

Dan Nicholson

THÙY LINH dịch

Chiến lược
thay đổi tư duy,
làm chủ tình thế
và kiểm soát
rủi ro để hiện thực
hóa mục tiêu
tài chính

TRÒ CHƠI CỦA NHỮNG KẺ HIẾU LUẬT



NHÀ XUẤT BẢN
CÔNG THƯƠNG

Dan Nicholson

THÙY LINH dịch

Chiến lược
thay đổi tư duy,
làm chủ tình thế
và kiểm soát
rủi ro để hiện thực
hóa mục tiêu
tài chính

TRÒ CHƠI CỦA NHỮNG KẺ HIỂU LUẬT



NHÀ XUẤT BẢN
CÔNG THƯƠNG

LỜI KHEN NGỢI CHO DAN NICHOLSON VÀ CUỐN SÁCH "TRÒ CHƠI CỦA NHỮNG KẺ HIẾU LUẬT"

"Trong những thập kỷ qua, tôi đã giúp các vận động viên huy chương vàng, nhà vô địch thế giới và các CEO của Fortune 500 làm rõ mục tiêu của họ, tạo ra sự chắc chắn về việc đạt được kết quả và rút ngắn thời gian để đạt được mục tiêu đó một cách nhanh nhất có thể. Trong cuốn sách "Trò Chơi Của Những Kẻ Hiếu Luật", Dan Nicholson đã thành công trong việc phân tích cách thức để làm rõ định nghĩa cá nhân của bạn về sự giàu có, cảm thấy chắc chắn rằng bạn sẽ đạt được nó và rút ngắn thời gian để điều đó xảy ra nhanh hơn bạn từng nghĩ."

- Tiến sĩ Jeff Spencer, vận động viên Olympic và huấn luyện viên cho các vận động viên Olympic và nhà vô địch Tour de France

"Là một giáo sư kinh doanh, huấn luyện viên điều hành và nhà từ thiện, tôi đã đọc hơn 2.000 cuốn sách. Hầu hết được quảng cáo là điều lớn lao tiếp theo sẽ "cách mạng hóa lĩnh vực" của cái gì đó. Nhưng thỉnh thoảng, có một cuốn sách thực sự thay đổi cục diện. "Trò Chơi Của Những Kẻ Hiếu Luật" là một tác phẩm thực sự. Nó chứa đựng những lý thuyết sánh ngang với bất kỳ điều gì từ các trường kinh doanh hàng đầu, nhưng nó còn đi xa hơn bằng cách cung cấp các bước thực tế mà bạn có thể thực hiện để đảm bảo thành công trong kinh doanh và cuộc sống của bạn. Bí mật đã được tiết lộ, và "Trò Chơi Của Những Kẻ Hiếu Luật" là một tác phẩm chiến thắng thực sự!"

- Randy Massengale, cựu cố vấn cấp cao của Bill Gates tại Microsoft, doanh nhân nổi tiếng, giáo sư và nhà từ thiện

"Dan Nicholson đã tạo ra hệ điều hành mạnh mẽ nhất để giúp các chủ doanh nghiệp đạt được những gì họ muốn trong cuộc sống. Tôi sử dụng nó và dạy nó cho tất cả khách hàng của tôi."

- Nic Peterson, đồng sáng lập Mastery Mode và tác giả của Bumpers

"Tôi đã tìm đến sự tư vấn của Dan nhiều lần. Công việc của anh ấy đã giúp mở rộng tâm trí và thay đổi quan điểm của tôi để tạo ra sự thay đổi tài chính thực sự và cá nhân. Cuốn sách này rất đáng để đọc!"

- Tiến sĩ Gabrielle Lyon, người sáng lập ra Muscle-Centric Medicine®, bác sĩ tư nhân chuyên về y học chức năng

"Tôi không thể nói quá về mức độ ảnh hưởng của những khái niệm, quan điểm và trí tuệ của Dan Nicholson đối với cuộc sống của tôi. Những bài học của ông ấy vượt xa những trải nghiệm học hỏi thông thường. Mỗi lần học hỏi từ Dan, tôi đều cảm thấy được nâng tầm với một cái nhìn hoàn toàn mới về cuộc sống, kinh doanh và tài chính, và tiếp tục hành trình như một con người mới với sự rõ ràng và chắc chắn hơn. Ông ấy đã giúp tôi thu hẹp khoảng cách giữa nơi tôi đang ở và nơi tôi muốn đến nhanh hơn nhiều so với tôi từng nghĩ. Những mục tiêu và khát vọng của tôi không còn cảm thấy như những mục tiêu dài hạn nữa bởi vì Dan đã giúp tôi rút ngắn thời gian và nhìn mọi thứ qua một lăng kính hoàn toàn mới."

- Jeff Moore, người sáng lập Thursday Night Boardroom, một nhóm chuyên gia và doanh nhân toàn cầu phục vụ các thành viên từ 28 quốc gia

Dành tặng cho những người yêu thương của tôi, Kim, Noella và Cora. Mọi hành động tôi thực hiện đều để đến gần các bạn hơn.

NỘI DUNG

Lời nói đầu

Giới thiệu

I. Ba lý do tại sao một số người luôn chiến thắng (trong khi những người khác thì không)

1. Xác định định kiến của bạn
2. Chơi trò chơi của riêng bạn
3. Mang theo một bộ công cụ

II. Các điều răn về sự chắc chắn

4. Tâm thế cho sự chắc chắn về tài chính
5. Điều răn về sự chắc chắn #1:
Gần hơn là nhiều hơn
6. Điều răn về sự chắc chắn #2:
Ưu tiên so với nhị phân
7. Điều răn về sự chắc chắn #3:
Mọi quyết định đều có vô số sự đánh đổi
8. Điều răn về sự chắc chắn #4:
Các quyết định kinh doanh nên có lợi thế bất đối xứng

III. Thuật toán hệ điều hành

9. Sử dụng thuật toán tốt hơn
10. Các khung
11. Các bộ xử lý vấn đề
12. Các nguyên tắc tăng trưởng

IV. Lợi dụng trò chơi của bạn

13. Các quy tắc để lợi dụng trò chơi
14. Chơi trò chơi của bạn
15. Vấn đề có thể giải quyết™

V. Thu hẹp khoảng cách

16. Kết hợp tất cả lại với nhau
17. Kỹ thuật dòng tiền
18. Kết luận

Về tác giả

LỜI NÓI ĐẦU

Kinh doanh đã tìm đến tôi từ khi còn nhỏ, mặc dù lúc đó tôi chưa có tên gọi cho nó.

Tôi là một trong số những đứa trẻ đã nỗ lực để tạo ra và bán sản phẩm. Tôi có năng khiếu về bán hàng và hiểu cách thức hoạt động của thương mại.

Tôi cũng có điểm số gần như hoàn hảo (ngoại trừ một thời gian ở trường trung học khi tôi cố gắng thoát khỏi việc làm gần như không gì cả), vô số giải thưởng và danh tiếng là một người học không ngừng nghỉ được củng cố ở đại học. Đối với tôi, con đường dẫn đến sự vĩ đại có nghĩa là cân bằng sự hỗn loạn bên trong với sự cứng nhắc. Vì vậy, một cách tự nhiên, tôi theo đuổi thành công học tập. Một thời gian, nó đã hiệu quả, hoặc ít nhất là có vẻ như vậy. Tôi đã lấy bằng kế toán, được bổ sung bằng một bằng khác về hệ thống thông tin vì tôi nghĩ đó sẽ là bộ kỹ năng tốt nhất để bắt đầu kinh doanh. Nhưng tôi đã bị lạc hướng.

Tôi đã đạt được điểm số kỷ lục trong các bài kiểm tra và liên kết bản thân với các tổ chức tài chính huyền thoại. Tôi thậm chí còn giúp viết một tiêu chuẩn kế toán quốc gia. Bằng cách nào đó, tôi đã tự thuyết phục bản thân rằng tất cả những chỉ số phù phiếm này - danh hiệu, cúp và lời khen ngợi từ bên ngoài - là những việc làm cao quý, tất cả đều nhằm mục đích nhận được một phần thưởng nào đó. Giá trị bản thân của tôi gắn liền với việc hoàn thành và làm việc, nhưng bên trong, tôi cảm thấy hơi lệch lạc và bối rối về việc mình

thực sự đang đi đâu. Dường như tôi tồn tại giữa nhiều danh mục mà thế giới thường đặt mọi người vào:

- Sáng tạo, nhưng có thiên hướng toán học
- Nội tâm, nhưng cạnh tranh quyết liệt
- Một người suy nghĩ và lập kế hoạch lạnh lẽo say mê ý tưởng về sự vĩ đại

Các kế toán rất coi trọng những tiêu chuẩn như vậy, và chắc hẳn tôi đã cảm thấy như đạt được một thành tựu lớn khi tôi đáp ứng tất cả những điều đó. Tuy nhiên, tất cả những kết quả tích cực này không thể xua tan đi nỗi lo lắng mà tôi đang cảm thấy. Tôi vẫn cảm thấy mình bị cuốn hút mạnh mẽ vào con đường kinh doanh, rời xa con đường đầy hứa hẹn trong ngành kế toán (ít nhất là trên giấy tờ).

Để làm trầm trọng thêm tình thế tiến thoái lưỡng nan mà tôi đang phải đối mặt, còn một suy nghĩ tự đánh giá thấp bản thân khác đang ám ảnh tâm trí tôi. Ngoài việc sở hữu một bản lý lịch ấn tượng, tôi cũng là người đầu tiên trong gia đình theo học đại học. Bất kỳ ai đến từ một hoàn cảnh tương tự đều biết rằng có một áp lực nhất định đi kèm với sự khác biệt này. Mặc dù bố mẹ tôi chưa bao giờ đặt kỳ vọng này lên tôi, nhưng tôi biết họ đã hy sinh rất nhiều để mang đến cho tôi những cơ hội mà tôi đã gặp phải và tôi may mắn như thế nào khi được nhìn thấy một con đường sự nghiệp đầy hứa hẹn như vậy ngay từ đầu.

Bất chấp tất cả những tiến bộ mà tôi dường như đang đạt được, sự nghiệp của tôi lại mắc kẹt trong một vòng lặp. Tôi thay đổi hướng đi thường xuyên, cười trừ mọi ngõ cụt và thay đổi hướng đi như một bài học rút ra từ thất bại, trong khi thực tế là tôi đơn giản là không thể đưa ra quyết định.

Giống như nhiều người hai mươi tuổi khác, tôi đã rơi thẳng vào một cuộc khủng hoảng tuổi hai mươi lăm. Tôi cứ đi đi lại lại giữa những gì tôi biết mình muốn làm và những gì tôi cảm thấy mình nên làm. Tôi muốn trở thành một doanh nhân, chứ không phải một nhân viên.

Bất kể tôi dành bao nhiêu thời gian để thất bại, cố gắng học hỏi từ những thất bại đó và tìm kiếm thành công ở một góc nào đó, rất nhiều câu hỏi vẫn chưa được giải đáp:

- *Làm sao tôi có thể đánh một cú ăn điểm về nhà vào một ngày và sau đó bị loại vào ngày hôm sau?*
- *Làm sao tôi có thể dường như "đã nghiên cứu kỹ lưỡng" và sau đó ý tưởng thu được lại bị lụi tàn?*
- *Làm sao tôi có thể đứng trên bờ vực đạt được mọi thứ mình muốn chỉ để khởi động lại vài ngày sau đó?*

Trong khi đó, dường như các doanh nhân khác thường xuyên áp dụng cách tiếp cận tương tự như Thuyền trưởng Hernán Cortés vào năm 1519 trong cuộc chinh phục Mexico của Tây Ban Nha. Câu chuyện kể rằng, khi Cortés cập bến Veracruz, ông đã ra lệnh cho binh lính của mình đốt cháy thuyền. Tại sao? Bởi vì ông không cho họ lựa chọn nào khác ngoài thành công hoặc chết khi cố gắng.

Một số doanh nhân tin rằng con đường duy nhất để chiến thắng là đốt cháy những con thuyền mang tính ẩn dụ, khiến chiến thắng là lựa chọn duy nhất. Ví dụ, tất cả chúng ta đều đã thấy một người nào đó trên mạng xã hội khoe khoang về việc "liều lĩnh tất cả". Họ từ bỏ công việc của mình mà không có khách hàng và không có ý tưởng thực sự về hoạt động kinh doanh của họ sẽ như thế nào, nhưng họ đang "tất tay". Họ sẽ vay tiền từ nhà cửa, ô tô hoặc từ người thân, và nếu không thành công, họ sẽ mất tất cả.

Họ sẽ thuê nhân viên hoặc đăng ký một cái gì đó mà biết rằng họ thực sự không có tiền mặt. Và, đối với một số người, cách tiếp cận này đã hiệu quả. Mặc dù đó là một cách tiếp cận mà tôi không thể hiểu được, nhưng tôi cũng không thể bỏ qua những kết quả đáng kinh ngạc mà nó dường như mang lại. Họ đang làm gì mà tôi không làm? Liệu tất cả chỉ là vấn đề may mắn?

“Mọi người thích sự chắc chắn của nỗi khổ hơn là nỗi khổ của sự không chắc chắn.” —Virginia Satir

GIỚI THIỆU

TRÒ CHƠI KÉO CO

Bạn có phải là người chiến thắng?

Một câu hỏi như thế này có thể khiến một số người ngồi thẳng lưng và thốt lên, “Chắc chắn rồi!” trong khi những người khác lại né tránh sự cạnh tranh hoàn toàn.

Nếu bạn là một doanh nhân, bạn có thể không nghĩ rằng mình đang tham gia một trò chơi nào đó, nhưng thực tế là bạn đang tham gia. Đối với hầu hết chúng ta đã bước vào thế giới kinh doanh, tất cả chúng ta đều muốn chiến thắng — ngay cả khi chúng ta không coi mình là người cạnh tranh.

Mỗi ngày, mỗi tháng hoặc mỗi năm có thể được xem xét là một chiến thắng hoặc thất bại, và đối với những người đã phải chịu đựng những cuộc đấu tranh tuyệt đối trong việc điều hành một doanh nghiệp, làm việc trong một doanh nghiệp, mất một doanh nghiệp hoặc bị sa thải, bạn biết rằng nó thường có thể cảm thấy như đánh bạc: thú vị nhưng không thể đoán trước.

Nhiều năm trước, tôi bắt đầu phân tích cách những người khác chiến thắng trong trò chơi kinh doanh này. Liệu thực sự có một công thức toán học nào đó mà thành công trong kinh doanh = may mắn + tư duy tích cực + X?

Là một người có thiên hướng toán học, tôi thích thay thế các biến số vào một công thức và nhận được câu trả lời. Tôi thích biết rằng nếu tôi làm X và Y, thì Z sẽ xảy ra.

Nhưng tôi cũng biết cuộc sống vốn dĩ đầy rẫy những phức tạp năng động. Vì vậy, một công thức không phải là cách nhìn thực tế về thế giới. Tôi luôn cố gắng tránh suy nghĩ theo kiểu tất cả hoặc không có gì và những khái quát chung chung. Và khi loại bỏ những trạng thái tâm trí đó, tôi đã tìm thấy câu trả lời mình đang tìm kiếm - và tôi ghét nó.

Vậy bí mật của thành công trong kinh doanh là gì?

Tùy thuộc.

Nghe mơ hồ phải không? Mơ hồ và thật sự rất bức bối.

"Nó" phụ thuộc vào điều gì?

Rất đơn giản: Bạn.

Những gì bạn làm, những hành động bạn thực hiện và những quyết định bạn đưa ra hoàn toàn phụ thuộc vào những gì bạn muốn.

Chỉ vậy thôi.

Cụ thể, bạn có thể muốn tăng trưởng doanh nghiệp của mình 50% trong những năm tới. Một người khác cùng tuổi, cùng số con, điều hành cùng loại hình kinh doanh, có thể muốn giữ doanh thu như năm ngoái. Và đoán xem?

Cả hai bạn đều đúng.

Bạn có thể muốn dành nhiều thời gian hơn cho gia đình trong khi người khác có thể muốn chế tạo một tên lửa bay lên sao Hỏa.

Một lần nữa, cả hai đều đúng.

Tuy nhiên, mỗi con đường này dựa trên những nhu cầu khác nhau, có nghĩa là chúng sẽ yêu cầu những chiến lược độc đáo.

Loại phức tạp năng động này khiến hầu hết chúng ta sợ hãi và bối rối. Xã hội thúc đẩy một phiên bản thành công và những gì nó mang lại - biệt thự, xe hơi, doanh nghiệp bảy con số. Nhưng, tất nhiên, không phải tất cả chúng ta đều thực sự muốn điều này. Không có một bản thiết kế duy nhất nào để điều hành một doanh nghiệp thành công.

Vấn đề là hầu hết chúng ta không dành thời gian để xác định thành công trông như thế nào đối với chúng ta ngay từ đầu.

Thay vào đó, chúng ta nuốt trọn câu chuyện rằng chúng ta nên thần tượng các doanh nhân. Chúng ta gọi họ là những người tạo ra thay đổi, những người tìm kiếm và những người phá vỡ hiện trạng,

những người thay đổi thế giới. Chúng ta nhìn thấy những trang mạng xã hội của các doanh nhân thành công với hàng triệu người theo dõi, vô số lời khen ngợi, các bài phát biểu TED và những cú thoát tỷ đô la và nghi:

Mình có nên làm điều đó không?

Bất kể lý do đằng sau một số thành công lớn nhất thế giới, bản chất của chúng ta là muốn thành công ở một mức độ nào đó. Đối với một số người, sự viên mãn là tạo ra một cái gì đó từ con số không và xây dựng một di sản để tự hào. Đối với những người khác, đó là giúp đỡ cộng đồng thiệt thòi. Tạo ra sản phẩm hoặc công ty của riêng mình mà chúng ta có thể tự hào. Chăm sóc gia đình của chúng ta. Mua chiếc xe bóng loáng. Hầu hết chúng ta muốn đạt được tiêu chuẩn mơ ước là kiếm đủ tiền để không cảm thấy bị mắc kẹt.

Bất kể bạn thực sự muốn gì, có vẻ như một số người dường như chiến thắng, bất kể hoàn cảnh hay ngành nghề kinh doanh nào, trong khi những người khác dường như vấp ngã và thất bại. Và nếu bạn là người mới trong lĩnh vực kinh doanh, bạn có thể không chắc chắn về cách tiến hành, tuyệt vọng muốn biết bí mật của những người đàn ông và phụ nữ thành công đã đi trước bạn. Bạn không muốn là người vấp ngã. Bạn không muốn thất bại. Bạn muốn bỏ qua tất cả những sai lầm và chỉ đến phần tốt đẹp.

Nhưng đây là điều:

Mọi người đều vấp ngã.

Mọi người đều thất bại.

Mọi người đều nghi ngờ. Nhưng bạn vẫn có thể chiến thắng.

Câu trả lời là xác định rõ ràng chiến thắng trông như thế nào đối với bạn.

Thông thường, việc ngưỡng mộ - thậm chí là thèm muốn - thành công của người khác dễ dàng hơn việc xác định rõ ràng và phấn đấu cho thành công của chính mình. Hầu hết chúng ta đều biết một người có thành tích kinh doanh dường như ngày càng tốt hơn khi họ tích lũy vô số chiến thắng. Hãy gọi người này là Gary. Dù bạn có cố

gắng thế nào đi chăng nữa, bạn cũng không thể chỉ ra lý do tại sao Gary lại gặt hái được nhiều thành công nhất quán như vậy trong khi bạn lại vật lộn một cách vô định từ doanh nghiệp này sang doanh nghiệp khác, nghĩ rằng lần này sẽ mang lại công thức chiến thắng. Trong khi đó, Gary đang phát triển mạnh mẽ và bạn đang vật lộn.

Thay vì đào sâu vào quy trình hoặc hệ thống của bạn, bạn lại tập trung vào Gary. Gary đang làm gì? Làm sao Gary có vẻ như đã thao túng trò chơi theo ý mình để luôn chiến thắng, không bao giờ bị loại và không bao giờ mắc lỗi, dù ai đó có theo dõi sát sao đến đâu?

Liệu Gary có sở hữu khả năng kinh doanh tuyệt vời, kiến thức sâu rộng về kinh doanh, quản lý tài chính hiệu quả, chiến lược phát triển phù hợp, đội ngũ xuất sắc hay một tư duy tích cực phức tạp khiến anh ta trở thành một hiện tượng kiên cường? Hay Gary đang thực hiện một loại phép thuật kỳ diệu nào đó tác động đến tất cả mọi người trừ bạn?

Bạn bắt đầu ghen tị với Gary. Gary là mối đe dọa đối với sự thành công của bạn, và bạn bắt đầu tự hỏi mục đích của tất cả những điều này là gì nếu Gary đang làm tốt hơn và lớn hơn bạn ngay từ đầu.

Cút đi, Gary!

Sự thật là: Gary không có phép thuật. Anh ta có một hệ điều hành—một hệ điều hành thực sự hiệu quả có thể được kiểm tra và thậm chí được sao chép.

Cho dù bạn là một doanh nhân kỳ cựu như Gary hay một chủ doanh nghiệp mới bắt đầu học hỏi, rất có thể bạn có một danh sách dài dằng dặc về những mối lo ngại, mục tiêu cần làm, chỉ số hiệu suất chính (KPI) và các hệ thống đã được thiết lập. Và điểm chung giữa bạn với Gary—và thậm chí là Bill Gates và gia đình Kardashian, dù bạn có tin hay không—là khi bắt đầu xây dựng một doanh nghiệp hoặc một thương hiệu, luôn có sự không chắc chắn về tài chính.

Mặc dù bạn không nhất thiết phải là một doanh nhân mới đối mặt với sự không chắc chắn về tài chính, nhưng khi thành công của công ty bạn phụ thuộc trực tiếp vào vai trò của bạn, rủi ro sẽ cao hơn. Mọi thứ trở nên không chắc chắn bởi vì bạn không thể dự đoán những gì sắp xảy ra: khoản lương tiếp theo, khách hàng tiếp theo, thành viên đội ngũ tiếp theo đột nhiên nghỉ việc.

Hay là bạn có thể?

Cảm giác bất an này đến từ sự kết hợp giữa lo lắng và bất lực, và nó được nhân lên bởi xu hướng đưa ra quyết định phân tích thay vì tập trung vào những điều chúng ta thực sự coi trọng.

Tin vui là: Sự bất an này có thể được khắc phục—không, nó có thể được ngăn chặn, và đó chính là điều chúng ta sẽ khám phá trong cuốn sách này.

Tại sao bạn nên tin tưởng tôi? Câu trả lời ngắn gọn là tôi cuối cùng đã học cách tin tưởng bản thân. Là một sinh viên tốt nghiệp ngành Kế toán và Hệ thống thông tin thương mại điện tử, tôi được chọn từ một nhóm ứng viên đến từ 50 chương trình kế toán hàng đầu của đất nước để tham gia chương trình học bổng độc quyền với Hội đồng Chuẩn mực Kế toán Chính phủ (GASB), nơi tôi đã giúp viết một tiêu chuẩn kế toán quốc gia. Kể từ đó, tôi đã làm việc trong các vai trò tài chính, thuế và kế toán tại Deloitte và các công ty thuộc Fortune 500 khác. Tôi đã giành được giải thưởng, được đưa vào danh sách ưu tú và thăng tiến trong các cấp bậc như một ví dụ điển hình về "sự nghiệp kinh doanh thành công" ... và tôi cảm thấy khổ sở. Tôi đã làm việc toàn thời gian kể từ khi còn học đại học, và cường độ công việc tăng lên trong những năm đầu sau khi tốt nghiệp. Tôi đã nghĩ: Liệu công việc nhàm chán này có thực sự là kết quả cuối cùng? May mắn thay, nó không phải vậy.

Khi tôi cuối cùng trở thành một doanh nhân toàn thời gian, tôi đã vô tình phải bỏ đi rất nhiều điều. Đó không phải là một quá trình chuyển đổi suôn sẻ, và tôi đã trải qua những thất bại mà hầu hết các doanh nhân đều phải đối mặt. Một số người vượt qua, số khác bỏ cuộc. Tôi là một người giải quyết vấn đề theo bản chất, vì vậy tôi đã xem mỗi cú đánh như một thử thách. Trong quá trình đó, tôi đã có vinh dự được tư vấn cho hàng ngàn khách hàng, khởi động hai doanh nghiệp bảy con số, dẫn dắt một dự án phần mềm thành công và học hỏi từ vô số khoản đầu tư—và trong quá trình đó, tôi đã học được những gì hiệu quả và những gì không.

Tất cả những điều đó có nghĩa là: Tôi thực sự giỏi trong việc dạy người khác cách hợp lý hóa doanh nghiệp của họ, tăng doanh thu và không đánh mất tâm hồn trong quá trình này (tôi hứa).

Tôi tạo ra "Rigging the Game" cho những người như bạn, bởi vì tôi từng giống như bạn. Hệ thống vận hành đơn giản và từng bước này giúp bạn đạt được và duy trì sự chắc chắn về tài chính trong cuộc chơi kinh doanh của riêng mình, để bạn không phải nghi ngờ những gì mình chưa làm – hoặc dựa vào may mắn.

"Rigging the Game" sẽ trình bày ba lý do hàng đầu tại sao một số người dường như luôn chiến thắng trong khi những người khác thì không; Bốn điều cần để đạt được sự chắc chắn về tài chính; các thuật toán độc quyền để hệ thống vận hành mới của bạn hoạt động; và các bước phù hợp để xác định ưu tiên và tài trợ đầy đủ cho chúng trong một dòng thời gian lý tưởng.

Phương pháp này bao gồm:

- Cách xác định định kiến cá nhân và vượt qua tư duy nhị phân hạn chế
- Các bước thực tế để biến mục tiêu thành các điểm kiểm tra dễ tiếp cận và phân bổ tài sản cho phù hợp
- Các khung quyết định hữu ích
- Thu hồi và phân bổ lại tài nguyên để tiến gần hơn đến những gì bạn muốn

Mặc dù luôn có rủi ro cố hữu trong kinh doanh, cuốn sách này sẽ dạy bạn cách khắc phục những sai lầm phổ biến nhất để "lật ngược thế cờ" có lợi cho bạn.

Nếu bạn muốn xây dựng một hệ thống "được dàn xếp" hoặc một hệ thống tạo ra kết quả bạn muốn, bước đầu tiên hiệu quả nhất là tổng hợp và phân tích các hệ thống đã hoạt động. Không chỉ cho bạn, mà cho tất cả mọi người.

Và vì cuốn sách này nói về các doanh nhân theo đuổi mục tiêu – những nhà lãnh đạo doanh nghiệp và những gì họ muốn hơn là chính doanh nghiệp và những gì nó muốn – thì bạn nên nghiên cứu những gì các doanh nhân thành công khác đang làm như một phương thức thay thế. Và sau đó, chúng ta sẽ xây dựng dựa trên đó và tạo ra một mô hình được thiết kế dành riêng cho bạn.

Khi bạn đã hiểu các Điều răn và Hệ thống vận hành, bạn phải áp dụng chúng vào tình huống "tùy thuộc". Bạn làm điều này bằng cách xác định bạn là ai (những gì tôi gọi là phong cách chơi của bạn) và bạn muốn gì (những gì tôi gọi là Vấn đề có thể giải quyết™, nơi bạn xác định phong cách của mình, phân bổ tài sản và xác định khoảng trống).

Tất cả những gì tôi trình bày ở đây đã được thu thập và chắt lọc từ hơn 3.000 cuộc trò chuyện với khách hàng, cố vấn, bạn bè, kết nối và kinh nghiệm cũng như hiểu biết của riêng tôi trong một thập kỷ sở hữu và điều hành các công ty của mình. Và điều khiến tôi ngạc nhiên là, bất chấp những mong muốn hoặc kết quả khác nhau, tôi nhận ra rằng mọi chủ doanh nghiệp đều phải đối mặt với cùng một vấn đề phổ biến.

Và đó cũng là vấn đề mà tôi được yêu cầu giải quyết trong suốt sự nghiệp của mình, câu hỏi mà tôi được yêu cầu trả lời đi lại và nó có nội dung như sau:

"Liệu tôi có ổn không?"

Điều đó thực sự có nghĩa là: "Liệu tôi có hết tiền mặt không?"

Nói cách khác, trong khi ưu tiên của mọi người khác nhau, họ đều đang tìm kiếm cùng một thứ: sự chắc chắn.

Sự chắc chắn rằng họ sẽ có thể tài trợ đầy đủ cho những điều quan trọng đối với họ và làm điều đó trong một dòng thời gian phù hợp với nhu cầu của họ.

Sự chắc chắn rằng họ có thể thực hiện ước mơ của mình theo dòng thời gian của họ.

Sự chắc chắn rằng họ có thể nuôi sống gia đình, trả hóa đơn và chăm sóc nhân viên của họ.

Sự chắc chắn rằng họ sẽ tồn tại và hy vọng sẽ phát triển.

Khi tôi đang cố gắng diễn đạt ý tưởng này, tôi tình cờ gặp một phương trình từ doanh nhân và tác giả Chip Conley, giúp tôi hiểu rõ cách giải quyết vấn đề cho bản thân, đối tác và khách hàng của mình. Đó là một trong những khoảnh khắc "aha" – tôi nhớ chính xác nơi tôi ở và cảm giác của mình khi nó đến với tôi. Phương trình của Conley trông như thế này:

$$\text{Lo âu} = \text{Bất ổn} \times \text{Vô lực}$$

Bạn có nhận thấy rằng sự bất ổn và cảm giác bất lực nhân lên theo cấp số nhân chứ không phải cộng dồn? Điều này có nghĩa là một sự gia tăng nhỏ trong sự bất ổn và một sự gia tăng nhỏ trong cảm giác bất lực sẽ cộng dồn thành một lượng lo lắng khổng lồ.

Bộ não thiên về toán học của tôi đã mách bảo rằng, theo tính chất phân phối, tôi có thể thêm một từ duy nhất vào phương trình và nó vẫn đúng. Phương trình trở thành:

$$\text{Lo lắng tài chính} = \text{Bất ổn tài chính} \times \text{Bất lực tài chính}$$

Tôi không biết một chủ doanh nghiệp nào chưa từng trải qua loại lo lắng này. Tin tốt là gì? Tôi đã có thể chốt lại những yếu tố gây ra lo lắng thành một phương trình có thể giải quyết bằng các nguyên tắc toán học vững chắc.

Một khi bạn đã nắm được bối cảnh đằng sau thành công mà bạn muốn mô phỏng và có được khuôn khổ tinh thần và các bước hành động cần thiết để áp dụng nó vào doanh nghiệp của riêng mình, bí ẩn xung quanh sự chắc chắn về tài chính và giảm thiểu rủi ro sẽ trở nên ít đáng sợ và đáng sợ hơn, thay vào đó là điều bạn có thể chinh phục được.

Bạn không cần phải là một thống kê thất bại khác. Bạn có thể vượt lên trên. Bạn có thể tốt hơn. Bạn có thể chiến thắng. Và trong khi tôi muốn bạn phấn khích cho những gì sắp tới, tôi cũng muốn bạn nhớ một sự thật rất quan trọng: Không có một cách nào để chiến thắng. Thành công hoặc "chiến thắng" không phải là nhị phân như vậy. Thay vào đó, các hệ thống chúng ta sẽ thảo luận nhằm mục đích đưa bạn đến gần hơn với những gì bạn muốn mà không trở thành người khác. Ngay cả một người như Gary.

Vì vậy, nếu bạn đã sẵn sàng để điều khiển trò chơi theo ý mình, hãy thu hẹp khoảng cách và mở cánh cửa cho khả năng.

“Những tâm hồn vĩ đại luôn gặp phải sự phản đối dữ dội từ những
tâm trí tầm thường.”
—Albert Einstein

.

PHẦN MỘT

**BA LÝ DO TẠI SAO MỘT SỐ NGƯỜI LUÔN
CHIẾN THẮNG (TRONG KHI NHỮNG
NGƯỜI KHÁC THÌ KHÔNG)**

XÁC ĐỊNH CÁC THÁI ĐỘ CỦA BẠN

Những người thành công không nhất thiết phải chiến thắng mọi lúc - và những gì chúng ta thường gọi là "may mắn" thực chất chỉ là sự chuẩn bị cho những điều chưa biết đã biết; nói cách khác, họ đã điều khiển trò chơi cho những điều chưa biết. Và những người có thể thừa nhận sự tồn tại của những điều chưa biết đã biết, chưa kể đến việc làm việc để hiểu bản chất của chính nguyên tắc đó, là những người dường như có mọi may mắn. Phần còn lại của chúng ta bị mắc kẹt với những "tai nạn không may" bởi vì chúng ta đơn giản là không chuẩn bị.

Một cách sửa chữa đơn giản cho điều này? Ngừng vi phạm các nguyên tắc kinh tế và cá nhân của chính bạn.

Rõ ràng? Có thể. Nhưng con người được trang bị sẵn những định kiến khiến họ gần như không thể nhận ra khi nào họ đang tự tạo ra thất bại cho chính mình. Ví dụ, hãy xem nhà tâm lý học đoạt giải Nobel Daniel Kahneman đã trình bày nguyên tắc này trong cuốn sách của ông, *Nghĩ nhanh, chậm*:

A. Một người phụ nữ đã mua hai vé xem kịch với giá 20 đô la. Khi đến rạp, cô mở ví và phát hiện ra rằng vé đã bị mất nhưng vẫn có vé với giá 20 đô la tại quầy vé. Cô ấy có mua thêm hai vé để xem vở kịch không?

B. Một người phụ nữ đến rạp, dự định mua hai vé với giá 20 đô la mỗi vé. Cô đến rạp, mở ví và phát hiện ra, thật đáng tiếc, 40 đô la mà cô dự định dùng để mua vé đã rơi ra khỏi túi ở đâu đó trên đường. Vé với giá 20 đô la vẫn có sẵn tại quầy vé. Cô ấy có thể tín dụng. Cô ấy có mua vé và thanh toán bằng thẻ tín dụng không?

Trong trường hợp đầu tiên, nơi vé đã được mua nhưng bị mất, hầu hết mọi người tin rằng cô ấy sẽ về nhà mà không mua vé khác và nói rằng họ cũng sẽ làm như vậy.

Trong trường hợp thứ hai, nơi cô ấy mất tiền mặt, hầu hết mọi người cho rằng cô ấy sẽ mua vé và nói rằng họ cũng sẽ làm như vậy.

Đây là một ví dụ về định kiến kế toán tâm lý. Hai tình huống là giống nhau: Người phụ nữ này có trả 80 đô la để đi xem buổi biểu diễn hay không? Việc hầu hết mọi người đưa ra một quyết định trong tình huống A và một quyết định khác trong tình huống B có nghĩa là trong một trường hợp, họ đang vi phạm các nguyên tắc kinh tế và cá nhân của chính mình vì cách vấn đề được trình bày.

Mặc dù chúng ta có thể hiểu rõ về các nguyên tắc kinh tế và cá nhân của mình về mặt lý thuyết, nhưng chúng ta không phải lúc nào cũng hành động phù hợp với những nguyên tắc đó trong thực tế vì cách chúng được trình bày với chúng ta. Các định kiến nhận thức như định kiến gần đây, định kiến neo đậu và định kiến kế toán tâm lý đôi khi khiến chúng ta hành động trái ngược với giá trị của mình.

Tuy nhiên, việc nhận thức được những định kiến này không đủ để bảo vệ chúng ta khỏi chúng. Sai lầm G.I. Joe, do Laurie Santos và Tamar Gendler của Đại học Yale đặt ra, cho rằng việc biết rằng định kiến tồn tại không có nghĩa là chúng ta sẽ nhận ra hoặc có thể tránh chúng trong thời gian thực. Chúng ta cần có hệ thống để lọc hành động của mình để chúng ta không kết thúc việc tự đánh bại chính mình.

Mặc dù chúng ta được kết nối với các định kiến, nhưng hầu hết các thiết kế hệ thống của họ giả định rằng họ không phải là đối tượng của các định kiến. Hoặc lần này, họ sẽ cố gắng hơn, như thể

cố gắng hơn là giải pháp đơn giản cho mọi thứ. (Lưu ý: Không phải vậy).

Nghĩ nhanh và chậm khám phá hai hệ thống ra quyết định mà chúng ta sử dụng khi đối mặt với các vấn đề, và trước khi tôi đi vào chi tiết về các hệ thống đó, tôi muốn nói về những gì đã khiến tôi quan tâm đến điều này ngay từ đầu.

Tôi đã ở công việc thứ tư sau khi kết thúc chương trình nghiên cứu kế toán. Và mặc dù nó vẫn nằm trong lĩnh vực "tài chính", nhưng thực sự đó là lần thay đổi nghề nghiệp hoàn toàn thứ tư của tôi và tôi đã kiệt sức.

Tôi bắt đầu nhận ra rằng không phải là các nhà tuyển dụng là vấn đề - mà là tôi. Vì vậy, tôi bắt đầu tìm kiếm tài nguyên để hỗ trợ - sách, chương trình trực tuyến và bất cứ điều gì tiếp thị trực tuyến ném vào tôi. Tôi thấy rằng mọi chương trình tôi mua đều bắt đầu với công việc "tâm lý" từ những người không có đào tạo chính thức - có khả năng nguy hiểm và thiếu trách nhiệm, theo ý kiến của tôi.

Những bình luận phổ biến từ những người điều hành các chương trình này khi khách hàng không đạt được kết quả như mong muốn đều theo dòng cảm xúc này: "Sửa tâm lý của bạn."

Đối với tôi, nó có vẻ không hơn gì một cái cớ thuận tiện cho việc thiếu hiệu suất của họ. Bạn thấy đấy, trong hầu hết các lớp học bậc thầy, có một cách rất thuận tiện mà các huấn luyện viên nói với bạn rằng bạn không đạt được kết quả như mong muốn: Bạn có vấn đề về tâm lý. Mặc dù điều đó có thể đúng trong một số trường hợp, nhưng không có cách nào để tùy chỉnh một chương trình cho tâm lý của mỗi người, điều mà tôi gọi là Vấn đề có thể giải quyết™. Nó chỉ là: Có một cách để làm điều này, và nếu bạn không làm, bạn sẽ thua.

Không cần cảm ơn.

Đó là lúc tôi bắt đầu đặt câu hỏi liệu tâm lý có thực sự đủ hay không. Bởi vì nếu tâm lý là đủ - và tôi đã làm việc hàng năm về tâm lý của mình, đến thời điểm này - thì tại sao tôi vẫn có những lỗ hổng lớn như vậy trong việc ra quyết định của mình? Lời giải thích ban đầu vẫn có thể là, "Bởi vì bạn cần sửa tâm lý của mình, anh bạn!" Nhưng điều đó chỉ không có ý nghĩa với tôi như là câu trả lời duy

nhất. Và khi một điều gì đó "không có ý nghĩa", tôi không thể để nó yên.

Những cách tiếp cận tư duy này không tính đến những định kiến của chúng ta, và đó là một thiếu sót nghiêm trọng. Nếu không giải quyết định kiến cá nhân của mỗi người và xây dựng một hệ thống giả định rằng mọi người sẽ hoạt động ở mức tối ưu, hệ thống đó chắc chắn sẽ thất bại. Điều đó giống như một vận động viên chạy marathon giả định rằng họ sẽ phá kỷ lục cá nhân mỗi ngày. Chúng ta biết điều đó không phải lúc nào cũng đúng. Tốt hơn hết là nên xây dựng một hệ thống cho phép bạn chạy đều đặn với tốc độ trung bình. Và khi bạn chạy nhanh hơn, đó là một phần thưởng - nhưng không phải là kỳ vọng.

Cách tiếp cận này không chỉ giúp bạn chiến thắng - thậm chí là vượt trội - mà còn cho phép bạn buông bỏ sự xấu hổ và tội lỗi khi không đạt được sự hoàn hảo mỗi lần.

Vì vậy, khi tôi tiếp cận lại hành trình của mình để hiểu tư duy, tôi đã lao vào cố gắng hiểu cách thức chúng ta, những con người có bộ não, xử lý các quyết định và làm thế nào để cải thiện kết quả của những quá trình đó một khi chúng ta đã nắm vững chúng (điều này đã dẫn tôi đến lời giải thích của Kahneman về hai hệ thống của chúng ta).

Hai hệ thống này xoay quanh Tư duy con người và Tư duy nhà vô địch.

Tư duy con người là Hệ thống 1 của Kahneman và khẳng định rằng nếu không có một hệ thống hoặc khuôn khổ vững chắc để đưa ra quyết định, bạn sẽ dựa vào những định kiến cố hữu của mình một cách nặng nề. Như Tiến sĩ Jeff Spencer nói, "Có một lý do tại sao nó được gọi là 'tư duy': tâm trí được thiết lập." Nói cách khác, tư duy con người là cố định. Theo trực giác, điều đó có ý nghĩa, vì tư duy con người hướng đến sự tồn tại. Nó cho phép chúng ta hành động và phản ứng với năng lượng tối thiểu, đó là lý do tại sao nó được "ưu tiên". Tư duy con người là phần nhanh nhạy, bốc đồng của bộ não chúng ta, điều đó có nghĩa là nó chịu sự chi phối của những định kiến của chúng ta. Khi chúng ta cảm thấy cạnh tranh, phòng thủ hoặc trải nghiệm FOMO, tư duy này sẽ xuất hiện. Như bạn có thể tưởng tượng, nó tạo ra một trở ngại nguy hiểm cho sự tiến bộ.

Tư duy nhà vô địch là Hệ thống 2 của Kahneman và hướng đến thành công. Tư duy nhà vô địch không được thiết lập hoặc cố định. Mặc dù một số ít người dường như có xu hướng tự nhiên để áp dụng Tư duy nhà vô địch, nhưng đó không phải là quyền bẩm sinh. Nó có thể được trau dồi bằng cách luyện tập có chủ đích, và mặc dù nó không được ưu tiên, nhưng nó có tiếng nói cuối cùng nếu chúng ta có công cụ để sử dụng nó khi cần thiết.

Hệ thống 1 là chế độ tự động, trực giác và vô thức của chúng ta. Tiến sĩ Jordan Poppenk, Chủ tịch Khoa học thần kinh nhận thức của Canada, đã phát hiện ra rằng chúng ta có trung bình 6.200 suy nghĩ mỗi ngày.

Ví dụ, hãy nghĩ về việc ghi hình một video Zoom cho nhóm của bạn hoặc khách hàng của bạn - bạn có thể đang di chuyển tay xung quanh, cố gắng truyền tải giọng nói của mình, đảm bảo rằng bạn có tư thế đúng, nhớ nhìn vào camera và tự hỏi khán giả của bạn đang làm gì hoặc không làm gì. Tất cả những điều này đều yêu cầu suy nghĩ độc lập và xảy ra rất, rất nhanh.

Nếu bạn ra ngoài để ăn trưa sau đó, có lẽ bạn phải băng qua đường và do đó đảm bảo rằng bạn không bị xe đâm. Có rất nhiều thứ để điều hướng. Bạn đang đưa ra hàng ngàn quyết định nhỏ. Bạn không có ý thức nghĩ về việc di chuyển chân phải rồi chân trái của mình; bạn chỉ đang đi bộ. Và nếu một chiếc xe đến, bạn sẽ bản năng nhìn xung quanh, dừng lại và tránh khỏi đường đi.

Hệ thống 1, theo nghiên cứu của Daniel Kahneman, là phần não hoạt động cực kỳ nhanh chóng để đưa ra những quyết định nhỏ. Hãy thử tưởng tượng: Chúng ta sẽ không thể tồn tại nếu phải mất thời gian suy nghĩ từng bước, "Bây giờ tôi sẽ di chuyển chân phải, rồi chân trái". Chúng ta sẽ không thể thích nghi với thế giới hiện đại nếu phải ý thức từng suy nghĩ như vậy. Thay vào đó, chúng ta cần đưa ra hành động và suy nghĩ nhanh chóng - và hệ thống này dễ bị ảnh hưởng bởi những định kiến.

Ngược lại, Hệ thống 2 là phương thức chậm, được kiểm soát, phân tích và suy nghĩ kỹ lưỡng, nơi logic và lý trí thống trị. Đây là phần não hoạt động chậm rãi, được sử dụng khi giải quyết bài toán, tạo bảng tính Excel hoặc, nếu bạn là một người yêu thích phân tích như tôi, phân tích luật thuế. Đây là phần não bạn sử dụng để xây

dựng một phễu tiếp thị. Bạn phải suy nghĩ kỹ lưỡng, dừng lại và tự hỏi về kết quả mong muốn. Bạn muốn đạt được điều gì và tại sao?

Đó là phần não hoạt động trong Hệ thống 2. Chúng ta ý thức rõ về nó, và tôi tin rằng hệ thống này có thể được tối ưu hóa thông qua việc rèn luyện tư duy.

Để hiệu quả, việc rèn luyện này cần bắt đầu bằng việc hiểu rõ cách não bộ đưa ra quyết định - như hai hệ thống đã đề cập - và nhận thức về những định kiến ảnh hưởng đến chúng ta, cũng như cách nhận biết và giảm thiểu tác động của chúng đối với phán đoán.

BẢN CHẤT CON NGƯỜI: TƯ DUY	
TƯ DUY CON NGƯỜI Tôi có thể mất gì? Tôi đang cố gắng hết sức Nó nằm trong gen của tôi Giá như tôi giống như những người khác Ý chí và tài năng là đủ Nó là về sự hoàn hảo Tôi sợ nên tôi sẽ không thử Tôi than vãn	TƯ DUY NHÀ VÔ ĐỊCH Tôi có thể đạt được gì? Tôi sẽ tìm ra cách Nó nằm trong khả năng của tôi Tôi là tài sản lớn nhất của tôi Kỷ luật và sự sẵn sàng làm chủ Đó là 1-2 điều quan trọng Tôi tin tưởng và cứ làm thôi Tôi chiến thắng

Như đã nói trước đó, trong Hệ thống 1, Tâm trí Con người được ưu tiên. Trước khi phản ứng hoặc dựa vào trực giác, chúng ta cần tạo khoảng trống để Tâm trí Nhà vô địch có cơ hội lên tiếng. Theo lời của Viktor Frankl, người sống sót sau Holocaust, nhà thần kinh học và nhà tâm lý học: "Giữa kích thích và phản ứng, có một khoảng trống. Trong khoảng trống đó là quyền năng lựa chọn phản ứng của chúng ta. Trong phản ứng của chúng ta nằm sự phát triển và tự do".

Nếu có thể tạo ra khoảng trống nhận thức, chúng ta sẽ có cơ hội lựa chọn: Liệu chúng ta sẽ để Tâm trí Con người quyết định hay sẽ khai thác Tâm trí Nhà vô địch?

Có nhiều công cụ để tạo khoảng trống như viết nhật ký và thiền định. Tuy nhiên, điều tôi muốn nhấn mạnh là chúng ta phải xác định các mô hình suy nghĩ để tạo khung trước tiên. Những mô hình này

thường là những sai lệch nhận thức hoặc lối suy nghĩ không hiệu quả có thể khiến chúng ta tự đánh bại chính mình.

Giả sử bạn đã đạt được doanh thu bảy con số, nhưng hiện tại không còn nữa. Tuy nhiên, bạn đã gắn bó với ý tưởng rằng mình có doanh thu bảy con số và giờ đây bạn cần thực hiện mọi hành động để tránh mất đi điều đó, để không phải thừa nhận rằng mình không thực sự có doanh thu bảy con số. Đây là biểu hiện của định kiến neo đậu hoặc định kiến nhận thức, khiến chúng ta dựa vào thông tin đầu tiên nhận được về một chủ đề.

Lỗi trong cách suy nghĩ này là bạn đã neo đậu vào điều không đúng và giờ đây bạn đang cố gắng tránh mất đi điều không bao giờ tồn tại.

Nếu không xác định được những định kiến của mình, như định kiến né tránh tổn thất và định kiến neo đậu trong ví dụ này, chúng ta có thể đưa ra những quyết định đưa chúng ta xa hơn khỏi điều mình thực sự muốn, chỉ để duy trì điều mình chưa bao giờ có, trong trường hợp này là doanh thu bảy con số.

Đây là lý do tại sao chúng ta phải kiểm kê những định kiến của mình và có sự rõ ràng về bản thân để tránh neo đậu vào một câu chuyện sai lệch, vốn cũng là một loại định kiến.

Khi nói về việc xác định những định kiến trong quá trình ra quyết định, điều quan trọng là phải phân biệt giữa lập chỉ mục cá nhân và lập chỉ mục nhóm. Nói một cách đơn giản, lập chỉ mục là cách sắp xếp dữ liệu thành các danh mục (thường là vào cơ sở dữ liệu hoặc bảng để sử dụng sau này). Dữ liệu được lập chỉ mục, dù bởi người, máy tính hay bất kỳ máy móc nào, đều nhằm mục đích đưa ra quyết định đáng tin cậy và chính xác.

Lập chỉ mục cá nhân là thước đo các yếu tố cụ thể của bạn. Ví dụ về sức khỏe cá nhân, lập chỉ mục cá nhân sẽ là chiếc Fitbit hoặc Oura Ring bạn đeo, cho biết nhịp tim, giấc ngủ, nhịp thở, thời gian thức dậy và đi ngủ của bạn. Đây là những điểm dữ liệu liên quan đến riêng bạn, và chúng có thể được sử dụng để đưa ra quyết định đáng tin cậy về sức khỏe và thói quen của bạn.

Ngược lại, lập chỉ mục nhóm dựa trên mức trung bình. Bạn có thể khá giống với ví dụ trung bình của một người trong nhóm nhân khẩu học của bạn về độ tuổi, chiều cao, cân nặng và khu vực sinh

sống. Dựa trên những yếu tố nhân khẩu học này, chúng ta có thể đưa ra những giả định về những điều có thể đúng với bạn để đưa ra quyết định. Nhưng bạn sẽ không muốn bác sĩ kê đơn điều trị cho bạn dựa trên nhu cầu của ví dụ trung bình trong nhóm nhân khẩu học của bạn. Bạn muốn kế hoạch điều trị được cá nhân hóa cho bạn và nhu cầu riêng của bạn.

Vì vậy, khi quay lại chủ đề xác định định kiến của chúng ta, bạn sẽ muốn tạo ra một chỉ mục cá nhân về những định kiến mà bạn dễ mắc phải để bạn có thể xác định chúng một cách đáng tin cậy. Điều này không nhất thiết phải loại bỏ chúng vì điều đó không thực tế. Nhưng bạn có thể đưa những định kiến đó vào các hệ thống bạn sử dụng để đưa ra quyết định, để các hệ thống đó được thiết kế hoàn hảo để tạo ra kết quả phù hợp nhất với bạn và ưu tiên của bạn.

Chế độ ăn kiêng yo-yo và ngân sách là những ví dụ điển hình về kiểu suy nghĩ này. Chúng ta xây dựng một hệ thống giả định rằng chúng ta sẽ hoạt động ở mức độ cực đoan - Không bao giờ ăn tinh bột nữa! Không mua Starbucks nữa vì nó sẽ tiết kiệm cho tôi 7 đô la mỗi ngày! - và sau đó tự hỏi tại sao nó lại bùng nổ.

Hãy xem xét việc nhìn mọi thứ từ góc độ thay đổi tương đối - một phân số mô tả kích thước của sự thay đổi tuyệt đối so với giá trị tham chiếu. Bất cứ khi nào bạn đi từ 0 đến 1, sự thay đổi tương đối là không xác định. Nhưng chúng ta cố gắng xây dựng một hệ thống trong đó sự thay đổi là từ 0 đến 1.000.

Vì vậy, trừ khi bạn có khuynh hướng duy trì sự cực đoan mãi mãi (thận trọng khi cho rằng ít hơn 0,1% là như vậy), tốt hơn hết là nên xây dựng hệ thống giả định rằng bạn dễ mắc phải định kiến. Sau đó, nếu bạn không bị ảnh hưởng bởi bất kỳ định kiến nào, điều đó sẽ tạo ra một lợi thế bổ sung.

Hãy xem xét hiệu suất của các nhà giao dịch. Hầu hết chúng ta đều có cảm giác mạnh mẽ về việc ghét thua lỗ. Nếu cổ phiếu của chúng ta giảm, chúng ta sẽ không muốn bán vì chúng ta sẽ bị lỗ. Nhưng những nhà giao dịch hàng đầu thường nhanh chóng khóa lỗ vì họ biết một khoản đầu tư khác sẽ giúp họ kiếm lại tiền nhanh hơn.

Những người chiến thắng liên tiếp đã xác định được những định kiến có khả năng làm họ lạc lối và đã xây dựng các hệ thống để

ngăn chặn điều này xảy ra ngay từ đầu.

Biến dạng nhận thức: Những thói quen suy nghĩ không hữu ích

Năm năm trước, tôi đã mua thêm một doanh nghiệp để kết hợp với cơ sở khách hàng hiện có. Rủi ro khi nói quá, nó đã trở thành thảm họa lớn nhất trong sự nghiệp của tôi. Tôi đã cân nhắc việc bán công ty và làm một việc gì đó hoàn toàn khác. Trong nhiều tháng, tôi đã suy nghĩ về việc mình đã đi đến đó như thế nào. Tôi nghĩ rằng mình đã nghiên cứu kỹ lưỡng trước khi đưa ra quyết định, nhưng theo định nghĩa thành công của tôi, đó là một thất bại hoàn toàn.

Tôi đã quyết định tìm đến chuyên gia và thuê một tiến sĩ hàng đầu trong lĩnh vực lo âu ở Seattle. Ông ấy đã đưa cho tôi cuốn sách "Cẩm nang cảm giác tốt" của Tiến sĩ David D. Burns và một bảng tính kèm theo, và đó là nơi tôi học về các sai lệch nhận thức. 10 sai lệch nhận thức sau đã giúp tôi rất nhiều, và tôi tin rằng chúng cũng sẽ hữu ích cho bạn.

Suy nghĩ tất cả hoặc không có gì: Xu hướng đánh giá các phẩm chất cá nhân hoặc lựa chọn của bạn theo các danh mục cực đoan, đen trắng.

Khái quát hóa: Kết luận (một cách tùy tiện) rằng một điều gì đó đã xảy ra với bạn (hoặc bạn đã nhìn thấy hoặc nghe nói về) một lần sẽ xảy ra lặp đi lặp lại.

Bộ lọc tinh thần: Chọn ra một chi tiết tiêu cực trong bất kỳ tình huống nào và tập trung vào nó một cách độc quyền, do đó nhận thức được toàn bộ tình huống là tiêu cực.

Loại bỏ điều tích cực: Biến những trải nghiệm trung tính hoặc thậm chí tích cực thành tiêu cực bằng cách loại bỏ thông tin tích cực, gạt bỏ nó như một điều ngẫu nhiên, hoặc tự thuyết phục bản thân rằng nó "không đáng kể."

Vội vàng kết luận (Độc suy nghĩ, Lỗi nhà tiên tri): Vội vàng kết luận một cách tùy tiện mà không có bằng chứng hỗ trợ.

Phóng đại và thu nhỏ (còn gọi là "Mánh khóe ống nhòm"): Sai lầm, nỗi sợ hãi và khuyết điểm bị phóng đại trong khi điểm mạnh và thành tích bị thu nhỏ và trở nên không quan trọng.

Lý luận cảm xúc: Trong đó cảm xúc được coi là bằng chứng của sự thật.

Câu "Nên": Nỗ lực thúc đẩy bản thân bằng cách nói, "Tôi nên làm điều này" hoặc "Tôi phải làm điều đó," dẫn đến thờ ơ và xấu hổ hoặc tự ghê tởm.

Gắn nhãn và dán nhãn sai: Một dạng khái quát hóa cực đoan trong đó chúng ta tự gắn cho mình những thuộc tính đơn giản hóa và thường là tiêu cực.

Cá nhân hóa và đổ lỗi: Cho rằng mình chịu trách nhiệm về một sự kiện tiêu cực ngay cả khi không có cơ sở nào để làm như vậy; kết luận rằng điều đã xảy ra là lỗi của bạn hoặc phản ánh sự bất tài của bạn, ngay cả khi bạn không phải là người chịu trách nhiệm.

Những sai lệch nhận thức này đẩy mọi người vào vòng xoáy tự hủy hoại mỗi ngày. Nhưng điều này không phải là bạn chống lại người khác. Nó là bạn chống lại chính bạn.

Lập kế hoạch cho trò chơi của bạn:

1. Con người bị tâm trí kiểm soát như thế nào?
2. Bạn đang phải chịu những sai lệch nhận thức nào?

CHƠI TRÒ CHƠI CỦA RIÊNG BẠN

Tôi là một fan hâm mộ của Seattle Seahawks, dù tốt hay xấu. (Vâng, tôi biết, chạy bóng ở vạch một yard trong trận Super Bowl!) Một trong những điều khó chịu nhất khi xem họ chơi trong thập kỷ qua là biết rằng, mặc dù họ rõ ràng đủ tài năng để chiến thắng, nhưng họ liên tục đưa ra những quyết định đi ngược lại với họ. Nếu bạn là fan của Seahawks, bạn biết ý tôi là gì. Có những lúc họ chắc chắn sẽ chiến thắng, nhưng họ lại tự đánh bại chính mình. Nhìn từ xa, có vẻ như nếu họ ngừng tự làm khó mình, hoặc ngừng cạnh tranh với chính mình, họ sẽ luôn làm tốt hơn nhiều.

Thật không may, các chủ doanh nghiệp cũng hoạt động theo cách tương tự - họ vô tình tự đánh bại chính mình bằng cách cố gắng đạp ga mạnh hơn mà không nhả phanh khẩn cấp. Vì vậy, có vẻ như cách dễ nhất để tiến bộ nhanh hơn mà không phải làm việc chăm chỉ hơn là chỉ cần nhả phanh, phải không?

Vấn đề là các chủ doanh nghiệp và doanh nhân luôn bị bao quanh bởi những câu chuyện thành công - một số trong số đó dường như có cùng một cái tên gắn liền với chúng mỗi lần. Bạn còn nhớ Gary trong phần giới thiệu không? Ừ, chúng ta ghét anh ta. Với mỗi câu chuyện thành công mà Gary chia sẻ, anh ta trở nên thật khó để bỏ qua.

Chúng ta sống trong một nền văn hóa so sánh, nên chúng ta luôn cố gắng hết sức để cạnh tranh với Gary, đạp ga hết cỡ, không hiểu tại sao những người như Gary luôn chiến thắng liên tục, đặc

biệt là sau khi chấp nhận những rủi ro lớn, trong khi những người khác (bạn) lại không thể có được cơ hội đột phá tương tự.

Vì cuốn sách này nói về việc thao túng cuộc chơi theo lợi thế của bạn, hãy cùng xem xét những người đã nhận ra rằng kinh doanh là một trò chơi ngay từ đầu. Hãy nghĩ về những biểu tượng thành công phi thường mà chúng ta biết: Elon Musk, Oprah Winfrey, Aliko Dangote, Jeff Bezos, Bill Gates, Patrice Motsepe; thậm chí là những ngôi sao nhạc rock như Mick Jagger hay cố nghệ sĩ vĩ đại David Bowie. (Và đừng quên Gary!)

Những biểu tượng này nổi tiếng vì điều gì ngoài thành công? Chúng ta biết họ vì họ tự đặt ra luật chơi của riêng mình và không chơi theo luật của bất kỳ ai khác. Bạn có nghĩ rằng Oprah đã quyết định ngồi không và làm theo những gì người ta bảo cho đến khi cô ấy có được bước đột phá lớn? Hay Elon Musk đã nghĩ, Ừm, tôi sẽ thay đổi thế giới bằng cách làm mọi thứ giống như trước đây? Không.

Mặc dù tôi không nói rằng bạn phải là một nhà đổi mới hay một nhà lãnh đạo vĩ đại, nhưng tôi muốn nói rằng bạn cần phải tìm ra điều gì làm nên bản thân bạn trước khi bạn tìm kiếm thành công.

Bởi vì đó là thành công của bạn.

Oprah tìm thấy thành công trong ngành truyền thông bởi vì giao tiếp và kết nối là những yếu tố được xây dựng trong con người cô ấy. Bill Gates trở thành một người tiên phong trong công nghệ bởi vì anh ấy đã sáng tạo phần mềm từ khi còn là một thiếu niên. Mọi câu chuyện thành công mà bạn đã nghe về những nhà lãnh đạo bí ẩn như vậy đều bắt nguồn từ niềm đam mê cá nhân. Hãy tự hỏi: Điều gì cho phép bạn chơi trò chơi của riêng mình? Nói cách khác, hãy thể hiện bản thân với tư cách là chính bạn trước khi bạn bị bảo rằng bạn phải là một người khác để "thành công".

Làm sao bạn có thể mong đợi tạo ra kết quả vượt trội bằng cách tuân theo hành vi của mọi người xung quanh? Như Albert Einstein từng nói, "Sự điên rồ là làm đi làm lại một việc mà vẫn mong đợi kết quả khác". Đó chính xác là điều chúng ta đang làm khi hành động như một người theo khuôn mẫu trong khi đồng thời mong đợi kết quả khác.

Không biết, chúng ta đang đưa ra một trong hai lập luận.

Lập luận thứ nhất là chúng ta sẽ làm việc chăm chỉ hơn tất cả mọi người. Nói cách khác, chúng ta đang lập luận rằng thành công thực sự là một chức năng của nỗ lực và thời gian. Có bằng chứng cho thấy bằng cách làm việc 10.000 giờ, chúng ta có thể trở thành chuyên gia trong lĩnh vực của mình. Tuyệt vời! Nhưng tôi chưa tìm thấy mối quan hệ nhân quả giữa nỗ lực và thành công. Nỗ lực không nhất thiết dẫn đến thành công. Thành công và nỗ lực chỉ đơn giản là có liên quan.

Lập luận thứ hai là về sự ưu việt. Sự ưu việt là niềm tin rằng bạn, xã hội của bạn và phong trào của bạn vốn dĩ tốt hơn (ưu việt) so với mọi thứ và mọi người khác. Thuật ngữ này ngụ ý rằng bạn ưu việt hơn trong một số hoặc nhiều cách. Khi bạn áp dụng cách tiếp cận ưu việt, bạn đang cho phép bản thân hành động giống như mọi người khác bởi vì sự ưu việt vốn có của bạn sẽ khiến bạn thành công. Nếu bạn đã đọc đến phần này của cuốn sách, tôi đoán bạn biết rằng đây là một định kiến và do đó là một khuôn khổ không phục vụ bạn trong việc thúc đẩy mục tiêu của mình.

Tôi không ủng hộ việc trở thành một người phiền phức với những người xung quanh bằng cách chống lại hiện trạng. Tôi không đề nghị bạn đi con đường khó khăn chỉ vì nó khó khăn. Tôi muốn nói rằng bạn cần phải chơi trò chơi của riêng mình. Trong quá trình nghiên cứu cho cuốn sách này, tôi đã đọc rất nhiều về những nhà lãnh đạo phi thường và không có một điểm dữ liệu nào cho thấy sự tương quan giữa thành công và sự dễ chịu. Trên thực tế, hậu quả của việc chơi trò chơi của riêng bạn là bạn sẽ phải nói "không" rất nhiều.

Nếu bạn là người dễ chiều chuộng người khác, như nhiều người trong chúng ta, thì việc nói "không" khiến bạn vô cùng lo lắng. Tuy nhiên, điều chúng ta không nhận ra là việc luôn đồng ý và nói "có" với mọi yêu cầu thực chất là đang nói "không" với những cơ hội khác. Thời gian và tiền bạc là những tài nguyên khan hiếm. Nói "không" thực sự có thể mở ra nhiều cơ hội để phát triển và giành chiến thắng hơn.

Hãy để tôi đưa ra một vài ví dụ về những hậu quả khác của việc không chơi theo phong cách của riêng bạn.

Giả sử bạn vào đến trận chung kết, nhưng sau đó thua cuộc vì bạn chơi theo phong cách của người khác (như đội Seahawks là đội chạy bóng chủ yếu, nhưng lại thua Super Bowl vì họ ném bóng). Điều đó khó nuốt hơn nhiều so với việc thua cuộc, nhưng bạn vẫn trung thành với nguyên tắc của mình.

Ngược lại, giả sử bạn là một huấn luyện viên và bạn liên tục thua cuộc vì đội của bạn không có bản sắc riêng; tuần này qua tuần khác, bạn cố gắng học hỏi từ mọi người. Điều đó sẽ khiến bạn bị sa thải hoặc công việc của bạn sẽ không ổn định vì bạn không thể duy trì việc sao chép người khác.

Có một câu nói của Virginia Satir rằng: "Hầu hết mọi người thích sự chắc chắn của nỗi khổ hơn là nỗi khổ của sự không chắc chắn." Câu nói này rất mạnh mẽ và gây bối rối đến nỗi tôi đã bắt đầu cuốn sách này bằng nó. Nhưng tại sao hầu hết chúng ta lại thích nỗi khổ có thể dự đoán được hơn là sự không chắc chắn khó chịu? Bởi vì trong khi tất cả chúng ta đều đang thực hiện hành trình anh hùng của riêng mình, rất nhiều người trong chúng ta lại vay mượn những phiên bản thành công hoặc cố gắng chơi theo trò chơi của người khác thay vì trò chơi của chính mình.

Thật tiện lợi và quá đơn giản khi chỉ nói với ai đó hãy tạo ra một bảng tầm nhìn và tìm ra lý do của họ, phải không? Tuy nhiên, hầu hết mọi người không biết lý do của mình, và khi họ được yêu cầu tìm ra, điều đó khiến họ càng thêm lo lắng và xấu hổ. Cũng giống như việc nói với một người bị trầm cảm rằng họ sẽ ổn thôi. Mặc dù ý định của bạn tốt đẹp, nhưng bạn đang bỏ qua cảm giác thực sự của người đó.

Tuy nhiên, điều buồn cười là khi chúng ta gặp những tỷ phú lập dị, chúng ta thường bỏ qua những sự lập dị của họ bởi vì, họ là tỷ phú. Nhưng vấn đề là: Chúng ta cần hiểu sự nhân quả so với sự tương quan. Việc trở thành tỷ phú không nhất thiết khiến họ trở nên lập dị. Trên thực tế, khi bạn thực sự nghiên cứu tiểu sử của họ, bạn sẽ thấy họ đã lập dị từ trước. Có thể điều đó không được xã hội chấp nhận vào thời điểm đó, nhưng khi họ kiếm được hàng tỷ đô la, nó trở nên chấp nhận được.

Điều tôi muốn nói là chúng ta không cần phải tuân theo một cách thức nào đó. Gánh nặng nhận thức quá lớn để giả vờ là người

khác. Nói hơi quá, nhưng bạn sẽ phải là một kẻ tâm thần để đạt được kết quả nhất quán trong thời gian dài khi chơi theo trò chơi của người khác. Đó là một cấu trúc mong manh và do đó không bền vững.

Có một câu nói trong cuốn sách Alice ở xứ sở thần tiên của Lewis Carroll dường như phù hợp với cuộc thảo luận này. Mad Hatter nói: "Tôi có đang phát điên không?" Alice trả lời: "Vâng, anh đang phát điên, điên rõ, điên cuồng...nhưng...tôi sẽ tiết lộ một bí mật. Tất cả những người tuyệt vời nhất đều như vậy."

Hãy nghĩ về những dòng tweet của Elon Musk (hay thậm chí là tên con của ông ấy), sự tự do thể hiện bản thân của Lady Gaga thông qua thời trang (và đôi khi là thịt) hoặc lần Mick Jagger mua một biệt thự trị giá hàng triệu đô la khi đang ở trong trạng thái tinh thần đáng ngờ, sau đó nhảy lên lưng ngựa, mặc dù chưa bao giờ cưỡi ngựa trước đó.

Nếu chúng ta để những thói quen có vẻ kỳ lạ này định nghĩa những ông trùm này, chúng ta có thể coi họ là những người kỳ quặc hoặc lập dị. Thay vào đó, những cá nhân này đã đạt được thành công như hiện nay bởi vì họ đã chơi trò chơi của riêng mình và không ai khác từ lâu trước khi chúng ta thậm chí còn biết tên họ. Họ có cách suy nghĩ phi truyền thống và kiên quyết từ chối tuân theo. Để phù hợp với chủ đề này, tôi phải nói rằng họ đã xác định ưu tiên và định kiến của mình từ sớm, điều này cho phép họ tự do hành động theo cách riêng của mình từ đầu.

Bạn có tự do hành động theo cách riêng của mình không? Bạn có tận dụng những gì làm nên con người bạn không? Bạn có theo bản năng của mình khi đưa ra quyết định kinh doanh không? Những chủ doanh nghiệp thành công nhất - hay đúng hơn là những người luôn đạt được điều họ muốn - là những người thực hiện những động thái đưa họ đến gần hơn với những gì họ ưu tiên hơn là tập trung vào các hoạt động tối đa hóa giá trị cổ đông hoặc mang lại cho họ nhiều khách hàng, nguồn lực hoặc doanh thu hơn.

Họ có vẻ khác biệt với những người tập trung vào những gì xã hội đã dạy họ bởi vì những cá nhân hiếm hoi này đã thiết lập bộ giá trị cốt lõi riêng của mình và hành động theo cách để đến gần hơn với những gì họ muốn mà không bị lạc hướng.

Trong khi một số chúng ta được sinh ra như chúng ta là và không bao giờ lệch khỏi quỹ đạo, một số chúng ta lại bị cuốn vào những gì xã hội muốn chúng ta trở thành. Cách cha mẹ chúng ta muốn chúng ta sống. Những gì ông chủ chúng ta nghĩ tài năng của chúng ta đáng giá. Những gì Gary nghĩ chúng ta nên làm. Chúng ta đều đã từng nghe những thống kê về cách sự sáng tạo giảm dần khi trẻ em lớn lên. Đó là bởi vì chúng học cách tuân thủ. Các trường dạy chúng ta "cách đúng đắn", nhưng hầu hết mọi thứ trong cuộc sống đều phụ thuộc vào sở thích. Cho đến khi tôi ngừng cố gắng chơi trò chơi của người khác, tôi mới khai phá được tiềm năng thực sự của mình. Và bạn cũng có thể.

Vậy làm sao bạn tìm ra cách để giữ vững vị trí của mình, trong một trò chơi được xây dựng hoàn toàn dành cho bạn? Bạn phải vượt qua việc nói bạn là ai và hành động một cách mạnh mẽ. Thành công không được tạo nên chỉ bằng suy nghĩ. Trừ khi bạn là một người có tâm lý bất thường, làm sao bạn có thể mong đợi đạt được kết quả một cách nhất quán trong khi hành động như một người khác?

Nói cách khác, làm sao bạn có thể mong đợi trở nên phi thường trong khi tuân theo chiến lược của người bình thường? Đó là một sự tồn tại mong manh.

May mắn thay, có một cách để lấp đầy khoảng cách giữa những gì bạn nói về bản thân và những gì bạn làm.

Ai đó có thể nói về bản thân họ rằng: "Tôi có tính chính trực, xuất sắc và tôi quan tâm đến các mối quan hệ của mình." Và họ thực sự tin rằng những điều này là đúng. Ngược lại, giá trị trong hành động sẽ là những gì họ thực sự đang làm.

Tôi tin rằng khoảng cách giữa những gì bạn nói về bản thân và những gì bạn thực sự làm thể hiện mức độ tự nhận thức của bạn. Vì vậy, nếu những gì bạn nói về bản thân và những gì bạn thực sự làm phù hợp và trung thực với nhau, thì có lẽ bạn có mức độ tự nhận thức cao. Nếu có một khoảng cách đáng kể, thì bạn có mức độ tự nhận thức thấp.

Tôi đã phát hiện ra trong những năm qua rằng một số người thông minh nhất - tức là những người có năng lực nhận thức cao nhất - lại phải vật lộn nhiều nhất với những định kiến này. Những chủ doanh nghiệp đã cam kết cải thiện bản thân và đạt được mục

tiêu của họ thực sự tự đấu tranh với chính mình nhiều nhất, tạo ra sự ma sát không cần thiết. Ray Dalio thảo luận về điều này trong cuốn sách của ông, Nguyên tắc để đối phó với trật tự thế giới đang thay đổi. Hoặc hãy xem cách Warren Buffett đánh giá các khoản đầu tư.

Để đạt được thành công như hiện tại, những chủ doanh nghiệp này đã phải áp dụng một mô hình, một tập hợp các giả định cho phép họ hoạt động ở mức cao nhất có thể mà không cần suy nghĩ kỹ lưỡng từng chi tiết nhỏ. Tuy nhiên, không giống như bạn (vì bạn đang đọc điều này ngay bây giờ), họ không nhận thức được các lý thuyết hoặc giả định mà họ đã áp dụng - và thậm chí là việc họ đang sử dụng chúng. Hãy nhớ rằng hệ thống được thiết kế hoàn hảo để tạo ra kết quả bạn muốn. Để có được kết quả mong muốn, bạn phải hiểu cách hệ thống hoạt động để tái cấu trúc hoặc thay đổi đầu vào.

Ngược lại, chúng ta học được trong bài báo của Chris Argyris trên Harvard Business Review "Dạy những người thông minh cách học" rằng phẩm chất nghịch lý của con người hiệu suất cao tạo ra trở ngại lớn nhất đối với thành công lâu dài: Các giá trị mà mọi người nghĩ là động lực của họ không phải là các giá trị hoặc nguyên tắc mà họ thực sự sử dụng trong cuộc sống hàng ngày.

Chúng ta có thể học cách nhận biết khoảng cách giữa các giá trị được tuyên bố và các giá trị trong hành động bằng cách thiết kế và thực hiện các hành động của chính mình (chơi trò chơi của riêng mình). Với một hệ điều hành vững chắc như cái mà tôi sẽ dạy bạn trong cuốn sách này, và một chút nhận thức, bạn có thể bắt đầu nhận ra những mâu thuẫn trong hành vi của mình và đưa các giá trị được tuyên bố của chúng ta vào thử nghiệm.

Để ngừng chơi chống lại chính mình hoặc tự mình cản trở, các giá trị được tuyên bố và các giá trị trong hành động của bạn phải được thống nhất.

Khi chúng được thống nhất, chúng ta sẽ luôn chơi theo luật của riêng mình.

Lập kế hoạch cho trò chơi của bạn:

1. Bạn quan sát thấy mình có xu hướng tuân theo các chuẩn mực hay nghiêng về bản chất độc đáo của mình như thế nào?
2. Nếu bạn có thể chơi trò chơi của riêng mình mà không có giới hạn, bạn sẽ làm gì khác?

MANG THEO MỘT BỘ CÔNG CỤ:

Có hàng triệu podcast và sách bao gồm các công cụ và thủ thuật của những người thành công. Một số thiên định, một số dậy sớm, một số là người theo chủ nghĩa khắc kỷ, một số đăng bài liên tục trên Instagram và một số thậm chí được đặt tên là Gary.

Có xu hướng bắt chước các thực hành của những người bạn ngưỡng mộ. Giả sử bạn là một người hâm mộ cuồng nhiệt của cựu chỉ huy SEAL Hải quân Jocko Willink. Một ngày nọ, bạn đang cuộn trang Business Insider và bạn nhìn thấy bài báo do Richard Feloni xuất bản vào ngày 20 tháng 11 năm 2017, "Một ngày trong cuộc sống của một cựu chỉ huy SEAL Hải quân, người thức dậy lúc 4:30 sáng, tập luyện Jiu-jitsu Brazil và không ăn trong 72 giờ".

Bạn đọc bài báo với sự nhiệt tình và bạn biết rằng Jocko:

1. Thức dậy lúc 4:30 sáng từ thứ Hai đến Chủ nhật (nói cách khác, mỗi ngày)
2. Bắt đầu mỗi ngày với khoảng một giờ tập tạ, cộng thêm tập thể dục tim mạch
3. Không ăn sáng, nhưng ăn trưa từ 11 giờ sáng đến 12 giờ trưa
4. Ăn tối lúc 8 giờ tối, thường bao gồm bí tết và rau củ
5. Đi ngủ lúc 11 giờ tối

Bạn muốn giống như Jocko, vì vậy bạn sao chép lịch trình. Và điều gì xảy ra? Bạn bắt đầu thấy kết quả, nhưng chúng không bền vững đối với bạn vì bạn cần nhiều hơn 5,5 giờ ngủ và bạn ghét rau củ. Tại sao điều này lại hiệu quả với Jocko nhưng không hiệu quả với bạn?

Thứ nhất, bạn không chơi trò chơi của mình. Thứ hai, bạn đã áp dụng các công cụ không được hiệu chỉnh theo xu hướng của bạn.

Vậy chúng ta nên làm gì với điều này? Sẽ dễ dàng nghĩ rằng: Hãy chọn người mà tôi muốn trở thành và chỉ cần sao chép họ. Tuy nhiên, điều đó sẽ vi phạm việc chơi trò chơi của riêng chúng ta (xem Chương 2).

Thay vào đó, chúng ta nên rút ra bài học rằng chúng ta không nên sao chép bộ công cụ của họ, mà thay vào đó là cần tạo ra bộ công cụ của riêng mình. Hãy quay lại ví dụ về Jocko. Điều chúng ta đã làm là cố gắng bắt chước cuộc sống của anh ấy - và thất bại. Nhưng có một cách thay thế.

Thay vì sao chép kế hoạch từng dòng bởi vì chúng ta đồng ý với lời dạy của ông ấy rằng “kỷ luật là tự do”, chúng ta có thể rút ra điều gì đó vĩ đại hơn: Jocko có một hệ thống phù hợp với ông ấy.

Nhưng bạn phải tìm ra hệ thống phù hợp với bản thân. Đối với hầu hết mọi người, điều đó có nghĩa là cố gắng nghĩ ra điều gì đó hoàn toàn khác biệt hoặc mới mẻ. Một công cụ hoặc chiến lược mới mà chúng ta chưa từng nghe đến. Một chuyên gia nào đó đang bán một cách thức kinh doanh hoàn toàn mới mà không cần phải căng thẳng. Nhưng những người vĩ đại biết rằng đó không phải là chiến lược chiến thắng.

Hãy xem xét Quincy Jones, người nhận ra rằng để làm chủ âm nhạc, người ta nên cố gắng biết mọi thứ đã được thực hiện trong 12 nốt nhạc—hoặc Tôn Tử, người khẳng định lại điều đó bằng cách giải thích rằng chỉ có năm màu sắc chính, khi kết hợp lại, tạo ra nhiều sắc thái hơn tưởng tượng.

Bí mật của họ đơn giản là sự thật: Mọi công cụ bạn cần đã tồn tại.

Cách chúng ta sửa đổi hoặc kết hợp những công cụ đó tạo ra điều gì đó độc đáo cho chúng ta. Nhưng, tất cả chúng ta đều bắt

đầu với cùng một bộ lựa chọn cơ bản. Jocko không có bộ công cụ khác biệt so với Quincy, Oprah hay thậm chí là Gary.

Tất cả chúng ta đều lấy từ cùng một giếng. Bí quyết là tìm ra những công cụ của bạn đang cố gắng đạt được điều gì. Chúng ta biết rằng chúng cần phải:

- Giúp chúng ta tiến gần hơn đến những gì chúng ta muốn
- Phân biệt sở thích với nhị phân
- Nhấn mạnh rằng mọi quyết định đều là một quyết định tài chính

Bằng cách vượt qua những định kiến ban đầu của chúng ta, chúng ta có thể quyết định làm thế nào để “tiến gần hơn” nhanh hơn, điều đó có nghĩa là chúng ta cần những công cụ để giúp chúng ta đạt được (và duy trì) trạng thái tinh thần phù hợp, xử lý các vấn đề và đánh giá sự phát triển một cách chính xác.

Cá nhân tôi, tôi thực hiện một “cuộc khai quật khảo cổ” hàng quý để tìm ra những khoảng trống của mình (một số người có thể gọi đó là một cuộc kiểm điểm) và sau đó điều chỉnh cho phù hợp. Tôi xem lại những quyết định mà tôi đã đưa ra trong quý trước để xác định hai điều:

1. Những quyết định mà tôi đã đưa ra không giúp tôi tiến gần hơn đến những gì tôi muốn
2. Tại sao tôi lại đưa ra những quyết định đó

Đối với điều đầu tiên, tôi đang cố gắng tìm ra những khoảng trống trong quá trình ra quyết định của mình ở đâu. Liệu có một loại định kiến nào mà tôi đã mắc phải? Thách thức với định kiến là bạn nghĩ rằng bạn biết tất cả chúng, nhưng nhiều định kiến đã ăn sâu vào và gần như bản năng (hành vi hoặc mô hình lặp đi lặp lại). Những định kiến khác là hệ thống và có thể trở nên vô hình (giới tính và chủng tộc được xây dựng trong các hệ thống giáo dục, chính trị, kinh doanh—bạn có thể đặt tên cho nó). Bản thân định kiến có thể ngăn bạn nhìn thấy nó. Vì vậy, việc đánh giá lại là điều cần thiết.

Khi nói đến việc khám phá lý do tại sao tôi đưa ra một quyết định, tôi thực sự kiểm tra những định kiến trong động cơ của mình. Ví dụ, tôi cầu kinh nhất vào tháng Giêng vì một số lý do. Lý do chính là mọi người đều đưa ra những lời hứa năm mới của họ. Bởi vì họ đã quyết định thay đổi cuộc sống của mình, họ mong đợi bạn tuân theo những thay đổi này mà không hỏi liệu chúng có phù hợp với cuộc sống và thói quen của bạn hay không.

Nhân viên sẽ trở lại với động lực mới bởi một lời hứa "tăng lương!" và yêu cầu được tăng lương. Tôi luôn ở đây để hỗ trợ sự phát triển của các nhóm của mình, nhưng tôi không thích bản chất tùy tiện của việc yêu cầu thăng chức gắn liền với một lời hứa. Mọi người đều thất vọng và không ai tiến gần hơn đến những gì họ muốn.

Vì vậy, tôi có một quy tắc là tôi không được phép làm bất cứ điều gì mới vào tháng Giêng. Điều này xuất phát từ một cuộc khai quật khảo cổ cá nhân. Tôi nhận thấy một xu hướng là tôi luôn cảm thấy như vấp vào tháng Giêng và những hành động mà tôi thực hiện thường khiến tôi xa hơn những gì tôi muốn. Chính loại tự khám phá và phản ánh đó có thể giúp tinh chỉnh các nguyên tắc và hệ điều hành của bất kỳ ai.

Việc ghi nhật ký thường xuyên và làm việc với một huấn luyện viên có quan điểm "tùy thuộc vào trường hợp" thực sự hỗ trợ quá trình này. Đó là lý do tôi tạo ra Chứng chỉ Cố vấn Chắc chắn. Tôi đang dạy tất cả những thông tin này cho các nhà cung cấp dịch vụ khác để chống lại những huấn luyện viên guru giả mạo, những người nói với bạn rằng chỉ có một cách duy nhất. Trên thực tế, họ chỉ nghĩ như vậy bởi vì họ đã leo lên đỉnh Núi Ngốc Nghếch (xem hiệu ứng Dunning-Kruger) - và không có cách nào xuống.

Vì vậy, nếu bạn muốn đạt được thành công tương tự như Jocko, bạn sẽ cần một bộ công cụ mới cũng như các khung công tác cần thiết để tinh chỉnh chúng. Ví dụ, nếu chúng ta sử dụng một khung công tác như Extraordinary Minds của Howard Gardner, chúng ta sẽ thấy rằng có những xu hướng trong các danh mục bậc thầy, nhà sản xuất, người nội tâm và người có ảnh hưởng. Ngay cả trong mỗi danh mục đó, cũng không có một cách nào duy nhất. Nhưng chúng ta cần phải tìm ra một cách bởi vì, như chúng ta đã biết, chúng ta bị ảnh

hưởng bởi những định kiến, điều đó có nghĩa là chúng ta có thể cố gắng giải quyết cùng một vấn đề theo những cách khác nhau mỗi lần bởi vì chúng ta không thể nhận ra rằng đó là một vấn đề mà chúng ta đã từng đối mặt trước đây.

Và vòng lặp tiếp tục như vậy.

Những người dường như luôn chiến thắng không phải là tốt hơn bạn. Đúng, họ đã xác định được những định kiến của mình và chơi theo luật của riêng họ, nhưng họ cũng đang sử dụng một bộ công cụ khác với bạn. Và ngoài việc sử dụng những công cụ khác nhau, những người này cam kết liên tục tinh chỉnh những công cụ đó để phục vụ họ ngày càng tốt hơn theo thời gian.

May mắn thay, tôi đã phát hiện ra một bộ công cụ dành cho doanh nghiệp nhỏ/doanh nhân theo định hướng mục tiêu có thể giúp bất kỳ doanh nhân theo định hướng mục tiêu nào chẩn đoán và giải quyết các vấn đề mà họ gặp phải. Bộ công cụ bao gồm 12 công cụ được chia thành ba danh mục sau:

1. Bốn khung từ đó bạn nên xem xét mọi vấn đề, giúp bạn xác định rủi ro và biết khi nào nên đầu tư hoặc thoái vốn khỏi một thứ cụ thể
2. Bốn bộ xử lý vấn đề sẽ giúp bạn xác định con đường hiệu quả nhất để tiến về phía trước ở bất kỳ thời điểm nào
3. Bốn nguyên tắc phát triển sẽ đảm bảo rằng bạn không tự hủy hoại mình bằng cách không nhìn thấy được những gì đang diễn ra xung quanh

Bạn nên xem những công cụ này như là điểm khởi đầu của hành trình của bạn. Mỗi khung, bộ xử lý vấn đề và nguyên tắc phát triển nên được điều chỉnh cho phù hợp với tình huống và tính cách độc đáo của bạn.

Hơn nữa, tôi không cố gắng tạo ra 12 công cụ. Nó bắt đầu với một công cụ. Và, như phép toán hoạt động, nó đã trở thành hai. Rồi ba. Được rồi, bạn hiểu ý tôi rồi. Tôi đã phát triển từng công cụ một để tôi không giải quyết cùng một vấn đề theo cách khác nhau.

Khi bạn bắt đầu triển khai những công cụ này, bạn sẽ tìm thấy những công cụ mới để thêm vào. Và có lẽ bạn thậm chí sẽ thay thế một số công cụ mà tôi đề xuất bằng các phiên bản mới của riêng bạn. Tốt lắm, bạn!

Nếu bạn có thể thành công trong việc áp dụng và triển khai những khung công tác này để đánh giá các quyết định của mình, lọc ý tưởng của mình, chuẩn bị cho những kết quả không lường trước và giữ cho những ưu tiên hàng đầu của bạn ở trung tâm của lộ trình của bạn (nói cách khác), bạn sẽ có thể gia nhập hàng ngũ của những người "may mắn" (nhìn bạn đấy, Gary) những người liên tục đạt được chiến thắng sau chiến thắng sau chiến thắng - và đó sẽ là những chiến thắng mang lại tác động có ý nghĩa đến những phần quan trọng trong cả cuộc sống và công việc kinh doanh của bạn.

Một lưu ý giúp tăng cường sự tự tin ở đây: Bạn không cần phải biết mọi thứ về kinh doanh.

Không ai thực sự biết mọi thứ, và việc bạn không biết tất cả mọi thứ sẽ không tự động đưa bạn vào danh mục những doanh nhân "không may mắn" chưa chuẩn bị.

Lập kế hoạch cho trò chơi của bạn:

1. Bạn sử dụng những hệ thống và quy trình nào để đưa ra quyết định?
2. Những hệ thống và quy trình này có được áp dụng nhất quán không? Tại sao hoặc tại sao không?

“Nếu bạn luôn cố gắng trở nên bình thường, bạn sẽ không bao giờ
biết bạn có thể tuyệt vời như thế nào.”
—Maya Angelou

.

PHẦN II

NHỮNG LỆNH CỦA SỰ CHẮC CHẴN

TƯ DUY CHO SỰ CHẮC CHẴN TÀI CHÍNH

Như chúng ta đã biết, có ba lý do khiến một số người luôn chiến thắng, còn bạn thì chưa (ít nhất là hiện tại). Họ đã xác định được những điểm yếu của bản thân, họ hiểu cách chơi trò chơi của riêng mình và họ đã tạo ra và thường xuyên sử dụng bộ công cụ độc đáo của riêng mình.

Bây giờ, bạn có thể đang nghĩ, "Tuyệt vời, vậy điều đó có nghĩa gì với tôi?"

Tôi rất vui vì bạn đã hỏi.

Như bạn có thể nhận thấy, ba lý do khiến một số người luôn chiến thắng đều có mối liên hệ mật thiết với nhau. Điều đó có nghĩa là chúng ta cần xây dựng một hệ thống tích hợp đủ năng động để tính đến tính cách độc đáo của chúng ta, những mong muốn và ham muốn luôn thay đổi của chúng ta và những điểm mù (điểm yếu) của chúng ta.

Để xây dựng một hệ thống hoạt động, chúng ta phải nói cho nó biết chúng ta muốn nó đạt được điều gì. Và để hệ thống đó hoạt động, chúng ta cần một định hướng mới. Định hướng đó hướng đến việc giảm thiểu nỗ lực, giảm thiểu rủi ro và tối đa hóa sự lựa chọn.

Điều này hoàn toàn trái ngược với những gì chúng ta đã được dạy. Chúng ta đã được dạy rằng cần phải khuếch đại mọi thứ, phải lao động hăng say, nỗ lực không ngừng và dốc hết sức. Những lời dạy đó khiến chúng ta phải nỗ lực tối đa, điều này thường dẫn đến

rất nhiều sự xấu hổ và tội lỗi khi chúng ta vẫn không đạt được cuộc sống mà mình mong muốn.

Chúng ta cũng đã được dạy rằng nên "đốt thuyền", đặt cược vào bản thân và làm việc không mệt mỏi. Và liên tục. Những lời dạy đó khiến chúng ta phải chấp nhận rủi ro tối đa khi chúng ta không có công cụ để đánh giá đầy đủ tiềm năng lợi nhuận - và liệu sự đánh đổi có đáng hay không.

Hậu quả của nỗ lực tối đa và rủi ro tối đa là chúng ta sẽ không còn lựa chọn nào. Chúng ta đã tự đẩy mình vào một góc chết, nơi mọi thứ phải thành công hoặc chúng ta sẽ thất bại. Điều đáng sợ là điều đó khiến chúng ta phải tăng gấp đôi nỗ lực và rủi ro. Điều này, một lần nữa, dẫn đến ít lựa chọn hơn. Bạn thấy mô hình ở đây không?

Khung "truyền thống" này dẫn đến một động lực nơi chúng ta đã xây dựng các hệ thống và kỳ vọng giả định rằng chúng ta sẽ hoạt động ở đỉnh cao của mình mỗi ngày (giống như vận động viên sức bền mong đợi sẽ lập kỷ lục mới với mỗi buổi tập).

Định hướng này dẫn đến một hệ thống cực kỳ mong manh. Bất kỳ ngày nào chúng ta không hoạt động ở mức sản lượng cao nhất có thể là một ngày chúng ta không đạt được mục tiêu của mình. Điều đó sau đó thường dẫn đến cảm giác lo lắng, xấu hổ và tội lỗi nhiều hơn.

Đảo ngược định hướng của chúng ta sang việc giảm thiểu nỗ lực, giảm thiểu rủi ro và tối đa hóa sự lựa chọn là điều đơn giản - nhưng nó sẽ không dễ dàng.

Khi tôi yêu cầu một nhóm khách hàng, lãnh đạo doanh nghiệp và đồng nghiệp xác định bản thân là người giải quyết vấn đề, hầu hết thời gian, toàn bộ nhóm đều giơ tay. Đó là một thách thức. Nhiều người trong chúng ta có bản sắc gắn liền với việc giải quyết vấn đề thường vô tình tạo ra vấn đề của riêng mình chỉ để có thứ gì đó để giải quyết, điều này đưa chúng ta trở lại định hướng nỗ lực tối đa.

Một kỳ nghỉ gần đây mà tôi đã có cung cấp một ví dụ tốt về điều này. Gia đình tôi đang ở tại một khu nghỉ dưỡng có chính sách nghiêm ngặt về việc đặt chỗ ngồi ở hồ bơi. Chúng được áp dụng theo nguyên tắc "ai đến trước được phục vụ trước", điều này có vẻ công bằng, nhưng các quy định cũng nêu rõ rằng người ta không

thể đặt chỗ ngồi cho đến 7 giờ sáng mỗi ngày, và một khi đã được đặt chỗ, chỗ ngồi phải "được sử dụng" mỗi giờ hoặc nó sẽ được giải phóng và trao cho người khác. Có hai phản ứng đối với chính sách này: Một số người thức dậy sớm mỗi sáng để đặt chỗ ngồi của họ và dành nhiều thời gian để giám sát chỗ ngồi của họ, và những người khác thì tận hưởng kỳ nghỉ của họ.

Nhóm giải quyết vấn đề là nhóm đầu tiên. Họ quá tập trung vào mục tiêu đặt chỗ nằm dài trên ghế cạnh hồ bơi đến nỗi họ bỏ qua thời gian ngủ, thư giãn và tận hưởng cuộc sống. Họ đã nỗ lực hết mình nhưng vẫn không đạt được điều họ muốn, trừ khi kỳ nghỉ lý tưởng của họ giống với sự căng thẳng và gò bó của tuần làm việc.

Chúng ta không muốn sống trong lo lắng thường trực. Hãy nhớ rằng, lo lắng = bất định x bất lực. Vì vậy, để giảm bớt lo lắng, chúng ta phải tăng cường sự chắc chắn và giảm thiểu bất lực.

Sự chắc chắn là một khái niệm mơ hồ bởi vì nó là một trò chơi vô hạn. Khi chúng ta nghĩ rằng mình đã biết mình muốn gì, cuộc sống lại thay đổi. Rất dễ bị cuốn vào việc cố gắng "làm cho nó đúng". Nghĩa là cố gắng xây dựng chính xác những gì bạn muốn ngay bây giờ và mãi mãi. Điều đó tạo ra một hệ thống mong manh. Thay vào đó, chúng ta cần thừa nhận rằng những gì chúng ta muốn sẽ thay đổi và tạo ra một hệ thống đủ năng động để thích nghi.

Lời tuyên bố của tôi về sự chắc chắn là tôi đã tạo ra sự chắc chắn khi tôi đã tài trợ cho những gì tôi muốn, theo điều khoản và thời gian của riêng mình, đồng thời chấp nhận rằng nó sẽ thay đổi khi được cung cấp thông tin mới. Để làm được điều này, chúng ta phải tạo ra một Vấn đề Có Thể Giải Quyết™, điều mà tôi sẽ thảo luận chi tiết trong Chương 14.

Để giải quyết sự bất lực mà chúng ta cảm thấy khi lo lắng, chúng ta cần những công cụ cũng thừa nhận rằng chúng ta bị thiên vị và, có lẽ quan trọng nhất, chúng ta phải tuyên bố rằng chúng ta không sẵn sàng thỏa hiệp về bản sắc của mình. Đây là điều tôi gọi là chơi trò chơi của bạn. Hãy nhớ những tỷ phú lập dị mà tôi đã thảo luận trước đó? Họ đã lập dị trước khi họ giàu có và chúng ta cần thừa nhận rằng chúng ta sẽ chơi theo khả năng độc đáo của mình và ngừng cố gắng phù hợp với mức trung bình.

Nếu không thiết lập rõ ràng các kết quả mong muốn và các thông số để hoạt động trong phạm vi đó, kết quả sẽ ngẫu nhiên và không thể đoán trước. Thảm họa là bạn sẽ có nguy cơ tối ưu hóa hệ thống cho những thứ sai.

Tôi thường thấy các chủ doanh nghiệp làm chính xác điều đó - vô tình tối ưu hóa cho những thứ sai. Căn nguyên của vấn đề này là thiếu các giả định cơ bản để tham chiếu trong mọi điều kiện.

Như Kevin Ashton, người sáng tạo ra Internet of Things, nói trong cuốn sách xuất sắc của ông *How to Fly a Horse: The Secret History of Creation, Invention, and Discovery*, "Bài kiểm tra lớn nhất về chuyên môn của bạn là bạn hiểu rõ các giả định của mình như thế nào."

Bây giờ, trong trường hợp này, tôi sẽ thay thế "giả định" bằng "mệnh lệnh". Tại sao? Bởi vì chúng ta đang tạo ra một sự phân biệt rõ ràng rằng chúng ta không được vi phạm chúng. Giả định cảm thấy có thể thay đổi, trong khi mệnh lệnh cảm thấy cụ thể. Vi phạm một mệnh lệnh sẽ là tội lỗi.

Tôi gọi chúng là Bốn Mệnh lệnh của Sự Chắc Chắn Tài Chính. Sự chắc chắn là điều chúng ta theo đuổi, sau tất cả. Tất cả chúng ta đều tìm kiếm sự chắc chắn rằng chúng ta sẽ nhận ra định nghĩa độc đáo của mình về chiến thắng trong cuộc sống mà không phải thỏa hiệp để trở thành người khác.

Những Mệnh lệnh này cung cấp năng lượng cho toàn bộ hệ thống hoạt động, vì vậy chúng ta sẽ thường xuyên quay lại với chúng. Trong mọi tình huống mà chúng ta phải đối mặt, chúng ta cần sử dụng bộ công cụ của mình để xác định xem chúng ta có sắp vi phạm Mệnh lệnh của mình hay không. Nếu chúng ta có thể kết luận với xác suất cao hợp lý rằng chúng ta không vi phạm, thì chúng ta đang đi đúng hướng để đạt được sự chắc chắn tài chính. Nếu chúng ta không thể kết luận về sự chắc chắn hoặc cảm thấy có nguy cơ, thì đó là lý do để dành thêm thời gian và đánh giá lại, như chúng ta đã thiết lập ở trên, hậu quả sẽ rất nghiêm trọng khi chúng ta vi phạm Mệnh lệnh.

Mỗi Mệnh lệnh sẽ được phân tích, cùng với các ví dụ về tác động lớn nhất mà việc vi phạm những Mệnh lệnh này có thể có đối với dòng tiền cũng như rủi ro của bạn.

Bốn Điều Răn của Sự Chắc Chắn Tài Chính:

1. # Gần Hơn Chứ Không Phải Nhiều Hơn: Mỗi hành động chúng ta thực hiện cần đưa chúng ta đến gần hơn với những gì thực sự quan trọng với chúng ta.
2. # Ưu Tiên Thay Vì Nhị Nguyên: Chúng ta phải phân biệt được khi nào có và không có đúng hay sai.
3. # Mỗi Quyết Định Đều Có Vô Số Sự Trao Đổi: Chúng ta phải nhận thức rằng khi đưa ra một quyết định, chúng ta loại bỏ vô số khả năng khác.
4. # Quyết Định Kinh Doanh Nên Có Lợi Ích Không Đối Xứng: Chúng ta phải hiểu rằng tài nguyên là khan hiếm. Tất cả các cuộc đặt cược phải có lợi nhuận đáng kể với rủi ro thấp hoặc không có rủi ro.

Trong các chương tiếp theo, tôi sẽ phân tích từng Điều Răn và tác động của nó đến nỗ lực, rủi ro và lựa chọn để bạn hiểu rõ cách nó giúp bạn đạt được định hướng mới.

ĐIỀU RĂN CHẮC CHẮN #1:

GẦN HƠN CHỨ KHÔNG PHẢI NHIỀU HƠN

Mỗi hành động chúng ta thực hiện cần đưa chúng ta đến gần hơn với những gì thực sự quan trọng.

Phản ứng mặc định của tâm trí con người không phải là sự hài lòng mà là sự khao khát nhiều hơn. Chúng ta cho rằng có nhiều hơn là giải pháp cho mọi thứ. Điều này dẫn chúng ta đến những con đường tăm tối. Chúng ta chi tiêu nhiều hơn khi kiếm được nhiều hơn. Chúng ta kiếm được nhiều hơn và sau đó chấp nhận nhiều rủi ro hơn. Hậu quả của việc tăng rủi ro là chúng ta sẽ phải đối mặt với sự biến động (những đêm mất ngủ, nhân viên bất mãn, nhà cung cấp bất mãn và các khoản đầu tư thất bại).

Thay vì tập trung vào nhiều hơn, chúng ta cần xác định rõ ràng những gì mình muốn. Không phải những gì người khác muốn bởi vì, hãy nhớ, chúng ta không chơi trò chơi của người khác. Hãy nhớ tạo ra một hệ thống được tối ưu hóa cho mức trung bình lẫn của bạn, vì vậy bất cứ điều gì vượt quá mức đó là phần thưởng. Định hướng phải là ít nỗ lực nhất, ít rủi ro nhất và nhiều lựa chọn nhất.

Để thừa nhận thực tế và an ủi bạn rằng bạn không cô đơn, việc xác định rõ ràng những gì bạn muốn có thể gây ra sự lo lắng. Bạn sẽ phải vật lộn với mong muốn mặc định của mình là "nhiều hơn". Điều đó thể hiện trong mong muốn có mọi thứ ngay bây giờ. Nó cũng thể hiện trong sai lầm cho rằng có đúng và sai trong những gì bạn muốn. Tôi sẽ giải quyết vấn đề cụ thể này trong Điều Răn #2.

Bạn cũng sẽ phải đối mặt với việc khi bạn định nghĩa thành công trông như thế nào đối với bạn, bạn cũng đang định nghĩa thất bại. Nghĩa là, nếu bạn không đạt được định nghĩa thành công của mình, bạn có thể coi mình là một kẻ thất bại. Do việc ghét mất mát, hầu hết mọi người không muốn định nghĩa thất bại.

Để làm cho vấn đề phức tạp hơn, khi chúng ta cố gắng định nghĩa những gì mình muốn, nó thường tạo ra nhiều lo lắng hơn. Đó là bởi vì những gì chúng ta đã định nghĩa là một phương trình đa biến. Xin lỗi, đây là một chút toán học.

Hãy xem, nếu bạn đã từng cố gắng giải phương trình x trong một phương trình như $x + y + z = 10$, bạn biết rằng điều đó là không thể. Đó là bởi vì đây là một phương trình đa biến.

Đây là cuộc đua chúng ta chạy chống lại chính mình với những thứ chúng ta muốn. Ví dụ, nếu bạn nói với vợ / chồng của bạn, "Em muốn mua một chiếc xe hơi", họ có thể thẳng thừng nói "không". Không biết động cơ của bạn khi muốn mua xe hoặc động cơ của họ khi nói "không", thật khó để cả hai bạn giải quyết vấn đề này (nói cách khác, đưa ra quyết định đúng đắn).

Nhưng giả sử thay vào đó, họ chiều theo bạn và yêu cầu thêm thông tin. Khi bạn chỉ yêu cầu mua xe, bạn đã không cung cấp cho họ một Vấn Đề Có Thể Giải Quyết™.

Ở cấp độ đơn giản nhất, giả sử bạn không phải là Scrooge McDuck giàu có, họ không biết liệu bạn có đủ khả năng mua chiếc xe này hay không. Ai biết được, có thể bạn muốn một món đồ sưu tầm có giá 750.000 đô la. Tôi không phải là người yêu xe hơi nên đừng ép tôi vào những chi tiết cụ thể.

Dù sao, họ có thể hỏi những điều như:

Loại xe nào?

Giá bao nhiêu?

Khi nào bạn muốn mua xe?

Lãi suất là bao nhiêu?

Họ có thể hỏi bạn có muốn đổi xe hiện tại, trả trước bằng tiền mặt, xem xét việc thuê xe hay không. Khi có được những câu trả lời đó, họ sẽ có đầy đủ thông tin cần thiết để tính toán và giải quyết xem yêu cầu có khả thi hay không.

Khi nhu cầu không được xác định rõ ràng, chúng ta không thể giải quyết phương trình của chính mình. Với các biến số cần thiết, chúng ta có thể giải quyết được số tiền thực sự cần để tài trợ cho các ưu tiên của mình. Sau đó, chúng ta phải tự đối mặt với bản thân.

Lời khuyên hàng đầu của Tiến sĩ Jeff Spencer dành cho những người làm việc hiệu quả là một từ duy nhất: kiểm chế. Ông giải thích rằng "từ khóa trong vốn từ vựng của nhà vô địch là kiểm chế. Chúng ta có ngày tốt nhất, tuần tốt nhất hoặc tháng tốt nhất của mình, và tại thời điểm đó, chúng ta có nguy cơ cao nhất là đẩy quá xa và tự hủy hoại bản thân."

Thật không may, một vận động viên, giám đốc điều hành hoặc doanh nhân thường có tuần, tháng hoặc mùa giải tốt nhất của họ và thay vì ổn định ở mức chơi mới, họ cố gắng đẩy mạnh hơn một chút khi động thái tốt nhất là nhận ra tiến độ và lướt sóng. Dường như trái ngược với việc "lướt sóng" thay vì đẩy mạnh hơn, nhưng điều đó thường là sự khác biệt giữa việc đạt được những gì bạn muốn và, như Tiến sĩ Spencer nói, "tự hủy hoại bản thân."

Hãy để tôi đưa ra khái niệm này theo thuật ngữ của một chuyến đi bằng Google Maps.

Tất cả chúng ta đều biết cách thức hoạt động của Maps: Bạn nhập vị trí hiện tại và nơi bạn muốn đến và Google sẽ đưa bạn đến đó bằng cách sử dụng dữ liệu thời gian thực về các yếu tố như giao thông, đóng cửa và tai nạn trên tuyến đường của bạn.

Đây là vấn đề với cách các chủ doanh nghiệp tiếp cận ý tưởng này: Họ không thực sự rõ ràng về vị trí của mình. Họ cũng không có nhiều sự rõ ràng hơn về nơi họ muốn đến. Nhưng họ đang cố gắng đi đâu đó, phải không? Đây là một ví dụ gần đây về lý do tại sao điều này lại quan trọng:

Một khách hàng đến gặp tôi và nói: "Tôi cần kiếm đủ tiền để trả cho người khác làm những công việc này để tôi có thể lấy lại 10 giờ mỗi tuần để suy nghĩ và dành cho gia đình."

Vì vậy, chúng tôi đã thực hiện một bài tập nhanh để tìm ra số tiền anh ấy cần thêm: Tôi đã hỏi rất nhiều câu hỏi và phát hiện ra rằng người này sẵn sàng trả thêm 10.000 đô la mỗi tháng cho lương với một chút nhượng bộ. Tôi tiếp tục hỏi và phát hiện ra rằng người

này lái xe 55 phút mỗi chiều, sáu ngày một tuần đến văn phòng. Điều này có vẻ không quan trọng, nhưng hãy xem cách chúng ta biến điều này thành một vấn đề "gần hơn" thay vì một vấn đề "nhiều hơn":

Tôi nói với họ: "Được rồi, một văn phòng cách nhà bạn năm phút là 2.500 đô la mỗi tháng. Vì vậy, bạn có 10 giờ của mình trở lại chỉ trong thời gian lái xe. Vì vậy, bây giờ bạn đã có thời gian của mình trở lại và chỉ cần 2.500 đô la để trang trải."

Bùm.

Tiếp theo, tôi đề nghị anh ấy xem lại các sao kê ngân hàng - kinh doanh và cá nhân - và hủy bỏ mọi khoản thanh toán định kỳ mà anh ấy có thể sống thiếu. Tôi nói với anh ấy rằng anh ấy có thể thêm chúng vào sau nếu cần.

Phương pháp này là những gì tôi gọi là Nguyên tắc Hai Oreo. Cách đây vài năm, tôi đã tự suy ngẫm về cách tôi tăng 10 pound. Điều tôi nhận ra là sau khi chuyển đến một ngôi nhà mới, tôi bắt đầu đột kích vào tủ đựng đồ ăn nhẹ của vợ. Điều đó tương đương với việc tôi thêm trung bình hai cái Oreo mỗi ngày vào chế độ ăn uống của mình. Thấy đấy, ngày này qua ngày khác, tôi không nghĩ nhiều về việc ăn hai cái Oreo. Ý tôi là, chỉ có hai cái thôi. Tuy nhiên, mỗi cái Oreo Double Stuf có 70 calo. Và nếu bạn ăn hai cái mỗi ngày trong một năm, đó là 51.100 calo hoặc 14,6 pound. Đó là cân nặng.

Tài chính của chúng ta đầy rẫy những kịch bản như thế này: các giao dịch nhỏ mà bề ngoài không có vẻ gì là nhiều nhưng trong thời gian dài sẽ cộng dồn thành một khoản lớn. Vì vậy, Nguyên tắc Hai Oreo chỉ là một cách vui nhộn để mô tả lãi kép.

Tôi khuyến khích khách hàng của mình ít nhất là xem xét lại hàng quý và tìm kiếm hai cái Oreo của họ.

Đối với những ai muốn lấy lại 10 giờ mỗi tuần, bài đánh giá Two Oreo đã mang lại:

- * Lấy lại 10 giờ mỗi tuần
- * Loại bỏ hơn 3.200 đô la chi phí định kỳ và đăng ký
- * Thu hồi thời gian mà không cần làm việc nhiều hơn hoặc đầu tư nhiều thời gian hơn

Có vẻ hợp lý, phải không?

Đây là sự khác biệt giữa việc tập trung vào "nhiều hơn" là câu trả lời và tập trung vào việc "tiếp cận" những gì thực sự quan trọng với bạn.

Trừ khi bạn điều hành một tập đoàn khổng lồ, nguồn lực của bạn là hạn chế, và việc chạy vòng tròn là lãng phí thời gian, tiền bạc, năng lượng, bằng thông và gần như mọi thứ khác.

Để đảm bảo chuyển đi của bạn thực sự đưa bạn đến nơi bạn muốn, bạn cần nhập điểm đến cuối cùng. Nói một cách đơn giản, bạn cần xác định rõ ưu tiên của mình. Sau đó, vấn đề là đảm bảo mọi quyết định bạn đưa ra hoặc hành động bạn thực hiện sẽ đưa bạn ngày càng gần hơn với những điều bạn muốn.

Những người luôn chiến thắng, những tỷ phú lập dị mà chúng ta đã thảo luận trước đây, thường có vẻ khác biệt bởi vì họ rõ ràng về những gì họ muốn và không ngại theo đuổi nó; nói cách khác, họ hành động theo cách đưa họ đến gần hơn với những gì họ muốn trong khi phần còn lại của thế giới tập trung vào nhiều hơn.

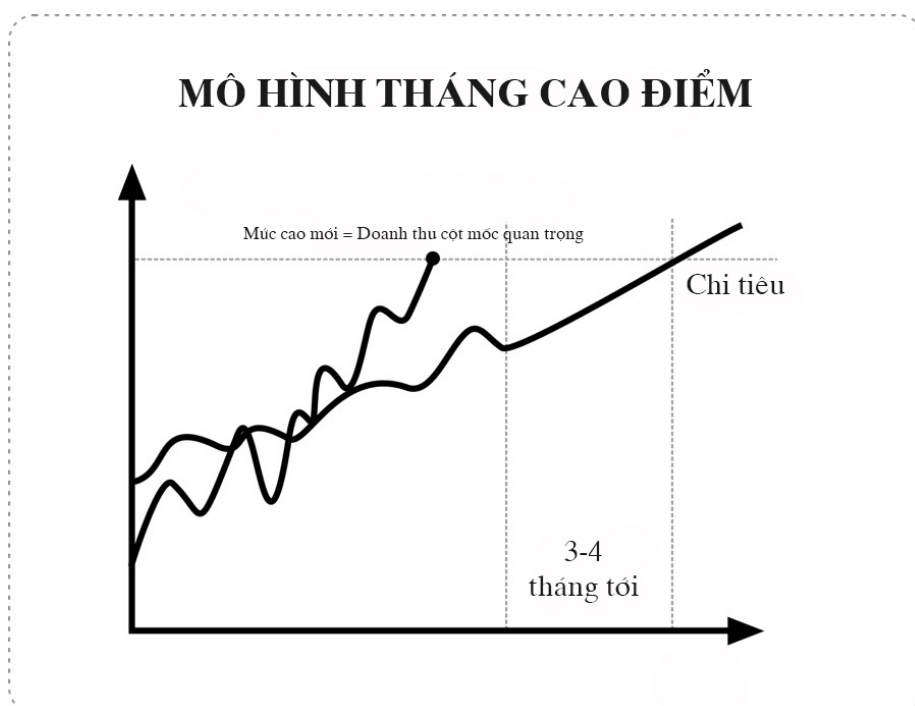
Tác động đến Nỗ lực: Mô hình Tháng Cao

Vài tháng trước khi viết cuốn sách này, một khách hàng của tôi đã lên lịch một cuộc gọi để kỷ niệm năm doanh thu cao nhất từ trước đến nay của họ, khoảng 60 triệu đô la, và để lên kế hoạch cho những bước đi tiếp theo vì họ có thêm doanh thu này. Điều đáng buồn cười là, phải mất khoảng 45 phút để phát hiện ra rằng mặc dù họ có một năm kỷ lục và doanh thu tăng trưởng, nhưng họ lại ở trong tình trạng tiền mặt tồi tệ nhất từ trước đến nay. Bạn có thể tưởng tượng sự ngạc nhiên của họ. Mặc dù họ bị sốc, nhưng tôi thì không. Đây thực sự là điều tôi đã dự đoán.

Khi các doanh nghiệp phát triển, những giai đoạn cảm thấy như thịnh vượng thực sự có thể đưa bạn ra xa hơn khỏi ưu tiên của bạn.

Đây là một khái niệm mà tôi gọi là Mô hình Tháng Cao. Khái niệm này liên quan đến các doanh nghiệp đang phát triển theo kế hoạch. Doanh thu đang tăng, chủ sở hữu hài lòng và doanh nghiệp đạt đỉnh điểm trong tháng cao nhất về mặt tài chính. Thật không

may, giữa niềm vui về sự phát triển của tổ chức, nguy cơ xảy ra những điều xấu cũng đang gia tăng. Và những "điều xấu" đó thường xuất hiện trong những đêm mất ngủ của bạn, những cuộc diễn tập chữa cháy ẩn dụ liên tục và một loạt các vấn đề khác bắt đầu kéo bạn ra khỏi mục tiêu bạn muốn đạt được. Tất cả điều này là bởi vì bạn chưa xác định được những rủi ro tồn tại trong doanh nghiệp của mình.



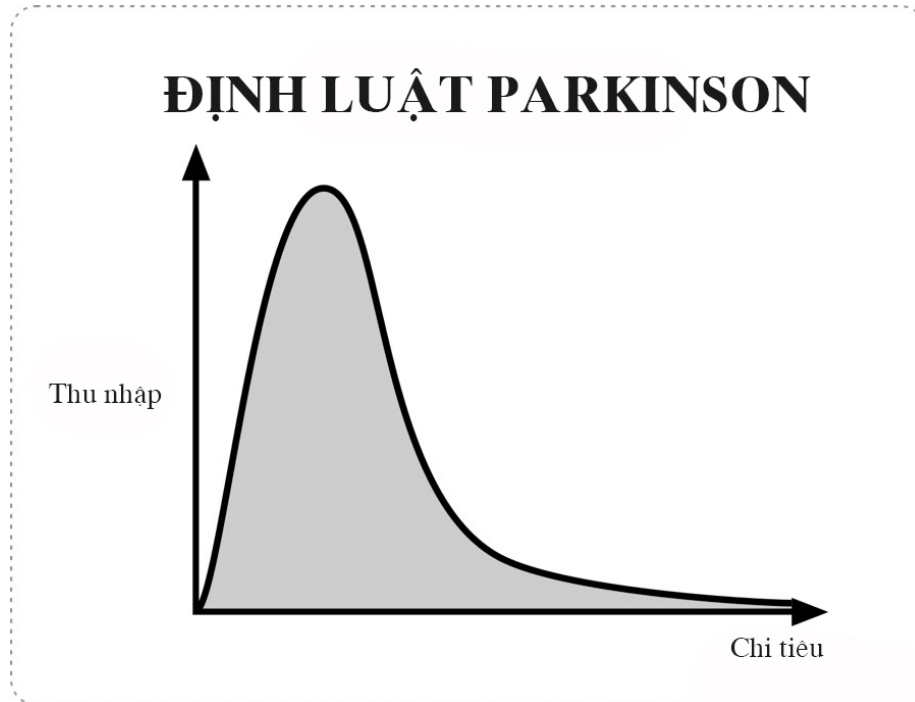
Và để cụ thể hơn một chút về cách rủi ro có xu hướng thể hiện trong doanh nghiệp của bạn, kinh nghiệm của tôi đã cho tôi thấy rằng ba tháng sau tháng có doanh thu cao nhất, các doanh nghiệp có xu hướng phải chịu một lượng chi phí mới đáng kể, khiến họ ở trong tình trạng tồi tệ hơn và mang nhiều rủi ro hơn.

Điều này là bởi vì khi doanh thu tăng lên, một doanh nghiệp thường đưa ra giả định về đường xu hướng, mua thêm chi phí cố định và thường xuyên, dòng tiền của họ giảm xuống, đưa chủ doanh nghiệp đang xem xét ngày càng xa hơn khỏi mục tiêu họ đã đặt ra hoặc trong trường hợp này, ưu tiên họ đã xác định. Tình huống này

là một ví dụ tuyệt vời về việc các vấn đề mở rộng ngay cả khi doanh thu tăng lên, một phiên bản của định luật Parkinson.

Tác động đến Nỗ lực: Định luật Parkinson

Định luật Parkinson có thể bắt đầu như một trò đùa của Cyril Northcote Parkinson trong một bài luận năm 1955 ông viết cho The Economist (sau đó được mở rộng thành một cuốn sách), nhưng điều đó không làm cho nó kém chính xác hơn hay kém quan trọng hơn đối với sự hiểu biết của chúng ta về cách thời gian và nỗ lực tương tác với nhau.



Nói một cách đơn giản, định luật Parkinson nêu rõ rằng công việc sẽ giãn nở cho đến khi lấp đầy thời gian được phân bổ cho nó. Nếu bạn dành bốn giờ cho một nhiệm vụ cụ thể, bạn sẽ hoàn thành nhiệm vụ đó trong khoảng thời gian bốn giờ được ấn định. Tuy nhiên, nếu bạn quyết định rằng bạn có tám giờ để làm cùng một nhiệm vụ, bạn sẽ thường thấy rằng nhiệm vụ này giờ đây mất toàn bộ tám giờ để hoàn thành.

Và định luật này cũng áp dụng cho tài chính của bạn; nếu không có hệ thống, chi phí của bạn sẽ giãn nở để lấp đầy số tiền doanh thu được phân bổ cho chúng. Khi chúng ta kiếm được nhiều hơn, chúng ta chi tiêu nhiều hơn, điều này có thể khiến chúng ta xa mục tiêu đã đặt ra bởi vì chúng ta vẫn tập trung vào "nhiều hơn" thay vì "gần hơn" với những gì quan trọng đối với chúng ta.

Ảnh hưởng đến rủi ro: Những hành động đưa bạn đi xa hơn

Có một lời giới thiệu tuyệt vời về khái niệm này trong cuốn sách Quản lý sản lượng cao của Andy Grove, về cơ bản được rút gọn thành điều này:

Bạn thuê một nhân viên mới dựa trên ý tưởng rằng nhân lực bổ sung sẽ giúp bạn tiết kiệm thời gian trong thời gian dài. Nhưng chắc chắn, các báo cáo mới đến từ nhân viên mới sẽ yêu cầu nhiều thời gian quản lý hơn mỗi tuần - trung bình là bốn giờ.

Bây giờ bạn thực sự đã khiến bản thân mất đi một lượng thời gian đáng kể mà bạn hy vọng sẽ tiết kiệm được. Cũng giống như doanh thu nhiều hơn không nhất thiết có nghĩa là tiến bộ nhiều hơn hướng tới ưu tiên của bạn, nhân viên nhiều hơn thường không bằng tiết kiệm thời gian. Bạn chỉ đang thêm nhiều rủi ro và, trong ngắn hạn, đã đi xa hơn những gì thực sự quan trọng.

Ảnh hưởng đến tính lựa chọn: Sự sẵn sàng và nhịp độ

Về việc giảm thiểu rủi ro, sự sẵn sàng (như tôi sử dụng thuật ngữ ở đây) mô tả khả năng của bạn để tiếp nhận nhiều hơn một cái gì đó. Điều này có thể có nghĩa là nhiều khách hàng hơn, nhiều nhân viên hơn, nhiều doanh thu hơn hoặc bất cứ điều gì.

Sự sẵn sàng là một thuật toán được tích hợp vào một ứng dụng web mà tôi đã tạo ra có tên là The Certainty App™ (CertaintyApp.com). Đừng lo lắng, tôi sẽ thảo luận chi tiết hơn về The Certainty App™ trong phần sau của cuốn sách.

Điều tôi có thể nói với bạn từ nhiều năm xem xét dữ liệu là sau tháng doanh thu cao nhất, hầu hết các công ty đều có điểm số sẵn

sàng thấp. Nói cách khác, họ chưa sẵn sàng để tiếp nhận nhiều hơn cho đến khi họ bình thường hóa mức độ mới mà họ đang ở và thu thập đủ dữ liệu cho một đường xu hướng mới. Ở cấp độ cao, điểm số sẵn sàng có thể được chia thành Nhịp độ ngành, Nhịp độ quyết định kinh doanh và Nhịp độ cá nhân.

Khi cố gắng tìm cách giải quyết bất kỳ vấn đề nào bạn đang gặp phải, hãy xem xét thực tế là bạn có thể thực sự đang cố gắng giải quyết những vấn đề không thể giải quyết được. Chính xác hơn, bạn có thể đang cố gắng chi tiêu nhiều hơn hoặc bán nhiều hơn thứ không thể giải quyết được với bất kỳ cách tiếp cận nào trong số đó hoặc thực sự với bất kỳ cách tiếp cận nào đánh giá cao việc thêm nhiều thứ.

Một phần lý do tại sao điều này xảy ra là bạn có thể đang ở trong một tình huống mà bạn thấy mình đang chiến đấu chống lại nhịp độ hoặc xu hướng cố gắng thu thập nhiều hơn và nhiều hơn bất kỳ tài nguyên nào, khi bạn nên cố gắng tiến gần hơn đến ưu tiên của mình.

Khi tôi là chủ tịch của Hội đồng quản trị cựu sinh viên Đại học Seattle, tôi đã may mắn được làm việc với một số cựu giám đốc điều hành của Microsoft. Họ đã nói chuyện với tôi về một ngôn ngữ chung trong công ty mà họ gọi là "Nhịp độ kinh doanh". Đó là, trong một năm hoặc trong quá trình ra mắt sản phẩm, có những sự kiện có thể dự đoán được (nhịp độ) xảy ra. Tôi đã lấy khái niệm đó và phân tích nó thêm nữa bởi vì, trong khi các tập đoàn lớn là một thực thể riêng biệt và do đó bạn có thể đơn giản hóa nó xuống thành "nhịp độ kinh doanh", một doanh nghiệp nhỏ thì tinh tế hơn.

Bạn có thể rút gọn khái niệm lớn hơn này thành ba loại nhịp độ mà chủ doanh nghiệp gặp phải:

Nhịp điệu ngành nghề: Mọi nhịp điệu ngành nghề đều là dòng chảy lên xuống, là điều tất yếu của một ngành cụ thể. Ví dụ, tại công ty kế toán của tôi, cuối năm và thời hạn nộp thuế luôn bận rộn, bất kể điều gì xảy ra. Nói cách khác, mỗi ngành nghề đều có những đỉnh cao và thung lũng tự nhiên.

Trong ngành thể dục, chúng ta thường thấy các mục tiêu đầu năm mới thúc đẩy sự gia tăng lượng người đăng ký phòng tập và mua thực phẩm bổ dưỡng. Trong thương mại điện tử, các chương trình khuyến mãi Black Friday và Cyber Monday dẫn đến doanh thu cao điểm vào tháng 11 và 12.

Nhịp điệu quyết định kinh doanh: Đây là những quyết định kinh doanh mà chúng ta đã đưa ra. Bao gồm các quyết định về việc thiết lập doanh nghiệp, bao gồm chu kỳ thanh toán và cấu trúc thanh toán.

Ví dụ, một phòng tập thể dục có thể chứng kiến sự gia tăng doanh thu kinh doanh dẫn đến sự gia tăng doanh thu hàng tháng không tương xứng vì họ quyết định thu phí thành viên cả năm một lần thay vì hàng tháng. Trong trường hợp này, nhịp điệu ngành nghề (những người đặt mục tiêu đầu năm mới tìm kiếm đăng ký phòng tập) và quyết định kinh doanh thu phí cả năm một lần sẽ tạo ra một đỉnh doanh thu không nhất thiết phản ánh tình hình các tháng tiếp theo.

Nhịp điệu cá nhân: Chúng ta có nhịp điệu kinh doanh cá nhân riêng. Hãy nhớ ví dụ trong phần trước về việc không đưa ra quyết định vào tháng 1? Đó là điều riêng của tôi, một nhịp điệu cá nhân độc đáo.

Nhịp điệu ngành nghề, phần lớn, chúng ta không thể làm gì được. Tôi không thể thay đổi thời hạn nộp thuế hoặc kiểm soát luật thuế mới. Tuy nhiên, tôi có thể kiểm soát các quyết định kinh doanh và nhịp điệu cá nhân. Cách chúng ta muốn thay đổi những quyết định này là thay đổi chúng theo cách thực sự đưa tôi đến gần hơn với những điều tôi muốn.

Mặc dù một số nhịp điệu này có thể tương quan hoặc chồng chéo như chúng ta thấy trong ví dụ về phòng tập thể dục ở trên, nhưng chúng ta thường không biết rằng chúng riêng biệt và có bản chất khác nhau, điều này dẫn đến việc chúng ta dành thời gian và

năng lượng cho những điều mình không thể kiểm soát và bỏ qua những điều mình có thể kiểm soát.

Nếu chúng ta tập trung vào "nhiều hơn" thay vì "gần hơn" với những gì chúng ta muốn, chúng ta có nguy cơ bỏ qua nhịp điệu kinh doanh của mình và đi xa hơn khỏi nó.

Lập kế hoạch cho trò chơi của bạn:

- Nếu không có điểm đến trong tâm trí, chúng ta có nguy cơ tích lũy "nhiều hơn" đưa chúng ta đi xa hơn những gì chúng ta muốn.
- Khi lợi nhuận tăng, rủi ro thua lỗ cũng tăng.
- Khi chúng ta nỗ lực lựa chọn "gần hơn" thay vì "nhiều hơn", điều quan trọng là phải hiểu những nhịp điệu khác nhau ảnh hưởng đến các quyết định kinh doanh của chúng ta.

LỆNH CHẮC CHẴN #2:

ƯU TIÊN SO VỚI NHỊ PHÂN

Nếu tôi hỏi bạn liệu tôi có nên mua một ngôi nhà để cải tạo, tung ra một chiến dịch tiếp thị cho doanh nghiệp của mình hay làm việc với vợ/chồng của tôi, bạn sẽ nói gì?

Bạn có biết cách tư vấn cho tôi không? Bạn sẽ đưa ra câu trả lời "đúng" hay "sai"? Nếu tôi hỏi năm người khác nhau, tôi rất có thể nhận được năm câu trả lời khác nhau, phải không? Gary sẽ phản ứng như thế nào?

Sau đó, tôi sẽ càng thêm bối rối vì tôi không biết câu trả lời đúng. Vậy câu trả lời đúng là gì? Một lần nữa, điều đó phụ thuộc.

Câu hỏi thực sự là: Tôi muốn gì? Hoặc nói cách khác: Tôi đang cố gắng đến gần hơn với điều gì?

Để trả lời câu hỏi này, trước tiên tôi cần biết mình muốn gì trước khi đặt câu hỏi.

Mặc dù tôi đã giới thiệu ý tưởng về sở thích và vai trò của chúng trong quá trình ra quyết định của chúng ta, nhưng nó cần được khám phá thêm. Bởi vì khi nói đến kinh doanh hoặc tài chính, rất nhiều người có xu hướng áp dụng tư duy đúng-sai hoặc nhị phân. Và có rất nhiều tiếng nói trên internet khuyến khích loại suy nghĩ này.

Chúng ta bắt đầu từ khi còn nhỏ. Khi học hành, chúng ta dần mất đi sự sáng tạo. Chúng ta bắt đầu tuân theo khuôn mẫu. Và chúng ta bị cuốn vào những câu chuyện rằng bạn cần phải là một thiên tài sáng tạo để thành công. Trong giáo dục, có những tiêu

chuẩn. Nếu bạn vượt quá những tiêu chuẩn đó, bạn được coi là thông minh. Như chúng ta đã giới thiệu trong Chương 2, Chơi Trò Chơi Của Bạn, dạy những người thông minh thực sự là điều khó khăn nhất.

Thường có khoảng cách giữa giá trị được tuyên bố và giá trị trong hành động - và điều tồi tệ hơn là chúng ta giờ đây mong đợi những câu trả lời tức thời. Năng động này nuôi dưỡng câu chuyện rằng trong mọi lĩnh vực và tiểu lĩnh vực, đều có đúng và sai. Tuy nhiên, chúng ta có thể hỏi 10 người những câu hỏi như, "Tôi có nên mua nhà không? Hay tôi nên thuê nhân viên?" và nhận được 10 lời giải thích khác nhau cho câu trả lời của họ. Đó là bởi vì chúng ta phải hiểu rằng hầu hết mọi câu hỏi chúng ta đặt ra thực chất là câu hỏi dựa trên sở thích.

Nói cách khác, không có đúng hay sai. Nó phụ thuộc vào những gì bạn muốn. Khi bạn không hiểu rằng một câu hỏi bạn đang đặt ra là một sở thích, thì bạn tạo ra nhiều sự không chắc chắn hơn. Bạn đang gặp rủi ro khi nhận được một câu trả lời mà bạn cho là sự thật, khiến bạn càng xa những gì bạn muốn.

Theo kinh nghiệm của tôi - và từ nhiều năm làm việc với khách hàng - đây là những gì tôi đã quan sát thấy:

Chúng ta có thể lấy hai chủ doanh nghiệp trong cùng một ngành nghề, có cùng doanh thu, quy mô và số lượng đối tác, nhưng họ vẫn có thể muốn những điều hoàn toàn khác nhau. Một chủ doanh nghiệp có thể muốn phát triển doanh nghiệp của họ gấp đôi so với hiện tại. Người kia có thể nói, "Tôi không quan tâm đến việc phát triển doanh nghiệp của mình nữa. Tôi chỉ muốn có nhiều thời gian hơn."

Vì vậy, họ đang ở trong cùng một ngành nghề với cùng một lượng doanh thu, nhưng họ muốn những điều khác nhau. Và cả hai đều đúng. Điểm mấu chốt là các quyết định kinh doanh mà chúng ta phải đối mặt dựa trên sở thích. Điều đó có nghĩa là bạn phải rõ ràng về những gì bạn thực sự muốn.

Khi tôi đưa ra ý tưởng về "những gì bạn thực sự muốn", một phản hồi phổ biến là: vậy, "muốn" tốt là gì? Tôi sẽ cung cấp một bản thiết kế chi tiết hơn cho điều này trong Phần 4, nhưng không có "muốn" tốt hay xấu (okay, bạn có thể đưa ra một cái gì đó về mặt

đạo đức hoặc đạo đức xấu). Nếu có "muốn" tốt hay xấu, thì sẽ không có sở thích. Mọi thứ sẽ là nhị phân. Nhưng may mắn thay, mọi thứ không phải là nhị phân.

Câu hỏi được hỏi nhiều thứ hai là, "Làm sao tôi phân biệt được giữa sở thích và nhị phân?"

Đó là khi chúng ta chuyển sang WWGD: Google sẽ làm gì? Câu hỏi bạn đang tự hỏi mình có thể được giải quyết bằng cách tìm kiếm trên Google không?

Trong cuộc sống hàng ngày của bạn, những câu hỏi có thể trông giống như thế này:

"Tôi có nên mở rộng quy mô doanh nghiệp của mình không?"

"Tôi có nên thuê bảo mẫu trước hay trợ lý điều hành?"

"Tôi có nên mua nhà hay thuê nhà?"

"Tôi có nên đầu tư vào chiến dịch tiếp thị này không?"

"Tôi có nên làm việc với người bạn đời của mình không?"

"Tôi có nên thuê nhân viên hay nhà thầu?"

"Tôi có nên tăng giá của mình không?"

"Tôi có nên ra mắt sản phẩm mới này không?"

"Tôi có nên chuyển một phần hoặc toàn bộ đội ngũ của mình ra nước ngoài không?"

"Tôi có nên xây dựng một phễu tiếp thị không?"

"Tôi có nên biến ngôi nhà này thành tài sản cho thuê không?"

"Tôi có nên cải tạo nhà của mình hay bán nó và mua một ngôi nhà mới?"

Và đây là câu trả lời độc hại cho mỗi câu hỏi trên: tùy thuộc. Những câu trả lời này không phải là nhị phân. Google có thể trả về hàng triệu kết quả cho mỗi câu hỏi đó, nhưng khi bạn đọc qua các kết quả tìm kiếm, bạn sẽ tìm thấy một điều kiện tiên quyết hoặc một nỗi lo ẩn sâu đang ngăn cản bạn thực hiện các khuyến nghị.

Bản chất, bạn biết rằng không có đúng hay sai hoặc đúng hay sai phổ quát cho những câu hỏi bạn đang đặt ra. Tôi cho rằng đó là một trong những niềm vui của kinh doanh và cuộc sống. Đó cũng là nơi mà sự phức tạp năng động tồn tại.

Bạn thấy đấy, câu trả lời cho những câu hỏi như thế này không chỉ khác nhau, mà còn phụ thuộc vào sở thích cụ thể của bạn. Bạn cần tự hỏi bản thân: Bạn ưu tiên điều gì?

Câu trả lời đúng cho một người có thể khác với câu trả lời đúng cho một người khác ở cùng vị trí. Trong trường hợp câu hỏi về bảo mẫu so với quản trị, nếu dành nhiều thời gian hơn với con cái là ưu tiên của bạn, thì quản trị sẽ là lựa chọn tốt nhất. Nếu không, điều ngược lại có thể đưa bạn đến gần hơn với điều bạn thực sự muốn.

Bạn đơn giản là không thể có được câu trả lời hoàn chỉnh và cuối cùng từ Google. Nếu bạn có thể nhận được tất cả câu trả lời từ một thuật toán, chúng ta sẽ không có các doanh nghiệp tư vấn. Nói một cách đơn giản, chúng ta sẽ không cần chúng. Nhưng, giống như nhiều chủ đề được thảo luận trong sách hoặc podcast dành cho các doanh nhân, những gì nghe có vẻ đơn giản trong lý thuyết lại khó khăn hơn nhiều để thực hiện trong đời thực.

Điều răn này là một lời cảnh báo chống lại những câu trả lời đen trắng quá chung chung. Khi chúng ta tin vào những gì chúng ta cho là câu trả lời chung chung cho các câu hỏi của mình, mọi người đều bị mắc kẹt trong việc làm những gì họ "nên" làm, và không ai thực sự đạt được những gì họ muốn.

Tác động đến Nỗ lực: $\text{Mất Động Lực} = \text{Chi phí Cơ hội}$

Theo định nghĩa được tìm thấy trong bất kỳ sách giáo khoa vật lý nào, động lượng = khối lượng x vận tốc.

Định luật thứ nhất của Newton về chuyển động dạy chúng ta rằng, "Một vật đứng yên sẽ đứng yên, và một vật chuyển động sẽ tiếp tục chuyển động với cùng tốc độ và theo cùng hướng trừ khi chịu tác động của một lực không cân bằng."

Nó cũng nói rằng: "Bảo toàn động lượng là một định luật cơ bản của vật lý, nói rằng động lượng của một hệ là không đổi nếu không có lực bên ngoài tác động lên hệ." Nó được thể hiện trong định luật thứ nhất của Newton (định luật quán tính). Trong trường hợp này, chủ doanh nghiệp là lực tác động ngược lại với hệ thống.

Và làm thế nào để bạn mất động lực? Bạn tạo ma sát cho nó, do đó làm giảm gia tốc. Vậy ma sát tồn tại trong doanh nghiệp của chúng ta là gì? Chính chúng ta. Chúng ta là những người tạo ra ma sát gây ra sự mất động lực. Và chúng ta gây ra ma sát này khi cố gắng xây dựng các bảng tính phức tạp mà thực sự không trả lời được câu hỏi của chúng ta. Bản chất là, chúng ta vẫn biết rằng có một sự ưu tiên, nhưng chúng ta đã cố gắng biến nó thành một thuật toán với lăng kính "đúng hay sai". Và tất cả những gì xảy ra là chúng ta nhìn vào các bảng tính vô dụng của mình và chúng ta nói, "Chà, điều này thực sự không nói cho tôi biết bất cứ điều gì bởi vì tôi đã đưa ra rất nhiều giả định, vì vậy tôi vẫn không biết mình nên làm gì tiếp theo."

Động lực là tất cả trong kinh doanh. Thuật ngữ "động lực" đề cập đến lượng chuyển động mà một vật thể có. Bất kỳ vật thể nào có động lượng sẽ rất khó dừng lại, và việc điều khiển, xoay trục hoặc hướng dẫn một vật thể có động lượng phía sau nó sẽ dễ dàng hơn nhiều. Một trong những hậu quả nghiêm trọng của tư duy nhị phân là nó có thể là một kẻ giết động lực hoàn toàn và toàn diện.

Có lẽ câu hỏi phổ biến nhất mà tôi nhận được là: Tôi có nên đầu tư vào điều này (thuê người, bắt đầu chiến dịch tiếp thị)? Khi bạn bị mắc kẹt trong tư duy nhị phân, bạn tin rằng có một câu trả lời đúng hoặc sai và bạn đang tìm kiếm công cụ để cung cấp cho bạn câu trả lời đó. Tôi cho rằng bạn có thể chỉ sử dụng một quả bóng ma thuật tám nói với bạn chỉ "có" hoặc "không". Trong tài chính truyền thống, chúng ta sẽ có dự báo tài chính và KPI để hướng dẫn chúng ta trong quá trình ra quyết định này. Những thứ đó được duy trì bởi những người làm tài chính để những người làm tài chính sử dụng trong quá trình ra quyết định của họ. Tôi thảo luận thêm về điều này trong cuốn sách khi tôi nói về nguyên tắc Trước tiên chúng ta tối ưu hóa, sau đó chúng ta tối đa hóa.

Bạn nên thuê người? Bạn nên bắt đầu chiến dịch tiếp thị này? Vậy, ưu tiên của bạn là gì? Dự trữ tiền mặt hiện tại của bạn là bao nhiêu? Khi chúng ta trả lời những câu hỏi này, chúng ta có thể nhanh chóng nhận biết liệu kết quả có đưa chúng ta đến gần hơn hay xa hơn những gì chúng ta muốn. Các bảng tính có ích, nhưng

chúng sẽ giết chết động lực nếu chúng ta chưa lọc những câu hỏi qua lăng kính của những gì chúng ta muốn.

Hiểu rõ sở thích của chúng ta cho phép chúng ta lên chiến lược và thực thi với sở thích là động lực của chiến lược, để chúng ta không phải làm những việc không phù hợp hoặc yêu cầu chúng ta phải dừng lại, học một kỹ năng mới và sau đó phải bắt đầu lại. Tư duy nhị phân có hại cho động lực của bạn bởi vì nó có xu hướng dẫn đến thiếu hành động và có thể hạn chế dòng tiền của bạn về cơ hội.

Ảnh hưởng đến Rủi ro: Gánh nặng nhận thức

Gánh nặng nhận thức là một chi phí không được tính đến.

Điều này không được dạy trong trường kinh doanh bởi vì có những nhóm tồn tại để xử lý từng thành phần của doanh nghiệp. Ví dụ, nhóm kế toán tạo ra các báo cáo mà sau đó họ xem xét và cập nhật. Tương tự với nhóm tiếp thị. Khi bạn là một chủ doanh nghiệp nhỏ, bạn thường là toàn bộ nhóm hoặc người đưa ra quyết định cuối cùng. Mỗi trách nhiệm bổ sung trở thành một gánh nặng mà bạn phải mang theo.

Vậy khi nào bạn nên tính đến chi phí bổ sung này? Dưới đây là một số ví dụ:

Khi bạn thuê một công ty tiếp thị và họ nói với bạn rằng chi phí là 2.500 đô la mỗi tháng, đó không phải là chi phí đầy đủ. Chúng ta cần tính đến thời gian bạn sẽ phải dành để suy nghĩ về nó cũng như gánh nặng bổ sung đó có thể khiến bạn rời xa các khoản đầu tư hoặc hoạt động khác.

Có rất nhiều thông tin chung về nợ. Một số người, như chuyên gia tài chính Dave Ramsey, nói rằng không bao giờ mang nợ. Những người khác có thể nói với bạn rằng hãy luôn sử dụng đòn bẩy và lập luận bằng lý lẽ dựa trên toán học. Điều bị bỏ qua là gánh nặng nhận thức của việc phải suy nghĩ về khoản nợ. Đối với một số người, họ sẽ mất ngủ vì nó và bị đóng băng xung quanh việc thêm các quyết định mới. Điều đó có nghĩa là chi phí không phải là sáu phần trăm mỗi năm, mà là sáu phần trăm cộng với chi phí mất ngủ và mất bất kỳ lợi nhuận nào từ các quyết định mà họ phải từ bỏ. Vì vậy, có lẽ

chi phí thực tế là khoảng 12 đến 16 phần trăm. Điều đó rất quan trọng cần biết khi thực hiện phép tính để xác định xem lợi nhuận từ khoản nợ có đáng giá hay không.

Rủi ro liên quan đến việc bỏ qua sở thích so với tư duy nhị phân liên quan đến gánh nặng nhận thức là chúng ta bị mắc kẹt trong suy nghĩ rằng có một cách đúng và một cách sai, khiến chúng ta mang gánh nặng nhận thức to lớn này và đình trệ mọi tiến độ. Nói cách khác, khi chúng ta không xác định chính xác liệu điều gì đó là sở thích hay nhị phân (đúng hay sai) và chỉ mặc định nó là nhị phân. Sau đó, chúng ta dành hàng giờ, hàng ngày hoặc hàng tuần trong một vòng xoáy cố gắng tìm ra "câu trả lời đúng" mà không đạt được bất kỳ tiến bộ nào.

Bất kỳ chủ doanh nghiệp nào được đào tạo kinh doanh theo truyền thống (các trường kinh doanh, huấn luyện viên) có lẽ dành nhiều thời gian để xây dựng các bảng tính phức tạp để theo dõi chi phí và chi tiêu. Hầu hết họ làm điều này đơn giản bởi vì đó là những gì họ được dạy. Nhưng những bảng tính này - và thực sự, toàn bộ cách suy nghĩ này - thường không tính đến gánh nặng nhận thức hoặc lượng sức mạnh não bộ mà bạn sẽ cần tiêu thụ để thực thi chiến lược.

Khi bỏ qua gánh nặng nhận thức, chúng ta sẽ bỏ qua rất nhiều chi phí quan trọng không liên quan đến tài chính, bao gồm chi phí cho băng thông, chi phí bị đình trệ hoàn toàn và chi phí cạn kiệt năng lực nhận thức. Tất cả những yếu tố liên quan đến gánh nặng nhận thức này chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến dòng tiền của bạn.

Nếu bạn giảm chi phí gánh nặng nhận thức, nó sẽ trở thành chi phí chìm có thể được thu hồi và phân bổ lại ở nơi khác hoặc vào một thứ gì đó có lợi nhuận hơn, đưa bạn đến gần hơn với những gì quan trọng nhất.

Ảnh hưởng đến các lựa chọn: Bỏ lỡ các giải pháp hiệu quả hơn

Khi bạn suy nghĩ theo kiểu nhị phân, bạn đang chơi một trò chơi đúng và sai. Rõ ràng là việc xem xét hẹp một vấn đề có thể khiến chúng ta bỏ lỡ một loạt các giải pháp tiềm năng - những giải pháp

phù hợp hơn với các vấn đề cụ thể mà chúng ta đang gặp phải - nhưng chúng ta vẫn làm điều đó. Chúng ta được định hình và điều kiện để phấn đấu cho sự chính xác, nhưng hãy mở rộng suy nghĩ của chúng ta để kết hợp một sắc thái khác: sự đầy đủ.

Vậy, sự đầy đủ là gì? Tôi nghĩ cách giải thích đơn giản nhất là bằng một ví dụ: Hãy xem xét tài khoản ngân hàng của bạn. Giả sử bạn đang cố gắng đối chiếu tài khoản ngân hàng trong một phần mềm tài chính như QuickBooks và bạn nhận thấy rằng sao kê ngân hàng hiển thị 100 đô la nhưng phần mềm hiển thị 99 đô la. Từ quan điểm chính xác, bạn chỉ sai lệch 1 đô la. Ai quan tâm đến sự khác biệt 1 đô la? Hãy bỏ qua và tiếp tục - cuộc sống quá ngắn, sau tất cả.

Trước khi chúng ta bỏ qua và tiếp tục, sự đầy đủ buộc chúng ta phải mở rộng phân tích của mình để nhìn xa hơn sự khác biệt về số dư và đặt câu hỏi: chúng ta đã nắm bắt tất cả các giao dịch chưa? Sự khác biệt 1 đô la đó thực sự có thể bao gồm 3.000 giao dịch bù trừ lẫn nhau thành sự khác biệt 1 đô la. Và, khi chúng ta thêm tất cả những giao dịch đó, chúng ta nhận thấy rằng chúng ta đã kiểm được nhiều hơn so với những gì chúng ta nhận thức được và cũng đã chi tiêu nhiều hơn.

Sự hiểu biết thêm mà bạn có được từ việc nhìn thấy toàn bộ bức tranh về số tiền bạn đã kiểm được và chi tiêu có thể thay đổi đáng kể suy nghĩ của bạn theo cách mà sự khác biệt 1 đô la có thể không làm được. Vì vậy, sự thay đổi trong những khoảnh khắc khi chúng ta nhận ra suy nghĩ nhị phân là tạm dừng và hỏi: Tôi đã xem xét tất cả các giải pháp khả thi chưa?

Nếu câu trả lời là "không" và chúng ta cam kết với một định hướng dẫn đến nỗ lực ít nhất với rủi ro thấp nhất và nhiều lựa chọn nhất, thì chúng ta buộc phải biên soạn một danh sách đầy đủ, hết khả năng của mình, về tất cả các giải pháp tiềm năng.

Sau khi chúng ta có một danh sách đầy đủ, chúng ta có thể áp dụng xác suất thành công cho mỗi kết quả tiềm năng để xác định lựa chọn có xác suất thành công cao nhất (khái niệm này được gọi là Giá trị kỳ vọng).

Bạn thấy đấy, rủi ro trong khung nhị phân, suy nghĩ đen trắng, có hoặc không, là chúng ta tình cờ đưa ra một câu trả lời. Ví dụ, do

định kiến gần đây, chúng ta có thể tin rằng cách ai đó nói với chúng ta để giải quyết một vấn đề vào tuần trước là cách duy nhất để giải quyết nó. Và chúng ta bị ám ảnh bởi điều đó. Nhưng điều đó tương đương với việc mù quáng tìm kiếm một cây kim trong đồng cỏ khô. Có thể chúng ta may mắn và tình cờ tìm được giải pháp tốt nhất, nhưng có lẽ là không. Chúng ta có xu hướng thất bại nhiều hơn thành công bởi vì chúng ta không nhìn thấy mọi giải pháp khả thi. Nhưng khi chúng ta nhìn thấy mọi giải pháp khả thi, chúng ta đang thiên vị lựa chọn một cách cố hữu.

Lập kế hoạch cho trò chơi của bạn:

- Sự yêu thích của chúng ta trong việc suy nghĩ theo kiểu nhị phân hạn chế khả năng đánh giá đúng nhu cầu của chúng ta.
- Việc đưa vào sở thích cụ thể của chúng ta trong mọi quyết định tài chính đảm bảo con đường rõ ràng hơn đến những gì chúng ta muốn.
- Khi bị mắc kẹt trong suy nghĩ nhị phân, chúng ta thêm gánh nặng nhận thức và gây áp lực lên động lực và hiệu quả của chúng ta trong việc đạt được mục tiêu.

MỆNH LỆNH CHẮC CHẴN #3:

MỌI QUYẾT ĐỊNH ĐỀU CÓ NHỮNG GIAO THƯƠNG VÔ HẠN

Có hai bài học chính từ Nguyên tắc này.

Thứ nhất, tài nguyên là có hạn. Việc đầu tư tiền vào một sáng kiến sẽ loại bỏ vô số cơ hội đầu tư khác. Hơn nữa, việc dành thời gian hoặc năng lượng cho một sáng kiến sẽ loại bỏ vô số sáng kiến khác mà chúng ta có thể dành cùng thời gian hoặc năng lượng đó.

Sự méo mó nhận thức khiến phần lớn chúng ta khó có thể hiểu được khái niệm vô hạn và, như Virginia Satir đã khẳng định, "chúng ta thường thích sự chắc chắn của đau khổ hơn là sự đau khổ của bất định." Vì vậy, khi đối mặt với cơ hội đầu tư, chúng ta có thể có xu hướng cho rằng, "Mình phải đầu tư ngay bây giờ vì cơ hội này sẽ không xuất hiện lần nữa." Và, bằng cách đó, chúng ta đã khóa chặt vốn của mình và không thể tham gia vào các cơ hội khác.

Cho dù bạn có thể hình dung ra điều đó ở vị trí hiện tại trong cuộc sống hay không, trên thực tế, có vô số cơ hội đầu tư khác. Có vô số cách bạn có thể dành thời gian và năng lượng của mình. Vì vậy, chúng ta phải kiềm chế cho đến khi chúng ta có được sự rõ ràng rằng quyết định phân bổ tài nguyên mà chúng ta đưa ra mang lại khả năng cao nhất để đưa chúng ta đến gần hơn với những gì chúng ta muốn với ít nỗ lực và rủi ro nhất, đồng thời để lại nhiều lựa chọn nhất.

Thứ hai, chúng ta cần ngừng cho phép bản thân trở thành nạn nhân trong chính doanh nghiệp và cuộc sống của mình. Ví dụ, tôi nói chuyện với rất nhiều chủ doanh nghiệp nói rằng, "Tôi là một người

có tầm nhìn, vì vậy tôi chỉ cần ai đó điều hành doanh nghiệp trong khi tôi làm những việc có tầm nhìn của mình." Nếu bạn tách biệt bản thân khỏi toàn bộ phần nào đó của doanh nghiệp hoặc cuộc sống, bạn sẽ không bao giờ hiểu đầy đủ hậu quả của hành động của mình và sẽ không thể nhìn thấy những sự giao thương tồn tại trong đó.

Giả sử, ví dụ, bạn quyết định chỉ muốn tập trung vào tiếp thị và bán hàng và không muốn tham gia vào tài chính (tương đương trong cuộc sống cá nhân của bạn là bạn chỉ muốn kiếm tiền nhưng bạn không muốn chịu trách nhiệm chi tiêu tiền và bạn yêu cầu vợ/chồng mình sở hữu tất cả những điều đó mà không có bạn). Điều bạn thực sự đang làm là thiết lập cho người làm tài chính (hoặc vợ/chồng bạn) trở thành kẻ phản diện, và bạn trở thành nạn nhân.

Ý tưởng cho rằng bạn có thể điều hành một doanh nghiệp mà không phải là một phần của khía cạnh tài chính của nó thật không thực tế, và đó là cách bạn kết thúc trong một vòng lặp tự làm nạn nhân nghe giống như, "Tôi chỉ kinh doanh vì tôi muốn làm những việc thú vị! Tôi không biết rằng tôi cũng phải đối phó với tiền." Nhưng khi bạn bán hàng, bạn thu tiền. Đó là kết quả tài chính của hành động của bạn. Và chúng ta mắc kẹt trong tiếp thị. Chúng ta muốn tiếp thị nhiều hơn để bán được nhiều hàng hơn, nhưng những khoản bán hàng đó sau đó sẽ vào tài khoản ngân hàng của chúng ta. Vậy làm sao chúng ta có thể bỏ qua tài chính?

Chúng ta không thể. Không có cách nào để tách biệt các quyết định kinh doanh của bạn khỏi các quyết định tài chính của bạn. Chúng là một và giống nhau, gắn bó chặt chẽ với nhau. Và một trong những lý do hàng đầu mà chúng ta cần ghi nhớ điều này là khi chúng ta không làm như vậy, chúng ta có nguy cơ đưa ra các quyết định kinh doanh có hậu quả tài chính mà chúng ta không ngờ tới. Việc chia nhỏ một cách phi thực tế các quyết định kinh doanh của chúng ta khỏi những quyết định thúc đẩy tài chính của chúng ta có thể khiến chúng ta phải đối mặt với kết quả mà chúng ta không chuẩn bị.

Ảnh hưởng đến Nỗ lực: Thời gian của tôi quá quý giá.

Một cách phổ biến để hiệu ứng này thể hiện là giả định rằng thời gian của bạn "quá quý giá". Giả định đó thường khiến bạn nghĩ rằng một số nhiệm vụ không phù hợp với bạn, hoặc các dự án và nhiệm vụ đơn giản với bạn là lãng phí thời gian, năng lượng và nguồn lực. Nhưng liệu thời gian của bạn thực sự có giá trị như vậy? Bởi vì nếu giả định đó sai, bạn đang trao đổi tiền lấy thời gian và nghĩ rằng điều đó giúp bạn tiến gần hơn đến mục tiêu của mình, trong khi thực tế nó đang đẩy bạn ra xa hơn. Và do đó, bằng cách làm việc sai, bạn đã phân bổ nỗ lực của mình một cách không chính xác.

Đây là những gì tôi thường thấy khi xem xét các doanh nghiệp nhỏ: Chủ sở hữu và lãnh đạo đã thuê ngoài rất nhiều nhiệm vụ của họ dưới danh nghĩa "thời gian của tôi quá quý giá" nhưng thực sự lý do chỉ đơn giản là "Tôi không thích (chèn nhiệm vụ)". Sau đó, khi chúng ta xem xét lợi nhuận của doanh nghiệp, họ chỉ kiếm đủ sống - hoặc tệ hơn, họ đang lỗ tiền, tháng này qua tháng khác, năm này qua năm khác.

Vậy, hãy cùng thảo luận về cách đánh giá thực sự giá trị thời gian của bạn trong doanh nghiệp. Lấy lợi nhuận cộng với lương của bạn và chia cho số giờ bạn làm việc. Ví dụ: nếu lợi nhuận cộng với lương của bạn là 100.000 đô la và bạn làm việc 2.000 giờ mỗi năm, thì giá trị thời gian của bạn là 50 đô la một giờ ($100.000 \text{ đô la} / 2.000 \text{ giờ}$). Nếu lợi nhuận cộng với lương của bạn là số âm, giả sử -50.000 đô la, và bạn làm việc 2.000 giờ, thì mỗi giờ bạn làm việc là -25 đô la.

Tuy nhiên, trong nhiều nhóm tư vấn và trên mạng xã hội, bạn có thể tìm thấy những lời khuyên cường điệu như, "Bất cứ điều gì dưới 200 đô la / giờ nên được thuê ngoài vì thời gian của bạn quá quý giá." Nhưng nếu bạn tính toán và mức lương theo giờ của bạn là khoảng 50 đô la hoặc -25 đô la như trong các ví dụ trên, thì bạn có thể muốn xem xét lại các nhiệm vụ bạn đang thuê ngoài với chi phí cao hơn mức lương theo giờ hiệu quả của bạn.

Bây giờ bạn có thể đang trải qua phản ứng trực giác này: Dan, bạn có đang nói rằng tôi bây giờ cần phải lấy lại tất cả những nhiệm vụ mà tôi ghét?

Và câu trả lời là: tùy thuộc.

Nếu bạn đang lỗi tiền và thuê ngoài một loạt các nhiệm vụ mà bạn có khả năng và năng lực để xử lý, thì bạn có thể muốn xem xét việc lấy lại những nhiệm vụ đó.

Tuy nhiên, đó không phải là vấn đề chính.

Vấn đề là đặt một câu hỏi tốt hơn và sâu sắc hơn: Làm cách nào tôi có thể tận dụng thời gian rảnh rỗi của mình để có được lợi nhuận tốt hơn?

Nói cách khác, dữ liệu cho thấy bạn đang nỗ lực quá nhiều vì bạn không làm việc với những nhiệm vụ mang lại lợi thế cao nhất trong doanh nghiệp của bạn (bởi vì nếu bạn làm, bạn sẽ có mức lương theo giờ cao hơn).

Vấn đề không nhất thiết là phải đảm nhận nhiều nhiệm vụ hơn. Vấn đề là kiểm tra giả định của bạn về giá trị thời gian của bạn. Nó có thể có nghĩa là nhiều nhiệm vụ hơn trong ngắn hạn, nhưng cuối cùng, bạn cần thiết kế một hệ thống tốt hơn để bạn có được lợi nhuận cao hơn từ khoản đầu tư của mình.

Có thể rất tổn kém về mặt cảm xúc khi nhận ra đột ngột rằng thời gian của chúng ta, được đo bằng con số, không "có giá trị" như chúng ta từng nghĩ. Vì vậy, tôi muốn thừa nhận rằng đối với nhiều người, điều này có thể rất kích hoạt.

Và tôi muốn nhấn mạnh rằng sự đánh đổi là vô hạn và đang phát triển. Do đó, phục hồi và phân bổ lại tài nguyên là một trò chơi liên tục, không phải là một nỗ lực một lần, thiết lập và quên đi. Tuy nhiên, mục tiêu cuối cùng là phần thưởng tối thượng: nỗ lực của bạn phù hợp với công việc sẽ giúp bạn đạt được những gì bạn muốn nhanh nhất.

Ảnh hưởng đến Rủi ro: Không Hiểu Rõ Những Gì Bạn Thực Sự Đang Phấn Đấu

Rủi ro lớn nhất không phải là liệu chúng ta có đủ tiền hay không. Hoặc đủ thời gian, cho vấn đề đó.

Rủi ro lớn nhất là chúng ta không đạt được những gì chúng ta muốn từ cuộc sống của mình. Dừng lại.

Điều đó có nghĩa là chúng ta cần phải rõ ràng về mục tiêu thực sự của mình. Nếu không, những sự đánh đổi sẽ trở nên lệch lạc và hậu quả có thể rất nghiêm trọng (bạn sẽ càng xa mục tiêu của mình).

Hãy tưởng tượng bạn đang bị đuổi nước.

Điều đầu tiên bạn cần quyết định là gì?

Khi tôi đặt câu hỏi này tại các sự kiện diễn thuyết, câu trả lời chắc chắn là: làm sao để ngừng bị đuổi nước.

Nhưng nếu chúng ta đào sâu hơn một chút, đó không phải là điều đầu tiên bạn cần quyết định.

Điều đầu tiên chúng ta cần quyết định là chúng ta muốn sống sót. Tin hay không, có một lựa chọn, và tôi muốn nói là một lời tuyên bố, rằng chúng ta muốn sống sót. Và khi đưa ra lời tuyên bố đó, chúng ta sẽ khơi dậy ý chí sống và khai thác những nguồn lực cần thiết để tự trao cho mình khả năng cao nhất để ngoi lên khỏi mặt nước.

Tuy nhiên, nếu chúng ta chờ đợi quá lâu, những nguồn lực cần thiết để phục hồi có thể chuyển từ khả thi sang bất khả thi.

Tuy nhiên, rất nhiều lần, tôi thấy mọi người đang bị đuổi nước theo nghĩa bóng. Họ đang làm gì với thời gian của mình?

Họ đang nói về việc tự hoàn thiện bản thân.

Những người này thường đưa ra những câu nói như: "Cuộc sống quá ngắn ngủi cho điều này. Điều tôi thực sự muốn từ cuộc sống là (chèn lời tuyên bố về việc trở thành phiên bản tốt nhất của bản thân ở đây)."

Mặc dù những câu nói đó có thể đúng, nhưng sự đánh đổi của việc không có sự rõ ràng tuyệt đối về mục tiêu bạn đang theo đuổi là gì?

Vâng, theo nghĩa đen của việc bị đuối nước, thời gian chúng ta dành cho việc tự hoàn thiện bản thân có thể được sử dụng để ngoi lên khỏi mặt nước. Thay vào đó, chúng ta lại chìm sâu hơn và giờ đây cần nhiều nguồn lực hơn để ngoi lên khỏi mặt nước.

Điều tương tự cũng đúng theo nghĩa bóng. Khi chúng ta tuyên bố mình đang bị đuối nước (trong công việc, cuộc sống, mối quan hệ) và khi chúng ta chọn việc tự hoàn thiện bản thân hoặc đơn giản là theo đuổi sự rõ ràng tuyệt đối về mục tiêu mình đang theo đuổi, sự đánh đổi có lẽ là rủi ro lớn nhất: sự chắc chắn rằng chúng ta không đạt được những gì mình muốn từ cuộc sống.

Ảnh hưởng đến tính lựa chọn: Giảm độ tin cậy của hệ thống

"Khi bạn không lập kế hoạch, bạn đang lập kế hoạch để thất bại," hầu hết các bậc cha mẹ đều nói với con cái của họ. Câu nói này ngụ ý rằng sự tồn tại của một kế hoạch mang lại độ tin cậy. Độ tin cậy, theo định nghĩa của Merriam-Webster, là "mức độ mà một thí nghiệm, thử nghiệm hoặc quy trình đo lường mang lại kết quả giống nhau trong các lần thử nghiệm lặp lại." Nói cách khác, một thứ gì đó là đáng tin cậy nếu nó mang lại kết quả mong muốn (nghĩa là nó không thất bại).

Nếu bạn đã từng cố gắng làm điều gì đó sáng tạo, bạn sẽ biết rằng có rất nhiều điều chưa biết được và chưa biết được. Do đó, bất kỳ kế hoạch nào cũng phải đủ linh hoạt để thay đổi. Có lẽ câu nói cường điệu nên là, "Khi bạn không lập kế hoạch cho việc thất bại, bạn đang lập kế hoạch để thất bại."

Trong thực tế, mỗi bước trong một kế hoạch không có xác suất thành công 100% sẽ làm giảm độ tin cậy của toàn bộ kế hoạch. Ví dụ, giả sử chúng ta có một kế hoạch ba bước.

Độ tin cậy của kế hoạch là tích của xác suất thành công của mỗi bước. Để giải thích điều đó theo cách dễ hiểu, giả sử xác suất thành công cho mỗi bước như sau:

Bước 1: Xác suất thành công 100%

Bước 2: Xác suất thành công 80%

Bước 3: Xác suất thành công 100%

Vậy xác suất thành công của toàn bộ kế hoạch là bao nhiêu? Đó là 80%. Kết quả này được tính bằng cách nhân mỗi bước với nhau: $100\% \times 80\% \times 100\% = 80\%$.

Điều này chứng minh rằng bất kỳ bước nào trong quy trình có xác suất thành công dưới 100% sẽ làm giảm độ tin cậy tổng thể của kế hoạch.

Để minh họa rõ hơn, nếu chúng ta thêm một bước thứ tư với xác suất thành công là 50%, độ tin cậy tổng thể của kế hoạch sẽ giảm xuống còn 40%.

Kết quả này được tính như sau: $100\% \times 80\% \times 100\% \times 50\% = 40\%$.

Vì vậy, ngay cả khi chúng ta thêm một bước thứ năm với xác suất thành công là 100%, độ tin cậy tổng thể vẫn ở mức 40%. Chúng ta có thể thêm năm bước nữa, mỗi bước đều có xác suất thành công là 100%, và đoán xem, kế hoạch tổng thể vẫn sẽ ở mức 40%.

Vậy điểm mấu chốt là gì? Chúng ta nghĩ rằng mình cần một kế hoạch, vì vậy chúng ta xây dựng một kế hoạch rất chi tiết và điều đó làm dịu đi nỗi lo lắng của chúng ta (trong thời điểm hiện tại).

Nhưng nếu bất kỳ bước nào trong quy trình không có xác suất thành công là 100%, thì chúng ta đã tạo ra một kế hoạch có xác suất thành công dưới 100%.

Trên thực tế, mỗi bước bạn đi xuống danh sách thường có xác suất thành công dưới 100%. Vì vậy, mỗi bước bạn thêm vào sẽ làm giảm xác suất thành công.

Chúng ta đã xây dựng một kế hoạch cứng nhắc, hạn chế sự linh hoạt của chúng ta bởi vì đó là kế hoạch chúng ta đã tạo ra - vì vậy tất nhiên chúng ta phải tuân theo nó. Tuy nhiên, điều chúng ta thực sự đã làm là tăng khả năng tự đưa mình vào thất bại.

Lựa chọn thay thế là gì? Đơn giản là, chúng ta phải thừa nhận rằng bất kỳ bước nào có xác suất thành công dưới 100% phải linh hoạt để thay đổi. Và khi làm như vậy, khi chúng ta tiếp cận từng bước, chúng ta xem xét tất cả các khả năng (sự đánh đổi) mà chúng ta có thể tận dụng để có thể lựa chọn phương án có xác suất thành công cao nhất.

Lập kế hoạch cho trò chơi của bạn:

- Các quyết định không thể tồn tại trong một khoảng trống bởi vì quyết định đầu tư một nguồn lực sẽ loại bỏ vô số lựa chọn khác.
- Chúng ta phải rõ ràng về mục tiêu thực sự của mình, nếu không chúng ta sẽ không thể đánh giá chính xác sự đánh đổi.
- Thiết kế một "kế hoạch chống thất bại" có thể hạn chế các lựa chọn của chúng ta và đưa chúng ta vào thất bại. Bất cứ khi nào có thể, hãy giữ mọi lựa chọn mở để bạn có thể đánh giá tất cả các lựa chọn thay thế từng bước một.

LỜI CẦU NGUYỆN CHO SỰ CHẮC CHẴN #4:

QUYẾT ĐỊNH KINH DOANH NÊN CÓ LỢI NHUẬN KHÔNG ĐỐI XỨNG

Hãy giơ tay nếu bạn là một tay cờ bạc. Bàn craps không phải là sở trường của bạn? Có lẽ bạn là một người chơi poker hơn.

Sự thật đơn giản là kinh doanh về cơ bản là cờ bạc và chúng ta về cơ bản nhận 100% hoa hồng. Nhưng chúng ta không muốn thừa nhận điều đó bởi vì bạn bè và gia đình của chúng ta sẽ nghĩ gì? Họ có thể soi xét chúng ta nhiều hơn nếu họ nghĩ rằng chúng ta có vấn đề cờ bạc thực sự, đặc biệt là khi mức lương của chúng ta có thể không thể đoán trước.

Cho dù bạn thông minh hay tởm đến đâu, nếu bạn là một doanh nhân, bạn là một tay cờ bạc. Bạn sẽ phải đặt nhiều hơn một vài cược khi bạn tiếp tục, và tin hay không, có những cách để đánh giá những cược này và xác định xem chúng có đáng giá hay không.

Tuy nhiên, câu hỏi chúng ta phải dừng lại và tự hỏi chính mình là liệu những cược này có đưa chúng ta đến gần hơn với những gì chúng ta muốn mà không phải gánh quá nhiều rủi ro hay không. Bạn có thể tự hỏi, "Tôi nên đặt giới hạn ở đâu?"

Nếu không thực sự hiểu rủi ro và sự đánh đổi, có lẽ đó là một câu hỏi không thể trả lời.

Bạn có thực sự đủ khả năng để đánh bạc số tiền thuê nhà? Bản năng cho chúng ta biết rằng tiền không phải là vô hạn. Có sự đánh đổi. Khi chúng ta đặt cược vào một cơ hội, nó sẽ loại bỏ vô số cược khác mà chúng ta có thể đã đặt. Nhưng chúng ta không nghĩ như vậy. Chúng ta bị mắc kẹt trong những sai lệch nhận thức như suy

nghĩ tất cả hoặc không có gì. Hoặc khái quát hóa quá mức. Hoặc so sánh bản thân với những kẻ ngốc thành công quá mức như Gary. Hậu quả của điều này là rất khủng khiếp.

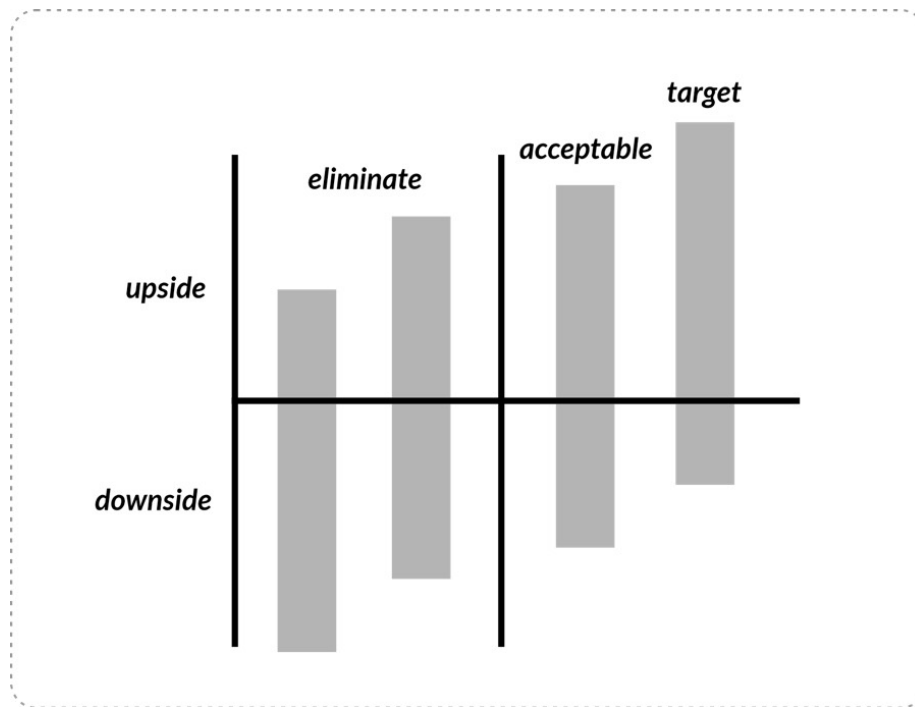
Đó là lý do tại sao chúng ta phải suy nghĩ theo khái niệm bất đối xứng. Theo định nghĩa của Merriam-Webster, bất đối xứng có nghĩa là "có hai mặt hoặc hai nửa không giống nhau: không đối xứng."

Liên quan đến rủi ro bất đối xứng, có hai mặt: bất đối xứng giảm và bất đối xứng tăng. Khi bạn có bất đối xứng giảm, điều đó có nghĩa là rủi ro của kết quả xấu lớn hơn rủi ro của kết quả tốt. Ngược lại, bất đối xứng tăng thể hiện rủi ro của kết quả xấu nhỏ hơn rủi ro của kết quả tốt. Theo thông lệ, khi thuật ngữ này được sử dụng trong tài chính, mọi người nghĩ đến bất đối xứng theo bội số - nghĩa là một cược bất đối xứng tăng sẽ có nghĩa là lợi nhuận tiềm năng vượt xa rủi ro tiềm ẩn.

Tuy nhiên, đó là một mô hình kỳ lạ trong các vòng tròn kinh doanh. Nhiều doanh nhân đang đặt cược nơi, tốt nhất, rủi ro bằng với phần thưởng và, tệ nhất, rủi ro tương đương với đất cháy trong khi phần thưởng là lợi nhuận khiêm tốn.

Đã đến lúc phá vỡ mô hình đó.

Như minh họa trong sơ đồ, chúng ta muốn loại bỏ rủi ro bất đối xứng giảm và, thẳng thắn mà nói, rủi ro nơi lợi nhuận và rủi ro bằng nhau. Điều đó có nghĩa là chúng ta chỉ để lại bất đối xứng tăng (và lý tưởng là một lợi nhuận tiềm năng đáng kể).



Để làm được điều đó, trước tiên chúng ta phải gỡ bỏ bức màn che phủ chiến lược. Thuật ngữ chiến lược là một con sói đội lốt cừu. Nó cho phép chúng ta che giấu những gì chúng ta thực sự đang làm - chúng ta đang đặt cược. Và khi bạn đặt cược, bạn đang đánh bạc. Bây giờ, đánh bạc có ý nghĩa tiêu cực trong bối cảnh kinh doanh vì chúng ta biết, tại sòng bạc, nhà cái thắng nhiều hơn là thua. Và chắc chắn, chúng ta thông minh hơn thế, phải không? Chúng ta sẽ không muốn nói với bạn bè, gia đình, khách hàng và vợ/chồng rằng chúng ta là những con bạc chuyên nghiệp, vì họ có thể nghĩ rằng chúng ta điên.

Nhưng, than ôi, dữ liệu cho thấy rằng hầu hết các doanh nghiệp không tồn tại quá năm năm và thậm chí ít hơn nữa tồn tại quá 10 năm.

Vì vậy, chúng ta đang đối mặt với thực tế rằng những gì chúng ta gọi là chiến lược thực sự là một canh bạc. Bây giờ, chỉ vì đó là một canh bạc không có nghĩa là chúng ta đã không thực hiện công việc cần thiết để biện minh cho chi phí, nhưng một khi chúng ta thừa nhận rủi ro, chúng ta thực sự đang xem xét nguyên nhân của nó để tự phản ánh sâu hơn.

Để làm cho mọi thứ thêm phức tạp, tiền, như bất kỳ bậc cha mẹ nào cũng sẽ nhanh chóng nhận xét, "không mọc trên cây." Tiền là một nguồn lực khan hiếm. Nó thường phải được kiểm được, và nó không phải là vô hạn. Chúng ta không thể đơn giản đầu tư vào một số lượng không giới hạn các cơ hội bởi vì chúng ta không có số tiền không giới hạn cũng như không có thời gian không giới hạn để kiếm được số tiền đó.

Điều đó có nghĩa là nếu chúng ta đặt cược tiền vào một sáng kiến, điều đó có khả năng hạn chế khả năng đặt cược của chúng ta vào một sáng kiến khác.

Có hai tiêu chí chính cho một canh bạc đáng giá:

Thứ nhất, lợi nhuận tiềm năng lớn hơn rủi ro tiềm ẩn đáng kể. Những doanh nhân giỏi nhất luôn tìm kiếm những canh bạc bất đối xứng. Đây là một phiên bản mở rộng của Jeff Bezos về rủi ro:

Với xác suất 10% để thu về 100 lần lợi nhuận, bạn nên đặt cược đó mọi lúc. Nhưng bạn vẫn sẽ sai 9 lần trong 10 lần. Chúng ta đều biết rằng nếu bạn vung gậy để đánh bóng bay, bạn sẽ bị trượt nhiều lần, nhưng bạn cũng sẽ đánh được một số cú home run. Tuy nhiên, sự khác biệt giữa bóng chày và kinh doanh là bóng chày có phân phối kết quả bị cắt ngắn. Khi bạn vung gậy, bất kể bạn kết nối với quả bóng tốt như thế nào, số lần chạy tối đa bạn có thể nhận được là bốn. Trong kinh doanh, thỉnh thoảng, khi bạn bước lên tấm ván, bạn có thể ghi được 1.000 điểm.

Nói cách khác, chủ doanh nghiệp cần đặt cược nơi lợi nhuận tiềm năng lớn hơn nhiều so với rủi ro tiềm ẩn.

Thứ nhất, chúng ta không thể mạo hiểm phá sản hoàn toàn. Nói cách khác, chúng ta phải chấp nhận được kết quả tồi tệ nhất.

Bạn sẽ chọn chơi oẳn tù tì hay chơi trò chơi Nga? Cả hai đều là trò chơi may rủi (chủ yếu). Chỉ có một trò chơi mang rủi ro khiến bạn không thể thoát khỏi khi thua (trừ khi bạn chơi một phiên bản oẳn tù tì mà tôi chưa biết).

Đừng đặt cược mà có khả năng phá hủy doanh nghiệp, tài chính, mục tiêu hoặc cuộc sống của bạn nói chung. Nếu bạn liều lĩnh chơi trò chơi Nga, kết quả tồi tệ nhất là bạn mất mạng. Không có cơ hội thứ hai nếu bạn thua cuộc. Đó sẽ là vấn đề lớn nhất khi chọn chơi trò chơi này.

Và một điều cần lưu ý khác, nếu bạn chơi trò chơi Nga, đó là tần suất chơi ảnh hưởng đến tỷ lệ thắng như thế nào. Chắc chắn, bạn có thể bóp cò một lần, hai lần, thậm chí ba lần và vẫn ổn. Nhưng càng chơi nhiều, nguy cơ thua cuộc thảm hại càng cao.

Lưu ý về tần suất chơi: trong một trò chơi Nga tiêu chuẩn, hoàn toàn ngẫu nhiên, bạn sẽ thắng năm lần trong sáu lần hoặc 83,3% thời gian. Nếu 100 người chơi trò chơi này, 83% trong số họ có thể sẽ sống sót, nhưng nếu bạn cố gắng chơi trò chơi này 100 lần, rất khó để bạn sống sót qua vòng thứ sáu.

Nói một cách dễ hiểu hơn, hãy thử tưởng tượng một đêm tại bàn roulette thông thường. Mỗi vòng, bạn đặt cược. Về mặt logic, khi biết tỷ lệ nhà cái thắng, bạn phải nhận thức được rủi ro khi bạn "tất tay". Nếu bạn thua, bạn sẽ thua lớn. Nhưng bạn đã đặt cược của mình lên bàn. Vì vậy, bạn phải chấp nhận kết quả tồi tệ nhất có thể xảy ra từ quyết định bạn đã đưa ra.

Chúng ta không có xu hướng suy nghĩ theo khái niệm thắng thua mà thay vào đó là xác suất của kết quả tổng thể. Đây cũng là lý do tại sao một số người luôn dường như chiến thắng trong khi những người khác thì không. Những người chiến thắng thường xuyên thực sự thua nhiều hơn. Họ chỉ đặt cược bất đối xứng hơn với rủi ro thấp so với lợi nhuận trong khi hầu hết mọi người đặt cược đối xứng hơn hoặc đặt cược nơi lợi nhuận bằng với rủi ro.

Sau khi chúng ta đã suy nghĩ kỹ về những giả định này và tạo ra một vị trí tinh thần cho chúng trong tương lai, chúng ta có thể bắt đầu thực hiện một số bước cụ thể hơn để quyết định những thứ thực tế (và tình huống, chắc chắn và sự giàu có) mà chúng ta muốn đạt được và tài trợ.

Mặc dù tôi đồng ý với Jeff Bezos trong việc đặt cược 10% để có khả năng nhận được lợi nhuận gấp 100 lần, nhưng đó chỉ là một quyết định khôn ngoan khi 10% không khiến bạn bị loại khỏi cuộc chơi hoàn toàn.

Bây giờ, như tôi đã nói ở trên, rủi ro lớn nhất là rủi ro mà chúng ta không đạt được những gì chúng ta muốn trong cuộc sống. Để phân tích sâu hơn, chúng ta phải thừa nhận rằng những gì chúng ta muốn không nhất thiết chỉ là tiền. Có những "loại tiền tệ" khác cần xem xét, bao gồm nhưng không giới hạn ở: thời gian, ảnh hưởng, năng lượng và danh tiếng.

Do đó, khi chúng ta đánh giá sự bất đối xứng, chúng ta cần phải dựa vào loại tiền tệ nào mà chúng ta đang tối ưu hóa. Ví dụ, nếu loại tiền tệ chính của chúng ta là năng lượng và chúng ta nhận một khách hàng mang lại nhiều tiền với ít rủi ro tài chính nhưng lại hút hết năng lượng của chúng ta, chúng ta đã tham gia vào một thỏa thuận bất đối xứng về mặt tiêu cực.

Ảnh hưởng đến Nỗ lực: Đảm bảo Bạn Phải Làm Việc Cho Đến "Tuổi Nghỉ Hưu"

Câu trả lời phổ biến nhất mà tôi nhận được khi tôi hỏi ai đó lý do tại sao họ muốn bắt đầu kinh doanh là: tự do. Khi tôi đào sâu hơn, nó thường được mở rộng thành, "Tôi muốn có quyền lựa chọn làm việc với ai, khi nào tôi muốn."

Tôi hoàn toàn đồng ý với điều đó.

Đối với phần lớn mọi người, "làm việc theo cách của bạn" không khác gì việc nghỉ hưu. Nghĩa là, bạn có thể làm việc theo cách của mình bởi vì bạn không thực sự cần phải làm việc để duy trì lối sống của mình.

Thật đáng buồn, hầu hết mọi người đã thiết kế một hệ thống đảm bảo họ sẽ phải làm việc cho đến tuổi nghỉ hưu.

Nó đơn giản nhưng khó chấp nhận.

Khi tất cả các cạnh bạc của bạn có nhiều rủi ro hơn là lợi nhuận, bạn đã xây dựng một hệ thống với sự hỗn loạn được tích hợp sẵn.

Bạn có thể có những khoảng thời gian dòng tiền mạnh mẽ. Tuy nhiên, khi bạn lấy số tiền dư đó và đầu tư vào nhiều cạnh bạc có sự bất đối xứng về mặt tiêu cực, bạn đã tự kết án bản thân phải nỗ lực nhiều hơn để phục hồi.

Nhiều lần hơn tôi có thể nhớ, tôi đã nói chuyện với một chủ doanh nghiệp và họ nói với tôi rằng họ đang làm rất tốt với tất cả những sáng kiến mới tuyệt vời này sẽ giúp họ thoát khỏi doanh nghiệp. Sau đó, ba tháng sau, chúng tôi nói chuyện và họ gần như hết tiền và đang phải vật lộn. Tất cả động lực đều bị mất nên họ phải nỗ lực rất nhiều chỉ để trở lại điểm hòa vốn.

Thay đổi định hướng của bạn để thực hiện các canh bạc bất đối xứng về mặt tích cực không đảm bảo rằng bạn sẽ không trải qua vòng xoay dòng tiền tương tự. Tuy nhiên, nó đặt bạn vào vị trí tốt hơn nhiều để tránh bị phá sản đồng thời có những canh bạc có thể đưa bạn vào trạng thái nghỉ hưu dưỡng như chỉ sau một đêm.

Tác động đến rủi ro: Chúng ta chỉ không thể nhìn thấy nó

Hầu hết chúng ta chỉ đơn giản là không được kết nối để tự nhiên nhìn thấy sự bất đối xứng về mặt tích cực. Không phân xét. Tôi sẽ bao gồm chính mình trong tuyên bố đó, và tôi không cảm thấy xấu hổ về điều đó.

Tuy nhiên, hầu hết chúng ta không muốn nghĩ rằng chúng ta là phần lớn.

Những người tự nhiên nhìn thấy nó hoặc tạo ra nó (ví dụ: Elon Musk) là một phần vô cùng nhỏ của dân số. Và điều đó ổn. Phần còn lại của chúng ta chỉ cần thừa nhận rằng đó là điểm mù và cố ý tìm kiếm sự bất đối xứng về mặt tích cực.

Rủi ro là chúng ta sẽ không. Và chúng ta sẽ không bởi vì chúng ta bị mù bởi định kiến của mình.

Để dàng hơn để hợp lý hóa một quyết định thông qua suy nghĩ tất cả hoặc không có gì, né tránh tổn thất, thiên vị neo đậu và vân vân. Và trong khi chúng ta làm điều đó, chúng ta sẽ hét lên từ nóc nhà rằng chúng ta đang đưa ra một quyết định hoàn toàn hợp lý và mọi người nên ủng hộ quyết định của chúng ta.

Vì vậy, điều rõ ràng là tác động đến rủi ro của việc vi phạm điều răn này là nhiều rủi ro hơn. Tuy nhiên, nó cần được gọi ra và lặp đi lặp lại một cách nhàm chán với hy vọng rằng bằng cách làm như vậy, bạn sẽ tạo ra đủ khoảng trống giữa mỗi quyết định để cố gắng

giải quyết định kiến của bạn và cho bản thân một cơ hội chiến đấu để đưa ra một quyết định bất đối xứng về mặt tích cực.

Tác động đến tính lựa chọn: Chế độ sinh tồn

Khi bạn chấp nhận quá nhiều rủi ro và các cạnh bạc không mang lại lợi nhuận, bạn sẽ tiêu hao tài nguyên. Khi bạn có tài nguyên hạn chế, bạn sẽ có lựa chọn hạn chế.

Bạn tự đưa mình vào chế độ sinh tồn.

Bây giờ đây là lúc ai đó sẽ lập luận rằng họ giỏi nhất khi lưng dựa vào tường. Và nếu điều đó là đúng, thì tôi khuyên bạn nên WWMJD: Michael Jordan sẽ làm gì?

Nếu bạn đã xem bộ phim tài liệu The Last Dance, bạn đã thấy những câu chuyện về Michael Jordan tạo ra kẻ thù để anh ta có ai đó để chống lại trong một trận đấu. Đó có thể là cách ai đó nhìn anh ta hoặc điều gì đó họ nói ra, khi thực tế họ không nhất thiết là kẻ thù. Điều cần nhớ là bạn không cần phải tự hủy hoại bản thân để tạo ra những kịch bản mang lại điều tốt nhất cho bản thân.

Nếu bạn biết rằng mình hoạt động tốt nhất khi có ít lựa chọn, hãy tự tạo ra tình huống đó cho bản thân mà không cần phải trải qua thất bại thực sự. Ví dụ, nếu bạn thấy mình làm việc hiệu quả hơn khi tài khoản ngân hàng của doanh nghiệp có ít tiền hơn, hãy chuyển số tiền đó vào một nơi mà bạn không thể nhìn thấy số dư và khó truy cập.

Khái niệm này là bảo vệ rủi ro tiềm ẩn. Nói cách khác, chúng ta đang chủ động sử dụng các công cụ và chiến lược để loại bỏ những điều tiêu cực. Và nếu bạn loại bỏ tất cả những điều tiêu cực, bạn sẽ chỉ còn lại những thứ bạn chấp nhận hoặc những thứ tốt đẹp.

Vì vậy, thay vì cố tình đẩy bản thân vào một góc mà bạn hết lựa chọn và hoạt động trong chế độ sinh tồn, hãy suy nghĩ về cách bạn có thể tạo ra động lực cần thiết để đạt được kết quả mong muốn mà không phải đối mặt với rủi ro đi kèm.

Lập kế hoạch cho trò chơi của bạn:

- Kinh doanh luôn là một canh bạc, nhưng khi bạn tiếp cận rủi ro một cách bất đối xứng, bạn sẽ có cái nhìn chính xác hơn về kết quả có thể xảy ra.
- Không có chiến lược nào để sử dụng khi đặt cược vào doanh nghiệp của bạn, nhưng lợi ích thường vượt trội hơn rủi ro trong suy nghĩ bất đối xứng.
- Rủi ro tài chính khi đánh cược vào các quyết định kinh doanh của bạn luôn hiện hữu; giảm thiểu rủi ro đến từ việc biết giới hạn của bản thân và dự đoán điều tồi tệ nhất.

“Bài kiểm tra lớn nhất về chuyên môn của bạn là bạn hiểu rõ những
giả định của mình như thế nào.”

—Kevin Ashton

“Những thứ bên ngoài không phải là vấn đề. Đó là cách bạn đánh
giá chúng. Điều mà bạn có thể xóa bỏ ngay bây giờ.”

PHẦN III

THUẬT TOÁN HỆ THỐNG HOẠT ĐỘNG

SỬ DỤNG CÁC THUẬT TOÁN TỐT HƠN

Một trong những đặc điểm của cách thức hoạt động của hầu hết các doanh nhân (bao gồm cả tôi) là chúng tôi thích sống trong trạng thái chiến lược và thực thi. Chúng tôi không thiếu ý tưởng muốn thực hiện. Chúng tôi nghiên cứu và động não hoặc chỉ đơn giản là bắt đầu làm việc.

Ngoài ra, chúng tôi bị internet tấn công với những thứ chúng ta "nên" làm hoặc "nên" tập trung vào. Đến nay, chúng ta đã hiểu những Lệnh của Sự Chắc Chắn:

Doanh nghiệp của chúng ta tồn tại để đưa chúng ta đến gần hơn với những gì chúng ta muốn; rằng chúng ta phải hiểu sự khác biệt giữa các câu hỏi có câu trả lời là "tùy thuộc" và các câu hỏi có thể được trả lời bởi Google; rằng mọi quyết định kinh doanh đều là một quyết định tài chính; và rằng chúng ta sẽ chỉ đặt cược khi lợi ích bất đối xứng.

Chính việc áp dụng nhất quán những Lệnh này cho phép chúng ta chơi trò chơi của mình tốt hơn và ngày càng nhận thức rõ hơn về những định kiến của mình.

Nhưng để hỗ trợ những Lệnh này, chúng ta cũng cần các công cụ (hoặc những gì tôi gọi là "thuật toán" để phù hợp với cấu trúc hệ điều hành) cho phép chúng ta áp dụng những Lệnh này trong một bối cảnh thực tế. Như chúng ta đã đề cập trong Chương 4, những người chiến thắng liên tục mang theo một hộp công cụ. Và nói chung, đó là một hộp công cụ mà họ đã thích nghi với tính cách và

ưu tiên độc đáo của mình. Hơn nữa, hộp công cụ này phải hỗ trợ những Lệnh của chúng ta.

Với mục đích đó, ba chương tiếp theo sẽ hướng dẫn bạn qua hộp công cụ mà tôi đã phát triển. Những công cụ này được chia thành ba loại: Khung, Bộ xử lý vấn đề và Nguyên tắc tăng trưởng.

Trong mỗi ba loại, bạn sẽ tìm thấy bốn công cụ:

1. Khung: các công cụ để cung cấp những quan điểm khác nhau để điều hướng cụ thể nếu chúng ta đang đến gần hơn với những gì chúng ta muốn trong khi phải đối mặt với các quyết định dựa trên sở thích.

- Khung Cha mẹ
- Khung Ủy viên
- Khung Hoài nghi chuyên nghiệp
- Khung Nhà đầu tư

2. Bộ xử lý vấn đề: các công cụ để đánh giá các sự đánh đổi có thể xảy ra và cho phép chúng ta tìm thấy sự bất đối xứng về lợi ích.

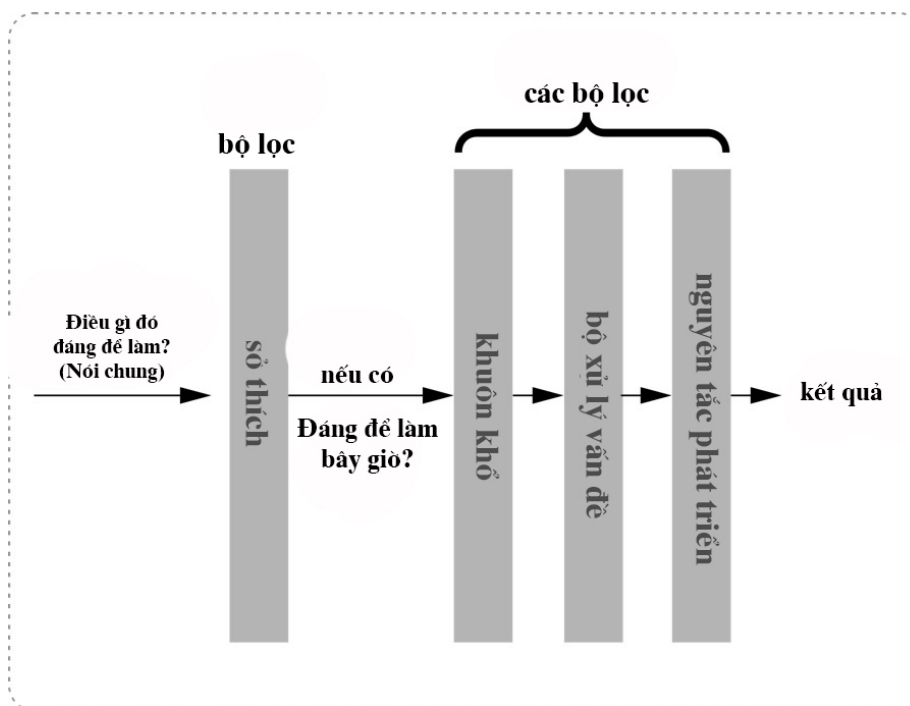
- Bốn Thấu Kính
- Không bao giờ tưới nước cho cỏ dại
- Tối ưu hóa, sau đó tối đa hóa
- Học theo kiểu T so với học theo kiểu I

3. Nguyên tắc tăng trưởng: các công cụ giải quyết vấn đề gần hơn so với nhiều hơn, hỗ trợ đánh giá các quyết định dựa trên sở thích, khám phá sự đánh đổi và tìm thấy sự bất đối xứng về lợi ích.

- Dựa vào lượng dữ liệu áp đảo
- Bước nhỏ giảm thiểu rủi ro
- Hãy xem xét Quy tắc Ba và Mười
- Chỉ mở rộng quy mô ở tỷ lệ tối ưu

Trước khi bạn bắt đầu sử dụng những công cụ này, có hai điều cần lưu ý.

Thứ nhất, như bạn có thể thấy trong sơ đồ dưới đây, đừng áp dụng những công cụ này trước khi bạn đã áp dụng bộ lọc ưu tiên. Khi áp dụng bộ lọc ưu tiên, bạn tự hỏi: Giải pháp này có giúp tôi tiến gần hơn đến mục tiêu ưu tiên của mình không?



Nếu câu trả lời là "có", chúng ta sẽ sử dụng các bộ lọc để đánh giá xem giải pháp đó có đáng để thực hiện ngay bây giờ không. Điều quan trọng là phải nhấn mạnh từ "ngay bây giờ". Tiền bạc và thời gian là những nguồn lực khan hiếm. Chúng ta có thể kết luận rằng một giải pháp sẽ giúp chúng ta tiến gần hơn đến mục tiêu ưu tiên của mình, nhưng khi so sánh với các giải pháp khác có tính bất đối xứng cao hơn, chúng ta nhận thấy rằng việc thực hiện nó ngay bây giờ không còn là con đường phù hợp nhất để tài trợ cho các ưu tiên của chúng ta một cách nhanh nhất.

Thứ hai, đây là những công cụ của tôi. Tôi đã phát triển chúng trong nhiều năm. Chúng đã phục vụ tôi rất tốt.

Đây có phải là một danh sách đầy đủ và cố định không? Không. Và tôi cũng không cố gắng tạo ra 12 công cụ.

Danh sách này đã được tinh chỉnh liên tục. Điều quan trọng nhất là tôi có những công cụ được sử dụng cho một mục đích cụ thể. Vì vậy, điều tôi hy vọng bạn nhận được từ phần này là những công cụ tôi đề xuất chỉ là điểm khởi đầu.

Hãy biến những công cụ này thành của riêng bạn. Và khi bạn gặp phải vấn đề trong hành trình đạt được sự chắc chắn về tài chính, hãy thực hiện một cuộc khai quật khảo cổ cá nhân.

Lập kế hoạch cho trò chơi của bạn:

1. Liệu tôi có áp dụng sai các công cụ cho cơ hội cụ thể?
2. Liệu tôi có bỏ qua việc sử dụng một số hoặc tất cả các công cụ?
3. Tôi cần phải tinh chỉnh những gì dựa trên những gì tôi biết hiện tại?

CÁC KHUÔN KHỔ

"Các khuôn khổ" giống như những chiếc kính khác nhau để bạn đeo khi xử lý vấn đề hoặc đưa ra quyết định, mỗi chiếc kính mang đến cho chúng ta một góc nhìn khác biệt về những gì chúng ta đang nhìn thấy. Việc áp dụng những khuôn khổ này hoạt động như một động lực ép buộc để đưa bạn thoát khỏi những sai lệch nhận thức như suy nghĩ tất cả hoặc không có gì hoặc khái quát hóa quá mức.

Quay trở lại Chương 1, chúng ta đã nói về các định kiến và tôi đã chia sẻ khuôn khổ của Tiến sĩ Jeff Spencer về Tâm trí Con người (tương tự như Hệ thống 1) và Tâm trí Nhà vô địch (tương tự như Hệ thống 2). Tâm trí Con người được ưu tiên hàng đầu, nhưng nếu chúng ta cho nó một cơ hội, Tâm trí Nhà vô địch sẽ có tiếng nói cuối cùng. Sử dụng những khuôn khổ này một cách có chủ ý có thể tạo ra khoảng trống cần thiết để cho phép bạn lựa chọn Tâm trí Nhà vô địch.

Liệu chúng ta luôn đưa ra những quyết định "đúng"? Không. Nhưng, những khuôn khổ này được thiết kế đặc biệt để đưa chúng ta vào vị trí tốt nhất có thể để tiến gần hơn đến những gì chúng ta muốn trong khi điều hướng các quyết định dựa trên ưu tiên.

Mỗi khuôn khổ đều có một câu hỏi đơn giản mà chúng ta có thể hỏi để nhanh chóng đưa chúng ta vào khuôn khổ đó.

Có bốn khuôn khổ:

1. Khung Gia Đình: Làm sao để tôi có thể ngăn chặn điều xấu xảy ra?
2. Khung Ủy Viên: Tôi có sẵn sàng chơi theo những luật này mãi mãi không?
3. Khung Nhà Đầu Tư: Với những gì tôi biết bây giờ, tôi có chọn tham gia vào tình huống cụ thể này không?
4. Khung Chuyên Gia Hoàì Nghi: Tại sao? Bạn có thể chứng minh điều đó không?

Khuôn khổ Cha mẹ

Khuôn khổ Cha mẹ đặt câu hỏi: "Nếu đây là con của tôi, làm cách nào để tôi có thể ngăn chặn điều xấu xảy ra?"

Bắt đầu với Khuôn khổ Cha mẹ, hãy cùng thực hiện một bài tập suy nghĩ nhỏ.

Những đứa con của bạn đã bất thường yên tĩnh trong vài giờ qua. Như bất kỳ bậc cha mẹ nào cũng biết, đó thường là dấu hiệu đầu tiên của rắc rối. Khi bạn lên phòng của chúng, chúng đã tìm cách truy cập vào, giả sử, một trang web dành cho người lớn thông qua chiếc iPad mà bạn đã mua cho chúng vào dịp Giáng sinh.

Như tôi đã nói, rắc rối.

Bây giờ bạn phải lựa chọn. Bạn sẽ tức giận với ai? Bạn có thể đổ lỗi cho con cái, nhà cung cấp dịch vụ truyền hình hoặc thậm chí bạn bè của con bạn.

Theo Khuôn khổ Cha mẹ, chúng ta lùi lại và tự hỏi liệu chúng ta đã thiết lập các hệ thống để ngăn chặn những điều xấu xảy ra trước khi chúng ta bắt đầu đổ lỗi cho các yếu tố nằm ngoài tầm kiểm soát của chúng ta.

Để làm được điều này, chúng ta cần phân biệt giữa các biện pháp kiểm soát phòng ngừa và kiểm soát phát hiện.

Trong lĩnh vực kế toán, chúng ta có một công cụ liên quan đến khái niệm này được gọi là kiểm soát nội bộ. Kiểm soát nội bộ là sự kết hợp của các quy trình, chính sách và hệ thống nhằm loại bỏ gian lận và đảm bảo báo cáo tài chính không có sai sót trọng yếu (sổ sách của bạn chính xác).

Khi bạn muốn triển khai các biện pháp kiểm soát, có ba loại: phát hiện, phòng ngừa và sửa chữa.

Để có một cấu trúc kiểm soát nội bộ hoàn chỉnh, chúng ta cần kết hợp cả ba loại. Phòng ngừa là ưu tiên hàng đầu. Kiểm soát phòng ngừa chính xác như tên gọi của nó - một biện pháp kiểm soát ngăn chặn những điều xấu xảy ra. Ví dụ về kiểm soát phòng ngừa là yêu cầu chữ ký của chủ sở hữu trên tất cả các séc được phát hành để ngăn chặn kế toán chiếm dụng quỹ. Một ví dụ khác là yêu cầu xét nghiệm ma túy như một điều kiện tuyển dụng.

Rất hiếm khi tìm thấy một doanh nghiệp nhỏ đã xây dựng các biện pháp kiểm soát phòng ngừa. Tốt nhất, họ có một số biện pháp kiểm soát phát hiện, nghĩa là họ phát hiện ra điều gì đó xấu đã xảy ra và có thể chọn cách khắc phục.

Ở cấp độ doanh nghiệp nhỏ, tôi nhận thấy vấn đề chính là doanh nghiệp được xây dựng dựa trên lòng tin. Chúng ta thuê một người và tin tưởng rằng họ sẽ làm điều đúng đắn vì chúng ta tin vào trực giác của mình (mặc dù dữ liệu cho thấy chúng ta thực sự rất kém trong việc đánh giá tính cách của mọi người).

Tôi đã nói chuyện với một khách hàng tiềm năng, người hoàn toàn dựa vào một kế toán để quản lý ba công ty của mình. Khi tôi xem xét sổ sách, chúng là một trong những sổ sách tệ nhất mà tôi từng thấy (và tôi đã xem hàng ngàn sổ sách). Có ba công ty được kết hợp thành một tệp QuickBooks. Điều đó gây ra nhiều vấn đề. Cụ thể, bất kỳ luật sư nào cũng sẽ nói với bạn rằng khi bạn trộn lẫn tài sản của mình, bạn sẽ phá vỡ bức màn pháp lý. Điều đó có nghĩa là, nếu một doanh nghiệp bị kiện và nhận được phán quyết chống lại họ, họ có thể theo đuổi tài sản từ tất cả các doanh nghiệp và thậm chí cả tài sản cá nhân. Nó cũng gây ra vấn đề bởi vì, tốt nhất, giá trị của các doanh nghiệp bị ảnh hưởng và tệ nhất, các doanh nghiệp không thể bán được. Một người mua tiềm năng sẽ muốn xem xét sổ sách từ khi bắt đầu.

Khi tôi chia sẻ những phát hiện của mình với khách hàng, phản ứng của họ là: "Ừ, nhưng tôi tin tưởng kế toán của mình." Khi tôi nói chuyện với kế toán, họ gần như hét vào mặt tôi với lý lịch và thành tích của họ. Bây giờ, tại thời điểm này, tôi không có dữ liệu để biết liệu họ chỉ đơn giản là thiếu năng lực, thiếu hiểu biết hay đang ăn cắp. Đây là lý do tại sao chúng ta cần thiên vị việc có các biện pháp kiểm soát phòng ngừa. Với các biện pháp kiểm soát phòng ngừa được thực hiện, chúng ta có thể tìm ra giải pháp hiệu quả hơn vì chúng ta có thể loại bỏ gian lận khỏi phương trình. Và cuối cùng, hậu quả của việc điều hành doanh nghiệp dựa trên lòng tin là tại một thời điểm nào đó, một lỗi xảy ra có thể đã được ngăn chặn và một mối quan hệ tốt đẹp khác giờ đây bị phá hủy.

Đây là lý do tại sao chúng ta muốn sử dụng khung parenting khi phân tích cơ hội và giải pháp.

Chúng ta bắt đầu với:

Điều tồi tệ nhất có thể xảy ra là gì? Và tôi sẽ ổn nếu điều tồi tệ nhất xảy ra?

Sau đó, chúng ta xem xét các kịch bản từ tồi tệ đến tốt nhất và đặt câu hỏi:

Làm cách nào để ngăn chặn các kịch bản xấu xảy ra?

Làm cách nào để loại bỏ tất cả các rủi ro tiềm ẩn?

Áp dụng nhất quán khung Parenting cho phép bạn trau dồi kỹ năng xác định và tạo ra rủi ro bất đối xứng hướng lên. Bạn sẽ trở nên giỏi hơn trong việc xác định xem một điều gì đó có bản chất bất đối xứng hướng lên hay không bởi vì bạn sẽ có thể nhanh chóng nhìn thấy tất cả những nhược điểm mà bạn có thể so sánh với những ưu điểm. Thông thường, chúng ta chỉ bị che mắt bởi những kịch bản tốt nhất. Bạn cũng sẽ trở nên giỏi hơn trong việc tạo ra rủi ro bất đối xứng hướng lên bởi vì bạn sẽ trau dồi khả năng loại bỏ các rủi ro tiềm ẩn. Chúng ta sẽ tìm hiểu thêm về cách phòng ngừa rủi ro trong phần Bốn Thấu Kính.

Quay lại ví dụ về trang web trưởng thành của chúng ta, nếu chúng ta muốn có lợi ích từ việc có những đứa con độc lập, không cần giám sát 24/7, chúng ta phải giảm thiểu rủi ro tiềm ẩn bằng cách thiết lập kiểm soát của cha mẹ trên các thiết bị mà chúng có thể truy cập. Đây sẽ là một ví dụ về kiểm soát phòng ngừa. Đối với

các con gái của tôi, tôi đã cài đặt Netflix để đảm bảo chúng không thể xem phim được phân loại R. Tôi đang thực hiện các bước để ngăn chặn chúng xem những thứ mà tôi muốn chúng không xem ở độ tuổi của chúng.

Nhưng về các quyết định kinh doanh của bạn, việc thực hiện các biện pháp kiểm soát phòng ngừa có nghĩa là biến một canh bạc rủi ro (hoặc chỉ là tồi tệ) thành một canh bạc tốt bằng cách thiết lập các hệ thống để đảm bảo rằng trường hợp xấu nhất có thể xảy ra do quyết định bạn đưa ra không thực sự quá tệ.

Cách tiếp cận khác trong khung Parenting là kiểm soát phát hiện. Giả sử một ngày nọ tôi nhận được một email từ Netflix, cung cấp cho tôi danh sách nội dung gần đây mà con tôi đã xem, và dựa trên báo cáo, có vẻ như Die Hard là bộ phim Giáng sinh yêu thích của chúng, nhưng tôi thực sự muốn chúng không xem nó bởi vì chúng còn nhỏ và chưa sẵn sàng cho loại nội dung đó. Kiểm soát phát hiện được đưa vào sử dụng khi chúng ta phát hiện ra điều gì đó xấu đã xảy ra sau khi sự việc xảy ra. Điều đó không thuận lợi. Chúng ta muốn phòng ngừa hơn là phát hiện.

Nhân tiện, một ví dụ cơ bản về kiểm soát phòng ngừa là đặt giới hạn chi tiêu trên thẻ ghi nợ của bạn. Giới hạn sẽ ngăn bạn chi tiêu quá mức. Kiểm soát phát hiện sẽ là nhận được thông báo sau khi giao dịch hoàn tất rằng bạn đã vượt quá giới hạn chi tiêu hàng ngày. Nếu mục tiêu cuối cùng của chúng ta là hạn chế chi tiêu, kiểm soát phòng ngừa sẽ mang lại cho chúng ta mức độ an toàn cao nhất.

Ngoài việc ngăn chặn những điều xấu xảy ra hoặc phản ứng với chúng khi chúng xảy ra, khung Parenting còn có một khía cạnh nữa, đó là ăn mừng khi mọi việc diễn ra suôn sẻ.

Đó không phải là một trạng thái tâm trí trực quan đối với hầu hết loài người. Thành thật mà nói, mặc dù chúng ta có thể không luôn nhận ra điều đó, nhưng chúng ta thích khi mọi việc diễn ra theo chiều hướng tiêu cực bởi vì chúng ta thích ăn mừng sự phục hồi. Hãy nghĩ về nó theo cách này:

Bạn thân của bạn quyết định thực hiện chế độ ăn kiêng thay đổi cuộc sống, và thật bất ngờ, họ đã giảm được 60 pound! Vì vậy, chúng ta sẽ ủng hộ hết mình cho người đó. Chúng ta để lại những lời động viên trên trạng thái Facebook với bộ ảnh trước và sau của

họ, chúng ta cổ vũ họ và tôn vinh họ như một câu chuyện thành công đáng kinh ngạc.

Bây giờ, đừng hiểu lầm tôi. Không có gì xấu xa trong việc giảm cân. Nhưng bạn biết chúng ta không làm gì? Chúng ta không chỉ đi đến gặp người bạn khác của mình, người đã duy trì cân nặng khỏe mạnh kể từ khi họ 20 tuổi và nói điều gì đó như, "Này! Chúc mừng vì đã không tăng 60 pound ngay từ đầu!"

Và có lý do chính đáng cho việc chúng ta không làm những điều như vậy. Bạn bè của chúng ta có thể sẽ bỏ qua việc cảm ơn và thay vào đó khuyên nên điều trị tâm thần nghiêm ngặt. Nhưng bạn hiểu ý tôi muốn nói gì. Chúng ta sẽ tiết kiệm được rất nhiều năng lượng và thời gian nếu có thể tập trung vào việc thiết lập các hệ thống để ngăn chặn những điều xấu xảy ra thay vì phải vội vã sửa chữa chúng khi chúng đã xảy ra.

Chính loại suy nghĩ đó đưa chúng ta thoát khỏi tâm lý nạn nhân và bước vào tâm lý nơi chúng ta chủ động lựa chọn những gì xảy ra với chúng ta.

Khung Khung của Ủy Viên

Khung của Ủy viên nhìn vào doanh nghiệp của chúng ta như thể đó là một đội mà chúng ta sở hữu (trong một giải đấu mà chúng ta cũng sở hữu) và hỏi: "Điều này có phù hợp với những gì tôi muốn trong kinh doanh không? Tôi có sẵn sàng chơi theo những quy tắc này mãi mãi không?"

Để giải thích Khung của Ủy viên, tôi muốn bạn nghĩ về ủy viên của một giải đấu thể thao. Đây là người đặt ra tất cả các quy tắc và nguyên tắc mà trò chơi được chơi, và do đó, tinh thần của trò chơi. Đó là phần thực sự quan trọng - tinh thần của trò chơi hoặc ý định của nó.

Tôi đoán rằng rất nhiều người trong chúng ta không phải là fan hâm mộ của việc chơi các trò chơi với quá nhiều quy tắc. Nếu chúng ta phải dành phần lớn thời gian của mình để chăm sóc các quy định, chúng ta có thể không vui lắm. Chúng ta mất đi niềm vui đến từ việc tham gia, cạnh tranh hoặc thậm chí là chiến thắng. Nhưng một số

quy tắc là cần thiết và, trong doanh nghiệp của chúng ta, chúng ta là ủy viên được quyết định những quy tắc đó là gì. Làm cách nào để chúng ta thiết lập các thông số giữ cho tinh thần của trò chơi sống động và thú vị?

Sự thật là, chúng ta có xu hướng quên nhìn vào kinh doanh như một trò chơi (và nó là). Chúng ta cần các quy tắc và chúng ta cần các nguyên tắc, đây là hai cấu trúc khác nhau. Quy tắc là ranh giới cứng nhắc mà bạn không vượt qua, và các nguyên tắc giống như các hướng dẫn. Nói cách khác, nếu quy tắc là biển báo dừng, thì các nguyên tắc là vạch kẻ đường mà bạn giữ giữa khi lái xe.

Và rất dễ dàng để điều chỉnh quá mức theo một cách này hay cách khác, để đặt ra quá nhiều quy tắc cho bản thân và doanh nghiệp của bạn và cảm thấy kiệt sức và căng thẳng, hoặc để bỏ qua các quy tắc và chịu tổn thất về năng suất, tinh thần và mối quan hệ.

Ngay cả NFL cũng phải đối mặt với loại hành động cân bằng này. Có thể bạn sẽ nhớ khi nó cấm các cầu thủ ăn mừng những thứ như touchdown. Chà, điều đó không vui lắm, vì vậy giải đấu đã loại bỏ quy tắc đó để giữ gìn một số niềm vui vốn có trong môn thể thao này. Tất cả là về sự cân bằng. Mặc dù có vẻ phản trực giác, nhưng việc có một số cấu trúc trong doanh nghiệp của bạn, hoặc các quy tắc của trò chơi, cho phép bạn cạnh tranh và hoạt động theo cách mà bạn thích.

Khung của Nhà Đầu Tư

Khung của Nhà Đầu Tư hỏi: "Với những gì tôi biết bây giờ, tôi có chọn tham gia vào tình huống cụ thể này không?"

Hầu hết mọi người đã ở trong một mối quan hệ tồi tệ quá lâu, và sau đó, họ sẽ nói với bạn rằng nếu họ biết trước những gì họ biết bây giờ, họ sẽ không bao giờ tham gia vào mối quan hệ đó ngay từ đầu. Họ chọn ở lại vì nó quen thuộc và dễ dàng. Nhưng bằng cách ở lại trong mối quan hệ này, bằng cách không từ bỏ, họ đang vi phạm các nguyên tắc của chính mình. Nó giống như việc tham gia vào một mối quan hệ tồi tệ. Miễn là chúng ta không từ bỏ những điều mà

chúng ta sẽ không tham gia, chúng ta đang vi phạm các nguyên tắc cá nhân và kinh tế của chính mình.

Ở mức đơn giản nhất, Khung của Nhà Đầu Tư buộc bạn phải lùi lại và tự hỏi: "Nếu tôi có đủ tiền để thực hiện hành động này, tôi có làm không?"

Ví dụ:

"Doanh nghiệp trị giá một triệu đô la. Nếu tôi có một triệu đô la trong tay ngay bây giờ, tôi có mua nó không?"

Hoặc:

Bạn đang cân nhắc việc tuyển dụng một nhân viên với mức lương 100.000 đô la mỗi năm. Hãy tự hỏi bản thân: "Nếu tôi có 100.000 đô la tiền mặt, liệu tôi có vẫn tuyển dụng người này không?".

Cái nhìn này vẫn hữu ích ngay cả khi bạn đã đưa ra quyết định. Hãy nghĩ về việc đầu tư vào cổ phiếu và trái phiếu. Việc bạn sở hữu chúng không có nghĩa là bạn phải giữ chúng mãi mãi. Thực tế, những nhà đầu tư giỏi nhất luôn đặt mức dừng lỗ để thoát khỏi những quyết định sai lầm một cách nhanh chóng. Sau đó, họ tìm kiếm những cơ hội đầu tư tốt hơn cho số tiền của mình.

Một ví dụ khác về sự hữu ích của "Cái nhìn nhà đầu tư" là trong trường hợp "bất động sản tiện lợi". Giả sử bạn muốn trở thành nhà đầu tư bất động sản. Bạn đang sở hữu một ngôi nhà và chuyển đến sống với người bạn đời mới, quyết định mua một ngôi nhà mới. Bạn muốn trở thành nhà đầu tư bất động sản, vậy tại sao không biến ngôi nhà cũ thành nhà cho thuê? Rõ ràng, đó là lựa chọn tiện lợi!

"Cái nhìn nhà đầu tư" sẽ đặt câu hỏi: "Nếu tôi không sở hữu bất động sản này mà có tiền mặt, liệu tôi có mua nó không? Vị trí có tốt không? Tôi dự đoán điều gì sẽ xảy ra với khu vực lân cận?".

Nhìn chung, đối với những doanh nhân hàng ngày, việc chấp nhận rủi ro là một khái niệm hoàn toàn xa lạ. Bản chất con người thường rất sợ mất mát và sẽ làm mọi cách để tránh những khoản đầu tư tồi tệ.

Ngoài ra, khi xem xét những vấn đề có thể được giải quyết bằng "Cái nhìn nhà đầu tư", chúng ta cần lưu ý đến khía cạnh gắn bó trong bản chất con người. Tôi gọi xu hướng này là "Đặt tên cho chú chó".

Nếu bạn yêu động vật, bạn có thể hiểu ý tôi. Bạn đang ở một trung tâm cứu hộ động vật với bạn bè, chỉ đơn giản là xem xét, có thể là đang cân nhắc việc nhận nuôi một con vật cưng, nhưng bạn chưa sẵn sàng để nhận nuôi.

Sau đó, nhân viên cứu hộ hỏi bạn có muốn bế chú chó Beagle con trong lồng bên kia lối đi không. Tất nhiên, bạn đồng ý (như thể có lựa chọn nào khác). Giờ đây, bạn đang bế một chú chó con ấm áp, dễ thương, với đôi mắt đầy tâm hồn, và chợt nghĩ rằng nó trông giống như tên của nó nên là George.

Giờ đây, bạn đã có một chú chó con.

Đây là một xu hướng phổ biến mà nhiều chủ doanh nghiệp gặp phải. Chúng ta vô tình nhìn thấy một cơ hội hoặc có một ý tưởng nghe có vẻ hấp dẫn. Một phần nào đó trong chúng ta cảm thấy găng bó và giờ đây chúng ta đã tham gia. Chúng ta đã đặt tên cho chú chó.

"Cái nhìn nhà đầu tư" có thể giúp chống lại tình huống này bằng cách giúp chúng ta lùi lại một bước, nhìn nhận tình huống với tiền bạc, không phải cảm xúc, và đánh giá lại xem việc nhận nuôi chú chó đó có thực sự hợp lý về lâu dài hay không.

Đối với các doanh nghiệp mà bạn đang tích cực tham gia hoạt động hàng ngày, tôi khuyên bạn nên áp dụng "Cái nhìn nhà đầu tư" ít nhất mỗi quý một lần. Bạn nên áp dụng nó thường xuyên hơn khi đánh giá một điểm mâu thuẫn trong doanh nghiệp của mình:

Liệu tôi có tuyển dụng lại nhân viên này dựa trên tình hình hiện tại không?

Liệu tôi có đầu tư lại vào chiến dịch tiếp thị này dựa trên ROI hiện tại không?

Đối với các doanh nghiệp mà bạn không tham gia hàng ngày hoặc các khoản đầu tư thụ động khác, "Cái nhìn nhà đầu tư" là khung mặc định mà tôi sử dụng để xem xét mọi khía cạnh.

Bây giờ, sau khi đã trình bày các khung này, chúng ta cần hình thành thói quen luân chuyển giữa chúng với mọi quyết định để có cái nhìn toàn diện về các lựa chọn của mình và tránh bị ảnh hưởng quá nhiều bởi những định kiến của bản thân.

Nhà hoài nghi chuyên nghiệp

Khung "Nhà hoài nghi chuyên nghiệp" đặt câu hỏi: "Tại sao? Bạn có thể chứng minh điều đó không?".

Một trong những cách tiếp cận phổ biến hơn đối với kinh doanh (ít nhất là theo quan sát của tôi) là xu hướng đặt câu hỏi cho mọi thứ. Những người luôn hỏi "Tại sao?" phù hợp với khung "Nhà hoài nghi chuyên nghiệp". Điều này thường giống như:

Tháng trước doanh thu của chúng ta tăng vọt... Tại sao? Có phải vì tôi đã tham gia phỏng vấn podcast vào thời điểm đó hay là do yếu tố mùa vụ? Chúng ta có nhiều khách hàng tiềm năng hơn vào thời điểm này trong năm không? Nếu có, chúng ta có bao nhiêu khách hàng tiềm năng hơn so với nỗ lực chúng ta bỏ ra để tạo ra họ?

Hãy suy nghĩ về điều này như Phương pháp Socratic. Câu hỏi là điểm mấu chốt - một hướng dẫn dẫn dắt bạn qua một con đường logic - và những người áp dụng phương pháp phân tích này trong kinh doanh của họ sẽ đặt mục tiêu đào sâu vào lớp bề mặt để hiểu rõ hơn về cơ chế hoạt động bên trong của vấn đề đang được xem xét. Bạn tự chất vấn bản thân, dữ liệu, ý tưởng hoặc giả định với những câu hỏi liên tục.

Kết quả chúng ta tìm kiếm là sự thật, nhưng quan trọng hơn, chúng ta cố gắng thoát khỏi những định kiến. Ở một mức độ nào đó, đây là một cách tiếp cận theo chủ nghĩa khắc kỷ để cân bằng những xu hướng khoái lạc của chúng ta. Chủ nghĩa khoái lạc là một triết lý cổ đại được Daily Stoic mô tả là "tập trung vào việc theo đuổi niềm vui, trong giới hạn của sự điều độ, và tránh đau khổ."

Một nghề nghiệp đòi hỏi một lượng "sự hoài nghi chuyên nghiệp" nhất định là kiểm toán viên tài chính. Đây là những người đi vào các công ty và kiểm toán sổ sách của họ để đảm bảo rằng chúng "không có sai sót vật chất" (nói một cách đơn giản: sổ sách là tốt). Họ làm điều này để các nhà đầu tư, ngân hàng và các bên liên quan khác có thể dựa vào sổ sách của họ để đưa ra quyết định. Tôi đã từng làm công việc này trước đây và hãy nói rằng tôi rất vui vì mình không còn làm nữa.

Tuy nhiên, sự hoài nghi chuyên nghiệp là gì?

Thay vì trích dẫn các tiêu chuẩn kiểm toán và khiến bạn cảm thấy sợ hãi khi đọc đến đây, tôi sẽ nói theo cách của riêng mình. Sự hoài nghi chuyên nghiệp là một trạng thái tâm trí nơi chúng ta tạm dừng mọi phán xét và kỳ vọng, và đặt câu hỏi về thông tin cho đến khi chúng ta thu thập đủ bằng chứng để xác định kết quả phù hợp. Nó gần giống như một đứa trẻ ba tuổi liên tục hỏi cha mẹ mình, "Tại sao?". Chúng ta đang theo đuổi sự hiểu biết đầy đủ.

Sự hoài nghi chuyên nghiệp không phải là về việc tiêu cực. Nó không phải là về việc gây phiền nhiễu. Nó không phải là về việc trở thành một Debbie Downer hay Negative Nelly. Bây giờ, nếu bạn đội mũ chuyên gia hoài nghi và bạn tương tác với một đối tác, nhân viên hoặc bạn bè mà bạn không nói cho họ biết bạn đang làm gì và bạn không tôn trọng khi đặt câu hỏi, thì khả năng cao là họ sẽ gán cho bạn nhãn hiệu tiêu cực, phiền nhiễu hoặc thiếu tôn trọng.

Lập kế hoạch cho trò chơi của bạn:

- Khung Gia Đình: Làm sao để tôi có thể ngăn chặn điều xấu xảy ra?
- Khung Ủy Viên: Tôi có sẵn sàng chơi theo những luật này mãi mãi không?
- Khung Nhà Đầu Tư: Với những gì tôi biết bây giờ, tôi có chọn tham gia vào tình huống cụ thể này không?
- Khung Chuyên Gia Hoàì Nghi: Tại sao? Bạn có thể chứng minh điều đó không?

CÁC BỘ XỬ LÝ VẤN ĐỀ

Bây giờ chúng ta đã thảo luận về các khung giúp chúng ta suy nghĩ về "gần hơn" thay vì "nhiều hơn" và giúp chúng ta điều hướng qua các quyết định dựa trên sở thích, hãy đi vào các công cụ giúp chúng ta giải quyết hai Điều răn khác.

Mỗi bộ xử lý vấn đề được thiết kế đặc biệt để giúp bạn xác định tất cả các lựa chọn có thể xảy ra trong khi tìm kiếm và tạo ra sự bất đối xứng theo hướng tích cực.

Các bộ xử lý vấn đề này như sau:

1. Bốn Thấu Kính: Một công cụ được thiết kế đặc biệt để tạo ra sự bất đối xứng.
2. Không Bao Giờ Tươi Nước Cỏ Dại: Một công cụ được thiết kế đặc biệt để xem xét các lựa chọn.
3. Tối Ưu Hóa, Sau Đó Tối Đa Hóa: Một công cụ được thiết kế đặc biệt để loại bỏ các trở ngại vốn có khi đánh giá các lựa chọn.
4. Học Tập Loại T (T-Learning) So Với Học Tập Loại Tôi (I-Learning): Một công cụ được thiết kế đặc biệt để đánh giá các lựa chọn và sự bất đối xứng theo hướng tích cực.

Bốn Thấu Kính

Cách đây vài năm, Nic, một đối tác kinh doanh của tôi, có bốn hoặc năm khóa học khác nhau muốn ra mắt, và anh ấy không chắc chắn nên chọn khóa học nào để bắt đầu. Chúng tôi cảm thấy rằng tất cả các khóa học đều có nhu cầu, nhưng thay vì chọn ngẫu nhiên hoặc cố gắng làm tất cả, anh ấy và tôi đã cùng thực hiện một bài tập để xác định con đường hiệu quả nhất. Sau tất cả, chúng tôi biết rằng tài nguyên khan hiếm và việc chọn ra mắt một khóa học sẽ khiến chúng tôi không thể ra mắt các khóa học khác hoặc làm việc trên bất kỳ dự án nào khác.

Đây là một bài tập tôi gọi là Bốn Góc Nhìn, được thiết kế để giúp bạn tạo ra rủi ro bất đối xứng khi đưa ra quyết định. Về cơ bản, quy trình này bao gồm việc xem xét tất cả các ý tưởng hoặc lựa chọn mà bạn đang cân nhắc tại thời điểm này và xác định lựa chọn nào sẽ là yếu tố có đòn bẩy cao nhất để thực hiện.

Nó được gọi là Bốn Góc Nhìn bởi vì chúng ta đang đánh giá cơ hội thông qua bốn "góc nhìn" hoặc danh mục khác nhau: tiết kiệm thời gian, chức năng ép buộc, tiết kiệm/giảm chi phí và tạo doanh thu. Dưới mỗi góc nhìn, chúng ta cần gán một giá trị dựa trên lượng lớn dữ liệu (xem Nguyên tắc Tăng trưởng). Nếu không có dữ liệu, chúng ta phải để giá trị của góc nhìn đó là 0. Và Khung Nghi ngờ Chuyên nghiệp sẽ nói: "Ừ, nhưng bạn có thể chứng minh điều đó không?"

1. Tiết kiệm Thời Gian

Giả sử bạn có một đứa con gái bảy tuổi đang học cách xếp bát đĩa vào máy rửa chén, và cô bé chưa thực sự hiểu được cách làm. Cô bé cứ đặt bát đĩa bẩn vào máy rửa chén chỉ vài giây sau khi bạn vừa chạy xong, và cô bé thậm chí còn cố gắng cất những chiếc bát đĩa chưa được rửa.

Bây giờ, bạn đã giải thích quy trình này cho cô bé khoảng 1,3 triệu lần trong tháng qua, nhưng nó vẫn chưa thực sự thấm vào. Bạn đang lao về phía salmonella cho cả gia đình. Bạn có thể làm gì?

Một cách tuyệt vời để tiết kiệm thời gian, công sức và sự thất vọng khi phải giải thích lại mọi thứ là lấy một tờ giấy, viết "Sạch" ở

một mặt và "Bẩn" ở mặt kia, dán một nam châm vào một chiếc kẹp chip và dán nó vào mặt trước của máy rửa chén, có thể cùng với một bộ hướng dẫn cho cô bé biết khi nào nên lật bảng hiệu để không còn nhầm lẫn nữa.

Đó là ý tưởng đằng sau việc tiết kiệm thời gian.

Hầu hết các chủ doanh nghiệp đều biết cảm giác phải giải thích một khái niệm hoặc phương pháp quan trọng lặp đi lặp lại cho khách hàng, nhân viên hoặc khán giả của một hội thảo trực tuyến. Sử dụng tiết kiệm thời gian có nghĩa là tìm cách trình bày thông tin khó hiểu một cách vĩnh viễn để trả lời hầu hết (nếu không phải tất cả) các câu hỏi thường xuyên mà bạn nhận được, để bạn có thể dành thời gian cho những câu hỏi mới xuất hiện.

2. Chức Năng Ép Buộc

Tiếp tục ví dụ về máy rửa chén, việc đảm bảo rằng bảng hiệu "Sạch/Bẩn" được treo trên cửa máy rửa chén sẽ buộc con gái nhỏ của bạn phải nhìn thấy thông tin cần thiết trước khi cô bé có thể thực hiện động tác tiếp theo trong việc xếp hoặc dỡ bát đĩa. Không chỉ tiết kiệm được thời gian quý báu, bạn còn đưa ra một biện pháp để buộc cô bé phải đối mặt một cách có ý thức với những phần cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ một cách chính xác, nhằm giảm thiểu lỗi và lãng phí thêm tài nguyên hoặc năng lượng.

Chức năng ép buộc cũng có thể có nghĩa là buộc bạn phải làm điều gì đó mà bạn đã dự định làm. Ví dụ, giả sử bạn đã lên kế hoạch viết một cuốn sách về bí mật rửa bát, nhưng ai đó đã yêu cầu bạn dạy một khóa học về chủ đề này. Bằng cách cam kết với khóa học, bạn sẽ bị buộc phải tạo ra tất cả nội dung cần thiết cho cuốn sách.

Khi sử dụng chức năng ép buộc, chúng ta muốn gán một giá trị liên quan đến lợi ích ròng cho bạn bằng cách hoàn thành nhiệm vụ này mà bạn đã dự định hoàn thành ngay từ đầu.

3. Tiết kiệm chi phí

Điều này nằm trong phạm vi đảm bảo chúng ta luôn suy nghĩ về tối ưu hóa (chúng ta sẽ đi sâu hơn vào vấn đề này sau). Liệu điều bạn đang cân nhắc có giúp bạn hoặc doanh nghiệp của bạn tiết kiệm chi phí hay không?

Rất dễ để chi tiêu quá mức khi chúng ta nghĩ đến việc xây dựng một cái gì đó mới hoặc đầu tư. Tuy nhiên, ưu tiên những thứ mang lại lợi ích về chi phí cho bạn sẽ đảm bảo rằng bạn giữ được nhiều nguồn lực hiện tại trong túi của mình, đồng thời giảm thiểu rủi ro khi điều bạn nghĩ rằng sẽ bán chạy như tôm tươi lại không hiệu quả và khiến bạn thu về rất ít lợi nhuận từ khoản đầu tư lớn.

Ví dụ về việc tiết kiệm chi phí, một số doanh nghiệp mà tôi đã khởi động trong quá khứ là với các nhà cung cấp mà tôi đã trả phí thường xuyên. Bằng cách đồng ý khởi động các doanh nghiệp này và hoặc hợp tác với người khác hoặc trả phí giới thiệu, các khoản phí thường xuyên hiện tại đã bị loại bỏ. Tìm kiếm việc tiết kiệm chi phí sẽ là lăng kính khó kiểm tra nhất. Hãy nhớ rằng, xu hướng của chúng ta là tập trung vào nhiều hơn và điều này khiến chúng ta tập trung vào gần hơn.

4. Tạo ra doanh thu

Đây sẽ là yếu tố được xem xét rõ ràng nhất đối với hầu hết các doanh nhân và chủ doanh nghiệp. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng, yêu cầu cho mỗi lăng kính là chúng ta cần có nhiều dữ liệu. Chúng ta không thể đưa một con số vào dựa trên những gì chúng ta cảm thấy có thể xảy ra. Vì vậy, trong khi điều này có thể dễ dàng nhất để lấp đầy trên bề mặt, nó thường khó khăn nhất khi chúng ta kiểm chế và yêu cầu dữ liệu thực tế để hỗ trợ niềm tin của mình.

Bây giờ, trong trường hợp của Nic, chúng tôi đã xác định rằng chỉ có một khóa học đánh dấu ba trong số bốn ô, với tiềm năng đánh dấu ô thứ tư nữa. Điều này rất quan trọng bởi vì mặc dù nó đã tạo ra doanh thu, nhưng nếu không, nó vẫn sẽ tiết kiệm chi phí và thời gian và là một yếu tố thúc đẩy. Về cơ bản, ngay cả khi nó không tạo ra doanh thu, nó vẫn sẽ là một chiến thắng:

- Khóa học này đại diện cho việc tiết kiệm thời gian vì cuối cùng nó sẽ giúp anh ấy tiết kiệm hàng trăm giờ phải nói đi nói lại cùng một câu chuyện.
- Có sự tiết kiệm chi phí liên quan vì khóa học cũng đóng vai trò là đào tạo cho nhân viên.
- Cuối cùng, khóa học chúng tôi đã quyết định là một yếu tố thúc đẩy để mã hóa và xây dựng các hệ thống phân phối.

Vì vậy, có rất ít khả năng nó có thể là một tổn thất bởi vì chúng tôi đã đảm bảo rằng sự bất đối xứng là hướng lên trên và không có mặt trái.

Nếu một con đường phía trước có nghĩa là bạn có thể tiết kiệm chi phí, phổ biến thông tin hoặc tài nguyên có giá trị và vĩnh viễn, thu hút sự chú ý có ý thức vào điều gì đó quan trọng để ngăn ngừa lỗi hoặc hiểu lầm và kiếm tiền cho bạn, thì đó có thể là một con đường có lợi thế cao mà bạn nên đi.

Hầu hết các chủ doanh nghiệp mắc kẹt trong một khung tiếp thị, tập trung vào tiếp thị và bán hàng. Và vì vậy, câu hỏi họ tự hỏi là, "Điều này sẽ tạo ra doanh thu?" Nhưng như tôi đã giải thích trước đây, chúng ta luôn đánh cược. Và luôn có một số khả năng, hoặc xác suất, là nó sẽ không tạo ra doanh thu.

Và vì vậy, đây là cách chúng ta dàn xếp trò chơi để chiến thắng bất kể điều gì: Đối với bản thân hoặc các công ty của tôi để tiếp nhận điều gì đó mới, nó phải dứt khoát đánh dấu ba trong số bốn ô, điều đó có nghĩa là ngay cả khi nó không phải là một máy tạo doanh thu, nó là một tiết kiệm thời gian, một tiết kiệm chi phí và một yếu tố thúc đẩy. Nói cách khác, ngay cả khi nó không tạo ra doanh thu, nó vẫn là một chiến thắng lớn theo những cách khác. Vì vậy, đây là cách duy nhất chúng ta làm mọi việc. Đây là một hình thức đối xứng và mặt tốt lớn hơn mặt xấu bởi vì ngay cả khi nó không tạo ra doanh thu, nó vẫn có những lợi ích khác cho doanh nghiệp.

Để đưa mọi thứ lên một tầm cao mới, tôi khuyên bạn nên tạo một bảng tính để theo dõi tất cả ý tưởng của mình và điền giá trị cho mỗi Mắt Kính. Sau đó, bạn có thể cộng tổng giá trị của mỗi Mắt Kính và so sánh với những ý tưởng khác. Nếu bạn thực sự nghiêm

túc trong việc thu thập dữ liệu, ý tưởng có giá trị cao nhất sẽ là điều bạn nên làm ngay bây giờ.

Không bao giờ tưới nước cho cỏ dại

Cùng với ý tưởng tiến gần hơn đến những gì chúng ta muốn, khái niệm không tưới nước cho cỏ dại chỉ là một cách suy nghĩ về việc tập trung nguồn lực, năng lượng và thời gian vào những thứ sẽ đưa chúng ta đến gần hơn với ưu tiên của mình. Điều này thừa nhận rằng nguồn lực là khan hiếm, do đó, chúng ta cần xem xét những lựa chọn và phân bổ cho những cơ hội có lợi nhuận cao nhất.

Hãy tưởng tượng bạn đang cố gắng tạo ra một khu vườn đẹp. Bạn lắp đặt hệ thống tưới tiêu và gieo hạt. Bạn chỉ bỏ qua một bước. Khu vực vườn bị cỏ dại mọc um tùm và bạn để chúng ở đó. Điều gì sẽ xảy ra? Liệu chúng ta có được khu vườn đẹp như mơ?

Tất nhiên là không.

Điều xảy ra là chúng ta đã tưới nước cho cỏ dại. Một số cây con có thể đã nảy mầm, nhưng cỏ dại đã lấn át khu vườn.

Những hành động chúng ta đã thực hiện, hoặc thiếu hành động trong trường hợp này, đã đưa chúng ta xa hơn những gì chúng ta thực sự muốn và làm cạn kiệt nguồn lực khan hiếm dọc đường bằng cách đầu tư vào một hoạt động có sự bất đối xứng rõ ràng về mặt tiêu cực.

Trong kinh doanh, chúng ta cũng làm điều tương tự:

- Chúng ta có những khách hàng không phải A gây rối và tạo ra những cuộc khủng hoảng liên tục.
- Chúng ta có những nhân viên độc hại đưa ra yêu cầu, làm phiền khách hàng và mong đợi được trả lương cao.
- Chúng ta cung cấp một dịch vụ mà chúng ta cảm thấy khó chịu khi thực hiện vì lợi nhuận không cao.

Đó là cỏ dại trong doanh nghiệp của chúng ta. Và giống như cỏ dại trong vườn, khi được tưới nước, chúng sẽ nhanh chóng lấn át cây con. Đó là điều cỏ dại làm.

Nhưng chúng ta thường làm gì?

Chúng ta giữ lại những khách hàng phiền phức vì chúng ta muốn doanh thu và thay vào đó cố gắng thuê người để làm việc với những khách hàng mà chúng ta không thích. Hoặc chúng ta cố gắng phát triển các hệ thống và quy trình mới (xin chào, tự động hóa), biện minh rằng đó không phải là khách hàng, đó là hoạt động của chúng ta. Có lẽ chúng ta còn đi xa hơn và nói, "Tôi là một người có tầm nhìn và cần một người tích hợp. Đó là lý do tại sao chúng ta gặp vấn đề với khách hàng." Tôi thấy lập luận về người có tầm nhìn/người tích hợp gần như hàng ngày trên mạng xã hội.

Đối với những nhân viên độc hại, tốt nhất chúng ta nên tránh họ hoặc tệ nhất là phải đuổi dành họ. Nếu chúng ta cho họ nghỉ việc, thì chúng ta có thể phải tự mình làm công việc mà họ đang làm, hoặc đào tạo người mới để làm công việc của họ - và đó là thời gian mà chúng ta không muốn dành ra. Vì vậy, chúng ta để nhân viên độc hại đó ở lại cho đến khi có một điểm bùng phát mà những nhân viên khác bắt đầu rời đi hoặc chúng ta mất quá nhiều khách hàng đến nỗi không thể đủ khả năng giữ họ.

Sau đó, có dịch vụ mà chúng ta cảm thấy khó chịu khi thực hiện do lợi nhuận thấp. Chúng ta cảm thấy một nỗi sợ hãi mất mát rất lớn đến nỗi chúng ta tiếp tục bán nó khi có cơ hội. Chúng ta không tăng giá. Chúng ta không điều chỉnh dịch vụ để cải thiện lợi nhuận.

Trong mỗi ví dụ này, chúng ta đã tưới nước cho cỏ dại. Và bằng cách làm như vậy, chúng ta đã ràng buộc những nguồn lực quý giá có thể được tái triển khai cho vô số những thứ khác trong khi cũng chấp nhận rất nhiều rủi ro tiêu cực.

Bạn thấy đấy, khái niệm "gần hơn" so với "nhiều hơn" hơi trừu tượng. Chúng ta có thể tự hỏi, "Điều này có đưa chúng ta đến gần hơn với những gì chúng ta muốn không?" và trả lời một cách chân thành nhưng không chính xác vì bản chất trừu tượng của khái niệm này.

Ý tưởng về việc không tưới nước cho cỏ dại rất cụ thể. Chúng ta có thể hình dung nó trong tâm trí. Nó cũng dễ chấp nhận hơn khi đưa ra như một phản đối nếu bạn áp dụng nó trong số các đối tác và cổ đông của mình.

Nói cách khác, ai đó đưa ra một giải pháp cho một cơ hội và bạn có thể xen vào với, “Tôi lo lắng rằng chúng ta có thể đang tưới nước cho cỏ dại ở đây.”

Ý định là để đưa mọi người trở lại suy nghĩ về cách chúng ta nên phân bổ tài nguyên và xem xét tất cả các sự đánh đổi.

Trong mọi doanh nghiệp mà tôi hợp tác, tôi cài đặt điều này như một phần ngôn ngữ chung của chúng tôi. Bất kỳ ai cũng được phép hỏi tôi liệu tôi có đang tưới nước cho cỏ dại hay không và ngược lại. Tuy nhiên, về mặt thực tế, khung này được sử dụng bất cứ khi nào đánh giá các giải pháp cho một cơ hội nhất định. Sau khi tất cả các giải pháp được trình bày, một phần của cuộc đối thoại là liệu bất kỳ lựa chọn nào sẽ tưới nước cho cỏ dại hay không. Trong một tổ chức trưởng thành, điều này sẽ trở thành một phần trong các cuộc trò chuyện hàng ngày của bạn và một phần của bất kỳ cuộc họp quản lý hoặc điều hành nào sẽ được dành để trả lời câu hỏi đó. Hơn nữa, giống như dọn dẹp mùa xuân, hãy đặt câu hỏi hàng quý, “Cỏ dại trong doanh nghiệp của chúng ta là gì?” Một cách có hệ thống, bạn làm việc thông qua từng đơn vị kinh doanh: Có cỏ dại nào trong hoạt động? Có cỏ dại nào trong nhóm khách hàng của chúng ta? Có cỏ dại nào trong tiếp thị? Những cỏ dại này sau đó được lọc vào kế hoạch hành động hàng quý và hàng năm của bạn.

Tối ưu hóa, sau đó tối đa hóa

Tối đa hóa, theo tôi, là cái bẫy lớn nhất mà các doanh nhân mắc phải. Tối đa hóa là về việc mặc định là “nhiều hơn”. Tối đa hóa có nghĩa là có nhiều nhất mọi thứ: nhiều nhân viên nhất, nhiều khách hàng nhất, nhiều doanh thu nhất.

Để làm cho mọi thứ phức tạp hơn, các chiến lược bạn học được ở trường kinh doanh, cho dù đó là về tiếp thị, kế toán, hoạt động hay tài chính, đều là về tối đa hóa. Điều đó có ý nghĩa. Trường kinh doanh phần lớn chuẩn bị cho bạn để làm việc cho một công ty niêm yết.

Là Giám đốc điều hành của một công ty niêm yết (hoặc thậm chí là một công ty đã huy động vốn), bạn có trách nhiệm pháp lý để “tối

đa hóa giá trị cổ đông". Bạn phải mặc định là "nhiều hơn". Điều đó trái ngược trực tiếp với ý tưởng rằng mọi hành động bạn thực hiện trong kinh doanh và tạo ra của cải đều nhằm mục đích đưa bạn "gần hơn" với những gì bạn muốn.

Về mặt thực tế, sẽ không thể đồng bộ hóa các hành động của doanh nghiệp với các ưu tiên của hàng trăm đến hàng triệu cổ đông. Vì vậy, than ôi, doanh nghiệp phải mặc định là "nhiều hơn".

Tuy nhiên, với tư cách là những doanh nhân hướng đến mục tiêu, chúng ta đã đưa ra những lựa chọn khác. Chúng ta không phải trả lời cho hàng ngũ cổ đông, mà thay vào đó chúng ta phải trả lời cho chính mình.

Như Charlie Munger đã nói, "Đảo ngược, luôn đảo ngược". Khi câu trả lời không rõ ràng, chúng ta phải đảo ngược. Đảo ngược có nghĩa là, nói một cách dễ hiểu, làm điều ngược lại.

Vậy điều ngược lại của tối đa hóa là gì? Đó là tối ưu hóa. Tối ưu hóa chỉ đơn giản là hỏi: Con đường hiệu quả nhất để đạt được mục tiêu của tôi là gì? Nó không phải là về việc có nhiều nhất mọi thứ. Nói cách khác, tối ưu hóa là hiện thân của việc thực hiện các hành động đưa chúng ta đến gần hơn với những gì chúng ta muốn. Thay đổi từ khung tối đa hóa sang khung tối ưu hóa về cơ bản là một hàng rào chống lại việc mặc định là "nhiều hơn".

Thật đáng xấu hổ khi tôi phải mất nhiều năm mới nhận ra sự thay đổi mô hình này. Khi tôi thành lập Nth Degree CPAs, một phần trong dịch vụ của tôi là mang chuyên môn từ các công ty Fortune 500 đến cộng đồng doanh nghiệp nhỏ đang bị bỏ quên.

Với điều đó, tôi đã có nhiều cuộc trò chuyện với các chủ doanh nghiệp về cách cải thiện hiệu quả tài chính của họ, và tôi đưa ra những đề xuất về việc triển khai ngân sách, dự báo tài chính và KPI. Đôi khi, trong các cuộc gọi bán hàng, khách hàng tiềm năng sẽ nói, "Tôi biết mình cần quản lý tiền bạc tốt hơn. Tôi biết mình cần bắt đầu sử dụng ngân sách."

Sau đó, chúng tôi xây dựng những giải pháp đó cho khách hàng, và bạn đoán xem điều gì đã xảy ra? Tỷ lệ áp dụng gần như bằng không. Các công cụ có thể được xem một lần và sau đó bị lãng quên.

Là một người luôn muốn làm hài lòng mọi người (mặc dù tôi đã thay

đổi từ đó), suy nghĩ mặc định của tôi luôn là, "Mình đang làm sai điều gì?" Đó là khi tôi nhận ra điều đó. Những công cụ này có giá trị, nhưng ai là người dùng cuối điển hình của những loại công cụ này? Đó là các nhân viên tài chính và kế toán nội bộ.

Bạn thấy đấy, các công ty Fortune 500 có đội ngũ khổng lồ để tạo ra những chỉ số này và theo dõi chúng. Các báo cáo chủ yếu được tạo bởi các nhân viên kế toán và tài chính cho các nhân viên kế toán và tài chính.

Doanh nhân theo đuổi mục tiêu cần một bộ công cụ khác phù hợp hơn với việc tối ưu hóa. Họ cần các công cụ để đánh giá rủi ro. Đó là lý do tại sao tôi phát triển CertaintyApp.com để cho phép doanh nhân theo đuổi mục tiêu xác định thuật toán tài sản độc đáo của họ (một biểu diễn về những gì họ đang cố gắng đạt được và tiến độ của họ đối với mục tiêu đó), thuật toán tăng trưởng và quyết định, tài khoản ngân hàng động (được mô tả sau và cũng có sẵn trong CertaintyApp™) và một quy trình mà tôi gọi là Kỹ thuật Luồng Tiền, nơi chúng tôi định kỳ xác định những thiên vị của mình và tính đến những yếu tố như gánh nặng nhận thức mà tài chính truyền thống sẽ không xem xét.

Bây giờ, nghịch lý thay, điều gì xảy ra sau khi chúng ta chuyển đổi từ khung tối đa hóa sang tối ưu hóa trong một doanh nghiệp theo đuổi mục tiêu là chúng ta tạo ra nhiều động lực hơn và về lâu dài sẽ đạt được nhiều hơn.

Trong số các khái niệm được giới thiệu trong phần này, đây có lẽ là điều tôi nói nhiều nhất bởi vì đây là khái niệm đã mở khóa mọi thứ cho tôi khi nó xuất hiện. Tôi nhận ra rằng tất cả các công ty Fortune 500 đều tập trung vào việc tối đa hóa giá trị cổ đông. Đó là nhiệm vụ của một Giám đốc điều hành Fortune 500. Đó là trách nhiệm pháp lý của họ để đảm bảo công ty luôn có "nhiều hơn".

Điều này chủ yếu là do tài nguyên của một trong những công ty lớn này, mặc dù không phải là vô hạn, nhưng đủ để hỗ trợ tính vật chất lớn hơn - nghĩa là họ có thể chịu lỗ một triệu đô la mà không bị phá sản. Họ có thể đặt cược lớn hơn và họ có nhiều nhân viên và tài nguyên hơn để giải quyết một vấn đề cụ thể.

Câu chuyện có vẻ khác đối với một doanh nghiệp nhỏ. Tài nguyên hạn chế và mọi quyết định đều đi kèm với sự đánh đổi; nếu

chúng ta làm việc A, chúng ta sẽ không thể đủ khả năng làm việc B. Vì vậy, chúng ta phải tối ưu hóa con đường hiệu quả nhất, với "tiến về phía trước" ở đây có nghĩa là hướng tới những ưu tiên mà chúng ta đã đặt ra từ đầu phương pháp này.

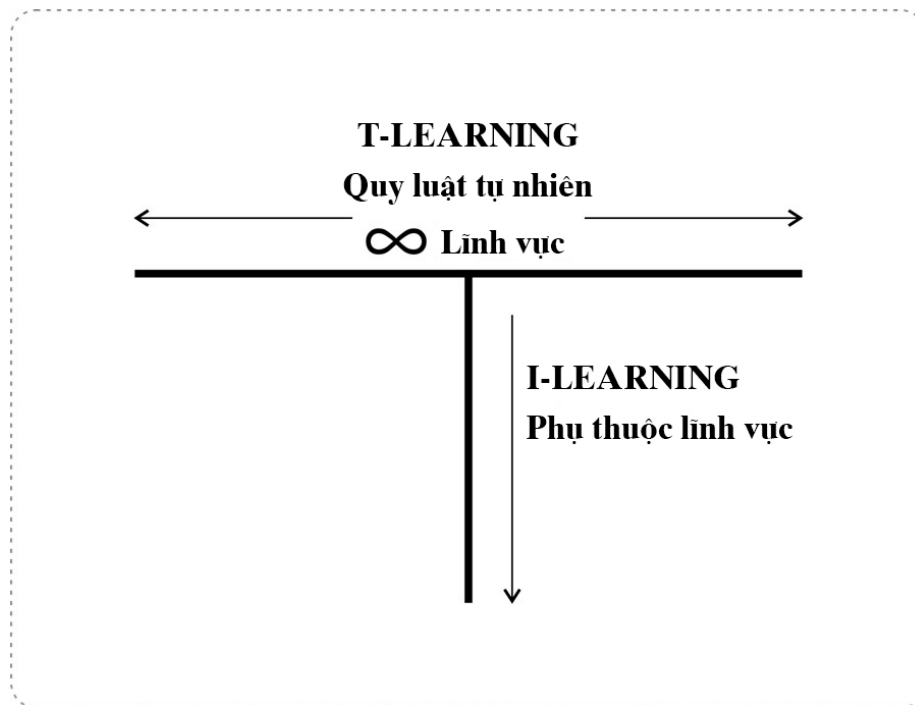
Thường xuyên hơn, khi tôi gặp một khách hàng, bạn bè hoặc người quen đang bị mắc kẹt và phải lựa chọn giữa hai cách hành động, đó là bởi vì họ đang cố gắng tối đa hóa. Họ đang cố gắng có tất cả mọi thứ bởi vì họ muốn mua nhà, mua xe và đi du lịch.

Nhưng đó là quá nhiều biến số và sự đánh đổi để lựa chọn. Chúng ta cần thu hẹp phạm vi và tìm ra điều chính mà chúng ta đang tối ưu hóa.

Một trong những trở ngại lớn nhất mà chúng ta gặp phải khi cố gắng đạt được mọi thứ là chúng ta có nguy cơ bỏ qua thực tế rằng một số mục tiêu của chúng ta (những điều chúng ta nên ưu tiên và tối ưu hóa để đạt được) có thể hoàn toàn trái ngược nhau. Nếu chúng ta không tuân theo quy tắc và cố gắng theo đuổi mọi hành động cùng một lúc với mong muốn có tất cả mọi thứ, chúng ta sẽ không thể loại bỏ nguy cơ rơi vào thế giới mà chúng ta không có gì.

Học theo kiểu T so với học theo kiểu I

Giáo dục truyền thống chủ yếu tập trung vào học theo kiểu I. Bạn lấy bằng kỹ thuật và bạn tập trung chuyên sâu vào lĩnh vực đó trong mọi lớp học. Điều này hợp lý khi bạn theo đuổi sự thành thạo trong một lĩnh vực cụ thể, nhưng nó cũng có những hệ quả. Quá phụ thuộc vào một lĩnh vực sẽ kìm hãm sự sáng tạo và khả năng đổi mới của bạn. Đó là lúc học theo kiểu T xuất hiện. Như sơ đồ bên dưới minh họa, học theo kiểu I đại diện cho sự phụ thuộc vào lĩnh vực. Nó là "I" bởi vì nó tượng trưng cho việc đào sâu vào một lĩnh vực cụ thể. Tuy nhiên, học theo kiểu T đại diện cho một cách tiếp cận khác - nó cho thấy chúng ta có thể trải rộng qua nhiều ngành nghề và sau đó đào sâu vào một lĩnh vực cụ thể.



Học theo kiểu T trở thành con đường tắt tối ưu. Nếu chúng ta chỉ phụ thuộc vào một lĩnh vực (nếu chúng ta làm kế toán, chúng ta chỉ xem xét những gì những người khác trong ngành kế toán đang làm), chúng ta sẽ bị hạn chế nghiêm trọng. Chúng ta đang nhìn vào những gì đã xảy ra trong ngành hoặc lĩnh vực của chúng ta và điều đó sẽ hạn chế sự sáng tạo của chúng ta.

Học theo kiểu T là điều ngược lại. Không có giới hạn nào đối với lĩnh vực mà chúng ta có thể lựa chọn. Chúng ta có thể rút kinh nghiệm từ vô số lĩnh vực, bao gồm cả luật tự nhiên. Thực tế, tôi tin rằng hầu hết các vấn đề đã được giải quyết - chỉ có thể là không phải trong lĩnh vực bạn đang làm việc. Do đó, nếu chúng ta nhìn ra bên ngoài, chúng ta có thể tìm ra giải pháp và sau đó điều chỉnh nó cho phù hợp với những sắc thái của ngành hoặc vấn đề cụ thể của bạn.

Điều quan trọng cần phân biệt là khi tôi nói vấn đề, nó cũng có thể là một cơ hội. Tôi cho rằng, dù nghe có vẻ sáo rỗng, nhưng mọi vấn đề đều là một cơ hội. Tất nhiên, điều đó chỉ đúng nếu bạn sẵn sàng duy trì, như Tiến sĩ Jeff Spencer gọi là, "Tâm trí của nhà vô địch". Và như vậy, từ đây tôi sẽ nói "cơ hội" thay vì "vấn đề".

Hãy xem xét hai ví dụ:

- 1.
- 2.

Nếu chúng ta điều hành một công ty tiếp thị và áp dụng học theo kiểu I, chúng ta sẽ nghiên cứu cách các công ty tiếp thị khác tiếp cận việc . Có thể chúng ta sẽ thuê một huấn luyện viên tiếp thị và cố gắng học hỏi những gì họ đã làm. Chúng ta có thể sẽ xem xét các phần mềm tiếp thị liên quan đến . Và cứ thế. Sau đó, cuối cùng chúng ta sẽ chọn những gì chúng ta nghĩ là "thực hành tốt nhất". Hooray, chúng ta đã làm tốt.

Chúng ta triển khai các giải pháp.

Và sau đó chúng ta gặp phải tất cả những vấn đề này. Chúng ta nhìn vào các vấn đề và nhận ra:Ồ vâng, chúng ta không giống như hầu hết các công ty tiếp thị khác bởi vì chúng ta có một số cách để tạo sự khác biệt cho các dịch vụ của mình mà không phải là những gì một công ty tiếp thị tiêu chuẩn làm.

Vậy chúng ta làm gì? Quay lại nghiên cứu của chúng ta và xem xét lựa chọn phương án thứ hai? Hay chúng ta chấp nhận một hệ thống lỗi? Chúng ta cố gắng sửa đổi các giải pháp cho phù hợp với nhu cầu của chúng ta và làm việc theo kiểu "cái vuông nhét vào lỗ tròn".

Nếu chúng ta xem xét cách tiếp cận học theo kiểu T, chúng ta có thể nói: Ai là người làm tốt nhất? Không phải cụ thể cho lĩnh vực của chúng ta mà nói chung là một khái niệm?

Có lẽ chúng ta kết luận đó là Southwest Airlines. Họ, theo nhiều cách, đã cách mạng hóa .

Bây giờ chúng ta có thể khám phá cách thức hoạt động của quy trình của họ. Chúng ta có thể rút ra được điều gì từ đó áp dụng cho doanh nghiệp của chúng ta? Điểm tương đồng và khác biệt là gì?

Ngoài ngành nghề, chúng ta có thể tìm thấy những quy tắc xã hội tương tự như onboarding ở đâu? Hãy thử nghĩ về chuyện hẹn hò.

Để một mối quan hệ hẹn hò trở thành tình yêu lâu dài, chúng ta thường làm gì? Chúng ta sẽ đến đúng giờ, lắng nghe nhiều hơn nói,

không cố gắng trở thành người khác, thể hiện sự quan tâm và trân trọng đối phương.

Chúng ta có thể rút ra bài học gì từ điều này và áp dụng vào kinh doanh và onboarding?

Từ đó, chúng ta nhận thấy rằng trong các doanh nghiệp dịch vụ, nơi mỗi quan hệ là chìa khóa, onboarding thành công phụ thuộc nhiều vào việc duy trì các quy tắc xã hội phù hợp. Nếu vi phạm các quy tắc xã hội và đối xử với khách hàng như một thị trường, sẽ rất khó để sửa chữa. Theo nghiên cứu của Dan Ariely trong cuốn sách "Predictably Irrational", một khi vi phạm các quy tắc xã hội, chúng ta sẽ không thể quay lại.

Bây giờ hãy xem xét việc giữ chân khách hàng. Chúng ta có thể quay lại các công ty tiếp thị khác và nghiên cứu, nhưng nếu ví dụ về onboarding dạy cho chúng ta điều gì, đó là chúng ta có thể đã có câu trả lời.

Một lần nữa, chúng ta đang kinh doanh dịch vụ. Điều đó có nghĩa là đây là một doanh nghiệp tập trung vào mối quan hệ. Và hóa ra, chúng ta đã duy trì mối quan hệ lâu dài với bạn bè và gia đình. Chúng ta cũng biết điều gì khiến một mối quan hệ lâu dài trở nên tồi tệ.

Chúng ta có thể xem xét các quy tắc xã hội và đảm bảo không vi phạm chúng bằng cách đối xử với khách hàng như một thị trường.

Chúng ta cũng có thể xem xét các yếu tố như IC-DISC, chỉ số Kolbe A hoặc Ngôn ngữ Tình yêu. Nói cách khác, không phải mọi người đều giống nhau. Trong ví dụ về Ngôn ngữ Tình yêu, một số khách hàng muốn quà tặng, một số muốn hành động phục vụ. Càng hiểu khách hàng, chúng ta càng có thể đáp ứng nhu cầu của họ. Nói cách khác, nếu bạn có mối quan hệ với ai đó và nó không phải là giao dịch, bạn không thể đối xử với họ như mọi người khác.

Điểm chung giữa hai ví dụ này là bằng cách thoát ra khỏi lĩnh vực của mình, chúng ta có thể tận dụng những hiểu biết đã có để khai thác cơ hội. Chúng ta cũng có thể sử dụng nó để dự đoán cơ hội trong tương lai và thiết kế hệ thống và quy trình cho phù hợp.

Vậy làm thế nào để thực hiện điều này một cách thiết thực?

Khi đối mặt với một cơ hội, bước đầu tiên là phân loại vấn đề. Nói cách khác, loại cơ hội nào? Hãy càng cụ thể càng tốt. Thông

thường, tôi sẽ sử dụng Khung Khoa học Nghiêm khắc để tiếp tục đào sâu và thách thức các giả định của mình.

Sau khi có các danh mục tiềm năng, bước thứ hai là đưa ra các ngành nghề, luật tự nhiên và quy tắc xã hội khác nơi bạn đã quan sát thấy cơ hội được giải quyết.

Bước thứ ba là xác định cách thức giải pháp hoạt động đối với cơ hội độc đáo của bạn. Khoảng cách ở đâu? Điểm tương đồng ở đâu? Các giải pháp này thường bị phá vỡ ở đâu? Quan trọng hơn, các giải pháp này có giúp tôi tiến gần hơn đến những điều tôi muốn hay không?

Bước thứ tư là điều chỉnh giải pháp cho phù hợp với cơ hội cụ thể của bạn. Chúng ta phải đảm bảo rằng chúng ta không vi phạm các Điều răn của mình. Vì vậy, chúng ta quay lại việc tùy chỉnh các giải pháp để đảm bảo:

1. Chúng sẽ giúp chúng ta tiến gần hơn đến những điều chúng ta muốn (hoặc ít nhất là không xa hơn).
2. Chúng ta không bị mắc kẹt trong việc đánh giá các giải pháp như thể có một cách đúng hay sai.
3. Chúng ta hiểu hậu quả tài chính (Bốn Thấu kính áp dụng ở đây).
4. Chúng ta đảm bảo rằng chúng ta đang đặt cược bất đối xứng (Bốn Thấu kính cũng áp dụng ở đây).

Bạn sẽ sử dụng phương pháp này thường xuyên, có thể hàng ngày, thậm chí nhiều lần trong ngày. Với mục tiêu rõ ràng, bạn sẽ không thiếu cơ hội. Tin tốt là, nếu bạn luyện tập, nó sẽ trở thành thói quen, và khi trở thành thói quen, nó sẽ tự động diễn ra. Bạn sẽ tự nhiên nhận ra cơ hội và chuyển sang T-learning. Nó sẽ trở thành chế độ mặc định, trong khi I-learning có thể là chế độ mặc định hiện tại của bạn.

Lập kế hoạch cho trò chơi của bạn:

- Bạn đánh giá rủi ro bất đối xứng bằng cách xem xét các lựa chọn của bạn thông qua bốn lăng kính khác nhau: Tiết kiệm Thời gian, Ép buộc Hành động, Tiết kiệm/Giảm Chi phí và Tạo Doanh thu.
- Khi chúng ta tước bỏ đại, vô tình chúng ta lấy đi thời gian và năng lượng từ những ưu tiên của mình bằng cách bổ sung các cấu trúc cản trở trong doanh nghiệp.
- Sự tối đa hóa thường đi kèm với sự hy sinh tối ưu hóa các ưu tiên của chúng ta; việc theo đuổi nhiều hơn khiến chúng ta càng xa rời những gì chúng ta thực sự muốn trong doanh nghiệp của mình.

NGUYÊN TẮC TĂNG TRƯỞNG

Mặc dù chúng ta tập trung vào việc phân tích các quyết định của mình để có lợi nhất và tiến về phía trước một cách tỉnh táo, nhưng thực tế là chúng ta vẫn muốn phát triển.

Tuy nhiên, nguy hiểm khi chúng ta nói về tăng trưởng là chúng ta có thể bị nhấn chìm trong tư duy “nhiều hơn” và vô tình quay lại guồng quay hamster, ngày càng xa rời những gì chúng ta muốn. Do đó, tôi đã xây dựng những nguyên tắc này theo cách mà chúng buộc tôi phải áp dụng sự nghiêm ngặt. Sau cùng, rủi ro lớn nhất là tôi không đạt được những gì tôi muốn trong cuộc sống.

Những nguyên tắc này, khi được sử dụng song song, hỗ trợ việc áp dụng cả bốn Điều răn Chắc chắn:

1. Dựa vào lượng dữ liệu áp đảo. Một công cụ được thiết kế đặc biệt để buộc chúng ta ngừng hành động dựa trên suy đoán.
2. Ưu tiên các bước nhỏ. Một công cụ được thiết kế để buộc chúng ta thực hiện bước nhỏ nhất có thể để thu thập dữ liệu cần thiết.
3. Xem xét Quy tắc Ba và Mười. Một công cụ nhắc nhở chúng ta về các điểm bùng nổ tiếp theo trong doanh nghiệp của mình để chúng ta có thể lên kế hoạch phù hợp.
4. Chỉ mở rộng quy mô ở tỷ lệ tối ưu. Một công cụ nhắc nhở chúng ta rằng chúng ta có thể chưa sẵn sàng để mở rộng

quy mô và nhiều hơn có thể không phải là câu trả lời.

Dựa vào lượng dữ liệu áp đảo

Đây là một bí mật nhỏ: học cách dựa vào lượng dữ liệu áp đảo (thay vì suy đoán) là chìa khóa. Tại sao? Bởi vì các chủ doanh nghiệp (thực ra là con người) rất thích suy đoán. Vấn đề là hiếm khi có dữ liệu để hỗ trợ suy đoán.

Chúng ta đang dựa vào trực giác. Chúng ta biết những điều. Chúng ta cảm nhận những điều. Chúng ta học cách lắng nghe trực giác. Và sau đó chúng ta tự thuyết phục mình đốt thuyền và đánh cược tất cả.

Nhưng trừ khi chúng ta đã có vấn đề nghiện cờ bạc từ trước, chúng ta sẽ không đặt cược tiền tiết kiệm cả đời của mình tại sòng bạc. (Hãy nhớ rằng tất cả chúng ta đều là những người đánh bạc, phải không?)

Hãy lấy thuế làm ví dụ. Mọi người rất thích suy đoán về những gì Quốc hội có thể hoặc không thể làm. Ví dụ, tôi đã gặp một số người trì hoãn việc thành lập 401k vì họ nghe nói rằng chúng có thể bị loại bỏ khỏi luật thuế, chỉ để bỏ lỡ nhiều năm đóng góp.

Bill Gates, Sara Blakely, Oprah Winfrey, Whitney Wolfe Herd, Meg Whitman, Elon Musk, Jeff Bezos và các công ty thuộc Fortune 500 nói trên có điểm gì chung ngoài số tiền khổng lồ?

Họ có một lượng dữ liệu khổng lồ.

Tất cả những nhân vật và tổ chức nổi tiếng này đều có một lượng dữ liệu đáng kinh ngạc về mọi khía cạnh của thị trường, khách hàng, sản xuất, tương tác, bất cứ điều gì bạn có thể nghĩ ra. Thêm dữ liệu họ thu thập cho chính họ vào dữ liệu có sẵn để minh họa xu hướng mua hàng và quan tâm (hoặc bất cứ điều gì khác bạn cần biết), và đến khi cần đưa ra quyết định, sẽ rất ít suy đoán cần thiết. Khoảng trống thông tin rất ít và xa nhau.

Dù quy mô doanh nghiệp của chúng ta nhỏ hơn, có thể không có đủ nguồn lực hoặc thông tin như các công ty lớn, nhưng nguyên tắc vẫn được áp dụng. Chúng ta cần hành động và đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu có sẵn thay vì suy đoán rằng "Họ đã mua hàng từ

tôi trước đây, nên họ sẽ mua lại". Nói cách khác, chúng ta phải làm việc với mẫu dữ liệu lớn hơn một hoặc hai.

Nếu không có đủ dữ liệu, chúng ta sẽ chuyển sang nguyên tắc tiếp theo.

Bước nhỏ giảm thiểu rủi ro

Những chiến dịch tiếp thị phễu lớn, tốn kém và hoành tráng có vẻ hấp dẫn để thu hút sự chú ý và thu hút khách hàng, nhưng thực tế là, đối tượng của chúng ta có thể không phản hồi với một phễu lớn và cầu kỳ. Vì vậy, trước khi đầu tư vào một phễu như vậy, chúng ta cần xem xét liệu danh sách khách hàng tiềm năng của mình có thể mua hàng thông qua email hay không. Nếu danh sách khách hàng không mua hàng sau một loạt email, thì phễu gần như chắc chắn sẽ không hiệu quả.

Chúng ta sử dụng những bước nhỏ để xác thực các giả định mà chúng ta đưa ra trong quá trình ra quyết định.

Bước nhỏ là một chiến lược đòi hỏi ít nỗ lực và rủi ro nhất, nhưng vẫn giữ mọi lựa chọn mở để thu thập dữ liệu cần thiết để tiến hành (tới bước tiếp theo). Điều này yêu cầu chúng ta suy nghĩ kỹ về yếu tố dẫn đầu thực sự trong trường hợp này.

Ví dụ, nếu chúng ta nghĩ rằng mình có một ý tưởng sản phẩm mới mà mọi người sẽ mua, chúng ta có thể hỏi: "Điều gì cần phải đúng để chúng ta có thể chắc chắn rằng mọi người muốn mua sản phẩm này?"

Thông thường, danh sách chờ của những người muốn mua là một dấu hiệu tốt, vì vậy bước nhỏ có thể là tạo một danh sách chờ và quảng bá nó.

Nếu danh sách chờ đầy những người háo hức mua hàng, đó là sự xác thực cho thấy chúng ta có thể tiến hành xây dựng bước tiếp theo với chi phí. Nếu không ai đăng ký danh sách chờ, đó là dấu hiệu cho thấy có điều gì đó trong đề nghị của chúng ta không hấp dẫn như chúng ta mong đợi, và thật tốt khi chúng ta đã không dành thời gian, công sức, năng lượng và các nguồn lực khác cho việc ra mắt sản phẩm đầy đủ.

Bây giờ, thay vì xây dựng mọi thứ khác, chúng ta phân bổ nguồn lực của mình để tìm hiểu những gì cần làm để mọi người đăng ký hoặc tìm kiếm cơ hội khác.

Và theo ý tưởng đưa ra quyết định dựa trên nhiều dữ liệu, cách tốt nhất để chúng ta tích lũy dữ liệu đó là xác thực từng bước hiểu biết của mình về mọi thứ để chúng ta có thể tiến hành hiệu quả.

Tất cả các công cụ này cho phép chúng ta xử lý các vấn đề và quyết định theo cùng một cách, thông qua cùng một khung, giúp chúng ta lựa chọn tham gia thay vì từ chối.

Hãy nhớ rằng, việc từ chối khó khăn hơn nhiều so với việc tham gia.

Hãy xem xét Quy tắc Ba và Mười

Có một chi phí cố hữu khi xây dựng những thứ mới. Xây dựng hệ thống và cơ sở hạ tầng mới, nâng cấp phần mềm hoặc tuyển dụng nhân viên mới đều có chi phí liên quan.

Quy tắc này được phát minh bởi Hiroshi Mikitani, CEO của Rakuten, nhà bán lẻ Nhật Bản, nhưng tôi lần đầu tiên biết đến nó khi cựu CEO của Evernote, Phil Libin, được phỏng vấn trên một podcast cách đây khoảng sáu hoặc bảy năm.

Khái niệm này là khi doanh nghiệp của bạn phát triển, sẽ có những điểm giới hạn tự nhiên. Đó là khi hệ thống, chính sách, thủ tục, khung và phần mềm không còn hoạt động. Theo Quy tắc Ba và Mười, mọi thứ sẽ bị hỏng khi doanh nghiệp của bạn tăng gấp ba lần hoặc đạt đến một bậc lớn gấp 10 lần. Nghĩa là, ba, 10, 30, 100, 300, 1.000. Những điểm giới hạn này tồn tại trong tất cả các đơn vị kinh doanh, bộ phận, sản phẩm và dịch vụ.

Hãy lấy ví dụ về nhân viên.

Khi chỉ có một mình, bạn có thể dễ dàng làm mọi thứ theo cách rất thoải mái. Bạn có thể quản lý danh sách khách hàng trên bảng tính, tham gia bảo hiểm y tế của vợ/chồng và không cần thiết lập bất kỳ quy định nào về thời gian hoặc cách thức làm việc.

Khi bạn thuê nhân viên thứ hai, bạn có thể nói với họ: "Này, bạn là nhân viên đầu tiên của tôi. Tôi chưa thiết lập chế độ phúc lợi, hệ

thống tài liệu hay bất kỳ quy trình chính thức nào." Người được thuê, nếu hợp lý, sẽ không ngạc nhiên. Thậm chí, họ có thể kỳ vọng điều đó.

Nhưng rồi, chúng ta lại thuê thêm người. Giờ đây, chúng ta là một đội ngũ gồm ba người. Các vòng phản hồi đã trở nên lỏng lẻo (chào mừng đến với trò chơi điện thoại) và công việc kinh doanh đang phát triển. Nhu cầu về các quy trình chính thức ngày càng tăng. Hệ thống (hoặc thiếu hệ thống) đang bị phá vỡ.

Vậy chúng ta phải làm gì? À, bạn đoán đúng rồi - điều đó phụ thuộc vào tình huống.

Chúng ta phải quay lại với những nguyên tắc của mình. Tôi sẽ liên tục nhắc nhở bạn rằng mọi hành động phải đưa chúng ta đến gần hơn với mục tiêu mong muốn. Trong hầu hết mọi trường hợp, không có đúng hay sai. Đó luôn là một quyết định tài chính và chúng ta cần đảm bảo lợi ích nhiều hơn rủi ro.

Nếu chúng ta nhất quán trong việc làm những điều này, thì chúng ta đang điều khiển trò chơi theo ý mình.

Hãy để tôi giải thích rõ hơn về ý nghĩa thực tế của điều này.

Nếu mong muốn của bạn là có thêm thời gian trong tương lai gần, việc thuê thêm người có thể không đạt được ưu tiên đó. Ví dụ, hãy xem xét Luật của Brooks. Được tạo ra bởi Fred Brooks trong cuốn sách The Mythical Man-Month, Luật của Brooks nói rằng "thêm nhân lực vào một dự án phần mềm chậm trễ sẽ khiến nó càng chậm trễ hơn."

Điều đó có nghĩa là nếu chúng ta đang có ba nhân viên nhưng việc thuê thêm người sẽ khiến chúng ta càng xa mục tiêu hiện tại, thì chúng ta cần tạm dừng. Điều đó có nghĩa là chúng ta có thể sẽ không đạt được điểm đột phá tiếp theo trong vòng một năm. Đây là một thông tin liên quan cần biết. Liệu tôi có đạt được điểm đột phá tiếp theo trong vòng một năm hay ít hơn?

Theo mặc định chung của tôi là nếu có nhiều dữ liệu cho thấy chúng ta sẽ đạt được điểm đột phá tiếp theo trong vòng một năm tới, thì chúng ta sẽ xây dựng đến mức đó (trong ví dụ này là 10 người). Về ngắn hạn, chúng ta đang cố tình lựa chọn xây dựng quá mức để tránh phải xây dựng lại trong vòng chưa đầy một năm. Tất nhiên, chúng ta sẽ sử dụng T-learning để tìm ra một loạt các giải

pháp và sử dụng Bốn Thấu kính để tạo ra sự bất đối xứng. Các thuật toán này hoạt động cùng nhau. Chúng không riêng biệt theo nghĩa đó.

Khi thời gian vượt quá một năm trước khi chúng ta đạt được điểm đột phá tiếp theo, thì chúng ta sẽ ưu tiên sử dụng Bốn Thấu kính. Thông qua Bốn Thấu kính, liệu chúng ta có tạo ra sự bất đối xứng đáng kể bằng cách triển khai nó ngay bây giờ?

Bây giờ hãy quay lại với điều chúng ta đang cố gắng đạt được - nhiều thời gian hơn. Chúng ta đã xác định rằng, nhìn chung, việc thuê thêm người sẽ không mang lại nhiều thời gian hơn, ít nhất là trong ngắn hạn. Do đó, chúng ta sẽ không đạt được 10 người trong năm tới. Điều đó có nghĩa là, trừ khi có kết quả từ phân tích Bốn Thấu kính của chúng ta, chúng ta sẽ xây dựng hệ thống cho ba người.

Điều này đã tạo ra nhiều tác động và điều quan trọng là bạn không bỏ lỡ những sắc thái tinh tế này.

Khung khổ này cho phép chúng ta tránh việc mặc định là "nhiều hơn". Xu hướng mặc định của chúng ta có thể là xây dựng quá mức. Chúng ta cũng có xu hướng tự trách mình khi phải xây dựng một giải pháp cho một cơ hội mà chúng ta đã giải quyết trong quá khứ. Chúng ta có thể nói những điều như:

Tôi mới làm điều này hai năm trước; Tôi không thể tin là mình phải làm lại điều này!

Tại sao tôi không dự đoán những điều này?

Tôi đã chọn sai giải pháp.

Hoặc có thể đối tác kinh doanh, người yêu hoặc nhân viên của bạn đưa ra một số lời chỉ trích.

Chúng ta không phải mới làm điều này sao?

Làm sao bạn không lường trước được điều này?

Phương pháp này cho phép chúng ta tạo ra "vốn trung thành". Vốn trung thành là khái niệm xây dựng lòng trung thành trong cộng đồng người theo dõi bằng cách thông báo cho họ, vào đúng thời điểm, những gì sẽ xảy ra tiếp theo.

Ví dụ, bạn có thể thông báo cho người theo dõi của mình: "Chúng tôi sẽ xây dựng nó như sau: Khi đạt 10 nhân viên, chúng tôi biết rằng cần phải xây dựng lại hệ thống, quy trình và thủ tục. Dữ

liệu cho thấy điều đó sẽ không xảy ra trong hơn một năm và không có bất kỳ sự bất đối xứng nào để xây dựng quá mức ngay bây giờ. Tôi nói điều này bởi vì chúng tôi biết đây không phải là giải pháp vĩnh viễn."

Ngược lại, bạn có thể chọn xây dựng quá mức và trong trường hợp này cũng phát sóng điều đó. "Hãy nhìn này, chúng tôi biết rằng chúng tôi sẽ có một hệ thống với các tính năng mà chúng tôi sẽ không sử dụng. Bạn có thể bắt đầu đặt câu hỏi về lựa chọn hoặc nhìn thấy hóa đơn và nghĩ rằng chúng tôi đang trả quá nhiều. Chúng tôi đã triển khai giải pháp này vì dữ liệu cho thấy rằng nếu chúng tôi không làm vậy, chúng tôi sẽ phải xây dựng lại hệ thống một lần nữa trong vòng chưa đầy một năm."

Cuối cùng, tôi muốn chỉ ra rằng phương pháp này cho phép bạn kiểm soát tài chính của mình tốt hơn nhiều. Điều tôi đề xuất là hàng quý, bạn đánh giá các phân khúc kinh doanh, danh sách khách hàng và dự báo nhân viên để xác định khi nào bạn sẽ đạt đến điểm bùng nổ tiếp theo.

Dựa trên các điểm bùng nổ đó, bạn có thể cập nhật kế hoạch hành động hàng quý và hàng năm dựa trên những cơ hội cần được giải quyết. Điều này phá vỡ vòng lặp trả quá nhiều tiền vì bạn đã chờ đợi quá lâu. Khi bạn chờ đợi quá lâu, bạn phải trả giá gấp đôi - bạn phải trả các chi phí cứng, thường cao hơn, và gánh nặng nhận thức thường xảy ra.

Hãy tưởng tượng một lúc rằng bạn vừa tuyển dụng nhân viên thứ ba nhưng dự kiến sẽ có 10 nhân viên trong vài tháng nữa. Trong trường hợp này, có thể hợp lý khi chờ đến khi bạn có 10 nhân viên để xây dựng lại cơ sở hạ tầng của mình, hoặc trả quá nhiều để xây dựng sớm cho 10 người, bởi vì nó vẫn sẽ rẻ hơn so với việc trả tiền cho một hệ thống hỗ trợ ba người và sau đó nhanh chóng phải trả chi phí để phá bỏ nó và xây dựng lại cho 10 người.

Với kiến thức này, chúng ta có thể tìm ra cách hiệu quả nhất để mở rộng quy mô.

Bạn đã nghe đúng; bạn thực sự có thể đi một chặng đường dài để dự đoán những khó khăn mà doanh nghiệp của bạn có thể gặp phải dựa trên Quy tắc Ba và 10. Và giá trị của việc biết khi nào những sự cố này trong hệ thống hoặc quy trình của bạn có thể xảy

ra là bạn có thể chuẩn bị cho chúng và lựa chọn nhân viên hoặc cấu trúc mà bạn sẽ có thể xây dựng trước điểm bùng nổ dự kiến và xây dựng lại trước điểm bùng nổ tiếp theo.

Chỉ mở rộng quy mô ở tỷ lệ tối ưu

Có một câu chuyện sai lầm rằng mở rộng quy mô là giải pháp cho mọi vấn đề. Thông thường, tôi sẽ thấy một doanh nghiệp không có lãi và giải pháp của họ là họ chỉ cần phát triển nhiều hơn. Vì vậy, họ tăng cường, thuê thêm nhân viên, tăng thêm doanh thu và thấy mình ở cùng một vị trí - hoặc tệ hơn.

Thực tế là trừ khi bạn được hỗ trợ bởi các công ty đầu tư mạo hiểm và có thể phát triển thông qua dòng tiền âm, thì việc có "nhiều hơn" sẽ không hữu ích. Đơn giản là dựa vào "nhiều hơn" là một giả định sai lầm khiến bạn phải gánh thêm nhiều rủi ro, thường yêu cầu nỗ lực tối đa và khiến bạn có ít lựa chọn hơn.

Tất cả chúng ta đều biết rằng xây dựng một ngôi nhà trên nền móng lung lay là một công thức dẫn đến thảm họa. Tuy nhiên, chúng ta tin rằng đó là cách để phát triển doanh nghiệp của mình. Thành thật mà nói, thật dễ dàng hơn để giải thích cho các bên liên quan của bạn rằng doanh nghiệp không thất bại, bạn chỉ cần tăng trưởng một chút nữa và điều đó sẽ giải quyết tất cả các vấn đề.

Thay vào đó, vì chúng ta biết rằng chúng ta bị thiên vị và sẽ mặc định là "nhiều hơn", tôi khuyên bạn nên đặt mục tiêu hoặc tỷ lệ trước. Tôi làm điều này ở tất cả các bộ phận và doanh nghiệp.

Ví dụ, nếu chúng ta triển khai một chiến dịch tiếp thị, tỷ lệ nào cần đạt được để xem chiến dịch thành công và biện minh cho việc tăng chi tiêu? Nếu không xác định điều này trước, chúng ta dễ dàng rơi vào tình trạng bị công ty tiếp thị khuyên nên chi tiêu nhiều hơn để có được dữ liệu cần thiết.

Hãy xem xét một ví dụ khác về hoạt động kinh doanh. Lợi nhuận của khách hàng trên mỗi nhân viên cần đạt mức nào? Chúng ta đặt mục tiêu đó trước vì biết rằng khi chúng ta bận rộn, giải pháp được đề xuất thường là thuê thêm nhân viên. Tuy nhiên, chúng ta cũng biết rằng mỗi nhân viên mới sẽ cần bốn đến năm giờ giám sát mỗi

tuần, và việc đào tạo họ có thể khiến chúng ta bị tụt hậu hơn trong công việc. Vì vậy, nếu chúng ta thực sự bận rộn và lợi nhuận không nằm trong phạm vi của mình, trước tiên chúng ta nên xem xét cách giải quyết vấn đề đó. Điều đó có thể có nghĩa là sa thải một số khách hàng, tăng phí hoặc triển khai quy trình và hệ thống mới.

Tôi có thể tiếp tục đưa ra thêm ví dụ, nhưng thông điệp cơ bản là khi chúng ta tự chịu trách nhiệm với các chỉ số trước, chúng ta buộc bản thân phải xem xét tất cả các sự đánh đổi. Điều này tạo ra một động lực cho phép chúng ta thường đạt được những gì mình muốn từ doanh nghiệp mà không cần phải thực hiện thêm công việc.

Lập kế hoạch cho trò chơi của bạn:

- Để cân bằng cuộc chơi theo hướng có lợi cho mình, chúng ta phải áp dụng các nguyên tắc tăng trưởng để duy trì trên mức rủi ro tài chính và phá sản.
- Lượng dữ liệu dồi dào hơn hẳn suy đoán khi đưa ra quyết định tài chính và đặt cược vào kết quả.
- Khi thực hiện những bước nhỏ, chúng ta có thể tránh nguy cơ phá sản tiềm ẩn và chủ động tạo ra cuộc sống và doanh nghiệp mà mình mong muốn.
- Mặc dù các điểm giới hạn thường xuất hiện khi doanh nghiệp của chúng ta phát triển (Quy tắc Ba và Mười), nhưng việc dự đoán những trở ngại này giúp chúng ta kiểm soát sân chơi của chính mình.
- Chúng ta biết rằng mình có thiên hướng và mặc định là "nhiều hơn", vì vậy việc đặt mục tiêu trước giúp chúng ta đặt ra những câu hỏi đúng đắn trước khi xây dựng trên một nền tảng vốn đã lung lay.

—Marcus Aurelius

▪

PHẦN IV

LẬP KẾ HOẠCH CHO TRÒ CHƠI CỦA BẠN

LUẬT CÂN BẰNG CUỘC CHƠI

Cho đến nay, tôi đã tập trung vào khía cạnh tinh thần của kinh doanh. Tôi đã thiết lập các Điều răn chính và Thuật toán để đưa ra quyết định.

Phần còn lại của cuốn sách này sẽ tập trung vào việc triển khai thực tế các khái niệm và nguyên tắc để chúng ta cân bằng cuộc chơi để giành chiến thắng. Cuối cùng, cuốn sách này là về cách đạt được kết quả hoặc kết quả mong muốn mà không phải hy sinh bản thân. Đó là bản chất của việc chiến thắng theo quan điểm của tôi.

Tuy nhiên, tôi phải cảnh báo bạn rằng Tâm lý Con người sẽ len lỏi vào và bạn có thể sẽ mặc định là tối đa hóa hơn là tối ưu hóa. Xu hướng của con người là nghĩ rằng: Tôi phải hoàn thành cuốn sách này và hiểu nó hoàn toàn trước khi có thể triển khai bất kỳ phần nào trong đó. Đó là một ví dụ điển hình về việc đánh giá cao tối đa hóa hơn là tối ưu hóa - chúng ta muốn làm tất cả mọi thứ ngay bây giờ và nếu không thể, chúng ta sẽ hoàn toàn đình trệ tiến độ.

Tuy nhiên, việc áp dụng Bốn Điều răn và Thuật toán là một sự thay đổi trong suy nghĩ của bạn. Bạn sẽ tạo ra những thói quen mới. Về mặt hiện tượng học, nhiều người tin rằng phải mất 21 ngày để hình thành một thói quen. Dữ liệu đó đến từ cuốn sách Tâm lý - Bạo lực học của Tiến sĩ Maxwell Maltz. Dữ liệu mới cho thấy, và điều này sẽ không làm bạn ngạc nhiên với tư cách là độc giả của cuốn sách này, rằng thực sự...phụ thuộc.

Một bài báo nghiên cứu trên Healthline.com có tiêu đề phù hợp "Mất bao lâu để một hành vi mới trở nên tự động?" do Scott Frothingham viết và được Timothy J. Legg, Ph.D. xem xét về mặt y tế, cho biết:

"Có thể mất từ 18 đến 254 ngày để một người hình thành một thói quen mới và trung bình là 66 ngày để một hành vi mới trở nên tự động."

There's no one-size-fits-all figure, which is why this timeframe is so broad; some habits are easier to form than others, and some people may find it easier to develop new behaviors.

There's no right or wrong timeline. The only timeline that matters is the one that works best for you.

All that to say: we don't know how long it'll take to fully re-shift our thinking to align with the Four Commandments. That's perhaps the best possible argument for starting now!

And now that you've started, you're officially on the path towards rigging the game.

The next few chapters will break down the actual steps that make up the practical application of the operating system. Below is an overview of each step and how it maps to the Four Certainty Commandments.

1. **Playing Your Game**—This chapter covers how to figure out "your game" and the actions to take when you're out of alignment.
2. **Creating Your Solvable Problem™**—This chapter covers how to define what "you want" so you can effectively calculate whether you're getting closer or not.
3. **Closing the Gap**—This topic will cover multiple chapters and cover how to close the gap on your Solvable Problem™.

As you proceed, recognize that this game I refer to is infinite. You're not set for life after you figure out your game and your Solvable Problem™.

Rather, along the way, old habits might creep back in that cause you to play someone else's game. And as you make progress, your preferences will change and evolve. Consequently, your Solvable Problem™ will change along with the gap you're working to close. We need to honor and respect this infinite game.

That means that we give ourselves grace to evolve.

Shaming yourself because what you thought you wanted has changed doesn't serve you in getting "closer." In fact, that time you spend spinning out costs you valuable momentum.

That's why one of the greatest benefits of this operating system is not directly monetary. Rather, if in the past a setback spun you out for weeks and now it's days, you've improved beyond measure.

PLAYING YOUR GAME

Many entrepreneurs are told by their coaches or mentors to create a vision board in connection with finding their why.

Now, I'm not against vision boards or the whole narrative around finding your why, *per se*. But I do find the approach simplistic at best and problematic at worst.

Let's go back to the beginning when we established *anxiety = uncertainty x powerlessness*.

For many (I'd actually venture to say most) entrepreneurs, the vision board and whole notion of their why create more anxiety. In fact, they are almost paralyzing.

Why don't I know my why? (That's uncertainty).

I have this vision board, but I don't know how I'm going to achieve it all. (That's powerlessness).

You've probably heard about the risk iceberg. The risk iceberg is the idea that above the surface, we find known knowns, but lurking below the surface is a much larger set of risks composed of known unknowns, unknown knowns and unknown unknowns.

That risk iceberg is floating in your mind when you start contemplating your vision board and trying to articulate your why. The internal dialogue is some version of: *How can I possibly map out my manifest destiny when there's so much I don't already know?*

That's why my longtime mentor, Randy Massengale, says, "First we start with frequency (doing the work); from the frequency, we

increase our intensity, and from our intensity, we find our purpose.”

Cách đây vài năm, tôi cảm thấy bế tắc. Công ty kế toán của tôi phát triển và nhận được nhiều giải thưởng, nhưng cá nhân tôi lại cảm thấy như mình đang mất đà, bị đánh gục và tự mình gây khó khăn cho bản thân. Tôi đã liên lạc với một số người bạn để tìm kiếm lời khuyên về một huấn luyện viên hoặc cố vấn và được giới thiệu đến Randy Massengale.

Randy đã có hơn 40 năm kinh nghiệm trong các công ty công nghệ đột phá (một số trong số đó do ông sáng lập) và lĩnh vực giáo dục, cả ở vị trí thành viên hội đồng quản trị tại Đại học Lewis & Clark và Đại học Seattle, cũng như là tác giả của nhiều bài báo về các chủ đề liên quan đến học thuật và phát triển nghề nghiệp/tổ chức.

Nói ngắn gọn, Randy là một thiên tài với hàng chục năm kinh nghiệm để chứng minh điều đó.

Khi tôi gặp phải ngã rẽ trong sự nghiệp, ông cũng khuyên tôi nên bắt đầu bằng cách lặp lại.

Nhưng lặp lại điều gì?

Đây là lúc tôi học được bản chất của việc chơi trò chơi của chính mình.

Bạn thấy đấy, một huấn luyện viên giỏi xây dựng kế hoạch thi đấu để giúp các vận động viên ngôi sao của họ thành công. Trong kinh doanh và cuộc sống cá nhân, bạn là huấn luyện viên và là người chơi quan trọng nhất. Vì vậy, việc xây dựng một kế hoạch thi đấu không hoàn toàn phù hợp để tối đa hóa điểm mạnh và giảm thiểu điểm yếu của bạn chỉ là một cách khác để bạn tự đánh bại chính mình.

Bạn là ai? Phong cách kinh doanh của bạn như thế nào? Kế hoạch thi đấu nào sẽ cho phép bạn thể hiện bản thân tốt nhất?

Để tìm ra cách giữ cho các mục tiêu của bạn phù hợp với bản chất độc đáo của bạn, chúng ta cần kết hợp việc khai quật khảo cổ học hiện tượng học với một quy trình khách quan nghiêm ngặt hơn.

Khách quan/Hiện tượng học: Đầu tiên, chúng ta cần một quy trình để thực hiện một cuộc khai quật khảo cổ học cá nhân để tìm hiểu

lịch sử ra quyết định, thành công và thất bại của chúng ta nói lên điều gì về bản thân chúng ta.

Phương pháp hiệu quả nhất để học hỏi phong cách chơi cá nhân của tôi mà tôi học được từ Randy.

Phương pháp này bắt đầu với một số câu hỏi về môn thể thao (hoặc sở thích) mà bạn yêu thích khi còn nhỏ. Hãy nhớ rằng, câu trả lời chi tiết sẽ hữu ích hơn cho bạn.

1. Môn thể thao hoặc sở thích yêu thích của bạn khi còn nhỏ là gì? Điều này không nhất thiết phải là môn thể thao hoặc sở thích mà bạn chơi nhiều nhất. Nó phải là môn thể thao hoặc sở thích mà bạn cảm thấy phù hợp nhất khi còn nhỏ. Nói cách khác, môn thể thao hoặc sở thích mà bạn cảm thấy đam mê nhất.
2. Điều gì về môn thể thao hoặc sở thích này khiến bạn thích thú? Hãy nghĩ về nó trông như thế nào. Bạn có tham gia một đội hay tự chơi một mình? Âm thanh, kết cấu và chi tiết cụ thể nào về nó khiến bạn yêu thích nó đến vậy?
3. Phong cách chơi của bạn trong môn thể thao hoặc sở thích này như thế nào? Có lẽ bạn là một cầu thủ ngôi sao hoặc là một người chơi đồng đội hơn. Có thể bạn rất nhanh và khỏe hoặc thể hiện một kỹ năng hoặc tài năng đặc biệt nào đó.

Sau khi bạn đã ghi lại câu trả lời cho những câu hỏi đó, đã đến lúc xem xét cách câu trả lời của bạn liên quan đến cách bạn hoạt động trong kinh doanh của mình. Để làm điều đó, chúng ta có một bộ câu hỏi thứ hai.

1. Câu trả lời của bạn cho những câu hỏi trên so sánh/phù hợp với cách bạn hoạt động trong kinh doanh của mình như thế nào?
2. Bạn có hoạt động phù hợp với cách bạn chơi môn thể thao hoặc sở thích yêu thích của mình không? Nếu có, như thế nào? Nếu không, tại sao?

3. Những điều mang lại cho bạn niềm vui lớn nhất trong kinh doanh của bạn có phù hợp với môn thể thao hoặc sở thích yêu thích của bạn không? Nếu có, như thế nào? Nếu không, tại sao?
4. Làm thế nào bạn có thể hoạt động phù hợp hơn với cách bạn chơi môn thể thao hoặc sở thích yêu thích của mình?
5. Tại sao bạn lại kháng cự việc hoạt động phù hợp hơn? Nói cách khác, những rủi ro tiềm ẩn là gì?

Lý do điều này hiệu quả đến vậy là bởi khi còn nhỏ, bạn thường tự do khám phá môn thể thao hoặc sở thích yêu thích và cách bạn thể hiện bản thân trong đó. Nói cách khác, hoạt động bạn lựa chọn (và cách bạn tham gia) là biểu hiện tự do nhất của con người bạn. Tuy nhiên, khi bạn tiếp tục học hành chính thức, bạn thường bị buộc phải tuân theo vô số chuẩn mực xã hội và bạn thường đánh mất một số điều mình thực sự yêu thích trong môn thể thao hoặc sở thích đó bởi vì bạn bị yêu cầu phải hành động phù hợp với những chuẩn mực đó.

Nhưng điều tôi nhận thấy phổ biến, sau khi thực hiện bài tập này với nhiều người, là đối với những người hành động phù hợp với cách họ chơi môn thể thao hoặc sở thích yêu thích của mình, họ thường có lợi thế lớn nhất khi phát huy những thuộc tính đó (xin chào, bắt đối xứng hướng lên).

Và trong khi việc ghi lại tất cả những điều này trên giấy cho phép bạn chơi trò chơi của mình nhiều hơn và mang lại tiềm năng lợi nhuận lớn nhất, nó cũng sẽ có tiềm năng rủi ro lớn nhất. Điểm mạnh nhất của chúng ta thường là điểm yếu nhất của chúng ta. Tôi biết điều đó từ kinh nghiệm.

Ví dụ cá nhân về quá trình này, môn thể thao yêu thích của tôi khi còn nhỏ là bóng rổ. Và điều tôi thực sự thích ở môn thể thao này là, mặc dù bạn ở trong một đội, nhưng bạn có cơ hội trở thành một người đóng góp độc lập và bạn có thể phần nào quyết định kết quả của trận đấu. Có cơ hội thực hiện cú ném cuối cùng.

Bạn thấy đấy, tôi cũng muốn trở thành một cầu thủ hậu vệ ném bóng. Tôi muốn cầm bóng trong cú ném cuối cùng, nhưng thật

không may, tôi cũng không phải là người có năng khiếu thể thao nhất. Vì vậy, sự cần cù cũng là điều của tôi.

Cách điều đó được chuyển đổi trong kinh doanh đối với tôi là khi tôi không cảm thấy mình đang tạo ra tác động, khi tôi chỉ làm theo những gì mọi người khác đang làm, thì tôi bắt đầu cảm thấy tự mãn. Tôi muốn là một phần của một đội, nhưng tôi cũng muốn có cơ hội tạo ra tác động trong trận đấu và tôi sẵn sàng chấp nhận một số rủi ro.

Bây giờ vấn đề với tư duy đó là đôi khi, thay vì tự mình thực hiện cú ném cuối cùng, tôi cần chuyển bóng. Đôi khi tôi không cần phải cần cù. Vì vậy, nó trở thành một bài tập tinh thần nhỏ đối với tôi để có thể lùi lại và suy ngẫm, tự hỏi mình, "Mình đang chơi trò chơi của mình quá mức ở đây không?" Nói cách khác, mình đang chấp nhận quá nhiều rủi ro và mình cần chuyển bóng thay thế? Suy ngẫm đó, và cơ hội để hiệu chỉnh lại, là điều luôn giúp tôi nâng cao doanh nghiệp của mình.

Quá trình Nghiêm ngặt, Khách quan: Sau đó, chúng ta cần xem xét một quá trình khoa học nghiêm ngặt hơn cho chúng ta biết về bản thân.

Để tìm hiểu bạn là ai trong doanh nghiệp của mình và cách chơi trò chơi của riêng bạn một cách hiệu quả, tôi ủng hộ chỉ số Kolbe A. Kolbe A là một bảng câu hỏi đánh giá, nhưng nó đi xa hơn việc cung cấp cho bạn loại tính cách cơ bản của bạn. Bài kiểm tra này được thiết kế để giúp bạn xác định điểm mạnh tự nhiên, bản năng của mình - những điều làm nên con người bạn - điều này rất hữu ích khi bạn cố gắng đồng bộ hóa với những phần tính cách của bạn ảnh hưởng đến cách bạn hoạt động trong doanh nghiệp của mình.

Có rất nhiều cách tiếp cận và đánh giá khác để giúp bạn trả lời những câu hỏi này, nhưng bạn cũng có thể có một số cảm nhận hiện có về bản thân và cách bạn hoạt động với tư cách là một doanh nhân.

Bạn có phải là một người có tầm nhìn? Một người khởi động nhanh? Một người tìm kiếm sự thật? Bạn có xu hướng đưa ra quyết

định như thế nào? Bạn có lao vào ngay hay tiếp cận thận trọng hơn?

Điều mà Kolbe A cung cấp là một điểm số cho mỗi danh mục, cụ thể là: Tìm kiếm sự thật, Triển khai, Khởi động nhanh và Hoàn thành. Việc có điểm số được định lượng này mang lại cho bạn:

1. Đây là một công cụ bạn có thể chia sẻ với đồng đội của mình. Tôi nhận thấy rằng việc cung cấp một bài kiểm tra khách quan, nghiêm ngặt cùng với đánh giá chủ quan/hiện tượng học về xu hướng của bạn sẽ dẫn đến sự gắn kết cao hơn trong các nhóm.
2. Công cụ này có thể giúp bạn bổ sung thành viên cho nhóm của mình. Nó cho phép bạn lấp đầy những khoảng trống trong đội. Ví dụ, nếu bạn biết mình mạnh về Bắt đầu Nhanh và yếu về Hoàn thành, hãy tìm ai đó bổ sung cho bạn. Chúng ta thường tuyển dụng dựa trên những gì mình thích, điều đó có thể dẫn đến việc tuyển dụng nhiều người giống mình, với cùng một bộ kỹ năng.

Hãy nhớ: Doanh nghiệp của bạn tồn tại để phục vụ bạn, vì bạn là Giám đốc điều hành, huấn luyện viên trưởng và cầu thủ ngôi sao. Bạn cần hiểu rõ xu hướng và sở thích của mình để có bối cảnh cho các quyết định hỗ trợ và thúc đẩy doanh nghiệp, đồng thời luôn chơi đúng phong cách của mình.

Bất cứ khi nào chúng ta chơi một trò chơi khác với trò chơi của mình, theo phong cách khác với phong cách của mình, chúng ta đang bơi ngược dòng một cách không cần thiết – một cuộc chiến không cần thiết khác mà chúng ta tự gây ra cho bản thân. Chúng ta sẽ không thể tránh khỏi việc lạc hướng. Thế giới sẽ liên tục thúc giục chúng ta trở thành một người khác.

Khi điều này không thể tránh khỏi, chúng ta quay lại với tần suất. Đó là, điều gì là điều duy nhất bạn có thể làm để thể hiện bản chất của việc chơi trò chơi của bạn? Nó có thể đơn giản là môn thể thao bạn yêu thích. Trong trường hợp của tôi, để quay trở lại với việc chơi trò chơi của mình trong cuộc sống và kinh doanh, điều tốt nhất tôi có thể làm là đến phòng tập thể dục và ném vài quả bóng (đó là bài

tập về nhà mà Randy đã giao cho tôi). Qua nhiều ngày hoặc nhiều tuần, tôi bắt đầu tìm thấy mức độ cường độ cao hơn dẫn đến sự rõ ràng (những gì tôi cần làm tiếp theo).

Trong những trường hợp khác, cách hành động tốt nhất là xem xét thời gian và cam kết của bạn, đồng thời tự hỏi bản thân: Tôi có đang hoạt động phù hợp với cách tôi chơi trong môn thể thao hoặc sở thích yêu thích của mình không? Nếu có, như thế nào? Nếu không, tại sao?

Nếu bạn luyện tập điều này thường xuyên, theo thời gian bạn sẽ có thể tự phát hiện sớm hơn trước khi bạn cam kết vào một hành động yêu cầu bạn chơi trò chơi của người khác.

Lập kế hoạch cho trò chơi của bạn:

- Tần suất là quân domino dẫn đầu. Chính thông qua tần suất mà chúng ta tìm thấy mức độ cường độ cao hơn, cuối cùng dẫn chúng ta đến việc tìm kiếm mục đích.
- Không có cách tiếp cận nào phù hợp với tất cả để thiết lập cách bạn chơi trò chơi của mình; hãy phát triển một chiến lược cá nhân để thành công, hỗ trợ điểm mạnh của bạn với tư cách là cầu thủ giá trị nhất.
- Điều chỉnh trò chơi có lợi cho chúng ta cá nhân hóa hơn nhiều so với những gì chúng ta có thể tưởng tượng ban đầu và bắt đầu từ con người của chúng ta, chứ không phải là một doanh nhân.

VẤN ĐỀ CÓ THỂ GIẢI QUYẾT™

Rủi ro lớn nhất, như tôi đã nhắc nhở bạn trong suốt bài viết, là chúng ta không đạt được những gì mình muốn trong cuộc sống. Tránh rủi ro đó đòi hỏi phải thường xuyên đánh giá những gì chúng ta muốn để chúng ta có thể sắp xếp hành động của mình phù hợp với Điều răn chắc chắn số 1: Gần hơn nhiều hơn.

Trở lại Chương 4, khi tôi trình bày chi tiết về Điều răn chắc chắn số 1, tôi đã khẳng định việc giải một phương trình nhiều biến là không thể. Nghĩa là, nếu tôi yêu cầu bạn cho tôi biết giá trị của X trong phương trình $X + Y = 10$, câu trả lời của bạn sẽ là không xác định hoặc vô hạn. Tại sao? Bởi vì có nhiều hơn một biến chưa biết.

Sự khó khăn của phương trình nhiều biến cũng là cách chúng ta thường tiếp cận những gì mình muốn trong cuộc sống. Đó là lý do tại sao chúng ta cần những gì tôi gọi là Vấn đề Có thể Giải Quyết™. Chúng ta đã tạo ra một Vấn đề Có thể Giải Quyết™ khi chúng ta biến những gì mình muốn trong cuộc sống, cả hữu hình và vô hình, thành giá trị bằng đô la với ngày tháng được chỉ định (Tôi muốn một ngôi nhà trị giá 1 triệu đô la trong ba năm và tôi muốn thêm năm giờ rảnh rỗi mỗi tuần trong vòng một năm với chi phí 5.000 đô la mỗi tháng).

Nếu không có Vấn đề Có thể Giải quyết™, chúng ta sẽ không bao giờ trả lời được câu hỏi: "Chúng ta có cần tạo thêm không?". Và nếu không biết liệu mình có thực sự cần tạo thêm hay không, chúng ta

sẽ có xu hướng mặc định "thêm" như là giải pháp duy nhất cho các vấn đề của mình.

Để minh họa, cách đây vài năm, tôi đã chuẩn bị bài thuyết trình cho một sự kiện và gửi slide cho một số đối tác để nhận phản hồi. Vì tôi sẽ chia sẻ sân khấu với Daymond John (Giám đốc điều hành của FUBU và nhà đầu tư trong Shark Tank), tôi muốn làm cho nó thật ấn tượng. Sau khi nhận được phản hồi, tôi đã thêm một dòng (in đậm bên dưới):

"Hầu hết mọi người sẽ không bao giờ định nghĩa thành công cá nhân bởi vì khi làm điều đó, họ cũng định nghĩa thất bại. Một khi bạn đã xác định những gì thực sự quan trọng với mình, bạn không thể trốn tránh tất cả những chỉ số phù phiếm nữa."

Bạn thấy đấy, để đạt được những gì bạn thực sự muốn trong cuộc sống, bạn phải xác định điều gì thực sự quan trọng nhất. Nếu điều bạn thực sự muốn là về nhà ăn tối và không bao giờ bỏ lỡ trận đấu bóng đá của con gái, thì bạn sẽ không thành công cho đến khi bạn về nhà ăn tối và tham dự mọi trận đấu bóng đá của con gái.

Thực tế, tôi đã gây ra phản ứng tiêu cực từ nhiều người tại sự kiện đó. Mọi người đều quen với việc tham dự những sự kiện này để nhận được một cú hích dopamine và rời đi với tâm trạng phấn chấn bởi những lời khích lệ kiểu "10X" hay "sửa chữa tư duy".

Vấn đề Có thể Giải quyết™ là phản đề của cách tiếp cận đó, và phương pháp này chỉ dành cho những ai sẵn sàng theo đuổi những gì họ thực sự muốn với định hướng nỗ lực và rủi ro tối thiểu, đồng thời giữ lại sự linh hoạt. Chúng ta chỉ có thể đạt được điều này thông qua sự sẵn sàng xác định thành công (và do đó đồng thời xác định thất bại).

Bây giờ, hãy đào sâu vào Vấn đề Có thể Giải quyết™. Cách tốt nhất mà tôi đã tìm thấy để suy nghĩ về Vấn đề Có thể Giải quyết™ là xác định nó như là định nghĩa cá nhân của bạn về sự giàu có. Vì nó là của riêng bạn, điều đó ngụ ý rằng Điều răn về Sự chắc chắn số 2, về sự khác biệt giữa sở thích và nhị phân, đang đóng vai trò quan trọng ở đây. Bạn sẽ cần phải chống lại xu hướng tạo ra Vấn đề Có

thể Giải quyết™ chính xác. Không có một chìa khóa câu trả lời nào sẽ cung cấp cho bạn Vấn đề Có thể Giải quyết™ chính xác.

Tuy nhiên, tôi nhận thấy rằng thường xuyên hơn không, khi tôi hỏi ai đó họ muốn gì, họ hoặc là nhìn chăm chăm vào khoảng không hoặc là đưa ra một danh sách những thứ họ cảm thấy mình nên muốn. Vì vậy, tôi đã tạo ra một khuôn khổ giúp bạn xây dựng Vấn đề Có thể Giải quyết™ của mình với hai lựa chọn (lưu ý: tôi đã tạo ra một ứng dụng web có tên là CertaintyApp, nơi bạn có thể sử dụng một trong hai lựa chọn, có thể truy cập miễn phí tại www.CertaintyApp.com).

Lựa chọn 1 là phương pháp rút gọn. Theo phương pháp này, bạn ước tính số tiền tối thiểu cần thiết để sống cuộc sống bạn muốn bằng quy tắc bốn. Quy tắc bốn nói rằng trong bất kỳ năm nào, bạn không muốn sử dụng nhiều hơn bốn phần trăm tài sản thanh khoản của mình cho chi tiêu. Vì bốn phần trăm $\times 25 = 100$, bạn có thể nhân chi tiêu hàng năm hiện tại (hoặc dự kiến trong tương lai) của mình với 25 và cộng thêm bất kỳ chi phí một lần nào để đạt được tổng Vấn đề Có thể Giải quyết™ của mình.

Ví dụ, nếu tôi hiện đang chi tiêu 300.000 đô la sau thuế mỗi năm và tôi dự định mua một ngôi nhà trị giá 1.000.000 đô la và trả hết tất cả các khoản nợ của tôi là 500.000 đô la, Vấn đề Có thể Giải quyết™ của tôi sẽ là:

Bước 1: $300.000 \text{ đô la} \times 25 = 7.500.000 \text{ đô la}$

Bước 2: $7.500.000 \text{ đô la} + 1.000.000 \text{ đô la (nhà)} = 8.500.000 \text{ đô la}$

Bước 3: $8.500.000 \text{ đô la} + 500.000 \text{ đô la (nợ)} = 9.000.000 \text{ đô la}$

Nếu tôi đặt một ngày cụ thể để tài trợ cho tất cả những ưu tiên này, tôi sẽ có một Vấn đề Có Thể Giải Quyết™. Bây giờ, tôi chỉ cần xem xét số tiền tài sản hiện tại và dòng tiền bổ sung hàng năm để tính toán tỷ suất lợi nhuận cần thiết cho khoản đầu tư nhằm đạt được Vấn đề Có Thể Giải Quyết™ của mình. Nếu tôi thấy tỷ suất lợi nhuận đó không khả thi, tôi có thể xác định tỷ suất lợi nhuận phù

hợp hơn và tính toán số tiền cần bổ sung. Sau đó, câu hỏi đặt ra là: làm sao để đạt được điều này với ít nỗ lực nhất, ít rủi ro nhất và nhiều lựa chọn nhất?

Phương án 1, Phương pháp Tắt, là phương pháp được ưu tiên cho những người mới bắt đầu. Tại sao? Bởi vì chúng ta tối ưu hóa trước khi tối đa hóa. Chỉ bằng cách thiết lập một con số ở cấp độ cao, chúng ta có thể bắt đầu lên kế hoạch cho các bước tiếp theo mà không bị choáng ngợp.

Theo thời gian, khi bạn đạt được tiến bộ, bạn có thể muốn tinh chỉnh nó thêm nữa khi nhận ra rằng không phải tất cả các ưu tiên đều được tạo ra như nhau. Một ưu tiên có thể quan trọng gấp năm lần so với ưu tiên tiếp theo và cứ thế.

Điều đó dẫn tôi đến Phương án 2: Phương pháp Chi tiết. Theo phương pháp này, chúng ta sẽ chia Vấn đề Có Thể Giải Quyết™ của bạn thành các ưu tiên riêng biệt để có thể gán cho mỗi ưu tiên một giá trị bằng đô la và một ngày (Phương pháp Tắt giả định rằng chúng ta đạt được mọi thứ cùng một lúc). Để làm điều này, phương pháp này sẽ chia Vấn đề Có Thể Giải Quyết™ của bạn thành hai loại: Ưu tiên Cốt Lõi và Ưu tiên Dựa Trên Sở Thích.

Ưu tiên Cốt Lõi là những gì tôi thấy mọi người đều muốn (và sau khi thực hiện bài tập này nhiều lần hơn tôi có thể đếm, tôi chưa bao giờ thấy ai phản đối). Có ba ưu tiên trong danh mục này:

- Trả hết nợ - có đủ tiền để trả hết mọi khoản nợ hiện tại.
- Tài trợ cho hưu trí - có đủ tiền để không phải làm việc nữa. Điều đó không có nghĩa là bạn không tiếp tục làm việc. Thay vào đó, bạn có nhiều lựa chọn.
- Dự trữ - một số vốn bổ sung được dành cho những trường hợp bất ngờ để bạn không phải sử dụng vào quỹ dành cho nợ và hưu trí.

Để tạo đà cho việc tạo ra Vấn đề Có Thể Giải Quyết™ của bạn, tôi khuyên mọi người nên bắt đầu với ba ưu tiên này. Nhiệm vụ là gán một giá trị bằng đô la cho mỗi ưu tiên và ngày bạn muốn tài trợ cho nó.

Như tôi đã nói trước đó, không có Vấn đề Có Thể Giải Quyết™ nào là đúng, vì các ưu tiên cốt lõi của bạn là duy nhất đối với bạn. Có thể bạn đã tài trợ cho một hoặc nhiều ưu tiên. Hơn nữa, số tiền nợ, số tiền cần thiết cho hưu trí hoặc số tiền dự trữ cần thiết là duy nhất đối với sở thích của bạn trong quá khứ, hiện tại và tương lai, cũng như dòng thời gian để bạn muốn đạt được mục tiêu tài trợ cho những ưu tiên này cũng là duy nhất. Ví dụ, có thể bạn cảm thấy rất nặng nề về nợ và do đó muốn có một dòng thời gian ngắn hơn để trả hết nợ so với yêu cầu của người cho vay.

Đó là một sở thích.

Hãy hiểu rằng khi làm như vậy, chúng ta cần áp dụng Điều răn số 3 và số 4 và thừa nhận rằng có sự đánh đổi khi trả hết nợ sớm hơn và nó có thể không đối xứng với lợi ích so với tất cả các lựa chọn khác.

Khi bạn khóa các Ưu tiên Cốt Lõi của mình, bạn có thể tạm dừng và ăn mừng.

Sau đó, chuyển sang danh mục thứ hai: Ưu tiên Dựa Trên Sở Thích. Đây là những ưu tiên độc đáo đối với bạn. Dưới đây là một danh sách các ví dụ. Bạn có quyền tự do liệt kê bất cứ điều gì bạn muốn. Cuối cùng, mục tiêu là gán một số tiền bằng đô la cho mỗi ưu tiên (chi phí) và một ngày (khi bạn muốn đạt được nó).

Ví dụ về Ưu tiên Dựa Trên Gia Đình:

Đi nghỉ mát hàng năm với gia đình

Trả tiền học đại học hoặc đội thể thao du lịch cho con bạn.

Ưu tiên cá nhân và ưu tiên dựa trên sở thích

Dành nhiều thời gian hơn cho con cái vào cuối tuần

Ví dụ về ưu tiên cá nhân:

Ngủ ngon hơn vào ban đêm

Có nhiều thời gian rảnh rỗi hơn cho bản thân

Mua một chiếc xe mơ ước hoặc ngôi nhà bạn luôn muốn

Ví dụ về ưu tiên dựa trên sở thích và mục tiêu:

Đi xem tất cả các trận đấu của Seahawks mỗi năm

Có thời gian để chơi gôn, câu cá hoặc tham gia một sở thích khác

Cuối cùng viết cuốn sách đó

Lý do những ưu tiên này rất khó khăn là bởi vì không có câu trả lời đúng hay sai phổ quát. Bạn không thể tìm kiếm trên Google, “Tôi có nên đi nghỉ mát với gia đình không?” hoặc, “Tôi có nên phát triển doanh nghiệp của mình không?” và nhận được một câu trả lời đúng cho mọi người.

Để quay lại ví dụ trước đó, ai đó có thể hỏi:

“Tôi nên thuê bảo mẫu hay trợ lý hành chính trước?”

Một lần nữa, điều đó phụ thuộc vào ưu tiên của bạn. Hai người có thể có cùng một doanh nghiệp với cùng quy mô trong cùng một ngành nghề, nhưng họ có thể có những ưu tiên khác nhau. Đó là lý do tại sao khái niệm ưu tiên tương đối rất quan trọng. Bạn có thể có hai ưu tiên mâu thuẫn với nhau.

Nếu chúng có trọng lượng bằng nhau, bạn sẽ xoay vòng. Tuy nhiên, nếu một ưu tiên quan trọng gấp đôi, hãy phân bổ tài nguyên cho phù hợp. Khi hoạt động ở chế độ tối đa hóa (thay vì tối ưu hóa), chúng ta có xu hướng đối xử với các ưu tiên như thể chúng có tầm quan trọng như nhau - hoặc tệ hơn, ưu tiên những thứ có tầm quan trọng nhỏ so với những gì chúng ta muốn.

Bây giờ quay lại với bảo mẫu hoặc trợ lý hành chính. Một người có thể xác định rằng dành thời gian cho con cái của họ quan trọng gấp năm lần so với việc phát triển doanh nghiệp của họ. Trong trường hợp đó, thuê bảo mẫu và tiếp tục làm công việc hành chính

của riêng họ sẽ giúp họ tiến xa hơn khỏi ưu tiên của họ - nhưng không hiểu tầm quan trọng tương đối của những lựa chọn đó dẫn đến tê liệt phân tích.

Điều đủ để nói, xác định Ưu tiên dựa trên sở thích của chúng ta và xác định ưu tiên tương đối được thiết kế để giúp bạn tìm ra con đường hiệu quả nhất để đạt được những gì quan trọng nhất đối với bạn. Hãy nhớ rằng, mục tiêu của phương pháp này là đưa bạn đến một nơi mà bạn vừa an toàn về tài chính vừa hạnh phúc. Nếu bạn không tối ưu hóa cho các ưu tiên của riêng mình, bạn đang không chạy cuộc đua của riêng mình.

Và không ai giành chiến thắng trong một cuộc đua mà họ không muốn tham gia.

Lợi thế chính khác của việc biết cả ưu tiên cốt lõi và ưu tiên sở thích của bạn là nó đóng vai trò như một hình thức “chống lừa đảo”.

Trừ khi bạn sống dưới đáy giếng, bạn bị bao vây mỗi ngày bởi những người muốn bán hàng cho bạn hơn bất cứ điều gì khác. Mỗi lời chào bán đều đi kèm với một lời hứa. Một nhân viên bán hàng trẻ tuổi, đầy tham vọng, lanh lợi, năng động có thể thề rằng sản phẩm của họ sẽ mang lại cho bạn nhiều khách hàng hơn - một khóa học bán chạy như tôm tươi hoặc một bản sao Android với thân hình như mơ ước mà không cần tập luyện!

Nhưng nếu không có cảm giác về những gì quan trọng đối với bạn, cả với tư cách là một cá nhân và với tư cách là một chủ doanh nghiệp, bạn có thể nhìn vào những tuyên bố này và nghĩ, “Tuyệt vời! Nghe có vẻ tốt với tôi,” và theo sau nhân viên bán hàng nói trên. Nhanh chóng, bạn sẽ bị cuốn vào việc hoàn thành công việc của khách hàng, điều hành một khóa học mà bạn không bao giờ thực sự muốn hoặc bị mắc kẹt với một Android mà không có lý do gì cả.

Nếu bạn có một bộ ưu tiên vững chắc dựa trên mục tiêu và giá trị quan trọng đối với bạn, bạn được trang bị để nhìn vào những thứ bạn đang được bán mỗi ngày và thay vào đó xem xét liệu chúng có phù hợp với Vấn đề có thể giải quyết được của bạn™ hay không, và do đó, liệu những mục tiêu đó có giúp bạn đến gần hơn hay xa hơn những gì bạn thực sự muốn.

Mục tiêu không phải là có nhiều thứ hơn; đó là để trở nên giàu có. Nhưng sự giàu có có ý nghĩa gì với bạn?

Ưu tiên cốt lõi + Ưu tiên dựa trên sở thích = Vấn đề có thể giải quyết™ (Định nghĩa cá nhân về sự giàu có của bạn)

Bạn có thể tìm thấy một định nghĩa khác từ Merriam-Webster, nhưng định nghĩa cá nhân về sự giàu có của bạn là điều duy nhất chúng ta quan tâm. Xác định Vấn đề có thể giải quyết™ của bạn và sở thích, lý do đằng sau nó sẽ đảm bảo mọi bước bạn thực hiện đều đưa bạn đến gần hơn với phiên bản giàu có cá nhân quan trọng đó.

Như tôi đã nói trước đó trong chương này, theo kinh nghiệm của tôi, rất ít người sẽ làm điều này, bởi vì họ không muốn định nghĩa thành công và thất bại.

Tuy nhiên, cũng có một lý do thứ hai, hiểm ác hơn, khiến rất ít người tạo ra Vấn đề có thể giải quyết™ của riêng họ - họ không tin rằng nó có thể đơn giản như vậy. Và nó thực sự đơn giản. Nhưng đơn giản không có nghĩa là dễ dàng.

Chế độ tối đa hóa sẽ len lỏi vào ngay khi bạn bắt đầu quá trình này. Bạn sẽ bị sa lầy vào những chi tiết nhỏ nhặt và bị cuốn vào những suy nghĩ về sự đánh đổi. Bạn cũng sẽ gặp phải sự kháng cự do sự cam kết được cho là bạn đang thực hiện với Vấn đề có thể giải quyết™ của mình.

Tuy nhiên, sự cam kết này không phải với Vấn đề có thể giải quyết™ chính xác mà bạn tạo ra ngày hôm nay, mà là với sự sẵn sàng thay đổi Vấn đề có thể giải quyết™ của bạn khi có thông tin mới.

Mười năm trước, tôi đã có một ý tưởng về những gì tôi cần để hỗ trợ một cuộc nghỉ hưu thoải mái dựa trên thói quen chi tiêu và cuộc sống của tôi lúc đó. Trong những năm tiếp theo, lối sống và thói quen chi tiêu của tôi đã thay đổi một cách tự nhiên. Điều này có nghĩa là những gì tôi cần để tài trợ cho Vấn đề có thể giải quyết™ của mình đã thay đổi. Giống như mọi thứ được nhìn nhận trong một khung suy nghĩ thực tế, những điều bạn đánh giá cao, tài nguyên bạn có để hỗ trợ chúng và thậm chí cả dòng thời gian, sẽ thay đổi. Hãy cho phép chúng làm như vậy. Gán cho mỗi ưu tiên một ngày và giá trị bằng tiền dựa trên những gì bạn có, những gì bạn muốn và những gì bạn biết ở thời điểm hiện tại.

Khi bạn đã liệt kê tất cả các ưu tiên của mình và sắp xếp chúng một cách thích hợp dựa trên mức độ ưu tiên tương đối, đã đến lúc hành động. Hãy xem xét tài sản hiện có của bạn. Bạn có thể khóa ưu tiên hàng đầu hoặc các ưu tiên hàng đầu của mình, nhưng khi làm như vậy, sẽ có một sự kiểm tra bản năng xảy ra.

Bạn đã nghe nói về việc đặt tiền vào nơi bạn nói. Bước này, mà tôi gọi là bỏ phiếu bằng tiền của bạn, sẽ là một khoảnh khắc thử thách lớn để xác định xem ưu tiên thực sự của bạn là gì và liệu chúng có khác với tương lai lý tưởng mà bạn đang nghĩ đến nơi không có tài nguyên thực sự nào bị ảnh hưởng.

Tôi từng có một khách hàng mà tôi đã cùng họ thực hiện bài tập này, và họ đã liệt kê các ưu tiên của họ theo thứ tự này:

1. Trả hết nợ trang trại
2. Mua thêm ngựa cho trang trại
3. Chuyển đến California

Khi chúng tôi xem xét tình hình hiện tại của họ, họ có đủ dòng tiền vào thời điểm đó để trả hết nợ trang trại và mua thêm ngựa mà họ muốn, nhưng không thể làm cả ba việc.

Khi tôi nói với họ điều này, họ đã tiết lộ rằng họ không sẵn sàng tài trợ cho hai ưu tiên đầu tiên ngay bây giờ, điều đó có nghĩa là (kiểm tra bản năng) đó thực sự không phải là ưu tiên hàng đầu của họ.

Nếu bạn không sẵn sàng sử dụng dòng tiền hiện có của mình để hướng đến ưu tiên hàng đầu của bạn, thì đó không phải là ưu tiên của bạn.

Đây là một bước quan trọng trong quá trình này bởi vì nếu chúng ta tiếp tục tuyên bố một bộ giá trị nhưng hành động theo một bộ giá trị khác - bạn đoán xem? Một lần nữa, chúng ta đang chiến đấu chống lại chính mình.

Chúng tôi đã ngồi xuống và giúp khách hàng này sắp xếp lại các ưu tiên của họ, và họ đã chọn chuyển đến California thay thế. Chúng tôi đã kết thúc với một danh sách khác với danh sách ban

đầu, nhưng điều đó không sao bởi vì nó đã đưa họ đến gần hơn với những gì họ thực sự muốn.

Điều này không có nghĩa là khách hàng này đã sai hoặc bị lạc hướng. Chỉ là khi chúng ta áp dụng tài sản thực tế hiện có vào ưu tiên của họ, chúng ta đã có được bức tranh chân thực và chính xác hơn về cách thức ưu tiên đó nên được sắp xếp. Và đó là điều chúng ta muốn đạt được.

Cuối cùng, điều quan trọng là phải xác định rõ ưu tiên của bạn và thứ tự ưu tiên của chúng để hành động của bạn phù hợp với mong muốn của bạn. Nếu không, bạn càng kiếm được nhiều tiền, bạn càng tạo ra nhiều sự bất hòa và lo lắng tài chính của bạn càng tăng lên.

Lập kế hoạch cho trò chơi của bạn:

- Bạn cần một Vấn đề có thể giải quyết™ để đánh giá chính xác xem bạn có đang hành động để tiến gần hơn đến điều bạn muốn hay không.
- Khi bạn mới bắt đầu, hãy sử dụng Phương pháp rút gọn để có được đà (hãy nhớ, đầu tiên chúng ta tối ưu hóa).
- Khi bạn đã có đà, hãy áp dụng Phương pháp chi tiết để bạn có thể sắp xếp ưu tiên của mình dựa trên mức độ ưu tiên tương đối.
- Mức độ ưu tiên tương đối sẽ là chìa khóa để xác định cách phân bổ tài nguyên của bạn.
- Hãy hiểu rằng Vấn đề có thể giải quyết™ của bạn sẽ phát triển và mức độ ưu tiên tương đối thực sự có thể được tiết lộ khi bạn bỏ phiếu bằng tiền của mình.

“Tương lai không phải là một nơi mà chúng ta sẽ đến.
Đó là một nơi mà bạn có thể tạo ra.”
—Nancy Duarte

PHẦN V

KHẮC PHỤC KHOẢNG CÁCH

KẾT HỢP TẤT CẢ LẠI

Cho đến nay, chúng ta đã đề cập đến ba điều phân biệt người chiến thắng với kẻ thua cuộc. Sau đó, chúng ta đã đề cập đến Bốn điều răn, Mười hai nguyên tắc, chơi trò chơi của bạn và Vấn đề có thể giải quyết™. Đường dây xuyên suốt của mỗi phần này rất đơn giản - bạn!

Hệ thống này là về bạn.

Điều bạn muốn.

Và dựa vào bản chất độc đáo của bạn.

Nó không phải là về việc trở thành người khác.

Các điều răn và nguyên tắc đều được thiết kế để giúp bạn tìm ra điều bạn muốn để bạn tiến gần hơn đến những gì thực sự quan trọng.

Và vì hệ thống này là về bạn, cách tốt nhất để lập kế hoạch cho trò chơi của riêng bạn là bắt đầu với những gì bạn đã có. Điều đó có nghĩa là nếu chúng ta có thể thu hồi tài nguyên hiện có và phân bổ lại chúng cho Vấn đề có thể giải quyết™ của bạn, điều đó tự nhiên đạt được mục tiêu của chúng ta là ít nỗ lực nhất, ít rủi ro nhất và nhiều lựa chọn nhất.

Khi chúng ta nói về "tài nguyên hiện có", chúng ta không chỉ đề cập đến tiền. Có những loại tiền tệ khác: thời gian, ảnh hưởng, năng lượng và mối quan hệ (ít nhất).

Khi chúng ta xem xét những loại tiền tệ này, chúng ta có xu hướng quay trở lại với những sai lệch nhận thức như suy nghĩ tất cả

hoặc không có gì chẳng hạn như:

- *Tôi đã lấy lại tất cả thời gian của mình hoặc nó không đáng.*
- *Hoặc là tôi cảm thấy tràn đầy năng lượng hoặc nó không có ý nghĩa gì?*
- *Mỗi quan hệ này đáp ứng tất cả mong đợi của tôi hoặc tôi sẽ phá hủy nó.*

Chính kiểu suy nghĩ này có thể khiến chúng ta ngừng làm việc với huấn luyện viên, cố vấn hoặc nhà trị liệu. Chúng ta nhận thấy rằng chúng ta vẫn cảm thấy một chút lo lắng và kết luận rằng sự cố vẫn không đáng giá. Tất cả áp lực, nỗi sợ hãi và lo lắng của chúng ta đã không biến mất sau một hoặc hai buổi trị liệu, vậy thì có ý nghĩa gì? Tuy nhiên, nếu chúng ta xem xét vấn đề kỹ hơn, chúng ta có thể nhận ra điều sau:

- *Một năm trước (trước khi huấn luyện hoặc trị liệu), tôi lo lắng hơn 80 phần trăm.*
- *Trong quá khứ, tôi sẽ đưa ra một quyết định khiến tôi xa hơn những gì tôi muốn, và phải mất hai năm để tôi xác định được vấn đề, nhưng bây giờ tôi xác định được vấn đề trong vòng vài tuần.*
- *Tôi sẽ bị cuốn vào những vấn đề với đối tác, nhân viên hoặc khách hàng và suy nghĩ về nó trong nhiều tuần, và bây giờ tôi có thể sửa chữa trong vòng vài giờ.*
- *Tôi hiểu rõ hơn những gì kích hoạt sự lo lắng và nỗi sợ hãi của tôi, và mặc dù tôi không thể ngăn chặn những điều này xảy ra, nhưng bây giờ tôi biết cách chuẩn bị và xử lý chúng tốt hơn.*

Đây là một tiến bộ! Đây là bước tiến gần hơn đến mục tiêu cuối cùng. Cách suy nghĩ theo kiểu “tất cả hoặc không”, những suy diễn quá mức, xu hướng phóng đại vấn đề và các sai lệch nhận thức khác có thể khiến chúng ta tập trung vào những điều tiêu cực và bỏ qua

sự cải thiện đáng kể, thậm chí có thể thay đổi cuộc sống của chúng ta.

Tất cả điều này có nghĩa là việc thu hẹp khoảng cách bằng cách áp dụng những nguyên tắc này không có nghĩa là bạn sẽ không gặp phải thất bại, lo lắng hay xấu hổ. Điều đó sẽ tạo ra một hệ thống kỳ vọng bạn hoạt động ở mức tốt nhất mọi lúc. Thay vào đó, chúng ta đang thiết kế một hệ thống thường xuyên cho phép chúng ta ngăn chặn những điều xấu xảy ra - và khi chúng xảy ra, bởi vì chúng chắc chắn sẽ xảy ra, chúng ta có thể điều chỉnh hướng đi nhanh hơn.

Bằng cách điều chỉnh hướng đi nhanh hơn, chúng ta có thể phục hồi và phân bổ lại tài nguyên sớm hơn, điều này cho phép chúng ta đạt được những gì mình muốn sớm hơn dưới dạng Vấn đề Có thể Giải Quyết™ của chúng ta.

Điều đó có nghĩa là, mà không cần suy nghĩ rõ ràng về việc phục hồi và phân bổ lại tiền bạc, bạn đã bắt đầu thu hẹp khoảng cách bằng cách triển khai Hệ điều hành Chắc chắn. Bạn đang phục hồi từ những quyết định sai lầm nhanh hơn, điều này dành cho bạn nhiều thời gian, ảnh hưởng, năng lượng và/hoặc danh tiếng hơn. Nói một cách đơn giản, bạn đã nâng cao mức sàn. Bằng cách nâng cao mức sàn, bạn đã khiến việc chạm đến trần nhà trở nên dễ dàng hơn. Chúng ta thường chỉ muốn nâng cao trần nhà (tập trung vào nhiều hơn).

Cách “Ít Hơn Là Nhiều Hơn” Có Thể Giúp Bạn Đạt Được Mục Tiêu Nhanh Hơn

Mặc dù đã cho bạn thấy giá trị của việc ngăn chặn hoặc phục hồi từ những điều xấu, nhưng có khả năng bạn vẫn còn: Ừ, nhưng bây giờ thì sao? Có lẽ, bạn thậm chí còn cảm thấy một cảm giác lo lắng đang gia tăng. Sau tất cả, bằng cách xác định thành công, bạn cũng đã đặt ra thất bại trông như thế nào (không tài trợ cho những gì bạn đã xác định trong Vấn đề Có thể Giải Quyết™ của mình). Xu hướng là mặc định sang “nhiều hơn” như giải pháp để dập tắt sự lo lắng đang gia tăng này.

Trước khi bạn hành động và bắt đầu chất đầy đĩa của mình với các mục hành động, hãy dừng lại một chút. Mặc dù bạn có thể không cảm nhận được điều đó vào lúc này, nhưng bạn đã đặt mình vào một vị trí mạnh mẽ. Bằng cách thực hiện công việc để xác định Vấn đề Có thể Giải Quyết™ của mình, bạn giờ có thể tính toán khoảng cách. Nó sẽ trông giống như thế này:

---I-----I-----

Trên dòng trong hình ảnh ở trên, điểm thứ hai đại diện cho số lượng tài nguyên bạn cần để tài trợ cho Vấn đề Có thể Giải Quyết™ của mình và điểm thứ nhất đại diện cho tài nguyên bạn phải phân bổ cho Vấn đề Có thể Giải Quyết™ của mình ngay bây giờ. Bây giờ chúng ta phải giải quyết khoảng trống giữa hai điểm.

Cụ thể hơn, bởi vì nhiều ưu tiên của bạn sẽ có ngày hẹn rất xa, bạn sẽ cần trả lời câu hỏi sau: Bạn có cần kiếm thêm mỗi năm để tài trợ cho Vấn đề Có thể Giải Quyết™ của mình không?

Đây là một câu hỏi mẹo đối với nhiều người, chủ yếu là vì họ không hiểu sức mạnh của lãi kép.

Trong những năm tôi dành để làm việc với phương pháp này với khách hàng của mình, mọi người đều cho rằng câu trả lời là tăng số tiền họ kiếm được. Tin hay không, điều đó thường không phải là trường hợp. Thông thường, đó là vấn đề duy trì những gì bạn đã kiếm được, đó là một cuộc thảo luận hoàn toàn khác.

Điều chúng ta thường thấy là khi giá trị bằng đô la và dòng thời gian của mỗi ưu tiên được xác định, dựa trên xu hướng hiện tại, chủ doanh nghiệp đang trên đà tài trợ cho các ưu tiên của họ trong một khung thời gian phù hợp. Điều này có nghĩa là việc đảm nhận “nhiều hơn” không phải là câu trả lời, bởi vì với nhiều hơn sẽ đi kèm với rủi ro gia tăng. Thay vào đó, đó là về sự chắc chắn.

Trong trường hợp này, mọi động thái bạn thực hiện không nên nhằm mục đích thu thêm nhiều hơn. Thay vào đó, hãy tập trung vào việc loại bỏ rủi ro để duy trì xu hướng hiện tại và đạt được mục tiêu trong khung thời gian bạn đã xác định. Nói ngắn gọn, nếu bạn hiện tại không đi đúng hướng để tài trợ cho các ưu tiên của mình trong

khoảng thời gian phù hợp, bạn có thể cần thêm tiền mặt. Tuy nhiên, nếu bạn đang đi đúng hướng, bạn không cần phải cải thiện doanh thu và dòng tiền. Bạn chỉ cần loại bỏ rủi ro.

Trừ khi chúng ta đã vạch ra rõ ràng mục tiêu, thời hạn đạt được mục tiêu, số tiền cần thiết để hỗ trợ mục tiêu đó và sự chênh lệch giữa số tiền cần thiết và số tiền hiện có, sẽ có quá nhiều biến số chưa được xác định để giải quyết vấn đề "thêm", bất kể "thêm" là gì.

Như chúng ta đã thấy xuyên suốt cuốn sách này, tập trung vào việc có nhiều hơn một thứ nào đó có thể khiến chúng ta càng xa mục tiêu thực sự mong muốn. Sau khi thực hiện các bài tập này, chúng ta giờ đây có một thước đo hữu ích hơn: khoảng cách. Mọi quyết định chúng ta đưa ra nên thu hẹp khoảng cách giữa nơi chúng ta đang ở và nơi chúng ta muốn đến.

Trong việc theo đuổi "thêm" như giải pháp duy nhất cho mọi vấn đề trên thế giới, một điều bất lợi vô tình xảy ra: Chúng ta ví von như đang bước qua những đồng đô la để nhặt những đồng xu.

Các chủ doanh nghiệp nhỏ nổi tiếng là có nhiều tài sản chưa được sử dụng: video, bài viết, danh sách email chưa được sử dụng, sản phẩm đã ngừng hoạt động có thể được tái sử dụng, v.v. Thay vì tận dụng những tài sản hiện có (khôi phục và phân bổ lại nguồn lực), chúng ta xây dựng tài sản mới hoàn toàn từ đầu. Chúng ta bước qua những đồng đô la (tài sản hiện có) để nhặt những đồng xu (bắt đầu một dự án mới từ đầu mà không có dữ liệu nào để hỗ trợ cho sự thành công của nó).

Hãy suy nghĩ về điều này: Nếu bạn muốn tạo ra nhiều doanh thu hơn, rất có thể bạn đã có tất cả nội dung cần thiết. Có lẽ đó là việc bạn cần lấy nội dung đó và chuyển đổi nó thành podcast, webinar, khóa học trực tuyến, công cụ thu hút khách hàng tiềm năng hoặc thậm chí là sách điện tử. Nội dung bạn tạo ra có thể được sử dụng để tạo ra sự quan tâm và kinh doanh mới.

Nếu bạn liên tục dành nhiều thời gian và sự chú ý hơn vào tài sản hiện có, bạn sẽ tìm thấy nhiều nội dung giá trị hơn để chia sẻ. Bạn sẽ tiết kiệm thời gian và tiền bạc, và có thể tránh phải thuê một agency hoặc chuyên gia khác để tạo ra nội dung mới hấp dẫn. Không phải lúc nào cũng là về cái mới và bóng bẩy. Sự cố ý và chiều

sâu cũng quan trọng như nhau, đặc biệt là khi nói đến tài sản hiện có.

Brooke Castillo, nữ triệu phú sở hữu The Life Coach School, một công ty trị giá hơn 20 triệu đô la, đã đạt được thành công bằng cách tái sử dụng tài liệu của mình theo nhiều cách khác nhau. Cô ấy có một chương trình thành viên hàng tháng. Cô ấy có một podcast. Cô ấy tổ chức các cuộc gọi huấn luyện. Cô ấy tạo ra các sự kiện cao cấp. Cô ấy không bao giờ nói về những khái niệm mới. Công việc của cô ấy dựa trên cảm xúc, cảm xúc và suy nghĩ. Bởi vì công việc của cô ấy trường tồn, cô ấy không tạo ra nội dung mới. Thay vào đó, cô ấy liên tục đưa ra những gì cô ấy gọi là công việc B+ vì đó là công việc quan trọng: khái niệm tổng thể. Cô ấy biết nội dung của mình rất mạnh mẽ nên cô ấy không cần bất cứ điều gì hoàn toàn mới; thay vào đó, cô ấy tận dụng tất cả tài liệu hiện có để khai thác kết quả và thúc đẩy ROI.

Cô ấy đã phát triển với những gì cô ấy đã có, chứ không phải những gì cô ấy liên tục tạo ra.

Chủ doanh nghiệp nhỏ thường mắc phải sai lầm như đổ nước vào thùng có lỗ. Hãy tưởng tượng bạn muốn đổ đầy nước vào bể bơi cho trẻ em. Vòi nước cách bể 50 feet và bạn dùng một chiếc xô có nhiều lỗ ở đáy. Khi bạn di chuyển từ vòi nước đến bể, 80% lượng nước đã bị mất. Trừ khi bạn là người thích tự hành hạ bản thân, bạn sẽ chỉ đi một lần và nhận ra mình cần vá lỗ hoặc tìm một chiếc xô mới. Trong kinh doanh, chúng ta luôn phải đối mặt với vô số "thùng rò rỉ" mà thường không được sửa chữa:

→ Chúng ta thu thập địa chỉ email qua các kênh bán hàng nhưng không phân loại dữ liệu một cách hiệu quả để theo dõi khách hàng phù hợp.

→ Chúng ta cố gắng nhắm mục tiêu vào những người dùng sớm với các chiến lược chỉ thu hút những người chậm tiếp cận.

→ Chúng ta cố gắng tăng gấp đôi doanh thu để tăng gấp đôi lợi nhuận. Trong khi đó, chúng ta hoàn toàn bỏ qua chi phí nhân công tăng và nhân viên nhàn rỗi.

- Chúng ta sử dụng phần mềm theo dịch vụ tự động thanh toán mà đã không sử dụng trong nhiều năm.
- Chúng ta để tất cả tiền trong một tài khoản ngân hàng với lãi suất 0,1%.

Đây đều là ví dụ về những "thùng rò rỉ" khiến chúng ta phải làm thêm nhiều công việc không cần thiết.

Giả sử bạn có một doanh nghiệp với doanh thu 100.000 đô la và lợi nhuận 10.000 đô la. Làm sao để tăng gấp đôi lợi nhuận?

Hầu hết chúng ta sẽ tập trung vào việc tăng doanh thu: Chúng ta cần nhiều khách hàng hơn để có doanh thu cao hơn. Vấn đề chính là chúng ta hoặc không hiểu giá trị trọn đời của khách hàng hoặc chúng ta quá tập trung vào giao dịch với khách hàng mà không xây dựng mối quan hệ cần thiết để tạo ra nhiều công việc hơn. Vì vậy, chúng ta sẽ thử mọi chương trình đào tạo và chiến lược quảng cáo trả phí trên thế giới để tăng gấp đôi doanh thu lên 200.000 đô la, từ đó có lợi nhuận 20.000 đô la.

Giả sử chúng ta nhìn rộng hơn để bao gồm toàn bộ dòng tiền. Hãy tưởng tượng doanh nghiệp của bạn hiện đang có doanh thu 300.000 đô la và sau thuế, bạn bỏ túi 150.000 đô la. Làm sao để tăng dòng tiền từ 150.000 đô la lên 200.000 đô la?

Một lần nữa, kinh nghiệm và dữ liệu cho thấy hầu hết chúng ta sẽ tập trung vào doanh thu. Vì bạn đã đọc ví dụ ban đầu, bạn cũng có thể xem xét giảm chi phí như một chiến lược.

Tuy nhiên, vẫn còn một yếu tố khác cần xem xét: Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta giảm hóa đơn thuế và sau đó tái đầu tư khoản tiết kiệm đó vào một tài sản tạo ra thêm khấu trừ thuế và thu nhập? Ví dụ, ở Mỹ, hệ thống thuế thu nhập liên bang dựa trên hành vi. Điều đó có nghĩa là nếu bạn thay đổi hành vi, bạn có thể tiếp cận một số khoản tín dụng và khấu trừ bổ sung. Vì vậy, chúng ta có thể tiềm năng khắc phục hoàn toàn sự thiếu hụt dòng tiền mà không cần tăng doanh thu hoặc giảm chi phí.

Ví dụ, để tối ưu hóa thuế, bạn làm việc ngược lại từ Vấn đề có thể giải quyết™ của bạn. Hãy tự hỏi: Tôi muốn tài trợ cho những gì?

Sau đó, chúng ta xem xét lợi nhuận của ba năm gần nhất vì đó là thời gian chúng ta có thể sửa đổi. Chúng ta có thể lấy lại bất kỳ khoản tiền nào không?

Tiếp theo, chúng ta xem xét sổ sách của bạn. Mọi thứ có được mã hóa chính xác để tối đa hóa khả năng khấu trừ (trong những năm trước, một số bữa ăn được khấu trừ 100%, nhưng chúng không được mã hóa chính xác nên tất cả đều bị giới hạn ở 50%)?

Sau đó, chúng ta xem xét cấu trúc pháp nhân của bạn (hợp tác, S-corp, C-corp, doanh nghiệp cá thể) và xem xét các khoản tín dụng và khấu trừ thuế. Chúng ta đang thiếu gì ("thùng rò rỉ") và chúng ta có thể thực hiện những thay đổi hành vi nào để tiết kiệm nhiều hơn? Chúng ta có thể xem xét những lựa chọn bảo vệ và báo cáo phù hợp để giảm thiểu rủi ro ở đâu?

Cuối cùng, chúng ta sẽ tức giận với kế toán viên trước đây của mình vì đã bỏ lỡ bao nhiêu tiền.

May mắn thay, có những chiến lược và giải pháp mà chúng ta sẽ phân tích để suy nghĩ về việc tối ưu hóa thuế và cung cấp một số chiến lược lâu dài để bạn xem xét.

Tất cả đều kết nối với nhau.

Dừng Chảy Nước Từ Xô Lỗ Bằng Những Nguồn Lực Hiện Có

Biết đâu là nơi để tìm kiếm tiết kiệm cũng quan trọng như ngăn chặn việc chi tiêu quá mức bằng cách áp dụng khung suy nghĩ của cha mẹ, nơi chúng ta thực hiện các biện pháp kiểm soát cho phép chúng ta chủ động lựa chọn những gì xảy ra thay vì luôn phải từ chối. Hầu hết chúng ta đã thiết kế hệ thống tài chính của mình theo cách mà chúng ta phải từ chối – chúng ta đã chi tiêu hết tiền và giờ phải yêu cầu hoàn lại hoặc hủy bỏ để không bị tính phí thêm.

Trong các chương tiếp theo, chúng ta sẽ khám phá cách áp dụng Hệ điều hành Chắc chắn để tái cấu trúc dòng tiền của bạn để đạt được lợi nhuận mong muốn mà không cần thêm nỗ lực hoặc rủi ro và không làm giảm tính linh hoạt.

Khi bạn đọc các chương này, hãy thực hiện. Đừng chỉ đọc và nghĩ, "À, điều đó nghe có vẻ thú vị." Nếu bạn muốn điều khiển cuộc

chơi của mình, nếu bạn muốn chiến thắng, nếu bạn muốn giá trị "gần hơn" hơn "nhiều hơn", thì bạn phải thực hiện. Không có lượng đọc, nghiên cứu, tham gia khóa học hoặc thuê chuyên gia nào có thể giúp bạn nếu bạn không thực hiện từng nguyên tắc và quy tắc.

Tôi đảm bảo nếu bạn thực hiện những chiến lược này và tự mình chứng kiến lượng tiền mặt bổ sung mà bạn giữ được mà không cần phải làm thêm gì, bạn sẽ có thể tài trợ cho các mục tiêu của mình – chấm hết.

Đó là mục đích, phải không? Làm sao chúng ta có thể tiến gần hơn đến mục tiêu của mình mà không cần làm thêm gì hoặc phải chịu thêm rủi ro trong khi vẫn chơi trò chơi của mình?

KỸ THUẬT XÂY DỰNG DÒNG TIỀN

Tôi đã mất track số lần gọi với các chủ doanh nghiệp nói rằng "Tôi biết mình cần một ngân sách và dự báo." Tôi từng đồng ý, gửi cho họ một thỏa thuận và công ty kế toán của tôi sẽ xây dựng ngân sách và dự báo cho họ. Dự báo, nếu bạn chưa quen, có thể có nhiều hình dạng. Ví dụ, bạn có thể thực hiện dự báo doanh thu và dự đoán doanh thu bán hàng dự kiến mỗi tháng. Bạn có thể dự báo chi phí. Bạn có thể dự báo trả nợ.

Hầu hết các doanh nhân khi nói dự báo là họ muốn một dự báo về dòng tiền, và điều đó đòi hỏi phải kết hợp mọi thứ xảy ra trong Báo cáo Lợi nhuận và Lỗ lỗ và Bảng Cân đối kế toán: doanh thu, chi phí, mua tài sản, trả nợ, phân phối cho chủ sở hữu.

Chúng tôi sẽ xây dựng những dự báo này và sau đó chủ doanh nghiệp sẽ không bao giờ nhìn lại chúng nữa. Khi tôi hỏi họ về hiện tượng này, họ tiết lộ rằng họ không thấy bất kỳ giá trị ý nghĩa nào trong các dự báo vì các con số chủ yếu là phỏng đoán và các dự báo không còn chính xác sau khi hoàn thành vài ngày.

Doanh nghiệp nhỏ khác với các tập đoàn lớn. Rõ ràng. Cảm ơn bạn, Dan.

Như bạn đã học trong phần thuật toán, các tập đoàn lớn thường có lượng dữ liệu lớn cần thiết để làm cho các dự báo có ý nghĩa.

Họ cũng có nguồn lực để tối đa hóa các dự báo được xây dựng bởi những người làm tài chính và kế toán cho những người làm tài chính và kế toán.

Doanh nghiệp nhỏ hiếm khi có lượng dữ liệu lớn cần thiết để dự báo bất kỳ lĩnh vực nào trong kinh doanh của họ, không thực hiện các bước vi mô cần thiết để thu thập dữ liệu và cần tối ưu hóa thay vì tối đa hóa.

Hậu quả của điều này, thay vì chống lại thực tế, chúng ta phải phát triển một bộ công cụ mới.

Như một lưu ý, vào năm 2019, tôi dự đoán một cuộc suy thoái sắp xảy ra và đã cung cấp một khóa học trực tiếp có tên "Chống suy thoái cho doanh nghiệp của bạn." Trước khi xây dựng khóa học, tôi đã thực hiện bước vi mô đầu tiên và chia sẻ ý tưởng trên mạng xã hội. Sau khi bị gọi là kẻ ngốc (đó là phiên bản đã được chỉnh sửa) bởi nhiều người, tôi đã bán hết chương trình. Những doanh thu đó sau đó đã biện minh cho việc thực hiện bước tiếp theo để xây dựng khóa học.

Thật kỳ lạ, chỉ có một vài người tham dự trong tuần đầu tiên và sau đó không ai tham gia nữa. Sau hai tuần không có người tham dự, tôi đã liên lạc với tất cả những người đăng ký để tìm hiểu lý do tại sao họ không tham gia. Có lẽ đó là lỗi kỹ thuật và họ không nhận được email?

Không phải. Họ không tin rằng suy thoái sắp xảy ra và họ chỉ mua khóa học vì muốn ủng hộ tôi.Ồ, thật... tốt đẹp!

Thật đáng buồn, trong những nỗ lực tiếp thị của mình, tôi đã không giải thích rõ ràng giá trị của chương trình: nó không thực sự về suy thoái. Nó là về những bước bạn nên thực hiện để doanh nghiệp của bạn chống chịu suy thoái tốt nhất có thể, để khi suy thoái xảy ra (như nó luôn luôn sẽ xảy ra), bạn có thể tấn công.

Biết rằng tôi có một tài sản sẵn sàng, tôi đã đổi thương hiệu và điều chỉnh lại chương trình một chút thành Kỹ thuật Luồng Tiền.

Kỹ thuật Luồng Tiền là một quy trình có hệ thống mà tôi đã phát triển để áp dụng Certainty OS mà bạn đã đọc trong cuốn sách này.

Như bạn biết, định hướng tối ưu của chúng ta là hướng tới ít nỗ lực nhất, ít rủi ro nhất và nhiều lựa chọn nhất. Vì dòng tiền thường rất biến động - nó tăng trong vài tháng và sau đó đột ngột sụt giảm - chúng ta cần một quy trình để phục hồi và phân bổ lại tài nguyên sao cho trong mọi mùa của doanh nghiệp và nền kinh tế, chúng ta đang tiến gần hơn đến những gì chúng ta muốn.

Để làm điều này, tôi đã tạo ra một từ viết tắt: CASE. Đầu tiên, chúng ta cần Biên soạn. Sau đó Phân tích. Sau đó Lập chiến lược. Sau đó Thực thi.

Theo thứ tự đó. Mỗi. Lần. Duy nhất.

Hầu hết chúng ta chỉ muốn lập chiến lược hoặc chỉ muốn thực thi. Giả sử cuối tuần đến và chúng ta đưa ra một danh sách dài những ý tưởng khi chúng ta đang tìm kiếm dopamine. Đó là chúng ta chỉ đang lập chiến lược. Nhưng sau đó thứ Hai đến và chúng ta không làm gì với danh sách đó. Hoặc chúng ta đến vào thứ Hai và chỉ bắt đầu làm một loạt việc. Đó là chúng ta chỉ đang thực thi. Nguy hiểm là chúng ta không bao giờ biên soạn và phân tích dữ liệu. Và như vậy, chiến lược và/hoặc thực thi có thể hoàn toàn bị lỗi.

Tôi đã sử dụng phép ẩn dụ này trước đây, nhưng nó luôn luôn phù hợp đến nỗi tôi sẽ nói lại: Google Maps sẽ luôn cung cấp cho bạn hướng dẫn. Nhưng nếu bạn nhập điểm bắt đầu hoặc điểm kết thúc sai, thì hướng dẫn là không liên quan. Chúng ta thích lập chiến lược, nhưng chúng ta bỏ qua việc biên soạn và phân tích để hiểu chính xác vị trí hiện tại của mình.

C: Biên soạn

Vậy biên soạn là gì? Nếu bạn giống như hầu hết các doanh nhân, bạn đã đọc từ đó và ngay lập tức bị kích hoạt. “Không, tôi không muốn làm điều này.” Sử dụng điểm số Kolbe A làm đại diện, tôi thấy các doanh nhân có xu hướng thấp về việc tìm kiếm sự thật (chi tiết). Chúng ta muốn trở thành những người có tầm nhìn, vì vậy chúng ta bỏ qua những chi tiết và nhảy thẳng vào việc lập chiến lược và thực thi.

Vì vậy, hãy giúp tôi một việc và đeo một cặp Kính Nghi ngờ Chuyên nghiệp thoải mái. Khi chúng ta biên soạn, chúng ta đang hành động với ý định tỉnh táo để thu thập tất cả dữ liệu liên quan mà chúng ta cần để thực hiện một phân tích đầy đủ.

Một trong những người bạn thân nhất và là đối tác kinh doanh lâu năm của tôi tại Nth Degree CPAs, Nolan Bradbury, đã đưa cho tôi một phép ẩn dụ tuyệt vời vài năm trước về ý tưởng về ý định. Tôi

hiện gọi nó là Nguyên tắc Kẹo Halloween. Vào ngày Halloween, bọn trẻ thực sự đang cố gắng đạt được điều gì?

Chúng ta có thể nói một cách đơn giản là "ăn thật nhiều kẹo". Nếu bạn làm việc trong văn phòng, bạn sẽ biết rằng khoảng một tuần sau Halloween, các bậc phụ huynh bắt đầu mang đến văn phòng những túi kẹo chưa được ăn hết. Chắc chắn, các bậc phụ huynh có thể đã hạn chế lượng kẹo mà con cái họ ăn, nhưng bọn trẻ thường quên đi đồng kẹo Halloween sau vài ngày. Nói cách khác, vấn đề không phải là kẹo. Vấn đề là hóa trang, nhận kẹo, so sánh kẹo và sau đó ăn một ít.

Nếu chỉ là ăn kẹo, chúng ta sẽ chạy đến cửa hàng tạp hóa và mua thật nhiều (hoặc đợi vài ngày sau và mua kẹo giảm giá). Tuy nhiên, điều đó sẽ làm mất đi ý nghĩa chính (Bố ơi, mua kẹo giảm giá thì có gì vui đâu?!). Tóm lại, Nguyên tắc Kẹo Halloween chỉ cho thấy chúng ta cần phải thật rõ ràng về kết quả mong muốn của mình.

May mắn thay, chúng ta có một hệ thống để nhắc nhở chúng ta về những kết quả mong muốn đó.

Chúng ta có đang tiến gần hơn đến những điều mình muốn (ưu tiên lợi nhuận) trong khi vẫn thừa nhận sở thích (và định kiến) của mình để cân nhắc tất cả các sự đánh đổi và đặt cược bất đối xứng để đạt được lợi nhuận tối đa? Để giải quyết câu hỏi đó, bạn cần thu thập nhiều dữ liệu hơn so với những gì bạn thường làm khi phân tích tài chính của mình. Hãy hít một hơi thật sâu - bạn có thể làm được điều này. Ngoài ra, bạn phải làm điều đó.

Khi thu thập dữ liệu này, bạn cần thường xuyên tự hỏi bản thân:

Dữ liệu có đầy đủ không?

Dữ liệu có chính xác không?

Dữ liệu có được trình bày chính xác không?

Dữ liệu có bao gồm đúng khoảng thời gian không?

Dữ liệu có liên quan không?

Sau khi trả lời mỗi câu hỏi, hãy áp dụng Khung Nghi ngờ Chuyên nghiệp một lần nữa và tự hỏi bản thân: Nếu tôi cho người cố vấn, đối tác kinh doanh, đối tác kế toán, vợ/chồng hoặc nhân viên của

mình xem thông tin này, họ có đồng ý với tôi không? Nếu không, họ sẽ đặt ra những câu hỏi gì?

Các loại thông tin bạn cần thu thập khi thiết kế dòng tiền của mình, tối thiểu, là:

1. Vấn đề có thể giải quyết của bạn™
2. Dữ liệu doanh thu
3. Dữ liệu tiếp thị
4. Dữ liệu khách hàng
5. Dữ liệu nhân viên
6. Dữ liệu chi phí
7. Dữ liệu tài sản
8. Dữ liệu nợ phải trả

Như tôi đã nói, xu hướng mặc định của chúng ta là nghĩ rằng "nhiều hơn" là giải pháp, trong khi thực tế, "nhiều hơn" có thể gây thảm họa trong một số trường hợp. Doanh thu, Tiếp thị, Khách hàng và Dữ liệu Nhân viên, đặc biệt, có xu hướng khiến chúng ta quay lại với "nhiều hơn" một lần nữa. Vì lợi ích của cuốn sách này, và xem xét rằng đã có vô số cuốn sách về những chủ đề đó (cộng thêm Chúa chỉ biết bạn đã làm việc với bao nhiêu huấn luyện viên và cố vấn về tiếp thị), tôi sẽ tập trung vào dữ liệu chi phí. Điều đó cũng có xu hướng là lợi thế ngắn hạn cao nhất để phục hồi và phân bổ lại tài nguyên.

Nếu bạn muốn biết chi tiết đầy đủ về cách tôi biên soạn tất cả các lĩnh vực trên, bạn có thể xem khóa học đầy đủ của tôi tại:

www.riggingthegame.com/cfe

Với điều đó, hãy cùng đi sâu vào việc biên soạn dữ liệu chi phí. Bước đầu tiên tôi thực hiện trong việc biên soạn dữ liệu chi phí là trích xuất 12 tháng chi phí cuối cùng được tóm tắt theo nhà cung cấp. Đây là một báo cáo mà bạn có thể chạy từ hầu hết mọi hệ thống kế toán. Nếu hệ thống kế toán bạn đang sử dụng không có báo cáo này, hãy kiểm tra xem có tùy chọn nâng cấp nào không và

sau đó, nếu cần thiết, thay đổi phần mềm. Đây là một báo cáo có sẵn trong QuickBooks, Xero và bất kỳ giải pháp kế toán mạnh mẽ nào khác.

Bạn có thể thắc mắc:

Tại sao sắp xếp theo nhà cung cấp thay vì theo loại chi phí?
Khi chúng ta xem xét theo loại chi phí, nó sẽ tóm tắt tất cả các giao dịch cá nhân, nhưng chúng ta cần xem xét chi tiết ở cấp độ vi mô hơn.

Tại sao là 12 tháng cuối cùng thay vì năm trước?
Khi xem xét chi phí dựa trên năm trước, chúng ta không thể phản ánh đầy đủ những thay đổi đã được thực hiện gần đây. Do đó, tôi thường sử dụng khung thời gian trượt 12 tháng để xem xét dữ liệu thay vì năm dương lịch. Kinh doanh và cuộc sống không đơn giản đến mức mọi quyết định đều phù hợp với năm và quý dương lịch.

Sau khi lấy báo cáo nhà cung cấp từ hệ thống kế toán, tôi dán các cột, bao gồm tên nhà cung cấp và số tiền, vào bảng tính Kỹ thuật Dòng tiền, bảng tính này bao gồm tất cả các cột siêu dữ liệu mà tôi muốn tổng hợp về mỗi mục. Bảng tính này có sẵn tại:

www.riggingthegame.com/resources

Tôi sẽ mô tả từng thuật ngữ trong đó. Để bạn yên tâm, tất cả các thuật ngữ sau sẽ được sử dụng trong các bước Phân tích và Lập chiến lược trong quy trình của chúng ta.

Tần suất. Chi phí này xảy ra bao nhiêu lần trong năm? Hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng, hai tháng một lần, hàng quý, hàng năm hay một lần?

Hành vi. Chi phí này là cố định, biến đổi, cố định theo bước hay biến đổi theo bước? Chi phí cố định là chi phí không đổi. Chi phí biến đổi là chi phí thay đổi dựa trên một số yếu tố (theo sản phẩm, theo khách hàng, theo nhân viên). Chi phí theo bước cho thấy số tiền sẽ thay đổi (tăng hoặc giảm) sau khi một sự kiện cụ thể xảy ra.

Ví dụ, nếu tất cả nhân viên của bạn đều nhận lương, đó sẽ là chi phí cố định. Nếu doanh thu tăng từ 50.000 đô la lên 75.000 đô la mỗi tháng, bạn biết rằng bạn sẽ cần phải thuê thêm nhân viên, thì chi phí đó là cố định theo bước: số tiền tăng lên một lượng cố định sau một hành động cụ thể.

Tương tự, giả sử bạn sản xuất 10.000 sản phẩm mỗi tháng và chi phí nguyên vật liệu trung bình là 0,5 đô la cho mỗi sản phẩm. Khi sản lượng của bạn đạt 15.000 sản phẩm mỗi tháng, bạn dự kiến chi phí nguyên vật liệu trung bình sẽ giảm xuống còn 0,4 đô la cho mỗi sản phẩm. Đây sẽ là một ví dụ về chi phí biến đổi theo bước.

Loại. Bản chất của chi phí này là gì? Là lao động, phần mềm, dịch vụ hay sản phẩm?

Tỷ lệ sử dụng. Bạn sử dụng chi phí này trong kinh doanh của mình như thế nào? Nói cách khác, chúng ta đang phân biệt giữa tần suất phát sinh chi phí (tần suất) với tần suất sử dụng. Đối với danh mục này, tôi xem xét các yếu tố sau: một lần, hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng, hai tháng một lần, hàng quý, hàng năm, liên tục và theo từng giai đoạn (ngẫu nhiên hoặc không thường xuyên).

Tiết kiệm liên quan. Nhiều người trong chúng ta phát sinh chi phí vì chúng ta đã lý giải rằng nó sẽ giúp chúng ta tiết kiệm tiền hoặc thời gian. Nhập số tiền tiết kiệm hàng năm dự kiến của bạn. Nếu bạn không có số tiền tiết kiệm hàng năm dự kiến, hãy nhập số 0.

Loại tiết kiệm. Nếu bạn nhập số tiền tiết kiệm liên quan, số tiền đó dựa trên: chi phí cứng, tiết kiệm thời gian, chi phí tránh hoặc chi phí

cơ hội? Chi phí cứng đại diện cho số tiền tiết kiệm trực tiếp trong một lĩnh vực cụ thể của doanh nghiệp (thuê, lương, vật tư). Tiết kiệm thời gian đại diện cho giá trị của thời gian được tiết kiệm trong lĩnh vực cụ thể của doanh nghiệp mà chi phí này liên quan đến, chẳng hạn như thời gian của nhân viên (hoặc, thậm chí tốt hơn, thời gian của bạn!). Chi phí tránh đại diện cho chi phí mà bạn đã phải bỏ ra nếu bạn không có nhà cung cấp này (bạn có một nhà quản lý CNTT thuê ngoài và điều đó giúp bạn tránh phải thuê một đội ngũ CNTT toàn thời gian). Cuối cùng, chi phí cơ hội, trong bối cảnh này, đại diện cho chi phí cho phép bạn tạo ra lợi nhuận từ các lĩnh vực khác của doanh nghiệp.

Trung bình hàng tháng. Đây là trường tính toán nơi chúng ta chuyển đổi số tiền chi phí sang hàng tháng. Điều này là cần thiết bởi vì chúng ta có nhiều tần suất khác nhau (hàng tháng, hàng quý, hàng năm) và để phân tích dữ liệu sau này, chúng ta cần các con số có thể so sánh được.

Chi phí hàng tháng hiệu quả. Đây là một trường tính toán nơi chúng ta chuyển đổi khoản tiết kiệm hàng năm liên quan sang hàng tháng và trừ nó vào trường Trung bình hàng tháng.

Tháng thêm. Bạn đã bắt đầu phát sinh chi phí này vào tháng nào?

Cốt lõi. Đây là một trường có hai lựa chọn. Chi phí này có phải là điều cần thiết (cốt lõi) cho hoạt động kinh doanh hay không? Nói cách khác, nếu loại bỏ nó, doanh nghiệp có thể tiếp tục hoạt động mà không ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ?

Phân khúc. Chi phí này được sử dụng trong lĩnh vực nào của doanh nghiệp? Có thể là tiếp thị, bán hàng, nhân sự, kế toán, một sản phẩm cụ thể hoặc một phân khúc cụ thể. Tôi khuyên bạn nên bắt đầu bằng cách lập bản đồ tất cả các phân khúc trong doanh nghiệp của bạn. Riêng biệt, bạn sẽ xem xét từng phân khúc theo Quy tắc Ba và Mười. Hãy nhớ rằng, quy tắc đó nói rằng bất cứ khi nào một

lĩnh vực kinh doanh của chúng ta tăng gấp ba lần hoặc đạt đến mức độ 10, mọi thứ sẽ bị phá vỡ. Ghi lại cho mỗi phân khúc kinh doanh xem bạn có kỳ vọng phân khúc nào sẽ đạt đến điểm đột phá tiếp theo trong vòng 12 tháng tới hay không.

Tuổi thọ. Doanh nghiệp của bạn đã phát sinh chi phí này trong bao lâu? Tôi chọn ít hơn một năm, từ một đến ba năm hoặc hơn ba năm.

Loại mối quan hệ. Mối quan hệ của bạn với nhà cung cấp này như thế nào? Là mối quan hệ hay giao dịch? Mối quan hệ có nghĩa là bạn có mối quan hệ thực sự với doanh nghiệp hoặc các thành viên trong nhóm. Giao dịch có nghĩa là bạn trả tiền cho họ cho một sản phẩm hoặc dịch vụ nhưng thực chất chỉ là trao đổi tiền.

A: Phân tích

Được rồi, hãy hít thở sâu (đúng vậy, một lần nữa). Bạn đã hoàn thành việc biên soạn và bây giờ bạn đã ở vị trí để phân tích dữ liệu. Khi phân tích dữ liệu, chúng ta sẽ bắt đầu với Khung Nghi ngờ Chuyên nghiệp.

Người Nghi ngờ Chuyên nghiệp đang tìm kiếm xu hướng. Bạn không đưa ra giải pháp ở giai đoạn này. Chúng ta sẽ tìm ra giải pháp trong giai đoạn Lập chiến lược. Hãy nhớ rằng, chúng ta cần có chủ đích trong việc giữ cho các bước này riêng biệt.

Những gì bạn sẽ làm tiếp theo sẽ trở nên hơi kỹ thuật nếu bạn không quen thuộc với Excel hoặc bảng tính, nhưng tôi đảm bảo rằng thông qua một vài tìm kiếm trên Google hoặc tại CFECClass.com, bạn có thể nắm bắt được điều này mà không cần trở thành kế toán viên hoặc chuyên viên tài chính.

Chọn toàn bộ phạm vi dữ liệu trong bảng tính của bạn. Nghĩa là, chọn tất cả các cột bắt đầu từ tên nhà cung cấp và trải dài đến trường cuối cùng, loại mối quan hệ. Bây giờ, chèn một bảng tổng hợp. Bảng tổng hợp là một công cụ để tóm tắt dữ liệu. Bạn có thể tạo một bảng tổng hợp và tiếp tục thay đổi các biến hoặc bạn có thể tạo nhiều bảng tổng hợp.

Kết quả mong muốn là tìm ra bất kỳ xu hướng nào. Mục đích ở đây không phải là liệu chúng có phải là xu hướng tốt hay xấu; thay vào đó, chúng ta đang cố gắng đi đến bản chất của nhịp điệu kinh doanh của chúng ta, cách chúng ta đang tuân theo hoặc không tuân theo nhịp điệu của ngành và liệu nhịp điệu cá nhân của chúng ta có ảnh hưởng gì hay không.

Làm việc với dữ liệu, bây giờ tôi sẽ bắt đầu với tần suất và làm việc qua loại.

Phần lớn chi phí của chúng ta là hàng tháng, hàng quý hay hàng năm? Hay không có sự nhất quán nào về tần suất chi phí của chúng ta? Cả hai đều có thể giải thích cho con tàu lượn siêu tốc dòng tiền mà bạn đã trải qua.

Có bất kỳ xu hướng nào xung quanh hành vi chi phí của chúng ta? Chúng ta đã tính toán biên lợi nhuận của mình chưa? Nếu chúng ta có nhiều chi phí bước, chúng ta đã chuẩn bị cho bước tiếp theo chưa?

Nói một cách khác, biên lợi nhuận cho chúng ta biết cần phải tạo ra bao nhiêu doanh thu để hòa vốn. Để tính biên lợi nhuận, bạn lấy doanh thu mỗi lần bán trừ đi chi phí biến đổi mỗi lần bán. Sự chênh lệch này là biên lợi nhuận của bạn. Sau khi có được con số này, bạn có thể chia tổng chi phí cố định cho biên lợi nhuận và kết quả sẽ là số lượng doanh thu cần thiết để hòa vốn.

Về việc sử dụng, liệu có sự khác biệt nào giữa tần suất chi phí và tần suất chúng ta sử dụng tài nguyên hay không? Điều này cũng có thể giải thích sự biến động trong dòng tiền của chúng ta nếu có sự chênh lệch lớn giữa thời điểm thanh toán cho một thứ gì đó và thời điểm chúng ta thực sự sử dụng nó trong kinh doanh.

Khi phân tích mức tiết kiệm hàng năm, chúng ta đang tập trung vào một số xu hướng:

1. Bao nhiêu phần trăm chi phí không có khoản tiết kiệm liên quan?
2. Liệu có xu hướng nào cho loại tiết kiệm mà chúng ta đã chọn?

3. Có chi phí nào không được đánh dấu là cốt lõi nhưng cũng không có khoản tiết kiệm chi phí liên quan?
4. Chúng ta có đang nhận được khoản tiết kiệm chi phí cho bất kỳ chi phí nào mà khoản tiết kiệm chi phí liên quan đến thời gian? Liệu doanh nghiệp có hoạt động hết công suất để chỉ ra rằng kết luận đó là chính xác?
5. Liệu có loại tiết kiệm nào mà chúng ta đã chọn cũng tương quan với một tháng cụ thể khi chi phí được thêm vào?

Chúng ta cũng muốn tập trung vào việc tóm tắt chi phí theo tháng được thêm vào.

1. Có bất kỳ xu hướng nào liên quan đến nhịp điệu của ngành, doanh nghiệp hoặc nhịp điệu cá nhân của bạn? Có thể bạn luôn thêm chi phí mà bạn tin rằng sẽ tạo ra khoản tiết kiệm thời gian sau mùa cao điểm của ngành. Hoặc có thể bạn giống tôi vào tháng Giêng, vì vậy bạn có xu hướng thêm nhiều chi phí vì bạn đang tìm kiếm những thứ hào nhoáng.
2. Hãy nhớ nguyên tắc tháng cao nhất? Liệu có bất kỳ mối tương quan nào giữa thời điểm bạn thêm chi phí và doanh thu của bạn?

Khi bạn xem xét các xu hướng xung quanh mỗi phân khúc kinh doanh, hãy tập trung vào những điều sau:

1. Có phân khúc nào không có chi phí liên quan?
2. Có chi phí nào tập trung quá mức vào bất kỳ phân khúc cụ thể nào (nếu tôi phải đặt cược, đó sẽ là tiếp thị)?
3. Có bất kỳ sự tập trung nào của chi phí vào một phân khúc mà chúng ta dự kiến Luật Ba và Mười sẽ áp dụng trong năm tới?

Khi bạn kiểm tra tuổi thọ, hãy xem xét nó song song với loại mối quan hệ:

1. Liệu nhiều chi phí của bạn có dưới một năm? Liệu đây có phải là dấu hiệu cho thấy nguyên tắc tháng cao nhất đang hoạt động?
2. Đối với các mối quan hệ lớn hơn một năm, bao nhiêu phần trăm là quan hệ so với giao dịch? Hơn nữa, còn lớn hơn ba năm?

Khi bạn đã làm việc theo cách của mình thông qua những câu hỏi này, hy vọng nó đã mở mang tầm mắt cho bạn. Hy vọng, phản ứng là: Trong việc theo đuổi nhiều hơn, tôi đã đặt rất nhiều cược mà không được đền đáp. Cũng như:

- *Wow, giờ tôi đã hiểu tại sao dòng tiền của tôi lại biến động nhiều như vậy!*
- *Wow, nguyên tắc tháng cao nhất thực sự đã khiến tôi phải trả giá trong năm nay!*
- *Wow, tôi luôn thêm chi phí vào tháng 7 vì tôi muốn có nhiều thời gian rảnh hơn cho mùa hè!*
- *Wow, tôi có rất nhiều chi phí mà Luật Ba và Mười sẽ áp dụng sớm, và tôi không hề chuẩn bị cho điều đó. Có lẽ đó là lý do tại sao tôi luôn phải trả quá nhiều tiền để khắc phục vấn đề.*
- *Wow, tôi có rất nhiều chi phí mà tôi không coi là cốt lõi và cũng không có khoản tiết kiệm chi phí liên quan! Có lẽ tôi nên hủy chúng?*
- *Wow, có những tháng mà tôi thêm chi phí và chúng cũng luôn là những tháng có doanh thu thấp nhất của tôi!*
- *Wow, có vẻ như tôi bị ảnh hưởng bởi (chèn những thiên kiến và méo mó nhận thức) nhiều hơn trong thời gian này trong năm hoặc liên quan đến phân khúc kinh doanh cụ thể này của tôi.*
- *Wow, tôi có rất nhiều chi phí phần mềm mà tôi phải trả hàng tháng, nhưng việc sử dụng rất ít!*

Lý tưởng nhất là bạn cũng đã thu thập dữ liệu về các danh mục khác tôi đã đề cập ở trên (doanh thu, khách hàng, nhân viên). Dữ

liệu này sẽ cho phép bạn xem xét xu hướng chi phí liên quan đến từng danh mục.

S: Chiến lược

Lập chiến lược là điều mà các doanh nhân thích dành nhiều thời gian nhất - đó là nơi chúng ta được trở thành những người có tầm nhìn. Hoặc ít nhất là giả vờ rằng chúng ta đang trở thành những người có tầm nhìn. Dù bằng cách nào, điều đó cũng rất thú vị.

Trong từ điển của tôi, lập chiến lược đại diện cho việc tìm kiếm tất cả các cơ hội để giải quyết các xu hướng mà chúng ta đã xác định trong phần Phân tích. Chúng ta sẽ sử dụng nhiều khung, bộ xử lý vấn đề và nguyên tắc tăng trưởng. Và hãy nhớ, chúng ta cần có ý định tinh táo - điều này có giúp tôi tiến gần hơn trong khi vẫn thừa nhận sở thích của tôi không?

Kết quả chúng ta muốn là sắp xếp tất cả các hành động của chúng ta để đưa chúng ta đến gần hơn với những điều chúng ta muốn. Vì vậy, trước khi bạn bắt đầu quá trình này, hãy quay lại Vấn đề có thể giải quyết™ của bạn. Mở CertaintyApp và xem bạn cần thêm bao nhiêu tiền mặt mỗi năm để tài trợ cho tất cả các ưu tiên của mình.

Khi chúng ta đưa ra các chiến lược, chúng ta có thể lấp đầy khoảng trống để tài trợ cho tất cả các ưu tiên của chúng ta một cách hoàn toàn? Các chiến lược chúng ta đang phát triển có bản chất bất đối xứng với lợi nhuận không? Nếu không, làm cách nào bạn có thể loại bỏ rủi ro giảm?

Tôi thích bắt đầu với những thứ dễ làm nhất bằng cách xem xét những điều sau:

1. Tôi có nên hủy bỏ tất cả các chi phí phần mềm nơi việc sử dụng là theo từng giai đoạn và không có tiết kiệm chi phí cố định rõ ràng?
2. Tôi có nên loại bỏ tất cả các chi phí được đánh dấu là không cốt lõi và không có tiết kiệm chi phí?

3. Tôi có thể sắp xếp lại tần suất của mỗi chi phí với tỷ lệ sử dụng? Lý tưởng nhất là chúng ta sẽ khiến tất cả các chi phí trở nên ổn định nhất có thể để lợi nhuận hàng tháng dễ xác định hơn.
4. Sắp xếp khoản tiết kiệm từ cao đến thấp. Tôi có đủ dữ liệu để hỗ trợ dự báo tiết kiệm của mình theo chi phí không? Đối với tiết kiệm thời gian, chúng ta thường rơi vào cái bẫy của những khuyến nghị chung chung ("Mọi thứ dưới 200 đô la một giờ cần được thuê ngoài" có rất nhiều giả định được đưa vào đó).
5. Chỉ số thời gian lợi nhuận hiện tại của tôi là bao nhiêu (tổng lợi nhuận chia cho thời gian bạn dành để làm việc trong doanh nghiệp)? Tiết kiệm chi phí trên cơ sở hàng giờ có lớn hơn Chỉ số thời gian lợi nhuận không? Nếu không, làm cách nào tôi có thể tận dụng thời gian của mình tốt hơn để cải thiện khoản tiết kiệm? Nếu tôi không thể, tôi sẽ xem xét việc hủy bỏ chi phí đó.

Bây giờ, chúng ta kiểm tra dữ liệu thông qua lăng kính của Khung Cha mẹ. Khung Cha mẹ đặt câu hỏi: Làm cách nào tôi có thể ngăn chặn những điều xấu xảy ra? Cụ thể, hãy kiểm tra các xu hướng mà kết quả khiến bạn đi xa hơn nơi bạn muốn đến. Điều này đã xảy ra như thế nào? Bạn có đang chơi trò chơi của người khác không? Bạn có bỏ qua các khung, bộ xử lý vấn đề hoặc nguyên tắc tăng trưởng không?

Bạn sẽ phải đào sâu vào đây và áp dụng Khung Hoài nghi chuyên nghiệp cho mỗi câu trả lời của bạn khi bạn hoàn thành. Thật khó để thừa nhận nơi chúng ta đã vi phạm các quy tắc của chính mình trong trò chơi. Tuy nhiên, điều cần thiết là chúng ta sẵn sàng đặt câu hỏi cho các giả định của mình.

Thông qua loạt câu hỏi này, bạn sẽ tạo ra một danh sách các giải pháp. Thêm những điều này vào sổ tay Bốn lăng kính mà tôi mô tả trong phần Bốn lăng kính của cuốn sách để đánh giá các giải pháp đề xuất của bạn về sự bất đối xứng. Bạn cũng sẽ đánh giá những giải pháp này trong bối cảnh không bao giờ tưới nước cho cỏ dại.

Nghĩa là, bạn sẽ tự hỏi: mặc dù cơ hội này có rủi ro bất đối xứng nếu tôi thực hiện nó ngay bây giờ, nhưng nó có khiến tôi đi xa hơn khỏi các ưu tiên lợi nhuận của mình không?

Sau đó, áp dụng Khung Ủy viên. Hãy nhớ, Khung Ủy viên đặt câu hỏi: Nếu tôi phải chơi trò chơi này cả đời, tôi có hài lòng với các quy tắc mà tôi đã đặt ra không? Dựa trên nhịp điệu của doanh nghiệp mà bạn đã tạo ra, bạn có hài lòng với kết quả không? Tại sao hoặc tại sao không?

Bạn đang hợp tác với các nhà cung cấp vì nghĩ rằng điều đó sẽ giải quyết vấn đề, nhưng thực chất họ không phải là những đối tác mà bạn muốn gắn bó lâu dài?

Bạn đã xây dựng một doanh nghiệp có doanh thu biến động lớn nhưng chi phí cố định lại chiếm phần lớn?

Doanh nghiệp của bạn có biên lợi nhuận thấp nhưng chi phí cố định lại rất cao, khiến bạn phải tạo ra khối lượng kinh doanh lớn mỗi tháng?

Bạn có thường xuyên thêm chi phí trong những tháng doanh thu thấp, dẫn đến thua lỗ? Vậy nếu chúng ta áp dụng cơ chế cắt lỗ, giới hạn chi tiêu trong những tháng đó bằng với doanh thu thì sao?

Ngoài ra, một trong những cách tôi có thể giúp khách hàng tăng gấp đôi dòng tiền nhanh chóng là xem xét báo cáo lợi nhuận và lỗ của họ theo từng tháng kể từ khi thành lập. Sau đó, tôi sắp xếp lợi nhuận hoặc lỗ theo từng tháng (tôi xem lợi nhuận hoặc lỗ cho mỗi tháng 1 trong mọi năm, sau đó là mỗi tháng 2 trong mọi năm, v.v.). Tôi cộng dồn tất cả lợi nhuận theo từng năm và sau đó thay đổi tất cả các tháng lỗ thành bằng 0. Nghĩa là thay vì lỗ trong những tháng đó, doanh nghiệp chỉ hòa vốn. Điều thú vị là, thường thì điều này sẽ giúp tăng gấp đôi lợi nhuận của doanh nghiệp (thường tôi thấy lợi nhuận tăng từ 3 đến 10 lần). Điều khiến nó trở nên thú vị hơn nữa là nó thường xảy ra trong cùng 3 đến 4 tháng mỗi năm.

Bạn đã tạo ra một doanh nghiệp mà nhịp điệu hoạt động khiến bạn mất tiền trong cùng những tháng đó mỗi năm, và những khoản lỗ đó đã làm giảm đáng kể lợi nhuận của bạn. Thay vào đó, bạn có thể áp dụng các quy tắc để thay đổi cuộc chơi.

Tiếp theo, tôi sẽ xem xét xem ở đâu trong doanh nghiệp của mình tôi đang vi phạm quy trình xử lý vấn đề này: Trước tiên chúng

ta tối ưu hóa, sau đó chúng ta tối đa hóa.

Có khả năng là, khi các thuật toán hoạt động cùng lúc khi bạn vi phạm quy trình xử lý vấn đề này, bạn đã đưa ra quyết định mà không có đủ dữ liệu, bỏ qua việc thực hiện các bước nhỏ để xác thực ý tưởng hoặc cố gắng mở rộng quy mô trước khi đạt được tỷ lệ tối ưu được xác định trước.

Hãy nhớ rằng, khi bạn cố gắng tối đa hóa, bạn đang mắc định là "nhiều hơn". Bạn đang cố gắng có tất cả mọi thứ ngay bây giờ. Khi làm như vậy, bạn cho phép những định kiến của mình chiếm ưu thế, do đó cho phép bản thân bắt đầu biện minh cho việc thêm chi phí khi dữ liệu không hỗ trợ sự bất đối xứng, khiến bạn xa rời ưu tiên lợi nhuận hoặc đơn giản là mất đà hoàn toàn vì nguồn lực của bạn quá hạn chế để làm mọi thứ cùng lúc.

Khi bạn xác định được những lĩnh vực mà bạn đã tối đa hóa, hãy xem xét liệu chi phí có thể được cắt giảm ngay bây giờ hay không. Nếu không đơn giản như vậy, hãy xem xét các giải pháp mà bạn sẽ thêm vào sổ tay Bốn Thấu kính và lọc qua quy trình xử lý vấn đề không bao giờ tưới nước cho cỏ dại.

Tiếp theo, hãy đánh giá Quy tắc Ba và Mười. Quy tắc Ba và Mười đặc biệt hữu ích để ước tính chi phí trong tương lai và, quan trọng hơn, tránh chi phí phải sửa chữa những gì đã bị hỏng. Chi phí cứng và chi phí gánh nặng nhận thức đặc biệt cao khi chúng ta phải sửa chữa những gì chúng ta biết là có công cụ để tránh.

Bây giờ, tôi chưa quên việc học tập theo kiểu T so với học tập theo kiểu I.

Trong mọi giải pháp chúng ta phát triển, chúng ta nên phát triển theo kiểu học tập theo kiểu T, nơi chúng ta có thể tìm thấy các giải pháp đã tồn tại. Điều này có lẽ hiệu quả nhất khi bạn xem xét các chi phí mà bạn đã có mối quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp (không phải giao dịch). Có cách nào bạn có thể tận dụng vốn quan hệ để tái cấu trúc thỏa thuận? Khi bạn tiếp cận nhà cung cấp, hãy nhớ rằng đây là một mối quan hệ. Chúng ta đã biết gì về các mối quan hệ và cách ảnh hưởng đến kết quả? Hãy rút kinh nghiệm từ những dữ liệu đó để thông báo cách tiếp cận tốt nhất cho mọi giải pháp bạn phát triển.

Dưới đây là một số ví dụ:

Bạn đang hợp tác lâu dài với một nhà cung cấp dịch vụ tiếp thị. Bạn có thể cấu trúc lại hợp đồng để thanh toán dựa trên hiệu quả thay vì phí cố định hàng tháng? Đồng thời, bạn có thể hạ thấp ngưỡng mỗi tháng để đạt điểm hòa vốn?

Hoặc, ví dụ, bạn có mối quan hệ lâu dài với một huấn luyện viên. Bạn có thể khởi động một dự án liên doanh để họ miễn phí huấn luyện?

Tôi đã thành công với cả hai ví dụ này. Tôi sử dụng chúng để tạo ra kết quả mà tôi cần để tiến gần hơn đến các ưu tiên của mình.

Tôi sẽ sơ suất nếu không nhắc nhở bạn rằng mỗi ý tưởng này cần được kiểm tra qua Bốn Thấu kính, vì rất có thể bạn sẽ không có đủ dữ liệu để định hướng các bước nhỏ nhằm xác thực bất kỳ giải pháp nào bạn chọn. Bất kể điều gì, khi chúng ta ngừng nghĩ rằng “nhiều hơn” là câu trả lời mặc định, thì chúng ta có thể tìm thấy vô số giải pháp để tiến gần hơn đến những gì chúng ta muốn, và tận dụng vốn quan hệ thường là một điểm bất đối xứng.

E: Thực thi

Bạn đã làm tất cả công việc khó khăn; bây giờ bạn cần phải hành động. Chúng ta cần phải chơi trò chơi của mình. Dựa trên Kolbe A của bạn, khả năng theo dõi của bạn như thế nào? Dựa trên xu hướng mặc định của bạn, bạn có phải là người thực hiện mọi thứ đến cùng?

Bạn có thể xây dựng một chiến lược tuyệt vời, nhưng nếu nó không bao giờ được thực thi, thì mục đích là gì? Rất thường xuyên, việc lập chiến lược chỉ chết yểu.

Như Tôn Tử đã nói, “Biết địch biết ta, trăm trận trăm thắng. Biết ta không biết địch, thắng một thua một. Không biết địch không biết ta, trận nào cũng thua.”

Nếu trò chơi của bạn là lập chiến lược và hỗ trợ, thì hãy xây dựng nó vào kế hoạch thực thi. Tìm kiếm các nguồn lực để bổ sung cho điểm mạnh của bạn. Đừng xây dựng một hệ thống yêu cầu bạn phải chơi trò chơi của người khác. Điều đó rất mong manh và có khả năng thất bại. Chưa kể, bạn đã xây dựng một kế hoạch vốn dĩ bất

đối xứng về mặt tiêu cực: Chúng ta phải là người khác hoặc kế hoạch này thất bại.

Một phần của việc thực thi là những gì Stephen Covey trong cuốn "7 thói quen của người thành đạt" gọi là "mài sắc lưỡi cưa". Để đảm bảo thành công trong khi thực thi và cũng tạo ra một vòng xoay cho sự tăng trưởng bội số, bạn cần phải gỡ bỏ tất cả những định kiến đã tạo ra những cơ hội này. Bạn cần thêm những khung, bộ xử lý vấn đề và nguyên tắc phát triển mới nào? Hoặc những điều chỉnh nào cần được thực hiện đối với các công cụ hiện có của bạn?

Áp dụng Khung Đầu tư, sau khi bạn thực thi tất cả những điều trên, bạn có muốn mua doanh nghiệp này dựa trên giá trị của nó? Nếu không, tại sao? Những vấn đề khiến bạn nói không có thể được giải quyết? Nếu không, hãy dừng lại! Quay lại chiến lược. Chiến lược hiện tại cần chuyển sang: Làm cách nào tôi có thể thoát khỏi doanh nghiệp này trong khi tối đa hóa lợi nhuận thoát mà không bị xa rời các ưu tiên của mình?

Dựa trên tất cả những điều trên, chúng ta đang tiết kiệm được bao nhiêu tiền mặt? Chúng ta sẽ tái đầu tư khoản tiền này như thế nào để tài trợ cho các ưu tiên của mình? Hãy xem xét các tài khoản hiện tại của bạn. Những tài khoản đó đang tạo ra tỷ suất lợi nhuận như thế nào?

Giả sử bạn tìm thấy 300.000 đô la mỗi năm tiền mặt bổ sung, đây là kết quả phổ biến đối với một doanh nghiệp bảy con số, và bạn chỉ nhận được 0,1% trên đó. Trong 10 năm, số dư đó sẽ là 3.013.536 đô la. Đó là một con số lớn, vì vậy bài tập này chắc chắn đáng để thực hiện. Tuy nhiên, con số toán học trong tôi phải chỉ ra rằng bạn đã đóng góp 3.000.000 đô la trong số đó (300.000 đô la mỗi năm nhân với 10). Bạn đã kiếm được 13.536 đô la ít ỏi trong 10 năm. Đó không phải là bất đối xứng về mặt tích cực. Có thể nói, nó bất đối xứng về mặt tiêu cực. Tuy nhiên, nếu bạn tính đến lạm phát, bạn có thể đạt trung bình khoảng 3%.

Bây giờ, bạn đã sẵn sàng để đặt câu hỏi này: "Chúng ta có những lựa chọn nào khác cho khoản tiền mặt này trong danh sách Four Lenses của mình? Tỷ suất lợi nhuận dự kiến là bao nhiêu? Điều đó sẽ thay đổi cán cân trong 10 năm như thế nào?"

Liệu điều này có lấp đầy khoảng trống cho tất cả các ưu tiên của chúng ta không? Nếu không, chúng ta cần tăng doanh thu bao nhiêu và làm cách nào để đạt được điều đó mà không vi phạm các quy tắc của chúng ta?

Giả sử kết quả từ những điều trên là bạn tìm thấy các giải pháp với tỷ suất lợi nhuận trung bình hàng năm dự kiến là 20%. 300.000 đô la mỗi năm được đầu tư với mức lợi nhuận 20% sẽ trở thành 7.787.605 đô la sau 10 năm và 56.006.400 đô la sau 20 năm.

Nếu bạn là một người 40 tuổi chi tiêu trung bình 500.000 đô la (bao gồm thuế), số tiền bạn cần để nghỉ hưu sẽ rơi vào khoảng từ 12.000.000 đến 15.000.000 đô la. Hiện tại, có rất nhiều giả định được đưa vào phạm vi đó, vì vậy con số của bạn có thể nhiều hơn hoặc ít hơn, nhưng hãy giả định đây là điểm khởi đầu.

Nếu chúng ta không làm gì thêm với doanh nghiệp của mình và mọi thứ vẫn giữ nguyên ngoại trừ việc chúng ta khai thác 300.000 đô la tiền mặt này và tái đầu tư vào các cơ hội tạo ra lợi nhuận 20%, chúng ta sẽ đạt được mục tiêu 12.000.000 đô la trong 12,1 năm và mục tiêu 15.000.000 đô la trong 13,2 năm.

Hầu hết chúng ta đều quá bận rộn nhằm mục tiêu "nhiều hơn" đến nỗi việc nghỉ hưu ở tuổi 65 có thể không khả thi, và những điều trên cho thấy ngay cả khi không làm gì thêm, bạn vẫn có thể đạt được điều đó ở độ tuổi từ 52,1 đến 53,2.

Khi bạn tăng số tiền tiết kiệm hoặc tỷ suất lợi nhuận của mình, khoảng cách đến mục tiêu của bạn sẽ ngày càng ngắn lại. Giống như việc lái xe hợp pháp nhanh hơn trên đường cao tốc hoặc đi đường tắt.

KẾT LUẬN

Chà, bạn đã làm được rồi.

Bây giờ bạn đã được trang bị những chiến lược, công cụ và cách thức để điều chỉnh trò chơi của mình.

Bạn không còn phải nỗ lực vì nỗ lực nữa. Điều đó không có nghĩa là bạn sẽ không làm việc chăm chỉ. Thật đấy, bạn có thể sẽ làm việc chăm chỉ hơn tất cả những người khác mà bạn biết.

Bạn không còn cần phải chấp nhận tất cả các rủi ro để chiến thắng. Bằng chứng cho thấy việc chỉ đơn thuần là đốt thuyền không phải là bảo đảm cho thành công. Bạn sẽ chấp nhận những rủi ro được tính toán và bạn sẽ chủ động làm việc để hạn chế mặt trái.

Bây giờ bạn có quyền tự do để giữ các lựa chọn mở. Sau tất cả, bạn không cần phải đánh giá cao hơn. Và bạn chắc chắn không cần phải chơi theo luật của bất kỳ ai khác. Trên thực tế, nếu bạn cố gắng trở thành một người mà bạn không phải, bạn gần như chắc chắn đã tự đưa mình vào thất bại.

Tuy nhiên, bạn phải thừa nhận rằng tất cả những điều này là một phần của một trò chơi vô hạn. Mục tiêu và sự không chắc chắn là những phần phổ biến trong kinh doanh và chúng tạo nên một sự kết hợp đáng sợ. Miễn là bạn còn sống và thở, bạn sẽ đặt mục tiêu, di chuyển cột mốc và thay đổi suy nghĩ của mình xung quanh những mong muốn và nhu cầu của bạn.

Bạn sẽ thấy mình liên tục bị mắc kẹt giữa những tầm nhìn về tất cả những điều bạn muốn dành cho bản thân và những người thân

yêu của mình và sự không chắc chắn về cách bạn sẽ có thể đạt được những điều đó. Bạn làm gì với điều đó?

Trong những khoảnh khắc đó, tất cả đều quay lại với bạn.

Bạn có thể nuôi dưỡng sự rõ ràng thông qua Vấn đề có thể giải quyết™ của mình. Đây là công cụ của bạn để đánh giá xem bạn có vi phạm Điều răn số 1: Gắn hơn là nhiều hơn hay không.

Bạn sẽ không còn mất đà do chiến đấu một trận chiến về sự thật khi bạn có thể dừng lại và tôn trọng Điều răn số 2: Ưu tiên so với Nhị phân.

Bây giờ bạn có thể sử dụng sự rõ ràng mới tìm thấy đó để đánh giá Điều răn số 3: Mọi quyết định đều có những sự đánh đổi vô hạn. Với tất cả những sự đánh đổi này, bạn có quyền tự do thiết kế cuộc sống mà bạn muốn.

Trên con đường này, bạn sẽ cân nhắc Điều răn số 4: Quyết định kinh doanh nên có lợi thế bất đối xứng. Như vậy, bạn sẽ xác định và loại bỏ rủi ro khi tìm thấy chúng, gạt bỏ ý tưởng tích lũy thêm những thứ bạn cảm thấy cần phải có và tập trung vào việc giữ gìn những gì bạn đã có.

Bạn sẽ làm tất cả điều đó bằng chính bản thân mình. Bạn sẽ chơi trò chơi của riêng bạn. Tại sao? Bởi vì chỉ bạn mới có thể chơi trò chơi của riêng bạn. Không ai khác có thể chơi trò chơi của bạn, vậy tại sao lại chơi trò chơi của người khác?

Và bạn sẽ lấy 12 nguyên tắc cốt lõi ở đây và biến chúng thành của riêng mình. Qua đó, bạn sẽ tạo ra các chiến lược được hỗ trợ bởi dữ liệu (thực tế là một lượng lớn dữ liệu) sẽ dẫn bạn đến con đường có lợi thế cao nhất từ nơi bạn đang ở đến nơi bạn muốn đến.

Bây giờ, đừng nhầm lẫn: Đôi khi bạn vẫn sẽ thất bại. Và điều đó sẽ rất khó khăn. Nhưng thường xuyên hơn, bạn sẽ chủ động ngăn chặn những điều xấu xảy ra. Và khi bạn làm được, bạn sẽ phục hồi nhanh hơn.

Có lẽ bạn sẽ đánh giá thấp giá trị của việc phục hồi nhanh hơn, nhưng giá trị, ví dụ, của việc chuyển từ bị xoay vòng trong ba tháng xuống một tháng hoặc từ tám giờ xuống một giờ là rất lớn.

Chỉ có vậy thôi sao, Dan?

Gần như vậy. Tôi muốn hứa với bạn trước khi bạn đi: Nếu bạn áp dụng phương pháp này khi đưa ra quyết định và tạo dựng tương lai

cho bản thân và doanh nghiệp của bạn, ưu tiên kết quả lý tưởng thực sự của bạn, thì cuối cùng bạn có thể hoạt động từ một vị trí chắc chắn, giàu có, mục đích và thịnh vượng.

Bạn sẽ không phải đoán mò. Bạn sẽ không phải lo lắng về đối thủ cạnh tranh của mình. Nhớ Gary chứ? Bạn có thể bảo Gary đi chỗ khác (phiên bản sửa đổi).

Đã đến lúc bắt đầu tập trung vào các công cụ sẽ thúc đẩy sự thay đổi và đưa bạn tiến gần hơn đến phiên bản thành công có chủ đích và thực tế hơn.

Nếu bạn làm điều đó, các độc giả thân mến, trò chơi sẽ luôn nghiêng về phía bạn.

Bây giờ hãy ra ngoài và chơi trò chơi của bạn!

“Từ những gì chúng ta nhận được, chúng ta có thể kiếm sống;
Tuy nhiên, những gì chúng ta trao đi tạo nên cuộc sống.”
—Arthur Ashe

VỀ TÁC GIẢ



Là một doanh nhân nổi tiếp từ khi sinh ra, Dan Nicholson đã trải qua một chặng đường "truyền thống" với việc tốt nghiệp loại xuất sắc với bằng kế toán và hệ thống thông tin, hoàn thành chương trình nghiên cứu tại Hội đồng Tiêu chuẩn Kế toán Chính phủ, làm việc tại Deloitte và các công ty thuộc Fortune 500 và được vinh danh trong danh sách 40 doanh nhân dưới 40 tuổi của các chuyên gia kế toán toàn cầu bốn lần. Một ngày nọ, Dan tỉnh dậy từ giấc mộng mộng lung, mệt mỏi với công việc nhàm chán ở các cuộc họp về cuộc họp và những cuộc họp trong tương lai. Giờ đây, anh ấy kết hợp những điều truyền thống và áp dụng chúng vào những điều phi truyền thống bằng cách giúp các doanh nhân có mục tiêu đạt được sự chắc chắn về tài chính.

Dan là người sáng lập nhiều công ty trong lĩnh vực tài chính, kế toán và phần mềm, nhưng niềm đam mê thực sự của anh ấy là dạy học cho các doanh nhân và chủ doanh nghiệp nhỏ thông qua khóa học trực tuyến kéo dài 20 tuần, "Cổ vấn Chắc chắn được chứng nhận". Khóa học cung cấp các quy trình thực tế và hiệu quả để đạt được thành công tài chính theo cách riêng của bạn.

Dan sống ở Seattle với vợ và hai con gái.