



**BNI**<sup>®</sup>

# GiversGain<sup>®</sup>

## Cho Là Nhận

Phác họa quá trình hình thành và phát triển  
của BNI - Tổ chức kết nối thương mại lớn nhất toàn cầu

**Ivan Misner, Jeff Morris**

Lời tựa - Michael Hồ (Chủ tịch BNI Việt Nam)

# Lời tựa

Ebook miễn phí tại : [www.Sachvui.Com](http://www.Sachvui.Com)

“*Cho Là Nhận*” được xem là tâm huyết của Ivan Misner dành cho Tổ chức Kết nối Kinh doanh Toàn cầu (BNI) và nó đã để lại dấu ấn cho toàn thể hội viên hôm qua, hôm nay và mãi về sau bằng những câu chuyện thực, đáng nhớ, và đáng trân trọng.

Tại sao BNI lại đến Việt nam? Tại sao tôi lại phát triển BNI thành một Tổ chức Kết nối Kinh doanh, giới thiệu hàng nghìn cơ hội kinh doanh cho các chủ doanh nghiệp tại Việt Nam? Thông qua quyển sách nhỏ bé này, tôi cũng muốn chia sẻ với mọi người đã từng hỏi câu hỏi này và tôi chắc chắn rằng sẽ còn nhiều người hỏi tôi như vậy.

Các anh chị doanh nhân thân mến, có rất nhiều chuyên gia BNI đã đến khảo sát thị trường Việt Nam năm 2007. Và một số anh chị doanh nhân nổi tiếng ở Việt Nam cũng từng sang các nước lân cận tìm hiểu và học hỏi mô hình BNI nhưng không thể tái tạo lại mô hình này vì vô vàn những lý do khác nhau. Với cá nhân tôi, rất đơn giản, tôi hiểu BNI sẽ có vai trò hỗ trợ rất lớn, giúp cộng đồng doanh nhân Việt Nam học được nhiều điều mới mẻ, nên đã tôi đã tái tạo mô hình BNI ở Việt Nam.

Nghe thì dễ nhưng sự thật lại không như thế.

Lúc tôi đang là Chủ tịch JCI Việt Nam và là Trưởng Ban Quốc tế Hội Doanh nhân Trẻ TP.HCM, gặp được anh YP Lai thông qua một đồng nghiệp quốc tế tại Manila của JCI, tôi đã có dịp tìm hiểu và tiếp cận với các hoạt động của BNI. Hiểu được những giá trị cốt lõi BNI mang lại, cũng như triết lý trung tâm dẫn dắt BNI và nhận thấy khả năng hiệu quả, tôi quyết tâm thực hiện vì tôi muốn BNI trở thành Tổ chức Kết nối Kinh doanh hữu ích cho tất cả chủ doanh nghiệp ở Việt Nam.

Và điều này đã trở thành hiện thực.

Mục đích xuất bản quyển sách này, tôi hy vọng, sẽ đem đến cho mọi người cái nhìn sâu sắc, toàn diện và xuyên suốt lịch sử hình thành tổ chức này - Tổ chức Kết nối Kinh doanh lớn nhất toàn cầu.

TP. Hồ Chí Minh, ngày 10 tháng 01 năm 2013

MICHAEL HỒ

# Lời Nói Đầu

— Norm Domiguez, CEO

Là hội viên của BNI từ năm thứ ba, tôi đủ sức đưa ra quan điểm độc đáo về tổ chức xuất sắc này – hoặc có thể tôi nên nói về những triển vọng, bởi vì tôi đã có làm việc ở nhiều vai trò khác nhau. Kể từ khi trở thành hội viên của BNI, tôi từng là hội viên Nhóm Lãnh đạo, Giám đốc Vùng, Giám đốc Điều hành, Giám đốc Khu vực, Chủ tịch của Ban Cố vấn Nhượng Quyền Thương Mại, hội viên nòng cốt của của Hội đồng Sáng lập, Giám đốc Quốc gia Hoa Kỳ, và hiện nay là CEO.

Với tinh thần của Cho Là Nhận, có thể tôi sẽ chia sẻ những quan điểm với những người khác, đang hưởng lợi từ tầm nhìn của Tiến sĩ Ivan Misner. Điều này rất đúng khi nói rằng: Tôi đã thấy tất cả, và tôi biết câu chuyện mà bạn đang đọc thần kỳ như thế nào – Câu chuyện của Tiến sĩ Misner.

Lần đầu tiên BNI thu hút sự chú ý của tôi là cách hứa hẹn để xây dựng doanh nghiệp của tôi. Tôi chuyển đến Phoenix vào tháng Ba năm 1987 để ra mắt công ty vô tuyến truyền thông của mình. Ở đây, từ lời mời của một hội viên, tôi gia nhập một chapter của BNI. Kinh nghiệm marketing của mình đã giúp tôi thấy ngay giá trị của phương pháp tiếp cận này. Tôi rất thích cách tổ chức của BNI, và tôi thích sự hiệu quả của các buổi họp chapter. Nó làm tôi nhớ đến Toastmasters International, công ty đã xây dựng và giúp tôi nâng cao kỹ năng liên lạc của mình. BNI đưa ra những giá trị tương tự, với những lợi ích bổ sung để giúp tôi xây dựng doanh nghiệp của mình.

Một năm sau khi gia nhập BNI, và duy nhất một tháng sau khi gia nhập chapter Chủ tịch, tôi đã thêm một bước cho thấy toàn bộ viễn cảnh mới trong tổ chức này: tôi trở thành Giám đốc Khu vực. Từ quan điểm này, toàn bộ hệ thống của BNI đã chiếm hầu hết sự chú ý và hoạt động của tôi.

Tháng Mười một năm 1988, có khoảng mười chapter của BNI ở Arizona, Giám đốc Khu vực của chúng tôi từ chức vì những lý do sức khỏe. Việc tìm kiếm nhân sự thay thế đã mang Ivan đến Phoenix và cho tôi cơ hội đầu tiên để gặp ông ấy. Tôi đã đến phỏng vấn cho vị trí này, được tuyển dụng, và bất ngờ thấy mình đang được đào tạo – cho công việc bán thời gian, tôi đã nghĩ như vậy.

Ngay lập tức, kỹ năng thiên bẩm của Ivan và tinh thần của một thầy giáo rõ ràng với tôi. Tôi đã học hỏi rất nhanh những điểm chính và sự tinh tế của việc

điều hành một khu vực BNI. Tôi cũng bị thuyết phục rằng BNI đang ở đâu đó trên một chặng đường dài, và tôi biết mình muốn trở thành một phần của nó.

Từ giữa năm 1990 và 1994, tôi đã nhận ra rằng, với tôi, BNI hơn là công việc bán thời gian – nó là một nghề nghiệp rất nhiều tiềm năng. Chúng tôi bắt đầu có những Hội nghị Giám đốc, nơi chúng tôi trao đổi các ý kiến và tiến tục tinh chỉnh hệ thống. Vào cuối giai đoạn này, giấy phép kinh doanh của BNI thay đổi sang nhượng quyền thương mại, và các Giám đốc Khu vực như tôi trở thành các Giám đốc Điều hành.

Bước tiến lớn nhất tiếp theo của tôi đã đến khi tôi được yêu cầu đảm đương một số trách nhiệm có phạm vi toàn quốc. Từ năm 1995 đến 1999, nó giúp tôi giữ liên lạc thường xuyên với những giám đốc điều hành khác và quen với phạm vi những hoạt động toàn quốc đầy đủ của BNI.

Đầu tiên, với cương vị Chủ tịch, tôi đã giúp Ban Cố vấn Nhượng Quyền Thương Mại xem xét các vấn đề chuyển nhượng, với trụ sở hoặc với riêng từng nơi, và tư vấn các hoạt động cho Ivan. Kể từ khi thành lập, Ban Cố vấn Nhượng Quyền Thương Mại đã trở thành công cụ vô giá để giúp đỡ các đại lý nhượng quyền thương mại ở toàn bộ các thị trường chúng tôi phục vụ.

Là hội viên nòng cốt của Hội đồng Sáng lập, tôi đã tham gia các quyết định giúp củng cố tầm nhìn của Ivan và định hướng sự tăng trưởng của BNI và các năm phát triển trong tương lai. Khi chúng tôi bắt đầu tổ chức Hội nghị Giám đốc lần đầu tiên vào những năm thập niên 90, lúc đó có rất ít người, và những buổi họp thân mật như vậy thì mọi người đều có cơ hội nói chuyện với Ivan. Với sự lớn mạnh của BNI, tuy nhiên, cũng như số lượng các giám đốc tham dự các cuộc hội nghị, và việc chủ động chia sẻ tầm nhìn sâu sắc trong hoạt động trở nên khó khăn, thiết lập cơ chế cho-và-nhận. Để giữ cho việc trao đổi thông tin cởi mở, Ivan lựa chọn một số giám đốc, những người đã có đóng góp quan trọng ở các năm trước. Nhóm này, được đặt tên Hội đồng Sáng lập, sẽ gặp Ivan trước khi ra mắt hội nghị tiếp theo để chia sẻ tất cả vấn đề quan tâm với các giám đốc.

Ivan cũng bổ nhiệm năm vị trí Giám đốc Khu vực ở Hoa Kỳ để huấn luyện cho các Giám đốc Điều hành. Là một trong năm người này, tôi luôn cố gắng ghi nhớ một trong những mệnh đề yêu thích nhất của Ivan: “Tôi có thể giúp gì cho anh?” BNI là dựa trên nguyên tắc cũng chính là tên của cuốn sách này: Cho Là Nhận. Mệnh lệnh đầu tiên của chúng tôi khi là hội viên, những người lãnh đạo, hoặc chủ sở hữu nhượng quyền thương mại là giúp bạn bè và đồng nghiệp của chúng tôi trong mọi cách chúng tôi có thể. Với các Giám đốc Khu vực, điều này có nghĩa là chia sẻ với các Giám đốc Điều hành những ý tưởng và thủ tục, mới

hay đã được chứng minh, rằng có thể giúp một đại lý nhượng quyền thương mại lớn mạnh và phát triển tốt hơn.

Tôi đã tiến thêm một bước đến quan điểm lớn, rõ ràng nhất của tôi với tổ chức này.

Vào tháng Mười năm 1999, Ivan đã đề nghị tôi vào vị trí Giám đốc Quốc gia Hoa Kỳ. Tôi đã đồng ý, và nhanh chóng thấy mình ở một vai trò kép – một Giám đốc Điều hành tại trụ sở và đối tác nhượng quyền thương mại ở một số vùng Tây Nam. Với BNI, vị trí mới này có nghĩa là tăng tính vững chắc và sự đáp ứng; với tôi, nó có nghĩa là giao hoán hàng tuần giữa nhà tôi ở Phoenix và trụ sở BNI ở San Dimas, California.

Năm 2006, trách nhiệm của tôi lại tăng lên: Ivan đề bạt tôi làm CEO. Là Chủ tịch và Nhà sáng lập, bây giờ Ivan đang làm cái mà ông ấy giỏi nhất : củng cố kinh doanh, hơn là đưa vào kinh doanh. Những năm sau này, đặc biệt là thập niên cuối cùng, sự phát triển đáng kinh ngạc của BNI tiếp tục không giảm sút và hiện nay thậm chí còn tăng thêm. Sự nhiệt tình và sự tận tâm của rất nhiều giám đốc – không chỉ các Giám đốc Quốc gia, Điều hành, và Vùng, mà trợ lý khu vực – và nhân sự tại trụ sở đã đưa hoạt động lên tầm cao mới. Đội ngũ BNI được thành lập với thị trường cụ thể, độc đáo và quyền lực; nó đã chuyển hình thức cũ nhất của marketing, truyền miệng, thành hệ thống marketing có phạm vi toàn thế giới mà bất cứ hội viên nào cũng có thể tham gia. Nó đã giúp cho hàng ngàn chuyên gia kinh doanh lập ra sự phát triển dài hạn thông qua sự huấn luyện trong một môi trường tin tưởng và chính trực.

Tương lai rất tươi sáng. Các giám đốc và nhân viên trụ sở sẽ tiếp tục củng cố tổ chức này trong khi tìm kiếm những hướng đi mới để giúp đỡ các hội viên phát triển doanh nghiệp của họ. Những công nghệ mới sẽ kết nối tổ chức chặt chẽ hơn, các mối quan hệ kết nối kinh doanh mang đến các lợi ích chung sẽ đáp ứng được nhiều hơn. Với riêng bản thân tôi, những gì còn ở phía trước rất thú vị: sự hào hứng trong việc tiếp tục giúp đỡ các chuyên gia kinh doanh phát triển doanh nghiệp của họ, một lời giới thiệu tại một thời điểm; sự phấn khích trong việc huấn luyện thế giới kinh doanh về marketing truyền miệng và BNI; sự vui vẻ khi biết rằng Cho Là Nhận có thể thay đổi cuộc sống của một cá nhân; sự hứng thú khi trở thành một phần nhỏ trong một bức tranh lớn.

Cám ơn ông, Ivan Misner, các giám đốc của BNI, và những hội viên BNI trên toàn thế giới, cho một chặng đường đáng nhớ.

**JOHN MEYER, GIÁM ĐỐC QUỐC GIA HOA KỲ LĨNH VỰC TÀI CHÍNH.**

Tất cả bắt đầu vào tháng Mười một năm 1992 khi một đồng nghiệp của tôi ở ngân hàng được mời tham dự một nhóm được gọi là Kết Nối Kinh Doanh (The Network). Không thể tham dự cuộc họp vào lúc 7 giờ sáng, anh ấy nhờ tôi đi xem thử. Đó là nơi tôi gặp Kevin Carmony lần đầu tiên, một nhà hoạch định tài chính, người sáng lập chapter này. Khi buổi họp diễn ra, tôi rất thích những điều mình thấy. Trở về ngân hàng, tôi nói chuyện với quản lý của mình và chúng tôi quyết định tham gia trong ba tháng.

Ba tháng trôi qua. Tôi vẫn chưa nhận được bất cứ công việc nào, và sự gia hạn đã hết. Quản lý của tôi nói rằng điều này thật phí thời gian, nhưng có cái gì đó bảo tôi nên bám lấy nó, nên tôi đã thuyết phục ông ấy cho mình thêm ba tháng nữa. Và, hai tháng rưỡi sau tôi vẫn không nhận được lời giới thiệu kinh doanh nào cả. Không còn cách nào khác để tôi phải gia hạn lần nữa mà không có bất cứ lời giới thiệu nào cả. Và nó đã xảy ra – tôi nhận được lời giới thiệu cho khoản vay năm mươi nghìn đô la. Và trong ba tháng sau, chapter của tôi đã đem đến cho tôi khoản vay hơn năm trăm nghìn đô la ở ngân hàng – và quản lý của tôi đã trở nên tin tưởng tuyệt đối.

Vào tháng Tư, tôi nhận được cuộc điện thoại của Kevin mời ăn trưa. Ông ấy thông báo rằng chapter của chúng tôi đã thật sự trở thành một phần của tổ chức quốc gia và ông có cơ hội mua nhượng quyền thương mại cho Tây Bắc Ohio. Điều ngạc nhiên là ông muốn tôi trở thành đối tác cho doanh nghiệp của ông ấy! Chúng tôi đồng ý đây là công việc phụ rất tốt, nên tôi cần sự cho phép từ quản lý ở ngân hàng. Ông ấy nói rằng là nhân viên ngân hàng thì tôi không được phép có thêm công việc nào khác. Tôi bảo rằng tốt thôi – và tôi bỏ việc. Sau đó tôi về ngôi nhà có thương hiệu mới của chúng tôi và nói với Victoria, vợ tôi, rằng đã bỏ việc. Điều đó có nghĩa là tôi tin vào BNI nhiều thế nào.

Và nó đã bắt đầu. Tháng Năm năm 1992, Kevin và tôi mua nhượng quyền thương mại cho Tây Bắc Ohio với hai chapter có sẵn, một cái thì chúng tôi đã đóng cửa trong tháng đầu tiên. Nhưng nhanh chóng chuyển tiếp trong mười lăm năm và – với các đối tác của chúng tôi ở BNI Ohio, Inc. – chúng tôi có hàng trăm chapter và vẫn đang lớn mạnh.

Sự tham gia của tôi vào Tập đoàn BNI chưa bao giờ là tham vọng; nó chỉ phát triển theo thời gian. Nó bắt đầu khi tôi được mời tham gia ngày đầu tiên của Ban Cố vấn Nhượng Quyền Thương Mại để xem xét các xung đột nhượng quyền. Sau đó tôi được mời trở thành hội viên của một nhóm quản lý lĩnh vực mới – Giám đốc Khu vực – để huấn luyện và hỗ trợ cho Giám đốc Điều hành trong khu vực của tôi. Cuối cùng, khi vai trò của Ivan và Norm trong BNI đã phát triển và Norm nhận thêm nhiệm vụ Giám đốc Quốc gia Hoa Kỳ, vai trò hỗ trợ của Trợ lý

Giám đốc Quốc gia được lập ra. Tôi đã bị hấp dẫn.

Tôi có nên làm không? Tôi nói chuyện này với Victoria, cô ấy nói rằng miễn là nó không ảnh hưởng đến cuộc hôn nhân và sức khỏe của tôi thì cô ấy ủng hộ. Tôi đã thử vận may của mình. Sau đó Norm gọi đến để đề nghị tôi vào một trong những vị trí này, câu hỏi đầu tiên của tôi là “Người nữa là ai?” Khi ông ấy nói là Connie Hinton, tôi đã đồng ý ngay lập tức.

Connie và tôi làm Trợ lý Giám đốc Quốc gia Hoa Kỳ trong một năm rưỡi. Chúng tôi bắt buộc phải có vài thành công, bởi vì khi Norm được đề bạt làm CEO và sự tập trung của ông ấy chuyển sang phát triển quốc tế, ông ấy và Ivan đề nghị tôi và Connie đảm nhận vị trí Giám đốc Quốc gia Hoa Kỳ. Connie từ chức năm 2012, và vị trí của cô được Amy Turley-Brown tiếp nhận, người đã mang đến những thay đổi mạnh mẽ cho BNI trong hai thập niên.

Đây thật sự là một hành trình rất vĩ đại. Tôi rất mong chờ những điều ở phía trước cho tổ chức tuyệt vời này.

Tôi muốn cảm ơn hai người đã thật sự giúp tôi có được ngày hôm nay. Đầu tiên và quan trọng nhất, vợ tôi -Victoria, người đã tin tôi, hỗ trợ tôi và dẫn tôi đến thành công. Tôi không thể ở vị trí này nếu không có cô ấy. Tôi yêu cô ấy và cảm ơn cô ấy vì đã là người bạn thân nhất của mình. Thứ hai, đối tác kinh doanh của - tôi Kevin Carmony, người đã nhận cuộc gọi của tôi trước khi tôi làm điều đó. Nếu không có Kevin, tôi có thể không bao giờ nhận ra tinh thần doanh nhân ẩn giấu trong con người mình.

# Chương 1. Những điều đầu tiên

*Tại sao tôi viết quyển sách này?*



Tôi đã biết vì sao bạn cầm quyển sách này trên tay. Bởi vì bạn đã trở thành hội viên của một tổ chức mà bạn rất thích— một tổ chức phát triển từ một chapter lên đến con số hàng ngàn từ năm 1985, bởi vì nó có tiếng là cơ hội kinh doanh tiềm năng truyền lửa cho các doanh nhân trên toàn thế giới.

Tôi cũng biết không có nhiều người có thể nói cho bạn biết chuyện gì đã xảy ra. Đúng là rất nhiều hội viên và lãnh đạo hiện tại của BNI đã có mặt ở đây trong một khoảng thời gian rất dài, vài người thậm chí là từ khi mới bắt đầu. Họ có thể nói cho bạn quá khứ của cá nhân trong tổ chức này, vì nhiều người trong số họ là những hội viên và lãnh đạo BNI đầu tiên ở quốc gia của họ hoặc trên thế giới.

Nhưng không ai trong số họ có thể kể với bạn, từ quan điểm duy nhất, chính xác là nó đã bắt đầu như thế nào và làm sao mà nó trở thành tổ chức như bạn thấy ngày hôm nay. Nhiệm vụ độc đáo đó rơi vào Nhà Sáng lập. Và nó thật sự không phải là một nhiệm vụ, bởi vì tôi thích kể chuyện hơn. Rất nhiều bạn và đồng nghiệp của tôi sẽ xác nhận điều này, và lúc nào họ cũng lịch sự về nó.

Nhiều năm trở lại đây, tôi nhận thức rằng nó không chỉ là câu chuyện mà tôi thích kể, mà còn là câu chuyện cần được kể.

Đến tận bây giờ, không ai có thể viết ra toàn bộ câu chuyện, hoặc thậm chí cố gắng kể về nó nhiều hơn là những điều khái quát và các giai thoại. Sự thật cần được nói ra, kể toàn bộ câu chuyện lớn sẽ cần độc giả được trang bị như một tu sĩ khổ hạnh. Đó là lý do tại sao các quyển sách được phát minh.

Trong những trang tiếp theo, tôi sẽ cố gắng thuật lại cho bạn, một cách ngắn



gọn và sinh động nhất có thể, làm thế nào BNI lan tỏa sự tồn tại và làm thế nào mà nó lớn mạnh và thành công trong thời gian ngắn. Nó không phải là toàn bộ câu chuyện dài – nhưng tôi hy vọng nó đủ cho bạn thấy toàn bộ bức tranh, giác quan, mùi vị của tổ chức mà bạn đang thuộc về.

Một trong những bí mật thành công là BNI được tạo ra từ những con người đã đem sự tài giỏi, các kỹ năng, và cống hiến cho công việc. BNI không chỉ được xây dựng từ tôi, hoặc từ những Giám đốc Quốc gia và tôi, hoặc thậm chí từ Giám đốc Quốc Gia/Điều hành/Vùng/Khu vực hay Trợ lý giám đốc và tôi. Nó được xây dựng từ tất cả chúng ta – hàng trăm giám đốc, hàng ngàn lãnh đạo, và hàng vạn hội viên BNI, không tính đến rất nhiều người hỗ trợ.

Nhưng – nếu bạn thêm tất cả những người đó và thời gian của họ và sự cống hiến, nó vẫn không được tính trong hiện tượng mà BNI đã trở thành.

Đây cũng là điều bí ẩn tương tự. BNI là ví dụ điển hình của việc trở nên vĩ đại hơn việc tập hợp những cá nhân riêng rẽ. Mỗi người trong chúng tôi đã thêm vài điều tốt và lạc quan và quan trọng vào tổ chức này, nhưng khi các thành phần được trộn chung và xào nấu theo một cách độc đáo, kết quả vượt xa bất cứ điều gì mà bạn mong đợi. BNI đã có cuộc sống của riêng nó, tạo ra các kết quả theo những cách đáng kinh ngạc ở những nơi đáng ngạc nhiên.

Tôi nghĩ lý do BNI vĩ đại hơn tập hợp các bộ phận của nó là bởi vì các bộ phận được khuyến khích – hơn cả sự khuyến khích, nó được đào tạo và cổ vũ – để tương tác với một phần khác. Mấu chốt hiệu quả của kết nối chính là những mối quan hệ được hình thành dựa trên lòng tin của bầu không khí rộng lượng và lòng vị tha. Đây chính là chìa khóa của tổ chức BNI. Sự cạnh tranh duy nhất giữa các hội viên là sự tranh giành một cách thân thiện để xem ai có thể mang đến cho người khác những điều tốt nhất. Đó là sự cạnh tranh mang tính xây dựng.

Điều gì ẩn sau tinh thần hào phóng của tổ chức này? Đó chính là triết lý được thể hiện trên chính tên sách này. Triết lý này khiến chúng tôi khác biệt với những tổ chức khác và cho phép chúng tôi xây dựng một công ty tích cực một cách độc đáo. Đó là văn hóa tổ chức không giống bất cứ nơi nào trên thế giới, một văn hóa được thể hiện trước hết trong tâm trí của mỗi hội viên: Cho Là Nhận.

Cảm hứng có mặt ở khắp mọi nơi, và nó được chia sẻ. Những giám đốc của chúng tôi là những nhà lãnh đạo tổ chức được đào tạo tốt nhất và sáng tạo nhất trên toàn thế giới, và họ không ngại thể hiện ý kiến để BNI có thể hiệu quả hơn và những hội viên của nó trở nên hữu ích hơn nữa.

Trong một tổ chức mà toàn bộ được hình thành từ những lãnh đạo doanh

nghiệp, thì không có ý tưởng nào là không được thể hiện. Tôi có thể đánh giá rằng ba phần tư ý tưởng hữu ích nhất lóe lên từ một giám đốc, hay cá nhân tôi, sau khi một trong chúng tôi nhìn thấy những điều mới được thử nghiệm trong một buổi họp chapter có thể hoạt động tốt trong tất cả các chapter khác. Tôi rất hài lòng việc tập hợp tuyệt vời này tạo ra những khoảnh khắc “Eureka!” của riêng nó hết lần này đến lần khác.

Sự tập hợp sáng tạo này rất tuyệt vời – và không giống các tổ chức khác, BNI có triết lý trung tâm khuyến khích chia sẻ những ý tưởng tốt. Mọi người nói với nhau, “Này, cái này tốt lắm – anh nên thử đi!”

Bên cạnh sức mạnh không thể tiên đoán của triết lý và chức năng đặc trưng của BNI, có những yếu tố khác trong hiện tượng phát triển của nó – chính là các yếu tố kiến thức chung và tất nhiên, không có bí mật với những người thành công. Một trong số đó là nghệ thuật quyết định.

Một số người tôi kính trọng từng có lần nói với tôi, “Xem nào, Ivan, không phải mọi quyết định của mình nhất định phải đúng. Anh chỉ cần có nhiều quyết định đúng hơn những quyết định sai. Và khi anh nhận ra mình đã quyết định sai, anh phải nhanh chóng khắc phục nó.”

Đây là điều dễ chịu nhất mà tôi từng nghe, nhất là những ai chưa bao giờ nghĩ rằng mình sẽ điều hành một tổ chức toàn cầu với cuộc đời và trí tuệ của riêng nó. Giả sử chúng ta đi sai hướng? Chúng ta có phát hiện mình sẽ đâm đầu vào vách đá không?

Tôi đã chia sẻ những quyết định sai của mình, nhưng tôi học cách khắc phục chúng nhanh chóng. Trên tất cả, các cố vấn của tôi và tôi có nhiều quyết định đúng hơn sai. Điều quan trọng là phải quyết định. Quyết định không quyết định luôn luôn là quyết định sai.

Một yếu tố khác là chất lượng của người bị BNI thu hút. Bởi vì triết lý trên hết của BNI là cho đi trước khi nhận, bạn sẽ không gặp những người ích kỷ và chỉ biết đến mình. Bạn cũng sẽ thấy rất ít hội viên bi quan, phản đối, hoặc hoài nghi tất cả. Những kiểu thụ động có xu hướng loại trừ chính bản thân họ. Rất khó để cam kết vào điều gì đó mà bạn không sẵn sàng tin vào nó.

Điều bạn tìm thấy ở đây chính là tất cả hội viên và lãnh đạo là những người hoàn toàn lạc quan về cuộc sống của mình và hào phóng với người khác. Nếu họ buồn chán về bất cứ điều gì, thì đó chính là không đủ thời gian để làm mọi điều họ muốn cho gia đình, cho doanh nghiệp của mình, cho những hội viên BNI, và bất cứ ai xuất hiện trên con đường của họ. Chủ nghĩa vị tha của họ khá khó khăn; giữa những người cạnh tranh một cách tự nhiên, cuộc đấu tranh trở thành

ai giúp người khác giỏi hơn.

Những gì bạn đọc ở những trang tiếp theo sẽ là lịch sử ngắn gọn của BNI xuất phát từ tia cảm hứng mơ hồ đến một tổ chức toàn cầu phát triển rực rỡ. Nhưng tôi không muốn nó trở thành việc kể lại đần độn với những cái tên và ngày tháng, hay một bài học địa lý, hoặc bộ sưu tập các biểu đồ và đồ thị, bất cứ phần nào cũng ấn tượng như chính bản thân nó. Thay vào đó, tôi muốn bày tỏ suy nghĩ – của tôi và những người khác – đứng sau tất cả mọi quyết định và hành động lớn. Trung tâm là câu chuyện đậm chất nhân văn – không chỉ là của tôi, mà còn là những câu chuyện về sự chiến thắng của các nhà tư tưởng và các nhà lãnh đạo và những chủ doanh nghiệp khác, những người là đứng sau thành công của chúng tôi.

Vì lý do này, tôi sẽ hồi tưởng một chút. Tôi sẽ kể cho bạn nghe chúng tôi đã suy nghĩ gì và khi nào, những người tham gia, chúng tôi đã quyết định điều gì và tại sao, những gì chúng tôi không làm nữa, và những gì chúng tôi học được trên suốt chặng đường. Như Chú Ed trước hiên nhà, tôi sẽ kể bạn nghe vài câu chuyện hơi gai góc nhưng bạn sẽ có thể tìm thấy sự giải trí và tính giáo dục – hoặc thậm chí cả hai.

Trong chương cuối cùng tôi sẽ tổng kết tất cả bằng cách kể lại những điều chúng tôi cho là sẽ trở thành truyền thống của BNI. Một số - gần như tất cả, tất nhiên – bạn đã tập hợp được từ những trang lịch sử của BNI sau đây và những giai thoại cá nhân đã được nhúng vào đó. Trong chương này bạn sẽ có cái nhìn tốt hơn của việc làm thế nào mà những truyền thống đó kết hợp với nhau, làm cho BNI không chỉ là công cụ kinh doanh đầy sức mạnh mà còn là một lực lượng hiệu quả một cách độc đáo.

Hơn hết, tôi hy vọng rằng khi bạn đọc xong quyển sách này, bạn sẽ có cái nhìn thoáng qua cùng những kinh nghiệm của bạn mỗi ngày, mỗi tuần ở mức độ từng chương. Bạn biết rằng bạn đã gia nhập tổ chức kết nối kinh doanh thành công nhất thế giới. Tất nhiên bạn sẽ câu chuyện của riêng mình để nói rằng nó tốt thế nào cho doanh nghiệp của bạn. Bây giờ bạn sẽ biết làm sao nó làm được điều này.

Vậy thì...nổi nhạc lên, thư giãn đi, và để câu chuyện bắt đầu.

## Chương 2. Chapter đầu tiên

1984 – 1985

“Khi bắt đầu BNI năm 1985, ông có bao giờ nghĩ nó sẽ lớn mạnh như thế này không?” Dường như đây là câu hỏi tôi nhận được rất nhiều trong những ngày này.

Ồ, như tôi thường nói với mọi người, thật tốt khi bạn có các mục tiêu. Nhưng tôi không thể nói một cách thành thật rằng đó là mục tiêu tạo ra một tổ chức với hàng ngàn hội viên chuyển những cơ hội kinh doanh trị giá hàng tỷ đô la trong hàng ngàn chapter ở hàng chục quốc gia trên vài châu lục. Cũng như tôi không có bất cứ ý kiến nào về điều có thể xảy ra nhanh đến vậy.

Khi tôi thành lập chapter đầu tiên, tôi thậm chí còn không nghĩ BNI là một doanh nghiệp. Tôi đã có công ty riêng của mình; tôi chỉ cần cách để có nhiều mối kinh doanh hơn cho nó.

Nhưng ở đâu đó trên đường, tôi đã bị lạc hướng. Đôi khi một số điều được phát hiện rất buồn cười, phải không nào?

### **KHỞI NGHIỆP**

Để tôi ngược dòng một chút và bắt đầu. Tôi sinh ra ở Pittsburgh và lớn lên ở Nam California, trong một gia đình nề nếp và bố mẹ rất tuyệt vời. Với sự giúp đỡ của họ, một số học bổng, và một số khoản vay cho sinh viên, tôi đã tự lập suốt thời đại học và có được bằng Tiến sỹ của trường Đại học Southern California. Sau một thời gian ngắn ở Bộ Thương mại Hoa Kỳ, tôi quyết định rằng lĩnh vực tư nhân chính là tương lai.

Trước đó rất lâu tôi không chỉ là đối tác trong một công ty vận tải đường bộ, tôi còn làm việc bán thời gian cho công ty riêng của mình, Công ty tư vấn AIM, ở La Verne, California, cách 25 dặm về phía đông trung tâm Los Angeles. Với nền tảng học thuật là tổ chức hành vi và phát triển, tôi chuyên giúp các công ty khác thuê, đào tạo, và đánh giá nhân viên và tạo ra các chính sách nhân viên và các thủ tục hướng dẫn. Tôi cũng hướng dẫn các phòng marketing, đặc biệt trong lĩnh vực bán lẻ máy tính, trong việc hướng dẫn và đào tạo con người trước khi đưa họ vào các vị trí quản lý thường trực.

Đầu năm 1984, mọi thứ bắt đầu thay đổi. Tôi tư vấn toàn thời gian. Công việc đủ tốt để tôi đầu tư vào ngôi nhà mới, nhưng không lâu sau khi chuyển vào thì tôi thấy mình đã mất đi khách hàng lớn nhất của mình, mà doanh nghiệp, không

biết rằng với tôi, đang trong giai đoạn thất bại.

Các ngân hàng luôn rất hài hước về những khoản vay thế chấp nhà. Tôi thấy mình nên trả hàng tháng. Tôi phải nhận thêm nhiều việc hơn, và nhanh. Cách tốt nhất để làm điều đó là gì?

Tôi xem xét các lựa chọn của mình. Quảng cáo? Nó rất cần thiết cho các doanh nghiệp, đặc biệt trong bán lẻ, và có thể sẽ hiệu quả - nhưng thị trường của tôi rất giới hạn và khó đạt tới. Một chiến dịch quảng cáo đủ tầm sẽ rất tốn chi phí hơn là tôi có thể chi trả.

Tôi đã thử email trực tiếp. Các chuyên gia nói rằng hai phần trăm phản hồi được xem là có hiệu quả tốt đối với email trực tiếp. Và là nhà tư vấn doanh nghiệp, tôi nhận được zero.

Tôi có thể kết hợp vào một chương trình quan hệ công chúng lớn, nhưng là nhà tư vấn, những chi phí và giới hạn rất giống với quảng cáo.

Tôi đã khóa mình trong văn phòng với âm cà phê và điện thoại và bắt đầu những cuộc điện thoại tiếp thị để chào hàng với doanh nghiệp của họ. Tôi biết phải gọi những cuộc gọi tiếp thị như thế nào, tôi đã đào tạo toàn bộ các phòng marketing thực hiện nó. Thực tế, tôi đã làm việc với họ quá lâu để biết rằng tôi không bao giờ muốn thực hiện thêm một cuộc gọi tiếp thị nào nữa – không bao giờ nữa. Phải có cách nào đó tốt hơn.

Thật sự, câu trả lời khá rõ ràng với tôi. Tôi đã nhận được hầu hết các công việc mới từ những lời giới thiệu và các buổi nói chuyện. Tôi biết rằng những khách hàng chất lượng nhất, lâu dài nhất, chịu chi nhiều nhất chính là những người đã được giới thiệu từ những khách hàng khác. Và tôi bắt đầu liên lạc với những khách hàng hiện có để nhận được những cơ hội kinh doanh.

Và tôi bắt đầu nghĩ. Tất cả mọi công việc đến với tôi, việc tốt nhất đến từ sự giới thiệu – và tôi không có cách nào đáng tin cậy để gia tăng những lời giới thiệu nhận được. Như hầu hết các doanh nhân, tôi có được sự giới thiệu thông qua kết nối kinh doanh không chính thức từ những người quen, nhưng chủ yếu là sau khi mọi sự đã rồi. Nếu cơ hội tăng lên, và nếu một suy nghĩ xuất hiện, một chủ doanh nghiệp có thể nói với khách hàng hoặc người quen, “Anh có thể đến gặp Người-này-Người-này, anh ấy có thể giúp anh làm việc này.” Rồi anh ấy có thể gọi hoặc không gọi để cho bạn biết anh ấy đã gửi một người đến gặp bạn.

Những gì chúng ta cần là một hệ thống kết nối được thiết kế từ nền tảng thực hiện duy nhất một điều thật tốt: tạo ra thật nhiều cơ hội kinh doanh chất lượng nhất cho tất cả hội viên, từ nhiều nguồn càng tốt, cho lợi ích chung của tất cả -

hội viên, khách hàng, nhà cung cấp, bạn bè, và mọi người khác – và thực hiện nó theo cách tích cực nhất.

Tôi nhận thấy có sự tiềm năng khổng lồ, chưa được khai thác trong việc tạo ra và chia sẻ những cơ hội kinh doanh giữa những doanh nhân như tôi. Phải khai thác tiềm năng này một cách hệ thống chứ? Vào cuối năm 1984, điều này trở thành một thử thách với tôi.

## **NHỮNG LỜI GIỚI THIỆU, LÀM ƠN**

Thỉnh thoảng tôi đã nhận được những cơ hội kinh doanh bằng cách tham gia các tổ chức kết nối kinh doanh khác nhau trong khu vực của mình – chẳng hạn, các nhóm dịch vụ. Mục đích chính của họ là cung cấp dịch vụ cho cộng đồng, và đó là lý do mà bạn tham dự, mặc dù nhiều người nói với bạn rằng các nhóm dịch vụ cũng là cách tốt để tạo dựng các đầu mối liên lạc trong kinh doanh. Là hội viên năng động, bạn sẽ gặp rất nhiều người quan trọng và tạo dựng các mối quan hệ một cách tự nhiên. Nhưng những mối quan hệ đó không nhất thiết phải dẫn đến cơ hội kinh doanh nhanh chóng. Trong một số nhóm dịch vụ, bạn cạnh tranh với các hội viên khác để nhận lấy cơ hội.

Tôi là hội viên của một phòng thương mại địa phương. Đây là nơi rất tốt để gặp các doanh nhân khác, đặc biệt là những người có quyền lực và nhiều ảnh hưởng, nhưng rõ ràng là trừ phi bạn tham gia vào các ủy ban, tham dự các buổi họp đều đặn, gặp gỡ các quan chức, hoặc tình nguyện đón khách và hội viên, thì các đầu mối liên lạc đều khá bình thường, không tập trung vào việc cho hay nhận các cơ hội kinh doanh.

Vì đối tác của tôi trong Công ty Tư vấn AIM là một phụ nữ, tôi gia nhập nhóm kết nối kinh doanh của hai phụ nữ có nền giáo dục rất mạnh và có quan điểm rõ ràng và mạch lạc. Một là nhóm kết nối tri thức trên toàn quốc, còn lại là một nhóm giới thiệu cơ hội kinh doanh. Nhóm kết nối tri thức thì quan trọng trong doanh nghiệp và phát triển chuyên nghiệp, nhưng nhóm toàn quốc thích hợp với phụ nữ hơn là nam giới, và nó không tập trung vào các cơ hội kinh doanh. Một nhóm khác, nhóm kết nối kinh doanh của phụ nữ địa phương, không có hiệu quả đặc biệt trong việc thực hiện mục tiêu trên danh nghĩa của nó. Tuy nhiên, tôi đã có một số cơ hội – bởi vì, là một trong số ít nam giới trong nhóm các phụ nữ, tôi lưu lại trong trí nhớ của mọi người.

Một số tổ chức tôi vừa đề cập được biết đến như những kết nối “liên lạc bình thường”. Có những điều ngẫu nhiên trong cách tiếp cận của họ đến các mối liên lạc tốt, hữu ích, lâu dài - tạo ra những cơ hội kinh doanh. Tôi cũng tham gia một nhóm kết nối kinh doanh khá mạnh, các hội viên rất tận tụy trong việc cho và

nhận lời giới thiệu. Không may, nhóm đặc biệt này đối xử với các hội viên như học sinh trung học, xử phạt những sai lầm và sơ suất bình thường. Phần lớn thời gian, lãnh đạo của nhóm có xu hướng hững hờ các thủ tục và nhiệm vụ. Không ai thấy vui vẻ trong nhóm này; nếu bạn đến trễ một phút, bạn sẽ bị phạt. Nếu bạn quên trao danh thiếp cho ai đó, bạn bị phạt. Nếu hôm đó trăng tròn vào thứ Ba, bạn bị phạt.

Tôi cảm thấy mỗi nhóm mà mình tham gia đều có những điều khác biệt giới hạn các mối quan hệ cá nhân, phát triển doanh nghiệp, những cơ hội kinh doanh, phục vụ cho cộng đồng, liên lạc với những người quan tâm ở các lĩnh vực khác nhau, những buổi họp khá thường xuyên, sự nhất quán, và kỷ luật. Tuy nhiên, không nhóm nào thỏa mãn tất cả yêu cầu mà tôi đang tìm kiếm, chính là một hệ thống kết nối kinh doanh cùng có lợi dựa trên các giới thiệu cơ hội kinh doanh trong một môi trường tích cực.

### **NHỮNG Ý TƯỞNG MỚI.**

Cuối cùng, trong thất vọng, tôi đã tiếp cận được vài doanh nhân mà tôi biết và tin tưởng, và những người cũng biết và tin tôi, trong các nhóm này. Tôi đã hỏi họ có muốn lập ra một nhóm kiểu mới không – một tổ chức tích cực và tập trung sẽ được hình thành và mở rộng hoàn toàn để thúc đẩy kết nối kinh doanh.

Tôi đã nói với họ vài điều mình nghĩ.

Tôi muốn nhóm của chúng tôi được xây dựng xung quanh ý tưởng lợi ích chung, khái niệm nhiệm vụ đầu tiên của chúng tôi sẽ là giúp những người khác trong nhóm có được những giới thiệu cơ hội kinh doanh chất lượng và giúp họ theo những cách mà chúng tôi có thể. Sự rộng rãi và sâu sắc của kết nối kiểu này sẽ giúp chúng tôi cũng như những người khác.

Tôi muốn những buổi họp là những buổi trình diễn theo hiệu lệnh, mỗi hội viên được yêu cầu tham dự mỗi tuần không được vắng mặt, như vậy kết nối kinh doanh sẽ gắn kết gần gũi và mạnh mẽ.

Tôi muốn lấy những tính năng tốt nhất của các nhóm khác nhau mà tôi đã từng tham gia và tạo ra một nhóm duy nhất, mạnh mẽ. Tôi cũng muốn chúng tôi xoay quanh các ý tưởng mới, tìm ra công thức đem về thật nhiều cơ hội kinh doanh sinh lời cho tất cả mọi người, thay đổi mọi thứ để nhìn thấy điều có thể xảy ra, và gắn chặt vào bất cứ điều gì chúng tôi cho là có hiệu quả nhất.

Tôi muốn chúng tôi thích nó khi thực hiện, để thấy nó không chỉ là một chức năng kinh doanh mà còn là kết nối của các mối quan hệ cá nhân, giống như một gia đình mở rộng.

Ba người quen trong nhóm của tôi tham gia vào ý tưởng này. Vâng, họ thấy vui khi gặp và nói về việc hình thành kiểu kết nối kinh doanh như vậy. Họ có thể gọi bạn bè và mời họ tham gia cùng chúng tôi và đóng góp những ý kiến của riêng họ. Họ đồng ý với tôi rằng đây chắc chắn là cách tốt nhất để quảng bá doanh nghiệp của họ và tương tác với các chuyên gia khác.

Đó là cách mà chúng tôi gặp nhau trong buổi họp đầu tiên, ở Arcadia, California, tháng Mười hai năm 1984. Tham gia cùng tôi là Carolyn Denny, một kế toán kiểm toán; Lee Shimmin, đại lý bảo hiểm; và Mike Ryan, một nhà hoạch định tài chính – tất cả họ vẫn còn tham gia BNI đến ngày nay.

### **KẾT NỐI KINH DOANH.**

Chúng tôi vẫn chưa thực sự thành lập chính thức vào tháng Mười hai; thay vào đó, chúng tôi quyết định tổ chức buổi họp chính thức đầu tiên vào tháng tiếp theo, tháng Một năm 1985. Tôi không sống gần Arcadia, nhưng hầu hết các đồng nghiệp rất thú vị của tôi thì có, nên chúng tôi chọn gặp ở đó. Chúng tôi dành gần hết tháng Mười hai để họp mặt và nói về các mục tiêu của chúng tôi và điều hành các cuộc họp như thế nào để đạt kết quả. Chúng tôi cũng quyết định đặt cho mình một cái tên đơn giản và gọi tắt: Kết Nối Kinh Doanh. (Từ giờ trở đi, tôi sẽ sử dụng cái tên mà chúng tôi đã quyết định vài năm sau đó, cái tên mà tất cả chúng ta đều biết và yêu thích: BNI.)

Tôi đề nghị ít nhất một hội viên đồng sáng lập trở thành đối tác trong kinh doanh, nhưng không ai nhận cả. Không thành vấn đề, tôi nghĩ. Có bao nhiêu khó khăn để giữ cho một chapter tiếp tục hoạt động? Vài cuộc điện thoại mỗi tuần, có thể là một ít giấy tờ. Nhóm Lãnh đạo – Chủ tịch, Phó chủ tịch, và Thư ký/Thủ quỹ - có thể giữ mọi thứ ồn ào một cách tốt đẹp. Sau cùng, nó không còn là công việc của tôi nữa. Tôi là một cố vấn; nhóm này chỉ là công cụ để giúp bạn bè và tôi có thêm nhiều công việc hơn thôi.

Đây là cách mà nó hoạt động, chúng tôi quyết định: Đầu tiên, để tránh sự cạnh tranh trong cùng chapter, chỉ duy nhất một hội viên cho mỗi ngành nghề sẽ được phép gia nhập. Chúng tôi sẽ gặp nhau mỗi tuần một lần tại bữa ăn sáng – cùng một ngày, cùng một nơi mỗi tuần – không được vắng mặt. Bởi vì mỗi hội viên đều có những cam kết kinh doanh mà có thể hoặc không thể phớt lờ, chúng tôi theo đuổi một lịch trình nghiêm khắc và sẽ bắt đầu và kết thúc mỗi buổi họp đúng giờ.

Tôi ngồi xuống máy đánh chữ của mình vào một buổi tối và gõ ra lịch trình mà tôi nghĩ có thể là cách tốt nhất để tiến hành các buổi họp hàng tuần. Nó giúp chúng tôi hiểu nhau, học về doanh nghiệp của nhau, và mang đến những lời giới



thiệu cho mọi người. Một tờ giấy trở thành điểm khởi đầu của chúng tôi. Mặc dù chúng tôi thực hiện rất nhiều thay đổi và cải tiến qua các năm, Chương trình Nghị sự được xem là xương sống cho các buổi họp tương lai của các chapter BNI. Nó chứa đựng những yếu tố cần thiết để tạo ra và duy trì một kết nối giới thiệu hiệu quả.

Chúng tôi dành ra phần đầu tiên của buổi họp để lần lượt đứng lên và cho sáu mươi giây “thương mại” mô tả về các sản phẩm hoặc dịch vụ của mình. Chúng tôi sẽ giới thiệu các vị khách mời và các vị khách.

Tiếp theo, luân phiên hàng tuần, một người trong số chúng ta sẽ được cho từ mười đến mười lăm phút thuyết trình về một đề tài liên quan đến doanh nghiệp của chúng tôi. Cuộc nói chuyện này có thể là lịch sử ngành công nghiệp của chúng tôi, những lời khuyên hữu ích hoặc những hướng dẫn, tin tức về những bước tiến sắp tới trong công nghệ, hay thậm chí là trình diễn sản phẩm.

Sau đó sẽ đến yếu tố trung tâm của cuộc họp, lý do chúng tôi ở đây. Sau bài thuyết trình chính, các hội viên chuyển các cơ hội kinh doanh cho các hội viên khác, kể về triển vọng các mối liên lạc mà họ có với những người có thể cần các sản phẩm hoặc dịch vụ của họ và người được kể trông đợi một cuộc gọi, một lá thư, hoặc một cuộc viếng thăm từ hội viên. Sau khi hoàn tất, cuộc họp sẽ ngừng và chúng tôi đi làm.

Chúng tôi cảm thấy cách tiếp cận này sẽ hiệu quả và có kết quả tốt để tạo ra các cơ hội kinh doanh vào mỗi tuần. Nó rất chặt chẽ, rất có tổ chức, rất tập trung vào mục tiêu. Tất cả là về cam kết. Bạn trả tiền để gia nhập, bởi vì bạn biết rằng, nếu đi theo hệ thống, bạn sẽ nhận được rất nhiều công việc mới. Bạn có mặt như đã hứa và, nếu tất cả khả thi, bạn sẽ có ít nhất một cơ hội kinh doanh từ hội viên chung nhóm.

## **NHỮNG RUNG CẢM TỐT.**

Một điều chúng tôi đồng ý hùng hồn chính là chúng tôi có thể duy trì bầu không khí tích cực và có tính xây dựng. Không có hình phạt. Không có những quy tắc nhỏ cho việc bắt tay. Không có kết nối “liên lạc bình thường”. Không có những giới hạn dựa trên giới tính. Đúng vậy, cấu trúc và luật lệ là quyết định, nhưng các hội viên nên được đối xử như những người trưởng thành có trách nhiệm. Nếu phải bỏ lỡ một buổi họp? Được thôi, chỉ cần gửi ai đó đến họp thay bạn, đại diện cho doanh nghiệp của bạn, cho và nhận những lời giới thiệu cho bạn.

Thành công phụ thuộc vào sự phát triển. Làm sao để khuyến khích những

người khác gia nhập với chúng tôi? Chúng tôi sử dụng các ưu đãi. Các hội viên đem khách mời đến hay cơ hội kinh doanh trong buổi họp sẽ đủ điều kiện rút thăm một giải thưởng – phiếu quà tặng, mẫu thử sản phẩm, hoặc những vật dụng khác được cung cấp bởi người nói. Một lần nữa, sự ủng hộ tích cực, hơn là sự quở trách hay khoe khoang.

Mặc dù chúng tôi muốn làm nó trở nên tích cực nhất có thể, thì chúng tôi cũng hiểu rằng, sớm muộn gì, cũng phải sử dụng “thương cho roi cho vọt.” Cân bằng là chìa khóa; phải có luật lệ, nhưng phải là sự ép buộc tích cực. Chúng tôi phải có hệ thống giải trình trách nhiệm để giữ các chapter tránh biến thành các buổi họp mặt cà phê thân mật hay các câu lạc bộ xã hội.

Những vấn đề hành vi của các hội viên thì sao? Chúng tôi đã thiết kế một Ban Thành viên với những người có chức năng giải quyết các vấn đề giữ cho một cá nhân trở thành một hội viên có giá trị, hữu ích. Cách tiếp cận này có thể mang tính xây dựng: “Chúng tôi có thể giúp gì để anh có mặt tại các buổi họp thường kỳ?” hoặc “Chúng tôi có thể làm gì để giúp anh giải quyết vấn đề chất lượng để các hội viên giới thiệu anh với những người khác?”

Phương cách duy nhất cuối cùng là yêu cầu hội viên đó rời nhóm. Và thậm chí nó cũng được thể hiện trong những điều khoản tích cực: hội viên được thông báo rằng chapter sẽ mở phân loại anh ta, nên một người mới trong ngành đó có thể nộp đơn làm hội viên. Nó đơn giản và trực tiếp như vậy.

## **CÚ KICKOFF ĐẦU TIÊN**

Chúng tôi tổ chức buổi họp chính thức của BNI vào tháng Một năm 1985 ở Arcadia. Những người tham dự cuộc họp tháng Mười hai mời những người khác tham gia cùng chúng tôi, và trở thành các hội viên chapter nếu họ thích khái niệm này. Kết quả là, chúng tôi có hai mươi người trong cuộc họp chính thức đầu tiên. Điều này rất đáng khích lệ. Thậm chí còn kinh ngạc và đáng khích lệ hơn, hầu hết khách mời đều quyết định tham gia vào ngày hôm đó. Dường như chúng tôi đã nảy ra một công thức kỳ diệu.

Nhưng không phải tất cả đều hiệu quả. Chúng tôi trở thành những người bạn thân thiết và học cách tin tưởng nhau. Lòng tin là một trong những khía cạnh quan trọng nhất của quan hệ kết nối kinh doanh tốt, và chúng tôi phải cẩn thận trong việc xây dựng lòng tin theo mọi cách có thể - trong kinh doanh, khi giúp những người khác giải quyết các vấn đề, và việc hình thành, trong một số trường hợp, những tình bạn kéo dài suốt đời. Đến hôm nay, tôi vẫn tiếp tục hợp tác cùng Carolyn, Lee, và Mike, và tôi tính họ vào những người bạn thân thiết, bền chặt và gắn kết nhất.

Tôi không thể không để ý rằng nhiều người trong chúng tôi là những người được hình thành từ nhóm sáng lập đầu tiên trong những ngành nghề hoạt động cộng sinh với nhau và tham khảo công việc của một người khác một cách tự nhiên. Những đại lý bảo hiểm và kế toán, ví dụ, không cạnh tranh với nhau nhưng có thể, theo các cách khác nhau, giúp khách hàng quản lý tài chính của họ. Những ngành này, giống như những ngành khác, phụ thuộc mạnh mẽ vào các giới thiệu cơ hội kinh doanh cho công việc mới. Những sự liên kết giữa các chuyên gia, chẳng hạn như nhà trị liệu xương khớp và những nhà thiết kế nội thất, thì ít phát biểu hơn, nhưng họ vẫn có nhiều lời giới thiệu tiềm năng. Mặc dù khái niệm này không đi vào trọng tâm tâm trí tôi một cách rõ ràng mãi đến tận sau này, nhưng nó luôn là ví dụ đầu tiên của hai khái niệm quan trọng nhất của kết nối BNI: Phạm vi Liên lạc, và sau đó, Đối tác Quyền lực. Một Phạm vi Liên lạc là tất cả ngành nghề mà hội viên kết nối kinh doanh lập thành nhóm; Đối tác Quyền lực là tất cả mọi người mà hội viên kết nối thật sự lập nhóm với họ.

Tôi biết chúng tôi đã có sự khởi đầu một nhóm các hội viên kết nối kinh doanh năng động, phát triển, hữu ích, đại diện cho nhiều ngành nghề và các sản phẩm đặc biệt, chuyển các cơ hội kinh doanh qua các nhóm và sẵn sàng giúp doanh nghiệp của người khác phát triển. Tôi đã không nhận ra điều này, tuy nhiên, chính là làm thế nào mà tổ chức mới này phát triển nhanh đến vậy. Như hạt đậu thần của Jack, BNI đã bay lên trời.

# Chương 3. Năm đầu tiên

1985

Chỉ trong vài tuần sau khi cuộc họp đầu tiên của chúng tôi, chúng tôi đã có rất nhiều hội viên mới đến nỗi phải bỏ nhà hàng đầu tiên và tìm một nơi khác, không lâu sau đó, vẫn phải tìm nơi khác. Điều này thật bất tiện, nhưng trên tất cả, một dấu hiệu tích cực của thành công.

Vào tháng Ba, tuy nhiên, chúng tôi lại vấp phải trở ngại khác. Một phụ nữ đến thăm nhóm của chúng tôi và háo hức muốn tham gia ngay lập tức. “Thật tuyệt!”, bà ấy nói. “Tổ chức rất tốt. Tôi rất thích. Tôi có thể nhận được rất nhiều công việc từ đây! Nhưng tôi không thể gia nhập nhóm này vì ông đã có một hội viên cùng ngành với tôi rồi” –đó là sử dụng máy tính để soạn các thư tin tức, một chuyên môn còn mới và chưa phổ biến.

Bà đến gặp tôi với yêu cầu: “Ông sẽ giúp tôi mở một chapter mới được không?”

Tôi nghĩ, Chắc chắn rồi, tại sao không? Hai chapter, cộng thêm việc tư vấn của mình, tôi có thể xử lý được. Thế là chúng tôi bắt đầu một chapter mới, lần này là ở Pasadena. Bà ấy mời đến buổi họp đó khoảng vài chục người, hầu hết những ngành nghề mà chúng tôi đã có trong nhóm đầu tiên, nhưng cũng có một số đại diện cho các ngành nghề mới. Chúng tôi tranh thủ được nha sỹ đầu tiên trong chapter này – Dr. Jim LaBriola, một trong những hội viên lâu năm nhất của BNI và là nhà tài trợ cho vô số lời giới thiệu trong những năm qua.

Tại buổi Kickoff của nhóm thứ hai, tôi có buổi nói chuyện với những hội viên mới, nói về họ về BNI. Tôi mời các khách mời gia nhập, họ tranh nhau đăng ký, bởi vì chúng tôi nhấn mạnh rằng những người đầu tiên nộp đơn sẽ được xét ưu tiên, và không có chỗ thứ hai.

Tốt thôi, hóa ra có hai người bị các đối thủ cạnh tranh đánh bại để giành lấy cơ hội đăng ký tại buổi Kickoff. Họ đến gặp tôi tại cuối buổi họp, và nói, “Ồ, đây thực sự là ý tưởng rất tuyệt! Tôi có thể nhận được rất nhiều công việc từ một nhóm như vậy! Nếu ông giúp mỗi người chúng tôi bắt đầu chapter của riêng mình, ông có thể điều hành bốn chapter.”

Và tôi nghĩ, Được thôi, bốn chapter và công ty tư vấn của mình. Tôi có thể làm được.

Thế là chúng tôi đã mở thêm hai chapter nữa, một ở Tây Los Angeles và một

ở Diamond Bar. Điều tương tự đã diễn ra tại các buổi Kickoff. Thêm hàng tá người gia nhập vào BNI. Những người trong các nhóm lại muốn bắt đầu các chapter mới. Trước kia tôi thấy mình nghĩ rằng, Tốt thôi, tám chapter và công việc tư vấn của mình. Tôi có thể xử lý được.

Tôi không nghi ngờ gì cho đến vài tháng sau đó rằng ý tưởng này có kết quả nhanh đến vậy và các chapter được hình thành nhanh đến thế. Cuối năm đầu tiên, chúng tôi đã mở hai mươi chapter dọc miền Nam California.

Hai mươi chapter và công việc tư vấn của mình. Tôi có thể xử lý được. Tôi đã nghĩ như thế.

## **PHÁT TRIỂN DỮ DỘI.**

Đôi khi trong năm đầu tiên, tôi bắt đầu có suy nghĩ rằng ý tưởng của tôi dần đi vào lối mòn. Tôi biết nhận được những cơ hội kinh doanh cũng quan trọng đối với tôi với tư cách một người tư vấn, nhưng tôi không nhận ra nó quan trọng như thế nào đối với tất cả doanh nhân – rằng tất cả doanh nhân khao khát có một hệ thống kết nối kinh doanh tổ chức tốt và tiếp cận tích cực.

Đặc biệt trong một hệ thống kết nối tập trung vào việc có được những các cơ hội kinh doanh. Có rất nhiều nhóm kết nối kinh doanh ngoài kia, nhưng dường như mọi người trong đó đều trở thành bạn tốt, hầu hết các nhóm biến thành các buổi họp mặt cà phê thân mật.

Một trong những sức mạnh của tổ chức kết nối này là mọi người đều trở thành bạn bè – và một trong những điểm yếu của tổ chức kết nối cũng chính là mọi người trở thành bạn bè. Sức mạnh trở thành điểm yếu bởi vì không phải lúc nào họ cũng giữ trách nhiệm với bạn bè. Hướng mọi người vào mục tiêu, giữ cho chapter tập trung vào việc cho – nhận những cơ hội kinh doanh, đòi hỏi phải có trách nhiệm với bạn bè.

Biến thành buổi họp mặt cà phê là một trong những mối lo ngại duy nhất mà BNI phải đối mặt khi phát triển. Phát triển một cách tự nhiên mang đến sự thay đổi, và khoảng cách mang đến sự thay đổi. BNI phát triển cả về số lượng và phạm vi hoạt động. Tôi thường khá bận rộn khi đi từ chapter này đến chapter khác, Kickoff những nhóm mới và chào đón những hội viên mới, và ghé lại các chapter khi họ đã trưởng thành và mở rộng.

Tới cuối năm đầu tiên, tôi có thể thấy một trong những điểm yếu của chúng tôi là để cho các chapter hoạt động ngoài kịch bản giống nhau. Tôi đến thăm chapter X sau khi Kickoff năm tháng và thấy họ đã ngừng cho hội viên mười phút thuyết trình. Ở chapter Y, mười tháng sau, các hội viên bỏ bữa sáng để họ

có thể gặp nhau trễ hoặc lên ra sớm hơn.

Vài người trong nhóm sáng lập thấy điều này, từ kinh nghiệm của những tổ chức khác, rằng những yếu tố cơ bản nhất định của một buổi họp có thể tốt cho chúng tôi và những người khác thì không. Điều này rất quan trọng khi tất cả các chapter luôn đi theo một hệ thống làm việc nhất quán. Mặt khác, các vị khách đến thăm các chapter đột ngột sẽ nhanh chóng kết luận rằng BNI không hiệu quả như đã quảng cáo, và đó sẽ là bắt đầu cho sự kết thúc. BNI sẽ đi theo con đường của rất nhiều các nhóm khác.

## **BẮT CHUYẾN TÀU**

Đến cuối năm đầu tiên, tôi tham dự một buổi họp của một chapter mà cách duy nhất tôi biết mình đang ở cuộc họp BNI là tất cả mọi người đều đeo huy hiệu ghi là BNI. Họ hoàn toàn không theo đuổi Chương trình Nghị sự gì cả, và nó trở thành một buổi họp mặt cà phê. Điều này gióng lên hồi chuông báo động trong đầu tôi.

Không lâu sau đó, tôi đến thăm một chapter BNI khác mà mọi thứ dường như vẫn bình thường cho đến khi, điều bất ngờ nhất với tôi, buổi họp kết thúc mà không có một yếu tố quan trọng nào xảy ra. “Ồ, ông muốn nhắc đến phần giới thiệu cơ hội kinh doanh phải không?” vị Chủ tịch nói. “Ông biết không, chúng tôi đã ngưng điều đó tại buổi họp. Nó mắc cỡ quá. Chúng tôi làm mọi người thấy khó xử. Bây giờ chúng tôi thực hiện phần đó sau buổi họp. Tất cả đều ổn, Phó chủ tịch vẫn còn giữ một bản copy.”

“Và nó hiệu quả ra sao?” Tôi hỏi, theo cách Dr.Phil tốt nhất của tôi.

“Ồ, tôi không biết. Vẫn chưa thấy báo cáo của Phó chủ tịch.”

Chúng tôi gặp Phó chủ tịch. Ngay lập tức rõ ràng rằng những giới thiệu cơ hội kinh doanh của họ đã thất bại một nửa vì họ đã dừng việc thông báo nó trong cuộc họp. Điều này cho tôi cơ hội sử dụng một trong những biểu hiện yêu thích của tôi:

“Dựa vào kết quả,” tôi nói, “ông nghĩ nó hiệu quả không?”

Với uy tín của mình, họ thừa nhận nó không thể. Họ đã học được bài học quan trọng: trách nhiệm giải trình rất quan trọng.

Những kinh nghiệm cũng dạy tôi một bài học ý nghĩa. Nhìn thấy thiết kế quan trọng của chúng tôi có thể bị tẩy sạch hoặc bị mất đi nhanh đến mức nào khiến tôi nhận ra cần phải đáp ứng đầu vào thật sự là một thử thách. Và chúng tôi có sẵn công cụ trong tay – các chương trình đào tạo.

Với tôi, đào tạo là yếu tố quan trọng của BNI từ khi bắt đầu. Lý do tồn tại của chúng tôi là giúp mỗi người nhận được những cơ hội kinh doanh và kể cho người khác nghe về các sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi. Nhiều doanh nhân, đặc biệt là những chủ doanh nghiệp nhỏ, không biết hiệu quả của kết nối kinh doanh. Những người khác có thể biết các nguyên tắc nhưng không đạt tiêu chuẩn trong kỹ năng thuyết trình. BNI giúp các hội viên cải thiện các kỹ năng thuyết trình của họ và các cách tiếp cận marketing. Với những doanh nghiệp nhỏ, hay quá nhỏ để có phòng marketing riêng, nhóm chúng tôi là hình thức marketing hiệu quả duy nhất mà họ sẽ dùng, hoặc có thể dùng.

Trong việc phát triển BNI từ con số không, tôi cảm thấy rằng một phần của đào tạo kết nối kinh doanh tất nhiên sẽ có vấn đề bởi vì cách chúng ta thiết kế Chương trình Nghị sự. Nếu các hội viên phải đứng và đọc diễn văn tại mỗi buổi họp, họ sẽ mất đi nỗi sợ khi đứng trước khán giả và trở thành những nhà thuyết trình tự tin hơn. Họ bị giới hạn trong sáu mươi giây, nên họ phải suy nghĩ thật cẩn thận sẽ nói điều gì quan trọng về doanh nghiệp của mình, đối lập với điều gì không quan trọng hoặc không thú vị. Chúng tôi cung cấp những buổi đào tạo trong các vấn đề như vậy là một phần của gói hội viên.

Chúng tôi cũng thấy đào tạo khả năng lãnh đạo cũng quan trọng. Khi bắt đầu, chúng tôi lần lượt thực hiện điều này ở các chapter chapter. Có một nhóm đào tạo chủ chốt để giúp những người tổ chức chapter mang đến số lượng hội viên cần thiết để một chapter hoạt động. Đào tạo Nhóm Lãnh đạo giúp các nhân viên chapter điều hành nhóm của họ hiệu quả. Khi chúng tôi mở rộng dọc miền Nam California, chúng tôi thấy chia thành nhiều vùng là rất cần thiết, nên chúng tôi thuê và đào tạo các Giám đốc Vùng để phối hợp giữa các chapter và văn phòng chính và tiến hành đào tạo Nhóm Lãnh Đạo ở mức độ vùng.

Tôi thực hiện những cách đào tạo mới và tốt hơn cho Nhóm Lãnh đạo – Chủ tịch, Phó chủ tịch, và Thư ký/ Thủ quỹ - và những cách hiệu quả hơn để tiến hành các cuộc họp. Kết quả là sự khai sinh của một trong các công cụ quyền năng nhất của chúng tôi, Cẩm nang điều hành của Giám đốc BNI.

Đào tạo là cách duy trì tổ chức kết nối kinh doanh hiệu quả và có trách nhiệm. Chúng tôi không muốn BNI phát triển hệ thống cấp bậc cố định, điều hành bởi các ông chủ, không có tiếng nói cho hội viên; thay vào đó, chúng tôi muốn tất cả mọi người tham gia. Chúng tôi khuyến khích tất cả hội viên nhận thấy đầy đủ tiềm năng của họ và hiểu rằng khả năng lãnh đạo là của họ nếu họ muốn có nó và được đào tạo. Các chapter cũng bầu chọn các nhân viên mới mỗi sáu tháng.

Một số kỹ năng mà một nhà marketing giỏi dùng để bán bản thân họ và sản

phẩm và dịch vụ của họ cũng chính là kỹ năng mà các lãnh đạo dùng để thống nhất một nhóm kết nối kinh doanh, hoàn thành các mục tiêu, và thực hiện nhiệm vụ của nó. Đào tạo các lãnh đạo mới mỗi sáu tháng, cũng hiệu quả như việc tái đào tạo các lãnh đạo và hội viên giữa các kỳ nghỉ một cách đều đặn, chỉ có thể làm tăng các kỹ năng marketing và kết nối kinh doanh, tăng cường nhóm như một thực thể đầy đủ chức năng.

## **ĐỔI MỚI VÀ TRUYỀN THỐNG**

Mặc dù chúng tôi rất tập trung vào việc đào tạo để giữ cho các hoạt động phù hợp và thống nhất, chúng tôi cũng báo động nhu cầu của phát triển và học hỏi của tổ chức. Chúng tôi thực hiện rất nhiều thay đổi khi lớn mạnh, bởi vì trong những năm đầu đầy thú vị đó chúng tôi đã học rất nhanh điều gì có hiệu quả và điều gì không. Chúng tôi mắc sai lầm, và khi nhận ra sai lầm thì chúng tôi nhanh chóng khắc phục chúng. Chúng tôi đã cố gắng và bỏ đi những ý tưởng mà chúng tôi đã nghĩ rằng rất sáng chói và chúng tôi kết hợp những ý tưởng đơn giản và ngu ngốc trở nên vô cùng giá trị. Tôi cương quyết đón nhận những đề nghị và ý kiến của các hội viên và các lãnh đạo ở mọi nơi để làm thế nào BNI ngày càng hiệu quả trong việc thể hiện chức năng chính của nó, nhận những giới thiệu cơ hội kinh doanh.

Khi chúng tôi học được điều gì hiệu quả, chúng tôi quyết định giữ nó, chắc chắn rằng nó nhanh chóng thích nghi với toàn bộ tổ chức và chuyển sang những chapter mới khi nó phát triển. Nói cách khác, nó trở thành truyền thống của BNI.

Có một ví dụ điển hình việc chúng tôi đã làm điều đó thế nào. Khi chúng tôi đang ở mức chỉ có một chapter, chúng tôi sẵn sàng đi theo Chương trình Nghị sự rất giống cái chúng ta đang sử dụng ngày nay. Những điều cơ bản đều ở đó. Đầu tiên, chúng tôi lần lượt đứng lên và có sáu mươi giây thương mại (bây giờ được gọi là “Một phút dành cho quản lý bán hàng”). Sau đó chúng tôi giới thiệu khách mời. Tiếp theo là diễn giả chính của chúng tôi. Cuối cùng, chúng tôi chuyển những lời giới thiệu cơ hội kinh doanh.

Trong suốt phần cuối cùng, nếu bạn có cơ hội kinh doanh để chuyển cho người khác, đến phiên bạn đứng lên và nói: “Tôi có hai cơ hội kinh doanh cho Joe và một cho Angela, và nó đây.” Nếu bạn không có gì, bạn chỉ cần nói, “Bỏ qua” và đến lượt người tiếp theo.

Chúng tôi họp được khoảng hai tháng, và cuối một cuộc họp người trị liệu xương khớp trong nhóm đến gặp tôi và nói, “Ivan, tôi chưa nhận được lời giới thiệu nào cả. Tôi biết điều này cần thời gian, nhưng có một chuyện làm tôi băn khoăn: không ai nói chuyện với tôi hay hỏi tôi câu nào về trị liệu xương khớp cả.



Khi tôi đi đâu đó và nói chuyện với ai đó tôi biết, họ luôn luôn nói về trị liệu xương khớp, nhưng ở đây không ai biết tôi cả, và họ tránh xa chủ đề đó. Điều này làm tôi nghĩ không ai trong phòng này từng biết đến trị liệu xương khớp. Nếu trong trường hợp này, làm sao họ chuyển cơ hội kinh doanh tôi?”

Tôi nói, “Anh nói đúng. Anh phải để người khác sử dụng anh thì họ mới giới thiệu anh được. Sao anh không đề nghị họ một buổi chẩn đoán đầu tiên miễn phí để họ đến và xem anh làm gì và làm như thế nào? Sau đó họ có thể giới thiệu anh.

Anh có thể làm thế này. Trong buổi họp tuần tới, anh chỉ cần đứng lên và nói với mọi người rằng anh sẽ miễn phí cuộc hẹn đầu, kể cả chụp X-quang, và làm chẩn đoán, và họ có thể thấy trị liệu xương khớp là như thế nào.”

Chúng tôi có vài chục hội viên. Bạn biết bao nhiêu người nhận lời đề nghị của ông ấy không? Một. Chỉ có một người nói rằng anh ta đã đến thăm người trị liệu xương khớp.

Người trị liệu xương khớp đến gặp tôi vào cuối buổi họp và nói, “Ý tưởng tuyệt vời, Ivan. Họ thậm chí còn không tụ tập xung quanh tôi.”

Tôi nói, “Ôi không, họ đã không đến phải không? Tôi rất tiếc vì điều này, nhưng hãy tiếp tục. Đây chỉ là khởi đầu. Anh không có gì, bây giờ thì có một. Để xem thế nào. Có thể mọi việc cần thời gian.”

Tuần tiếp theo, buổi họp diễn ra khá tốt đẹp, chúng tôi đang chuyển những cơ hội kinh doanh, và đến lượt người đã đến thăm người trị liệu xương khớp vào cuối buổi họp trước. Anh ta đứng lên, ngập ngừng, nhìn tôi, và nói, “Ivan, hôm nay tôi không có giới thiệu cơ hội kinh doanh nào cả, nhưng tôi không muốn bỏ lượt của mình.”

Bây giờ, để hiểu tại sao anh ta ngập ngừng, bạn cần phải biết tôi là kiểu người gì. Tôi thích mọi thứ di chuyển nhanh chóng, một cách hiệu quả, đúng giờ và đúng thời khóa biểu, không lạc đề, và nhanh chóng. Tôi không phải người sáng lập của một tổ chức kết nối kinh doanh chỉ ghé qua thăm; tôi là Chủ tịch của một chapter, bám sát Chương trình Nghị sự, dẫn dắt mọi người trong cuộc họp một cách hiệu quả nhất có thể. Tôi đã viết Chương trình Nghị sự cho sự hiệu quả, theo cách riêng của mình, và nó đã trở thành thói quen để các hội viên: đứng lên và đưa ra cơ hội kinh doanh của bạn, hoặc nếu bạn không có, chỉ nói, “Bỏ qua”, và để người kế bên đến lượt. Gọn ơ.

Khi anh chàng này nói, “Tôi không muốn bỏ qua.” Tôi đã khựng lại.

Tôi nói, “Ồ, àh, vâng, được thôi, vậy anh định làm gì?”

Anh ta nói, “Àh, tôi chỉ muốn nói về bác sỹ Rubin. Tuần trước tôi đã đến gặp ông ấy, và tôi đã chụp X-quang, và ông đã dẫn tôi tham quan toàn bộ cơ sở của mình, giải thích tất cả mọi thứ mà ông đã làm, và sau đó ông đã chẩn đoán.

“Tôi đã bị đau lưng bảy năm,” anh ta nói. “Không sao chữa được, nó chỉ là một cơn đau nhẹ nhưng nếu đứng quá lâu thì nó bắt đầu làm phiền tôi.

“Tôi phải nói với các bạn rằng,” anh ta nói, “lần đầu tiên trong bảy năm qua, lưng của tôi không còn đau! Nếu các bạn không nhận lời đề nghị của ông ấy thì hẳn là các bạn mất trí rồi.”

“Tôi chỉ muốn nói thế thôi,” anh ta nói, và ngồi xuống.

Tôi nhìn khắp phòng và thấy tất cả mọi người cầm bút và điền vào những mảnh giấy giới thiệu cho nhà trị liệu xương khớp, và tôi nghĩ, Lạy Chúa, thật ngu ngốc khi làm theo Chương trình Nghị sự, cái cách tôi đã viết ấy! Bạn không thể chỉ nói mọi người bỏ qua, bạn phải cho họ cơ hội để nói về việc họ đã làm cho người khác! Đây thực sự là một việc rất nguy cấp!

Đó là khi chúng tôi bắt đầu truyền thống mới của BNI – lời chứng thực. Nó là điều đầu tiên chúng tôi thay đổi trong Chương trình Nghị sự, và chúng tôi gần như đã làm ngay lập tức. Từ thời điểm này, nếu bạn không có lời giới thiệu, bạn không bỏ qua. Thay vào đó, bạn cho lời chứng thực về việc bạn đã làm với những hội viên khác trong nhóm.

Với cách này, những kinh nghiệm của bạn sẽ trở thành kinh nghiệm của tôi, và tôi có thể giới thiệu bạn với những người khác. Nhân lời giới thiệu lên ngay tức thì! Và chúng tôi khám phá ra nó gần như là tình cờ. Đây là điều đầu tiên của những “ánh sáng của sự rõ ràng” mà chúng tôi có trong BNI.

Bạn thấy đó, khi tôi thiết kế Chương trình Nghị sự gốc, tôi đã thiết lập một quá trình rất hiệu quả, nhưng không hiệu quả như nó có thể. Điều hiệu quả nhất có thể làm, nếu bạn không có cơ hội kinh doanh, bỏ qua – để giữ cho buổi họp tiếp tục diễn ra và nhanh nhanh. Nhưng trong điều kiện của các lời giới thiệu, điều mà tôi nên nghĩ đến, tôi học được rằng có hiệu quả quan trọng hơn là để có hiệu quả. Nếu không có những lời chứng thực, chúng ta sẽ bỏ lỡ cơ hội tốt nhất để tạo ra các giới thiệu cơ hội kinh doanh.

Tôi biết từ kinh nghiệm cá nhân rằng lời chứng thực sẽ có hiệu quả như thế nào. Không lâu sau khi chúng tôi bắt đầu truyền thống này, vài người đã đứng lên trong buổi họp và nói, “Bác sỹ LaBriola đưa mẫu thử thuốc giảm đau tốt nhất

mà tôi từng có.” Những người khác nói, “Thật à? Ông ấy thật sự đưa mẫu thử thuốc giảm đau à?” “Vâng, thật sự mà.” “Ồ, vậy thì tôi sẽ đến gặp ông ấy.” Và nó cũng bán cho tôi nữa. Tôi đã tới gặp Jum LaBriola, và kể từ đó ông ấy trở thành nha sĩ của tôi . Thậm chí ông còn là nha sĩ cho những đứa con của tôi.

## **NĂM CỦA NHỮNG BÀI HỌC**

Tổng kết lại, chúng tôi đã học được hai bài học quan trọng trong năm đầu tiên phát triển mạnh mẽ. Một là chúng tôi tập trung duy trì các truyền thống, thủ tục, và nền tảng mà chúng tôi thêm vào chapter mới và lan tỏa ngày càng xa hơn từ văn phòng chính, và cách chúng tôi thực hiện điều này chính là đào tạo, đào tạo, tái đào tạo và đào tạo nhiều hơn nữa. Chúng tôi đào tạo những hội viên mới để họ có thể chạm vào nền tảng đang hoạt động và trở thành những nhà marketing giỏi hơn. Chúng tôi đào tạo các Nhóm Lãnh đạo để liên kết các buổi họp chapter và các chiến dịch mà chúng tôi lập ra, thông qua thử nghiệm và các sai lầm, chúng tôi hoạt động tốt hơn. Chúng tôi tái đào tạo định kỳ để giữ cho tổ chức hoạt động giống nhau ở mọi nơi trên thế giới.

Nguyên tắc thứ hai chính là chúng tôi xem xét từng gợi ý để thay đổi từ chính những giá trị của nó. Nếu một ý tưởng hiệu quả ở một chapter, chúng tôi sẽ thử nó ở những chapter khác, và sau đó là ở những vùng mới. Một ý tưởng hay có thể trở thành một phần của những thủ tục hoạt động cơ bản – một truyền thống mới. Điều này giúp chúng tôi thoải mái, hiệu quả và hoạt động tốt. BNI có thể trở nên rất mạnh, nhưng nó không biến thành con khủng long.

# Chương 4. Phát triển ổn định

1986 – 1989

Hai mươi chapter trong một năm! Tôi đã đoán được điều này, nhưng nói gì đi nữa thì năm đầu tiên của chúng tôi đã trở thành điều không nằm trong kế hoạch phát triển mà là bản sao của nó, cố gắng vượt lên chính nó. Tôi vẫn là một nhà tư vấn toàn thời gian – ít nhất là trong danh thiếp của mình – nhưng tôi ngày càng dành nhiều thời gian để mở rộng và thăm các chapter, thuê các giám đốc, nhân viên và điều hành một văn phòng chính nhỏ bé, trả lời các câu hỏi và giải quyết các vấn đề.

Nhưng cuộc đời của tôi chỉ mới bắt đầu thú vị. Cuối năm thứ hai, 1986, BNI đã lên đến bốn mươi chapter và có mặt ở bang thứ hai, Arizona. Một năm sau đó, chúng tôi đạt mức sáu mươi chapter, và từ “toàn quốc” bắt đầu vang vọng trong đầu tôi.

Tôi vẫn tham dự với tư cách cá nhân ở mỗi sự kiện của BNI mà tôi có thể sắp xếp tham dự, nhưng khi tôi tuyển được Giám đốc Vùng thì họ xây dựng các nhóm sáng lập và tổ chức các chapter mới và sẵn sàng kickoff. Trong năm 1986, chúng tôi có bốn Giám đốc Vùng ở miền Nam California và một ở Phoenix, Arizona. Năm 1987, chúng tôi thành lập ở Hawaii.

Ba bang trong vòng ba năm! Tôi rất bất ngờ và ngạc nhiên. Tất nhiên, bây giờ chúng tôi đã có mặt ở toàn bộ các quốc gia còn nhanh hơn thế, nhưng không gì như niềm vui gieo những hạt giống đầu tiên và quay lại để xem chúng phát triển thế nào.

Chúng tôi tiếp tục thành lập các chapter vào tốc độ này, khoảng hai mươi chapter trong một năm, năm 1988 và 1989. Các bang lại là một câu chuyện khác. Chúng tôi có mặt ở Montana và Colorado trong năm 1988. Sau đó, năm 1989, chúng tôi bất ngờ phát triển ở bốn bang: Indiana, Nevada, Oregon, và Texas. Với năm bang trong bốn năm, chúng tôi có mặt ở bốn bang trong một năm. Nó giống chuyển ra ngoài căn nhà nhỏ, mà chúng tôi phải xây thêm nhiều phòng khi gia đình phát triển, vào một căn nhà mới, lớn hơn với nhiều phòng lớn cho sự phát triển trong tương lai.

## NHỮNG Ý TƯỞNG HIỆU QUẢ.

Năm đầu tiên cho chúng tôi thấy rằng một ý tưởng mới có thể đến từ bất cứ đâu, thường giống như “ánh sáng của sự rõ ràng”, và trở thành một phần cần

thiết của điều tạo nên thành công của BNI. Những lời chứng thực là ví dụ đầu tiên.

Năm 1986 chúng tôi cố thử những ý tưởng mới khác. Ba trong số này rất hiệu quả, nhanh chóng trở thành tiêu chuẩn, và dẫn tới sự thành công cao độ không thể ngờ tới của các cá nhân và tổ chức.

Một nhà trị liệu xương khớp trong chapter Pasadena đã bỏ rất nhiều buổi họp và thường đến muộn. Chúng tôi gửi cho bà ấy một lá thư thông báo, nói rằng nếu bà ấy tiếp tục bỏ các buổi họp, chúng tôi phải tiến hành phân loại bà ấy.

Bà ấy nói, “Tôi rất khó chịu trong những buổi sáng, nhưng đừng phân loại của tôi, vì tôi nhận được rất nhiều công việc từ BNI. Chúng ta có thể giải quyết vấn đề này không?”

Những lãnh đạo chapter gọi cho tôi và nói, “Chúng tôi có rắc rối với nhà trị liệu xương khớp này, nhưng không có chính sách nào sự trễ nãi này. Chúng ta làm sao đây?”

“Bà ấy có phải là hội viên tích cực không?” Tôi hỏi. “Một bác sĩ tốt?”

“Có, chúng tôi rất thích bà ấy, nhưng bà ấy không thể là hội viên của kết nối kinh doanh nếu bà không có mặt.”

“Sao anh không đề nghị có ai đó trong văn phòng đại diện cho bà ấy tại mỗi buổi họp? Bà có thể bỏ bao nhiêu buổi họp cũng được, miễn là có ai đó đại diện cho doanh nghiệp của bà lúc bảy giờ sáng mỗi tuần.”

Nhà trị liệu xương khớp thích ý tưởng này. “Tôi có một trợ lý rất giỏi, Elisabeth Prevo, rất năng động, và tôi nghĩ mọi người sẽ thích cô ấy. Cô ấy có thể đại diện cho tôi tại các buổi họp được không?”

Các lãnh đạo chapter nói sẽ họ sẽ thử.

Và Elisabeth đến buổi họp. Khi đến lượt cô ấy, cô ấy đứng lên và có sáu mươi giây thương mại tuyệt vời cho nhà trị liệu xương khớp, và sau đó cô ấy chuyển một số cơ hội kinh doanh. Cô ấy thực sự làm rất tốt.

Họ nói rằng, “Cô ấy sẽ làm tốt thôi.” Họ rất thích, thực tế, bốn tuần sau đó họ đề cô là Chủ tịch của chapter. Từ vị trí một người thế chỗ, cô ấy trở thành hội viên chính thức, và nhân viên của chapter.

Tôi không thể không chú ý, và khi đến buổi đào tạo, cô ấy là một trong những chủ tịch chapter có khả năng ăn nói lưu loát và thu hút. Nhưng đó lại là câu chuyện khác.

Ý tưởng thứ hai của năm 1986 là thứ đã gỡ bỏ gánh nặng trên vai tôi. Tôi có một quyết định khó khăn để khiến cho năm thứ hai của tổ chức trở thành những kết quả quan trọng nhất cho tương lai của BNI. Để không giải quyết vấn đề này một cách đơn phương, tôi quyết định gọi cho một lực lượng cố vấn đặc nhiệm khôn ngoan và sáng suốt, mà sau này trở thành Ban Cố vấn. Đây là một bước tiến mà tôi chưa bao giờ hối hận, lý do thì tôi sẽ giải thích sau.

Đây là một ví dụ nữa về việc các ý tưởng lớn có thể làm bạn ngạc nhiên đến mức thế nào – và khiến bạn tự hỏi, Tại sao tôi đã không nghĩ đến điều này? Trong năm thứ hai của chúng tôi, một phụ nữ gọi đến văn phòng chính và đề nghị được gia nhập BNI. Tôi kể tên một chapter gần đó và đề nghị cô ghé thăm.

Ba tuần sau đó, tôi va phải người phụ nữ đó tại hội nghị kinh tế của các chủ doanh nghiệp. Tôi hỏi cô ấy đã gia nhập BNI chưa. Cô ấy nói có, nhưng kể tên một chapter khác. Tôi hỏi lý do tại sao cô không gia nhập chapter đầu tiên, không chỉ gần nơi cô sống và hoạt động còn lớn hơn và trao rất nhiều cơ hội kinh doanh mỗi tháng.

“Tôi đã đến thăm chapter đó,” cô ấy nói, “nhưng tôi thấy mình không thuộc về nơi đó. Tôi bước vào, nhìn quanh và không chắc mình có thể làm gì. Họ thu tiền bữa sáng của tôi, tất nhiên, nhưng sau đó, không ai nói chuyện với tôi cả. Đường như họ rất thích nhau, nhưng không ai màng đến tôi cả. Tôi cảm thấy như mình đang xen ngang cuộc nói chuyện của người khác. Cuối cùng, vị Chủ tịch bắt đầu buổi họp, và tôi ngồi xuống xem. Khi nó kết thúc, mọi người đứng dậy và quay về nhóm của họ, và vẫn không ai nói chuyện với tôi. Vì thế tôi đã rời đi.

“Có điều gì đó không đúng với tôi, nên tôi quyết định thử một chapter khác. Lần này, khi tôi bước qua cửa, ở đó có một người phụ nữ bắt tay tôi và cảm ơn vì tôi đã đến thăm chapter của cô ấy. Cô ấy đưa cho tôi một mảnh giấy nhỏ có tên tôi trên đó. Cô ấy giới thiệu tôi với một số hội viên, họ cảm ơn vì tôi đã đến và hỏi về doanh nghiệp của tôi.

“Khi buổi họp kết thúc, người phụ nữ đó lại cảm ơn tôi lần nữa vì đã đến và hỏi tôi có câu hỏi nào không. Tôi nói rằng mình rất hứng thú. Cô ấy ngồi xuống với tôi và giải thích BNI hoạt động thế nào. Và cô ấy mời tôi gia nhập.

“Tôi đã tham gia mà không cần suy nghĩ đến lần thứ hai. Tôi cảm thấy như mình thật sự được chào đón ở đây.”

“Tôi biết đây là một chapter nhỏ hơn nơi mà ông đã hướng tôi đến, nhưng tôi thích đoán thế này. Tôi đoán, trong một năm, chapter mà tôi gia nhập sẽ lớn hơn và tốt hơn nơi đầu tiên tôi đến.”

Không lâu sau đó, tôi bất ngờ ghé thăm chapter của người phụ nữ đó và chắc chắn, tôi được chào đón ngay cửa bởi một người đeo huy hiệu “Đón khách”. Tôi được biết ý tưởng này đến từ một hội viên thấy nó được sử dụng ở tổ chức khác mà anh ta từng tham gia. Đây rõ ràng là một ý tưởng tuyệt vời mà không lâu sau đó chúng tôi đã thành lập Ban Khách mời và làm nó trở thành một phần trong đào tạo.

Còn dự đoán của người phụ nữ? Vâng, nó thành sự thật. Trong một năm, chapter của cô ấy dẫn đầu về số lượng hội viên và cơ hội kinh doanh.

### **CÂU CHUYỆN CỦA HAI THÀNH PHỐ.**

Chúng tôi bắt đầu năm 1987 với hai bang bị giới hạn ở miền Nam California và vùng Phoenix. Nơi phát triển kế tiếp, theo logic, tôi tìm thấy, là miền Bắc California. Để quảng cáo rùm beng cho việc này, tôi bay đến San Francisco và tham gia vào một triển lãm thương mại. Đó là nơi tôi bắt đầu học được rằng cần phải có nhiều brochure để bán ý tưởng của mình.

BNI thiếu khái niệm nhận biết. Tôi có thể diễn thuyết cho khách viếng thăm và bắt đầu giải thích BNI là gì, và ai đó nói, “Nó giống Rotary Club phải không?” hoặc “Đây là Amway với tên gọi mới phải không?” hoặc “Tôi biết rồi, kiểu giống như hội nghị kinh tế của chủ doanh nghiệp, nhưng các bạn giới hạn số người.” Tôi thấy điều này rất bực bội.

Tôi nói và nói, cuối cùng, tôi mời vài người thử gia nhập. Nhưng không có kết quả, không ai nhảy vào, nhưng tôi có một người đồng ý làm giám đốc vùng San Francisco. Tôi đào tạo anh ta và gửi anh ấy làm tiên phong ở miền đất rộng lớn này. Anh ta đã thử, và chúng tôi nói chuyện, và anh ta cố gắng nhiều hơn, và tôi bay đến vài lần nữa, và anh ta thử lần nữa. Nhưng tất cả đều không thành công. Anh ta thất bại ngay trong việc xây dựng chapter từ khi bắt đầu.

Kinh nghiệm này đã dạy tôi một sự thật cơ bản về việc xây dựng kiểu tổ chức mà tôi muốn. Tôi học được rằng bạn phải tìm kiếm con người, chứ không phải các địa điểm hay ngành nghề. Nếu bạn tìm đúng người, địa điểm và ngành nghề sẽ đến. Tuy nhiên, tôi cũng sớm nhận ra có thể chúng không đến theo thứ tự mà bạn hy vọng.

Bạn không thể đến một vùng đất mới và thuê người để thực hiện các ý tưởng cho bạn. Bạn phải tìm người thật sự có nhiệt huyết. Họ phải đến thăm một chapter, ít nhất là một, và thấy nó hoạt động. Họ phải đi, “Ồ, thật tuyệt!” Nếu bạn không nhận được phản ứng này, bạn không thể để họ điều hành chương trình được.

Tôi đến Kalispell, Montana năm 1988 để kickoff một trong những chapter mới của chúng tôi ở bang này. Đó là một chuyến bay dài đến một cộng đồng nhỏ bé, hình như chỉ có khoảng tám đến mười nghìn người, và không gì bảo đảm một chapter có thể thành lập và phát triển ở đây. Tôi đến đây bởi vì Bill Redmond đã đến thăm chapter BNI ở Arizona với con gái, và anh ấy rất thích nên đã trở về nhà ở Montana và lập một nhóm sáng lập ở Kalispell.

Bây giờ, nếu bạn hỏi tôi vào đầu năm 1987, “Ivan, BNI sẽ có mặt ở đâu trước, San Francisco hay Montana?”. Tôi sẽ nhìn bạn và âm thầm tự hỏi sự tình táo của bạn. Nhưng vào năm 1988, tôi học được rằng kế hoạch và sự logic thường đến sau sự cam kết và đam mê. Đó là lý do tôi đang bay đến Montana thay vì San Francisco.

Ở Kalispell, Bill đã mang tới hai mươi hoặc ba mươi người quan tâm đến phòng họp. Anh ấy giới thiệu tôi với nhóm, và tôi dành một giờ tiếp theo để nói về cách hoạt động của BNI. Bây giờ, vào thời điểm này tôi đã thực hiện năm mươi Kickoffs ở ba bang, và tôi biết cách đọc vị khán giả của mình và nhận ra khi nào ánh sáng được bật lên và họ hiểu được khái niệm. Ở Kalispell, vào buổi tối Kickoff, tôi nói và nói nhưng ánh sáng không bật lên. Họ chỉ nhìn tôi giống như, Cái quái gì vậy nhỉ?

Khi tôi kết thúc cuộc nói chuyện và hỏi họ có câu hỏi gì không. Và một người – tôi sẽ gọi anh ta là Frank – phớt lờ tôi nhưng nhìn về phía Bill Redmond và kéo dài giọng, “Bay – ulla? Chúng ta làm gì khi đến đây mỗi tuần cho các buổi họp này? Nhìn này, chúng tôi có những cơ hội kinh doanh cho nhau, cầm điện thoại lên và gọi cho nhau. Chúng tôi không cần đến những buổi họp chết tiệt này.”

Và tôi nghĩ, Ôi trời, tôi đã bay năm tiếng đồng hồ đến Kalispell, Montana để giải thích nó hoạt động thế nào và người này nói tại sao phải gặp nhau, chỉ cần trao cho người khác cơ hội kinh doanh là được rồi.

Nhưng Bill nhìn về phía người đàn ông đó và nói,

“Frank, chúng ta biết nhau bao lâu rồi?”

Frank trả lời, “Ồ, khoảng chừng mười lăm năm.”

“Trong mười lăm năm,” Bill nói, “anh cho tôi bao nhiêu cơ hội kinh doanh?” “Uh...à, tôi không nghĩ mình có.”

“Và trong mười lăm năm, tôi đã chuyển bao nhiêu cơ hội kinh doanh cho anh?”



“Ồ, ông cũng không cho tôi cơ hội kinh doanh nào cả, Bill.”

Và Bill nói, “Frank, đó là lý do tại sao chúng ta đến đây mỗi tuần và thực hiện nó, bởi vì, anh biết đấy, chúng ta có rất nhiều bạn bè nhưng chúng ta không giúp đỡ lẫn nhau trong kinh doanh.”

Bùm! Ánh sáng đã được bật lên. Toàn bộ nhóm – bạn có thể thấy ánh chớp. Nó xảy ra vì Bill, chứ không phải tôi. Bill là người mà họ tin tưởng. Tôi chỉ là dân thành phố khéo lừa nào đó đến từ El Lay, cố gắng bán thứ gì đó mà họ chưa thấy bao giờ. Bill đã sống ở đó cả cuộc đời ông ấy, rất nổi tiếng trong cộng đồng, đã thấy hoạt động của BNI, và khi ông ấy đứng đó và nói, “Nhìn này, chúng ta sẽ làm theo cách này,” và nó trở thành điều phải làm.

Trong nhận thức muộn màng này, nó rất rõ ràng, đúng không? Khi tôi bay đến San Francisco và cố gắng bán BNI cho những kẻ lạ mặt, thực chất tôi là người tiếp thị bán hàng qua điện thoại. Nhưng khi Bill Redmond đến thăm con gái và thấy chapter BNI của cô ấy hoạt động, sau đó đã gọi và hỏi tôi thành lập BNI ở Montana BNI, và chốt bán hàng với những người bạn của ông ấy ngay đây, trước mặt tôi – đó là kết nối kinh doanh, trong sạch và đơn giản.

BNI là tổ chức kết nối kinh doanh – và từ những ngày đầu, kết nối kinh doanh là cách mà BNI sống, thở và phát triển.

“Trong năm 1996, tôi có khẩu hiệu này, bây giờ rất quen thuộc với các hội viên BNI: “Đây phải ‘kết nối-ngồi’ cũng không phải ‘kết nối-ăn uống,’ đây là ‘kết nối.’” Tôi đã dán bảng khẩu hiệu này quanh phòng trong sự kiện vùng đầu tiên của BNI. Có rất nhiều hội nghị kinh tế của chủ doanh nghiệp và sự kiện kinh doanh mà mọi người đã quên mất những sự kiện như thế đều là về kết nối kinh doanh, tôi nghĩ điều này có thể giúp mọi người nhớ nó.”

## **CÁC CHI HỘI MỚI**

Hai mươi chapter một năm trong ba năm đầu tiên. Đó vẫn còn là kỷ lục – trên hết bởi vì BNI còn nhỏ bé. Tôi đã giúp kickoff từng chapter và chào đón những hội viên BNI mới với tư cách cá nhân.

Tất nhiên, Kickoff là chỉ là bước duy nhất cuối cùng để hình thành một chapter BNI mới. Những gì thường diễn ra đầu tiên chính là giám đốc, đã tích lũy được số lượng thành viên từ những người không thể gia nhập vì khác biệt ngành nghề với những hội viên hiện tại, mời một số người hoặc tất cả bắt đầu một chapter mới. Họ hình thành một nhóm sáng lập, và ngày nay có khoảng 15-20 người, nhưng những ngày đầu thì chỉ có khoảng ba hội viên.

Nhóm hội viên chủ chốt bắt đầu bằng sự thuận lợi rõ rệt. Hãy nhớ quy tắc là, chỉ có một hội viên đại diện cho một ngành nghề - nhưng nhóm hội viên chủ chốt được đảm bảo một vị trí khi chapter này hoạt động. Đó là cách chúng tôi khuyến khích mọi người đăng ký vào nhóm sáng lập: chúng tôi nói với họ, “Nhìn này, nếu như đối thủ của bạn xuất hiện thì bạn vẫn được tham gia.” Thông thường, đó chính là một trong những lý do duy nhất để các hội viên quyết định gia nhập nhóm sáng lập của BNI

Những hội viên của nhóm sáng lập cũng có những trách nhiệm đặc biệt, bao gồm đảm bảo những hội viên mới đăng ký vào một chapter năng động, tạo ra các cơ hội kinh doanh. Chúng tôi nói rằng để giữ chỗ, họ phải cam đoan mang đến hội viên cho nhóm. Nhiệm vụ cuối cùng của nhóm là có ít nhất từ bốn mươi đến sáu mươi hội viên tiềm năng tham dự buổi họp Kickoff. Điều này mang đến cho họ khởi đầu thuận lợi trong việc tuyển đủ hội viên hình thành một nhóm nhỏ hiệu quả với quy mô được mở rộng, khoảng hai mươi đến hai mươi lăm người. Có khoảng mười lăm đến hai mươi người mới đăng ký vào nhóm sáng lập nghĩa là có khoảng ba mươi đến bốn mươi khách tham dự. Và để làm điều đó, họ cần mời khoảng tám mươi người hoặc hơn.

Nhận RSVP từ ba hoặc bốn khách mời tiềm năng có hứng thú không phải là việc khó cho mười lăm hoặc hai mươi hội viên được khuyến khích, phải không? Nếu bạn muốn biết thật sự nó thu hút thế nào, bạn phải thử. Nếu trên hai mươi người hứa sẽ tham dự, khoảng mười người sẽ xuất hiện. Bạn sẽ có sự kính trọng đối với những người đặc biệt xây dựng một chapter từ khi bắt đầu.

Một khi nhóm sáng lập được thành lập, bạn bắt đầu đào tạo họ. Bạn thực hiện qua điện thoại trước; sau đó, trong những ngày cuối cùng trước buổi Kickoff, bạn đến đó và đào tạo riêng từng người.

Việc hướng dẫn đào tạo giải thích chi tiết buổi Kickoff sẽ diễn ra như thế nào. Mặc dù nó tùy thuộc vào tính cách của vị giám đốc, người thực hiện nó, buổi Kickoff thường bao gồm một số chủ đề quy định. Bạn chào đón các vị khách. Bạn nói với họ về BNI, hoạt động như thế nào, ích lợi của nó là gì. Bạn nói về lịch sử của BNI và những truyền thống, những yếu tố cơ bản và thủ tục của nó. Bạn phải làm rõ là họ được trông đợi sẽ tham dự đều đặn và mang tới những cơ hội kinh doanh. Bạn kể về những câu chuyện và đưa ra những ví dụ thế nào và tại sao những chính sách này được thực hiện. Bạn trả lời các câu hỏi.

Một trong những việc hiệu quả mà bạn có thể làm tại Kickoff là chuyển các giới thiệu cơ hội kinh doanh. Những hội viên của nhóm sáng lập nên chuẩn bị để thể hiện cho khách mời thấy có bao nhiêu phi vụ kinh doanh được thực hiện

trong nhóm này. Không quan trọng nếu cơ hội kinh doanh xảy ra hai tuần trước đó – thời gian để chia sẻ nó là tại buổi Kickoff: “Tôi đã giới thiệu cơ hội kinh doanh cho Joe, đồng nghiệp của tôi, vài tuần trước, và tôi muốn báo cáo nó hôm nay.” Chỉ có mười lăm hội viên chủ chốt, chapter này thậm chí còn chưa kickoff, và họ đã và đang chuyển khoảng hai mươi đến ba mươi cơ hội kinh doanh! Thế hiện tốt gấp mười lần nói.

Thường một chapter mới được thành lập bởi một số người chuyển đến vùng này sau khi đã tham dự ở chapter khác. Có người đưa ra lời chứng thực về BNI có thể là một trong những công cụ tuyển dụng tốt nhất mà bạn có thể triển khai. Bạn có thể đứng và nói hàng tiếng đồng hồ với khách mời tại sao họ nên gia nhập BNI, nhưng nó không thể hợp thành sức mạnh – hai-phút tán thành bởi ai đó mà họ biết – giống như Bill Redmond ở Montana.

Thêm vào đó, bạn nói về triết lý đang dẫn dắt BNI

## **TRIẾT LÝ**

Khi chúng tôi thành lập chapter đầu tiên vào năm 1985, sự hiểu biết chung của chúng tôi là cơ bản chúng tôi tồn tại để tạo ra nhiều cơ hội kinh doanh thông qua những giới thiệu cơ hội kinh doanh. Chúng tôi cũng hiểu một kết nối kinh doanh mạnh, hiệu quả chỉ có thể tồn tại và thịnh vượng bằng việc tưởng thưởng cho tất cả hội viên của nó các cơ hội kinh doanh.

Thêm vào đó, chúng tôi đã lý luận rằng, cách hiệu quả nhất để các hội viên mới và tiềm năng thấy các nhóm này có mạnh thế nào là trao cho họ những giới thiệu cơ hội kinh doanh càng nhanh càng tốt. Điều này có nghĩa là mỗi hội viên phải tham dự vào tổ chức này với điều quan trọng nhất trong tâm trí của anh ấy hay cô ấy: Tôi có thể giúp gì cho các hội viên khác?

Điều đầu tiên mà những hội viên mới được học là: “Cách xây dựng doanh nghiệp của bạn là giúp đỡ người khác xây dựng doanh nghiệp của họ.” Chúng tôi biết rằng truyền tải tầm nhìn có ích, tích cực xuyên suốt tổ chức sẽ có những lợi ích không thể đong đếm được.

Logic này rất hiển nhiên. Và triết lý này tương nhiên là không mới với BNI. Điều này, sau tất cả, là đạo lý cơ bản của cả vũ trụ, điểm chung của tất cả các tôn giáo, là sự công bằng nhấn mạnh đạo đức ở tất cả các nền văn hóa – Luật Tương Hỗ. Luật này được thể hiện bằng nhiều cách:

”Người muốn người khác làm thế nào với người, thì người phải làm điều tương tự với họ”

“Không ai trong chúng ta là kẻ có lòng tin cho đến khi chúng ta mong ước cho anh em mình điều giống như chúng ta mong muốn cho bản thân mình.”

“Trân trọng lợi ích của người khác như chính lợi ích của bạn, và những mất mát của người khác như mất mát của chính bạn.”

“Đừng hỏi đất nước đã làm gì cho bạn, tự hỏi bạn đã làm gì cho đất nước của bạn.”

“Gieo gió gặt bão”

Khi chúng tôi bắt đầu thành lập BNI, chúng tôi sử dụng một cụm từ khá sướt mướt, kiểu như lời tuyên thệ trung thành không lời: “Tôi hứa rằng tôi sẽ giới thiệu cho bạn, bạn hứa bạn sẽ giới thiệu cho tôi.” Tất nhiên, nó hơi phức tạp, và tất nhiên không phải là bài tụng dễ nhớ. Khái niệm thì có sẵn, nhưng nó không hiệu quả.

Tôi vẫn tìm kiếm cách đẹp đẽ, ngắn gọn để biểu hiện Luật Tương Hỗ. Cuối cùng, tôi đã tìm thấy nó. Tại buổi hội thảo tôi tham dự vào năm 1986, một ý tưởng chính tôi được nghe rằng: “Quản lý cuộc sống và công việc của bạn với triết lý Cho Là Nhận.”

Cho Là Nhận. Rất đơn giản, Quy tắc vàng đánh trúng tâm lý, và kể từ đó, Cho Là Nhận đã trở thành triết lý tổng hợp dễ hiểu và dễ nhớ trên toàn cầu.

Triết lý của BNI rõ ràng và dễ nhớ đã làm cho BNI gần như độc nhất vô nhị giữa các tổ chức lớn ngày nay. Bạn có thể đến bất cứ chapter BNI nào và hỏi các hội viên, “Triết lý của BNI là gì?” và họ gào lên điệp khúc: “Cho Là Nhận!” Có bao nhiêu đại lý nhượng quyền thương mại trên thế giới mà bạn biết không chỉ các chủ sở hữu và quản lý mà các khách hàng có thể nói với bạn triết lý của công ty?

## CƠN SỐT

Bây giờ, phần cuối cùng của buổi Kickoff rất giống Cơn sốt đất vùng Oklahoma vĩ đại. Bạn gây ấn tượng với khách mời rằng một chapter của BNI chỉ có duy nhất một đại diện cho kiểu doanh nghiệp hoặc ngành nghề đặc biệt. Bạn nhắc họ rằng ai đến trước thì được phục vụ trước. Và khi bạn bắt đầu nhận được sự hào hứng. Nói ngắn gọn, “Cho Là Nhận” đảm nhận phần sau.

Khi nhóm sáng lập của bạn mời được các hội viên tiềm năng cho buổi Kickoff, và bạn muốn có thêm nhiều người hơn bạn mong đợi sẽ có trong chapter. Lý tưởng nhất, điều này có nghĩa là hai người cho mỗi ngành, và để đạt được điều này, bạn phải mời ba hoặc bốn người. Tất nhiên, những người trong

nhóm sáng lập được đảm bảo trở thành hội viên, nên họ không phải mời những người khác cùng ngành với mình. Nhưng còn những người khác? Đây là nơi mà bạn tách sự dửng dưng cảm từ sự bẽn lèn.

Tôi nhớ khi tham dự một Kickoff mà hai nhân viên môi giới bất động sản cùng xuất hiện. Tôi nói chuyện với họ và biết rằng họ biết nhau khá rõ – họ là những đối thủ cạnh tranh thân thiện. Tôi nói, “Ồ, hai quý ông, có hứng thú đăng ký không?”

Một người nhìn người kia và hỏi, “Tôi không biết, anh định thế nào?”

Người kia nói, “Tôi không biết, anh nghĩ sao?”

Người đầu tiên nói, “Ồ, tôi cần suy nghĩ một chút.”

Và người thứ hai nói, “Đúng vậy, tôi cũng cần phải suy nghĩ một chút.”

Tôi rất ngạc nhiên. Thường thì, trong những trường hợp thế này, cả hai đều đăng ký, và Ban Thành viên phải lựa chọn.

Người đầu tiên bảo, “Ồ, tôi trễ buổi họp rồi, tôi phải đi đây,” và rời khỏi đó.

Anh ta vừa rời cửa thì người thứ hai nhanh chóng quay sang tôi và nói, “Ông biết không, tôi đã nghĩ, và tôi sẽ đăng ký.”

Bây giờ mới thú vị. Hai giờ sau, tôi quay về phòng khách sạn và nhận cuộc điện thoại từ người kia. “Ivan,” anh ta nói, “tôi đã suy nghĩ về nó, và tôi muốn đăng ký trước khi Tên-Anh-Ta-Là-Gì-Vậy thực hiện.”

Tôi phải nói với anh ấy thôi, “Chúa ơi, tôi xin lỗi, nhưng Người-Tên-Là-Gì-Vậy đã đăng ký ngay khi anh rời khỏi, và Ban Thành viên đã đồng ý ngay lập tức..”

“Thằng khốn! Nghe này, ông biết đấy, tôi thậm chí còn chưa rời khỏi phòng và anh ta đã đăng ký,” anh ta nói. “Ông biết không, Ivan, tôi tự nói với mình, Mình không thể làm ngơ được. Nếu mình làm ngơ những quyết định quan trọng như thế thì mình sẽ thất bại.”

Chà, để kết luận điều đó, anh ta kết thúc bằng việc mở một chapter khác. Và anh ta đã có cái anh ấy muốn, nhưng nó mất nhiều thời gian hơn – bởi vì anh ta đã làm ngơ.

Đó là lý do tại sao chúng tôi có nhiều sự chòng chéo tại buổi Kickoff. Thường thì, những mâu thuẫn này dẫn tới những chapter mới. Đó là lý do tại sao Ngày Tập Trung Khách mời có hiệu quả, bởi vì chúng tôi cố tình mời người chung ngành, gần như luôn luôn có ai đó đăng ký.

## RANH GIỚI CỦA TÔI LÀ GÌ?

Nhiều năm trước, tại Ngày Khách mời, tôi đã gặp một người rất quan tâm đến việc tham gia. Tên anh ấy là Norty. Norty bán bóng đèn thương mại – không phải loại cố định, cũng không phải loại bạn có thể mua ở tiệm tạp hóa hay cửa hàng kim khí, mà những bóng đèn thương mại này không thể mua bán ở các nơi bình thường.

Norty nói rằng anh ấy muốn gia nhập BNI. Tôi nói với anh ấy rằng chúng tôi có hơn 100 chapter nhưng không có lấy một người kinh doanh bóng đèn thương mại. Norty nhìn tôi. Anh ấy nói, “Vậy có nghĩa là tôi không thể gia nhập phải không?”

“Không, không phải thế,” Tôi nói với anh ấy. “Anh được chào đón, nhưng anh cần biết với hơn 100 chapter, tôi chưa bao giờ thấy ai trong ngành của anh ở bất cứ chapter BNI nào cả, và, tốt thôi, tôi chỉ muốn chắc chắn rằng anh biết tôi chưa thấy ai làm trong ngành của anh cả. Ý tôi là, vì anh chỉ bán duy nhất bóng đèn thương mại, các hội viên thậm chí không thể cho anh ‘lời giới thiệu may mắn’!”

“Nói một cách đơn giản là ông đang nói rằng tôi không nên gia nhập, phải không?”

“Norty, tôi rất muốn anh gia nhập. Tôi chỉ cho anh thấy kinh nghiệm ‘hãy cẩn thận’ – tôi không biết nó có giúp cho anh không.”

Norty nói anh ta chắc chắn nó sẽ tốt cho anh ta. Bên cạnh đó, anh ấy nói, thậm chí nếu anh ấy không nhận được nhiều lời giới thiệu, nó vẫn cho anh ta cơ hội gặp gỡ những mối liên lạc thật tuyệt mà anh ấy có thể sử dụng để giúp khách hàng của mình, và nó sẽ giúp anh ấy có hợp đồng. Anh ấy đã điền vào mẫu đơn đăng ký.

Sáu tháng sau tôi trở lại thị trấn để thăm chapter đó, và có Norty. Anh ấy hỏi anh ấy có thể giới thiệu tôi được không, như vài giám đốc thường làm. Anh ấy đọc lý lịch của tôi, và cuối cùng, anh ấy nói:

“Với quan điểm cá nhân, tôi muốn mọi người biết rằng tôi đã thành lập công ty của mình được vài năm. Lần đầu tiên, tôi thắng một cuộc thi bán hàng quốc gia cho doanh số bán hàng cao nhất trong quý. Công ty này đã cho tôi và vợ đến Caribbean trong một tuần, với chi phí trọn gói. Và tôi chỉ muốn nói rằng khi tôi gặp Ivan sáu tháng trước, ông ấy đã khuyên tôi đừng gia nhập!”

Kể từ đó, tôi không bao giờ cố gắng nói với ai đó về việc đừng gia nhập vì

ngành nghề của họ. Đó và những bài học khác đã dạy tôi rằng thành công của BNI là tìm đúng người hơn là tìm đúng ngành nghề.

## Chương 5. Con đường phía đông

Dường như BNI thật sự có một cuộc sống và tâm trí của riêng nó. Số lượng chapter và hội viên phát triển đều đặn; những vùng và bang khác đã hiện lên trên bản đồ của chúng tôi với tỷ lệ gia tăng. BNI đang định hình sự đột phá của chính nó.

Tôi rất vui khi BNI tiếp tục vượt qua sự mong đợi cao nhất của tôi, nhưng theo nhiều cách nó giống như một thanh niên ngang bướng trong nhà, độc chiếm sự chú ý của tôi và chiếm hết thời gian rảnh của tôi. Tôi thấy mình đang đốt cháy bản thân trong công việc.

Đắm chìm trong công việc, thậm chí là công việc mình yêu thích, bắt đầu ảnh hưởng xấu đến tôi. Cuối 1988 hay đầu 1989, cuối cùng tôi cũng thấy tờ giấy viết tay trên tường. Nó nói rằng tôi không thể tiếp tục điều hành cả công việc tư vấn của mình và BNI.

Những thay đổi lớn đang đến.

### NHỮNG VÙNG MỚI

Một trong những điều thú vị nhất với tôi, và tôi nhìn thấy sự phát triển của BNI và sự lan toả của nó trên bản đồ và theo thời gian, là cách những vùng đất mới nhảy đến từ những vùng đã thành lập. Bước nhảy vọt vĩ đại của chúng tôi trên cả nước vào năm 1990 và đây là trường hợp điển hình – mặc dù đây không phải lần đầu tiên xảy ra, và chắc chắn không phải lần cuối cùng.

Chúng ta đang sống trong xã hội di động. Điều này không đúng lắm khi những người lần đầu tiên đến thăm một chapter BNI khá xa thị trấn nhà họ. Họ bị ấn tượng bởi cái họ thấy. Hoặc có thể họ gia nhập BNI ở vùng này, họ chuyển đến vùng khác hoặc khu vực khác sau vài tháng hoặc vài năm. Họ ra ngoài tìm chapter gần nhất để gia nhập và không có gì trong phạm vi hàng trăm dặm. Họ nghĩ về điều này, và gọi cho tôi và hỏi, “Làm thế nào để bắt đầu một chapter ở vùng của tôi?”

Tôi nói với họ, “Ồ, trường hợp là thế này. Bởi vì chúng tôi không có chapter nào trong vùng của bạn, điều đầu tiên chúng ta cần làm là phải có giám đốc. Bạn không thể bắt đầu một chapter trừ phi có ai ở đó để giúp bạn khởi động các tiến trình thành lập và tiến hành các khóa đào tạo cần thiết để điều hành một chapter thành công. Bây giờ, công việc chưa cần phải là toàn thời gian, nhưng các nhiệm vụ của giám đốc là A,B,C,X,Y và Z. Bạn có biết ai đó hứng thú làm giám đốc



không?”

Thường là, họ nói, “Vâng! Chính tôi! Có thể tôi quan tâm.”

“Được rồi, bắt đầu nào.” Trong hầu hết các trường hợp tôi rất hài lòng khi họ nhiệt tình với những ý tưởng và cam kết để thực hiện, và không lâu sau, chúng tôi thực hiện kickoff trong khu vực của họ.

Đó là câu chuyện cơn lốc phiêu lưu của chúng tôi năm 1990 từ phía Tây sang phía Nam và ngược lại, ngắn gọn. Nhớ chúng tôi đã thành lập ở Arizona vào năm 1986 không? Vào năm 1990, một trong bốn hội viên ở Phoenix chuyển đến Nevada, gọi cho chúng tôi để thành lập một chapter mới, và kết thúc bằng việc mở một vùng mới ở Las Vegas. Kế tiếp, một thành viên từ một trong những chapter mới ở Nevada chuyển đến Connecticut, điều tương tự đã diễn ra, và chúng tôi nhanh chóng thấy mình đang kickoff chapter đầu tiên ở Bờ Đông.

Bạn nghĩ điều gì sẽ diễn ra tiếp theo? Vài tháng sau, một hội viên ở Connecticut băng qua đất nước để đến Hồ Tahoe – quay trở lại California, nơi tất cả mọi thứ bắt đầu!

Năm 1990, chúng tôi mở những vùng BNI mới ở Michigan, Virginia, và Washington, DC. Trong mỗi trường hợp, một vùng được thành lập bởi ai đó đã thấy hoạt động của BNI hoặc từng là hội viên ở đâu đó và quyết định mở các chapter BNI ở vùng mới. Nó không phải là kết quả của ai cả, kể cả tôi, mở ra một kế hoạch tổng thể và di chuyển các mảnh ghép xung quanh một chiếc bàn lớn như rất nhiều tướng lĩnh trong phòng chiến tranh. Chúng tôi để BNI phát triển và lan tỏa một cách tự nhiên, thông qua ma thuật của kết nối.

## **NHỮNG GIAI ĐOẠN MỚI**

Trong những năm đầu tiên của BNI, tôi đào tạo và kickoff từng chapter mới, nó liên quan đến hàng giờ đào tạo qua điện thoại, sau đó là hai hoặc ba ngày trong lĩnh vực dẫn dắt Kickoff. Tiến trình này là một điều gì đó tôi rất thỏa mãn khi thực hiện. Nhưng khi chúng tôi có mặt ở các vùng mới, tôi biết mình không thể làm tự làm tất cả, nên tôi bắt đầu ủy quyền thực hiện một số buổi Kickoff cho các giám đốc của tôi. Sau một thời gian, tôi tiếp tục tự Kickoff khoảng một nửa chapter mới ở Nam California, và khoảng vài chapter mới đầu tiên của mỗi vùng.

Năm 1989, tuy nhiên, chúng tôi đạt mốc 100 chapter, điều này nên rõ ràng là tôi không thể tiếp tục làm hai công việc cùng lúc một cách hiệu quả. Mặc dù vậy tôi vẫn có nhân viên toàn thời gian và thuê vài giám đốc, BNI không còn là một tổ chức nhỏ bé mà tôi phát triển trong thời gian rảnh. Tôi đã có một cuộc sống

tốt nhờ o Công ty Tư vấn AIM (thật ra là chủ của Kết nối Kinh Doanh vào thời điểm này – nó là “Kết Nối Kinh Doanh”, một liên kết với Công ty Tư vấn AIM). Tôi thích công việc này, nhưng tôi không thể có thêm khách hàng và vẫn có thời gian để cống hiến cho BNI. Khi mọi người hỏi tôi, “Ông làm gì để sống? Ông là nhà tư vấn, hay điều hành BNI?” Tôi có thể nói tư vấn là kỳ nghỉ của tôi, nhưng BNI là thú tiêu khiển của tôi. Tôi thích tư vấn, nhưng tôi thích ý tưởng và quá trình của BNI, thích nhìn thấy nó tạo ra các giới thiệu cơ hội kinh doanh cho doanh nghiệp của mọi người và của tôi, thích nhìn thấy nỗ lực của mình mở rộng thành công của nó.

Có rất nhiều nhà tư vấn doanh nghiệp, nhưng khó ai cố gắng làm những điều mà BNI đang làm. Đúng vậy, một nhà tư vấn doanh nghiệp giỏi có thể tạo ra cuộc sống tốt, nhưng BNI rất vui và bổ ích. Tôi rất thích nó, và nó giúp rất nhiều người,

Nên tôi kiếm hăm điều này lại. Tôi bán tất cả khách hàng cho một số đại diện và chuyển tất cả năng lượng của mình để giúp đỡ BNI đạt được tiềm năng đầy đủ của nó – bất cứ điều gì mà nó được chứng minh sẽ trở thành.

## **CẤP PHÉP**

Bán công ty tư vấn cho phép tôi cống hiến toàn thời gian cho BNI, nhưng thậm chí hai mươi bốn tiếng một ngày cũng không đủ để giải quyết mọi thứ cần được hoàn thành trong một công ty đang phát triển nhanh chóng. Có rất nhiều tài năng về quản lý và lãnh đạo; chắc chắn là rất nhiều. Tôi phải định hình lại quy trình quyết định để chia sẻ trách nhiệm và giải trình nhiều hơn với những người khác trong tổ chức.

Với những vùng được đặt rải rác trên khắp đất nước từ bờ này đến bờ kia, sự quản lý tập trung đã mang đến nhiều vấn đề hơn là lợi ích. Khi một trường hợp phát sinh, tôi phải bay từ Montana đến Hawaii để giải quyết. Bây giờ, Hawaii là một nơi rất tuyệt, nhưng bay ra đó thường xuyên là vấn đề rối loạn hoạt động ăn uống.

Tôi biết mình sẽ phải phân quyền những hoạt động của BNI, và tất nhiên là quyền sở hữu. Điều này có nghĩa là tôi buộc phải giải quyết mớ hỗn độn về luật nhượng quyền thương mại của từng bang. Trước đây nó đã xảy ra, tuy nhiên, tôi muốn kiểm tra khái niệm sở hữu phân quyền bằng thử nghiệm tiếp cận sở hữu địa phương đơn giản hơn – kiểu như “nhượng quyền vệ tinh”. Nên đến năm 1990 tôi cấp phép cho các giám đốc ở một số vùng mà không đòi hỏi đăng ký với bang – Arizona và Montana. Một giám đốc Vùng có thể sở hữu giấy phép chứ không phải doanh nghiệp. Nếu việc này có hiệu quả, tôi sẽ tiến đến tiếp cận

nhượng quyền thương mại.

Điều này tạo ra sự khác biệt, tốt thôi. Dưới sở hữu tập trung, giám đốc gọi và nói, “Chúng tôi có vấn đề ở đây. Ông nên đến và khắc phục nó.” Nhưng khi những vấn đề phát sinh trong một khu vực được cấp phép, các cuộc gọi rắc rối từ các giám đốc sẽ giống như: “Tôi có vấn đề. Ông có thể giúp tôi khắc phục nó không?” Đây là sự thay đổi tinh tế nhưng không kém phần quan trọng. Nó cần nhiều nỗ lực hơn để hướng dẫn mọi người làm thế nào giải quyết vấn đề hơn là tự mình chạy vòng vòng giải quyết tất cả các vấn đề. Chúng tôi quyết định rằng nhượng quyền thương mại có thể rất có ích để thông qua mê cung luật pháp của bang, và sau này, luật pháp quốc tế.

Trong một khoảng thời gian ngắn, chủ sở hữu địa phương chứng minh điều này trở thành hình mẫu tốt hơn tôi hy vọng. Nó thu hút nhiều doanh nhân thành đạt đến công ty, và nó mang đến những nét tiêu biểu và tài năng của mỗi người. Chúng tôi bắt đầu thấy ngày càng nhiều những giám đốc “ngôi sao”, những người thiết lập những tiêu chuẩn cao hơn cho người khác đi theo.

Giữa những doanh nhân đáng chú ý kể từ khi chúng tôi bắt đầu phân quyền là những giám đốc như Dawn Lyon của San Francisco, người phụ nữ duy nhất đã thành lập hơn hai mươi chapter chỉ trong vòng một năm, tương tự như Art Radtke (Virginia), Dan Rawls (Tennessee), và Jim Roman (Virginia), người đàn ông duy nhất bên cạnh tôi đạt được sự khác biệt tương tự. Dan Rawls dựng lên khoảng cách bằng cách thành lập ba mươi bốn chapter trong năm đầu tiên làm giám đốc; thành công của anh ấy làm chúng tôi có cái nhìn khác về sự thâm nhập thị trường BNI có thể đạt được khi là một tổ chức trưởng thành. Hazel Walker, người thành lập BNI ở Indiana, nhanh chóng chứng minh những kỹ năng của cô ấy trong việc tổ chức các triển lãm thương mại và hội thảo; chúng tôi sử dụng những hình mẫu của cô ấy trong những sự kiện đặc biệt khi chúng tôi đào tạo các giám đốc. Paul Gray của Montana giữ kỷ lục nhượng quyền thương mại kéo dài lâu nhất của BNI. Và các giám đốc nào giữ kỷ lục mở những chapter lớn nhất trong lịch sử BNI? Ở Mỹ, Dan Georgevich và Kathryn Lodal chia sẻ vinh dự này; ở Canada là Fran Lawson.

## **BAN CỐ VẤN**

Năm 1990, chúng tôi đạt được cột mốc quan trọng nhất của tổ chức: chúng tôi có Ban Cố vấn có đầy đủ chức năng vừa xem xét vừa lập ra các chính sách có ảnh hưởng đến các hội viên BNI. Ban Cố vấn đã sửa chữa hàng tá sai lầm khổng lồ mà tôi đã tạo ra trong nỗ lực phân quyền lập ra các quyết định của chúng tôi.

BNI bắt đầu phân quyền vào đầu năm 1986, khi giám đốc đầu tiên đảm nhận

quá trình khởi đầu và đào tạo những chapter mới. Nó đã hạ gánh nặng trên vai tôi và cho phép tôi tập trung vào đào tạo các giám đốc và tổng hợp những tài liệu đào tạo mới cho các chapter và hội viên mới.

Tôi dự định sẽ để các chapter tự thực hiện các hoạt động marketing của riêng họ, bao gồm in brochure, đăng quảng cáo, và bất cứ điều gì, và tôi sắp xếp cho những chapter giữ lại hội viên theo những mục đích này. Gần như chắc chắn, trong một năm mỗi chapter nhanh chóng tích lũy một lượng tiền khá lớn cho marketing.

Nhưng sự kiện tại hai chapter nhanh chóng cam đoan với tôi rằng mọi việc không đi đúng hướng tôi mong đợi. Tại một chapter, người lãnh đạo quyết định giữ vai trò hoạt náo và mời rất nhiều người. Tôi tham dự, giữa 16 người của 20 hội viên chapter đó. Không có khách. Giá cả của buổi tiệc là 17 đô la cho món khai vị, rất nhiều tiền vào thời điểm đó. Và đó là một buổi tiệc tuyệt vời. Họ đã có khoảng thời gian rất vui vẻ. Tôi ngồi đó và nghĩ, Đây là toàn bộ tiền marketing của chúng ta, và họ ném nó vào một buổi tiệc. Mục đích của số tiền này là xây dựng chapter, chứ không phải buổi tiệc.

Vài tuần sau đó, tôi nói chuyện với chủ tịch của một chapter khác. Tôi hỏi rằng ông ta có kế hoạch như thế nào để sử dụng tiền marketing. Tôi gợi ý nên in vài brochure và các tài liệu khác. Ông ấy nói, “Ông biết không, Ivan, tôi là một luật sư. Tôi không biết tí gì về marketing, và tôi không có thời gian để học. Marketing là việc của ông.”

Tôi nghĩ, Ông ta hoàn toàn đúng. Marketing không phải là công việc của chapter. Số tiền đó không có ích lợi gì cả. Thậm chí họ còn không biết làm gì với nó hay họ ném nó đi.

Nhưng làm sao để khắc phục? Tôi có nên đến một chapter và nói, “Bạn biết tất cả số tiền bạn đang có trong ngân hàng không? Xin lỗi, bạn không còn nữa.” Nhưng không ai thích điều này. Giải pháp có thể tệ hơn vấn đề. Bạn không muốn đốt cháy cả nhà kho để nướng thịt lợn.

Tôi biết mình phải tìm vài cách để mang tiền đến văn phòng chính và chúng tôi có thể tập trung cho những nỗ lực marketing. Sau khi suy nghĩ, tôi quyết định mình phải liều lĩnh.

Đầu tiên, tôi vay một khoản vay cá nhân, sử dụng nhà tôi là tài sản thế chấp. Tôi chi vài ngàn đô la cho một số thiết kế tài liệu và in ấn. Tôi thu một đoạn băng. Tôi đặt làm logo. Tôi in một số brochure và các tài liệu khác.

Sau đó, tôi gọi cho mười hai hội viên, các Chủ tịch và cựu Chủ tịch là chủ

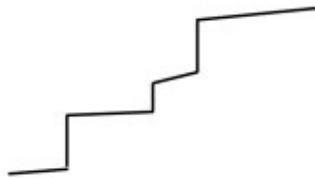
yếu, trong hai mươi chapter. Tôi nói, “Tôi có một số quyết định quan trọng và tôi cần một số hội viên quan trọng giúp hướng dẫn quyết định này. Tôi nghĩ mọi người là những người tốt nhất trong nhiệm vụ cố vấn này.”

Mười người tôi gọi đồng ý hoạt động cho nhóm này, và chín người trong số họ có mặt trong buổi họp đầu tiên. Tôi đã mời những người tôi biết được kính trọng, những người có tài ngoại giao, những người lãnh đạo chapter của họ. Tôi nói với họ vấn đề của mình với ngân sách marketing, và tôi nói với họ về buổi tiệc và đơn giản là chapter không biết tiêu tiền như thế nào. “Tôi rất lúng túng,” tôi nói với họ. “Chúng ta có rất nhiều thứ để làm. Chúng ta có brochure. Chúng ta có băng ghi âm. Chúng ta có logo.” Tôi đưa ra trước mắt họ một số mẫu của tất cả tài liệu mà tôi đã làm bằng số tiền đi vay. Sau đó tôi ngồi xuống và im lặng.

Bạn biết một đường cong học vấn là gì không? Khi bạn học hay được dạy điều gì đó, nó cần thời gian để tiếp thu, và mức độ hiểu biết và lúc đầu thì khả năng tăng vọt, sau đó thì chậm lại



Thật sự, nó có giống khi không có ai dạy cho bạn và bạn không biết mình đang làm gì không? Thay vì đường cong học vấn, bạn có các bước học hỏi:



Trong quá trình học hỏi này, bạn đi một mình và Bang! Bạn phạm lỗi. Bạn va phải bức tường. Bạn học được bài học lớn ngay lập tức, và bạn trèo qua nó và bắt đầu lại. Bạn tiến lên một chút, và Bang! Bạn lại vấp phải một bài học lớn khác.

Học từ sai lầm là cách học nhanh nhất, nhưng nó không bằng phẳng – trán của tôi có thể chứng minh điều đó. Nó phát triển từ một điểm bằng phẳng từ việc học làm thế nào để xây dựng tổ chức kết nối thương mại toàn cầu. Với hàng nghìn chi hội ở hàng trăm quốc gia, Tôi đã phạm rất nhiều sai lầm mà bạn có thể nghĩ ra.

Họ bắt đầu nói về nó. Trong mười phút, một người trong số họ nói, “Ông biết đấy, thật ngốc khi chúng ta để tiền trong những tài khoản riêng lẻ. Chúng ta thật sự nên tập trung nó lại.”

Một người khác nói, “Thật vô lý khi mỗi chapter lại phí thời gian vào những điều có sẵn. Ở đây là các mức độ kinh tế. Với số tiền này, chúng ta có thể làm rất nhiều tài liệu cho tất cả hai mươi chapter sử dụng.”

Tôi nói rằng mình đã nghĩ đến hướng đó. Tôi kéo những chiếc hộp đựng đồ mà tôi đã làm ra. “Bây giờ, tôi tiếp tục và làm tất cả tài liệu này,” tôi nói, “hy vọng tất cả chúng ta sẽ đi đến giải pháp. Và tôi nghĩ đề nghị của bạn có thể là câu trả lời. Chúng ta đã nhận ra giá trị đồng tiền rồi phải không?”

Điều này được chứng minh là một trong những bài tập giá trị nhất và bài học lãnh đạo mà tôi từng tham gia. Tôi không cần nói với bất cứ ai phải làm gì. Những gì tôi cần là đưa ra vấn đề, cho họ một số câu trả lời khả thi, và để tự họ đi đến giải pháp hiệu quả nhất.

Có rất nhiều vấn đề hơn thế, tất nhiên. Tôi nói, “Bây giờ câu hỏi là, làm thế nào chúng ta quay về các chapter và tạo ra sự thay đổi trong BNI mà không gây ra sự nổi loạn hoàn toàn?”

“Ông không phải làm.” họ nói “Chúng tôi sẽ làm”

Chúng tôi thảo luận thêm một chút về chính sách mới. “Xem này,” tôi nói, “điều cuối cùng các bạn muốn làm là ra khỏi đây và nói, ‘Anh biết về số tiền marketing mà chúng ta tiết kiệm được không? Anh phải sử dụng nó. Nó không bao giờ hiệu quả. Tất cả chúng ta cần phải làm là trở thành bố già của mọi người. Hãy để họ giữ số tiền mà họ cất trong đó.’”

Các cố vấn đi đến các chapter – không chỉ của riêng họ mà còn của người khác – và nói với họ, “Chúng tôi quyết định là chúng ta phải tập trung vào vấn đề marketing của mình. Bất kể bạn có bao nhiêu tiền cho ngân sách marketing, hãy làm điều bạn muốn. Làm áo thun. Ném nó vào buổi tiệc tuyệt vời. Đó là tiền của bạn. Nhưng từ nay về sau, chúng ta sẽ đi theo một hệ thống mới, và BNI nhất định sẽ bắt đầu quá trình này. Đây, nhìn xem tất cả những tài liệu mà BNI sẽ bắt đầu cung cấp.”

Điều này trở nên tốt hơn chúng tôi mong đợi. Với 20 chapter mà chúng tôi có thời điểm đó, chỉ duy nhất có một chapter phản đối, và điều này là thường xuyên. Nỗ lực marketing tập trung của chúng tôi có lý, và mọi người đều thấy nó khi kết thúc.

Mục tiêu cơ bản của tôi, phân quyền trách nhiệm và giải trình, đã tiến thêm một bước lớn. Đó là sự ra đời của Ban Cố vấn BNI. Họ làm việc chăm chỉ, và họ đã làm rất tốt. Tất nhiên họ đã cứu công ty của tôi.

Ngay lập tức, tôi thấy Ban Cố vấn điều hành BNI dễ đến mức nào. Tôi quyết định tư vấn cho họ trong tất cả các quyết định quan trọng. Tôi yêu cầu họ xem xét lại tất cả chính sách hiện hành của tôi và gợi ý cái nào nên giữ và cái nào nên làm rõ hoặc bỏ đi.

Đó là những gì chúng tôi bắt đầu thực hiện vào năm 1986. Nó đã chứng minh có thể là một nhiệm vụ khá nản chí, nhưng đến 1990 từng chính sách của tổ chức này đều được viết hoặc thông qua bởi Ban Cố vấn.

Đây là một ví dụ khác về các quyết định “ánh sáng lóe lên của sự rõ ràng” bởi Ban Cố vấn. Trước đó, chúng tôi cho phép hội viên tham gia nhiều hơn một chapter. Tuy nhiên, các hội viên này lại lan tỏa những lời giới thiệu giữa các nhóm, kết quả là những lời giới thiệu trong chapter thì lại rất ít. Điều này gây ra rất nhiều lời than phiền, và Ban Cố vấn, và một trong những quyết định điều hành đầu tiên, cho phép không tham gia đa hội viên.

Sau đó, trong 1990, câu hỏi đặt ra là: Vậy thì những hội viên cạnh tranh với nhau trong những tổ chức giới thiệu thì sao? Ban Cố vấn quyết định rằng điều này sẽ dẫn tới sự chia rẽ trung thành và làm yếu các chapter và bỏ phiếu ngăn cấm điều này.

Với rất nhiều sự hiện diện kể từ khi thành lập, Ban cố vấn trở thành một trong những công cụ lãnh đạo mạnh mẽ nhất mà tôi có thể có. Kết quả tốt hơn rất nhiều tôi có thể trông đợi.

Điều hành kết nối các chapter giới thiệu trải rộng, hẻo lánh, mỗi nơi đều có tâm trí độc lập, những doanh nhân độc lập quen với cách riêng của họ, không phải là hệ thống cấp bậc yêu-cầu-và-kiểm-soát. Nó giống như chần mềo thì đúng hơn.

Nhưng lại rất thú vị.

## **MỘT ĐỐI TÁC CUỘC SỐNG**

Nhớ người trợ lý của nhà trị liệu xương khớp mà tôi từng nói không, Elisabeth Prevo, người là đặt tiêu chuẩn cho việc lấp chỗ trống năm 1986? Ồ, giống như phát thanh viên trên radio hay nói, đây là phần còn lại của câu chuyện.

Sau vài năm lãnh đạo chapter Pasadena, Elisabeth chuyển tới Prescott, Arizona, và bắt đầu làm việc cho nhà trị liệu xương khớp địa phương vào năm 1988. Cô ấy quyết định thành lập một nhóm kết nối ở đây để giúp những nỗ lực quan hệ quan hệ công đồng cho nhà trị liệu xương khớp. Cô ấy gọi cho tôi và nhờ tôi giúp cô ấy thành lập một chapter BNI ở Prescott.

Tôi để cô ấy liên lạc với người được cấp giấy phép của BNI Arizona ở Phoenix. Tôi cũng nói với cô rằng tôi rất vui khi làm việc trực tiếp với cô ấy.

Vị giám đốc giúp Elisabeth bắt đầu chapter Prescott nhưng không nhiệt tình đến thăm chapter cách Phoenix quá xa. Elisabeth hỏi cả hai chúng tôi có thể để cô ấy điều hành một vùng của bang được không. Chúng tôi đồng ý, và Elisabeth trở thành giám đốc. Cô ấy đã làm rất tốt khi bắt đầu và phát triển BNI ở phía Bắc Arizona.



Không lâu sau khi cô tái gia nhập BNI, Elisabeth mời tôi đến Prescott và thăm chapter của cô ấy. Đó là một chặng đường dài từ Phoenix, nhưng tôi hào hứng đồng ý. Tôi rất hứng thú học thêm nhiều từ người lãnh đạo nhiệt tình và sống động này – vừa là hội viên BNI vừa với tư cách cá nhân.

Bất cứ khi nào tôi đến thăm các chapter ở Arizona, tôi đều đến thăm cô ấy. Chúng tôi bắt đầu thấy hoạt động xã hội của cả hai và đã hẹn hò vài lần. Nó không lâu trước khi tôi biết sự quan tâm của mình với cô ấy nhiều hơn là công việc.

Năm 1989, Elisabeth quyết định một năm ở Prescott thế là đủ. Đây là lúc chuyển việc. Cô ấy nhận được các đề nghị ở Texas và Nam California, và cô ấy hỏi tôi lời khuyên nơi nào tốt nhất để chuyển đến.

Tôi nói với cô ấy, “Đừng hỏi anh.”

“ Ý anh là sao?” cô ấy hỏi. “Anh là cố vấn doanh nghiệp. Anh cho mọi người lời khuyên hàng ngày.”

“ Ý kiến của anh sẽ phản đối.”

“Phản đối? Tại sao?”

“ Bởi vì anh rất quan tâm đến em,” tôi nói.

“Em sẽ suy nghĩ về chuyện này thật kỹ,” cô ấy nói

Cô ấy đã suy nghĩ một hay hai tuần gì đấy. Sau đó cô quay về California.

Chúng tôi bắt đầu sống cùng nhau. Sau sáu tuần, tôi cầu hôn cô ấy.

Tám tuần sau, ngày 26 tháng Năm, 1989, chúng tôi kết hôn.

Đó là lời giới thiệu tốt nhất tôi từng có từ trước đến giờ.

# Chương 6. Từ bờ biển này đến bờ biển kia

1990 – 1994

## ĐẦU NHỮNG HỘI NGHỊ

Mặc dù BNI chưa bao giờ ngừng phát triển, chúng tôi vẫn có chút lo ngại khi năm 1989 dường như chỉ số phát triển chững lại; năm đó chúng tôi chỉ có thêm mười lăm chapter. Tôi rất quan tâm đến điều này, bởi vì tôi biết hình mẫu BNI có tiềm năng to lớn chưa khai thác hết. Sự chững lại cũng đem đến sự đau đầu về ngân sách.

Tôi đã hỏi Beth có đề xuất gì để cắt giảm chi phí và giải quyết vấn đề này. Cô ấy nói, “Ồ, điều cần làm là kéo tất cả các giám đốc từ tất cả các bang khác nhau, đưa họ vào khách sạn, và đào tạo họ để làm thế nào điều hành chương trình hiệu quả hơn.”

Tôi choáng váng. “Ồ, Elisabeth, có phải anh và em đang nói cùng một chủ đề chứ? Anh hỏi làm sao để cắt giảm chi phí, và em thì đưa ra ý kiến có thể tốn nhiều tiền hơn mà chúng ta từng chi!”

“Vâng, em biết,” cô ấy nói. “Nhưng cách để xây dựng doanh nghiệp là phải làm điều nó cần, và để làm những gì cần làm thì chúng ta phải chi tiêu cái nó cần.” Cô ấy tạo ra một cuộc tranh cãi hấp dẫn mà chúng tôi phải thực hiện một cú đột phá. Và chúng tôi đã làm, và đó là cách mà các cuộc hội nghị bắt đầu.

Năm 1990, chúng tôi đưa tất cả giám đốc – tất cả mười người - và để họ ở trong một khách sạn ở San Dimas với chi phí của chúng tôi (điều này diễn ra trước khi chúng tôi bắt đầu nhượng quyền thương mại). Chúng tôi đào tạo họ vài ngày để mở rộng quy mô, số lượng và sự hiệu quả trong các chapter của họ. Và kết quả rất phấn khởi: chapter mở rộng và hội viên của chúng tôi bắt đầu tăng nhanh hơn trước đây. Chúng tôi tổ chức Hội nghị Giám đốc vào năm 1991, sau đó là 1992 và quyết định tổ chức nó hai lần một năm – vào tháng Năm và tháng Mười một.

Kết quả là sự phát triển tăng vọt. Trong vòng năm năm sau đó, chúng tôi phát triển gấp hai lần tỷ lệ trước đây, đạt mức ba trăm năm mươi chapter vào đầu năm 1995. Ý tưởng của Elisabeth đã giúp công ty thay đổi và đem tới quyết định đúng đắn.

## NHUỘNG QUYỀN THƯƠNG MẠI

Để nhận thấy đầy đủ tiềm năng của BNI, chúng tôi phải làm cho hệ thống được nhân rộng ở bất cứ đâu trên thế giới, nó hoạt động giống nhau mà không cần biết ai điều hành nó hay ở đâu. Đó là cách mà hệ thống được tận dụng – bằng cách xây dựng cơ sở hạ tầng có thể nhân rộng được.

Sự nhượng quyền chúng tôi thử nghiệm vào cuối thập niên 80 rất hiệu quả. Nó đã chứng tỏ rằng phân quyền sẽ làm cho BNI trở thành một tổ chức năng động và mạnh mẽ hơn. Nhưng giấy phép chỉ cho chúng tôi hoạt động trong rất ít khu vực, nhượng quyền thương mại có thể là cách khả thi nhất.

Nhượng quyền thương mại nghĩa là xây dựng cơ sở hạ tầng có thể được nhân rộng. Mỗi đại lý nhượng quyền thương mại có thể là một hệ thống BNI được tái tạo một cách đầy đủ, trong phạm vi nhỏ hơn. Mỗi đại lý nhượng quyền thương mại sẽ có đầy đủ cẩm nang điều hành để điều hành tổ chức. Giám đốc Vùng sẽ trở thành Giám đốc Điều hành khi họ mua nhượng quyền thương mại. Giám đốc Điều hành mới sẽ được đến trụ sở để đào tạo mở rộng từng khía cạnh của hệ thống BNI, dựa trên kinh nghiệm của tôi và những ý tưởng đã được chứng minh của các giám đốc khác.

Chúng tôi đã học được rất nhiều về đào tạo trong những năm đầu tiên. Lúc bắt đầu, tôi đã đào tạo các Nhóm Lãnh đạo, và mỗi nhóm sẽ đào tạo cho nhóm tiếp theo. Nhưng đào tạo giống như một cái xô bị rò nước; một ít nước sẽ chảy ra ngoài mỗi khi bạn di chuyển. Với các lãnh đạo kế nhiệm, chúng tôi mất đi một ít kiến thức và sự hiểu biết đã được tích lũy. Khi chương trình đào tạo nguyên bản dường như bị mất đi gần hết, các Nhóm Lãnh Đạo phải thu xếp mọi thứ trước khi ra đi.

Tôi không muốn chúng tôi phí công sức và thời gian. Đó là lý do tại sao chúng tôi có cẩm nang điều hành. Nó cũng là lý do tại sao chúng tôi cần phát triển hệ thống đào tạo giám đốc và các Nhóm Lãnh đạo. Chúng tôi cần tập trung nhiều hơn vào nguồn lực của BNI và chú ý đào tạo các học viên, những người có thể đào tạo các Nhóm Lãnh đạo của đại lý nhượng quyền thương mại trong nước. Đó là cách duy nhất đảm bảo chương trình của chúng tôi được nguyên vẹn và hiệu quả xuyên suốt tổ chức và những năm phát triển tiếp theo.

Chúng tôi bán nhượng quyền thương mại đầu tiên vào năm 1991, cho Randy Borden ở California. Một năm sau, chúng tôi chuyển đổi tất cả giấy phép vùng sang nhượng quyền thương mại.

Năm 1993, khi BNI trở thành tổ chức phân quyền, mở rộng nhượng quyền thương mại, chúng tôi chuyển các hội nghị hai lần một năm, buổi họp mặt vào tháng Năm, thành Hội nghị Giám đốc Điều hành, chỉ dành cho các chủ sở hữu

nhượng quyền thương mại. Và cuộc họp mặt tháng Mười một, Hội nghị Giám đốc, vẫn duy trì dành cho tất cả các giám đốc, bao gồm Giám đốc Vùng, Khu vực và các trợ lý Giám đốc. Nó cho phép chúng tôi tùy ý chỉnh sửa chương trình đào tạo riêng cho từng nhóm giám đốc cụ thể.

## **XEM XÉT KHÁI NIỆM NHẬN BIẾT**

Khi chúng tôi có mặt ở nhiều vùng, chúng tôi vẫn đắm vào trở ngại tương tự: khái niệm nhận biết. BNI đã và đang là, duy nhất khi kết hợp phát triển, đào tạo và triết lý. Điều này rất dễ hiểu trong mỗi vùng mới chúng ta có mặt, mọi người vẫn không hiểu BNI là gì. Họ cố gắng liên hệ chúng tôi với một số thứ họ biết: “Ồ, giống như Kiwanis !” hay “Nó không phải rất giống quảng cáo đa cấp sao?” Không, chúng tôi không giải thích kiên nhẫn, chúng tôi không giống bất cứ tổ chức nào cả.

Đầu thập niên 90, chúng ta phải vượt qua các loại phản ứng này vì chúng tôi đánh đổi tên nhận biết ở một số vùng thành lập chapter trong nước chapter. Tuy nhiên, có những ngoại lệ. Những bang mới thường đại diện cho một vấn đề, đặc biệt là những nơi có nền văn hóa và lịch sử văn hóa mạnh.

Tôi không bao giờ quên thời gian năm 1991 khi tôi Kickoff một chapter ở Montgomery, Alabama. Stacia Robinso là giám đốc, và tất nhiên cô ấy biết rất rõ tình hình, nhưng một số khách mời tại buổi họp đó hơi dao động về khái niệm.

Tôi bắt đầu, “Tôi rất vinh dự khi có mặt ở đây, Montgomery-”

Tôi bị cắt ngang ngay lập tức bởi một quý ngài lớn tuổi với giọng miền Nam lè nhè: “Con trai, không phải Montgomery. Mà là Ma-a-awnt Gu-u-umry.”

“Vâng thưa ngài. Mawnt Gumry,” tôi nói. “Cám ơn ngài.”

Tôi tiếp tục bài thuyết trình, điều mà tôi đã làm hàng triệu lần, một chút lắc đầu nhưng còn hơn là không có gì. Như thường lệ, tôi kết thúc bằng việc hỏi có ai có câu hỏi nào không. Một quý bà giơ tay.

”Thật là phiền phức,” bà ấy nói, “tất cả những gì mà ông đến đây và nói cho chúng tôi về kết nối kinh doanh gì đấy và ông không nói cho chúng tôi biết nó chính là Amway!”

“Thưa bà, đây không phải là Amway!” tôi nói. “Và chúng tôi không phải là công ty quảng cáo đa cấp. Amway là một tổ chức khá hoàn hảo, nhưng chúng tôi không phải họ. Chúng tôi là kết nối kinh doanh-”

“Vậy là các ông không phải quảng cáo đa cấp?”

“Không, thưa bà.”

“Vậy thì tôi có một câu hỏi khác,” bà ấy nói. “Tôi cá là tuần tới ông muốn chúng tôi đi tìm vài chục người và mang họ đến buổi họp này, đúng không?”

Tôi nói, “Vâng, thưa bà, đúng vậy.”

“Thấy chưa? Tại sao ông không nói sự thật cho chúng tôi, rằng đây là một nhóm quảng cáo đa cấp, nhưng ông lại nói với chúng tôi đây là một kết nối kinh doanh!”

Lúc đó, tôi gần như sắp nói, “Bà biết không, thưa bà? Bà đúng rồi. Đây là Amway. Bà không muốn có mặt ở đây.” Nhưng tôi ngừng lại kịp.

Tôi nhận ra ngày nay có rất nhiều kiểu nhảm lẫn như thế bởi vì ngành công nghiệp quảng cáo đa cấp bắt đầu tiếp thu cụm từ “kết nối quảng cáo.” Có rất nhiều tai tiếng về các công ty quảng cáo đa cấp, nhưng hầu hết đều không giống với suy nghĩ đó, và mọi người bị ám ảnh bởi những kẻ chủ mưu đứng đầu lấy tiền và biến mất sau một đêm. Điều này dường như là một trường hợp, thậm chí bây giờ, ở mỗi quốc gia chúng ta có mặt.

Nó không ngừng trở thành vấn đề, tuy nhiên, khi người ta bắt đầu thấy BNI hoạt động và hiệu quả đến mức nào. Miễn là họ bắt đầu cảm nhận sự thỏa mãn trong việc giúp đỡ những chủ doanh nghiệp, miễn là họ bắt đầu nhận được những giới thiệu cơ hội kinh doanh từ những liên lạc mới, miễn là doanh thu từ những khách hàng mới, chất lượng cao bắt đầu đổ vào – đó là lúc họ hiểu được nó.

Nó không giống kinh nghiệm của chúng tôi về công nghệ mới. Chỉ vài năm trước, những khái niệm như là máy trả lời tự động, fax, và email rất khó hình dung. Bây giờ chúng ta dùng nó hằng ngày mà không cần nghĩ ngợi một giây. Và khái niệm nhận biết đến từ tên nhận biết; không giống nhiều năm trước, Yahoo và Google chỉ là tiếng vo ve bạn nghe ở đâu đó.

BNI nhanh chóng xây dựng khái niệm nhận biết của riêng nó. Nó cũng đánh đổi danh tiếng vững chắc trên toàn thế giới, không như kẻ giàu xổi phất lên nhanh chóng mà đó là cách marketing hiệu quả độc đáo nhất cho doanh nghiệp.

## **GẶP NHAU ĐI**

Chúng tôi thích những ý tưởng tự do tuôn chảy trong BNI, từ các lĩnh vực đến trụ sở, từ trụ sở đến các chapter, từ chapter này đến chapter khác và từ vùng này đến vùng khác. Một số ý tưởng bắt đầu như cuộc thử nghiệm ở mức độ chapter và kết thúc bằng việc được áp dụng trong toàn bộ tổ chức. Một số cái khác thì

được bắt đầu sử dụng ở mức độ lãnh đạo và kết thúc ở mức độ phổ thông. Một ví dụ cho vấn đề này chính là ý tưởng mà chúng tôi gọi là Gặp-Gỡ-Hàng-Tuần.

Ý tưởng tấm thẻ nhảy này lan rộng khoảng 1993 trong một hội nghị của chúng tôi. Mọi người đến Nam California từ khắp nơi trong nước để tham dự vào các phiên họp hội nghị vào thứ Sáu, thứ Bảy và Chủ nhật. Chủ nhật thì chỉ nửa ngày; nhưng những người sống ở Bờ Đông thường phải ra sân bay trước khi buổi họp kết thúc. Khi vấn đề này phát sinh trong buổi thảo luận trước cuộc hội nghị, chúng tôi quyết định giữ cuộc họp chính vào đêm thứ Bảy để những người ở Bờ Đông có thể về sớm vào Chủ nhật mà không phải bỏ lỡ bất cứ điều gì quan trọng. Nhưng những người khác làm gì, những người ở lại vào ngày Chủ nhật ấy?

Beth và tôi động não. Beth gợi ý chia các giám đốc thành cặp cho các cuộc phỏng vấn chia sẻ kinh nghiệm hoặc trả lời các câu hỏi. Lấy một tờ giấy và lên lịch càng nhiều cuộc hẹn càng tốt, cô ấy nói. “Giống như điền vào tấm thẻ nhảy của anh vậy.”

Đó là một ý tưởng cực kỳ xuất sắc, và chúng tôi gọi là nó là Gặp-Gỡ-Hàng-Tuần. Nó rất hiệu quả. Nó giúp mọi người sử dụng thời gian của họ tốt hơn ở các hội nghị. Nhưng đầu tiên mọi người bảo, “Gặp-Gỡ-Hàng-Tuần là cái khi gì vậy?” nên chúng tôi đổi tên thành Gặp-Gỡ-Hàng-Tuần để lan tỏa ý tưởng nhanh hơn. Không có ý tưởng tốt mà không thể được cải tiến.

Vài năm sau đó, giám đốc Craig Campana của BNI Bắc Wisconsin hỏi, “Tại sao chúng ta không làm điều này ở mức độ chapter? Hội viên có thể sử dụng Gặp-Gỡ-Hàng-Tuần trước hoặc sau buổi họp – trong một tuần và xa hơn?”. Và điều này hiển nhiên là một ý tưởng tuyệt vời – một “ánh sáng lóe lên của sự rõ ràng” – và các chapter bắt đầu sử dụng nó ngay lập tức. Bây giờ mỗi chapter trên hành tinh này đều biết Gặp-Gỡ-Hàng-Tuần nghĩa là gì (mặc dù hầu hết chúng ta đều gọi nó đơn giản là Gặp-Gỡ-Hàng-Tuần.)

Chúng tôi thậm chí còn thiết kế một buổi Kích Thích Họp xung quanh nét đặc biệt này. Một nửa nhóm được yêu cầu đặt danh thiếp của họ vào một cái giỏ, và nửa nhóm còn lại lấy một tấm. Hai nhóm sắp xếp một cuộc họp suốt tuần đó – một Gặp-Gỡ-Hàng-Tuần, và kết quả - cả hai phải nói cho mọi người biết trong buổi họp tiếp theo họ đã học được gì ở nhau. Điều này thường tập trung vào điều họ biết gì về nhau trong việc sử dụng Trao đổi Lợi ích, nói với nhau về những mục tiêu của mình, những việc đã hoàn thành, những mối quan tâm, kết nối và những kỹ năng.

Trao đổi Lợi ích là công cụ tuyệt vời trong việc tìm thấy điểm chung. Robert

Davis và tôi đã viết về điều này trong *Business By Referrals*, một quyển sách chúng tôi xuất bản sau này, vào thập niên 90. Điều đáng ngạc nhiên là nhiều người có những điểm chung mà họ thường không biết. Tại một buổi họp vài năm trước, tôi yêu cầu mọi người tham gia một bài tập ngắn về việc sử dụng Trao đổi Lợi Ích. Một số người cầu nhàu về công việc giấy tờ và lãng phí thời gian và đề nghị hoàn thành nó ở nhà và đem nó tới trong buổi họp tiếp theo. Tôi nói, “Không, coi nào, chỉ mất năm phút thôi. Điền vào đó đi, và chúng ta sẽ đi quanh phòng và chia sẻ nó rồi chúng ta sẽ biết thêm về người khác.”

Họ cầu nhàu, nhưng vẫn làm, và chúng tôi thay phiên nhau nói về những Lợi Ích của mình. Bất ngờ mọi người nói, “Trời đất, anh đã làm nó à?” “Anh đã ở đó à?” “Tôi không biết là anh cũng thế!”

Lý lẽ danh thép cho điều này là hai người, mà tôi biết được sau vài tháng, không nói chuyện với nhau hơn hai câu trong ba tháng kể từ khi họ cùng là hội viên. Họ làm trong những lĩnh vực hoàn toàn khác nên họ không có bất cứ lời giới thiệu nào cho nhau cả. Thông qua Trao đổi Lợi Ích, họ phát hiện rằng cả hai đều là huấn luyện viên bóng đá ở trường học. Họ trở nên thân thiết, bởi vì tại buổi họp đó hai người không có gì để nói với nhau bất ngờ thấy họ có rất nhiều chuyện để nói – và họ bắt đầu chuyển những lời giới thiệu cho nhau.

## **LÀM VIỆC TRONG DOANH NGHIỆP**

Một trong những điều ngạc nhiên nhất khi thấy tổ chức của riêng bạn phát triển từ một nhóm bạn nhỏ ở địa phương, trở thành một công ty lớn mở rộng ở cả châu lục hay trên toàn cầu, là nhìn thấy nó đang sống của cuộc đời của riêng mình. Các hệ thống mà bạn thiết kế hoạt động như đã hoạch định, bạn ghi điểm, hàng trăm nhà quản lý và lãnh đạo sáng giá tiếp tục đóng góp sức lực vào hệ thống để hoạt động suôn sẻ; những ý tưởng mới xuất hiện một cách tự nhiên để được đánh giá và thích nghi hay loại bỏ, khiến cho toàn bộ tổ chức mạnh mẽ hơn.

Tôi gần như yêu thích mọi khía cạnh trong công việc của mình, từ việc điều hành trụ sở của chúng tôi, gặp và đào tạo những lãnh đạo mới, thiết lập hệ thống mới và nguồn lực để kickoff các chapter mới và nói chuyện với các hội viên tại các buổi họp chapter và Ngày Khách mời. Nhưng tôi chỉ là một người; tôi không thể tiếp tục đóng góp các ý kiến giá trị khi tập trung vào các chi tiết mà nhiều người khác trong BNI có thể xử lý tốt và tốt hơn.

Đôi khi, đầu thập niên 90, tôi bắt đầu nhận thấy những nỗ lực của mình bị chuyển hướng. Tôi cần phải quay về những nhiệm vụ quản lý hoạt động hàng ngày của BNI và giữ vai trò lãnh đạo. Tôi bắt đầu sự chuyển tiếp này, tất nhiên,

bằng cách phân quyền hoạt động, ủy nhiệm quyền hạn và trách nhiệm, và chuyển các vùng thành các hoạt động địa phương. Thêm vào đó là đưa ra nhiều trách nhiệm và chức năng, tuy nhiên, tôi cũng cần có một cái nhìn tổng quát về tổ chức từ một góc nhìn cao hơn. BNI hướng tới đâu? Nên đi đường nào? Chúng tôi nên định hướng và quản lý sự tiến hóa của nó như thế nào?

Điều này liên quan đến sự lãnh đạo. Tưởng tượng công ty của bạn như một nhóm tiêu phu lớn mà công việc là dọn đường xuyên qua một khu rừng rộng lớn. Giống như tôi, rất nhiều chủ doanh nghiệp thích một quy trình làm việc hàng ngày là vung rìu và chuyển gỗ. Ý tưởng của họ về sự lãnh đạo đơn giản là đứng ra phía trước và chỉ cho mọi người vung rìu như thế nào. Nếu đó là tổ chức nhỏ, và nếu bạn biết tất cả mọi người, và nếu con đường không phải đi xa, đây không phải là cách dẫn dắt tệ hại.

Nhưng nếu bạn đang cố gắng xây dựng một tổ chức lớn và con đường thì rất dài và tương lai phía trước thì bất định, mọi thứ bắt đầu phức tạp. Bạn phải thành lập các nhóm chặt cây, nhóm khác thì mở đường, còn những người khác thì xếp gỗ. Bạn cần kỹ sư để đánh giá chiều dài và định hướng con đường bạn xây dựng, nhà cung cấp để thay thế dụng cụ bị mòn, kế toán để kiểm soát khoản tiền trả và sắp xếp kỳ nghỉ và thời gian nghỉ bệnh cho nhân viên của bạn. Tất cả đều rất quan trọng, nhưng không phải là sự lãnh đạo. Đó là sự quản lý tốt.

Bây giờ bạn ở phía trước, sâu vài dặm trong một khu rừng chưa được khám phá, đốn những cành cây và làm việc đổ mồ hôi và chuẩn bị tốt cho nhóm chặt cây của bạn. Trong lúc đó, đâu đó ngoài rìa, mọi người đang ngồi trên những cọc gỗ nói về bóng đá và 401(k)s và công ty sẽ tốt hơn thế nào nếu họ đảm nhận công việc. Ai đó nói, “Anh biết đấy, chúng ta nên làm điều gì đấy. Tôi không thấy gì quan trọng khi xếp các khúc gỗ, hãy pha nước chanh và kiếm tiền.” Người khác thì đi thơ thẩn trong rừng, kiếm đường tắt xuyên qua những cái cây, và toàn bộ hoạt động thì từ từ trượt vào sự nghỉ ngơi. Nhưng bạn không nhận thức được điều này bởi vì bạn ở xa phía trước, bắt cá voi với chiếc rìu của bạn.

Để trở thành một nhà lãnh đạo thông thái, đây là điều bạn cần phải làm. Bạn cần hạ chiếc rìu xuống, leo lên ngọn cây cao nhất và nhìn xung quanh. Bạn đánh giá tình huống, chỉ lối mà bạn nghĩ tốt nhất, và nói với mọi người, với giọng thật lớn và rõ ràng, “Đường này!” Bạn trở xuống và nói với nhóm đi chặt cây “Chúng ta sẽ đâm vào một khe núi cách đây khoảng một trăm dặm, và chúng ta cần xử lý ngay khi chúng ta băng qua nó.” Bạn nói với những người xếp gỗ, “Không xa phía bên trái anh có thể xếp những khúc gỗ này và để chúng xa đường đi của chúng ta.” Và bạn vẽ những bản đồ để tất cả mọi người có thể nhìn thấy chuyện gì đang xảy ra.



Đúng vậy, một lãnh đạo cần dành thời gian để đốn và dọn và xếp cây và thấy mọi chuyện hoàn thành ra sao. Đây được gọi là “tiếp tục công việc”. Anh ta cũng cần thời gian – công việc lớn hơn, nhiều thời gian – để leo lên các cây và vẽ những bản đồ. Đây được gọi là “củng cố công việc.”

Tôi dành nhiều thời gian trong những năm đầu thập niên 90 để tiếp tục công việc, nhưng đến giữa thập niên 90, tôi tìm kiếm những cách mới để củng cố công việc. Việc tìm kiếm dẫn tôi đến một số công việc thú vị mà tôi từng đảm nhận, và kết quả là đẩy BNI vào toàn bộ thế giới mới của sự phát triển.

# Chương 7. Quốc tế hóa

1995 - 2000

Giữa thập niên 90, các đại lý nhượng quyền thương mại BNI gần như phủ khắp toàn bộ nước Mỹ. Có khoảng ba trăm năm mươi chapter từ vùng này đến vùng khác, và những chapter mới phát triển với tốc độ khoảng một hay hai tuần. Thời gian đã trôi qua rất lâu kể từ khi tôi kickoff từng chapter mới, nhưng giờ thì việc đến thăm các vùng mới gần như trở thành công việc toàn thời gian.

Khối lượng công việc mở rộng cũng tự cảm thấy như thế ở trụ sở BNI. Những nhân viên mới cần xử lý các việc hành chính. Chúng tôi đã lớn mạnh rất nhanh từ một căn nhà nhỏ phục vụ cho trụ sở văn phòng từ năm 1991. Giờ là lúc chuyển sang văn phòng thực sự để số lượng nhân viên đang phát triển làm việc, tiếp khách hàng, và sắp xếp và vận chuyển tài liệu cho các đại lý nhượng quyền thương mại, các giám đốc và các chapter. Năm 1996, chúng tôi chuyển sang trụ sở mới ở San Dimas, một căn biệt thự văn phòng xinh xắn, có bóng cây mà đó là nhà của chúng tôi trong tám năm tiếp theo.

## NHỮNG CHÂN TRỜI MỚI

Hoạt động của BNI từ vùng này đến vùng kia bắt đầu từ đầu thập niên 90, nhưng có nháy bất chợt từ Nam California đến Connecticut đã để lại rất nhiều khoảng trống ở giữa, mà chúng tôi đã phủ kín trong năm năm tiếp theo. Với tỷ lệ phát triển từ đầu thập niên 90, chúng tôi biết đó chỉ là vấn đề thời gian cho đến khi chúng bao phủ cụm từ “Quốc tế” trong “BNI”. Nhưng, tôi vẫn tự hỏi: Liệu BNI có hiệu quả ở những quốc gia khác như nó đã làm ở trong nước khi bắt đầu không?

Câu chuyện về sự mở rộng quốc tế của chúng tôi phản ứng với cách chúng tôi đã phát triển ở Hoa Kỳ. Nó không phải là vấn đề kế hoạch, vẽ ra những lãnh thổ mới để xâm lược; mà phần lớn, BNI lan tỏa ở những quốc gia mới như hạt giống hoa bồ công anh thổi bay trong gió và đáp xuống vùng đất phì nhiêu.

Năm 1994, Canada mở chapter BNI đầu tiên ngoài nước Mỹ ở Vịnh Thunder, Ontario. Việc chuyển nhượng diễn ra suôn sẻ; không có trở ngại nào trên đường khi chúng tôi băng qua biên giới. Những mối lo ngại của tôi phần nào được giảm bớt. Nhưng chúng tôi có dễ thành lập ở những vùng đất xa xôi không? Văn hóa Canada không khác biệt lắm so với những gì chúng tôi ở Mỹ đại diện cho văn hóa “Châu Mỹ”. Như một hội viên người Canada nói với tôi: “Người Canada cơ

bản là giống người Mỹ với dịch vụ y tế rẻ hơn và không có súng.” Đó là một câu chuyện đùa, nhưng tôi vẫn tự hỏi liệu BNI có hiệu quả ở những quốc gia khác không.

Những Giám đốc Quốc gia đồng sáng lập ở Canada là Don và Nancy Morgan. Gia đình Morgan điều hành một doanh nghiệp nhỏ ở St.Louis, Missouri, và được mời tham dự buổi họp BNI năm 1995. Họ rất thích những điều họ thấy và ngay lập tức trở thành hội viên. Họ gặp Giám đốc Điều hành mới, Scott Sion, nói với họ rằng tôi đang tìm người để bán nhượng quyền thương mại BNI ở Canada và làm sống lại vùng Vịnh Thunder đang kiệt quệ. Nancy ở Canada và cô ấy đặc biệt thích ý tưởng này. Don và Nancy đến California nói chuyện với tôi và kết thúc bằng việc mua nhượng quyền thương mại.

Những gì diễn ra tiếp theo thật sự thể hiện sức mạnh kinh ngạc của kết nối: Canada trở thành điểm bắt đầu khi băng qua hai đại dương.

Một trong những Giám đốc Điều hành người Canada đầu tiên của chúng tôi, Steve Lawson, có một người anh, Martin, ở Luân Đôn. Steve đồng viên Marin và vợ anh ấy Gillian suy nghĩ việc xây dựng BNI ở Vương quốc Anh. Martin và Gillian Lawson là những người nghi ngờ đầu tiên (“Thậm chí không ai ở Vương quốc Anh hiểu cụm từ ‘kết nối’ nghĩa là gì!”), nhưng họ vẫn đến Toronto để gặp gia đình Morgans. Họ thích các buổi họp ở các chapter mới ở Canada, rất sống động và rất hiệu quả, nhưng họ vẫn còn chút ngờ vực, liệu sự nhiệt tình của các hội viên có kéo dài không.

Họ quyết định đến nói chuyện với tôi – tham dự thêm một số buổi họp chapter nữa. Họ hoàn toàn hy vọng sẽ nhìn thấy các chapter ở Nam California có những hội viên chỉ gia nhập khoảng mười hai đến mười tám tháng. Thay vào đó, họ thấy những chapter đầy người đã tham dự hơn mười năm và thậm chí còn nhiệt tình hơn bản sao ở Canada. Nhà Lawsons vẫn nghe cách diễn đạt giống cái họ từng nghe ở Canada: “BNI là điểm cao nhất của tuần lễ doanh nghiệp!” Họ nhanh chóng tin vào nó. Năm 1996, sau khi quay về Vương Quốc Anh, họ thành lập đại lý nhượng quyền thương mại BNI đầu tiên băng qua biển Atlantic. Ngày nay Martin và Gillian Lawson hoạt động ở một số quốc gia khắp Châu Âu.

Trong khi đó, trở lại Canada, một giám đốc khác của chúng tôi, rất thích du lịch và kết hôn với một phi công, bay đến Australia và năm 1997 đã liên kết với các nhóm địa phương để thành lập BNI. Năm tiếp theo, Ireland trở thành quốc gia BNI thứ năm, sau đó Mike Levin, trong chuyến thăm đến Nam Phi, làm cho đất nước này trở thành quốc gia BNI thứ sáu sau khi tham dự một buổi họp ở Vương Quốc Anh. Năm 2000, một hội viên BNI ở Anh, Graham Southwell,

chuyển tới New Zealand và mua nhượng quyền thương mại; một người khách từ Tel Aviv tham dự buổi họp ở Toronto, và Israel nhanh chóng gia nhập kết nối.

Từ Vương quốc Anh, gia đình Lawsons và các đồng nghiệp giúp BNI có mặt ở Thụy Điển, Đức, Thụy Sĩ, Austria, và Hà Lan. Tây Ban Nha, Ý, Malaysia, Singapore và Barbados nhanh chóng theo chân qua việc gia tăng liên lạc. Một trong hai hội nghị thường niên của chúng tôi, buổi họp tháng Mười một, trở thành Hội nghị Giám đốc Quốc tế thường niên, và không lâu sau đó dường như nước Mỹ phải tái định vị.

## “ CHÚNG TÔI KHÁC ”

Những kinh nghiệm chúng có ở Canada đã dạy cho chúng tôi có 2 tình huống đảm bảo sẽ có mỗi khi BNI được thành lập ở một quốc gia mới. Đầu tiên là trở ngại giống nhau về khái niệm nhận biết; thứ hai là liên quan đến tư duy mà chúng tôi gọi là Hội chứng “Chúng tôi khác.” “Chúng tôi không giống người Mỹ,” mọi người nói. “Chúng tôi có những phong tục riêng, có nền văn hóa khác. Chúng ta phải thay đổi để BNI hoạt động ở đây.” Đây là những gì được nói với một chút tự hào.

Kinh nghiệm của gia đình Lawsons là rất điển hình. “Ở Vương quốc Anh, chúng tôi nhận thấy những thành quả kinh doanh của Mỹ, nhưng chúng tôi rất khác với họ. Nên không dễ dàng gì nói với các doanh nhân đây là ý tưởng của người Mỹ.”

Điều này dễ hiểu. Giống như cá nhân, các quốc gia không muốn bị nói họ giống các quốc gia còn lại, nhưng chúng tôi nói họ - và điều này đúng - rằng kết nối thương mại, được thực hiện và quảng cáo bởi BNI, dựa trên những yếu tố toàn cầu. Mọi người phát triển các mối quan hệ với người khác ở mọi nơi, không chỉ ở Mỹ. Không có vấn đề gì nếu BNI bắt đầu ở Mỹ, bởi vì tất cả chúng ta đều nói ngôn ngữ của giới thiệu cơ hội kinh doanh.

Một trong những quốc gia nói tiếng Anh đầu tiên của chúng tôi, chúng tôi vấp phải Hội chứng “Chúng tôi khác” trong khoảng thời gian khó khăn nhưng chúng tôi đã học để khắc phục. Chúng tôi đào tạo anh ấy làm, Giám đốc Quốc gia nói với Nhóm Lãnh Đạo rằng BNI vượt qua tất cả khác biệt văn hóa, rằng tất cả chúng ta nói cùng ngôn ngữ của giới thiệu cơ hội kinh doanh. Họ lắng nghe anh ấy, nhìn nhau vẻ hiểu biết, và nói, “Chúng tôi khác người Da Đỏ. Chúng tôi không làm thế này, chúng tôi không làm thế kia,” và nhiều nữa.

Giám đốc gọi cho tôi và nói, “Tôi có ý kiến, tôi cần sự cho phép của ông. Tôi muốn thay đổi cảm nang điều hành từ tiếng Anh của người Mỹ thành tiếng Anh

của người Anh.”

“ Trở lại?”

“Ồ, chúng tôi phát âm từ khác ở đây. Như chữ ‘tổ chức’ với ‘s’ thay vì ‘z’. Chúng tôi không viết ‘checks,’ mà là ‘cheques.’ Và tiếng lóng của chúng tôi cũng khác. Nếu chúng ta làm rõ từ ngữ một chút, mọi người sẽ đồng ý rằng nó là tổ chức quốc gia thông minh. Hãy để tôi thay đổi một chút và cho ông xem.”

Tôi bảo anh ấy thử đi. Thời điểm đó, cẩm nang điều hành của chúng tôi có tổng cộng hai trăm trang (bây giờ là khoảng năm trăm trang). Anh ta đã thay đổi ba trăm năm mươi chỗ. Tôi xem qua và đồng ý với các thay đổi. Như anh ta nói, tất cả đều là chọn lựa từ và phát âm. Không chỉ duy nhất một cái, Chương trình Nghị sự hoặc những yếu tố tài liệu khác cũng được thay đổi.

Sau khi anh ấy đến kickoff một thương hiệu chapter mới. Anh ấy nói với họ, “Hầu một số người đã biết chương trình này bắt đầu ở Mỹ, nhưng tôi muốn nói với bạn, đây không phải là chương trình của Mỹ. Đây là chương trình của chúng ta. Chúng ta đã lấy khái niệm cơ bản của Mỹ và chỉnh sửa chúng và tôi tin, dựa trên những kết quả, sẽ hoạt động rất tốt. Sự thật là, chúng tôi đã thay đổi ba trăm năm mươi chỗ trong cẩm nang điều hành của người Mỹ. Đây là phiên bản của chúng ta. Nhìn xem.”

Họ nhìn. Và nói, “Vâng, vâng, chúng ta này!” Và kết thúc “Chúng Ta Khác” ở đất nước này.

Kể từ đó, chúng tôi sử dụng cách tiếp cận này ở mỗi quốc gia mới. Miễn là những hội viên hiểu rằng cách tiếp cận của BNI vượt qua những khác biệt văn hóa và những cụm từ và những khái niệm được sử dụng rất quen thuộc với họ, họ sẽ nhanh chóng mua lại. Điều kiện tiên quyết là quốc gia đó phải có một giới trung lưu giàu có, cùng một truyền thống kinh doanh tư nhân.

Lần đầu tiên tôi nhận thức sự thật này trong một buổi ăn trưa với Brian Tracy, một doanh nhân và một chuyên gia phát triển cá nhân, nhà diễn thuyết, và tác giả nổi tiếng. “Doanh nhân trên toàn thế giới đều giống nhau,” ông ấy nói. “Họ luôn tìm mọi cách để thực hiện mọi thứ nhanh hơn, thông minh hơn, hiệu quả hơn, và nếu đây là những gì ông dạy cho họ, họ sẽ lắng nghe bạn. Những ý tưởng này đến từ Mỹ hay Đức hay Nhật Bản đều không quan trọng, họ sẽ đi theo chương trình.”

Không phải người Mỹ làm ăn với người Nam Phi; mà là người Nam Phi làm ăn với người Nam Phi, người Úc làm ăn với người Úc, sử dụng những ý tưởng đến từ Mỹ. Những khái niệm vượt qua những khác biệt về văn hóa và ngôn ngữ,

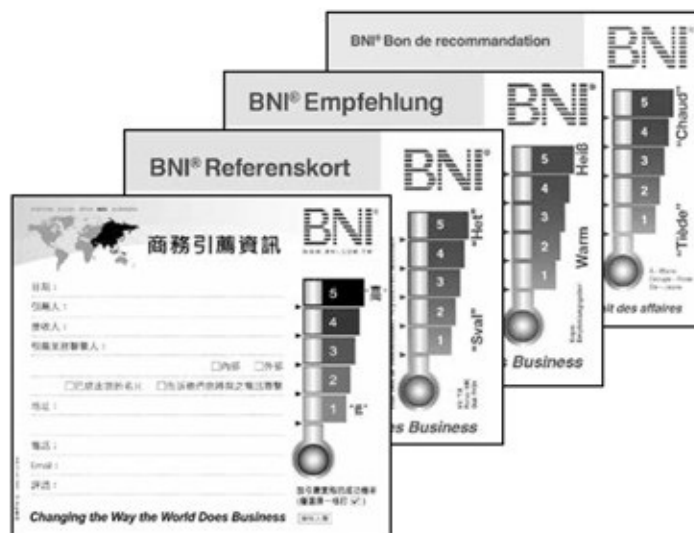
bởi vì ngôn ngữ của những lời giới thiệu được nói trên toàn thế giới. Tất cả đều là xây dựng những mối quan hệ và hệ thống và lòng tin.

Những quốc gia đầu tiên BNI có mặt ở ngoài nước Mỹ là những quốc gia nói tiếng Anh khác, nhưng những ngôn ngữ khác trở thành chuyện bình thường trong các hoạt động của BNI. Buổi họp chapter không-nói-tiếng-Anh đầu tiên mà tôi tham dự là ở Thụy Điển, nơi BNI phát triển đột biến dưới sự lãnh đạo của Giám đốc Quốc gia, Gunnar Selheden. Tiếng Thụy Điển không giống tiếng Anh như tiếng Pháp hay Tây Ban Nha, vay mượn khối từ vựng khổng lồ rất nhiều, nên tất nhiên tôi không hiểu gì cả. Sau khi buổi họp đi được ¾ quãng đường, một hội viên đến trước mặt tôi và nói, với giọng Anh có trọng âm rất nhẹ, “Tiến sỹ Ivan, ông không hiểu anh ta nói gì hết phải không?”

Tôi nói, “Anh ta đang giới thiệu phần giới thiệu của buổi họp. Và anh ta đang giải thích lời giới thiệu là gì và làm sao để điền vào mẫu giới thiệu. Trong một phút nữa anh ta sẽ đi quanh phòng và mọi người giới thiệu anh ta hay cô ta.”

“Ồ, ông biết nói tiếng Thụy Điển à?”

“Không,” tôi nói. “Tôi đã viết Chương trình Nghị sự.”



## CẬP NHẬT THIẾT BỊ

Khi tôi thành lập Ban Cố vấn đầu tiên, tôi đã không thấy được công cụ này có tầm quan trọng đến mức nào để giữ cho hoạt động của BNI suôn sẻ và đáp ứng những yêu cầu của hội viên và lãnh đạo. Khi nó được thành lập, tôi không chỉ đưa ra tất cả chính sách hội viên mới như hướng dẫn, tôi yêu cầu họ xem xét lại toàn bộ các chính sách trước khi nó được hình thành. Năm 1990, nhiệm vụ đã

hoàn tất.

Trong mọi trường hợp chính thức, tôi rất vui vẻ mong chờ các gợi ý. Nó đã giải quyết các vấn đề nghiêm trọng về lãnh đạo tiềm ẩn cho tôi. Không chỉ thế nó còn cho tôi quyền đánh giá sự hiểu biết và các hội viên kinh nghiệm, ngoài ra là sự bảo vệ cần thiết các chính sách BNI với tư cách là Nhà sáng lập. Khi các câu hỏi và sự phản đối được đưa ra, tôi hoàn toàn có thể tự tin nói rằng từng chính sách của BNI được viết và thông qua bởi Ban cố vấn.

Những thay đổi ở BNI trong suốt thập niên 90 mang đến hai điều chỉnh quan trọng cho cấu trúc cố vấn của tôi. Đầu tiên, khoảng năm 1990, Ban Cố vấn trở thành Ban Cố vấn Quốc gia, và sau đó, năm 1996, là Ban Cố vấn Quốc tế, phản ánh phạm vi ảnh hưởng của các quyết định này. Ban Cố vấn cũng đưa ra những lời khuyên và những gợi ý cần thiết để giữ vững các kết quả của tổ chức và những thay đổi ảnh hưởng đến hội viên.

Một sự phát triển quan trọng khác là lập ra Ban Cố vấn Nhượng Quyền Thương Mại vào năm 1995. Cấu trúc này giúp quyết định kết quả kinh doanh và bàn luận giữa các nhượng quyền thương mại trên toàn thế giới. Nó không chỉ làm tôi yên tâm trong việc kiểm soát gánh nặng dòng sông tranh cãi pháp lý và kết quả hành chính của chính mình, những quyết định của nó có trọng lượng hơn – và thường khó khăn và cứng rắn hơn – hơn bất cứ điều gì tôi từng gánh vác. Được thành lập từ các giám đốc điều hành được chỉ định và được hẹn bởi Hội đồng Sáng lập, Ban Cố vấn Nhượng Quyền Thương Mại có thể chuyển tải cho các chủ sở hữu nhượng quyền thương mại rằng tôi không thể quản lý hay chỉ trích nó. Điều này cũng đem lại cho các đại lý nhượng quyền thương mại một cấu trúc vững chắc mà họ có thể hiểu được những lời than phiền.

## **NHỮNG CÔNG CỤ MỚI**

Tầm với không lồ của chúng tôi có thể đặt kết thúc cho một trong những BNI đầu tiên nhỏ hơn và quyến rũ, : sự quen thuộc tất cả hội viên và giám đốc một cách cá nhân. Khi những vấn đề đưa ra, họ thường nói với nhau dễ dàng và giải quyết trong một tổ chức nhỏ. Bây giờ chúng tôi đã vượt ra khỏi chân trời, điều này không thể xảy ra nữa. Ban Cố vấn Quốc tế và Ban Cố vấn Nhượng Quyền Thương Mại đều quan trọng và điều hành BNI trôi chảy nhưng thiếu sự quan tâm và những mối quan hệ cá nhân quen thuộc lúc đầu.

Để đền bù cho sự mất mát tương tác trực tiếp này, tôi đã yêu cầu các giám đốc BNI giúp tôi bổ nhiệm một hội đồng hướng dẫn liên kết nhỏ hơn và cá nhân hơn mà tôi đặt tên là Hội đồng Sáng Lập. Ba phần tư nhóm này được lựa chọn bởi các giám đốc, phần còn lại do tôi chỉ định. Những hội viên trong Hội đồng Sáng

Lập này sẽ trở thành những nhà cố vấn thân cận nhất của tôi, những người tôi biết rất rõ họ là ai, bằng sự đồng ý từ mọi người, đã tạo ra sự đóng góp quan trọng cho sự phát triển và hoạt động của BNI. Hội đồng Sáng Lập cân nhắc những ý tưởng mới, những cuộc thử nghiệm lớn hoặc nhỏ. Nó giúp cho Nhà Sáng Lập trình bày chính xác những quyết định về hướng đi chung của tổ chức. Hội đồng Sáng Lập cũng chịu trách nhiệm nhất định về các quyết định của tổ chức, ví dụ như bổ nhiệm Ban Cố vấn Nhượng Quyền Thương Mại.

Có rất nhiều việc để giữ liên lạc với các hội viên hơn là cho lời khuyên, tất nhiên. Tôi cảm thấy cần thiết chung tay giúp đỡ cho những nhiệm vụ huấn luyện. Với một BNI còn non trẻ và nhỏ, giúp các giám đốc mới đứng lên phát biểu không phải là điều quá khó khăn. Sau khi những giám đốc mới của chúng tôi được đào tạo các hoạt động cơ bản trong vùng của họ, tôi thường sẵn sàng, ở trụ sở hay trong các lĩnh vực, chỉ ra những mối quan tâm lưu ý của họ và giúp họ thoải mái và quen với cách hoạt động của BNI. Sự phát triển kinh ngạc của chúng tôi, tuy nhiên, không thể quản lý được tất cả vấn đề, và tôi làm điều gì đó tốt hơn: tôi ủy quyền.

Tôi chia vùng lãnh thổ nước Mỹ của chúng tôi thành năm khu vực. Ở mỗi khu vực, tôi thuê một trong những Giám đốc Điều hành giàu kinh nghiệm nhất để đảm nhận một chức năng mới là Giám đốc Khu vực. Nhiệm vụ chính của các Giám đốc Khu vực chính là kèm cặp và cố vấn những giám đốc khác trong khu vực của họ. Điều này cho phép các giám đốc tiếp cận sự khôn ngoan của những người giàu kinh nghiệm và có năng lực nhất. Điều này cũng có lợi cho tôi: Giám đốc của năm khu vực sẽ giúp lên kế hoạch kinh doanh, đào tạo học viên, và các chương trình marketing. Họ đã giúp tôi tiết kiệm hàng trăm giờ đồng hồ và hàng nghìn dặm đi khắp nơi.

Công việc của Giám đốc Khu vực không phải phát minh xuất hiện trong một khoảnh khắc. Đây là điều mà tôi đã từng nghĩ đến và lên kế hoạch trước hơn 10 năm. Sự phát triển nhanh chóng của BNI làm tôi ngạc nhiên, nhưng nó cũng khiến cho tôi nghĩ rằng mình nên chuẩn bị bàn giao các nhiệm vụ, khi sự phát triển quá lớn để tôi xử lý một mình, cho những người tôi tin tưởng. Giám đốc Khu vực là một trong rất nhiều vị trí mới mà tôi đã tiên đoán trước, nhưng Giám đốc Quốc gia lại là một chuyện khác.

Tháng Năm năm 1998, Giám đốc Điều hành Craig Campana giúp BNI đạt tới cột mốc quan trọng bằng cách mở chapter BNI thứ 1000 ở Bắc Wisconsin. Sự phát triển toàn cầu của BNI trong nhượng quyền thương mại, các chapter và các hội viên đồng nghĩa với sự phát triển đáng kinh ngạc trong doanh thu. Quỹ mới



thành lập đã cho phép tôi hoàn thành giấc mơ lâu dài của mình. Beth và tôi tin rằng mỗi chúng ta đều có nghĩa vụ báo đáp cho cộng đồng chúng ta đang sống, để chia sẻ những thành công mà chúng ta nhận được. Cuối cùng, chúng tôi thành lập Quỹ BNI Misner năm 1998. Hiện nay Beth là người quản lý quỹ này.

Quỹ BNI Misner cho phép chúng tôi đóng góp cho những trường hợp có ý nghĩa mỗi năm, bất kể đó là một năm đói kém hay bội thu. Tôi yêu cầu Ban Cố vấn Quốc gia thăm dò hội viên và tìm ra các trường hợp mà họ có thể hỗ trợ mạnh mẽ. Chúng tôi có một danh sách khổng lồ, nhưng có hai lĩnh vực quan trọng là giáo dục và trẻ em. Trước đó chúng tôi đã tập trung những khoản tài trợ nhỏ cho các trường học ở những quốc gia BNI trên toàn thế giới. Quỹ từ thiện BNI-Misner, với sự hỗ trợ từ tất cả hội viên trên toàn thế giới, đã quyên góp hàng triệu đô la cho những tổ chức từ thiện ở hàng chục quốc gia. Quỹ này cũng duy trì sự hiện diện trực tuyến tại website [www.bni.org](http://www.bni.org)

## NHỮNG NHÂN TỐ ẨN

Cùng với sự trưởng thành của tổ chức, những nhà lãnh đạo của nó không chỉ chú ý đến những thay đổi cần phải tạo ra, mà duy trì cấu trúc và chức năng để mọi thứ hoạt động. Những điều đúng cần được thực hiện nếu tổ chức duy trì thành công.

Có những hành động mà bạn phải làm như một phần của kết nối giới thiệu hiệu quả rằng sự phê bình không cần thiết phải là điều đầu tiên, nhưng khi có hiệu quả, nó sẽ tạo ra sự thay đổi lớn ở kết quả. Nó sẽ đưa bạn tới mức độ cao hơn; nó cho bạn quyền làm chủ. Nhưng điểm tốt hơn của việc thể hiện những hành động này – bao gồm sự hiểu biết sâu rộng tại sao những hành động này cần thiết – đôi khi bị lạc hướng để hoàn thành mọi việc. Tôi gọi chúng là những nhân tố ẩn.

Có một cuộc thi đánh golf tương tự đôi khi tôi dùng để minh họa điểm này. Có mười tay đánh golf chuyên nghiệp trên thế giới, trung bình, kiếm được khoảng mười triệu đô la mỗi năm nhờ tiền thưởng và những quảng cáo thương mại. Vậy mười tay đánh golf nghiệp dư hàng đầu có gì? Không gì cả. Điểm khác biệt gì trong những cú đánh, trong cuộc chơi 18 lỗ, giữa mười tay đánh golf chuyên nghiệp và mười tay đánh golf nghiệp dư? Hai thứ.

Đó là năm triệu đô la cho mỗi cú đánh.

Bạn có biết rất khó để có hai cú đánh xoáy trong trận đấu không? Nó cực kỳ, cực kỳ khó, nhưng đó là cách đi từ người chơi không có tiền đến một người chơi kiếm tiền khủng. Cách duy nhất để đánh bật hai cú đánh như thế chính là những

nhân tố ẩn giấu trong golf – sự tự chủ, tư thế, cú xuynh gậy, tất cả những chi tiết ẩn mà những bậc thầy đánh golf chuyên nghiệp có được thông qua sự luyện tập không ngừng nghỉ, tập trung, và kỷ luật. Rất ít người đạt đến mức mười triệu đô la.

Tôi đã không hiểu tầm quan trọng của những nhân tố ẩn cho đến khi tôi nhận thức hoàn toàn đầy đủ trong một ngày ở lớp karate. Thầy dạy karate của tôi – sensei của tôi – yêu cầu tôi minh họa kata tốt nhất của tôi – một chuỗi động tác giống như một trận đánh tưởng tượng chống lại một hay nhiều đối thủ. Điều ông ấy nói là,

“Hôm nay tôi muốn anh bunkai một kata.”

Tôi nói, “Ông muốn tôi làm gì cơ?”

Ông nói, “Tôi muốn anh phá vỡ thế kata của anh thành những phần riêng rẽ, và tôi muốn anh hướng dẫn cho tôi. Chỉ cho tôi từng phần và nói cho tôi biết anh đang làm gì và tại sao. Tôi muốn anh thực hiện kata tốt nhất của anh. Một khi anh biết nên tiến lên phía trước hay lùi lại. Một khi anh làm như thế trong trận đấu thì anh sẽ thắng.”

“Được thôi.” Tôi nói. “Tôi sẽ thực hiện Wansu. Đó là kata tốt nhất của tôi.”

Và tôi bắt đầu đi từng động tác, từng bước một. Tôi biểu diễn một thế đứng phía bên trái với đòn khóa xuống. Ông ấy dừng tôi lại và nói, “Anh đang làm gì thế? Giải thích cho tôi đi.”

“Đó là một đòn khóa xuống, Sensei,” Tôi nói. “Nó được sử dụng để khóa phần dưới của đối thủ từ phía này.”

“Được rồi, chuyển sang động tác tiếp theo đi.”

Tôi bước qua vài chuyển động kế tiếp, giải thích cho họ khi thực hiện. “Tốt, tốt,” ông ấy nói.

“Sau khi ông chuyển qua miêu quyền, như thế này, và sau đó ông đánh đòn này” – trượt tay tôi phía trên không khí – “ và sau đó ông tiếp tục –“

“Ồ! Dừng lại!” ông ấy nói. “Anh làm gì cơ?”

“Ồ, ông biết đấy, ông đi thế miêu quyền và sau đó làm đi đòn này.” Tôi thực hiện những động tác phức tạp với cánh tay duỗi thẳng.

Ông ấy nói, “Ồ, đây là cái gì?”

“À, ông biết đấy, ông chuyển sang miêu quyền.”

“Đúng rồi, nhưng tại sao anh lại làm thế?”

Tôi bị tắc. Tôi đã đạt tới giới hạn hiểu biết của mình.

Tôi không biết nói gì nữa – nhưng tôi mở miệng và nói:

“Bởi vì nhìn nó rất tuyệt.”

Thấy của tôi – bậc thầy đai đen sáu đẳng, một người đàn ông nhỏ bé nhưng cứng rắn, và có thể đá tôi văng vào tường và hạ những người khác – chỉ đứng đó và nhìn tôi.

Sau đó ông ấy quát tôi. Ông ấy tuôn ra một tràng từ ngữ, ý chính là ông không hài lòng về tôi. Tôi đã nghĩ ông sẽ nhắc điện thoại lên và gọi cho mẹ tôi.

Sau đó ông bình tĩnh một chút. Ông nói, “Nghe tôi này, ngài Misner. Nghệ thuật thượng võ được ẩn giấu trong nhiều yếu tố, và nếu anh không hiểu những yếu tố đó thì anh không bao giờ trở thành bậc thầy! Mỗi động tác kata đều có ý nghĩa gì đó. Anh phải hiểu hoàn toàn từng động tác và tại sao anh làm vậy.”

Ông cho tôi xem một động tác. “Bây giờ, anh sẽ làm gì tiếp theo?”

Tôi nói, “Ồ, ông làm thế này, Sensei.” Tôi minh họa.

“Và đây là gì?”

“Nó là cú đâm.”

“Vâng, nó là cú đâm, nhưng anh định làm gì với tay phải của mình?”

“Thưa thầy, không gì cả,” tôi nói, “nhưng tôi không có ý kiến gì cả.”

Ông nói, “Nhìn này, khi anh đâm và anh ở vị trí này, anh không chỉ đâm. Anh tóm lấy đối thủ, và anh đâm. Nó làm tăng tốc độ và sức mạnh của cú đâm. Đó là cái-gì-đó. Anh không thực hiện nó vì nó dường như ‘rất tuyệt’. Anh làm nó vì anh đang tóm lấy đối thủ. Giờ thì anh đã hiểu chưa?”

Ông xem tôi thực hiện phần còn lại của kata, kata này sớm hơn năm phút tôi nghĩ tôi biết lạnh kết thúc sớm năm phút và tôi biết mình lạnh người. Tôi đã học nó lần đầu tiên trong ngày đó. Tôi học mình đang làm gì, nó liên quan như thế nào, hiệu quả thực hiện ra sao, và tại sao lại như thế. Tôi đi bước đầu tiên trên đường trở thành bậc thầy của kata đó.

Sau này, ảnh hưởng bài học cuộc đời mà sensei đã dạy tôi, tôi bắt đầu nhận ra tầm quan trọng của các nhân tố ẩn trong mọi thứ chúng ta làm. Nhiều năm sau,

tôi đã cố gắng truyền đạt sự nhận thức này đến các hội viên và giám đốc của BNI.

Trở thành bậc thầy của những yếu tố ẩn là sự sống trong nghệ thuật kết nối. Mỗi hành động mà chúng tôi đào tạo những hội viên mạng lưới BNI để thể hiện những nhân tố ẩn mà chắc chắn phải được thực hành và được hiểu rộng rãi để trở thành bậc thầy. Điều này cũng đúng trong việc điều hành tổ chức; chìa khóa thành công là sự hiểu biết mọi thứ bạn làm – cái gì, khi nào, ở đâu, như thế nào, và tại sao bạn làm điều đó

# Chương 8. Khách giả mới

1995 – 2000 (tiếp theo), 2001 – 2003

Giữa những năm 1990 và 1995, tôi đã nghĩ rất nhiều làm thế nào tôi có thể dành nhiều thời gian củng cố công việc kinh doanh và ít thời gian tiếp tục công việc. Những gì hiệu quả nhất mà tôi có thể làm để giúp BNI đạt được tiềm năng tối đa? Tôi không còn đến thăm từng chapter nữa. Tôi có rất nhiều Ngày Khách Mời và tham dự các cuộc họp chapter, nhưng với tôi dường như nó tốn thời gian và năng lượng kinh khủng có thể sử dụng hiệu quả hơn thế. Tôi muốn làm điều gì đó mà kết quả có thể lớn hơn, toàn diện hơn, và những lợi ích lâu dài hơn cho BNI.

Qua nhiều năm, tôi đọc rất nhiều sách và báo chí hằng ngày về marketing, bao gồm hầu hết những nghiên cứu được thực hiện bằng marketing truyền miệng. Tôi biết đây là hình thức của marketing, mặc dù là một trong những hình thức cũ nhất và hiệu quả nhất, đã trở nên lỗi thời một cách tệ hại trong cả lĩnh vực xuất bản và ở các trường kinh doanh.

Tôi tìm thấy một nhà xuất bản ở Austin, Texas, xuất bản những sách chất lượng cao – rất nhiều tập được biên tập cẩn thận, thiết kế đẹp, được quảng cáo và phân phối rất tốt. Năm 1994, nhà sáng lập Bard Press là Ray Bard, một biên tập viên tự do Jeff Morris, và tôi bắt đầu hợp tác lâu dài để xuất bản ra nhiều cuốn sách ấn tượng và được nằm trong danh sách bestseller ở cả tờ New York Times và Wall Street Journal.

Điều này cũng chuyển BNI từ một kết nối toàn cầu của hàng trăm chapter sang một trang web toàn cầu với hàng ngàn nhóm trao những lời giới thiệu kinh doanh trị giá hàng tỷ đô la.

## IN SÁCH

Nỗ lực đầu tiên của chúng tôi là *The World's Best Known Marketing Secret* (tạm dịch: Bí mật Marketing nổi tiếng nhất thế giới). Quyển sách này dựa trên nghiên cứu của tôi hiệu quả của marketing truyền miệng là quảng cáo tầm trung và kinh nghiệm của tôi về những tổ chức kết nối kinh doanh khác nhau. Mặc dù đây không phải là quyển sách về BNI, nó là quyển sách mà tôi đưa ra toàn bộ triết lý và nhân tố căn bản đằng sau BNI. Với các mục tiêu khác, nó vừa hướng dẫn và truyền cảm hứng cho hội viên BNI để trở thành hội viên kết nối kinh doanh tốt hơn.

*The World's Best Known Marketing Secret* được xuất bản vào cuối năm 1994, nhưng dư âm của nó, vừa lớn và nhỏ, bắt đầu được cảm thấy vào đầu năm 1995. Như tôi đã hy vọng, một trong những điều xảy ra là mọi người bắt đầu thấy nó trên kệ, mua nó, đem về nhà và đọc nó – sau đó, có thể, gia nhập BNI và tạo ra sự khác biệt.

Điều này đã xảy ra trong trường hợp của Art Radtke. Art đã lướt thấy cuốn sách của tôi trong một cửa hiệu ở New England và nghĩ, mình nên mua nó, sau đó đổi ý và rời đi. Nó dẫn vạt anh ta cả tuần lễ. Cuối cùng, anh ta quay lại cửa hiệu và mua nó.

Quyển sách đã thay đổi suy nghĩ của anh ấy. Anh ấy nghĩ, mình nên gia nhập BNI. Anh ta tìm thấy số điện thoại của BNI phía sau, gọi cho chúng tôi và muốn được nói chuyện với tôi. Anh ta nói, “Tôi vừa đọc quyển sách của ông. Tôi muốn gia nhập chapter ở Cape Cod.”

“Chúng tôi không có chapter nào ở Cape Cod,” tôi nói với anh ta. “Chúng tôi phải thành lập một vùng mới. Anh biết có ai ở đó có hứng thú trở thành giám đốc không?”

“Vâng, có tôi.”

Sau đó chúng tôi nói về việc này và Art quyết định bắt đầu những chapter mới ở Cape Cod, Massachusetts. Sau đó anh ấy bán chapter ở Cape Cod và mở một vùng khác ở Washington, DC và Virginia. Qua nhiều năm ở BNI, anh ấy trở thành một trong những giám đốc thành công và sáng tạo nhất của chúng tôi – tất cả vì anh ta đã thấy quyển sách đầu tiên của tôi trong hiệu sách.

## **TIA CHỚP CỦA SỰ QUẢNG CÁO**

Một sự thay đổi lớn khác mà việc xuất *The World's Best Known Marketing Secret* đã tạo ra là nó mở một cánh cửa khổng lồ cho BNI bước vào trường đấu công khai. Quyển sách này và những quyển sau đó cho chúng tôi xuất hiện và nói về tổ chức của chúng tôi – miễn phí.

Nếu bạn đã từng điều hành doanh nghiệp, bạn biết rằng việc xuất hiện công khai khó đến mức nào. Truyền thông không muốn phỏng vấn bạn khi chỉ muốn nói về doanh nghiệp của bạn. Họ sẽ, tuy nhiên, phỏng vấn bất cứ tên ngốc nào với quyển sách. Nếu đó là quyển sách hay, bạn sẽ có rất nhiều cuộc phỏng vấn.

Tôi đã thực hiện khoảng một nghìn cuộc phỏng vấn ở nhiều nơi trên tivi, đài phát thanh, báo và tạp chí để thảo luận về một hay nhiều quyển sách khác của tôi – và, hầu như luôn luôn, về BNI.

Tất nhiên, họ vẫn không muốn nói về công ty của bạn. Điều này có nghĩa là cho bạn quảng cáo miễn phí. Nhưng điều này sẽ thường xuyên xảy ra: Họ mời bạn nói về quyển sách của bạn. Có khi người phỏng vấn sẽ hỏi kiểu như, “Điều gì khiến ông viết quyển sách này?” và bạn trả lời, “À, tôi điều hành một trong tổ chức kết nối kinh doanh lớn nhất thế giới. Nó được gọi là BNI.”

Người phỏng vấn hỏi, “Thật à? Tuyệt. Nói cho tôi biết thêm về BNI đi.” Tôi có rất nhiều, rất nhiều cuộc phỏng vấn mà trong đó tôi mất năm phút để nói về quyển sách của mình và hai mươi lăm phút tiếp theo trả lời những câu hỏi của người phỏng vấn về BNI.

Một nhà sản xuất chương trình đã đem tới cho BNI rất nhiều sự quảng cáo là Jim Blasingame, “Ủng hộ doanh nghiệp nhỏ”, chương trình radio có chức năng phỏng vấn với những doanh nhân và chủ doanh nghiệp nhỏ. Jim phỏng vấn tôi nhiều lần, thường thì khi tôi xuất bản một quyển sách mới.

Cuộc phỏng vấn đáng nhớ nhất tôi từng thực hiện là phỏng vấn trực tiếp đầu tiên của tôi – gần như là cuộc phỏng vấn cuối cùng của tôi.

Đầu năm 1995, *The World's Best Known Marketing Secret* có mặt trên cả kệ sách ở các vùng khác nhau, một đài truyền hình cáp đã mời tôi nói về nó tại Sở Giao dịch ở Fairfield, Connecticut, kế bên New York.

Người phỏng vấn gọi tôi trước chương trình và nói, “Chúng tôi muốn ông làm hiệu ứng về thị giác.”

Tôi nghĩ, Đây là kết nối kinh doanh, chứ không phải thuần hóa sư tử. Tôi có thể làm gì về thị giác đó? Chạy lên xuống lối đi để phát danh thiếp à?

Cho nên tôi đặt một “hộp dụng cụ” với “những dụng cụ kết nối kinh doanh” vào trong – huy hiệu, thẻ, và tương tự. Có vẻ hơi ngốc nhưng đó là hình ảnh.

Dường như vẫn chưa đủ. Nên khi Lance Mead, Giám đốc Điều hành New York, chở tôi đến chương trình, tôi nảy ra một ý tưởng. “Lance,” tôi nói, “anh nghĩ sao về mẹo ảo thuật?” Tôi là ảo thuật gia nghiệp dư, và tôi nghĩ ra mẹo là mình sẽ giấu đèn giấy trong tay. Tôi vẫy tay, một ánh sáng nhỏ lóe ra từ đó. Tôi có bộ đồ nghề ảo thuật.

“Tôi sẽ làm thế này. Ở cuối buổi phỏng vấn, người phỏng vấn cầm sách của tôi, và tôi nói với cô ấy, ‘Cẩn thận! Nóng đấy!’ và tôi cầm nó cho cô ấy, và trời đất! Lửa bắn lên nó.”

“Ồ, được đấy!” Lance nói

Một lát sau, tôi đang ngồi trong phòng xanh studio. Đây là một trung tâm

truyền hình cáp rất lớn, và chương trình lớn, khoảng chín mươi phút cho mỗi show với hơn mười khách mời. Tôi ngồi đó với Lance và nhiều người khác, xem chương trình qua một máy chiếu, chờ được gọi, khi một người mặc như Ấn Độ đi qua. Sau đó một người khác ăn mặc như cảnh sát. Và một người khác nữa, mặc như cao bồi.

Ai đó trêu, “Trời, giống Village People !”

Sau đó tôi nghe người bình luận vang lên, “Kế tiếp ở Sở Giao dịch Fairfield, Village People! Và Tiến sĩ Ivan Misner nói về kết nối kinh doanh.”

Tôi hoảng loạn. “Lance,” tôi nói, “Tôi đi chết đây!”

Tôi nghĩ, Tốt hơn là phải làm cho tốt. Tạo ra ngọn lửa lớn hơn. Tôi nhét thêm nhiều đèn giấy vào tay áo.

Village People bắt đầu. Tôi đã xem họ trên máy chiếu. Họ rất tuyệt! Họ rất vui vẻ! Họ quá kích động! Họ hát “Y-M-C-A”, tạo thành ký tự từ cơ thể họ, tất nhiên. Khán giả gầm lên, la hét, nhảy lên nhảy xuống.

Tôi nghĩ, nếu mình làm sau cái này, tốt hơn hết là mình nên dùng nhiều đèn giấy hơn nữa.

Village People làm cho khán giả nhảy và la hét thêm nữa. Chương trình kéo dài hơn dự kiến. Tôi biết cuộc phỏng vấn của mình sẽ cập rập. Kế tiếp là đến lượt tôi. Tôi đổ mồ hôi lạnh.

Người sản xuất đến và nói, “Sẵn sàng nhé, chúng tôi cần ông phải nhanh lên và đến lượt ông.”

“Được thôi,” tôi nói. Tôi lấy một nhúm đèn giấy và theo anh ta vào phòng.

Khi Village People rời khỏi sân khấu đến một hoan nghênh nhiệt liệt, tôi ngồi trên cái ghế trước các máy quay, nửa đối diện với một người nam và nữ dẫn chương trình. Tôi đang cầm một quyển sách của mình. Tôi nói với người nữ dẫn chương trình, ngồi ngay bên phải tôi, “Nghe này, khi chúng ta kết thúc cuộc phỏng vấn, cô có thể cầm nó không? Sau đó tôi sẽ nói – “

Vào lúc đó, vị giám đốc, có thể đã nghe chúng tôi qua tai nghe, bước qua chúng tôi và nói, “Không, không, không, tôi không muốn cô ấy cầm quyển sách lên. Chúng tôi có bản kỹ thuật số, và chúng tôi sẽ chiếu nó trong một cảnh quay khác.”

Xong rồi vị giám đốc rời đi, người nữ dẫn chương trình quay sang tôi và nói, “Ông biết đấy, tôi là chủ. Tôi sẽ quyết định. Ông muốn tôi làm gì?” Tôi bắt đầu



giải thích cái mẹo.

Vị giám đốc quay trở lại ngay lập tức, “Tôi nói ông, tôi không muốn cô ấy cầm quyển sách lên! Được rồi, chúng ta đang bắt đầu trong 5 giây, 4, 3 – “

Người dẫn chương trình thì thầm với tôi, “Cứ để thế và làm đi. Tôi sẽ theo kịp.”

Và chúng tôi thực hiện cuộc phỏng vấn. Tôi nghĩ đó là một cuộc phỏng vấn què quặt, đặc biệt kết thúc sau Village People, nhưng tôi biết chúng tôi sẽ có một cái kết hoành tráng.

Sau khi chúng tôi hoàn thành, cô ấy, đứng ngay trước mặt, “Tôi có một bản của cuốn sách của Tiến sỹ Misner.”

Cô ấy cầm nó lên. Giám đốc quắc mắt.

Tôi nói, “Cẩn thận! Nó nóng đấy!” Tôi bắt lấy nó, lấy quyển sách từ cô ấy, và mở nó ra. Và TRỜI ĐẤT! một ngọn lửa bắn ra. Một ngọn lửa lớn. Một ngọn lửa thật sự lớn. Một ngọn lửa lớn hơn tôi trông đợi. Quyển sách bắt cháy.

Người dẫn chương trình hét lên, “EEEEEEAAAHH!” và nhảy lên đùi bạn dẫn chương trình, vẫy tay và kêu la. Giám đốc ôm đầu và hét “Cắt! Chạy quảng cáo!” Người quay phim đi ra từ phía sau máy quay của họ. Tôi hoàn toàn mệt mỏi về cuốn sách, cố gắng kéo nó ra khỏi ngọn lửa. Khán giả cười lớn một cách kích động.

Hiển nhiên tôi tạo được tiếng vang lớn.

Người dẫn chương trình, vẫn ngồi trên đùi bạn dẫn chương trình, và nói, “Cám ơn Chúa tôi đã không thề trên truyền hình trực tiếp!”

Người bạn dẫn chương trình của cô ngó ra ngoài máy quay, búng tay, và nói “Wardrobe! Lấy cái quần mới cho cô ấy, làm ơn!”

Tôi nhìn qua Lance. Lance nói, “Chúng ta nên đi ngay.”

Sau đó, chúng tôi lên xe của Lance và tăng tốc, anh ấy quay sang tôi và nói, “Bây giờ, đó chính là về thị giác!”

Tôi có thể được xem là chuyên gia trong hầu hết lĩnh vực kết nối, nhưng ở Connecticut, tôi sợ rằng họ nghĩ tôi là kẻ đốt nhà.

## **CHẠM ĐẾN DANH SÁCH BESTSELLER**

Với một quyển sách được bán tốt và gia tăng sự chú ý của giới truyền thông đến chúng tôi, tôi quyết định xuất bản mỗi năm hoặc hai năm một quyển sách

mới. Sự hợp tác khác tiếp theo với Bard Press, năm 1996, *Seven Second Marketing*, một quyển sách nhỏ hơn tập trung vào nghệ thuật bộ móc trí nhớ hoặc bắt lấy cụm từ gắn chặt vào trí nhớ của khách hàng (hay đối tác). Chúng tôi xuất bản nó bởi vì rất nhiều người đọc *World's Best Known* rất thích chương về bộ móc trí nhớ và viết mail cho tôi và gửi tôi danh thiếp của họ được viết nguệch ngoạc phía sau. Tôi giữ hàng trăm tấm danh thiếp của họ, rất nhiều nên dường như điều này rất có lý để đưa vào sách.

Tuy nhiên, xuất bản *Seven Second Marketing* đem lại những hậu quả ngoài ý muốn. Nó cho các hội viên ấn tượng rằng họ nên thực hành bộ móc trí nhớ mỗi tuần. Điều này gần như hoàn toàn phí thời gian tại BNI. Sự tập trung của bạn tại buổi họp hàng tuần phá vỡ công việc của bạn thành những mẫu số chung thấp nhất – điều này, là các khía cạnh khác mà bạn có thể làm cho khách hàng. Bộ móc trí nhớ nên được sử dụng trong những Ngày Khách Mời chứ không phải hàng tuần. Đây là một ví dụ của việc chúng tôi học hỏi như thế nào bằng cách làm việc tại BNI. Chúng tôi gần như không xuất bản *Seven Second Marketing* nữa.

*Business by Referrals* (tạm dịch: Kinh doanh bằng lời giới thiệu), được xuất bản từ năm 1998, bởi vì Robert Davis, một đồng nghiệp của tôi là một chuyên gia kết nối, mang đến cho tôi rất nhiều tài liệu tiếp cận một cách hệ thống nhất để phát triển và kiểm soát những lời giới thiệu. Anh ấy nghĩ ra hàng tá công cụ sáng tạo để tăng cường những kỹ năng kết nối, ví dụ như sự đa dạng của Trao đổi Lợi ích, mà những đối tác kết nối trao đổi thông tin về mục tiêu của họ, những việc đã hoàn thành, những mối quan tâm, những kết nối và kỹ năng. Dựa trên những ý tưởng anh ấy, chúng tôi hình thành tiến trình VCP ba bước để xây dựng những mối quan hệ kết nối thông qua khả năng hiển thị, tin cậy và lợi nhuận. (*Business by Referrals* hiện nay đã hết hàng nhưng được in kèm trong ấn bản lần thứ tư của *The World's Best Known Marketing Secret*, xuất bản năm 2011.)

Tiếp theo là *Master of Networking* (tạm dịch: Bậc thầy của mạng lưới), xuất bản năm 2000 là đỉnh cao khả thi cho series Bậc thầy, phụ thuộc rất nhiều vào việc nó được đón nhận thế nào. Tôi nhờ Tiến sĩ Morgan, Giám đốc quốc Gia ở Canada, giúp tôi biên dịch và biên tập nội dung từ những hội viên BNI và những tác giả nổi tiếng trong nước về nghệ thuật và khoa học của kết nối.

*Master of Networking* được viết để giới thiệu tài năng và kinh nghiệm của các hội viên và lãnh đạo của BNI, cũng như các tác giả mà tên tuổi đã trở thành huyền thoại trong lĩnh vực kết nối.

Chúng ta đặt hy vọng vào quyển sách này rất nhiều. Việc có nhiều tác giả tham gia đã cho chúng tôi đòn bẩy trên toàn cầu; mỗi người có thể góp phần quảng cáo cho quyển sách này và sử dụng truyền thông địa phương để lan tỏa về BNI khắp thế giới. Vào một ngày, được gọi là “Ngày Bạc thầy”, chúng tôi mời các tác giả của mình đến các nhà sách trong và ngoài nước. Mục đích của chúng tôi là biến *Master of Networking* xuất hiện trong danh sách bestseller trong nước. Đội ngũ phía sau kế hoạch xuất bản này một lần nữa là Ray Bard và Jeff Morris, với một hội viên mới, nhà xuất bản Michael Drew.

Khi tôi nghe về kế hoạch này lần đầu tiên, tôi nhớ mình đã nghĩ: Có mục tiêu thì thật tốt. Nhưng nó trở thành điều chắc chắn xảy ra. Đó là nỗ lực quảng cáo không giống bất cứ điều gì mà cộng đồng xuất bản từng thấy, và nó ghi tên chúng tôi vào Kỷ lục Guinness Thế Giới. Trước đây chưa có bao giờ nhóm đồng tác giả ký tặng sách tại rất nhiều nhà sách trong cùng một ngày. Đó là một thành công khổng lồ, và nó đưa *Master of Networking* vào danh sách bestseller của cả *New York Times* và *Wall Street Journal*.

Chúng tôi xuất bản *It's in the Cards* (tạm dịch: Nó nằm trong những tấm thẻ) vào năm 2003 với nhà xuất bản Paradigm. Đồng tác giả của tôi, Dan Georgevich và Candace Bailly, và tôi đã bị những tấm danh thiếp được thiết kế sáng tạo mà chúng tôi thấy giữa giữa các hội viên trong và ngoài nước. Bắt đầu từ ý tưởng rằng danh thiếp là những tài liệu quảng cáo nhỏ nhất, tiện dụng nhất, dễ gây chú ý nhất, dễ thu thập nhất và thường là có hiệu quả chi phí nhất của tất cả doanh nhân, chúng tôi viết ra hướng dẫn để thiết kế, sản xuất, và sử dụng công cụ kết nối linh hoạt này.

Series Bạc thầy tiếp theo xuất bản năm 2004: chính là *Master of Success* (tạm dịch: Những bậc thầy thành công), của Entrepreneur Press. Đây là cuốn sách đầu tiên không chỉ chuyên biệt về kết nối hay marketing truyền miệng – mặc dù trong xã hội thì hai lĩnh vực có liên kết với nhau. Tôi đã lo rằng nó mất tập trung vào BNI, nhưng nghiên cứu độc giả của chúng tôi đã cho thấy quyển sách về thành công, trong cuộc sống lẫn kinh doanh, là một sự thú vị rất lớn không chỉ cho những người đã mua những cuốn sách trước của chúng tôi mà còn những độc giả rộng hơn. *Master of Success* giúp chúng tôi hiển diện với những người chưa bao giờ mua sách về kết nối nhưng có thể sẽ là những hội viên tiềm năng. Dấu ấn của BNI xuất hiện rõ ràng và rộng khắp; như cuốn sách đầu tiên trong loạt sách, hầu hết các tác giả là hội viên hoặc giám đốc của BNI. Chúng tôi đã quảng cáo cho quyển sách này rất thành công với Ngày Bạc Thầy khác và nằm trong danh sách bestseller của *Wall Street Journal*.

*Truth or Declusion?* (tạm dịch: Sự thật hay ảo tưởng?), một sự hợp tác với hai

đối tác của tôi ở Học viện Giới thiệu vào năm 2006, thiết lập và đập tan rất nhiều huyền thoại, bao gồm những chuyện nghe-có-lý và những góc khuất, mà mọi người thường đem thực hành trong kết nối giới thiệu kinh doanh. Nó hạ cánh vào bốn danh sách bestseller – *New York Times*, *Wall Street Journal*, *USA Today*, và Amazon. Quyển sách sau đó, *Master of Sales* (tạm dịch: Những bậc thầy bán hàng), tuyển tập thứ ba trong loạt sách series Những bậc thầy, không chỉ nằm trong danh sách bestseller *New York Times* mà còn chạm đỉnh cao nhất của Amazon năm 2007.

Quyển sách quan trọng của chúng tôi xuất bản năm 2008, *The 29% Solution* (tạm dịch: Giải pháp 29%), bắt đầu bằng việc lật tẩy huyền thoại thành thị của “sáu mức độ xa cách”. Michelle Donovan của Học Viện Tư vấn & Huấn luyện Giới thiệu Cơ hội Kinh doanh và tôi chỉ cho bạn thấy làm thế nào để trở thành một phần của 29% dân số thế giới thật sự có các liên kết toàn cầu – và sau đó mở rộng hiệu quả kết nối kinh doanh của bạn. Năm 2009, chuyên gia mạng lưới David Alexander, cố vấn marketing Brian Hilliard và tôi xuất bản *Networking Like a Pro* (tạm dịch: Kết nối kinh doanh chuyên nghiệp), một nghiên cứu về những huyền thoại, bí ẩn, những hiểu lầm về kết nối giới thiệu cơ hội kinh doanh. Theo sau đó, năm 2012, tôi xuất bản quyển *Business Networking and Sex (not what you think)* (tạm dịch: Kết nối kinh doanh và tình dục (không như bạn nghĩ)), đồng tác giả với Hazel M. Walker và Frank J. De Raffe Jr. Quyển sách này là bảng thống kê có sức đột phá hấp dẫn về khác biệt giữa phụ nữ và đàn ông, cả trong thực tế và nhận thức, khi nó đến từ hành vi kết nối kinh doanh.

Các quyển sách của chúng tôi trở thành một phần quan trọng trong văn hóa của BNI. Chúng giới thiệu những kỹ thuật, yếu tố và triết lý của kết nối giới thiệu đến hàng ngàn hội viên hiện tại và tương lai của BNI, và chúng mang đến cho họ sự chú ý của độc giả toàn cầu. Quyển sách mà bạn đang đọc bây giờ đại diện cho những khoảng thời gian đầu mà toàn bộ câu chuyện BNI được viết trên giấy.

Tương tự, đôi khi tôi thấy mình phụ thuộc quá nhiều vào các tài liệu tiếp thị. Trong một năm đầu, chúng tôi quảng cáo BNI chỉ với một tờ giấy – Chương trình Nghị sự BNI, mà tôi đã đánh máy vội vàng trong một máy đánh chữ IBM (sử dụng kiểu gõ Columbus – “tìm ra và khám phá”) và được sao chép hàng nghìn lần. Việc sửa chữa cũng được thực hiện trên tờ giấy trắng và bút bi.

Khi mọi người đòi brochure, tôi nói họ đến buổi họp, bởi vì đây là cách duy nhất cho họ thấy nó thật sự là cái gì. Nếu họ thiếu thông tin, tôi cho họ Chương trình Nghị sự (giấy trắng, mực, và tất cả) và nói họ, “Đây là những thứ diễn ra trong các cuộc họp, nhưng bạn cần phải tự thấy nó.”

Điều này rất quan trọng cho các vị khách tham dự một buổi họp được điều hành tốt và thấy một chương trình hoạt động theo cách mà nó phải có. Không ai đến buổi họp vì brochure và video; họ đến vì bạn nhìn vào mắt anh ấy và nói, “Này, đây là cách tôi có rất nhiều công việc, và tôi nghĩ anh có thể nhận được nhiều công việc như vậy. Nên anh đến buổi họp với tôi nhé?” Không ai gia nhập bởi vì bạn cho cô ấy thứ gì để đọc; cô ấy gia nhập khi cô ấy thấy Chương trình Nghị sự hiệu quả. Không có brochure nào có thể cho cô ấy thấy điều đó. Tôi đã mở hai mươi chapter đầu tiên gần như bằng sự tình cờ, không gì hơn những lời mời cá nhân và một tờ giấy Chương trình Nghị sự được gõ trên một mặt giấy.

Ngày nay, BNI có hàng nghìn trang tài liệu hỗ trợ - Cẩm nang điều hành Giám đốc, Cẩm nang điều hành Nhóm Lãnh đạo, Ban Khách mời và Cẩm nang điều hành Ban Thành viên, Bộ dụng cụ Chapter, băng đĩa CD, những quyển sách tôi viết, và vô số các tài liệu tiếp thị. Chúng tôi có mặt trong hàng chục quyển sách của các chuyên gia marketing và được đánh giá cao trong hàng trăm tờ báo và tạp chí trên toàn cầu. Chúng tôi, không nghi ngờ gì cả, là tổ chức kết nối giới thiệu cơ hội kinh doanh lớn nhất và thành công nhất trên thế giới. Nhưng thậm chí ngày nay, khía cạnh quan trọng nhất của thành công đã đến từ việc điều hành một cuộc họp vĩ đại. Đó là nơi chúng tôi tỏa sáng, và đó là cái bán.

## **NĂM NĂM QUÁ NHANH**

Điều gì đứng sau hiện tượng phát triển của BNI từ 1995-2000? Tôi nghĩ có bốn nhân tố chính.

Đầu tiên, chúng tôi cho BNI một quỹ vững chắc. Chúng tôi có một cấu trúc tổ chức tốt, các lãnh đạo thích hợp, những cẩm nang điều hành được thiết kế để đào tạo và hướng dẫn những thế hệ hội viên và lãnh đạo mới. Triết lý của chúng tôi, Cho Là Nhận, được đan cài hết sức mật thiết trong suốt kết cấu của tổ chức. Những hội viên được truyền cảm hứng để tuyển dụng thêm nhiều hội viên vì triết lý hiệu quả: bạn cho đi càng nhiều, người khác cho bạn càng nhiều.

Thứ hai, chúng tôi bắt đầu nhượng quyền thương mại, và nhượng quyền nghĩa là sở hữu địa phương. Phân quyền hoạt động của chúng tôi nâng cao sự tập trung và hỗ trợ địa phương, vốn rất quan trọng trong kết nối kinh doanh. Mọi người giống như những đối tác trong kinh doanh có thể sở hữu và tự mình mở phần riêng của họ. Và những trách nhiệm tại chỗ lấy đi rất nhiều việc ngoài tầm tay của chúng tôi. Nó giải phóng thời gian của chúng tôi ở trụ sở chính – thời gian chúng tôi có thể dùng để tìm kiếm, phát triển tầm nhìn cho BNI, và thực hiện quyết định chiến lược kích thích sự phát triển.

Thứ ba, chúng tôi vượt ra biên giới và bắt đầu lan tỏa từ các trung tâm mới.

Những quốc gia mới gặt hái được những lợi ích từ sự phát triển trong nước của chúng tôi, và học hỏi. Tỷ lệ phát triển của họ, trong nhiều trường hợp, dễ dàng đánh bật những kỷ lục trước kia của BNI ở Mỹ.

Thứ tư, chúng tôi làm cho mình nổi tiếng hơn bằng cách xuất bản sách, mở ra cánh cửa mới đến thế giới của những cuộc phỏng vấn truyền thông. Sự chú ý công khai mà họ phát triển đã cho chúng tôi tỷ lệ phát triển một cú sút thực sự trong tầm tay. Từ năm 1995 đến 1999 chúng tôi tăng số lượng chapter mới gấp bốn lần số chapter mà chúng tôi có từ năm 1990 đến 1994. Chúng tôi thậm chí còn thêm những quốc gia mới, kết quả trực tiếp của một trong những cuốn sách của mình: Singapore mở vào năm 1998 bởi một doanh nhân, Mervin Yeo, đọc *The World's Best Known Marketing Secret* và đăng ký trở thành Giám đốc Quốc gia.

Năm 2000, chỉ mười lăm năm sau khi chúng tôi mở chapter đầu tiên ở Arcadia, BNI đã mở rộng trên thế giới và nhanh chóng ghi dấu với chapter thứ 2000.

# Chương 9. Một thiên niên kỷ mới

2001-2004

Những năm đầu thế kỷ 21 là thời gian của sự phát triển và chuyển giao tại BNI. Chúng tôi đã cải thiện và tinh chỉnh những chương trình thành công nhất của chúng tôi. Chúng tôi tạo ra những hệ thống mới để hỗ trợ cho sự phát triển của chúng tôi. Thay đổi những sở hữu địa phương được điều hành bởi các Giám đốc Điều hành và Cố vấn Giám đốc – hàng ngàn người – chúng tôi gần như hoàn toàn loại bỏ vị trí Giám đốc Vùng, mà nay chỉ được sử dụng trong rất ít những công ty sở hữu vùng của chúng tôi. Chúng tôi mở các chapter ở sáu trên bảy châu lục (à không, chúng tôi không định mở chapter ở Nam Cực đâu.)

Doanh nghiệp toàn cầu cần nhiều không gian chúng tôi có hiện nay trong văn phòng để chịu đựng những nhỏ gọn ở San Dimas, nên chuyển đi là việc không thể tránh khỏi. Năm 2004, chúng tôi mở trụ sở mới ở một khu liên hợp rất đẹp, hiện đại, có hai tầng ở Upland, không xa hơn căn nhà nhỏ Claremont đã từng là nhà của chúng tôi mười năm trước. Cuối cùng chúng tôi có đủ phòng cho tất cả phòng ban để phát triển ra, đặc biệt là nhà kho-rất-cần-thiết và nhân viên vận chuyển.

Hơn hết, một doanh nghiệp đang phát triển cần những người thông minh, chuyên đáng, và chủ động. BNI có lợi thế có sẵn trong việc tìm và tuyển dụng những người giỏi, bởi vì chúng tôi thực sự làm kết nối kinh doanh tốt hơn hầu hết mọi người – và chúng tôi tuyển dụng bằng sự giới thiệu. Vài người giới thiệu ai đó cho vị trí này, chúng tôi không ngạc nhiên khi thấy rằng những người chúng tôi thuê là những nhân viên xuất sắc, những người đã ở lại với chúng tôi nhiều năm. Chúng tôi chưa bao giờ đăng quảng cáo để lấp một vị trí, và với rất ít doanh thu thấp, chúng tôi thường không có để chỗ nào để lấp vị trí cả.

## SỨC MẠNH CON NGƯỜI

Những người điều hành công việc hàng ngày tại BNI là những người đã làm với chúng tôi thời gian dài và phát triển cùng với tổ chức. Tôi bị vây quanh bởi những người có khả năng và tận tụy để giữ thời khóa biểu rõ ràng và hiệu quả và toàn bộ tổ chức hoạt động tốt như đồng hồ Thụy Sĩ. Tất cả họ là những nhân viên rất giỏi, nhưng tôi cần kể tên những người đã ở BNI hơn năm năm.

Amy Turley-Brown, Giám đốc Điều hành của chúng tôi, là một hội viên chapter đại diện một cửa hiệu làm tóc trước khi cô đến làm tại trụ sở BNI năm

1991. Cô sớm chứng tỏ tầm nhìn tiềm năng của mình. Amy là ví dụ điển hình cho một nhân viên quan tâm đến việc thực hiện mọi thứ hiệu quả. Chúng tôi luôn tưởng thưởng những người có thái độ đó.

Trong một hội nghị được tổ chức thất bại một cách hết sức đau khổ, Amy, lúc đó là Tiếp tân, hỏi rằng tôi có muốn không bao giờ phải giải quyết vấn đề tương tự lần nữa không. Khi tôi trả lời có, cô ấy đảm nhận vị trí và sắp xếp, không tốn thêm bất cứ chi phí nào cho sự sáng suốt đó, hội nghị tốt nhất mà chúng tôi từng tổ chức. Sau khi cô lặp lại điều này trong những năm tiếp theo, tôi đã đề đạt cô ấy xứng đáng, người đầu tiên trong tất cả. Kể từ đó, cô ấy đã tổ chức Hội nghị Giám đốc Quốc gia ở Mỹ và Giám đốc Quốc tế hằng năm.

Giám sát dịch vụ vận chuyển của chúng tôi, Ed Wilson, tổ chức và điều hành những chương trình đào tạo, cố vấn những chương trình khác của chúng tôi. Dưới sự giám sát của Ed, trụ sở hoạt động với hai cơ chế quan trọng. Chế độ tiên phong, chúng tôi thực hiện cập nhật cẩm nang đào tạo điều hành, làm ra các tài liệu quảng cáo, và tương tự. Chế độ phản ứng hay chế độ “phòng cháy”, chúng tôi giải quyết đầu ra của các rắc rối và khủng hoảng nhanh chóng khi chúng vừa đến cửa.

Trish Holland đến làm việc cho chúng tôi với vị trí Tiếp tân và kể từ đó được đề bạt lên Giám sát vận chuyển. Jamie Ball là Trợ lý vận chuyển.

Lonie Misner-Feigerle, nhân viên đầu tiên của BNI, một phần thiết yếu của tổ chức chúng tôi ngay từ khi bắt đầu. Vào những ngày đầu, khi mọi việc vẫn còn có thể, cô ấy gọi cho tất cả hội viên của mỗi chapter mỗi tuần để nhắc họ tham dự các buổi họp. Bây giờ cô ấy là Chuyên viên đánh giá chất lượng và hỗ trợ kỹ thuật, cũng như là Phó Giám đốc Vùng Nam California, một công ty sở hữu vùng nơi tất cả bắt đầu.

Elisabeth Misner, vợ tôi, đã gia nhập BNI từ năm 1986, bây giờ là Quản lý Quỹ BNI-Misner. Tôi khó tưởng tượng BNI ngày nay sẽ thế nào mà không có sự cân bằng, thông minh, và năng lượng sáng tạo mà cô ấy đã đem đến cho tổ chức vào những khoảnh khắc khó khăn..

Bên cạnh việc điều hành bảy đại lý nhượng quyền thương mại từ quê nhà ở Phoenix và làm việc bốn ngày một tuần lại trụ sở Upland với tư cách Giám đốc Quốc gia Mỹ, Norm Domiguex đã là Chánh Văn phòng trụ sở và bây giờ Tổng Giám đốc Điều hành BNI. Norm đã gia nhập BNI từ năm 1987. Anh ấy là một hội viên của BNI ở Phoenix và trở thành Giám đốc Vùng, rồi Giám đốc Điều hành. Sau này, là Giám đốc Khu vực, anh huấn luyện các Giám đốc Điều hành ở bang thứ chín, Khu vực BNI ở phía Nam Rocky Mountain và giúp cố vấn và



quản lý hoạt động của họ. Tôi thật sự chưa thấy ai khác có thể tham gia và thực hiện tốt như Norm đã làm. Sự hiểu biết về kỹ năng quản lý cực kỳ tốt của anh ấy, những kỹ năng về con người, và năng lượng của anh ấy bằng một vài chuyên gia. Anh ấy được giúp đỡ bởi Trợ lý hành chính, Sue Thompson, người giúp anh ấy có mặt ở mọi nơi.

## **CUỘC CÁCH MẠNG LIÊN LẠC**

Tổ chức càng phát triển, việc giữ cho dòng chảy thông tin thông suốt lại càng quan trọng. Nó bao gồm việc theo dõi hội viên, doanh thu, chi phí, và các dữ liệu khác. BNI đang tạo ra một bước tiến mới trong việc khánh thành BNI Connect, hệ thống dữ liệu trực tuyến toàn cầu. Không phải thu thập các báo cáo nhỏ giọt, hàng tuần và hàng tháng, từ toàn cầu, BNI đã có một thống kê thời gian thực đọc từ mỗi chapter và nhượng quyền thương mại. Điều này đơn giản hóa việc kế toán, tạo điều kiện cho các hoạt động của chúng tôi, và giúp chúng tôi tiến về những vấn đề phát triển.

BNI Connect phát triển từ BNINET, được thai nghén và phát triển ở Vương quốc Anh bởi các Giám đốc Quốc gia ở Anh là Martin và Gillian Lawson. Khi chúng tôi thấy nó hiệu quả đến mức nào, chúng tôi đã chọn BNINET trở thành hệ thống dữ liệu chính thức của BNI và để Connie Hinton, Giám đốc Điều hành của chúng tôi ở Seattle và Chủ tịch Ban Công nghệ thông tin của BNI, với nhiệm vụ phát triển nó để sử dụng toàn cầu. Bây giờ, với BNI Connect, chúng tôi có thể duy trì cập nhật cơ sở dữ liệu hội viên, cho phép chúng tôi liên lạc ngay lập tức với tất cả chapter và tất cả hội viên toàn cầu. Mỗi hội viên bây giờ hoàn toàn có một kết nối toàn cầu vượt xa bất cứ hệ thống nào được sử dụng – thêm vào đó là kết nối trực tiếp truyền thống đã làm cho BNI mạnh mẽ và hiệu quả.

## **NHỮNG CHƯƠNG TRÌNH THỬ NGHIỆM**

Trong một tổ chức được thành lập chủ yếu từ những doanh nhân và những người kinh doanh độc lập, các ý tưởng hay có thể đến từ khắp mọi nơi. Đây là một điều tốt để nhớ trong bất cứ cấu trúc nào, nhưng nó đặc biệt đúng trong một công ty như BNI. Bạn không bao giờ biết được những ý tưởng sáng chói tiếp theo lan rộng đến đâu.

Khi bạn điều hành một nhượng quyền thương mại, bạn thể hiện một hành động cân bằng giữa sự cân bằng của một hệ thống được chứng minh và tầm quan trọng của việc tìm kiếm ý tưởng mới. Chúng ta biết từ kinh nghiệm điều gì tốt cho chúng ta, và chúng ta đào tạo một cách sâu sắc để giữ cho toàn bộ hệ thống làm việc hài hòa. Nhưng một ngày bạn nói, “Xem này, đây là một hệ thống, bạn không thể thay đổi bất cứ điều gì trong bất cứ trường hợp nào” – đó là ngày bạn

trở thành số hai.

Tôi cảm nhận rằng cách nuôi dưỡng cả sự cân bằng và sáng tạo là chính thức ủng hộ những chương trình thử nghiệm. Muốn thử điều gì đó mới cho chapter của bạn? Được rồi. Viết cho tôi một yêu cầu, và tôi sẽ ký lên đó. Hãy thử nó trong một thời gian. Nếu chúng ta không nghĩ nó hiệu quả vào cuối khoảng thời gian nhất định, bạn sẽ ngừng nó. Nếu nó hiệu quả, chúng ta có thể sử dụng trên toàn cầu.

Chúng tôi có rất nhiều ví dụ về các thí nghiệm thành công. Điều phối viên Giáo dục là một ví dụ. Thử nghiệm này được một số người đề xuất, nhưng chính Norm Dominguez là người thực hiện.

Huấn luyện và đào tạo luôn quan trọng đối với BNI, cho đến nay chúng tôi có một thư viện lớn với nội dung đáng kể, nhưng nó không phải là toàn bộ tài liệu chi tiết để đào tạo về kết nối. Nguồn tài liệu chính đầu tiên của chúng tôi là những quyển sách của tôi, và sau vài năm chúng tôi để chúng vào một bộ sưu tập của những vật liệu khác, bao gồm những bài báo của tôi ở Entrepreneur.com, những quyển sách của các nhượng quyền thương mại, sách của những tác giả như Bob Burg và Susan RoAne. Chúng tôi gợi ý mọi người đọc những tài liệu này, nhưng chúng tôi không có bất cứ cách nào chắc chắn những thông tin này sẽ đến với các chapter.

Ý tưởng của Norm là chỉ định một Điều phối viên Giáo dục ở mỗi chapter để nói ngắn gọn về kết nối tại mỗi buổi họp và gợi ý những quyển sách và những bài báo để đọc. Rất ít chapter trên toàn quốc sẵn sàng thử điều này, nên tôi nói Norm hãy tiếp tục và thực hiện ở Phoenix như một chương trình thử nghiệm.

Norm bắt đầu gợi ý rằng chúng tôi nên để cho nó trở thành một phần của Chương trình Nghị sự. Tôi phản đối. Tôi không muốn thay đổi Chương trình Nghị sự. “Anh thêm chỗ này vài phút và chỗ kia vài phút,” tôi nói với anh ấy, “và buổi họp sẽ kéo nhanh cả ngày.”

“Ông thật sự nên thử nó ở những vùng khác,” anh ấy nói.

“Nó thật sự có ích.”

Cuối cùng tôi nhượng bộ. “Được rồi, nếu anh thích nó đến vậy, chúng ta cho nó chạy thử nghiệm.” Chúng tôi đem nó đến một buổi họp của Hội đồng Nhà sáng lập; một số giám đốc khác đồng ý thử nó. Những người thử nó thì rất thích. “Chúng ta nên áp dụng nó ở mọi nơi,” họ nói.

Đó là cách mà Điều phối viên Giáo dục ra đời. Chúng tôi đã thử nó trong một

thử nghiệm được kiểm soát, và nó đã rất hiệu quả nên chúng tôi chuyển nó thành nền tảng thực hành xuyên suốt BNI.

Chương trình Hội viên Thành công là một ví dụ khác. Khoảng giữa – cuối thập niên 90, trong khi chúng tôi đang hoàn tất chương trình Điều phối viên Giáo dục, chúng tôi nói với nhau rằng cần tổ chức nhiều buổi đào tạo cho những hội viên mới bên ngoài những cuộc họp thường niên. John Meyer, Giám đốc Điều hành ở Ohio, bắt đầu tổ chức một chương trình một-giờ định hướng mà anh ta gọi là Hội viên của Ngày thứ Hai. Những giám đốc khác bắt đầu chương trình tương tự: Steve Lawson và Don Morgan ở Canada, Martin và Gilian Lawson ở Anh. Đây là một thành công và chương trình lan nhanh như đám cháy rừng. Kết quả là có nhiều hội viên hiệu quả hơn – mọi người giỏi hơn trong việc marketing doanh nghiệp của họ và mang đến những giới thiệu cơ hội kinh doanh ngay từ buổi họp đầu tiên. Những chapter tổ chức Hội viên mới của Ngày thứ Hai có số lượng hội viên mới và duy trì cao hơn nơi khác.

Thử nghiệm thành công này dẫn tới Chương trình Hội viên thành công (viết tắt là MSP – ND), một khóa đào tạo từ 2-3 tiếng mà hiện nay đòi hỏi mỗi hội viên BNI tham gia trong vài tuần. Chúng tôi quyết định không gọi nó là Định hướng Hội viên mới, bởi vì nó được thiết kế như khóa học bồi dưỡng. Bây giờ chúng tôi khuyến khích tất cả hội viên tham gia MSP vài tuần trong năm.

MSP đưa ra quỹ độc lập cho thành công của chapter. Làm thế nào để bạn tập trung lại và thuyết trình một thương mại sáu-mười-giây? Làm thế nào để chuẩn bị cho bài thuyết trình mười-phút của bạn? Tại sao Một đối Một rất quan trọng, và bạn thực hiện nó như thế nào? Kích thích Buổi họp là gì, và nó diễn ra như thế nào? Quỹ BNI-Misner là gì? Nội dung rất đa ở các vùng, và chúng tôi không thể đảm nhận tất cả những điều này trong từng buổi học hai-hoặc-ba-tiếng, nên chúng tôi nói các giám đốc phụ trách điều gì quan trọng nhất trong vùng của họ.

Chương trình này là một ví dụ khác để chúng tôi khác xa những đối thủ cạnh tranh của mình. Không có tổ chức kết nối kinh doanh nào yêu cầu các hội viên của nó trải qua những phương thức định hướng kiểu này, đến những mục tiêu, và triết lý của tổ chức, và đào tạo hội viên đảm nhận nó. Chúng tôi không chỉ yêu cầu, chúng tôi thực hiện miễn phí – bao gồm những quyền được hưởng (trừ chi phí cho các bữa ăn và phòng ốc, nếu cần thiết) – bởi vì chúng tôi biết nó có lợi cho từng hội viên và làm cho BNI mạnh mẽ hơn.

Những thử nghiệm hoạt động tốt hơn rất nhiều những gì tôi mong đợi. Một trong những ví dụ đó là Chương trình Tư vấn Giám đốc của chúng tôi. Khi Elisabeth đề xuất nó với tôi là năm 1996, tôi đã không tin. Tôi đã thấy rất nhiều

chương trình tư vấn bắt đầu với hy vọng sáng chói và chỉ phát triển rầm rộ từ một đến hai năm. Tôi thậm chí không nghĩ đến cách giải quyết của Elisabeth và những kỹ năng có thể vượt qua những tỷ lệ chống lại nó. Nhưng tôi rất vui khi nói rằng mình đã sai. Từ năm cặp tư vấn trong năm đầu, chương trình được tổ chức và điều hành rất tốt này đã phát triển mạnh đến nỗi khoảng 90 phần trăm các giám đốc mới nhận được một số hình thức tư vấn từ những giám đốc có kinh nghiệm hơn. Nó diễn ra rất nhiều trong những hội nghị mùa xuân và mùa thu và được tạo điều kiện bằng cách sử dụng Một-đối-Một – như tôi đã từng nhắc, một ý tưởng khác của Elisabeth.

## **CHỨNG NHẬN HỘI VIÊN KẾT NỐI VÀ HỌC VIỆN TƯ VẤN VÀ HUẤN LUYỆN GIỚI THIỆU CƠ HỘI KINH DOANH**

Huấn luyện là một nhân tố quan trọng trong thành công của BNI, chúng tôi ngay lập tức tìm kiếm những cách thức đổi mới và cải thiện cấu trúc đào tạo của chúng tôi. Cuối thập niên 90, tôi nhận ra các học viên BNI cần những gói tài liệu để học những yếu tố chính và những kỹ năng của kết nối kinh doanh chuyên nghiệp chất lượng và marketing truyền miệng. Tôi đã tạo ra và tích lũy loại tài liệu qua nhiều năm, bao gồm The World's Best Known Marketing Secret và những quyển sách khác mà tôi viết. Từ đó, Steve Lawson, Giám đốc Điều hành ở Canada, và tôi tập trung chúng lại cho phiên bản đầu tiên của chương trình đào tạo mà tôi gọi là Chứng nhận Hội viên Kết nối Kinh doanh.

Tôi đã bắt đầu nghĩ kiểu đào tạo này sẽ giúp hội viên BNI phát triển hơn cũng như cách tốt nhất để giới thiệu chương trình BNI đối với những phi hội viên. Một ngày, Art Radtke, một Giám đốc Điều hành BNI ở Virginia, đến nói với tôi ý tưởng anh ấy đã tạo ra một chương trình đào tạo kết nối kinh doanh và marketing truyền miệng cho các tập đoàn và mọi người trên khắp thế giới. Tôi rất thích ý tưởng đó, nên Art và tôi trở thành đối tác cho một công ty mới, mà chúng tôi đặt tên là Học Viện Tư vấn & Huấn luyện Giới thiệu Cơ hội Kinh doanh. Khi Art rời chương trình này vài năm sau đó, chúng tôi đã mời Mike Macedonio, một Giám đốc Điều hành BNI, trở thành đối tác. Ngày nay, Mike Macedonio, Dawn Lyons, và Eddie Esposito là những đối tác năng động để Học Viện Tư vấn & Huấn luyện Giới thiệu Cơ hội Kinh doanh có mặt trên toàn cầu và lan tỏa khắp từ ngữ về kết nối kinh doanh, BNI và đào tạo giới thiệu cơ hội kinh doanh.

Chương trình Hội viên Kết nối là chương trình giảng dạy được tùy chỉnh với các mẹo, công cụ, và kỹ thuật giúp hội viên BNI – và bất cứ ai, liên quan – trở thành hội viên kết nối kinh doanh hiệu quả và hữu ích hơn. Được chặt lọc và mở rộng, nó được quản lý bởi Học Viện Tư vấn & Huấn luyện Giới thiệu Cơ hội Kinh doanh với chuỗi hội thảo tương tác, mười hai buổi, bao gồm toàn diện từng

khía cạnh của một giới thiệu cơ hội kinh doanh dựa trên hệ thống marketing (Certified-networker.com).

Tại sao chúng tôi không để cho Học Viện Tư vấn & Huấn luyện Giới thiệu Cơ hội Kinh doanh trở thành một phần của BNI? Chúng tôi quay đi với ý tưởng này để tránh sự nhầm lẫn về những doanh nghiệp trong BNI. Mặc dù đào tạo là một phần quan trọng trong hoạt động BNI, BNI không phải là một công ty đào tạo – nó là tổ chức kết nối kinh doanh, và nó phải tập trung vào mục đích đó. Học Viện Tư vấn & Huấn luyện Giới thiệu Cơ hội Kinh doanh là công ty đào tạo mọi người liên kết với nhau như thế nào; BNI là nơi để sự đào tạo này có hiệu quả. Đây là điểm quan trọng để lưu ý, tuy nhiên, rằng Học Viện Tư vấn & Huấn luyện Giới thiệu Cơ hội Kinh doanh có một liên minh chiến lược chặt chẽ với BNI và chúng tôi biết rằng nó sẽ luôn luôn giới thiệu cho BNI.

### **ĐỘNG LỰC CỦA HỘI VIÊN**

Khi một chapter mới được thành lập, nó thường phát triển nhanh chóng thành một nhóm chủ chốt tuyển dụng bạn bè và người quen. Tuy nhiên một khi nguồn liên lạc đã được sử dụng hết, sự phát triển thường chậm lại. Đó là hiện tượng chung với tất cả các tổ chức. Với BNI, để cho các chapter tiếp tục phát triển là rất quan trọng, nhiều doanh nghiệp và ngành nghề càng tốt, bởi vì số lượng giới thiệu cơ hội kinh doanh tăng nhanh so với số lượng hội viên mới.

Thời kỳ đầu lịch sử BNI, một số hội viên nhóm Lãnh Đạo của vài chapter đến gặp tôi và nói họ cần giúp đỡ. “Trụ sở chính sẽ làm gì để giúp chúng tôi xây dựng hội viên? Chúng tôi cần vài kiểu động lực thúc đẩy các thành viên, vài điều gì đó đặc biệt có thể động viên các hội viên mang đến hội viên mới.”

Tôi đồng ý. Chúng tôi thử. Chúng tôi hỏi các hội viên nghĩ gì để động viên họ ra ngoài và gặp gỡ các hội viên mới. Miễn phí lệ phí, họ nói. Dem năm người đến, bạn sẽ được miễn phí lệ phí trong sáu tháng hoặc điều gì đó tương tự.

Đây là một thất bại đau khổ. Chúng tôi có được một ít hội viên mới, nhưng chúng tôi học được rằng tiền không phải là động lực chúng tôi trông đợi, đặc biệt là đồng tiền tiêu cực – tiền mà họ không tiêu nhưng cũng không bao giờ thấy. Bằng cách nào đó không đăng ký với sự khuyến khích.

Chúng tôi thử vài cách khác, nhưng ý tưởng chạm trúng hồng tâm là du lịch. Nếu bạn và chi hội của bạn mang đến số lượng hội viên mới ấn tượng, phần thưởng của các bạn có thể là chuyến du lịch đến Las Vegas hay Mexico hay vài điểm kỳ lạ khác. Nó giống như một cuộc xổ số khổng lồ. Không phải ai cũng thắng, nhưng những nhà tuyển dụng hàng đầu có khả năng thắng chuyến đi.

Phần thưởng tiềm năng rất thú vị nên người ta háo hức tuyển dụng nhiều hội viên mới với hàng chục và hàng trăm người.

Ngày nay, bị thúc đẩy bởi viễn cảnh của chuyển du lịch và phiêu lưu, các động lực của hội viên đã vươn tới mức huyền thoại. Những nhà tuyển dụng vô địch của chúng tôi, Giám đốc Điều hành Dan và Penny Georgevich, đã chuyển động lực hội viên thành bộ môn khoa học. Họ có những hội viên hào hứng mang đến những khách mời và sự công nhận xa hoa với những người chiến thắng. Một lần những chapter của họ ở Michigan kết nạp một nghìn hội viên mới trong một buổi Hội viên Hoàn Tráng. Nay, toàn bộ các vùng BNI mà cũng thậm chí còn không có một nghìn hội viên!

# Chương 10. Những điều hội viên nên biết

Chúng tôi giữ gìn văn hóa của BNI mạnh mẽ bằng cách đào tạo và tái đào tạo hội viên và lãnh đạo liên tục. Trong những khóa đào tạo đó, chúng tôi nhấn mạnh vào những truyền thống của BNI, bởi vì truyền thống giúp làm nên cái gọi là công ty. Những truyền thống nói cho chúng tôi biết mình là ai trong tổ chức.

Điều này cũng quan trọng cho mỗi tổ chức xác định mục đích của nó một cách rõ ràng và súc tích, trao đổi với các hội viên của mình và thế giới tổ chức này là gì. Đây là tuyên bố nhiệm vụ của BNI:

Nhiệm vụ của BNI là giúp những hội viên phát triển doanh nghiệp của họ thông qua chương trình có tổ chức tốt, tích cực, và “truyền miệng” chuyên nghiệp để có thể giúp họ phát triển những mối quan hệ dài hạn, có ý nghĩa với các doanh nghiệp chuyên nghiệp chất lượng.

Tất cả những truyền thống của BNI được “đo ni đóng giày” kỹ càng để hỗ trợ cho nhiệm vụ này. Tất cả là sự thể hiện và cách thực hiện những yếu tố cơ bản của chúng tôi.

Tôi luôn tin rằng bất cứ mục tiêu nào đáng theo đuổi phải được công nhận qua một nỗ lực chính yếu - mà doanh nghiệp không có những tiêu chuẩn đạo đức, và thiết thực thì phải nhận thất bại cuối cùng. Tôi đã được chứng minh rất nhiều lần bằng những hành động và thái độ của những hội viên BNI và lãnh đạo chapter. Rất khó để tìm một nhóm người cho đi rất nhiều, có ích, tích cực ở bất cứ cuộc họp mặt nào của những hội viên BNI, dù là trong cuộc họp hàng tuần, Ngày Khách Mời, khóa đào tạo Nhóm Lãnh đạo, hay Hội nghị Giám đốc Quốc tế.

## 1. CHO LÀ NHẬN

Triết lý trung tâm, dẫn đường của BNI luôn luôn là khái niệm đem đến lợi ích cho người khác. Đây là chủ đề đạo đức chung cho tất cả các tôn giáo, mọi nền văn hóa; đối xử với người khác theo cách mà bạn muốn được đối xử. Nếu bạn muốn nhận những cơ hội kinh doanh, hãy làm tốt công việc bạn có thể làm là đem đến những giới thiệu cơ hội kinh doanh cho người khác. Năm 1986, chúng tôi đúc kết triết lý này thành câu: Cho Là Nhận.

Đó là điều tôi luôn nói với mỗi chapter mà tôi kickoff: “Tất cả những gì về BNI chính là Cho Là Nhận. Đây là triết lý của BNI. Nếu bạn muốn có công việc, bạn phải sẵn sàng đem công việc đến cho những doanh nhân khác.”

Sau đó tôi kể cho họ một câu chuyện mà lần đầu tiên tôi nghe từ một trong những Giám đốc Điều hành của mình. Ban đầu chúng tôi gọi nó là “Sex trên những cánh đồng ngô”, nhưng sau đó chúng tôi đổi thành một cái tên đứng đắn hơn, “Vui vẻ trên những cánh đồng ngô”

Các giám đốc và tôi thường kể với mọi người rằng kết nối kinh doanh thiên về gieo trồng hơn là săn bắn. Một lần, khi vị giám đốc đặc biệt này đang giảng giải về chủ đề này, ai đó trong khán giả giơ tay và hỏi, “Ông có thật sự tin vào nó không?”

Vị giám đốc nói, “Tất nhiên. Nó là về những mối quan hệ được gieo trồng.”

“Nên ông đang nói với tôi rằng chúng ta có thể thật sự học được điều gì đó về kết nối kinh doanh từ một người nông dân?”

“Ồ không, không phải theo nghĩa đen. Chúng ta đang nói theo nghĩa bóng. Chúng ta đang nói rằng nó giống như gieo trồng. Tại sao anh lại hỏi vậy?”

“Ồ, vậy để tôi kể cho ông nghe. Tôi đọc một câu chuyện về một người nông dân ở Nebraska đã chiến thắng hội chợ của bang bốn lần chỉ với một hàng bắp của ông ấy. Trước đây chưa bao giờ có ai làm được điều đó, nên một tờ báo gửi người đến phỏng vấn ông ta.

“Phóng viên hỏi, ‘Bí quyết của ông là gì vậy? Có phải ông đã dùng giống bắp đặc biệt?’”

“Người nông dân nói, ‘Tất nhiên. Tôi đã phát triển giống bắp của riêng mình, và đó là một yếu tố rất quan trọng.’”

“‘Ồ, vậy đó là bí quyết của ông’, phóng viên nói. ‘Ông trồng một giống bắp khác hẳn với hàng xóm của mình.’”

“‘Không, tôi cũng cho hàng xóm mà,’ người nông dân nói.

“‘Ông cho hàng xóm nữa à?’, phóng viên hỏi với vẻ không tin được. ‘Tại sao ông lại cho hàng xóm giống bắp thắng giải của ông?’”

“Người nông dân nói, ‘Ồ, anh phải hiểu giống bắp này thụ phấn như thế nào. Nó được thụ phấn từ những cánh đồng kế bên. Nếu những cánh đồng xung quanh anh không có giống bắp chất lượng cao này, cánh đồng của anh cũng không phát triển được giống bắp chất lượng cao như thế. Nhưng nếu cánh đồng của hàng xóm có giống bắp thật sự tốt này, tôi sẽ có giống bắp tuyệt hảo. Và đó là cách tôi chiến thắng ở Hội chợ bang Nebraska trong bốn năm chỉ với một hàng bắp.’”

Tôi thích câu chuyện này bởi vì nó là một ví dụ ẩn dụ xuất sắc cách hoạt động



của tổ chức này. Tại sao lại gia nhập BNI? Bạn có thể giúp những người khác và được giúp trở lại.

Tôi đặc biệt thích có mặt ở đó khi mọi người lần đầu tiên “nhận lấy”. Nó là sự tái xác nhận sức mạnh của triết lý dẫn đường của chúng tôi, không chỉ là yếu tố chính cho tổ chức mà còn ở mức độ cá nhân. Những giám đốc của tôi cũng rất thích nó.

Một giám đốc ở North Dakota nói với tôi khoảng thời gian anh ta đào tạo nhóm sáng lập cách thực hiện một buổi Kickoff. Trong những điều họ thảo luận chính là triết lý Cho Là Nhận –đầu tiên là phải giúp đỡ người khác như thế nào, và thứ hai là công việc mà bạn sẽ nhận lại.

Khi buổi họp kết thúc và mọi người rời đi, vị giám đốc để ý đến một hội viên, một người đàn ông khoảng sáu mươi tuổi đã làm việc rất lâu trong ngành bán hàng tự động. ngài yên lặng, chìm đắm trong suy nghĩ. Giám đốc đến gần ông ấy và hỏi, “Ông có câu hỏi gì không? Mọi thứ ổn chứ?”

“Mọi thứ đều ổn,” người bán hàng nói. “Nhưng tôi có một sự thiếu hiểu.”

“Ồ?”

“Anh biết đấy,” ông ấy nói, “toàn bộ khái niệm của Cho Là Nhận, giúp đỡ doanh nghiệp của người khác rồi họ giúp bạn, nó hao hao giống cắt cái yếm của bạn và đeo tạp dề vào.”

“Ý ông là sao?”

“Tôi đã và đang sống với sự nghiệp của mình, cố gắng tìm cách để chốt bán hàng và nhận lấy điều tôi muốn trong kinh doanh. Tôi nghĩ mình đã bỏ lỡ một điểm. Kết nối kinh doanh thật sự là tìm cách giúp đỡ người khác. Bạn cởi chiếc yếm và đeo tạp dề vào, bạn tìm cách giúp những người khác, và bằng cách giúp người khác, họ sẽ giúp bạn, và sự thật là bạn sẽ làm tốt hơn”

Ông ta nói, “Tôi đã kinh doanh hàng chục năm, và hôm nay tôi học được một điều mới mà tôi sẽ áp dụng nó trong phần còn lại của sự nghiệp của mình.”

Tôi thật sự chấn động khi nghe giám đốc kể như thế. Tôi nghĩ đây là một câu chuyện đáng kinh ngạc, và nó thật sự phù hợp với nhu cầu văn hóa mà chúng ta có thể thấy trong tổ chức của mình.

Nhưng chúng ta đang nói về Sex trên những cánh đồng ngô phải không? Điều gì đã mang tôi đến câu hỏi: Tại sao kết nối kinh doanh nghiêng về trồng trọt hơn là săn bắn?

Marketing, đôi khi, được tiếp cận như cuộc săn bắn khổng lồ. Khách hàng ở ngoài khu rừng; và bạn phải truyền tải những thông điệp marketing tốt nhất và những tài liệu marketing và tìm ra họ, từng người một. Nếu bạn là tay thiện xạ, bạn sẽ thỏa mãn ngay lập tức. Bạn thu hoạch càng nhiều, doanh nghiệp của bạn càng tốt – nhưng đó là công việc vất vả, và bạn không giờ được nghỉ ngơi. Bạn phải ra ngoài mỗi ngày và tìm thêm nhiều cuộc săn lớn.

Xây dựng doanh nghiệp dựa vào kết nối giới thiệu cơ hội kinh doanh giống gieo trồng hơn. Không như săn bắn, bạn không trông mong có được lợi nhuận ngay lập tức. Thay vào đó, bạn trau dồi những mối quan hệ bằng cách trao những lời giới thiệu khác, những lời tư vấn chuyên nghiệp, và các lợi ích khác. Bạn hình thành sự hợp tác cơ hội kinh doanh lâu dài dựa vào lòng tin. Và nếu như bạn kiên định và kiên nhẫn, những nỗ lực của bạn sẽ được trả xứng đáng và bạn sẽ có một vụ mùa bội thu: những cơ hội kinh doanh mà những đối tác kết nối kinh doanh sẽ đem đến cho bạn.

Những câu chuyện mà tôi kể bạn về San Francisco và Montana là những minh họa rất tốt cho nguyên tắc này với quy mô tổ chức. Khi ý tưởng nảy ra trong đầu tôi rằng Bay Area là vùng hợp lý tiếp theo cho BNI, tôi đã nhảy lên máy bay và bay đến đó, trang bị tận răng với các brochure, đi săn những người lạ mà tôi nghĩ mình có thể thuyết phục để bắt đầu và điều hành vùng BNI tiềm năng cao. Nó giống như đi mà hoàn toàn ko biết khu vực săn bắn chỉ là, àh, ở đó có thứ gì đó, phải không?

Nhưng trong khi tôi thấy lo lắng, thì khu vườn sau nhà bắt đầu phát triển và ra trái. Thật sự, nó lan tỏa khắp mọi nơi. Tất cả những gì tôi làm là giúp các giám đốc tôi gieo ý tưởng xuống những mảnh đất mới, cấy ghép những cành phát triển nhanh xuống mảnh đất màu mỡ, và để cho cây trồng phát triển tự nhiên. Như thế, thu hoạch từ những cánh đồng đó sẽ nhiều hơn cái mà tôi có thể xử lý.

## **2. ĐÀO TẠO VÀ HUẤN LUYỆN**

Một trong những truyền thống quan trọng nhất của BNI là sự cam kết của chúng tôi đào tạo và huấn luyện theo một hệ thống dựa trên kinh nghiệm. Truyền thống này là một trong những năng lực quan trọng của BNI

Trong năm đầu của BNI, chúng tôi không có bất cứ điều gì được gọi là đào tạo Nhóm Lãnh đạo. Khi chúng tôi bắt đầu đào tạo trong năm thứ hai, cẩm nang điều hành Nhóm Lãnh đạo chỉ có duy nhất hai trang – Chương trình Nghị sự. Ngày nay, các giám đốc, nhân viên, và tôi thực hiện hơn một trăm nghìn giờ đào tạo cá nhân mỗi năm, được hướng dẫn bằng cẩm nang điều hành dày năm trăm trang. Có rất nhiều khóa đào tạo và rất nhiều chi tiết, nhưng đó là phần tạo nên

sự phát triển và lâu dài của BNI.

Tại sao đào tạo hiệu quả? Nó bảo tồn hệ thống và văn hóa; nó ngăn chúng tôi lặp lại những sai lầm tương tự. Nhiều năm sau khi thành lập các chapter mới, các vùng mới, và các quốc gia mới, chúng tôi đã tạo ra những sai lầm mà bạn có thể nghĩ đến (và rất nhiều sai lầm mà bạn chưa bao giờ nghĩ đến,) và chúng tôi học từ nó. Chúng tôi biết làm sao để tránh những sai lầm, và làm sao điều hành tổ chức một cách đúng đắn. Đào tạo là cách chúng tôi vượt qua các sai lầm cùng sự với khôn ngoan để các nhà lãnh đạo và hội viên tránh vấp phải chúng lần nữa.

Đào tạo các giám đốc, những người sau đó đào tạo Nhóm Lãnh đạo, là đầu mối quan trọng nhất trong chuỗi đào tạo của BNI. Ngày nay, việc đào tạo các giám đốc được hướng dẫn bởi Năm Huấn Luyện Viên Quốc Gia: Margie Cowan ở Colorado, Mike Roberts của New Hampshire, Tim Paulin ở Louisiana, Susan Goodsell ở California, và Sam Schwart ở Virginia.

### **3. GIỮ NIỀM VUI TRONG NHỮNG ĐIỀU CƠ BẢN**

Nếu như bạn không tận hưởng cuộc hành trình, đương nhiên bạn sẽ không thích đích đến. Điều này có vẻ hiển nhiên, nhưng nó không rõ ràng với tôi ngay lập tức. Nhận ra tầm quan trọng của đào tạo ngay từ rất sớm, chúng tôi đã nhấn mạnh sự quan trọng của nó trong nhiều năm và đôi khi đã mất đi phần nào sự quyến rũ ban đầu của BNI – một sự thật là mọi người đều vui vẻ và trông đợi những buổi họp tiếp theo. Năm 1988, đôi khi tôi nhận ra giữ tập trung vào mục tiêu của bạn và vẫn giữ được sự vui vẻ là khả thi.

Có rất nhiều cách khác nhau để giữ cho các buổi họp vui và gắn chặt với cấu trúc. Kích thích Buổi họp là một trong những cách BNI thực hiện điều đó. Chúng tôi có rất nhiều hình thức khác nhau của Kích thích Buổi họp, và các chapter có thể có nhiều cách khác nhau để hoạt náo các buổi họp của họ mà không phải lặp lại chính mình.

Trong một Kích thích Buổi họp linh hoạt, bạn đặt danh thiếp của mình vào giỏ. Chiếc giỏ sẽ được chuyển khắp phòng, và bạn chọn một tấm. Sau đó bạn có bài thuyết trình sáu-mười-giây về chủ nhân tấm danh thiếp bạn chọn? Bạn biết rõ về doanh nghiệp của người khác như thế nào? Bạn kết nối doanh nghiệp của bạn với người bạn chọn tấm thiếp tốt đến mức nào?

Đây cũng là cơ hội để sáng tạo và có nhiều niềm vui. Nhiều người thật sự gây ấn tượng với người khác, sử dụng cùng phong cách nói chuyện và tác phong. Một người phụ nữ rất nhỏ bé chọn danh thiếp của người cao nhất trong chapter. Cô ấy kéo ghế và đứng lên đó để cho anh ấy bài thuyết trình.

Một cú hít lớn nữa mà chúng tôi gọi là “Chương trình Radio BNI”. Chủ tịch chapter đóng vai trò DJ dẫn chương trình radio mà chủ yếu bao gồm là quảng cáo thương mại sáu-mười-giây – và sáu-mười-giây nghĩa là sáu mươi giây. Nếu bài thuyết trình của bạn chỉ có năm mươi giây, bạn có mười giây chết – nếu bạn đứng đó im lặng hoàn toàn thì mọi người sẽ nhìn bạn. Nếu bạn nói dài hơn, bạn sẽ cắt ở ngay câu giữa. Bạn phải hiểu rằng bạn có trách nhiệm trong chính xác sáu mươi giây “phát sóng” nghĩa là cho bạn ưu đãi tuyệt vời để đánh bóng bài thuyết trình của bạn.

Tôi đã thấy những bài thuyết trình “Chương trình radio” thật sự tuyệt vời. Một hội viên, chủ của John’s Auto Body, thực hiện cuộc phỏng vấn “người đàn ông trên phố”. Ông ấy đi khắp phòng với chiếc micro và hỏi các hội viên, “Bạn có thể chia sẻ trải nghiệm của mình với John’s Auto Body không?” Ông ấy nhận được rất nhiều phản hồi thú vị.

Khi họ biết mình phải thể hiện, chắc chắn mọi người phải chuẩn bị. Một số có thể đứng lên và vẫy tay, nhưng rất nhiều người suy nghĩ về những điều họ sẽ nói. Trong một buổi họp sinh động bởi Kích thích Buổi họp, các hội viên học rất nhiều từ những đồng nghiệp trong một giờ hơn là những gì họ có thể học trong những buổi họp kéo dài năm tiếng. Vài Kích thích Buổi họp có vẻ ngu ngốc, nhưng hội viên đều vui vẻ, và quan trọng nhất, họ tập trung vào công việc.

Có sự vui vẻ trong những điều cơ bản có ý nghĩa nhiều hơn là các hội viên giải trí với những bài thuyết trình của mình. Điều này duy trì, theo cách tích cực, tính toàn vẹn của quy trình. Nó có nghĩa là sự giải trình tích cực.

Mỗi tổ chức đều phải duy trì mệnh lệnh và kỷ luật. Tôi thường nói rằng để kiểm soát hành vi của một tổ chức được thành lập dựa trên toàn bộ những doanh nhân độc lập giống như chặn mèo. Nó cần rất nhiều kiên nhẫn và can đảm để giữ mọi thứ hoạt động đúng hướng, nhưng nó không thể liên quan đến kỷ luật vì những lợi ích của riêng nó.

Cách mà BNI xử lý rắc rối từ điện thoại di động- và tất cả mọi người biết ý tôi là gì – là điều minh họa rất tốt của việc mệnh lệnh và sự đoan trang có thể được duy trì bầu không khí giải trình tích cực.

Vài năm trước, tôi đang nói chuyện tại một cuộc họp mặt rất đông hội viên tại một sự kiện rất lớn của BNI do Giám đốc Điều hành Dan Georgevich ở Michigan chủ trì. Giữa bài nói chuyện, điện thoại ai đó bắt đầu vang lên. Bất ngờ, bốn trăm người hát theo bài “Happy birthday” ở tông lớn nhất của họ.

Tôi đứng đó ngơ ngác như con nai trước ánh đèn pha. Tôi biết hôm nay không

phải sinh nhật mình. Của ai thế nhỉ, và có việc gì khẩn cấp sao?

Dan chạy đến chỗ tôi và nói, “Tôi xin lỗi, tôi xin lỗi. Tôi đã dạy mọi người hát ‘Happy birthday’ bất cứ khi nào điện thoại của ai đó reo trong buổi họp.”

Tôi cười to. “Một ý tưởng tuyệt vời!”

“À, nó thực sự hiệu quả,” Dan nói. “Ít nhất, khi tôi nhớ để nói với hội viên mới và khách mời.”

Đó là một ví dụ tuyệt vời về giải trình tích cực. Nó hiệu quả, bởi vì không ai muốn trở thành trung tâm của sự chú ý với vì tiếng chuông điện thoại bất lịch sự. Nhưng khi nó xảy ra, ít nhất là mọi người cười sảng khoái – thậm chí là đê tiện, một khi sự bối rối qua đi.

Một ví dụ khác về giải trình tích cực và giữ niềm vui trong những điều cơ bản. Một lần ở các chapter San Fernando Valley, một Chủ tịch mới được bầu chọn đối mặt với vấn đề. “Chúng ta là một chapter rất tuyệt trong năm qua, nhưng chúng ta đang sa ngã. Hôm nay tôi muốn mọi người có một cam kết rằng chúng ta sẽ trở ngày xưa. Chúng ta sẽ đi theo hệ thống và làm nó thật tốt. Chúng ta có làm được không?” Mọi người đồng ý. Họ đã thể hiện một nỗ lực rất lớn để tuân thủ các quy định.

Một trong những vấn đề lớn nhất của họ là việc điểm danh. Gần như chắc chắn, duy nhất ba tuần trong nỗ lực cải tạo của họ, một hội viên bỏ buổi họp thứ ba trong năm của anh ấy.

Phản ứng chung là Ban Thành viên là gửi một “thư cảnh cáo”, đến hội viên tuyên bố rằng một sự vắng mặt khác có thể dẫn đến việc Ban Thành viên sẽ mở phân loại anh ấy. Chủ tịch chapter cảm thấy điều này quá mức khắc nghiệt. Thay vào đó, anh ấy có ý tưởng.

Vào cuối buổi họp chapter, anh ấy nói, “Tôi cần mọi người thực hiện giúp tôi một điều. Nó không khó, và chỉ mất một phút.”

Vài người nói họ sẽ giúp.

“Không, không, tôi cần tất cả các bạn. Tôi cần toàn bộ cam kết của các bạn. Xem này, tôi sẽ nói cái này là gì, và nếu bạn nghĩ nó quá khó, bạn có thể nói. Tôi hứa với bạn, nó không khó, và tôi cần sự đồng ý của mọi người.” Từ từ, nhiều người giơ tay lên, và cuối cùng tất cả hai mươi ba hội viên ở đó đều đồng ý.

“Tuyệt!” vị Chủ tịch nói. “Bây giờ, đây là điều tôi muốn các bạn làm. John đã bỏ cuộc họp hôm nay lần nữa. Anh ấy đã bỏ cuộc họp thứ ba trong năm. Nhớ chúng ta đã nói trở về cơ bản như thế nào không, ba tuần trước? Bây giờ, John là

một hội viên tốt, và chúng ta không muốn mất anh ấy, nhưng anh ấy rõ ràng đã không nhìn thấy tầm quan trọng của việc có mặt trong từng buổi họp.

“Nên, thay vì gửi cho anh ấy một bức thư, tất cả hãy gọi cho anh ấy. Và ý tôi là không phải đợi vài ngày và gọi. Ý tôi là gọi ngay bây giờ. Ngay khi các bạn rời cuộc họp, nhắc điện thoại lên hoặc tìm điện thoại công cộng và gọi cho anh ấy, hoặc gọi anh ấy ngay khi bạn trở về văn phòng. Mọi người cần gọi cho anh ấy trong hai tiếng tới. Các bạn sẽ làm điều đó chứ?”

Mọi người cười to. Vâng, họ sẽ làm. Và họ làm chính xác như vậy.

Bây giờ, tôi xuất hiện tại buổi họp của tuần kế tiếp, và John xuất hiện. Anh ấy cười to. “Tuần trước mọi người đã làm cái gì vậy? Tôi đến văn phòng, và tiếp tân đi đến, ‘John, điện thoại đang reo một cách điên loạn, tất cả là từ các hội viên BNI.’ Và tôi trả lời điện thoại, và tôi nhận mười tám cuộc gọi trước mười giờ sáng.

“Này, tôi hiểu rồi! Tôi sẽ không bỏ cuộc họp nào nữa! Tôi sẽ có mặt! Mọi người điên cả rồi!”

Anh ấy không phải là người duy nhất hiểu nó. Tất cả hai mươi ba hội viên, những người gọi anh ấy, cũng vậy. Không ai điên cả. Tất cả bọn họ đều có một trận cười sáng khoái – nhưng thông điệp đã được truyền tải. Sự có mặt được cải thiện.

Một trong những sức mạnh của BNI là tất cả chúng tôi đều là bạn – điều này cũng là một trong những điểm yếu. Chúng tôi thích và tin tưởng lẫn nhau, chúng tôi không thích mình có trách nhiệm phải có bạn. Sự miễn cưỡng có thể biến một tổ chức kỷ thành một buổi cà phê họp mặt. Giải trình tích cực làm cho việc duy trì kỷ luật dễ dàng hơn mà không phải xa lánh bạn bè.

#### **4. NHỮNG LỜI CHỨNG THỰC**

Một trong những truyền thống cũ xưa nhất chúng tôi đến từ việc sớm thay đổi Chương trình nghị sự: những lời chứng thực (Xem lại chương 3). Hầu như trong hai tháng trong năm đầu tiên của BNI, chúng tôi quyết định nếu bạn không có giới thiệu cơ hội kinh doanh nào để cho đi tại buổi họp hàng tuần, thay vào đó bạn có thể đưa ra những lời chứng thực. Bạn có thể nói về doanh nghiệp của một hội viên nào đó, sản phẩm, hoặc dịch vụ, hoặc thậm chí về cá nhân người đó, nói thật chi tiết và thật lòng. Đây là cách tích cực để hỗ trợ cho những hội viên khác thay cho giới thiệu cơ hội kinh doanh thực tế.

Điều này cũng khá giá trị, không chỉ trong việc đưa ra sự hỗ trợ tinh thần cá

nhân mà còn đem đến sự chú ý của các hội viên khác, và những lời giới thiệu khá tích cực, đến các sản phẩm hoặc dịch vụ của cá nhân.

Nhưng nếu – và đây chính là chữ “Nếu” khá quan trọng, tự hỏi bạn có bao nhiêu lựa chọn – bạn đến một buổi họp mà không chuẩn bị để cho những lời chứng thực, và bạn cũng không có cơ hội kinh doanh nào? Qua nhiều năm, chúng tôi đã tăng thêm nhiều sự lựa chọn mà bạn có. Chúng tôi đúc kết các mục của Chương trình Nghị sự. Chúng tôi không còn xác định nó đơn giản chỉ là cho đi giới thiệu cơ hội kinh doanh thông thường, mà ngụ ý một số hội viên không có để trao cho người khác tại một cuộc họp tương đương với sự thất bại. Bây giờ chúng tôi chỉ hỏi đơn giản là bạn nghĩ về các mục của Chương trình Nghị là cơ hội để thể hiện tuyên bố “Tôi có”.

Tuyên bố “Tôi có” là gì? Đó là một tuyên bố chi tiết, tích cực đến hoặc một hội viên, chapter BNI của bạn, hay tổ chức BNI . Nó có thể là “Tôi có một giới thiệu cơ hội kinh doanh cho Jane.” Nó có thể là “Tôi có câu chuyện để kể các bạn nghe về một kinh nghiệm rất tuyệt khi tôi làm việc với Jack.” Hoặc có thể là “Tôi có vài điều cần nói về những người trong tổ chức này có ý nghĩa thế nào với tôi” – ví dụ như tình bạn thân thiết của nhóm, những cơ hội để phát triển những tình bạn kéo dài cả đời, truy cập vào các thông tin và ý tưởng.

Thực hiện tuyên bố “Tôi có” giúp cải thiện mối quan hệ kết hợp với sức mạnh của nhóm. Thậm chí nên bạn không có hay không nhận được công việc, có một số điều tích cực về quá trình này, đặc biệt cho những vị khách – những người đang cân nhắc trở thành hội viên.

## 5. QUAN TÂM ĐẾN MỌI NGƯỜI

Đây là một truyền thống mà các hội viên có thể không tự nhận thức được nhưng nó được truyền đi bởi các giám đốc. Truyền thống này được nói đầy đủ như sau:

Người ta không quan tâm bạn biết bao nhiêu trừ phi họ biết bạn quan tâm như thế nào.

Những giám đốc của chúng tôi giỏi nhất trong việc điều hành một tổ chức kết nối kinh doanh như thế nào. Nhưng nó không là gì trừ phi các hội viên hiểu các giám đốc quan tâm đến họ nhiều đến mức nào. Một trong những điều đầu tiên tôi nói với các giám đốc là đừng trở thành “giám đốc hải âu” – những người bay tới, gây ồn ào, làm bậy lên mọi người, và bay đi. Các giám đốc tham gia càng nhiều càng tốt, đến giữa các hội viên, giúp Nhóm Lãnh đạo, giải quyết các vấn đề, giúp nơi nào cần thiết.

Các giám đốc cần phải được biết đến và được tin tưởng. Đó là triết lý mà các hội viên cũng cần được dạy. Nó thiết lập một tiêu chuẩn cao và tích cực để theo đuổi khi thương lượng với các hội viên khác, cũng như các khách hàng, đồng nghiệp, nhân viên, và nhà cung cấp. Bạn có thể trở thành người giỏi nhất trong bất cứ công việc nào bạn tham gia, nhưng trừ phi các hội viên khác bạn quan tâm đến họ, họ sẽ không quan tâm bạn biết nhiều bao nhiêu. Điều này sẽ ảnh hưởng đến tất cả mối quan hệ của bạn, cả công việc lẫn cá nhân.

Tôi thường đôn đốc mọi người phải ghi nhớ và sử dụng năm từ ma thuật có thể tiến lên giải quyết bất cứ vấn đề nào: “Tôi giúp gì được cho bạn?” Năm từ này là cách tốt nhất để bắt đầu quá trình thể hiện cho người khác thấy bạn quan tâm, đặc biệt khi được sử dụng bởi Nhóm Lãnh Đạo và Ban Thành viên của chapter. Thay vì đối đầu với một hội viên và nói, “Anh không đem đến bất cứ giới thiệu cơ hội kinh doanh nào cho chapter – anh cần làm tốt hơn,” thì cách tiếp cận nên là “Tôi có thể giúp gì để anh mang đến nhiều cơ hội kinh doanh hơn trong buổi họp?”

Sử dụng năm từ ma thuật này hợp với triết lý Cho Là Nhận của BNI. Nó đi một chặng đường dài hướng đến việc tìm kiếm một giải pháp thích hợp cho một vấn đề - và làm những điều kỳ diệu cho huyết áp của mọi người.

## **6. LÀM NHỮNG ĐIỀU BẠN NÓI**

Một yếu tố quan trọng để thành công trong kết nối giới thiệu là thực hành trước khi thuyết giáo. Tất cả chúng tôi – những hội viên, nhân viên, các Nhóm Lãnh đạo, giám đốc – đại diện cho BNI đến tất cả mọi người chúng tôi gặp; điều này rất quan trọng khi chúng tôi làm những điều mình nói.

Chúng tôi dạy rằng điều này quan trọng để mang đến những lời giới thiệu; trước đó, mỗi người trong chúng tôi nên mang đến những lời giới thiệu. Chúng tôi biết rằng khi đem những vị khách đến là rất quan trọng, và tất cả chúng tôi nên đem khách mời đến. Nếu chúng tôi nói xây dựng những mối quan hệ tin tưởng là quan trọng, chúng ta nên là những người đầu tiên ra ngoài làm điều đó. Và bạn cho càng nhiều – bạn làm những điều mình nói càng nhiều – bạn nhận càng nhiều.

Tôi thấy nó mỗi ngày: các chapter thành công nhất, các hội viên thành công nhất, các giám đốc thành công nhất – tất cả họ đều làm những điều mình nói. Không có sự chênh lệch giữa điều họ nói và cái họ làm. Luôn luôn nhớ rằng:

Những gì bạn làm càng ồn ào thì tôi không thể nghe bạn nói gì.

## **VĂN HÓA NUỐT CHỮNG CHIẾN LƯỢC**



Tại sao chúng tôi nhấn mạnh điều này trong những truyền thống của chúng tôi? Bởi vì nó là nguyên tắc trọng yếu trong bất cứ các vấn đề kinh doanh nào:

Văn hóa nuốt chửng chiến lược vào bữa ăn sáng

Nếu bạn là một phần của một tổ chức có chiến lược mạnh mẽ nhưng có một nền văn hóa ở mức vừa phải, bạn sẽ thất bại. Nếu bạn là một phần của tổ chức có một văn hóa mạnh mẽ nhưng có chiến lược bình thường, bạn sẽ thành công. Và nếu bạn là một phần của một tổ chức có văn hóa cực kỳ mạnh mẽ và một chiến lược thật tốt, bạn sẽ đánh bại các đối thủ mỗi ngày trong tuần.

Văn hóa là chìa khóa. Đó là điều quan trọng nhất trong một tổ chức, và nó áp dụng ở tất cả cấp độ, từ nơi cao nhất của tổ chức đến nơi thấp nhất. Trong BNI, văn hóa của mỗi chapter quyết định thành công của nó ra sao. Luật lệ, các quy định, và những hoạt động nền tảng rất quan trọng, tất nhiên, bởi vì bạn phải có hệ thống để hướng dẫn mọi hoạt động. Nhưng văn hóa là yếu tố đứng trên tất cả. Có một văn hóa tích cực, mang tính hỗ trợ dựa trên triết lý chủ chốt giúp đỡ mọi người đã làm cho BNI độc đáo nhất trong lĩnh vực của nó, và đó là một trong những lý do tại sao chúng tôi là tổ chức kết nối lớn nhất thế giới.

## **SỰ ĐẦU TƯ CỦA BẠN**

Là hội viên trong BNI không phải là sự đảm bảo; nó là cơ hội để biến thời gian và cam kết của bạn thành rất nhiều tiền. Câu hỏi là, Bạn sẽ tạo ra điều gì với cơ hội mà bạn có?

Đây rõ ràng là mảnh kinh doanh rất cũ mà hữu dụng. Hãy nghĩ tới khoản đầu tư ở BNI như một thanh sắt. Một thanh sắt đáng giá năm đô la. Nhưng nếu bạn biến nó thành móng ngựa (tôi đã nói nó cũ rồi mà), nó đáng giá mười đô la.

Nếu bạn biến nó thành các tua vít, nó đáng giá hai trăm năm mươi đô la.

Nếu bạn biến nó thành những cây kim, nó đáng giá ba nghìn rưỡi đô la.

Nếu bạn biến nó thành lò xo cân bằng cho đồng hồ, nó trị giá hai trăm năm mươi nghìn đô la.

Bạn là hội viên của tổ chức này, và chuyên nó thành những giá trị hiểu biết liên quan đến truyền thống của tổ chức này.

Nó liên quan đến Cho Là Nhận – cho người khác để nhận công việc từ những người khác.

Nó liên quan đến từng cơ hội huấn luyện và đào tạo mà chúng tôi có thể cung cấp cho bạn.

Nó liên quan đến việc giữ sự vui vẻ trong những điều cơ bản; bạn nhận được sự vui vẻ khi bạn làm nó.

Nó liên quan đến việc học để làm sao có những lời xác thực hiệu quả nhất.

Nó liên quan đến việc thể hiện cho người khác thấy bạn thật sự quan tâm đến thành công của họ,

Và nó liên quan đến việc làm những điều bạn nói.

Có rất nhiều truyền thống đã làm nên tổ chức kết nối giới thiệu BNI thành công nhất thế giới.

## **BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG**

Đó là tất cả những tiên đoán mà tôi thực hiện trong quyển sách này. Nếu tôi có bất cứ bài thuyết giảng nào còn lại, tôi sẽ làm điều tôi thường làm: đem nó về nhà và áp dụng nó với bọn trẻ.

Khách đến nhà tôi sẽ kể cho bạn rằng tôi thường gọi con trai mình, Trey, hỗ trợ khi tôi cố gắng làm điều gì đó. Thằng bé khá quen với những cuộc tranh luận của tôi, nên nó thường dựa vào đó để đứng về phía tôi.

Nhưng tôi đã bắt đầu nghĩ có thể tôi đã dựa dẫm vào thằng bé khá nhiều. Một ngày tôi yêu cầu nó kể cho một vị khách bí mật để đạt thành công mà không phải làm việc cật lực.

“Bí mật của thành công mà không phải làm việc chăm chỉ vẫn là một bí mật,” Trey nói, một chút mệt mỏi. “Con có thể ra ngoài chơi được không?”

Trey đúng, tất nhiên. Chăm chỉ là cần thiết. Nhưng nó còn là tầm nhìn, và đó là điều tôi sẽ nói ở chương cuối.

# Chương 11. Một thế giới kinh doanh tốt hơn

2005 - ???

Bởi vì BNI được thành lập ở thế kỷ 20, Hội đồng Sáng lập quyết định rằng “Tầm nhìn 20/20: 20 năm, 20 quốc gia” có thể là chủ đề cho buổi kỷ niệm hai mươi năm thành lập vào năm 2005.

Đây là một chủ đề phù hợp cộng hưởng với tôi theo nhiều cách. Tuy nhiên, nó ngụ ý rằng tôi đã có một tầm nhìn rõ ràng về điều mà tổ chức này sẽ trở thành khi tôi bắt đầu nó trong năm 1985 khi còn là một nhà tư vấn hai mươi tám tuổi – và nó đã trở thành sự phóng đại, ít nhất là thế. Điều này cần thời gian cho tầm nhìn của tôi với BNI tập trung hơn.

Tôi trải qua những năm đầu tiên ở BNI, với sự giúp đỡ của các hội viên và giám đốc, đặt ra một hệ thống kết nối kinh doanh hiệu quả và tiếp tục hoạt động. Tạo ra một hệ thống thật sự hiệu quả tốn rất nhiều thời gian – và đó là nhiệm vụ không bao giờ kết thúc, bởi vì chúng tôi phải tiếp tục cải thiện nếu chúng tôi muốn duy trì sự tốt nhất.

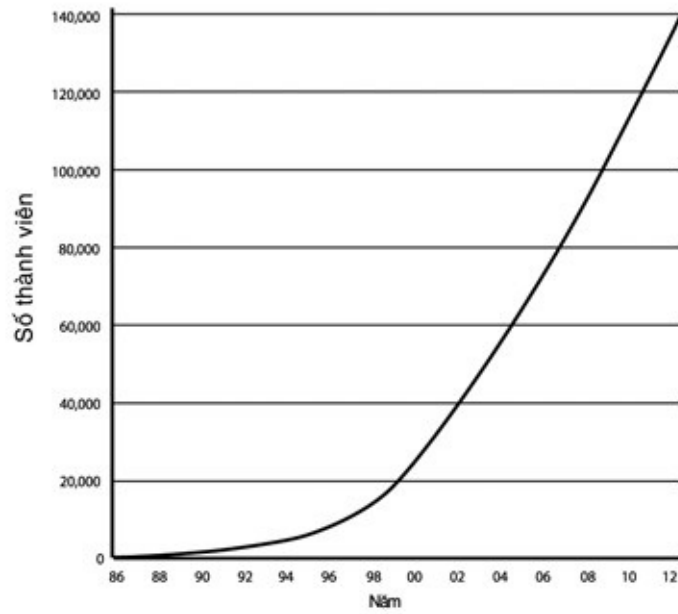
Không phải cho đến khi hệ thống thật sự bắt đầu tập trung vào tầm nhìn của mình. Nó bắt đầu với sự hiểu biết của tôi rằng, giống tôi, rất nhiều chủ doanh nghiệp tìm kiếm sự tập trung, tổ chức, và tích cực hỗ trợ chương trình kết nối kinh doanh có thể gia tăng công việc của họ thông qua giới thiệu cơ hội kinh doanh. Rất lâu sau đó tôi nhận thấy rằng khái niệm này đánh trúng tâm lý lượng khán giả lớn hơn tôi tưởng tượng.

Vào cuối thập niên 80 tôi bắt đầu nghĩ rằng BNI có thể trở thành một tổ chức quốc tế. Nó mất vài năm để tạo ra cơ sở hạ tầng cần thiết để hoạt động. Đầu thập niên 90 là bắt đầu mở rộng chương trình trên khắp nước Mỹ. Tuy nhiên, chiến thắng thực sự của chúng tôi đến vào giữa thập niên 90, khi tầm nhìn của tôi về tổ chức quốc tế này trở thành hiện thực. Từ điểm này, sự phát triển của BNI trở thành một hiện tượng thật sự. Bây giờ chúng tôi mở các chapter đều đặn trong một năm như chúng tôi đã làm trong 10 năm đầu tiên.

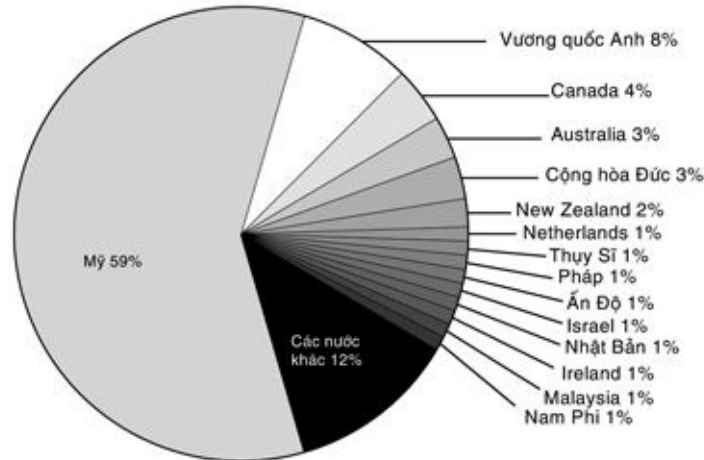
## MỘT KHOẢNH KHẮC THỜI GIAN

Chúng ta đang ở đâu? Rất khó để chụp một bức ảnh của BNI thật đẹp; chúng tôi rất lớn, phát triển rất nhanh, nên bức ảnh này bị mờ. Nhưng hãy nhìn thoáng

qua nơi chúng ta đứng của bức hình này: chúng ta có gần một trăm bốn mươi nghìn hội viên trên toàn thế giới, và chúng ta có mặt ở từng châu lục, trừ Nam Cực. Khá ấn tượng đúng không? Chúng ta đang thêm một chapter vào mỗi ngày, ở đâu đó trên thế giới này. Con số trung bình hội viên của mỗi chapter cũng đang tăng nhanh, nên bức ảnh này bị mờ. Nhưng hãy nhìn thoáng qua nơi chúng ta đứng của bức hình này: chúng ta có gần một trăm bốn mươi nghìn hội viên trên toàn thế giới, và chúng ta có mặt ở từng châu lục, trừ Nam Cực. Khá ấn tượng đúng không? Chúng ta đang thêm một chi hội vào mỗi ngày, ở đâu đó trên thế giới này. Con số trung bình hội viên của mỗi chi hội cũng đang tăng.



Hiện tượng phát triển này, thậm chí không sút mẻ trong ba cuộc suy thoái kinh tế kéo dài, là một phép thử không chỉ cho sức sống của tầm nhìn của BNI mà còn là chất lượng, cam kết, sự sáng tạo, rộng lượng, và sự trung thành của các lãnh đạo và hội viên. Mỗi khi tôi đến thăm một chapter, bất cứ đâu trên thế giới, tôi đều rất hài lòng và kinh ngạc khi thấy triết lý BNI lan rộng đến mức nào, Cho Là Nhận, đã định hình các hoạt động của nó ở từng cấp độ, và sự vị tha của những hội viên BNI đối với những hội viên khác và cộng đồng của họ. Có một câu nói tôi rất thích: “Bạn không thể thay đổi thế giới, nhưng bạn có thể tạo sự thay đổi trong thế giới.” Tôi nghĩ BNI tạo ra sự thay đổi trong thế giới bằng cách giúp các doanh nhân thành công, và tôi tự hào là một phần nhỏ của điều này.



Nhưng đó là lịch sử. Bây giờ thì tương lai quan trọng hơn. Điều này cho tương lai mà tôi, với sự hỗ trợ đáng kể của Jeff Morris (biên tập lâu năm và một người bạn), đã viết cuốn sách này.

Giữa tất cả tổ chức mà tôi từng thấy, BNI là duy nhất: nó có một triết lý khắc sâu trong toàn tổ chức, từ đầu đến cuối. Với Cho Là Nhận là nền tảng, một tổ chức văn hóa phát triển mạnh mẽ— một là dựa vào các giám đốc, các hội viên, và nhân viên BNI đem thời gian của họ và sự hỗ trợ đến người khác để mỗi người có thể thành công một cách hiệu quả hơn trong công việc của họ. Những giám đốc và hội viên mới đến các Hội nghị Quốc gia và Quốc tế BNI thường kể với tôi, “Tôi chưa bao giờ thấy bất cứ điều gì như thế này. Mọi người ở đây lời khuyên và giúp đỡ người khác rất thoải mái.”

Để chúng tôi duy trì văn hóa này – hoặc thậm chí tốt hơn, việc nuôi dưỡng và phát triển để xây dựng dựa trên văn hóa này – tôi tin rằng hiểu sự khởi đầu của chúng tôi cũng như tạo ra tầm nhìn cho tương lai là rất quan trọng. Phần lớn quyển sách là về công ty đã phát triển như thế nào. Tôi muốn kết thúc nó với tầm nhìn của mình cho những gì còn ở phía trước.

### CON ĐƯỜNG PHÍA TRƯỚC

Chúng tôi mong đợi BNI như thế nào trong 10 năm tiếp theo? Chúng tôi sẽ phát triển nhanh hơn ở những quốc gia khác hơn Hoa Kỳ, đơn giản bởi vì có rất nhiều lãnh thổ mới toanh trên thế giới mà BNI có thể đặt chân đến. Ngay lúc này, gần sau mười phần trăm các chapter của chúng tôi là ở Mỹ, bốn mươi phần trăm là ở các quốc gia khác. Dựa vào việc BNI được nhận trên toàn thế giới tốt như thế nào, tôi cảm thấy một ngày nào đó không thể tránh khỏi việc tổ chức này phát triển mạnh hơn ở bên ngoài nước Mỹ - 40/60, có thể, hoặc thậm chí là 30/70.

Sự phát triển số lượng các chapter cho thấy không có dấu hiệu chậm lại. Cuối thập kỷ này, chúng tôi hy vọng có hơn 10 nghìn chapter trên toàn thế giới. Để kiểm soát sự phát triển quốc tế này chúng tôi đã có sẵn kinh nghiệm, cũng như điều gì sẽ đến, chúng tôi đã chinh đốn lại Ban Cố vấn Nhượng Quyền Thương Mại và đặt lại tên là Ban Cố vấn Nhượng Quyền Thương Mại Quốc tế. Sự cải tiến này đã cải thiện sự giải trình giữa các đại lý nhượng quyền thương mại trong các lĩnh vực, đập tan các mâu thuẫn kinh doanh trước khi chúng có thể phát triển mức độ vấn đề có thể bị xử lý ở trụ sở BNI. Mặc dù các hội viên không nhận thức được hầu hết các hoạt động của Ban Cố vấn Nhượng quyền, phần này vẫn là công cụ giữ cho công việc kinh doanh của BNI chạy suôn sẻ. Khi Ban Cố vấn này làm việc tốt, các chapter hoạt động tốt hơn và các hội viên được phục vụ tốt hơn.

Một khía cạnh khác của sự phát triển lớn lao của BNI, cả ở Hoa Kỳ và trên toàn thế giới, là sự gia tăng số lượng các nền văn hóa trong tổ chức phải được nhận biết và đại diện. Để giúp chúng tôi hiểu sự khác biệt tốt hơn và gia tăng số lượng chủ doanh nghiệp đại diện của những nền văn hóa đa dạng trong các chapter BNI, chúng tôi thành lập Ban Văn hóa, một nhóm các giám đốc BNI và hội viên tình nguyện. Được lãnh đạo bởi Chủ tịch Sáng lập, Giám đốc Điều hành Stacia Robinson của Montgomery, Alabama, Ban Văn hóa này phát triển các chính sách giao lưu văn hóa và những hướng dẫn và huấn luyện và đào tạo nhân viên, giám đốc và hội viên về các vấn đề giao lưu văn hóa. Nó được tổ chức các hội nghị giám đốc và traу dôi với nhau bằng email và các cuộc họp trực tuyến định kỳ.

Mặc dù sự phát triển quốc tế của chúng tôi gần giống như sự phát triển ở Hoa Kỳ, những nghiên cứu của chúng tôi cho thấy có sự phát triển tiềm năng khổng lồ. Những chapter mới được hình thành ở những khu vực này không có vấn đề trong việc tìm thấy sự háo hức từ những hội viên mới, nhưng người nhanh chóng tạo ra những giới thiệu cơ hội kinh doanh chất lượng. Chúng tôi còn cách xa điểm bão hòa.

Khi chúng tôi lấp đầy những khoảng cách giữa những chapter đang có, tuy nhiên, chúng tôi nhận thức rằng hệ thống đặt tên các chapter cũ không đáp ứng được yêu cầu. Nếu bạn mở chapter đầu tiên ở Springfield và gọi nó là Chapter Springfield, có thể bạn sẽ không công bằng với hai mươi lăm chapter còn lại có thể bắt đầu trong khu vực chung. Nhưng nếu bạn là Nhà Xây dựng Doanh nghiệp BNI của Springfield, sau đó cách bạn mười khu phố, có thể gọi nó là Những Vị vua giới thiệu cơ hội kinh doanh BNI, và mọi người đều vui vẻ.

Một nghiên cứu khác chúng tôi vừa thực hiện chỉ ra rằng ở những quốc gia

phát triển, như Mỹ, Canada Vương quốc Anh, Úc, New Zealand, Thụy Điển, và Đức, chúng tôi có thể mở một chapter cho khoảng hai mươi lăm đến ba mươi nghìn người, hoặc khoảng ba mươi ba đến bốn mươi chapter trên mỗi một triệu dân số.

Đó là một con số rất lớn – giống như 10 nghìn chapter chỉ trong nước Mỹ, nhiều hơn chúng tôi có trên toàn thế giới hiện nay. Tôi tin rằng chúng tôi sẽ có hơn 15 nghìn chapter trên toàn thế giới trong tương lai. Sự phát triển tiềm năng đó như thế nào?

Cũng nhanh như khi BNI mở rộng thị trường thế giới, nó phát triển thậm chí còn nhanh hơn trong suốt suy thoái kinh tế bắt đầu từ năm 2007, cũng những trong suốt những cuộc suy thoái nhẹ hơn. Thật ra, nhiều hội viên gia nhập trong 2009 và 2010 hơn bất cứ giai đoạn hai năm nào trong lịch sử của chúng tôi. Điều này có thể làm bạn ngạc nhiên, nhưng nếu bạn nghĩ một phút về điều này, các lý do rất rõ ràng. Những người bị cắt giảm từ những công ty lớn bắt đầu doanh nghiệp của riêng họ và chuyển sang kết nối giới thiệu cơ hội kinh doanh để phát triển. Những mắt xích cơ hội kinh doanh lớn từ các đại lý nhượng quyền thương mại của họ đến từ BNI. Các doanh nghiệp đã có sẵn trong BNI không bị trùng đòn nặng như những doanh nghiệp khác, và nhiều trong số họ đã thoát ra khỏi suy thoái.

Kết nối kinh doanh là cách tiếp cận đáng tin cậy đến marketing hơn bất cứ điều gì khác, đặc biệt tiêu chuẩn tiền-sinh-ra-tiền. Những người miễn cưỡng mua hoặc hướng tới doanh nghiệp trong thị trường không xác định còn khó hơn việc sẵn sàng làm vậy với những người họ tin tưởng. Tham gia vào tổ chức kết nối kinh doanh không chỉ là cách duy nhất phát triển kinh doanh trong những năm bùng nổ, nó là kết nối an toàn trong những thời gian khó khăn. Điều này, với tôi, là yên tâm khẳng định sự phục hồi của BNI.

## **HUẤN LUYỆN**

Kết nối kinh doanh là một trong những cách tốt nhất để xây dựng doanh nghiệp, mà chúng ta không dạy trong các trường cao đẳng hay đại học trên toàn thế giới. Chúng ta cấp cho mọi người những bằng cấp kinh doanh, nhưng chúng ta dạy họ về những điều về một môn học mà hầu như mọi doanh nhân nói là rất quan trọng với kinh doanh của họ: kết nối kinh doanh.

Mặc dù BNI không phải là học viện giáo dục, huấn luyện là một góc của thành công. Chúng tôi trải qua vài thập niên phát triển và hệ thống hóa một cơ thể kiến thức và tài liệu mà không có tổ chức thứ hai nào có trên thế giới. Ngày nay, BNI có hàng nghìn trang tài liệu hỗ trợ để giúp các doanh nhân trên thế

giới, những người sẵn sàng bỏ thời gian để học những khái niệm, và quan trọng nhất, thực hành những quy trình mà BNI đã phát triển.

Điều này đáng để lặp lại: không có tổ chức kết nối kinh doanh nào ở bất cứ đâu trên thế giới cống hiến nhiều thời gian và năng lượng để huấn luyện người khác xây dựng doanh nghiệp của mình thông qua truyền miệng. Huấn luyện là một trong những năng lực chủ chốt mà BNI phải tiếp tục nhấn mạnh.

Cơ hội biết gõ cửa, nhưng nó không bước qua cửa với bất cứ ai. Phần này tùy thuộc vào bạn. Khi là hội viên, bạn nên mong chờ Nhóm Lãnh đạo phải được đào tạo tốt và giám đốc của bạn cung cấp những thông tin được thêm vào có giá trị trong mỗi chuyến thăm. Bạn nên lợi dụng sự giàu có của thông tin có sẵn thông qua thư tin tức trực tuyến, Success Net, cũng như trang web quốc gia và quốc tế như [www.bni.com](http://www.bni.com).

Bạn là một phần của tổ chức cung cấp các tài liệu hỗ trợ liên quan đến kết nối kinh doanh và sự trợ giúp mà không có ở bất cứ kết nối kinh doanh thứ hai nào khác trên thế giới. Để đảm bảo rằng BNI duy trì vị trí lãnh đạo thế giới, chúng tôi sẽ tiếp tục nâng cao những tài liệu hỗ trợ, Kích thích Buổi họp, và những cẩm nang điều hành, và để giới thiệu những chương trình sáng tạo khác, ví dụ như Luật Tương Hỗ, một công cụ kết nối kinh doanh được thiết kế để nâng cao sự chia sẻ những lời giới thiệu.

## **NHỮNG LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC**

Khi chúng tôi tiếp tục trở thành lực lượng toàn cầu, các liên minh chiến lược với những tổ chức được chọn lựa sẽ giúp chúng tôi đạt được điều này. Tôi tin rằng BNI sẽ tiếp tục xây dựng những mối quan hệ mạnh mẽ với những công ty và các tổ chức quan trọng trên toàn thế giới. Tôi tin rằng chúng tôi sẽ tiếp tục phát triển liên minh chiến lược với những công ty có mối quan hệ cộng sinh với tổ chức. Một số liên minh đầu tiên của chúng tôi liên quan đến Ngân hàng Royal của Scotland, Brian Buffini Seminars, Coffee News, Brian Tracy International, Học Viện Tư vấn & Huấn luyện Giới thiệu Cơ hội Kinh doanh, và chương trình radio của Jim Blasingame, “Ứng hộ doanh nghiệp nhỏ.” Mỗi tổ chức này đều giúp chúng tôi, theo cách nào đó, thiết kế một tiến trình tiếp tục lan tỏa tên tuổi của BNI thông qua cộng đồng kinh doanh toàn cầu.

Chúng tôi cũng có những liên minh chiến lược với các tác giả và diễn thuyết gia, những người lan tỏa từ ngữ về kết nối và marketing truyền miệng. Những người như Susan RoAne, Bob Burg, Robyn Henderson, và nhiều người khác quan trọng với tổ chức bởi vì họ hoạt động như các đại sứ không chính thức cho kết nối kinh doanh và giúp cho tên tuổi BNI trở thành một thương hiệu quốc tế.



Ngày nay, đa số các sách về kết nối kinh doanh hoặc thảo luận về BNI đều dài và đề cập đến nó. Để giữ tên tuổi của chúng tôi trong thị trường, chúng tôi tiếp tục duy trì và nâng cao mối quan hệ của BNI với những tác giả nổi tiếng.

## **TÍCH HỢP CÔNG NGHỆ**

BNI đã đầu tư vào những công nghệ mới có thể giúp chúng tôi lớn mạnh và phát triển tiềm năng của mình. Chúng tôi bắt đầu với BNINET và bây giờ đã chuyển sang BNI Connect, một hệ thống thuận tiện hơn, tích hợp trên toàn thế giới, ở hầu hết các quốc gia. BNI Connect cho phép chúng tôi đánh giá chính xác những yếu tố thành công chủ chốt, ví dụ như số lượng các chapter trong vùng, số lượng hội viên trung bình trong một chapter, sự duy trì hội viên, và – trong tương lai – sự thâm nhập thị trường. Điều này giúp chúng tôi giữ thị phần bằng sự lớn mạnh nhanh chóng của mình, và nó sẽ cách mạng hóa quản lý sự phát triển toàn cầu.

BNI Connect được thiết kế để cung cấp ba nguồn dữ liệu chính cho mạng lưới ngày nay: (1) dữ liệu thực, đồng đều toàn cầu, (2) các trang web cho các chapter và hội viên, và (3) địa điểm tổ chức kết nối kinh doanh xã hội. Thông tin quan trọng như những thay đổi chính sách và nguồn dữ liệu có thể được phổ biến cho tất cả chapter, và chapter có thể đệ trình các báo cáo ngay lập tức cho trụ sở. Các trang web của chapter được cung cấp miễn phí, và mỗi hội viên có trang web cơ bản miễn phí cơ bản, với bản nâng cấp tiềm năng với mức phí danh nghĩa.

Các liên kết với truyền thông đại chúng như Facebook và Twitter sẽ giúp hội viên kết nối với bạn bè và hội viên. Mặc dù BNI luôn luôn chủ yếu là về cá nhân, kết nối trực tiếp, chúng tôi nhận thấy sức mạnh của kết nối kinh doanh trực tuyến và tầm quan trọng của việc tích hợp nó vào mô hình kinh doanh chủ chốt của chúng tôi. Kết nối kinh doanh không phải trở thành “hoặc-hoặc”; trong BNI, nó và “cả hai-và”. Làm việc cùng nhau, trực tiếp và truyền thông đại chúng có thể tạo ra kết nối kinh doanh ân quyền lực.

Với sự trao đổi kinh doanh toàn cầu trở thành hoạt động thường ngày, thật tốt để nhớ rằng người ở đường dây bên kia có nhiều khả năng đưa ra sự khác biệt trên thế giới hơn bao giờ hết. BNI là có hàng chục quốc gia đại diện cho nhiều quan điểm chính trị và nhiều tôn giáo. Chúng tôi không phải là một tổ chức chính trị. Chúng tôi không phải là tổ chức tôn giáo. Tôi rất năng động trong chính trị, và tôi có quan điểm riêng về tôn giáo, nhưng tôi không thảo luận những ý tưởng này trong BNI bởi vì nó không phù hợp với tôi. Khi chúng ta kết nối kinh doanh với người khác nhiều hơn, những hội viên toàn cầu cần nhận thấy chúng ta thật sự là một tổ chức toàn cầu thật sự - và nghĩ trước khi họ nói.

Kết nối kinh doanh BNI lấp đầy khoảng trống tồn tại trong hầu hết các tổ chức kết nối kinh doanh khác. Nó làm cho BNI mạnh hơn bằng thương hiệu được đảm bảo bằng sự tiếp diễn, bảo vệ thương hiệu của chúng tôi, và gia tăng sự hiện diện của các hội viên. Không phải tình cờ, nó sẽ cải thiện những kết quả cho các hội viên kết nối kinh doanh bằng cách mở rộng tầm với và kết nối của họ một cách bao la, cho họ khả năng kết nối kinh doanh thật sự. Lần đầu tiên trong lịch sử BNI, chúng tôi sẽ trở thành một tổ chức mà bạn có thể ở trong kinh doanh địa phương và có kết nối kinh doanh toàn cầu bằng cách tham gia vào chapter địa phương và trở nên năng động trong BNI Connect. Chúng tôi có thể tổng kết điều này trong bốn từ: Doanh nghiệp địa phương, Kết nối toàn cầu.

## **MARKETING SÁNG TẠO VÀ PR**

BNI là tổ chức dựa trên marketing truyền miệng. Chúng tôi xây dựng công ty này thông qua truyền miệng, và tôi tin đó là cách tốt nhất để tiếp tục xây dựng nó.

Trong những điều khoản địa phương, cách tốt nhất để xây dựng chi hội là một người sẽ mời một người khác tham gia buổi họp. Trong các điều kiện quốc tế, tuy nhiên, nó là về sự lan tỏa thương hiệu thông qua những quyển sách và bài báo về tổ chức – điều này, truyền miệng ở phạm vi lớn hơn.

Để giữ tên tuổi và thương hiệu toàn cầu của chúng tôi trong tầm nhận biết của cộng đồng kinh doanh, chúng tôi sẽ tiếp tục xuất bản những quyển sách và các bài báo tạp chí đều đặn. Chúng tôi có mặt trong các tài liệu này. Khi mọi người đọc sách, họ không chỉ học những ví dụ truyền miệng hoạt động như thế nào, họ còn thấy những tài liệu tham khảo thường xuyên của BNI.

Nhiều năm trước tôi đã học được truyền thông không muốn phỏng vấn về doanh nghiệp của bạn. Muốn xuất hiện trên báo? “Đăng quảng cáo đi.” Nhưng họ sẽ phỏng vấn bất cứ tên gốc nào với một quyển sách – và tôi thì có rất nhiều sách. Chiến lược này rất có hiệu quả. Trong 10 năm đầu tiên của chúng tôi, BNI đã thành lập hơn ba trăm chapter. Và trong 10 năm tiếp theo, với những quyển sách và các bài báo lan tỏa toàn cầu, chúng tôi đã thành lập hơn ba nghìn chapter!

Đây thực sự là một tổ chức toàn cầu, và những nỗ lực marketing và quan hệ công chúng đã phát triển vượt qua truyền miệng và việc xuất bản truyền thống. Chúng tôi đã làm mọi thứ, ngày này qua ngày khác, để xây dựng thương hiệu BNI; thường thì các chapter của chúng tôi chỉ thấy duy nhất phần nổi của tảng băng. Thêm vào đó là những lời giới thiệu và sách, chúng tôi hiện diện trực tuyến trong các băng video, thư tin tức, podcast, blog, truyền thông đại chúng,

các chương trình giáo dục, và nhiều đại lý khác.

Chiến dịch hiện tại mà chúng tôi gọi là Marketing đa nhiệm, như một bức ảnh thể hiện các nỗ lực của chúng tôi, như ngày quyển sách này được xuất bản. Nó bao gồm một loạt hoạt động như sau:

- Những lời giới thiệu
- BNI.com (Website quốc tế của BNI)
- BNI Podcast.com (Podcast hàng tuần của BNI)
- BusinessNetworking.com (Blog mạng lưới hàng tuần của Tiến sĩ Misner)
- BNI Branding.com (Nguồn marketing quốc tế của BNI)
- Kết nối BNI (BNI Connect – nền tảng mạng lưới trực tuyến/truyền thông đại chúng của BNI)
- Tạp chí trực tuyến SuccessNet (Thư tin tức quốc tế của BNI)
- Facebook, LinkedIn, Twitter, Ecademy
- Video (Youtube và những nơi khác)
- Truyền thông truyền thống (radio, tạp chí, báo, thông cáo báo chí)
- Sách và CD (có sẵn ở BNI.com)
- Các bài báo và tác giả tư vấn.
- NetworkingNow.com (giáo dục mạng lưới)
- BNI Business Index.com (thực hiện khảo sát toàn cầu hiện tại của BNI)
- Các chương trình giáo dục trực tuyến
- InternationalNetworkingWeek.com (một sáng kiến của BNI)
- BNI Foundation.org (tổ chức phi lợi nhuận hỗ trợ các chương trình giáo dục của trẻ em)
- AskJim.biz (trả lời các câu hỏi hỏi doanh nghiệp nhỏ)

## **TÂM NHÌN**

Bạn là hội viên của một tổ chức xuất sắc - một tổ chức có mục đích chính là giúp bạn gia tăng công việc thông qua các giới thiệu cơ hội kinh doanh. Tôi thường nói rằng trong một chapter địa phương bạn chỉ có thể thấy phần nổi của tảng băng. Tôi hy vọng quyển sách này sẽ cho bạn cái nhìn sơ lược về những gì

ấn dưới tầng băng Tổ chức này dựa trên nền tảng vô cùng mạnh mẽ được tạo thành từ một số người chăm chỉ và tận tâm nhất mà tôi đã từng gặp. Tôi đã thấy sự cam kết kinh ngạc ở mọi cấp độ, từ nhân viên BNI cho đến các giám đốc, các Nhóm Lãnh Đạo, và các hội viên. Bạn là một phần của điều gì đó lớn hơn mà các bạn thấy hàng tuần, và đó là hy vọng của tôi rằng các câu chuyện và các truyền thống thảo luận trong quyển sách này giúp bạn thấy được điều này.

Nếu tất cả mọi người hàng ngũ tổ chức có cùng chí hướng, rằng tổ chức này có thể thống trị bất cứ ngành nghề nào, bất cứ thị trường nào, đối đầu với bất cứ đối thủ nào, tại bất cứ thời điểm nào. BNI đã thống trị trong ngành của nó ở hầu hết các thị trường, chống lại tất cả đối thủ cạnh tranh, trong hầu hết thập niên này. Nó đã diễn ra bởi vì tầm nhìn được chia sẻ và sự thực hiện của tầm nhìn đã được chia sẻ.

Tôi mời bạn chia sẻ tầm nhìn này và trở thành một phần của Cho Là Nhận.

# MỤC LỤC

[Lời tựa](#)

[Lời nói đầu](#)

[Chương 1. Những điều đầu tiên](#)

[Chương 2. Chapter đầu tiên](#)

[Chương 3. Năm đầu tiên](#)

[Chương 4. Phát triển ổn định](#)

[Chương 5. Con đường phía đông](#)

[Chương 6. Từ bờ biển này đến bờ biển kia](#)

[Chương 7. Quốc tế hóa](#)

[Chương 8. Khán giả mới](#)

[Chương 9. Một thiên niên kỷ mới](#)

[Chương 10. Những điều hội viên nên biết](#)

[Chương 11. Một thế giới kinh doanh tốt hơn](#)

Cách bố trí này được vận dụng từ cơ cấu tổ chức nổi tiếng “7-S” của công ty McKinsey. 1. Định luật này có thể được hiểu là cứ sau mỗi năm, người tiêu dùng với số tiền ít hơn lại có thể mua được một bộ vi xử lý mạnh gấp đôi. 2. RFID: công nghệ nhận dạng bằng tần số sóng vô tuyến, một công nghệ hỗ trợ quá trình nhập dữ liệu, giúp các công ty, đại lý có thể quản lý sản phẩm của mình, biết rõ số lượng sản phẩm của mình trên các giá hàng cũng như trong kho bằng cách dán các thẻ RFID lên sản phẩm. Công nghệ này có thể được sử dụng để thay thế cho việc sử dụng mã vạch ngày nay. 5. Sách do Alpha Books mua bản quyền và sẽ xuất bản cùng bộ với Đảo chiều (Zag) và Sáng tạo (Designful Company). 6. Cuốn sách này đã được Alpha Books mua bản quyền và sẽ xuất bản trong thời gian tới. 7. Sách đã được Alpha Books chọn dịch và xuất bản BUILDING STRONG BRANDS (XÂY DỰNG NHỮNG THƯƠNG HIỆU MẠNH). 3. Sách do Alpha Books dịch và xuất bản. 4. Một hình thức thử rượu trong đó người thử không được biết nhãn mác của loại rượu và phải đoán xem hương vị đó là của loại rượu nào. 1. Phương pháp Duy Tuệ: Tên tạm gọi của một số phương pháp được phát minh qua trải nghiệm của tác giả, nhằm giúp ổn định đầu óc của con người. 2. Phật Tâm Danh: Tên Phật được tác giả Duy Tuệ trao cho mỗi Hiền giả Minh Triết 1. Hào (丿, yáo) được biểu diễn dưới dạng các đoạn thẳng nằm ngang; mỗi hào này có thể là Dương (đường liền nét) hay Âm (đường đứt nét bao gồm hai đoạn thẳng cách nhau một khe nhỏ). 1. Cựu Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Tập đoàn General Electric. (1) Jupiter Research: Hãng khảo sát trực tuyến nổi tiếng của Mỹ (ND) (2) Là loại thẻ khách hàng thân thiết, dùng để tích điểm thường sau mỗi lần giao dịch mua hàng của khách. “Điểm” được tích lũy có thể được khấu trừ hoặc đổi lấy hàng hóa, dịch vụ ở những điểm giao dịch thuộc đơn vị chấp nhận thẻ (ND) (1) Nguyên văn: Happen (ND). (1) Cụm từ “Occam’s razor” được đưa ra từ năm 1852 dựa trên nguyên tắc của nhà thần học, tu sĩ và luật sư người Anh – Cha William Ockham (d’Okham) (ND). (1) Thái Hà Books liên kết với Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân xuất bản và phát hành năm 2010 (ND). (2) Nghiên cứu các tình huống chiến thuật trong đó các đối thủ lựa chọn hành động khác nhau để có thể tối đa hóa kết quả nhận được. (ND) (1) Adrenalin là 1 loại hoóc-môn do tuyến thượng thận tiết ra, có tác dụng làm co mạch (nhưng lại làm giãn mạch ở não), tăng nhịp tim, làm co cơ, tăng lưu lượng máu. Ngoài ra nó cũng là chất làm tăng sức mạnh và sức chịu đựng của các cơ (ND). (1) Nguyên văn: problem (ND). (2) Một hợp chất hóa học có độc tính rất cao (Bảng A) (ND). (3) Thương hiệu thuốc giảm đau của Johnson & Johnson, không chứa aspirin nên hiệu quả điều trị khá tốt và được tiêu thụ rất mạnh (ND). (4) Nguyên văn: Fifth Amendment: Không ai có thể bị tước đoạt sinh mệnh, tự do hay tài sản mà không thông qua thủ tục công chính của luật pháp ngay cả khi người ấy là một tội nhân (ND). (1) Western Electric: Một công

ty viễn thông lớn của Mỹ (ND). (1) Thứ tự trưng cho tiền khi chơi bài, có thể quy đổi thành tiền sau khi kết thúc ván bài (ND). (1) Nguyên văn: Debt Psychology (ND). (2) Trong tâm lý học, tâm lý động học nghiên cứu về mối quan hệ của nhiều khía cạnh khác nhau về ý thức (mind), nhân cách (personality) và linh hồn (psyche), những vấn đề này có quan hệ chặt chẽ với những vấn đề về tinh thần, xúc cảm, hoặc động cơ, đặc biệt là ở cấp độ vô thức (ND). (3) Thu nhập còn lại sau khi trả thuế (ND). (4) Nguyên văn: Four Horsemen of the Apocalypse (ND). 1. Enron: Tập đoàn năng lượng hùng mạnh, từng có tên trong danh sách những công ty phát triển nhất nước Mỹ, thành lập năm 1985, và phá sản cuối năm 2001. 2. Douglas McGregor (1906-1964): Giáo sư chuyên về Quản lý tại Trường Quản lý MIT Sloan, chủ tịch trường Cao đẳng Antioch từ 1948-1954. Ông cũng giảng dạy tại Học viện Quản lý Calcutta, Ấn Độ. The Human Side of Enterprise, cuốn sách nổi tiếng xuất bản năm 1960 của ông, đã ảnh hưởng sâu rộng tới thực hành giáo dục. 3. William Edward Deming (1900-1993): được coi là cha đẻ của quản lý chất lượng” với nghiên cứu “kiểm soát chất lượng bằng phương pháp thống kê”, đồng thời được thế giới thừa nhận là “cố vấn trong ngành thống kê học”. 4. Hamlet: nhân vật trong vở bi kịch cùng tên của nhà soạn kịch vĩ đại người Anh William Shakespeare. “To be or not to be” (Tồn tại hay không tồn tại) là câu thoại nổi tiếng của Hamlet. 5. Edward Lee Thorndike (1874-1949): nhà tâm lý học nổi tiếng người Mỹ. Các công trình của ông tập trung nghiên cứu hành vi và quá trình học hỏi. Ông cũng là người đặt nền tảng khoa học cho bộ môn tâm lý học giáo dục hiện đại. 6. Fortune 500: Danh sách 500 công ty hàng đầu nước Mỹ theo đánh giá của tạp chí Fortune. 7. Đạo luật Sarbanes – Oxley (hay còn gọi là Đạo luật Sarbox) được ban hành năm 2002 tại Mỹ nhằm bảo vệ lợi ích của các nhà đầu tư vào các công ty đại chúng bằng cách buộc các công ty này phải cải thiện sự đảm bảo và tin tưởng đối với các báo cáo, thông tin tài chính công khai. 8. Nguyên gốc là “released-time”: một khái niệm được sử dụng tại hệ thống các trường công của Mỹ, khi đó các học sinh ở đây sẽ được luật pháp cho phép nhận được những chỉ dẫn, giáo dục về tôn giáo. Kaizen: Cải tiến liên tục. Big Bang: Tên gọi học thuyết về vụ nổ lớn hình thành nên vũ trụ Midwest (còn gọi Middle West, hay The Heartland) gồm 12 bang miền Trung Tây Hoa Kỳ: Illinois, Indiana, Iowa, Kansas, Michigan, Minnesota, Missouri, Nebraska, North Dakota, Ohio, South Dakota, và Wisconsin. Carl Gustav Jung (1875 - 1961): Nhà tâm thần học người Thụy Sĩ, nhà tư tưởng lớn và là người sáng lập ra ngành phân tâm học. Tàu con thoi Challenger bị nổ tung sau 73 giây rời khỏi bệ phóng vào ngày 28/01/1986, làm thiệt mạng toàn bộ 7 thành viên phi hành đoàn. Thảm họa này buộc Chính phủ Mỹ phải ngưng chương trình tàu không gian trong hai năm rưỡi sau đó. Entropy (en-trô-pi): Trong nhiệt động lực học, entropy nhiệt động lực (hay gọi đơn giản

là entropy), ký hiệu  $dS$ , là một đơn vị đo lường khối lượng năng lượng  $dQ$  phát tán/hấp thụ khi một hệ vật lý chuyển trạng thái tại một nhiệt độ tuyệt đối xác định  $T$  ( $dS = dQ / T$ ). Nguyên văn: Problem. Tác giả đề cập đến 'vấn đề' như một yêu cầu, một vụ việc, một tình trạng... cần được giải quyết nhanh chóng và thấu đáo để thỏa mãn kỳ vọng của một cá nhân hay tổ chức nhằm tránh các thiệt hại có thể xảy ra. 'Thay đổi và cải tiến liên tục' là nguyên tắc mà các công ty Nhật luôn áp dụng, nổi bật nhất là hãng TOYOTA, còn được biết đến với tên gọi 'Phương pháp KAIZEN', tức cải tiến, cải tiến, và cải tiến liên tục. Trong “The Act of Creative”, Arthur Koestler căn cứ trên luận đề “... tính độc đáo sáng tạo không có nghĩa là tạo ra hoặc làm phát sinh một hệ thống ý tưởng từ cái không, mà đúng hơn là từ sự phối hợp những mô hình tư duy từng tồn tại vững chắc thông qua tiến trình trao đổi chéo”. Koestler gọi tiến trình này là bisociation. Như vậy, có thể hiểu bisociation là kết quả từ sự kết hợp những điểm tương đồng bất ngờ để tạo ra những kiểu kết hợp mới. Nguyên văn: To have a highway. Analysis Paralysis Poster: Bảng hiệu, áp-phích minh họa. Heuristics: Phương pháp giải quyết vấn đề bằng cách đánh giá kinh nghiệm, tìm giải pháp qua thử nghiệm và sửa chữa sai sót. Nguyên văn: Curiosity kills the cat. Tan chảy - unfreezeing - là xu hướng con người đi tìm một bối cảnh mà họ cảm thấy an toàn và có thể kiểm soát được. Bạn có thể sử dụng các giai đoạn hoặc các bước (phần A) và các mức độ tham gia (phần B) để xác định những yếu tố bạn cần chọn từ ba phần còn lại (phần C, D, E). Là phương pháp do Jiro Kawashita ( J K ) đề xướng vào những năm 1960. Theo phương pháp này, mọi người trong nhóm sẽ viết ý tưởng của mình ra giấy, tìm các ý tưởng có liên quan, sắp xếp các tờ giấy ghi ý tưởng thành nhóm cho đến khi tất cả ý tưởng đều được phân loại để đánh giá và lựa chọn. Nhóm chất lượng là một nhóm tình nguyện làm cầu nối với ban giám đốc trong việc đề xuất các ý kiến, sáng kiến cải thiện chất lượng công việc, sản phẩm, điều kiện sản xuất nhằm nâng cao hiệu năng hoạt động của tổ chức. Nguyên văn: No one is as smart as all of us. Nguyên văn: Attitude is everything. (\*) STEP: \_Social – Xã hội, Technological – Công nghệ, Environmental – Môi trường, Political – Chính trị; STEEP: \_Social – Xã hội, Technological – Công nghệ, Economic – Kinh tế, Environmental – Môi trường, Political – Chính trị ; PESTLE: \_Political – chính trị, Environmental – môi trường, Social – xã hội, Technological – công nghệ, Legal – Pháp luật, Environmental – Môi trường.



# Table of Contents

[Lời tựa](#)

[Lời Nói Đầu](#)

[Chương 1. Những điều đầu tiên](#)

[Chương 2. Chapter đầu tiên](#)

[Chương 3. Năm đầu tiên](#)

[Chương 4. Phát triển ổn định](#)

[Chương 5. Con đường phía đông](#)

[Chương 6. Từ bờ biển này đến bờ biển kia](#)

[Chương 7. Quốc tế hóa](#)

[Chương 8. Khách giả mới](#)

[Chương 9. Một thiên niên kỷ mới](#)

[Chương 10. Những điều hội viên nên biết](#)

[Chương 11. Một thế giới kinh doanh tốt hơn](#)

[MỤC LỤC](#)