạn vừa có thể chia rẽ lực lượng của địch, vừa hợp nhất lực lượng của mình? Bằng cách ép đối thủ phải đoán nơi tiếp theo bạn sẽ tấn công, bạn buộc họ phải ở vào thế phòng thủ:

*Ngô sở dữ chiến chi địa bất khả tri, bất khả tri tắc địch sở bị giả đa, địch sở bị giả đa, tắc ngô sở dữ chiến giả quả hĩ.*

*Dịch ý: Nơi ta dự định công kích phải tuyệt đối bí mật. Dịch sẽ phải chuẩn bị chống lại cuộc tấn công khả dĩ tại nhiều địa điểm khác nhau và lực lượng của chúng bị phân tán ở nhiều hướng, nên quân số mà ta sẽ đương đầu tại bất cứ nơi nào được định trước sẽ ít đi một cách tương xứng.*

Đây lại là lời kêu gọi làm cho địch phải bất an về cách thức, địa điểm và thời gian mà bạn sẽ tấn công:

*Cố hình nhân nhi ngã vô hình, tắc ngã chuyên nhi địch phân.*

*Dịch ý: Nếu có thể khiến địch bộc lộ ra thực lực trong khi ta như vô hình thì ta có thể tập trung binh lực, còn địch bị phân tán lực lượng.*

Vô hình là nguyên tắc cao cấp trong một số môn võ thuật. Và một lần nữa, chúng ta sẽ dùng nước để mô tả đặc tính uyển chuyển, linh động và khả năng thích nghi với tình huống. Mục tiêu là hành động uyển chuyển trước kẻ tấn công.

Randy Hutchins, võ sư dạy nhu thuật cho tôi, là người rất khó bị dính đòn khóa khớp. Ông ấy rất giỏi luồn lách và “trơn tuột” nên việc khóa khớp ông ấy thì giống như cố gắng bắt lấy “ngụm nước” vậy. Ngay khi bạn nghĩ mình vừa tóm được Hutchins, ông thả lỏng bộ phận mà bạn nghĩ mình đang nắm chặt, sau đó ông di chuyển và đổi hướng. Cuối cùng thì bạn sẽ là người “đổ đất” cùng với cảm giác vô cùng đau đớn và (thật trớ trêu là) tâm phục khẩu phục.

Cũng rất khó để trốn thoát khỏi Hutchins một khi ông đã tóm được bạn. Tôi có thể phản kháng đòn khóa khớp của người khác, nhưng khi đối mặt với ông ấy thì lại là câu chuyện hoàn toàn khác. Song một ngày nọ, tôi đã thành công. Khi Hutchins chụp được tôi bằng đòn khóa cổ tay nổi tiếng của ông, tôi tự làm bản thân ngạc nhiên bằng cách thực hiện những điều ông đã dạy, thả lỏng rồi thoát ra. Không hề tổn sức. Vô hình. Giống như đặc tính của nước vậy. Tôi vô cùng kinh ngạc. Hiệu quả rồi!

Tôi nghĩ ông ấy hài lòng hơn là ngạc nhiên do ông đã chờ tôi “ngộ ra” khái niệm đó. Quả là vô giá!

## LỰA CHỌN CẦN TRỌNG

*Thị cố bất tranh thiên hạ chi giao, bất dưỡng thiên hạ chi quyền, tín kỹ chi tư, uy gia ư địch, cố kỳ thành khả bạt, kỳ quốc khả huy.*

Dịch ý: *Do đó, không cần cố gắng bang giao, cũng không cần vun đắp sức mạnh của các chư hầu mà chỉ cần triển khai chiến lược của mình, lấy uy áp chế địch, thì có thể san phẳng thành ấp, hủy diệt kinh đô của địch.*

Chúng ta đã thảo luận câu nói trên khi nghiên cứu xây dựng khối đồng minh trong Chương 6. Nhưng hãy nhớ đến sự giả trá. Khi lựa chọn đồng minh đóng vai trò cụ thể trong mục tiêu chiến lược của mình, bạn phải chắc chắn về lòng trung thành của họ. Hãy nhắc nhở họ một cách thường xuyên rằng bạn là đối tác mạnh mẽ và họ chỉ có thể đạt lợi ích lớn nhất khi cộng tác với bạn. Tập hợp được nhiều đồng minh vững chắc ở phe mình sẽ khiến địch lo sợ. Nhưng hãy nhớ, lợi dụng liên minh mạnh mẽ để thống lĩnh thị trường không chỉ đơn giản là việc sưu tầm các thỏa thuận hợp tác hay một đồng thương hiệu của các công ty khác nhau.

## QUYẾT ĐỊNH HÀNH ĐỘNG PHẢI DỰA TRÊN TÌNH BÁO

Theo Tôn Tử, gián điệp là nguồn lực trọng yếu:

*Cố duy minh quân hiền tướng, năng dĩ thượng trí vi gián giả, tất thành đại công. Thử binh chi yếu, tam quân chi sở thị nhi động dã.*

Dịch ý: *Vua sáng suốt, tướng hiền là phải biết dùng người thông minh siêu việt làm gián điệp thì nhất định sẽ thành công lớn. Đây là công tác trọng yếu trong việc dùng binh, toàn bộ quân đội dựa vào địch tình do gián điệp cung cấp mà quyết định hành động quân sự.*

Hãy nhìn xa hơn để xem tầm quan trọng của hoạt động gián điệp.  
Tôn Tử nói:

*Cố minh quân hiền tướng, sở dĩ động nhi thắng nhân, thành công xuất ư chúng giả, tiên tri dã. Tiên tri giả, bất khả thủ ư quý thân, bất khả tượng ư sự, bất khả nghiệm ư độ, tất thủ ư nhân, tri địch chi tình giả dã.*

Dịch ý: *Vua sáng suốt, tướng hiền lương sở dĩ xuất quân là chiến thắng, thành công hơn người là nhờ biết trước địch tình. Muốn biết trước tình hình địch, không thể cầu xin quý thân, không thể dựa vào suy đoán, không thể dùng độ số vận hành của trời, trăng, sao để kiểm chứng, mà phải dùng người, phải khai thác từ người khác.*

“Người khác” chính là gián điệp, “nhân tố quan trọng nhất trong chiến sự”. Hãy xem cách Tôn Tử phân loại gián điệp.

## Các loại gián điệp

Tôn Tử chỉ cho chúng ta năm loại gián điệp sau:

1) Hương gián; 2) Nội gián; 3) Phản gián; 4) Tử gián; 5) Sinh gián.

Dưới đây là mô tả của Tôn Tử về từng phương thức dùng gián điệp cùng với bình luận về khả năng áp dụng cho doanh nghiệp của bạn.

*Hương gián* là dùng người của địch làm gián điệp. Trong kinh doanh, có thể họ là nhân viên ít trung thành của đối thủ cạnh tranh nhưng có thông tin hữu ích.

*Nội gián* là dùng quan lại của địch làm gián điệp. Quan lại thời xưa ám chỉ các lãnh đạo cao cấp và nhân viên dày dặn kinh nghiệm trong kinh doanh thời nay. Họ có thể cung cấp thông tin đại trà hoặc bí mật, từ những cuộc thảo luận công khai cho tới các tuyên bố đưa ra trong thông cáo báo chí và phương tiện truyền thông xã hội.

*Phản gián* là chiêu dụ gián điệp của địch và dùng họ cho mục đích của ta. Mô tả này có thể áp dụng cho cựu nhân viên và đối tác kinh doanh cũ của đối thủ, cũng có thể mô tả những nhà cung cấp và đại lý thân thiện. Nhưng nhớ cẩn trọng bởi vì theo tự nhiên, khi nhà cung cấp chia sẻ thông tin cho bạn, họ cũng có thể chia sẻ thông tin với đối thủ của bạn. Đây là lý do mà bạn lựa chọn cẩn trọng: Hãy chọn đại lý hay đối tác có danh tiếng và chính trực, đối xử với họ bằng phẩm giá và sự tôn trọng.

Thậm chí, phản gián có thể mang đến nhiều nguồn lực hơn nữa:

*Cố phản gián khả đắc nhi dụng dã, nhân thị nhi tri chi, cố hương gián, nội gián khả đắc nhi sử dã.*

Dịch ý: *Thông qua phản gián, hiểu được tình hình địch, thì hương gián, nội gián cũng sẽ phục vụ cho ta.*

*Tử gián* là sử dụng gián điệp thực hiện một số công việc nhất định với mục đích giả trá, và cho phép gián điệp biết về việc đó và báo cáo cho địch quân. *Tử gián* là những người không có giá trị đối với bạn và không thể tin tưởng. Họ có thể hữu ích trong việc truyền các tin giả cho địch, qua đó khiến địch đưa ra kết luận sai lầm.

*Sinh gián* là người mang tin tức trở về từ doanh trại địch quân. Trong kinh doanh, sinh gián có thể được xem tương tự với hương gián. Điểm khác biệt là có thể sinh gián là những nhân viên bị đối xử tồi tệ ở công ty đối thủ, hoặc thậm chí là các đại lý và đối tác bị đối xử bất công. Do đó, họ là những người dễ bị thúc đẩy để chia sẻ thông tin với bạn.

Hãy nhớ rằng nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ khôn ngoan là người trân trọng giá trị của bạn bè tin cậy và hiểu được cái giá của việc gây thù

chuốc oán.

Tôn Tử tiếp tục mô tả về năm loại gián điệp nói trên như sau:

*Cố tam quân chi thân, mạc thân ư gián, thường mạc hậu ư gián, sự mạc mật ư gián. Phi thánh trí bất năng dụng gián, phi nhân nghĩa bất năng sử gián, phi vi diệu bất năng đắc gián chi thực.*

Dịch ý: Không gì có quan hệ mật thiết với quân đội hơn gián điệp, không ai được hậu đãi hơn gián điệp, không có việc nào bí mật hơn việc dùng gián điệp. Không thông minh tuyệt đỉnh thì không thể sử dụng gián điệp. Không nhân từ khăng khái thì không thể chỉ huy gián điệp. Không suy tính tinh tường và sâu xa thì không thể phân biệt tin tức tình báo thu được là thật hay giả.

Rõ ràng, việc tập hợp tin tình báo là vấn đề nghiêm túc, đòi hỏi sự kín đáo, tính rộng lượng, lòng nhân từ và sự cảnh giác. Nó cũng đòi hỏi khả năng ban thưởng xứng đáng. Và Tôn Tử khuyên bạn cần thật cẩn trọng khi giữ người cung cấp tin tức gần gũi với mình.

## Cách đối đãi với “gián điệp”

Theo Tôn Tử, quan tâm và đãi ngộ các nguồn tin tình báo phù hợp là việc vô cùng hệ trọng:

*Tất sách địch nhân chi gián lai gián ngã giả, nhân nhi lợi chi, đạo nhi xá chi, cố phản gián khả đắc nhi dụng dã.*

Dịch ý: Địch thể nào cũng phái gián điệp sang dò xét quân ta, phải phát hiện ra gián điệp của địch, mua chuộc, khoản đãi, dẫn dụ họ, sau đó thả họ trở về, như vậy là ta sử dụng được phản gián.

Tôn Tử yêu cầu khoản đãi đặc biệt hậu hĩnh đối với phản gián:

*Ngũ gián chi sự, chúa tất tri chi. Tri chi tất tại ư phản gián, cố phản gián bất khả bất hậu dã.*

*Dịch ý: Mục đích và ý định của hoạt động gián điệp trong tất cả năm loại là để hiểu biết về địch tình. Và ban đầu, kiến thức này chỉ có thể bắt nguồn từ phản gián. Do đó, thật cần thiết để ta đối đãi cực kỳ hào phóng với phản gián.*

## CÁCH THỰC DỤNG ĐỂ CHIẾN THẮNG BẰNG MƯU GIẢ TRÁ

Có vô số phương pháp lấy cảm hứng từ Tôn Tử mà doanh nghiệp nhỏ có thể triển khai để vượt trội đối thủ. Dưới đây là một số ý tưởng mà bạn có thể cân nhắc mô phỏng hay phát triển theo:

### Săn trộm nhân viên kinh doanh

Thuê nhân viên kinh doanh của đối thủ là một cách thông minh để thu thập thông tin tình báo về sản phẩm đối phương đang kinh doanh và cách bố trí của địch. Đây cũng là cách đoạt lấy nhân tài của đối thủ nhằm tạo lợi thế cho doanh nghiệp của bạn. Jay Abraham đúc kết ý tưởng này thành luận thuyết. Ông nói rằng phải xác định tổng phần lợi nhuận tăng thêm của doanh nghiệp cho lần mở bán đầu tiên (ví dụ: lợi nhuận chưa trừ tổng chi phí thanh toán) sau khi trừ chi phí trực tiếp. Sau đó, khi nắm được con số này, hãy tới gặp những nhân viên kinh doanh hàng đầu của đối thủ. Đề nghị thuê họ và cho họ 100% lợi nhuận (hoặc nhiều hơn) cho mỗi khách hàng mới mà họ kiếm được, với điều kiện là họ bỏ công việc hiện tại và đến làm việc cho bạn trong một khoảng thời gian thỏa thuận.

Felix Dennis nói rằng ông chưa từng biết cá nhân nào trong doanh nghiệp đối thủ, kể cả người được trả lương hậu hĩ và đãi ngộ tốt, mà lại không gặp ông để uống nước và trò chuyện sau giờ làm việc. Ông tận dụng rất tốt những cuộc gặp đó. Trong cuốn tự truyện, ông viết: “Tôi đã

khám phá được nhiều về nội tình của đối thủ bằng cách này. Và tôi cũng sẵn trộm những kẻ giỏi nhất”.

## Thân thiết với khách hàng tiềm năng

Nếu khách hàng thích bạn, đặc biệt là nếu họ không thích hay không tôn trọng đối thủ của bạn, họ sẽ cho bạn thấy những tài liệu kinh doanh, bài thuyết trình, thậm chí là đề xuất của đối thủ. Việc đó có phải đạo không? Tùy vào người mà bạn hỏi câu này. Có bị phạt vì hành vi này không? Có lẽ là không.

Đồng thời, hãy thu thập tin tức tại những hội nghị kinh doanh. Hãy tìm hiểu đối thủ của bạn là ai và thu thập càng nhiều thông tin càng tốt về sản phẩm mà họ đang bán để cạnh tranh với bạn. Một lần nữa, nếu khách hàng tiềm năng thích bạn hơn những ứng viên khác, bạn sẽ bất ngờ với lượng thông tin mà họ có thể chia sẻ với bạn.

## Tìm hiểu lý do thành công và nguyên nhân thất bại

Khi bạn chiến thắng, hãy tìm hiểu lý do. Điều gì khiến bạn vượt hơn đối thủ? Tại sao khách hàng lại nghĩ rằng bạn là lựa chọn ưu tú hơn? Hãy cẩn trọng: Câu hỏi không phải là tại sao bạn nghĩ mình là lựa chọn tốt hơn mà là tại sao khách hàng nghĩ bạn sẽ nổi trội hơn.

Ngược lại, ít vui vẻ hơn, khi thất bại thì điều quan trọng là bạn cần khám phá nguyên nhân. Thậm chí, tìm hiểu nguyên nhân thất bại còn quan trọng hơn lý do thành công. Tôi luôn ngạc nhiên về số lượng nhân viên kinh doanh không buồn thắc mắc về những khó khăn mà công ty đang đương đầu hay các doanh nghiệp khiến họ thất thủ. Điều tệ nhất mà khách hàng tiềm năng có thể nói vào mặt bạn là điều họ không nói với bạn. Nhưng nếu đặt đúng câu hỏi theo đúng cách thì bạn có thể thu được thông tin tình báo giá trị. Có quan hệ là có tất cả. Hãy cân nhắc mời



khách hàng có nhiều triển vọng dùng bữa trưa hoặc đi uống nước để thu thập nhiều thông tin mới nhất, kể cả với việc kinh doanh đã thất bại. Người ta thường cởi mở hơn nhiều khi ở ngoài văn phòng và sau khi uống vài ly.

Hãy phân tích trường hợp thất bại. Khi bị mất khách hàng, đừng chỉ giải quyết nội bộ và lắng nghe đội ngũ của mình. Luôn có quá nhiều giả định cho vấn đề thực sự. Để tìm hiểu nguyên nhân mất khách hàng, bạn cần có một đơn vị độc lập tiến hành nghiên cứu để tìm ra nguyên nhân thực sự. Thực hiện bước này gần như chắc chắn sẽ làm sáng tỏ những khuyết điểm, thiếu sót mà bạn có lẽ hoàn toàn không nhận ra. Không tiến hành bước phân tích này sẽ khiến doanh nghiệp mất nhiều hơn là thực hiện nó.

## Theo dõi báo chí

Theo dõi hành động của các đối thủ hiện hữu và tìm hiểu những đối thủ mới gia nhập thị trường thông qua phương tiện truyền thông là cách không hề mới. Từ rất lâu trước khi các công cụ tìm kiếm trở nên phổ biến, nhiều công ty đã thuê dịch vụ trích lục <sup>(46)</sup> để theo dõi tình hình trên báo chí. Ngày nay, việc theo dõi những mục tin trên phương tiện truyền thông trở nên dễ dàng hơn bao giờ hết, nhưng với vô số kênh truyền thông đang hiện hữu, thật khó để phân loại và tóm lược một cách có hệ thống mọi thông tin bạn tìm thấy. Hãy thiết lập Google Alerts gửi cho bạn thông báo về doanh nghiệp của mình, đối thủ cạnh tranh, khách hàng quan trọng và những từ khóa khác trong thị trường. Nếu bạn đang phải cạnh tranh và cần giám sát những đối thủ khác thì hãy xem thêm nhật báo và tạp chí kinh doanh trong khu vực của đối phương. Thông thường, các doanh nghiệp có thể ít đề phòng khi trả lời phỏng vấn của báo chí địa phương hơn là một hãng truyền thông quốc gia hoặc tờ nhật báo có tiếng tăm.

*(46) Media clipping (hay còn gọi là trích lục) là dịch vụ thu thập thông tin, phân tích đánh giá tin tức, đo lường giá trị truyền thông và thống kê các mẫu quảng cáo, đặc biệt đo lường được hiệu quả truyền thông trên các phương tiện như: truyền hình, báo chí, Internet, PR,...*

## Thăm dò tại triển lãm thương mại

Triển lãm thương mại là con đường đặc biệt để tìm kiếm khách hàng tiềm năng. Nhưng điều mà các doanh nghiệp nhỏ thường không đánh giá được một cách đầy đủ là những cuộc triển lãm cũng là cách vượt trội để thu thập thông tin tình báo. Bạn có thể cử nhân viên, thậm chí là đối tác, đồng minh kinh doanh và khách hàng tới để nghe trao đổi tại các gian hàng tham gia triển lãm và xem bản mẫu. Vợ của CEO một công ty công nghệ thông tin y tế mà tôi từng làm việc là y tá. Bà đã tham dự nhiều triển lãm thương mại trong ngành để thu thập thông tin từ đối thủ, và do bản thân là một y tá, bà ấy thoải mái tiếp cận được những thông tin giới thiệu sản phẩm có phần khinh suất, vô ý của đối thủ. Hãy chắc chắn rằng các “gián điệp” đã chuẩn bị những câu hỏi thích hợp để thu thập thông tin tình báo hữu ích, và họ không quay lại chỉ với các tờ quảng cáo giống y hệt những thứ mà mọi người nhận được.

Nhận e-mail từ hộp thư chung<sup>(47)</sup> của đối thủ

*(47) Mailing list là danh sách các địa chỉ e-mail được tập hợp theo một chủ đề nào đó. (ND)*

Hãy tham gia hộp thư chung của đối thủ cạnh tranh để biết tin tức và thông báo về sản phẩm của họ. Hãy đăng ký những buổi hội thảo qua Internet và tải về sách trắng<sup>(48)</sup> và bản dùng thử để thu thập thông tin về đối phương nhiều nhất có thể. Do đối thủ cạnh tranh cũng có thể thực hiện những hành động tương tự, tôi luôn khuyến khích mọi doanh nghiệp

tạo yêu cầu truy cập cho những thông tin quan trọng, ít nhất bạn có thể tránh được sự xâm nhập của đối phương.

*(48) Sách trắng là loại tài liệu truyền thông marketing được thiết kế để xúc tiến sản phẩm hoặc dịch vụ của một doanh nghiệp cụ thể. Sách trắng là một công cụ marketing, sử dụng các thông tin thực tế và lập luận lô-gíc, trình bày các kết quả nghiên cứu, liệt kê bộ câu hỏi hay các mẹo về một vấn đề kinh doanh cụ thể hoặc nêu bật một sản phẩm hay dịch vụ của nhà cung ứng nào đó nhằm dựng lên một tình thế có lợi cho doanh nghiệp đã tài trợ cho tài liệu này.*

## “Mua” bí mật

Nếu đối thủ có cửa hàng bán lẻ ở địa điểm cụ thể thì bạn nên cử một nhân viên hoặc thuê người đi dọc theo lối đi giữa các gian hàng và quan sát càng nhiều càng tốt về cơ sở hạ tầng, nhân viên và khách hàng của họ. Bạn có thể gọi vào số điện thoại đặt hàng và hỗ trợ của công ty đó để đánh giá năng lực của bộ phận dịch vụ khách hàng. Bạn cũng có thể thuê một công ty ẩn danh mua hàng để giả làm khách hàng tiềm năng. Tôi không yêu thích chiến thuật này lắm bởi vì rõ ràng đây không phải là cách lương thiện, nhưng lại là phương pháp khá phổ biến. Bạn nên nhận biết khi mọi chuyện đã qua và duy trì cảnh giác với chiến thuật này trong doanh nghiệp nhỏ của mình.

Five Guys đã biến tấu một cách vô cùng thông minh để áp dụng phương pháp “mua” bí mật trong chính công ty của mình. Hàng tuần, Five Guys tiến hành kiểm tra từng cửa hàng trong chuỗi nhà hàng của họ. Trong vai khách hàng, người mua bí mật bước vào cửa hàng, đánh giá cửa hàng theo tiêu chí mức độ sạch sẽ của phòng vệ sinh, thái độ lịch sự và công tác chuẩn bị thức ăn. Không giống như chiến lược “mua” bí mật áp dụng cho đối thủ, đây là trò chơi công bằng. Nhân viên đều biết

được chính sách này do mục đích của việc này là giúp nhân viên nhạy bén hơn, đồng thời đóng góp vào văn hóa phục vụ đặc biệt. Nhân viên thuộc cửa hàng chiến thắng được thưởng tiền mặt. Giám đốc điều hành Jerry Murrell cho biết rằng hàng năm, công ty trao thưởng số tiền khoảng 12 triệu đô-la cho những cửa hàng thành công trong những đợt thanh tra như thế. Nếu bạn xem đó là sự tổn kém thì tư tưởng của bạn đang vô cùng hạn chế.

## Dùng Google để tìm những trang ẩn

Bạn có thể biết cách tìm kiếm thông tin về đối thủ ở những nơi công khai trên mạng. Nhưng bạn có biết về những trang ẩn không? Tìm kiếm trên Google theo các định dạng tệp (loại tệp: doc hoặc pdf, xls và ppt), theo tên đăng ký (site, ví dụ như tên công ty) hoặc tên miền (domain) sẽ có thể phát hiện ra dữ liệu hoặc bài thuyết trình bí mật. Đối thủ hoặc người sở hữu tài nguyên này có thể đăng chúng lên đường dẫn mà họ tin là ẩn, thậm chí là quên mất chúng.

## Đề ý đến phương tiện truyền thông xã hội

Công việc này có thể khá tẻ nhạt, nhưng có thể có nhiều thông tin hữu ích về nhân viên của đối thủ trên mạng xã hội. Có thể đối thủ có một hoặc hai nhân viên kinh doanh chủ chốt đặc biệt thích tán gẫu, trò chuyện. Đồng thời, nhân viên kinh doanh cũng thích chia sẻ niềm hứng khởi về những thông tin nóng hổi, khách hàng mới với hy vọng sự hào hứng này sẽ lan rộng. Họ có thể khoe khoang về những chiến tích mới hoặc hội nghị giới thiệu sản phẩm sắp tới, hoặc nếu không thì đưa ra manh mối về khách hàng mà họ đang giao dịch trên trang mạng xã hội cá nhân. Đúng là bạn sẽ mất thời gian để khai thác nguồn dữ liệu này, nhưng vào đúng thời điểm, đây có thể là một mỏ vàng.

Hãy dùng mạng xã hội để tiếp xúc với khách hàng và thu thập thông tin. Hãy tiến xa hơn một cuộc giao dịch bình thường và thực sự thu hút tâm trí của khách hàng. Một doanh nghiệp thống trị trong thị trường của bạn có thể chi nhiều tiền cho các viện nghiên cứu, thảo luận nhóm tập trung và những khảo sát khác. Tuy nhiên, bạn vẫn có thể thu được lợi ích tương tự với chi phí thấp hơn nhiều so với đối thủ dư dả tài chính. Thay vì bỏ ra số tiền quá lớn như vậy, hãy cố gắng được xuất hiện trên phương tiện truyền thông xã hội. Khi đó, bạn sẽ có hàng nghìn người sẵn lòng nói cho bạn biết chính xác điều họ muốn và lý do họ mua sản phẩm của bạn. Bạn đang tận dụng những kênh truyền thông này để thu thập thông tin tình báo cho doanh nghiệp của mình như thế nào?

## Xem quảng cáo tuyển dụng của đối thủ

Trang web tuyển dụng trực tuyến là nơi tuyệt vời để theo dõi các yêu cầu tuyển dụng của đối thủ. Khi quan sát các kỹ năng mà doanh nghiệp đang yêu cầu ở người tìm việc, bạn có thể nhận thấy những sáng kiến mới nào có thể sắp ra mắt. Dĩ nhiên, bạn cũng có thể kiểm tra trên trang web của đối thủ, nhưng có thể họ sẽ không công khai về những thay đổi chiến lược.

## 5-HOUR ENERGY

Dạo trước đây, tôi nhận được e-mail từ đồng nghiệp tên Mark McNeilly cùng đường dẫn đến một bài báo về nhà sáng lập của 5-Hour Energy, Manoj Bhargava. Bài báo của Clare O'Connor đăng trên tạp chí *Forbes*, viết về thông tin công khai quan trọng nhất của Bhargava vào thời điểm đó. Nhà khởi nghiệp này ít tham gia phỏng vấn và có phần bí ẩn. Mark đã khơi gợi sự hiếu kỳ muốn biết vị tu sĩ biết kinh doanh này minh họa bao nhiêu đặc tính của Tôn Tử. Ông ấy khiến chúng tôi chú ý.

Như tôi đã nói trong Chương 9, *Tập trung*, 5-Hour Energy là một bức tranh chứa đựng nhiều nguyên tắc của Tôn Tử. Công ty đã đi con đường dài không trực tiếp để sáng tạo ra một loại nước uống tăng lực mới, thay vì tranh giành chỗ đứng trong tủ lạnh với Coke, Pepsi và Red Bull. Công ty đã hạ gục hoàn toàn các đối thủ cạnh tranh và khiến vài kẻ lâm vào cảnh phá sản. Những kẻ chiến bại như 6-Hour Power và 8-Hour Energy đã bị kiện, nói cách khác là bị đá khỏi thị trường bởi luật sư của công ty mẹ của 5-Hour Energy, Living Essentials.

Nhưng câu chuyện này là minh họa sâu sắc nhất về tính giả trá (về mặt đạo đức) mà Tôn Tử đề cao. Suốt quá trình phát triển để sản phẩm trở nên phổ biến, Bhargava luôn ở ngoài tầm mắt của mọi người. Ông là một kẻ bí ẩn. Có lẽ cái tên Bhargava chỉ xuất hiện khi tìm kiếm trên web mà thôi. Chính vì vậy, ông có thể hành động mà không bị các đối thủ cạnh tranh lớn hay nhỏ chú ý.

Dù minh họa cho sự giả trá, khách hàng là đối tượng mà Bhargava hay bất cứ doanh nhân khôn ngoan nào khác không hề muốn lừa gạt. Ông đã nói với O'Connor trong bài báo trên *Forbes*: “Đó không phải là một cái chai nhỏ xíu. Đó không phải là sự sắp đặt. Đó là sản phẩm. Bạn có thể lừa khách hàng được một lần, nhưng chẳng ai dại dột để trả 3 đô-la lần thứ hai đâu”.

## iGATE

Tôn Tử viết về cách mà vị chỉ huy khôn ngoan biến bất lợi thành lợi thế. Nhưng nhà sáng lập và cựu CEO của iGATE, Phaneesh Murthy đã phát triển lời dạy đó lên tầm cao mới. Như những gì Netflix đã làm với Blockbuster, ông biến những lợi thế của đối thủ thành bất lợi cho chính họ. Có trụ sở ở Silicon Valley, Hoa Kỳ, iGATE là một doanh nghiệp công nghệ thông tin của Ấn Độ với tốc độ tăng trưởng doanh thu từ 300 triệu đô-la lên 1 tỷ đô-la trong vòng năm năm. Và doanh nghiệp này

thường được ca tụng là một trong những công ty Ấn Độ đáng làm việc nhất. Theo lời Murthy nói với tác giả của cuốn *The Way of Innovation* là Kaihan Krippendorff, Murthy xuất thân từ Infosys, một trong hai tập đoàn đã biến Ấn Độ thành trung tâm gia công công nghệ thông tin ngày nay. Infosys làm được điều đó bằng cách biến những gì mà đối thủ xem như vốn quý thành trở lực đối với chính họ. Những gã khổng lồ trong lĩnh vực tư vấn công nghệ cao xem lực lượng tư vấn viên là lợi thế hàng đầu của mình. Tuy nhiên, Infosys đã biến đổi cách xây dựng phần mềm và đã mở ra cánh cửa tới mô hình tư vấn hoàn toàn mới.

Murthy áp dụng cùng kiểu mô hình đó tại iGATE và làm đảo ngược lợi thế của các đối thủ cạnh tranh. Những đơn vị ngang hàng nhau, bao gồm nhà tuyển dụng trước đây của ông, có đội ngũ chuyên gia phát triển phần mềm. Murthy đã biến vốn quý có thể thấy được này thành cơ hội cho iGATE. Ý tưởng của ông là tìm hiểu về hoạt động kinh doanh của từng khách hàng, qua đó iGATE có thể đưa ra đề xuất cải tiến không giống bất kỳ công ty công nghệ thông tin truyền thống nào khác. Chẳng hạn như, iGATE đã áp dụng lý luận này vào khoản vay tiêu dùng, việc thường được làm thủ công bởi những chuyên gia bảo hiểm nhiều kinh nghiệm. iGATE đã chứng minh rằng có thể thay thế những chuyên gia này bằng một tập hợp các quy tắc để giúp giảm thời gian xoay vòng để chấp thuận khoản vay, trung bình từ bốn mươi ngày xuống còn mười bảy ngày.

Không giống như đa số công ty tư vấn công nghệ thông tin khác, iGATE không tính tiền theo giờ. Murthy nói rằng mô hình này gây ra “mục tiêu đối lập hoàn toàn giữa khách hàng và doanh nghiệp, do khách hàng luôn muốn giảm, còn doanh nghiệp lại muốn tăng”. Và tôi có thể làm chứng cho nghịch lý này, bởi vì công ty của chính tôi hiện đặt văn phòng tại Washington, DC, nơi mệnh danh là trung tâm tư vấn của thế giới (hay ít ra là lãnh địa màu mỡ). Thay vì vậy, iGATE tính tiền dựa trên hiệu suất.

## TÔN TỬ VÀ TƯƠNG LAI DOANH NGHIỆP CỦA BẠN

Sau khi nghiên cứu 12 đặc tính quan trọng, đây là câu hỏi mà bạn nên đặt ra cho chính mình: Nếu Tôn Tử điều hành doanh nghiệp nhỏ của bạn, thì ông ấy sẽ làm điều gì khác biệt để khiến nó phù hợp với chiến lược trên chiến trường của ông?

Tinh thần của Tôn Tử sẽ luôn trong bạn nếu bạn tự đặt câu hỏi này. Hãy khắc cốt, ghi tâm và vận dụng những nguyên tắc này để có thể đánh bại những đối thủ khó nhằn nhất. Bạn sẽ áp dụng *Binh pháp* để thống trị thị trường như thế nào?

## CHỦ ĐỀ CHÍNH CỦA BINH PHÁP

Sau đây là phần tóm lược các nguyên tắc căn bản của Tôn Tử có thể áp dụng cho doanh nghiệp nhỏ. Hãy tham khảo chúng cho việc kinh doanh sắp tới của bạn:

**Nắm rõ tình hình.** Hiểu rõ về ưu khuyết điểm của doanh nghiệp mình lẫn đối thủ. Đây là nỗ lực liên tục và đòi hỏi sự thận trọng, không ngừng cảnh giác.

**Xây dựng liên minh.** Hãy nghĩ về cộng đồng và những người có ảnh hưởng, mọi người từ đối tác đến nhân viên, khách hàng, đại lý và nhà cung cấp, nhà đầu tư và bạn bè. Sức mạnh của bạn sẽ là hợp lực của những yếu tố này. Để thống lĩnh thị trường, bạn cần tận dụng sự kết hợp của mọi nguồn lực phía trên. Một lần nữa, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ sẽ cần đến tất cả bằng hữu, bạn bè mà mình có thể có được.

**Bảo đảm địa thế của mình.** Để chiến thắng, doanh nghiệp phải giành được địa thế có lợi nhất. Đối với Tôn Tử, địa thế tốt là nơi cao ráo,



sáng sửa và đường tiếp tế quân nhu được bảo vệ an toàn. Lựa chọn địa thế cẩn thận và cân nhắc từng chi tiết từ lớn đến bé.

*Kiểm soát vỏ bọc bên ngoài.* Doanh nghiệp nhỏ có nhiều cơ hội để định hình vỏ bọc mà khách hàng, đối tác và phần còn lại của thế giới nghĩ về mình. Dù bạn có thể chọn cách lừa dối địch thủ và ngụy trang vỏ bọc bên ngoài để tiến đến vị trí mong muốn, hãy nhớ rằng bạn cũng đang định hướng điều mà khách hàng và đồng minh thấy, nghe và biết về doanh nghiệp của mình. Qua đó, bạn có thể đặt doanh nghiệp vào vị thế thuận lợi nhất có thể. Từng cam kết riêng lẻ mà bạn đồng ý với khách hàng đều giá trị và đáng quan tâm.

*Nghĩ cách phát triển.* Các lãnh đạo doanh nghiệp thành công hiểu rằng họ không thể mong đạt được mục tiêu tăng trưởng lớn nếu chỉ chọn cách cố thủ. Hãy luôn nghĩ cách khuếch trương hay phát triển, đừng chỉ lo phòng thủ.

*Cuộc chiến lâu dài.* Chiến lược được đóng khung trong một bức tranh lớn. Đó là cuộc đua về khả năng chịu đựng. Đừng để doanh nghiệp lạc hướng khi hy sinh các mục tiêu lâu dài để đổi lấy những lợi ích ngắn hạn.

*Có chuẩn bị để biến bất lợi thành lợi thế.* Những hạt giống cơ hội nằm trong nghịch cảnh, nhưng bạn phải chuẩn bị để nắm bắt được những cơ hội này.

*Tư duy chiến thắng trước khi chiến đấu.* Không được xem nhẹ khái niệm tinh túy này của Tôn Tử. Đây là một trong những tư tưởng quan trọng nhất trong *Binh pháp*.

*Hành động quyết đoán.* Bên cạnh yếu tố cần thiết là thu thập tin tình báo và cẩn thận hoạch định từng chiến thuật quanh các mục tiêu chiến lược, việc đưa ra quyết định khi có đầy đủ thông tin và hành động nhanh chóng, đầy tự tin khi thời cơ chín muồi cũng quan trọng không kém.

*Nguồn lực ít hơn nhưng chiến thuật phải hay hơn.* Cách duy nhất để đối đầu và đánh bại những đối thủ cạnh tranh mạnh là tiến hành với chiến lược vi diệu hơn. Trước kia, Tôn Tử đã từng lãnh đạo đội quân nhỏ hơn đánh bại đội quân lớn hơn trong một trận chiến với chiến thuật hoàn hảo, và bạn phải làm tương tự như vậy.

*Chỉ giao chiến khi cần thiết.* Chiến tranh làm kiệt quệ các nguồn lực, kể cả nhân lực. Hãy nhớ rằng thượng sách là phá hỏng chiến lược của địch, sau đó là phá hoại các đồng minh của chúng.

*Xác định thời điểm tấn công.* Một phần của việc hiểu đối thủ và nắm rõ sức mạnh của mình là biết được điều kiện thích hợp nhất để tấn công. Nếu xác định không đúng thời gian thì sẽ không đạt tới trọn vẹn tiềm năng mong muốn.

*Tiến hành bất ngờ.* Hãy kín đáo để đối thủ không biết bạn muốn gì hoặc khi nào. Yếu tố bất ngờ là vũ khí mạnh mẽ khiến đối phương hoàn toàn không kịp phòng bị. Hãy làm địch thủ luôn nhiễu loạn, bất an.

*Tới nơi không có địch.* Hãy luôn nhớ chỉ dẫn của Tôn Tử là tránh tấn công một đối thủ lớn hơn trong phạm vi sở trường của họ. Thị trường ngách là các phân khúc nhỏ nhưng cụ thể và rõ ràng đối với người mua. Và bạn không phải “tìm” thị trường ngách. Bạn có thể tạo ra một thị trường ngách giống như Elmer T. Lee. Hãy hành quân tới nơi không có địch và xác định nhu cầu, mong muốn chưa được thỏa mãn của người tiêu dùng.

*Không ngừng tấn công điểm yếu của đối phương.* Các doanh nghiệp lớn thường được chuẩn bị để chạm trán trực diện với đối thủ, nhưng họ không phòng bị tốt để phản ứng trước sự nổi lên của lực lượng du kích. Và bạn có thể chú tâm vào khuyết điểm của đối thủ lớn như thế nào?

*Tạo sự đoàn kết.* Giới thiệu hình ảnh đoàn kết, đồng nhất và trải nghiệm thương hiệu, và bạn sẽ vượt lên trên so với đối thủ cạnh tranh. Hãy duy trì sự đoàn kết.

*Không bỏ lỡ cơ hội đánh bại địch thủ.* Nếu muốn đánh bại đối thủ và thống trị thị trường thì bạn cần phải tận dụng từng cơ hội.

*Thích nghi với xu thế và ứng biến kế hoạch.* Hãy nhận diện và đi theo những xu hướng trong ngành. Hãy điều chỉnh kế hoạch một cách tương ứng. Đừng ngoan cố chống lại. Hãy nhớ là trong tình hình doanh số của đầu DVD chững lại thì doanh số của máy tính bảng và điện thoại thông minh bùng nổ, Netflix đã đi theo xu hướng mới này thay vì cố bám vào mô hình kinh doanh sắp hết thời.

*Thực hiện một cách hoàn mỹ.* Thành công của chiến lược được đúc kết ở một thứ cơ bản: thực hiện. Một khi định nghĩa bản thân, bạn phải tung ra sản phẩm một cách liên tục và không ngừng. Đừng gián đoạn ngày nào cả.

*Biến cong thành thẳng.* Hãy vượt trội hơn đối thủ để buộc họ phải đi con đường dài và quanh co hơn. Khi đó, bạn sẽ tới đích sớm hơn.

*Tối đa hóa các nguồn lực.* Hãy tận dụng hiệu quả nhất các nguồn lực hạn chế mà bạn đang có. Và đừng tập trung quá nhiều vào việc tìm khách hàng mới mà quên tận dụng tối đa khách hàng hiện hữu. Tận dụng các cơ hội san bằng sân chơi nhờ sự xuất hiện của Internet, phương tiện truyền thông xã hội và nguồn lực lao động toàn cầu.

## NGUYÊN TẮC TÔN TỬ BỔ SUNG

Không chỉ được bao trùm trong chiến lược của Tôn Tử trên chiến trường hơn hai nghìn năm trước, các nguyên tắc này hiện tại vẫn phù hợp với sự chỉ dẫn của ông. Nếu Tôn Tử đang phát triển chiến lược cho doanh nghiệp nhỏ của bạn thì ông sẽ đề xuất hai nguyên tắc bổ sung sau đây:

*Làm bản thân khác biệt.* Về lý thuyết, đa phần lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ có thể hiểu tầm quan trọng của việc làm bản thân trở nên khác biệt. Song trên thực tế, nhiều người không thể thực hiện chiến lược

này để thực sự nổi bật trên thương trường. Ví dụ, thành công về cách trở nên khác biệt, hãy nhìn 5-Hour Energy, công ty đã tạo ra loại nước uống tăng lực mới ấn tượng. Và dù không tạo ra loại “burger lành mạnh hơn” mới, Five Guys đã tạo nên thương hiệu nổi bật bằng cách kết hợp chiến lược nhượng quyền tích cực cùng cam kết giám sát chất lượng, không bao giờ sử dụng nguyên vật liệu đông lạnh, thưởng thưởng cho nhân viên đạt hiệu suất và đưa ra thực đơn giới hạn chỉ gồm những món ăn ngon và chất lượng đồng nhất.

*Bảo vệ từng lần tương tác với khách hàng.* Mỗi lần công ty tiếp xúc với một khách hàng là dịp hình thành thương hiệu của mình ở mức độ cơ bản nhất. Cách khách hàng nhận biết về bạn là điều quan trọng nhất. Bạn cần chiếm được khu vực hàng đầu trong suy nghĩ của khách hàng, đối tác và nhân viên tiềm năng. Mục tiêu của bạn nên là sở hữu lượng khách hàng trung thành để tạo nên một cộng đồng vững mạnh. Hãy nghĩ về trường hợp cộng đồng người dùng chuyển sang và ủng hộ PayPal, qua đó tạo điều kiện vô cùng thuận lợi để công ty phát triển bùng nổ. Hãy nhớ cách mà Zappos tận dụng đội ngũ then chốt gồm các nhân viên tận tụy nhằm xây dựng nên lực lượng khách hàng cực kỳ trung thành. Bạn có thể xây dựng một cộng đồng hùng hậu cho doanh nghiệp nhỏ của mình như thế nào?

## Phụ lục

### TRÍCH DẪN QUAN TRỌNG CỦA TÔN TỬ DÀNH CHO DOANH NGHIỆP NHỎ

Toàn bộ nội dung của *Binh pháp* đều hữu ích và ý nghĩa dành cho các doanh nghiệp nhỏ. Tuy nhiên, dưới đây là những trích dẫn có tác dụng đặc biệt đối với các lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ đang tìm cách thống lĩnh thị trường. Hãy thường xuyên tham khảo chúng để có thể kiểm tra đúng mực về chiến lược của mình.

*Thủ tắc bất túc, công tắc hữu dư.*

Dịch ý: *Phòng ngự khi không đủ binh lực; tiến công khi binh lực sung mãn.*

*Cổ thượng binh phạt mưu, kỳ thứ phạt giao, kỳ thứ phạt binh, kỳ hạ công thành. Công thành chi pháp, vi bất đắc dĩ.*

Dịch ý: *Trong chiến tranh, thượng sách là phá hủy chiến lược của kẻ địch. Thứ hai là phá vỡ liên minh của chúng bằng các biện pháp ngoại giao. Kế tiếp là tấn công địch quân trên chiến trường. Hạ sách là công phá thành lũy. Công thành là biện pháp bất đắc dĩ khi không còn lựa chọn nào khác.*

*Quả giả, bị nhân giả dã; chúng giả, sử nhân bị kỹ giả dã.*

Dịch ý: *Binh lực yếu do phải dàn trải khắp nơi, binh lực dồi dào nhờ buộc địch phải dàn trải để phòng bị khắp chốn.*

*Tiến nhi bất khả ngự giả, xung kỳ hư dã; thoái nhi bất khả truy giả, tốc nhi bất khả cập dã.*

Dịch ý: *Ta có thể tiến công mà địch không ngăn nổi nếu tấn công vào điểm yếu của địch; ta có thể thoái lui an toàn mà địch không thể đuổi theo nếu hành động mau lẹ, địch chẳng thể đuổi kịp.*

*Tướng bất năng liệu địch, dĩ thiếu hợp chúng, dĩ nhược kích cường, binh vô tuyến phong, viết bắc.*

Dịch ý: Tướng lĩnh không phán đoán được chính xác sức mạnh của địch, lấy ít đánh nhiều, lấy yếu đánh mạnh, tác chiến lại không có lực lượng tinh nhuệ làm mũi nhọn dẫn đầu thì ắt thảm bại.

*Phàm trị chúng như trị quả, phân số thị dã.*

Dịch ý: Điều khiển đội quân lớn cũng như điều khiển đội quân nhỏ, đó là vấn đề tổ chức biên chế quân đội.

*Tạp ư lợi, nhi vụ khả tín dã; tạp ư hại, nhi hoạn khả giải dã.*

Dịch ý: Khi bất lợi, phải phát hiện và nắm bắt điều kiện có lợi thì đại sự mới thành công; gặp thuận lợi, phải thấy rõ những yếu tố bất lợi, mới giải trừ được hiểm họa.

*Phù chúng hãm ư hại, nhiên hậu năng vi thắng bại.*

Dịch ý: Quân đội lâm vào tình thế nguy hại, mới có thể hành động quyết liệt để giành lấy thắng lợi.

*Cố hình nhân nhi ngã vô hình, tắc ngã chuyên nhi địch phân. Ngã chuyên vi nhất, địch phân vi thập, thị dĩ thập công kỳ nhất dã, tắc ngã chúng nhi địch quả, năng dĩ chúng kích quả giả, tắc ngô chi sở dữ chiến giả, ước hĩ.*

Dịch ý: Tập hợp thống nhất trong khi địch quân phân tán lực lượng. Khi đó ta sẽ có toàn lực để giao chiến với từng lực lượng phân tán của địch, tức là dùng mười đánh một.

Cảm vấn: “Địch chúng chính nhi tương lai, đãi chi nhược hà?”  
Viết: “Tiên đoạt kỳ sở ái, tắc thính hĩ”.

Dịch ý: Hỏi: “Nếu địch đông đảo, thế trận chính tề, mà tấn công ta, thì ta phải làm sao?”. Đáp: “Hãy chiếm trước điều kiện có lợi nhất của địch, sau đó buộc chúng phải hành động theo mong muốn của ta”.

*Thiếu tắc năng đào chi, bất nhược tắc năng tị chi. Cố tiểu địch chi kiên, đại địch chi cảm dã.*

Dịch ý: Nếu quân số ít hơn, hãy có năng lực tự vệ. Nếu xét trên mọi phương diện đều bất lợi thì tránh giao tranh với địch. Vì lý do đó, cuối cùng thì đội quân yếu kém sẽ có thể bị bắt giữ nếu chỉ đơn thuần bám đất và phòng thủ trong tuyệt vọng.

*Tiến mặc tùy địch, dĩ quyết chiến sự.*

Dịch ý: Linh hoạt và quyết định hành động theo địch tình.

## EBAY

Xây dựng liên minh từng là trọng tâm trong chiến lược của Meg Whitman tại eBay. Trong *Sun Tzu for Women*, tôi đã viết về khả năng phi thường của Whitman khi xây dựng liên minh và tìm kiếm đối tác. Bà tham gia kênh đối tác của eBay để tìm hiểu cách công ty có thể nâng cao hoạt động kinh doanh của các đối tác, đây được xem là yếu tố thúc đẩy sự thành công của tập đoàn bán đấu giá trực tuyến này. Được gọi là trợ lý giám đốc điều hành nhờ xây dựng những đội nhóm xuất sắc, Whitman là một trường hợp để nghiên cứu về cách áp dụng *Binh pháp* của Tôn Tử cho khách hàng, nhân viên và đồng minh. Khi bà gia nhập eBay vào năm 1998, công ty có ba mươi nhân viên và doanh thu khoảng bốn triệu đô-la. Mười năm sau, bà nghỉ việc tại một tập đoàn thương mại đại chúng toàn cầu có doanh thu lên tới tám tỷ đô-la. Hiện nay, mọi người đều chờ đợi chứng kiến bà làm thế nào để lặp lại thành quả tốt đẹp trong quá khứ dựa vào chiến lược kênh đối tác tại HP.

[www.facebook.com/groups/yeukindlevietnam](http://www.facebook.com/groups/yeukindlevietnam)



I LOVE  
READING  
BOOKS

SO MANY  
BOOKS  
SO LITTLE  
TIME

the SWEET  
SERENITY  
of BOOKS



GIVE  
me  
a BOOK

A PAGE  
A DAY