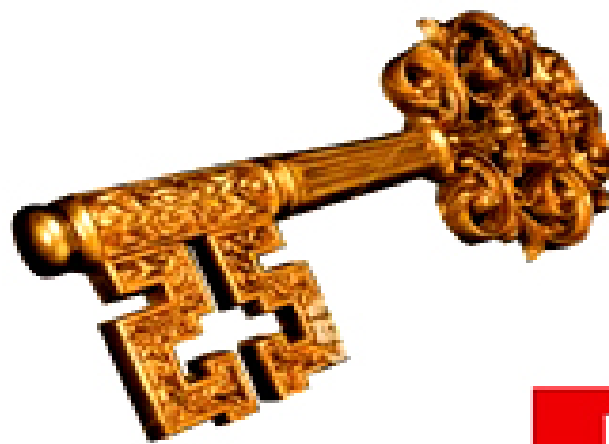


**TẠ NGỌC ÁI**

**CON ĐƯỜNG DẪN ĐẾN THÀNH CÔNG CỦA CÁC  
DOANH NHÂN VÀ DOANH NGHIỆP**

# **BÍ QUYẾT KINH DOANH**



**NEW EDITION**

## Lời nói đầu

Bí quyết buôn bán là ở đâu? Trong thương trường liệu có con đường tắt không? Một số nhà buôn siêu lớn đã tổng kết kinh nghiệm từ tay trắng làm nên, một số người thông minh đã khái quát lý luận từ những kinh nghiệm của các vị tiền bối trong giới nhà buôn, nên đã hình thành quy tắc cơ bản để người đời lập nghiệp buôn bán ngày nay. Đó chính là bí quyết đi tới thành công của các doanh nghiệp.

Công ty tư nhân không có một kiểu dạng tiêu chuẩn nào, nhưng nói chung đều lập nghiệp, sinh tồn và phát triển trong điều kiện hạn chế, nó khác nhau về bản chất với các doanh nghiệp cỡ lớn cỡ vừa, có tiền vốn, thực lực hùng hậu. Cho nên công ty tư nhân không thể dập theo lý thuyết và kinh nghiệm của các doanh nghiệp cỡ vừa, cỡ lớn; phải học tập, mày mò và nắm lấy ý tưởng và phương pháp kinh doanh phù hợp với sự phát triển sự nghiệp của mình, tốt nhất là phải biến chúng thành trí tuệ chiến đấu thực tế có hiệu quả ngay và những thủ đoạn kinh doanh giản đơn, nhanh chóng có hiệu quả.

Cuốn sách này sẽ mang đến cho bạn nhiều lợi ích, nó cung cấp cho bạn tri thức và kỹ xảo buôn bán có tác dụng ngay, để bạn có thể nâng cao được kỹ năng buôn bán của mình, có được ý thức buôn bán vào trước, có đầu óc buôn bán sáng suốt, thủ đoạn buôn bán khác thường. Cuốn sách sẽ cho bạn biết làm thế nào để đề phòng mọi hiểm nguy trong kinh doanh; làm thế nào để mở ra được nhãn mác của riêng mình; làm thế nào để giành lấy và sử dụng được các loại thông tin kỳ diệu; làm thế nào để đàm phán thương vụ thành công với các công ty lớn; làm thế nào để công ty của bạn nhanh chóng trở dậy, mở rộng kinh doanh; làm thế nào để vẫn bảo đảm có lãi khi tình hình thị trường ế ẩm; làm thế nào để chuyển bại thành thắng... v... v..., Những vấn đề đó đều là vấn đề lớn liên quan đến thành bại mà mỗi người chủ công ty tư nhân đều sẽ phải đối phó, ai ai cũng biết tính chất quan trọng của những vấn đề đó, chỉ thiếu bí quyết và phương pháp làm thực tế.

Nếu bạn đã từng đau đầu về những vấn đề trên, thì bây giờ bạn đã có thể thở phào nhẹ nhõm. Cuốn sách này nhằm vào từng vấn đề một, nêu lên cách thức từng bước giải quyết cụ thể từng vấn đề.

Lập nghiệp khó, giữ được nghiệp còn khó hơn. Cuốn sách này kết hợp kinh nghiệm thành công và bài học thất bại của những người trước, giới thiệu và phân tích từng điều cho bạn. Bạn muốn biết công ty mình tại sao kinh doanh không tốt? Bạn muốn biết công ty mình đang tiềm ẩn vấn đề gì, cách giải quyết ra sao? Bạn muốn biết công ty mình còn có việc gì cần làm mà chưa làm được không? Muốn biết làm thế nào để đột phá được hiện trạng, để nghiệp vụ công ty ngày càng tiến bộ?... Tất cả những vấn đề đó đều có thể tìm thấy câu trả lời khiến bạn thỏa mãn.

Tác giả với cách nhìn sắc bén, kiến giải sâu sắc, phương án khéo léo chỉ ra con đường rộng mở cho các chủ công ty tư nhân kiếm được nhiều lợi nhuận.

Cuốn sách đã cố gắng tránh những lý luận giáo điều khô khan của các sách thương vụ, và cũng không kể lể rườm rà những kỳ tích làm giàu của các siêu phú ông, khó ai theo được, mà xuất phát từ tình hình thực tế của các công ty tư nhân, các doanh nghiệp vừa và nhỏ, nêu ra những ý kiến có tính chất chỉ đạo và cách làm thực dụng mới mẻ, xứng đáng là cuốn sách gối đầu giường của các doanh nghiệp và nhà buôn.

## Chương một: Làm thế nào để đánh bại đối thủ cạnh tranh

### I. Luôn luôn nắm chắc những thay đổi của những người cùng ngành nghề

Tục ngữ có câu: "Cùng ngành nghề nhưng không cùng lợi ích". Người làm kinh doanh mới bước vào thương trường, trước khi dự định làm một nghề gì thì trước tiên là phải điều tra tình hình của những người cùng ngành nghề với mình - đây là một trong những điểm mấu chốt để từ nay về sau nắm chắc thời cơ giành thắng lợi. Mặt khác không thể đại khái, qua loa trong điều tra tìm hiểu 3, 4 là chưa ổn mà phải điều tra ít nhất trên mười nhà. Cùng với việc điều tra người cùng ngành nghề ở gần, cũng nên điều tra ở chính nơi đang ở; ở những thị trấn cá biệt, phải điều tra tỉ mỉ. Chỉ có như vậy thì mới có thể tính toán chu đáo và tỉ mỉ cho việc kinh doanh sau này, tránh mắc phải những sai lầm mà người khác đã phạm phải, và mới có thể học được kinh nghiệm của nhiều người.

Hiểu rõ được người cùng ngành nghề, sẽ có được các thông tin trên thị trường. Biết rõ được người cùng ngành nghề lộ lãi ra sao, sẽ có thể thấy được tiền đồ kinh doanh của mình như thế nào. Nếu như không để ý đến bạn hàng rất gần gũi, sẽ có tác phong kinh doanh "treo đầu dê, bán thịt chó, rút cuộc lỗ vốn chẳng phải ai khác mà chính lại là mình. Xin nêu một thí dụ rất thực tế trong cuộc sống hiện thực để dễ dàng thấy được lỗ, lãi của nó nằm ở đâu?

Trong một chợ quần áo tư nhân ở phía trước nhà ga xe lửa của một thành phố ven biển, chủ sạp là Tiểu Lý và Tiểu Cường cùng kinh doanh một mặt hàng quần áo cao cấp và trung bình. Tiểu Cường tốt nghiệp trung học, còn Tiểu Lý chỉ mới tốt nghiệp tiểu học. Chênh lệch trình độ văn hóa giữa 2 người buộc Tiểu Cường hàng ngày thường nghe ngóng tin tức, xem sách đọc báo; còn Tiểu Lý thì lại không thấy hứng thú trong cái gọi là "công việc của người văn hoá". Tháng 3 năm đó - Tiểu Cường vô tình nghe được tin các chuyên gia khí tượng dự báo mùa hè năm nay sẽ nóng hơn mọi năm trước đây, có thể có đợt nắng nóng kéo dài, trong bụng chợt nảy ra ý nghĩ và thế là vội vàng xuống phía Nam "ôm tắt cả quần đùi áo cộc thoáng mát, chất liệu vải mỏng, thoát hơi nước nhanh, đồng thời còn đặt mua một loạt mũ cỏ và quần áo bơi các màu sắc. Còn Tiểu Lý thì vẫn cứ kinh doanh quần áo mùa hè đã lỗi thời, lạc hậu. Đến tháng 5, thời tiết nóng đột ngột, cái gay gắt buộc mọi người phải rũ nhau đi sắm quần đùi áo cộc, buộc mọi người phải kéo nhau đi biển nghỉ mát. Chỉ trong vài ngày toàn bộ quần áo của Tiểu Cường đã bán hết veo và thu được món lời tương đối khá. Còn Tiểu Lý vì vẫn kinh doanh quần áo mùa hè lạc hậu nên không tiêu thụ được, hàng bị tồn đọng lại, hậu quả kinh tế khó mà lường trước được. Dân chúng có câu: Việc ruộng đồng không cần phải học, xem người ta làm thế nào thì mình làm theo như thế là được. Câu nói này tuy không hoàn toàn áp dụng được trong lĩnh vực kinh doanh, nhưng thấy những người cùng nghề gần đây họ bận buôn bán cái gì, mình có thể có được những thông tin đặc biệt từ trong đó, nếu có lợi thì làm theo họ, nếu thấy không có lợi thì không nên theo.

Trong kinh doanh, công ty tư nhân hiểu rõ được đối thủ, còn có một cái lợi khác nữa - đó là có thể học được những điều tiên tiến từ họ, học được những điều có giá trị cho mình như quy trình công nghệ, kinh nghiệm quản lý, gần đây cái gì kinh doanh là có lợi nhất v. v... Người kinh doanh e ngại mọi người đều biết được hoạt động kinh doanh quan trọng như thế nào, nên phải thu được thông tin. Một biện pháp quan trọng là phải điều tra thị trường, trong điều tra thị trường phải trực tiếp điều tra tình hình chiếm tỷ trọng tương đương. Thật ra bản thân việc tìm hiểu đối thủ là một quá trình nhận được thông tin, để từ đó giúp cho mình có được quyết sách kịp thời. Không hiểu rõ được đối thủ, thì không có được cái lợi cho mình, trái lại quyết sách của mình cũng khó mà có được.

Đương nhiên, hiểu được đối thủ cũng không phải là công việc đơn giản. Một là hiểu được rõ bạn hàng là một công việc điều tra rất khó khăn, cần phải chu đáo và tỉ mỉ, không bỏ công sức không thể

đạt được mục đích; hai là ít nhiều nó mang sắc thái của công tác "gián điệp", một khi gây sự chú ý của đối thủ thì khó có thể đạt được mục đích đã đề ra. Công việc tìm hiểu bạn hàng không dễ dàng gì, vì vậy có khi phải trả giá tương đối lớn cho việc tìm hiểu bạn hàng.

Có một cuốn sách kể lại một câu chuyện: Một thương nhân Nhật Bản muốn mở xưởng bia, nhưng để có được kỹ thuật sản xuất bia tiên tiến nhất lúc bấy giờ, cuối cùng đã phải hy sinh một cái chân của mình để trả giá. Câu chuyện được kể như sau: Một ông chủ lớn người Nhật trước khi mở xưởng bia, được biết kỹ thuật ủ men bia của Đan Mạch đứng hàng đầu thế giới. Nhưng lúc bấy giờ xưởng bia được giữ bí mật nghề nghiệp rất chặt chẽ, như một đơn vị quân đội, không thể tùy tiện ra vào tham quan. Ông chủ người Nhật đến xưởng bia của Đan Mạch nhưng đã qua 3 ngày quanh quẩn đi lại bên ngoài mà không làm sao có thể vào bên trong được. Ông ta để ý thấy cứ vào buổi sáng, buổi tối hàng ngày có một chiếc xe con màu đen ra vào xưởng; ông nghe ngóng và được biết người ngồi trong xe chính là ông chủ của xưởng bia này. Nhân một hôm ông chủ đánh xe ra khỏi xưởng, ông ta cố ý để ô tô đè nát chân mình. Sau khi được đưa vào viện điều trị, ông chủ người Đan Mạch nói: "Ông là người sống nơi đất khách quê người, thật có lỗi với ông, sau này biết làm thế nào đây?" Thương nhân người Nhật đáp: "Hãy chờ đến khi tôi khỏi, hãy cho tôi gác công xưởng bia của ông để kiếm miếng cơm ăn hàng ngày". Ông chủ người Đan Mạch thấy ông này không gây phiền hà hay đòi hỏi gì, vui mừng khôn xiết, vội nói ngay: "Ông hãy an tâm điều trị, sau này khỏi bệnh đến làm bảo vệ của xưởng bia tôi". Thế rồi, thương nhân người Nhật này điều trị khỏi bệnh và sau đó làm gác công cho xưởng bia. Qua 3 năm quan sát học tập, cuối cùng ông đã hiểu rõ toàn bộ về thiết bị, nguyên liệu và công nghệ của xưởng bia. Ba năm sau ông "cao chạy xa bay", về nước mở xưởng sản xuất bia. Thật là: một cái chân đổi lấy một dây chuyền công nghệ bia.

Câu chuyện trên đây kể ra cũng có chút mơ hồ khó hiểu, song nó lại cho các nhà kinh doanh biết được rằng việc hiểu rõ được đối thủ, không phải là chuyện dễ dàng. Đương nhiên, với một người kinh doanh mới bước vào thị trường, việc tìm hiểu đối thủ có lẽ cũng tương đối dễ dàng. Vì quá trình tìm hiểu đối thủ có thể làm đồng thời với việc điều tra thị trường trước khi hoạt động kinh doanh, mà việc điều tra thị trường xã hội ngày nay lại được tiến hành bằng nhiều kênh, nhiều phương vị. Mọi người đều hiểu được đạo lý "biết mình biết người, trăm trận trăm thắng", hiểu rõ được đối thủ sẽ thu được hiệu quả như vậy. Người kinh doanh hiểu được đối thủ từ các mặt sau: nhận rõ đối thủ, biết được đối thủ cạnh tranh là ai?, đối thủ ấy sản xuất hoặc kinh doanh mặt hàng gì, vạch ra cho mình một khuôn mẫu, giá cả và đặc điểm của mỗi sản phẩm của đối thủ, lượng tiêu thụ hàng, thị phần, tỷ lệ tăng trưởng của hàng hóa của đối thủ, mức độ tin cậy và uy tín của hàng hóa và nhà xưởng của đối thủ v. v... Nếu người kinh doanh quả thật hiểu rõ được đối thủ từ các mặt nói trên thì đó chính là đã biết mình biết người rồi, nếu không, mới chỉ là biết mình mà không biết được người, bước đầu bước vào cạnh tranh sẽ trăm trận thua cả trăm.

Trên thương trường, việc tìm hiểu đối thủ không phải là chuyện một sớm một chiều có thể làm ngay được mà phải cố gắng liên tục, luôn luôn nắm vững những thay đổi trong kinh doanh của đối thủ. Ngoài ra, cũng phải điều tra thêm nhiều đối thủ khác và phân tích quy nạp kết quả thu được, tự nhiên sẽ hiểu rõ được những đặc trưng công việc mình phải làm và các bí quyết trong kinh doanh. Nếu như người kinh doanh thật sự có thể điều tra tìm hiểu nhiều đối thủ, họ có thể thấy được một cách cụ thể sự chênh lệch giữa đối thủ buôn bán phát tài và đối thủ buôn bán ế ẩm rồi từ đó có thể tìm ra nguyên nhân vì sao buôn bán lại rơi vào tình cảnh ế ẩm, rút ra bài học cho mình.

Sau khi đã điều tra thị trường chu đáo, ông chủ của công ty tư nhân sẽ phải tự mình tìm hiểu đối thủ, có dự kiến đầy đủ trong đầu, bảo đảm chắc chắn cho việc kinh doanh thành công sau này. Nếu không đi điều tra thị trường hoặc điều tra một cách mơ hồ và vội vàng, sẽ không hiểu rõ được đối thủ hoặc hoàn toàn không biết gì về đối thủ, trong đầu rỗng tuếch không có gì thì khó tránh khỏi có những quyết

sách sai lầm trong kinh doanh. Do đó, có lời khuyên cho những người làm kinh doanh: nếu không hiểu rõ được đối thủ thì tốt nhất là không nên kinh doanh.

## **II. Đừng coi đối thủ là kẻ có oán thù**

Cạnh tranh trên thương trường vô cùng khốc liệt, giữa những người buôn bán thường nảy sinh tình cảm nhạy bén, khó nắm bắt, bề ngoài mọi người đều tỏ ra thân mật với nhau. Nếu như chuyện buôn bán của bạn chẳng ra sao, mọi người còn có thể yên ổn vô sự. Nhưng nếu như bạn mạnh hơn người khác một chút thì chính những người này có thể liên kết với nhau ở phía sau để đánh đổ bạn, bạn phải cẩn thận. Cho dù người đó là bạn bè của bạn thì cũng có lúc trong lòng nảy sinh ghen ghét, đố kỵ. Lòng ghen ghét, đố kỵ là chuyện thường tình, là bản chất của con người, mỗi người trong chúng ta dù ít hay nhiều cũng có lòng ghen ghét. Trong giao tiếp hàng ngày, câu nói: "Tôi biết công ty X. có chuyện phiền toái rắc rối" bao giờ cũng nhiều hơn câu nói: "Tôi biết công ty X buôn bán làm ăn rất phát đạt". Những câu nói vui sướng trước tai họa của người khác (cháy nhà hàng xóm, vỡ tay reo mừng) bao giờ cũng lọt lỗ tai hơn những câu tán tụng người khác. Cái gọi là đề phòng người đánh mình không thể thiếu, nhưng hại người thì lại không thể được. Khi lòng ghen ghét đố kỵ đó "bước vào" lĩnh vực cạnh tranh thì tai hại cực kỳ, cái nguy hiểm của nó là ở chỗ nó làm chúng ta lúc nào cũng tưởng mình là tốt - không phải thông qua việc buôn bán tốt của mình mà là thông qua việc đánh gục đối thủ của chúng ta. Những người lúc nào cũng hy vọng người khác gặp đen đui thì về mặt buôn bán họ chắc chắn không phải là người có chí tiến thủ, rất khó có được thành công lớn. Người khác đố vỡ, ngoài chuyện thỏa mãn được ham muốn tư lợi cá nhân của mình ra, trên thực tế bạn cũng chẳng có được lợi lộc gì. Xin nhớ rằng: bạn chẳng qua cũng chỉ là người buôn bán nhỏ mà thôi! bạn không bao giờ đủ mạnh để làm thay đổi toàn bộ cục diện của thị trường.

Thí dụ: quán cơm của bạn giá cao, chất lượng phục vụ kém, khách hàng tất nhiên sẽ kéo nhau sang quán cơm bên cạnh quán của bạn. Nếu như có một ngày nào đó những lời chửi rủa ngăm của bạn có hiệu nghiệm, một hôm lửa thiêu cháy những quán cơm bên cạnh, cửa hàng của bạn cũng sẽ chẳng đi đến đâu, mọi người thà rằng đi xa thêm vài bước chân đến quán cơm xa hơn một chút. Hơn thế nữa, vài tháng sau bạn sẽ thấy được ngay bên cạnh quán của bạn lại mọc lên vài quán cơm khác để "thi gan" với bạn.

Vậy thì phải làm thế nào đây? Bạn ngại gì mà không quên đối thủ cạnh tranh của bạn là một người, hãy coi người đó là một con số thống kê, nếu kinh doanh có lãi, của cải tích lũy được nhiều thì đây là một con số mà bạn muốn vượt qua. Con số càng cụ thể, càng đơn giản hơn con người, lấy con số làm mục tiêu càng thêm kích thích ý chí phấn đấu của bạn mà không làm tăng thêm sự đố kỵ ghen ghét của bạn. Nếu như bạn không thể chiến thắng anh ta ở quy mô và khối lượng thì cũng phải đánh bại anh ta về chất lượng và phương pháp. Đó cũng chỉ là con số đơn giản mà bạn phải vượt qua.

Tục ngữ có câu: "Đối thủ như kẻ có oán thù" nhưng thật ra không phải là như vậy.

"Kinh doanh nhỏ, vốn liếng nhỏ, gặp nhiều khó khăn, nếu không cẩn thận sẽ làm hao vốn và phải đóng cửa. Vì vậy, người buôn bán phải duy trì giá cả và chiếm được thị phần nhất định. Vật lộn với đối thủ cạnh tranh không phải là hành động nhìn xa thấy rộng. Cần liên hợp lại với nhau để đạt được một thỏa thuận ngầm về giá cả, phạm vi v. v... như vậy mới có thể cùng hưởng lãi, cùng tồn tại, tất cả đều có lợi.

Người buôn bán nên tuân theo một nguyên tắc: chỉ cần giao dịch có lợi - bạn kiếm được 100, người khác kiếm được 1000, như vậy bạn đã thành công rồi. Đạo lý này quả thật rất đơn giản, nếu như bạn không để người khác kiếm được 1000 thì ngay cả đến bạn cũng chẳng kiếm nổi đến 100.

Nếu như vắt óc suy nghĩ để cùng liều chết, kết quả sẽ là cả 2 cùng thất bại. Đã từng có hai cửa hàng tạp hóa đối diện nhau, chủ cửa hàng đã cùng nhau ép giá để lôi kéo khách hàng về với mình - họ đã liên tục hạ giá các mặt hàng của cửa hàng nhà mình, càng chạy đua càng hăng, cuối cùng hạ giá xuống

đến mức thấp hơn giá nhập vào. Kết quả tất yếu là cả 2 cửa hàng đều phải đóng cửa và chính thức "đình chiến". Còn về phía khách hàng, lúc đầu họ còn rất tấp nập hăng hái đi mua hàng nhưng sau nhiều lần giảm giá, họ không còn hứng thú và không mua nữa, cửa hàng trở nên vắng khách. Thì ra, liên tục giảm giá đã khiến khách hàng nghi ngờ cho rằng hàng hóa của họ kém chất lượng.

Nếu như trong cạnh tranh, bạn có thể làm được những việc dưới đây thì chắc chắn việc buôn bán của bạn sẽ phát tài hưng thịnh:

(1) Khi khách hàng không mua được cái mà họ muốn mua ở cửa hàng hoặc xưởng của bạn, bạn có thể giới thiệu khách hàng đến đối thủ cạnh tranh của mình;

(2) Khi đối thủ kinh doanh gặp hiểm nguy, bạn có thể dang tay ra giúp đỡ họ; chứ không phải nhân lúc đối thủ khó khăn, thừa cơ "đục nước béo cò";

(3) Khi tuyên truyền quảng cáo, không cố ý hạ thấp đối thủ;

(4) Khi đối thủ đến tham quan thì phải nhiệt tình đón tiếp, cứ để họ thoải mái tham quan và hỏi han;

(5) Giữ quan hệ hòa thuận với đối thủ cạnh tranh, thường xuyên đến thăm hỏi nhau, cùng nhau trao đổi những thông tin về kinh doanh và hàng hoá.

### **III. Nguyên tắc hai bên cùng có lợi: Có tiền mọi người cùng nhau kiếm**

Trước đây, để kiếm tiền, công ty thường muốn độc chiếm thị trường, lúc nào cũng muốn vượt lên đánh bật đối thủ cạnh tranh. Trong các mối quan hệ với đối thủ, họ phần lớn xử lý theo kiểu nói xấu nhau, công kích nhau và lừa gạt nhau. Họ không chỉ tôn thờ "Đối thủ là kẻ có oán thù", mà còn kiên trì khẩu hiệu "36 ngành nghề, ngành nào cũng có ghen ghét, đố kỵ nhau". Ngày nay, trong xã hội hiện đại, tuy cũng đề xướng "cạnh tranh", khuyến khích cạnh tranh, song mục đích của cạnh tranh là để cùng nhau thúc đẩy kinh tế, cùng nhau nâng cao chất lượng và cùng nhau phát triển. Đương nhiên, cùng với việc phát triển kinh tế hàng hoá thị trường cạnh tranh diễn ra gay gắt, cá biệt có một vài doanh nghiệp đã xảy ra lục đục mâu thuẫn.

1 - Là "đối thủ" cũng là bạn bè

Hai đạo quân giao chiến, một mất một còn, không thắng thì bại. Trong cạnh tranh thị trường, ai cũng muốn thắng, chẳng ai muốn thua. Sở dĩ nói các công ty của thị trường cạnh tranh là "đối thủ" của nhau, vì trong cạnh tranh giữa họ mang những tính chất sau:

Một là giữ bí mật. Trong một thời điểm nhất định, trong tình huống nhất định, người cạnh tranh đều phải có tính bảo mật nhất định.

Hai là tính trinh sát. Người cạnh tranh hầu như đều thăm dò lẫn nhau để vạch ra sách lược chiến thắng đối phương.

Ba là tính giành thắng lợi. Các bên cạnh tranh đều muốn giành thắng lợi, đều muốn thu được lợi nhuận và để sản phẩm của mình độc chiếm thị trường.

Bốn là tính kiềm chế "địch". Nếu như thị trường không thể chấp nhận toàn bộ những người cạnh tranh, thì bất kỳ doanh nghiệp nào muốn tồn tại được, ắt phải "tiêu diệt" đối phương. Cho dù thị trường có thể chấp nhận toàn bộ những người cạnh tranh, các doanh nghiệp vẫn muốn lấy mạnh "địch" yếu.

Tuy giữa các công ty cạnh tranh có chút giống "đối thủ" trên chiến trường, song bản chất của nó lại không phải như vậy. Đây chính là vì các công ty kinh doanh có mục tiêu cơ bản là đóng góp cho xã hội; sản phẩm của công ty thỏa mãn nhu cầu xã hội; tiền mà công ty kiếm được cũng để Nhà nước, công ty và người lao động tiêu dùng; thủ đoạn cạnh tranh giữa các công ty phải chính đáng và hợp pháp. Xét về ý nghĩa này, giữa các công ty hoàn toàn có thể giúp đỡ lẫn nhau, ủng hộ nhau và thông cảm cho nhau, các đối thủ cạnh tranh nên là bạn bè của nhau.

2. Trước đối thủ cạnh tranh mãnh liệt, phải đối xử bằng thái độ thân thiện

Cạnh tranh thị trường diễn ra rất mãnh liệt, giữa các công ty cùng ngành nghề cuộc cạnh tranh diễn

ra càng ác liệt hơn, gay gắt hơn. Trên thị trường, đối thủ cạnh tranh nên thông cảm, hiểu nhau, không nên có thái độ ghen ghét, thù oán, hẹp hòi, mà phải sống chung thân thiện, thông thoáng và cởi mở. Cũng giống như 2 võ sư võ nghệ cao cường đang đấu với nhau một bên thì muốn phân thắng thua; còn bên kia lại muốn học hỏi lẫn nhau, người thắng không kiêu ngạo, người thua không nản chí, cùng nhau trau dồi, cùng nhau nâng cao trình độ.

### 3. Không thể dùng "mũi tên ngầm" sát thương đối thủ

Trong thị trường cạnh tranh, để mình tồn tại và phát triển, các đối thủ thường mang hết sức mình ra để cạnh tranh với nhau, đây là hiện tượng bình thường. Nhưng trong cạnh tranh nhất định phải dùng thủ đoạn (phương pháp) chính đáng, có nghĩa là chỉ có thông qua chất lượng, giá cả và phương thức bán hàng để "lên võ đài thi đấu" đàng hoàng, quyết đấu một phen chứ không nên "lấy giả hay thật", bịa đặt tin nhảm, dùng "mũi tên ngầm" sát hại đối thủ...

### 4. Không nên vì thắng thua trong chốc lát mà vui buồn

Chim bay nhờ có trời cao, cá nhảy nhờ có biển rộng. Thị trường rộng lớn, nhiều mặt hàng, một ông chủ có đầu óc nhạy bén, trên con đường kang trang bị người khác chèn ép, không để "chết chìm" mà phải quyết đoán, tránh đỡ, để chọn ra con đường đi, dù có quanh co heo hút, vẫn có thể trải qua những khó khăn gian khổ trèo đèo lội suối, đạt tới đỉnh cao vinh quang.

Trong điều kiện xã hội hiện đại, hình thái thị trường thay đổi khôn lường, lúc này có thể có lợi cho doanh nghiệp A, lúc khác lại có thể có lợi cho doanh nghiệp B. Do vậy, ông chủ nên "rộng lượng" mở rộng tầm mắt, không thể vì thắng thua trong chốc lát mà nói đến chuyện anh hùng, càng không thể vì thất bại trong chốc lát mà giận lây sang cả đối thủ cạnh tranh của mình.

## **IV. Thu thập tình báo của đối thủ cạnh tranh như thế nào?**

Biết mình biết người, trăm trận trăm thắng. Thu thập được tình báo của người cạnh tranh, có thể hiểu được đầy đủ tình hình của họ để mình không bao giờ ở thế thất bại. Cùng với việc ngày càng có nhiều công ty muốn tìm hiểu đối thủ cạnh tranh của mình đang làm gì, việc thu thập tình báo mang tính cạnh tranh cũng đang phát triển nhanh chóng. Trên tờ tạp chí "Tài phú" có đăng một bài liệt kê ra hơn 20 kỹ thuật thu thập tình báo của công ty, những kỹ thuật này có thể chia thành 4 loại:

### 1. Thu thập tin tức từ những nhân viên mới chiêu mộ và nhân viên của người cạnh tranh

Doanh nghiệp có thể thu thập tình báo thông qua tiếp xúc với người đến xin việc làm hoặc nói chuyện với nhân viên của đối thủ cạnh tranh. Công ty cử người đi dự các hội nghị chuyên môn, tham dự các hội chợ triển lãm, dò hỏi nhân viên công tác của đối thủ cạnh tranh.

Hoặc trực tiếp "khoét tường" của đối thủ cạnh tranh, tuyển dụng các nhân viên đảm nhận các công việc chủ chốt của đối thủ cạnh tranh để tìm hiểu những tình hình mà họ đã nắm được.

### 2. Thu thập tin tức từ những doanh nghiệp và cá nhân mà đối thủ có quan hệ buôn bán làm ăn

Những khách hàng chủ yếu của đối thủ có thể cung cấp cho công ty tình hình có liên quan đến đối thủ cạnh tranh, thậm chí họ có thể tự nguyện thu thập, đưa đến những tin tức về sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Công ty có thể cung cấp kỹ sư cho khách hàng mà không thu tiền, nhờ mối quan hệ này có thể thu được những tin tức về những sản phẩm mới nhất mà đối thủ cạnh tranh đang tiêu thụ.

### 3- Sách báo xuất bản công khai và văn kiện công khai

Không ngừng truy tìm những thông tin công khai hầu như không có ý nghĩa gì đối thủ cạnh tranh. Thí dụ: quảng cáo tuyển dụng - loại nhân viên cần tuyển có thể cho thấy tình hình phát triển sản phẩm mới và phương hướng phát triển kỹ thuật của đối thủ cạnh tranh.

### 4. Quan sát đối thủ cạnh tranh hoặc phân tích những bằng chứng thật

Công ty thường xuyên mua sản phẩm và phân tích sản phẩm của đối thủ cạnh tranh để xác định giá thành sản xuất và phương pháp sản xuất ra sản phẩm này. Một số công ty thậm chí còn bỏ tiền ra mua lại rác thải của đối thủ cạnh tranh.

Mặc dù những biện pháp này phần nhiều là hợp pháp song nó có rất nhiều vấn đề đạo đức. Tuy rằng công ty nên lợi dụng những thông tin đã công khai, song cũng phải tránh những cách làm phi pháp hoặc không phù hợp đạo đức

Biện pháp có hiệu quả nhất là cử người chuyên theo dõi đối thủ cạnh tranh, như "đánh vào nội bộ quân thù".

### **V. Lấy sở trường của công ty nhỏ để chống lại sở đoản của công ty lớn**

Tục ngữ có câu "Trâu non mới ra đời không biết sợ hổ già". Doanh nghiệp trong hoàn cảnh bất lợi có thể thích nghi được hay không, có thể biến nguy cơ thành cơ hội được hay không, điều này hoàn toàn phụ thuộc vào bản thân doanh nghiệp đó. Người chủ doanh nghiệp thông minh, tài giỏi phải hiểu và nắm được điểm mạnh của mình và điểm yếu của đối thủ cạnh tranh, còn người chủ tâm thường lo sợ điểm yếu của mình và điểm mạnh của đối thủ.

#### **1. Cạnh tranh là đối kháng của sức mạnh**

Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp là sự so sánh, đối chứng sức mạnh cạnh tranh cơ bản giữa các doanh nghiệp. Những đe dọa thách thức hoặc cơ hội của doanh nghiệp, chủ yếu có được từ quá trình đối kháng của sức mạnh này.

Nhà chiến lược nổi tiếng của nước Mỹ - Peter, trong tác phẩm "Chiến lược cạnh tranh" đã chỉ ra rằng: "Tình thế cạnh tranh của một ngành sản xuất được quyết định bởi 5 loại sức mạnh cạnh tranh cơ bản, tổng hợp lực của 5 loại" sức mạnh này sẽ quyết định tiềm lực lợi nhuận cuối cùng của doanh nghiệp". Năm loại sức mạnh này là:

#### **(1) Thị trường nằm trong người tham gia.**

Người mới tham gia sẽ mang đến những người mới, năng lực sản xuất mới, tất nhiên sẽ ảnh hưởng đến tỷ lệ chiếm hữu thị trường hiện có của doanh nghiệp, phá vỡ sự so sánh sức mạnh cạnh tranh giữa các doanh nghiệp.

#### **(2) Mức độ cạnh tranh gay gắt giữa doanh nghiệp (sản phẩm).**

(3) Áp lực cạnh tranh giữa hàng thay thế và phục vụ như: hoa tươi, hàng công nghệ thay thế cho bánh ngọt, kẹo để làm quà tặng; máy điều hòa không chỉ thay thế cho quạt điện...

(4) Khả năng giao kèo thỏa thuận với các hộ hoặc khách hàng. Thực chất là các doanh nghiệp khác nhau lựa chọn thị trường và các khách hàng khác nhau, có nghĩa là định vị mục tiêu thị trường.

(5) Khả năng giao kèo thỏa thuận với người cung ứng Tức là mức độ lũng đoạn của người cung ứng hàng hóa đối với nguồn nguyên liệu mà doanh nghiệp cần.

Peter chỉ rõ: "Nhìn từ quan điểm vạch chiến lược, năm loại sức mạnh cạnh tranh cùng quyết định cường độ cạnh tranh và khả năng thu lợi, lực lượng mạnh nhất trong đó hoặc vài lực lượng ở vào địa vị chi phối và có vai trò quyết định". Do vậy, chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp thành hay bại điểm mấu chốt của nó là ở chỗ có phân tích được nguồn gốc của toàn bộ lực lượng cạnh tranh và chỗ mạnh chỗ yếu của nó, xác định được thế mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp đó hay để đặt mình vào một vị trí chống lại có hiệu quả những lực lượng cạnh tranh này, từ đó xây dựng được ưu thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

#### **"Ngựa hay không thay được trâu cày ruộng"**

Ưu thế cạnh tranh là khả năng đặc biệt vốn có của doanh nghiệp trong thị trường cạnh tranh. Thí dụ: một hãng sản xuất kẹo thông qua các mắt xích cửa hàng tiêu thụ kẹo để bán sản phẩm của mình. Có khả năng vì các mắt xích cửa hàng kinh doanh không tốt nên liên tục thua lỗ, lúc này, hãng này nên bán các mắt xích này đi, tận dụng hết các ưu thế của các mạng lưới chuyên nghiệp, bỏ công sức vào khâu sản xuất và thiết kế của mình, sản xuất ra những sản phẩm kẹo ngon giá rẻ. Đây là sự lựa chọn giành lấy cái tốt, tránh cái xấu.

Một thí dụ khác nữa: ưu thế của công ty được thể hiện ở nhiều mặt, nhưng trong quá trình mở đầu sự



nghiệp của mình, nó đã thể hiện ưu thế lớn nhất là tính sáng tạo mới của nó. Tính sáng tạo mới này tuyệt nhiên không chỉ ở chỗ nó khai phá ra một máy tính loại nhỏ, mà điều chủ yếu hơn là nó đã khai phá ra một lĩnh vực chưa được ý thức đến, có nghĩa là sáng tạo ra khái niệm mới, luồng tư duy mới về máy tính cỡ nhỏ, cá nhân hoá.

Tạo ra ưu thế cạnh tranh, đòi hỏi phải tìm hiểu và phân tích so sánh lực lượng của cả hai bên cạnh tranh. Thông thường, trên cơ sở phân tích kết cấu, doanh nghiệp tìm ra những lực lượng chủ yếu mang tính quyết định (đang tiềm ẩn hoặc đang có thực), đồng thời căn cứ vào so sánh lực lượng và lợi ích lớn nhỏ, hoặc đối kháng trực tiếp hoặc liên hiệp hợp tác để hình thành nên chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp.

(1) Lực lượng (sức mạnh) của doanh nghiệp mình và của đối thủ đều tương đối yếu, cho dù trác trở hơn đối thủ, mặt khác có quan hệ giao lưu và mật dịch với đối thủ, điều này quan trọng với doanh nghiệp thì nên tiếp thu phương án do đối phương nêu ra.

(2) Lực lượng của doanh nghiệp mình mạnh hơn đối thủ, mặt khác hoạt động của đối thủ không quan trọng đối với mình thì buộc đối thủ phải tiếp thu theo yêu cầu của doanh nghiệp mình.

(3) Lực lượng của mình không mạnh bằng đối thủ, lợi ích mang lại do sự phối hợp của mình với đơn vị chủ yếu hữu quan rất quan trọng với doanh nghiệp mình thì phải gần gũi thậm chí còn phải chủ động yêu cầu hợp tác với đối phương.

(4) Lực lượng của mình lớn hơn đối thủ, khi hợp tác với đối phương mang lại lợi ích rất lớn thì phải cố gắng hợp tác.

Qua phân tích so sánh lực lượng của hai bên cạnh tranh, doanh nghiệp có thể có những sách lược cạnh tranh phù hợp. Nếu như thực lực của doanh nghiệp mình cao hơn đối thủ thì có thể dùng sách lược tiến công toàn diện để đánh bại hoàn toàn đối thủ. Nếu như năng lực của doanh nghiệp và năng lực của đối thủ cạnh tranh không chênh lệch nhau nhiều thì tốt nhất không nên gây chuyện rắc rối hoặc nên dùng biện pháp tiến công bên sườn; nếu như năng lực của doanh nghiệp rõ ràng thấp kém hơn đối thủ thì tốt nhất là tránh xa đối thủ cạnh tranh đó ra, để tồn tại.

## 2- Ông chủ tâm thường lo sợ chỗ yếu của mình và chỗ mạnh của đối thủ

Doanh nghiệp nhỏ như "con thuyền nhỏ bé dễ quay đầu", doanh nghiệp lớn như "con thuyền lớn thì mớ nước càng sâu". Giữa các doanh nghiệp lớn bé, mặc dù có phân chia quy mô, lực lượng mạnh hay yếu, nhưng bé có ưu thế của bé và lớn lại có điểm yếu của lớn. Quyết sách của doanh nghiệp nhỏ thường tập trung dồn lên chính ông chủ doanh nghiệp. Vận mệnh của ông chủ gắn liền với việc kinh doanh của doanh nghiệp - đây là thế yếu của doanh nghiệp nhỏ, đồng thời đây cũng là ưu thế sẵn có của nó. Doanh nghiệp lớn có nguồn của cải dồi dào, nhân tài đông đảo, khả năng hứng chịu rủi ro bao giờ cũng hơn hẳn doanh nghiệp nhỏ - đây là ưu điểm của doanh nghiệp lớn, cũng là nhược điểm chí mạng của họ. Với những doanh nghiệp lớn, kết cấu tổ chức lớn mạnh nhưng phức tạp, quan hệ tài sản sở hữu nhà nước v. v... luôn luôn nảy sinh hàng loạt các căn bệnh doanh nghiệp như tổ chức máy móc cứng nhắc, chủ nghĩa quan liêu, thỏa mãn với hiện trạng, trình tự quyết sách phức tạp, thiếu sự nhạy bén, chủ động. Hàng loạt căn bệnh doanh nghiệp này là triệu chứng của "thuyền lớn thì mớ nước càng sâu". Hãy so sánh một chút, nhược điểm của doanh nghiệp nhỏ là nguồn gốc động lực của "thuyền nhỏ bé dễ quay đầu". Đứng trước uy hiếp của rủi ro tương đối lớn của thị trường cạnh tranh, ông chủ doanh nghiệp nhỏ phải là ông giám đốc doanh nghiệp lớn và đưa ra quyết sách phải luôn luôn cẩn thận và thận trọng. Điều quan trọng nhất là chủ thể quyết sách và chủ thể tài sản của doanh nghiệp nhỏ là hợp nhất, nguồn gốc quyền lực của tổ chức được đặt tập trung, không có hiện tượng chia lẻ và lãnh đạo nhiều tầng. Dưới cơn lốc của thị trường cạnh tranh, cá nhân người lãnh đạo doanh nghiệp phải thống nhất điều khiển, chỉ đạo để luôn luôn có thể đưa doanh nghiệp đến bến bờ thành công.

Sức sống của doanh nghiệp còn ở chỗ từ lúc bắt đầu nhận được thông tin cho đến lúc bắt tay hành

động phải trong thời gian ngắn. Hàng ngày mỗi báo cáo tình hình thị trường hầu như đều là những thông tin được hiện trường thể nghiệm, chủ doanh nghiệp trực tiếp thâm nhập thị trường sản xuất và tiêu thụ sản phẩm, đồng thời lập tức có biện pháp đối phó ngay. Những điều này chỉ có doanh nghiệp nhỏ mới có thể làm được.

Ưu thế của doanh nghiệp nhỏ là tiềm tàng, còn thế yếu của nó là hiện thực. Đối với doanh nghiệp nhỏ, ông chủ doanh nghiệp giỏi giang, trong quá trình xác lập chiến lược kinh doanh phải hiểu được rõ chỗ mạnh của mình và chỗ yếu của đối thủ, mà không hề lo sợ chỗ yếu của mình và lo ngại chỗ mạnh của đối thủ. Chỗ mạnh và chỗ yếu có thể chuyển hóa cho nhau. Trong thị trường cạnh tranh, doanh nghiệp nhỏ phải biết tránh chỗ yếu của mình; thông qua các biện pháp hữu hiệu của chiến lược kinh doanh để chuyển hóa thế yếu đang tiềm ẩn thành thế mạnh hiện thực.

Không lo sợ thế yếu của mình, đòi hỏi phải liên tục phát hiện nhược điểm lớn nhất của doanh nghiệp mình. Nếu doanh nghiệp sắp phải đóng cửa thì phải tìm cho được nguyên nhân thua lỗ là cái gì, do vấn đề vốn gây ra hay do thương phẩm thiếu sức cạnh tranh, thiếu khả năng tiêu thụ hay do sức mạnh tổng hợp của doanh nghiệp mỏng yếu v.v... Nếu như thị phần không cao thì phải phân tích các nguyên nhân ảnh hưởng đến tiêu thụ. Kim ngạch tiêu thụ được quyết định bởi giá cả và số lượng, nếu như nâng giá sẽ ảnh hưởng đến số lượng, nếu nguyên liệu tăng giá thì có thể dùng biện pháp không chế số lượng. Phải làm rõ thế yếu của doanh nghiệp ở chỗ chênh lệch về giá cả hay chênh lệch về số lượng; giá cả có đối thủ cạnh tranh, còn số lượng có thể tiến hành điều chỉnh trong nội bộ doanh nghiệp; có thể thông qua việc thay đổi chủng loại hàng hóa để hạ giá thành.

Tóm lại, phải "xem rừng, xem cây" phát hiện được nhược điểm lớn nhất của doanh nghiệp là cái gì, sau đó mới có biện pháp cải tiến để chuyển từ thế yếu sang thế mạnh.

### 3. Lấy sở trường của mình thắng sở đoản của đối thủ

Nói ngắn gọn thì chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp nhỏ có nghĩa là phải lấy ưu điểm của doanh nghiệp mình để đánh bại nhược điểm của đối phương. Trong thủ có công, trong công có thủ (trong phòng thủ có tiên công, trong tiên công có phòng thủ), bảo tồn được mình, tiêu diệt được địch. Đây là điểm mấu chốt quyết định sự sống còn của doanh nghiệp và cũng là điều kiện để giành thắng lợi.

Phải căn cứ vào tính chất của doanh nghiệp, có nghĩa là doanh nghiệp mình có thể làm được gì" để quyết định mục tiêu chiến lược. Dựa vào sản xuất với quy mô lớn để hạ giá thành sản phẩm, doanh nghiệp chỉ cạnh tranh một mặt hàng đơn độc; không thể làm ra sản phẩm số lượng ít, chủng loại nhiều, giá thành cao và cung cấp phục vụ cho nó, vì doanh nghiệp nhỏ không có chuyên môn kỹ thuật và công nghệ để sản xuất ra thương phẩm này.

Nên lấy sáng tạo "doanh nghiệp có cá tính, kinh doanh có giá trị" làm mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Ví dụ như cung ứng thực phẩm, các ngành nghiệp vụ tiêu dùng khác với đông đảo quần chúng, lúc này phải tham khảo tình hình thực tế của doanh nghiệp xem có thể cung cấp và phục vụ cho ai. Doanh nghiệp phát triển ở những giai đoạn khác nhau có sự lựa chọn địa vị thị trường khác nhau. Thời kỳ phát triển cao, có thể trụ lại được trước thị trường có sức cuốn hút. Nhưng ở thời kỳ phát triển thấp thì lại phải đi sâu phân tích, xét xem công ty mình có thể làm được gì, sau đó lựa chọn hạng mục nào phù hợp với tính chất của doanh nghiệp mình rồi mới tiếp tục kinh doanh.

Phải làm thế nào để người khác không sao có thể cạnh tranh được với mình, phải lấy thương phẩm sáng tạo độc đáo để quyết định thắng thua. Trong thời đại hàng hóa quá dư thừa, những hàng hóa có chất lượng giống nhau thường hay cạnh tranh nhau về giá cả và thái độ phục vụ khách hàng. Điều kiện doanh nghiệp nhỏ giành phần thắng là phải làm thế nào để mình và đối thủ cạnh tranh có điểm khác nhau, cuối cùng giữ được thế mạnh của mình, dồn sức vào các mặt hàng độc đáo sáng tạo, tập trung vào thị trường có khả năng giành phần thắng, phải động não suy nghĩ để sản xuất ra một vài sản phẩm

độc đáo sáng tạo và đưa ra được cách tiêu thụ sản phẩm đó, lợi dụng thị trường có khe hở để lách vào được và thực hiện mục tiêu độc chiếm của doanh nghiệp mình. Mục tiêu độc chiếm này là đánh vào thị trường nhỏ bé, nêu ý kiến bình luận về các mặt: nhẹ, mỏng, nhỏ, độc đáo và chất lượng, kinh doanh những mặt hàng mà doanh nghiệp lớn không muốn kinh doanh để từ đó thể hiện thế mạnh của doanh nghiệp nhỏ - "nhỏ mà đặc biệt", "nhỏ mà chuyên sâu", "nhỏ mà tốt", "nhỏ mà tinh". Thí dụ: trước thời kỳ xây dựng đất nước, việc buôn bán ở miếu Thành Hoàng thành phố Tây An, phần lớn là các cửa hàng nhỏ bé, nhưng nhà nào nhà nấy rất đông khách, buôn bán rất tấp nập; nguyên nhân bởi các mặt hàng mà họ kinh doanh phần lớn các cửa hàng lớn không có, rất đặc sắc độc đáo. Ngoài ra, trong các mặt phương thức kinh doanh, sử dụng đồng vốn và hạch toán giá cả v. v... họ đều phát huy được đặc điểm của cửa hàng nhỏ.

## **VI. Xem xét đánh giá tình hình, xác định sách lược cạnh tranh**

### **1- Cạnh tranh trong thị trường mới trỗi dậy**

Rất nhiều thương gia đều muốn mở đường để tìm kiếm những nơi buôn bán ế ẩm ít người kinh doanh; làm như vậy một là có thể có được cơ hội thị trường mới, hai là có thể tránh được cạnh tranh nghề nghiệp ngày càng diễn ra gay gắt. Họ muốn tìm một thị trường vừa ế ẩm, vừa có viễn cảnh to lớn, tuyệt nhiên không phải là chuyện dễ. Cho dù có bước vào thị trường sôi động nào đó thì cũng có những vấn đề mới. Thị trường sản phẩm kỹ thuật mới ngày nay, tuy tương đối cao cấp, thị trường cạnh tranh bắt đầu cũng không gay gắt lắm, nhưng rủi ro trong kinh doanh rất lớn, đầu tư lớn, kinh nghiệm kinh doanh không đủ... và các vấn đề khác, cũng thường xuyên ràng buộc thương gia. Có thể thấy, trên đời khó có cái gì được cả hai mặt. Nhưng cho dù chúng ta muốn bước vào một thị trường mới lạ thì cũng phải thích ứng với đặc điểm của thị trường mới đó để thực hiện sách lược kinh doanh và cạnh tranh.

Vấn đề đầu tiên là phải đánh giá chính xác được viễn cảnh và đặc điểm của thị trường mới. Sở dĩ có rất nhiều thị trường có chỗ lách, có chỗ thiếu, có cơ hội, mọi người không chú ý, không để mắt tới bởi vì trong đó rủi ro rất lớn hoặc khó lường trước được, hoặc giai đoạn đầu tư quá lớn v.v... Do vậy, việc cần bách nhất là không nên nhìn thấy "ế ẩm" hoặc cơ hội đã tự cho mình là thông minh, chỉ biết nhìn thấy tiềm lực và lợi ích tiếp theo, mà không nhìn thấy rủi ro và "cạm bẫy" trong đó. Nhất định không thể lao vào kinh doanh một cách liều lĩnh.

Tiếp theo đó, là phải xem kỹ lại mình một cách cẩn thận, tính toán chính xác hiệu quả cạnh tranh và kinh doanh của mình, xem liệu mình có khả năng hơn người không v. v. . . nắm chắc vận may và thị trường, đứng vững chân. Thí dụ: hiện nay đang xuất hiện rất nhiều thị trường mới, kỹ thuật mới, thời cơ vận hội mới, nhưng thị trường này cũng đòi hỏi vốn ban đầu tương đối nhiều, hoặc hàm lượng kỹ thuật rất cao.

Ngoài ra, dù mọi việc đều xong xuôi, song còn phải chờ "đông phong" - bước vào thị trường trong thời cơ thích hợp. Nếu quá sớm, sản phẩm mới sẽ bị coi là lạ kiêu và trở thành một trong số những hàng tiêu dùng "xa xỉ", và đông đảo quần chúng chỉ đến chiêm ngưỡng ngoài cửa; hơn thế đây cũng chính là lúc bạn đã cung cấp kinh nghiệm và kỹ thuật cho đối thủ. Nếu quá muộn, bạn lại không chiếm được ưu thế "của quý là của hiếm" - là quy tắc chuẩn mực của thị trường.

Sau khi đã tiếp cận với thị trường mới, làm thế nào để sản phẩm mới được thị trường tiếp nhận - đây là việc hàng đầu phải làm. Thương gia phải phối hợp với nhà sản xuất, bỏ thời gian và tiền của để tuyên truyền, quảng cáo sản phẩm mới, lúc này tiền chi phí cho quảng cáo rất lớn. Rất nhiều công ty ở phương Tây khi tiếp cận thị trường họ đã phải đầu tư rất nhiều tiền để hoàn thành cái gọi là khâu "giáo dục người tiêu dùng". Vì người tiêu dùng không hiểu rõ về sản phẩm mới, nên đòi hỏi phải có thời gian tương đối dài và lượng thông tin nhất định thì họ mới có thể nhận thức được giá trị của sản phẩm mới và cuối cùng chấp nhận sử dụng sản phẩm mới đó. Thương gia đầu tư để tuyên truyền sản phẩm

mới, có lẽ không có nhiều, thương gia làm như vậy sẽ vượt qua đầu tư một thị trường truyền thống.

Trên thị trường mới, kênh tiêu thụ và mạng lưới tiêu thụ ban đầu cũng là một khoảng trống. Nếu như bạn thuần túy là một người kinh doanh mới, tất nhiên bạn cũng phải bắt đầu từ con số không. Nếu như bạn chuyển từ ngành nghề khác sang, tuy trước đây cũng đã có các kênh tiêu thụ và khách hàng của mình nhưng khách hàng cũ liệu có chấp nhận sản phẩm mới của bạn - đây cũng là một câu hỏi cần được giải đáp. Cũng có thể nói, cho dù bạn là người kinh doanh mới, hay là "lão tướng sa trường" (lão tướng ngoài mặt trận - chỉ người có kinh nghiệm) đều phải bỏ công sức để khai thác cho được kênh tiêu thụ và khách hàng mới.

Thị trường mới không chỉ có sản phẩm mới, khách hàng mới, môi trường mới mà lối suy nghĩ và kỹ năng, kỹ xảo kinh doanh rất có thể hoàn toàn mới. Làm thế nào để tiêu thụ được sản phẩm mới trên thị trường, mọi người đều không có sẵn kinh nghiệm. Phải phá bỏ khuôn mẫu cũ trước đây và phải dùng tư tưởng mới, quan niệm mới để hoạch định kế hoạch tiêu thụ sản phẩm mới. Ở đây, tính sáng tạo là chìa khóa để mở cánh cửa đi đến thành công. Trên thị trường mới, bạn cùng ngành nghề ít, cạnh tranh ban đầu cũng không gay gắt, mọi người đều là những người mới kinh doanh, nhưng vẫn phải thăm dò và nghiên cứu. Điều này khiến chúng ta có thể ung dung, thông thả đi tìm nguồn tiêu thụ mới.

Quan hệ bạn hàng của thị trường mới, lúc ban đầu là hợp tác ưu tiên cho cạnh tranh. Vì thị trường cơ bản không khai thác được, không tồn tại vấn đề thị trường thị phần không đủ, không cần thiết phải triển khai vô ý nghĩa, càng không cần phải làm đến mức độ cả hai đều thiệt hại. Những thương gia có đầu óc nên nhận thức được điểm này và đạt được nhận thức chung và thỏa thuận ngầm. Nhưng loại cục diện phẳng lặng không có khả năng tiếp tục về sau, một khi thị

trường mới với quy mô mà các thương gia khác cũng dần dần bị cuốn hút vào thì việc cạnh tranh thị trường là điều khó tránh khỏi, hơn thế nữa nó sẽ diễn ra ngày càng gay gắt quyết liệt. Do vậy, một thương gia lão luyện phải chuẩn bị tốt về tâm lý, vật chất để chờ đón cạnh tranh mới.

Mặc dù là thương gia bước vào thị trường mới đã chuẩn bị đầy đủ vốn liếng, song việc chi tiêu thực tế bao giờ cũng vượt hơn dự đoán ban đầu. Do đó, khi dự đoán có nhiều chuyên gia vẫn dựa vào kinh nghiệm trước đây nhưng trên thị trường mới thường xuất hiện một số khoản chi tiêu không lường trước được. Điều này đòi hỏi chúng ta một mặt phải dự đoán có dôi ra, mặt khác phải tiết kiệm chi tiêu, nhất là những hạng mục xét thấy không cần thiết thì có thể để chậm lại. Kế hoạch chi tiêu và dự toán giá thành chặt chẽ là biện pháp có hiệu quả để giải quyết vấn đề vốn đầu tư ban đầu.

## 2. Cạnh tranh trong thị trường

Trong một thị trường cũ, cạnh tranh thường diễn ra rất gay gắt, hầu như phải dùng hết thủ đoạn cạnh tranh. Đây chính là vì trên thị trường cũ, những rủi ro khai thác thị trường ở thời kỳ đầu đã qua đi, lợi nhuận ổn định đáng tin cậy, thị trường dễ khai thác, viễn cảnh thị trường rất sáng sủa; hàng loạt đối thủ cạnh tranh nhất định sẽ nhân dịp này lao vào thị trường. Điều này tự nhiên sẽ làm tăng tính cạnh tranh. Sóng yên biển lặng đã qua đi, cuộc cạnh tranh thật sự mới bắt đầu. Một nhà sản xuất có đứng vững được hay không điều này không phải ở chỗ khai thác ban đầu mà nó được quyết định ở thực lực cạnh tranh và sách lược lúc bấy giờ.

Cạnh tranh giá cả là thủ đoạn thường gặp trên thị trường cũ. Mức bình quân của vốn sản xuất và vốn kinh doanh rõ ràng thấp hơn thời kỳ đầu khai thác thị trường, điều này khiến giữa các đối thủ kinh doanh có thể cạnh tranh được với nhau thông qua việc hạ thấp giá thành sản phẩm. Thương gia có giá thành doanh thu cao rõ ràng rất bất lợi, không cạnh tranh được như vậy. Vì thế, muốn thắng trong cạnh tranh giá phải hạ thấp giá thành đến mức trung bình thậm chí đến dưới mức trung bình. Nhưng chúng ta vẫn phải tránh bị lôi cuốn quá đà trong cạnh tranh giá cả, vì còn có các thủ đoạn cạnh tranh khác vẫn có thể dùng được. Vì sao cứ phải cạnh tranh cả với thương gia đã bị hao tổn lợi ích?

Thật ra, cuối cùng doanh nghiệp có giành được phần thắng trên thị trường cũ hay không, tuyệt nhiên

không phải do thủ đoạn giá cả, mà là do chất lượng sản phẩm và chất lượng phục vụ quyết định. Thời kỳ thông thạo thị trường, người tiêu dùng mất đi cảm giác mới mẻ với sản phẩm mới, không quen thuộc sản phẩm mới, họ muốn theo đuổi chất lượng hàng hóa và thái độ phục vụ. Kỹ thuật sản xuất của các nhà sản xuất cũng ngày càng được nâng cao hơn, trong phản hồi của người tiêu dùng sau khi sử dụng hàng hóa và trong sự cạnh tranh giữa các nhà sản xuất, họ sẽ tích lũy được nhiều bài học và kinh nghiệm về kỹ thuật, có thể sản xuất ra những sản phẩm có chất lượng tốt hơn. Lúc này điều cần thiết nhất với các thương gia là lôi kéo những hàng hóa có chất lượng tốt và cùng với các nhà máy và các nhà buôn thiết lập hệ thống phục vụ ổn định chắc chắn trước, trong và sau khi bán hàng. Như vậy, mới có thể ổn định được mạng lưới tiêu thụ, tranh thủ được nhiều khách hàng hơn, mới có thể đứng vững trong thị trường cạnh tranh.

Cùng với việc chất lượng hàng hóa ngày càng có xu thế được nâng cao; thì quy cách, chủng loại hàng hóa ngày càng đa dạng hóa và sản xuất hàng loạt có thể thỏa mãn yêu cầu của khách hàng. Nếu chúng ta nhập loại hàng đơn điệu, mình cũng đã có; đối thủ cũng có, những loại hàng đối thủ có mà mình lại không có thì sức cạnh tranh sẽ yếu rõ ràng. Vì vậy, lúc này thương gia phải điều chỉnh thật tốt tổ hợp của hàng hoá, cố gắng hết sức để hoàn thiện chủng loại và quy cách hàng hóa. Đương nhiên, do hạn chế về tiền vốn và các nhân tố khác, chúng ta không thể nhập toàn bộ quy cách mẫu mã và kiểu vốn có của một loại hàng hoá. Có 2 cách làm tương đối thông minh: một là cố gắng hết sức để hoàn thiện mặt hàng; hai là cố gắng hết sức để cùng đối thủ hình thành kết cấu bổ sung cho nhau. Có nghĩa là những mặt hàng mà đối thủ có, ta không nhập của họ, những mặt hàng mà ta nhập vào, đối thủ lại không có trong phạm vi thương nghiệp hoặc trung tâm mua sắm, hình thành chủng loại hàng và quy cách đầy đủ.

So với thời kỳ mới mở thị trường, chi phí quảng cáo của thị trường thuần thực có thể ít đi; song mức độ quảng cáo, hình thức quảng cáo lại phải cao hơn. Thời kỳ mới mở phải chú trọng về giới thiệu đặc tính và tác dụng của sản phẩm mới; lúc này phải kết hợp thể nghiệm sản phẩm trong tay người tiêu dùng, phải chú trọng tuyên truyền những mặt hay của sản phẩm - tuyên truyền ưu điểm của mặt hàng độc đáo nào đó. Quảng cáo phải được làm liên tục, hình thức quảng cáo phải luôn luôn mới.

Do nhà sản xuất và nhà kinh doanh khác cũng nhảy vào, thị trường ngày càng trở nên chật chội và cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt. Nếu lơ là một chút là mấy công ty lớn có thể xâm nhập vào và cạnh tranh không thể gỡ ra được. Mặt khác, do mọi người đều đứng trước sự uy hiếp của cạnh tranh gay gắt, khả năng giữa họ thông qua đàm phán và thương lượng để đạt được một sự thỏa thuận ngầm nào đó ngày càng lớn. Trước tình thế diệu kỳ này, mọi người phải bình tĩnh, tỉnh táo, cạnh tranh phải đúng mức, quyết không làm việc theo tình cảm, nếu có cơ hội "đàm phán" thì không nên bỏ qua. Một thương gia giỏi phải luôn "có nhu, có cương".

### 3. Cạnh tranh trong thị trường cũ

Ở Thụy Điển có một công ty với phương châm kinh doanh là: "Người khác không có, ta có; người khác có ta giành lại". Công ty này chuyên kinh doanh hàng hoá.

Thí dụ: năm 1984, trên thị trường mũ trẻ em của Thụy Điển, mũ cứng thì nhiều mà mũ mềm thì ít. Năm đó khí hậu lạnh giá, thị trường mũ mềm bảo vệ đôi tai lúc đó nóng lên, công ty này đã làm nên kỳ tích tung ra thị trường 50 vạn chiếc mũ mềm, kết quả công ty thu được món lợi lớn. Tình báo thị trường của công ty - thu thập chuẩn xác, dự báo thị trường rất ít khi để lỡ thời cơ - một khi phát hiện cửa hàng trống rỗng, lập tức tổ chức nguồn hàng, kịp thời nhập vào, đợi đến khi người đầu tư khác cũng dồn dập tới tập nhập hàng, công ty này lại chuyển sang cửa hàng trống rỗng khác. Vì thế, họ chưa bao giờ giao chiến chính diện với công ty khác.

Công ty của Thụy Điển này đương nhiên là một thí dụ đặc biệt về đánh du kích, song phương châm kinh doanh của họ trái lại có thể cho thấy một đạo lý có ý nghĩa phổ biến, tức là "Hoa không thể đỏ

được cả trăm ngày" - bất kỳ thị trường nào cũng không thể làm ăn phát tài mãi được, một ông chủ thành công phải sẵn sàng chuẩn bị chuyển hướng. Đương nhiên, vốn là một thị trường quá quen thuộc, dễ xoay sở, mạng lưới buôn bán nhiều, khách hàng đông, cái gì cũng thuận lợi, đột nhiên phải chuyển hướng, nói ra thì dễ, nhưng làm thì khó, ít nhiều mọi người đều có tâm lý luyến tiếc. Rất nhiều thương gia lỗ vốn vì nhân lúc đang lợi thế, đầu tư nhiều, nhập nhiều hàng, không tính đến đường lui; một khi thị trường tan vỡ, hàng chất trong kho như núi, muốn nhân dịp này kiếm tiền nhưng lại thất bại, rốt cuộc còn bị mất cả lợi nhuận kiếm được trước đây. Có thể thấy, buôn bán muốn được 10 phần nhưng được 7, 8 phần là tốt rồi, không thể làm được 10 phần như ý.

Khi nào thì nghĩ đến chuyện chuyển hướng, điều này phải xem xét tình hình thị trường. Nói chung nếu cạnh tranh giá cả gay gắt, lợi nhuận bình quân giảm rõ rệt, nhu cầu thị trường suy thoái rõ rệt, mọi người đều cảm thấy, buôn bán mỗi ngày một khó khăn có nghĩa là thị trường đã bão hòa thì phải nghĩ đến chuyện chuyển hướng. Nếu như lúc này lại xuất hiện sản phẩm thay thế mới, tốt hơn thì vấn đề chuyển hướng càng cấp bách hơn.

Chuyển hướng như thế nào, khi nào thì chuyển hướng, với những thương gia có thực lực khác nhau thì tình hình hoàn toàn khác nhau. Nếu như thực lực kinh doanh và thực lực cạnh tranh rất hùng hậu thì có thể thuận lợi trên thị trường. Vậy thì, sách lược tương đối đúng đắn là: nhân lúc đối thủ cạnh tranh đang còn do dự, doanh nghiệp mình triển khai thế tiến công cạnh tranh mạnh mẽ, hoặc đối thủ cạnh tranh phải chuyển hướng, buộc đối thủ cạnh tranh phải rời bỏ thị trường, tận dụng thời cơ đó để thu hút khách hàng của họ trước đây. Như vậy, vẫn có thể duy trì thêm một thời gian trên thị trường trước đây, nhằm thu được thặng dư. Khi tình hình tương đối tốt, thị trường sau khi đối thủ cạnh tranh đã bỏ đi, còn xuất hiện sức bật trở lại tương đối lớn để báo đáp lại thương gia giữ vững "trận địa". Song, mặc dù thị trường suy thoái đã ngã ngũ, nhưng bạn vẫn phải nghĩ đến chuyện rút lui đúng lúc.

Nếu như thực lực kinh doanh và thực lực cạnh tranh của thương gia đều ở nước trung bình, từ trước đến nay chưa bao giờ làm ông chủ thị trường, nhưng đưa vào thực lực lại không bị đánh bật ra trước thì có thể dùng sách lược sau: vứt bỏ mặt hàng đã biết rõ là suy thoái, giữ lại những mặt hàng vẫn còn thị trường nhất định, rút ngắn chiến tuyến, tập trung sức lực kinh doanh vào một mặt hàng để hình thành "năm đấm". Như vậy, còn có thể duy trì một thời gian; đồng thời, chuyển một số vốn sang thị trường mới để hình thành thế quá độ. Nếu như thị trường tiếp tục xấu đi, thì phải nhanh chóng rút toàn bộ vốn kinh doanh, hoàn toàn tách khỏi thị trường cũ để bước vào thị trường mới.

Nếu như thực lực kinh doanh và thực lực cạnh tranh tương đối yếu, trên thị trường vốn không có và cũng không có ưu thế đặc biệt thì lúc này không nên do dự, chần chừ mà phải từ bỏ thị trường cũ, càng nhanh càng tốt. Rút được sớm, còn có thể thu vốn được thuận lợi, biến hàng trong kho thành tiền mặt. Nếu có chút do dự thì rất có thể trở thành vật hy sinh cho thị trường suy thoái.

Trên một thị trường suy thoái, cho dù thực lực như thế nào, đều phải thu hồi vốn - đây là việc lớn quan trọng hàng đầu. Ở thời kỳ thị trường phát đạt, mở rộng đầu tư và nhập hàng hóa là thủ đoạn có hiệu quả để mở rộng và tăng lợi nhuận; thu hồi vốn như thế nào thì lại là thủ đoạn có hiệu quả để bình tĩnh, ung dung rời bỏ thị trường. Bất cứ một thị trường nào ở vào thời kỳ nào đều tồn đọng một khối lượng hàng hoá, không ở mặt hàng này thì ở mặt hàng khác. Muốn giảm bớt tồn đọng, phải thông qua thủ đoạn đặc biệt là thúc đẩy tiêu thụ hàng hoá, dọn kho bán hàng, thông qua quy mô từng bước đẩy nhanh vòng quay của vốn để vốn tăng dần dần, lượng hàng tồn đọng giảm dần.

### **VII. 10 tuyệt chiêu cạnh tranh thắng lợi**

Rất nhiều người sống trên thế giới này, không có thể mãi mãi là tướng quân trong cuộc sống và trong sự nghiệp. Song cũng có một vài người có xác suất thành công rất cao. Vì sao vậy? Nguyên nhân rất đơn giản, vì họ nắm vững tuyệt chiêu (phương kế tuyệt vời) trong cạnh tranh giành thắng lợi đồng thời luôn luôn áp dụng trong cuộc sống hiện thực.

### 1 . Xem xét đánh giá tình hình, chiến thắng bằng "thay đổi"

Đây là một nguyên tắc được dùng phổ biến nhất trong đấu tranh quân sự và chính trị, và nó cũng thích hợp trong cạnh tranh kinh tế thời hiện đại, vì doanh nghiệp hiện đại là một hệ thống lớn kiểu mở cửa. Doanh nghiệp muốn trao đổi thông tin và trao đổi năng lượng với môi trường toàn xã hội. Nó khác với hệ thống sản xuất kiểu nhỏ hoặc kiểu đóng cửa - chịu sự ràng buộc bởi các nhân tố chính trị, kinh tế, khoa học kỹ thuật, văn hóa v.v... đồng thời cũng chịu ảnh hưởng bởi các nguồn kinh doanh nội bộ và các hệ thống phụ thuộc nội bộ. Cái gọi là "thích ứng", có nghĩa là doanh nghiệp phải giữ địa vị "người thích ứng", phải thay đổi theo tình hình thay đổi của môi trường bên trong, bên ngoài.

Câu nệ - không thay đổi, cứng nhắc - bảo thủ là điều tối kỵ trong cạnh tranh, phải xem xét đánh giá tình hình, biết trước làm trước là "pháp bảo" của thắng lợi. Các doanh nghiệp phải có khả năng nhìn xa trông rộng và có sáng kiến để đối phó những thay đổi, những sự cố đột biến, tránh tình trạng không kịp đề phòng, không kịp trở tay.

### 2. Xuất kỳ bất ý (bất ngờ), đánh vào chỗ không chuẩn bị

Trên thương trường, hạt nhân của "bất ngờ, đánh vào chỗ không chuẩn bị" được thể hiện ở chữ "kỳ". Phải lợi dụng nhược điểm tư duy quán tính của đối phương, nắm lấy chỗ hở tư tưởng của đối phương; đột phá những nếp cũ, quy tắc cũ và kiến thức cũ của tư duy trong mọi người, bất ngờ giành thắng lợi. Mưu lược "xuất kỳ bất ý" mà các ông chủ hiện đại thường dùng đều dốc tâm sức vào chữ "kỳ". Nếu muốn thành công, đòi hỏi bạn phải có tư tưởng kinh doanh xuất kỳ (lạ thường), đưa ra sản phẩm lạ thường, xảo thuật kinh doanh lạ thường, phương thức tiêu thụ và thái độ phục vụ khác lạ.

### 3. Nhanh chóng giành thắng lợi

"Thời gian là vàng bạc" là câu nói cửa miệng của người hiện đại và sự thực cũng như vậy. Đây là câu tổng kết kinh nghiệm cạnh tranh hiện đại.

Sở dĩ thời gian được sánh với tiền bạc là vì thời gian có thể trực tiếp ảnh hưởng đến giá trị của đồng tiền. Trong cuộc sống kinh tế hiện đại, với số lượng tiền như nhau, cùng với năm tháng qua đi thì giá trị của đồng tiền cũng thay đổi. Mặt khác, thời gian cũng ảnh hưởng đến chiếm dụng và tốc độ quay vòng của đồng tiền. Vốn sản xuất của doanh nghiệp cũng nằm trong quỹ đạo vận động không ngừng đó, vận động này có thể mang lại gia tăng của giá trị. Vận động quay trở lại lúc ban đầu, gọi là vòng quay của đồng vốn. Thời gian đồng tiền quay vòng một lần càng ngắn thì số lần quay vòng trong thời gian nhất định sẽ càng nhiều. Tổng vốn chiếm dụng càng nhỏ thì tăng giá trị do số vốn bằng nhau mang lợi càng nhiều, hiệu quả kinh tế càng cao.

Thời gian ảnh hưởng tới nắm bắt cơ hội. Với một doanh nghiệp mà nói, cơ hội thường thường là điểm chuyển hướng của thăng tiến, là nơi mở ra thành công, chỉ có nắm chắc được thời cơ thì chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp mới có thể mang lại hiệu quả.

Thông thường người thành công đều có hiểu biết như sau: thị trường thay đổi nhiều, cạnh tranh gay gắt, những cơ hội này thường thường sớm tàn lụi và không bao giờ trở lại. Nếu như không thể nhanh chóng nhìn nhận được và nắm chắc cơ hội này, phản ứng chậm chạp, không dứt khoát thì sẽ bị người khác nhanh chân đi trước, khi đó hối hận không kịp nữa. Người cạnh tranh hiện đại phải rất coi trọng "cơ hội", phải tranh thủ thời gian từng giây từng phút, nếu có cơ hội phải quyết đoán, dứt khoát bắt tay vào làm ngay.

### 4 - Lùi trước tiến sau

Binh pháp có phép dùng binh: "Đánh đòn phủ đầu, lùi trước tiến sau", tranh thủ hành động trước, sau đó tùy thời cơ để ứng biến, từ đó giành thành công lớn. Nhưng còn có một số người thành công nhờ thận trọng chờ thời cơ, ra tay hành động sau, cũng làm nên nghiệp lớn.

Người hành động sau trong cạnh tranh cũng có thể thắng được người khác - trên tất cả các mặt đều tỏ ra ưu thế hơn người hành động trước, họ có thể tiếp thu bài học thất bại của người đi trước để giành

được hiệu quả kinh tế tương đối tốt. Nhưng người làm sau phải nắm đúng thời cơ hành động dứt khoát, quyết đoán, quyết không thể hành động mù quáng để dẫn đến thất bại quá sớm, cũng không nên do dự chần chừ mà để lỡ thời cơ.

#### 5. Tập trung ưu thế, đột phá trọng điểm

Cạnh tranh kinh tế thực chất là cuộc cạnh tranh về nhân lực, vật lực và tài lực. Nhưng bất kỳ cá nhân, tập thể nào cũng đều bị hạn chế trong những nguồn này. Trong tình hình như vậy, phải sử dụng nguồn vốn như thế nào để có hiệu quả nhất - đây là một trong những điểm mấu chốt để cạnh tranh thắng lợi. Người thành công thật sự thì quy mô sự nghiệp của họ không thể trải ra quá rộng mà chỉ nên hành động trong phạm vi mình có thể nắm chắc được. Như vậy bảo đảm tập trung ưu thế, đột phá trọng điểm, thúc đẩy toàn cục.

#### 6. Hướng tới cái lợi, tránh cái hại, phát huy sở trường, tránh sở đoản

Hướng tới cái lợi - tránh cái hại là một trong những nguyên tắc bắt buộc người quyết sách phải tuân theo khi lựa chọn phương án tối ưu. Trong cạnh tranh kinh tế, bất kỳ một doanh nghiệp nào cho dù thực có lực mạnh đến đâu đều có điểm yếu và điểm mạnh của mình, đều không thể chiếm lĩnh toàn bộ thị trường. Muốn trong một thời gian ngắn chiếm được ưu thế cạnh tranh với chi phí thấp nhất, con đường duy nhất có thể lựa chọn là hướng tới cái lợi, tránh cái hại, phát huy sở trường, tránh sở đoản.

Trong tình huống lợi - hại đan xen nhau, "hướng tới cái lợi, tránh cái hại", phát huy sở trường, tránh sở đoản phải tuân theo nguyên tắc "Lưỡng lợi tương quyền xu kỳ trọng, lưỡng hại tương hoành xu kỳ khinh", (hai cái lợi lấy cái lợi lớn, hai cái hại lấy cái hại nhỏ). Kết cấu tốt nhất của hướng tới cái lợi tránh cái hại là "lấy cái mạnh của mình đánh lại cái yếu của đối phương". Có nghĩa là phát huy hết chỗ mạnh của mình, lợi dụng hết chỗ yếu của đối thủ, đồng thời cũng đánh trúng vào khe hở của thị trường.

#### 7. Vu hồi giành thắng lợi

Mặc dù là cao thủ lão luyện hay là người mới bước vào thương trường đều không thể nóng lòng ăn ngay được. Cho dù trong sự nghiệp hay trong cuộc sống không thể lúc nào cũng thuận buồm xuôi gió. Trong cong có thẳng, trong thẳng có cong - đây là chân lý không bao giờ thay đổi. Nhất là trong đối kháng và cạnh tranh của thị trường, hai bên đều có kế hoạch gây nhiễu đối phương, làm chậm trễ hành động của đối phương, kéo dài thời gian của đối phương, làm giảm hiệu quả của đối phương.

Vì vậy, trong cạnh tranh chúng ta không thể mãi mãi chỉ đi theo con đường thẳng, trên vấn đề "thẳng" và "cong" phải cố gắng nhìn xa trông rộng, dự báo tương lai một cách chính xác, đừng cảm đối mặt với khó khăn, tinh táo nhìn nhận thành tích. Vừa làm hảo hán trong hoàn cảnh thuận lợi, không quá đắm mình trong tình thế có lợi, lại vừa làm anh hùng trong hoàn cảnh khó khăn, không hề dao động trước nguy cơ áp lực.

Kế Vu hồi được ứng dụng trong thời gian, là lấy kéo dài thay thế tốc thẳng (thẳng nhanh). Trong tình huống thời cơ và điều kiện chín muồi phải thần tốc, quyết chiến quyết thắng. Khi điều kiện chưa đầy đủ, thời cơ chưa chín muồi, phải tính kế lâu dài, bảo toàn thực lực và lực lượng, đợi thời cơ chiến đấu lâu dài. Không xem xét điều kiện và thời cơ mà đòi hỏi nhanh, thường thường dẫn đến những tổn thất không cần thiết làm chậm lại tiến trình lớn mạnh, phát triển và giành thắng lợi.

#### 8 - Tích tiểu thành đại, tích nhỏ để giành thắng lợi

Sở dĩ biển trở thành đại dương bao la là do từng hạt nước nhỏ tích tụ lại, sở dĩ có núi cao là do từng viên đất nhỏ hợp lại. Cạnh tranh kinh tế cũng như vậy. Người thành công đều bắt đầu từ những cái nhỏ nhất, tích ít thành nhiều, tích tiểu thành đại. Trong cuộc đọ sức thị trường, có lúc phải thấy lợi nhỏ không làm, thấy bệnh nhẹ không từ chối", song không thể sơ suất bỏ qua. Nếu những cuộc đọ sức nhỏ thuộc về một khâu trong chiến lược thì phải tranh thủ từng phút, hễ đánh là thắng. Rất nhiều ông chủ đã dùng chiến lược "Tránh thực lấy hư, biến chính thể thành vụn vặt", cuối cùng đã chiến thắng được đối thủ lớn mạnh.



Thực hiện mưu lược "tích tiểu thành đại" thì nhà doanh nghiệp phải mang trong trái tim chí hướng lớn, phải tự tin vào tương lai ở phía trước; nếu tự thấy hổ thẹn, nhát gan lùi bước, không có chí hướng lớn thì khó có thể bước qua cửa ải long môn". Thực hiện mưu lược tích tiểu thành đại" còn phải có ý chí kiên trì bất khuất và tinh thần không ngại khó khăn gian khổ.

#### 9 - Mưu cầu thắng lợi trong lùi bước

Những người thành công đều biết vận dụng thành thạo chiến thuật tiến thoái hợp lí, hơn nữa đây còn là "pháp bảo" của thành công. Trong tình thế ở vào bất lợi, có thể đầu hàng, có thể giảng hòa, cũng có thể rút lui. Trong 3 điều này, đầu hàng là thất bại hoàn toàn, giảng hòa là một nửa thất bại, rút lui có thể chuyển bại thành thắng.

Vì vậy, Binh pháp cổ đại cho rằng: "Tam thập lục kế, tẩu vi thượng sách" (trong 36 chước, chước chuồn là hơn).

Trong cạnh tranh kinh tế, lùi bước cũng là một khái niệm rất có giá trị. Có thể dự báo xem xét trước được hay không những thất bại hoặc tình hình xấu có thể xảy ra để có được kế hoạch và thu xếp chu đáo, có thể tiến có thể lui là một tiêu chí quan trọng để đánh giá trình độ lãnh đạo.

#### 10 - Lấy rẻ để giành thắng lợi

Vì mục đích phát triển lâu dài, người thành công thường phải hy sinh một vài lợi ích nhỏ trước mắt, thậm chí bỏ ra một số vốn để mở rộng việc kinh doanh buôn bán từ nay về sau và cũng từ đó để gây dựng lòng tin.

Chuyện lời lãi thua lỗ trong buôn bán có lúc không thể tính toán bằng bàn tính nhỏ được, mà phải dùng bàn tính lớn mới có thể tính rõ ràng được. Người kinh doanh của doanh nghiệp phải thông qua hạch toán tỉ mỉ, điều tra và dự tính chu đáo thị trường mục tiêu thả dây dài để câu cá lớn". Vì vậy, chỉ cần người đầu tư có con mắt đặc biệt và có khứu giác thương nghiệp nhạy cảm, có khi trước tiên giữ một lượng vốn nhỏ thậm chí buôn bán lỗ vốn cũng được, chỉ cần đầu tư trên thị trường có tiềm lực phát triển thì cuối cùng vẫn giành được thắng lợi lớn.

### **VIII. Có khe hở hay không đều phải khoan**

#### 1- Phải tìm được khe hở của công ty lớn

Với đông đảo các ông chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ, có thể cạnh tranh với công ty lớn được hay không, hoặc cạnh tranh với công ty lớn như thế nào là một vấn đề thường xuyên gặp phải khiến họ cảm thấy bó tay. Song nhất định phải tìm cho được đáp án hợp lý cho vấn đề này và sau khi đã có quyết sách mới có thể mở doanh nghiệp, nếu không khó tránh khỏi thất bại.

Có một số người cho rằng, hễ cứ cạnh tranh với công ty lớn, kết quả chỉ có thể như trứng chọi với đá mà thôi, chỉ là con đường dẫn đến cái chết; song cuộc sống hiện thực đã có hàng loạt thí dụ chứng minh rằng không phải như vậy.

Mọi người đều biết, hiện nay IBM là công ty kinh doanh máy tính điện tử có thực lực tương đối hùng hậu. Công ty vô tuyến điện của Mỹ và Công ty điện khí thông dụng đã từng cạnh tranh trực tiếp với nhau, song chỉ mới qua mấy hồi độ sức với nhau đã phải hao binh tổn tướng dẫn đến thất bại thảm hại. Nhưng vẫn có một vài doanh nghiệp trước nay vẫn kinh doanh máy tính điện tử (như công ty quản lý thông tin v. v...) trái lại không vì thế mà phá sản, đóng cửa. Sở dĩ họ có thể đứng vững trong cuộc cạnh tranh này là vì giám đốc của những công ty này đã tinh táo dùng biện pháp phân tích thị trường, phân tích tỉ mỉ đặc trưng của các loại khách hàng khác nhau để từ đó phát hiện được những nhược điểm dễ thấy của công ty IBM và cũng phát hiện được một vài "hạng mục" lúc này công ty đó kinh doanh không được thuận lợi phát tài để khi xác định phạm vi kinh doanh cho mình, cũng có thể tìm ra được khe hở của IBM để cạnh tranh. Các nhà máy và các thương gia chuyên doanh thiết bị máy vi tính cỡ nhỏ nhãn hiệu "Quả táo" cũng đang áp dụng phương pháp này và đã thành công trong việc tìm ra cơ hội và con đường thúc đẩy buôn bán tiếp tục phát triển. Trên thực tế, bất cứ một doanh nghiệp nào,

cho dù là "doanh nghiệp cỡ lớn siêu cấp" cũng không thể không có kẽ hở có thể lợi dụng được, do vậy có thể cạnh tranh được với công ty lớn.

Giả sử một khi phát hiện trên thị trường có nhu cầu một mặt hàng nào đó mà từ trước đến nay chưa được mọi người chú ý tới, sau đó chỉ cần đáp ứng được yêu cầu này là có thể làm nên công chuyện, lúc đó cũng không phải lo ngại vì không phải cạnh tranh, chỉ cần dồn sức lực và tìm mọi cách làm tốt việc này là được. Ít nhất thì công ty lớn này đã mở thị trường tiêu thụ cho bạn, đồng thời còn thông qua hàng loạt quảng cáo tuyên truyền và hoạt động thúc đẩy buôn bán giúp bạn tìm được các nhu cầu sản phẩm trên thị trường. Sở dĩ doanh nghiệp và các thương gia của công ty thiết bị máy tính "Quả táo" thu được thành công lớn như vậy chính là vì đã lợi dụng được doanh nghiệp IBM to lớn để mở ra thị trường buôn bán; thí dụ thông qua các loại quảng cáo tuyên truyền và hoạt động thúc đẩy buôn bán đã mở ra được nhu cầu thiết bị máy tính trên thị trường với mức độ lớn nhất, đồng thời được đông đảo khách hàng chấp nhận, loại bỏ được các trở lực của các thiết bị máy tính khác sau này có mặt trên thị trường, nhanh chóng mở ra con đường tiêu thụ sản phẩm v. v. . . Có lúc, có một vài người buôn bán kinh doanh nhỏ từ đó cũng có thể phát tài khi các công ty lớn buôn bán rò rỉ. Làm khách hàng chưa chắc tất cả đều phải nén chịu kiêu phục vụ thiếu nhiệt tình của các cô gái bán hàng của công ty lớn; hoặc để cho thuận tiện, tránh lãng phí quá nhiều thời gian, thế là mọi người đến mua ở cửa hàng nhỏ hàng hóa dồi dào, thái độ phục vụ niềm nở ân cần với khách đến mua hàng, tình trạng này ở đâu cũng gặp. Những trường hợp tương tự như vậy cần phải xem xét đầy đủ khi đánh giá tiềm lực thị trường và phân tích tình hình cạnh tranh.

## 2- Phải nắm chắc nhược điểm của người cùng kinh doanh

Mỗi khi đánh giá thực lực của đối thủ cạnh tranh, phải đánh giá họ có ưu thế gì? Chỗ nào là cái dở hoặc nhược điểm của họ? Không bao giờ được xem xét vấn đề bằng hiện tượng bề ngoài, phải bắt tay vào điều tra nghiên cứu thị trường và phân tích toàn diện tình hình thị trường. Thí dụ: một vài doanh nghiệp hiện thời thực hiện được tài năng, luôn luôn thích thú coi chuyện mình chưa gặp phải đối thủ cạnh tranh là ưu điểm lớn nhất của mình. Sự thật lại không phải như vậy, biết đâu lại có khả năng trở thành điểm dở hoặc nhược điểm. Lý do rất đơn giản: những mặt hàng mới được xuất hiện trên thị trường, ban đầu khách hàng đều cảm thấy lạ lẫm, hơn thế nữa họ còn vô vàn mối nghi ngờ, nào là có thật như vậy không, có tốt thật không?, có thật đáng đồng tiền không? v. v... Tóm lại, phải làm rõ để từ đó có thể có được lợi ích thực tế.

Khi phân tích thực lực của đối thủ cạnh tranh, phải xem xét đầy đủ những thay đổi của đối thủ cạnh tranh đã xảy ra hoặc sắp xảy ra. Thí dụ: có một vài doanh nghiệp chiếm thị phần tương đối lớn trên thị trường địa phương, xem ra thực lực rất dồi dào hùng hậu; trên thực tế không được như trong tưởng tượng vì có rất nhiều khách hàng sớm đã có ác cảm với sản phẩm và chất lượng phục vụ của họ, còn có một vài ông chủ một khi đã thành công trong buôn bán dần dần bắt đầu quay sang thoái hoá, sa sút dần - từ một nhà sáng lập, tư duy nhạy cảm, tích cực, có chí tiến thủ dần dần thành con người chỉ biết ăn chơi, không còn chí tiến thủ, có khi còn giải quyết nhu cầu của khách hàng và các mối quan hệ công cộng bằng cách "coi trời bằng vung", vì thế khiến khách hàng rất ác cảm. Tất cả những điều này đều là những nhược điểm chí mạng và đối thủ cạnh tranh có thể lợi dụng.

Những thay đổi tương tự như vậy, có lúc thể hiện rất sâu sắc, kỳ diệu. Vì vậy, càng đòi hỏi người buôn bán và khách hàng phải có những cuộc tiếp xúc và đối thoại rộng rãi để doanh nghiệp hiểu hết những phản ứng và yêu cầu có liên quan của khách hàng, phải dự tính đầy đủ để có được phán đoán và quyết sách chính xác.

## 3- Tiếp đãi, đối xử với đối thủ cạnh tranh bằng lý trí

### (1) Tìm đúng đối thủ cạnh tranh

Ở một vài ngành nghề nào đó, nếu như đối thủ cạnh tranh chỉ có hai hoặc lèo tèo vài thương hiệu,

vấn đề cần được nghiên cứu cẩn thận là: ai có thể không chế thị trường, đối thủ cạnh tranh có tiềm lực hùng hậu như thế nào?, địa vị có vững chắc không?, có ưu thế và nhược điểm gì?, thị phần công ty của mình có thể thu được là bao nhiêu? hoặc ít nhất thị phần mục đích có được bao nhiêu mới có thể duy trì doanh nghiệp? v.v... và v.v...

Nếu như việc buôn bán trong một ngành nghề nào đó trên thị trường tuyệt nhiên không do một hộ lớn nào độc chiếm, mà cũng giống như thị trường bán lẻ do rất nhiều cửa hàng lớn nhỏ cùng chia sẻ quyền lợi thì phải tìm hiểu tỉ mỉ doanh nghiệp của các đối thủ cạnh tranh, đây rõ ràng là việc rất quan trọng. Thông qua "địa điểm doanh nghiệp" có thể suy đoán được nguồn gốc khách hàng và chủng loại sản phẩm tiêu thụ chủ yếu của họ.

Những vấn đề gì có liên quan đến đối thủ cạnh tranh cần phải đi sâu nghiên cứu và phân tích, thông thường phải được xác định căn cứ vào tình hình cụ thể của nghiệp vụ kinh doanh của doanh nghiệp. Thậm chí có cả những việc tưởng chừng như vụn vặt, như tính cách và sở thích của người phụ trách có thể cũng là vấn đề phải được coi trọng nghiên cứu. Những vấn đề kỹ thuật tương tự thông thường có thể là một trong những nhân tố quan trọng để tạo ra sự cân bằng lợi hại, phán đoán ưu thế và nhược điểm của đối thủ cạnh tranh.

### (2) - Thương phẩm tương đối cạnh tranh

Người đời thường có câu "không sợ không nhận biết hàng hóa, điều sợ nhất là hàng so với hàng". Việc nghiên cứu và phân tích vấn đề này đòi hỏi phải đứng trên góc độ khách hàng để so sánh, đối chiếu giữa hàng hóa của mình cần tiêu thụ với sản phẩm cùng loại của các đối thủ cạnh tranh khác đang tiêu thụ trên thị trường để tìm ra được nguyên nhân thành công hoặc thất bại và những điểm khác nhau trong tiêu thụ hàng hoá. Vì vậy, thông thường phải xem xét và trả lời được các câu hỏi sau đây: Cùng một loại hàng hóa như nhau (hoặc cùng một hạng mục phục vụ) vì sao khách hàng lại mua của tôi mà không mua của ông ta? hoặc vì sao mua của ông ta mà không mua của tôi? v. v...

"Hàng chọi hàng" là một trong những biện pháp mà khách hàng thường dùng để chọn mua hàng hoá. Các nhà máy sản xuất đều dùng giá ưu đãi để cạnh tranh với những người cùng bán hàng với mình. Một số cửa hàng bán đồ tiêu dùng cũng như vậy, khách hàng hàng ngày được nghe họ tuyên truyền quảng cáo rùm beng, rất nhiều nhãn mác hàng hóa và thương hiệu hàng hóa được tuyên truyền quảng cáo và thâm nhập vào lòng người, khách hàng sẽ trực tiếp so sánh đối chiếu về chất lượng hoặc công dụng của từng hàng hóa và thương hiệu đó rồi sau đó mới chọn mua hàng. Đương nhiên, cũng có một số hàng hóa (hoặc hạng mục phục vụ) khách hàng không thể tiến hành trực tiếp so sánh bằng tiêu chuẩn chất lượng được, mà chỉ có thể căn cứ vào khách hàng ưa dùng hoặc tín nhiệm thương hiệu nào thì họ quyết định mua của nhà sản xuất ấy. Thí dụ: dụng cụ gia đình, phục trang, trang trí nội thất - đều thuộc hạng mục hàng hóa và doanh nghiệp này. Do đó, khi phân tích tình hình cạnh tranh có liên quan đến tiêu thụ hàng hóa (hoặc hạng mục phục vụ) bất kể kinh doanh hạng mục gì, nếu muốn nghĩ đến chuyện buôn bán, phải "thu hút khách hàng và tranh thủ khách hàng".

Đương nhiên, nếu như phát hiện một đối thủ cạnh tranh nào đó không để mắt đến hoặc không lo đến thiếu vắng mặt hàng, đồng thời từ đó có thể nhảy vào, không thể do dự chần chừ trong việc lợi dụng cơ hội này để lũng đoạn hợp lý.

### (3) Linh hoạt sử dụng các thủ pháp cạnh tranh

Thủ pháp cạnh tranh thương nghiệp rất đa dạng, thông thường có các thủ pháp sau: giảm giá, thay đổi sản phẩm, cải tiến cách phục vụ, thay đổi thị trường tuyên truyền quảng cáo v. v...

Sử dụng thủ pháp cạnh tranh nào, thường phải lệ thuộc vào tính chất của sản phẩm tiêu thụ (hoặc hạng mục phục vụ). Thí dụ: bán ô tô đều phải cạnh tranh bằng thủ pháp ưu đãi giá cả dưới nhiều hình thức. Ngoài ra, thông thường còn có thể làm công tác tuyên truyền với khách hàng để thu hút khách đến mua hàng. Nói một cách khái quát, khi phân tích đối thủ cạnh tranh, trước hết phải liên hệ để nắm

được tính chất của sản phẩm cần tiêu thụ (hoặc hạng mục phục vụ) và đặc điểm của nghề nghiệp để quyết định phương pháp kinh doanh.

Dù thế nào chăng nữa, việc cố gắng nghiên cứu đối thủ cạnh tranh và tìm phương pháp kinh doanh là việc rất quan trọng và cũng rất dễ dàng, song phải tìm hiểu thêm một bước hiệu quả thu được của phương pháp kinh doanh này như thế nào, nếu không sẽ gặp phải khó khăn. Nhưng để có được sự hiểu biết thông thường, xem nó có phải là "có hiệu quả lớn lao" hay là "hoàn toàn không có hiệu quả" cũng tuyệt nhiên hoàn toàn không có biện pháp khác.

Một trong những biện pháp đó là từng bước nghiên cứu quá trình lịch sử họ đã sử dụng các biện pháp bán hàng nào. Xem trong số đó có biện pháp nào được sử dụng lâu dài hoặc thường xuyên. Theo lệ thường, nếu như một phương pháp nào đó được sự lặp đi lặp lại lâu dài thì hiệu quả của nó chắc chắn là rất tốt, ít nhất cũng là tương đối tốt. Nếu như trong thời gian dài chỉ thỉnh thoảng dùng một hai lần rồi sau đó không dùng nữa thì có thể khẳng định được rằng phương pháp này không có hiệu quả. Song việc thu thập tư liệu về mặt này tương đối khó khăn. Ngoài ra, còn có thể ủy thác cho bạn bè thân thích chuyên quan sát hiện trường, đồng thời phán đoán các đối thủ cạnh tranh lúc này đang sử dụng phương pháp bán hàng cuối cùng tốt ở chỗ nào, kém ở chỗ nào và ưu thế, nhược điểm thể hiện ở chỗ nào v. v...

Đương nhiên, nói đi cũng phải nói lại, việc tìm hiểu đối thủ cạnh tranh lúc đó làm như thế nào hoặc làm gì rõ ràng là rất quan trọng, song việc thành bại trong buôn bán phải hoàn toàn quyết định bởi "hiện tại tôi đang làm gì". Do đó, một khi đã tìm hiểu xác thực lúc này đối thủ cạnh tranh làm gì hoặc làm như thế nào, tiếp theo đó là những vấn đề phải giải quyết, có nghĩa là quyết định bản thân doanh nghiệp của bạn "phải làm những gì" mới có thể giành được khách hàng, khai thông và phát triển nguồn tiêu thụ hàng cho doanh nghiệp.

### **IX. Làm thế nào để phòng ngự trước sự khiêu chiến của đối thủ mới**

Mỗi công ty đều dễ dàng bị đối thủ cạnh tranh tấn công, kẻ khiêu chiến có thể là người của ngành nghề khác, cũng có thể là kẻ cạnh tranh đã có trước đây nằm ngay trong ngành nghề đang muốn thay đổi vị trí cạnh tranh. Do vậy với những ông chủ có thị trường, bên cạnh ngành nghề hoặc những doanh nghiệp chiếm vị trí ưu thế trong thị trường nhỏ bé thì không thể thiếu chiến lược phòng ngự. Đối với công ty vừa và nhỏ, phòng ngự cũng không thể coi nhẹ được nhưng về chiến lược mà nói thì dùng chiến lược phòng ngự không phù hợp vì họ không đủ ưu thế phòng ngự lớn mạnh. "Khi an phải nghĩ đến nguy", "con người không biết lo xa, tất sẽ có mối nguy hại ở gần là điều cho thấy rõ tính cần thiết của chiến lược phòng ngự.

Chiến lược phòng ngự làm giảm khả năng tiến công, lái sự uy hiếp của tiến công sang hướng khác hoặc làm giảm cường độ của tiến công. Về bản chất phòng ngự tốt chính là tiến công, mục tiêu của nó rất rõ ràng, có nghĩa là bảo vệ cho công ty chiếm địa vị ưu thế hoặc có thị phần lớn trên thị trường.

Phòng ngự chiến có 3 nguyên tắc cơ bản. Mỗi nguyên tắc đều rất dễ học, nhưng thực hiện lại vô cùng khó khăn. Nếu bạn muốn đánh một trận phòng ngự chiến hay, bạn phải nghiên cứu tỉ mỉ từng chi tiết của mỗi nguyên tắc.

Một là: chỉ có công ty coi là buôn bán hàng đầu mới có thể suy nghĩ đến chuyện đánh phòng ngự chiến.

Câu này hoặc có thể nói thẳng ra rằng: thật ra không phải như vậy. Rất nhiều công ty tự cho mình là công ty đi đầu, song phần lớn công ty đa phần lại căn cứ vào chủ quan của mình mà không căn cứ vào thực chất của thị trường, tự cho mình đứng ở vị trí hàng đầu. Công ty không hề sáng tạo người đi đầu - chỉ có khách hàng mới có khả năng này. Người đi đầu trong con mắt khách hàng mới là công ty đi đầu thực sự.

Hai là: sách lược phòng ngự tốt nhất là có dũng khí công kích bản thân mình.

Hay nói một cách khác là chọn ra sản phẩm mới hoặc cách phục vụ mới, không ngừng thay cũ đổi mới để nâng cao địa vị của mình.

Ba là: trước sự tiến công mạnh mẽ phải nhanh chóng phản ứng. Đại đa số công ty chỉ có một cơ hội thắng, nhưng công ty hàng đầu lại có 2 cơ hội. Nếu như công ty hàng đầu bỏ lỡ một cơ hội công kích mình, thường thường có thể mô phỏng theo hành động của đối thủ để chuyển về địa vị hàng đầu. Nhưng phải nhanh chóng hành động trước khi kẻ công kích xác lập được địa vị.

Hình thức phòng ngự chiến rất đa dạng, không câu nệ. Hành động tác chiến phòng ngự chủ yếu của nó có những loại sau đây:

#### (1) Phòng ngự trận địa

Phòng ngự trận địa nhằm mục đích củng cố địa vị vốn có của mình. Xét về quan điểm quân sự, những thành phố và căn cứ quân sự được xây dựng ở vùng sông núi hoặc được bảo vệ bằng các con sông đều thuộc về phòng ngự trận địa điển hình. Phòng ngự trận địa trong chiến tranh hàng hóa bao gồm tăng cường hàng hóa và hàng mục phục vụ, tăng cường ngại khi đối thủ tiến công để công ty tránh được kẻ cạnh tranh xâm lược.

#### (2) Phòng ngự cơ động

Phòng ngự cơ động có nghĩa là khi doanh nghiệp bị hoặc có khả năng bị công kích từ bên ngoài thì kịp thời điều binh khiển tướng, ra tay hành động trước nhằm bẻ gãy nhuệ khí của đối phương. Biện pháp phòng ngự cơ động trong thương nghiệp bao gồm sách lược thay đổi sản phẩm có kế hoạch, sách lược đổi mới sản phẩm và các biện pháp thay đổi vòng quay tuổi thọ và thay đổi có tính lâu dài của sản phẩm. Điểm mấu chốt để thực hiện sách lược này là phải nhanh chóng đánh mạnh, làm tan rã, phá vỡ sự công kích của đối phương, củng cố thành đài của mình trước khi đối thủ cạnh tranh đứng vững trong thị trường.

#### (3) Phòng ngự đánh đòn phủ đầu

Khi kẻ thù công kích đến rất gần, đánh đòn phủ đầu có thể nói là một sách lược phòng ngự. Đánh đòn phủ đầu không chỉ làm hao tổn thực lực của kẻ địch còn có thể đánh vào tâm lý của binh lính. Cách làm cụ thể là: thông qua những cố gắng nỗ lực về mặt nguồn vốn, kỹ thuật, tài chính, thị trường . . . tăng cường ưu thế cạnh tranh vốn có hoặc phát triển ưu thế cạnh tranh mới, phải làm tốt hơn đối thủ cạnh tranh; đồng thời không ngừng tiến hành thí nghiệm cải tiến cái mới hơn, tốt hơn, không để cho đối thủ cạnh tranh lợi dụng thời cơ.

#### (4) Phòng ngự định vị bên cánh

Để công kích vào người lãnh đạo cùng ngành nghề kinh doanh, kẻ khiêu chiến thường phát động tiến công vào trận địa bên cánh khi đối phương chưa kịp phòng bị, do vậy phải bố trí phòng ngự bên cánh nhằm ngăn chặn đối phương tiến công. Sách lược này có thể thành công được hay không, điểm mấu chốt được quyết định bởi người phòng ngự có dự đoán chính xác được hướng tiến công của kẻ đánh hay không, đồng thời ở trận địa bên cánh có lực lượng tương đối mạnh không.

#### (5) Phòng ngự phản kích

Cái gọi là phòng ngự phản kích có nghĩa là sau khi kẻ khiêu chiến phát động công kích thì có hành động đánh trả ngay, nhường trước đánh sau, nhằm mục đích xoay chuyển cục diện, làm suy yếu lực lượng đối phương. Hình thức phản kích bao gồm đón đánh kẻ tiến công ở chính diện, công kích kẻ hở hai bên cánh kẻ tiến công đã bộc lộ ra, phá hủy căn cứ tác chiến của địch v.v...

#### (6) Rút lui chiến lược

Bất kỳ một công ty nào cũng không có khả năng vượt qua đối thủ trên tất cả các mặt. Lúc này, phải dùng đến hành động tác chiến mang tính phòng ngự đó là rút lui chiến lược từ trong tình thế nguy cấp, cố gắng giảm bớt tổn thất về người và của cải, từ đó khôi phục lại sức sống, lấy lại tinh thần binh lính. Thí dụ giá thành, chất lượng sản phẩm, dịch vụ giao hàng, phương thức tín dụng và khả năng phục vụ

của doanh nghiệp không có cách nào cạnh tranh có hiệu quả với đối thủ cạnh tranh thì không thể không rút khỏi thị trường này; có khi công ty chịu cách áp lực xã hội hoặc áp lực chính trị nhưng cũng không thể không rút khỏi thị trường.

#### (7) Chiến lược đe dọa

Đe dọa là một kiểu chiến lược tránh xung đột. Đặc trưng của nó là; thông qua truyền đạt hoặc ám thị rõ ràng cho đối thủ cạnh tranh biết phía bên mình có khả năng và muốn trừng phạt hành vi của đối phương, nhằm thuyết phục đối thủ cạnh tranh về lý. Mục đích của chiến lược này là tranh thủ hòa bình, không phải phát động chiến tranh. Nó thông qua áp lực tâm lý không cần phải tiến hành chiến tranh mà vẫn làm tan rã địch, giành thắng lợi. Nó phần lớn dựa vào trực giác và tình cảm để đối kháng, đồng thời doanh nghiệp phải có thực lực làm hậu thuẫn để buộc đối thủ cạnh tranh phải từ bỏ công kích.

Khi tiến hành tác chiến phòng ngự, doanh nghiệp thường dễ xảy ra một vài sai lầm thường gặp, dẫn đến thất bại trong phòng ngự. Nếu có sai lầm trong tác chiến phòng ngự, cho dù là ông chủ thị trường có địa vị mạnh đi chăng nữa cũng thường bị những đòn nặng nề, thậm chí thất bại thảm hại không sao đứng dậy nổi.

Sai lầm thường gặp thứ nhất là doanh nghiệp chỉ quan tâm đến tỷ lệ lợi nhuận ngắn hạn, mà tỷ lệ lợi nhuận ngắn hạn luôn luôn xung đột với đầu tư và giá cả khác mà phòng ngự đòi hỏi. Rất nhiều doanh nghiệp thường thành kiến với đầu tư phòng ngự, chỉ lo nâng cao tỷ lệ lợi nhuận ngắn hạn, không coi trọng hạ thấp rủi ro mà chiến lược phòng ngự đang tìm kiếm.

Sai lầm thường gặp thứ hai là tự cao tự đại. Công ty thường không xem xét đến khả năng xuất hiện khiêu chiến (thách thức), kết quả công ty không thể vạch ra được kế hoạch phòng ngự chính xác và biện pháp phòng ngự đơn giản thực dụng là hạ giá thành.

Sai lầm thường gặp thứ ba là phòng ngự tiêu cực. Bất kỳ loại phòng ngự nào đều có mặt yếu kém của nó, do vậy phòng ngự tiêu cực đơn thuần, quá khư khư cố chấp bám lấy thị trường, khiến cho ưu thế của phòng ngự hao mòn.

## **Chương hai: Làm thế nào để đàm phán thông thạo**

### **I. 3 loại hình đàm phán mà công ty tư nhân thường gặp**

#### **1. Đàm phán hiệp thương**

Còn gọi là đàm phán thương nghiệp thông thường. Nó là tiền đề và cơ sở của đàm phán hợp đồng, bao gồm: hội kiến mang tính thông thường, giao lưu phỏng vấn, đàm phán mang tính mục đích v. v. . . Loại đàm phán này có mục đích chủ yếu là hai bên xây dựng quan hệ, khơi thông thông tin, thăm dò tìm hiểu lẫn nhau. Nó có những đặc điểm như sau:

(1) Hình thức linh hoạt, phương pháp đa dạng. Đàm phán mang tính mục đích phần nhiều là giai đoạn chuẩn bị hoặc giai đoạn mở đầu của đàm phán hợp đồng. Các bên đàm phán để nắm được và hiểu được khả năng của giao dịch, tìm hiểu nguồn gốc của đối phương, cùng nhau trao đổi thông tin, cũng cố gắng, đấu mưu đấu sức. Vì ở giai đoạn này, cả hai bên vẫn chưa hoàn toàn chơi bài ngửa với nhau, không khí đàm phán cũng tương đối hữu hảo và cũng có nhiều hình thức để thăm dò nhau; như tiến hành tiếp xúc riêng, thông qua việc mời cơm, vui chơi giải trí để tìm hiểu và thu thập các tin tức tình báo mà mình cần; cho dù đang hội đàm mặt đối mặt (trực tiếp) nhưng cũng không căng thẳng, nghiêm túc như khi ký hợp đồng. Các hoạt động ngoài lề như các câu chuyện xã giao, giới thiệu các cuộc tiếp xúc không chính thức cũng chiếm tỷ trọng tương đối lớn. Cùng với đàm phán hợp đồng, đàm phán đòi bồi thường cũng tương đối tùy ý.

Điều cần phải chỉ ra rằng, trong loại đàm phán này, ấn tượng ban đầu tương đối quan trọng. Những cuộc tiếp xúc ban đầu của nhân viên đàm phán, chủ yếu thể hiện bằng cử chỉ lời nói. Do đó, nhân viên đàm phán tham gia bất kỳ loại đàm phán nào đều phải coi trọng việc trao đổi thông tin, cố gắng tạo ra được ấn tượng hấp dẫn.

(2) Không khí đàm phán tương đối ôn hòa. Những cuộc hội đàm thông thường thường không thể xác định được các điều khoản hợp đồng, rất ít khi đề cập đến nội dung thực chất của hợp đồng, do đó tình cảm hai bên tương đối ổn định, không khí đàm phán cũng rất hữu nghị, đều có nguyện vọng hợp tác, đều chú trọng xây dựng lòng tin, sự tín nhiệm và hữu nghị, đều chú trọng đến những yêu cầu và kiến nghị của đối phương. Càng khách khí và lịch sự, càng thúc đẩy giao dịch đặt cơ sở cho đàm phán hợp đồng.

(3) Đàm phán mang tính mục đích trong đàm phán thông thường, hai bên mua bán xác định rõ ràng nguyện vọng giao dịch, ban đầu xác định điều kiện hợp tác để cuối cùng ký được biên bản ghi nhớ và nghị định thư. Nhưng loại biên bản ghi nhớ và nghị định thư này đều không ràng buộc hai bên, do đó nó không giống như đàm phán hợp đồng. Nếu như cả 2 bên đều không thấy thống nhất với nhau về nội dung điều khoản trong nghị định thư thì có thể viết thành: "Bên A cho rằng điều thứ 7 lầy..." "nhưng bên B yêu cầu là..." - trong tình huống như vậy, điều khoản trong hợp đồng không bao giờ cho phép.

#### **2. Đàm phán hợp đồng**

Trong đàm phán mậu dịch kinh tế, đàm phán hợp đồng hoặc đàm phán chuẩn y hợp đồng là hình thức đàm phán rất quan trọng. Vì đại đa số mậu dịch, nhất là mậu dịch quốc tế đều thông qua hợp đồng để thực hiện.

Đàm phán hợp đồng có thể được coi là hình thức đàm phán để đạt được khế ước, để thực hiện một điều khoản giao dịch nào đó. Trên đây chúng ta đã nói đến hình thức giao dịch mậu dịch sản phẩm, tiền vốn, kỹ thuật và dịch vụ v.v... đều được thực hiện thông qua đàm phán hợp đồng. Trong đàm phán, hai bên đàm phán nếu như đạt được các hiệp định về chất lượng, số lượng, chi phí, thời hạn, phương thức thanh toán, đồng thời được quy định theo hình thức pháp luật thì đó chính là đàm phán hợp đồng.

Đàm phán hợp đồng có các đặc điểm sau:

(1) Mục tiêu đàm phán rõ ràng, đề cập đến các vấn đề thực tế. Thông qua vài vòng đàm phán ghi nhớ trước đây, mục tiêu hợp đồng của 2 bên trong đàm phán đã rất rõ ràng hoặc qua thăm dò, tìm hiểu

trong những vòng đàm phán trước đây, hai bên đã tương đối hiểu được cụ thể mục tiêu mà cả 2 bên muốn đạt được. Do vậy, khi đàm phán, hai bên rất có thể nhanh chóng bắt tay vào bàn bạc kỹ càng những vấn đề thực chất, như giá của hàng hóa trong giao dịch, phương thức thanh toán, thời hạn giao hàng v.v... lợi tức, kỳ hạn trong đầu tư dự án v. v... Lúc này, hiệp thương của 2 bên là thảo luận điều khoản hợp đồng, do đó phải tìm mọi cách phát huy cho được các thế mạnh đã có, vận dụng các kỹ xảo cũng như sách lược để đạt được thỏa thuận và điều ước.

(2) Đàm phán hợp đồng dùng hình thức pháp luật để xác định tính hữu hiệu của 2 bên giao dịch. Nếu đàm phán bước vào giai đoạn ký kết, có nghĩa là bước vào giai đoạn thực chất, nó đánh dấu 2 bên đã bắt đầu hợp tác, cùng cung cấp tính khả thi và tính bảo đảm cho giao dịch. Nếu trong giao dịch có một bên không chấp hành điều khoản hợp đồng thì bên đó sẽ phải chịu phạt. Chính vì vậy, 2 bên đều rất thận trọng khi xem xét các điều khoản hợp đồng trong đàm phán - không thể dễ dàng hứa hẹn, thỏa hiệp, nhượng bộ. Ngoài ra, đàm phán hợp đồng là đàm phán chính thức, chính quy, không khí nghiêm túc, tiếp xúc riêng tư không phải là hình thức hiệp thương chủ yếu.

(3) Nhân viên đàm phán hợp đồng tương đối quan trọng. Ký hợp đồng phải phù hợp trình tự pháp luật. Hình thức hợp đồng là phương thức hành vi giữa các người đương sự của 2 bên xác định mối quan hệ nghĩa vụ và quyền lợi với nhau; đương sự của 2 bên đều có sự ràng buộc của pháp luật, nhằm bảo đảm cho 2 bên thực thi các quyền lợi và nghĩa vụ của mình theo các điều khoản đã quy định trong hợp đồng. Hợp đồng được thành lập được thể hiện bằng hình thức ký kết bằng văn bản. Muốn bảo đảm chắc chắn hợp đồng có hiệu lực, người đàm phán chính của cả 2 bên cơ bản đều phải là người phụ trách doanh nghiệp hoặc dự án hoặc được ủy quyền thay mặt, là người có quyền quyết định. Chỉ có như vậy, người ký kết mới có thể khẳng định hợp đồng và có trách nhiệm với nội dung chủ yếu của hợp đồng.

Trong một vài trường hợp, để bảo đảm tính hữu hiệu của hợp đồng đã được ký kết, trong đàm phán hợp đồng có thể mời luật sư làm chứng.

### 3- Đàm phán đòi bồi thường

Đàm phán đòi bồi thường là đàm phán giữa 2 bên đương sự hợp đồng khi nghĩa vụ hợp đồng không được thực hiện hoặc thực hiện không hoàn toàn. Trong quá trình thực hiện hợp đồng, thông thường do nhiều nguyên nhân dẫn đến vi phạm hợp đồng, do vậy hợp đồng đòi bồi thường cũng là một loại đàm phán chủ yếu. Nếu so sánh với đàm phán hợp đồng và đàm phán ghi nhớ, loại đàm phán này có đặc điểm sau:

(1) Mâu thuẫn gay gắt. Trong nhiều tình huống, đàm phán đòi bồi thường do một bên hoặc cả hai bên vi phạm gây nên tổn thất, bên tổn thất yêu cầu đối phương phải bồi thường. Nói chung, có 3 hình thức bồi thường: hiệp thương bồi thường, bắt buộc (cưỡng chế) bồi thường và mời bên thứ ba can thiệp bồi thường. Nếu hai hình thức trước, bồi thường được giải quyết thông qua đàm phán thì hình thức bồi thường thứ ba được giải quyết bằng trọng tài, mang tính cưỡng chế, hai bên tranh chấp đều phải phục tùng kết quả cuối cùng của trọng tài.

#### (2) Tính đặc thù của nội dung đàm phán bồi thường.

Đây chủ yếu là chỗ khác nhau giữa hiệp thương các điều khoản bồi thường và sự khác nhau với đàm phán ghi nhớ, đàm phán hợp đồng ở chỗ:

a - Hành vi vi phạm là gì? Nếu như là bồi thường giao dịch sản phẩm thì bên mua chỉ trích chất lượng sản phẩm của bên bán không đạt yêu cầu, không đúng tiêu chuẩn. Hai bên phải ngồi lại với nhau để làm rõ chất lượng sản phẩm có vấn đề gì không, có bằng chứng? Có khả năng tin cậy không?

b - Trách nhiệm vi phạm thuộc về bên nào? Xác định chất lượng sản phẩm có vấn đề, sau đó còn phải xác định rõ trách nhiệm thuộc bên nào hoặc ai chịu trách nhiệm chính. Nếu thiết bị lắp đặt xảy ra sự cố, bên mua chỉ trích sản phẩm của bên bán có vấn đề, còn bên bán lại cho rằng do bên mua lắp



đặt sử dụng không đúng gây nên. Điều này đòi hỏi phải đưa ra được các chứng cứ và các tư liệu ban đầu để hai bên cùng ngồi lại với nhau phân tích, bàn bạc.

c - Xác định số tiền bồi thường. Hình thức bồi thường và số tiền bồi thường là bao nhiêu - có thể tham khảo số tiền vi phạm và số tiền bồi thường đã quy định trong hợp đồng, cũng có thể căn cứ vào tình hình hợp tác giữa 2 bên và tình hình thi hành hợp đồng. Nếu việc xác định số tiền bồi thường có khó khăn thì có thể mời bên thứ ba làm trọng tài.

d - Xác định thời hạn bồi thường. Việc xác định thời hạn bồi thường cũng rất quan trọng, vì rất có thể trong quá trình bồi thường sẽ xảy ra nhiều thay đổi lớn. Nếu như không xác định được thời hạn bồi thường thì việc bồi thường có thể chẳng có ý nghĩa gì.

## **II. Bàn chuyện làm ăn với công ty lớn như thế nào?**

Nếu như đối tượng đàm phán của bạn là công ty lớn thì quá trình quyết sách phần lớn phải tương đối chậm chạp, rất ít khi có được một cơ hội đàm phán thành công (tình hình này cũng có khả năng có, chỉ xảy ra ở công ty của khách hàng cũ, những sản phẩm bán rất chạy và vận may đến thật sự). Điều phiền toái lớn nhất khi đàm phán với công ty lớn là ở chỗ mọi nội dung đàm phán bạn đã chuẩn bị xong xuôi chu đáo, nhưng trái lại đối tác không làm như vậy.

Nói chung, ít nhất chúng ta phải qua 3 lần hội nghị mới có thể nói đến chuyện giao dịch. Lần thứ nhất là tìm hiểu thời cơ đàm phán, là bước để 2 bên hiệp thương và thu thập tư liệu của đối tác, bao gồm mục tiêu của doanh nghiệp, tập quán chi tiêu và ai là người có quyền đưa ra quyết sách thật sự của đối phương. Trong lần hội nghị thứ hai, lợi dụng những thông tin này, hãy trình bày rõ ràng tỉ mỉ sản phẩm và phương án của doanh nghiệp mình. Lần thứ ba, một lần nữa trình bày đề án của mình cho người có quyền đưa ra quyết sách.

Kinh nghiệm nhiều năm cho thấy, hiệp thương lần thứ nhất có ý nghĩa máu chót. Lần thứ nhất chưa thu được thông tin chính xác, thông thường cũng không hiệp thương sâu được trong lần thứ 2. Vì vậy, trước khi chuẩn bị đàm phán phải tìm hiểu cho rõ ràng các mặt có liên quan của đối phương.

Thật đáng tiếc là khách hàng lại không có báo cáo lại cho bạn để bạn có thể biết được mọi tình hình bạn cần biết và khách hàng cũng không cho bạn một tờ hóa đơn để nói rõ điều họ cần nói. Do đó, bạn phải tự đi tìm đầu mối quý giá, hãy thử để đối phương tiết lộ thông tin nhiều hơn.

### **1 - Hãy để đối tác nói cho thoải mái**

Người bình thường đều có mong muốn nói hết những điều mình đã nắm được, để đối tác nói thoải mái cũng không phải là chuyện khó khăn gì. Mới bắt đầu đã quyết tâm moi được nhiều thông tin từ miệng đối phương, đó là bạn đã thành công được một nửa. Chỉ cần đến 2 phút để nói về công ty của mình và cho đối phương nói 20 phút. Cho dù thời gian chênh lệch như vậy, nhưng không phải ai cũng làm được.

Có nhiều người rất nóng vội - muốn nói với người khác rằng họ có nhiều thành công. Bạn nhất định phải cho đối phương có được cơ hội như vậy. Khi đối phương phô trương thành tích của mình, khuyếch trương dự toán đã nắm được và khoe khoang lợi nhuận của doanh nghiệp, bạn cũng nên xem xét lại và nâng giá lên.

### **2. Hãy để cho đối tác phải tự trả lời câu hỏi**

Muốn có được nhiều thông tin, bạn phải để đối tác có thói quen trả lời, song phải tránh có cảm giác như cuộc thẩm vấn.

Hãy nhìn xung quanh phòng làm việc, nói chuyện sắp xếp đồ đạc trong nhà, nói chuyện dông dài về sự bày biện trên chiếc bàn, mở đầu bằng những câu nói tán tụng có thể ngoài chuyện buôn bán, thí dụ "Bức ảnh này đáng yêu quá nhỉ? Đây có phải là con của ông không?" hoặc có ý thức đưa vào vấn đề chính như "Tôi đã dùng nước gội đầu của công ty ông, cảm giác rất tốt, thị trường tiêu thụ sản phẩm này nhất định rất tốt!".

Những câu ca ngợi, tán tụng đối tác nhất định phải chân thành, không nên trống rỗng hoặc tỏ ra khúm núm, nịnh nọt. Nếu như bạn là cao thủ chuyện này đó thì vấn đề khó nhất vẫn có được câu trả lời làm bạn hài lòng.

### 3. Tìm được nhân vật linh hồn đằng sau tấm màn

Vấn đề phiền hà nhất khi đàm phán với công ty lớn là ở chỗ, mọi thứ bạn đã chuẩn bị đầy đủ chu đáo nhưng đối phương thì lại chẳng ra sao cả.

Trong sự nghiệp của bạn luôn xảy ra trường hợp như sau: khi bạn chuẩn bị trình bày một việc gì đó thì phát hiện ra đối phương rất đông người, không phải cơ bản thì không biết bạn là ai mà chỉ có thời gian vài phút ngắn ngủi; hoặc hoàn toàn không để ý đến bạn đang trình bày, cũng coi như rất để ý, nhưng không có quyền quyết sách. Với sự đối xử coi thường, không nên quen mắt bỏ qua, được sao hay vậy. Hãy nói cho đối phương biết bạn rất thất vọng về chuyện này. Trong tình huống thông thường, người xin lỗi bạn phải là người phụ trách. Đây là thông tin quan trọng.

Một giám đốc của một công ty quảng cáo, đi hàng trăm cây số để thuyết minh phương án. Lúc mới bắt đầu, chẳng có chuyện gì đúng cả. Vài người đã nói với các nhân viên rằng sau 20 phút sẽ có việc khác máy chiếu ảo trong phòng hội nghị không thể chiếu, được bức tranh ảo đã chuẩn bị, thật hỏng bét việc, cả hội trường xem ra chẳng có ai chịu trách nhiệm làm chủ. Vị giám đốc này nhanh chóng hiểu được hiện thực mà mình phải đối mặt và cũng nhanh chóng rời khỏi chỗ đó và bỏ đi. "Đây là điều không đúng" - ông ta nói - "tôi từ xa đến tham gia hội nghị này, tôi không muốn để lãng phí thời gian của tôi và thời gian của các ông, tôi không muốn hội nghị này diễn ra qua loa, sơ sài như vậy".

"Chẳng phải ông đang lãng phí thời gian của ông là gì?" một nữ sỹ nói - "Ồ đây tôi phụ trách".

Thông tin này rất quan trọng, vị giám đốc thông minh này lập tức mở lại một cuộc hội nghị nhỏ khác, nhanh chóng đạt được giao kèo thỏa thuận ngay.

### 4. Tìm ra lời hứa

Có một vài khách hàng rõ ràng là có ý thỏa thuận mua bán nhưng bạn không sao nhận ra được. Họ dùng các con số để dọa nạt bạn hoặc tranh luận với bạn, để chứng tỏ cho bạn biết rằng họ rất thông minh. Hơn thế nữa, người phản đối mạnh mẽ nhất thường thường là những người thấy hứng thú nhất.

Khi cùng với phó thủ lĩnh kinh doanh của một công ty lớn đàm phán một kế hoạch, sau khi bạn đưa ra một mức giá, vị này phải tính toán chi li cặn kẽ để đưa ra một giá thấp hơn rất nhiều.

Ông ta nói: "Chúng tôi muốn cùng hợp tác với các ông trong điều kiện như vậy, song chỉ có thể là điều kiện như vậy!"

Người mới "từ lều cỏ" bước ra, trong lòng chỉ nhớ được những con số lúc đầu chúng ta đưa ra, có thể không nghe được câu nói chúng tôi muốn cùng hợp tác với các ông". Người đầy đạn kinh nghiệm thì trái lại, họ sẽ ngay lập tức nắm lấy cơ hội này.

Chúng ta sẽ rất nhanh chóng làm theo những điều kiện ông ta nêu ra nhận được lời hứa của đối phương. Hoạt động tiếp sau đó càng làm càng lớn, kết quả, là giá cả chênh lệch không nhiều so với giá ban đầu của chúng ta.

## III. Lựa chọn người đàm phán như thế nào?

Ai cũng biết, hoạt động đàm phán là một loại hoạt động thương vụ có nội dung phức tạp, thu hút tương đối nhiều người tham gia, đòi hỏi nhiều khả năng của con người. Nếu như trong đàm phán phải trình bày lập trường, quan điểm của phía mình, để thuyết phục đối phương thỏa hiệp, nhượng bộ, điều này đòi hỏi phải có khả năng biểu đạt ngôn ngữ nhất định. Căn cứ vào những diễn biến tình cảm, thái độ của đối phương để suy đoán được hoạt động tâm lý của họ, điều chỉnh đối sách; mặt khác còn đòi hỏi có khả năng chú ý quan sát nhạy bén. Sau khi hai bên đã thỏa thuận và thương lượng xong các điều khoản chủ yếu của hợp đồng, khi đi vào quyết định ký kết cuối cùng thì khả năng quyết sách là vô cùng quan trọng. Lúc này, nhân viên đàm phán có năng lực kiện toàn, được chuẩn bị đầy đủ chu đáo và phát

huy được trình độ của mình sẽ trực tiếp ảnh hưởng đến hiệu quả đàm phán. Mỗi công ty phải coi trọng việc lựa chọn người đàm phán.

Do vậy, khi lựa chọn người đàm phán phải xem xét đánh giá cẩn thận về trình độ, cụ thể là khả năng biểu đạt ngôn ngữ, khả năng chú ý quan sát, khả năng ghi nhớ, khả năng phán đoán, khả năng ứng phó, khả năng quyết đoán v. v...

### 1 . Khả năng biểu đạt ngôn ngữ

Trong đàm phán thương vụ, khả năng biểu đạt ngôn ngữ

là đòi hỏi quan trọng đối với người tham gia đàm phán. Với người tham gia đàm phán, trước hết có thể dùng ngôn ngữ chính xác, tiêu chuẩn mẫu mực để bày tỏ lập trường, quan điểm, cung cấp thông tin, giao lưu tình cảm, thuyết phục đối phương. Đây là những yêu cầu thấp nhất đối với khả năng biểu đạt ngôn ngữ của nhân viên đàm phán. Nếu có một người ăn nói không rõ ràng, dùng từ không chính xác hoặc ăn nói trước sau không thống nhất hoặc thiếu logic tham gia đàm phán, chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến chuyện giao lưu, trao đổi giữa các nhân viên đàm phán. Khả năng biểu đạt ngôn ngữ kém, không chỉ không thể trình bày rõ ràng quan điểm, yêu cầu của mình mà còn không thể thuyết phục được đối phương, thậm chí còn gây ác cảm cho đối phương. Trong rất nhiều trường hợp, vướng mắc trong đàm phán lại do vướng mắc ngôn ngữ gây nên. Điểm này thể hiện tương đối rõ nét trong đàm phán mậu dịch quốc tế.

Đương nhiên, yêu cầu nhân viên đàm phán phải có khả năng biểu đạt ngôn ngữ tốt, có khả năng hùng biện; mặt khác cũng đòi hỏi nhân viên này có thể nói năng thao thao bất tuyệt, thậm chí ba hoa khoác lác, khoe khoang. Đàm phán không phải là thi diễn thuyết, cũng không phải là lãnh đạo nói chuyện mà là 2 bên trao đổi ý kiến, quan điểm với nhau. Vì thế, đòi hỏi người đàm phán vừa có thể nói rõ ý kiến cá nhân của mình một cách rõ ràng, lại vừa có thể khiêm tốn lắng nghe ý kiến của đối phương.

### 2. Khả năng chú ý quan sát

Trong đàm phán, nghe ngóng thăm dò, nghe lời xem mặt là việc làm rất quan trọng. Nếu chịu khó để ý một chút, bạn có thể phát hiện, bất kỳ là trao đổi đặc biệt hay là nhóm họp theo tổ chức thì các nhân viên đàm phán đều có những biểu hiện, sắc thái nét mặt khác nhau. Có người cùng với việc lắng nghe còn liên tục gật đầu, có người thì hơi mỉm cười như hiểu ý, còn có người chú ý lắng nghe và chăm chú nhìn vào người đang nói, có người lại như vừa nghe vừa suy nghĩ việc gì đó. Các loại biểu hiện nét mặt ấy phản ánh hoạt động tâm lý khác nhau của họ, cùng biểu hiện một cách nhìn nhất định của họ với người đang nói, nếu như gật đầu, có thể là biểu thị sự đồng tình, tán thành với người nói; nếu chú ý lắng nghe, biểu thị tôn trọng người nói, nếu hơi cười như hiểu ý, biểu thị sự tán thưởng và hiểu được người nói; về mặt thể hiện tình khô, có thể là không đồng ý với người nói. Điều này cho thấy các cách biểu lộ tình cảm, sắc thái và những thay đổi của mọi người, khi truyền đạt thông tin hoặc nắm bắt thông tin, đều phải đưa vào khả năng chú ý quan sát của chúng ta.

Trong đàm phán, người đàm phán có khả năng quan sát chú ý tương đối mạnh, trong tiếp xúc đơn giản với đối phương, rất dễ dàng phát hiện được đặc điểm sở thích, thậm chí cả quá trình từng trải của đối phương, đồng thời căn cứ vào đó để có được suy đoán phù hợp. Điều này rất có lợi cho người đàm phán, giúp cùng khơi thông và hiểu được nhau hơn. Khi bạn đang nói chuyện, bạn có thể thận trọng tỉ mỉ quan sát những động tác, thay đổi biểu lộ tình cảm của đối phương để phán đoán quan điểm của mình có được tiếp thu hay không và tiếp thu ở mức độ nào, đối phương có hào hứng với nội dung bạn trình bày hay không v.v... Khi bạn là người lắng nghe, bạn cũng có thể phán đoán được người nói có coi trọng và thật lòng với người nghe hay không thông qua tư thế và cách biểu lộ tình cảm của người nói chuyện. Nếu nhân viên đàm phán kém về khả năng quan sát chú ý thì không thể hiểu được những nội dung truyền đạt thông tin không lời này và không có cách nào phản hồi thông tin có hiệu quả được, tự nhiên cũng không thể kịp thời điều chỉnh phương thức biểu đạt của mình, có khi còn khiến

bản thân rơi vào thế bị động lúng túng.

Khả năng quan sát chú ý có liên quan mật thiết với kinh nghiệm của con người. Kinh nghiệm càng phong phú, hiểu biết càng rộng thì khả năng quan sát chú ý càng mạnh.

### 3. Khả năng ghi nhớ

Khả năng ghi nhớ tốt rất quan trọng cho người đàm phán. Điều này không chỉ giúp cho người đàm phán nắm vững hơn nữa các thông tin, tình báo và xử lý các vấn đề trong đàm phán, mà còn làm tăng thêm uy lực của cá nhân, để lại ấn tượng tốt cho đối phương.

Trong đàm phán, ghi nhớ cũng giống như chiếc máy quay phim có thể không cần phải bỏ vôn ra mà lại ghi chép hết được mọi lời nói và hành động của cả 2 bên đàm phán để chuẩn bị sẵn sàng dùng khi cần thiết. Ghi nhớ nhắc nhở bạn giữ lời hứa, thông thuộc những người đã từng tiếp xúc, tích lũy kinh nghiệm nhiều hơn.

### 4. Khả năng phán đoán

Khả năng phán đoán tốt cũng rất quan trọng với người đàm phán. Các chuyên gia đàm phán cho rằng, đàm phán là một công việc khó khăn nhất trong các công việc họ đã làm. Một người đàm phán ưu tú phải có đầy đủ phẩm chất đặc biệt hiếm thấy trong nghề nghiệp, đó là khả năng phán đoán nghề nghiệp tốt.

Trong đàm phán thương vụ, khả năng phán đoán tốt sẽ giúp cho người phán đoán sớm phát hiện ra vấn đề và tìm ra điểm mâu chốt của sự bất đồng ở chỗ nào, phân tích dự báo chính xác sự phát triển và các kết quả có thể xảy ra, để từ đó xác định sách lược phù hợp, đưa ra quyết định chọn lọc trong việc kinh doanh. Khả năng phán đoán có quan hệ mật thiết với rủi ro - khả năng phán đoán càng chính xác, rủi ro càng nhỏ, thành công càng lớn. Trong rất nhiều trường hợp, khả năng phán đoán chỉ là một loại trực giác nào đó của con người. Đương nhiên loại trực giác này được ra đời trên cơ sở tiếp thu lượng thông tin lớn từ bên ngoài.

Phán đoán có liên quan chặt chẽ với kinh nghiệm của con người, kinh nghiệm càng phong phú, khả năng sàng lọc thông tin càng mạnh thì phân tích phán đoán càng chính xác, càng nhạy bén.

### 5. Khả năng ứng biến

Khả năng ứng biến là khả năng thích nghi, ứng phó của con người trước tình huống bất ngờ xảy ra hoặc tình huống không lường trước được. Trong hoạt động đàm phán, thường xảy ra những tình huống bất ngờ ngoài ý muốn, nếu như người đàm phán không xử lý và ứng phó tốt sẽ rơi vào thế bị động, thậm chí sai một li đi một dặm, dẫn đến đàm phán thất bại.

Khả năng ứng biến mạnh hay yếu có liên quan chặt chẽ đến tính linh hoạt, tính sáng tạo của con người. Khi tình huống xuất hiện trước mắt không khớp với những dự tính đã định trước, người có khả năng ứng biến mạnh có thể huy động sức tưởng tượng của mình, đề xuất các biện pháp linh hoạt, các phương án mềm dẻo để giải quyết thỏa đáng. Đồng thời, đề xuất phương án, cho đối phương, cũng có thể bình tĩnh phân tích xem xét, cân nhắc lợi hại, đưa ra sự lựa chọn chính xác. Nhưng với những người có khả năng phán đoán yếu kém thì không làm được điều này. Họ quen xử lý các vấn đề mới theo lối cũ, lối thời; thường hay vin cớ: vấn đề này tôi không thể tiếp thu được, vấn đề kia tôi không thể xem xét được không chịu tìm phương pháp tốt hơn để giải quyết vấn đề. Rõ ràng, những người đàm phán như vậy không bao giờ đạt được những thỏa thuận có tính xây dựng.

### 6. Khả năng giải pháp (quyết đoán)

Khả năng giải pháp là một khả năng tương đối quan trọng trong hoạt động đàm phán. Sau khi người đàm phán hiệp thương thảo luận nội dung cụ thể, sẽ bước vào giai đoạn quyết định, hợp đồng có được ký kết hay không - đòi hỏi người phán đoán phải quyết định.

Khả năng quyết đoán của người đàm phán cao hay thấp có quan hệ trực tiếp đến lòng tin của họ. Người có lòng tin mãnh liệt, xử lý vấn đề nhanh chóng, quyết đoán. Người dám thách thức hiểm nguy,

rủi ro thì khả năng quyết đoán tương đối mạnh; ngược lại thì tương đối yếu. Thời gian kéo dài, quá trình quyết đoán dài hay ngắn cũng phản ánh khả năng quyết đoán của người đó mạnh hay yếu. Nói chung, người có hành vi cẩn thận thì khả năng quyết đoán có thể không cao, thậm chí còn xem đi xét lại; nhưng một khi đã quyết đoán rồi thì không chịu lùi bước, kiên quyết làm bằng được. Người có khả năng quyết đoán tương đối kém thì thời gian quyết đoán tương đối dài, lúc nào cũng do dự chần chừ. Khả năng quyết đoán mạnh hay yếu còn phải căn cứ vào kết quả quyết sách và nội dung đã xem xét của quyết sách để phân tích. Khi một người quyết định làm hay không nên làm một việc gì, thực tế chứng minh anh ta thường xuyên đúng, vậy thì khả năng quyết đoán của anh ta tương đối mạnh.

Khả năng quyết sách không chỉ là biểu hiện khả năng của một mặt đơn lẻ, ở một chừng mực nào đó còn là thể hiện tổng hợp của các loại khả năng.

Lựa chọn người tham gia đàm phán không phải là chuyện dễ dàng gì. Có thể ở một mặt nào đó anh ta phù hợp với mong ước của bạn, cũng có thể ở mặt khác lại không phù hợp. Thí dụ: người có cá tính mạnh mẽ, có khuynh hướng độc đoán thì khi bước vào đàm phán sẽ tỏ ra dứt khoát, hoạt bát nhanh nhẹn, nhưng cũng rất có thể vượt qua phạm vi quyền hạn của bản thân. Do vậy, khi xem xét lựa chọn người đàm phán thì phải xem xét tổng hợp các nhân tố, tùy theo công việc và tùy theo địa phương để lựa chọn người đàm phán khác nhau.

#### **IV. Vở bọc hình tượng của người đàm phán**

Nếu như hình tượng người đàm phán có khí chất tốt,

phong độ nhanh nhẹn, hoạt bát, luôn mang đến cho người ta cảm giác thoải mái dễ chịu, trực tiếp kích thích đến chí thú của đối tác, có lúc thậm chí còn thúc đẩy giao dịch thành công. Trái lại, người hình tượng đàm phán không tốt sẽ gây cho đối phương ấn tượng ban đầu không được tốt, khiến về mặt tâm lý đối tác có những nghi ngờ về sản phẩm và giao dịch của công ty mình, điều này cũng có thể nói là kết quả "hiệu ứng vành sáng" trong tâm lý học. Hình tượng tốt đẹp của người đàm phán bao gồm 2 nội dung: dung mạo đáng vẻ, phong độ và khí chất của người đàm phán.

Trước hết hãy nói về dung mạo và đáng vẻ. Dung mạo đáng vẻ trước tiên ở cách ăn mặc. Tục ngữ có câu "người đẹp vì lụa" (đẹp vì quần áo). Bộ quần áo đẹp, hợp với đáng vóc có ảnh hưởng rất lớn đến vẻ đẹp bề ngoài của người đàm phán. Trang phục của người đàm phán chủ yếu cần chú ý các vấn đề sau: phải sạch sẽ, chỉnh tề, màu sắc phải hài hoà, quần áo phải là phẳng phiu, quần nên là theo nếp; cổ áo, cánh tay áo phải luôn sạch sẽ. Người đàm phán nên tránh ăn mặc luộm thuộm, lôi thôi hoặc những trang phục lòe loẹt, lập dị để tránh quá ảnh hưởng đến tình cảm của đối phương và gây khó khăn cho việc đàm phán.

Về mặt đầu tóc, đàn ông phải thường xuyên cắt tóc, luôn giữ đầu tóc sạch sẽ, không để tóc dài hoặc để tóc kiểu kỳ quái. Đầu tóc phải chải gọn gàng, gây cho người khác cảm giác sạch sẽ, trang trọng. Phụ nữ có nhiều kiểu để tóc, song không được lố lăng kệch cỡm. Với phụ nữ, trang điểm nhẹ có thể làm tăng thêm vẻ đẹp tự nhiên của nữ giới. Trái lại, nếu trang sức lòe loẹt hoặc đeo quá nhiều đồ trang sức sẽ mang đến cho người ta cảm giác dung tục. Cuối cùng, còn phải chú ý đến cả phụ trang như giày dép, sự thống nhất giữa túi xách tay và mũ.

Nói năng cũng là yếu điểm thứ hai phải chú ý đến. Trong quá trình đàm phán, người đàm phán phải nói năng đàng hoàng, tự nhiên, thoải mái. Người đàm phán giỏi khi nói năng không rời rạc, không quá nhanh, không tự cao và không tự ti. Trái lại, nếu trong ăn nói có biểu hiện nóng vội hoặc luôn vâng vâng dạ dạ thì dễ dàng bị người khác ràng buộc. Trong đàm phán nói năng không đúng dẫn đến biểu hiện không tôn trọng đối phương thậm chí khiến đối tác hiểu lầm và dễ xảy ra va chạm. Nói năng với người khác, vấn đề trước hết gặp phải đó là cách xưng hô, phải xưng hô với đối tác như thế nào, phải phân rõ đối tượng, tôn trọng tập quán xưng hô của đối tác, chú ý quan hệ thân sơ, hiểu biết rõ trình độ và tuổi tác, giới tính và chênh lệch khác nhau trong quan hệ. Đồng thời khi xưng hô cũng phải chú ý

phân biệt từng trường hợp thì mới có thể biểu hiện sự tôn trọng người khác. Truyền thuyết kể lại rằng, sau khi Chu Nguyên Chương lên ngôi Hoàng đế, có một người bạn của Chu từ hồi nhỏ đã đến tìm và trước đám đông gọi bằng cái tên thuở nhỏ thường gọi, khiến Chu xấu hổ và tức giận, lập tức chém đầu người bạn thân từ hồi nhỏ này. Do vậy, với người thân, trong những trường hợp nghiêm túc thì không nên gọi tên "cúng cơm" lúc nhỏ.

Trong đàm phán, còn phải chú ý đến cự li, tư thế tay, âm điệu và cách dùng từ ngữ khi nói chuyện. Nếu cự li nói chuyện quá xa dễ biểu hiện tâm lý "tranh lợi" hơn là tâm lý "hợp đồng hợp tác", chứng tỏ hai bên có nhiều bất đồng, mâu thuẫn xung đột. Cự li quá gần, biểu hiện 2 bên đàm phán tương đối thân mật, dễ nhường nhịn nhau, nhượng bộ nhau, thậm chí khiến bản thân tổn thất nặng nề. Thông thường cự li nói chuyện ít nhất nên giữ ở khoảng cách trên nửa mét.

Trong đàm phán, khi nói chuyện người đàm phán có thể dùng tư thế tay phù hợp. Tư thế tay (diễn đạt bằng tay) phải phù hợp với chủ đề đàm phán thương lượng, tư thế vung tay ra hiệu cũng phải chú ý cự li lớn hay nhỏ. Đồng thời người đàm phán cũng nên xác định rõ hàm ý của đối tác khi ra hiệu bằng tay. Lòng bàn tay lắc lắc thông thường biểu thị không đồng ý; hai tay gõ gõ lên bàn biểu thị cảm ơn; hai tay xoa vào nhau biểu thị vui mừng hoặc cuống vội; giơ tay thường biểu thị đừng nói gì nữa. Trong khi nói chuyện, người đàm phán có thể mượn cách ra hiệu bằng tay để tăng cường ngữ ý, ngón tay có thể biểu thị số lượng, tán thành, phê bình khẳng định, và phủ định. Khi ra hiệu bằng tay nên tránh thế tay vung ra quá lớn, quá khuếch trương.

Âm điệu nói chuyện trong đàm phán trầm bổng, ngừng ngắt đúng lúc làm tăng nội dung và hiệu quả của lời nói. Nếu ngữ điệu lạnh nhạt, thờ ơ thì sẽ mang lại cho người nghe cảm giác xa cách. Nếu âm điệu khi nói chuyện tự nhiên tình cảm, dễ dàng khiến cho 2 bên bớt căng thẳng. Trong khi đàm phán cười và đối đáp từ tốn thoải mái thường mang lại kết cục tốt đẹp. Ngoài ra, sự khác nhau về âm điệu cũng có thể phản ánh mức độ coi trọng cuộc đàm phán này của người tham gia đàm phán.

Người đàm phán còn phải chú ý dùng từ ngữ trong đàm phán, nắm vững cách dùng ngôn từ lúc hàn huyên xã giao, lúc bắt đầu, lúc bàn bạc kỹ càng, lúc kết thúc v. v... Nên dùng nhiều các từ ngữ lễ phép, lịch sự như "xin chào", "cảm ơn", "xin mời hợp tác", "tạm biệt" v. v... Sử dụng ngôn ngữ thích hợp, uyển chuyển, tránh dùng từ cứng nhắc. Người đàm phán được tu dưỡng trau dồi tốt thì luôn luôn bình thản như không, chứ không thao thao bất tuyệt hoặc xùng xùng xộ xộ vì nếu như vậy dễ làm cho người ta chán ghét.

Thứ ba là cử động. Cử động của người đàm phán được đề cập ở đây là nhất cử nhất động trong quá trình đàm phán, thái độ và hiệu quả xảy ra trong đàm phán...

Người đàm phán phải có tư thế ngồi ngay ngắn, rắn rỏi, phải thẳng vai, ngực mở, cảm thụ, hai mắt nhìn thẳng, môi mím lại và hơi mỉm cười, hai tay để tự nhiên phía sau hoặc phía trước cơ thể, hai đầu gối co tự nhiên. Cả thế ngồi ngay ngắn cũng phản ánh trạng thái tâm lý tốt của người đàm phán, chứng tỏ người đàm phán bùng bùng khí thế, tràn đầy niềm tin và sức mạnh.

Trong đàm phán, tư thế ngồi thích hợp nhất là hai chân để chạm đất, đầu gối vuông góc, khi nói chuyện với đối phương, thân người hơi lao về phía trước, tránh ngồi để chân lên ghế, tỏ ra quá thoải mái, khi ngồi đi vắng thì hai chân để nghiêng hoặc hơi chùng lên nhau tương đối phù hợp; phụ nữ khi ngồi không nên gác hai chân, càng không thể hai chân đan vào nhau, như vậy vừa khó coi, lại vừa tỏ ra là người thiếu được rèn luyện, dạy dỗ.

Người đàm phán còn phải có dáng đi thoải mái. Động tác cơ bản của dáng đi là khi đi hai vai cân nhau, ánh mắt nhìn thẳng, cằm dưới hơi thu lại và hơi mỉm cười, cánh tay vung thẳng thoải mái, ngón tay cong tự nhiên. Hai tay vung tự nhiên, cùng với việc nắm vững động tác tư thế đi còn phải phân biệt được vị trí khách và chủ: khi là khách thì phải vào cửa chậm rãi, đảo mắt một lượt để xác định được hướng đi của mình và vị trí của mình. Khi là chủ, nếu khách đã vào phòng trước thì phải bước vội vào

cửa, đảo mắt tìm khách, đồng thời chìa tay ra chào khách tỏ vẻ xin lỗi, thành ý và thái độ hợp tác. Nếu mình vào phòng trước, có thể dẫn khách ngồi xuống, còn mình sẽ ngồi theo sau, tỏ vẻ lịch sự"

Ngoài ra, thái độ của người đàm phán cũng trực tiếp ảnh hưởng đến tình cảm của 2 bên đàm phán và kết quả đàm phán. Nếu như một bên đàm phán có thái độ xấu hoặc quá cứng nhắc, thậm chí công kích đối tác, luôn luôn khiến cuộc đàm phán rơi vào bế tắc. Nếu 2 bên có thái độ thân thiện thì dễ tạo ra không khí đàm phán thoải mái. Đồng thời, cử động của người đàm phán cũng phản ánh hiệu quả của đàm phán.

Tóm lại, dung mạo và dáng vẻ tốt giúp cho người đàm phán chiếm được địa vị chủ động đặt nền móng cho đàm phán thành công.

Về phong độ và khí chất. Dung mạo, dáng vẻ có liên quan chặt chẽ với phong độ. Một người cử chỉ thoải mái, tự nhiên; thần thái phấn chấn, hứng khởi, sức sống dồi dào, dễ khiến người ta có thiện cảm. Đồng thời, một người đàm phán có phong độ là người có tràn đầy sức lôi cuốn. Anh ta ung dung, tự tin, không khuyếch trương không tự ty, nói năng mạch lạc khiến đối tác không dám coi thường, bài xích. Cùng với việc thán phục, đối phương còn coi trọng quá trình đàm phán. Một người đàm phán có dung mạo tốt, lại có kinh nghiệm và tự tin - cũng có thể nói đây là một con người có phong độ nhất định. Trái lại, một người có dáng vẻ thấp hèn khúm núm, luộm thuộm, lôi thôi thì sao có thể nói là phong độ được. Ngoài ra phong độ cũng chỉ một người có nhiều kinh nghiệm, có kiến thức rộng, có biểu hiện bề ngoài trầm lặng. Nó là sự thể hiện đẹp nhất của sự kết hợp giữa cái bên trong và dáng vẻ bề ngoài.

Nếu như một người có khí chất phong độ tốt, họ không cần phải nói, chỉ cần đứng hay ngồi ở đây đó đã có thể cho người khác một cảm giác đặc biệt và ấn tượng sâu sắc. Quốc vụ khanh của nước Mỹ trước đây là tướng quân Marshall chính là một người có khí chất lãnh tụ độc đáo. Nghe nói, chỉ cần tướng quân có mặt ở đâu, ở đó sẽ thành tiêu điểm của nhân sỹ, mỗi một người đều có thể cảm nhận được uy nghiêm vô hình của ông, bị lôi cuốn và cảm động sâu sắc. Ngữ điệu trầm, chắc và có hồn của ông trong đàm phán càng thể hiện khí chất bẩm sinh của ông, khiến người khác nhìn đã thấy sợ, mà kính nể ông. Ngoài Marshall ra, Napoleon cũng có khí chất lãnh tụ như vậy. Napoleon vừa bước vào phòng, mọi người có mặt ở đó lập tức nín thở, không dám ho he và trong lòng tự nhiên trào lên tình cảm kính sợ không sao diễn đạt nổi. Khí chất khác thường và vẻ đẹp bề ngoài có vẻ không hề có liên quan gì với nhau. Trên thực tế Napoleon chỉ cao có 160cm, dáng người thô.

Nếu người đàm phán có khí chất phi thường thì sức mạnh trong tâm hồn sẽ khiến đối phương về mặt tâm lý không dám coi thường.

Khí chất đặc biệt của người đàm phán có thể thể hiện qua các động tác của thân thể như tư thế đứng, tư thế ngồi, dáng đi, tư thế ăn nói hoặc nụ cười. Động tác tự nhiên mà không hề làm dáng đã làm toát lên cảm giác quyền uy, nó như sợi dây thừng vô hình buộc chặt đối phương, khiến đối tác phải tự giác theo bạn.

Trong đàm phán, những bước chân khỏe chắc, những cái bắt tay có sức sống, những ánh mắt đầy tự tin và khí phách ung dung thoải mái của người đàm phán đều biểu hiện người đàm phán có khí chất và phong độ tốt. Cảm giác tiềm ẩn trong sức hấp dẫn sẽ khiến đối tác có cảm nhận "đàm phán với ông là điều vinh hạnh của tôi", cũng giống như cảm nhận trên sân bóng gặp được đối thủ ngang sức ngang tài với mình. Trong tâm lý đối tác như thầm nghĩ và nhắc nhở mình: "Đàm phán với con người này không bao giờ được thiếu lịch sự", từ đó cũng phải tự tin hơn trong đàm phán.

Khí chất và phong độ phi phàm của người đàm phán, ngoài khả năng bẩm sinh ra, còn đòi hỏi phải có được sự tu dưỡng và rèn luyện thực tiễn sau này. Điều này đòi hỏi người đàm phán phải có tri thức rộng, hiểu được tâm lý học và hành vi học trong đàm phán, cùng với kinh nghiệm đàm phán phong phú và khả năng đối phó với tình hình phức tạp v. v..., còn phải nắm vững luật hàng hoá, cùng với các luật

quốc tế và tri thức thông lệ quốc tế, các loại tri thức chuyên môn v. v... Những tri thức này chuẩn bị tiền đề đầy đủ cho người đàm phán, đây cũng là yêu cầu tố chất mà người đàm phán cần phải có. Có được những tri thức này, người đàm phán mới có thể tràn đầy lòng tin bước vào bàn đàm phán - tự tin cũng là sự biểu hiện bên ngoài về phong độ và khí chất của người đàm phán.

Ngoài việc tu dưỡng về tri thức, người đàm phán còn phải tăng cường tu dưỡng và rèn luyện các mặt khác, nhằm bồi dưỡng khí chất và phong độ tốt. Thí dụ: người đàm phán còn phải tham gia các hoạt động xã hội để nắm vững lễ nghĩa xã giao, tăng cường kinh nghiệm xã hội. Người đàm phán còn phải tham gia các hoạt động đàm phán để tích lũy kinh nghiệm đàm phán phong phú. Đồng thời, tích cực tổng kết bài học, tìm ra cái thiếu sót để kịp thời sửa chữa, để trong các lần đàm phán sau này sẽ là người đàm phán phong độ hơn và khí chất tốt hơn.

Người đàm phán chỉ chú ý những điều này vẫn chưa đủ, còn phải tăng cường rèn luyện trong thực tế như tập đáng đi vững chãi luyện tập ngữ điệu điềm đạm, ung dung. Ngoài ra, người đàm phán còn có thể thông qua thực hiện mô thức" (kiểu mẫu) trong tim để tăng cường rèn luyện mặt này, có nghĩa là thể nghiệm luyện tập đàm phán trong trái tim, có thể để toàn bộ cuộc đàm phán diễn ra trong óc, cũng có thể tiến hành "tổng duyệt trong tim" trong lần đàm phán thứ hai, có thể nói từng câu đối thoại thông qua sự tưởng tượng về tinh thần và phản ứng của người đàm phán, hai bên đàm phán, cùng với sách lược và kỹ xảo bạn đã sử dụng, các tình huống có thể xảy ra trong đàm phán v. v... để tiến hành suy đoán từng tình huống một và tìm ra biện pháp giải quyết thích hợp. Có như vậy trong đàm phán mới không gặp phải khó khăn, đồng thời bạn có thể phát huy tự do tốt hơn, thể hiện đầy đủ sức cuốn hút và phong độ độc đáo của bạn.

#### **V. Biết mình biết người, không tự cao, không tự ti**

Phần nhiều cao thủ đàm phán thương nghiệp đều có phán đoán chính xác về mình và đối thủ, họ vừa hiểu được thế nào là không tự ti, không tự cao và vừa hoàn thành được nhiệm vụ đàm phán của mình. Những người buôn bán thành công đã chỉ ra một số tố chất cần thiết cho cao thủ khi đàm phán.

(1) Không nên đánh giá thấp khả năng của mình. Năng lực vốn có thật sự của đại bộ phận người thường lớn hơn sức họ tưởng tượng. Phải qua phân tích có hệ thống, bạn mới có thể hiểu rõ được khả năng của mình. Khả năng (năng lực) của con người được xuất phát (có nguồn gốc) từ cá tính kiên định, cạnh tranh ác liệt và phương pháp khen thưởng hoặc trừng phạt, tinh thần học tập, mạo hiểm. Phấn đấu trong công tác và kỹ xảo mặc cả giá thành thạo cũng là nguồn gốc của sức mạnh.

(2) Không nên giả định đối tác hiểu được nhược điểm của bạn. Muốn giả định họ không hiểu được nhược điểm của bạn thì phải thăm dò lại giả định này đúng hay sai, vì hoàn cảnh bạn đang ở vào trường hợp có khả năng tốt hơn bạn tưởng tượng.

(3) Không nên để thân phận bị áp đảo. Chúng ta thường có thói quen phân biệt giai cấp và thường mang thái độ này

vào bàn hội nghị. Phải nhớ rằng có chuyên gia nguy trang, có tiền sỹ đã lỗi thời, có nhân sỹ quyền uy nhưng lại không có năng lực. Một chuyên gia có thể quá chuyên tinh, không thuộc những sự việc ngoài chuyên ngành của mình; có người học thức uyên bác từ một sự việc nhỏ nào đó đã có thể suy ra rất nhiều sự việc khác; có người mặc dù có địa vị rất cao hoặc quyền lực rất cao, nhưng lại thiếu hoặc căn bản không có dũng khí để chứng thực niềm tin của mình. Đối với những ví dụ phức tạp của những nhân vật nhỏ, nhân vật lớn này, nếu không nhận thức rõ ràng thì rất nguy hiểm.

(4) Không nên để những con số thống kê, những tiền lệ hoặc quy định hù dọa. Có quyết định được ban hành căn cứ vào các nguyên tắc tiền lệ, cũ rích không hề có liên quan gì, do vậy phải có thái độ hoài nghi và phải thách thức với những điều này.

(5) Không nên để thái độ vô lý hoặc sỗ sàng, xác xược dọa nạt. Nếu như bạn cho phép đối tác chửi mắng bạn, coi bạn như người không có giá trị, họ sẽ làm như vậy. Nếu giả sử những vô lý mà đối tác



thể hiện là xảo quyệt, bạn không ngại gì mà không lớn tiếng trách mắng thẳng vào mặt đối tác, hoặc trong công ty của đối phương cũng có người giống như bạn bị anh ta quấy nhiễu.

(6) Không nên quá sớm bộc lộ toàn bộ thực lực của mình. Triển khai lực lượng từ từ bao giờ cũng có hiệu quả tốt hơn việc ngay lập tức bộc lộ toàn bộ lực lượng. Vì triển khai từ từ sẽ tăng cường hiểu được đối phương, có cơ hội thay đổi ý kiến, điều này khiến đối phương có thời gian để thích ứng và tiếp thu quan điểm của bên đối tác.

(7) Không nên quá đề ý đến những tổn thất bạn có thể vấp phải và không nên quá nhấn mạnh khó khăn của mình - điều đó làm cho không khí trở nên căng thẳng. Vì nếu như đàm phán đã căng thẳng sẽ hạn chế hành động của cả 2 bên. Phải tập trung vào các vấn đề của bên đối tác, đây mới là cơ hội bạn có thể lợi dụng.

(8) Không nên quên rằng nguyên nhân đối tác ngồi vào bàn hội nghị chỉ là vì họ tin rằng có lợi ích trong cuộc đàm phán này. Bạn có thể phát hiện cuộc đàm phán này cho dù có nhỏ bé thế nào thì nó vẫn là công việc chính trong mục tiêu của hai bên.

(9) Không bao giờ chấp nhận giá cả ban đầu. Nếu như lần thứ nhất đề xuất giá hơn mức kỳ vọng của họ, rất nhiều người thường tiếp thu ngay; song căn cứ vào hai nguyên nhân dưới đây, tốt nhất chúng ta không nên dễ dàng tiếp thu giá cả lần đầu đối tác đưa ra. Một là, đối tác sẽ có một vài nhượng bộ nào đó. Hai là, như vậy sẽ khiến đối phương có một cảm giác lần không ra đầu mối, cho rằng mình hình như đã đưa ra giá quá thấp.

(10) Mãi mãi không bao giờ nhận định một vấn đề đã "chạm phải đá ngầm" (bế tắc). Điều này sẽ khiến toàn bộ cuộc đàm phán trở nên căng thẳng. Nếu có một vấn đề nào đó không có cách nào thương lượng được thì không ngại gì mà không tạm thời bỏ đi, để tiếp tục thảo luận vấn đề tiếp theo.

(11) Không nên bị đe dọa bởi giá cả cuối cùng của đối phương. Đối phương có thể còn thay đổi thái độ, đợi đến khi anh ta có ý thảo luận lại giá cả thì nhớ phải chú ý về mặt bề ngoài của anh ta.

(12) Không nên chăm chú vào phân tích giá thành, phân tích giá trị còn quan trọng hơn. Yêu cầu đối phương phải đề xuất các tư liệu phân tích về phẩm chất, giá cả, yêu cầu càng nhiều thì sẽ được càng nhiều.

(13) Không nên cho rằng đã biết được điểm mạnh của đối tác trong giao dịch. Phải từ từ từng bước nói cho anh ta biết lợi ích trước mắt và lợi ích lâu dài, nói càng rõ ràng càng tốt, làm như vậy giúp đối tác dễ dàng giao dịch với công ty.

(14) Không nên nói liên tục, phải chú ý lắng nghe. Những sai lầm ngu đần của người khác mắc phải, chúng ta dễ dàng nhìn thấy được. Tri thức có thể cải tiến kỹ xảo bàn về giá cả. Nhưng chỉ biết như vậy rất không đầy đủ, biện pháp tốt nhất để đi sâu học hỏi là kiểm điểm sau mỗi lần bàn bạc và ghi vào tấm thẻ nhỏ những sai lầm mà bạn đã mắc phải, ngẫu nhiên mỗi lần mở ra xem lại những sai lầm của mình trước đây, nhất là trước khi có "phi vụ" làm ăn lớn, lúc đó bạn mới thấy những cố gắng này rất có giá trị.

## **VI. Kiêng tránh đàm phán với các đối tác có tâm lý khác nhau**

Dựa theo tâm lý khác nhau, chúng ta có thể chia đối thủ thành 14 loại. Khi đàm phán với 14 loại đối thủ này, bạn phải hiểu rõ tâm lý của họ và với những tâm lý khác nhau thì phải có sách lược khác nhau. Phải hết sức tránh những điều cấm kỵ như xúc phạm tâm linh của đối thủ, làm tổn thương tình cảm của họ.

### **1. Đối tác quật cường**

Đối tác này có tâm lý: cho dù thế nào đi chăng nữa cũng vẫn cố chấp đến cùng, câu nệ hình thức, rất muốn được nghe nhiều ý kiến của người khác. Đối tác ngoan cố, một khi nói như vậy, cho dù thế nào cũng không chịu lùi bước. Gặp phải đối tác như vậy, người bán hàng mặc dù tự biết mình đã gặp vận đen đủi nhưng cần phải chịu nhẫn nhục thuyết phục họ. Nhưng bạn càng muốn thuyết phục anh ta

thì anh ta lại càng cố chấp chống lại, không chỉ không đạt được một thương lượng nào mà trái lại còn gây mất hòa khí.

Với những đối tác này, bạn đừng mong ước quá cao là thuyết phục được anh ta, tốt nhất trước hết hãy là người lắng nghe. Như vậy, đối tác sẽ cho rằng bạn đã tiếp thu cách nghĩ của mình, lần sau sẽ có tâm lý "nên nghe nhiều lời nói của người bán hàng"; khách hàng cố chấp, về mặt tâm lý anh ta cũng tiếp thu nguyện vọng của người khác. Do vậy, bạn phải kiên nhẫn, đợi đến khi đối tác nghe bạn mới thôi.

Khi đàm phán với những đối tác loại này phải tránh: không bao giờ phản bác quan điểm của anh ta, thuyết phục anh ta hay thiếu lòng kiên nhẫn.

## 2. Đối tác tự cho mình là đúng

Đối tác này thường có tâm lý: sở thích của anh cũng giống như sở thích của tôi, đối tác này muốn có được cảm giác ưu việt, không muốn bộc lộ nhược điểm.

Loại tâm lý này là tâm lý "khác biệt", cũng có nghĩa là đối chiếu mình với đối tác, mượn cơ đó để những tồn tại của mình được "ưu việt hoá", đồng thời mong muốn tự mình thỏa mãn. Tâm lý này được hình thành, đại khái có quan hệ rất lớn đến tính cách và quá trình từng trải của anh ta. Nhưng điều này không thể nói không hoàn toàn liên quan đến ấn tượng của người bán hàng, nếu như anh ta không có tình cảm tốt với bạn thì chắc chắn sẽ có cảm tình "khác biệt" rất mạnh mẽ.

Với những người khách có vẻ lên mặt ta đây, bạn phải đối xử với anh ta như người khách cao quý, không nên dễ dàng đi sâu vào thế giới nội tâm của anh ta mà phải dùng cách giữ gìn lòng tự tôn của anh ta - phương thức càng nói chuyện càng thân mật và kết giao với anh ta.

Điều phải kiêng tránh khi đàm phán với đối tác này là: không tôn trọng anh ta, làm tổn thương đến lòng tự tôn của anh ta, đi sâu tìm hiểu thế giới nội tâm của anh ta.

## 3. Đối tác chần chừ không quyết đoán

Loại đối tác này có tâm lý mong muốn tất cả đều phải do mình làm chủ, cho mình quyết định, không để đối tác nhìn thấu mình.

Loại khách này làm bất cứ việc gì đều thích mình là người chủ quyết, không muốn nhờ vả người khác, anh ta luôn luôn mong muốn tất cả phải dựa vào ý chí của bản thân và phải được quyết định dựa vào cảm giác của bản thân. Đầu óc của họ rất nhạy bén, một khi có việc gì phần khởi họ suy nghĩ rất nhiều, kết quả là càng tự trói buộc mình.

Với những đối tác này, phải dùng biện pháp hòa nhã, thân thiện để tiếp xúc với anh ta, tuyệt đối không được cưỡng chế anh ta, phải quan sát phản ứng của anh ta (nhất là phi ngôn ngữ), đồng thời nắm chắc không khí lúc đó để giữ khoảng cách nhất định với anh ta (về tâm lý, về thân thể). Hoặc ít nói, chiến thắng bằng hành động.

Điều kiêng kỵ khi đàm phán đối tác này là muốn thuyết phục anh ta, buộc anh ta tiếp thu quan điểm của bạn, tiếp cận anh ta quá gần cả về tâm lý và thân thể.

## 4- Đối tác tình cảm không ổn định

Loại đối tác này thường có tâm lý: tình cảm vốn có thì rất tốt, không muốn biến thành thù địch, lời nói và việc làm không thống nhất.

Loại người này rất được người bán hàng hoan nghênh. Vì họ có tình cảm tốt, rất dễ dàng có thể mua bán thành công. Mặt khác càng vì họ có tính nết tốt, cho dù không mua cũng không bao giờ cự tuyệt người bán hàng. Do đó, người bán hàng vừa mới bắt đầu đã có thể cùng họ bày thế trận long môn, rất thiết tha giới thiệu sản phẩm của mình.

Với những đối tác quá nhiệt tình thì phải sớm hiểu rõ họ, nắm chắc mục đích chân chính của việc họ quá thật lòng với mình, sau đó có biện pháp phù hợp. Mặt khác, phải đề phòng trước.

Điều kiêng kỵ khi đàm phán với đối tác này là: dễ dàng tin ngay vào nhiệt tình của họ, quá cẩn thận

mà thiếu nhiệt tình.

#### 5. Đối tác thay đổi đột biến

Loại đối tác này có tâm lý buông thả.

Lối sống buông thả của một con người có quan hệ mật thiết với cá tính bẩm sinh và quá trình trưởng thành của con người ấy. Cũng có thể nói, nguồn gốc của vấn đề này ở chỗ môi trường sinh trưởng thời ấu thơ của anh ta không được tốt. Những di chứng để lại là sau này anh ta thường biểu hiện những hành vi ấu trĩ. Trên thực tế, đối với anh ta, đây cũng là việc tương đối đau khổ.

Với những đối tác này, trước hết phải hiểu "nhịp sinh hoạt" của anh ta. Sau đó, phải thăm dò xem hôm nay anh ta "cao huyết áp" hay là "hạ huyết áp"? Biết được tình cảm của anh ta thoải mái, dễ chịu, mới dùng phương thức từng bước tiến gần để nói chuyện kinh doanh. Nếu tình cảm buồn phiền thì tốt nhất bạn nên "kính quý thần nhưng tránh xa", cố gắng tránh tiếp xúc trực diện với anh ta mà phải "gác súng chờ thời cơ". Khi đó, cho dù bạn có nói bao nhiêu, tốn bao nhiêu thời gian, thì cũng chẳng được việc gì.

Điều kiêng kỵ khi đàm phán với đối tác này: là thiếu hiểu biết quy luật sinh hoạt của anh ta, không giỏi về xem người xem mặt, không nắm chắc cơ hội.

#### 6. Đối tác không muốn gặp mặt

Loại đối tác này có tâm lý không muốn có bất kỳ quan hệ dây mơ rễ má nào với người bán hàng, rất ghét nói chuyện với người bán hàng, vì họ không mua hàng nên không cần thiết phải gặp mặt.

Trong tiềm thức họ cho rằng, người bán hàng chỉ dựa vào 3 tác lưỡi và lời nói của mình, nếu ứng phó không nổi thì mình sẽ vô tình mua hàng. Vì thế mới có cảm giác bất an hoặc như kẻ bị hãm hại. Nhất là trong quan hệ giao dịch trước đây, nếu khi có chút vốn cũng không muốn buộc phải mua cái mình muốn mua, anh ta sẽ nảy sinh tâm lý dù thế nào đi nữa cũng không giao tiếp qua lại với người bán hàng, chỉ "kính nhi viễn chi" mà thôi.

Loại đối tác không muốn gặp mặt này cho rằng một khi đã gặp mặt người bán hàng thì sẽ bị buộc phải mua hàng, đây là nguyên nhân tạo cảm giác bất an và không tin tưởng. Do đó, người bán hàng phải tránh khơi dậy cảm giác rất nhạy cảm của loại đối tác này. Có người bán hàng mang lại cho người mua ấn tượng tốt, đã có cảnh bán hàng khiến đối tác có cảm giác tương đối ôn hoà, điềm đạm, đặc biệt là dựa vào phục vụ v. v... để thu nhận được sự tin cậy của đối tác, giành được thỏa thuận.

Điều cấm kỵ khi đàm phán với đối tác này là thái độ quá cứng nhắc hoặc quá nhiệt tình, thiếu nhẫn nại.

#### 7. Đối tác có tình cảm suy nhược

Tâm tính của loại đối tác này là lòng tự tôn cao, tin tưởng chắc chắn vào tất cả, cho rằng mọi sự việc đều không tốt bằng mình.

Người có lòng tự trọng càng cao thì càng liều mình để giữ lấy lòng tự trọng của mình. Một khi lòng tự trọng bị tổn thương, anh ta rất bất mãn, tỏ vẻ không vui. Nhất là đối với người nhạy cảm đó chỉ là một việc nhỏ không đáng kể cũng cho rằng làm tổn thương đến lòng tự trọng của anh ta.

Với đối tác tình cảm suy nhược nhưng lại dễ bị tổn thương, phải chú ý lắng nghe anh ta nói, tránh dùng những từ ngữ để anh ta dễ hiểu lầm như "cái này tốt" cái kia không tốt". Điều quan trọng nhất là không nên để đối tác có cảm giác như bị coi thường.

Điều cấm kỵ khi đàm phán với loại người này là không chú ý bảo vệ lòng tự tin của họ, không muốn nghe họ nói; dùng một số từ ngữ dễ dẫn đến hiểu lầm, nói chuyện cách nhau quá xa, coi nhẹ vai trò của anh ta.

#### 8. Đối tác ăn nói dài dòng, lung tung

Những đối tác này thường có tâm lý không nói thao thao liên hồi thì không có cách nào yên tâm được, cảm thấy vui vẻ khi bề gãy được đối tác, hy vọng có được hòa khí.

Người thích nói, phần lớn đều là người tự tỏ ra có khao khát rất mạnh. Nội dung của nó phần lớn đều là "tôi như thế này, tôi như thế nọ". Nhưng nói mãi cũng không nói hết. Điều tai hại hơn là vừa nói vừa xa rời vấn đề chính. Thật ra, người có ý thức tự mình mạnh mẽ, nội tâm đều có chỗ không chịu nổi một đòn. Thế rồi, anh ta liền liêu minh nói để bù đắp vào nhược điểm này. Loại tâm lý này, sẽ khơi dậy xung động mà họ nói không hết.

Loại đối tác này không có nhiều tâm tư. Anh ta muốn thổ lộ hết những điều mình muốn nói để cho tâm tư thoải mái. Do đó, tuyệt đối không thể vì đối tác "lôi thôi, rắc rối" mà nhát gan, phải dứt khoát khiến anh ta thổ lộ những bất mãn trong lòng. Sau đó, bạn cứ bám theo đề tài của anh ta, dần dần dẫn dắt anh ta tiến vào trận địa bạn đã dự định. Như vậy việc bán hàng sẽ được thuận lợi.

Điều cấm kỵ khi đàm phán với loại đối tác này là không chịu khó trước những lời thôi của đối tác, dẫn đến cảm giác chán ghét, sợ hãi.

#### 9- Đối tác truy rõ ngọn ngành

Loại đối tác này có tâm lý cái gì tôi cũng muốn biết, cái gì cũng hỏi đến cùng không hề bẹp được đối tác thì trong lòng không yên.

Tuy không phải nhà thông thái nhưng lại tỏ vẻ cái gì cũng biết cả. Loại khách này cho rằng: thừa nhận "không biết" sẽ bị người bán hàng nhìn ra nhược điểm của mình, dễ có khả năng bị lừa gạt. Trong lòng họ, còn tồn tại ý thức "tôi không dễ dàng bị lừa gạt" hoặc tự nhủ "cái gì tôi cũng biết cả" và cảm giác ưu việt "tôi giỏi hơn anh".

Với những đối tác này, tuyệt đối không tranh luận với họ bằng lý lẽ. Cho dù trên lý lẽ có thể thắng được anh ta, nhưng trên thực tế chẳng có cách nào thắng được. Tốt nhất là ngậm miệng nghe anh ta nói, cố gắng nghe anh ta nói, như vậy anh ta sẽ thấy thỏa mãn. Tóm lại điều quan trọng nhất là bạn phải tiếp thu kiểu theo đuôi phụ họa (vào hùa) của anh ta; với những câu chất vấn của anh ta, chỉ nên trả lời đơn giản, rõ ràng.

Điều cấm kỵ khi đàm phán với loại đối tác này là có hỏi có trả lời, tranh luận với anh ta bằng lý lẽ, so sánh cao thấp.

#### 10- Đối tác ít lời, ít điều

Loại đối tác này có tâm lý ý thức "không đối phó" rất mạnh, muốn biểu thị cách nghĩ bằng thái độ.

Bất cứ ai cũng đều có khiếm khuyết không thông thạo một việc gì đấy. Những người không thích nói thì cảm thấy rất bó tay trước những lời nói. Con người ta vốn rất thích nói, nên những người không thích nói cảm thấy buồn phiền không vui vẻ, anh ta có những ngôn từ vụng về, sợ bị hiểu lầm hoặc bị coi thường. Cách nghĩ này đã hình thành quan niệm chi phối anh ta, làm tăng thêm giảm giác bất an và sợ hãi khi anh ta nói chuyện. Đặc biệt là anh ta không sao nói lên được những phần nộ trong lòng mình, khiến anh ta càng tăng thêm ý thức của lời nói.

Với những đối tác loại này, rất khó biết được khao khát, đòi hỏi của anh ta từ những lời anh ta nói ra. Bạn không chỉ không thể coi thường bất kỳ một động tác nhỏ nào của anh ta mà còn phải làm cho rõ ràng sau mỗi động tác của anh ta cuối cùng nó ẩn chứa yêu cầu.

Điều cấm kỵ khi đàm phán với đối tác này là không nghe ngóng thăm dò, ít nói để đối phó với im lặng.

#### 11. Đối tác thoáng gặp

Loại đối tác này có tâm lý không tự tin, vội chạy trốn; hy vọng được che chở, chăm sóc.

Trong những điều mà đối tác sợ hãi, có rất nhiều điều vì không có tự do nên phải lẩn tránh gặp gỡ trong đó có không ít lý do do trong lòng anh ta có tâm lý tự ti mặc cảm. Thật ra lòng tự ty vốn là động lực dẫn dắt mọi người phấn đấu đi lên; những người hoàn toàn bị lòng tự ty khống chế thì sẽ đánh mất lòng tin, không có nghị lực, biến thành kẻ sợ hãi, lúng túng và đứng xa những sự vật mà mình có liên quan đến.

Nếu như người bán hàng đặc biệt không ăn ý với đối tác này thì không nên nói làm gì. Nhưng trong tiềm thức đã có cả những người khách vì mọi người mà làm một việc gì đó tốt đẹp thì mặc dù thái độ của anh ta kiêu ngạo thế nào, cũng không nên sợ hãi và phải thử khơi thông với anh ta bằng thái độ chân thành và phải làm liên tục như vậy. Kết quả, bạn sẽ phát hiện anh ta là một người nhiệt tình, anh ta cũng sẽ chăm sóc, chiều cố bạn.

Điều cấm kỵ khi đàm phán với đối tác này là tiếp xúc với họ miễn cưỡng, cảm thấy lo sợ khi đối tác có thái độ lạnh nhạt.

#### 12. Đối tác như hiểu, như không hiểu

Loại đối tác này có tâm lý chán ghét những chuyện phiền phức, tự tin tự mãn, không thích câu nệ hình thức.

Với bất kỳ việc gì, anh ta luôn mồm nói: "ôi, thật phiền hà!" anh ta hoàn toàn giải quyết công việc bằng cảm giác, vừa tiếp xúc công việc gì đã có phán đoán ngay, thậm chí hành động ngay. Loại người này có lẽ nhất thời sẽ được đối tác có tình cảm tốt. Nhưng lại thiếu chu toàn với mặt trái của sự việc, hành động không thận trọng của anh ta sẽ để lại rất nhiều hậu quả.

Lúc này, các hạng mục chú ý có liên quan đến đối tác, mọi chi tiết nhỏ về buôn bán, người bán hàng đều phải tận dụng hết các tư liệu hoặc sách vở ghi chép để thuyết minh rõ thêm để đối tác hiểu được đầy đủ.

Điều cấm kỵ khi đàm phán với đối tác này là không giải thích tỉ mỉ thêm về tình hình sản phẩm, vội vã đi đến giao dịch.

#### 13. Đối tác dễ xúc động

Loại đối tác này thường có tâm lý hiếu kỳ, tò mò nhưng lại dễ xúc động, nóng cũng nhanh mà lạnh cũng nhanh, hy vọng mình là độc nhất vô nhị.

Họ thích mua sản phẩm mới, không quan tâm đó là cái gì mà chỉ cần đó là cái mới là phải mua ngay. Nhất là khi hàng bạn bán ra là sản phẩm mới, do lần đầu tiên nhìn thấy, cũng là lần đầu tiên sờ thấy, họ khao khát muốn có sản phẩm mới càng là điểm cao nhất kích thích họ.

Để đối phó với đối tác có tình cảm không ổn định này, trước hết bạn phải nắm lấy trái tim của anh ta, hiểu được anh ta đang thích cái gì nhất và sốt sắng với cái gì nhất. Thí dụ: nếu họ thấy hứng thú với "thành thật" của người bán hàng thì bạn phải tích cực thể hiện sức hấp dẫn về mặt thành thật, phải chinh phục những người này về tâm lý. Chiến lược này có lợi cho việc mời chào buôn bán sau này.

Điều cấm kỵ khi đàm phán với đối tác này là nắm không chắc những hứng thú hiện tại của anh ta, đánh lâu dài để mất cơ hội thỏa thuận.

#### 14- Đối tác nói dối bịa đặt lung tung

Loại đối tác này có tâm lý không hy vọng, không thể không bảo vệ mình, quá đeo đẳng tâm lý yếu đuối bên người.

Mặc dù là người thế nào thì loại đối thủ này cũng không bao giờ muốn thổ lộ thật lòng mình cho người khác biết. Vì nếu thổ lộ thật sẽ bị đối tác nhìn thấu hết. Nếu đối tác có cảm giác và ý nghĩ bị lừa dối thì bản thân anh ta cũng cảm thấy bất an.

Những đối tác có cá tính như vậy, phần lớn tình cảm đều phong phú. Do vậy bạn phải chú ý nhiều, không thể kích thích vào tâm linh của họ một cách bừa bãi, không nên quấy rầy cân bằng của họ về tâm lý. Phải tôn trọng lập trường của đối tác, phải giao thiệp với họ một cách bình tĩnh, đây là điều rất quan trọng.

Điều cấm kỵ khi đàm phán với đối tác này là: kích thích bừa bãi vào tâm linh của họ, phá vỡ cân bằng trong nội tâm của họ, không tôn trọng lập trường của đối tác, thậm chí khiển trách anh ta.

### **VII. Những nguyên tắc cơ bản cần tuân thủ trong đàm phán**

#### 1. Chỉ đàm phán khi cần thiết phải đàm phán

Trên thương trường có một nguyên tắc, cho dù bạn là chủ mua hoặc bên bán đều phải ghi nhớ - nếu như bạn là chủ bán, khi đối tác bức thiết đòi hỏi và mặc cả giá với bạn, hãy cố gắng để mình có thái độ thân thiện không biết mặc cả giá tiền; còn nếu bạn là bên mua, trái lại nên để đối tác biết, vấn đề trước mắt duy nhất quan trọng là giá cả thấp nhất. Cố hết sức giữ thái độ như vậy là rất quan trọng, nó là bước đầu của mặc cả giá.

Cố gắng để mình ở vào địa vị không cần thiết phải thảo luận giá cả. Nếu như bạn có thể không tiến hành mặc cả giá mà vẫn được tất cả như bạn mong muốn, mặt khác bạn tin tưởng chắc chắn đó chính là tất cả mà bạn có thể được, vậy thì bạn nói hết ra các điều khoản mà bạn yêu cầu và kiên trì không nhượng bộ. Quyết không thể vì chuyện mua bán nhất thời mà từ bỏ lập trường này. Cho dù bạn làm trong lĩnh vực kinh doanh, cũng phải để họ cảm thấy chỉ có thể giao thiệp trên vấn đề chi tiết, vấn đề hạt nhân (cốt lõi) không thể nói được.

Đương nhiên, trong thực tế, muốn làm được điều này thật sự không dễ dàng gì, chúng ta không thể hoàn toàn mặc cả là đạt được mục đích, sự thật là chúng ta phải thường xuyên trải qua các quá trình mặc cả giá nhưng nhớ chắc chắn tính quan trọng của nó là việc cần thiết. Ngay cả công nhân sửa chữa ống nước đều biết thời điểm thương lượng giá cả hợp lý nhất chính là lúc tầng hầm của chủ nhà đang bị ngập lụt. Tóm lại, trong tình hình không đến nỗi bất đắc dĩ, cố gắng không nên cùng đối tác của bạn mặc cả giá.

2. Trừ khi đã có chuẩn bị đầy đủ, nếu không bạn không nên cùng đối tác thảo luận bất cứ vấn đề gì

Thông thường, hai bên sau khi đã ngồi vào bàn đàm phán, trong những giây phút ban đầu có thể đàm phán khung giá tổng thể của đàm phán. Nhưng đàm phán không thể kết thúc ngay trong những giây phút đầu. Các cuộc đàm phán tiếp theo sẽ đi dần từng bước, sẽ mất nhiều thời gian thảo luận và tranh chấp. Do đó, đòi hỏi người đàm phán phải có chuẩn bị sẵn từ trước. Những người đàm phán tiến hành điều tra nghiên cứu tỉ mỉ và có sự chuẩn bị đầy đủ, họ công khai bày tỏ ý kiến rất mạnh mẽ, họ đã hiểu được mục tiêu mà mình phải đạt được và cũng có thể xác lập kỳ vọng của đối tác. Nếu như đối tác không hiểu được loại xảo thuật này hoặc không biết được anh ta đang ở vị trí trung gian đã bị cuốn vào cuộc đàm phán thì địa vị của anh ta sẽ cực kỳ suy yếu.

Tóm lại, nếu bạn không chuẩn bị tốt, bạn không nên bước vào đàm phán. Phải chống lại dụ dỗ "thử xem" vì trên thực tế không có người thông minh chẳng bói cũng biết trước.

Phải cố gắng hiểu được đối tác để xem hoàn cảnh của anh ta như thế nào, vấn đề chính là ở đâu, ai là người có quyền quyết định. Phải đàm phán với người có quyền quyết định, không nên mặc cả giá với người cấp thấp khác. Tóm lại, trước khi ngồi vào đàm phán, phải làm cho xong xuôi công tác điều tra, chuẩn bị.

3. Điều kiện cơ bản để đàm phán thành công là 2 bên cùng có lợi, nên khi đề xuất yêu cầu cũng phải biết nhượng bộ

Rất khó tưởng tượng nổi, một bên giao dịch chỉ mong muốn bên mình được lợi còn bên kia lại thua lỗ, hoặc hai bên cùng thua lỗ mà giao dịch lại thành công được. Cho dù một bên nào đó lỗ vốn về kinh tế thì anh ta khẳng định sẽ có ý đồ khác, cái kiểu "có nhu cầu khác" cũng là một loại lợi ích. Chẳng có ai lại không cầu lợi trên thương trường. Không bao giờ được quên rằng nguyên nhân đối tác ngồi vào đàm phán là để thu được lợi ích cho phía mình trong đàm phán. Vì vậy, trong đàm phán thương nghiệp, hai bên cùng có lợi là nguyên tắc phải tuân theo.

Trong thực tế đàm phán, có khi đề xuất một số yêu cầu và kiên trì không chịu thay đổi - rõ ràng là nên làm. Nhưng có lúc bạn phải nhượng bộ, vì bạn phải ý thức được rằng thu lợi là mục đích đàm phán của bạn. Do đó, yêu cầu của bạn phải có hạn. Thí dụ: chỉ biết nghĩ đến phía mình thu được càng nhiều lợi càng tốt mà lại đặt ra yêu cầu quá cao thì có khả năng đưa đàm phán vào bế tắc đối tác sẽ rút lui, gác lại yêu cầu của bạn sang một bên, vì anh ta chẳng được lợi ích gì hoặc thu được rất ít lợi

ích từ sự hợp tác này. Nếu mặc cả có tính xung đột thì có nghĩa là bên này thu được lợi thì bên kia chắc chắn sẽ mất mát, vậy thì bết tắc trong mặc cả có thể dẫn đến hàng loạt hậu quả nặng nề.

Có thể đề xuất yêu cầu quá cao, nhưng phải để hy vọng của đối tác kẻ một bên, cũng có thể nói là phải để đối tác có nghĩ đến lợi ích. Nhưng nếu giữa yêu cầu của bạn và yêu cầu của đối tác khoảng cách chênh lệch này lớn thì tín hiệu bạn phải phát ra cũng phải nhiều hơn. Bạn phải làm việc nhiều hơn để họ gần bạn hơn, cho đến khi cả 2 bên đều ở trong phạm vi kỳ vọng của nhau mới thôi. Chỉ có sau khi làm được như vậy, bạn mới có thể đưa yêu cầu của mình ra và thu được thành công. Nếu không, chắc chắn bạn không được như ý.

#### 4. Giữ bí mật của mình, không nên quá sớm bộc lộ toàn bộ thực lực

Chắc chắn mọi người tham gia mặc cả đều hiểu được điều này: biết mình biết người, trăm trận trăm thắng. Trên thực tế, có thể nói mọi người tham gia đàm phán đều cố gắng làm như vậy. Đàm phán thương nghiệp yêu cầu chúng ta phải chuẩn bị trước khi đàm phán, phải hiểu rõ tình hình mọi mặt của mình và của đối tác mới có thể thành công được. Nhưng chúng ta cũng phải ý thức được rằng: đối tác của chúng ta cũng đang làm công việc như vậy. Kinh nghiệm cho chúng ta thấy: đối tác càng ít biết về chúng ta thì càng có lợi cho chúng ta. Do vậy, cùng với việc hiểu rõ đối tác, chúng ta còn có một công việc rất quan trọng phải làm - đó là giữ bí mật cho mình, không nên để lộ mình quá sớm. Không nên để đối tác biết được toàn bộ thực lực của mình.

Hiện thực cạnh tranh đã dạy chúng ta không nên dễ dàng để lộ những thông tin thật sự của mình. Hãy từ từ triển khai lực lượng của mình, như vậy sẽ có hiệu quả hơn việc ngay lập tức bộc lộ toàn bộ lực lượng của mình. Triển khai từ từ sẽ khiến đối tác dần dần hiểu chúng ta hơn, khiến đối tác có đủ thời gian để thích ứng và tiếp thu quan niệm của chúng ta.

Xét tình hình hiện nay, chúng ta đang ở vào hoàn cảnh nguy hiểm hơn bất cứ thời kỳ nào trong lịch sử thương nghiệp, đi đến đâu chúng ta cũng đều bị gián điệp thương nghiệp bao vây. Sử dụng gián điệp thương nghiệp trong đàm phán có sức mê hoặc mạnh, không có bất cứ cách thu thập thông tin nào nhanh bằng cách này. Thí dụ: nếu như bên mua biết được bên bán muốn tiếp thu giá cả thống nhất, có khi trị giá đến vài triệu đô la Mỹ, còn chi phí để có được thông tin này có thể chỉ đáng giá vài chục đô la mà thôi. Thủ pháp thương nghiệp này đã được vận dụng nhiều trong mặt trận thương nghiệp và rất có hiệu quả.

Các biện pháp dưới đây có thể giúp bạn giảm được nguy cơ để lộ các bí mật thương nghiệp, nhưng nguy cơ thì không bao giờ hoàn toàn mất đi được.

- (1) Lựa chọn người biết giữ mồm giữ miệng, chín chắn tham gia đàm phán thương nghiệp;
- (2) Chú trọng nhấn mạnh việc cần thiết phải im lặng;
- (3) Không nên để quá nhiều người cùng tham dự mà chỉ cần để đối tác biết được một bộ phận cần thiết là được;
- (4) Những người không cần thiết phải biết thông tin thì cố gắng đừng để họ biết;
- (5) Giảm thiểu các tư liệu cung cấp cho đối tác, trừ khi phải vận dụng về sách lược, nếu không thì phải giảm đến mức thấp nhất;
- (6) Phải bảo quản tốt tư liệu, phải khóa cẩn thận và cử người quản lý;
- (7) Có khi có được tư liệu bằng cách rất đơn giản - thông qua nhân viên an toàn hoặc nhân viên tạm tuyển. Do đó phải đề phòng thẩm thấu tư liệu bằng phương pháp này;
- (8) Giá gốc chỉ có thể để một vài người biết;

#### 5. Không nên quá nhiệt tình và ham chiến

Trong quá trình mặc cả giá không thể cuống vội, phải tỏ ra bình tĩnh ung dung, nhẫn nại. Nhưng đối với người đàm phán, mặc dù là bên mua hay bên bán, trong quá trình đàm phán, cũng không nên quá kéo dài, thể hiện trạng thái "luyện tiếc chiến tranh" đồng thời cũng không nên tỏ ra "quá nhiệt tình".

Người đàm phán không nên tỏ ra quá nhiệt tình với đề xuất của đối tác, chỉ cần để đối tác cảm thấy bạn hứng thú với việc này là được, như vậy bạn sẽ tăng thêm sức mạnh đàm phán. Vì vậy mục đích của bạn là để đối tác tự nhiên đón bạn tới. Nhưng nếu lập trường của bạn không cứng rắn, trước hết nên hòa hoãn một chút, trực tiếp gặp mặt đối tác, đồng thời nắm vững quan hệ thân thiết giữa 2 bên.

Với những cái gì mà mình thích nhưng không sao có được thì luôn xảy ra ý nghĩ phải có mãnh liệt, đây là một khuynh hướng mà con người bình thường phải có. Nhưng với người đàm phán, tuy có khao khát mãnh liệt có được cái mình muốn hoặc công việc mà mình thích chẳng nữa, cũng không nên thể hiện quá rõ ràng, càng không thể cố nhượng bộ. Nếu không, sức mạnh đàm phán của bạn sẽ suy yếu và phải trả giá đắt.

#### 6. Phải đúng mức với việc tăng áp lực cho đối tác

Để xoay chuyển cục diện bất lợi trong đàm phán, buộc đối tác phải hạ thấp yêu cầu đã đề ra hoặc buộc đối tác phải quan tâm đầy đủ với những vấn đề đã thảo luận, chúng ta phải tăng áp lực thích đáng cho đối tác. Khi tăng áp lực cho đối tác, nhất định phải chú ý một điểm - đó là, bạn tăng áp lực cho đối tác càng lớn thì sức đề kháng của đối tác cũng càng lớn. Sức đề kháng của đối tác nếu như được tích lũy thêm, một khi đã vượt quá giới hạn sẽ sinh ra phản ứng xung kích về tinh thần để dẫn đàm phán đến kết cục bị phá vỡ. Do vậy, khi tăng áp lực, nắm vững chừng mực là vấn đề vô cùng quan trọng.

Thông thường, có nguyên tắc quan trọng khi tăng áp lực cho đối tác.

Một là: khi giao dịch phải luôn luôn giữ thế cạnh tranh, đến một giai đoạn nào đó, thay phương án càng nhiều càng tốt;

Hai là: trong tình huống không buộc đối tác tạo ra ý thù địch, phải thường xuyên có người tăng áp lực một cách ý vị, một cách ôn hoà, để đối tác từ từ giảm địa vị ưu thế của anh ta;

Ba là: làm suy yếu địa vị của đối tác. Để đạt được mục đích này bạn phải cố gắng thao túng đối tác, phương pháp trực tiếp nhất là liên tục nói cho đối tác hiểu rằng: nếu như cự tuyệt giao dịch theo yêu cầu của bạn, vấn đề sẽ vô cùng nghiêm trọng.

#### 7. Chỉ sử dụng sách lược đàm phán "để giành thắng lợi trong chiến tranh": trong điều kiện nhất định

Đàm phán "để giành thắng lợi trong chiến tranh" là một bên hy sinh lợi ích của bên kia để giành thắng lợi cho bên mình, nhằm mục đích đánh bại đối tác.

Khi áp dụng phương pháp này thường gặp phải các nguy hại sau:

- (1) Mất đi quan hệ hữu nghị với đối tác;
- (2) Mất đi cơ hội sau này triển khai giao dịch lớn hơn với đối tác;
- (3) Gặp phải đối tác phản kích, thậm chí bên phát động tiến công trước sẽ bị đánh bại ngay;
- (4) Do đối tác bị ép phải phục tùng, nên không thể tích cực ngồi vào bàn thương lượng;

"Để giành thắng lợi trong chiến tranh" - nó nguy hại như vậy nên cao thủ đàm phán rất ít sử dụng. Song cũng không hoàn toàn như vậy. Trong hai trường hợp sau đây, tranh đấu cũng không gây nên những tổn thất lớn:

(1) Đàm phán mang tính một lần. Sau này hai bên không gặp lại nhau nữa, do vậy cũng không phải lo nghĩ đến vấn đề quan hệ, buôn bán lâu dài.

(2) Một bên có thực lực mạnh hơn bên kia. Thí dụ: một kẻ lũng đoạn có thực lực hùng hậu, có thể bán bất cứ loại hàng hóa nào cho bất kỳ nhà cung ứng nào trong hai bên đang cạnh tranh, hoặc giao dịch giữa cơ quan quyền lực Chính phủ và doanh nghiệp tư nhân.

#### 8. Phải phá vỡ tình hình căng thẳng, có thể thay đổi hình thức giao dịch

Khi đàm phán gặp phải căng thẳng, không thể tiến hành bình thường được, phải làm thế nào để phá vỡ căng thẳng đó - đây cũng là công việc thường ngày của bạn. Có rất nhiều nguyên nhân gây nên căng thẳng, trong đó giá cả không thể thỏa hiệp được là nguyên nhân chủ yếu. Những cái khác còn có thể



liên quan tới một vài mặt như sự tôn nghiêm của 2 bên, quyền hạn của cá nhân v. v... Sau khi nắm chắc các căn bệnh này rồi thì có thể dùng các phương pháp bôi thuốc hoặc áp dụng một số liệu pháp phụ trợ thúc đẩy. Tuy nhiên, người phá vỡ căng thẳng này, tốt nhất không phải là bạn, vì lúc này chủ động đi kèm theo nó có thể là một vài tổn thất.

Nếu như khi chỉ có mình bạn giải quyết vấn đề, bạn không ngại gì mà không thử làm theo các phương pháp sau đây:

(1) Tìm một người hòa giải. Có một vài câu nói không phù hợp với bạn, có vài khâu bạn không thể thông suốt, người trung gian này luôn có thể dựa vào thân phận đặc thù của bạn để nói được và làm được.

(2) Thay đổi hình thức giao dịch, đổi hình thức cạnh tranh thành hình thức hợp tác. Mở rộng phạm vi, thu hút lãnh đạo, nhân viên kỹ thuật công trình và nhân viên quản lý của cả hai bên, cùng nhau tìm biện pháp giải quyết vấn đề. Như vậy, có thể khiến cho kế hoạch của 2 bên đã định trước bị phá vỡ rất nặng, song luôn luôn có thể thu được kết quả tốt.

(3) Thay đổi nhân viên đàm phán. Nhân viên mới này có thể xóa bỏ những nhượng bộ trước đây đã có được, song lại có lợi ở chỗ - nhân viên đề xuất những kiến nghị và nhượng bộ mới, cũng có thể là một mở đầu tốt để phá vỡ cục diện căng thẳng.

(4) Thay đổi thời gian đàm phán. Đây là một cách vận dụng "sách lược né tránh", tạm thời đi vòng tránh căng thẳng, đợi cho cả 2 bên đều thu thập được nhiều tư liệu hoặc có phương án phù hợp và sắp xếp thích hợp thì mới ngồi lại để tiếp tục đàm phán;

(5) Nâng cấp đàm phán;

Sắp xếp hội nghị cấp cao hơn hoặc thiết lập đường dây nóng để đàm phán. Lúc này, người tham gia đàm phán trong tình huống thông thường phải tăng không khí đàm phán, hiệu ứng lãnh đạo rất có tác dụng trong giờ phút quan trọng này;

(6) Có một vài thay đổi nhỏ. Thí dụ: thay đổi hình thức hợp đồng, thay đổi việc dùng từ ngữ và cách viết trong hợp đồng, thay đổi phương pháp tính toán và một vài quy cách, điều kiện phù hợp khi thu mua hàng hoá. Những thay đổi này sẽ không gây tổn thất lớn, mang lại cho bạn nhiều thuận lợi. Điều đó chứng tỏ bạn là người đã tích cực hành động để cứu vãn chuyện buôn bán này;

(7) Cho đối tác một vài cơ hội lựa chọn, một vài phương án. Một phương án mới rất có thể trở thành bước mở đầu của một vòng đàm phán khác và căng thẳng sẽ qua đi.

9. Xác định thời gian kết thúc đàm phán rất có lợi trong việc tập trung sức lực để hoàn thành nhiệm vụ

Phải xác định rõ thời gian kết thúc của mỗi lần hoặc mỗi vòng đàm phán. Phản ứng của đối tác được quyết định bởi phương thức mà bạn đề ra. Nếu bạn dùng phương thức đối thoại dưới đây: "tôi đã đặt mua vé máy bay vào lúc 11 giờ 30 phút, nếu như trước ngày 4 tháng 5, chúng ta vẫn chưa đạt được thỏa thuận, thì chúng tôi buộc phải hợp tác với người khác", cuộc đàm phán sẽ trở nên vui vẻ và thuận lợi.

Một thời gian chấm dứt đàm phán xác đáng có tác dụng rất tích cực. Vì con người không thể mãi mãi giữ được thần kinh tốt trong suốt quá trình đàm phán - tinh thần, trí lực sẽ giảm theo thời gian đàm phán. Thời gian kết thúc đàm phán được xác định, người đàm phán sẽ phấn chấn tinh thần, đề xuất biện pháp giải quyết có tính xây dựng và có những nhượng bộ tích cực. Nếu không có một thời gian chấm dứt đàm phán rõ ràng, hai bên sẽ không có được thời gian nghỉ ngơi mà cứ phải đàm phán kéo dài thì cuối cùng chẳng có bên nào đạt được mục tiêu đề ra.

Nếu như có một bên đàm phán cho rằng: xác định thời gian chấm dứt đàm phán như vậy là quá sớm, sẽ có ảnh hưởng tiêu cực đến đàm phán; lúc này, chỉ cần nói một câu "hiện nay còn chưa đúng lúc à!" là có thể xong.

## 10. Không nên quan hệ lỏng lẻo với đối tác không có quyền quyết định

Khi bạn đã phải tốn nhiều công sức trong đàm phán thương nghiệp, cuối cùng thành công đã gần tới, thì lại phát hiện ra đối tác chẳng có quyền hành gì, chẳng có quyền quyết định gì cả. Trò chơi phẩm hàm (chức tước) thật sự mang lại cho con người khó chịu, thật ra cách này cũng chẳng khác gì cách nói: "Tôi không được làm chủ, trước hết ông hãy nói chuyện này với giám đốc của tôi", đây được coi là xảo thuật cũ kéo dài nhiều năm trong lịch sử. Điều này chỉ làm tiêu hao tinh thần của bạn, làm giảm sự nhạy bén và khả năng phân tích của bạn, đồng thời còn bị lộ sách lược mà bạn có.

Hãy nhớ trước khi đàm phán, đừng bao giờ tin vào phẩm hàm (chức vụ) của đối tác khoe ra, điều quan trọng đầu tiên là phải tìm hiểu rõ con người này có quyền hành gì không, có quyền đặt bút ký không. Nếu đối tác không có thực quyền, trước hết phải án binh bất động, đợi đến khi nào người đàm phán chính xuất hiện. Lúc đó, nói chuyện buôn bán vẫn chưa muộn.

### **VIII. Công, thủ, thoái, tị (tiền công, phòng thủ, rút lui, lẩn tránh) - cầu được lợi cả hai**

Chuyện buôn bán thường thành công nhờ "đàm phán" Một bước tiến thoái trên bàn đàm phán thường quan hệ đến lợi nhuận thương nghiệp. Về bản chất, đàm phán thương nghiệp hoàn toàn không giống như đàm phán quân sự, đàm phán ngoại giao nhưng quá trình "giao chiến ngôn ngữ" của nó có rất nhiều điểm giống như 2 loại ngoại giao trên. Thí dụ: trong đàm phán thương nghiệp cũng có tiến công (công), có phòng thủ (thủ), có nhượng bộ (thoái), cũng có lẩn tránh (tị). Chính trên cơ sở đặc điểm chung này của các loại đàm phán, đàm phán thương nghiệp lại xuất hiện thêm đặc điểm riêng của nó: "công, thủ, thoái, tị" - cầu được lợi cả hai.

#### 1 - Tiến công vào chỗ yếu

"Công" trong đàm phán có thể phân tích tỉ mỉ thành 2 mặt: một là phủ định nguyên tắc và điều kiện của đối tác, hai là tường trình nguyên tắc và điều kiện của đối tác.

Trong đàm phán thương nghiệp, bất kỳ nguyên tắc và điều kiện nào đều có liên quan đến đồng tiền. Trong trường hợp xác định tổng ngạch lợi nhuận, bên này nhiều lên cũng có nghĩa là bên kia sẽ ít đi. Cũng có thể nói, trong rất nhiều trường hợp, "công" trong đàm phán trên thực tế là tìm cách làm thế nào đó chuyển một phần lợi nhuận mà đối tác có được về bên mình; đối với một bên mà lợi nhuận bị giảm đi thì chủ động đồng ý là điều không dễ dàng gì.

Vì thế, "công" trước tiên phải có lý - phải có lý do và phân tích hợp tình hợp lý để đối tác khó có thể phản bác lại, mới có thể khiến đối tác không thể không chấp nhận, từ đó nhượng bộ một phần mà bản thân có được.

Ở đây, không bao giờ có đất cho ngang ngạnh, láo xược và "nguyên tắc quả đấm" mà "lý" mới là "người làm chủ" duy nhất. Tiếp theo đó, người phát ngôn "công" phải mềm mỏng giọng nói, tránh dùng từ ngữ quá mạnh, chỉ trích và châm biếm (càng làm cho đối tác có ý phản đối mạnh mẽ). Do vậy, phong cách ngôn ngữ phải chú ý ngoài lỏng trong chặt, phải chú ý để đạt được "bề ngoài thơn thớt nói cười, mà trong nham hiểm giết không dao".

#### 2- Giữ vững trận địa

Trong đàm phán, "thủ" có tác dụng là sự tiếp tục của "công" sau khi cả 2 bên đã tự bộc lộ quan điểm của mình, bên mình tiếp tục phủ định nguyên tắc và điều kiện của đối tác đồng thời tiếp tục kiên trì hình thức ngôn ngữ của nguyên tắc và điều kiện của bên mình.

Trong đàm phán, đòi hỏi "thủ" phải "vững chắc" - có nghĩa là về nguyên tắc phải cố thủ, không nhượng bộ. Về quan hệ "công" và "thủ" ở mặt này, phát ngôn của cả 2 bên đàm phán phải hơi có chút giao chiến 2 bên về quân sự. Có khi để "thủ vững chắc", về nguyên tắc, 2 bên thường thường bộc lộ ra ở chỗ đàm phán tiêu chuẩn thực tế cao hơn mình, để trong đàm phán giữ được "hư số" (số ảo) mặc cả lớn nhất (điều này giống như công sự bên ngoài của 2 bên giao chiến hoặc phòng tuyến số một).

Trong đàm phán, hai bên đều muốn đối tác tin tưởng "tiêu chuẩn ảo" mà mình bộc lộ ra là "tiêu

chuẩn thực” mà phía mình luôn luôn kiên trì theo đuổi. Mặt khác, trong đàm phán, 2 bên đều "giành công, thủ” để giữ lấy mảnh đất cho mình mặc cả giá. Sau đó, khi đàm phán đi vào giai đoạn gay cấn nhất, bộc lộ chân tướng của mình với thái độ "phía tôi đã phải hy sinh quá nhiều rồi, ở đây quyết không chịu nhượng bộ lần nữa", giữ chắc lấy lợi ích cơ bản của mình.

### 3. Lấn dần từng bước

Trong đàm phán, "thoái" là một thủ pháp mang tính kỹ xảo, nói một cách dễ hiểu thì "thoái" có nghĩa là một bước nhượng bộ được biểu hiện trong "mặc cả giá".

Về chức năng, nó có thể ứng dụng ở 2 mặt: một là nhìn thấy nguyên tắc lợi ích của bên mình đặt ra quá cao, rõ ràng đã vượt quá sức chịu đựng của đối tác, nếu như không có một chút nhượng bộ nào thì có thể làm cho đàm phán bị chết yểu. Do vậy, để không bị tổn thất về tổng thể thì cần phải có một vài bước nhượng bộ về lợi ích cục bộ; hai là hai bên tranh giành lợi ích

giống như "đánh cờ vây", thể hiện thế "giằng co"; bên mình đã qua phân tích, phát hiện thấy mình đã không thể giữ lấy những lợi ích đã đặt ra thì nên có một chút nhượng bộ về mặt nào đấy (cố gắng chọn những mặt có lợi ích nhỏ) nhằm giữ vững được các mặt khác, hoặc để cho lợi ích khác không bị tổn thất, thậm chí từ đó có thể tăng được hiệu quả ở một số mặt khác.

Trong đàm phán thương nghiệp, mặc dù "thoái" trong rất nhiều trường hợp là một thủ đoạn phòng vệ tất yếu, thậm chí có khi, chỉ có "thoái" mới có hy vọng giành được "công". Nhưng bất kỳ trong tình huống nào, cao thủ đàm phán đều rất coi trọng "thoái", luôn luôn theo đuổi "rút chậm"; mặt khác, trong rất nhiều trường hợp, cũng phải cần đến hình thức "đánh lấn từng bước", chứ không thể một bước là rút hết ngay.

### 4. Né tránh thật, tập trung giả

Trong giao dịch đàm phán, "tránh" là một kỹ xảo rất quan trọng, nó chủ yếu vận dụng khi đối tác phản bác lại những nguyên tắc và điều kiện mà bên mình đã nêu ra, còn phía bên mình không tiện hoặc không muốn tranh luận trực tiếp với đối tác; hoặc là khi đối tác thấy không thỏa mãn với kết quả đàm phán, lại lật lọng và nuốt lời hứa, còn bên mình không muốn thay đổi lại; lúc này, kỹ xảo "tránh" sẽ có đất dụng võ. Trên một mặt nào đó, "tránh" là một biến tướng của "thủ", hai cái này có chức năng như nhau nhưng hình thức biểu hiện khác nhau: chức năng của "thủ" biểu hiện ở giao chiến chính diện, lấy hình thức trình bày lý do ở dưới, phản kích "công thế" của đối tác, đồng thời kiên trì quan điểm của chính mình; còn "tránh" là kỹ xảo không giao chiến chính diện với đối tác mà bằng nhiều phương pháp liên hệ không trực tiếp với nhiều nội dung đàm phán khác nhau, phong tỏa đường tiến công của đối tác, tiến tới đạt được mục đích "né tránh".

Kỹ xảo né tránh có thể chia thành 2 loại: né tránh tạm thời và né tránh chính thức.

- Né tránh tạm thời: phần nhiều được dùng trong trường hợp đối tác có tiếp nhận điều kiện của mình hay không, phía bên mình phải tiến hành xem xét và tính toán mới có thể thỏa thuận được; lúc này, lấn tránh tạm thời giúp bạn có thời gian nhất định. Thí dụ: nâng tay lên nhìn đồng hồ, nói với đối tác: "rất tiếc, tôi đã hẹn một người bạn nói chuyện điện thoại vào thời gian này, xin ông đợi cho một chút"; hoặc: "Xin lỗi, tôi phải đi vệ sinh". Thế rồi, bạn bỏ đi ra ngoài, làm ra vẻ như đang gọi điện thoại hoặc đi vào Rest room; lúc đó bạn có thời gian tính toán, tính toán xong xuôi đâu vào đấy, bạn lại quay trở về bàn đàm phán, cuộc đàm phán có thể tiếp tục tiến hành. Lại một thí dụ khác - còn có thể lấy hoàn cảnh của mình ra để trình bày với đối tác, đại loại như "Tôi mới vào làm nghề này, nên chưa có kinh nghiệm, ông có thể phân tích giúp tôi tí mĩ, rõ ràng được không, nếu như tôi sửa đổi điều kiện theo ý ông, ông có thể cho tôi biết sẽ ảnh hưởng tới hai bên như thế nào không?". Khi đối tác phân tích tính toán, trên thực tế bạn lại có một sự tính toán khác; đợi đến khi đối tác phân tích tính toán xong xuôi, xem xem điều khoản sửa đổi này có thể tiếp nhận được không, nếu như không tiện tiếp nhận thì đã có ý kiến phản bác hình thành trong đầu và đàm phán lại có thể tiếp tục bắt đầu.

Né tránh chính thức, có nghĩa là nói thẳng cho đối tác biết mình không được quyền lợi gì khi phía mình phải thay đổi nguyên tắc và điều kiện đàm phán. Thí dụ: có lúc phải nói "Thật đáng tiếc khi tôi được chỉ định thay mặt đàm phán, tôi chỉ được phép đàm phán theo những nguyên tắc và điều khoản đã định trước, nếu các ông vẫn kiên quyết muốn sửa đổi, chỉ còn cách tạm dừng đàm phán để tôi xin ý kiến của lãnh đạo, hoặc được cấp trên ủy quyền, hoặc là thay đổi người đàm phán khác. Song nếu đã nói như vậy, việc ký kết hợp đồng vẫn kéo dài, sẽ ảnh hưởng đến các điều khoản của cả 2 bên. Ngoài ra, theo cảm nhận của tôi, những điều khoản mà các ông nêu ra đều có lợi cho các ông, nhưng khi nào thì thực hiện được, cái lợi này có tới tay các ông hay không, khi đến tay rồi liệu có thể bù đắp được những mất mát trong thời gian kéo dài kia không, e rằng cũng nên tính toán một chút".

Ông già Tru-la-thai trong "Ôgiêli. Tru la thai", không chỉ là một con người bủn xỉn, là một cao thủ trong vận dụng kỹ xảo né tránh trong đàm phán thương nghiệp. Hồi trẻ, ông làm nghề buôn bán đã có một lần bị thua lỗ nặng. Có một người Do thái khi nói chuyện buôn bán với ông ta thường giả vờ căm điếc, khiến ông ta không chịu được, kết quả người Do thái đó đã thu được lợi, còn ông ta thu được một bài học. Từ đó trở đi, hễ cứ nổi chuyện buôn bán với người khác là ông ta lại sinh ra căn bệnh nói lắp, tai điếc để đối tác không chịu đựng nổi và tính toán sai đi, lúc này ông ta bắt đầu nắm lấy thời cơ, chờ thời điểm phản công. Ngoài ra, ông ta còn sợ mình tính nhầm trước khi lâm trận; sau khi đàm phán thỏa thuận xong, anh ta còn bồi thêm một câu: "Tôi chưa bàn bạc với vợ tôi về điều kiện này, nên tôi không dám có quyết định cuối cùng" để làm cái chiêu bài hôm sau nuốt lời hứa.

Trong "Tây du ký", Hành Giả đã dạy Bát Giới "mềm mỏng với mọi người cũng không nên, mà cứng rắn quá cũng khó xong". Vì sao các viên thuốc Tây đều bọc đường, vì sao các ông chủ trước khi phê bình nhân viên đều trước tiên phê bình mình trước đã, tình thì có khác nhưng lý thì như nhau. Trong giao tiếp xã hội, nếu mau mồm mau miệng dễ khiến cho đối tác hối hả, vội vã, không kịp đối phó và dễ đi đến thắng lợi; cũng có thể thắng bằng tình cảm, thắng bằng lừa bịp, thắng bằng yêu đuối.

Ở đây rõ ràng không có ý tuyên truyền cho tác phong gian trá của Trulathai, nhưng trên thương trường có cả người quân tử, có cả kẻ tiểu nhân. Nói chuyện buôn bán với người quân tử, đương nhiên phải có phong độ quân tử; Nhưng khi đối tác là kẻ tiểu nhân mà bạn lại không thể không nói chuyện buôn bán với họ được, bạn phải biết ít nhiều đến chuyện xiên xẹo vòng vo, đây cũng là điều có lợi cho bản thân.

Xét về bản chất, cho dù là né tránh tạm thời hay né tránh chính thức, đều là thủ đoạn vận dụng trong quá trình đàm phán. Mục đích cuối cùng của đàm phán không phải ở chỗ né tránh mà phải là tiến công; mặt khác, trong đàm phán, cho dù có né tránh như thế nào cuối cùng vẫn có thể "thỏa thuận". Sẽ có lúc toàn bộ điều kiện sau khi được cả 2 bên bàn bạc và đi đến thỏa thuận, chỉ đợi có hạ bút ký là xong. Lúc này, người đàm phán một khi đã cầm chắc bút để ký, phải để đối tác tin tưởng đồng thời cho đối tác biết được quyền "quyết định" của mình.

## **IX. Báo giá: Chi tiết nhỏ ẩn chứa nhiều bài học lớn**

### **1 . Khai giá nên khai cao hơn một chút**

Khai giá nên khai giá cao nhất có thể chấp nhận được (đối với bên bán) giá khai tương ứng nên là giá thấp nhất có thể chấp nhận được (đối với bên mua). Khai giá của người mua phải là "rất cao" vì các lý do sau:

- Khai giá định ra một hạn độ rất cao cho việc bên ta định giá. Khai giá qua xác định, nói chung, chúng ta không thể lại một lần nữa đề xuất giá quá cao, càng không thể cho rằng đối tác sẽ chấp nhận giá cao hơn.

- Khai giá sẽ ảnh hưởng đến ấn tượng và nhận xét của đối tác đến hàng hóa và chất lượng phục vụ của chúng ta.

- Khai giá cao có thể tạo đất tốt cho những cuộc bàn bạc kỹ càng sau này. Vì trong tay chúng ta lúc

đó còn giữ một số "mác" để gia giảm.

- Khai giá có ảnh hưởng mang tính thực chất đến mức độ chấp nhận cuối cùng. Yêu cầu và mục tiêu của chúng ta càng cao thì những gì đạt được cuối cùng càng tốt.

Khai giá phải khai cao hơn một chút, nhưng đồng thời cũng phải hợp tình hợp lý. Nếu báo giá quá cao, không có sức thuyết phục, chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến quá trình đàm phán. Đối phương sẽ cho rằng đây là một sự xúc phạm, đối tác sẽ chất vấn và mình sẽ không thể trả lời được. Bản thân mình sẽ thấy xấu hổ, mất lòng tin, hơn thế nữa sẽ phải nhượng bộ rất nhanh.

Thông thường, báo giá đề cập đến hàng loạt nội dung.

Khai giá mỗi mặt hàng, đều phải là giá cao nhất (đôi với bên bán) có thể chấp nhận. Khi bên mình tìm cách mưu lợi cho mình, chắc chắn đối tác sẽ buộc chúng ta phải nhượng bộ ở một vài hạng mục, chỉ có đến giai đoạn bàn bạc kỹ càng, bên ta mới biết được họ buộc chúng ta phải nhượng bộ hạng mục nào. Vì vậy, chúng ta phải báo giá cao tất cả các hạng mục đã có, để có mảnh đất tốt tiến hành quay vòng.

## 2. Báo giá phải rõ ràng

Báo giá phải rõ ràng để đối tác hiểu chính xác được mong muốn của chúng ta. Có thể mượn phương pháp trực quan để tiến hành báo giá. Thí dụ: khi đọc bảng báo giá, lấy một tờ giấy ghi chép các con số lại và cho đối tác xem, làm như vậy có thể báo giá được rõ ràng, không nhầm lẫn.

Khi đề xuất vấn đề giá cả, ngữ khí phải kiên định, chắc chắn, giống như không có bất kỳ một cuộc thương lượng nào khác. Nếu bạn dùng những từ ngữ "đại khái", "nghe nói", "khoảng chừng"; đối tác sẽ coi đây là tín hiệu của bạn, cho rằng bạn có thể lùi giá. Vì vậy, khi khai giá hoặc nêu ra yêu cầu bạn phải kiên quyết và quyết đoán, không có bảo lưu, không do dự chần chừ. Như vậy, mới để lại ấn tượng, cho mọi người biết bạn là người đàm phán thành khẩn và trung thực.

Khi bạn kiến nghị hoặc đề xuất yêu cầu và những vấn đề về giá cả với đối tác, bạn không cần có bất kỳ sự giải thích nào. Không cần phải giải thích bất cứ sự việc gì đã hợp tình hợp lý, cũng không cần phải thuyết minh nhiều. Vì chắc chắn đối tác sẽ chất vấn những vấn đề có liên quan. Nếu như trước khi đối tác chất vấn, chúng ta chủ động thuyết minh, thường giúp cho đối tác ý thức được những vấn đề mà chúng ta quan tâm nhất, những vấn đề này có lẽ từ trước đến nay chúng ta chưa hề nghĩ tới.

Điều đặc biệt phải chú ý là không nên giao cho đối tác một bài mình đã trình bày, tường thuật tỉ mỉ. Làm như vậy, trong 30 phút bạn sẽ mất đi sự chú ý của đối tác. Sở dĩ không thể làm như vậy, bởi các nguyên nhân sau: lượng thông tin bạn đưa ra quá lớn, đối tác không thể một lúc mà tiêu hóa được hết ngay; bạn không sao có thể đề các tài liệu này phù hợp với nhu cầu của đối tác; bạn không cho đối tác có phản ứng; bạn không thể bảo đảm chắc chắn đối tác sẽ đồng ý với kiến nghị của bạn vì kiến nghị bạn đưa ra có tính áp đặt. Nói tóm lại, đối tác của bạn sẽ không hiểu bạn, họ sẽ không đồng ý với những cái đó, họ cho rằng bạn là thằng ngốc tự lấy bản thân là trung tâm.

## 3. Khi đề xuất một số yêu cầu quan trọng phải để đối tác có thời gian suy nghĩ

Khi bạn đề xuất một số yêu cầu quan trọng, nhất định bạn phải để đối tác có thời gian làm quen với nó. Con người ta thường có một vấn đề tri giác, mọi người có khuynh hướng chỉ xem những cái gì mà mình muốn xem, chỉ nghe những điều gì mà mình thích nghe, đây là một sự thật không còn phải nghi ngờ.

Để giải quyết vấn đề tri giác, là một người đàm phán, bạn cần thiết phải làm chậm bước tiến. Tốt nhất bạn nên bố trí nêu một vấn đề trong 2 lần hội nghị. Lần hội nghị thứ nhất, trước tiên bạn thổi phồng ý đồ của mình lên để đối tác biết rõ luồng suy nghĩ của bạn; lần hội nghị thứ 2 thì đề xuất toàn bộ yêu cầu của bạn.

Đối với giá cả tương đối cao, nên nói để mọi người cảm thấy tương đối rẻ là được. Khi bạn đặt giá với đối tác, bạn phải nói giá cả như vậy xem ra không phải là cao; muốn vậy, bạn phải nói rõ ràng

từng bước một. Nhưng khi bạn nêu các cái hay cái lợi với đối tác, bạn phải tỏ ra rất khách quan; do vậy, bạn phải xếp chúng lại thành một mảng vấn đề, sau đó đưa ra một lần. Một công ty dược phẩm bán cho bệnh viện một loại dược phẩm cao cấp đắt giá, nếu so sánh với đối tác cạnh tranh của họ thì giá cả họ đưa ra đắt ghê người. Vì thế, người bán hàng tư vấn cho bác sĩ mỗi gói thuốc có thể chia thành bao nhiêu liều dùng, sau đó, họ dùng ngay sản phẩm của Công ty cho các bác sĩ biết, mỗi một liều thuốc chỉ có vài xu, điều này chẳng có gì phải bàn. Nhưng, nếu như anh ta nói rằng mỗi liều thuốc giá vài đồng, nghe ra đây là một khoản tiền tương đối lớn.

Còn có một vài cách để nói giá cả thấp. Thí dụ: bạn có thể nói rõ với số tiền như nhau có thể mua được những thứ gì, nhưng nếu như đối tác không mua của bạn sẽ bị thua lỗ như thế nào về giá cả. Nhưng bạn phải có khả năng nói rõ giá cả bạn đặt ra là công minh, nếu không, đối tác sẽ hoài nghi bạn lừa dối họ. Khi đặt giá cho đối tác, phải luôn ghi nhớ đối tác cạnh tranh đặt giá cao hơn bạn, phải kiên quyết dẫn chứng báo giá của họ. Vì giá cả anh ta đặt ra cao, trong con mắt của người mua, chất lượng hàng hóa của anh ta sẽ tốt hơn của bạn. Lúc này, bạn có thể nhấn mạnh để khách hàng hiểu được rằng giá cả của bạn còn rẻ hơn của đối tác cạnh tranh.

#### 4. Báo giá trước có thể định ra cái khung cho đàm phán, song cũng có mạo hiểm

Trong tất cả các tín hiệu, tín hiệu có sức mạnh nhất đó là giá cả được phát ra lần đầu, các bên bắt đầu xác lập giá trị ban đầu với yêu cầu khai cuộc bên kia nêu ra. Yêu cầu thứ nhất là thiết lập một vòng ngoài (ranh giới ngoại biên) của giao dịch. Dùng thuật ngữ đàm phán, đại diện cho tình thế đối kháng của cả 2 bên.

Yêu cầu thứ nhất nên do bạn đề xuất, hay do anh ta đề xuất trước? Đối với người khai cuộc mà nói, ưu điểm là anh ta có thể kiên trì giá trị giới hạn cao của mình. Một khi giá trị giới hạn cao này được đặt trên bàn, bên kia muốn không để mất buôn bán rất khó động đến yêu cầu này, trên thực tế đã quy định ra một cái khung cho đàm phán, sự thỏa thuận cuối cùng sẽ đạt được trong phạm vi này. Hơn nữa báo giá lần thứ nhất sẽ liên tục có tác dụng trong suốt quá trình đàm phán và bàn bạc kỹ càng, nên việc báo giá trước có ảnh hưởng nhiều hơn việc báo giá sau.

Nhưng khai cuộc trước cũng có mạo hiểm, chính là vì: rất có khả năng yêu cầu của chúng ta không được cao lắm, sẽ có rất nhiều tổn thất. Trái lại, cũng có khả năng yêu cầu ban đầu cao đến mức hoang đường, căn bản không thể đạt được. Hơn nữa, sau khi đối tác nghe phía ta báo giá, cách suy nghĩ của họ trước đây sẽ có những điều chỉnh cuối cùng. Do đã nắm vững giá cả khởi điểm của phía ta, họ có thể thay đổi báo giá của họ, thu được những lợi ích vốn không thể có được. Một bất lợi khác của việc báo giá trước là trong quá trình bàn bạc, đối tác có ý định buộc ta phải đàm phán theo con đường của họ. Cũng có thể nói, họ sẽ tập trung lực lượng để tấn công vào báo giá của chúng ta, ép chúng ta phải từng bước hạ giá, mà không để lộ việc cuối cùng họ định đặt giá cao bao nhiêu, đây là điều chúng ta phải kiên quyết cự tuyệt. Chúng ta để họ mặc cả giá nhưng quyết không thể để đàm phán chuyển thành trận công kích vây quanh báo giá của chúng ta.

Vậy, chúng ta phải báo giá bằng cách nào đây? Cuối cùng phải báo giá trước hay là báo giá sau? nói chung, nếu như chúng ta dự tính đàm phán nhất định sẽ tranh luận kịch liệt thì chúng ta phải báo giá trước để giành lấy ảnh hưởng lớn hơn; còn nếu chúng ta tiến hành đàm phán theo trình tự bình thường trước đây thì cũng có thể báo giá trước, cũng có thể báo giá sau, không cần có quy định nhất định.

#### 5- Báo giá cuối cùng không thể quá vội vàng

Khi đã thỏa thuận được ngay, sức sống và sinh lực của con người đều dâng cao. Ở giai đoạn này, cả 2 bên đều muốn báo giá cuối cùng một lần nữa. Báo giá cuối cùng có những đặc điểm sau:

- Không nên báo giá quá vội vàng. Nếu không, sẽ bị cho là có bước nhượng bộ khác, đối tác sẽ hy vọng nhận được cái gì đó.

- Mức nhượng bộ cuối cùng lớn hay bé, phải đủ để giảm xuống 142000 đồng, sẽ bị đối tác hiểu là điểm thỏa thuận tự nhiên cuối cùng là 140000 đồng. Vì vậy, sự lựa chọn của bạn vừa có thể là 143000 đồng, cũng có thể là 140000 đồng.

#### **X. Làm thế nào để có thể nhanh chóng đạt được thỏa thuận?**

Hai bên đàm phán đều mong muốn nhanh chóng đạt được thỏa thuận. Nếu như thời gian đàm phán quá dài, vừa lãng phí nhiều thời gian, vừa tốn nhiều sức lực, đây là việc mà cả 2 bên đều không muốn chút nào. Khi đàm phán, muốn đánh nhanh thắng nhanh, phải nắm chắc mấy điểm sau:

1- Thỏa thuận phải xem xét đến lợi ích của đối tác, đồng thời để đối tác có thể chấp nhận được

Một thỏa thuận được ký kết, không chỉ bao gồm mục đích mà một bên muốn đạt được, mà còn phải bao gồm cả mục đích mà bên đối tác muốn đạt được. Coi mục đích của đối tác là "công việc của doanh nghiệp họ" mà không xem xét đến yêu cầu và lợi ích của họ - quan điểm này rất dễ gây trở ngại trên con đường đi đến thỏa thuận. Vì thế, muốn để cả 2 bên nhanh chóng đạt được thỏa thuận thì phải loại bỏ tư tưởng hẹp hòi, chỉ biết nghĩ đến lợi ích của mình; phải xuất phát từ lập trường của đối tác để xem xét lợi ích của họ, đề xuất phương án để đối tác có thể chấp thuận được. Như vậy, đàm phán mới có thể nhanh chóng đạt được thỏa thuận.

2- Lý do mới hợp tác với đối tác để ký được thỏa thuận

Trong trường hợp thông thường, quyết sách cao nhất của nghiệp vụ mua bán tuy rằng phải do người lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp quyết định, nhưng người thay mặt trực tiếp tham dự đàm phán lại là người cung tiêu chứ không phải là Giám đốc hoặc Chủ tịch Hội đồng quản trị hoặc toàn thể cán bộ công nhân viên chức. Do đó, phải tìm cách để người thay mặt đàm phán tìm được lý do nhanh chóng ký được thỏa thuận. Lý do này không phải là lý do khiến đối tác cảm thấy không thỏa mãn ở một điểm hay ở một mặt nào đó mà nên là lý do mới có thể giúp cho thỏa thuận nhanh chóng được ký kết. Khi người thay mặt đàm phán cảm thấy đã nắm chắc lý do mới này, mặt khác lý do mới này có thể thuyết phục được giám đốc hoặc chủ tịch Hội đồng quản trị của doanh nghiệp, ông ta sẽ nhanh chóng đồng ý ký thỏa thuận.

Có rất nhiều nội dung khiến người thay mặt đàm phán có được lý do mới, có thể là những thông tin các loại, có thể là pháp quy chính sách mới, cũng có thể là biện pháp quản lý mới và phương thức kinh doanh mới v. v... Người đàm phán muốn nhanh chóng đạt được thỏa thuận, anh ta phải nhanh chóng tìm được đầy đủ lý do với đối tác, để từ đó làm cho đối tác và cấp trên của đối tác đều cảm thấy hài lòng, mãn nguyện.

3- Phải xuất phát từ những quan điểm dễ thống nhất hoặc những vấn đề đối tác đã có kinh nghiệm

Tục ngữ có câu "vạn sự khởi đầu nan", nếu như vừa mới bắt tay đã phải bó tay thì việc đàm phán đã khó lại càng thêm khó. Trước khi đàm phán phải xem xét đến những phần nội dung mà cả 2 bên dễ dàng đàm phán, có thể bắt đầu đàm phán từ những nội dung này. Như vậy sẽ "xuôi chèo mát mái", những vấn đề tiếp theo sau sẽ tương đối dễ dàng giải quyết. Ngoài ra, trước khi đàm phán, cố gắng tìm hiểu cho được một số sở thích, thói quen và quá trình đàm phán có liên quan đến đối tác; việc lựa chọn phải xuất phát từ những vấn đề mà đối tác đã có kinh nghiệm, như vậy đối tác mới có thể căn cứ vào kinh nghiệm đã qua để nhanh chóng ra quyết định.

4. Trong đàm phán không nên mặc cả quá nhiều

Thời đại ngày nay là thời đại của tiền bạc, quan tâm đến hiệu quả đàm phán là điều vô cùng quan trọng. Trong đàm phán, do phải xem xét đến lợi ích và các nhân tố khác của cả 2 bên, nên không thể cái gì cũng chu toàn mọi mặt được. Do đó, trong khi đàm phán phải nắm chắc đại cục, bám lấy những vấn đề có tính quyết định trong đàm phán. Không để lãng phí thời gian vào những vấn đề vụn vặt, tình tiết nhỏ bé. Tục ngữ có câu: "không chịu gian khổ, hy sinh thì không thể đạt được mục đích". Ở những vấn đề, tình tiết vụn vặt nên tỏ rõ thái độ rộng lượng của mình để đạt được những thỏa thuận trên

những vấn đề trọng đại hơn. Hy sinh những cái nhỏ để giành lấy những lợi ích lớn lao. Nếu như chỉ khư khư ôm lấy cái lợi về mình, không chịu nhượng bộ cho đối tác thì đàm phán sẽ bế tắc, không thể tiến triển được.

#### 5. Trước khi đàm phán phải chuẩn bị sẵn vài phương án

Tục ngữ có câu: “Chuẩn bị trước thì không có tai họa”, trong binh pháp cũng nói: "Phải đánh trận có chuẩn bị trước". Trước khi bước vào đàm phán, phải chuẩn bị sẵn các phương án và biện pháp thực hiện với các mục tiêu khác nhau, đây là quyết sách khoa học và cũng là yêu cầu để nhanh chóng đạt được thỏa thuận. Chúng ta có thể chia những phương án này thành 2 loại: thỏa thuận chủ yếu và thỏa thuận thứ yếu - khi thỏa thuận chủ yếu khó đạt được, có thể xem xét đến thỏa thuận thứ yếu, sau đó lại tiến hành đàm phán theo thỏa thuận chủ yếu. Khi khó đạt được thỏa thuận, còn có thể xem xét để thay đổi cường độ và phạm vi của thỏa thuận; căn cứ vào tình hình thực tế xuất hiện trong đàm phán để kịp thời thay đổi một số nội dung nào đó trong phương án đàm phán, cũng là trường hợp thường xuyên xuất hiện. Điều này giúp cho thỏa thuận nhanh chóng được ký kết.



## **Chương ba: Xử lý mối quan hệ xã hội thế nào cho tốt**

### **I. Giao thiệp với các cơ quan chính phủ như thế nào**

Công ty giao thiệp với cơ quan Chính phủ là một việc rất phức tạp và tinh tế. Do vậy khi giao thiệp cần phải rất có nghệ thuật, không được cứng nhắc. Muốn vậy cần chú ý tới những điểm sau:

#### **1 - Nắm chắc mối quan hệ:**

Suy cho cùng, giữa doanh nghiệp và Nhà nước là quan hệ lệ thuộc và bị lệ thuộc, nó không bao giờ thay đổi. Do vậy các doanh nghiệp cần phải hiểu rõ vị trí và địa vị của mình, khi nói năng và làm việc không được vượt quá giới hạn. Một số doanh nghiệp luôn xuất phát từ lợi ích của bản thân, chỉ làm những việc có lợi cho mình mà bất chấp tất cả thì hậu quả thật khó lường. Trong đầu óc chúng ta cần có quan niệm phải xuất phát từ toàn cục, nghĩa là cần phải nghĩ nhiều hơn đến Chính phủ, và những khó khăn của Chính phủ.

#### **2. Yêu cầu phải thích đáng:**

Rất nhiều các chính sách, pháp lệnh và các văn bản pháp quy khác của Chính phủ đều chỉ ra những phương hướng lớn trong hoạt động kinh doanh cho các doanh nghiệp. Đương nhiên tất cả những văn bản đó của Chính phủ có thể không bao trùm lên hết các chi tiết nhỏ được; nếu những chi tiết nhỏ ảnh hưởng tới lợi ích hợp lý của doanh nghiệp thì doanh nghiệp cần chỉ ra cho Chính phủ thấy và tin rằng Nhà nước sẽ giải quyết một cách có hiệu quả. Nhưng nếu những yêu cầu do doanh nghiệp đưa ra vượt quá các chế độ mà Nhà nước đã quy định rõ ràng, hoặc là quá nhiều hay quá cao thì rất có thể nhà nước sẽ từ chối. Xin chớ quên điều này? Cho nên, các doanh nghiệp không nên yêu cầu quá cao, quá nhiều, bởi như thế sẽ không đạt được mục đích!

#### **3- "Đấu tranh" hợp lý**

Doanh nghiệp phải phục tùng Chính phủ - điểm này chúng ta đều rất rõ, nhưng điều đó không phải là tuyệt đối. Khi trong một khâu nào đó mà lợi ích hợp pháp của doanh nghiệp xung đột với lợi ích của Nhà nước, doanh nghiệp cần tranh thủ chủ động đề xuất để Nhà nước tiếp thu ý kiến của mình. Muốn đạt được điều đó, phương thức "đấu tranh" của doanh nghiệp phải có lý có tình để cho Nhà nước thấy điều đó rất xác đáng và nên làm như vậy, bởi lợi ích căn bản của Nhà nước và của doanh nghiệp không mâu thuẫn với nhau, những ý kiến đúng đắn và hợp lý chắc chắn Chính phủ sẽ tiếp thu.

#### **4- "Ngoại giao đối đẳng"**

Các cơ cấu của Chính phủ rất rộng lớn và phức tạp, trong quá trình vận hành của bộ máy này, mỗi ngành chức năng đều có những tác dụng riêng của nó. Nếu khi doanh nghiệp và các cơ quan chức năng đó không xây dựng mối "quan hệ đối đẳng" thì khó tránh khỏi chịu những kết cục không tốt. Cần phải coi công tác của các cơ quan Chính phủ đều như nhau, nếu không cũng phải chịu hậu quả như trên đã nói.

#### **5- Cần phải nhẫn nại**

Nếu như yêu cầu của doanh nghiệp mình hợp lý và chính đáng, tin rằng vấn đề sẽ được giải quyết thỏa đáng. Bởi giải quyết vấn đề là cả một quá trình, với những vấn đề phức tạp thì quá trình đó càng dài, cho nên chúng ta không thể vội vàng mà cần phải hết sức nhẫn nại.

Với một công ty tư nhân, nếu chỉ biết làm thế nào "rõ ràng là chưa đủ, mà nhất thiết còn phải biết "làm cái gì". Dưới đây xin giới thiệu ba vấn đề "nội dung chủ yếu khi giao thiệp với Chính phủ":

##### **a/ Quan hệ mật thiết với Chính phủ**

Trong xã hội Trung Quốc, các cơ quan chức năng của Chính phủ luôn luôn nằm trong một hệ thống động, thường xuyên sửa chữa và thay đổi với những mức độ khác nhau đối với những chính sách pháp quy hiện có, đồng thời xây dựng những mục tiêu lâu dài và cả những kế hoạch ngắn hạn. Trong hoàn cảnh như vậy, các thương nhân Trung Quốc nếu muốn giành được thành công trong sự nghiệp, tất nhiên phải luôn chú ý quan tâm đến sự thay đổi tình thế Chính phủ Nhà nước, phải có nhận thức tinh táo

trước xu thế của những chính sách này và ý nghĩa của nó. Chỉ có như vậy mới có thể vươn lên chiếm vị trí hàng đầu trong lĩnh vực kinh tế, mới nắm được cơ hội hiếm hoi, khai thác đầy đủ những khả năng phát triển do sự điều chỉnh chính sách của Nhà nước mang lại để từ đó biến cơ hội thành của cải, biến cái bất lợi thành một sự phát triển lớn, luôn luôn chiếm thế thượng phong.

- Tìm hiểu và nắm mọi tin tức về luật pháp, văn bản pháp quy và chính sách của Chính phủ một cách tích cực, toàn diện, chuẩn xác và kịp thời. Mà những văn bản đó sau khi đã được sửa đổi lại càng phải coi trọng hơn và nghiên cứu tỉ mỉ hơn. Cần phải tích cực tìm hiểu xem sửa đổi những gì? nguyên nhân tại sao lại phải sửa đổi? Những sửa đổi ấy có ảnh hưởng gì tới doanh nghiệp?

Cần chú ý đến động thái của các cơ cấu thông tin của Chính phủ, các cơ quan thông tấn đó thường đưa ra những thay đổi trong phương châm chính sách quan trọng của Nhà nước. Chúng ta cần phải phân tích kỹ những tin tức đó, tìm hiểu mối quan hệ của sự thay đổi đó đến lợi ích của doanh nghiệp ra sao, để mình có thể nhanh chóng đề ra những quyết sách đúng đắn, thích hợp.

- Thường xuyên và chủ động tìm hiểu những mục tiêu lâu dài và những tính toán trước mắt trong sự phát triển kinh tế của địa phương. Nếu một doanh nghiệp muốn giành được lợi ích kinh tế nhất định thì khi xây dựng kế hoạch phát triển của mình, điều này càng quan trọng hơn. Bởi vì trong các mục tiêu của địa phương và cả những tính toán trước mắt đó đều ẩn chứa rất nhiều cơ hội có lợi cho sự phát triển của các doanh nghiệp, nếu doanh nghiệp nắm kịp thời và chính xác các thông tin đó, đồng thời tích cực tận dụng nó thì sản xuất sẽ phát triển rất mạnh mẽ. Ngược lại, nếu không làm như vậy, doanh nghiệp sẽ luôn rơi vào thế bị động, kế hoạch sản xuất của doanh nghiệp luôn đi sau Chính phủ, như vậy sẽ bỏ lỡ rất nhiều cơ hội vàng.

#### b / Chủ động tiếp cận Chính phủ

Lợi dụng mọi cơ hội, tích cực, chủ động gần gũi với chính quyền sẽ có tác dụng to lớn đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Chính phủ là kiến trúc thượng tầng trong lĩnh vực kinh tế. Các doanh nghiệp muốn tạo dựng một hình tượng tốt trong chính giới, giành được lợi ích kinh tế tốt hơn trong quá trình phát triển tự thân của mình thì cần phải biết hoàn thành mọi nhiệm vụ mà Chính phủ giao cho, tận dụng cơ hội báo cáo tình hình doanh nghiệp do người lãnh đạo chính quyền đề gần gũi họ hơn, để có thể biểu hiện mình trước mặt họ - có như vậy doanh nghiệp mới càng thu được lợi ích nhiều hơn.

Tích cực, chủ động hoàn thành mọi nhiệm vụ mà cơ quan Chính phủ và bộ phận chủ quản giao cho và nhiệt tình tham gia các hoạt động công ích mà chính quyền đề xướng ra. Đó là một vấn đề đáng để các doanh nghiệp coi trọng. Nếu chỉ nhìn bề ngoài thì việc tham gia các hoạt động đó, các doanh nghiệp nhất định phải bỏ tiền ra, nhưng chưa thu gì về ngay cả, có vẻ như tiền bị lãng phí. Nhưng không nên chỉ xem xét vấn đề từ bên ngoài, như vậy không phải là nhìn xa trông rộng, không thấy được lợi ích lâu dài của chuyện đó. Thực ra, nếu chúng ta nhìn sự vật một cách biện chứng, sẽ nhận được những mặt khác rất đáng vui mừng. Xem xét từ góc độ lợi ích lâu dài của doanh nghiệp, việc doanh nghiệp hoàn thành mọi nhiệm vụ mà Chính phủ giao cho và nhiệt tình tham gia hoạt động công ích do chính quyền đề xướng sẽ giúp doanh nghiệp tạo dựng được hình tượng tốt trong chính giới, một hình tượng doanh nghiệp ưu việt, để lại ấn tượng tốt trong tâm trí của công chúng, sẽ nhanh chóng giành được sự khẳng định và tiếp nhận của đa số người tiêu dùng. Những điều đó sẽ giúp cho doanh nghiệp có được ưu thế trong cuộc cạnh tranh, làm cho doanh nghiệp thu được lợi ích càng lớn hơn. Cho nên, doanh nghiệp bỏ tiền của, sức lực ra hoàn thành nhiệm vụ của Nhà nước và cơ quan chủ quản giao cho, nhiệt tình tham gia các hoạt động công ích do chính quyền đề xướng hoàn toàn không phải là chuyện lãng phí tiền, mà đó là một sự giúp đỡ rất to lớn cho doanh nghiệp.

Định kì báo cáo tình hình đơn vị mình cho chính quyền và cơ quan chủ quản, đồng thời phản ánh mọi vấn đề là một việc rất cần thiết, nó sẽ tạo sự hiểu nhau giữa hai bên và tăng mức độ tin nhiệm lẫn nhau hơn, làm cho doanh nghiệp gần gũi với chính quyền hơn. Nếu xa rời chính quyền sẽ mang lại hậu

quả xấu cho doanh nghiệp, doanh nghiệp sẽ không nắm được phương hướng phát triển kinh tế, chỉ khi Chính phủ hiểu rõ nhu cầu của doanh nghiệp và các vấn đề của doanh nghiệp thì họ mới có thể giúp đỡ giải quyết các vấn đề vướng mắc. Nếu không khai thông mối quan hệ thật tốt, không có sự hiểu nhau giữa doanh nghiệp và Nhà nước thì cho dù doanh nghiệp có gặp khó khăn to lớn đến đâu chẳng nữa, Chính phủ cũng sẽ chẳng để ý đến, bởi vì họ không hiểu được các nhu cầu và vấn đề của doanh nghiệp thì làm sao mà còn nói tới việc bắt tay vào giải quyết nữa. Điều đáng chú ý là khi hai bên đã có mối quan hệ khăng khít với nhau, phía doanh nghiệp phải có thái độ hết sức thành khẩn, những vấn đề đưa ra phải rất thực tế, thiết thực và chuẩn xác, không được mê hoặc chính quyền.

c / Cần phải biết giành được sự ủng hộ của những người lãnh đạo then chốt

Trong - môi trường chính trị hết sức phức tạp ở Trung Quốc, các thương nhân muốn thành công trong sự nghiệp thì sự ủng hộ của các vị lãnh đạo chủ chốt là không thể thiếu được, sự hậu thuẫn này sẽ giúp cho bạn có thể giải quyết được những vấn đề rất lớn. Nhưng để giành được sự ủng hộ của họ là điều rất khó, yêu cầu phải có đường đi nước bước đúng đắn và cũng là một thứ nghệ thuật, một thứ học vấn. Với người thường việc này quả là khó, nhưng nếu ai có con mắt tinh đời thì có thể làm được và đó quả là một vận may. Nhưng chúng ta không nên dùng thái độ tiêu cực để đối xử với vận may đó, mà phải dùng bản lĩnh của mình để tranh thủ nó nếu bản thân thiếu đi ý thức chủ động, thiếu đi sự dũng cảm thì sẽ khó có thể làm được. Muốn có được sự ủng hộ của người lãnh đạo chủ chốt thì nhân tố quan trọng nhất chính là tố chất và điều kiện của bản thân. Về cơ bản bao gồm ba mặt: thứ nhất - bản thân phải có năng lực, có tiềm năng, tiền đề mà lãnh đạo nhìn nhận thấy; thứ hai, phải luôn có lòng ngay thẳng, đừng bao giờ tự tư tự lợi; thứ ba - dám nắm chắc cục diện khó khăn.

## II. Giao thiệp với giới truyền thông ra sao

Các công ty tư nhân nói chung ít tiếp xúc với giới truyền thông, báo chí, nhưng nếu sự nghiệp của bạn phát triển to lớn hoặc có những cống hiến đột xuất thì nhất định nhà báo, phóng viên sẽ tới gặp ngay. Bất kỳ doanh nghiệp nào không chú ý tới việc quan hệ với giới báo chí, truyền thông để xây dựng được hình tượng của đơn vị mình và những tác dụng, ảnh hưởng trong công chúng thì độ rủi ro trong kinh doanh sẽ lớn hơn. Giới truyền thông có thể giúp bạn trong các cuộc cạnh tranh gay gắt trong thương trường. Nếu ai đó lọt vào tầm ngắm của các phóng viên và bị họ coi là một đơn vị có vấn đề thì hậu quả sẽ chẳng tốt đẹp gì. Do vậy bất kỳ một ông chủ doanh nghiệp nào đều phải xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp với cơ quan truyền thông, nhưng vấn đề là làm thế nào để có được mối quan hệ tốt đẹp đó?

(1) Cần biết rằng: trong tay họ đã có sẵn rất nhiều thứ rồi, chỉ có người nào ít kinh nghiệm tiếp xúc với giới báo chí mới hy vọng họ bỏ qua cho. Trừ khi bạn là những nhân vật tầm cỡ, có tiếng tăm (cả trong thương trường lẫn chính trường), nếu không thì thời gian mà giới phóng viên giành cho bạn sẽ rất có hạn. Cho nên, một khi tiếp xúc với các phóng viên, bạn cần phải đi thẳng vào vấn đề ngay, bất kỳ cách làm nào khác đều khiến cho họ có cảm giác bạn là người mới vào nghề, cơ hội để bạn được xuất hiện trên báo chí sẽ rất ít.

(2) Không nên phát biểu những lời lẽ quá giới hạn cho phép. Phóng viên thực ra rất giống như những người theo trường phái "nghĩ ngờ luận". Nếu lời bạn nói không đứng vững được, hoặc không để lại ấn tượng gì cho mọi người mà chỉ muốn biến những cái đó thành những tin tức thương mại thì bạn hoặc sẽ bị ngắt lời ngay hoặc có thể còn bị công kích nữa. Vâng, đúng là bạn có một số tin tức muốn cung cấp cho mọi người hiểu, nhưng phóng viên cũng có công việc cần làm của họ. Nếu để cho mọi người có cảm giác bạn chỉ là người bán hàng, điều đó không phù hợp với mục đích theo đuổi của các phóng viên và những yêu cầu của họ thì bạn không được chú ý tới cũng chẳng có gì là khó hiểu cả, hơn nữa càng không thể có được những hình ảnh như ý muốn của bạn.

(3) Một tin tức sẽ mang lại nhiều tin tức khác. Một cơ quan báo chí khác quan tâm tới câu chuyện

của bạn đăng trên báo thì bạn sẽ dễ dàng làm cho các báo khác tin tưởng rằng: những thông tin mà bạn đưa ra rất quan trọng và kịp thời. Nhưng bạn cần phải nhanh nhạy và trong các thông tin mà bạn đưa ra cần phải nhấn mạnh rằng: đài truyền hình quan trọng nhất và nhà xuất bản có tiếng tăm nào đó đã từng đăng thông tin của bạn.

(4) Doanh nghiệp được cơ quan truyền thông chú ý tới cũng không hẳn đều là tốt cả. Bởi các phóng viên cũng luôn cạnh tranh nhau gay gắt, không phải là họ kém hẳn cảm hơn người khác mà qua kinh nghiệm thực tế họ hiểu rằng, rất nhiều người khi tiếp xúc với họ thường che giấu những sự việc quan trọng mà chỉ kể về một mặt nào đó mà thôi. Nếu hiểu hết về họ sẽ có hai cái lợi: một là làm cho phóng viên càng cảm thấy những công việc mình làm rất có hiệu quả và rất đạo đức; hai là còn có thể đưa ra những tài liệu thú vị và có kịch tính để bổ sung vào các bài viết hoặc chương trình trên truyền hình của phóng viên. Vì vậy, khi tiếp xúc với bất kỳ phóng viên nào, bạn đều phải tỏ rõ cho họ thấy bạn không phải là người xấu. Muốn làm được điều đó, bạn cần thảo luận vấn đề với thái độ rất thẳng thắn, chính trực, công minh, không thiên lệch, thậm chí có lúc còn tự nhận có những sơ xuất, nhấn mạnh bạn là người rất quan tâm đến những việc mà nhân dân quan tâm.

(5) Cần phải nói ngắn gọn: Bạn có thể phải nói một câu dài hoặc hai câu ngắn để người khác hiểu bạn, tất nhiên phải suy nghĩ, cân nhắc cho chặt chẽ. Một câu chuyện thu hút người khác cần phải làm sao thu hút họ trong thời gian ngắn nhất, hướng họ tới sự hứng thú với câu chuyện đó, điều đó hoặc liên quan trực tiếp với lợi ích của bạn hoặc bản chất khác thường của bạn. Nếu không được sự chú ý của giới báo chí thì cái lợi mà bạn thu được sẽ rất nhỏ, thậm chí sẽ chẳng được gì; điều này có thể là do những thông tin mà bạn đưa ra quá dài dòng, thiếu sức hấp dẫn, không thể kích thích cơ quan truyền thông biến nó thành những bài báo hay được. Nếu bạn muốn giới báo chí giới thiệu về đơn vị mình thì phải xác định được những điều mà bạn muốn thu hút người khác trong khâu tuyên truyền chính là trách nhiệm của bạn chứ không phải là việc của phóng viên.

(6) Phải làm tốt khâu chuẩn bị để sẵn sàng đối phó với mọi tình hình. Bạn có thể gặp rất nhiều phóng viên mà sở dĩ họ làm nghề này là vì họ có một cá tính khác người. Cũng có lúc, phóng viên hoặc những người chủ trì công việc đó thực sự là rất hùng hổ hoặc có rất nhiều thủ đoạn làm người khác phải e ngại. Không phải là họ muốn công kích bạn mà chỉ là do thói quen nghề nghiệp của họ, mà điều kỳ nhất của nghề này là sự khô khan vô vị. Trong nhiều trường hợp, bạn chỉ cần lựa theo họ là có thể làm cho họ hiểu được quan điểm của mình. Nếu không làm như vậy, chắc chắn bạn sẽ chịu tiếng xấu.

(7) Áp dụng thái độ hợp tác. Muốn xây dựng được quan hệ tốt với cơ quan truyền thông cần phải tốn công, tốn sức, nhưng một khi đã thiết lập được sẽ rất có lợi. Nếu phóng viên muốn gặp bạn để lấy tin hoặc yêu cầu cung cấp những manh mối gì đó, bạn cần phải tích cực giúp đỡ họ, vì sẽ có ngày bạn sẽ cần tới sự giúp đỡ của họ, cần tích cực đưa ra những tin tức chuẩn xác, thực sự cầu thị. Trên báo chí cũng có tình trạng tin tức đưa ra không được chân thực, nguyên nhân là do đương sự không chịu bỏ thời gian ra để giải thích cách nghĩ chân chính của bản thân. Nếu lời của bạn được trích dẫn sai, trước tiên phải liên hệ với phóng viên, thảo luận với họ một cách hữu hảo. Không nên nói với phóng viên rằng họ phải viết như thế nào. Nếu bạn tức giận nhảy bổ vào phòng biên tập thì bạn sẽ mất đi sự tôn trọng và tình hữu nghị với các phóng viên.

(8) Làm thế nào để đối phó với những phỏng đoán của phóng viên? Có một câu chuyện kể rằng, ở một công viên Quốc gia nọ, hàng ngàn con chim bồ nông chết, cơ quan thông tấn đã đăng tin với hàng tit lớn trên báo chí phê bình chuyện đó khiến cho dư luận xôn xao. Bộ phận phun thuốc khử trùng của công viên đã phải thanh minh trước giới báo chí, thừa nhận sai lầm là do dùng nhầm thuốc. Họ đã giải thích vì sao xảy ra tình trạng đó và biện pháp tiếp theo là gì để đảm bảo không để chuyện đó tái diễn. Việc họ kịp thời nói rõ chân tướng của hiện tượng đã làm cho tình thế khó xử đang bùng nổ dịu

lại, tiếng xấu không lan rộng hơn.

Kịp thời nói rõ sự thật có thể làm giảm những lời phê bình và ngăn chặn những thông tin bất lợi lan rộng.

Phải biết thừa nhận những việc làm sai, không nên sợ nói ra rằng: "Tôi đã phạm sai lầm". Sự thành thực của bạn sẽ làm những người phản nộ phê bình bạn trở nên bớt nóng nảy, kịp thời công bố những hành động sẽ được thực thi ngay và chờ sau khi đã sửa chữa sai lầm sẽ công bố để mọi người biết là điều rất tốt.

Dưới đây xin giới thiệu một vài nguyên tắc chuẩn mực khi tiếp xúc với cơ quan truyền thông trong việc xử lý những cuộc khủng hoảng thuộc loại này.

1. Kịp thời công bố những nguy cơ của công ty cho cán bộ công nhân viên của công ty biết, không nên chờ báo chí đưa ra rồi mới công bố! Trước khi cán bộ công nhân viên biết được tin đó qua đài, báo, cần phải cho họ biết được tình hình. Nếu họ nắm được sự thật, họ sẽ nói lại cho các quan khách và người khác biết. Một nội bộ tốt, thông hiểu nhau có lợi hơn nhiều khi phải thông qua truyền thông.

2. Không nên phỏng đoán. Nếu bạn chưa biết được câu trả lời cho vấn đề ra sao thì nên nói rằng: "Tôi không biết tình hình này, nhưng tôi sẽ làm rõ sự thể ra sao, xin hẹn sáng mai tôi sẽ gọi điện báo cho anh (chị) biết".

3. Tích cực dùng nhãn quan của công chúng xem xét cục diện để có những trả lời tương ứng, nhưng trước tiên bạn cần phải suy nghĩ tới những lo lắng của họ.

4. Về những vấn đề quan trọng, đích thân người giữ trọng trách cao nhất của công ty phải đảm nhận trách nhiệm phát ngôn chứ không để cho các bộ phận khác làm. Điều này làm tăng sự tin tưởng và thanh danh của công ty bởi công chúng thông thường có thái độ hoài nghi đối với những lời nói của các bộ phận khác trong công ty.

5. Câu trả lời "chưa thể công bố được" sẽ là một sách lược xoay chuyển tốt nhất khi triển khai điều tra một cách toàn diện.

6. Chú ý động thái của cơ quan truyền thông, nhanh chóng công bố sự thật.

7. Hữu nghị lâu dài với khách hàng luôn quan trọng hơn việc công ty phải trả giá trong một thời gian ngắn. Nếu bạn muốn công bố những sai sót của mình hoặc thu hồi những sản phẩm không đạt chất lượng từ ngoài thị trường về thì cần phải làm ngay, sự giải thích thành thực sẽ làm tăng uy tín của doanh nghiệp bạn.

### **III. Giao tiếp với giới tiền tệ như thế nào?**

Nguồn tiền từ bên ngoài là điều kiện không thể thiếu để doanh nghiệp duy trì và phát triển sản xuất. Mức độ phụ thuộc rất cao của các doanh nghiệp vào nguồn tiền từ bên ngoài buộc chúng ta phải bắt tay vào giải quyết vấn đề đó. Muốn có được tiền từ bên ngoài dứt khoát phải thông qua các ngân hàng. Chính vì vậy mà việc giao tiếp với ngân hàng là điều không thể tránh khỏi và phải tìm mọi cách để có được sự ủng hộ của giới tiền tệ thì mới có thể đạt được mục đích của mình, doanh nghiệp mới vận hành bình thường được và quy mô sản xuất của doanh nghiệp mới có khả năng mở rộng hơn. Nếu quan hệ không tốt với giới tiền tệ thì những ảnh hưởng doanh nghiệp phải nhận thật khó mà lường hết được.

#### **1 - Giữ nghiêm uy tín**

Không chỉ ở Trung Quốc mà hầu như ở khắp nơi trên thế giới, uy tín là điều rất quan trọng đối với giới tiền tệ. Trong quá trình giao tiếp giữa doanh nghiệp và giới tiền tệ, việc giữ chữ tín là điều vô cùng quan trọng, không thể có chút gì hàm hồ, nếu không mọi cố gắng của bạn sẽ trở thành công cốc. Cho nên, khi doanh nghiệp đến ngân hàng vay tiền, dứt khoát phải tính đến khả năng trả theo hạn và cả những nhân tố khác có thể xuất hiện, để làm sao cho mình luôn là người "giữ được chữ tín". Nhưng nếu như do doanh nghiệp vì rất nhiều nguyên nhân mà đã nhiều lần thất tín thì bản thân ngân hàng sẽ mất niềm tin vốn đã có từ trước với doanh nghiệp. Ngược lại, nếu doanh nghiệp luôn giữ đúng chữ

tín, sự việc chắc chắn sẽ không xảy ra tiêu cực được, quan hệ giữa doanh nghiệp và ngân hàng sẽ càng chặt chẽ và hòa hợp hơn. Bởi giới tiền tệ biết rất rõ tiền của họ chỉ có cho người khác vay mới sinh lợi được, đương nhiên họ muốn cho những nơi đáng tin cậy và độ an toàn cao vay. Nếu đối tượng vay là một doanh nghiệp luôn giữ chữ tín thì doanh nghiệp đó luôn dễ dàng có được tiền khi cần và còn được hưởng cả những chế độ ưu đãi khác nữa. Từ đó có thể thấy rằng: khi doanh nghiệp và giới tiền tệ quan hệ với nhau thì việc giữ chữ tín thật vô cùng quan trọng!

## 2- Để cho các đơn vị tiền tệ có cảm giác an toàn

Chúng ta không thể coi nhẹ điểm này: giới tiền tệ cũng là một thực thể kinh tế, mà là một thực thể rất đáng được chú ý. Khi doanh nghiệp đưa đơn xin vay tiền đến ngân hàng, nhất thiết phải trình bày rõ dùng số tiền đó vào việc gì và hiệu quả kinh tế của nó ra sao. Khi làm việc này, cần đặc biệt chú ý tới vấn đề phương pháp sao cho có thể làm cho ngân hàng nhận thức được việc đầu tư của bạn nhất định sẽ sinh lời một cách chắc chắn, nên việc vay tiền tuyệt đối sẽ không có vấn đề gì trục trặc xảy ra cả.

## 3- Luôn giữ mối liên hệ với giới tiền tệ

Sau khi doanh nghiệp vay được tiền, vẫn luôn cần thường xuyên và kịp thời thông báo cho giới tiền tệ tất cả những thông tin có liên quan, định kỳ báo cáo tình hình tiến triển của các hạng mục đầu tư và sự quay vòng của tiền tệ. Khi họ tới doanh nghiệp kiểm tra các tình hình có liên quan thì bạn phải tiếp đón chu đáo, nhiệt tình; chủ động báo cáo, công bố những tư liệu có liên quan; tích cực phối hợp với họ để hoàn thành việc kiểm tra. Chỉ có như vậy thì doanh nghiệp mới giữ được quan hệ lâu dài và tốt đẹp với ngân hàng và ngược lại, họ mới phấn khởi, tin tưởng để hợp tác tiếp tục. Nhưng thực tế, một số doanh nghiệp lại không làm như vậy, sau khi đã vay được tiền, họ liền quay mặt đi và cho rằng đây là lúc ngân hàng phải cần đến họ; nếu như làm như vậy thì chính là tự cắt đứt đường đi của mình về sau.

## IV. Giao thiệp với đơn vị sở tại như thế nào?

Trung Quốc có câu ngạn ngữ "anh em xa không bằng láng giềng gần", quan hệ giữa doanh nghiệp và sở tại được coi là quan hệ gần, "quan hệ làng xã".

Biết kết bạn chính là điều rất tuyệt vời. Các doanh nghiệp nhỏ thường ở các thị trấn có vị trí địa lý đặc biệt. Rất nhiều các doanh nghiệp hương trấn, doanh nghiệp tư nhân được đặt ở đây. Những đơn vị này có quan hệ nhiều mặt với địa phương, ví dụ như về nhân lực, về quan hệ giữa ông chủ với quần chúng nhân dân, với một số tổ chức sở tại (như chính quyền, công an...) phải mật thiết và rất tế nhị. Tất cả mọi người luôn nhìn thấy nhau, có việc là phải quan tâm, thông cảm với nhau, cùng nhau xây dựng một khu vực văn minh "thiên thời, địa lợi, nhân hoà". Ngược lại, nếu các mối quan hệ này xử lý không được tốt, sẽ tạo ra mâu thuẫn và xung đột giữa hai bên.

Doanh nghiệp nhỏ cần xử lý thỏa đáng mối quan hệ đó và phải bắt đầu từ các mặt dưới đây:

### 1. Các cá nhân phải hiểu nhau

Đây là khâu then chốt, là tiền đề để khai thông và xử lý mọi việc sau này. Nếu xây dựng được một cơ chế ổn định và hiệp thương với đơn vị sở tại thì hoàn toàn có thể cảm thông lẫn nhau, hóa giải được mâu thuẫn, đề phòng được những bất trắc có thể xảy ra. Doanh nghiệp phải có người chuyên trách lo việc này và cần phải biết lợi dụng các cuộc hội họp ở địa phương để tuyên truyền cho hoạt động của mình; ngoài ra, chủ yếu là dựa vào quan hệ cá nhân để tìm hiểu công tác của địa phương, của gia đình họ...

### 2- Phải giữ cho môi trường tốt

Điều này chủ yếu là chỉ những vấn đề bất lợi cho địa phương do doanh nghiệp gây ra, mà doanh nghiệp đóng tại địa phương lại cần phải làm lợi cho nhân dân địa phương, cải thiện đời sống cho nhân dân ở đó. Điều này đã được doanh nghiệp và công chúng thừa nhận, nếu không họ sẽ không cho doanh

nghiệp tồn tại ở địa phương mình.

### 3. Tăng cường một số thiết bị

Tăng cường một số thiết bị y tế trong bệnh viện, các thiết bị đảm bảo an toàn sức khỏe trong sân vận động, bể bơi; đồng thời tổ chức các hoạt động đối ngoại như mở triển lãm, chiếu phim v. v... Nhưng nếu chỉ có vậy cũng chưa thể thu được hiệu quả tốt, bởi cư dân ở đây biết rằng, tất cả những thiết bị đó vẫn là sở hữu của doanh nghiệp, tuy có phục vụ họ theo yêu cầu. Do đó, cần phải có khẩu hiệu để khích lệ động viên họ, đại loại như "Hoan nghênh các bạn đến sử dụng" chẳng hạn. Những công việc này cần phải ủy nhiệm cho người làm công tác văn hóa văn nghệ đảm nhiệm mới có hiệu quả tốt được.

### 4- Công tác quyên góp hiến tặng

Tham gia các hoạt động công ích ở địa phương như phụ trách công tác điều trị cho người bệnh, giúp đỡ các thiết bị cho trường học, nhà dưỡng lão, phúc lợi cho người tàn tật, sửa chữa đường xá cho địa phương v.v. . . Kịp thời ủng hộ, giúp đỡ khi địa phương xảy ra các vấn đề như hỏa hoạn, dịch bệnh, lũ lụt v.v... Thông qua những hoạt động này để tranh thủ sự tin yêu và tín nhiệm của công chúng địa phương.

### 5- Tiếp thu lãnh đạo

Phải chú ý giữ mối quan hệ với những quan chức đứng đầu địa phương. Phải biết đi lại với họ để qua các câu chuyện, trao đổi cùng nhau giải quyết các vấn đề nảy sinh, để các quan chức địa phương hiểu được hiện trạng và tương lai phát triển của doanh nghiệp, vị trí của những sản phẩm của doanh nghiệp trong thị trường, những cống hiến của doanh nghiệp cho địa phương làm cho họ tin tưởng và ủng hộ doanh nghiệp.

### 6- Làm đẹp môi trường

Thông qua việc làm đẹp môi trường trong nội bộ và xung quanh để cư dân xung quanh hưởng thụ cái đẹp sạch của môi trường, phát huy tác dụng xanh sạch đẹp môi trường.

### 7- Bảo vệ an toàn

Vấn đề an toàn của địa phương cũng là một phần trách nhiệm của doanh nghiệp, cần chi tiền ra thì phải chi, cần rút người ra để làm cũng phải rút, luôn luôn tạo ra hình tượng "người canh gác" cho địa phương.

## **V. Giao thiệp với những người cùng nghề như thế nào?**

Trong thị trường hiện tại, tồn tại rất nhiều những doanh nghiệp cùng kinh doanh một loại mặt hàng hoặc cùng một loại dịch vụ nên thường xuyên phải cạnh tranh nhau gay gắt để tồn tại. Từ khi doanh nghiệp bắt đầu bước vào thị trường, ai cũng muốn tìm cách để tồn tại, đó là một thực tế khách quan. Nhưng trong xã hội hiện đại, nhất là là buổi bình minh của xã hội hiện đại Trung Quốc, câu nói "cùng nghề là oan gia cần được xem xét lại. Bởi vì trong cuộc cạnh tranh thương mại có xu hướng ngày càng gay gắt này, chỉ có kết bạn với những người cùng ngành nghề, cùng hợp tác với nhau mới có thể tăng cường được thực lực, giành được ưu thế lớn hơn, để từ đó giữ được một chỗ đứng chắc chắn trong thị trường. Thực ra, trong cuộc cạnh tranh gay gắt đó, những người gọi là đối tác của bạn cũng phải chịu mọi áp lực như bạn. Do vậy, bạn sẽ có nhiều cơ hội để kết bạn với những đối tác cạnh tranh của mình. Thương nhân Trung Quốc khi tham gia cạnh tranh thị trường để phát triển kinh tế, tuy cuộc cạnh tranh với đối tác là một mất một còn, nhưng chớ quên rằng; đối tác cạnh tranh của bạn cũng có lúc giúp đỡ bạn.

### 1- Kết bạn với người cùng ngành là một hướng đi tốt

Những thương nhân thông minh trong cuộc cạnh tranh gay gắt không chỉ nhìn thấy những áp lực do cạnh tranh mang lại để từ đó mà từ chối quan hệ với đối tác, càng không coi đối tác là kẻ thù của mình; họ biết đồng thời với cạnh tranh, còn phải cố gắng lớn để kết bạn với đối tác, tăng cường quan

hệ hợp tác với họ trong một số mặt nào đó để đảm bảo một vị trí có lợi trong cạnh tranh thị trường. Thương nhân Trung Quốc không chỉ cần phải biết bốn biển đều là bạn bè", mà còn phải thấy "nhiều bạn sẽ nhiều đường đi hơn", nhìn thấy tác dụng lớn lao của bạn bè.

(1) Mượn sức mạnh của bè bạn để bổ xung những chỗ thiếu của mình:

Trong xã hội Trung Quốc hiện nay, công tác quản lý kinh doanh thường xảy ra tình trạng sau: phải khó khăn lắm mới liên hệ được một vụ làm ăn lớn, nhưng khách hàng lại yêu cầu phải hoàn thành trong một thời gian nhất định, mà nếu chỉ riêng doanh nghiệp mình làm thì sẽ không xong được, Trong trường hợp đó, một doanh nghiệp kém cỏi sẽ từ chối vụ làm ăn, như vậy vừa để mất cơ hội lại mất cả lợi nhuận, còn làm tổn hại hình ảnh đơn vị mình, ảnh hưởng xấu tới khả năng phát triển về sau. Biện pháp tốt nhất lúc đó là mượn sức mạnh của "đồng nghiệp" để hoàn thành công việc của mình. Từ thực tế rất đơn giản đó, chắc hẳn bạn đã nhận rõ rằng: ngoài việc phải cạnh tranh với đối tác còn phải biết hợp tác với họ nữa, cần phải giao thiệp với họ. Đây là điều rất quan trọng! Khi bạn giúp người khác, sẽ có ngày có người giúp lại bạn, cái bạn bỏ ra không hề lãng phí, bạn sẽ được đền đáp lại. "Lợi cho người cũng là lợi cho mình", ý nghĩa của việc làm trên chính là ở chỗ đó.

(2) Khi cần thiết phải liên kết lại để đối phó với đối tác khác

Cùng với việc nhất thể hóa kinh tế quốc tế đang đến gần, trong kinh tế thị trường hiện đại, đối tác cạnh tranh của doanh nghiệp ngày càng nhiều, phạm vi ngày càng rộng lớn hơn, thậm chí còn mang tính toàn cầu. Cục diện đa nguyên hóa chủ thể cạnh tranh làm cho một người này có thể liên kết với một đối tác cạnh tranh khác để hình thành một "chiến tuyến" thống nhất, cùng nhau đối phó với một đối tác cạnh tranh lớn hơn để giữ được thị phần của mình trong thị trường có hạn đó. Trong xã hội Trung Quốc, kinh tế thị trường đang ở giai đoạn phát triển ban đầu, thể chế thị trường còn chưa đủ độ chín do bối cảnh này mà tồn tại rất nhiều cuộc cạnh tranh không bình đẳng. Do đó, các doanh nghiệp liên kết lại để đối phó với một đối tác lớn tỏ ra có hiệu quả hơn.

(3) Trao đổi thông tin, khống chế các hành vi chèn ép người khác có liên quan

Các doanh nghiệp trong cùng một ngành nghề trong cuộc cạnh tranh gay gắt không phải là không trao đổi thông tin cho nhau. Họ luôn tăng cường công tác trao đổi này để làm cho doanh nghiệp có tài liệu khỏi bị kẻ khác lợi dụng mình.

Hội liên hợp hữu nghị giữa các giám đốc ngành in Bắc Kinh là một ví dụ, đây là một tổ chức do các doanh nghiệp ngành in lập ra nhằm thông qua các phân tích, điều tra để giúp các doanh nghiệp in về hai mặt sau: thứ nhất là đưa ra các dự báo về tình hình sản xuất của doanh nghiệp theo mùa vụ trong năm, giúp doanh nghiệp nắm rõ tình hình có thể xảy ra trong tương lai gần; thứ hai là tổng kết tình hình sản xuất theo mùa vụ của các doanh nghiệp, trong đó bao gồm cả lợi nhuận và giá trị ngày công sản xuất... Làm như vậy có rất nhiều điểm tốt, làm cho doanh nghiệp có thể sử dụng được hết nguồn tư liệu của mình, kết cấu đầu tư hợp lý hơn, viễn cảnh đầu tư tốt đẹp hơn. Những tổ chức loại này hiện có rất nhiều trong xã hội Trung Quốc. Tác dụng của nó không chỉ làm tin tức lưu thông giữa các doanh nghiệp mà còn làm cho họ liên kết với nhau lại, có thể định ra được một mặt bằng giá cả thống nhất chung, hoặc có thể khống chế được.

Cái gọi là ngành nghề có liên quan là chỉ những ngành nghề mà sản phẩm của họ có mối quan hệ với nhau, hoặc là dùng để chỉ nó có thể trực tiếp ảnh hưởng đến cơ cấu tiêu thụ sản phẩm của một doanh nghiệp. Nếu một doanh nghiệp đơn độc áp dụng hành động giảm giá trị sản phẩm, cũng làm cho thu nhập lợi nhuận của doanh nghiệp khác cùng sản xuất sản phẩm loại này cũng bị giảm sút theo. Nếu gặp tình trạng này, không nên hành động đơn phương, mà cần phải liên kết với các doanh nghiệp bạn cùng ngành nghề, cùng nhau đoàn kết lại, tạo phản ứng mạnh mẽ với doanh nghiệp kia, thậm chí có thể áp dụng biện pháp mạnh, tăng cường khống chế để giữ cho được lợi ích chính đáng chung.

(4) Cần lấy kinh nghiệm quản lý kinh doanh của bạn hàng làm tấm gương cho mình học tập



Giữa các đồng nghiệp, do cùng một lĩnh vực nghiệp vụ, nhiều người có nhiều kinh nghiệm tốt, đường đi nước bước hợp lí - những điều đó có thể giúp bạn vượt qua những khó khăn; đồng thời nó cũng làm cho mọi người gần nhau hơn, để tìm ra những chỗ chênh lệch giữa mình và người khác để tìm cách hoàn thiện bản thân.

## 2. Giao thiệp với người cùng ngành nghề như thế nào?

Đã là cùng ngành nghề ai cũng phải đứng trước câu nói "Cùng nghề là oan gia". Vì vậy trong việc qua lại với những người cùng nghề cần phải chú ý, bạn chỉ có thể làm một người bạn của "oan gia", mối quan hệ của bạn phải có giới hạn nhất định, hoặc nói cách khác là chỉ là bạn bè ở một số mặt nào đó, bởi dù sao bạn và họ vẫn là đối tác trong thương trường, mà bạn lại luôn muốn giành thắng lợi trong cuộc cạnh tranh gay gắt đó. Dưới đây xin giới thiệu một số vấn đề cần chú ý:

### (1) Không làm tổn hại tới lợi ích của người tiêu dùng

Người tiêu dùng là Thượng đế, bất kỳ doanh nghiệp nào nếu không được họ thừa nhận và ủng hộ thì đều đứng trước nguy cơ sụp đổ. Có thể do nhu cầu tiêu dùng nên những Thượng đế đó một lúc chưa thể có ngay được các hành động đối với sự không công bằng của nhà sản xuất, nhưng cạnh họ luôn có Hiệp hội bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng, cùng với một loạt văn bản pháp luật do nhà nước ban hành cũng nhằm bảo vệ quyền lợi thiết thân của họ; cho nên, bất kỳ sự hợp tác nào giữa các doanh nghiệp đều phải lấy phục vụ lợi ích người tiêu dùng làm trọng!

### (2) Quan hệ tốt với bên cung ứng

Sản xuất công nghiệp hiện đại ngày càng phức tạp. Một doanh nghiệp muốn duy trì sản xuất bình thường, cần không ngừng mở rộng quy mô sản xuất và như vậy phải dựa vào ngành cung ứng nguyên vật liệu, các linh kiện, thiết bị, năng lượng... Không những vậy, họ còn cung cấp những nguyên liệu, thương phẩm giá rẻ, có chất lượng tốt, ảnh hưởng trực tiếp tới sản xuất và chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp. Ngoài ra, họ còn cung cấp những thông tin rất quý giá về thị trường, giá cả, xu thế tiêu dùng cho chúng ta. Như vậy, ta có thể thấy rằng, doanh nghiệp muốn nâng cao lợi ích kinh tế thì quan hệ tốt với bên cung ứng là một trong những biện pháp rất quan trọng. Do vậy trong quá trình hợp tác, cần phải ghi nhớ điều này.

### (3) Phải có mối quan hệ chân thành với bộ phận cung tiêu

Trong quá trình đưa sản phẩm tới tay người tiêu dùng, cơ quan cung tiêu có vai trò rất quan trọng. Do họ đảm nhiệm trọng trách tiêu thụ sản phẩm cho nên quan hệ tốt với họ chẳng những giúp cho sự hợp tác tốt đẹp, mà còn có cơ hội để họ tích cực, chủ động tuyên truyền cho tiếng tăm của doanh nghiệp mình. Điều này vô cùng quan trọng.

## VI. Giao thiệp giữa các ông chủ như thế nào

### 1 - Các loại ông chủ

Con người có tính cách và sở thích khác nhau, nên khi giao thiệp với các ông chủ khác nhau cần phải nhận rõ ông ta thuộc loại người nào mới có thể dễ dàng quan hệ được.

Dưới đây xin giới thiệu năm dạng thường thấy để các bạn tham khảo:

#### (1) Ông chủ ngạo mạn, không có lễ nghĩa

Trong quan hệ thương mại, ta thường gặp một số ông chủ tự cho mình giỏi giang hơn người. Đó thường là người đại diện cho các công ty lớn, họ luôn coi thường các công ty nhỏ; hoặc là người tính cách ngạo mạn, luôn tỏ ra chỉ mình họ là nhất, họ còn có thể là những ông chủ nhỏ nhưng luôn giả bộ rất thâm trầm để tranh thủ giành chủ động. Cử chỉ của những người này thường thất lễ, lời nói như dao cứa, thái độ ngạo mạn. Loại người này khiến người khác dễ gặp là muốn nổi giận, là một điển hình không được hoan nghênh. Nhưng khi ta buộc phải tiếp xúc với họ thì cần xử lý thế nào đây?

Đối phó với những ông chủ thuộc loại này cần dứt khoát, nói ngắn nhưng có sức nặng, không nên nói chuyện nhiều với họ, vì "nhiều lời bất lợi". Khi chưa làm gì đắc tội với họ thì cần hết sức ngăn

gọn, luôn đề phòng cẩn thận để tránh rơi vào bẫy của họ.

Đương nhiên, mỗi người đều có cá tính và sở thích riêng, đều có lập trường và nỗi khổ riêng; những ông chủ loại này có thể là gặp bất lợi trong kinh doanh, hoặc đang bị cấp trên phê bình, hoặc gia đình họ đang có vướng mắc. Do vậy chúng ta cần cảm thông chứ không nên so đo, nói lý với họ, cố gắng đơn giản hóa cuộc gặp là được.

#### (2) Ông chủ thâm thúy:

Đó là những người không chịu để người khác tìm hiểu tâm tư của mình hoặc biết họ đang nghĩ gì; thậm chí khi nói chuyện, họ không đề cập tới chủ đề chính mà thường nói vòng vo. Loại người này ý thức phòng vệ tương đối mạnh, nói chung không muốn bộc lộ điểm yếu của mình cho người khác biết; thậm chí, khi yêu cầu họ đưa ra đáp án hoặc phán đoán, họ lại giả bộ làm như không hiểu để hy vọng đối tác lộ nguyên hình. Thứ tâm tình này ta có thể hiểu và cần phải hiểu được.

Với những người này, bạn chẳng cần nóng vội làm gì, cũng không cần hỏi han nhiều tình hình về họ, lại càng không bộc lộ những tình hình của bản thân, bạn chỉ cần đưa cho họ những tài liệu bạn đã chuẩn bị sẵn (đương nhiên phần quan trọng nhất bạn phải giữ lại) để họ căn cứ vào tài liệu đó đưa ra quyết định cuối cùng, họ càng kín đáo lại càng cần tới bạn hơn.

#### (3) Ông chủ có tính quyết đoán một cách đại khái

Loại người này thoát nhìn tỏ ra rất sáng khoái. Thường khi cuộc gặp đến đoạn cao trào thì đột nhiên đưa ra những quyết đoán, gây ra cho người ta cảm giác như sét đánh ngang tai.

Những người này thường tính rất nóng, không kiên nhẫn nghe người khác nói, tự mình quyết định, một số người tỏ ra rất chắc chắn, tự cho mình là người quyết đoán.

Thực ra, những ông chủ loại này do tính tình nóng nảy nên thường có cảm nhận sai hoặc hiểu sai sự việc, thường quyết đoán rất đại khái nên gây ra những tổn thất khó lường được.

Khi giao thiệp với những người này cần phải bình tĩnh, thông thả, tốt nhất là nói từng việc một, sau mỗi việc cần xin ý kiến ngay và kiên quyết đến cùng rồi mới chuyển sang vấn đề khác. Có như vậy mới tránh sinh ra sai lầm, tránh những phiền hà và những tổn thất về kinh tế không đáng có.

#### (4) Những ông chủ ngoan cố

Những ông chủ cố chấp, ngoan cố thường rất khó đối phó. Bởi vì, dù bạn nói gì chẳng nữa, hầu như họ đều không nghe, luôn giữ ý kiến của họ, ngoan cố đến cùng. Quan hệ với những người này, rất mệt người lại mất thời gian mà thường chẳng mang lại kết quả gì cả. Do đó, khi tiếp xúc với loại người này cần ghi nhớ hai điều: một là nói vừa đủ rồi dừng lại ngay, nếu nói nhiều sẽ chỉ phí công mà thôi; hai là cần nói ngắn nhưng có đủ sức nặng, tốt nhất là nói những chuyện có thể đánh động tới hoặc làm họ phải rung động.

#### (5) Những ông chủ không hề biểu lộ tình cảm gì

Tình cảm và trái tim của con người thường được biểu hiện qua hình thái ngôn ngữ. Trong giao tiếp, nhiều người đưa vào đó để làm công cụ nhằm phán đoán tình hình. Nhưng có một số người lại không hề biểu lộ tình cảm gì cả, có thể nói sự vui buồn hờn giận của họ hầu như vô hình. Loại người này có thể rất thâm trầm, thừa cứng nhắc, giao tiếp với họ cần phải đặc biệt chú ý, có lúc họ nói chuyện với bạn nhưng lại tỏ ra chẳng có gì hứng thú cả, có lúc lại như họ đang tự suy tính gì đó trong đầu mình.

Do đó, khi giao tiếp với họ, trước tiên phải nói tới những thứ có tính chất mãn cảm và kích thích họ để tạo ra sự hứng thú. Người ta thường nói "đôi mắt là cửa sổ của tâm hồn", nhìn mắt có thể hiểu rõ nội tâm họ. Đồng thời quan sát lâu cặp mắt và cảm họ cũng có thể làm cho họ mất tự nhiên, lúc đó họ sẽ chủ động nói tới những việc có liên quan, gây cho bạn chú ý trong giao tiếp, hình thức này được gọi là "Vây Ngụy cứu Triệu".

#### 2 - Bốn nhân tố lớn ảnh hưởng tới quan hệ của ông chủ

Trong đám đông các ông chủ, giữa họ luôn luôn tạo ra các mối quan hệ phức tạp, nhưng mức độ

thân thiết lại không giống nhau. Có mối quan hệ rất thân thiết; nhưng cũng có mối quan hệ luôn đối kháng nhau, tranh giành nhau; lại có những quan hệ rất nhạt nhẽo. Các nghiên cứu tâm lý học cho thấy có bốn nhân tố ảnh hưởng tới mức độ thân mật trong quan hệ, bao gồm:

#### (1) Nhân tố khoảng cách

Khoảng cách về địa lý giữa hai người càng ngắn thì quan hệ giữa họ càng thân thiết hơn. Ngạn ngữ có câu "người thân ở xa không bằng láng giềng gần gũi", khoảng cách càng gần thì người ta càng dễ hiểu nhau hơn. Một công trình nghiên cứu ở Mỹ cho thấy: những người sống trong cùng một tòa nhà, nếu khoảng cách càng gần thì càng dễ xây dựng được mối quan hệ hữu nghị tốt hơn; những người sống khác tầng trong tòa nhà đó thì khả năng trở thành bạn bè lớn hơn nhiều. Ngay những người sống cùng một tầng, nhưng nếu hai hộ cách nhau khoảng 22m thì mối quan hệ bè bạn hữu nghị cũng khác so với khi hai hộ cách nhau 88m. Đặc biệt là những ông chủ có nơi sinh gần nhau cũng dễ tạo thành quan hệ tốt đẹp hơn.

Đương nhiên khoảng cách không phải là nhân tố chủ yếu hình thành mối quan hệ của con người, đặc biệt là trong thời đại thông tin bùng nổ như hiện nay, sự ảnh hưởng của nhân tố này đã yếu đi nhiều, nhưng dù sao nó vẫn là một trong những nhân tố ảnh hưởng quan trọng. Do gần gũi, họ thường xuyên đi lại với nhau thì quan hệ thân mật giữa họ càng được củng cố hơn.

#### (2) Tần suất giao tiếp

Khái niệm này là để chỉ số lần tiếp xúc với nhau. Nói chung, tần số này cao thì càng dễ hình thành quan hệ thân mật hơn, vì số lần tiếp xúc nhiều sẽ dễ hình thành một kinh nghiệm chung, một tiếng nói và sự cảm thụ chung hơn. Đặc biệt là đối với những người mới quen biết nhau thì khoảng cách địa lý và tần suất giao tiếp càng có tác dụng quan trọng cho việc hình thành mối quan hệ thân thiết hơn.

Với một ông chủ, không chỉ đơn giản coi tằm danh thiếp chỉ là danh thiếp, mà cần chuyển hóa nó thành mối quan hệ. Hiện nay, tên một ông chủ trên tằm danh thiếp có thể chẳng có ý nghĩa gì với bạn, nhưng nó cũng là một thứ vốn liếng ngầm" có thể có tác dụng lớn sau này; trước mắt, bạn cũng có thể qua họ mà nắm bắt được một số tình hình và học được không ít điều.

#### (3) Có thái độ giống nhau

Mối quan hệ giữa các ông chủ càng sâu sắc thì bạn càng cảm nhận được rằng: tuy có ông chủ ở gần, qua lại với nhau cũng nhiều nhưng vẫn có một cái gì đó ngăn cản họ. Người thì ưa nịnh trên nạt dưới; người rất thâm thúy; người thì bộc trực; người lại rất nham hiểm, xảo quyệt... Những người có tính cách và phẩm chất giống nhau, đặc biệt là cách nhìn nhận sự việc giống hoặc gần giống nhau dễ dàng có tiếng nói chung hơn, quan hệ cũng tốt hơn. Do đó, thái độ giống nhau sẽ là một nhân tố quan trọng ảnh hưởng tới mối quan hệ.

Nhưng là một ông chủ, đặc biệt là những ông chủ luôn hướng về tương lai - không thể chỉ dựa vào sự tốt xấu của một con người để chơi với họ hay gạt họ ra khỏi cửa, hãy mở rộng tâm lòng - giống như một thung lũng - có thể chứa cả trăm con sông, đó mới là phong độ của một vị tướng soái.

#### (4) Cần bổ sung cho nhau

Trong cuộc sống hiện thực, không chỉ những người có thái độ giống nhau mới hình thành quan hệ tốt với nhau, mà ngay cả những người có nhu cầu, tính cách hoàn toàn trái ngược nhau cũng có thể hình thành mối quan hệ hữu hảo với nhau được: người nóng tính và người dịu dàng có thể sống với nhau rất tốt; người độc đoán chuyên quyền với người quyết đoán ôn hòa có thể kết thành bạn tốt của nhau; người hoạt bát, nói nhiều với người trầm tĩnh, ít nói có thể thành bạn bè thân thiết - giữa hai bên có sự bổ sung cho nhau, thỏa mãn yêu cầu của nhau.

Sự bổ sung cho nhu cầu, lợi ích là cái nút quan trọng để làm quan hệ giữa họ bền chặt hơn, đặc biệt là trong những lúc gặp khó khăn thì càng thấy rõ hơn. Phản ứng dây chuyền "một người được thì người người được theo, một người mất sẽ nhiều người mất theo" thường là một liều thuốc dùng điều chỉnh

mối quan hệ giữa các ông chủ. Do vậy, dù bạn đang rất thuận lợi, cũng chớ quên những người cùng hội cùng thuyền; khi họ yêu cầu giúp đỡ, bạn hãy đưa tay ra giúp họ, có thể họ sẽ là người giúp đỡ rất đắc lực cho sự nghiệp sau này của bạn.

Có rất nhiều nhân tố ảnh hưởng tới mối quan hệ giữa các ông chủ; nhưng điều quan trọng là ông chủ phải biết nhìn về tương lai, phải có ý thức và tầm nhìn đối với sự phát triển; biết tổng hợp các nhân tố đó lại, phân tích cụ thể từng vấn đề - đó là thứ chân lý bất biến của những ông chủ có quan hệ rộng.

### 3. Giao tiếp với những ông chủ lớn như thế nào?

#### (1) Cần phải nắm chắc quan hệ thực lực

Những ông chủ lớn hoặc ông chủ có tiếng tăm rất ít khi gặp gỡ những ông chủ nhỏ, vì vậy nếu được hợp tác hoặc kết bạn với họ thì thật vinh dự; bởi vì qua họ, tầm mắt bạn sẽ rộng mở hơn, sẽ học được nhiều điều mà bình thường bạn không thể học được.

Muốn giao thiệp được với ông chủ lớn thì việc cơ bản nhất là phải nắm được quan hệ thực lực của họ. Dù gì thì họ cũng là một con người chứ không phải thần thánh, họ cũng có các mối quan hệ xã hội, họ có nghiệp vụ, có các ý thích và đặc trưng tính cách khác nhau. Đặc biệt là giới truyền thông hiện nay thường quan tâm tới mọi tình hình của họ, qua đó bạn cũng hiểu được một phần về con người họ.

Con người có rất nhiều mối quan hệ xã hội khác nhau, ông chủ lớn cũng vậy. Bạn có thể tìm hiểu được về họ qua lịch sử, quá khứ, tổ tiên, cha mẹ, người thân, bạn bè, con cái của họ.

Tìm hiểu họ qua những nghiệp vụ của họ là con đường ngắn và tốt nhất. Phạm vi kinh doanh của họ chủ yếu là gì, thứ yếu là gì, các công ty con của họ phân bố như thế nào, người lãnh đạo ở đó là ai, trong khoảng thời gian bao lâu thì ông chủ lớn đi kiểm tra các công ty nhỏ, công ty con...

Tìm hiểu ông chủ lớn qua sở thích và hứng thú của họ: ông ta thích những hoạt động gì, thích vật phẩm gì, thích người có tính cách ra sao, họ thích hoặc hay tham dự các cuộc hội họp gì, phương thức nghỉ ngơi và giải trí của họ ra sao, hay đi tới những nơi nào v. v...

Tóm lại, khi muốn kết giao với một ông chủ lớn mà lại không có cơ hội thì bạn hãy bắt đầu tìm hiểu theo những điều nói trên và chắc chắn sẽ phát hiện ra một số cơ hội nào đó.

#### (2) Tạo không khí cho buổi gặp đầu tiên

Khi bạn phát hiện hoặc tạo ra được cơ hội gặp ông chủ lớn, cái quan trọng nhất là tạo ra không khí đặc biệt cho buổi gặp mặt đó. Bởi vì, trong một đám đông rất nhiều nhân vật, có lẽ bạn chỉ là một thành viên rất bình thường, có khi còn không có dịp nói một lời nào với họ là đằng khác.

Trong việc lựa chọn vị trí, tất nhiên phải cố gắng chọn được nơi càng gần ông chủ lớn càng tốt, sao cho ông ta có thể phát hiện ra bạn để bạn có cơ hội xây dựng được mối quan hệ với ông ta.

Đồng thời, phải biết cách ăn mặc cho thật có cá tính, vì lần tiếp xúc đầu tiên, người ta thường quan sát cách ăn mặc để tạo ra ấn tượng đầu tiên. Trang phục biểu hiện cá tính, đặc trưng của con người để làm người khác thấy rõ nhất.

Cần đối mặt trực tiếp với những việc mà họ quan tâm để kích thích họ, nhanh chóng phát hiện ra những việc mà đối tác chú ý tới, tìm ra những lời nói thích hợp, nắm được sự chú ý của đối tác, kích thích hứng thú của đối tác, lời nói phải có sức mạnh nhưng ngắn gọn có tính sáng tạo độc đáo, làm đối tác rung động, để lại ấn tượng tốt cho đối tác.

#### (3) Phương pháp để lọt vào mắt xanh của ông chủ lớn

Thể hiện năng lực của mình một cách thích đáng là phương pháp quan trọng để có thể lọt vào mắt xanh của ông chủ lớn. Những ông chủ lớn thường thích tài năng, yêu người tài; nếu bạn luôn tỏ ra tán đồng ý kiến của họ mà không dám đưa ra những kiến giải của chính mình thì họ sẽ có cảm giác không hay về bạn. Do vậy, biểu hiện một cách thích đáng tài năng của bản thân sẽ làm cho ông chủ lớn thích bạn. Đương nhiên, bạn không nên biểu hiện một cách thái quá, khiến cho người nghe dễ sinh ra cảm giác bạn muốn khoe khoang để lấy lòng ông chủ lớn.

Tìm cách tặng quà cũng là một phương pháp lấy được tình cảm của ông chủ lớn. Nhưng phải căn cứ vào tình huống cụ thể chứ không thể mọi lúc đều giống nhau được và càng không thể nhờ qua người khác. Quà tặng không nhất định là món quà đắt tiền, mà phải là thứ mà họ thích; đồng thời cách tặng cũng hết sức tế nhị, bắt đầu ngay từ khi đóng gói đã phải thể hiện phong cách của bạn. Cũng có lúc, có thể đưa quà cho vợ ông ta, hiệu quả đạt được cũng không hề kém.

Viết thư là một cách để trao đổi tư tưởng, tình cảm của bạn. Cùng với sự phát triển của ngành thông tin và công nghệ máy tính ra đời, rất nhiều người sử dụng điện thoại, fax, thư điện tử... để liên lạc với nhau; ít khi viết thư cho nhau. Thực ra, ai ai cũng muốn có người bạn để tâm tình, lúc đó thư tín là một phương thức tốt nhất. Trong một bức thư, bạn không phải quá lo lắng vì có thể giao lưu tương đối thoải mái. Có lẽ, bạn chỉ cần bỏ ra vài phút cũng đã có thể tương đương với việc cùng họ giao lưu trong vài giờ liền rồi. Do vậy, thư mang lại không gian tưởng tượng rất lớn. Đương nhiên cần phải chú ý: chữ viết trong thư không thể quá cầu thả, cũng không nên dùng cách đánh máy để làm cho người ta có cảm giác không chân thành.

## **VII. Những doanh nghiệp có quan hệ rộng không hề bị thua thiệt**

Sự thành công của con người có quan hệ rất lớn tới nhân duyên, cũng giống như sự thành bại của một doanh nghiệp cũng có mối quan hệ rất lớn đến vai trò của các bộ phận trong doanh nghiệp đó. Một doanh nghiệp lớn phải ý thức được điều đó để tính toán đến lợi ích lâu dài cho doanh nghiệp và xã hội và cần phải luôn cố gắng để tạo dựng nên một hình ảnh đẹp cho chính mình. Đây vừa là yêu cầu khách quan trong thời buổi cạnh tranh gay gắt này, vừa phù hợp tới lợi ích chung của công chúng trong xã hội. Điều đó có nghĩa là doanh nghiệp phải xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp với công chúng trong xã hội.

### **1- Doanh nghiệp cần có quan hệ với người tiêu dùng**

Người tiêu dùng là những người tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp, họ có thể là một cá nhân hay một tổ chức nào đó. Ở những nước có nền kinh tế hàng hóa phát triển, những người này được coi là Thượng đế của doanh nghiệp và đó là một quan điểm hoàn toàn đúng đắn. Do đối tượng chủ yếu của doanh nghiệp là người tiêu dùng, nên mọi suy nghĩ và hành động đều phải xuất phát từ lợi ích của họ, đó chính là bí quyết của sự thành công của nhiều doanh nghiệp.

Với người tiêu dùng, mua hàng mới chỉ là sự bắt đầu, tiêu dùng còn phải có cả một quá trình, bắt đầu từ trả tiền lấy hàng, đóng gói vận chuyển, lắp đặt, sửa chữa những sự cố cho tới tận khi sản phẩm hết khả năng sử dụng. Tất cả các khâu đó, người tiêu dùng và nhà sản xuất đều phải có quan hệ với nhau; doanh nghiệp cần phải suy nghĩ cho cả quá trình này để mang lại cho người tiêu dùng sản phẩm tốt nhất, phục vụ họ nhiệt tình, theo dõi cả quá trình sử dụng sản phẩm của họ cho tới cùng.

Sản phẩm tốt là cơ sở vật chất của mối quan hệ tốt giữa doanh nghiệp và người tiêu dùng. Quan hệ với khách hàng được hình thành bởi họ mua sản phẩm của mình, cho nên nếu không cung cấp sản phẩm tốt cho họ thì mối quan hệ đó sẽ không ổn định. Vì vậy, phải căn cứ theo yêu cầu của họ để cung cấp những sản phẩm tốt nhất.

Doanh nghiệp có đưa ra được chế độ phục vụ sau bán hàng tốt hay không cũng là một vấn đề quan trọng để xử lý mối quan hệ giữa hai bên. Hiện nay, rất nhiều doanh nghiệp thực hiện chế độ "ba đảm bảo" (đảm bảo sửa chữa, đổi hàng và trả lại hàng) cho khách, đó là một tiến bộ lớn so với trước kia khi hàng ra khỏi cửa là hết trách nhiệm, nhưng cũng còn lâu mới đạt tới yêu cầu làm khách hàng thực sự hài lòng và yên tâm, mà chỉ mới đạt tới mức mang lại lòng tin cho khách "có bệnh thì chữa" mà thôi.

Giải quyết những khúc mắc chính là điều chỉnh và giải quyết những mâu thuẫn, hiểu lầm giữa hai bên. Trong quá trình đó cần phải có thái độ thành khẩn, phải kịp thời và nhanh chóng trả lời và giải quyết những vấn đề do khách hàng đưa ra.

## 2. Mối quan hệ giữa doanh nghiệp và đơn vị cung ứng

Trong quá trình kinh doanh sản xuất, thái độ của người tiêu dùng có ảnh hưởng mang tính quyết định đến những phát sinh trong mối quan hệ giữa hai bên, nhưng cũng không thể coi nhẹ mối quan hệ với cơ quan, đơn vị cung ứng.

Sản xuất công nghiệp hiện đại ngày càng phức tạp, doanh nghiệp muốn duy trì sản xuất bình thường, tất nhiên phải dựa vào đơn vị cung ứng, vì họ cung cấp các loại nguyên liệu, linh kiện, thiết bị, năng lượng... Mặt khác, nhà cung ứng có thể cung cấp nguyên vật liệu, linh kiện với chất lượng tốt, giá rẻ hay không cũng trực tiếp ảnh hưởng chất lượng sản phẩm và chế độ phục vụ sau bán hàng của doanh nghiệp. Ngoài ra, đơn vị cung ứng còn có thể cung cấp cho doanh nghiệp những tin tức về thị trường, nguyên liệu, giá cả, thương phẩm và xu thế tiêu dùng và cả các động thái thương trường, tất cả những cái đó đều là những tin tức rất quý giá. Điều đó cho thấy, duy trì được mối quan hệ tốt đẹp với đơn vị cung ứng là một biện pháp quan trọng để nâng cao lợi ích của doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp hiện đại khi kinh doanh luôn đặc biệt nhấn mạnh tới việc xây dựng mối quan hệ hai bên cùng có lợi với đơn vị cung ứng và mối quan hệ hợp tác thân thiết, thậm chí còn đưa ra một số nguyên tắc cụ thể. Ví dụ như hai bên vừa độc lập tự chủ lại vừa tôn trọng quyền tự chủ của mỗi bên, hai bên thực thi tiêu chuẩn quản lý chung để có quan hệ tốt hơn, hoạt động thương mại của hai bên cần phải suy nghĩ tới lợi ích của người tiêu dùng...

Mối quan hệ này được duy trì chủ yếu dựa vào các nhân viên mua - bán hàng, do đó cần phải coi trọng những nhân viên này, thông qua họ để thiết lập mối quan hệ tốt đẹp giữa hai đơn vị. Ngoài ra, cần phải thúc đẩy việc trao đổi tin tức giữa hai bên. Phương thức trao đổi đó có thể bao gồm: thăm viếng cá nhân, mở các buổi chiêu đãi, đón tiếp khách đến thăm, mở các cuộc toạ đàm, mời đối tác đến thăm quan đơn vị..., còn có thể sử dụng các phương tiện báo chí, truyền hình, các tạp chí nghiệp vụ; quảng bá các báo cáo, các chính sách có liên quan và nhiều vấn đề khác để tăng khả năng hiểu biết và hợp tác lẫn nhau.

## 3- Doanh nghiệp và đơn vị cung tiêu

Trong thời đại kinh tế hàng hóa hiện đại này, "thị trường" là một khái niệm rất rộng. Cùng với việc các thông tin, vận tải và quan niệm của mọi người đã được thời đại hoá, bất kỳ sự xa cách nào về địa lý, hành chính đều không ngăn cản được sự lưu thông của hàng hoá. Trong tình hình đó, việc tiêu thụ sản phẩm từ thời buổi ban đầu tự cung tự tiêu đã chuyển sang hướng ngày càng phụ thuộc vào đơn vị cung tiêu (chuyên lo khâu lưu thông hàng hoá). Trước mắt, rất nhiều đơn vị sản xuất bán sản phẩm theo phương thức này, về cơ bản có hai dạng - một là trực tiếp tiêu thụ và hai là do đơn vị cung tiêu bán trao tay cho khách hàng. Đương nhiên, cách thứ nhất sẽ hạ giá thành sản phẩm hơn, có lợi cho người tiêu dùng và danh tiếng của doanh nghiệp. Nhưng hiện nay, phần lớn doanh nghiệp chọn cách thứ hai, giao phần lớn và cũng có thể là toàn bộ sản phẩm cho đơn vị cung tiêu để họ tiêu thụ, do đó mối quan hệ giữa doanh nghiệp và đơn vị này phải rất mật thiết và nó trở thành một bộ phận quan trọng trong các mối quan hệ đối ngoại của doanh nghiệp.

Đơn vị cung tiêu đóng vai trò quan trọng trong việc tiêu thụ sản phẩm, do đó quan hệ giữa doanh nghiệp và họ luôn là quan hệ hợp tác, hữu hảo, trong sáng, có thể thúc đẩy công tác tuyên truyền cho sản phẩm và duy trì tiếng tăm cũng như thanh danh của doanh nghiệp. Đương nhiên, sản phẩm của doanh nghiệp có chất lượng tốt, giá rẻ, mẫu mã mới, tiêu thụ tốt, hàng cung cấp nhanh chóng - tất cả những cái đó là những đảm bảo căn bản để duy trì việc kinh doanh của doanh nghiệp. Ngoài ra, doanh nghiệp cần phải đưa ra các chế độ phục vụ thuận lợi nhất cho bộ phận tiêu thụ sản phẩm - ví dụ như các loại phục vụ về kỹ thuật, định kỳ tổ chức giới thiệu phương pháp sử dụng sản phẩm, duy trì các lớp tập huấn bảo dưỡng kỹ thuật cho các nhân viên tiêu thụ để họ hiểu tính năng của sản phẩm, giúp các nhân viên cải tiến phương pháp tiêu thụ, quản lý khâu dịch vụ, xây dựng kế hoạch tiêu thụ sản

phẩm, cải tạo cửa hàng, kho tàng, cải tiến phương pháp xuất hàng...

Xúc tiến mối quan hệ với đơn vị cung tiêu cần phải dựa vào sự trao đổi thông tin lẫn nhau về tình hình kinh doanh cơ bản và tính năng sản phẩm của doanh nghiệp, giúp họ hiểu rõ tiềm năng sản xuất mà tính toán sẵn để có thể mạnh dạn lập kế hoạch tiêu thụ sản phẩm. Ngược lại, doanh nghiệp cũng thông qua trung cầu ý kiến của phía đối tác, hai bên thường xuyên tiếp xúc gặp gỡ nhau để mối quan hệ hợp tác này càng chặt chẽ hơn.

#### 4- Quan hệ giữa doanh nghiệp và cơ quan khoa học kỹ thuật

Có thể nói, mối quan hệ này là mối quan hệ hai bên cùng có lợi, là mối quan hệ hợp tác và giúp đỡ lẫn nhau.

Sự hợp tác giữa doanh nghiệp và cơ quan khoa học, giáo dục có ý nghĩa chiến lược lâu dài đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Bởi vì tất cả các trường học đều đào tạo ra những công nhân viên chức cho xã hội, cho nên doanh nghiệp đầu tư vào giáo dục, trên thực tế chính là đào tạo nhân tài cho mình. Đồng thời, các trường Đại học, các Viện nghiên cứu cũng giúp doanh nghiệp những kỹ thuật mới nhất, giúp cải tiến công nghệ; còn doanh nghiệp có thể cung cấp nhà xưởng, phương tiện để cho cơ quan khoa học nghiên cứu.

Cơ sở của mối quan hệ này là hai bên đều có lợi, cùng nhau hợp tác. Nhưng muốn hợp tác được tốt phải tìm hiểu nhu cầu của đối tác và điều kiện mà mình có thể đưa ra, trên cơ sở đó để xác định hạng mục hợp tác. Ví dụ: doanh nghiệp có thể tạo điều kiện cho học sinh tới thực tập hoặc cung cấp tư liệu tham khảo, cung cấp kinh phí cho nhà trường để nghiên cứu khoa học; cử người có liên quan tới nghe các bài giảng chuyên đề... Ngược lại, trường học có thể đào tạo, bồi dưỡng cho viên chức của doanh nghiệp đưa ra các thành quả nghiên cứu để cùng hợp tác, nghiên cứu sản xuất sản phẩm mới, kỹ thuật mới.

Chỉ cần xử lý thật tốt các mối quan hệ trên, doanh nghiệp của bạn ắt thành công.

### **VIII. Tình người là một tài sản vô giá**

Cạnh tranh thương trường đương nhiên là rất gay gắt và tàn khốc, nhưng cũng có lúc lại cần phải biểu lộ tình cảm ấm áp. Trong thương trường, có lúc bạn cảm thấy cần phải giúp đỡ một người bạn nào đó làm một việc gì đấy chẳng hạn, nhưng tình người đó lại có thể tạo thành một gánh nặng tâm lý cho đối tác.

Tình người trong thương trường nhằm tới cái đích là để cho người khác cảm thấy nợ anh một chút tình; nhưng nếu làm một việc tốt cho người khác mà lại muốn được đền đáp lại thì hiệu quả sẽ giảm đi rất nhiều.

Một số ông chủ có thói quen ghi lại những việc tốt bản thân làm cho người khác và những việc tốt mà người khác làm cho mình để so sánh cân nhắc, làm như vậy thật không thông minh chút nào.

Một ông chủ sáng suốt cần phải biết làm thế nào để có được tình người với nhân viên của mình và những ai không cần phải làm như vậy.

Ví dụ: anh giúp đỡ một người bạn của ai đó mà căn bản đối tác lại không hề biết chuyện đó thì đương nhiên họ sẽ không thể biết để cảm ơn anh được, việc làm đó coi như bằng không. Sau khi bạn làm một việc tốt cho người khác cũng cần phải cho họ biết.

Tình người thuần túy cũng là chuyện thường gặp trong thương trường nhưng nếu bạn làm quá lộ liễu lại rất dễ bị hiểu lầm hoặc gây cho họ cảm giác nợ nần. Mặt khác, dụng ý tốt của bạn chưa chắc đã phù hợp với lợi ích của người khác, rất có thể làm họ nổi giận hoặc không cảm kích gì cả. Ví như việc cứu một người đang sắp chết đuối, nếu bạn dùng sức quá mạnh để lôi anh ta chẳng may làm gãy cả tay anh ta thì tuy cứu được người nhưng họ đâu có cảm ơn anh.

Phương pháp sáng suốt là bỏ ra chút thời gian đến thăm một ai đó, mời họ tới một nhà hàng tương đối có tiếng tăm để cùng ăn cơm và cùng nói chuyện, những câu chuyện mà bình thường chỉ cần nói

một hai phút là xong: Hoặc cũng có thể gọi điện thoại cho họ hoặc viết một bức thư dài để bày tỏ tư tưởng của mình.

Có lúc, tình người khiến người ta cảm động nhất lại là gián tiếp. Vigny và Bowb là bạn buôn bán với nhau, Vigny biết được con trai bạn mình là một fan hâm mộ cuồng nhiệt của ca sỹ người Mỹ Jackson, ông bèn gọi điện cho bạn hỏi xem con trai bạn có thích đi xem buổi biểu diễn của ca sỹ này do chính ông đứng ra tổ chức hay không, cậu con trai biết tin vô cùng vui sướng, còn ông bạn cũng vô cùng cảm kích.

Nếu bạn muốn quan hệ giữa bạn và một người bạn khác càng thân thiết hơn thì hãy làm một việc gì đó cho con cái của họ. Con cái vui vẻ thì chắc chắn bố mẹ chúng cũng rất vui vẻ. Việc này có lúc rất dễ làm, nhưng để cho người khác cảm động vì sự lương thiện của bạn lại không dễ dàng, làm việc tốt cho con cái họ còn tốt hơn nhiều là làm việc tốt cho chính bản thân họ.

Gia đình của người bạn là một yếu tố vô cùng quan trọng. Liệu bạn có quan tâm hoặc bỏ thời gian để tìm hiểu hoàn cảnh gia đình của họ chưa? Thực ra, gia đình họ chính là nơi chứa năng lượng thông tin rất lớn.

Nếu bạn muốn là người tràn đầy tình cảm khiến người khác cảm kích, bạn hãy trở thành người trung gian giữa họ, đưa những người không trực tiếp ảnh hưởng gì tới bạn xích lại gần nhau, như vậy cả hai bên đều sẽ nhớ tới công lao của bạn.

Nhưng tình người dù lớn hay nhỏ, dù dài hay ngắn thì điểm quan trọng nhất vẫn là phải để cho đối tác biết vì sao bạn làm được hoặc không làm được.

Tuy đó chỉ là những việc nhỏ nhưng người ta lại nhớ rất lâu. Tuy với mình chỉ là chuyện nhỏ nhặt, cũng không phải là chuyện phải hứa hẹn điều gì nhưng lại in rất lâu trong tâm trí người khác. Thời gian cứ thế qua đi, nhưng rất có thể đến một ngày nào đó, người ta lại đột nhiên nhắc tới chuyện đó và nhớ ngay tới bạn, nhớ tới những điểm tốt của bạn; chính ấn tượng tốt đẹp và sâu sắc đó sẽ làm cho cuộc sống của bạn và việc làm ăn của bạn thu được lợi rất lớn. Tình người rõ ràng là một thứ của cải quý giá không thể cân đong đo đếm được trong các hoạt động kinh doanh của bạn, nó sẽ làm cho cuộc sống thêm phong phú, thực hiện được giá trị của bạn và thực hiện những hành động lý tưởng. Tất cả những cái đó, suy cho cùng, sẽ làm cho bạn hạnh phúc, tạo ra cho bạn ý thức tin vào sự thành công trong sự nghiệp của mình. Nói tóm lại, bạn sẽ trở nên luôn luôn vui vẻ, yêu đời. Mà tình người không chỉ mang lại của cải cho bạn, mà còn có thể làm cho bạn vui vẻ, được mọi người yêu quý. Cần nhớ rằng "gian thương" chỉ tạo ra sự đặc ý nhất thời, chứ không mang lại một cuộc đời đẹp đẽ, thi vị được. Chỉ có "làm việc thiện vì người"; "cùng nhau phát tài" mới làm cho bạn thành công mãi mãi và không bao giờ cảm thấy cô đơn mà thôi.



## **Chương bốn: Lợi dụng thông tin để kiếm tiền như thế nào?**

### **I. Người mù cưỡi ngựa mù là tự tìm đến cái chết**

Dựa vào tin tức để phát tài là một "pháp bảo" không thể thiếu trong làm ăn buôn bán, không có thông tin thì người kinh doanh sẽ giống như người mù, khi tới ngã ba đường sẽ không biết đi lối nào cả.

Thông tin nhanh nhạy, sự nghiệp sẽ phát triển. Trong thời buổi thị trường biến động rất nhanh chóng, người kinh doanh phải có đủ năng lực ứng biến, kịp thời đưa ra những quyết sách chính xác, mà cơ sở của những quyết sách đó chính là lượng thông tin nhanh nhạy, nhiều, kịp thời và chuẩn xác. Thị trường thường xuất hiện một số tình trạng như sau: người tiêu dùng có tiền nhưng luôn phàn nàn không mua được sản phẩm vừa ý; ngược lại thì doanh nghiệp và các cửa hàng lại không bán được sản phẩm, lượng tồn đọng rất lớn. Nguyên nhân căn bản là sản phẩm không có đường tiêu thụ hợp lý, tạo ra hiện tượng sản xuất và tiêu dùng tách rời nhau. Rất nhiều người kinh doanh thiếu ý thức thông tin, không điều tra thị trường, sản xuất theo ý chủ quan của mình hoặc sản xuất theo người khác, kết quả là bị thất bại trong cạnh tranh. Một số nhà kinh doanh tuy rất coi trọng thông tin, nhưng thường không nhanh chóng đưa ra các quyết sách khi nhận được thông tin nên thường bị lỡ nhiều cơ hội tốt, hoặc do nhận được những thông tin không chính xác mà dẫn đến có những quyết sách sai lầm. Do vậy có thể thấy rằng: muốn có chỗ đứng trong thương trường, dứt khoát phải có ý thức thông tin thật cao, thông qua các biện pháp để nắm bắt được các thông tin hữu ích, từ đó nắm quyền chủ động trong thị trường. Nếu một nhà kinh doanh không kịp thời nắm bắt tình hình thiên biến vạn hóa của thị trường thì chắc chắn sẽ bị thất bại trong cạnh tranh.

Thông tin là nguồn tài nguyên đặc thù để cho các nhà kinh doanh kiếm tiền; nếu vận dụng nó chính xác thì sẽ có cơ hội phát triển kinh doanh rất tốt. Xã hội hiện đại thì thông tin là đặc trưng vận hành chủ yếu của nó, nếu không có thông tin thì không thể làm kinh doanh được. Nếu không nắm được thông tin chính xác sẽ làm cho hoạt động kinh doanh bị thất bại. Ở nước ngoài có một câu nói rất phổ biến là: Nắm chắc thông tin chính là nắm chắc vận mệnh của người kinh doanh, mất thông tin là mất cơ sở sinh tồn. Do đó, có thể nói rằng - những thông tin có hiệu quả là sinh mệnh của những người kinh doanh muốn làm nên sự nghiệp, chính nó mang lại nguồn của cải cho các nhà kinh doanh.

Thực ra, nhà kinh doanh cần sớm biết rằng thời đại mà chúng ta đang sống là thời đại nào? Rất nhiều người đều công nhận đó chính là thời đại thông tin, thông tin là linh hồn của sự nghiệp, là máu chót của thành công. Rõ ràng, cuộc cách mạng thông tin trên toàn thế giới đã đưa loài người bước vào kỉ nguyên mới, sự phát triển của bất kì quốc gia hoặc vùng lãnh thổ nào đều phải dựa vào sự phát triển của kỹ thuật thông tin, ai không nắm được thông tin sẽ chịu thiệt thòi, ai biết tận dụng mạng thông tin (tận dụng những thông tin hữu ích) người đó sẽ nắm được cơ hội phát tài.

Trong thương trường, mọi người đều phải tỉnh táo và cần biết rằng - thông tin có ở mọi nơi, thông tin mang lại của cải và sự phát đạt cho mọi người. Trong cuộc sống hàng ngày cũng như trong báo chí, ta thường nghe thấy các thông tin như: chỉ một nguồn tin mà cứu sống được cả nhà máy, chỉ một nguồn tin mà kiếm ra được rất nhiều tiền, chỉ một tin mà biến một người nghèo thành người rất giàu..., những tin tức đó rất nhiều.

Có một câu chuyện đã được đăng tải trên báo chí rằng: Trọng Tùng trước kia là một viên chức của một công ty nọ, có một lần khi anh ta sang Đài Loan du lịch, vô tình nghe được câu chuyện - nói quả và lá non của cây Thạch lựu có thể chữa được bệnh đái đường và giảm béo. Anh ta rất phấn khởi và nghĩ rằng - do kinh tế ngày nay rất phát triển, cuộc sống khá sung túc, lượng mỡ và nhiệt lượng mà con người nạp vào cơ thể tương đối phong phú, nhưng một số người lại ít rèn luyện cho nên lượng mỡ trong cơ thể quá nhiều dẫn đến chứng béo phì và đái đường tăng lên, người mắc các chứng này bao gồm cả người già lẫn người trẻ và thiếu niên nhi đồng, do vậy nếu có loại thuốc không chế được nó thì chẳng phải là quá tốt sao? Trọng Tùng đã mang cây Thạch lựu này về đại lục, mời một chuyên gia đến

phân tích. Kết quả cho thấy loại cây này quả thật có tác dụng chữa trị được hai chứng bệnh nói trên, ngoài ra nó còn có tác dụng thúc đẩy tuần hoàn máu, giảm thiểu sự tích mỡ trong cơ thể, có tác dụng tốt đối với sự phát triển của trẻ em. Trong đó, phần lá non của cây có tác dụng giảm béo rất mạnh, mạnh hơn cả những điều mà Trọng Tùng tưởng tượng. Trong niềm vui khôn xiết đó, Trọng Tùng tràn đầy tự tin đã bắt tay vào mở một "Công ty thực phẩm giảm béo và bệnh đái đường" Ở Tokyo - Nhật Bản. Anh ta đặt mua lượng lớn cây và lá non loại cây này từ nước ngoài, tiến hành xử lý và chế biến thành một loại chè mang hương vị đặc biệt, uống như chè mát rồi tung ra thị trường và rất được hoan nghênh, khách hàng đông nhất là chị em phụ nữ - những người luôn muốn có một thân hình thon thả quyến rũ. Anh ta đã phát tài lớn.

Đương nhiên, trong quá trình thu thập thông tin, người kinh doanh phải biết sàng lọc, phân tích, đánh giá những thông tin đó, nếu không sẽ rất dễ bị nhiễu loạn thông tin và dẫn tới sai lầm; bởi thông tin thường thật giả lẫn lộn, chớ nên nóng vội hễ nghe được thông tin là làm ngay, mà luôn phải giữ cho đầu óc hết sức tỉnh táo, trước tiên phải biết lựa chọn tin, làm rõ giá trị và độ thật giả của nó, sau đó căn cứ vào tình hình cụ thể để sử dụng.

Thông tin tràn ngập khắp nơi nhưng nó chỉ có giá trị với người biết sử dụng nó; một tin tức chuẩn xác, có giá trị sẽ làm cho người biết sử dụng nó đi tới thành công.

Năm 1973, một công ty nọ của Nhật Bản nhận được một nguồn tin của nhân viên tình báo ở Lusaka nói rằng -Zaire đã xảy ra một cuộc đảo chính quân sự, quân đảo chính đang tiến về mỏ đồng ở Zambia. Sau khi phân tích và phán đoán, họ cho rằng quân đảo chính nhất định sẽ cắt đứt giao thông. Sản lượng đồng mà khu mỏ đó sản xuất ra chiếm vị trí trọng yếu trên thị trường thế giới, nếu giao thông ở đó bị cắt đứt, tất sẽ ảnh hưởng tới giá đồng trên thế giới. Trong lúc đó, nguồn tin này hầu như chưa được giới truyền thông chú ý tới, giá đồng ở Luân Đôn vẫn giữ ở mức 860 bảng Anh một tấn. Thế là công ty này quyết định mua một lượng đồng lớn. Ít lâu sau, tình hình diễn ra đúng như vậy, quân đảo chính đã cắt đứt đường giao thông tới khu mỏ, giá đồng nhanh chóng lên cao tới mức 921 bảng một tấn. Lúc đó công ty mới tung hàng ra bán và đã kiếm được một khoản lời rất lớn.

Trong cuộc sống thực tế, những sự kiện khác thường có thể làm cho thị trường đột biến, người nào coi trọng việc thu thập và tìm hiểu các thông tin có liên quan, coi đó như một nội dung quan trọng để dự báo về thị trường thì không những kinh doanh tránh được thất bại mà có lúc còn thu lời rất lớn.

Thế nhưng, người kinh doanh tham gia cạnh tranh thị trường cần biết rằng, thu thập thông tin phải hiểu theo nghĩa rộng - thông tin phải từ nhiều nguồn, không thể chỉ thu thập những thông tin về kinh tế cụ thể mà phải thu thập thông tin ở nhiều lĩnh vực khác nhau, đừng tỏ ra kém hứng thú đối với những thông tin có vẻ không liên quan đến kinh tế như ví dụ trên đã nói. Sở dĩ cần phải nhấn mạnh điểm này vì đất nước Trung Quốc hiện nay đang ở vào thời kỳ có rất nhiều thay đổi, sự thay đổi về chính sách có liên quan rất chặt chẽ đến vấn đề kinh tế, rất nhiều sự biến động của thị trường (ví dụ sự biến động về giá cả chẳng hạn) đều là do sự biến động về chính sách hoặc sự can thiệp hành chính mà ra chứ không phải là kết quả của việc điều tiết thị trường. Không còn nghi ngờ gì nữa, giả sử nhà kinh doanh chỉ biết vui đầu vào kinh doanh, suốt ngày chỉ chú ý tới chuyện mua vào, bán ra, lời lãi ra sao, tiền quay vòng thế nào v. v... mà không nắm bắt được tình thế thì rất có thể chỉ vì chính sách thay đổi mà lỗ hàng mua vào sẽ bị lỗ lớn do giá cả tụt xuống.

Nói đi nhưng cũng cần nói lại, về mặt chính thể, hoạt động kinh doanh là một việc rất phức tạp, mỗi bước đi đều không thể sai lầm, nếu không chắc chắn sẽ thất bại; ta cũng phải suy nghĩ tới mọi tình hình bất lợi có thể xảy ra đối với mình. Người kinh doanh muốn thiết lập được một chỗ đứng để không bao giờ thất bại thì phải biết thông qua nhiều nguồn khác nhau để tìm hiểu các thông tin có liên quan đến kinh doanh của mình, chỉ có vậy mới đứng vững trong thương trường được, mới kiếm được tiền. Coi nhẹ thông tin giống như người cầm điếu đi đường, chẳng nhìn và nghe thấy được gì cả và thất bại là lẽ

đương nhiên đối với họ. Có người cho rằng việc làm ăn của mình rất khá nên không cần phải thu lượm tin tức làm gì, đó quả là người không biết nhìn xa trông rộng; người có cách nghĩ như vậy là người đã gần đến thất bại rồi.

## **II. Bốn nguyên tắc lớn trong thu thập thông tin của doanh nghiệp**

Chỉ khi bạn rất cần tới nó thì thông tin mới có thể tiếp cận với bạn; nếu bạn không cần đến nó, chắc chắn nó sẽ không đến với bạn. Nếu bạn mở rộng tầm mắt để đi tìm nó, bạn sẽ thu thập được nó, bởi thông tin luôn ở trong trạng thái bị động, còn bạn lại nắm quyền chủ động trong tay. Chỉ cần bạn có ý thức thu thập thông tin và bắt tay vào hành động thì thông tin không thể lọt ra ngoài được. Nếu bạn không hành động, rất nhiều thông tin sẽ mất đi. Vậy khi thu thập thông tin, các doanh nghiệp cần chú ý những gì?

### **1. Cần chủ động kịp thời**

Trong thời buổi kinh tế hàng hóa hiện nay, mức độ gay gắt và khốc liệt của cuộc cạnh tranh ngày càng tăng lên, cho nên doanh nghiệp nào có ý thức và năng lực cạnh tranh, nhạy bén thông tin sẽ là người chiếm ưu thế trong thị trường; còn ngược lại sẽ bị rơi vào thế bị động. Vì vậy việc thu thập thông tin thị trường trước tiên phải suy nghĩ đến việc chủ động, kịp thời, nhanh chóng và linh hoạt.

Trong thời đại tin tức ngày nay, thông tin và hoạt động kinh tế thị trường của doanh nghiệp luôn gắn kết chặt chẽ với nhau, không thể tách rời nhau. Thông tin thị trường vốn thay đổi rất nhanh chóng, có thể chỉ trong thời gian ngắn đã không còn tác dụng và giá trị gì nữa. Phân tích theo quy luật thông thường, tính hiệu quả thông tin thị trường càng mạnh thì giá trị ứng dụng của nó càng lớn; còn những thông tin đã lỗi thời sẽ không có giá trị ứng dụng hiện thực, có lúc còn không còn có chút giá trị gì. Trong tình hình đó, doanh nghiệp muốn theo kịp thị trường để hoạt động kinh doanh của mình chiếm ưu thế thì phải tích cực; chủ động thu thập thông tin thị trường và xử lý kịp thời các loại thông tin. Chỉ khi doanh nghiệp chủ động mới thu được thông tin kịp thời.

Công tác thu thập thông tin thị trường có chủ động và kịp thời được hay không thể hiện ở chỗ tin thu được có kịp thời và mới không. Nói kịp thời có nghĩa là thông tin đó có thể phản ánh được hiện trạng hoạt động của kinh tế thị trường và khả năng có thể xảy ra trong tương lai, từ đó để người lãnh đạo đưa ra được các quyết sách, kế hoạch và nhận rõ những điểm khác nhau giữa hiện tại và tương lai. Còn những thông tin mới là những thông tin do doanh nghiệp thu thập được nhưng chưa được người khác phát hiện và sử dụng, nó có đặc điểm độc đáo, có thể phản ánh chuẩn xác và nhanh chóng cá tính của sự việc nào đó. Những thông tin thu được một cách quá dễ dãi hầu như ít có giá trị.

Sản phẩm có vai trò rất quan trọng đối với một doanh nghiệp, nó ảnh hưởng tới thị phần của doanh nghiệp sau khi sản phẩm đó được doanh nghiệp tung ra thị trường. Vì vậy doanh nghiệp phải đặc biệt chú ý tới nó, cần phải theo một nguyên tắc chung là "Người khác không có chỉ ta có; người khác có nhưng của ta lại ưu việt hơn; người khác ưu việt thì ta càng phải ưu việt hơn họ". Và trong lĩnh vực thu thập thông tin ta cũng phải thực hiện theo nguyên tắc này, có nghĩa là ta phải thu được những thông tin khác với người khác, đào sâu suy nghĩ những thông tin mà người khác không chú ý tới để kịp thời phát hiện ra giá trị của nó và nhanh chóng sử dụng vào kinh doanh. Những tin tức có giá trị cao (ưu việt) có giá trị tham khảo rất tốt trong khi doanh nghiệp đề ra các quyết sách v. v...

Trong nền kinh tế hàng hóa hiện nay, công tác thu thập thông tin của các doanh nghiệp phải thỏa mãn các nhu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh, lấy hoạt động này làm trung tâm để triển khai công tác nhanh chóng và linh hoạt, cố gắng làm theo nguyên tắc thu thập thông tin một cách chủ động, kịp thời.

### **2. Phải chân thực, đáng tin cậy**

Mục đích thu thập thông tin của doanh nghiệp không ngoài việc ứng dụng nó để làm chỗ dựa cho các quyết sách nhằm phát triển kinh tế. Trong thời đại thông tin bùng nổ hiện nay, thông tin thị trường có liên quan tới rất nhiều mặt trong lợi ích thiết thân của các doanh nghiệp. Riêng với Trung Quốc, do

cách thức vận hành kinh tế thị trường chưa chín muồi nên vẫn xuất hiện hiện tượng bản chất kinh tế và hiện tượng kinh tế không hoàn toàn thống nhất với nhau, cộng thêm nguyên nhân khi thông tin được truyền đi đã mất độ chân thực nên không tránh khỏi việc xuất hiện những thông tin giả không phù hợp với hiện thực khách quan. Đối với một doanh nghiệp, tin giả gây nguy hiểm lớn hơn so với không có tin, vì vậy khi thu thập thông tin cần phải tuân theo nguyên tắc thực sự cầu thị.

Muốn có được những thông tin đáng tin cậy, chân thực, chuẩn xác theo nguyên tắc thực sự cầu thị thì việc đầu tiên mà các doanh nghiệp phải làm là đi sâu vào thực tế, làm việc phải thận trọng, tỉ mỉ. Điều đáng sợ nhất khi thu thập thông tin là chỉ dựa vào một điểm nhỏ, dựa vào những tin tức tản mạn, không đủ toàn diện để ghép nối lại, biến cái cá biệt thành cái chung, cái cục bộ thành tổng thể. Việc thứ hai cần làm là chớ tiếp nhận thông tin một cách quá dễ dãi - phải kiểm tra, phân tích, làm rõ, đánh giá bản chất của tin tức. Điều thứ ba là phải dũng cảm đối mặt với sai lầm, không phủ định sai lầm, không quá cứng nhắc, kiên trì nguyên tắc thực tiễn là tiêu chuẩn duy nhất để kiểm nghiệm chân lý. Chỉ có làm được những điều nói trên mới có thể có được các tin tức chân thực và đáng tin cậy.

### 3. Cần phải toàn diện, hệ thống

Các loại thông tin đều là biểu hiện và phản ánh của hoạt động trao đổi hàng hóa và không thể tách rời với những hoạt động đó. Do đó, khi thu thập thông tin, doanh nghiệp cần lấy mục tiêu toàn diện hệ thống làm tiền đề để lựa chọn cho chuẩn xác. Hoạt động kinh tế trong phạm vi nhỏ tuy mang tính ngẫu nhiên và bất quy tắc nhất định nhưng nếu ta xem xét nó ở góc nhìn rộng lớn sẽ phát hiện nó không phải là hỗn loạn, không có trật tự mà nó có những quy luật riêng ngay bên trong bản thân nó rất khó thay đổi. Sự trao đổi trong thị trường vốn là một hệ thống lớn có quy luật của nó, các phần nhỏ tạo ra nó cũng tự lập thành những hệ thống nhỏ. Khi doanh nghiệp thu thập thông tin cần hết sức chú ý tới điểm này, cần làm một cách toàn diện, hệ thống, không được phiến diện, biến cái cục bộ thành tổng thể. Trong quá trình thu thập thông tin; cần phải nhìn nhận mối quan hệ mang tính bản chất của các hiện tượng kinh tế bằng quan điểm toàn diện, phát triển và ràng buộc với nhau, để làm sao cho lượng tin thu được phải mang tính toàn diện và hệ thống.

### 4- Cần mang tính đối mặt trực tiếp

Trong các hoàn cảnh phát triển kinh tế khác nhau thì thứ tự của thông tin theo nhu cầu của doanh nghiệp cũng khác nhau. Một loại thông tin không thể thích hợp với tình hình phát triển chung của doanh nghiệp được. Khi doanh nghiệp tiến hành thu thập thông tin về thị trường cần phải xuất phát từ việc thỏa mãn nhu cầu về thông tin của doanh nghiệp đó. Cần căn cứ vào nhu cầu thực tế của mục tiêu sản xuất kinh doanh trong từng thời kỳ để sàng lọc - từ nguồn thông tin khổng lồ lựa chọn ra những điều có giá trị sử dụng lớn, có thể mang lại hiệu quả kinh tế cho doanh nghiệp. Thu thập thông tin dạng này có thể mang lại một nửa thành công cho sự phát triển kinh tế của doanh nghiệp, vừa thỏa mãn được nhu cầu thông tin lại vừa có thể nâng cao hiệu quả của việc đưa những thông tin đó vào trong sản xuất.

Muốn thu thập được thông tin theo dạng này, doanh nghiệp cần phải tính toán được năng lực kinh doanh sản xuất, ưu - khuyết điểm của sản phẩm, nhiệm vụ chủ yếu hiện nay và trong tương lai, phương hướng phấn đấu chủ yếu và cả những khâu yếu kém của mình. Không chỉ có vậy, doanh nghiệp còn phải hiểu được môi trường bên ngoài ra sao, điều kiện thị trường mà doanh nghiệp sắp phải đối mặt với những tình hình cơ bản của người tiêu dùng và những đối tượng cạnh tranh với mình như thế nào nữa.

## III. Bảy bí quyết lớn trong công tác thu thập thông tin

Có rất nhiều con đường để có thể thu thập được thông tin, nhưng tựu chung lại có bảy bí quyết sau đây:

### 1 - Điều tra thị trường

Hầu như phần lớn các doanh nghiệp có tên tuổi mỗi năm đều tiến hành điều tra thị trường một hoặc

nhiều lần. Có thể nói rằng đây là con đường trực tiếp nhất, có hiệu quả nhất để có được những thông tin về thị trường. Doanh nghiệp có thể cử ra một bộ phận để làm công tác này hoặc ủy thác cho một cơ quan nghiên cứu nào đó tiến hành công việc này nhằm thu thập các thông tin một cách kịp thời, toàn diện và có hệ thống.

## 2- Thu thập qua các cơ quan truyền thông

Có bốn cơ quan truyền thông quan trọng nhất là báo chí, phát thanh, truyền hình và mạng Internet mà trong đó đăng tải rất nhiều những thông tin, quảng cáo và giới thiệu sản phẩm... Ở nước ngoài, các công ty lớn thường nhờ cậy tới những công ty thu tin chuyên nghiệp hoặc mạng lưới tình báo chuyên nghiệp, mượn tay họ để thu thập những tin tức tình báo kinh tế (nước Mỹ là một điển hình), trung tâm tình báo nước ngoài thông qua mạng máy tính tạo nên rất nhiều hệ thống thu thập tin tức và cả kiểm soát tin tức.

## 3. Thu thập thông tin quan trọng

Qua các hội nghị triển lãm sản phẩm của các doanh nghiệp, các buổi kí kết hợp đồng đặt hàng, các bản tin mới, các hội nghị khoa học có liên quan và các hội nghị khác của Chính phủ.

Qua những hội nghị này, tình trạng kinh doanh, kỹ thuật sản xuất, mở rộng sản phẩm... của doanh nghiệp đều có thể bị tiết lộ ra ngoài; từ đó có thể biết được về một sản phẩm mới của một doanh nghiệp nào đó, tiếp tục tiến hành nghiên cứu về nó là có thể nắm được các bí mật.

## 4. Phân tích qua nhiều góc độ đối với những thông tin thông thường

Tưởng tượng mang tính sáng tạo là một thứ hình thức đặc thù của trí tưởng tượng của con người, vận dụng nó để nắm bắt tin tức thường phải thông qua sự can dự của trí tưởng tượng đó, làm cho tư duy sản sinh ra tính phương hướng, tính lựa chọn, tính mãnh cảm rất mạnh mẽ, từ những sự việc bình thường phát hiện ra những cái không bình thường trong đó để từ đó dự đoán được xu thế phát triển của thị trường. Ví dụ, công ty Nisik vốn là một công ty nhỏ đang bên bờ vực của sự phá sản, nhưng sau khi vị giám đốc đọc được một tin về cuộc điều tra nhân khẩu của Nhật Bản đã biết - hàng năm Nhật Bản bình quân có 2,5 triệu trẻ em ra đời, ông ta đã chuyển sang kinh doanh tã lót trẻ em và trở thành một "Đại vương" của sản phẩm này trên toàn thế giới.

## 5. Mượn cờ để thu thập tin tức

Nói mượn cờ là dùng để chỉ việc tận dụng các cuộc hội họp, thăm quan trao đổi học thuật và nghiệp vụ hoặc dưới danh nghĩa hợp pháp như phóng viên, khách du lịch, nhân viên các văn phòng đại diện để che dấu mục đích thu thập tình báo kinh tế. Phương thức chủ yếu thường dùng là các cuộc trao đổi khoa học kỹ thuật, các cuộc thăm quan, các cuộc trao đổi mậu dịch hoặc dùng vật chất để mua chuộc, moi tin.

## 6. Hỏi vòng vèo

Trong lĩnh vực thu tin tình báo kinh tế, đây là một phương pháp tương đối có hiệu quả. Sự khốc liệt và căng thẳng của cuộc cạnh tranh thị trường làm cho các nhà doanh nghiệp phải vắt óc ra tìm mọi biện pháp giữ và bảo vệ bí mật cho doanh nghiệp mình, do vậy biện pháp này không đạt hiệu quả lớn như trước kia nữa. Ngày nay, sử dụng biện pháp này sẽ làm cho đối tác tuy có đề phòng nhưng cũng không thể đề phòng triệt để được, chỉ qua sự cố ý hoặc hoàn toàn không tự giác mà tiết lộ bí mật của mình cho bên kia biết.

## 7. Mua chuộc bằng tiền

Những ông chủ có con mắt tinh đời để có được một thông tin có giá trị về kinh tế hay kỹ thuật thường không hề tiếc tiền. Tuy phải trả giá thật nhưng cái được sẽ lớn hơn rất nhiều lần số phải bỏ ra.

Một doanh nghiệp muốn giành thắng lợi trong cạnh tranh, một trong những điểm mấu chốt là người đề ra quyết sách cần phải nhanh chóng chuyển những thông tin nắm bắt được thành năng lực sản xuất kinh doanh, nếu không sẽ bỏ lỡ cơ hội; hoặc nếu để đối tác cạnh tranh nắm được trước sẽ làm cho

mình rơi vào thế bị động mà để mất đi năng lực cạnh tranh. Do đó, tăng cường ý thức thông tin, nắm tin chuẩn xác, nâng cao năng lực xử lý thông tin là điều tất yếu.

Nhưng ngày nay là thời đại thông tin, tuy lượng tin tức rất nhiều nhưng sử dụng nó như thế nào, phân loại chúng một cách khoa học ra sao để sử dụng lại đòi hỏi doanh nghiệp phải lập ra một cơ cấu thu và xử lý tin thật hiệu quả. Tin tức phục vụ doanh nghiệp thường được chia ra làm mấy loại sau:

(1) Tin tức về sản xuất: Đó chủ yếu là những tin tức phản ánh quá trình từ nguyên vật liệu đến thương phẩm; bao gồm các thông tin về mua bán, kế hoạch sản xuất, quản lý chất lượng, quá trình lưu thông v. v. . .

(2) Tin tức tài chính kế toán: Đây là những thông tin phản ánh tình trạng sử dụng đồng vốn và công tác tài chính của doanh nghiệp. Loại thông tin này gồm sáu yếu tố lớn: Tài sản, khoản nợ, quyền lợi, thu nhập, chi phí và lợi nhuận cùng những mối quan hệ giữa chúng với nhau, nhưng thông tin quan trọng nhất trong lĩnh vực này là những thông tin về lưu lượng tiền mặt.

(3) Tin tức về tài nguyên: Đó là những thông tin về sức người và sức của, vì nhân tài là một trong những điều kiện quan trọng của sự sinh tồn và phát triển của doanh nghiệp. Các nhà kinh doanh phải hiểu rõ về tình trạng phân bổ và sử dụng con người nhất là các nhân tài trong doanh nghiệp của mình. Còn các thông tin về sức của (vật chất) thì chủ yếu bao gồm các nguyên vật liệu, trang thiết bị và các loại máy móc dùng trong sản xuất của doanh nghiệp.

(4) Thông tin về môi trường: Loại tin tức này bao gồm hai mặt: thứ nhất là hình thức kinh tế chính trị trong và ngoài nước, tình hình văn hóa xã hội, môi trường pháp luật v.v. . . ; thứ hai là thông tin về thị trường, ví dụ như nhu cầu và tình trạng cạnh tranh trong thị trường, các tình hình cơ bản và lượng phân bổ đối với các hộ tiêu dùng nói chung.

(5) Thông tin kỹ thuật: Đó là những thông tin cơ sở về kỹ thuật sản xuất của doanh nghiệp - có nghĩa là sản phẩm đó được sản xuất trên cơ sở kỹ thuật nào, có nơi nào cùng sản xuất sản phẩm đó không, các biện pháp kỹ thuật, năng lực mở rộng và khâu tổ chức về vấn đề này. . . , nó còn bao gồm cả những thông tin về sự phát triển của khoa học kỹ thuật khác có liên quan, phương hướng phát triển ra sao, những ứng dụng khoa học kỹ thuật hiện đại để tăng năng lực sản xuất, rút ngắn thời gian sản xuất, nâng cao hàm lượng kỹ thuật trong sản phẩm làm ra.

Trước mắt, doanh nghiệp muốn đẩy mạnh khâu quản lý các tin tức tình báo, cần phải làm tốt mấy mặt công tác sau:

(1) Xây dựng kiện toàn cơ cấu tình báo kinh tế của doanh nghiệp, hình thành mạng lưới thông tin kết hợp trong ngoài. Hiện nay, rất nhiều các doanh nghiệp trong nước đã xây dựng được cơ cấu này, nó được kế thừa từ những bộ phận thu phát tin tức tình báo và các bộ phận chức năng trợ giúp khác từ thời còn nền kinh tế kế hoạch hóa, nhưng nó mới chỉ được thành lập do nhu cầu về khoa học kỹ thuật của các doanh nghiệp, còn lâu mới đáp ứng được nhu cầu thực tế của công tác tình báo kinh tế. Vì vậy cần khẩn trương thành lập một Trung tâm tình báo kinh tế để tăng cường mở các mối quan hệ với bên ngoài, hình thành nên một mạng lưới thu thập thông tin với nhiều kênh, có sự kết hợp trong ngoài và nhiều tầng, nhiều lớp.

(2) Tăng cường bồi dưỡng nghiệp vụ cho đội ngũ những người làm công tác này, nhanh chóng nâng cao các tố chất cho họ để có thể trở thành những người chuyên nghiệp. Do đó, trước tiên cần phải bồi dưỡng nghiệp vụ một cách có tổ chức, có kế hoạch và có trọng điểm những nhân viên hiện có, để cho họ nắm chắc được các kỹ năng cơ bản trong các khâu thu thập, truyền đạt, phân tích, xử lý các thông tin tình báo.

(3) Tăng cường đầu tư chi phí cho công tác này, nhưng trước hết phải làm cho các nhà ra quyết sách thay đổi quan niệm, nâng cao nhận thức, thấy rõ tầm quan trọng của công tác này mới có những sự đầu tư thích đáng được; đồng thời phải trang bị cho các nhân viên những trang thiết bị hiện đại, tiên tiến

đủ sức để thu thập, phân tích, xử lý các thông tin thu được.

#### **IV. Nhìn và lắng nghe từ bốn phương tám hướng**

Khi đưa ra các quyết sách thì việc điều tra thị trường một cách đầy đủ là một điều kiện thiết yếu. Càng nắm chắc, nắm chuẩn xác tình hình thị trường bao nhiêu thì các quyết sách đề ra càng đúng đắn bấy nhiêu. Đề ra quyết sách phải biết kết hợp tình hình thị trường trong và ngoài nước, việc điều tra thị trường là con đường trực tiếp nhất và hiệu quả nhất trong việc thu thập tin tức.

Trước tiên phải thành lập một cơ cấu tổ chức chuyên môn làm công tác này với mục tiêu là đi sâu điều tra những người tiêu dùng trong thị trường; đặc biệt cần nghiên cứu đặc điểm, yêu cầu của họ, nắm chắc số lượng yêu cầu, dự đoán xu thế thay đổi trong tiêu dùng, lấy đó làm chỗ dựa đáng tin cậy để đề ra các quyết sách trong kinh doanh.

Ngoài ra, cần căn cứ vào tài liệu điều tra để đặt ra kế hoạch sản xuất và lưu thông tương ứng nhằm thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng.

Trong lĩnh vực này, cần phải ý thức được rằng "tin tức là cơ hội". Như vậy, chỉ cần mình cho là thiết yếu thì phải tìm cách nắm lấy thông tin, cũng chính là nắm lấy cơ hội tốt. Trước khi đưa ra một sản phẩm và chế độ phục vụ kèm theo cần phải xác định được phạm vi nhu cầu của khách hàng để đảm bảo có thể thỏa mãn được những nhu cầu đó. Nhưng nên nhớ rằng để đảm bảo được điều đó không phải là chuyện dễ, vì nhu cầu của khách hàng luôn luôn thay đổi. Do đó, doanh nghiệp cần thường xuyên suy nghĩ xem sản phẩm đó đã thỏa mãn được nhu cầu của khách hàng hay chưa, có thỏa mãn được nhu cầu hiện tại và cả sau đó nữa không? Nếu không nắm chắc được điều này sẽ không thể bước vào cuộc cạnh tranh được. Ví dụ như sau khi suy nghĩ tới nhân tố biến động theo mùa vụ thì động thái của nó ra sao? Động hướng của các doanh nghiệp khác cùng sản xuất mặt hàng đó thế nào, xu thế tiêu dùng theo hướng nào, liệu có thể mở ra các hướng tiêu thụ mới được không... tất cả các vấn đề đó đều phải thông qua điều tra thị trường mới có thể biết được.

Rất nhiều các doanh nghiệp của nhiều nước, đặc biệt là những nước phát triển đều rất coi trọng công tác này, họ lập ra một cơ quan chuyên điều tra thị trường. Cách làm chung của họ là căn cứ vào trình tự công tác để tập hợp, xử lý các kết quả của công tác điều tra thị trường rồi trình lên bộ phận sản xuất và người ra quyết sách. Nội dung cần điều tra liên quan tới rất nhiều mặt, nhưng phạm vi là những thông tin có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đều phải được thu thập và nghiên cứu.

Có hai điểm xuất phát của điều tra thị trường: một là nếu doanh nghiệp là bên mua thì phải điều tra thị trường nguyên vật liệu, kỹ thuật và các sản phẩm cần mua khác; hai là - nếu là bên bán thì phải điều tra thị trường tiêu thụ của sản phẩm, nghĩa là để không phải mua đắt hoặc bán rẻ.

Đó là việc điều tra cơ bản nhất, nếu đi sâu hơn, ta còn cần phải điều tra thêm môi trường, xu thế phát triển của hai thị trường đó để trước khi đưa ra các quyết sách sẽ tránh được những tổn thất do thiếu thông tin sinh ra.

Hình thức điều tra thị trường thông thường dùng cách hỏi theo lối cuốn chiếu, tốt nhất là dùng biện pháp rút thăm có thưởng để thu hút khách hàng điền vào các phiếu in sẵn, nhưng cần nhớ là mình đề nghị họ cung cấp thông tin chứ không phải là buộc người ta nói thông tin cho mình, cho nên khi tiến hành phải rất lịch sự, nhã nhặn, đừng làm cho họ bức mình.

Hiện nay đang phổ biến một phương pháp "tùy ý thu thập tin tức", các doanh nhân phương Tây rất thích kiểu thu tin trong các tiệm cà phê hoặc tiệm rượu. Một số giám đốc công ty ở Mỹ thường có thói quen trước khi đi làm, vào các tiệm ăn hoặc tiệm cà phê vừa ăn uống vừa nói chuyện, chính lúc đó là lúc tin tức được giao lưu nhiều nhất. Họ tin rằng, chỉ khi nào bạn cần mới có thể thu nhận được thông tin, còn nếu không cần thì nó sẽ chẳng đến với bạn. Nếu khi bạn đang đói cần phải tìm mọi cách để kiếm miếng ăn thì thông tin tự nó sẽ tiếp cận bạn. Nếu luôn luôn thức tỉnh ý thức thu thập tình báo của các nhân viên cung tiêu và nhân viên điều tra thị trường, chắc chắn sẽ được các thông tin mà mình cần

sớm hơn các doanh nghiệp khác.

Trong khối lượng thông tin khổng lồ đó, bất kỳ thế nào cũng cần phải nắm chắc được các thông tin mà mình cần sớm hơn người khác. Có lúc cũng cần phải đấu tranh với các công ty khác bằng hình thức này hay hình thức khác, kể cả bịa đặt thông tin, đánh lạc hướng các đối tác cạnh tranh khác.

Tóm lại, chỉ cần có được một tin tình báo thì từ đó có thể thu thập được các tin khác có liên quan tới nó. Cần phải tìm tới mọi góc ngách để thu thập thông tin và tập hợp chúng lại thành những thông tin cần thiết. Còn về việc lựa chọn tin tức, không thể giới hạn ngay khi bắt đầu đã phải thu được những tin quan trọng, có chất "lượng". Đương nhiên tin tức "chất" phải quan trọng hơn lượng, nhưng cái "chất" đó phải phù hợp với nhu cầu mới là đáng quý nhất. Nhưng nếu quá coi trọng những thông tin thu thập được ngay tại hiện trường dưới hình thức những con số, tài liệu (tức là thông tin phi ngôn ngữ) thì những tài liệu, con số mà đối tượng bày sẵn trên bàn đó chưa hẳn đã có giá trị, nhiều khi còn bị mắc lừa nữa.

Lợi dụng mối quan hệ chung cũng là một phương pháp thu tin quan trọng, bởi vì chính mối quan hệ này là mối quan hệ rộng rãi, có thể cải thiện mối quan hệ cả đối nội và đối ngoại của doanh nghiệp, làm cho mọi hành vi của doanh nghiệp phù hợp với nhu cầu của công chúng, tạo dựng nên hình tượng tốt đẹp trong công chúng và còn có thể tạo cho họ sự hiểu biết và lòng tin đối với doanh nghiệp của mình, nâng cao lợi ích của doanh nghiệp nói riêng và lợi ích của xã hội nói chung. Nếu một doanh nghiệp có được mối quan hệ đối nội, đối ngoại tốt đẹp sẽ có thể tạo ra được nhiều kênh thông tin khác nhau để qua đó thu thập được nhiều thông tin kịp thời và chính xác, có giá trị cao.

Nắm bắt tin tức là con đường sống còn để phát triển của các nhà kinh doanh. Nếu không có một bộ óc linh hoạt và một tư duy nhạy bén thì không thể thích ứng với cuộc cạnh tranh thương trường gay gắt này.

Có thể thu được các thông tin qua các cuộc giao lưu, mà đã là giao lưu thì hai bên cùng phải trao đổi, nếu một người theo đuổi một lượng thông tin rất lớn nhưng lại chỉ giành cho người khác một lượng rất ít thì rõ ràng cách đó không tốt, cuối cùng sẽ có thể là cái được cũng chẳng nhiều mà cái cho đi cũng rất ít. Trong việc trao đổi thông tin, nếu thật thẳng thắn thì sẽ kích thích sự thẳng thắn của đối tác nếu dè dặt thì đối tác cũng sẽ dè dặt, nếu có thái độ thù địch thì chắc chắn đối tác cũng sẽ áp dụng thái độ thù địch với mình.

Có sáu chiêu thức thu tin trong khi giao lưu:

(1) Đã biết rõ rồi nhưng vẫn hỏi: Nếu đối tác tỏ ra áp úng, trả lời không rõ ràng thì một là ta làm rõ được ý đồ đối tác và hai là ta chỉ mất thời gian vô ích, cũng có thể đối tác cần tới bạn nhưng lại chẳng hiểu gì về bạn cả.

(2) Nhắc lại câu hỏi: Làm như vậy chẳng những có thể phát hiện ra mâu thuẫn trong câu trả lời về một vấn đề của đối tác, đồng thời qua đó để tìm hiểu phẩm chất, tính cách của đối tác.

(3) Đưa ra việc này để nói việc kia: Bình thường, khi cung cấp thông tin cho người khác nhưng tuyệt đối không được gây tổn thất cho mình, cho nên cần coi thông tin là vật trao đổi tốt nhất, có được thì tất phải có mất mà!

(4) Cần chú ý xem tin tức đến từ người nào và từ đâu. Đối phương và địa điểm mà bạn trao đổi có quan hệ rất lớn đến những thông tin mà bạn thu thập được.

(5) Tung tin thăm dò: Đề nghị đối tác cung cấp những thông tin không hề liên quan gì đến để thăm dò xem đối tác ứng phó với những yêu cầu đó như thế nào, điều này có thể phản ánh một cách tương đối chuẩn xác tính cách của đối tác và xem họ có thành thực hay không?

(6) Tìm tòi xem trong những con số thu thập được có ẩn ý gì không.

Điều kiện để tiếp nhận thông tin và tri thức là cần phải phát hiện ra người có thông tin và tri thức. Thoạt đầu, hẳn bạn chưa biết ai là người có thông tin; do đó, bạn cần tiếp xúc với nhiều loại người,



nhất là người bình thường chưa hề có quan hệ gì với mình cả. Bởi vì những người bạn đã tiếp xúc nhiều thì hầu như bạn đã hiểu về họ. Bạn cần tìm đến những người làm khác nghề với bạn, kể cả những người khác giới và tuổi tác chênh lệch tương đối lớn.

Ta còn phải dựa vào bản thân và đôi tai của chính mình để thu thập tin tức về thị trường; dù là những người rất đáng tin cậy cũng không thể mãi mãi tin cậy được - vì sự tồn tại và phồn vinh chung, những người cùng hợp tác với mình cũng sẵn sàng cung cấp cho chúng ta những tin tức của người khác nhằm phát triển những sản phẩm cạnh tranh của mình hoặc nhanh chóng áp dụng những biện pháp có được để đẩy nhanh việc lưu thông sản phẩm của mình. Nhưng những người này họ không bao giờ đưa ra những sự việc bất lợi cho bản thân họ. Vì vậy phải tìm mọi cách để tìm ra nhiều con đường khác nhau chứ không thể hạn chế trong một nguồn cung cấp thông tin nào đó.

#### **V. Bám sát trào lưu, lên mạng dò tìm việc**

Tài nguyên thông tin của các công ty tư nhân cần phải thuận theo trào lưu của thời đại, phải mang tính khoa học.

Ngày nay, kinh tế tri thức đang đến gần, cùng với việc máy tính đang phổ cập tới mọi gia đình, kỹ thuật mạng đang thấm sâu vào mọi lĩnh vực đời sống kinh tế xã hội. Các doanh nghiệp (kể cả các doanh nghiệp nhỏ) có được và sử dụng thông tin đều không tách rời với kỹ thuật mạng. Người ta có thể tìm kiếm người tiêu dùng, các tư vấn, giao dịch qua mạng. Tóm lại, kỹ thuật mạng làm cho các doanh nghiệp nhỏ không cần phải vào một hệ thống thương mại lớn, cũng không cần phải tốn chi phí quảng cáo đắt đỏ làm gì, cũng không cần nhiều nhân viên tiếp thị tiêu thụ sản phẩm cũng vẫn có thể tiếp xúc được với lượng khách lớn trong phạm vi toàn cầu. Đây thật là điều kỳ diệu.

Đơn cử một ví dụ: thành phố sản xuất quần áo da ở Hải Ninh tỉnh Triết Giang sau khi mở trang Web trên mạng đã truyền thông tin đi khắp thế giới với tốc độ rất nhanh và nhanh chóng mang lại hiệu quả lớn. Họ đã giới thiệu trong trang Web của mình 17 loại quần áo da của cả nam và nữ (kiểu dáng và giá cả...) và chỉ không đầy hai giờ sau đã có hơn một chục cửa hiệu thời trang của nước Anh gửi thư điện tử, fax đến đặt hàng. Chỉ trong hơn nửa năm sau đã có tới 5600 khách hàng thuộc các nước Nhật, Mỹ, Ý, Đan Mạch... và một số vùng lãnh thổ khác hợp đồng đặt hàng, trong đó có tập đoàn "Bảo tuyết" đã thực hiện một hợp đồng trị giá tới hơn một trăm triệu.

Một ví dụ khác: tại thành phố Vũ Tiến tỉnh Giang Tô có một thanh niên nông dân tên là Từ Minh Hoa, anh đã đi đầu và vận động bà con nông dân trong vùng trồng loại cây mướp dùng để bào chế thuốc đã làm cho nông thôn quê anh thoát khỏi nghèo đói trở nên giàu có. Năm 1977, anh ta đã đưa thông tin về sản phẩm của mình lên mạng toàn cầu và vì vậy 80% sản phẩm của anh đã được tiêu thụ ở trên 20 nước và khu vực thuộc châu Âu, châu Mỹ và Nhật Bản...

Những ví dụ dạng này xuất hiện rất nhiều trong những năm gần đây ở Trung Quốc. Cho dù viễn cảnh của việc buôn bán trên mạng vô cùng hấp dẫn, nhưng trong giai đoạn hiện nay, rất nhiều (có thể nói là phần lớn) những doanh nghiệp nhỏ của Trung Quốc còn lạc hậu trong lĩnh vực này và thua kém nước ngoài rất xa. Điều này cũng giống như nhìn thấy các loại xe con của nước ngoài đang chạy trên đường cao tốc, còn bản thân xe của mình lại không biết làm thế nào để hòa nhập vào dòng xe cộ đó được ở nước ngoài, tất cả các doanh nghiệp đã sử dụng kỹ thuật mạng một cách rất thuận thực, còn ở Trung Quốc hiện nay cũng mới bắt đầu từ điện toán hóa đơn thuần bước sang phát triển đến MIS và hiện mới đang triển khai loại hình thương mại điện tử (e-business) mà thôi. Điều này khiến cho các doanh nghiệp nhỏ càng thêm lo lắng, các ông chủ những doanh nghiệp đó rất muốn biết làm thế nào để mình cũng có thể hòa nhập vào đường cao tốc được? Việc thiết lập mạng, lên mạng (kể cả mạng nội bộ) ra sao? Kỹ thuật thông tin tiên tiến làm thế nào để giải quyết những vấn đề khó khăn thực tế đó của các doanh nghiệp?

Vậy thì "đường vào" của các doanh nghiệp nhỏ ở đâu? Trước tiên cần phải đào tạo, bồi dưỡng các

nhân tài có kỹ thuật xử lý thông tin máy tính với những tố chất nhất định. Việc thông tin hóa về căn bản chính là thông tin hóa của các nhân tài trong doanh nghiệp, có nghĩa là phải có nhân tài trong lĩnh vực này, chỉ có vậy mới có thể kết hợp chặt chẽ được với các đặc điểm tự thân của doanh nghiệp và nắm chắc phương hướng phát triển của thông tin hóa. Trong nội bộ doanh nghiệp, dù cho công việc này được triển khai ra sao, nếu không có các nhân tài máy tính của chính mình là không thể được. Đào tạo và bồi dưỡng nhân tài là một công việc lâu dài, nhưng là việc bắt buộc phải làm. Đồng thời với việc này, doanh nghiệp còn cần phải cải tiến kỹ thuật và thúc đẩy hiện đại hóa khâu quản lý. Một nhân tố quan trọng quyết định thông tin hóa doanh nghiệp là phải thông tin hóa phương thức sản xuất và khâu phục vụ của doanh nghiệp và chỉ có thông qua kỹ thuật thông tin mới giải quyết được vấn đề tự động hóa, thực hiện cải tiến kỹ thuật, thúc đẩy tiến bộ kỹ thuật, từ đó mới có thể tăng cường được thực lực và năng lực cạnh tranh trên thị trường của doanh nghiệp, đồng thời thúc đẩy các mặt khác cùng tiến lên. Ngoài ra, các doanh nghiệp còn cần mạnh dạn đầu tư, mua những thiết bị cần thiết và đó là điều kiện tiên đề cho tất cả các công tác khác.

## **VI. Tiến hành điều tra thị trường như thế nào**

Ở Trung Quốc, trong một bài hát có một đoạn lời "Hãy bước đi theo cảm giác", trong một số mặt của cuộc sống thực sự có thể "bước đi theo cảm giác" thật, nhưng đối với việc kinh doanh của các doanh nghiệp, nếu đầu óc nóng vội, làm việc cầu thả, chỉ biết "đi theo cảm giác" hoặc đi theo người khác lại hoàn toàn không thể được.

Muốn có các quyết sách khoa học thì cần phải điều tra thị trường một cách khoa học. Điều tra thị trường là cuộc điều tra theo một phương pháp khoa học, có mục đích và có hệ thống, phải thu thập thông tin về các mặt như chế độ phục vụ, khách hàng, mức độ tiêu thụ những sản phẩm của doanh nghiệp mình, thu thập các tài liệu và số liệu để làm chỗ dựa cho việc đề ra các quyết sách. Thông qua điều tra thị trường để có thể làm rõ được tình hình trước kia cũng như hiện tại và tương lai của thị trường mà doanh nghiệp mình phải đối mặt và từ đó phân tích đánh giá những thay đổi của thị trường trong tương lai, nhằm đưa ra những quyết sách có lợi cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Điều tra thị trường là để phục vụ cho việc đề ra các quyết sách, cho nên, mục đích và nội dung của cuộc điều tra này cần căn cứ vào yêu cầu trong kinh doanh để xác định. Nói chung, với những doanh nghiệp nhỏ thì mục đích và nội dung của điều tra thị trường chủ yếu tập trung vào một số mặt như sau:

### **1- Điều tra về người tiêu dùng**

Khách hàng là "Thượng đế", chỉ có tìm hiểu một cách đầy đủ đối tác mà mình phục vụ mới có thể thực sự phục vụ họ và làm cho họ hài lòng được.

Nội dung điều tra bao gồm: Sức mua, động cơ mua và nhu cầu.

Điều tra sức mua là điều tra năng lực mua sản phẩm của người tiêu dùng. Bởi đây là nhân tố chủ yếu quyết định số lượng yêu cầu của thị trường, do vậy nội dung này có tác dụng rất quan trọng đối với doanh nghiệp. Điều tra về sức mua bao gồm sức mua chung của xã hội, của một tập đoàn, của các cư dân và sức mua còn tiềm ẩn chưa bộc lộ ra. Các công ty nhỏ cần căn cứ vào nhu cầu của mình để lựa chọn hạng mục điều tra cho thích hợp.

Điều tra động cơ mua là điều tra nguyên nhân tâm lý của người mua. Mua hàng là một hành vi chi tiêu của người tiêu dùng. Nó dựa trên cơ sở có nhu cầu được phát sinh ra sau khi có động cơ mua mãnh liệt. Động cơ mua hàng của mọi người lại thường quyết định bởi nhu cầu cấp thiết lúc đó hoặc ở nơi đó. Nhưng cũng có thể thông qua những thủ đoạn kinh doanh nhất định (ví dụ như quảng cáo chẳng hạn) để tạo nên sự hấp dẫn. Hiểu động cơ mua và những thay đổi tâm lý của người tiêu dùng sẽ có lợi cho các doanh nghiệp để có thể áp dụng các biện pháp trực tiếp nhằm thu hút khách hàng. Bất kỳ động cơ mua hàng nào của người tiêu dùng đều có thể chia ra làm hai loại lớn, đó là động cơ lý trí và động cơ tình cảm. Động cơ lý trí được xây dựng trên cơ sở thỏa mãn nhu cầu vật chất khách quan. Hành vi

mua hàng của con người dưới sự chi phối của động cơ này thường có sự phân tích rất lạnh lùng đối với sản phẩm, một sự tìm hiểu toàn diện và so sánh cẩn thận. Còn động cơ tình cảm lại được xây dựng trên cơ sở thỏa mãn các nhu cầu tinh thần khách quan, có thể là nhu cầu tinh thần hoặc tâm lý, nó thường dễ chịu ảnh hưởng của yếu tố bên ngoài, khi mua hàng thường biểu hiện một thứ tình cảm xung động, không có sự phân tích cẩn thận. Các công ty nhỏ sau khi tìm hiểu động cơ mua hàng của khách hàng cần phải có biện pháp thực thi ngay để sản phẩm của mình có thể nhanh chóng phục vụ khách hàng.

## 2- Điều tra tình hình thị trường

Nội dung bao gồm: tình hình tiêu thụ hoặc xu hướng phát triển ra sao sau khi hàng được tung ra thị trường; tình trạng phân bố của thị trường; tỉ lệ chiếm lĩnh thị trường của sản phẩm (là sự so sánh với các sản phẩm cùng loại của các công ty khác), tiềm năng của các thị trường vừa mới được mở v.v... Tất cả những điều tra này là chỗ dựa quan trọng của các công ty nhỏ khi đề ra các quyết sách.

## 3. Điều tra các đối thủ cạnh tranh

Để đứng vững trong cuộc cạnh tranh thị trường, các công ty nhỏ cần phải "biết người biết ta", do vậy việc điều tra đối tác cạnh tranh là điều rất quan trọng. Chỉ cần để mắt tới thị trường là có thể phát hiện ngay ra các đối tác cạnh tranh và muốn tránh họ cũng không được.

Việc điều tra này có thể phân ra làm hai loại: điều tra đối tác cạnh tranh và điều tra sản phẩm cạnh tranh. Điều tra đối tác cạnh tranh bao gồm tình hình tổng thể, thực lực và năng lực tiềm ẩn của họ; điều tra sản phẩm cạnh tranh bao gồm điều tra tính năng, chủng loại, giá cả, bao bì, chế độ phục vụ, sản lượng và lượng tiêu thụ của các sản phẩm cùng loại trên thị trường... Hiểu rõ đối tác của mình nhằm phát huy cái mạnh, hạn chế cái yếu của bản thân để giành được ưu thế trong cạnh tranh.

Đối thủ cạnh tranh của bất kỳ công ty nhỏ nào đều là song trùng, đó là những công ty lớn và những công ty nhỏ và vừa. Nếu công ty nhỏ cạnh tranh với công ty lớn về mọi mặt thì chắc chắn là công ty nhỏ sẽ thua, cho nên dù gì chăng nữa cũng không nên đối đầu với họ. Còn với các công ty vừa và nhỏ, khi cạnh tranh do thế và lực ngang nhau nên cũng có thể thắng lợi nhưng cũng có thể thất bại. Bởi trong cuộc cạnh tranh đó, cả hai bên đều có những sách lược, luôn tránh xung đột trực tiếp nhưng lại rất quyết liệt. Sau khi làm rõ tình hình đối tác, lựa chọn điểm đột phá bất ngờ làm cho đối tác không kịp trở tay để giành thắng lợi về cho mình.

Ví dụ: sau chiến tranh thế giới lần thứ hai, kẹo cao su Mỹ đã cùng quân Mỹ xâm nhập thị trường Nhật Bản và lũng đoạn thị trường này. Nhưng một công ty sản xuất kẹo cao su của Nhật tuy rất nhỏ (chỉ có chừng 30 công nhân) đã nghiên cứu rất cẩn thận loại kẹo này của Mỹ và phát hiện ra nguyên liệu làm kẹo cao su của Mỹ được lấy từ một loại nhựa cây nên kẹo có màu xám. Họ đã nghiên cứu tỉ mỉ, tiến hành thí nghiệm nhiều lần và cuối cùng tìm ra được một loại nguyên liệu cũng có nguồn gốc thực vật nhưng khi sản xuất ra kẹo cao su lại rất trắng. Khi sản phẩm của họ đưa ra thị trường, người tiêu dùng rất hoan nghênh, sản phẩm của Mỹ đã phải rút lui và sản phẩm của người Nhật đã tấn công vào cả thị trường Mỹ nữa.

## 4. Điều tra về sản phẩm

Nội dung là điều tra sự phản ánh và ý kiến của người tiêu dùng đối với sản phẩm và chế độ phục vụ của công ty mình, lấy đó làm chỗ dựa cho việc cải tiến và mở rộng sản phẩm mới. Ngoài việc tìm hiểu ý kiến trực tiếp của khách hàng về các mặt như quy cách, chất lượng, giá cả, chế độ phục vụ sau mua hàng, bao bì, thương hiệu của sản phẩm còn phải đặc biệt lưu ý, ý kiến của khách hàng về việc cải tiến sản phẩm, vì đó cũng chính là khởi điểm cho việc nâng cao chất lượng nhằm thỏa mãn hơn nữa nhu cầu của người tiêu dùng. Ngoài ra, còn phải chú trọng điều tra về giá cả, xem giá cả hiện đã thích hợp với người tiêu dùng chưa, biên độ dao động của giá cả ra sao, thông qua đó để quyết định áp dụng loại giá nào nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh nhưng vẫn có lợi nhuận.

## 5. Điều tra về mặt tiêu thụ

Nội dung chủ yếu là khu vực tiêu thụ và sự phân bố số người tiêu thụ sản phẩm của công ty cùng các đường tiêu thụ, sách lược tiêu thụ, biện pháp áp dụng, hiệu quả của quảng cáo, bao bì v. v. . .

## 6. Điều tra môi trường kinh tế xã hội

Ví dụ: về mặt chính trị, chính sách của quốc gia có thay đổi không; về mặt kinh tế, các chính sách kinh tế, chính sách thuế và tín dụng có thay đổi không; về mặt xã hội, những phong tục, tập quán, thói quen, những quan niệm v. v... và tình trạng thay đổi của nó; về mặt văn hoá, tình trạng giáo dục, đào tạo nghệ thuật, thể thao ra sao...; về môi trường, điều tra về tình hình địa lý, khí hậu, giao thông; về luật pháp, những bộ luật, pháp lệnh quan trọng, sự hoàn thiện về luật kinh tế. . . Tất cả những cái đó đều ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động quản lý kinh doanh của công ty và tuyệt đối không được coi nhẹ.

Những nội dung điều tra nói trên là những nội dung điều tra thị trường tương đối toàn diện. Nhưng do nó bao trùm diện rất rộng, chi phí cao, nên công ty nhỏ không thể điều tra một cách toàn diện được. Các công ty lớn đã trích ra 5% kinh phí dành cho điều tra thị trường, tuy số lượng chi phí lớn song hiệu quả đạt được cũng lớn, nhưng một công ty nhỏ thì khó có thể chi 5% kinh phí cho công tác này được, cho nên cần căn cứ vào tình trạng kinh doanh của mình mà lựa chọn nội dung điều tra thích hợp.

Do mức sống ngày một nâng cao, nhu cầu con người ngày càng đa dạng; Trình độ khoa học kỹ thuật ngày một phát triển, chu kỳ tồn tại của một sản phẩm ngày càng rút ngắn, đối tác cạnh tranh ngày càng nhiều hơn; do vậy, trong điều tra thị trường, các công ty nhỏ nên tập trung vào điều tra sản phẩm, người tiêu dùng và đối tác cạnh tranh. Công ty nhỏ lại có lợi thế giống như thuyền nhỏ để quay đầu, khi phát hiện điều gì có lợi hay có hại có thể nhanh chóng xoay chuyển, nhưng tiền đề của nó là phải có "chiếc mũi thính".

## VII. Tìm được đúng nhưng cần biết dùng triệt để

Tài nguyên thông tin rất phong phú đa dạng, đặc biệt là trong thời đại bùng nổ thông tin như hiện nay, lựa chọn và sử dụng thông tin chuẩn xác là một điều kiện cơ bản để buôn bán thành công. Trong khối lượng thông tin khổng lồ của xã hội, cần phải lựa chọn những gì có liên quan đến mình, trong đó tập trung vào lựa chọn những tư liệu thông tin thị trường vì chính nó có liên quan nhiều và tác dụng rất lớn.

### 1. Quy loại để chỉnh lý

Chính là việc tập hợp các loại thông tin thu được để phân ra các loại lớn, sau đó đánh giá độ thực hư của thông tin. Loại bỏ các thông tin giả, để lại các thông tin thật hoặc cơ bản là thật, sau đó phân ra thành loại tốt hay loại xấu. Đối với các thông tin tốt phải xử lý ngay; còn những gì tuy nhiều điểm tốt nhưng độ rủi ro cao thì phải qua phân tích, đối chiếu, so sánh để xem xét lợi ích lớn hay rủi ro lớn hơn; nếu độ rủi ro lớn hơn thì phải loại trừ nó. Nếu ta phân loại thật rõ ràng, biết rõ thông tin tốt - xấu, thực - hư sẽ giúp cho công việc thuận lợi hơn nhiều.

### 2. Phân tích so sánh

Sau khi tìm hiểu được cận kề tình hình thường xuất hiện tình trạng, mọi người đều cho rằng hạng mục kinh doanh chỉ có tốt, lợi ích cao hoặc ngược lại hạng mục đó khó làm hoặc khó làm được. Bởi những điều mà mọi người thấy đều là những điều kiện có lợi, không thấy những thông tin bất lợi nên đều đổ dồn vào hạng mục đó, mà chính điều đó có thể làm cho tình hình thay đổi, điều kiện có lợi có thể biến thành nhân tố bất lợi, làm tăng khó khăn lên. Những hạng mục thực sự có tiềm lực phát triển chính là những hạng mục vừa có tiền đề lại vừa có rủi ro, vừa có lợi ích lại có cả những nhân tố chưa thật chắc chắn. Để lựa chọn tốt các hạng mục, nhất thiết phải phân tích toàn diện, tổng hợp và so sánh các thông tin thu được. Biện pháp là đưa ra tất cả các yếu tố tốt, xấu, lợi, hại của thông tin trong các hạng mục kinh doanh rồi lần lượt so sánh để xem yếu tố nào chiếm phần chủ yếu, từ đó mới có thể đưa ra

kết luận cuối cùng được.

### 3- Làm thử

Nếu bạn cho một hạng mục nào đó là rất tốt, nhưng sau khi tổng hợp, phân tích và so sánh vẫn cảm thấy chưa chắc chắn, vẫn chưa lựa chọn được hạng mục nào tốt nhất, có lợi nhất nên không thể hạ quyết tâm làm lớn được thì vẫn còn một biện pháp khác nữa - đó chính là làm thử trong mức độ nhỏ hẹp hơn, đầu tư trong phạm vi nhỏ với quy mô sản xuất kinh doanh nhỏ và qua kết quả đó để đưa ra quyết sách cuối cùng. Như vậy, vừa làm rõ được tình hình lại vừa có được kinh nghiệm, tạo cơ sở cho việc mở rộng.

### 4. Dự đoán chuẩn xác

Tục ngữ có câu: "Buôn bán cần phải có ba cặp mắt - một để nhìn trời, một để nhìn đất và một để nhìn về xa". Bất kì thông tin, tình hình nào đều luôn luôn biến động chứ không cố định, bất biến. Chỉ có ai đứng ở trên chỗ cao hơn, tầm mắt nhìn xa hơn, có tính toán chuẩn bị từ trước mới không phải đi theo đuôi người khác. Hiện nay, không ít các công ty tư nhân trong chuyện làm ăn kinh doanh vẫn theo lối nhìn người khác làm gì, làm thế nào rồi bắt chước làm theo như vậy. Kết quả là lúc đầu thì có vẻ thuận lợi, nhưng sau khi đã đổ tiền đồ của vào rồi thì tình hình thị trường đã thay đổi, mọi việc đã đi ngược lại mong muốn của mình. Làm thế nào mới giải quyết được vấn đề này? Biện pháp tốt nhất là đi trước thời gian, đánh giá tình hình, dự đoán trước những thay đổi có thể xảy ra để sẵn sàng chuẩn bị. Ta cần nắm chắc những điểm sau:

Một là làm rõ tình hình trước mắt. Đó là cơ sở cho dự đoán tình hình; muốn dự đoán chính xác được, trước tiên phải nắm hiện trạng, nắm chắc và chuẩn xác (như phần trên đã nói).

Hai là nắm những nhân tố thay đổi. Có rất nhiều nguyên nhân tạo ra sự thay đổi, nhưng đại thể gồm hai mặt sau: Một là thị trường thay đổi, một sản phẩm nào đó vốn bán rất chạy nay bỗng nhiên không bán được; hoặc một sản phẩm nào đó trước thì chẳng ai mua, nay đột nhiên lại đua nhau hỏi mua. Sự thay đổi của thị trường, bề ngoài khó mà giải thích được, thực ra đều có thể có nguyên nhân để điều tra, không ngoài việc hàng hóa sản xuất ra quá nhiều hoặc quá ít, chất lượng tốt lên hoặc xấu đi; hoặc một số nhà kinh doanh thúc đẩy tiêu thụ hàng hóa bằng cách tuyên truyền quảng cáo, gây ảnh hưởng tích cực cho người tiêu dùng. Tìm hiểu trước tình hình đó có thể dự đoán được sự thay đổi của thị trường. Hai là chính sách thay đổi. Căn cứ vào tình hình, Chính phủ đề ra việc điều chỉnh chính sách đối với một loại hàng nào đó, làm cho thị trường thay đổi. Ví dụ như việc chính phủ tăng giá thu mua lương thực và bông sẽ tạo ra phản ứng dây chuyền - các loại vải, hàng dệt kim sản xuất từ bông cũng lên giá theo. Nắm chắc các nhân tố thay đổi đó sẽ có thể dự báo được tình hình và làm tốt công tác chuẩn bị.

Ba là phán đoán chính xác tình hình trong tương lai. Sau khi nắm chắc được các nhân tố thay đổi của tình hình, ta có thể phán đoán những thay đổi có thể xảy ra trong tương lai để làm tốt công tác chuẩn bị. Những phán đoán và dự báo đó rõ ràng không phải là sự phản ánh trực tiếp của các loại thông tin mà đều là sau khi đã tiến hành tổng hợp phân tích mới có thể dự đoán được một cách khoa học về xu hướng trong tương lai. Muốn làm tốt điều đó, chúng ta cần phải: phán đoán trên diện rộng, đề ra nhiều khả năng; chú ý những điểm nổi bật, đột xuất và tập trung vào những hạng mục mà bạn cảm thấy hứng thú; thêm nữa, phải đề ra nhiều đối sách - với những hạng mục mà bạn đã xác định là có hướng phát triển, nói chung cần có các phương án từ tốt nhất đến tương đối tốt, kém và rất kém và đồng thời kèm theo các biện pháp tương ứng. Chớ nên cảm thấy việc này tốt mà không có chút khuyết điểm nào, hoặc một việc nào đó chỉ toàn là xấu chứ không hề có chút điểm tốt nào cả. Cần phải suy nghĩ tới mọi trường hợp có thể xảy ra để có những đối sách tương ứng với nó.

Dưới đây xin nêu ví dụ làm thế nào để tận dụng được thông tin:

Nếu nắm được một tin về một sản phẩm nào đó được gia công sẽ có thị trường tiêu thụ tốt thì cần

phải thực hiện ngay một cách nhanh chóng theo bốn "nhanh" sau đây:

Một là thiết kế nhanh: Khi một sản phẩm mới, có thị trường tiêu thụ phải nhanh chóng thiết kế kiểu dáng, chất lượng và xây dựng thương hiệu cho nó; nhưng thời gian thiết kế phải nhanh, không được kéo dài để tránh lỡ thời cơ làm ảnh hưởng tới sản xuất.

Hai là nhanh chóng chuẩn bị vật liệu, tiền vốn sau khi thiết kế đã hoàn thành. Bất kể là chuẩn bị kinh doanh một hạng mục nào đó, nếu không có một số vốn đầu tư nhất định thì vấn đề sẽ khó giải quyết. Tập trung tiền vốn lại là một việc không dễ, nhưng dứt khoát phải làm nếu không sẽ lỡ thời cơ.

Ba là nhanh chóng đi vào sản xuất. Một khi đã đủ điều kiện sản xuất hoặc kinh doanh, phải nhanh chóng đi vào sản xuất ngay dưới mục tiêu phải bảo đảm chất lượng của sản phẩm, sản phẩm làm ra phải nhanh chóng thực hiện quá trình tiêu thụ nó.

Bốn là phải tiêu thụ nhanh. Khi đã sản xuất ra sản phẩm rồi, phải nhanh chóng tiêu thụ để đề phòng tình hình thay đổi sẽ ảnh hưởng xấu tới khả năng tiêu thụ. Cần nhớ rằng khi tình hình tiêu thụ đang trên đà phát triển phải tiêu thụ ngay, chớ nên chờ đợi vì thị trường luôn luôn biến động khó có thể lường hết được.

Tóm lại, nếu biết sử dụng thông tin, nhất định sẽ thu kết quả tốt.

### **VIII. Giữ bí mật nghề nghiệp của mình**

Bí mật nghề nghiệp được tạo dựng trên cơ sở doanh nghiệp đầu tư lượng vốn, thiết bị và nhân lực lớn mới có được, nó là sự kết tinh công sức và mồ hôi của cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, về lý mà nói cần phải được xã hội tôn trọng và bảo vệ. Nhưng trong cuộc sống hiện thực, những thông tin kinh tế kỹ thuật mang tính bí mật đó bị lấy cắp một cách phi pháp lại đang có xu hướng ngày càng nghiêm trọng hơn. Bí mật của một số doanh nghiệp đang bị một số người chỉ vì lợi nhuận của bản thân nên đã dùng mọi thủ đoạn để đánh cắp bằng được, gây ra tổn thất khôn lường cho doanh nghiệp. Họ sử dụng nhiều phương thức đánh cắp bí mật khác nhau, có thể nguy trang dưới nhiều hình thức, hoặc trắng trợn hoặc lén lút hoặc cưỡng đoạt làm cho các nhà doanh nghiệp phải đau đầu. Đó cũng là nguyên nhân tại sao các doanh nghiệp luôn phải tự đề ra các biện pháp phòng chống tiết lộ bí mật của mình.

Vậy thì những bí mật đó bị tiết lộ như thế nào đây?

#### **1. Tiết lộ một cách không tự giác khi chưa có phòng bị gì**

Một số doanh nghiệp trong quá trình đàm phán ngoại giao lại không hề có ý đề phòng đối tác nên đã tạo thời cơ cho đối tác đánh cắp các bí mật nghề nghiệp của mình. Ví dụ như trường hợp kỹ thuật sản xuất loại bút máy nhãn hiệu "Anh hùng" và "Kim tinh" của Trung Quốc chẳng hạn. Đây là loại bút máy không rỉ có nhiều đặc tính ngang với loại bút nhãn hiệu "Pake" mạ vàng của Mỹ luôn đứng hàng đầu thế giới. Nhưng trong một lần, có hai vị phó Giám đốc điều hành của hãng Pake đến thăm Trung Quốc, họ ngạc nhiên phát hiện ra hãng sản xuất hai loại bút trên của Trung Quốc hoàn toàn "mở cửa" và thế là sẵn máy quay trong tay, họ đã ghi hình lại toàn bộ quá trình sản xuất và cấu tạo của hai loại bút nổi tiếng trên của Trung Quốc.

#### **2- Nhân tài lưu động - sự tiết lộ khó tránh khỏi**

Do thị trường sức lao động ngày càng có xu hướng phồn thịnh, cho nên một số người đã lợi dụng cơ hội này để tranh thủ lấy bí mật của ngay đơn vị mình đem bán kiếm tiền. Một kỹ thuật viên thuộc Tổng công ty thực nghiệp Thái Dương - Ninh Ba đã lợi dụng chức vụ của mình để ăn cắp toàn bộ bản vẽ thiết kế loại máy GT501, bản sao kế hoạch tiêu thụ và kế hoạch tổng hợp năm 1993 của doanh nghiệp, khi bị điều chuyển đi nơi khác đã mang toàn bộ tài liệu đó về nhà rồi bán cho một đối thủ cạnh tranh khác. Cũng có người tuy không ăn cắp, nhưng khi bị điều chuyển đi nơi khác đã dựa vào trí nhớ của mình để nghiên cứu mô phỏng lại những sản phẩm tương tự. Đó cũng là một dạng bí mật bị tiết lộ.

#### **3. Đại khái qua loa - làm lộ bí mật một cách không rõ ràng**

Một số doanh nghiệp không chú ý tới việc bảo vệ bí mật của mình nên đã bị tiết lộ ra ngoài một cách

không rõ ràng. Năm 1993, chỉ riêng thành phố Thượng Hải đã có hơn 50 doanh nghiệp bị đánh cắp các tài liệu kỹ thuật, thậm chí có doanh nghiệp bị đánh cắp tới hàng chục lần liên tục. Một số phần tử bất hảo vì mục đích đánh cắp bí mật của doanh nghiệp đã lợi dụng những giờ nghỉ, không còn ai trong cơ quan để tiến hành đánh cắp các bí mật. Các dạng mất bí mật đó đều là do doanh nghiệp quá qua loa đại khái, không chú ý tới khâu bảo mật của mình.

#### 4. Thùng rác - nơi lộ bí mật một cách lạng lẽ

Thùng rác trong các văn phòng thường là nơi chứa đựng rất nhiều các thông tin kinh tế và kỹ thuật của doanh nghiệp, nếu không cẩn thận thì rất có thể bí mật bị tiết lộ từ đó. Do đó, nhiều kẻ có tâm địa xấu xa thường lợi dụng các thùng rác của các văn phòng để moi tìm các bí mật. Ví dụ: có một công ty Khai Phát ở Quảng Châu để lấy cắp được bí mật của ba công ty khác cùng ngành nghề với mình đã mời một "vua bãi rác" đến rồi trả thù lao rất hậu để ký được hợp đồng thu gom vận chuyển rác cho ba công ty kia. Hàng ngày, anh chàng kia thu gom rồi phân loại các loại "rác tài liệu" của ba công ty kia rồi chuyển về một địa điểm định sẵn cho công ty này. Chỉ từ năm 1989 đến tháng 2 năm 1991, anh này đã chọn lọc ra được hơn 300 tài liệu có giá trị trong đồng rác đó, tiền thù lao anh ta được là 14.000 đồng NDT. Công ty này đã nắm chắc mọi mặt tình hình của ba đối thủ cạnh tranh và cuối cùng đã chiếm ưu thế hơn hẳn trong cạnh tranh thị trường.

#### 5. "Đốt lửa sân sau" - viên chức bán bí mật

Nếu như doanh nghiệp có thể áp dụng nhiều biện pháp chống từ bên ngoài thì việc người trong nội bộ tiết lộ bí mật lại khiến người ta đau đầu hơn. Có doanh nghiệp do khâu quản lý nội bộ lỏng lẻo, một số người trong nội bộ vì lợi quên nghĩa đã thừa cơ lấy bí mật của đơn vị mình bán ra ngoài. Ví dụ: một trưởng phòng kỹ thuật và nhân viên cung tiêu của một nhà máy sợi hóa học thuộc huyện Khai Tiến - Giang Tô thông qua người môi giới đã kết thân với một người họ Lưu - xưởng trưởng một nhà máy sản xuất đồ dùng gia đình ở huyện Vô Tích và đã biết được rằng, nhà máy đó đang muốn sản xuất một loại máy xe sợi SKV303 cùng loại với nhà máy mình nên rất cần bản vẽ của loại máy đó, thế là hai người đã lợi dụng chức vụ của mình lấy cắp bản vẽ kỹ thuật loại máy đó bán cho bên Vô Tích với giá 4 vạn đồng NDT.

Vậy chúng ta phải phòng chống chuyện đó như thế nào đây?

Bí mật của doanh nghiệp là tài sản quý và cũng là điều kiện sinh tồn trong cạnh tranh của doanh nghiệp, là của "gia bảo" để phát triển. Vì vậy, một khi mất đi, kẻ trục lợi phi pháp sẽ được lợi lớn còn doanh nghiệp sẽ mất năng lực cạnh tranh và điều kiện sinh tồn, tổn thất kinh tế khó mà lường hết, thậm chí còn có thể bị phá sản. Do đó, việc bảo vệ bí mật là vô cùng quan trọng.

Trước tiên phải đẩy mạnh công tác bảo mật.

Doanh nghiệp một mặt cần nhân mạnh quan điểm bảo mật của mình, không ngừng hoàn thiện các biện pháp và chế độ bảo mật, bịt chặt các lỗ hổng có thể để lộ bí mật, đặc biệt là khi đối ngoại lại càng phải cẩn thận hơn, thăm tra kỹ lưỡng, nghiêm khắc, đề phòng lộ bí mật; mặt khác, cần xử lý thật thỏa đáng mối quan hệ giữa tự do lựa chọn nghề nghiệp với bảo vệ bí mật nghề nghiệp của công nhân viên chức, khi ký hợp đồng lao động với họ, cần phải thêm điều khoản bảo mật nữa, làm rõ quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động, vừa đảm bảo cho nhân tài có thể chuyển dịch đi nơi khác nhưng vẫn giữ được bí mật của đơn vị, tức là ngăn chặn được hoạt động xâm phạm từ bên ngoài lại phòng ngừa được bên trong.

Ngoài ra, còn phải biết tăng cường độ tấn công.

"Phương pháp chống lại cạnh tranh không chính đáng" quy định: người kinh doanh không được dùng thủ đoạn phi pháp để xâm phạm bí mật của doanh nghiệp và trong điều 25 còn quy định những người đó phải chịu những trách nhiệm gì về mặt luật pháp, có nghĩa là bộ phận kiểm tra giám sát có quyền ra lệnh đình chỉ hành động phi pháp đó và có thể phạt tiền tùy theo mức độ lỗi nặng nhẹ. Những biện

pháp đó là những đảm bảo có hiệu lực cho việc bảo mật. Do đó, cơ quan hữu quan của Nhà nước cần phải tăng cường độ tấn công vào những hành vi xâm phạm các bí mật thương mại phá hoại thị trường, áp dụng các thủ đoạn hành chính và kinh tế để tiến hành các chế tài cần thiết, dùng công cụ pháp luật tấn công vào các hành vi trộm cắp bí mật phi pháp.

Một vài viên chức của một công ty du lịch nổi tiếng trong nước đã tìm mọi lý do để từ chức nhằm chuyển sang một công ty khác, đồng thời đã mang đi cả những tư liệu về khách hàng của công ty cũ rồi lôi kéo số khách này về cho công ty mới, làm mất đi một lượng khách vốn là của công ty cũ, gây tổn thất cả về kinh tế và nghiệp vụ cho công ty cũ. Chính vì vậy mà công ty cũ đã khởi kiện số nhân viên này và sau khi điều tra, cơ quan điều tra đã làm rõ hành vi xâm phạm quyền bảo vệ bí mật được pháp luật quy định, Tòa đã tuyên phạt những viên chức này phải bồi thường những thiệt hại về kinh tế đó họ gây ra đối với công ty cũ của họ. Công ty này đã dựa vào pháp luật để bảo vệ lợi ích hợp pháp của mình.

Cuối cùng, doanh nghiệp phải xây dựng chế độ bảo mật của mình.

Để bảo đảm bí mật và an toàn cho doanh nghiệp, rất nhiều các doanh nghiệp nước ngoài đã có nhiều kinh nghiệm rất thành công:

Công ty CocaCola của Mỹ đã bảo mật cao độ phương thức điều chế của mình và họ luôn luôn là mục tiêu bị nhòm ngó của đối thủ cạnh tranh Pepsicola. Trong mấy chục năm trước kia, công ty Pepsicola đã áp dụng rất nhiều phương pháp nhưng vẫn không thể lấy được bí mật cách pha chế của công ty CocaCola, đây được coi là một trong những bí mật được bảo vệ nghiêm ngặt nhất trên thế giới. Một ví dụ khác: công ty Chomson của Pháp chỉ cho phép chụp ảnh một số thiết bị máy móc trong nhà xưởng của công ty trước đó có sự đồng ý của họ, còn một số máy móc khác không bao giờ được phép quay phim hoặc chụp ảnh. Một ví dụ khác: công ty Plessy của Anh quy định - khách tới thăm quan không được phép chụp ảnh, ghi âm - các máy ảnh, ghi âm của khách đều phải gửi lại phòng bảo vệ. Phạm vi bảo mật của những công ty này và giới hạn được quy định rất nghiêm ngặt; trong quảng cáo, chỉ có thể giới thiệu công suất, tần suất, chỉ tiêu tính năng của sản phẩm; nếu khách hàng thực sự có ý mua hàng có thể tiếp tục đàm phán thêm, sau khi xây dựng hợp đồng, phải được cơ quan hữu trách của Chính phủ phê chuẩn mới giao văn kiện cho đối tác. Đối với những tài liệu về tư tưởng thiết kế, luận chứng phương án cũng được bảo mật rất nghiêm ngặt. Các doanh nghiệp lớn của Trung Quốc cần phải học tập những bài học bảo mật thành công của họ, xây dựng chế độ bảo mật của mình, không chế sự rò rỉ bí mật của doanh nghiệp mình.



## Chương năm: "Gia" hòa vạn sự hưng

### I. Thiên thời địa lợi không bằng nhân hòa

Một công ty tư nhân muốn giành được lợi ích kinh tế, ngoài việc phải có đầu óc kinh tế và phương pháp kinh doanh đúng đắn ra, còn cần có một điểm rất quan trọng nữa là phải hết sức chú ý đến việc nội bộ bị tiêu hao, nói cách khác là phải tránh nội bộ đánh lẫn nhau.

Cổ nhân nói rằng: "Thiên thời không bằng địa lợi, địa lợi không bằng nhân hoà". Rõ ràng "nhân hoà" là điều cực kỳ quan trọng.

Một công ty có 100 người, nếu mất đi một người là mất đi 1%, nhưng nếu công ty chỉ có 3 người mà mất đi 1 người là mất tới 33%. Bất kỳ công ty nào cũng hy vọng người của mình ổn định, tỉ lệ từ chức thấp. Công ty lớn có thể đối phó được áp lực tạo ra bởi viên chức của mình từ chức, còn công ty nhỏ lại luôn mong muốn người của mình thật ổn định. Về mặt chiến lược, một công ty cần phải làm được việc là đủ cho giám đốc vắng thì bộ máy của công ty vẫn phải hoạt động bình thường, nếu có một ai đó rời khỏi công ty cũng không thể làm công ty sụp đổ được. Về mặt chiến thuật, các công ty nhỏ cần phải tôn trọng những viên chức đã từng làm việc với mình một thời gian, hai bên đã hiểu nhau và vui vẻ hợp tác với nhau.

Đối với người ngoài, một viên chức đã làm việc ở một công ty có quy mô tương đối lớn, tương đối nổi tiếng là một niềm tự hào. Bởi vì bản thân viên chức đó được làm việc trong một môi trường tốt, chế độ nhân sự tương đối hoàn thiện và luôn cảm thấy an toàn. Điều này khó có được ở các công ty nhỏ. Nhưng bản thân công ty lớn cũng có nhược điểm của nó, mà nổi bật nhất là giữa công ty và viên chức, giữa cấp trên và cấp dưới rất thiếu tình cảm.

Vì vậy công ty nhỏ khi dùng người cần lấy sở trường, tránh sở đoản của họ. Nói ngắn gọn là sống có tình có nghĩa hơn. Người có tình sẽ cùng chung hoạ nạn, người có nghĩa sẽ cùng chung niềm sung sướng. Một khi giữa trên và dưới làm được điều này, viên chức sẽ mang hết sức ra làm việc, trên dưới một lòng, cùng nhau chia sẻ. Đó chính là nhân hòa.

Tiền lương là một vấn đề không thể coi nhẹ. Công ty nhỏ không nhất thiết phải trả lương cao như công ty lớn, nhưng nhất định phải làm cho viên chức của mình hiểu rõ rằng - chỉ cần họ cố gắng và công ty có thể đảm đương được thì thu nhập của họ hoàn toàn có thể cao hơn ở công ty lớn. Một công ty nhỏ có khí thế, làm ăn tốt thì nhân viên của họ cũng rất đáng tự hào. Một giám đốc sáng suốt của công ty nhỏ cần phải làm thế nào để nhân viên của mình cống hiến hết tài năng, tăng cường thành tích công tác của họ, từ đó sinh ra lòng tự hào. Điều này, các công ty lớn nói chung khó đạt được.

Công ty càng phát triển lớn mạnh hơn thì việc đề phòng phát sinh tranh chấp chia rẽ trong nội bộ là một vấn đề hàng đầu cần phải chú trọng tới của người lãnh đạo.

Khi nghiệp vụ của công ty có những bước khởi sắc thì nguy cơ chia rẽ càng lớn hơn. Một số người vốn hợp tác với nhau nay đều cho rằng mình có đủ khả năng nghiệp vụ rồi nên không cần phải hợp tác với ai nữa cả. Nếu đã có những ý nghĩa đó sẽ chẳng làm nên chuyện gì được nữa, việc chi tiêu cho nghiệp vụ sẽ rất lung tung, chẳng thống nhất được ý kiến với nhau. Trong tình trạng đó, bản thân những người đó lại đấu đá lẫn nhau cho tới khi công ty bị đổ bể mới thôi. Họ còn có một cách làm nữa là chỉ tin tưởng những người thân thích, tranh giành nhau để đưa người thân của mình vào những vị trí chủ chốt, làm cho công ty rối tung lên. Thậm chí có người còn mở một công ty riêng của mình, thu hút khách hàng của công ty về với mình. Vậy nên, dù gì chẳng nữa nếu công ty xảy ra "nội chiến" thì sự hợp tác vốn có sẽ bị phá vỡ, thậm chí còn làm cho công ty bị phá sản.

Một công ty bị chia rẽ, thực lực bị phân tán và nội bộ không thống nhất với nhau thì rất nguy hiểm. Cũng giống như quá trình người tranh chức quyền, người tranh lợi lộc thì công ty sẽ không thể phát triển được, lợi nhuận thu được cũng không thể tăng bởi sức người sức của của công ty đã bị tiêu hao

nhiều vào các cuộc đấu đá nội bộ rồi.

Cho nên, nếu công ty sống đoàn kết với nhau thì "hòa khí sinh tài" sẽ tạo ra nhiều cơ hội tốt hơn. Nếu công ty không xảy ra các cuộc "nội chiến", mọi người dồn hết sức cho đối ngoại thì công ty đó sẽ phát triển thuận lợi.

Các công ty tư nhân muốn tránh được "nội chiến", cần chú ý tới một số vấn đề sau:

Thứ nhất: tránh độc đoán chuyên quyền, áp bức cấp dưới, phải tạo nên sự đoàn kết nội bộ. Là một người kinh doanh cần phải khiêm tốn, rộng lượng, làm sao để nhân viên kính nể và tôn trọng, có như vậy mới kích thích tính tích cực của nhân viên dưới quyền, mới làm cho họ trung thành tận tụy với mình được.

Thứ hai: tránh chỉ tin tưởng và sử dụng người thân. Người lãnh đạo phải nhìn vào đại cục, không dùng người chỉ theo cảm tính của cá nhân mình. Có những người nói rất hay, nghe rất lọt tai nhưng thực ra lại chẳng hiểu biết gì cả; có người tính khí khác hẳn bạn nhưng lại là người có thực tài, họ đáng được trọng dụng, có họ, bạn mới thực sự có người giúp đỡ mình.

Thứ ba: "Gia hòa vạn sự hưng", gia đình có hòa thuận thì mọi việc mới tốt đẹp được. Nội bộ công ty hòa thuận sẽ mang lại nhiều điều tốt. Một số công ty vốn có thể làm ăn rất phát đạt, nhưng sở dĩ lại không phát triển được chỉ vì nội bộ có sự chia rẽ. Có người có thói quen xấu thích gây chia rẽ trong nội bộ, họ sẽ tạo ra nguy hiểm lớn cho công ty. Thông thường khi làm ăn có chút khởi sắc thì nguy hiểm của sự chia rẽ càng lớn hơn. Một vài người vốn trước kia hợp tác với nhau, nay tự cho mình đã giỏi nghiệp vụ rồi, nên không cần hợp tác với nhau nữa. Khi tư tưởng cá nhân trỗi dậy thì mọi nhược điểm cũng được bộc lộ ra hết và thế là chuyện làm thế nào để đẩy được anh nọ, anh kia đi đã trở thành việc mà số người này suốt ngày suy nghĩ tới. Vì có những ý nghĩ đó, nên suốt ngày họ luôn chỉ trích nhau, bài xích nhau, thậm chí kết bè kết phái với nhau, làm cho công ty ngày càng rối ren lục đục. Vì vậy, là một nhà kinh doanh, tuyệt đối không được bị tiền trí buộc, phải luôn giữ họ đầu óc được tỉnh táo để loại trừ những nhân tố mất ổn định, giúp cho công ty luôn phồn vinh.

## **II. Nguyên tắc quản lý: Hòa hòa và đúng chế độ**

Sự hòa hợp nhất trí trong nội bộ doanh nghiệp là điều kiện cơ bản để phát triển. Sự hòa hợp mà ta nói ở đây là dùng để chỉ - dưới nguyên tắc và mục tiêu mà ông chỉ định ra, mọi người đều phải làm hết trách nhiệm của mình, luôn giữ lập trường kiên định, luôn hoàn thành nhiệm vụ của mình theo tinh thần hợp tác lẫn với nhau.

Nhân viên mỗi người một việc, không ai quản lý ai, nhưng đều phải hòa hợp với nhau. Nhưng nếu mọi người đều ra vẻ là người tốt có ý kiến cũng không dám nói, không muốn đắc tội với người khác, bề ngoài tỏ ra rất hòa nhã, nhưng thực chất lại luôn có vấn đề với nhau thì cũng không phải là hòa hợp thực sự.

Còn có hiện tượng, có người quan hệ riêng tư rất tốt, việc gì cũng có thể làm giúp được, bất kể là việc đúng hay việc sai đều không muốn từ chối. Ai đó nhờ họ giúp thì dù việc đó bất lợi cho đơn vị họ cũng không nỡ chối từ, bề ngoài họ tỏ ra rất hòa hợp với nhau nhưng còn tai hại hơn cả những người dám công khai xung đột.

Nếu các nhân viên không hợp tác với nhau mà ông chủ phát hiện ra được ngay thì cần phải kịp thời can thiệp, hòa giải để họ hợp tác lại với nhau; nếu cá biệt không giải quyết được, cần điều chỉnh công tác khác cho họ. Riêng đối với người nào vì lợi ích cá nhân mà dám quên đi cả tập thể để có quan hệ riêng tư với một ai đó nhưng ông chủ lại không phát hiện ra thì sự nguy hiểm cho công ty càng lớn hơn. Người nước ngoài thường nói người Trung Quốc là một dân tộc "coi tình riêng nặng hơn tình chung", tuy nói thế có hơi quá, nhưng thực sự, chuyện vì tình riêng mà làm tổn hại tới công ty cũng không ít.

Thực ra, bạn muốn nhân viên của mình hòa hợp thương yêu nhau như anh em một nhà về căn bản là

không thể có được; giữa họ, có người tình cảm tốt, người tình cảm xấu và người không xấu không tốt, ông chủ cũng không cần quá tốn sức vì việc này, vì đó là hiện tượng rất bình thường, chỉ cần mọi người đều cố gắng vì mục tiêu chung đã là lý tưởng lắm rồi.

Doanh nghiệp cần đạt được sự thống nhất trong nhiều cái không thống nhất. Mỗi một bộ phận, mỗi một cương vị, để hoàn thành nhiệm vụ của mình có thể có những xung đột nhau trong cách làm hoặc có những ý kiến khác nhau, nhưng tất cả đều vì một mục tiêu là hoàn thành nhiệm vụ chung thì vẫn là chí công vô tư, điều này cần phải có sự điều hòa chung của ông chủ. Tóm lại, cách làm việc của mỗi bộ phận có thể khác nhau, nhưng cách nghĩ và sự phát triển chung của doanh nghiệp cần phải hoàn toàn nhất trí với nhau là được.

Nhưng thực tế là các bộ phận và các cương vị trong doanh nghiệp đều có những điểm chung giống nhau, ngoài một số cá biệt mang tính chuyên trách ra còn tất cả đều có tác dụng giám sát, đốc thúc lẫn nhau vì một mục đích chung là tất cả đều phải cố gắng làm hết sức mình vì lợi ích chung. Vì cả doanh nghiệp là một thể hữu cơ phản ứng rất mãnh cảm và đều đòi hỏi ông chủ phải xử lý kịp thời mọi vấn đề. Do vậy hòa hợp và đúng chế độ là một con dao hai lưỡi rất sắc bén trong tay ông chủ, nó làm cho nhân viên của mình hòa hợp với nhau nhưng không vì lợi riêng, đoàn kết với nhau trong cạnh tranh và giám sát, đôn đốc lẫn nhau - đó chính là giới hạn cao nhất của quản lý kinh doanh.

Đúng chế độ còn có một số tác dụng khác nữa - đó chính là sự đối xử bình đẳng giữa mọi người, khích lệ chí tiến thủ của họ.

Ví dụ: doanh nghiệp cần đề bạt một ai đó, theo suy nghĩ của mọi người thì người đó phải là anh A. Chẳng hạn, nhưng bạn có suy nghĩ của riêng mình, cho rằng người đó phải là anh B. Đương nhiên A sẽ không vui, nhưng để cân bằng tinh thần cho A, bạn cần phải suy nghĩ ra một biện pháp nào đó để bù đắp một phần cho A, làm cho A cảm thấy anh ta vẫn được bạn coi trọng, từ đó có thể làm giảm bớt cảm giác không được vui vẻ của A.

Một ví dụ khác: một số viên chức có tính kiêu ngạo, hễ được coi trọng là không xem ai ra gì. Loại người này nếu không cho họ thử thách một chút mà cứ để cho cá tính của họ phát triển sẽ ảnh hưởng tới sự phát triển chung. Vì ông chủ đối xử tốt với họ, nên họ hay vênh váo khiến người khác khó chịu, lâu dần sẽ làm cho mọi người bất mãn, thậm chí còn oán hận ông chủ, cho rằng ông chủ chỉ là người ưa nịnh nọt mà thôi. Khi bạn phát hiện ra, dứt khoát phải tìm cơ hội để đánh vào sự kiêu ngạo của họ, đó không chỉ là một sự thử thách, rèn dũa họ mà đồng thời còn khôi phục lại trạng thái cân bằng trong tình cảm của toàn thể viên chức trong đơn vị, để mọi người biết bạn là người công bằng, không thiên vị ai cả.

Trong việc sắp xếp nhân sự, một số ông chủ còn có cách làm độc đáo hơn là, họ không bao giờ sắp xếp hai người cùng cấp nhưng khác bộ phận lại rất hợp nhau lại với nhau. Điều này xem ra có vẻ mâu thuẫn với tôn chỉ chung, nhưng thực tế lại là một cách vận dụng rất hay của việc tạo sự hòa hợp chung. Một ông chủ có năng lực và quyền lớn không bao giờ sợ những người cốt cán trong đơn vị có những ý kiến khác nhau, ông ta biết rằng giữa họ có những ý kiến khác nhau, sẽ rất tự nhiên là ai cũng muốn biểu hiện mình, mang hết trí tuệ ra để làm việc hòng tranh thủ sự coi trọng về tri thức của ông chủ.

Ngược lại, có hai ông chủ, một người rất mạnh, người kia lại yếu đó cũng không phải là việc tốt, vì người yếu chỉ mong được bình an, còn người mạnh lại luôn muốn khẳng định mình hơn, muốn vươn lên cao hơn. Một yếu một mạnh sẽ mất cân bằng, sẽ không thể có hòa hợp thực sự được những nhân viên có xu thế thích dựa dẫm tất nhiên sẽ lấy lòng người mạnh, những người chính trực sẽ khó chịu với họ, nếu cứ như vậy thì làm sao mà hòa hợp được?

Do vậy, trong nội bộ cũng cần phải có cạnh tranh nhau, nếu không có cạnh tranh sẽ không có tiến bộ được, thông qua cạnh tranh để tìm lại sự công bằng. Đương nhiên đây phải là sự cạnh tranh về năng lực, về thành tích công tác, chứ không phải cạnh tranh về mặt nhân sự.

Hòa hợp được sản sinh ra từ trong cân bằng, những ông chủ nào không hiểu và vận dụng tốt điều này, doanh nghiệp sẽ mãi mãi không có sự hòa hợp được. Giống như trên một chiếc cân, nếu bạn luôn luôn kịp thời điều chỉnh nhân viên của mình, đặt họ vào các vị trí thích hợp thì cái cân sẽ luôn thăng bằng.

### **III. Trở thành bạn của nhân viên**

Sau khi bạn đã lựa chọn được một đội ngũ nhân viên cho mình, bạn cần tăng cường sức tập hợp đối với tập thể mà mình lãnh đạo. Bạn cần phải coi họ là những người bạn bè của mình chứ không được coi họ là người hầu hạ mình, cần phải biết đối xử tốt với họ. Chỉ có như vậy bạn mới có được sự đền đáp của họ: tận tâm tận lực làm việc cho bạn.

#### **1. Không được tùy tiện áp đặt cho người khác**

Con người là một thực thể tương đối độc lập, ngay cả khi họ vui mừng nhất họ cũng không muốn nghe theo sự sắp xếp của người khác. Phần lớn trong chúng ta đều bị buộc phải phục tùng lãnh đạo vì không có sự lựa chọn nào khác. Do vậy, nếu bạn là người cao nhất cũng chớ nên lạm dụng quyền uy của mình ở mọi nơi, mà cần phải sử dụng phương pháp gợi mở, dẫn dắt và khích lệ cấp dưới, có vậy mới đạt hiệu quả cao hơn.

#### **2. Không lấy tranh cãi để khuất phục người khác**

Rất có thể những tình hình mà bạn nói hoàn toàn đúng, hoặc có thể là một luật sư rất tâm cỡ, mặc dù vậy, bạn cũng không thể làm họ phục bạn nếu họ không đồng ý cách nhìn nhận của bạn. Họ có thể lấy những lý do rất hoang đường để tranh luận với bạn nhưng vẫn không hề phục bạn. Nếu vậy bạn cũng chớ sốt ruột mà phải bình tĩnh nghĩ rộng hơn một chút. Điều quan trọng là phải giành được trái tim của họ chứ không phải là thắng họ về lý lẽ, để rồi từ đó mới có thể làm cho họ đồng ý quan điểm của bạn; nhưng xin nhớ không thể lấy thứ logic vô tình và sự tranh cãi mà bắt buộc họ phải đồng ý quan điểm của bạn được.

#### **3. Xử lý đúng những tranh chấp**

Trong một doanh nghiệp nếu có vài trăm nhân viên làm việc với nhau thì tranh chấp là khó tránh khỏi. Một người lãnh đạo tốt cần phải quan tâm xử lý những tranh chấp đó. Nếu họ cảnh giác cao, họ sẽ có thể dự đoán được những tranh chấp có thể xảy ra để tìm biện pháp giảm nhẹ ảnh hưởng của những tranh chấp đó tới mức thấp nhất hoặc là ngăn không cho tranh chấp xảy ra. Họ cần phải tốn nhiều công sức để tuyên truyền không cho tranh chấp phát triển họ làm việc hoàn toàn rất công bằng, không thiên lệch bên nào cả.

#### **4. Chú ý lắng nghe những kiến nghị của nhân viên**

Khi ai đó đưa ra kiến nghị, rất nhiều người trong chúng ta tuy không trực tiếp phản đối nhưng lại hay dùng những lời lẽ đại loại như kiến nghị đó không sát thực tế, không thể thực hiện được để phản bác lại mà không nêu ra việc đó là đúng hay sai. Nhưng bạn không được ngay lập tức nói kiến nghị của họ là sai lầm. Mỗi một người đều cho ý kiến của mình là sáng suốt, đúng đắn. Cho nên chớ nói thẳng ý kiến của họ là không đúng, là không thực tế, mà chỉ cần bạn không tỏ thái độ gì là được. Rất nhiều trường hợp chính vì bạn không tỏ thái độ gì mà kiến nghị của họ tự mất đi và cũng nhiều trường hợp ngược lại càng làm cho họ đưa ra nhiều kiến nghị hơn. Trong những kiến nghị đó có thể nhiều kiến nghị không có tác dụng gì mấy, nhưng thế nào cũng có một kiến nghị rất sáng suốt và có tác dụng tốt. Cần phải khích lệ cho họ đưa ra kiến nghị, nếu không thì sẽ có những kiến nghị tốt không được đưa ra, rất có thể ảnh hưởng tới sự phát triển trong sự nghiệp của doanh nghiệp bạn.

#### **5- Đề phòng hiểu lầm**

Nếu chúng ta yêu cầu nhân viên nhắc lại những chỉ thị mà ta đưa ra cho họ, chắc chắn sẽ giảm bớt được sự hiểu lầm. Cái gọi là khai thông tư tưởng chính là việc truyền cho người khác những thứ mà ta nghĩ trong đầu mình. Nhưng quá trình đó thật lắm trở ngại - có thể là bạn hoặc người khác giải thích sai. Vì vậy khi bạn yêu cầu họ nhắc lại những chỉ thị của mình sẽ có thể tránh được những sai sót,

đồng thời tăng thêm độ thân thiết lẫn nhau.

#### 6. Nói chuyện trực tiếp

Một trong những nguyên nhân thành công của vị tướng Douglas nổi tiếng chính là ông ta thường xuyên trực tiếp nói chuyện với binh sĩ của mình. Ông là một trong những người chỉ huy cuộc tiến công của quân đồng minh, cũng đã từng trải qua cuộc chiến tranh thế giới lần thứ hai. Ngay cả những lúc tình hình nguy hiểm, ông vẫn cho rằng, không có gì quan trọng hơn việc thi thoảng tìm đến và trực tiếp nói chuyện với binh sĩ của mình. Chính do biện pháp này nên ông thường xuyên giành thắng lợi lớn trên chiến trường. Khi bạn kinh doanh trong một doanh nghiệp, dùng biện pháp này cũng cho hiệu quả tương tự, sẽ bớt đi khoảng cách giữa bạn và nhân viên, rất có lợi cho công tác của bạn.

#### 7. Đứng tiếc việc ban thưởng

Một nửa niềm vui khi làm việc tốt là ở chỗ được mọi người tán thưởng. Một người làm thêm giờ đương nhiên phải được trả lương thêm giờ; nhưng thêm một chút biểu dương, khích lệ họ cũng quan trọng không kém số tiền được hưởng thêm đó. Chúng ta ai chẳng muốn được biểu dương, được mọi người trầm trồ: "Anh ấy làm việc thật nhiệt tình!" Khi nhân viên của bạn hoàn thành xuất sắc công việc mà bạn giao cho họ mà bạn kịp thời biểu dương, chắc chắn về sau trong công tác, họ sẽ nỗ lực hơn nhiều.

### **IV. "Một núi hai số" sống với nhau như thế nào?**

Nếu doanh nghiệp của bạn là một liên hợp nhưng sự phân công giữa những người cùng hợp tác với nhau không rõ ràng hoặc có nhiều mâu thuẫn tất sẽ làm cho sự hợp tác không được thuận lợi, doanh nghiệp có thể bị đình đốn không phát triển, thậm chí còn bị thất bại. Vậy làm thế nào để duy trì sự hợp tác cho thật mỹ mãn đây?

#### 1. Phân công trách nhiệm rõ ràng

Sau khi hợp tác, mỗi thành viên hợp tác cần làm những gì, phụ trách những mặt nào cần phải được quy định thật rõ ràng, những gì không thuộc phạm vi của mình thì cố gắng chớ nhúng tay vào. Rất nhiều trường hợp, lúc đầu khi mới hợp tác với nhau cũng đặt ra những quy định rất rõ ràng, nhưng dần về sau, mỗi người bắt đầu có những tính toán riêng tư từ những sự đóng góp nhiều ít của mỗi thành viên, họ sợ rằng, vai trò của họ trong các quyết sách giảm sút sẽ dẫn tới việc sự phân chia lợi nhuận thiệt thòi: hoặc lo lắng vị trí của mình thấp kém hơn người khác, thậm chí nghi ngờ những người cùng hợp tác với mình sẽ mưu cầu lợi ích riêng mà lấy đi tài sản chung. Sự không rõ ràng trong vai trò và hành vi đó làm cho họ nhúng tay vào mọi việc, kể cả những việc không thuộc chức trách của mình, kết quả dẫn tới công việc hàng ngày bị trượt dốc.

Việc phân công vai trò cho những người cùng hợp tác là một môn nghệ thuật, bởi không chỉ đơn giản dựa vào việc ai đóng góp nhiều sẽ giữ vai trò cao hơn, nhưng cũng không thể cho rằng ai có năng lực hơn thì người đó giữ vai trò lớn hơn được, càng không thể giao quyền quyết sách cho những người ngoài được. Tóm lại, mối quan hệ về vai trò của những người hợp tác trong doanh nghiệp phải được hình thành từng bước trong quá trình phát triển của sự hợp tác với nhau; một khi đã xác định được rồi, những người cùng hợp tác phải hiểu rõ chức trách của mình, không được can thiệp vào việc của người khác, vấn đề căn bản là phải cùng nhau cố gắng vì mục tiêu chung.

#### 2. Dựa vào nhau, thẳng thắn với nhau

Để khắc phục tình trạng mâu thuẫn và sự căng thẳng giữa những người hợp tác với nhau, mọi người nhất thiết phải dựa vào nhau và thẳng thắn với nhau, cùng nhau chia ngọt sẻ bùi, đồng cam cộng khổ, đoàn kết một lòng, cùng nhau tiến bước. Mọi người đều hiểu rằng: thái độ của mình đối với người cùng hợp tác có ảnh hưởng rất lớn tới thái độ của họ đối với mình; vì vậy mọi người phải sống tốt với nhau, thành thật, thẳng thắn, không để bụng, tuyệt đối không được sống giả tạo với nhau. Tin tưởng chính là sự tôn trọng tính cách người khác, là điểm nút trong mối quan hệ giữa người với người; nếu

không tin nhau thì không thể có lòng tự tôn, càng không thể phát huy tính năng động của từng người được và lúc đó sự hợp tác sẽ chẳng có ý nghĩa gì hết nữa.

Làm thế nào để có thể dựa vào nhau, thẳng thắn với nhau đây? Trước tiên, phải "đầu tư tình cảm" với người định hợp tác. Tình cảm của bạn phải chân thành, nhiệt tình, chớ nên chỉ nói chuyện làm ăn trên thương trường, mà cần phải tạo ra mối quan hệ mật thiết, làm cho đối tác cảm thấy ấm áp tình người, cảm thấy bạn thực sự nghĩ về họ, để họ tâm phục khẩu phục bạn. Kiểu đầu tư tình cảm này thường có tác dụng to lớn, làm cho mọi người sống và làm việc với nhau hòa hợp, đoàn kết, cùng tập trung tinh lực vào công việc chung. Ngoài ra còn cần chủ động giải quyết khó khăn, vướng mắc với các đối tác hợp tác với mình, ai cũng có lúc gặp khó khăn nhưng nếu lúc đó bạn chìa tay ra giúp đỡ họ, chắc chắn họ sẽ rất có cảm tình và tin tưởng bạn và dễ dàng xây dựng được tình bạn rất thắm thiết. Những người hợp tác với nhau cũng như vậy, bình thường giúp đỡ họ cũng đã là tốt rồi, nhưng khi họ gặp khó khăn lại kịp thời đưa tay ra giúp thì còn đáng quý hơn nhiều, làm họ cảm thấy ấm lòng hơn rất nhiều. Cuối cùng, giữa những người hợp tác phải thường xuyên khai thông giao lưu với nhau, thông qua các ý kiến thẳng thắn của mọi người để biểu thị cách nhìn vấn đề và hiểu vấn đề sâu hơn. Khi giữa những người hợp tác có sự chia rẽ hoặc ai đó không ý thức được cách làm sai của mình, bạn phải giảng giải cho họ xuất phát từ lợi ích tổng thể chung, thành tâm trao đổi ý kiến với họ, nói rõ ra sự chia rẽ và những sai lầm, đứng trên lập trường của đối phương để lý giải vấn đề nhằm giảm bớt mâu thuẫn, chớ nên làm to chuyện ra. Chỉ có như vậy mới giành được lòng tin của họ, củng cố được mối đoàn kết. Ngoài ra, trao đổi ý kiến thẳng thắn không đơn giản là nói tuốt ra hết một cách cứng nhắc mà phải cẩn thận cân nhắc những điều gì cần nói, điều gì không cần nói ra. Cách biểu hiện cũng cần phải uyển chuyển, hàm súc, thái độ hòa nhã, không để người khác can dự vào tránh sinh ra những ảnh hưởng xấu.

### 3- Thành thực không nghi ngờ, đoàn kết nhất trí

Cách nghĩ của những người hợp tác có thể khác nhau, khi ý kiến của một ai đó không được mọi người tiếp nhận thì chỉ cần mọi người tin tưởng và cảm thông lẫn nhau, tin rằng tất cả đều vì lợi ích chung thì sẽ không có ý kiến gì khác cả. Nếu không làm được điều này, mà mọi người lại sinh nghi kị nhau thì coi như nền móng của sự hợp tác bị lung lay, lâu dần sẽ bị phá vỡ, mọi người quay ra trở thành thù địch của nhau.

Việc tin tưởng, không nghi ngờ có thể tạo ra mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Nếu bạn cảm thấy một người nào đó bất lương, không thành ý, không có năng lực, không phù hợp với tiêu chuẩn của bạn thì không thể áp dụng phương pháp này. Nếu tin một cách mù quáng thì sẽ tự chuốc vạ vào thân. Nhưng nếu đã qua điều tra, quan sát cẩn thận và cảm thấy có thể tin được, người đó là người hợp tác tương đối lý tưởng thì cần phải tin họ. Việc hợp tác giống như một cỗ máy, các linh kiện phải lắp ráp đồng bộ mới có tác dụng, hợp tác với nhau phải đoàn kết nhất trí mới phát huy được ưu thế, mới hình thành sức mạnh. Nếu không sẽ không thể có được sức mạnh ưu thế, mà còn có thể trở thành lực phản tác dụng triệt tiêu lẫn nhau, làm cho việc hợp tác tan vỡ. Đương nhiên, các vấn đề luôn xuất hiện, có người vốn không có lòng tin, dễ nghe các lời thị phi bên ngoài, hoặc nghe lời đàm tiếu của cấp dưới rồi sinh ra nghi ngờ, mà khi đã có nghi ngờ thì không thể nói tới chuyện thành thật được nữa và càng không thể đoàn kết với nhau được. Tục ngữ có câu: "Nghi ngờ sinh ra ma quái". Nếu bạn nhìn người qua cặp kính màu của sự ngờ vực thì rất dễ sinh chuyện, rất dễ để ý các chuyện vụn vặt. Hành vi của bạn sẽ không phải vì sự hợp tác nữa mà chỉ nhằm nhe tìm mọi chứng cứ nhằm ăn miếng trả miếng người khác. Đương nhiên, cảm giác đó là hoàn toàn sai lầm. Chúng ta thường nói "tin bạn mất vợ", mang nghĩa trong sự tin tưởng có mối nguy hiểm nhất định, có thể bị lừa hoặc mắc bẫy. Nhưng nếu luôn mang theo thái độ đó vào công việc sẽ chẳng thể có sự hợp tác nào cả. Vậy nên, một khi đã hợp tác với ai đó thì phải tin họ, không thể ngay từ đầu đã nghi ngờ họ, nghi họ lừa mình, nếu không bạn hãy tự làm một mình sẽ chẳng lo bị ai hại cả.

Làm thế nào để đạt được sự tin tưởng, không nghi ngờ và sự đoàn kết nhất trí đây? Trước tiên, về mặt chủ quan không được đoán mò lung tung. Đã hợp tác thì phải hợp lại với nhau, đoàn kết nhau lại, thành thực với nhau. Chớ luôn nghĩ người khác chỉ tính toán và lo cho bản thân họ mà lừa dối mình để nghi cái này, ngờ cái kia, để rồi cuối cùng mọi người nghi kị lẫn nhau và dẫn tới tan vỡ. Thứ nữa là chớ "nghe gió đã bão là mưa", bởi thường xảy ra trường hợp hai người hợp tác với nhau rất tốt đẹp, rất tin nhau, song do một bên thích nghe lời đồn thổi dị nghị của người khác rồi cho đó là thật mà sinh ra nghi ngờ người kia và trở thành mâu thuẫn nhau và cuối cùng sự hợp tác vốn tốt đẹp đã bị phá vỡ. Cho nên chớ vội tin những lời dèm pha nói xấu của người ngoài, mà cần phải tự mình điều tra làm rõ rồi mới đi tới quyết định.

4- Tôn trọng lẫn nhau, lấy sở trường bù cho sở đoản

Đã là hợp tác có nghĩa là không phải quan hệ chủ tớ mà phải là sự hữu nghị, bình đẳng, cùng có lợi. Một nguyên nhân quan trọng dễ tạo ra mâu thuẫn trong khi hợp tác là không tôn trọng người hợp tác với mình - quá chuyên quyền độc đoán, không chịu nghe ý kiến của đối tác; hoặc tự thổi phồng mình lên, đề cao mình, không tôn trọng lao động của người khác; hoặc luôn tranh giành, hiếu thắng, đè nén người khác. Những hành vi đó rất dễ phát sinh ra mâu thuẫn, dồn lại thành một ngọn lửa thiêu cháy sự hợp tác giữa hai bên.

Cho dù năng lực của bạn có hơn người hợp tác với mình thật cũng không nên độc đoán chuyên quyền. Người ta luôn có được "cảm giác thích ứng", nếu bạn từ từ tạo ra thói quen ra mệnh lệnh, sẽ có lúc bạn sẽ cho đó là chuyện đương nhiên, những điều không bình thường sẽ trở thành bình thường được. Cho nên bạn cần xuất phát từ việc duy trì sự tôn trọng đối phương để hợp tác với họ, khiêm tốn, cẩn thận thành tâm học hỏi đối phương, trung cầu ý kiến của họ tất sẽ giành được thiện cảm của họ, tăng cường sức mạnh để cùng nhau hợp tác tốt hơn.

"Rắn phải có đầu", việc xử lý mọi công việc thường ngày khi hai bên hợp tác với nhau dứt khoát cần phải có người chủ trì chung, vì dù sao mười ngón tay cũng phải có ngón dài, ngón ngắn khác nhau, huống hồ là con người. Ai có năng lực mạnh hơn người khác dần dần sẽ được những người khác ủng hộ, tín nhiệm và trở thành người chủ trì chung. Lúc đó, phải làm sao để người khác không đố kỵ với người chủ trì đó, còn nếu để họ có ý nghĩ tại sao ta bỏ ra nhiều sức lực lại không được như người kia, nếu không có ta thì nhất định sẽ thế nọ, thế kia ngay v.v... - đó chính là mầm mống của sự suy thoái trong hợp tác, nó chỉ có thể hình thành nên sự đồng cam cộng khổ cùng chung hoạn nạn chứ không thể tạo ra sự cùng hưởng phú quý, cùng hưởng phúc với nhau được. Lúc đó sẽ chẳng còn tình cảm gì nữa, từ bạn sẽ biến thành thù. Những trường hợp đó không phải là hiếm, đáng là bài học để mọi người chúng ta học tập.

5. Phải có những quy chế bình đẳng, có tình có lý

Làm thế nào để làm được điều này đây? Trước tiên, những người hợp tác phải xây dựng được những quy phạm và nguyên tắc chuẩn mực. Bởi những điều này là cơ sở cho sự hợp tác của mọi người, là thước đo và tiêu chuẩn khách quan để phán đoán sự đúng sai; có được nó thì sự hợp tác sẽ không tùy tiện, việc xử lý một vấn đề nào đó sẽ luôn đạt được sự thống nhất chung; nếu không có nó, các thành viên sẽ rất dễ sinh ra mâu thuẫn với nhau, làm mất mặt nhau và không hợp tác với nhau được. Ngoài ra, người hợp tác cần phải duy trì nguyên tắc - dám phê bình những sai lầm của nhau. Trong khi hợp tác, một số ít thành viên không tránh khỏi vì một lý do nào đó mà có những việc làm đi ngược lại những quy phạm và nguyên tắc chung. Có thành viên để giữ hòa khí thường nhượng bộ nhau, bởi họ cho rằng mọi người hợp tác với nhau thì phê bình sẽ không có lợi cho hợp tác, nhưng điều này lại giúp cho sai lầm có được đất phát triển hơn. Những người hợp tác với nhau phải xuất phát từ nguyên tắc đoàn kết nhất trí, mà muốn vậy phải kịp thời khuyên nhủ và phê bình những sai lầm của nhau để mọi người hiểu rõ đúng sai rồi cùng nhau sửa chữa sai lầm, không nên "dĩ hòa vi quý". Càng không

được nói xấu sau lưng, vì không ai dám đảm bảo là những lời nói đó lại không truyền đến tai người bị nói xấu, điều này dễ làm cho người đó có tâm lý chống đối tạo rạn nứt giữa hai bên, không có lợi cho giải quyết vấn đề. Cuối cùng là phải kiên trì thuyết phục mọi người bằng lý lẽ, không áp đặt cho người khác. Giữa những người hợp tác với nhau cần lấy lý lẽ làm chính, đồng thời phải có tình - nghĩa là phải hợp lý, hợp tình mới thực sự có hiệu quả. Nếu phê phán người hợp tác với mình với giọng cao ngạo của ông chủ thì dù bạn có lý đến đâu cũng chỉ vô tích sự mà thôi.

6- Lấy đại cục làm trọng, vừa có nghĩa, vừa có lợi

Đã là người cùng trên một con thuyền, cùng chung hoạn nạn thì dứt khoát phải coi trọng đại cục. Bởi vì sự nghiệp hợp tác chung có tồn tại thì các thành viên cũng sẽ tồn tại và ngược lại. Đương nhiên, nếu chỉ thiên diện - chỉ chú ý tới lợi ích tổng thể cũng không phải là hiện thực, vì một trong những mục đích của hợp tác là mưu lợi cho chính mình, con người ta đâu phải thánh nhân, nếu không vì lợi ích riêng nữa thì khó ai lại tích cực và sáng tạo được. Nhưng đồng thời lại không thể chỉ vì lợi ích riêng, điểm này rất dễ làm người ta mắc sai lầm, nên rất đáng để chúng ta cảnh giác. Nếu chỉ theo đuổi việc này thì những người hợp tác luôn tranh giành nhau hoặc luôn sắp sẵn âm mưu để trục lợi, không thể coi là người cùng hội cùng thuyền được. Cần phải lấy đại cục làm trọng, vừa được lợi vừa có nghĩa buộc người hợp tác phải xử lý tốt mối quan hệ giữa chính thể và cá thể, giữa lợi và nghĩa, sao cho tìm được một điểm cân bằng thỏa mãn nhu cầu của cả đôi bên thì mọi người tự nhiên sẽ rất hữu hảo với nhau.

Muốn giải quyết vấn đề cần phải tìm ra nguyên nhân của nó. Người hợp tác sở dĩ tự giác hoặc không tự giác theo đuổi lợi ích riêng bởi họ sẽ nghĩ rằng - với số lợi nhuận chung này, nếu anh được nhiều thì tôi sẽ được ít, anh được thì tôi mất - rõ ràng cách nghĩ này thật tức cười, vì thực tế đâu có như vậy, vì làm sao mà lại có được lợi ích lớn và nhiều đến vậy được. Lợi nhuận vừa là mục tiêu vừa là phương thức giải quyết vấn đề, cho nên lợi ích của anh thực tế cũng là lợi ích của tôi và của chung, cái chung có phát triển thì cái riêng mới phát triển, cá nhân muốn được chia nhiều hơn cần phải biết lấy đại cục làm trọng, coi trọng đạo nghĩa, cần hoạt động tốt trong mảnh đất của mình.

7. Trong chung có riêng, hóa giải mâu thuẫn

Do nhận thức của các thành viên khác nhau, lượng thông tin nhận được khác nhau, việc mưu lợi riêng còn tồn tại nên việc phát sinh xung đột là khó tránh khỏi. Nhưng khi mâu thuẫn xung đột nảy sinh, cần phải tận dụng và khống chế nó trong phạm vi nhất định, bởi vì "mâu thuẫn là động lực nội tại của sự phát triển của sự vật" Nhưng khi xung đột và mâu thuẫn mang tính phá hoại thì cần phải giải quyết ngay, không để tiếp diễn gây ảnh hưởng ngày càng xấu hơn. Nói chung có thể hiệp thương bàn bạc cùng nhau hoặc mời người thứ ba làm trọng tài để giải quyết. Dưới đây xin giới thiệu một số kỹ xảo giải quyết xung đột mâu thuẫn:

Trước tiên phải tự phê bình. Do nguyên nhân xảy ra xung đột rất nhiều - có thể là anh, là tôi hoặc người thứ ba gây ra, nhưng dù là ai thì các thành viên cần phải kiểm điểm mình trước, tự phê bình, như vậy sẽ làm cho người khác thấy thiện chí của bạn và dễ cảm thông với bạn hơn và bạn cũng dễ nhận ra sai lầm của mình hơn. Nếu mọi người đều tự phê bình trước mà không chỉ biết chỉ trích người khác thì mâu thuẫn sẽ tự dịu xuống. Đương nhiên, tự phê bình không có nghĩa là nhượng bộ một cách vô nguyên tắc, lấy lòng người khác.

Thứ hai là lùi để tiến. Một khi mâu thuẫn đã nghiêm trọng, khó có thể giải quyết ngay được, bạn tạm thời lùi một bước bằng cách hạn chế tiếp xúc với người đang mâu thuẫn với mình, tránh xung đột chính diện, hoặc tạm thời thỏa hiệp nhượng bộ, chờ tình hình dịu đi rồi sẽ tính. Cách này xem ra có vẻ tiêu cực nhưng thực ra lại là tích cực vì như thế sẽ không làm tăng mâu thuẫn lên và có thời gian chờ thời cơ thuận lợi để giải quyết tốt hơn. Tự phê bình và lùi để tiến có mối quan hệ nhất định với nhau, nhưng hoàn toàn không giống nhau. Mà sự "lùi" này phải theo nguyên tắc nếu việc liên quan đến đại



cục và nghiêm trọng thì cần suy nghĩ thận trọng, không dễ dàng lùi bước, tránh làm lỡ đại sự.

Thứ ba là phải tinh táo. Trên thực tế, một số xung đột hoặc mâu thuẫn không mang tính nguyên tắc nên đúng sai khó phân ra rõ ràng được, bởi có một số việc không thể phân rạch ròi đen trắng được; nếu bạn lại cứ đòi hỏi phải trắng đen rõ ràng, rất có thể làm vấn đề càng nghiêm trọng hơn lên mà thôi, nên cần phải hết sức tinh táo.

Cuối cùng là cần biết trong chung vẫn tồn tại cái riêng. Giải quyết mâu thuẫn xung đột nhưng lại không làm ảnh hưởng đến sự nghiệp chung là con đường tốt nhất. Đương sự có thể tạm thời tránh được sự chia rẽ, vẫn bảo lưu ý kiến của mình, nhưng ở một số điểm chung vẫn có sự nhất trí với nhau, khiến cho mâu thuẫn ngày càng giảm đi. Cái gọi là "tìm cái chung lớn, vẫn để cái riêng nhỏ tồn tại" là một nguyên tắc nổi tiếng trong lĩnh vực chính trị, còn trong lĩnh vực kinh tế, vận dụng được nó cũng rất tốt. Tóm lại, nếu là việc lớn thì phải nói tới nguyên tắc, việc nhỏ thì chỉ nói tới phong cách, về căn bản phải đứng vững, các chi tiết nhỏ có thể châm chước sẽ làm cho xung đột và mâu thuẫn khó xảy ra hơn và cũng dễ giải quyết hơn khi nó đã xảy ra.

Trong khi hợp tác, các thành viên dù ít dù nhiều cũng tồn tại những mâu thuẫn, xung đột, có thể lớn có thể nhỏ, cũng có thể mang tính xây dựng hoặc phá hoại, đều ảnh hưởng tới sự phát triển chung, có khi còn tạo ra nguy cơ đe dọa lớn. Vì vậy, khi có xung đột hay mâu thuẫn nảy sinh cần phải thông qua các kĩ xảo nói trên để hóa giải chúng, làm cho sự hợp tác ngày càng phát triển bền chặt hơn.

## **V. Phong thái của một gia tộc đoàn kết với nhau**

Doanh nghiệp của một gia tộc có thể tạo ra được hình tượng tốt, có tiếng tăm, được mọi người ngưỡng mộ trước tiên không phải xem doanh nghiệp đó như thế nào mà cần xem gia tộc đó có phong thái đoàn kết hay không, bởi doanh nghiệp của một gia tộc thường được xây dựng trên cơ sở của một gia đình kiên toàn; nhưng cũng có doanh nghiệp không được như vậy, vì trong gia đình tồn tại rất nhiều mâu thuẫn nhưng doanh nghiệp vẫn phát triển, tài chính vẫn rất lớn nhưng xét về mặt ý nghĩa cuối cùng, nó sẽ bị thất bại trong cuộc cạnh tranh thị trường ác liệt này. Từ trước tới nay, thị trường và khách hàng luôn là sự đánh giá công bằng nhất đối với một doanh nghiệp. Nếu một doanh nghiệp của một gia tộc chỉ nhằm thỏa mãn một nhu cầu lớn lao nào đó của gia đình, luôn có thái độ trốn tránh trước vấn đề hoặc liên tục sản sinh ra áp lực thì chỉ càng làm cho tình hình thêm căng thẳng, dễ dẫn tới chia rẽ, mâu thuẫn và gây tổn thất cho doanh nghiệp mà thôi. Do vậy, muốn xây dựng được một hình tượng doanh nghiệp gia tộc tốt đẹp, cần phải luôn giữ đầu óc tinh táo, xây dựng mối quan hệ gia tộc lành mạnh, có sức sống, giúp đỡ lẫn nhau, tự do phóng khoáng, thông thoáng, mà điểm mấu chốt là phải làm cho gia tộc đó trở thành một gia tộc biết đoàn kết, có kỉ luật.

### **1 . Đoàn kết, hiệp tác**

Một gia tộc đoàn kết, có kỉ luật rất có thể là một nguồn tài nguyên lớn cho sự thành công trong cả hiện tại và tương lai của một doanh nghiệp, bởi nó sẽ cung cấp cho doanh nghiệp những nhân tài có ý chí, được rèn luyện, mang một giá trị quan rất tích cực, đồng thời còn xây dựng được mối quan hệ giao tiếp rất tốt đẹp, có tầm nhìn xa trông rộng, luôn thịnh vượng, không bị phân tán.

Một gia tộc đoàn kết, hợp tác với nhau thông thường rất có chí khí và đầy sức sống, thành viên trong gia tộc sống hòa hợp, bình đẳng, luôn tạo ra một cảm giác đầy sức mạnh. Họ thường rất coi trọng sự nghiệp của gia tộc, luôn coi đó là nhiệm vụ quan trọng. Khi gia tộc yêu cầu một cá nhân nào đó nhượng bộ hoặc cống hiến những lợi ích riêng, họ sẽ sẵn sàng phục tùng ngay, trong con mắt họ vì việc lớn của gia tộc nên cá nhân không thể để làm lỡ được. Họ luôn tránh không để cho các vấn đề tồn tại, giả sử một vấn đề nào đã xảy ra, “họ đều thông qua con đường hòa bình để giải quyết ôn hòa. Họ hiểu sâu sắc rằng - một gia tộc có nhiều vấn đề sẽ gây nguy hiểm cho doanh nghiệp của gia tộc, đặc biệt nếu đó là nhân tố căng thẳng, mất đoàn kết, làm cho người cầm lái trong gia tộc thiếu sáng suốt, đưa ra những quyết sách sai lầm. Nếu trong gia tộc nảy sinh mối bất hòa, mà sự bất hòa đó lại bị

chuyển vào doanh nghiệp sẽ gây tác hại rất lớn cho doanh nghiệp, quan hệ giữa các thành viên cũng xấu đi. Các thành viên trong gia tộc luôn luôn có thái độ khoan dung với nhau, luôn nghĩ tới người khác, rất biết nhường nhịn, tôn trọng người khác; họ cũng luôn khoan dung đối phương, không chấp nết, cố chấp, sống rất hòa thuận nên mọi mâu thuẫn dễ được hóa giải. Họ hiểu rằng nếu gia đình mâu thuẫn sẽ gây đau khổ cho mọi người.

Việc gia tộc không đoàn kết không chỉ ảnh hưởng trong gia tộc mà còn ảnh hưởng tới nội bộ doanh nghiệp, phá hoại hình ảnh của doanh nghiệp trong con mắt khách hàng và công chúng trong xã hội, làm mất chỗ đứng trong xã hội, chỉ để lại cho họ sự nuối tiếc mà thôi và tiến dần tới chỗ mất hết khách hàng và thị trường.

Cần phải nói rõ thêm rằng - một gia tộc biết đoàn kết với nhau thông thường cũng rất có kỉ luật, vì sự phát triển và phồn vinh của doanh nghiệp của gia tộc mình mà họ đòi hỏi bản thân rất nghiêm khắc. Sự nghiêm khắc không phải xuất phát từ áp lực kỉ luật mà là hoàn toàn tự giác, đó là việc tự hoàn thiện mình một cách tuyệt vời, lý tưởng. Do vậy, thứ kỉ luật này đã làm cho gia tộc có sức thu hút mạnh mẽ, tinh thần được nâng lên, tạo ra hình tượng huy hoàng cho gia tộc, từ đó được sự ủng hộ mạnh mẽ của khách hàng, khiến cho doanh nghiệp càng có nhiều cơ hội phát triển và ưu thế cạnh tranh tốt hơn.

## 2. Thành tâm, tiết kiệm và cần cù

Đó là những điều thể hiện chủ yếu của không ít các gia tộc. Vương Vĩnh Khánh không những rất coi trọng danh dự cá nhân mà còn là người đề xướng dẫn dắt phong trào coi trọng danh dự gia tộc. Ý thức chung của họ là: làm ăn buôn bán là chuyện lâu dài, không thể chỉ vì mối lợi nhất thời mà làm mất đi danh dự, vì nó chính là một trong những chuẩn mực cơ bản để đánh giá tố chất của một gia tộc như thế nào. Gia đình họ Vương vì giữ uy tín cho mình đã không tiếc hy sinh lợi ích trước mắt của mình, trong đó có một việc tương đối đột xuất là để bảo đảm cung ứng hàng hóa theo yêu cầu của khách hàng mà đã đề ra "quyết sách hy sinh" - đó là vụ cung cấp hóa chất cho Đài Loan, tuy doanh nghiệp có thiệt thòi về kinh tế nhưng chữ tín của doanh nghiệp nhà họ Vương thì ai cũng biết đến.

Gia tộc nhà Lý Gia Thành cũng là một gia tộc luôn giữ chữ tín, ông ta đã miêu tả một cách sinh động và chuẩn xác về chữ tín đó như sau: "xây dựng được niềm tin là điều vô cùng quan trọng, nếu có được nó sẽ nhiều người tới hợp tác với mình. Về mặt nghiệp vụ, phải vừa sáng tạo lại vừa ổn định, trong ổn định không quên sáng tạo. Bản thân mình có năng lực phải cống hiến cho xã hội. Kỉ luật nghiêm, khoan dung với mọi người, cá nhân phải không ngừng học hỏi, công tác chăm chỉ, tích cực". Gia tộc họ Lý đã làm theo những yêu cầu này của Lý Gia Thành để giành được sự tín nhiệm, làm cho sự nghiệp nhà họ Lý rất phát triển. Điều này giới thương nhân hần ai cũng biết.

## 3. Chú ý tới từng chi tiết nhỏ, tìm tòi sự hoàn mỹ

Trần Ngọc Thu - một "Cảnh Thái Lam đại vương" của Hồng Kông đã yêu cầu các thành viên trong gia tộc như sau: khi làm việc phải tuân theo các nguyên tắc của doanh nghiệp, ngoài thời gian đó phải giữ được tiêu chuẩn đạo đức ông ta rất coi trọng bồi dưỡng tinh thần cho thành viên gia tộc, luôn mong các thành viên trong gia đình thực hiện được kỉ luật, đạo đức với tình cảm cao thượng.

Ông thường cảnh báo các thành viên gia tộc rằng - có người nói, việc buôn bán thì chỉ cần có kinh nghiệm buôn bán là được, "tình cảm chẳng có quan hệ gì ở đây cả, điều này thật đáng trách. Ông ta chỉ ra rằng cốt lõi của việc tu dưỡng tình cảm chính là triết học Nho giáo của Khổng Tử, đó là "ơn huệ không bỏ qua, làm việc mà không oán trách, ham muốn mà không tham lam, đàng hoàng mà không kiêu ngạo, uy vũ mà không ngang ngược", để làm được tới việc "mang hết lòng trung thành của mình ra, đối xử với người khoan dung". Đó là yêu cầu mỗi thành viên gia tộc phải biết tự tôn, nghiêm túc, đồng tình, nhiệt tình, có tình người, có phẩm chất đạo đức tốt; ông ta cho rằng - một thương nhân sống buông thả khó gây được lòng tin với người khác; nhất là đối với một ông chủ, tuy năng lực và khí phách rất quan trọng, nhưng tình cảm cao thượng được mọi người ngưỡng mộ cũng quan trọng không kém, chớ

coi đó là những chi tiết nhỏ, là riêng tư mà mặc sức phóng túng. Bộ mặt tinh thần và đạo đức nghề nghiệp của ông chủ với tu dưỡng đạo đức có liên quan chặt chẽ với nhau.

Về đời tư, ông ta cho rằng: cờ bạc và gái là kẻ thù lớn nhất của các thương nhân. Ông không bao giờ vứt bỏ lý tưởng và sự nghiệp của mình để đổi lại chút hoan lạc và kích thích đó. Ông cho rằng, thế giới này có rất nhiều con gái đẹp, nếu mỗi người trong họ trở thành mỗi bông hoa trong cả vườn hoa đẹp để cho mọi người ngắm chứ không được bẻ thì thật tuyệt vời làm sao! Trò cờ bạc cũng vậy, chó có nghĩ không làm mà muốn có ăn!

Gia tộc họ Trần chịu ảnh hưởng rất nhiều từ ông ta, mọi người luôn theo đuổi sự hoàn mỹ, nhưng không hề coi nhẹ những chi tiết nhỏ của cuộc sống cá nhân và sự tu dưỡng của họ đã tạo nên một hình tượng gia tộc rất kiện toàn, làm cho hình tượng của doanh nghiệp cũng càng lớn hơn.

Sở dĩ chúng ta phải nói tương đối tỉ mỉ về chuyện này vì thực tế hiện nay, rất nhiều các doanh nghiệp gia tộc có rất nhiều vấn đề tồn tại trong phương diện này, nhiều người khi sự nghiệp phát triển đã thay đổi rất nhanh chóng - họ đối xử với nhân viên không công bằng, thậm chí còn làm nhục họ, gây ra ảnh hưởng xấu; một khi có tiền, những người này đã tiêu tiền không biết tiếc, ăn ở, chiêu đãi toàn ở những khách sạn năm sao, tốn hàng chục vạn đồng cho một bữa, rồi còn bao gái đẹp, chê bai vợ già, xấu để tìm mọi cách ly hôn, tìm đến các cô nhân tình trẻ đẹp; coi việc tiêu tiền như nước là một cách biểu hiện cuộc sống thời thượng; sống rất phóng túng, bừa bãi... Điều này chẳng những ảnh hưởng tới thanh danh cá nhân họ mà còn ảnh hưởng tới cả thanh danh chung của cả doanh nghiệp và là điều rất nguy hiểm. Do vậy, dù gì chẳng nữa, các thành viên gia tộc cần phải bảo vệ hình ảnh của gia tộc mình, bảo vệ thanh danh tốt đẹp chung, dù có phú quý cũng không thể đâm dăng, phóng túng và đánh mất kỉ luật của gia tộc mình.

4: Không theo đuổi sự hiển hách, không khoe khoang giàu có

Về vấn đề này đã có không ít các tấm gương rất đáng để học tập. Tiên sinh Bao Ngọc Cương là một trong những người như vậy, ông ta không hút thuốc, không uống rượu, nói năng rất đúng mực. Bốn cô con gái của ông ngay từ nhỏ đã được giáo dục không được tiêu tiền bừa bãi; khi họ lấy chồng, bốn chàng rể cũng được nhắc nhở phải sống tiết kiệm; ngay bà vợ ông là Hoàng Tú Anh chỉ thỉnh thoảng chơi mát chược, ông cũng không tán thành. Ông ta là người giản dị, quần áo ăn mặc không cầu kỳ, cho tới khi đã làm nên nghiệp lớn, ông cũng chỉ có vài bộ quần áo comple rất bình thường mà thôi. Còn có rất nhiều người giống ông ta đã từng được báo chí nhắc tới như Trần Bạch Thành, bề ngoài rất bình thường, gần gũi với mọi người, sống bình dị, nhưng đã có một tài sản khổng lồ lên tới hàng tỉ đồng; hoặc như Vương Vĩnh Khánh là người không bao giờ khoe khoang sự giàu có của mình, đúng như lời một viên chức nhận xét về ông: "ông ta người gầy, nhỏ, diện mạo rất bình thường, lúc đầu ai cũng cho ông là người kém năng lực, nhưng thực tế ông lại là người rất có năng lực về chính trị. Không thể nghi ngờ gì khi nói rằng, khi ông có mặt ở văn phòng, toàn thể công ty đều cảm nhận được sự tồn tại của ông".

Những người này không là nô lệ của tiền tài, họ rất tôn trọng bản thân mình, họ không sợ phải tiêu tiền, nhưng chủ trương là phải tiêu cho thật có ý nghĩa. Họ không bao giờ ném tiền vào những trò vô bổ, xa xỉ, cố gắng giữ bản sắc của cuộc sống thật bình dị. Ngược lại, họ lại rất nhiệt tình với các sự nghiệp lợi ích xã hội, đóng góp nhiều tiền bạc của mình cho công ích, nên họ rất được công chúng tôn trọng và tin tưởng, vì vậy sự nghiệp của họ cũng ngày càng rộng rãi hơn.

Đó là những tấm gương để các ông chủ khác noi theo, hãy dừng cảm tự mãn về mình, làm cho mình thoát ra khỏi những u mê tăm tối, quay trở lại với bầu trời trong sáng. Dù cho một số người đã đạt tới những thành công lớn, đi loại xe hơi thời thượng ở những biệt thự sang trọng, vàng bạc đầy người, ăn toàn cao lương mỹ vị, họ hàng thơm lây, nhưng lại quá đắc ý mà quên mất dù mình là ai thì sẽ có ngày sụp đổ. Xin nhớ cho một câu châm ngôn: "Người nào cười sau cùng mới là người có nụ cười đẹp

nhất”.

Về mặt tổng thể, một gia tộc đoàn kết, có kỉ luật mới là một gia đình kiện toàn, mà có được điều này mới có thể xây dựng được doanh nghiệp kiện toàn, nếu không có thì gia tộc đó khó có thể xây dựng được sự nghiệp của mình.

## **VI. Khi nào thì viên chức của mình cố gắng làm việc nhất**

Tục ngữ có câu nói rất hay “Người lính chết vì người tri kỷ của mình”. Là một ông chủ, nếu bạn hiểu bản tính của nhân viên mình, thì cũng biết khích lệ họ. Ở đây xin góp một chút ý kiến cho bạn để mắt bạn sáng hơn, nhìn vấn đề rõ hơn, giúp bạn nhanh chóng đi vào tâm linh của viên chức để lãnh đạo họ, mở mang cho họ. Vậy khi nào thì viên chức của mình cố gắng làm việc nhất?

### **1 . Khi ý kiến được tôn trọng**

Dù là nhân viên, họ cũng rất cần được tôn trọng, điều này là một nhu cầu tự nhiên. Trong xã hội hiện đại, nhiều nhu cầu khác có thể dễ dàng được đáp ứng, đây việc tôn trọng và cảm giác giá trị của mình lại khó mà được thỏa mãn.

Các nhà quản lý hiện đại cho rằng, sự phát triển của doanh nghiệp không chỉ đến từ sự giàu có về kinh tế mà còn đến từ sức mạnh của con người, mà nhiệm vụ của người quản lý là thu hút và làm cho sức mạnh đó tăng lên. Phương pháp chỉ đạo công tác hiện đại là làm cho tất cả nhân viên đứng trên vị trí của người quản lý để phát huy đầy đủ ý kiến và cách nhìn của mình, ông chủ thăm tra lại tính khả thi của những ý kiến đó. Chính sức sống mạnh mẽ đó là sức mạnh chung của cả doanh nghiệp.

Những năm 90, ngành hàng không Mỹ rơi vào thế mất ổn định chỉ còn một vài hãng là còn giữ được kỉ lục về thu nhập tài chính, một trong số đó là hãng Delta. Người quản lý hãng chẳng những đã tạo điều kiện để mọi người được nêu ra ý kiến của mình mà còn cử ra một bộ phận và chi nhiều tiền của, thời gian ra để kiểm chứng những ý kiến đó, cuối cùng một loạt chính sách đã được thay đổi. Một thợ máy khi nhận lương thấy còn thiếu 38 USD (là số tiền anh ta làm thêm giờ), cấp trên trực tiếp của anh ta cũng không thể giải quyết được việc này. Anh ta bèn phàn nàn với Giám đốc: "Chúng tôi luôn gặp phải chuyện như vậy, và cũng vì chuyện này mà nhiều nhân tài cảm thấy rất thất vọng". Ba ngày sau, người quản lý cao nhất của bộ phận đã ngỏ lời xin lỗi người thợ máy đó và hoàn đủ số tiền cho anh ta. Chính từ việc này mà công ty đã suy nghĩ và cải tiến chính sách tiền lương cho viên chức của mình và từ cơ chế đó đã động viên được tính tích cực của toàn thể nhân viên và công ty đó đã thoát khỏi tình trạng khó khăn.

### **2- Khi được ông chủ biểu dương**

Việc biểu dương của ông chủ có thể làm thỏa mãn cảm giác vinh dự và thành tựu của chính mình, làm tinh thần họ được khích lệ.

Người ta thường nói, sau khi trọng thưởng ắt sẽ xuất hiện dũng tướng. Đó là phương pháp khích lệ bằng vật chất đối với viên chức, nhưng khích lệ bằng vật chất cũng có giới hạn của nó, bởi rất nhiều ưu điểm và sở trường của nhân viên không thích hợp với việc dùng vật chất để thưởng mà khích lệ họ được.

Sự biểu dương của ông chủ không cần phải có quá nhiều mạo hiểm, cũng không tốn kém nhiều tiền bạc gì lắm cũng có thể thỏa mãn được cảm giác vinh dự và thành tựu của bản thân họ. Sự biểu dương của ông chủ có thể làm cho nhân viên nhận thức được vị trí và giá trị của bản thân trong tập thể và hình tượng bản thân trong tâm trí của ông chủ.

Nhân viên rất tích cực hoàn thành một nhiệm vụ được giao hoặc là có một số thành tích, tuy lúc đó anh ta không hề có biểu hiện gì, nhưng thực ra là đang chờ một lời biểu dương của ông chủ. Nếu ông chủ không để ý tới hoặc không biểu dương công khai thỏa đáng thì người nhân viên đó sẽ có cảm giác khó chịu và sẽ nghĩ "phàm là ông chủ thì ai cũng vậy, ai làm tốt, làm xấu cũng như nhau cả thôi". Ông chủ biểu dương viên chức của mình sẽ làm cho nhân viên không nghi ngờ và xa cách ông chủ, mối quan hệ

giữa đôi bên thân mật hơn, có lợi cho đoàn kết hơn. Một số nhân viên đã rất lâu không được ông chủ biểu dương, cũng không hề bị phê bình gì cả; về lâu dài, nhân viên đó sẽ phàn nàn rằng, ông chủ chẳng bao giờ biểu dương mình, không hiểu ông ta định kiến hay ghen ghét thành tích của mình; vì thế nên luôn giữ kẽ và giữ khoảng cách với ông chủ, giữa họ chẳng hề có tình cảm gì nữa, cuối cùng hình thành một khoảng cách xa vời.

Sự biểu dương của ông chủ chẳng những biểu thị sự khẳng định của ông chủ với nhân viên mà còn chứng tỏ ông ta rất chú ý tới họ, luôn quan tâm tới họ. Người sau khi được biểu dương thường nói với bạn bè rằng: ông chủ vừa quan tâm lại vừa tán thưởng tôi, việc tôi làm đâu có gì ghê gớm, nhưng ông ấy vẫn rất ca ngợi, làm việc cùng ông ta thật tuyệt!

### 3. Khi ông chủ và nhân viên đồng cam cộng khổ

Một ông chủ, hai nhân viên, thêm một ngôi nhà nhỏ, cùng nhau đồng tâm hiệp lực, tay trắng làm nên, xây dựng nghiệp lớn. Những ví dụ như vậy rất nhiều, nhiều doanh nghiệp lớn cũng từ đó mà ra.

Thành công của họ là do sự đồng cam cộng khổ giữa ông chủ và nhân viên. Trong tình trạng đó, trên dưới đồng lòng, chung sức phấn đấu, chẳng khó khăn nào không khắc phục được, làm sao mà họ không thành công được!

Thực ra, chuyện cùng chung hoạn nạn không phải là việc khó; vì trong tình thế hiểm nguy, trong những giây phút then chốt, người cùng hội cùng thuyền chỉ có một sự lựa chọn duy nhất. Nhưng điều khó khăn là sau khi trải qua nguy hiểm, khổ tận cam lai liệu có thể cùng nhau hưởng phúc được không?

Trong lịch sử có câu chuyện: trước khi lên ngôi, Trùng Nhĩ được sự giúp đỡ tận tình của Giới Tử Thôi. Sau khi lên ngôi, Trùng Nhĩ đã căn cứ theo công trạng từng người để ban thưởng rất công bằng. Giới Tử Thôi là người cương trực, không muốn thụ phong gì hết, nhưng Trùng Nhĩ vẫn căn cứ vào công lao của ông mà phong tước vị. Việc này khiến quần thần kính phục, càng dốc lòng vì Trùng Nhĩ, cuối cùng đã giúp ông đánh bại nước Sở.

Chúng cứ lịch sử đã gọi cho ta nhiều điều, là một ông chủ, khi rơi vào hoàn cảnh khó khăn, biết sát cánh cùng nhân viên vượt qua khó khăn; khi vận hạn đổi thay xin chớ độc chiếm công lao, tận hưởng mọi thành quả, có như vậy mới giành được danh tiếng, mới được nhân viên yêu quý, mới giúp công ty làm nên nghiệp lớn.

Do vậy, một người chủ sáng suốt, trong việc đối xử với nhân viên phải lấy nghĩa làm trọng, biết đồng cam cộng khổ với họ. Vậy phải làm sao mới có thể được như vậy đây?

#### (1) Trong khó khăn phải đồng tâm hiệp lực với nhân viên

Một công ty hoặc một ông chủ nào đó khi gặp tình thế khó khăn nếu họ là một ông chủ xuất sắc thì cần vững tay lái, nhằm đúng hướng, động viên mọi người cùng nhau cố gắng, tràn đầy lòng tin để đối mặt với khó khăn, tuyệt đối không lên mặt chỉ trích người khác; bản thân mình cũng phải cố gắng hơn, nếu không thì thuyền chìm, mọi người đều sẽ chìm theo.

#### (2) Khi hết vận hạn, chớ quên những người chung khó khăn cùng mình

Khi hết vận hạn, thuyền thuận buồm xuôi gió, không được trở mặt, quên hết người khác, không được qua cầu rút ván, vong ân bội nghĩa. Nếu ông chủ không làm được điều đó thì chẳng ai tự nguyện đi với ông ta cả, mọi người sẽ coi ông ta chỉ là kẻ tiểu nhân; những người đã từng chung hoạn nạn với ông ta cũng không ai muốn làm việc cùng ông ta nữa; người mới đến rồi cũng bỏ ra đi mà thôi.

Vì vậy, khi đã hết vận hạn, công ty đã ăn nên làm ra, ông chủ cần phải cởi hầu bao, để mọi người cùng được hưởng thành quả chung, để cho mọi người đều được thỏa mãn với thành tích của mình, chớ giữ sạch thành tích của họ để mang tiếng xấu.

Một doanh nghiệp, phát triển lớn mạnh là dựa vào sự nỗ lực chung của cả ông chủ và nhân viên. Mọi quan hệ trên dưới được hình thành trong khó khăn mới là quan hệ bền vững. Ông chủ nào biết đồng cam cộng khổ với nhân viên mới kích thích được sự cố gắng của nhân viên, mới làm cho sự nghiệp

phát triển tốt được.

#### 4. Khi được giao trọng trách

Dù cho lúc nào, nơi nào, con người luôn mong có địa vị của mình. Rất nhiều công nhân viên chưa bao giờ nghĩ tới cái tổng thể chung nên muốn nghỉ là nghỉ liền, nhưng khi đã có địa vị cao thì lại luôn cho rằng "công việc là hàng đầu", Nhiều nhân viên cấp dưới luôn có thái độ thù địch với cấp trên, nhưng nếu giao cho họ một trách nhiệm nào đó, họ sẽ thay đổi thái độ thù địch đó ngay, sẽ tích cực và đôn đốc người khác làm việc tốt hơn.

Ngoài ra, ai ai cũng đều muốn được thăng chức. Nếu để ai đó mãi ở một vị trí thì hiệu suất công tác sẽ thấp dần. Do đó, ông chủ cần để họ trở thành người có thực lực cao hơn, giữ địa vị cao hơn, có như vậy mới phát huy tính tích cực và công tác càng hiệu quả hơn. Do đó trước khi bạn phê bình cấp dưới thiếu tinh thần trách nhiệm, không có chí tiến thủ cần phải xác định vị trí của họ, nâng cao tinh thần trách nhiệm của họ, khích lệ họ cố gắng hơn - đó mới là biện pháp tốt.

#### 5- Khi có những đối thủ cạnh tranh mạnh

Nếu nhân viên không chịu áp lực của cạnh tranh, của sinh tồn, họ dễ sinh ra tính lười nhác, không có chí tiến thủ. Những người này không có tiền đề và công ty đó cũng không có tiền đề tốt. Vì vậy, ngay từ khi bắt đầu, ông chủ cần phải cho mọi nhân viên biết rằng - chỉ có cạnh tranh mới có thể tồn tại, đồng thời phải gây áp lực cạnh tranh cho nhân viên để họ hiểu rằng người chiến thắng và tồn tại là người thắng trong cạnh tranh, đó cũng là quy luật đào thải.

Xin đưa ra một ví dụ đơn giản: nhìn người hàng xóm mua một chiếc tivi màu mới, nhưng vì thể diện nên cho dù gần đây làm ăn thu nhập kém anh ta cũng cố vay mượn bạn bè để mua một chiếc như của người hàng xóm. Trong công tác cũng thường có những biểu hiện như vậy, ví dụ như có hai người cùng vào công ty một thời gian luôn tranh đua ngầm với nhau, không ai muốn chịu thua ai - đó đều là do ý thức cạnh tranh sinh ra cả.

#### 6- Khi tài năng được sử dụng hết

Mỗi người đều có những hứng thú riêng, những phẩm chất tốt riêng. Điểm khác nhau là năng lực của họ khác nhau. Nếu công tác của họ và những hứng thú của họ hòa hợp với nhau thì ta sẽ có được cảm giác "như cá gặp nước" vậy, trong công tác họ sẽ phát huy đầy đủ tính tích cực; ngược lại, tài năng không được sử dụng đúng chỗ sẽ sinh ra tâm lý nghịch, người ta sẽ lo âu, buồn bã, trầm lặng, không thể làm tốt công việc được.

Là ông chủ, bạn cần phải chú ý quan sát đặc điểm của mỗi nhân viên, sau đó căn cứ vào đặc tính của họ để bố trí vào các vị trí khác nhau, làm cho họ sử dụng được hết tài năng. Nếu làm được như vậy, tin rằng đơn vị mà bạn lãnh đạo và nhân viên của bạn sẽ có tiền đề rất sáng sủa.

### **VII. Tạo bầu không khí dân chủ**

Khi người quản lý và nhân viên ngồi với nhau thì đó không chỉ là mối quan hệ trên dưới và quan hệ công tác; ngoài công tác ra còn có quan hệ tình cảm, cảm thông và quan tâm đến nhau, hoặc cũng có thể cùng nhau vui vẻ nữa. Tóm lại, khi hai người ngồi với nhau, do năng lực của mỗi người có hạn (dù họ là lãnh đạo) nên nếu không có sự giúp đỡ của cấp dưới thì họ sẽ khó mà thành công được. Quan hệ thân thiết như bè bạn giữa lãnh đạo và cấp dưới sẽ làm cho người lãnh đạo dễ đi tới thành công hơn. Vậy làm thế nào để ông chủ và nhân viên trở thành bè bạn thân thiết với nhau đây?

Trước tiên phải đối xử bình đẳng với cấp dưới và nhân viên của mình. Do lòng tự trọng của con người mà sinh ra yêu cầu phải bình đẳng, ý thức bình đẳng là điều mà các nhà quản lý tài năng không thể coi nhẹ. Tất cả những nhà doanh nghiệp và nhà quản lý giỏi đều phải coi trọng tinh thần bình đẳng, sắp xếp bố trí đúng người, đúng vị trí, làm cho trên dưới đồng lòng, sống hòa hợp với nhau.

Trong quản lý, cái gọi là bình đẳng chỉ là dùng để chỉ giữa người quản lý và nhân viên đều được đối xử bình đẳng, trong cùng một trường hợp đều được đãi ngộ như nhau. Tôn trọng và tín nhiệm nhân

viên là nội dung cốt lõi của công việc quản lý doanh nghiệp và điều đầu tiên của cái cốt lõi đó là yêu cầu bình đẳng.

Hiện nay, các công ty lớn của Mỹ đã hủy bỏ các chế độ riêng của Quản lý trưởng và một số nhân viên quản lý chuyên nghiệp như: xe riêng, buồng tắm riêng, nhà ăn riêng. Họ cùng tới xưởng nói chuyện, tranh luận với nhân viên... Người Nhật còn mạnh mẽ hơn, ví dụ như các Giám đốc khi làm việc cũng ăn mặc giống như công nhân, cùng làm việc như họ. Hết giờ, họ cùng đi uống rượu và tán gẫu với nhân viên, cùng đi hát hò khiêu vũ... Tóm lại là họ hủy bỏ nhiều thứ đặc quyền, loại bỏ cái hình tượng cao siêu của bản thân, cái "thần bí" của người lãnh đạo để làm một người bình dân như bao người khác, kết bạn thân thiết với nhân viên, để từ đó kích thích tính nhiệt tình của họ, làm mất đi tâm lý mà người lãnh đạo đã đè nặng lên họ trong một thời gian rất dài, mang lại cho họ cảm giác an toàn, sự đồng cảm, tình cảm rất thoải mái để bước vào làm việc, phát huy hết nhiệt tình và sức sáng tạo của họ. Hiện nay, ở nhiều doanh nghiệp, ý thức về sự bình đẳng chưa thật sâu sắc, ông chủ và người quản lý luôn xuất hiện với "bộ mặt của kẻ thống trị" "bộ mặt khó coi, lời nói khó nghe" thường thường làm thương tổn lòng tự tôn của họ, làm mất đi tính tích cực của nhân viên, gây sự bất hòa trên dưới, ảnh hưởng tới sự phát triển của doanh nghiệp. Ở một số doanh nghiệp, một số người đi xe riêng, nhà ăn riêng, hưởng phúc lợi nhiều hơn mọi người và hưởng nhiều thứ khác nữa, thậm chí có người còn lên mặt giáo huấn nhân viên dưới quyền như đối xử với trẻ con vậy.

Quản lý doanh nghiệp là quản lý con người, mà ông chủ cũng là con người, không thể coi mình là "thánh thần" được. Giữa người với người tuy chức vụ khác nhau, nhưng về nhân cách thì đều bình đẳng cho nên cần phải được tôn trọng. Tư tưởng nhân bản đúng đắn là ông chủ phải xuất hiện trước nhân viên của mình trong hình tượng là một con người, sống bình đẳng với nhau, nhân viên sẽ tiếp nhận bạn, bạn và nhân viên sẽ hòa làm một.

Ngoài ra, thân thiện hữu nghị với cấp dưới và nhân viên của mình, quan tâm, đồng tình với họ, quan hệ mật thiết với họ, không lên mặt với họ thì tình cảm giữa ông chủ và họ sẽ mang đậm tình người và nhân viên sẽ cố gắng làm việc hết sức mình. Một công ty tạo được bầu không khí như vậy sẽ rất có lợi cho sự phát triển.

Một số nhà quản lý nhìn thấy nhân viên của mình mắc sai lầm hoặc bị uất ức ở đâu đó đã trút giận lên nhân viên của mình, họ đập bàn, trừng mắt, hét lớn, khiến cho nhân viên có cảm giác như chuột nhìn thấy mèo vậy. Thực ra, trình độ của người này rất thấp, không có lòng tự trọng, sẽ nhanh chóng bị mất uy tín. Nếu công ty chỉ cần có một người như vậy cũng đã quá thừa rồi, vì nếu có họ thì công ty hàng ngày sẽ có rất nhiều trò để xem, hành vi của họ chẳng những làm tổn thương lòng tự trọng của mọi người mà còn làm nhục nhân cách của mọi người nữa và chắc chắn sẽ phá hoại bầu không khí hòa hợp hữu hảo trong doanh nghiệp.

Nhưng cũng cần phải nói thêm rằng, nếu chỉ quan hệ tốt với nhân viên và cấp dưới thì vẫn chưa đủ, cái mà họ hy vọng hơn là thông qua sự nỗ lực, họ sẽ giành được những thành quả xứng đáng. Ví dụ như việc nâng cao năng lực và cải thiện điều kiện sống tốt hơn chẳng hạn, họ là người rất thực tế. Nếu lúc đó người quản lý quan tâm đến họ thì họ sẽ càng cảm động, càng cố gắng nhiều hơn nữa. Việc quan tâm này vừa là trách nhiệm cũng là phương pháp công tác cần phải có của các nhà quản lý.

Người quản lý cần phải mang lòng nhiệt tình của mình tới tâm khảm của mọi người chứ không chỉ biểu hiện trên giấy. Khi nhân viên ốm đau phải nằm Viện, người quản lý vào thăm kèm theo một bó hoa; ngày sinh nhật của nhân viên, cần mang tới cho họ những lời chúc mừng chân thành nhất. Nếu ông chủ quá bận, cần phải cử thư kí mang quà mừng đến thay. Làm như vậy để nhân viên thấy được sự quan tâm của ông chủ đối với họ, tạo cho họ có cảm giác mình là thành viên của một đại gia đình. Như vậy làm cho họ thấy công việc của công ty như công việc của chính mình, tự giác gánh vác trách nhiệm, cố gắng làm tròn sứ mệnh được giao, từ đó làm cho quan hệ trên dưới càng thêm khăng khít.

Ngoài ra, còn phải yêu cầu người quản lý khiêm tốn lắng nghe các ý kiến và kiến nghị của nhân viên kể cả những việc nhỏ nhất. Có một ví dụ về việc này - một nhân viên đề xuất với lãnh đạo công ty rằng, cần phải lau cửa kính thật sạch. Vấn đề tưởng như quá đơn giản, nhỏ nhặt, nhưng vị giám đốc nọ cho rằng - đó là biểu hiện tích cực của nhân viên dưới quyền, ông liền cho họp lại và biểu dương, khen thưởng kiến nghị đó và xây dựng một chế độ vệ sinh nhà xưởng theo kiến nghị này. Chính vì một việc làm nhỏ này mà đã động viên được tính tích cực, sáng tạo của mọi nhân viên, làm cho quan hệ trên dưới càng thêm khăng khít mang lại lợi ích không nhỏ cho doanh nghiệp và thúc đẩy sự phát triển tiến lên của nó.

Là những người lãnh đạo và quản lý doanh nghiệp, cần luôn luôn mở rộng cánh cửa để đón những kiến nghị của cấp dưới và công nhân viên, cho dù kiến nghị đó có giá trị hay không. Đương nhiên phải phân tích cụ thể để thu nạp những kiến nghị và ý kiến có giá trị, làm như thế sẽ khích lệ lớn đối với viên chức và rất có lợi cho sự phát triển của doanh nghiệp mình, đồng thời tạo mối quan hệ tốt đẹp giữa hai bên. Để tạo dựng môi trường dân chủ và bầu không khí đoàn kết, tất cả mọi kiến nghị hoặc ý kiến dù có hay không có giá trị đều phải được xử lý thỏa đáng, có sự giải thích và phân tích đầy đủ nhằm tránh đánh vào lòng nhiệt tình của nhân viên, làm cho họ về sau không bao giờ thềm nói nữa.

Điểm cuối cùng cũng là điểm rất quan trọng là người lãnh đạo và người quản lý phải đi sâu xuống tận cơ sở, thường xuyên tiếp xúc với nhân viên, cần phải có tác phong dân chủ, không để cấp dưới ỷ lại và phục tùng một cách mù quáng. Người lãnh đạo cũng không nên lúc nào cũng đứng "chót vót trên cao". Người lãnh đạo và quản lý có được nghệ thuật kinh doanh từ thực tiễn công tác của mình, qua công tác xâm nhập quần chúng sẽ làm được rất nhiều việc, thậm chí chỉ qua những lời tán gẫu của nhân viên cũng có thể biết được nhiều việc, nhưng phải biết cách nghe mới được. Dưới đây xin giới thiệu một vài cách:

1. Tập họp nhân viên lại mở hội nghị chính thức yêu cầu họ nêu ra các ý kiến kiến nghị, ông chủ hoặc người quản lý trực tiếp trả lời.

2. Không cần giữ thể diện, hãy cùng ngồi một bàn với nhân viên, cùng họ nói chuyện gẫu một cách thoải mái không ràng buộc gì. Qua câu chuyện sẽ thu được không ít thông tin và có thể tận dụng thời cơ để tuyên truyền một số chính sách, ý tưởng của doanh nghiệp. Bản thân việc làm này cho thấy ông chủ rất hy vọng được nghe tiếng nói của mọi người và sống chan hòa với họ, làm cho nhân viên không còn sợ hãi cấp trên của mình nữa.

3. Mở hội nghị nhỏ, trước khi họp vài phút mới quyết định ai được tham gia. Phải lắng nghe ý kiến từ cơ sở, những tiếng nói từ đáy lòng, nghe xong cần phải phân tích, giải thích, có ý thức tìm cơ hội tuyên truyền để có thể làm tiêu tan một số nhân tố gây bất lợi trong mối quan hệ trên dưới trong đơn vị, nhằm đảm bảo cho mọi kế hoạch của đơn vị đều được thi hành thuận lợi. Đi sâu vào cơ sở lại không phải là việc dễ vì còn phụ thuộc vào rất nhiều nhân tố như: viên chức có tự bộc lộ mình hay không? ông chủ có chân thành với họ không, năng lực lắng nghe của ông chủ ra sao, tầm nhìn và trách nhiệm thế nào, thái độ biểu hiện có trước sau như một không v.v... tất cả những cái đó là một sự kiểm nghiệm nghiêm khắc nhất đối với ông chủ. Nếu qua kiểm nghiệm mọi người nhận thấy họp quy cách thì họ sẽ tin tưởng và dựa vào tổ chức, dựa vào ông chủ và hình thành nên một bầu không khí dân chủ, mọi người cùng nhau phấn đấu cho sự phát triển của doanh nghiệp.

### **VIII. Tám thủ pháp lớn để nâng cao sức kết dính của công ty**

Người Trung Quốc thường mang tính cách dân tộc theo dạng chia hai "không là bạn thì có nghĩa là thù", đồng thời còn là những người theo chủ nghĩa cá nhân cực đoan. Trong hai đặc trưng đó, người ta thường nghiêng về hướng "lợi mình", lợi bạn mình", cho nên dễ ảnh hưởng tới lợi ích chung, trong công tác dễ thiếu đi tinh thần đoàn kết.

Một ông chủ thông minh cần phải làm cho nhân viên của mình luôn hướng vào công tác của doanh



nghiệp, có thể dựa vào tám thủ pháp lớn sau đây để tập trung sức mạnh:

1 - Làm cho nhân viên có nhận thức chung thống nhất

Dù là trong hội nghị hay khi ra những mệnh lệnh, bao giờ cũng phải nhấn mạnh từ "chúng ta", "bộ phận của chúng ta" hoặc "đoàn thể này của chúng ta", có như vậy mới làm cho nhân viên luôn cảm thấy giữa họ và ông chủ luôn cùng một trận tuyến. Nếu chỉ luôn nói "Anh như thế nào..." hoặc "tôi thế này..." thì trong con mắt của nhân viên, họ sẽ cảm thấy công việc chung chẳng có gì quan trọng cả, từ đó dễ sinh ra tự thỏa mãn với mình.

2- Xây dựng truyền thống tập thể

Trong hoàn cảnh thích hợp, ông chủ có thể kể những chuyện vui hoặc những chuyện kích thích nhân viên của mình làm họ háng hái phấn khởi hơn. Cũng có thể trong những ngày sinh nhật hoặc có việc gì vui mừng của nhân viên, ông chủ chủ động sắp xếp đến chúc mừng họ, như vậy lâu dần sẽ tạo ra sự đoàn kết chặt chẽ hơn, có được điều đó sẽ làm tăng sức hút của họ đối với công việc của công ty.

3. Nhấn mạnh tầm quan trọng của công tác đoàn thể

Người chủ luôn lấy mình làm gương để biểu thị "chỉ cần chúng ta thắng thì ai lập công đều tốt cả"; nói cách khác, người chủ phải luôn lo lắng liệu công việc đoàn thể có đạt được mục tiêu hay không mà không cần phải lo lắng tới vấn đề ai là người lập công đầu, có như vậy, mọi người mới thi đua lập công.

4. Thưởng thích đáng cho những ai có những hành vi tốt

Người chủ cần chú ý tới tâm lý của nhân viên, quan sát những biểu hiện của họ để giúp đỡ biểu dương và khích lệ họ kịp thời, chỉ rõ tầm quan trọng của họ đối với đoàn thể. Nếu ai đó có những biểu hiện tốt cần trọng thưởng xứng đáng thành tích của họ. Như vậy, lâu dần sẽ tạo ra một bầu không khí đoàn kết, hòa hợp và cố gắng phấn đấu vươn lên làm việc tốt.

5. Xây dựng những mục tiêu rõ ràng mà dễ đạt được

Sau khi xây dựng được mục tiêu lâu dài chiến lược của công ty cần phải phổ biến cho nhân viên những điểm chính, mấu chốt trong mục tiêu đó; đồng thời đề ra những mục tiêu ngắn hạn trong khoảng thời gian nhất định trên cơ sở mục tiêu tổng thể lâu dài chung; phổ biến cho mọi nhân viên hiểu rõ và các biện pháp khả thi kèm theo đó. Nếu những mục tiêu đó quá cao không thể với tới được thì sẽ làm ý chí của họ nhụt đi.

6- Thực thi những biện pháp mang tính khích lệ

Ngoài việc thưởng cho cá nhân ra, còn cần phải đặt ra chế độ thưởng tập thể để khích lệ chung, những phần thưởng đặc biệt mà công ty nhận được cần phải làm sao để mọi nhân viên cùng được hưởng.

7. Về mặt tâm lý phải luôn giữ được sự gần gũi với nhân viên

Cần giữ mối quan hệ với nhân viên thông qua quan sát và tham dự vào mọi việc, qua đó tìm hiểu những suy nghĩ và cảm giác của họ nhưng đồng thời lại phải giữ một khoảng cách nhất định, không can dự quá sâu, tránh cho họ coi thường mình.

8. Phải đối xử với nhân viên như đối xử giữa người với người

Không ít ông chủ có quan niệm cho rằng mình là người cao quý, nhiều ưu điểm, còn nhân viên chỉ là người bần tiện, ít được giáo dục, nên coi việc nhân viên phải làm việc nhiều hơn một chút là điều đương nhiên. Nhưng nếu đối xử với nhân viên bằng tình cảm con người thì sẽ dễ hiểu nhau hơn.

Ngoài ra, nếu cả hai bên cùng hiểu nhau, cùng phấn đấu cho sự nghiệp chung sẽ dễ sinh ra ý thức bạn bè hơn; nếu biết đồng cam cộng khổ với nhau thì quan hệ sẽ càng gắn bó hơn.

Cho nên, nếu như cùng ngồi ăn trưa với họ, thì chẳng thà khi họ làm thêm giờ vào buổi tối bạn hãy cùng đến với họ sẽ tốt hơn, sẽ làm cho ý thức đồng cam cộng khổ được tăng cường mạnh mẽ hơn.

Ví dụ: một giám đốc thuộc một bộ phận nào đó của công ty, một hôm, do nhu cầu công tác cần phải cử hai nhân viên đi giao tiếp với bộ phận nghiệp vụ của một công ty khác để xử lý một công việc đên bù

nào đó, cũng may mà người giám đốc đó cũng trực ca ngày hôm đó. Sau khi xử lý xong, hai nhân viên gọi điện về công ty báo cáo tình hình đã giải quyết ổn thỏa mọi việc và nhận được lời biểu dương khen ngợi của vị giám đốc nọ. Sau việc đó, hai nhân viên này nghĩ: Có lẽ giám đốc đó chúng tôi không giải quyết tốt nên phải tới công ty trực để chờ tin báo cáo. Vô tình, vị giám đốc biết được suy nghĩ của họ, tuy cảm thấy khó chịu nhưng sự việc ngẫu nhiên này lại phát huy được hiệu quả chung tốt hơn, làm cho ý thức vì công ty được tăng cường mạnh hơn, ý thức học tập và hiệu quả công tác của mọi nhân viên cũng được đề cao hơn lên.

Đoàn thể nhỏ là một công cụ thay đổi rất có hiệu quả, thúc đẩy nhân viên thay đổi các hành vi công tác (đó không phải là thái độ công tác vì thái độ tương đối khó thay đổi), đưa họ vào phạm vi một đoàn thể nhỏ rồi dần dần làm cho ý thức tập thể được củng cố, làm cho sức mạnh tập thể tăng lên. Nhưng một khi nước đã chảy thành dòng rồi, người lãnh đạo phải biết ủng hộ thì họ mới phát huy năng lực mạnh mẽ hơn.

Trong tổ chức của một doanh nghiệp, nếu các đoàn thể nhỏ tập hợp lại được thì sức mạnh sẽ được nhân lên gấp bội, sản xuất sẽ rất phát triển, hiệu quả sẽ cao hơn, thanh danh càng nổi hơn; nếu được như vậy thì mục tiêu chung của cả tổ chức sẽ dễ đạt được, sự nghiệp chung của công ty sẽ rạng rỡ hơn.

### **IX. Sáng tạo ra môi trường bên ngoài tốt đẹp**

Hiểu theo nghĩa rộng, "nhân hòa" còn bao gồm cả "nhân hòa" trong môi trường bên ngoài doanh nghiệp lẫn bên trong doanh nghiệp nữa. Yếu tố "nhân hòa" bên ngoài bao gồm mấy mặt sau:

1. Mọi quan hệ giữa doanh nghiệp với các cơ quan công thương, thuế vụ và những cơ quan Nhà nước Doanh nghiệp muốn phát triển buộc phải có quan hệ tốt với những cơ quan này. Dưới tiền đề không vi phạm pháp luật, nếu có quan hệ tốt với các cơ quan đó sẽ bớt đi được không ít phiền hà. Nhất là hiện nay, nhiều doanh nghiệp bất chính sinh ra, nếu doanh nghiệp có quan hệ tốt với họ sẽ loại trừ được nhiều phiền nhiễu, tập trung được sức lực vào cho kinh doanh. Muốn có được "nhân hòa" với các đơn vị đó, cần phải làm được những việc sau: (1) Tuân thủ luật pháp, kinh doanh thành thực, không được tự lấy thù địch bắt cổ mình.

Bản thân mình trong sạch, nộp thuế đúng và đủ chắc chắn sẽ giành được thiện cảm; (2) Chủ động tăng cường quan hệ, hoan nghênh sự giám sát và giúp đỡ của những cơ quan đó. Còn chuyện mời mọc, tặng quà đối với những doanh nghiệp làm ăn chân chính không phải là việc căn bản.

#### **2- Quan hệ tốt với ngân hàng**

Với một doanh nghiệp, tiền vốn là vấn đề sống còn. Doanh nghiệp nhỏ muốn mở rộng quy mô thành doanh nghiệp lớn, nếu không có vốn thì không thể được. Nhưng tiền ở đâu ra? Ngoài vốn tự có, phần lớn là phải vay của ngân hàng, điều này hẳn mọi người đều biết. So với doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp nhỏ vay vốn ngân hàng khó hơn nhiều. Nếu quan hệ tốt với ngân hàng thì vấn đề sẽ dễ giải quyết hơn. Nói một cách cụ thể, doanh nghiệp phải đặt chữ tín lên hàng đầu, tạo dựng một hình tượng tốt đẹp đối với ngân hàng. Ngoài ra cần phải cho ngân hàng biết những ưu thế của mình nữa.

#### **3- Quan hệ tốt với các doanh nghiệp khác và nhân sỹ các giới**

Trong quá trình phát triển, doanh nghiệp nhỏ cần phải có sự ủng hộ và giúp đỡ về mọi mặt. Muốn xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp, doanh nghiệp cần phải đối xử thật chân tình, luôn giữ được lòng tin với các đơn vị khác. Ở Bắc Kinh có một công ty khai thác khoa học kỹ thuật, thời kỳ đầu, giám đốc công ty trong một lần đi công tác đã làm quen được với một thương nhân Đài Loan. Khi nói chuyện làm ăn, vị thương nhân này hy vọng được sự giúp đỡ của ông giám đốc nọ và hứa cấp số vốn lớn. Nhưng khi công việc xong, vị giám đốc lại không hề lấy một xu nào cả khiến cho người thương nhân kia rất cảm động, ông ta đã giúp đỡ rất lớn về vốn liếng và kỹ thuật cho công ty làm cho công ty nhanh chóng phát triển. Một xí nghiệp gia công quần áo ở Trùng Khánh tỉnh Tứ Xuyên, do một khách hàng ở Quảng Tây không cung cấp đủ vốn theo hợp đồng nên đã không thể giao hàng đúng kế hoạch được,

nhưng ông chủ đã chủ động nói rộng điều kiện nên hai người đã thành bạn tốt của nhau và vì thế mà rất nhiều khách hàng đã tìm đến xí nghiệp này. Thế mới biết rằng, trong mối quan hệ với các doanh nghiệp, nhân sỹ các giới, các bạn hàng, chỉ cần tuân theo nguyên tắc "giữ lòng tin - chữ tín" thì mọi vấn đề sách lược kinh doanh đều dễ dàng thực hiện tốt hơn.

## Chương sáu: Làm thế nào để làm tốt khâu tiêu thụ ở thị trường

### I. Xây dựng phương án tiêu thụ tốt

Trong kinh doanh buôn bán, xây dựng được phương án tiêu thụ tốt là một điều kiện tiên quyết để chiến thắng trong thị trường. Phương án này ít nhất phải đảm bảo có ba trụ cột chính sau: (1) Hiểu được bản chất của thị trường; (2) Hiểu được đối thủ cạnh tranh; (3) Hiểu rõ công ty mình. Trước khi nghiên cứu tỉ mỉ hệ thống tiêu thụ của thị trường và đề ra phương án, dứt khoát cần phải hiểu chính xác tường tận ba nhân tố này.

1 Về vấn đề hiểu rõ bản chất thị trường. Là người quyết sách trong tiêu thụ, đối với thị trường của một sản phẩm hoặc thị trường mà bạn tham gia cạnh tranh, cần phải có tính toán trước một số điểm then chốt sau:

- (1) Thị trường toàn cục lớn bao nhiêu?
- (2) Tỷ suất tăng trưởng của thị trường là bao nhiêu? (3) Thị trường trước mắt có bị chia nhỏ ra không?
- (4) Xu thế thay đổi chủ yếu trong tương lai của nó ra sao? (5) Hạn ngạch thị trường mà kẻ cạnh tranh chiếm hữu là bao nhiêu?

Khi khảo sát thị trường, dứt khoát phải trả lời được một vấn đề quan trọng là: Nhân tố then chốt để giành chiến thắng trong thương trường là gì? Nhân tố nào quyết định ai là người chiến thắng - đó là chất lượng sản phẩm, tính đa dạng của sản phẩm, giá cả, bao bì, năng lực tiêu thụ, năng lực quảng cáo, sản phẩm mới đi vào thị trường hay là nhân viên làm công tác tiêu thụ có tri thức?

Lấy ví dụ như cuộc cạnh tranh giữa hai hãng CocaCola và Pepsicola chẳng hạn, hai thành công mang tính then chốt là năng lực tiêu thụ và ảnh hưởng của quảng cáo. Khi phân tích tình hình của hai hãng và đề ra kiến nghị, người ta điều tra có những loại người nào trong CocaCola hoặc Pepsicola và làm thế nào để tiết kiệm chi phí, cùng một loạt các nhân tố khác nữa. Nếu như không có những quyết sách kinh tế mang tính quyết định và chuẩn xác đã vội tiến hành kinh doanh thương phẩm của mình ngay, đưa sản phẩm ra thị trường đã đầy ắp các sản phẩm khác thì những thông tin kinh doanh đó sẽ chẳng có ý nghĩa gì hết. Như vậy, ta có thể thấy được tính quan trọng lớn lao của những quyết sách và chính nó mới là nhân tố then chốt để giành thắng lợi trong thương trường, chỉ có lý giải được bản chất của thị trường thì mới có thể đưa ra được các quyết sách kinh doanh chính xác mà thôi.

Nhân tố thành công của các ngành nghề khác có thể không hoàn toàn giống như vậy. Ví dụ: đầu những năm 80, Kim ngạch tiêu thụ của loại ô tô Nisan tương đối vững chắc và luôn có chiều hướng đi lên; ngược lại, sản lượng tiêu thụ loại xe Reyno của Pháp lại giảm xuống rõ rệt, nhân tố quyết định ở đây lại chỉ nằm ở kiểu dáng và giá thành xe giảm mà thôi.

Còn một điều cũng rất then chốt trong việc lý giải thị trường tức là phải lý giải một cách chính xác, nhưng nếu không chỉ rõ được nguồn gốc của việc tăng trưởng của thị trường thì sự phân tích thị trường rõ ràng là chưa hoàn chỉnh, thậm chí còn có thể có những sai lầm nhất định nữa. Vì vậy còn cần phải làm rõ một số vấn đề sau:

- (1) Sản phẩm của công ty bạn liệu có thể thâm nhập vào thị trường mới được không?
- (2) Thị trường hiện có của công ty liệu có tăng trưởng hay không? liệu có thể mở rộng được không?
- (3) Liệu có người tiêu thụ mới bước vào thị trường không? (4) Liệu công ty có giành được thị phần từ tay đối thủ cạnh tranh hay không? Nếu có thì bắt đầu từ đâu?
- (5) Liệu chúng ta có thể kích thích khả năng mua của người tiêu dùng hay không?

Hiểu những vấn đề này càng sâu bao nhiêu, càng rõ ràng bao nhiêu thì càng dễ dàng đề ra các phương án tiêu thụ thành công bấy nhiêu.

2. Về mặt hiểu đối thủ cạnh tranh, bạn cần phải hiểu rõ rằng cạnh tranh thị trường cũng như một cuộc đấm bốc vậy, muốn chiến thắng đối thủ, bạn tất nhiên phải tìm hiểu hoàn cảnh của cuộc thi đấu. Sau

khi tìm hiểu thị trường, tiếp theo đó là phải quan sát hết sức tỉ mỉ đối thủ đang đứng trước mặt mình, xem sức mạnh của họ ra sao, hoặc có linh hoạt nhanh nhẹn hay không, đồng thời phải tự cân nhắc xem mình có thể thắng được đối thủ không?

Một kế sách tiêu thụ tốt cũng có nghĩa là làm cho sản phẩm của mình chiến thắng kẻ cạnh tranh, liên tục mở rộng thị phần của mình đồng thời dần dần loại đối thủ cạnh tranh ra khỏi thị trường. Khi đề ra kế hoạch tiêu thụ sản phẩm trên thị trường, cần căn cứ vào các nhân tố vốn có của thị trường để đề ra phương thức kinh doanh và chiến lược kinh doanh của mình, cũng cần phải tận dụng hết mọi khả năng để tìm hiểu đối phương, có vậy mình mới đứng vững không bị thất bại. Đó cũng chính là làm theo lời dạy của Khổng Tử xưa: "Biết mình biết người, trăm trận trăm thắng."

Những vấn đề cần tìm hiểu về đối thủ cạnh tranh:

- (1) Ai là đối thủ cạnh tranh của mình? (Phải phân biệt được giữa đối thủ cạnh tranh mạnh nhất, trực tiếp nhất và các đối thủ bình thường).
- (2) Mục tiêu của đối thủ cạnh tranh là gì? (3) Thực lực của đối thủ cạnh tranh ra sao?
- (4) Trước mắt, đối thủ cạnh tranh lấy bộ phận nào của thị trường làm mục tiêu?
- (5) Trong tương lai, đối thủ cạnh tranh có thể tham dự vào cạnh tranh thị trường nào?
- (6) Tình hình chất lượng sản phẩm, giá cả, tiêu thụ, quảng cáo... sản phẩm của đối thủ cạnh tranh ra sao?

Tất cả những điều đó đều là mục tiêu để tìm hiểu sách lược, nguồn vốn và cá tính của đối thủ cạnh tranh; đồng thời là việc phải làm khi đề ra quyết sách và những dự đoán khả năng phát triển trong tương lai. Chỉ có thông qua dự đoán khả năng kinh doanh mới có thể biết bắt đầu từ đâu để thắng được đối thủ, nó là đảm bảo cho thành công trong tương lai. Người kinh doanh giỏi là người có thể dự đoán được sản phẩm mới và kế hoạch kinh doanh của đối thủ cạnh tranh và những phản ứng có thể có khi thị trường biến động của họ.

3. Hiểu tình hình công ty mình chính là "biết mình" trong binh pháp. Phân tích công ty mình thế nào là khâu quan trọng nhất trong kinh doanh tiêu thụ, nó dạy cho bạn biết phải phân tích tình hình thị trường và sản phẩm của công ty mình ra sao, đánh giá đối thủ cạnh tranh thế nào và tìm hiểu trước mắt địa vị của công ty ra sao để có lựa chọn tương ứng phù hợp. Vấn đề mấu chốt khi phân tích bao gồm:

- (1) Xem xét quy mô, hạn ngạch thị trường, nguồn vốn, lịch sử và những kỉ lục hiện hành về thị trường của công ty để biết công ty đang ở địa vị nào trong thị trường.
- (2) Công ty đang ở vị thế lãnh đạo hay phụ thuộc người khác.
- (3) Mục tiêu và sách lược quản lý là gì? Có chính xác không?
- (4) Để thực hiện những mục tiêu đó, có những nguồn vốn nào phải quản lý?
- (5) So với đối thủ cạnh tranh, công ty có ưu thế và nhược điểm gì?
- (6) Nhân tố thành công mang tính mấu chốt của ngành nghề trong công ty.

Ngoài ra còn một số nhân tố nữa cũng cần phải suy nghĩ tới là đặc trưng của sản phẩm, giá trị, giá cả, các đường tiêu thụ, khả năng tiêu thụ của sản phẩm. Phương án sách lược tốt nhất nhất thiết phải lấy ưu thế làm cơ sở để tránh những nhược điểm.

Một điểm cần chú ý là khi phân tích, công ty phải xác định mặt mạnh nhất của mình. Một công ty nhất thiết phải phân biệt được số lợi nhuận và chất lượng phục vụ trong rất nhiều sản phẩm khác, kể cả những chi phí khác khi cần thiết để có thể tập trung vốn đầu tư vào những lĩnh vực thu lợi nhuận cao nhất.

Ví dụ: một công ty vận tải hành khách để đạt được lượng khách tối đa (chính là lợi nhuận đạt tối đa), họ đã cung cấp cho hành khách đi xe mỗi người một chiếc bánh táo miễn phí, việc làm này không làm cho giá tăng lên bao nhiêu nhưng đổi lại, lượng khách đi xe tăng lên nhiều, kéo theo lợi nhuận cũng tăng lên rất nhiều.

Là một thành viên trong cuộc cạnh tranh thị trường tương lai, sau khi rất thành thực trong việc phân tích các yếu tố thị trường, qua suy nghĩ và phán đoán rất cẩn thận, rồi mới bình tĩnh bước vào thị trường và đưa ra được phương án tối ưu trong những khoảng thời gian nhất định, thế là công việc tiêu thụ sản phẩm cũng bắt đầu.

## **II. Nhanh chóng thiết lập hệ thống tiêu thụ của mình**

Sau khi tìm hiểu tình hình thị trường, tiếp theo đó cần phải lựa chọn hệ thống tiêu thụ sản phẩm của mình. Trên cơ sở nắm chắc tình hình khách hàng, sự cạnh tranh của thị trường và các kênh lưu thông, bạn cần phải lựa chọn một hệ thống tiêu thụ thích hợp để tiêu thụ sản phẩm của mình. Tuy rằng có rất nhiều con đường tiêu thụ khác nhau nhưng con đường nào có thể đạt được lợi nhuận lớn nhất trong thời gian ngắn hạn, trung hạn và dài hạn đây?

Trước khi tiến hành và thúc đẩy việc tiêu thụ, cần phải cho nhân viên của mình làm thật tốt công tác chuẩn bị về mọi mặt.

Trong nội bộ doanh nghiệp, cần phải nói cho người quản lý của mình biết con đường nào cần phải đi, mục tiêu theo đuổi là gì và những biện pháp được lựa chọn để thực hiện được mục tiêu đó; cũng cần phải thông báo cho bộ phận sản xuất biết các tình hình bởi vì một số nhân viên tiêu thụ rất khó giải thích những vấn đề kỹ thuật đơn thuần nhưng rất cần thiết cho người tiêu dùng, điều này cần phải do bộ phận sản xuất giải đáp. Tóm lại, bạn nhất thiết phải nói rõ tình hình của doanh nghiệp cho tất cả mọi người, bao gồm cả các nhân viên "không trực tiếp hoạt động thương mại"

Doanh nghiệp cũng cần phải bồi dưỡng những nhân viên tiêu thụ, nhất là những người luôn trực tiếp tiếp xúc với khách hàng, để cho họ thông hiểu những tình hình mới nhất.

Cần phải khích lệ tính tích cực chiến đấu của họ, bởi sự thành bại trong kế hoạch thương mại của bạn thì tiền tuyến là bộ phận máu chốt, mang tính quyết định.

Ở bên ngoài doanh nghiệp, nhất thiết phải thông báo các tình hình cần thiết cho những người phân phối tiêu thụ, cả người bán lẻ, những đại lý v.v..., với những sản phẩm mang tính kỹ thuật phức tạp còn phải tổ chức bồi dưỡng chuyên môn riêng. Tất cả những cái đó cần phải sắp xếp cho thật tốt, đó chính là công việc để cho bạn tiêu thụ thật tốt sản phẩm của mình. Khi bạn chưa chuẩn bị thật đầy đủ để trực tiếp đối diện với khách hàng thì một phần vận mệnh của doanh nghiệp nằm chính trong tay bạn.

Khi lựa chọn hệ thống tiêu thụ của mình, có rất nhiều vấn đề cần phải suy nghĩ. Có sáu điểm trong cách làm mang tính nguyên tắc mà Hiệp hội tiêu thụ hàng hóa thị trường quốc tế đề xướng là:

(1) Loại hình sản phẩm. Lựa chọn các con đường tiêu thụ sản phẩm do sự chọn lựa của khách hàng đối với các sản phẩm tiêu thụ hàng ngày, các sản phẩm có độ bền khách hàng, các loại thực phẩm và phi thực phẩm v.v... với các sản phẩm được lựa chọn, khách hàng cũng có những yêu cầu của mình. Ví dụ: những sản phẩm đắt giá, quý hiếm và những sản phẩm quá lớn phải lựa chọn con đường tiêu thụ thật ổn định, thỏa đáng, thậm chí khi cần thiết phải đưa đến tận tay khách hàng; những sản phẩm nhỏ nhưng sản xuất theo quy mô lớn thì cần phải bán theo từng lô một, các sản phẩm là thực phẩm tươi sống cần phải hạn chế tối đa các khâu trung gian.

(2) Tình hình khách hàng. Khách mua sản phẩm của bạn là số đông những người tiêu dùng phổ thông hay là một số ít do có nhu cầu đặc biệt; họ là những người thuộc lớp người có thu nhập bình thường hay lớp người có thu nhập cao; các khu vực phân bố khách hàng có rõ rệt hay không? Khách phân tán hay tập trung một chỗ? Tuổi tác, giới tính, nghề nghiệp của khách hàng có đặc trưng rõ ràng gì không?

(3) Cách làm theo thói quen. Các cửa hàng khác nhau có thói quen tiêu thụ khác nhau, với mỗi sản phẩm lại áp dụng một cách khác nhau; có cách tính toán và so sánh về giá cả, chiết khấu, tỉ suất lợi nhuận, hạn trả nợ khác nhau.

(4) Thực lực tự thân của doanh nghiệp. Liệu doanh nghiệp có đủ năng lực để chuyên doanh sản phẩm của mình không, nói cách khác doanh nghiệp có thể trực tiếp đưa hàng đến tận cửa hàng bán lẻ hay

không, số lượng bao nhiêu. Muốn đạt mục tiêu của mình cần phải đầu tư xây dựng cơ bản (bến bãi; kho tàng, vận tải), khoản này cũng tương đối lớn, những doanh nghiệp mới khó làm được điều này; nếu ai đó làm được và vận dụng nó đúng đắn thì lợi ích thu về thật khó lường. Đây là điều bạn cần suy nghĩ thấu đáo.

(5) Thực lực của một số của hàng tiêu thụ. Đây là một lựa chọn rất khó khăn, nếu thực lực của họ quá yếu, tất sẽ ảnh hưởng tới tiêu thụ và lợi nhuận. Nhưng cũng có những cửa hàng thực lực rất mạnh thì điều kiện của họ lại quá khắt khe, thường bắt phía doanh nghiệp phải nhượng bộ, trường hợp này cũng không phải là ít.

(6) Hạn chế của pháp luật. Một số sản phẩm bắt buộc phải tiêu thụ theo một đường đã được quy định, một số cửa hàng chỉ được bán một số hàng nhất định.

Lựa chọn hệ thống tiêu thụ đương nhiên là mục tiêu số một của việc tiêu thụ sản phẩm, nhưng việc tiết kiệm tối đa trong vấn đề này cũng rất cần thiết. Trong tình trạng không thể giảm khả năng tiêu thụ thì phải cố gắng giảm chi phí tiêu thụ, chỉ có vận dụng các biện pháp thích hợp, nói cách khác là phù hợp với đặc điểm của sản phẩm và thị trường thì khoản chi phí này mới có thể giảm đi. Với mỗi nhân viên tiêu thụ hàng hoá, vì không thể làm tổn thất giá cuối cùng của sản phẩm nên phải cố gắng hết sức để giảm chi phí lưu thông phân phối. Về vấn đề này, xin có vài gợi ý để cùng suy nghĩ sau đây:

- Sức lao động là một trong những hạng mục phải chi phí lớn nhất trong khâu tiêu thụ, chiếm 50% - 65% tổng chi phí cho khoản này. Do vậy, việc nâng cao tổ chức của nhân viên và năng lực của họ và điều vô cùng quan trọng, thêm nữa, nếu có máy móc cũng sẽ giảm được rất nhiều sức lao động.

- Phí vận chuyển cũng là một khoản chi lớn, chiếm 10%. Ở nước ngoài, một số doanh nghiệp có ưu thế hoặc những cửa hiệu lớn thường áp dụng biện pháp "trả tiền lấy hàng, vận chuyển tự do", để các cửa hàng nhỏ tự chọn hàng, trả tiền rồi tự lo vận chuyển. Nhưng nếu sản phẩm của bạn không chiếm ưu thế tuyệt đối thì cần phải xem xét lại, bạn cần phải xây dựng lực lượng vận tải của riêng mình, trong tình trạng chưa đủ điều kiện thì cần ký hợp đồng lâu dài với một công ty vận tải nào đó như vậy có thể tạo ra được nhiều ưu thế hơn.

- Nếu khâu lưu thông bị trì trệ thì cái giá phải trả cũng khá đắt. Phải làm sao cho tất cả sản phẩm của mình được lưu thông. Bạn cần phải luôn giữ mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng của mình, phải cố gắng nghiên cứu các biện pháp để giải quyết từ khâu cung cấp hàng, lưu giữ và vận chuyển, tìm ra được một tỉ lệ chi phí thật hợp lý ở các khâu. Trong quá trình đó, phải nắm chắc được các đơn đặt hàng dài hạn, ngắn hạn để lựa chọn các biện pháp thật hợp lý từ khâu đưa hàng, tập kết hàng, chuyển hàng tới các điểm tiêu thụ cùng các khoản chi phí kèm theo. Điều này đáng để bạn nghiên cứu thật sâu và kỹ lưỡng nhằm đặt ra những chính sách thật đúng đắn cho doanh nghiệp.

### **III. Mười phương pháp trong nghệ thuật kinh doanh tiêu thụ sản phẩm**

#### **1 . Làm từ thiện**

Đây là một hành vi rất được lòng người của doanh nghiệp. Nhưng sự nghiệp công ích trong xã hội lại rất nhiều mà tài lực của doanh nghiệp lại có hạn, do đó doanh nghiệp phải coi đây là một hoạt động kinh doanh của mình, phải biết "trời lạnh thì cho than, trời hạn thì làm mưa kịp thời". Việc làm có thể làm rạng rỡ tôn chỉ phục vụ của công ty mình lên. Tham gia làm từ thiện một cách thỏa đáng sẽ làm cho giới doanh nghiệp, các nhân sĩ, các giới trong xã hội tôn trọng đơn vị mình hơn; từ lĩnh vực tình cảm chuyển hóa sang thành sức mua, từ đó làm thu nhập tăng lên, sản xuất phát triển hơn.

#### **2- Hạ giá thành**

Khi doanh nghiệp đưa một sản phẩm mới ra thị trường do giá cả cao nên người tiêu dùng khó chấp nhận. Do đó, trước tiên cần phải đưa ra thị trường một phân sản phẩm ưu tú đó với giá hạ để mở đường tiêu thụ; khi đã có tín nhiệm sẽ mở rộng ảnh hưởng, thu hút người tiêu dùng, sau đó mới đưa lượng lớn sản phẩm ra thị trường để chiếm lĩnh và củng cố thị trường.

Cách này thích hợp với việc đưa sản phẩm mới vào chiếm lĩnh thị trường, nhưng khi thực hiện cần phải phân tích thị trường cho chuẩn xác và phân tích nội bộ doanh nghiệp cẩn thận để một khi đã quyết định thì phải kiên trì nó, đủ cho nhất thời có thiệt hại đôi chút cũng phải cố gắng khắc phục, nếu không thì mọi cố gắng sẽ tiêu tan và còn gây ảnh hưởng xấu cho doanh nghiệp mình.

### 3. Tạo dựng một bầu không khí văn hóa

Trong đời sống hiện thực của chúng ta, mỗi người đều ở vào một bầu không khí văn hóa khác nhau và chính nó đã tạo ra những hoạt động tâm lý như sự liên tưởng, hồi tưởng, so sánh... ví như tên sản phẩm, kiểu dáng, thương hiệu... tạo ra nhu cầu tình cảm nhất định và gây ấn tượng khó quên đối với sự vật đó. Do đó, những doanh nhân có kinh nghiệm cần phải tạo ra bầu không khí văn hóa trong hoạt động tiêu thụ sản phẩm, để công chúng cảm nhận được cái khác biệt của doanh nghiệp và hình thành nên hiệu ứng thị trường kèm theo.

### 4- Cần phải nói cả những điều chưa tốt

Hiện nay, một số doanh nghiệp khi tuyên truyền cho sản phẩm của mình thường hay nói quá lời, thậm chí có lúc còn nói dối khiến cho người tiêu thụ hoài nghi. Do đó, tuyệt đối không được làm như vậy, cần phải thành khẩn, trung thực - nêu cả một số khiếm khuyết của sản phẩm của mình, dám phản ánh chân thật tình trạng thực của sản phẩm để nhắc nhở người tiêu dùng khi sử dụng cần chú ý tới. Chiến thuật này dễ giành được lòng tin của khách hàng, càng nâng cao được khả năng tiêu thụ lên hơn.

### 5. Bán hàng có thưởng

Trong quá trình sản xuất và tiêu thụ sản phẩm, ở một số trường hợp, khó thu hút được sự chú ý của khách hàng, doanh nghiệp cần tiến hành hình thức bán hàng có thưởng, thông qua quảng cáo sản phẩm để tạo được sự chú ý của khách hàng. Cách làm này làm cho khách hàng đặc biệt chú ý và rất hứng thú với sản phẩm của doanh nghiệp, họ còn có thể tự tuyên truyền cho bà con lối phố biết, chắc chắn sức mua sẽ tăng lên.

### 6. Liên kết với người khác

Một số doanh nghiệp lúc đầu chưa hề có tiếng tăm gì, cho nên sản phẩm khó xâm nhập thị trường được, kinh doanh rơi vào thế yếu. Lúc ấy, cần phải lựa chọn cách liên kết với người khác, tức là mượn thế mạnh của người khác trong thị trường để liên kết với họ nhằm đưa sản phẩm của mình vào thị trường. Thực hiện phương pháp này điều quan trọng là lựa chọn đối tượng liên kết, do mục đích của liên kết là mượn thế mạnh của người khác để sao cho sau khi liên kết, lợi nhuận thu được phải hơn lúc chưa liên kết thì sự liên kết đó mới có ý nghĩa.

### 7. "Hiệu ứng danh nhân"

Từ xưa đến nay, các danh nhân luôn là trung tâm của dư luận xã hội, luôn được xã hội chú ý tới. Một số doanh nghiệp đã vạch kế hoạch rất cẩn thận về hoạt động tiêu thụ của mình bằng cách đưa sản phẩm của mình "lên danh" với các danh nhân, làm cho sản phẩm của mình xâm nhập được vào thị trường trong và ngoài nước theo sự "chói sáng" của các danh nhân. Một số doanh nghiệp còn chủ động thành lập các Hội trên hiệp hữu nghị với giới văn nghệ, giới báo chí, thể thao hoặc một số đoàn thể xã hội khác nhằm nâng cao danh tiếng của mình lên, tăng cường năng lực cạnh tranh thị trường để đẩy mạnh sự phát triển của doanh nghiệp.

### 8- Khởi động thị trường

Một số lãnh đạo các doanh nghiệp vẫn luôn thúc đẩy việc tiêu thụ sản phẩm ngay trong thời kỳ bảo hành chất lượng sản phẩm của mình, họ sử dụng phương pháp đánh động tâm lý khách hàng để tăng khả năng tiêu thụ, đó là một tuyệt chiêu trong kinh doanh. Nói chung các doanh nghiệp luôn tìm cách kéo dài thời gian bảo hành, kéo dài tuổi thọ sản phẩm để đạt được hiệu quả mở rộng kinh doanh. Nhưng ngược lại, người tiêu dùng sẽ xảy ra hai tình huống sau: một loại là sinh ra thái độ hoài nghi, một loại khác là mua về nhưng khó sử dụng, làm cho thị trường khó khởi động lên được, mà phần lớn



các doanh nghiệp lại rút ngắn thời gian bảo hành sản phẩm, thúc dục người tiêu dùng "mua nhanh", "dùng nhanh", doanh nghiệp sẽ tiêu thụ nhanh hơn, thị trường tiêu thụ cũng mạnh hơn. Do vậy, cần phải nghiên cứu sâu tâm lý người tiêu dùng, căn cứ vào tâm lý đó để làm tốt hơn công tác tiêu thụ.

#### 9. Chi tiết tạo dựng hình tượng

Hình tượng cá tính của những doanh nghiệp có sức thu hút mạnh mẽ nhiều khi lại biểu hiện ở những chi tiết nhỏ". Việc tiêu thụ sản phẩm lại không thể coi nhẹ tác dụng của những chi tiết nhỏ đó, bởi có khi chỉ vì nó mà gây ra tổn thất lớn và chính những chi tiết nhỏ lại phản ánh mức độ quản lý, những điểm đặc sắc trong kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó, những người lãnh đạo cần phải chú ý và giáo dục nhân viên của mình dùng các chi tiết nhỏ để tạo dựng hình tượng của doanh nghiệp ở mọi lúc, mọi nơi và mọi việc.

#### 10. Một bước lên trời

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế hàng hóa và cạnh tranh thị trường ngày càng gay gắt, tốc độ và thời gian kinh doanh tỏ ra đặc biệt quan trọng. Các doanh nghiệp không nên chỉ đi theo con đường cũ mà phải bắt tay vào ngay từ khâu kinh doanh, mở ra con đường mới sáng tạo hơn, áp dụng phương pháp kiểu "kim tự tháp ngược", nghĩa là trước tiên cần sáng tạo ra thương hiệu của sản phẩm sau đó mới đưa vào thị trường, làm như vậy sẽ rút ngắn chu kỳ đưa sản phẩm vào thị trường, nâng cao hiệu quả kinh doanh. Do đó, trên cơ sở tìm hiểu những thông tin về thị trường, sáng tạo ra những thương hiệu mới cho sản phẩm theo phương thức lựa chọn những sản phẩm chất lượng tốt mà giá lại rẻ, sau đó nhanh chóng đưa ra thị trường tiêu thụ.

### IV. Nghệ thuật thúc đẩy tiêu thụ

Đó chính là một phương pháp thúc đẩy tiêu thụ dùng người là chính, có nghĩa là các nhân viên tiêu thụ trực tiếp khai thông với khách hàng hoặc người môi giới để tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp, xây dựng mối quan hệ mật thiết lâu dài với họ. Những nhân viên này hoàn toàn khác với các công cụ dùng trong tiêu thụ, họ có thể phát huy những tác dụng đặc biệt của mình. Điểm mạnh của họ là có thể lựa chọn mục tiêu chính xác, tập trung vào việc thuyết phục khách hàng mua hàng, như vậy rất có lợi cho việc tập trung binh lực, tránh lãng phí tài nguyên của doanh nghiệp. Việc trực tiếp tiếp xúc với khách hàng hoặc người môi giới có lợi cho việc kịp thời giải quyết vấn đề và xây dựng được mối quan hệ ổn định. Đồng thời, họ cũng là người rất kịp thời phản ánh lại cho doanh nghiệp những thông tin về ý kiến và cách nhìn nhận của khách hàng mà họ tìm hiểu được. Những thông tin này vừa chân thật lại vừa hoàn chỉnh, có thể làm cho doanh nghiệp sửa lại những điều chưa được phù hợp trong kế hoạch kinh doanh của mình.

Nhưng điểm hạn chế của những nhân viên này là phạm vi hoạt động của họ hẹp, lượng khách mà họ tiếp xúc được cũng có hạn, không rộng lớn như hình thức quảng cáo thường mang lại hiệu quả lớn hơn nhiều; còn một điểm hạn chế nữa là tần suất tiếp xúc của họ cũng ít hơn nhiều so với quảng cáo.

Phạm vi hoạt động của những nhân viên này thường thích hợp đối với thị trường phạm vi hẹp, những sản phẩm có giá trị cao và lợi nhuận lớn và chủ yếu là những khách hàng lớn; hoặc trong kinh doanh có độ rủi ro cao, sản phẩm mang tính chuyên môn kỹ thuật và sử dụng phức tạp. Ví dụ như những loại máy móc lớn, tàu thuyền, những hàng hóa thuộc ngành kỹ thuật cao, tinh vi, mục đích sản xuất những mặt hàng này rất rõ ràng, chú trọng vào sự thành công của từng vụ giao dịch, đảm bảo giữ quan hệ thật tốt đẹp với khách hàng. Do vậy, đây là một biện pháp thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm có hiệu quả nhất của doanh nghiệp.

#### 1. Lựa chọn và đào tạo nhân viên tiêu thụ sản phẩm

Mấu chốt thành công của công việc này là ở chỗ, nếu lựa chọn và đào tạo tốt sẽ là một nửa thành công trong tiêu thụ. Một nhân viên tiêu thụ tốt cần phải có những tố chất cơ bản tốt và được thể hiện là người có "ba năng lực và hai tấm lòng". Cụ thể là năng lực biểu đạt mạnh mẽ, năng lực thu hút khách

hàng và năng lực vươn tới thành công; biết quan sát cả lời nói và biểu hiện của khách hàng để có "sự đồng tình" và suy nghĩ vì khách hàng; có tinh thần trách nhiệm đến cùng với công việc của mình. Ngoài ra, khi doanh nghiệp tuyển chọn người làm công tác này phải căn cứ vào đặc tính của sản phẩm để quyết định người chọn là nam hay nữ, họ cần có tri thức cơ sở về những phương diện nào, tuổi tác bao nhiêu thì thích hợp v. v. . . sau khi tuyển chọn được những người thích hợp, có tố chất cao, doanh nghiệp còn cần phải đào tạo họ theo những nội dung chủ yếu sau:

- (1) Huấn luyện về thái độ phục vụ: Yếu tố then chốt nhất tạo ra thành công của tiêu thụ là người làm việc này phải có thái độ đúng đắn và tinh thần cần cù chịu khó, dám mạo hiểm và có chí tiến thủ.
- (2) Có tri thức doanh nghiệp: Yêu cầu những người này tìm hiểu lịch sử, mục tiêu chiến lược, chế độ quy định, cơ cấu chức năng và những tình hình cơ bản của doanh nghiệp.
- (3) Tri thức về kỹ thuật và sản phẩm: Nắm chắc các tri thức về quá trình sản xuất cơ bản của các loại sản phẩm mà doanh nghiệp sản xuất, cách dùng, giá cả, bao bì, tác dụng, tính năng kỹ thuật và chỉ tiêu của sản phẩm.
- (4) Tri thức thị trường: Hiểu tương đối sâu về tình hình thị trường, mức độ cạnh tranh, xu thế yêu cầu, đặc điểm từng vùng và tình hình cơ bản của đối thủ cạnh tranh.
- (5) Tri thức về khách hàng: Bao gồm những mục tiêu yêu cầu khác nhau và đặc điểm của từng loại khách hàng cùng với động cơ và hành vi mua hàng của họ, hệ thống tiêu thụ...
- (6) Tri thức về tài chính, tiền tệ: Bao gồm các phương thức kết toán sổ sách, điều tra khả năng tín dụng của khách và vấn đề thuế.
- (7) Trình tự và chức trách nghiệp vụ: Cần làm cho số nhân viên này nắm chắc các tri thức về kế hoạch tiêu thụ, sắp xếp thời gian, các cuộc đàm phán, ký kết hợp đồng và lễ hành...
- (8) Kỹ xảo tiêu thụ: Bao gồm làm thế nào để phát hiện ra khách hàng, chủ động tiếp cận với họ, xử lý mối quan hệ giao tiếp ra sao, khắc phục những trở ngại về tâm lý và kỹ thuật thế nào, làm thế nào để giữ mối quan hệ với khách hàng?

## 2- Bố trí nhân viên tiêu thụ

Việc bố trí cần tuân theo nguyên tắc, tất cả các khách hàng đều có người phụ trách, nhưng lại không được chồng chéo lên nhau; phân công sao cho có lợi, tiết kiệm nhất để đạt tới mục tiêu chi phí thấp nhất mà vẫn quán xuyến được mọi công việc đối với khách hàng và khai thác tốt thị trường. Việc bố trí cần phải bảo đảm được tính liên tục của hoạt động nghiệp vụ, có lợi cho việc thiết lập mối quan hệ ổn định với khách hàng. Hình thức bố trí có thể như sau:

- (1) Bố trí theo khu vực địa lý: Phân chia ra thành các khu vực để bố trí người phụ trách, mỗi khu vực lại có thể chia ra nhỏ hơn để hình thành nên một hệ thống bao trùm toàn bộ các khu vực. Hệ thống kết cấu này làm giảm giá thành, nhân viên lại hiểu được rõ phong tục tập quán nơi mình phụ trách, khi cần tiếp xúc với khách hàng sẽ tiết kiệm được thời gian, sức lực; đồng thời tránh được sự chồng chéo, gây ra mâu thuẫn xung đột tranh giành khách và có lợi cho việc ổn định của cả hệ thống.
- (2) Bố trí theo loại sản phẩm: Sản phẩm rất đa dạng, sự liên quan giữa chúng không mạnh, khi đối tượng mua hàng có những khác biệt rõ ràng thì cần phải áp dụng theo cách này. Trước tiên doanh nghiệp cần căn cứ vào sản phẩm hoặc loại sản phẩm để bố trí nhân viên, mỗi một bộ phận cần phụ trách công việc tiêu thụ một loại sản phẩm. Ưu điểm của phương thức này là một nhân viên chỉ phụ trách vài loại sản phẩm, tính chuyên nghiệp cao hơn, nhưng nhược điểm là trong cùng một khu vực sẽ có nhiều nhân viên khác nhau, tiến hành tiêu thụ nhiều loại sản phẩm khác nhau, tạo nên sự chồng chéo, lãng phí, dễ sinh ra hỗn loạn, làm khách hàng không biết phải thực sự quan hệ với ai.
- (3) Bố trí theo các loại khách hàng khác nhau: Mỗi ngành nghề, mỗi loại người tiêu dùng khác nhau cần bố trí một đội ngũ nhân viên tiêu thụ khác nhau phụ trách. Mỗi nhân viên cần căn cứ vào đặc điểm vốn có của khách hàng để tiến hành các hoạt động khác nhau nhằm giảm bớt chi phí chung. Nhược

điểm chủ yếu của phương thức này là đối tượng tiêu dùng rất phân tán nên cơ cấu phình to hơn, dễ gây lãng phí.

(4) Bố trí theo 1 ôi tổng hợp: Còn có thể căn cứ vào tình hình thực tế để tiến hành bố trí hỗn hợp cả ba hoặc hai loại phương thức trên với nhau theo phương thức phân chia theo tầng lớp, thứ tự khác nhau. Loại bố trí này thích hợp đối với các doanh nghiệp có quy mô nhỏ, nhân viên làm công tác tiêu thụ ít, hoặc do mạng lưới bố trí không bao trùm được toàn bộ thị trường. Ưu điểm của nó là có thể thích ứng được với nhiều nhu cầu khác nhau, sản phẩm, khu vực cũng như khách hàng khác nhau. Nhưng nhược điểm của nó là tổ chức bộ máy phức tạp hơn, chi phí quản lý cao hơn, yêu cầu nhân viên đa năng hơn, cũng tạo nên hiện tượng cạnh tranh giữa các nhân viên và cũng gây lãng phí.

### 3- Lương bổng cổ vũ chí khí

Công việc của nhân viên tiêu thụ có những thách thức rất lớn, có thể gặp nhiều thất bại và khó chịu, lại phải mất nhiều thời gian hơn. Tính tích cực của họ có quan hệ trực tiếp tới tình trạng tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp. Do đó, cần duy trì và cổ vũ chí khí của họ bằng một chế độ lương thỏa đáng. Có ba cách trả lương như sau:

(1) Chế độ lương cố định: Doanh nghiệp định kỳ trả lương tương đối cao và ổn định, lương này không liên quan gì đến số lượng hàng tiêu thụ được bao nhiêu. Phương thức này thích hợp khi đưa sản phẩm mới ra thị trường, hoặc mới bắt đầu khai thác thị trường, hoặc do thành tích công tác của nhân viên không thể lượng hóa cụ thể được. Phương thức này làm cho nhân viên có cảm giác an toàn, giảm bớt áp lực, nhưng lại không thể kích thích nhân viên cố gắng đạt thành tích cao được.

(2) Lương theo sản phẩm: Đây là hình thức hưởng lương theo phần trăm lượng hàng tiêu thụ được. Khi hàng hóa tiêu thụ chưa ổn định hoặc bước vào thời kỳ suy giảm, sự gay gắt của cạnh tranh buộc nhân viên phải cố gắng áp dụng nhiều biện pháp công tác nhằm đạt hiệu suất cao hơn. Cách này cổ vũ được nhân viên tập trung hết sức lực để tiêu thụ được nhiều hàng nhất, sẽ được hưởng nhiều hơn cho nên rất công bằng. Nhưng cũng tạo áp lực tâm lý quá lớn và căng thẳng cho nhân viên, sự khống chế của doanh nghiệp đối với họ thấp, dễ làm cho nhân viên chỉ theo đuổi mục đích ngắn hạn.

(3) Trả lương kết hợp theo hai cách trên: Đó là việc kết hợp giữa trả lương cố định tương đối thấp và lương thưởng không cố định, hai cách bổ sung cho nhau. Trước mắt đây là cách trả lương phổ biến nhất, nhưng cái khó của cách này là khó xác định được tỉ lệ giữa hai khoản lương đó sao cho hợp lý nhất. Ngoài ra, còn có thể áp dụng hình thức thưởng đột xuất khi đạt thành tích cao - có thể bằng tiền mặt, vật chất hoặc các kì nghỉ, ra thông báo biểu dương v.v...

### 4- Đánh giá thành tích của nhân viên

Muốn biết công việc của nhân viên tốt hay xấu để thưởng phạt đúng đắn cần phải đánh giá chính xác thành tích công tác của họ.

Một trong những phương pháp đánh giá là căn cứ vào các báo cáo kết quả của công tác của họ trong mỗi đợt hoạt động, người quản lý căn cứ vào các số liệu đó để so sánh, đánh giá thành tích công tác của họ, tìm ra những vấn đề tồn tại để khắc phục vào những đợt hoạt động sau. Khi xem xét báo cáo, cần chú ý những chỉ tiêu then chốt sau:

a - Bình quân số lần mà nhân viên phỏng vấn khách hàng trong một ngày;

b - Thời gian bình quân mỗi lần phỏng vấn;

c- Chi phí bình quân mỗi lần phỏng vấn;

d - Thu nhập bình quân mỗi lần phỏng vấn khi tiêu thụ được sản phẩm;

e - Tỷ lệ phần trăm kí được hợp đồng sau khi phỏng vấn;

f - Số khách hàng mới trong các thời kỳ;

g - Số khách hàng mất đi trong các thời kỳ.

Phương pháp đánh giá thứ hai: Căn cứ vào quan sát của cá nhân người quản lý, thông qua trao đổi thư

tín và thổ lộ của khách hàng, điều tra khách hàng và những cuộc nói chuyện với các nhân viên liên quan khác để đánh giá thành tích của nhân viên. Người quản lý có thể thông qua các con đường khách hàng để tìm hiểu thái độ biểu hiện bên ngoài, lời ăn tiếng nói và tính cách của nhân viên, không ngừng khảo sát trình độ tri thức có liên quan của họ.

Phương pháp đánh giá thứ ba: So sánh các nhân viên với nhau, so sánh thành tích của họ để phân loại. Đương nhiên, sự so sánh này chỉ có ý nghĩa thực tế trong môi trường công tác mang tính cạnh tranh và thị trường có tiềm lực mà thôi. Trong giai đoạn hiện nay, mức tiêu thụ cũng không phải là chỉ tiêu thành tích duy nhất; cần phải chú ý tới những cống hiến cho việc thu được nhiều lợi nhuận của họ, điều này yêu cầu phải thẩm tra qua các chi phí của họ trong công tác, nhưng điều quan trọng là phải tìm ra việc phục vụ của họ có làm thỏa mãn khách hàng không.

Phương pháp đánh giá thứ tư: So sánh tỉ lệ tiêu thụ giữa hiện tại và trước kia, so sánh thành tích của mỗi người để tìm ra những tiến bộ và nguyên nhân thụt lùi của họ.

Giữa họ đương nhiên có người thấp người cao, nhưng qua so sánh để thấy rõ sự tiến bộ của họ và người quản lý có thể kịp thời động viên họ để nâng cao tính tích cực của họ lên.

#### **V. Nhân viên tiêu thụ cần phải có những tố chất gì?**

Kỹ thuật tiêu thụ cần phải đưa vào lời nói, nhưng tài ăn nói lại không thể dựa vào sự trống rỗng mà có được, mà yêu cầu họ phải có những tố chất nhất định. Những tố chất đó có thể là:

##### **1. Tri thức**

Phải thuộc khách hàng và các sản phẩm, chế phẩm của doanh nghiệp. Khi khách hàng cần sự tư vấn của các nhân viên, mà nhân viên cái này không biết, cái kia cũng không hay thì sẽ làm mất lòng tin của khách hàng. Ngược lại, nếu có tri thức rộng, có thể giới thiệu đầy đủ cho khách hàng về kích thước, chất lượng, bao bì và nhiều mặt khác của sản phẩm, chắc chắn sẽ kích thích ham muốn mua hàng và niềm tin của khách hàng. Ví dụ: một người bán hàng giới thiệu với khách một chiếc mũ bằng da cáo, vị khách nói: "Tôi chỉ sợ khi mưa, nước sẽ ngấm vào và làm hỏng nó"; người bán hàng vội giải thích: "Thưa bà, bà thử nghĩ xem, có khi nào bà nhìn thấy nước mưa ngấm qua chiếc ô làm bằng da cáo chưa?". Và từ đó, hai người thành quen thân nhau, kiến thức về động vật học của người bán hàng đã làm cho khách hàng hết mọi mối nghi ngờ.

##### **2- Lòng nhiệt tình**

Có lòng nhiệt tình với công việc, mới có thể làm tốt công việc được. Nếu bạn có lòng nhiệt tình thì dù khách hàng có định kiến hoặc không muốn mua hàng cũng có thể dễ dàng thuyết phục được họ. Khi tiếp bất kỳ khách hàng nào, bạn cần phải cố gắng suy nghĩ xem mình để lại cho khách được ấn tượng gì; không có lòng nhiệt tình đồng nghĩa với không có sức sống, sẽ không thể đạt thành tựu gì cả.

##### **3- Ý thức phục vụ**

Với những người đã có ý muốn mua hàng, bạn phải tự hỏi rằng bạn cần đưa ra chế độ phục vụ gì cho họ? Khách hàng cũng là một con người, nếu bạn có ý tốt với họ, chắc chắn họ sẽ đền đáp xứng đáng cho bạn.

##### **4. Sức tưởng tượng**

"Sức tưởng tượng chi phối toàn thế giới", đó là câu danh ngôn nổi tiếng của Napoleon. Sức tưởng tượng đi kèm với ngôn ngữ có kỹ xảo, bạn sẽ dễ dàng miêu tả giá trị của sản phẩm và mang lại lợi ích cho khách hàng. Cần biết rằng, phần thiết kế của sản phẩm là phần không động, còn tiêu chuẩn mua hàng của khách lại rất linh hoạt, có thể thay đổi, thông qua sức tưởng tượng của nhân viên tiêu thụ có thể làm thay đổi tiêu chuẩn của khách hàng từ những góc độ khác nhau. Ví dụ: một sản phẩm nào đó có màu hồng, bạn có thể nói, màu hồng tượng trưng cho tình yêu; nếu là màu đen thì đen là tượng trưng cho tao nhã. Suy cho cùng, tất cả những cái đó đều là do sức tưởng tượng của con người mà ra.

##### **5- Tính xây dựng**

Khi cuộc đàm phán về mua bán đi vào bế tắc, bạn cần phải quyết đoán để đưa ra những kiến nghị mang tính xây dựng. Những kiến nghị này sẽ khai thông suy nghĩ của đối phương, làm họ tôn trọng bạn, tin bạn hơn.

#### 6- Tình bạn

Tình bạn đẹp rất quan trọng. Một nhà thơ người Anh đã từng viết "Bạn bè phải giúp nhau mọi việc, chớ thấy việc lớn mà do dự, việc nhỏ lại bỏ qua". Cần phải làm vui lòng và thỏa mãn yêu cầu của khách hàng, việc nào làm được phải cố gắng làm bằng được, thái độ phải thành khẩn, thoải mái.

#### 7. Lịch sự

Khi quan hệ với khách, nhân viên phải có thái độ hòa nhã. Tâm lý khách hàng rất thích sự ân cần, phục tùng và tôn trọng, vì vậy mọi cử chỉ của bạn phải hết sức lịch sự. Chỉ cần bạn có thành ý thì qua ngữ khí của bạn sẽ biểu hiện ra được sự thành ý đó. Một số nhân viên khi giao tiếp với khách hàng thường tranh luận với họ bằng giọng điệu như đang cãi nhau, điều đó là không thể được. Một số nhân viên lại từ chối trả lời khi khách hỏi về giá cả của sản phẩm vì họ cho rằng, ai ai cũng phải trả lời việc này, thật là chán ngắt. Nhưng với khách hàng thì thường là chỉ hỏi có một lần và nhiệm vụ của nhân viên phải trả lời họ.

#### 8- Thủ pháp ngoại giao

Một nhân viên tiêu thụ giỏi, cần phải biết vận dụng thủ đoạn ngoại giao một cách thông minh. Trong trường hợp không cần phải tranh cãi với khách hàng, phải loại trừ sự không thỏa mãn của khách hàng. Điều này yêu cầu phải nhạy bén, có kiến thức sâu rộng và năng lực phán đoán tuyệt vời. Nếu khách hàng không vừa ý nói: hàng hóa mà bạn mang tới cho họ không phải là thứ mà họ cần, tuy nhân viên tin rằng họ không hề sai nhưng vẫn cần phải nhượng bộ họ một chút và nói rằng: "Xin lỗi ông (bà), tôi đã hiểu sai ý của bà". Điều này làm cho vấn đề dễ được giải quyết hơn nhiều.

#### 9- Tính nhẫn nại

Để khắc phục tâm lý chống đối của khách hàng, nhân viên cần phải có tính nhẫn nại. Nếu bạn cảm thấy đối phương có ý định mua hàng của bạn thì bạn cần phải đáp ứng và luôn luôn cố gắng vì họ, không thể vì khó chịu mà từ chối họ. Mặc dù bạn đã nhiều lần trưng cầu ý kiến của họ, nhưng khách hàng vẫn đang tính toán, cho nên nếu bạn từ chối trưng cầu ý kiến họ nữa thì mọi công sức trước đó của bạn đều bằng không.

#### 10- Tính thích ứng

Dù trong tình huống nào, nhân viên tiêu thụ đều phải biết tùy cơ ứng biến. Do trạng thái làm việc luôn không ổn định nên cần phải có sự chuẩn bị tâm lý thật đầy đủ để phòng những phát sinh ngoài ý muốn, đặc biệt là trước những khách hàng tinh thần bất định. Ví dụ như giới thiệu một sản phẩm với khách hàng, không cần nói toàn bộ những ưu điểm của nó, bởi trong quá trình mua hàng, khách hàng dễ có thể phát sinh ra những nghi ngờ và dao động. Gặp tình huống này, nếu nhân viên có thể bổ sung và giải thích thêm một số ưu điểm mới của sản phẩm sẽ giúp khách hàng hạ quyết tâm mua hàng.

### **Thương mại điện tử và tiêu thụ qua mạng**

Thương mại điện tử có nghĩa là dùng các thủ đoạn điện tử rồi thông qua mạng để tiến hành các hoạt động thương mại. Ý nghĩa của việc kết hợp giữa điện tử và thương mại đã vượt xa khái niệm đơn giản là việc chỉ ghép hai từ đó lại với nhau, ảnh hưởng của nó đã chấn động toàn cầu, chẳng khác gì một cuộc cách mạng to lớn trong lĩnh vực thương mại. Các nhà xã hội học đã nói: thế kỷ 21 là thế kỉ của thông tin - "Kinh tế tri thức" như những đợt sóng trào hết lớp này kế tiếp lớp kia, trong khi rất nhiều doanh nghiệp đang rất bận rộn với phương thức giao dịch truyền thống để lo cho tiền đồ của doanh nghiệp thì thương mại điện tử ra đời và mang lại cho họ một không gian mênh mông. Trong khi một số doanh nghiệp còn đang lúng túng thì một số khác với thế hệ trẻ và xông vào lĩnh vực này, họ là những

người thường có quan hệ chặt chẽ với giới thạo tin và nhất là mạng lưới thông tin quốc tế, khái niệm "điện tử" đã lan truyền rộng rãi trong toàn cầu. Tốc độ phát triển của mạng nhanh chóng chưa từng thấy, nó mang lại không gian sinh tồn bao la cho tất cả những ai khát khao tri thức và phấn đấu cho sự phát triển của mình vì xã hội. Hãng IBM đã từng tổ chức một cuộc điều tra nghiên cứu về "Thương mại điện tử và sự kinh doanh của doanh nghiệp có quy mô lớn nhất trong lịch sử, qua phân tích phát hiện, sách lược thương mại điện tử thực sự đã mang lại sức sống mạnh mẽ cho rất nhiều doanh nghiệp. Ở nước Mỹ, một đất nước thương mại hóa đã xuất hiện rất nhiều công ty hoạt động ảo và rất nhiều các văn phòng giám đốc những hộ cá thể, những doanh nghiệp nhỏ đều đã trở thành một xu thế lập nghiệp mới của người Mỹ. Những người này, họ dựa vào bộ óc thông minh của mình, cộng với một chiếc máy điện thoại, một dàn máy vi tính với bàn phím và con chuột rồi kết nối mạng Internet, tiến hành các thương vụ của họ. Sự kết hợp giữa điện tử và thương mại không chỉ là vấn đề kỹ thuật; tiến bộ kỹ thuật đương nhiên tạo điều kiện cho sự phát triển và chuyển mình sáng tạo của thương mại, nhưng những kỹ thuật thông tin hiện đại đó chỉ có dựa vào việc được thực thi trong lĩnh vực thương mại mới phát huy được tác dụng và hầu như mỗi bước đột phá kỹ thuật đều mang lại những cơ hội thương mại. Cho nên nói: nhân tài thương mại điện tử là những nhân tài cao cấp vừa hiểu kỹ thuật lại vừa hiểu các hoạt động thương vụ chứ họ không phải là những người thao tác điện tử thông thường. Tôi rất tâm đắc với một định nghĩa dưới đây: thương mại điện tử chính là sự vận dụng kỹ thuật thông tin điện tử lấy thị trường làm cơ sở để tiến hành các hoạt động thương mại; nó không chỉ là các hoạt động mua bán được tiến hành thông qua mạng, mà nó còn liên quan đến mọi mặt của thị trường truyền thống, ngoài việc tìm người tiêu thụ trên mạng ra, doanh nghiệp còn thông qua mạng máy tính để xây dựng mối quan hệ với các doanh nghiệp cung ứng, các nhân viên tài chính, cơ cấu phục vụ và cả các cơ cấu của Chính phủ nữa. Do tính ưu việt to lớn của thương mại điện tử, nên những doanh nghiệp sử dụng phương thức này trước đã có tác dụng dẫn dắt các doanh nghiệp khác cùng nhau vươn tới, nhanh chóng phát triển từ điểm đến diện, làm cho toàn bộ hoạt động thương mại - bao gồm sản xuất, tiêu thụ, các giao dịch, hợp đồng, phân phối sản phẩm, thanh quyết toán v. v... đều chịu ảnh hưởng rất sâu rộng. Thương mại điện tử không chỉ được coi là một kiểu tiêu thụ hàng hóa qua mạng, mà cái quan trọng hơn là các hoạt động thương mại điện tử theo nhiều tầng giữa các doanh nghiệp với nhau, giữa doanh nghiệp với Chính phủ, giữa doanh nghiệp với khách hàng v. v... Ngày nay, khi mà các bước tiến bộ kỹ thuật của loài người càng ngày càng nhanh hơn, chẳng ai còn dám coi thường sự tồn tại và phát triển của thương mại điện tử nữa; bất kỳ ai, bất kỳ doanh nghiệp có tầm nhìn xa trông rộng đều luôn quan hệ chặt chẽ với cuộc cách mạng bùng nổ trong lĩnh vực thương mại do sự kết hợp giữa điện tử và thương mại tạo nên.

Cũng giống như Internet, thương mại điện tử trong quá trình phát triển phổ cập của mình đều phải trải qua các giai đoạn từ mới lạ đến nhận thức, rồi lý giải toàn diện, tiếp thu và cuối cùng là sự vận dụng, sự điều khiển thuần thục. Nhưng đó có cơ sở là kỹ thuật Internet nên quá trình trên được rút ngắn đi rất nhiều, có rất nhiều thuận lợi, rất nhiều người đã dần dần nhận thức được việc triển khai thương mại điện tử cũng có nghĩa là các doanh nghiệp cần phải xây dựng một trạm thông tin mạng của mình, mà đó cũng là nỗi sợ hãi của một số doanh nghiệp lúc bắt đầu tham gia, cũng giống như những đứa trẻ chưa chơi trò chơi điện tử bao giờ nhìn thấy những đứa khác múa tay trên bàn phím mà sinh ra sợ hãi. Nhưng một khi chúng đã dám ngồi vào để chơi là mê ngay và rõ ràng chuyện cũng thật là đơn giản. Vì vậy, doanh nghiệp cần phải mạnh dạn. Hiện nay, các doanh nghiệp muốn có một mạng riêng không còn là chuyện khó nữa, chi phí cũng không quá lớn, miễn là có quyết tâm thì một số cơ quan dịch vụ sẽ giúp bạn hoàn thành ước muốn của mình. Mục đích của thiết lập mạng là để hoạt động thương mại, cho nên bước tiếp theo là doanh nghiệp cần phải giữ vững lâu dài công vào của mình, bởi vì doanh nghiệp cần phải giao dịch thường xuyên, bắt buộc phải để mọi người biết địa chỉ, vị trí và tên hiệu của mình; tiếp sau đó cần phải suy nghĩ xem cần đưa những nội dung nào lên mạng, chất lượng của

những nội dung đó có liên quan trực tiếp tới thành công của thương mại điện tử.

Những kinh nghiệm hay của những doanh nghiệp đi trước trong lĩnh vực này là: (1) Thiết kế mạng cần phải hướng tới khách hàng; (2) Nội dung đưa ra trên mạng phải là những thông tin phong phú, có giá trị chứ không phải là những lời giới thiệu về doanh nghiệp; (3) Phải làm sao cho khách hàng sử dụng một cách dễ dàng và thoải mái; (4) Quá trình tiêu thụ cần phải giản đơn, rành mạch, dễ thao tác; (5) Nội dung thông tin trên mạng phải phong phú và luôn đổi mới; (6) Phải giữ cho được thông tin hai chiều thông suốt để sẵn sàng tiếp nhận những phản hồi của khách hàng; (7) Phải có ý kiến trả lời kịp thời với khách hàng; (8) Phải không ngừng sáng tạo ra cái mới. Sau khi thiết lập được mạng thông tin liên lạc, bạn phải làm công tác tuyên truyền quảng cáo cho mình, bởi nếu không biết đến tên bạn và mã số của bạn thì sẽ không thể vào được mạng của bạn, trừ khi khách hàng phỏng đoán hoặc phải mò tìm ra, nhưng điều này rất ít người làm (trừ khi quá cần thiết). Bạn cần phải kết hợp với các cơ quan môi giới hoặc sử dụng các phương thức khác để mở rộng nó trên nhiều phương diện thì mới có hiệu quả, trong đó bao gồm các ấn phẩm, tạp chí chuyên ngành thương mại. Ngoài việc tuyên truyền thông qua các cơ quan môi giới ra, còn phải tận dụng mọi phương thức khác, ví dụ như in danh thiếp ghi rõ tên, địa chỉ, số điện thoại v.v... của doanh nghiệp cho các nhân viên của mình, để họ phân phát tới tất cả các khách hàng cũng là một phần rất quan trọng trong khâu quảng cáo. Tất cả những dịch vụ mang tính kỹ thuật này hoàn toàn có thể giao cho các nhân viên kỹ thuật của đơn vị mình hoặc các đơn vị dịch vụ kỹ thuật làm. Sau khi đã thiết lập được mạng và tiến hành quảng bá mình, một vấn đề rất thực tế được đặt ra là phải liên tục có những đánh giá tính hiệu quả đối với sách lược thương mại điện tử đó. Trước tiên, cần đánh giá xem những đơn vị môi giới trên mạng có làm cho nghiệp vụ của mình có những tăng trưởng mới không; thứ hai là lưu lượng khách vào mạng của mình ra sao, nếu con số này rất thấp hoặc không có thì mạng sẽ chẳng tác dụng gì cả. Sự đánh giá về hiệu quả này có thể giúp doanh nghiệp biết để cải tiến mạng của mình, thay đổi thiết kế và đổi mới sách lược. Nếu doanh nghiệp triển khai có hiệu quả thương mại điện tử thì sẽ mang lại lợi ích to lớn khó mà lường hết được, nhiều cơ hội làm ăn mới sẽ xuất hiện.

Mua bán qua mạng càng ngày càng được người tiêu dùng chấp nhận, với sự giúp đỡ của máy tính, mọi thông tin sẽ được truyền đi nhanh nhất, mục tiêu đề ra sẽ được thực hiện một cách rất nhanh chóng và có hiệu quả. Phương thức này lại không hề mâu thuẫn với phương thức tiêu thụ truyền thống, do nó sử dụng hệ thống máy tính nối mạng tiên tiến nhất, làm cho giá thành hạ hơn, khách hàng có nhiều sự lựa chọn hơn, giảm bớt được những khó khăn khi phải khai thác thị trường mới.

Một bản báo cáo mới nhất về phương thức mua hàng của các gia đình cho thấy, họ dự đoán rằng: trong thế kỷ 21, ngày càng nhiều gia đình sẽ mua hàng bằng phương thức này, sự phát triển của thị trường thương mại điện tử làm cho người tiêu dùng chỉ cần chuyển tiền cho ông chủ bán hàng, người mua sẽ ngồi ở nhà là có người đưa hàng đến tận nơi, an toàn và chắc chắn là đặc trưng của phương thức này.

Gần đây, ở nước Anh, một ngân hàng đã thiết lập một trung tâm mua hàng trên mạng, người tiêu dùng có thể dùng máy tính cá nhân nối mạng liên hệ, lựa chọn rồi dùng thẻ tín dụng để mua hàng rất thuận lợi.

Phương thức mua hàng này đã mở ra một cuộc cách mạng mới trong lĩnh vực mua bán hàng, tính ưu việt của nó làm cho những doanh nghiệp có tầm nhìn chiến lược đã thành công trong việc ứng dụng nó vào công việc hàng ngày.

Trước tiên, phương thức này sẽ làm chi phí giảm đi, hạ thấp giá thành sản phẩm; bởi khi đó, các tư liệu về doanh nghiệp như giới thiệu doanh nghiệp, danh mục sản phẩm, sách hướng dẫn về quy cách sản phẩm... sau khi được điện tử hóa đã không cần phải in ấn ra nữa, việc lưu giữ, bao bì và vận chuyển tất cả đều trực tiếp trên mạng; thêm nữa, tất cả những tư liệu đó có thể thường xuyên được đổi mới, làm cho doanh nghiệp tiết kiệm chi phí rất lớn, nâng cao được hiệu suất tiêu thụ.

Thứ hai, việc bán hàng qua mạng giảm bớt được rất nhiều khâu, tiết kiệm được nhiều thời gian, so với phương thức truyền thống có rất nhiều ưu điểm.

Thứ ba, việc bán hàng qua mạng do áp dụng những thành quả của khoa học tiên tiến nên có thể rất kịp thời nhận được mọi thông tin do khách hàng phản hồi lại đối với sản phẩm của mình như tính năng giá cả, chất lượng, màu sắc v.v... để cho trung tâm xử lý có thể xử lý tất mọi thông tin, nhằm làm tốt hơn công tác phục vụ khách hàng, làm tăng hiệu quả của việc tiêu thụ hàng hoá.

Thứ tư, do thông tin qua mạng có thể liên kết được với toàn cầu mà không bị hạn chế bởi không gian, thời gian và khu vực địa lý nên tạo ra sự bình đẳng cho người tiêu dùng, tạo ra một thị trường tự do, mang lại nhiều thuận lợi cho những doanh nghiệp đang quốc tế hóa việc kinh doanh của mình.

Ngày nay, mạng thông tin đã phát triển rất mạnh mẽ, các doanh nghiệp cần phải căn cứ vào đặc điểm của mình để đề ra các sách lược kinh doanh cho phù hợp.

Ở Trung Quốc, các điều kiện cơ bản hầu như đã có, nhưng mới là chỉ đối với doanh nghiệp, còn người tiêu dùng thì chưa hẳn đã có; cho nên, các doanh nghiệp khi thiết kế sách lược kinh doanh theo phương thức này cần chú ý định vị cho sản phẩm của mình, nếu sản phẩm chủ yếu tiêu thụ ở vùng nông thôn thì phương thức này chắc chắn sẽ thất bại và ngược lại thì sẽ thành công.

### **Nắm chắc tâm lý tiêu dùng**

#### **1 - Tâm lý muốn rẻ**

Trong thực tiễn, người tiêu dùng luôn muốn số tiền bỏ ra ít nhất mà mang lại hiệu quả lớn nhất, giá trị sử dụng nhiều hơn. Muốn hàng tốt giá rẻ là tâm lý chung của người tiêu dùng. Trong việc tiêu thụ, người mua thường miễn cưỡng nhất với giá cả của hàng hoá. Trong những sản phẩm cùng loại, cùng chất lượng, người tiêu dùng thường chọn loại giá thấp hơn.

#### **2- Tâm lý dùng bền**

Người tiêu dùng luôn nhìn vào hiệu quả tiêu dùng thực tế, nhấn mạnh giá trị sử dụng của sản phẩm. Nhu cầu của con người gồm ăn, uống, mặc, ở, giải trí v. v... và họ phần lớn đều tập trung vào việc có được những nhu yếu phẩm thiết yếu cơ bản này. Hành vi mua hàng cũng là để thỏa mãn những nhu cầu thực tế đó, cho nên người ta rất chú trọng tới giá trị thực dụng của chúng.

#### **3- Tâm lý an toàn**

An toàn ở đây bao gồm hai ý: một là được an toàn và hai là tránh được những điều không an toàn. Sau khi mua hàng, người mua yêu cầu trong quá trình sử dụng, sản phẩm đó không mang lại sự mất an toàn hoặc ảnh hưởng tới sức khỏe cho bản thân và gia đình họ. Sở dĩ người ta mua bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế hoặc gửi tiền tiết kiệm là vì họ nghĩ tới sẽ được an toàn khi gặp khó khăn hay khi bệnh tật, tuổi già. Sở dĩ người ta mua các thiết bị bảo đảm an toàn chống trộm vì họ lo rằng thiếu những cái đó sẽ dễ dẫn tới nguy hiểm mất an toàn. Biểu hiện này càng thể hiện rõ hơn khi họ lựa chọn mua các hàng điện máy, thuốc men, thực phẩm v.v...

#### **4. Tâm lý tiện lợi**

Đặc trưng của thứ tâm lý này: coi tiện lợi khi sử dụng là tiêu chuẩn số một của hàng hóa nhằm tiết kiệm tối đa thời gian khi sử dụng hàng hóa. Trong trạng thái tâm lý đó, người ta đều mua những thứ hàng hóa mang lại tiện lợi cho sinh hoạt và công tác của họ. Máy giặt, máy hút bụi, máy rửa bát tự động, nước giải khát đóng hộp, thức ăn đóng hộp v. v... Chính là những hàng hóa có thể thỏa mãn tâm lý này của khách hàng. Ngoài ra, họ còn yêu cầu có được chế độ dịch vụ sau bán hàng thật hoàn hảo.

#### **5- Tâm ý muốn cái mới**

Tìm mua và sử dụng loại hàng mới là một tâm lý phổ biến của người tiêu dùng. Trong cuộc sống tiêu dùng hiện nay, một số hàng hóa dùng hàng ngày thuộc loại mới, tiên tiến thì dù giá có cao hơn một chút, giá trị sử dụng không thật lớn nhưng người ta vẫn muốn mua. Còn những hàng cũ, lạc hậu dù giá rẻ cũng ít người ngó tới, lòng ham muốn này ở giới trẻ thường mạnh hơn người già.



## 6- Tâm lý thích đẹp

Đồ vật đẹp luôn trực tiếp đập vào tình cảm và thần kinh của con người, tạo ra cảm giác thỏa mãn và vui vẻ. Đối với con người, cái đẹp là một sự hưởng thụ về tinh thần. Thảm mỹ của con người ngày càng cao thì yêu cầu hàng hóa đẹp càng mãnh liệt hơn.

## 7. Tâm lý tự trọng

Ai ai cũng có lòng tự trọng. Đặc biệt là những nhu cầu tiêu dùng phục vụ cho sinh tồn sau khi đã được thỏa mãn thì người tiêu dùng càng mong muốn sự tiêu dùng của mình được xã hội thừa nhận và được người khác tôn trọng. Chẳng hiểu vì sao mà ai cũng đều mang tâm lý thích nghe những lời nói ngọt, thích được người khác tôn kính, từ đó mà cảm thấy mình có những thành đạt và họ thường thông qua một hình thức tiêu dùng nào đó để biểu hiện nó ra.

## 8- Tâm lý theo đuổi những loại hàng có danh tiếng

Người tiêu dùng rất tín nhiệm và luôn mong muốn có được các sản phẩm có danh tiếng. Họ luôn cho rằng chỉ những hàng hóa đó mới đảm bảo thời gian sử dụng và nâng cao được hiệu quả sử dụng nó. Càng là người trẻ tuổi thì càng thích những mốt thời thượng hơn.

## 9- Tâm lý săn đuổi các thứ kỳ lạ

Hình thức biểu hiện của loại người này khác hẳn với mọi người, luôn thích những cái kì lạ. Tâm lý này ở thanh thiếu niên rất mạnh mẽ. Nhân tố chủ yếu của tâm lý này có hai điểm: một là cho những thứ kỳ lạ là đẹp; hai là để thu hút sự chú ý của mọi người.

## 10. Tâm lý giành giật

Nói thẳng ra là, phần lớn con người đều có tâm lý muốn chiếm hữu. Ai đó có tài sản mới được coi là có sự đảm bảo an toàn cho cuộc sống. Người bán hàng thông minh phải biết lợi dụng tâm lý này của khách, nói chung cần phải thông qua việc cho dùng thử để bán được hàng nhiều hơn. Lấy ví dụ: một khách mua hàng sau khi dùng thử một chiếc máy tính trong vòng một tháng chẳng hạn, người ta rất khó cầm lòng để người khác mang nó đi. Tâm lý muốn chiếm hữu nó trở nên rất mãnh liệt, lúc đó họ sẽ kiên quyết mua bằng được.

## **VIII. Tham gia hội chợ triển lãm như thế nào?**

Thông qua hội chợ này, những ông chủ doanh nghiệp nhỏ sẽ phát hiện ra khách hàng mới, xu thế mới. Đây là phương pháp tốn ít chi phí nhất và dễ dàng nhất. Trong hội chợ sẽ có rất nhiều mặt hàng, tạo ra nhiều điều kiện để tiếp xúc trực tiếp với khách hàng có thể thúc đẩy công tác tiêu thụ và giảm chi phí tới mức thấp nhất.

Thông thường, hội chợ là nơi trưng bày, giới thiệu và bán hàng của các doanh nghiệp. Trong bất kỳ trường hợp nào, hợp đồng mua bán hàng có được trong hội chợ cũng lớn hơn các hợp đồng có được khi phải mất hàng chục lần quảng cáo với chi phí lớn. Có thể chỉ trong một lần, bạn đã giới thiệu cho được hàng trăm khách hàng những sản phẩm của mình, khách hàng sẽ được tận mắt thấy sự lớn mạnh của doanh nghiệp, có thể hỏi trực tiếp mọi vấn đề, đồng thời họ cũng là người tiêu thụ hàng rất nhiệt tình.

Mặc dù hội chợ là nơi mở rộng việc tiêu thụ sản phẩm, nhưng lại là nơi trưng bày chung cho mọi doanh nghiệp cả lớn và nhỏ, do vậy nếu xử lý không thỏa đáng có thể sẽ bị thua thiệt lớn. Tham gia hội chợ không chỉ trưng bày hàng hoá, rồi nhắm nhe bán hàng thu tiền, mà cần phải có một kế hoạch rất chu đáo tỉ mỉ mới có thể giành thắng lợi được. Dưới đây là một vài điều chú ý trong phương châm chỉ đạo khi tham gia hội chợ.

### 1 - Quyết định có nên tham gia hay không?

Bạn cần phải cân nhắc xem nên lựa chọn vị trí nào khi tham gia hội chợ để trưng bày sản phẩm của mình; nếu vị trí tốt mà giá thuê quá đắt, hoặc nơi không tốt giá rất rẻ đều không thể được; ngoài ra phải tính đến việc ăn ở đi lại của nhân viên, nếu chọn được nơi gần khu vực triển lãm là tốt nhất vì

tiết kiệm được thời gian, tiền của.

Đơn vị tổ chức hội chợ sẽ cung cấp cho bạn các tài liệu liên quan đến tình hình hội chợ lần trước để bạn nghiên cứu xem có nên tham gia hay không và có cơ sở để phán đoán khả năng tiêu thụ hàng hóa ra sao. Nếu có thể, bạn hãy tới xem hiện trường trước. Nếu đó là một hội chợ có lịch sử chẳng ra gì thì hãy hết sức cẩn thận. Bởi những hội chợ như vậy có thể không thể tổ chức nổi, hoặc nếu có tổ chức được thì cũng quá thừa thớt người tham gia, khả năng tiêu thụ hàng rất kém, không thu hút khách hàng.

## 2. Tìm người hợp tác

Với những ông chủ nhỏ, việc hợp tác với ai đó cùng thuê một vị trí trong hội chợ sẽ có nhiều ưu việt hơn. Làm như vậy sẽ tốn ít tiền hơn, sản phẩm của mình có sức hấp dẫn hơn; khi cần thiết có thể có người để nhờ trông hộ gian hàng của mình; nhưng quan trọng nhất là, nếu hàng của người hợp tác với mình rất có sức hấp dẫn thì bản thân mình cũng có lợi lớn. Nếu bạn quyết định tham gia hội chợ theo cách này thì cần bỏ công sức đi tìm người hợp tác với mình theo hướng trên để họ có thể bù đắp những chỗ yếu của mình.

Ví dụ: một ông chủ nhỏ muốn quảng cáo và tiêu thụ mặt hàng quần áo sợi in hoa của mình, ông ta đã liên kết với một ông chủ nhỏ khác chuyên bán thắt lưng và giày dép mùa hè cùng thuê một gian trong hội chợ. Kết quả là cả hai đều đạt doanh thu cao hơn nhiều so với những người cùng ngành nhưng độc lập.

## 3. Tranh thủ vị trí lý tưởng trong hội chợ

Nói chung, vị trí gian hàng trong hội chợ sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả tiêu thụ hàng hoá. Vị trí ở gần cửa ra vào tương đối tốt, vị trí gần phòng ăn, phòng nghỉ và ngay cả gần phòng vệ sinh cũng tốt; những vị trí xa, ít khách tới chớ nên thuê. Do đó, khi đàm phán để thuê vị trí, nhất định phải tranh thủ vị trí tốt. Tình trạng thường xảy ra là số lần bạn tham gia hội chợ càng nhiều, thì cơ hội để thuê được chỗ tốt cũng nhiều hơn, vì họ đã quen biết nhau nên có những ưu ái nhất định; có doanh nghiệp lần hội chợ nào cũng ở một vị trí như cũ, làm như vậy khiến cho khách hàng dễ tìm chủ hàng hơn. Rất nhiều nhà kinh doanh phát hiện ra rằng, cùng một loại sản phẩm, tuy có nhiều doanh nghiệp khác nhau nhưng nếu được bố trí trưng bày gần nhau trong cùng một tầng thì lượng tiêu thụ sẽ tăng cao hơn. Ví dụ: bạn muốn bán túi xách bằng da, do Hội chợ rất rộng, khách hầu như không thể đi xem hết được, nếu gian hàng của bạn không đặt trong khu vực chuyên bán đồ da, có thể khách sẽ không thể tìm thấy mà mua được.

## 4. Chú ý kỹ xảo trưng bày hàng hoá

Việc trưng bày phải làm sao cho khách dễ nhìn thấy và dễ lựa chọn. Dù trong bất kỳ trường hợp nào, sản phẩm của bạn đều phải mang tính cạnh tranh cao độ. Vì vậy khi thiết kế trưng bày cần phải làm sao để thể hiện được tính đặc sắc của mặt hàng của mình nhằm thu hút được khách hàng. Muốn làm được điều đó, cần phải tận dụng mọi khả năng tìm ra những sở trường của đối thủ cạnh tranh rồi trên cơ sở đó cải tiến thành nét riêng độc đáo của mình. Bạn cần quan sát, nghiên cứu tìm hiểu xem vì sao họ lại thu hút được khách hàng? Phải chăng họ bán hàng kèm theo tặng phẩm? Hay họ in rất nhiều tờ rơi để phân phát cho khách hàng? Chớ nên sợ cạnh tranh, bởi vì chỉ có cạnh tranh mới có thể nâng cao năng lực của bạn, làm cho sản phẩm mang đi trưng bày tốt hơn, bán được nhiều hơn.

## 5. Đơn giản hóa thủ tục kí hợp đồng mua hàng

Giá của mọi loại sản phẩm phải ghi rõ ràng; phải đưa ra điều kiện có liên quan đến việc mua hàng như: giá cả, phương thức thanh toán, thời gian chuyển hàng đến nơi theo yêu cầu của khách, làm sao để khách có cảm giác những thủ tục này rất thuận lợi và nhanh chóng. Nhưng, về mặt kỹ thuật mà nói, tất cả phải làm sao để khách hàng đừng hiểu sai là tốt nhất.

## 6- Thông báo cho khách hàng cũ biết

Nhất thiết phải thông báo cho họ biết tin đơn vị bạn tham gia hội chợ triển lãm, có thể cử người hoặc

gửi bằng công văn báo cho họ biết thời gian mở hội chợ triển lãm, vị trí gian hàng của bạn, ở đó bạn có hàng mới gì... Tuy rằng trong số họ có thể nhiều người không tới xem hội chợ, nhưng vẫn cần cho họ biết động hướng và tình trạng phát triển nghiệp vụ của đơn vị mình. Đây là một phương pháp thúc đẩy tiêu thụ rất tốt. Nếu bạn tham gia một hội chợ triển lãm hàng hóa bán theo mùa vụ, thì phải làm công việc này trước đó bảy tám tháng mới đạt hiệu quả tốt được.

#### 7- Định giá thích đáng

Phần lớn người mua đều muốn mua sản phẩm của bạn với giá bằng nửa giá bán lẻ; nếu bạn tăng giá bán lẻ sản phẩm lên gấp đôi thì liệu sản phẩm đó có còn sức cạnh tranh nữa hay không? người mua liệu có còn lợi nhuận nữa hay không? Nếu cả hai vấn đề này đều bị phủ định, bạn cần phải kịp thời điều chỉnh ngay giá bán của bạn cho thích đáng.

#### 8. Vừa làm khách hàng, vừa làm người học viên và người quan sát

Trong hội chợ triển lãm, vai trò chủ yếu của bạn đương nhiên là người bán hàng; nhưng bạn cũng hãy thử vào vai của khách hàng xem, vì biết đâu rất nhiều thứ hàng khác trong hội chợ có thể sẽ là cái mà bạn cần mai sau, hoặc là hàng mà bạn cần phải nhập. Lúc đó, bạn có thể làm một phép so sánh và thấy ngay rằng, khi hội chợ này kết thúc, một số mặt hàng có thể được nhập về trong một hội chợ sau đó, điều này cũng chẳng có gì lạ cả.

Trong hội chợ, ngoài chuyện mua bán ra còn có cơ hội để bạn tìm hiểu ngành nghề của mình có những tiến triển gì mới, những công ty khác đang làm gì. Trong hội chợ, bạn có thể nhận được rất nhiều thông tin bổ ích: từ những loại vật liệu làm bao bì giá thành rẻ nên làm thế nào để giảm thuế, bạn đều cần phải ghi nhớ tất cả và lắng nghe ý kiến của những đồng nghiệp để tìm biện pháp giải quyết. Bạn cần tìm cách để nói chuyện với các nhà doanh nghiệp khác, tìm hiểu những vấn đề của họ, đối chiếu sản phẩm, giá cả, lợi nhuận của họ với tình hình của mình; qua hội trợ, rất nhiều người đã thiết lập được mối quan hệ với các nhà doanh nghiệp khác. Nhưng chớ quên rằng, là một ông chủ dù lớn hay nhỏ, một phần của những niềm vui đến từ chính những mối quan hệ qua lại đó.

### **IX. Tiêu thụ sản phẩm đồng thời là "tiêu thụ mình"**

Khi lựa chọn phương thức tiêu thụ sản phẩm, nội dung chủ yếu cần phải nhớ kỹ là: nếu không hành động thì việc làm ăn sẽ khó mà phát đạt thịnh vượng được. Một sản phẩm nếu càng được chú ý hoặc bán luận nhiều thì việc buôn bán làm ăn càng tốt hơn. Những người kinh doanh nhỏ mà phát tài lớn được đều là những người có tinh thần sáng tạo. Họ hầu như có mặt ở khắp nơi, tham gia vào mọi hoạt động tiêu thụ và luôn xuất hiện trong tư thế của người có quyền uy hoặc một doanh nhân nhiều người biết tới. Như vậy, tinh thần sáng tạo là một yếu tố rất quan trọng để cho một doanh nhân có thể trở nên giàu có hoặc nghèo đi.

Tiểu thư Lâm là một họa sĩ tài hoa, chuyên vẽ tranh màu nước. Nếu cô chỉ phát triển trong lĩnh vực nghệ thuật, rất có thể cũng giống như nhiều họa sĩ khác luôn trong hoàn cảnh rất nghèo. Nhưng phương thức mà cô lựa chọn lại hoàn toàn khác, nó chẳng những làm cô thoát khỏi nghèo túng, mà trong điều kiện kinh doanh vốn nhỏ nhưng thu nhập còn cao hơn cả các giám đốc công ty bình thường khác. Cô ta chẳng những chỉ bán tranh cho người chơi tranh mà còn thông qua con đường khác để tăng thu nhập - cô ta còn bán những bức tranh phục chế với cả khung hoặc giá đỡ làm rất tinh xảo, chất lượng rất cao; ngoài ra, cô còn tổ chức dạy vẽ cho trẻ em và cả người lớn bằng kinh nghiệm của mình để viết sách về đề tài mỹ thuật; cô ta còn tham gia giảng bài cho các lớp nghiên cứu, làm nhà phê bình, cố vấn mỹ thuật cho địa phương v.v... Qua mỗi lần hoạt động, cô ta càng trở thành người có uy quyền hơn, lợi nhuận thu được càng lớn hơn nhiều so với khi chỉ đơn thuần làm nghệ thuật.

Những nhà kinh doanh độc lập khác liệu có thể làm được như tiểu thư Lâm không? Hoàn toàn có thể, với điều kiện họ phải biết điều chỉnh một cách thích đáng và hợp lý, nhưng cần phải làm theo những cách sau:

## 1 . Xây dựng hình tượng

Bạn nhất thiết phải làm cho mình và sản phẩm của mình thích ứng được với nhiều loại tuyên truyền, môi giới. Bạn không thể nổi tiếng ngay được mà cần phải tạo dựng hình tượng của mình như tiểu thư Lâm đã làm, phải biết xây dựng địa vị để kiếm được nhiều tiền, nhiều lợi nhuận. Liệu bạn có thể giảng bài có liên quan đến những sản phẩm mà bạn tiêu thụ hay không? Liệu bạn có thể tuyên truyền sản phẩm của mình cho công chúng rộng rãi được hay không? Sản phẩm mà bạn bán ra liệu có thích ứng được với những tuyên truyền của cơ quan môi giới và được khách hàng chấp nhận hay không? Liệu bạn có đảm đương được vai trò trước công chúng hay không? Tóm lại, bạn nhất thiết phải cố gắng mở rộng ảnh hưởng của mình trong khu vực và cộng đồng xã hội chung, bạn cần phải mở mang sức tưởng tượng của mình để giành được lợi nhuận trong nhiều phương diện khác nhau.

Một ông chủ doanh nghiệp chuyên sản xuất vật trang trí cây thông Noel khi đến thăm một bệnh viện đã chủ động đề xuất đặt ở mỗi buồng bệnh của trẻ em một cây thông và mời các bệnh nhân cùng tham dự ngày tết giáng sinh, mọi vật trang trí do ông ta cung cấp, còn cây thông do bệnh viện cung cấp. Kiến nghị của ông ta đã trở thành một tin thời sự nóng hổi trên tất cả các báo chí và phương tiện truyền thông của địa phương, ông ta vừa quảng cáo được sản phẩm của mình lại vừa nổi tiếng là một nhà từ thiện. Ông ta đã trở thành một "nhân vật của công chúng", đài truyền hình đã phỏng vấn ông, cửa hàng bách hóa ở khu bên cạnh cũng mời ông tới giới thiệu kinh nghiệm và cách làm. Và ông ta đã rất vui mừng phát hiện ra rằng, đơn đặt hàng của khách tới tấp bay về, tăng gấp ba bình thường.

## 2. Đầu tư thời gian và sức lực

Áp dụng nhiều phương thức tiêu thụ sản phẩm chưa hẳn đã làm cho người ta mệt mỏi, nhưng thực sự cũng phải trả một cái giá nhất định. Cho dù một số hoạt động chỉ có mối quan hệ gián tiếp với các đồng nghiệp, nhưng bạn cũng cần phải cố gắng, cần phải giành một phần sức lực cho những hoạt động mang tính phụ trợ đó và làm cho những hoạt động đó có ảnh hưởng tích cực đến nghiệp vụ của mình. Một số hoạt động lúc ban đầu có thể chưa có tác dụng gì, nhưng chớ có bỏ cuộc, vì về lâu dài, sự tích lũy trong các hoạt động tiêu thụ sẽ làm cho việc làm ăn phát triển mạnh mẽ hơn. Bạn cần phải thử sử dụng tất cả mọi khả năng có thể và dần loại bỏ những hoạt động không có hiệu quả hoặc bạn không thích. Một nhà kinh doanh nghề ảnh, do công việc không được suôn sẻ lắm, anh ta đã thử chuyển sang làm nghề kinh doanh khung tranh và anh ta lại rất thích nghề này, tiền kiếm được cũng khá và đã quyết định chuyển nghề.

## 3- Chú ý tới các cử chỉ, lời nói

Trong hoạt động xã giao, nếu bạn có thể biểu hiện mình thành một hình ảnh đáng yêu hay không? Bạn có thích trả lời các câu hỏi không, có muốn thổ lộ cách làm của mình đối với một số sự việc không? Bạn có là người hóm hỉnh không? Cách ăn mặc của bạn có làm cho người khác thích không? Bạn có là người sạch sẽ, ngăn nắp hay không? Nói tóm lại, bạn không nhất thiết phải là người thật thông minh, người có ngoại hình thật bắt mắt, nhưng cũng cần hết sức chú ý tới cử chỉ, lời nói của mình. Nếu trong xã giao bạn luôn tỏ ra căng thẳng hoặc cứng nhắc thì hãy kịp thời sửa chữa ngay và phải rèn luyện mình sao cho cử chỉ thật tự nhiên, có thể tập luyện và quan sát những người xung quanh để học hỏi. Làm càng tốt việc này bao nhiêu thì bạn sẽ càng nhanh chóng hoàn thiện mình bấy nhiêu, trong giao tiếp sẽ càng ngày càng tiến bộ hơn. Có như vậy thì công việc mới càng phát triển, hình tượng của bạn sẽ càng được cải thiện tốt hơn.

## 4. Hết sức tránh cô độc

Không phải ai cũng chọn phương thức sống bằng cách tự kinh doanh độc lập, rất nhiều người thích có nhiều đồng sự làm việc cùng với mình. Nhưng dù bạn có độc lập kinh doanh cũng không thể làm cho bạn khó giao tiếp với người khác được. Nếu bạn chìm đắm vào cuộc sống cô độc, bạn sẽ coi thế giới bên ngoài luôn là một thứ gì đó xâm phạm và gây phiền hà cho mình, càng không thể có nhiều cách để

tự biểu hiện mình được và rõ ràng là làm cho người khác không thích mình, thậm chí còn làm người khác sợ bạn nữa. Nếu bạn không biết tự biểu hiện mình, nhiều cơ hội tốt sẽ rất dễ tuột khỏi tay bạn. Bạn đừng bao giờ mắc các chứng bệnh lo sợ việc xã giao và công việc của mình mà cần phải sắp xếp thời gian cho việc xã giao đó - bao gồm các cuộc gặp gỡ, du lịch, tham gia các buổi hội họp, học tập và xây dựng được một mối quan hệ rộng rãi hơn, thường xuyên tham gia các buổi gặp gỡ, tiếp khách, tìm mọi cách để thoát khỏi trạng thái cô độc của mình.

#### 5- Hoan nghênh phê bình

Đương nhiên, bạn không cần thứ phê bình không đúng đắn, có ác ý, xuất phát từ lòng đố kỵ, nhưng cần phải hoan nghênh những phê bình mang tính xây dựng nhằm cải tiến công việc của mình. Nếu như những thông tin mà bạn mang lại cho khách, bạn bè, người thân và những người có quan hệ đều biểu thị rằng bạn rất hứng thú với những lời khen ngợi thì bạn có thể nhận được nhiều lời khen; nhưng thực chất, bạn là người thường xuyên thất bại. Những lời bợ đỡ thường dễ lọt tai, nhưng nếu không mang tính phê bình chân thật sẽ không thể tiến bộ và phát triển. Lẽ nào bạn là người yếu đuối đến mức không chịu nổi phê bình? Cần biết rằng, một người yếu đuối thì rất khó thành công trong sự nghiệp.

Một ông chủ công ty in ấn và phát hành bản tin nhanh, cuối bản tin ông cho in một khung, trong khung có dòng chữ yêu cầu bạn đọc phê bình. Quả nhiên, ông đã nhận được nhiều ý kiến phê bình thật, trong đó có một ý kiến làm cho ông tiến hành một chút cải cách và từ đó đã tăng được số lượng và thu nhập của mình. Nguyên văn của lời góp ý đó là: "Bản tin nhanh của ông giống như một ấn phẩm in dầu của học sinh trung học". Ông chủ là người cẩn thận, ông luôn cho rằng: chỉ cần họ thu lượm những thông tin có giá trị thì ấn phẩm đẹp hay không không quan trọng. Nhưng ông ta cũng rất chú ý vấn đề làm đẹp cho ấn phẩm của mình và quyết định sử dụng kỹ thuật in laser để làm đẹp ấn phẩm. Do ông đã tiếp thu phê bình, cải tiến kịp thời nên lượng độc giả đặt mua đã tăng lên nhiều, ngoài ra còn đăng thêm các tin quảng cáo cho một số công ty tiếng tăm. Bất kỳ thế nào chăng nữa, chính là do ông biết lắng nghe những ý kiến góp ý mang tính xây dựng và tích cực cải tiến, cho nên đã có những cuộc cải cách rất có giá trị, về mặt nghiệp vụ cũng đã ngày càng phát triển mạnh mẽ hơn.