

TÂM LÝ HỌC GIẢI MÃ HÀNH VI

SAME AS EVER



Những bài học vượt thời gian về
tiền bạc, tham vọng và hạnh phúc

MORGAN HOUSEL

Bestselling author *Tâm lý học về tiền*

Hoàng Thị Minh Phúc dịch

SÁCH MỚI.NET - EBOOK

Tâm Lý Học Giải Mã Hành Vi

Tác giả: Morgan Housel

Phát hành: 1980 Books

Nhà xuất bản Công Thương 09/2023



Lưu ý quan trọng

Sách được nhóm cung cấp với mục đích sử dụng cá nhân. Mỗi cuốn sách gửi tới các bạn đều có thay đổi một vài chữ nhằm mục đích tìm ra người phát tán sách (nếu có) gây ảnh hưởng lớn đến Nhà xuất bản. Mong các bạn hết sức lưu ý.

Cảm ơn các bạn đã ủng hộ!

Nếu có điều kiện nhớ mua sách giấy nhé!

MORGAN HOUSEL

là tác giả nổi tiếng về lĩnh vực tài chính – đầu tư – kinh doanh. Ông là đối tác của The Collaborate Fund và cây bút chủ lực của nhiều chuyên trang nổi tiếng, đạt Giải thưởng Kinh doanh Xuất sắc nhất của Hiệp hội Nhà văn và Biên tập Kinh doanh Hoa Kỳ.

“

**CHÚNG TA RẤT GIỎI
DỰ ĐOÁN TƯƠNG LAI,
NGOẠI TRỪ NHỮNG SỰ BẤT NGỜ -
NHỮNG ĐIỀU MÀ CUỐI CÙNG LẠI
QUAN TRỌNG HƠN CẢ.”**





THƯ VIỆN EBOOK
SÁCH MỚI.NET



HÀNG NGHÌN ĐẦU SÁCH HAY ĐANG CHỜ BẠN
WWW.SACHMOI.NET

Dành cho những người lạc quan một cách hợp lý

Cuộc sống của chúng ta thực sự mãi không thay đổi... vẫn là những quá trình sinh lý và tâm lý thuộc về con người hàng trăm nghìn năm nay.

– Carl Jung

Những người thông tuệ vẫn luôn nói những triết lý đó. Và những kẻ ngốc, chiếm đại đa số, vẫn luôn luôn làm điều ngược lại.

– Arthur Schopenhauer

Lịch sử không bao giờ tự lặp lại; nhưng con người thì luôn luôn.

– Voltaire

Tôi đã học được một bí quyết quan trọng: để phát triển tầm nhìn cho tương lai, ta cần tập cách nhìn lại quá khứ.

– Jane McGonigal

Số người đã khuất áp đảo số người còn sống với tỷ lệ 14 chia 1, và chúng ta tảng lờ những trải nghiệm tích góp của cả một lượng người đông đảo như vậy.

– Niall Ferguson

LỜI GIỚI THIỆU

NHỮNG BÀI HỌC LỚN TỪ LỊCH SỬ

Tôi từng ăn trưa với một người bạn thân thiết của Warren Buffett.

Anh chàng này – chúng ta sẽ gọi là Jim (không phải tên thật) – đang lái xe xung quanh Omaha, Nebraska với Buffett vào cuối năm 2009. Nền kinh tế toàn cầu đang chịu tổn thất vào thời điểm này, và Omaha không phải là ngoại lệ. Các cửa hàng đóng cửa, công việc kinh doanh ngừng lại.

Jim nói với Warren, “Tình hình giờ thật tồi tệ. Làm sao mà nền kinh tế có thể hồi phục sau chuyện này?”

Warren nói, “Jim, cậu có biết thanh kẹo bán chạy nhất năm 1962 là gì không?”

“Không.” Jim nói.

“Snickers,” Warren nói. “Và cậu có biết thanh kẹo nào bán chạy nhất ngày nay không?”

“Không.” Jim nói.

“Snickers,” Warren nói.

Sau đó cả hai im lặng. Cuộc hội thoại kết thúc.

Đây là cuốn sách gồm những câu chuyện ngắn về những gì không bao giờ thay đổi trong một thế giới luôn luôn thay đổi.

Lịch sử đầy rẫy những điều bất ngờ mà không ai có thể dự đoán trước. Nhưng nó cũng chứa đựng vô vàn bài học vô giá.

Nếu du hành thời gian về 500 năm trước hay đến 500 năm sau kể từ bây giờ, bạn sẽ ngỡ ngàng trước sự thay đổi chóng mặt của công nghệ và y dược. Bạn sẽ không hiểu nổi trật tự địa chính trị. Ngôn ngữ và tiếng địa phương có thể trở nên hoàn toàn xa lạ.

Nhưng bạn sẽ nhận thấy con người vẫn rơi vào cạm bẫy của sự tham lam và sợ hãi y như ở thế giới hiện tại.

Bạn sẽ thấy con người bị thuyết phục bởi rủi ro, ghen tị, và những liên kết bộ lạc theo các cách rất quen thuộc.

Bạn sẽ thấy sự tự tin thái quá và sự thiếu cẩn nhắc nhở bạn về cách hành xử của con người ngày nay.

Bạn sẽ thấy con người đi tìm kiếm bí mật để có được một cuộc sống hạnh phúc và cố gắng tìm sự chắc chắn khi nó không hề tồn tại theo những cách hoàn toàn có thể hiểu được.

Khi di chuyển đến một thế giới xa lạ, bạn sẽ dành một vài phút quan sát hành vi con người và nói, “À, tôi đã thấy điều này rồi. Vẫn không có gì thay đổi.”

Sự thay đổi thu hút sự chú ý của ta bởi nó bất ngờ và thú vị. Nhưng những hành vi không bao giờ thay đổi chính là những bài học to lớn nhất của lịch sử, bởi chúng cho thấy điều sẽ xuất hiện trong tương lai. Tương lai của bạn. *Tương lai của tất cả mọi người.* Cho dù bạn là ai, bạn đến từ đâu, bạn bao nhiêu tuổi, và bạn kiếm được bao nhiêu tiền, thì vẫn luôn có những bài học vĩnh cửu đến từ hành vi con người, trở thành một vài trong số những điều quan trọng nhất mà bạn có thể học.

Nó chỉ là một ý tưởng đơn giản, nhưng lại dễ dàng bỏ qua. Và

một khi đã nắm bắt được nó, bạn sẽ có khả năng hiểu rõ hơn cuộc đời của chính bạn, hiểu được tại sao thế giới lại như nó vốn có, và trở nên bình thản hơn với những gì tương lai đang dự tính.

Gần như không bao giờ hiểu được câu hỏi: “Điều gì sẽ không thay đổi vào 10 năm tới?” anh ta nói. “Và tôi thừa nhận với bạn rằng câu hỏi thứ hai đó thực chất lại quan trọng hơn trong hai câu.”

Những gì không bao giờ thay đổi có tầm quan trọng vì bạn có thể tự tin khi biết cách mà chúng sẽ định hình tương lai như thế nào. Bezos nói rằng, thật không thể tưởng tượng một tương lai nơi mà các khách hàng của Amazon lại không muốn mức giá thấp và vận chuyển nhanh chóng – vì thế ông ấy có thể đặt một con số đầu tư khổng lồ vào những thứ đó.

Giả thuyết tương tự áp dụng cho hầu hết mọi khía cạnh của cuộc sống.

Tôi không thể biết được thị trường chứng khoán sẽ ra sao vào năm tới (hay bất cứ năm nào). Nhưng tôi rất tự tin vào sự tham lam và nỗi sợ hãi của con người, điều này không bao giờ thay đổi. Vì thế, đó sẽ là điều mà tôi dành thời gian để suy nghĩ.

Tôi không hề biết ai sẽ chiến thắng trong cuộc tranh cử tổng thống sắp tới. Nhưng tôi tự tin vào cách mà sự gắn kết của con người với danh tính bộ lạc sẽ ảnh hưởng đến cách suy nghĩ của họ, một điều vẫn không thay đổi so với 1.000 năm trước và sẽ không thay đổi trong 1.000 năm tới.

Tôi không thể nói cho bạn biết ngành kinh doanh nào sẽ thống

trị vào thập kỷ tới. Nhưng tôi có thể nói cho bạn biết cách mà các ngành kinh doanh để cho sự thành công chiếm lĩnh đầu óc, trở nên lười biếng, ỷ lại và cuối cùng là đánh mất ưu thế của họ. Câu chuyện đó vẫn chưa thay đổi trong suốt 100 năm và sẽ không bao giờ đổi thay.

Các triết gia đã dành hàng thế kỷ để bàn bạc ý tưởng rằng có vô số cách thức mà cuộc sống của bạn có thể diễn ra, và bạn chỉ ngẫu nhiên sống trong phiên bản cụ thể này. Nó là một điều thật khó để hiểu hết, và nó dẫn tới câu hỏi: Điều gì sẽ luôn đúng ở mọi phiên bản có thể tưởng tượng ra được về cuộc sống của bạn, không chỉ ở phiên bản này? Những sự thật phổ quát đó rõ ràng là những điều quan trọng nhất cần tập trung vào, bởi vì chúng không phụ thuộc vào cơ hội, vận may, hay tai nạn.

Doanh nhân kiêm nhà đầu tư Naval Ravikant đã nói như sau:

“Trong 1.000 vũ trụ song song, bạn sẽ muốn trở nên giàu có đến 999 số vũ trụ đó. Bạn không muốn giàu có trong số 50 vũ trụ mà bạn gặp may mắn, vì thế ta muốn loại yếu tố may mắn khỏi đây... Tôi muốn sống theo cách mà nếu cuộc đời tôi diễn ra 1.000 lần, Naval sẽ thành công đến 999 lần.”

Nhà sáng lập Amazon, Jeff Bezos, từng nói rằng, ông thường được hỏi điều gì sẽ thay đổi trong 10 năm tới. “Tôi hầu như không bao giờ hiểu nổi câu hỏi đó: ‘Cái gì không thay đổi sau 10 năm tới chứ?’” ông nói. “Và tôi trả lời với bạn rằng...”

Đó chính là nội dung chính của cuốn sách này: Trong 1.000 vũ trụ song song, điều gì sẽ đúng trong mọi vũ trụ?

Mỗi một chương trong số 23 chương tiếp theo đây đều có thể được đọc độc lập, vì thế bạn hoàn toàn có thể nhảy cóc và lựa chọn chương mà bạn muốn đọc. Điểm chung mà tôi tự tin về tất cả những chương này đó là mỗi một chủ đề đều vẫn sẽ có giá trị trong hàng trăm năm tới kể từ bây giờ cũng như chúng đã từng hàng trăm năm trước.

Không một chương nào dài dòng cả, nên bạn không phải ngại việc đó. Rất nhiều chương được lấy ra từ trang blog của tôi ở Quỹ Tương Hỗ, nơi tôi viết về sự giao thoa của tiền tệ, lịch sử, và tâm lý học.

Những cái nhìn đầu tiên về sự mong manh của thế giới, với một câu chuyện cá nhân về cái ngày đáng sợ nhất trong cuộc đời tôi.

NGÀN CÂN TREO SỢI TÓC

Nếu bạn biết rõ nơi bạn từng ở, bạn sẽ nhận ra rằng chúng ta không hề biết mình đang đi tới đâu.



Một bài học lớn từ lịch sử đó là thế giới đang ở thế ngàn cân treo sợi tóc. Một vài trong số những thay đổi lớn nhất và để lại nhiều hậu quả nhất trong lịch sử xảy ra vì một sự gặp gỡ hoặc một quyết định tình cờ, không thể đoán định, không được tính toán trước, dẫn tới phép màu hoặc sự hỗn loạn.

Tác giả Tim Urban từng viết rằng, “Nếu bạn quay trở về quá khứ, bạn sẽ quá sợ hãi đến mức không làm nổi điều gì, bởi vì bạn biết rằng ngay cả những cú hích nhỏ nhất với hiện tại cũng có thể tác động khôn lường đến tương lai.”

Thật chí lý đến mức ám ảnh.

Để tôi kể cho bạn nghe một câu chuyện cá nhân về lý do tại sao tôi lại quan tâm tới chủ đề này.

Tôi lớn lên cùng việc đua trượt tuyết ở Hồ Tahoe. Tôi từng ở

đội trượt tuyết Squaw Valley, và nó từng là tâm điểm của cuộc đời tôi suốt 10 năm liền.

Đội trượt tuyết của chúng tôi bao gồm 12 tay đua. Vào đầu những năm 2000, chúng tôi còn 18 là những thanh thiếu niên, và hầu hết những người trong số chúng tôi đã dành phần lớn cuộc đời của mình với nhau. Chúng tôi trượt tuyết 6 ngày một tuần, 10 tháng một năm, du lịch khắp nơi trên thế giới đến bất cứ chỗ nào chúng tôi có thể tìm được tuyết.

Tôi không thân thiết với phần lớn trong số họ – chúng tôi dành quá nhiều thời gian cùng nhau và đấu đá như những chú mèo. Nhưng 4 người chúng tôi đã trở thành những người bạn không gì chia cắt được. Đây là câu chuyện về 2 trong số những người bạn đó – Brendan Allan và Bryan Richmond.

Vào ngày 15 tháng Hai năm 2001, đội của chúng tôi vừa quay về từ một cuộc đua ở Colorado. Chuyến bay về nhà của chúng tôi bị trì hoãn vì Hồ Tahoe vừa hứng chịu một trận bão tuyết mà xét theo tiêu chuẩn của vùng thì là một trận bão lớn.

Bạn không thể đua trượt tuyết khi có một tấm chắn tuyết mới phủ được – trượt tuyết cần có băng đá đã đông cứng. Vì thế việc huấn luyện bị hủy bỏ, Brendan, Bryan và tôi chuẩn bị cho một tuần mà chúng tôi gọi là trượt tự do: không nguyên tắc, chơi đùa, trượt xung quanh, và có một quãng thời gian vui vẻ.

Đầu tháng đó Tahoe nhận được vài feet tuyết nhẹ, tôi xộp đến từ không khí lạnh cóng. Cơ bão đổ bộ vào giữa tháng Hai đó lại khác. Nó ấm áp – hầu như không chạm đến ngưỡng lạnh cóng – và cực mạnh, để lại 3 feet tuyết dày, ẩm ướt.

Chúng tôi không nghĩ đến nó vào lúc đó, nhưng sự kết hợp của lớp tuyết dày bên trên lớp tuyết tươi xốp tạo ra môi trường tuyết lở hoàn hảo như trong sách giáo khoa. Một lớp tuyết nền mỏng nhẹ kèm một lớp dày nặng bên trên nên cực kỳ yếu ớt, rất dễ trượt lở.

Các khu nghỉ dưỡng trượt tuyết khá giỏi trong việc bảo vệ khách hàng khỏi tuyết lở bằng cách đóng cửa những con dốc nguy hiểm nhất, và sử dụng thuốc nổ để chủ động gây ra tuyết lở vào ban đêm, chuẩn bị trước những triển dốc trước khi khách hàng tới vào sáng hôm sau.

Nhưng nếu bạn trượt ngoài khu vực cho phép – chui qua hàng dây **KHÔNG ĐƯỢC VÀO** để trượt tuyết ở nơi bị cấm, chưa được dựng đến – thì hệ thống đó không giúp được bạn.

Vào buổi sáng ngày 21 tháng Hai năm 2001, Brendan, Bryan, và tôi gặp nhau ở phòng thay đồ của đội Squaw Valley, như hàng trăm lần trước đó. Những lời cuối cùng của Bryan khi cậu ấy rời khỏi nhà vào sáng hôm đó là, “Đừng lo, Mẹ à, con sẽ không trượt ngoài khu vực cho phép đâu.”

Nhưng ngay khi chúng tôi mang ván trượt vào, đó chính là điều mà chúng tôi làm.

Phía sau của Thung lũng Squaw (giờ được gọi là Hàng rào Tahoe), đằng sau cáp treo KT-22, là một dãy núi dài khoảng một dặm ngăn cách Squaw khỏi khu nghỉ dưỡng trượt tuyết Alpine Meadows.

Nó là một nơi tuyệt vời để trượt tuyết – dốc, rộng lớn, với địa hình lên xuống nối tiếp.

Trước ngày 21 tháng Hai tôi đã trượt ở đó có lẽ cả tá lần. Nó không phải là một trong những địa điểm chúng tôi hay lui tới, bởi nó tốn quá nhiều thời gian. Nó dẫn bạn ra con đường nông thôn ít ai lui tới, và từ đó chúng tôi phải đi nhờ xe về phòng thay đồ.

Brendan, Bryan, và tôi quyết định trượt ở đó vào buổi sáng hôm ấy.

Chỉ sau vài giây chui qua khỏi hàng dây ngăn cấm, tôi nhớ mình đã kích hoạt một vụ tuyết lở ra sao.

Tôi chưa từng trải nghiệm trước đó, nhưng nó thật sự không thể quên được. Tôi không hề nghe hay nhìn thấy việc trượt. Tôi chỉ đột nhiên nhận ra ván trượt của mình không còn chạm đất nữa – tôi thực sự đang trôi trên một đám mây tuyết. Bạn không hề có chút kiểm soát nào trong những tình huống như thế này, bởi thay vì tạo lực đẩy xuống tuyết để có được lực kéo với ván trượt, thì tuyết lại đang đẩy bạn. Điều tốt nhất bạn có thể làm là giữ thẳng bằng để đứng vững.

Cú tuyết lở đó nhỏ, và nhanh chóng kết thúc.

“Các cậu có nhìn thấy cú tuyết lở đó không?” Tôi nhớ đã nói vậy khi chúng tôi đến được con đường.

“Haha, nó thật tuyệt.” Brendan nói.

Chúng tôi không nói thêm gì về nó nữa, và đi nhờ xe về phòng thay đồ.

Khi chúng tôi về đến Squaw, Brendan và Bryan nói họ muốn đi trượt ở khu vực đó một lần nữa.

Tôi không biết tại sao, nhưng tôi không muốn đi.

Nhưng tôi có một ý tưởng. Brendan và Bryan có thể trượt tuyết ở đó một lần nữa. Thay vì đi nhờ xe về, tôi sẽ lái xe xung quanh và đón họ.

Chúng tôi đồng ý với kế hoạch và đi đường riêng của mình.

30 phút sau tôi lái xe đến con đường mòn nơi tôi đã lên kế hoạch đón Brendan và Bryan.

Họ không có ở đó.

Tôi đợi thêm 30 phút nữa trước khi bỏ cuộc. Chỉ mất có 1 phút để trượt xuống, nên tôi biết họ sẽ không tới. Tôi đoán rằng họ đã đi nhờ xe về trước.

Tôi lái xe về phòng thay đồ của chúng tôi, mong rằng sẽ thấy họ. Nhưng họ cũng không có ở đó. Tôi hỏi xung quanh. Không ai thấy họ cả.

Hồi lâu sau đó, khi đang ở nhà vào khoảng 4 giờ chiều, mẹ của Bryan gọi điện cho tôi. Tôi vẫn nhớ từng từ một.

“Chào Morgan, Bryan không đến chỗ làm ngày hôm nay. Cháu có biết nó ở đâu không?” cô ấy hỏi.

Tôi kể sự thật cho cô nghe. “Chúng cháu trượt tuyết ở vùng phía sau khu KT-22 sáng nay. Cậu ấy và Brendan đi trượt thêm lần nữa, cháu đã định đón họ ở trên đường. Nhưng họ không có ở đó, và cháu đã không thấy họ kể từ lúc ấy.”

“Trời đất ơi,” cô ấy nói và đập máy.

Mẹ của Bryan là một người trượt tuyết kỳ cựu. Tôi nghĩ trong giây phút đó cô ấy đã dự đoán được điều gì có thể đã xảy ra. Và tôi cũng thế.

Hàng giờ trôi qua, và mọi người bắt đầu lo lắng.

Một ai đó cuối cùng cũng gọi điện cho cảnh sát và báo cáo người mất tích. Cảnh sát không coi trọng chuyện này, họ cho rằng Brendan và Bryan có thể đã lên đi dự bữa tiệc nào đó rồi.

Tôi biết rằng điều đó là sai. “Giày của họ nằm ngay ở kia,” tôi nói, chỉ vào đôi giày của Brendan và Bryan trên sàn phòng thay đồ. “Điều đó có nghĩa là giày trượt tuyết vẫn ở trên chân họ. Và giờ là 9 giờ tối. Hãy nghĩ thử xem. Đã 9 giờ tối và họ vẫn mang giày trượt trên chân.” Đó là giây phút đầu tiên mọi người nhìn quanh và nhận ra tình hình tồi tệ như thế nào.

Khoảng 10 giờ tối tôi được gọi đến Trụ sở Cứu hỏa của Thung lũng Squaw, nơi tôi gặp đội tìm kiếm và giải cứu địa phương.

Tôi giải thích mọi thứ mà tôi, Brendan và Bryan đã làm ngày hôm đó. Đội tìm kiếm lôi ra những tấm bản đồ giấy rất lớn hẳn được chụp từ trên máy bay trực thăng. Tôi chỉ cho họ chính xác nơi chúng tôi đã tiến vào vùng cấm.

Tôi cũng kể cho họ về cú lở tuyết nhỏ vào sáng hôm đó. Ngay khi nhắc đến nó, tôi có thể thấy những dữ liệu được kết nối trong đầu những con người giải cứu. Khi tôi nói xong tôi nhớ rằng hai trong số những người giải cứu nhìn nhau và thở dài.

Vào giữa đêm, với những cây đèn pha lớn và một đội chó tìm kiếm, những người trong đội cứu hộ đi tìm Brendan và Bryan.

Sau đó tôi biết được rằng ngay khi tiến vào khu vực cấm nơi chúng tôi trượt tuyết, họ phát hiện những dấu tích còn mới của một trận tuyết lở gần đây. Nó cực kỳ lớn, “cứ như cả nửa quả núi

đã bị xé nát”, một người nói.

Tôi lái xe về phòng thay đồ vào khoảng nửa đêm. Bãi gửi xe của Squaw Valley có thể chứa vài ngàn xe ô tô. Đến giờ này thì nó gần như trống không. Mọi người đều đã về nhà, ngoại trừ hai chiếc xe đỗ cạnh nhau: chiếc Jeep của Brendan, và chiếc bán tải Chevy của Bryan.

Tôi cố gắng ngủ trên chiếc ghế dài trong phòng thay đồ, nhưng tôi không thể nhắm mắt lại được. Tôi nhớ đã nghĩ rằng Brendan và Bryan có thể đi qua cánh cửa kia bất cứ lúc nào, và chúng tôi có thể cùng cười về việc tôi gọi cảnh sát đi tìm họ.

Đến 9 giờ sáng, phòng thay đồ chật cứng những tay trượt khác, phụ huynh, bạn bè, và gia đình, tất cả đều sẵn sàng giúp đỡ. Nó trở thành nơi tập trung cho cuộc tìm kiếm.

Tôi nằm lại xuống chiếc ghế dài và cuối cùng cũng thiếp đi.

Một vài phút sau tôi tỉnh dậy bởi âm thanh của tiếng hét, tiếng kêu la, và nhiều tiếng ồn ào khác.

Tôi biết chuyện gì đã xảy ra. Không ai cần nói rõ ra cả.

Tôi bước đến tầng hai của phòng thay đồ nơi tôi thấy mẹ của Brendan trên chiếc sofa. Tiếng hét là của cô ấy.

“Cháu thật sự xin lỗi”, tôi nói với cô ấy, nghẹn ngào.

Thật khó để miêu tả giây phút ấy. Tôi không biết phải nói gì lúc đó. Tôi cũng không biết phải nói gì bây giờ.

Đội chó tìm kiếm đã xác định được vị trí ở vùng tuyết lở, nơi mà những người cứu hộ dùng thiết bị và tìm thấy Brendan cùng Bryan bị chôn vùi dưới lớp tuyết dày 6 feet.

Họ sinh cách nhau 1 ngày, và ra đi cách nhau 10 feet.

Chiều muộn hôm đó, tôi lái xe đến gặp bố ở chỗ làm. Tôi muốn được ở gần gia đình mình. Ông gặp tôi trong bãi gửi xe và nói, “Bố chưa bao giờ hạnh phúc đến vậy khi được nhìn thấy con.” Đó là lần duy nhất trong đời tôi thấy bố khóc.

Mãi đến lúc đó tôi mới nhận ra rằng, chỉ một chút nữa thôi tôi đã có thể cùng đi với Brendan và Bryan trong lần đua định mệnh đó.

Rồi tôi bắt đầu tự hỏi: Tại sao tôi đã trượt cùng họ ở khu vực đó một lần vào buổi sáng nhưng sau đó lại từ chối không đi lần thứ hai một quyết định mà gần như chắc chắn đã cứu sống tôi?

Tôi đã nghĩ về điều đó cả triệu lần. Tôi thực sự không hiểu.

Tôi thực sự không hiểu.

Không có một lời giải thích nào.

Tôi đã không suy nghĩ sâu xa, tôi cũng không tính toán mỗi nguy hiểm, tôi không hỏi chuyên gia nào, cũng không đánh giá thiệt lợi.

Nó hoàn toàn là một sự bốc đồng, một sự may mắn tình cờ và không suy nghĩ nhưng đã trở thành quyết định quan trọng nhất cuộc đời tôi – quan trọng hơn mọi quyết định có chủ đích mà tôi từng đưa ra, và sẽ đưa ra trong tương lai.

Đó là câu chuyện cá nhân của tôi, và có thể bạn cũng có một câu chuyện tương tự về cuộc đời của mình. Nhưng nếu bạn tìm kiếm, tôi nghĩ bạn sẽ thấy rằng có rất nhiều bài học lịch sử tương tự.

Để tôi đưa ra cho bạn ba ví dụ kỳ quặc nhất về việc thế giới dựa vào những điều nhỏ nhặt mà bạn chưa bao giờ nghĩ tới nhiều đến thế nào.

Cuộc chiến ở Long Island là một thảm họa đối với quân đội của George Washington. Đội quân 10.000 đoàn của ông bị nghiền nát bởi quân lính Anh và hạm đội 400 tàu của họ.

Nhưng nó còn có thể tồi tệ hơn thế. Nó có thể là dấu chấm hết cho cuộc Cách mạng Mỹ.

Tất cả những gì quân đội Anh phải làm là đưa thuyền tới Sông Đông và những quân đoàn bị dồn vào đường cùng của Washington sẽ bị xóa sạch.

Nhưng nó không bao giờ xảy ra, bởi vì gió không thổi đúng hướng và việc đưa thuyền ngược lên mạn sông trở nên bất khả thi.

Nhà sử học David McCullough từng nói với phóng viên Charlie Rose rằng, “Nếu gió thổi theo hướng khác vào đêm ngày 28 tháng Tám (1776), tôi nghĩ rằng mọi thứ sẽ kết thúc.”

“Không có Hợp Chúng Quốc Hoa Kỳ nếu điều đó xảy ra ư?” Rose hỏi.

“Tôi không nghĩ vậy,” McCullough nói.

“Chỉ vì gió, mà lịch sử sẽ bị thay đổi sao?” Rose hỏi.

“Đúng vậy,” McCullough trả lời.

Buộc phải tiết kiệm tiền, thuyền trưởng William Turner đã tắt phòng máy tạo hơi nước số 4 trên chiếc tàu chạy bằng hơi nước khổng lồ đưa hành khách từ New York đi Liverpool của ông. Quyết định này sẽ làm chậm chuyến hành trình của con tàu mất một

ngày – một sự phiến toái, nhưng đáng để tiết kiệm vì hành khách ngành tàu thủy đang chật vật về tài chính.

Ông ấy, hay bất cứ ai khác, không hề hay biết quyết định đó mang tính định mệnh như thế nào.

Sự chậm trễ có nghĩa là con tàu của Turner tên là *Lusitania* – giờ sẽ đi thẳng vào đường đi của một chiếc tàu ngầm của Đức.

Con tàu *Lusitania* bị đâm bởi một thủy lôi, lấy đi mạng sống của gần 1.200 hành khách và trở thành sự kích động quan trọng nhất để tập hợp người dân Mỹ ủng hộ cho việc tham gia vào Thế Chiến thứ Nhất.

Nếu phòng đun hơi nước thứ tư vẫn hoạt động, Turner sẽ đến Liverpool sớm hơn một ngày so với khi tàu ngầm Đức đến được biển Celtic, nơi nó đụng độ với *Lusitania*. Con tàu đã có khả năng tránh được sự tấn công. Một đất nước đã có thể tránh được cuộc chiến tranh mà sau này trở thành sự kiện mầm mống cho toàn bộ phần còn lại của thế kỷ 20.

Giuseppe Zangara là một người nhỏ bé, cao chưa đến năm feet. Ông đứng trên một chiếc ghế bên ngoài cuộc biểu tình chính trị ở Miami vào năm 1933 bởi vì đó là cách duy nhất ông ta có thể nhắm súng xuyên qua đám đông.

Zangara đã bắn 5 phát súng. Một trong số chúng bắn vào thị trưởng Chicago Anton Cermak, người lúc đó đang bắt tay với mục tiêu chủ đích của Zangara. Cermak chết. Mục tiêu, Franklin Roosevelt, được tuyên thệ làm tổng thống hai tuần sau đó.

Trong vòng vài tháng kể từ lễ nhậm chức, Roosevelt đã biến

đổi nền kinh tế Mỹ thông qua Chính sách Kinh Tế Mới. John Nance Garner người lẽ ra đã trở thành tổng thống nếu Zangara bắn trúng mục tiêu của ông ta – đã phản đối phần lớn sự chi tiêu thâm hụt của Chính sách Kinh Tế Mới. Ông gần như chắc chắn sẽ không ban hành rất nhiều chính sách, mà một trong số chúng vẫn còn định hình nền kinh tế ngày nay.

Bạn có thể chơi trò này cả ngày. Mọi câu chuyện lớn đều có thể đã có kết cục khác hoàn toàn nếu một vài điều nhỏ tưởng như không đáng gì lại đi theo hướng khác.

Có quá nhiều câu chuyện lịch sử treo trên sợi tóc.

Mọi sự kiện hiện tại – dù to hay nhỏ – đều có cha mẹ, ông bà, tổ tiên, anh em ruột, và anh em họ hàng của chúng. Tảng lờ cây gia phả đó có thể làm lu mờ sự hiểu biết của bạn về những sự kiện này, mang lại một ấn tượng sai lầm về lý do tại sao mọi thứ xảy ra, bao lâu chúng có thể tồn tại, và dưới điều kiện như thế nào thì chúng có thể xảy ra lần nữa. Nhìn nhận các sự kiện một cách đơn lẻ, không có sự trân trọng gốc rễ sâu xa của chúng, là cách giúp giải thích cho mọi điều từ việc tại sao dự đoán lại khó khăn cho đến việc sao chính trị lại lằng nhằng như thế.

Hãy thử câu hỏi: Điều gì gây ra cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008?

Chà, bạn phải có kiến thức về thị trường thế chấp.

Điều gì định hình thị trường thế chấp? Chà, bạn lại phải hiểu cả sự đi xuống kéo dài 30 năm của lãi suất đã xảy ra trước đó.

Điều gì gây ra sự đi xuống của lãi suất? Chà, bạn lại phải hiểu

được vấn đề lạm phát của những năm 1970.

Mọi người hay nói rằng, “Để biết được nơi bạn đang đi đến, bạn phải biết rõ nơi bạn đã từng ở.” Nhưng thực tế hơn thì bạn phải thừa nhận rằng nếu bạn biết được nơi bạn đã từng ở, bạn sẽ nhận ra bạn không hề biết được nơi bạn sẽ đến là gì. Các sự kiện được tập hợp theo những cách khó mà hiểu nổi.

Tôi cố gắng giữ hai điều luôn trong đầu trong một thế giới vô cùng dễ biến đổi trước cơ hội và sự tình cờ như thế này.

Một là đánh dấu những tiền đề trong cuốn sách này – để làm căn cứ cho những dự đoán về cách hành xử của con người so với những sự kiện cụ thể. Dự đoán thế giới trông sẽ ra sao 50 năm tới là bất khả thi. Nhưng dự đoán rằng con người vẫn phản ứng với sự tham lam, nỗi sợ hãi, cơ hội, sự khai thác, rủi ro, sự bất ổn, liên kết bộ lạc, và sự thuyết phục của xã hội như cũ là một sự cá cược mà tôi sẽ làm.

Dự đoán các sự kiện là điều khó khăn bởi vì thật dễ để bỏ qua câu hỏi, “Sau đó thì sao?”

Nói rằng, “giá xăng dầu tăng cao sẽ khiến mọi người ít lái xe hơn,” nghe có vẻ hợp lý.

Nhưng sau đó thì sao?

Mọi người phải lái xe, vì thế họ có thể sẽ tìm kiếm những loại phương tiện tiết kiệm nhiên liệu hơn. Họ sẽ phàn nàn với các chính trị gia, người sẽ đề nghị miễn thuế để mua được những phương tiện đó. OPEC được yêu cầu phải khoan dầu nhiều hơn; các doanh nhân về năng lượng thì cải tiến. Và ngành dầu khí chỉ biết có hai mức tốc

độ: bùng nổ và bứt phá. Vì thế họ có lẽ sẽ bơm quá nhiều. Rồi giá lại giảm, trong khi mọi người sở hữu ngày càng nhiều phương tiện tiết kiệm nhiên liệu hơn. Sau đó có thể vùng ngoại ô ngày càng được yêu thích – và mọi người cuối cùng lại lái xe nhiều hơn trước.

Vì thế ai mà biết được.

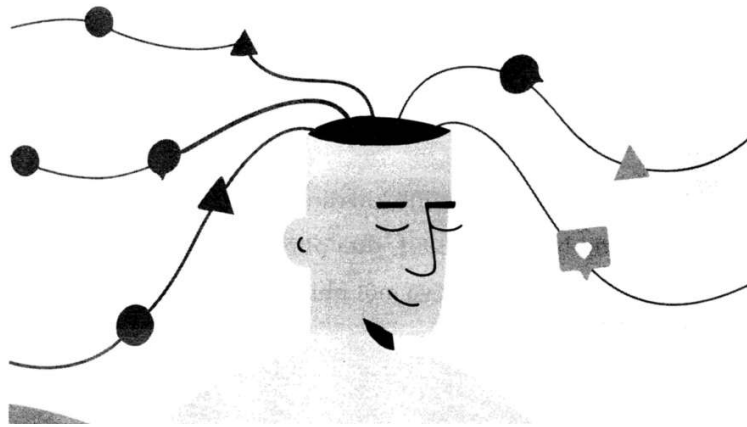
Mọi sự kiện tạo ra những kết thúc riêng của nó, và điều đó tác động lên thế giới theo cách đặc biệt riêng. Nó khiến việc dự đoán là cực kỳ khó khăn. Sự kỳ quặc của những kết nối trong quá khứ lẽ ra phải khiến bạn kiểm soát sự tự tin của mình trong việc dự đoán những điều trong tương lai.

Một điều khác cần ghi nhớ đó là cần có một trí tưởng tượng phong phú hơn. Dù cho thế giới hiện tại có trông như thế nào, và điều gì là hiển nhiên bây giờ, thì mọi thứ đều có thể thay đổi vào ngày mai bởi một vài tai nạn nho nhỏ mà không ai nghĩ tới. Các sự kiện, giống như tiền, có tính tích lũy. Và đặc điểm trọng tâm của việc tích lũy đó là không bao giờ có thể đoán được sự to lớn mà một điều có thể trở thành từ một sự bắt đầu nho nhỏ.

Tiếp theo, hãy để tôi kể cho bạn nghe một câu chuyện cũ khác để thấy việc tăng lờ rủi ro dễ dàng như thế nào.

RỦI RO LÀ ĐIỀU MÀ BẠN KHÔNG THẤY ĐƯỢC

Chúng ta rất giỏi dự đoán tương lai, ngoại trừ những sự bất ngờ – những điều mà cuối cùng lại quan trọng hơn cả.



Ai cũng biết rằng con người không giỏi dự đoán tương lai. Nhưng điều này thực ra chưa chuẩn xác: Chúng ta thực ra rất giỏi dự đoán tương lai, ngoại trừ những bất ngờ – những điều mà cuối cùng lại quan trọng hơn cả.

Rủi ro lớn nhất lại luôn là điều mà không ai lường trước được, bởi vì nếu không ai nghĩ tới thì không ai chuẩn bị trước cho nó cả, và nếu không ai chuẩn bị, thì những tổn thất của nó sẽ được khuếch đại lên khi nó tới.

Một câu chuyện ngắn về một anh chàng phải trả giá đắt để học được điều này.

Trước khi tự phóng vào vũ trụ trên chiếc tên lửa, những phi

hành gia của NASA đã chạy thử trên những chiếc khinh khí cầu bay ở độ cao rất cao.

Một chuyến khinh khí cầu vào ngày mùng 4 tháng Năm năm 1961, đưa phi hành gia người Mỹ Victor Prather và một phi công khác đến độ cao 113.720 feet. Mục đích lúc này là kiểm tra bộ đồ phi hành gia mới của NASA.

Chuyến bay đã thành công. Bộ đồ hoạt động tuyệt vời.

Prather hạ dần xuống mặt đất, ông mở phần kính chắn trước mặt trên mũ bảo hiểm ra khi đã xuống đủ thấp để tự hít thở, có lẽ là để có chút không khí trong lành.

Ông hạ cánh xuống biển như đã lên kế hoạch, nơi mà một chiếc trục thăng sẽ kéo ông lên một cách an toàn. Nhưng có một vấn đề nhỏ: Khi buộc mình vào dây cứu hộ của trục thăng, Prather đã trượt tay, và ngã xuống biển.

Điều này lẽ ra không có gì to tát cả, và không ai trong chiếc trục thăng đó phải hoảng hốt. Bộ đồ phi hành gia lẽ ra không thể lọt nước vào và sẽ trở thành một chiếc phao.

Nhưng vì Prather đã mở phần kính chắn trước mặt, ông giờ không còn được bảo vệ nữa. Nước tràn vào trong bộ đồ. Prather chìm xuống.

Hãy nghĩ xem có biết bao nhiêu kế hoạch được lập ra cho việc phóng một ai đó vào vũ trụ. Rất nhiều chuyên môn, rất nhiều dự phòng. Rất nhiều giả thuyết và giả sử. Mọi chi tiết đều được nghiên cứu bởi hàng ngàn nhân viên chuyên nghiệp. NASA có lẽ là tổ chức lên kế hoạch nhiều nhất từng tồn tại; bạn không thể đi lên Mặt

trắng bằng cách cầu mong điều tốt nhất sẽ xảy ra. Mọi rủi ro có thể nghĩ tới đều có Kế hoạch A, Kế hoạch B Kế hoạch C.

Nhưng ngay cả khi đó – dù có rất nhiều kế hoạch – một điều nhỏ xíu mà không ai có thể nghĩ tới tạo ra cả một thảm họa.

Giống như cố vấn tài chính Carl Richards đã nói, rủi ro là điều còn lại sau khi bạn cho rằng mình đã nghĩ đến mọi khả năng có thể xảy ra rồi.

Đó mới là định nghĩa thực sự của rủi ro – điều còn sót lại sau khi bạn đã chuẩn bị cho mọi rủi ro mà bạn có thể tưởng tượng ra.

Rủi ro là điều mà bạn không thể ngờ tới.

Hãy nhìn vào những câu chuyện tin tức lớn làm xê dịch cán cân – Covid-19, ngày 11/9, Trân Châu Cảng, Cuộc Đại Suy Thoái. Đặc điểm chung của chúng không nhất thiết rằng chúng to lớn; mà là chúng đều là những bất ngờ, hầu như không nằm trong tiên đoán của bất cứ ai cho đến khi chúng xuất hiện.

“Sau khi gia tăng là đến bùng nổ,” là câu nói gần nhất với luật kinh tế. Nghiên cứu lịch sử, và thảm họa theo sau sự gia tăng những năm 1920, cuối thập niên 1990, và đầu thập niên 2000 trở nên hiển nhiên. Nó dường như không thể tránh được.

Vào tháng Mười năm 1929 – đỉnh cao của bong bóng chứng khoán điên rồ nhất trong lịch sử và cũng là sự bắt đầu của Cuộc Đại Suy Thoái – nhà kinh tế học Irving Fisher đã nói với một lượng khán giả rằng, “giá cổ phiếu đã đạt đến một mức cao có vẻ như bền vững.”

Chúng ta nhìn vào những bình luận này vào thời điểm hiện tại

và thấy nực cười. Tại sao một người thông minh như vậy lại có thể mù quáng trước một điều không thể tránh khỏi như thế? Nếu bạn đi theo quy luật rằng sự gia tăng càng điên rồ, sự bùng nổ càng lớn, thì Cuộc Đại Suy Thoái hẳn phải rất rõ ràng.

Nhưng Fisher là một người thông minh. Và ông ấy không đơn độc.

Trong một cuộc phỏng vấn nhiều năm trước tôi đã hỏi Robert Shiller, người thắng giải Nobel cho công trình của ông về các bong bóng, về sự không thể tránh khỏi của Cuộc Đại Suy Thoái. Ông đã trả lời rằng:

Chà, không một ai có thể dự đoán trước điều đó. Hoàn toàn không. Không một ai cả. Tất nhiên là có một vài người đã nói rằng thị trường chứng khoán bị đẩy giá lên quá nhiều. Nhưng nếu bạn chú ý kỹ điều họ nói, liệu điều đó có nghĩa rằng một cuộc suy thoái sắp diễn ra không? Một cuộc suy thoái kéo dài suốt một thập kỷ? Không một ai nói thế cả.

Tôi đã hỏi những nhà lịch sử kinh tế học rằng cho tôi biết một cái tên đã dự đoán được cuộc đại suy thoái, và không có cái tên nào được nêu ra.

Điều đó luôn đau đầu trong tôi. Chúng ta tại thời điểm này, được biết những gì đã qua, biết rằng sự sụt giảm sau cú tăng những năm 1920 là hiển nhiên và không thể tránh khỏi. Nhưng với những người đã sống qua nó – những người mà thập niên 1930 là một tương lai chưa được khám phá – thì nó không thể lường trước.

Hai lý do có thể giải thích một điều gì đó không thể tránh khỏi nhưng lại không được dự đoán bởi những người đã trải qua nó vào thời điểm đó:

- Hoặc là mọi người trong quá khứ đều bị che mắt bởi ảo ảnh.
- Hoặc tất cả mọi người ở hiện tại đều bị đánh lừa bởi những bài học đã qua.

Chúng ta hoàn toàn điên rồ nếu nghĩ tất cả là do điều đầu tiên chứ không phải do điều thứ hai.

Tờ *Kinh tế học* – một tạp chí mà tôi ngưỡng mộ – xuất bản một bản dự đoán của năm trước mắt vào mỗi tháng Giêng. Tờ ra vào tháng Một năm 2020 không hề nhắc một từ nào tới Covid-19. Tờ ra vào tháng Một năm 2022 không hề nhắc một từ nào tới việc Nga xung đột với Ukraine.

Đó không phải là một lời chỉ trích – cả hai sự kiện đều không thể nào biết trước được khi các tạp chí đều được lên kế hoạch hàng tháng trời trước khi xuất bản.

Nhưng ý chính lại ở đó: Những tin tức lớn nhất, những rủi ro lớn nhất, những sự kiện để lại nhiều hậu quả nhất, đều luôn là những gì bạn không lường trước được.

Nói theo cách khác: hiếm khi xảy ra nhiều hơn hay ít hơn những sự không chắc chắn; chỉ là những thay đổi trong cách mà con người tảng lờ những rủi ro tiềm năng. Hỏi xem những rủi ro lớn nhất là gì giống như hỏi xem điều bạn trông đợi để được bất ngờ là gì vậy. Nếu bạn biết rủi ro lớn nhất là gì thì bạn sẽ phải làm gì đó với nó, và làm điều gì đó khiến nó bớt rủi ro hơn. Điều mà trí

tưởng tượng của bạn không thể hiểu nổi mới là điều nguy hiểm, và đó là lý do vì sao rủi ro không bao giờ có thể được kiểm soát.

Tôi có thể hứa với bạn rằng đó sẽ là điều luôn đúng trong tương lai. Rủi ro lớn nhất và những tin tức quan trọng nhất trong 10 năm tới là những gì mà không ai nhắc tới ngày hôm nay. Dù bạn có đang đọc cuốn sách này vào năm nào đi chăng nữa, sự thật này vẫn không thay đổi. Tôi có thể nói điều này một cách tự tin bởi vì nó đã luôn đúng. Sự thật rằng bạn không thể lường trước được nó chính xác là yếu tố khiến nó trở nên đầy rủi ro.

Ngay cả đối với một điều khổng lồ như Cuộc Đại Suy Thoái, vô số người đã bị che mắt trước những gì đang diễn ra lúc đó ngay cả khi nó đang hiện hữu.

Cuộc Đại Suy Thoái, như ta đã biết ngày nay, bắt đầu vào năm 1929. Nhưng khi những thành viên có đầy đủ thông tin và kiến thức của Tổ chức Kinh tế Quốc gia được yêu cầu bình chọn vấn đề mà họ thấy là lớn nhất của Mỹ vào năm 1930, họ đã liệt kê, theo thứ tự:

1. Xét xử tư pháp
2. Lệnh cấm/sự hạn chế
3. Sự thiếu tôn trọng luật pháp
4. Tội phạm
5. Việc thi hành luật
6. Hòa bình Thế giới

Và ở vị trí thứ 18 là... thất nghiệp.

Một năm sau đó, 1931 – tròn 2 năm bước vào vấn đề mà ta giờ

coi là Cuộc Đại Suy Thoái – thất nghiệp đã di chuyển lên vị trí thứ tư, sau lệnh cấm/sự hạn chế, công lý, và việc thi hành luật.

Đó chính là điểm khiến Cuộc Đại Suy Thoái thật tồi tệ: Không ai chuẩn bị trước cho nó bởi vì không ai có thể lường trước rằng nó đang tới. Vì thế, mọi người không thể đối phó với nó bằng tài chính (trả các khoản nợ) và trong tâm lý (sự sốc và đau khổ của việc mất mát đột ngột).

Một phần lớn của ý tưởng này đó là chấp nhận rằng cái nhìn của chúng ta đối với những gì đang diễn ra trên thế giới vẫn còn rất hạn chế.

Franklin Delano Roosevelt nhìn quanh phòng và tặc lưỡi khi thư viện tổng thống của ông được mở vào năm 1941. Một phóng viên hỏi tại sao ông lại trông vui vẻ đến vậy. “Tôi đang nghĩ tới tất cả những nhà sử học sẽ tới đây và nghĩ rằng, họ sẽ tìm thấy câu trả lời cho những câu hỏi của họ,” ông nói.

Có rất nhiều điều chúng ta không biết. Và không chỉ về tương lai, cả quá khứ nữa.

Lịch sử chỉ cho ta biết ba điều: 1) Những gì được chụp ảnh lại, 2) Những gì được ai đó ghi chép lại, 3) Những gì được truyền miệng bởi những người được các nhà sử học và phóng viên muốn phỏng vấn và đồng ý phỏng vấn.

Số phần trăm của tất cả những gì quan trọng đã xảy ra rơi vào một trong 3 điều trên là bao nhiêu? Không ai biết cả. Nhưng nó rất nhỏ. Và cả ba điều trên đều có thể chứa thông tin sai lệch do hiểu nhầm/ dịch nhầm, thiếu trọn vẹn, sự thêm thắt, nói dối, và

những ký ức được lựa chọn riêng.

Khi cái nhìn của bạn về những gì đang diễn ra và đã diễn ra trên thế giới còn quá hạn chế, thật dễ để đánh giá thấp những gì bạn còn chưa biết, những gì có thể đang xảy ra ngay lúc này, và những gì có thể sai lệch mà bạn thậm chí còn không muốn tưởng được ra.

Hãy nghĩ đến một đứa trẻ thỏa mãn, vui sướng chơi đồ chơi và mỉm cười khi ánh mặt trời chiếu lên gương mặt.

Trong tâm trí của đứa trẻ đó, mọi thứ đều thật tuyệt vời. Thế giới của đứa trẻ bắt đầu và kết thúc với những gì trực tiếp xung quanh mẹ ở đây, bố ở kia, đồ chơi ngay cạnh, thức ăn trong bụng. Theo như những gì chúng biết, cuộc sống thật hoàn hảo. Chúng có đủ mọi thông tin chúng cần.

Điều mà chúng không biết còn lớn hơn rất nhiều. Trong tâm trí của một đứa trẻ 3 tuổi, khái niệm về địa chính trị là một điều không tưởng. Khái niệm về lãi suất gia tăng gây tổn hại lên nền kinh tế, hay tại sao một ai đó lại cần có lương, hay thậm chí nghề nghiệp là gì, rồi rủi ro ung thư, hoàn toàn không có trong tầm nhìn, không hiện hữu trong đầu chúng.

Daniel Kahneman nói, “Ý nghĩ rằng những gì bạn không nhìn thấy có thể bác bỏ mọi điều mà bạn hằng tin tưởng đơn giản là không hiện lên trong đầu chúng ta.”

Điều điên rồ ở đây đó là, người lớn cũng bị che mắt bởi những gì tương tự đang diễn ra trên thế giới.

Có một video gây ám ảnh của một đài tin tức địa phương ở

New York vào buổi sáng ngày 11 tháng Chín năm 2001, 2001, vài phút trước khi cuộc tấn công khủng bố xảy ra. Nó bắt đầu: “Chào buổi sáng; 64 độ F^[*] vào lúc 8:00. Hôm nay là thứ Ba, ngày 11 tháng Chín... Hôm nay sẽ là một ngày đẹp trời, nắng chiếu cả ngày dài. Thật sự là một ngày tháng Chín rực rỡ. Nhiệt độ đầu giờ chiều vào khoảng 80 độ F^[*]...”

Rủi ro là những gì họ không thể lường trước được.

Theo định nghĩa thì bạn không thể làm gì nhiều cho vấn đề này. Nó là một trong những thứ ta phải chấp nhận.

Thật không thể nào lên kế hoạch cho những gì bạn không thể tưởng tượng được, và bạn càng nghĩ rằng bạn đã tưởng tượng ra mọi thứ rồi thì bạn sẽ càng sốc khi một điều gì đó xảy ra mà bạn chưa từng cân nhắc tới.

Nhưng có hai điều có thể đẩy bạn tới hướng đi hữu ích hơn.

Một, nghĩ về rủi ro như cách mà California nghĩ về động đất. California biết rằng một trận động đất lớn sẽ xảy ra. Nhưng họ không hề biết là bao giờ, ở đâu, hay cường độ ra sao. Những đội phản ứng khẩn cấp được chuẩn bị dù không có dự báo cụ thể nào. Những tòa nhà được thiết kế để chống chịu được những trận động đất có thể không xảy ra trong vòng một thế kỷ nữa hoặc hơn. Nassim Taleb nói, “Hãy đầu tư vào sự sẵn sàng, chứ không phải vào sự tiên đoán.” Điều này đã đi đúng trọng tâm.

Rủi ro gây nguy hiểm khi bạn nghĩ nó yêu cầu một dự báo cụ thể trước khi bạn bắt đầu chuẩn bị cho nó. Sẽ tốt hơn nếu bạn luôn trong tâm thế chờ đợi rủi ro đến nhưng bạn không rõ bao giờ hay

ở đâu, hơn là dựa hoàn toàn vào các dự báo – hầu như tất cả những dự báo đó đều vô nghĩa hoặc đã được biết rõ rồi. Sự kỳ vọng và dự báo là hai điều khác biệt hoàn toàn, và trong một thế giới nơi rủi ro là những gì bạn không lường trước được, điều đầu tiên có giá trị hơn điều thứ hai.

Hai, nhận ra rằng nếu bạn chỉ đang chuẩn bị cho những rủi ro mà bạn có thể lường tượng bạn sẽ không sẵn sàng cho những rủi ro mà bạn không thể thấy trước tất cả những lần chúng xảy ra. Vì thế, trong tài chính cá nhân, khoản tiết kiệm đúng đắn là khi bạn cảm thấy nó hơi nhiều quá. Nó nên khiến bạn thấy thừa thãi; nó nên khiến bạn nhăn mặt một chút.

Điều tương tự cũng áp dụng cho số nợ mà bạn nghĩ bạn nên giải quyết – dù bạn có nghĩ nó như thế nào, thì thực tế cũng có lẽ sẽ ít hơn chút đỉnh. Sự chuẩn bị của bạn không nên mang vẻ hợp lý trong một thế giới nơi mà mọi sự kiện lịch sử lớn nhất đều nghe có vẻ kỳ cục trước khi chúng xảy ra.

Phần lớn thời gian một ai đó bị rơi vào tình huống không chuẩn bị trước không phải vì họ đã không lên kế hoạch. Đôi khi người đó lại là người lên kế hoạch thông minh nhất thế giới, làm việc không biết mệt mỏi, vạch ra mọi tình huống mà họ có thể tưởng tượng được, nhưng cuối cùng lại thất bại. Họ lên kế hoạch cho mọi thứ nghe có vẻ hợp lý trước khi bị đánh úp bởi một điều gì đó họ chưa từng tưởng tượng ra.

Harry Houdini từng mời những người đàn ông khỏe mạnh nhất trong số khán giả lên sân khấu. Sau đó ông yêu cầu người đó đâm ông hết sức có thể vào bụng.

Houdini là một võ sĩ đấm bốc nghiệp dư, và nói với đám đông rằng ông có thể chịu đựng cú đấm của bất cứ người nào mà không hề nhăn nhó. Trò mạo hiểm này trùng khớp với những gì mà mọi người yêu mến ở những lần biểu diễn đầy nổi tiếng của ông: ý tưởng rằng cơ thể của ông có thể chống lại được hiện tượng vật lý thông thường.

Sau một màn biểu diễn vào năm 1926, Houdini mời một nhóm sinh viên tới sau khán đài để gặp gỡ. Một thanh niên tên Gordon Whitehead, tiến tới phía trước và bắt đầu đấm vào bụng Houdini mà không báo trước.

Whitehead không hề có ý định hãm hại gì. Cậu ta chỉ nghĩ rằng đang thực hiện lại màn biểu diễn mà cậu đã thấy Houdini thể hiện trên sân khấu.

Nhưng Houdini không hề chuẩn bị để bị đấm như ông làm trên sân khấu. Ông đã không hề gồng đấm rồi mặt trời ở phần bụng, đứng chắc chân, và nín thở như ông thường làm trước mỗi lần thực hiện trò này. Whitehead đã tấn công bất ngờ. Houdini xua tay ra hiệu cho cậu thanh niên tránh ra, rõ ràng là đang đau đớn.

Ngày hôm sau Houdini tỉnh dậy ôm bụng vì cơn đau.

Ruột thừa của ông đã bị vỡ, gần như chắc chắn là do những cú đấm của Whitehead.

Và sau đó Harry Houdini qua đời.

Ông có lẽ là người tài năng nhất trong lịch sử với việc sống sót sau những rủi ro lớn. Trói ông lại bằng xích và ném ông xuống sông ư? Không vấn đề gì. Chôn sống ông dưới cát ư? Cũng chẳng

sao, ông có thể thoát ra trong vài giây – bởi vì ông đã có kế hoạch rồi.

Nhưng một vài cú đấm từ một sinh viên mà ông không hề lường trước và không hề có sự chuẩn bị?

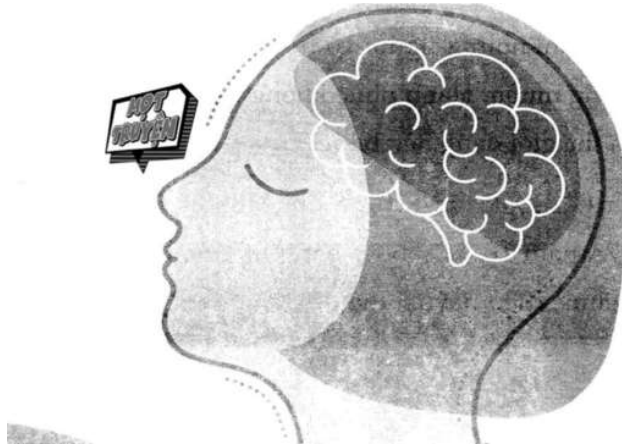
Đó mới là rủi ro lớn nhất.

Điều mà bạn không nhìn thấy trước được luôn là vậy.

Tiếp theo, hãy trò chuyện về những kỳ vọng của chúng ta, và bi kịch của một cuộc sống mà hầu như mọi thứ đều tốt lên nhưng hạnh phúc lại chẳng đi đến đâu cả.

SỰ KỶ VỌNG VÀ THỰC TẾ

Luật đầu tiên của hạnh phúc là chỉ kỳ vọng ở mức thấp.



Hạnh phúc của bạn phụ thuộc vào sự kỳ vọng nhiều hơn bất cứ thứ gì khác. Vì thế trong một thế giới có xu hướng trở nên tốt đẹp hơn cho phần lớn mọi người trong phần lớn thời gian, thì một kỹ năng sống quan trọng đó là giữ cho bảng mục tiêu ngừng di chuyển. Nó cũng là một trong những điều khó nhất.

Một cốt truyện phổ biến trong lịch sử diễn ra như sau: Mọi thứ trở nên tốt đẹp hơn, của cải tăng lên, công nghệ mang lại những hiệu quả mới, và thuốc thang cứu chữa được nhiều cuộc đời. Chất lượng cuộc sống đi lên. Nhưng sự kỳ vọng của mọi người vì thế mà cũng tăng cao theo, thậm chí còn tăng hơn, bởi vì những cải tiến đó cũng đem lại lợi ích cho những người xung quanh, những người có hoàn cảnh khiến bạn mong muốn. Hạnh phúc không thay đổi là bao dù thế giới đang tiến bước.

Vấn đề này đã tồn tại từ xa xưa. Montesquieu viết 275 năm

trước, “Nếu bạn chỉ ước được hạnh phúc, điều này có thể dễ dàng đạt được; nhưng chúng ta lại ước được hạnh phúc hơn những người khác, và điều này luôn luôn khó khăn, vì chúng ta tin rằng họ hạnh phúc hơn thực tế.”

John D. Rockefeller chưa từng biết đến thuốc kháng sinh penicillin, kem chống nắng, hay thuốc giảm đau Advil. Nhưng bạn không thể nói rằng một người Mỹ có mức lương thấp dùng Advil và kem chống nắng ngày nay nên cảm thấy sung sướng hơn Rockefeller, bởi vì đó không phải là cách mà đầu óc con người hoạt động. Mọi người đánh giá sự ổn định của họ tương quan với những người xung quanh, và sự xa hoa trở thành một điều không thể thiếu trong một giai đoạn cực kỳ ngắn ngủi khi mọi người xung quanh bạn trở nên sung sướng hơn.

Nhà đầu tư Charlie Munger từng nhấn mạnh rằng, thế giới không được điều khiển bởi sự tham lam; nó được điều khiển bởi sự ghen tị.

Để tôi chỉ cho bạn biết điều ông ấy nói có nghĩa gì, với một câu chuyện nhỏ về những năm 1950.

“Hiện tại và tương lai trực diện có vẻ tốt đến mức đáng ngạc nhiên”, câu chuyện trang bìa tờ tạp chí *LIFE* số tháng Một năm 1953 bắt đầu như vậy.

“Đất nước vừa trải qua một năm tài chính tuyệt vời nhất trong lịch sử”, bài báo viết. Ta đã đạt được điều này với “10 năm liền không thất nghiệp, thông qua những thái độ quản lý mới bao gồm sự nhận thức ngày càng gia tăng rằng những nhân công được trả lương hậu hĩnh, làm việc dưới điều kiện lành mạnh và thoải

mái, là một nhân công đáng giá.”

Cửa cải đến quá nhanh với quá nhiều người đến mức giật mình. “Trong những năm 1930 tôi lo lắng về cách kiếm sống”, tờ *LIFE* trích lời một tài xế lái xe taxi. “Giờ tôi lo lắng về chỗ đậu xe.”

Nếu những câu trích dẫn này không gây bất ngờ cho bạn thì đó là bởi thập niên 1950 thường được nhớ tới như thời kỳ hoàng kim khởi sắc của tầng lớp trung lưu. Hãy hỏi những người Mỹ xem đất nước ở thời đỉnh cao khi nào và thập niên 1950 thường được đứng gần đầu. So sánh với ngày hôm nay ư? Đó là hai thế giới khác biệt, không thể so sánh được. Cảm xúc ngập tràn thường là: hồi đó tốt hơn.

Thường có một cảm xúc hoài niệm về một cuộc sống Mỹ điển hình vào những năm 1950. George Friedman, một nhà dự đoán địa chính trị, từng tổng kết rằng:

Trong những năm 1950 và 1960, mức thu nhập trung bình cho phép bạn sống trong gia đình một người đi làm – thường là người chồng, còn người vợ thường làm nội trợ – và với khoảng ba đứa trẻ. Nó hiện thực hóa việc sở hữu một căn nhà khiêm tốn, một chiếc xe ô tô đời mới và một chiếc cũ hơn. Nó cũng cho phép mọi người có một kỳ nghỉ tự lái xe đến đâu đó và, nếu cần trọng, thì còn cả một khoản tiết kiệm nữa.

Phiên bản này của cuộc sống những năm 1950 phản ánh thực tế ở điểm những gia đình Mỹ tầm trung thực sự có ba đứa con và một chú chó tên Spot cùng một người chồng đóng vai trò kiếm sống làm việc ở một nhà xưởng nào đó, vân vân và vân vân.

Nhưng ý tưởng rằng gia đình điển hình thời đó tốt hơn bây giờ – rằng họ từng giàu có và vững vàng hơn – bởi gần như bất cứ thước đo nào – rất dễ để làm sáng tỏ.

Mức thu nhập bình quân của các gia đình sau khi được điều chỉnh theo lạm phát là 29.000 đô la cho năm 1955. Năm 1965 con số là 42.000 đô la. Năm 2021 con số là 70.784 đô la.

Tạp chí *LIFE* miêu tả thập niên 1950 đã sung túc theo một cách khó tin đối với một người sống ở thập niên 1920. Điều tương tự cũng đúng với ngày nay – một gia đình sống ở thập niên 1950 sẽ không bao giờ hiểu được sự thật rằng con cháu của họ sẽ kiếm được hơn gấp đôi con số của họ.

Và mức thu nhập cao hơn không phải vì giờ làm việc dài hơn, hay hoàn toàn là vì phụ nữ tham gia vào lực lượng lao động với con số lớn hơn rất nhiều. Tiền lương theo giờ trung bình sau khi điều chỉnh bởi lạm phát ngày nay cao hơn gần 50% so với năm 1955.

Một vài mối lo kinh tế ngày nay sẽ khiến một gia đình sống ở thập niên 1950 thấy khó hiểu.

Tỷ lệ sở hữu nhà vào năm 1950 thấp hơn 12% điểm so với ngày nay.

Một ngôi nhà trung bình nhỏ hơn 1/3 so với ngày nay, mặc dù có nhiều người sinh sống bên trong hơn.

Những vụ tử nạn tại nơi làm việc cao gấp ba lần ngày nay.

Đó là kỷ nguyên kinh tế mà ta hằng mong muốn ư?

Phải. Và việc hiểu được lý do tại sao rất quan trọng.

Ben Ferencz có một tuổi thơ khó khăn. Người cha là dân di cư của ông không biết tiếng Anh, thất nghiệp, và sinh sống ở một khu vực của New York bị kiểm soát bởi dân xã hội Ý, nơi mà bạo lực trở thành một phần của cuộc sống thường ngày.

Nhưng Ferencz nói rằng những điều đó dường như không hề khiến bố mẹ ông phải suy nghĩ. Họ vui sướng là khác. Ông nhớ lại:

@Đó là một cuộc sống khắc nghiệt nhưng họ không hề thấy vậy bởi vì nơi họ từng sống còn khắc nghiệt hơn. Vì thế đây vẫn là một sự cải tiến dù có thể nào đi chăng nữa.

Nhà Ferencz bỏ Hungary để thoát khỏi sự áp bức người Do Thái trong nạn Holocaust. Gia đình họ đã tới Mỹ trên một chiếc tàu thủy có boong mở giữa mùa đông, gần chết cứng vì lạnh. Ferencz sau đó trở thành một luật sư và truy tố những tội phạm chiến tranh Chủ nghĩa Quốc xã trong suốt phiên tòa Nurnberg, và ngày nay ông có vẻ đã trở thành một trong những người hạnh phúc nhất mà tôi từng gặp.

Thật đáng kinh ngạc khi thấy những kỳ vọng có thể làm thay đổi cách mà bạn diễn giải tình huống hiện tại.

Tôi có một người bạn lớn lên trong sự nghèo đói khốn khổ ở châu Phi. Anh ấy giờ làm việc ở ngành công nghệ ở California. Anh ấy nói rằng đến tận bây giờ anh ấy vẫn thấy choáng ngợp khi ăn một bữa ăn nóng hổi. Nguồn thức ăn dồi dào ở Mỹ khiến anh thấy kinh ngạc. Và điều đó khiến tôi kinh ngạc khi suy nghĩ – anh ấy tìm thấy sự thỏa mãn tột bậc từ một thứ mà tôi còn chẳng hề nghĩ quá hai lần.

Vào năm 2007, tờ *New York Times* phỏng vấn Gary Kremen, người sáng lập ra Match.com. Vào thời điểm đó Kremen 43 tuổi và có tài sản trị giá 10 triệu đô la. Điều đó đặt ông vào nửa đầu danh sách 1% của đất nước, và có lẽ là đứng thứ 1.000 trong danh sách 1% của thế giới. Ở Silicon Valley, con số đó chẳng giúp ông thành người đặc biệt. “Bạn sẽ chẳng là ai ở đây cả nếu bạn chỉ sở hữu 10 triệu đô la”, ông nói. Tờ *Times* viết: “Ông làm việc 60 đến 80 giờ một tuần bởi vì ông không nghĩ rằng ông chưa có đủ số tiền để có thể thư giãn.”

Không có cái gọi là của cải khách quan – mọi thứ đều là tương đối, và phần lớn có liên quan tới những người ở xung quanh bạn. Đó là con đường ít phản kháng nhất để xác định xem cuộc đời nợ bạn điều gì và bạn nên kỳ vọng điều gì. Ai cũng làm vậy cả. Vô thức hay không, thì mọi người cũng đều nhìn quanh và nói “Những người khác giống tôi có gì? Họ làm gì? Bởi vì đó là điều tôi cũng nên có và làm.”

Và đây, theo tôi nghĩ, chính là cánh cửa để giúp ta hiểu được lý do vì sao ta lại cứ mong mỏi được giống như thập niên 1950 dù ngày nay cuộc sống ta tốt hơn dưới gần như bất cứ thước đo nào.

Tiền mua hạnh phúc theo cùng cách mà những viên thuốc mang lại sự vui thú: Tuyệt vời nếu làm đúng, nguy hiểm nếu được dùng để ngụy trang điểm yếu, và thảm họa khi không biết đủ.

Điều độc đáo ở thập niên 1950 là khả năng mà mọi người có thể tìm được sự cân bằng tài chính theo một cách mà trước đó và kể từ đó đều khó nắm bắt.

Chiến tranh Thế giới Thứ Hai đã để lại dấu ấn ở Mỹ về mặt tài

chính cũng như xã hội. Giữa năm 1942 và 1945, hầu như mọi mức lương đều được đặt ra bởi Hội đồng Lao động Chiến tranh Quốc gia, và họ ủng hộ mức lương hậu hĩnh – tạo ra ít khoảng cách giữa tầng lớp thu nhập thấp và thu nhập cao – hơn bất cứ khi nào khác.

Một phần của học thuyết đó vẫn còn tồn tại ngay cả sau khi sự kiểm soát tiền lương được gỡ bỏ. Sự đa dạng của thu nhập giữa các tầng lớp từng tồn tại trước chiến tranh giờ thu hẹp lại rất nhiều. Một vài năm sau chiến tranh, nhà sử học Frederick Lewis Allan nhận định rằng những lợi ích kinh tế lớn nhất đạt được theo phần trăm đã thuộc về những thành viên có mức thu nhập thấp nhất của xã hội, điều này làm thu hẹp đáng kể khoảng cách giữa người giàu và người nghèo.

Nếu bạn nhìn vào thập niên 1950 và hỏi, “Điều gì đã khiến nó mang lại cảm giác tuyệt vời đến thế?” thì đây ít ra cũng là một phần cho câu trả lời của bạn. Khoảng cách giữa bạn và phần lớn những người xung quanh không lớn đến thế.

Nó tạo ra một thời đại nơi việc kiểm soát sự kỳ vọng trở nên dễ dàng bởi vì hiếm có người nào sống trong vòng tròn xã hội của bạn sống tốt hơn bạn một mức đáng kể cả.

Rất nhiều (nếu không phải là tất cả) người Mỹ có thể nhìn quanh và họ không chỉ đang có cuộc sống tốt hơn – mà họ còn đang sống cuộc sống thoải mái không kém gì những người xung quanh họ, những người mà họ thường hay tự so sánh với mình.

Đó là điều khiến thập niên 1950 khác biệt so với các thời đại khác.

Vì thế những người có mức thu nhập thấp hơn so với ngày nay vẫn cảm thấy tuyệt vời vì mọi người khác cũng có mức lương thấp tương tự.

Những ngôi nhà nhỏ hơn vẫn mang lại cảm giác dễ chịu vì mọi người khác cũng sống trong những ngôi nhà như thế.

Sự thiếu hụt việc chăm sóc sức khỏe cũng được chấp nhận vì hàng xóm của bạn cũng sống trong tình huống tương tự.

Những bộ quần áo đã qua sử dụng cũng được chấp nhận vì mọi người khác cũng mặc chúng.

Cắm trại là cuộc du lịch phù hợp vì đó là điều mà mọi người khác đều làm.

Nó là một kỷ nguyên hiện đại mà không có nhiều áp lực xã hội trong việc tăng sự kỳ vọng lên cao hơn mức thu nhập. Sự phát triển của kinh tế dẫn thẳng tới niềm hạnh phúc. Mọi người không chỉ tốt hơn; họ cũng cảm thấy tốt hơn.

Và nó chỉ tồn tại trong thời gian ngắn, tất nhiên.

Đầu thập niên 1980, sự đồng lòng sau chiến tranh đã thống trị thập niên 1950 và 1960 nhường chỗ cho sự phát triển tầng lớp xã hội, nơi mà rất nhiều người lên bước đi theo trong khi chỉ một số ít trở nên giàu có theo cấp số nhân. Phong cách sống xa hoa của số ít đó đẩy lên mong muốn của số nhiều.

Rockefeller chưa từng mong có Advil vì ông không hề biết nó tồn tại. Nhưng mạng xã hội ngày nay đã tạo điều kiện cho một yếu tố mới, nơi mà mọi người trên thế giới đều có thể thấy các phong cách sống – thường được thổi phồng, giả vờ, và tô điểm –

của những người khác. Bạn so sánh bản thân với những người đồng trang lứa thông qua một video nhằm làm nổi bật cuộc sống của họ, nơi mà những điểm tích cực được đánh bóng lên còn điểm tiêu cực thì được giấu khỏi tầm mắt. Nhà tâm lý học Jonathan Haidt nói rằng, mọi người không thực sự giao tiếp trên mạng xã hội mà thực chất họ đang biểu diễn cho nhau xem. Bạn nhìn thấy những chiếc xe mà người khác lái, những ngôi nhà họ sống, những ngôi trường đắt đỏ mà họ học. Khả năng để nói, *“Tôi muốn nó, tại sao tôi không có được nó? Tại sao anh ta có nó mà tôi thì không?”* ở hiện tại cao hơn rất nhiều so với chỉ vài thế hệ trước đây.

Nền kinh tế ngày nay giỏi ở việc sản sinh ra ba điều: của cải, khả năng phô bày của cải, và sự ghen tị đối với của cải của người khác.

Trong những thập kỷ gần đây, thật quá dễ dàng để nhìn quanh và nói, *“Tôi có thể có nhiều hơn trước. Nhưng so với người ở đằng kia thì tôi không cảm thấy mình đang làm tốt đến thế.”*

Một phần của sự ghen tị đó thật có ích, bởi vì câu nói *“Tôi muốn có những gì họ có”* là một sự khích lệ mạnh mẽ để tiến bộ.

Thế nhưng ý chính vẫn còn đó: Chúng ta có thể có mức thu nhập cao hơn, nhiều của cải hơn, và những ngôi nhà to lớn hơn – nhưng tất cả đều nhanh chóng bị đè bẹp bởi những kỳ vọng được thổi phồng.

Trọng tâm ở đây không phải để nói rằng thập niên 1950 tốt hơn, công bằng hơn, hay thậm chí rằng chúng ta nên cố gắng tái xây dựng hệ thống cũ – đó là một chủ đề hoàn toàn khác.

Nhưng sự hoài niệm cho thập niên 1950 là một trong những ví dụ điển hình cho những gì diễn ra khi kỳ vọng lớn nhanh hơn hoàn cảnh.

Nó vẫn luôn như thế trong rất nhiều hình thức, và sẽ mãi như vậy. Bị tác động bởi những gì người khác có mà bạn thì không là một đặc tính không tránh khỏi đối với phần lớn con người.

Nó cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc quản lý sự kỳ vọng nếu bạn muốn sống một cuộc sống hạnh phúc.

Có rất nhiều ví dụ thách thức trực giác cho việc này.

Diễn viên Will Smith viết trong cuốn tiểu sử của anh rằng:

- Trở nên nổi tiếng thật tuyệt vời.
- Trở nên nổi tiếng là một mớ hỗn độn
- Đánh mất danh tiếng thật khốn khổ.

Mức độ nổi tiếng gần như không quan trọng. Từ một người không ai biết đến rồi có chút tiếng tăm tạo ra một khoảng cách lớn giữa những gì bạn kỳ vọng về cuộc sống của bạn và những gì nó trở thành – cùng một con đường, nhưng theo hướng khác. Nhưng trở nên nổi tiếng chưa hề đạt được sự kỳ vọng.

Vận động viên tennis Naomi Osaka nói rằng cô từng trải qua một thời điểm trong sự nghiệp khi mà việc chiến thắng một giải đấu không hề mang lại bất cứ niềm vui nào – “Tôi cảm thấy thờ phào thì đúng hơn”, cô nói.

Harry Truman – một người bán lẻ thất bại, một người nông dân thất bại, một người đào kẽm thất bại, một người khoan dầu thất bại, và làm nghị sĩ dưới sự kiểm soát của những doanh nhân

địa phương ở Missouri – gần như bị toàn cầu chỉ trích khi trở thành tổng thống sau khi Franklin Roosevelt qua đời. Tờ *Washington Post* viết: “Chúng ta không nên vui mừng vào giây phút đau thương này nếu chúng ta nhận ra được sự chênh lệch rất lớn giữa kinh nghiệm của Ngài Truman và những trách nhiệm được đẩy cho ông.” Nhà sử học David McCullough viết: “Đối với rất nhiều người thì đây không chỉ là giây phút mà người vĩ đại nhất đã ngã xuống mà còn là lúc người ít có khả năng nhất – đã thay chỗ của ông.” Ngày nay, Truman thường xuyên được những nhà sử học xếp hạng trong top 10 những vị tổng thống của mọi thời đại, thường đứng trước cả Roosevelt.

Một phần của lý do này, như tôi đã tin tưởng, đó là những kỳ vọng dành cho khả năng của Truman quá thấp đến mức bất cứ phẩm chất lãnh đạo nào mà ông thể hiện cũng đều khiến mọi người vô cùng ngạc nhiên. Một chút thành công đã là chiến thắng; một thành công lớn mang lại cảm giác như một phép màu.

Những tình huống thực tế không tạo ra mấy sự khác biệt trong tất cả những trường hợp này. Điều sản sinh mọi cảm xúc đó là khoảng cách lớn giữa sự kỳ vọng và thực tế.

Khi bạn nghĩ theo cách đó, bạn sẽ nhận ra sức mạnh của sự kỳ vọng. Chúng có thể khiến một người nổi tiếng cảm thấy khốn khổ và một gia đình cơ cực cảm thấy vô cùng tuyệt vời. Thật đáng kinh ngạc. Mọi người, ở khắp mọi nơi, làm gần như bất cứ điều gì, cũng chỉ là đang tìm kiếm một khoảng không giữa sự kỳ vọng và thực tế mà thôi.

Nhưng điều đó thật dễ bị bỏ qua.

Peter Kaufman, CEO của Glenair và là một trong những người thông minh nhất bạn từng gặp, đã viết rằng:

Chúng ta có xu hướng cẩn thận từng chút một để bảo vệ những của cải mà ta sở hữu, vì ta biết chúng đáng giá bao nhiêu. Nhưng cùng lúc đó, chúng ta lại tặng lờ những điều còn có giá trị hơn thế vì chúng không đi kèm một nhãn giá: Giá trị đích thực của những thứ như thị lực hay các mối quan hệ hay sự tự do có thể bị che giấu khỏi ta, bởi vì tiền không hoán đổi vị trí.

Điều tương tự cũng áp dụng cho sự kỳ vọng chúng dễ dàng bị ngó lơ vì giá trị của chúng không được ghi trên một nhãn giá.

Thế nhưng hạnh phúc của bạn lại hoàn toàn phụ thuộc vào những kỳ vọng.

Ấn tượng của người sếp về sự nghiệp của bạn cũng dựa vào chúng.

Sự tự tin của người tiêu dùng dựa trên chúng.

Điều làm di chuyển thị trường chứng khoán dựa vào chúng.

Vậy thì tại sao chúng ta lại không mấy chú ý đến chúng vậy?

Chúng ta dành quá nhiều nỗ lực cố gắng cải thiện thu nhập, kỹ năng, và khả năng dự đoán tương lai của mình – đều là những thứ xứng đáng được ta chú ý tới. Nhưng ở mặt khác gần như có một sự tặng lờ hoàn toàn đối với những kỳ vọng đặc biệt là việc

quản lý chúng với sự nỗ lực ngang bằng khi ta muốn thay đổi hoàn cảnh.

Hãy tưởng tượng một cuộc sống nơi mà hầu như mọi thứ đều trở nên tốt đẹp hơn nhưng bạn không bao giờ trân trọng nó vì những kỳ vọng của bạn tăng nhanh như hoàn cảnh của bạn vậy. Thật đáng sợ, và gần như tồi tệ giống một thế giới nơi mà không có gì tốt lên.

Khi được hỏi, “Ông có vẻ cực kỳ hạnh phúc và thỏa mãn. Bí quyết nào để ông có được một cuộc sống hạnh phúc như vậy ạ?” Charlie Munger 98 tuổi trả lời:

Quy luật đầu tiên của một cuộc sống hạnh phúc là kỳ vọng thấp. Nếu bạn có những kỳ vọng không thực tế bạn sẽ đau khổ cả cuộc đời. Bạn cần phải có những kỳ vọng hợp lý và coi những kết quả trong cuộc sống dù tốt hay xấu như những gì chúng diễn ra với một mức độ chủ nghĩa khắc kỷ nhất định.

Người bạn của tôi tên Brent có một lý thuyết tương tự về hôn nhân: Nó chỉ có hiệu quả khi cả hai người cùng muốn giúp đỡ người còn lại mà không kỳ vọng được nhận lại bất cứ điều gì. Nếu cả hai cùng làm vậy, cả hai sẽ cùng nhận được những bất ngờ thú vị.

Những lời khuyên này nói dễ hơn làm. Tôi nghĩ điều khó khăn ở đây là việc phân biệt được những kỳ vọng cao với động lực. Và những kỳ vọng thấp cảm giác như đang bỏ cuộc và thu hẹp tiềm năng của bạn.

Cách duy nhất để giải quyết có lẽ là nhận ra rõ hai điều.

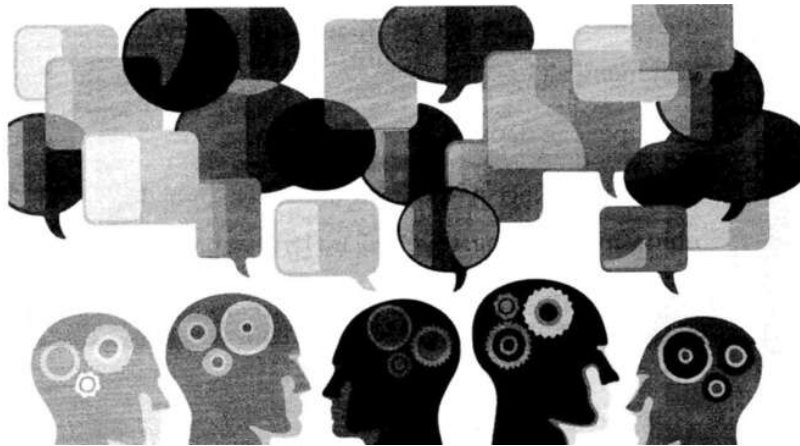
Một là sự nhắc nhở không ngừng rằng của cải và hạnh phúc là một phương trình có hai phần: điều mà bạn có và điều mà bạn kỳ vọng/cần có. Khi bạn nhận ra rằng phần nào cũng quan trọng như nhau, bạn sẽ hiểu rằng sự chú ý quá mức mà ta dành cho việc kiếm nhiều hơn và sự lơ là mà ta dành cho việc quản lý các kỳ vọng là không hợp lý, đặc biệt là, khi bạn có thể kiểm soát phía bên kỳ vọng nhiều hơn.

Hai, hiểu được cách thức trò chơi kỳ vọng chơi như thế nào. Nó là một trò chơi tâm trí, và thường là một trò chơi điên rồ, gây nhiều khổ sở, nhưng lại là trò chơi mà mọi người đều buộc phải chơi, vì thế bạn nên hiểu rõ những luật lệ và chiến thuật của nó. Nó diễn ra như sau: Bạn nghĩ rằng bạn muốn tiến triển, cả cho bản thân và cho thế giới. Nhưng phần lớn thời gian đó không thực sự là điều bạn muốn. Bạn muốn cảm nhận được khoảng cách giữa những gì bạn kỳ vọng và những gì thực sự xảy ra. Và phía kỳ vọng của phương trình không chỉ quan trọng, mà thường nó còn thuộc sự kiểm soát của bạn nhiều hơn là việc bạn quản lý hoàn cảnh.

Giờ hãy bàn bạc một trong những chủ đề phức tạp nhất trên thế giới: tâm trí con người.

TÂM TRÍ ĐIÊN RỒ

Những người nghĩ về thế giới theo những cách độc đáo mà bạn thích cũng nghĩ về thế giới theo những cách độc đáo mà bạn sẽ không thích.



Eliud Kipchoge, vận động viên chạy marathon giỏi nhất thế giới, đang chờ đợi trong một phòng trao giải trong kỳ Thế vận hội Olympic 2021 ở Tokyo. Anh và hai vận động viên điền kinh khác – Bashir Abdi đến từ Bỉ và Abdi Nageeye đến từ Hà Lan – đang đợi để nhận những tấm huy chương Olympic sau cuộc thi marathon, điều mà Kipchoge đã giành giải lần thứ hai.

Công việc hậu cần của lễ trao giải có nghĩa là những vận động viên điền kinh phải đợi vài tiếng đồng hồ trong một căn phòng chật cứng, tẻ nhạt và không có việc gì khác để làm ngoài ngồi đợi. Abdi và Negeeye sau đó giải thích rằng họ đã làm điều mà bất cứ ai khác cũng làm – họ rút điện thoại ra, tìm kết nối mạng không dây, và lướt mạng xã hội.

Kipchoge đã không làm vậy.

Abdi và Negeeye nói rằng anh ấy chỉ ngồi đó, nhìn vào bức tường, tuyệt đối im lặng và hài lòng.

Hàng giờ đồng hồ liền.

“Anh ta không phải là người,” Abdi trêu đùa.

Anh ta không phải là người.

Anh ta không nghĩ, hành động, hay hành xử như một người bình thường.

Một vài cách diễn đạt khác của câu nói trên có thể được sử dụng để nói tới phần lớn những hình mẫu của bạn. Bạn thích họ bởi vì họ làm những việc mà người khác sẽ chẳng bao giờ cân nhắc, hoặc thậm chí không tài nào hiểu nổi.

Một vài đặc tính trong số đó thật tuyệt vời và bạn nên ngưỡng mộ họ, thậm chí cố gắng làm theo. Một số khác thì không. Rất nhiều đặc tính khác không hề như vậy.

Có một điều được lập trình trong con người đó là những người nghĩ về thế giới theo những cách độc đáo mà bạn thích gần như chắc chắn cũng sẽ nghĩ về thế giới theo những cách độc đáo mà bạn sẽ không thích.

Thật dễ để ngó lơ việc này, và nó khiến ta có những đánh giá không chính xác về những người ta nên ngưỡng mộ và những gì ta nên kỳ vọng ở những người cực kỳ thành công.

Điều mấu chốt ở đây đó là, những tâm trí độc đáo cần phải được chấp nhận là một gói đầy đủ, bởi vì những điều họ làm tốt và khiến chúng ta ngưỡng mộ không thể bị tách rời khỏi những điều mà ta không muốn có cho bản thân mình hoặc coi thường.

Để tôi kể cho bạn nghe một câu chuyện ngắn về một phi công máy bay chiến đấu, người mà tất cả mọi người đều cần nhưng không một ai có thể chịu đựng được.

John Boyd có lẽ là phi công máy bay chiến đấu vĩ đại nhất từng tồn tại.

Ông đã cách mạng hóa lĩnh vực của mình nhiều hơn bất cứ ai khác trước đó hay kể từ đó. Một cuốn hướng dẫn mà ông viết, *Nghiên cứu Tấn công trên không*, lồng ghép nhiều toán học vào khoa học diễn tập chiến đấu như những gì các kỹ sư sử dụng trong việc lắp đặt các máy bay.

Những bài học kinh nghiệm của ông đơn giản nhưng lại có sức mạnh lớn. Trong một bài, Boyd nhận ra một lợi thế chiến thuật không phải nằm ở việc máy bay có thể bay nhanh hay cao như thế nào, mà ở việc nó có thể nhanh chóng thay đổi hướng đi và bắt đầu trèo lên – một phát hiện đã làm thay đổi không chỉ suy nghĩ của những phi công, mà còn cả cách xây lắp các máy bay. Ông gần như đã trở thành một bác học về cách bay. Sách hướng dẫn của Boyd, được viết vào năm ông đang ở độ tuổi 20, trở thành hướng dẫn chiến thuật chính thức cho các phi công máy bay chiến đấu. Nó vẫn được sử dụng đến ngày nay.

Boyd được biết đến là một trong những nhà tư tưởng có tầm ảnh hưởng nhất trong lịch sử quân đội. Ông cũng được miêu tả, như tờ *New York Times* từng viết, là “Một người gần như bị phớt lờ... ngay cả trong Lực lượng Không quân.”

Đó là bởi dù rất thông minh như vậy, nhưng ông còn là một

tên điên cuồng.

Ông ta thô lỗ. Thất thường. Không tuân theo phép tắc. Thiếu kiên nhẫn. Ông ta hét vào mặt những người cấp trên trước sự ngỡ ngàng của đồng nghiệp, và từng một lần suýt bị ra trước tòa án quân sự vì làm cháy nhà chứa máy bay không có hệ thống sưởi thích hợp. Trong các buổi họp ông ta có thói quen cắn vết chai trên tay mình và nhổ phần da chết ra khắp bàn.

Lực lượng Không quân yêu thích, và cần những bài học kinh nghiệm của Boyd. Nhưng họ không thể chịu đựng được con người Boyd.

Đặc điểm mang tính quyết định của Boyd đó là ông nghĩ về những chiếc máy bay thông qua những lăng kính hoàn toàn khác biệt với những phi công khác. Giống như ông đang sử dụng một phần khác của bộ não, và chơi một trò chơi khác so với mọi người còn lại.

Cũng tính cách đó khiến ông trở nên lãnh đạm với việc hình thành các luật lệ. Vì thế, trong cùng một bản báo cáo công việc, các cấp trên của ông thường ca ngợi những đóng góp của ông nhưng lại nỗ lực để ngăn chặn ông thăng tiến.

Một bài nhận xét nói, “Sĩ quan trẻ tài cao này là một nhà tư tưởng nguyên bản”, nhưng lại tiếp tục, “Anh ta là người có cảm xúc mạnh và thiếu kiên nhẫn, không thể hiện tốt khi giám sát ở cự ly gần. Anh ta không bao giờ chấp nhận những ai cố gắng cản trở chương trình của anh ta.” Trong khi Boyd đang viết cuốn sách tuyệt vời nhất về diễn tập chiến đấu, hai Đại tá đã từ chối việc thăng cấp của ông.

Boyd cuối cùng cũng được thăng cấp. Ông ta quá tài năng nên không thể không được. Nhưng xuyên suốt sự nghiệp của ông, không ai biết cách phải làm gì với ông ta cả. Ông ta gây chiến với rất nhiều người. Ông ta độc đáo trong mọi phương diện – tốt, xấu, tồi tệ, và thi thoảng còn phi pháp nữa.

John Maynard Keynes từng mua một kho báu gồm các tài liệu nguyên bản của Issac Newton ở buổi đấu giá.

Rất nhiều tài liệu trong số đó chưa từng được biết đến trước đây, và đều được giấu ở Cambridge trong hàng thập kỷ.

Newton có lẽ là người thông minh nhất từng tồn tại. Nhưng Keynes rất ngạc nhiên khi thấy rằng rất nhiều công trình của ông lại được cống hiến cho thuật giả kim, phép thuật, và nỗ lực tìm kiếm một liều thuốc ma thuật cho cuộc sống vĩnh hằng.

Keynes viết:

Tôi đã ngó qua một lượng lớn khoảng 100.000 từ trong số này, tôi nghĩ vậy. Thật không thể nào phủ nhận rằng nó hoàn toàn nói về phép thuật và hoàn toàn không chứa bất cứ giá trị khoa học nào; và cũng thật không thể không thừa nhận rằng Newton đã cống hiến hàng năm trời cho công việc này.

Tôi tự hỏi: Liệu Newton là một thiên tài mặc dù có đam mê với phép thuật, hay việc tò mò về mọi thứ có vẻ bất khả thi là một phần khiến ông trở nên thành công đến thế?

Tôi nghĩ sẽ không có cách nào biết được. Nhưng ý tưởng rằng cả những thiên tài đôi khi cũng thật sự điên rồ gần như là không

tránh khỏi.

Có một cảnh quay trong bộ phim *Patton* khi diễn viên thể hiện lại vị tướng huyền thoại George Patton trong Thế Chiến Thứ Hai gặp vị tướng người Nga sau chiến tranh. Nói chuyện thông qua một thông dịch viên, vị tướng người Nga đề xuất cụng ly.

“Tôi xin gửi lời khen ngợi đến tướng quân”, Patton nói, “nhưng xin hãy nói cho ông ta biết rằng tôi không hề quan tâm tới việc uống rượu cùng ông ta hay bất cứ tên người Nga chết tiệt nào.”

Người thông dịch viên sững sờ, và nói cô không thể truyền đạt lại thông điệp đó. Patton khẳng khái yêu cầu.

Vị tướng người Nga đáp lời thông qua thông dịch viên rằng ông ta nghĩ Patton cũng là một tên chết tiệt.

Patton bật cười một cách điên rồ, giơ chén lên, và nói, “Đó lại là một điều tôi có thể uống mừng. Từ một tên chết tiệt này tới một tên chết tiệt khác!”

Điều đó có thể tổng kết một cách hoàn hảo cách mà những người cực kỳ thành công hoạt động. Tất nhiên họ có những tính cách bất bình thường. Đó là lý do tại sao mà họ thành công! Và không có thể giới nào mà ta nên cho rằng tất cả những tính cách bất bình thường đó là tích cực, lịch sự, đáng quý, hay hấp dẫn.

Một điều từ lâu tôi luôn cho là đúng, và hiện lên thường xuyên khi bạn tìm kiếm nó, đó là những người giỏi ở một mặt nào đó một cách bất bình thường có xu hướng tồi ở một mặt nào đó khác một cách bất bình thường. Nó giống như thể nếu não bộ chỉ có ngân đống dung lượng cho kiến thức và cảm xúc, và một kỹ năng bất bình

thường chiếm lấy năng lượng của những phần khác trong tính cách của một người.

Lấy ví dụ như Elon Musk.

Người 32 tuổi nào lại đi nghĩ họ có thể điều hành cả GM, Ford, và NASA cùng một lúc? Một tên hết sức điên rồ. Kiểu người nghĩ rằng những ràng buộc bình thường không áp dụng đối với họ – không phải theo cách tự cao tự đại, mà theo cách thật tâm, tin tận xương tận tủy. Đó cũng là kiểu người không lo lắng về, giả sử như, phép lịch sự trên Twitter.

Nghĩ rằng có thể dồn hết cả gia tài vào việc thuộc địa hóa Sao Hỏa không phải là kiểu suy nghĩ lo lắng về mặt trái của việc nói quá. Và kiểu người đề xuất khiến Sao Hỏa trở nên sinh sống được bằng cách thường xuyên ném bom hạt nhân lên bầu khí quyển của nó không phải là kiểu người lo lắng về việc vượt ranh giới của thực tại.

Kiểu người nói rằng có 99,9999% cơ hội loài người là một dạng mô phỏng máy tính không phải là kiểu người lo lắng về việc đưa ra những lời hứa không thể giữ được với các cổ đông.

Kiểu người đưa ra lời hứa sẽ giải quyết vấn đề nước sinh hoạt ở Flint, Michigan trong cùng thời điểm đang cố gắng cứu một đội bóng trẻ em của Thái bị kẹt trong một hang động, cũng trong cùng thời gian tái xây dựng lại dây chuyền lắp ráp Tesla Model 3 trong một chiếc lều, không phải là kiểu người nhìn nhận việc các luật sư của mình chấp thuận là một bước quan trọng.

Mọi người yêu thích mặt thiên tài tầm nhìn của Musk, nhưng

lại muốn nó tồn tại mà không đi kèm mặt hoạt động trong phiên bản thực tại bị bóp méo tôi – không – quan – tâm – đến – phong tục – của – bạn của ông. Nhưng tôi không nghĩ hai mặt đó có thể tách khỏi nhau. Chúng là sự đánh đổi giữa rủi ro – phần thưởng của cùng một đặc điểm tính cách.

John Boyd cũng tương tự.

Steve Jobs cũng vậy, một người vừa là thiên tài vừa là một tên sếp quái thú.

Walt Disney cũng thế, người sở hữu những tham vọng đẩy mọi công ty mà ông chạm tay đến ra rìa của việc phá sản.

Cựu cố vấn An ninh Quốc gia Mỹ McGeorge Bundy từng nói với Tổng thống John F. Kennedy rằng cố gắng đến được Mặt trăng là một mục tiêu điên rồ. Kennedy trả lời: “Người ta sẽ không tranh cử tổng thống khi đã tứ tuần trừ khi người ta có một sự dũng cảm nhất định.”

Một phần của việc này là nhận ra rằng những người có khả năng đạt được những điều đáng kinh ngạc thường chấp nhận những rủi ro có thể gây ông đập lưng ông mạnh không kém.

Kiểu người nào leo lên đứng đầu một công ty hàng đầu, hoặc một quốc gia lớn?

Một người kiên định, lạc quan, không chấp nhận “không” cho câu trả lời, và tự tin không biết mệt mỏi vào những khả năng của bản thân họ.

Kiểu người nào dễ làm quá, không biết lượng sức mình, và gạt bỏ những rủi ro quá hiển nhiên trong mắt người khác?

Một người kiên định, lạc quan, không chấp nhận “không” cho câu trả lời, và tự tin không biết mệt mỏi vào những khả năng của bản thân họ.

Sự hồi quy về mức bình quân là một trong những câu chuyện thường gặp trong lịch sử. Nó là đặc tính chính trong kinh tế, thị trường, quốc gia, công ty, sự nghiệp – mọi thứ. Một phần của lý do vì sao nó xảy ra đó là bởi những đặc điểm tính cách thúc đẩy con người lên đến đỉnh cũng làm tăng tỷ lệ đẩy họ đến bờ vực.

Điều này đúng đối với các quốc gia, cụ thể là các đế chế. Một quốc gia quyết tâm mở rộng bằng cách thu thập thêm nhiều đất đai không dễ gì được điều hành bởi một người có khả năng nói, “OK, thế là đủ rồi. Hãy biết ơn những gì ta có và đừng xâm chiếm các quốc gia khác.” Họ sẽ tiếp tục tiến lên đến khi nào họ gặp đối thủ xứng tầm. Tiểu thuyết gia Stefan Zweig nói, “Lịch sử cho thấy không có ví dụ nào về một kẻ chinh phục cảm thấy các cuộc chinh chiến là thừa thãi cả”, có nghĩa là không một kẻ chinh phục nào có được điều họ muốn rồi sau đó nghỉ hưu.

Có lẽ phần quan trọng nhất của chủ đề này là có được sự hiểu biết tốt hơn về người mà ta nên ngưỡng mộ, cụ thể là người mà ta muốn trở thành và người mà ta muốn làm theo. Naval từng viết:

Phần con người mà ta ghen tị không tồn tại nếu thiếu phần còn lại của con người đó... Một ngày, tôi nhận ra rằng với tất cả những người mà tôi đang cảm thấy ghen tị, tôi không thể chỉ lựa chọn những khía cạnh nhỏ trong cuộc sống của họ. Tôi không thể nói tôi muốn cơ thể của anh này, tôi muốn tiền tài của cô này, tôi muốn

tính cách của anh kia. Bạn phải là con người đó. Bạn có muốn thực sự là người đó với tất cả những phản ứng, khát vọng, gia đình, mức độ hạnh phúc, cách nhìn của họ lên cuộc sống, hình ảnh cá nhân của họ hay không? Nếu bạn không sẵn sàng chuyển đổi toàn bộ, 24/7, 100% với con người đó, thì chẳng ích gì để bạn lại phải ghen tị cả.

Hoặc là bạn muốn cuộc sống của một người khác hoặc là không. Dù là lựa chọn nào thì cũng mạnh mẽ ngang nhau. Chỉ cần bạn biết rõ cái nào là cái nào khi tìm kiếm hình mẫu noi theo.

“Bạn phải thách thức mọi giả định. Nếu không, điều là học thuyết lúc ban đầu có thể trở thành giáo điều mãi mãi về sau”, John Boyd từng nói.

Đó là kiểu triết lý mà bạn sẽ được nhớ đến dù là tốt hay xấu.

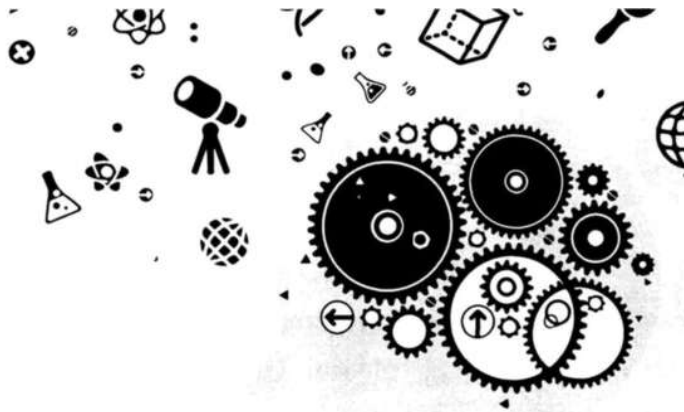
Tiếp theo: hãy trò chuyện một chút về việc con người không giỏi toán ở mức độ nào.

NHỮNG CON SỐ ĐIÊN RỒ

Mọi người không muốn sự chính xác. Họ muốn sự chắc chắn.

Toàn bộ vấn đề với thế giới này đó là những kẻ ngốc và những người cuồng tín rất chắc chắn về bản thân họ còn những người thông tuệ hơn lại chứa đầy sự nghi hoặc.

– Bertrand Russell



Jerry Seinfeld từng lái chiếc xe của ông cùng với Jimmy Fallon.

Nó là một chiếc xe cũ, được lắp ráp vào những năm 1950.

“Anh có lo lắng rằng chiếc xe này không có túi khí không?”
Kimmel nói.

“Không. Và nói thật”, Seinfeld nói, “trong cả cuộc đời của anh tần suất anh cần sử dụng túi khí là bao nhiêu?”

Nó là một câu nói đùa. Nhưng nó cũng là một ví dụ hoàn hảo cho thấy thật khó để con người suy nghĩ về xác suất và sự bất ổn.

Để giúp những sinh viên của ông nghĩ về điều này, giáo sư Đại học Stanford Ronald Howard đã yêu cầu sinh viên ghi lại tỷ lệ phần trăm mà họ nghĩ họ đã trả lời đúng bên cạnh từng câu trên bài kiểm tra mà ông giao.

Nếu bạn ghi rằng bạn 100% tự tin câu trả lời của mình là đúng nhưng nó lại hóa ra sai, bạn sẽ trượt toàn bộ bài kiểm tra.

Nếu bạn ghi rằng bạn 0% tự tin và câu trả lời của mình hóa ra lại đúng, bạn không được điểm nào.

Mọi thứ ở giữa mang lại cho bạn một điểm số điều chỉnh theo sự tự tin.

Tôi chưa từng được nghe về một cách thức tốt hơn để dạy con người rằng cuộc sống thực chất xoay quanh kỹ năng kiểm soát xác suất. Và đây cũng là một cách tuyệt vời để dọa hết hồn các sinh viên, bắt họ phải nhận ra hậu quả của việc giả định sự chắc chắn có tồn tại trong một thế giới toàn những điều không biết.

Một đặc tính phổ biến của hành vi con người là khát khao cháy bỏng có được sự chắc chắn mặc dù đang sống trong một thế giới bất ổn và mang tính xác suất.

Đối phó với bài toán đằng sau rủi ro và sự bất ổn nhìn chung là một điều khó khăn – một điều mà con người vẫn đang chật vật từ xa xưa và sẽ luôn như thế. Ý tưởng rằng một điều gì đó có thể xảy ra nhưng lại không, hoặc không dễ xảy ra nhưng vẫn có, là một trong những cú lừa quan trọng nhất của thế giới.

Có một cảnh quay trong bộ phim *Zero Dark Thirty* (tạm dịch: 30 phút sau nửa đêm) khi một giám đốc CIA vặn hỏi một nhóm phân tích viên tuyên bố rằng đã xác định được vị trí của Osama Bin Laden.

“Tôi chuẩn bị đi nhìn thẳng vào mắt ngài Tổng thống”, ông nói. “Và điều tôi muốn biết, không lằng nhằng, rất đơn giản, ông ta ở đó hay là không?”

Đội trưởng của nhóm nói rằng tỷ lệ Bin Laden có ở khu vực đó là 60-80%.

“Đó có nghĩa là có hay không?” Vị giám đốc hỏi.

Phần lớn mọi người hiểu rằng sự chắc chắn là hiếm, và điều tốt nhất mà bạn có thể làm là đưa ra quyết định nào mà tỷ lệ phần trăm nghiêng về phía bạn mong muốn. Họ hiểu rằng bạn có thể thông minh nhưng lại không đưa ra kết quả chính xác, hoặc ngốc nghếch nhưng cuối cùng lại nói đúng, bởi vì đó là cách mà sự may mắn và rủi ro hoạt động.

Nhưng số ít người thực sự dùng xác suất trong thế giới thực, đặc biệt là khi đánh giá sự thành công của những người khác.

Phần lớn những gì mà con người quan tâm tới là, “Bạn đúng hay sai?”

“Thế là có hay không?”

Xác suất là các sắc thái và cấp độ. Nhưng trong thế giới thực mọi người chú ý đến những kết quả trắng – đen rõ ràng.

Nếu bạn nói rằng điều gì đó sẽ xảy ra và nó xảy ra, bạn nói đúng. Nếu bạn nói nó sẽ xảy ra nhưng nó lại không, bạn nói sai. Đó

là cách mà mọi người suy nghĩ, bởi vì nó yêu cầu ít nỗ lực nhất. Thật khó để thuyết phục những người khác – hoặc bản thân bạn – rằng lẽ ra có một kết quả khác có thể đã xảy ra khi mà kết quả của thế giới thực đã ở ngay trước mắt bạn rồi.

Trọng tâm ở đây đó là, người nghĩ họ muốn có một cái nhìn chính xác về tương lai, nhưng điều mà họ thực sự thêm muốn là sự chắc chắn.

Việc muốn vứt bỏ thực tại đau khổ khi không biết điều gì sẽ xảy ra tiếp theo là hết sức bình thường. Một người nói với bạn rằng có 60% tỷ lệ suy thoái sẽ xảy ra không giúp ích được nhiều trong việc xoa dịu lòng bạn. Mà có khi họ lại còn làm tăng nó thêm. Nhưng nếu một ai đó nói rằng, “Sẽ có một cuộc suy thoái diễn ra năm nay”, lại mang đến một thứ gì đó có thể bầu vùi bằng cả hai tay và cảm giác như có thể kiểm soát được tương lai.

Sau cuộc truy lùng Bin Laden, Tổng thống Obama nói tỷ lệ của việc người cầm đầu khủng bố có thực sự ở trong căn nhà mục tiêu hay không là 50/50. Một vài năm trước tôi có nghe một trong những người ở đội SEAL có liên quan tới nhiệm vụ này nói chuyện ở một cuộc họp. Anh ta nói, dù Bin Laden có ở trong căn nhà đó hay không, thì cả đội đều cảm nhận được tỷ lệ mà tất cả bọn họ bỏ mạng trong khi làm nhiệm vụ này cũng là 50/50. Vậy ở đây chúng ta có một tỷ lệ rất cao rằng cuộc truy lùng sẽ kết thúc trong sự thất vọng hoặc thảm họa.

Thực tế đã không như vậy – nhưng kết quả thay thế có thể đã xảy ra không phải là điều mà nhiều người chú ý tới.

Chúng ta hiếm khi làm vậy.

Xác suất và sự không chắc chắn thật khó để ta có thể hiểu được.

Một vấn đề có liên quan và cũng quan trọng không kém ở đây là thật dễ dàng để đánh giá thấp các sự kiện hiếm khi xảy ra trong một thế giới rộng lớn như của chúng ta.

Nhà tâm lý học Daniel Kahneman từng nói, “Loài người không thể hiểu được những con số rất lớn hoặc rất nhỏ. Sẽ thật hữu ích cho chúng ta khi thừa nhận sự thật đó.”

Evelyn Marie Adams đã thắng 3,9 triệu đô la trong giải xổ số New Jersey vào năm 1986. 4 tháng sau bà lại thắng lần nữa, có thêm 1,4 triệu đô la.

“Tôi sẽ không chơi nữa,” bà ấy nói với tờ *New York Times*. “Tôi sẽ trao cho những người khác một cơ hội.”

Vào thời điểm đó nó là một câu chuyện lớn, bởi vì máy dò số đặt tỷ lệ chiến thắng hai lần của bà ở con số đáng kinh ngạc là 1 trong 17 nghìn tỉ.

Ba năm sau đó, hai nhà toán học, Persi Diaconis và Frederick Mosteller, dội gáo nước lạnh lên sự háo hức đó.

Nếu một người chơi xổ số, tỷ lệ nhật được con số chiến thắng đến hai lần thật sự là 1 trong 17 nghìn tỉ.

Nhưng nếu 100 triệu người chơi xổ số hết tuần này đến tuần khác – giống như trường hợp ở Mỹ – thì tỷ lệ mà *một ai đó* sẽ giành chiến thắng đến hai lần thực ra khá cao. Diaconis và Mosteller tính ra được nó là 1 trong 30.

Con số đó không hề được lên trang báo nào.

“Với một số lượng đủ lớn, bất cứ điều điên rồ nào cũng có thể xảy ra”, Mosteller nói.

Đó là một phân lý do tại sao thế giới có vẻ điên rồ, và tại sao những sự kiện chỉ xảy ra một lần trong đời lại có vẻ diễn ra thường xuyên như vậy.

Có khoảng 8 tỉ người trên hành tinh này. Vì thế nếu một sự kiện có tỷ lệ 1 – trong – 1 – triệu cơ hội xảy ra mỗi ngày, nó sẽ xảy ra với 8.000 người một ngày, hoặc 2,9 triệu lần một năm, và có thể một phần tư của 1 tỉ lần trong suốt cuộc đời của bạn. Ngay cả một sự kiện 1 – trong – 1 tỉ cũng sẽ trở thành định mệnh của hàng trăm nghìn người trong cuộc đời bạn. Và với sự thèm khát không thể thỏa mãn của mạng xã hội đối với những tiêu đề giật gân, tỷ lệ là gần như 100% bạn sẽ được nghe về những sự kiện này khi chúng xảy ra.

Nhà vật lý học Freeman Dyson từng giải thích rằng, những gì thường được gán cho cái magic siêu nhiên, hay phép thuật, hoặc phép màu, thực chất chỉ là toán học. Trong bất cứ cuộc đời bình thường của một người nào, phép màu sẽ xảy ra với tỷ lệ khoảng một lần một năm:

Bằng chứng cho điều luật này rất đơn giản. Trong suốt thời gian chúng ta tỉnh và chủ động tham gia vào cuộc sống của mình, khoảng 8 tiếng mỗi ngày, chúng ta nhìn và nghe thấy những điều xảy ra ở tốc độ một trên một giây. Vì thế tổng số sự kiện xảy ra với chúng ta là khoảng 30.000 một ngày, hoặc khoảng 1 triệu một tháng.

Nếu tỷ lệ xảy ra “phép màu” là một trong một triệu, thì chúng ta nên trải nghiệm chúng một lần một tháng, tính trung bình.

Ý tưởng rằng những điều kỳ diệu xảy ra bởi số liệu khô khan thật quan trọng, bởi vì nó cũng đúng cho những điều tồi tệ nữa.

Hãy nghĩ về những sự kiện xảy ra 100 năm 1 lần. Những trận lụt, bão tố, động đất, khủng hoảng tài chính, lừa đảo, dịch bệnh, khủng hoảng chính trị, suy thoái kinh tế 100 năm 1 lần, và vân vân đến vô cực. Rất nhiều điều tồi tệ có thể được gọi là “sự kiện 100 năm 1 lần.”

Một sự kiện 100 năm 1 lần không có nghĩa nó xảy ra mỗi 100 năm. Nó có nghĩa là có khoảng 1% cơ hội nó có thể xảy ra ở bất cứ năm nào. Con số này có vẻ thấp. Nhưng khi có hàng trăm sự kiện 100 năm 1 lần độc lập khác nhau, tỷ lệ để một trong số chúng sẽ xảy ra ở bất cứ năm nào là bao nhiêu?

Khá là cao.

Nếu năm sau có 1% cơ hội xuất hiện một dịch bệnh thảm họa mới, 1% cơ hội xảy ra cuộc suy thoái làm tê liệt, 1% cơ hội xảy ra trận lụt thảm khốc, 1% cơ hội xảy ra sụp đổ chính trị, và cứ thế cứ thế, thì tỷ lệ để một điều gì đó tồi tệ sẽ xảy ra vào năm tới – hay bất cứ năm nào – là... không hề thấp.

Nó đã luôn như vậy. Ngay cả những giai đoạn mà chúng ta nhớ tới như những khoảng thời gian tốt đẹp kéo dài vẫn điểm xuyết bởi sự hỗn loạn. Thập niên hoàng kim 1950 thực ra là một chuỗi liên tiếp những sự đau thương – điều chỉnh với gia tăng dân số, nhiều người Mỹ bị mất việc trong cuộc suy thoái năm 1958 hơn

bất cứ tháng nào trong Cuộc Đại Suy Thoái năm 2008. Tương tự với thập niên 1990: Chúng ta nhớ tới nó như một thập kỷ thanh bình, nhưng hệ thống tài chính toàn cầu gần như sụp đổ vào năm 1998, trong khoảng thời gian của sự bùng nổ thịnh vượng lớn nhất mà chúng ta từng chứng kiến.

Điều khác biệt bây giờ là kích thước của nền kinh tế toàn cầu, gia tăng kích cỡ cỡ mẫu của những điều điên rồ có thể xảy ra. Khi 8 tỉ người tương tác, tỷ lệ của một tên lừa đảo, một thiên tài, một tên khủng bố, một kẻ ngốc, một nhà bác học, một tên khốn, hay một người có tầm nhìn xa trông rộng xoay chuyển tình thế theo một cách đáng kể vào bất cứ ngày nào là gần như chắc chắn.

Có khoảng 100 tỉ người từng sống. Với một tuổi thọ trung bình là khoảng 30 năm, mỗi một con người riêng lẻ đã sống khoảng 1,2 triệu tỉ ngày. Những điều điên rồ có tỷ lệ xảy ra là 1/1 tỉ đã xảy ra hàng triệu lần.

Nhưng vấn đề này giờ còn tồi tệ hơn bao giờ hết, và gần như chắc chắn sẽ còn tiếp tục tồi tệ hơn.

Nhà sử học Frederick Lewis Allan miêu tả cách mà người Mỹ cập nhật thông tin vào năm 1900:

Thật khó cho chúng ta ngày nay nhận ra được khoảng cách mà các cộng đồng ngày trước đã sống cách nhau... Ở một mức độ nào đó một ngư dân ở Maine, một nông dân ở Ohio, và một doanh nhân ở Chicago có thể trao đổi chính trị với nhau, nhưng với sự thiếu vắng của những tờ báo tổng hợp xuất hiện khắp nơi, thông tin của họ phần lớn được dựa trên những gì họ đã đọc

trong những tờ báo địa phương khác nhau.

Việc truyền tải thông tin qua những khoảng cách lớn là rất khó, và điều gì đang xảy ra ở những vùng khác trên đất nước hay trên thế giới không nằm trong топ những điều bạn quan tâm – thông tin nằm trong địa phương bởi vì cuộc sống gói gọn trong địa phương.

Đài đã thay đổi điều đó theo một cách lớn. Nó kết nối mọi người tới một nguồn thông tin chung. Ti vi còn làm điều đó tốt hơn.

Mạng Internet đưa nó lên một nấc thang mới. Mạng xã hội thổi phồng nó theo thứ tự độ lớn.

Tin tức kỹ thuật số nhìn chung đã giết chết các tờ báo địa phương và khiến thông tin trở thành toàn cầu. 1.800 cơ sở in ấn báo chí của Mỹ đã biến mất từ năm 2004 đến năm 2017.

Sự giảm sút của những tin tức địa phương đã mang lại đủ loại hệ quả. Một hệ quả không được chú ý nhiều đó là tin tức càng lan rộng thì càng dễ trở nên tiêu cực.

Hai yếu tố khiến nó như vậy:

- Tin tức xấu thu hút được nhiều sự chú ý hơn tin tốt bởi vì sự tiêu cực rất hấp dẫn và mang cảm giác cấp bách hơn sự tích cực.
- Tỷ lệ của một câu chuyện xấu – một sự lừa đảo, tha hóa, thảm họa – xảy ra trong thị trấn địa phương của bạn vào bất cứ thời điểm nào là thấp. Khi bạn mở rộng sự chú ý ra toàn quốc,

tỷ lệ đó tăng lên. Khi chúng được mở rộng ra toàn cầu, tỷ lệ một điều gì đó tồi tệ xảy ra ở bất cứ giây phút nào là 100%.

Phóng đại chỉ một chút: Tin tức địa phương đưa tin về giải đấu bóng mềm. Tin tức toàn cầu đưa tin về sự diệt chủng và các vụ rơi máy bay.

Một nhà nghiên cứu từng xếp hạng cảm xúc mà các tin tức mang lại qua thời gian, và thấy rằng các đơn vị tin tức trên khắp thế giới đã trở nên ngày càng u ám một cách bền vững trong vòng 60 năm qua.

So sánh điều này với quá khứ. Ta lại nói về Lewis Allan, những điều ông viết về cuộc sống năm 1900:

Đại đa số người Mỹ không dễ bị tác động bởi cảm giác bất an đáng sợ đến từ việc bị thúc đẩy bởi các thế lực – kinh tế, chính trị, quốc tế – vượt ngoài tầm hiểu biết của cá nhân họ như những thế hệ sau này. Chân trời của họ rất gần họ.

Chân trời của họ rất gần họ. Trong thời hiện đại, chân trời của chúng ta bao phủ mọi quốc gia, nền văn hóa, chế độ chính trị, và nền kinh tế trên thế giới.

Có rất nhiều điều tốt đến từ đó.

Nhưng chúng ta không nên ngạc nhiên rằng thế giới cảm giác như đã bị đổ vỡ về mặt lịch sử trong những năm gần đây, và sẽ tiếp tục như thế trong tương lai. Thực tế không phải vậy – chúng ta chỉ ngày càng nhìn thấy nhiều điều xấu hơn trong khi chúng vẫn luôn xảy ra.

Thế giới bùng nổ khoảng một lần mỗi 10 năm, theo trung bình – đã luôn như vậy, và sẽ luôn như thế. Đôi khi nó mang cảm giác như một vận may tồi tệ, hoặc rằng tin xấu có một quán tính mới. Thường thì đó chỉ là toán học đang hoạt động. Một tỉ tỉ điều khác nhau có thể sai lệch, vì thế ít nhất một trong số chúng có khả năng gây ra hỗn loạn vào bất cứ giây phút nào. Và với điều kiện chúng ta được kết nối như ngày nay, bạn sẽ được nghe kể về nó.

Có một số điều cần ghi nhớ ở đây.

Con người không muốn sự chính xác. Họ muốn sự chắc chắn.

Rất nhiều trong số những điều xảy ra trong thế giới tiên đoán là một nỗ lực để bản thân thoát khỏi thực tại đau đớn khi không biết được điều gì sẽ xảy ra tiếp theo. Khi bạn nhận ra rằng khiến mọi người trở nên tốt hơn mang lại cảm giác thích thú hơn là đưa cho họ những số liệu hữu ích, bạn sẽ bắt đầu nhận ra tại sao việc suy nghĩ theo hướng xác suất lại hiếm đến vậy.

Charlie Munger đã có một bài nói chuyện vào thập niên 1990 với tên gọi “Tâm lý học của Sự đánh giá sai lệch ở con người.” Ông liệt kê 25 thành kiến dẫn tới những quyết định tồi tệ. Một trong số đó là “Xu hướng tránh né sự nghi ngờ”, điều mà ông miêu tả:

Não bộ của con người được lập trình với một xu hướng nhanh chóng loại bỏ sự nghi ngờ bằng cách đạt được một vài quyết định nào đó.

Thật dễ để thấy cách mà sự tiến hóa đã khiến động vật, qua nhiều kiếp, dịch chuyển dần sang hướng loại bỏ nhanh chóng sự nghi ngờ. Sau cùng thì, một điều chắc

chắn cản trở hiệu quả đối với một động vật làm môi đang bị đe dọa bởi một thú săn môi là mất nhiều thời gian để quyết định xem nên làm gì.

Giáo sư Philip Tetlock đã dành phần lớn sự nghiệp của ông nghiên cứu các chuyên gia, dù là tự phong hay được chứng nhận. Một điều quan trọng rút ra được từ nghiên cứu của ông là rất nhiều chuyên gia lại rất tồi trong việc dự đoán chính trị và kinh tế. Dựa vào đó, liệu mọi người có bao giờ chọn tăng lơ chuyên gia không? “Không đời nào”, Tetlock từng nói. “Chúng ta cần tin rằng ta đang sống trong một thế giới dự đoán được, kiểm soát được, vì thế chúng ta quay sang những người có vẻ có chức quyền với lời hứa thỏa mãn nhu cầu đó.”

Việc không thể dự đoán quá khứ không tác động gì lên khát vọng của chúng ta trong việc dự đoán tương lai. Sự chắc chắn đáng giá đến mức chúng ta không bao giờ từ bỏ việc tìm kiếm nó, và phần lớn mọi người không thể ra khỏi giường vào buổi sáng nếu họ thật sự hiểu rằng tương lai bất định như thế nào.

Thường mất quá nhiều thời gian để có một cỡ mẫu đủ lớn hoạt động. Vì thế mọi người chỉ có thể đoán mò.

Giả sử bạn là một nhà kinh tế 75 tuổi. Bạn bắt đầu sự nghiệp lúc 25 tuổi. Vì thế bạn có kinh nghiệm nửa thế kỷ dự đoán nền kinh tế sẽ ra sao tiếp theo. Bạn có thừa đủ kinh nghiệm rồi.

Nhưng có bao nhiêu cuộc suy thoái diễn ra trong vòng 50 năm qua?

Bảy.

Mới chỉ có bảy lần trong sự nghiệp bạn có thể đo lường kỹ năng của mình.

Nếu thực sự muốn đánh giá khả năng của ai đó bạn sẽ cần so sánh với hàng tá, hàng trăm, hoặc hàng nghìn nỗ lực trong thực tế. Nhưng có rất nhiều ngành không sản sinh đủ nhiều cơ hội như thế để đo lường. Đó không phải lỗi của ai cả; chỉ là thực tại của thế giới thực lộn xộn hơn một bảng tính lý tưởng mà thôi.

Đó là một đặc tính kỳ lạ nhưng quan trọng, bởi vì nếu ai đó nói “có 80% cơ hội xảy ra một cuộc suy thoái”, thì cách duy nhất để biết họ có đúng hay không là so sánh hàng tá hoặc hàng trăm lần họ đã đưa ra nhận định đó và xem liệu nó có trở thành sự thật đến 80% tổng lần không.

Nếu bạn không có hàng tá hoặc hàng trăm nỗ lực – đôi khi bạn chỉ có một hoặc hai – thì không cách nào biết được một người nói “75% cơ hội xảy ra cái này”, hoặc “32% cơ hội xảy ra cái kia” là đúng hay không. Vì thế chúng ta đều chỉ còn cách đoán mò (hoặc tin những ai thể hiện sự chắc chắn).

Phân biệt giữa những tỷ lệ không may và sự liều lĩnh là không dễ dàng khi rủi ro mang lại những hậu quả đau đớn. Thật dễ để nhìn ra trắng – đen khi tỷ lệ đã rõ ràng.

Tôi làm phục vụ phòng ở một khách sạn khi còn đi học đại học. Đội của chúng tôi đỗ 10.000 chiếc ô tô 1 tháng. Và chúng tôi làm va chạm một trong số chúng mỗi tháng, chính xác như đồng hồ.

Bộ phận quản lý không chấp nhận được điều này. Cứ vài tuần

một lần chúng tôi lại bị mắng vì sự bất cẩn.

Nhưng chỉ có 1 tai nạn trong 10.000 lần đỗ xe là tỷ lệ khá ổn. Nếu bạn lái xe 2 lần 1 ngày, bạn sẽ mất 14 năm để đỗ xe 10.000 lần. Một lần làm cong thanh chắn bùn trên 14 năm là một kỷ lục lái xe mà công ty bảo hiểm sẽ không hề chớp mắt.

Nhưng cố gắng giải thích điều đó với sếp của bạn, người phải lập rất nhiều báo cáo tổn thất đến mức họ biết tên riêng của người đứng ra giải quyết yêu cầu bồi thường bên bảo hiểm. Bạn sẽ không có được sự đồng cảm. Sẽ dễ dàng hơn nhiều nếu nói, “Mấy người rõ ràng là quá bất cẩn. Lái chậm lại đi nếu không sẽ bị đuổi việc đấy.”

Điều tương tự cũng xảy ra trong rất nhiều phương diện của cuộc sống. Hãy xem thị trường chứng khoán. Bạn có thể cho mọi người thấy rằng thị trường sụp đổ theo tính lịch sử mỗi năm đến 7 năm. Nhưng mỗi năm đến 7 năm mọi người lại nói, “Điều này là sai rồi, cảm giác thật không đúng, cố vấn của tôi đã làm hỏng mọi thứ.” Biết được tỷ lệ cao của một điều gì đó xảy ra khiến nó mất đi giá trị khi điều xảy ra đó gây tổn hại. Xác suất bị ném ra ngoài cửa sổ.

Điều mà bạn luôn muốn tránh là những rủi ro mang tính thảm họa. Một phi công làm rơi máy bay với tỷ lệ 1 trên 10.000 chuyến bay là một thảm họa. Nhưng sự khó khăn của chúng ta trong việc đối phó với xác suất và những con số lớn khiến chúng ta quá nhạy cảm đối với những rủi ro đời thường, không thể tránh được.

Vẫn luôn là như vậy.

Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ tìm hiểu sự thật mà ít người biết đến về bài thuyết trình nổi tiếng nhất của Martin Luther King, và sức mạnh khổng lồ của những câu chuyện.

CÂU CHUYỆN HAY NHẤT GIÀNH CHIẾN THẮNG

Những câu chuyện luôn có sức mạnh lớn hơn những số liệu.



Câu chuyện hay nhất giành chiến thắng.

Không phải ý tưởng tốt nhất, hay ý tưởng đúng đắn, hay ý tưởng hợp lý nhất. Chỉ cần một người nào đó kể một câu chuyện thu hút được sự chú ý của mọi người và khiến họ gật đầu chính là người có xu hướng được nhận giải thưởng.

Những ý tưởng tuyệt vời nhưng giải thích không tốt có thể sẽ không đi đến đâu cả, trong khi những ý tưởng cũ kỹ hoặc sai lầm được kể một cách đầy thuyết phục lại có thể nhóm lên một cuộc cách mạng. Morgan Freeman có thể kể lại một danh sách đồ cần mua sắm và khiến mọi người rơi nước mắt, trong khi một nhà khoa học không biết ăn nói biết cách chữa bệnh lại không được chú ý tới.

Có quá nhiều thông tin trong thế giới để mọi người có thể bình tĩnh xem qua số liệu, tìm kiếm câu trả lời hợp lý nhất, chính xác nhất. Con người đều bận rộn và đầy cảm xúc, và một câu chuyện hay luôn có sức mạnh và sức thuyết phục lớn hơn những số liệu cứng nhắc.

Nếu bạn có câu trả lời chính xác, bạn có thể hoặc không tiến lên phía trước.

Nếu bạn có câu trả lời sai nhưng lại là một người kể chuyện giỏi, bạn có lẽ sẽ tiến lên phía trước (trong một khoảng thời gian).

Nếu bạn có câu trả lời đúng và là một người kể chuyện giỏi, bạn gần như chắc chắn sẽ tiến lên phía trước.

Điều này luôn luôn đúng, sẽ luôn luôn đúng, và nó đã xuất hiện trong rất nhiều lĩnh vực của lịch sử.

Bài diễn thuyết nổi tiếng của Martin Luther King ở Đài tưởng niệm Lincoln vào ngày 28 tháng Tám 1963 đã không diễn ra theo kế hoạch.

Người cố vấn và viết diễn thuyết cho King, Clarence Jones, đã soạn thảo một bài diễn thuyết đầy đủ cho King, dựa trên, theo như ông nhớ lại, một “bài tổng hợp những ý tưởng mà ta đã bàn tới.”

Một vài phút đầu tiên của bài diễn thuyết của King có làm theo kịch bản. Video chiếu hình ông liên tục nhìn xuống bài ghi chú, đọc nguyên văn. “Trở lại Georgia, trở lại Louisiana, trở lại khu ổ chuột của các thành phố phía bắc của chúng ta, biết rằng bằng một cách nào đó tình huống này có thể và sẽ thay đổi.”

Vào lúc đó, khi được khoảng một nửa bài diễn thuyết, ca sĩ

phúc âm Mahalia Jackson, người đang đứng ở phía bên trái của King, có lẽ cách khoảng 10 feet – hét lên, “Nói cho họ biết về ước mơ đi Martin! Hãy nói cho họ biết về ước mơ!”

Jones nhớ lại: [King] nhìn sang phía cô ấy vào lúc đó, sau đó ông cầm bài diễn văn và đẩy nó về phía bên trái của bục diễn thuyết. Ông nắm chặt cái bục và nhìn ra phía hơn 250.000 người.”

Sau đó có 60 giây tạm dừng trước khi King nhìn lên trời và nói:

Tôi có một ước mơ. Nó là ước mơ đã ăn sâu vào gốc rễ của ước mơ người Mỹ.

Tôi có một ước mơ, là sẽ có ngày đất nước này sẽ trỗi dậy và sống đúng với ý nghĩa của tín điều đã được tuyên xưng: “Chúng tôi công nhận những điều này là chân lý hiển nhiên, đó là mọi người sinh ra đều có quyền bình đẳng”.

Tôi có một ước mơ rằng 4 đứa con nhỏ của tôi sẽ có ngày sống trong một quốc gia nơi chúng sẽ không bị đánh giá bởi màu da mà bởi tính cách của chính bản thân chúng.

Ngày hôm nay Tôi có một ước mơ!

Phần còn lại đã đi vào lịch sử.

Jones nói: “Phần đó của bài diễn thuyết, là phần được tung hô nhiều nhất trong đất nước này và khắp thế giới, không phải là phần diễn thuyết mà ông đã lên kế hoạch.”

Nó không phải là những gì mà King đã chuẩn bị. Nó không

phải là điều mà ông và người viết diễn văn cho ông cho rằng sẽ là tài liệu tuyệt vời nhất cho ngày hôm đó.

Nhưng nó là một trong những câu chuyện tuyệt vời nhất từng được kể, làm dấy lên cảm xúc và kết nối các dấu chấm trong tâm trí hàng triệu người theo một cách khiến lịch sử thay đổi.

Những câu chuyện hay có xu hướng làm được như thế. Chúng có khả năng kỳ diệu truyền cảm hứng và làm dấy lên cảm xúc tích cực, mang lại những bài học quý báu và thu hút sự chú ý đối với những chủ đề thường bị tảng lờ khi chúng được đưa ra với toàn số liệu khô khan trước đó.

Mark Twain có lẽ là nhà kể chuyện tuyệt vời nhất của thời hiện đại. Khi chỉnh sửa bản viết của mình, ông thường đọc to lên cho vợ và những đứa con của ông nghe. Khi một đoạn văn nào đó khiến họ trông không hứng thú, ông sẽ cắt bỏ nó. Khi mắt của họ mở to, ngồi tiến về phía trước, hoặc nhíu mày, thì ông biết đang có một điều gì đó hấp dẫn, và ông sẽ ghi lại chúng.

Ngay cả trong một câu chuyện hay, một cụm từ hoặc một câu có sức mạnh lớn có thể tạo ra phần lớn sự thu hút. Có một câu nói rằng, mọi người không nhớ cả cuốn sách; họ chỉ nhớ một vài câu chủ chốt.

C. R. Hallpike là một nhà nhân chủng học được kính trọng, người từng viết một bài nhận xét về một cuốn sách mới của một tác giả trẻ về lịch sử của loài người. Bài nhận xét nêu rằng:

Sẽ là công bằng khi nói rằng bất cứ khi nào những điều mà anh ta đưa ra nhìn chung là đúng thì chúng không

còn mới mẻ, và bất cứ khi nào anh ta cố gắng tự mình khám phá thì anh ta lại thường làm sai, đôi khi là lỗi sai nghiêm trọng.... [Đây không phải là] một sự cống hiến cho kiến thức.

Có hai điều cần chú ý ở đây.

Một là tác giả, Yuval Noah Harari, đã bán hơn 28 triệu cuốn sách, khiến anh trở thành một trong những tác giả đương đại bán chạy nhất ở bất cứ lĩnh vực nào, và cuốn sách của anh *Sapiens* (tạm dịch: Lược sử loài người) – cuốn mà Hallpike đang nhận xét – là cuốn sách nhân chủng học thành công nhất mọi thời đại.

Điều còn lại là Harari không có vẻ bất đồng với sự phân tích của Hallpike.

Harari từng nói về việc viết cuốn *Sapiens*:

Tôi nghĩ, “Điều này thật tầm thường!”... Hoàn toàn không có điều gì ở đây là mới mẻ cả. Tôi không phải là một nhà khảo cổ học. Tôi không phải là một nhà linh trưởng học. Ý tôi là, tôi không hề thực hiện một nghiên cứu mới nào... Tôi chỉ thực sự đọc kiến thức phổ thông và diễn đạt lại nó theo một cách mới.

Điều mà *Sapiens* thực sự có là cách viết tuyệt vời. Viết rất hay. Những câu chuyện thật hấp dẫn, mạch truyện trôi chảy. Harari biến những gì đã biết và viết nó hay hơn bất cứ ai đã làm trước đó. Kết quả là sự nổi tiếng lớn hơn bất cứ ai khác trước đó có thể tưởng tượng được. Câu chuyện hay nhất giành chiến thắng.

Đó không phải là điều đáng xấu hổ, bởi vì rất nhiều sự thành

công hoạt động theo cách này.

Cuộc Nội chiến có lẽ là giai đoạn được ghi chép nhiều nhất trong lịch sử Mỹ. Có hàng nghìn cuốn sách phân tích mọi khía cạnh có thể, biên niên sử mọi chi tiết khả thi. Nhưng trong năm 1990 phim tài liệu *Civil War* (tạm dịch: Cuộc nội chiến) của Ken Burns trở thành một hiện tượng tức thì, với 40 triệu người xem và chiến thắng 40 giải thưởng phim lớn. Số lượng người Mỹ xem *Civil War* của Ken Burns trong năm 1990 nhiều như lượng người xem Super Bowl vào năm đó.

Và tất cả những gì Burns làm – không phải nhằm hạ thấp nó, bởi vì nó thực sự là một chiến công lớn – là biến thông tin đã tồn tại 130 năm và thêu dệt nó thành một câu chuyện (rất) hay.

Burns từng miêu tả – có lẽ là phần quan trọng nhất của quá trình kể chuyện của ông – phần âm nhạc đi kèm những hình ảnh trong phim tài liệu của ông:

Tôi xem xét các bài thánh ca cũ, những cuốn sách nhạc cũ và tôi nhờ một người đánh chúng trên đàn piano. Bất cứ khi nào có âm thanh ứng ý tôi sẽ nói, “chính nó!” Và sau đó chúng tôi đến phòng thu âm với một nhạc sĩ tự do và có lẽ thu khoảng 30 bản khác nhau.

Burns nói rằng khi viết một bản thảo phim tài liệu ông sẽ kéo dài một câu theo nghĩa đen để nó hòa nhịp với một nhịp điệu cụ thể trong phần âm nhạc nền; ông cũng sẽ cắt một câu theo cách tương tự. “Âm nhạc là Chúa Trời”, ông nói.

“Nó không chỉ là phần kem tô điểm trên bánh ngọt. Nó là

phần nhân ngọt mềm, được nướng ngay ở bên trong.”

Giờ hãy tưởng tượng bạn là một nhà sử học tầm cỡ thế giới, người đã dành hàng thập kỷ khám phá những thông tin mới và đột phá về một chủ đề quan trọng. Bạn dành bao nhiêu thời gian để suy nghĩ về việc liệu một câu cụ thể về điều mà bạn khám phá ra sẽ hòa nhịp với nhịp điệu của một bài hát hay không? Có lẽ là không bao giờ. Ken Burns thì có. Và đó là lý do vì sao ông trở nên nổi tiếng.

Tác giả Bill Bryson cũng giống vậy. Những cuốn sách của ông bay khỏi giá sách rất nhanh chóng khiến những học giả ít được biết đến nhưng đã khám phá ra những điều mà ông viết trở nên phát điên. Một trong những cuốn sách của ông *The Body: A Guide for Occupants* (tạm dịch: Cơ thể: Hướng dẫn dành cho con người) – cơ bản là một cuốn giáo khoa về giải phẫu học. Nó không hề có thông tin gì mới, không có khám phá nào mới. Nhưng nó được viết quá hay – ông đã kể một câu chuyện quá hấp dẫn – khiến nó trở thành một tác phẩm bán chạy ngay lập tức của *New York Times* và là Cuốn sách của năm theo *Washington Post*.

Có rất nhiều ví dụ về việc này.

Charles Darwin không phải là người đầu tiên phát hiện ra sự tiến hóa; ông chỉ viết cuốn sách đầu tiên và thu hút nhất về nó mà thôi.

Giáo sư John Burr Williams có những kinh nghiệm quý báu về chủ đề định giá cổ phiếu hơn Benjamin Graham. Nhưng Graham biết cách để viết một đoạn văn hay, vì thế ông trở thành huyền thoại, và bán được hàng triệu cuốn sách.

Andrew Carnegie nói rằng ông tự hào về sự quyn rũ và khả năng làm bạn với mọi người của mình cũng nhiều như về sự nhạy bén trong kinh doanh vậy. Elon Musk điêu luyện trong việc khiến nhà đầu tư tin tưởng vào một tầm nhìn cũng nhiều như trong công việc kỹ thuật.

Mọi người đều biết câu chuyện về con tàu đắm *Titanic*, đã cướp đi mạng sống của 1.500 người.

Nhưng gần như không có ai từng nhắc chút nào đến chiếc phà *SS Kiangy* của Trung Quốc bị đắm vào năm 1948, đã cướp đi sinh mạng của gần 4.000 người.

Hay vào năm 1987, chiếc phà *MV Dona Paz* bị đắm và đã cướp đi cuộc sống của 4.345 người.

Hay vụ lật úp của *MV Le Joola* cướp đi 1.863 sinh mạng ngoài bờ biển Gambia vào năm 2002.

Có lẽ *Titanic* nổi bật bởi tiềm năng trở thành câu chuyện của nó: những hành khách nổi tiếng và giàu có, những tường thuật từ người còn sống sót, và, tất nhiên, bộ phim phá đảo phòng vé sau này.

Tác động của một câu chuyện hay khiến bạn không sao hiểu nổi nếu bạn cho rằng thế giới này bị xoay chuyển bởi sự thật và sự khách quan – nếu bạn cho rằng ý tưởng tuyệt nhất hoặc con số lớn nhất hay đáp án chính xác nhất sẽ giành chiến thắng. Có một nhóm những người chỉ trích Harari gay gắt bị ám ảnh bởi việc chỉ ra rằng tác phẩm của ông không phải là nguyên gốc; Musk cũng bị nhìn nhận với sự pha trộn giữa khó hiểu và khinh thường.

Trong một thế giới hoàn hảo, tầm quan trọng của thông tin sẽ không phụ thuộc vào tài hùng biện của tác giả của nó. Nhưng chúng ta đang sống trong một thế giới nơi mà con người chán nản, thiếu kiên nhẫn, đầy cảm xúc, và cần những điều phức tạp được phân tách thành những phân đoạn dễ nắm bắt hơn.

Nếu bạn nhìn kỹ, tôi nghĩ bạn sẽ thấy rằng bất cứ nơi nào thông tin được trao đổi – bất cứ nơi nào có những sản phẩm, công ty, sự nghiệp, chính trị, kiến thức, giáo dục, và văn hóa – thì câu chuyện hay nhất luôn chiến thắng.

Stephen Hawking từng nói về những cuốn sách vật lý bán chạy nhất của ông: “Một ai đó từng nói với tôi rằng mỗi một phương trình tôi thêm vào trong cuốn sách sẽ làm giảm đi một nửa doanh thu.” Độc giả không muốn một bài giảng; họ muốn một câu chuyện đáng nhớ.

Winston Churchill, theo phần lớn những gì được biết, là một chính trị gia tầm thường. Nhưng ông là một nhà kể chuyện và nhà hùng biện đỉnh cao, một thiên tài trong việc thu hút sự chú ý của mọi người thông qua việc truyền động lực và khơi dậy cảm xúc – điều thực sự tạo ra mọi sự khác biệt trong quãng thời gian ông đương nhiệm.

Hoặc như thị trường chứng khoán. Giá trị của mỗi công ty đơn giản là một con số của ngày hôm nay được nhân lên bởi câu chuyện về ngày mai. Một vài công ty cực kỳ giỏi trong việc kể chuyện, và trong một vài thời kỳ các nhà đầu tư bị lôi cuốn bởi những ý tưởng điên rồ nhất về những gì mà tương lai có thể đem lại. Nếu bạn đang cố gắng tìm đáp án cho hướng đi của một điều

gì đó, bạn phải hiểu được nhiều hơn những khả năng mang tính kỹ thuật của nó. Bạn phải hiểu được những câu chuyện mà mọi người kể cho nhau nghe về những khả năng đó, bởi vì nó là một phần lớn của phương trình tiên đoán.

Có lẽ không có ngành nghề nào lại thuần thực kỹ năng kể chuyện hơn những nghệ sĩ hài. Họ là những nhà lãnh đạo tư tưởng tốt nhất bởi vì họ hiểu cách vận hành của thế giới, nhưng họ muốn làm cho bạn cười thay vì làm cho bản thân cảm thấy thông minh. Họ lấy những bài học kinh nghiệm từ tâm lý học, xã hội học, chính trị, và mọi lĩnh vực khô khan khác, chắt lọc ra một câu chuyện tuyệt vời. Đó là lý do vì sao họ có thể bán hết số lượng vé của một đấu trường trong khi một nhà nghiên cứu học thuật khám phá ra một bài học tuyệt vời về hành vi xã hội lại có thể không được ai chú ý tới.

Mark Twain từng nói, “Sự hài hước là cách để thể hiện sự thông minh của bạn mà không cần phải khoe khoang.”

Một vài điều về những câu chuyện hay đáng ghi nhớ:

Khi có một chủ đề phức tạp, các câu chuyện giống như đòn bẩy.

Đòn bẩy phát huy toàn bộ tiềm năng của một điều gì đó với ít nỗ lực hơn. Các câu chuyện làm đòn bẩy cho các ý tưởng theo cùng cách thức mà khoản nợ làm đòn bẩy cho tài sản.

Cố gắng giải thích một điều gì đó như vật lý là rất khó nếu bạn chỉ đang vật lộn với số liệu và công thức. Nhưng nếu bạn có thể giải thích những điều như cách hoạt động của lửa với một câu

chuyện về những quả bóng lăn xuống đồi và va vào nhau – đó là cách mà nhà vật lý học Richard Feynman, một nhà kể chuyện vô cùng hấp dẫn, thường làm – bạn có thể giải thích một điều gì đó phức tạp trong vài giây, mà không tốn nhiều công sức.

Các câu chuyện làm được nhiều hơn là chỉ thuyết phục người khác. Chúng có thể giúp bạn nhiều như vậy. Một phần làm nên sự tài năng của Albert Einstein là trí tưởng tượng và khả năng phân tích điều phức tạp thành một hình ảnh đơn giản trong đầu ông. Khi mới 16 tuổi, ông đã bắt đầu tưởng tượng sẽ ra sao nếu lướt trên một tia ánh sáng, bám lấy hai cạnh như đang trên thảm bay và nghĩ tiếp cách nó sẽ đi rồi uốn cong như thế nào. Không lâu sau đó, ông bắt đầu tưởng tượng cơ thể sẽ cảm thấy thế nào nếu đứng trong một thang máy đóng kín bay qua vũ trụ. Ông suy ngẫm về lực hút Trái đất bằng cách tưởng tượng những quả bóng bowling và bóng bi-a tranh giành vị trí trên một mặt bạt nhún. Ông có thể xử lý lượng thông tin nhiều như một cuốn sách giáo khoa chỉ với mức năng lượng như đang mơ mộng.

Key Burns từng nói: “Những câu chuyện thông thường là $1+1 = 2$. Chúng tôi hiểu điều đó, chúng rất hợp lý. Nhưng những câu chuyện hay lại nói về $1 + 1 = 3$.” Đó chính là đòn bẩy.

Những câu chuyện thuyết phục nhất nói về điều mà bạn muốn tin tưởng là đúng, hoặc là một phần mở rộng của những gì bạn đã trực tiếp trải nghiệm.

Nhà thơ Ralph Hodgson đã nói rất đúng như sau, “Một vài điều phải được tin tưởng thì mới nhìn thấy được.” Chứng cứ nghèo nàn có thể trở thành một câu chuyện rất hấp dẫn nếu câu chuyện

đó gãi đúng chỗ ngứa của ai đó, hoặc mang lại bối cảnh cho một niềm tin mà họ muốn trở thành sự thật.”

Các câu chuyện khiến những người hay thay đổi phải tập trung sự chú ý vào một điểm duy nhất.

Steven Spielberg đã chỉ ra điểm này.

Điều tuyệt vời nhất đối với tôi đó là từng người khi xem một bộ phim đều có những trải nghiệm độc đáo khác nhau. Nhưng thông qua sự thao túng khéo léo và cách kể chuyện hấp dẫn, bạn có thể khiến tất cả mọi người cùng vỗ tay một lúc, cùng cười, và cùng sợ hãi vào một lúc nhất định.

Mark Twain từng nói rằng, ông biết ông là một tác giả thành công khi Kaiser Wilhelm II nói rằng ông ấy đã đọc mọi cuốn sách của Twain, và cùng ngày hôm đó một người khuan hành lý ở khách sạn của ông cũng nói điều tương tự. “Những cuốn sách vĩ đại giống như rượu vậy”, Twain nói, “nhưng sách của tôi là nước. Ai cũng uống nước.” Ông tìm ra cảm xúc quốc tế tác động lên tất cả mọi người, dù cho họ có là ai hay họ đến từ đâu, và khiến họ phải gật đầu theo cùng một hướng. Nó gần như là ma thuật vậy.

Điều hướng sự chú ý của mọi người đến một điểm duy nhất là một trong những kỹ năng cuộc sống có sức mạnh lớn nhất.

Những câu chuyện hay tạo ra rất nhiều cơ hội ẩn giấu giữa những điều mà bạn tưởng chừng như không thể cải thiện được nữa.

Có bao nhiêu ý tưởng hay đã được khám phá nhưng có thể lớn

lên 100 lần hoặc hơn thế nữa nếu một ai đó giải thích chúng một cách hay hơn?

Có bao nhiêu sản phẩm mới chỉ tìm thấy một phần rất nhỏ thị trường tiềm năng của chúng bởi vì công ty quá tẻ trong việc miêu tả chúng cho khách hàng?

Rất, rất nhiều.

Nhà sáng lập thẻ visa Dee Hock từng nói, “Những cách thức nhìn nhận mới tạo ra sự đột phá lớn hơn rất nhiều so với những cách làm mới.”

Bạn sẽ chùn bước nếu bạn nghĩ mọi cuốn sách mới đều phải viết về một ý tưởng nguyên gốc, hoặc rằng mọi công ty mới đều phải bán một sáng chế hoàn toàn mới. Có nhiều cơ hội hơn nữa nếu bạn nhìn thế giới như Yuval Noah Harari – rằng đó không phải là điều bạn nói hay điều bạn làm, mà cách bạn nói về nó và cách bạn giới thiệu nó.

Một vài trong số những câu hỏi quan trọng nhất để tự hỏi bản thân bạn đó là: Ai có câu trả lời chính xác, nhưng tôi đã phớt lờ bởi vì họ không diễn giải được? Và điều gì mà tôi tin là đúng nhưng thực tế chỉ là phương pháp tiếp thị giỏi mà thôi?

Chúng là những câu hỏi không mấy dễ chịu, và không dễ để trả lời. Nhưng nếu bạn thành thật với bản thân bạn sẽ thấy có bao nhiêu người, và bao nhiêu niềm tin, rơi vào phân loại này. Và lúc đó bạn sẽ nhìn thấy sự thật – rằng câu chuyện hay nhất sẽ giành chiến thắng.

Tiếp theo tôi sẽ chia sẻ một sự thật trường tồn khác: Nó có liên

quan tới chiến tranh, tập luyện thể thao, thị trường chứng khoán, và những thứ điên rồ khác không thể đong đếm được.

KHÔNG THỂ TÍNH TOÁN

Thế giới được điều khiển bởi những thế lực không thể đong đếm được.



Có rất nhiều thứ bất hợp lý. Những số liệu lệch lạc, sự giải thích đầy rẫy những lỗ hổng. Ấy vậy mà chúng cứ tiếp tục xảy ra – mọi người đưa ra những quyết định điên rồ, và phản ứng theo những cách kỳ lạ dường như thách thức cả cách suy nghĩ sáng suốt.

Phần lớn các quyết định đều được thực hiện trên các bảng tính, nơi mà bạn chỉ việc cộng các con số lại và một đáp án hợp lý nảy ra. Có một yếu tố con người thật khó để định lượng và giải thích, và có thể trông như hoàn toàn tách biệt khỏi mục tiêu nguyên gốc, ấy vậy mà lại mang theo nhiều tác động hơn bất cứ điều gì khác.

Nhà sử học Will Durant từng nói, “lô-gic là một sáng chế của loài người và vũ trụ có thể chẳng quan tâm tới nó.” Và thường là như vậy, điều này có thể khiến bạn phát điên nếu bạn kỳ vọng

rằng thế giới hoạt động theo những cách hợp lý.

Nỗ lực phân tích cảm xúc và hoóc môn của con người thành một phương trình toán học là nguyên nhân dẫn tới rất nhiều sự đau đầu cũng như bất ngờ trên thế giới.

Jeff Bezos từng nói: “Điều mà tôi đã nhận thấy đó là khi những trải nghiệm cá nhân và số liệu không đồng nhất, thì những trải nghiệm cá nhân thường đúng. Có cái gì đó sai lầm trong cách bạn đang đang đếm nó.”

Tôi vừa yêu vừa ghét câu trích dẫn đó, bởi vì tôi biết nó đúng nhưng lại không muốn nó trở thành sự thật. Bạn sẽ thấy sự thông tuệ của nó thường xuyên được thể hiện trong lịch sử.

Trận chiến Bulge là một trong những trận chiến đẫm máu nhất trong lịch sử nước Mỹ. 19.000 lính Mỹ đã tử mạng, 70.000 lính bị thương chỉ trong vòng hơn một tháng khi quân Đức Quốc xã đưa ra đòn phản công cuối cùng đối với quân đồng minh.

Một phần lý do khiến nó đẫm máu như vậy đó là quân Mỹ bị bất ngờ. Và một phần của việc bị bất ngờ đó là trong suy nghĩ lô-gic của các tướng quân người Mỹ, việc quân Đức tấn công là không tài nào hiểu được.

Quân Đức không có đủ lực lượng để có thể chiến thắng trận phản công, và số ít còn lại thường là trẻ dưới 18 tuổi không có kinh nghiệm chinh chiến. Họ không có đủ nhiên liệu. Họ đang thiếu lương thực. Địa hình của Rừng Ardenne ở Bỉ đã khiến tỷ lệ thắng không nghiêng về phía họ. Thời tiết lúc đó thật kinh khủng.

Quân Đồng minh biết tất cả những điều này. Họ lý luận rằng

bất cứ kẻ chỉ huy quân Đức nào tỉnh táo cũng sẽ không phát lệnh phản công. Vì thế quân Mỹ còn lại khá ít và thiếu trang bị.

Và rồi, *bùm*. Quân Đức vẫn cứ tấn công.

Điều mà những vị tướng người Mỹ đã đánh giá thấp là mức bấn loạn mà Hitler đã trở thành. Ông ta không hề suy nghĩ thấu tình đạt lý. Ông ta đang sống trong thế giới riêng của mình, tách biệt khỏi thực tế và lý luận. Khi những vị tướng của ông ta hỏi họ nên lấy nhiên liệu ở đâu để hoàn thành được cuộc tấn công,

Hitler đã nói rằng họ có thể lấy cắp nó từ quân Mỹ. Thực tế không quan trọng.

Nhà sử học Stephen Ambrose ghi chú rằng Eisenhower và tướng quân Omar Bradley đã có mọi lý do và lô-gic lên kế hoạch chiến tranh đúng đắn vào cuối năm 1944, ngoại trừ một chi tiết – sự điên loạn mà Hitler đã trở thành.

Một phụ tá của Bradley đã nhắc điều này trong thời gian chiến tranh: “Nếu chúng ta đang chiến đấu với những con người có lô-gic thì họ hẳn đã đầu hàng từ rất lâu rồi.” Nhưng họ đã không làm vậy, và nó – một điều thật khó để đong đếm bằng lô-gic – quan trọng hơn mọi thứ khác.

Archibald Hill chạy vào mỗi buổi sáng, bắt đầu vào lúc 7:15. Ông rất giỏi ở bộ môn này; một vận động viên tuyệt vời và một người chạy có tính cạnh tranh.

Hill – một nhà sinh lý học người Anh được sinh ra vào năm 1886 – là một nhà khoa học hoàn hảo ở rất nhiều khía cạnh, bởi vì ông đã cống hiến phần lớn sự nghiệp của mình để trả lời một câu

hỏi mà cá nhân ông rất quan tâm và có thể tự kiểm tra trên chính mình: Con người có thể chạy nhanh và xa bao nhiêu?

Với cơ thể của tôi, hoặc của bạn, hay của chính Hill, giới hạn trên lý thuyết về mức độ chúng ta có thể thúc đẩy bản thân là bao nhiêu? Đó là câu hỏi mà ông muốn trả lời.

Nghiên cứu ban đầu của Hill dựa trên ý tưởng rằng hiệu suất chạy tối đa là một chức năng của các cơ trên cơ thể vận động viên – nhất là trái tim của họ. Nếu trái tim của tôi có thể bơm nhiều máu đến các cơ chịu trách nhiệm việc chạy hơn của bạn, thì tôi có thể chạy nhanh hơn. Đó là một điều mà bạn có thể đong đếm rõ ràng, và Hill chiến thắng giải Nobel Y học năm 1922 cho một vài nghiên cứu của ông trong việc hiểu được cơ chế hoạt động cơ thể người.

Ý tưởng rằng bạn có thể đong đếm giới hạn tốc độ chạy của một ai đó là hợp lý, và trong phòng thí nghiệm cũng như thí nghiệm trên đường chạy thì ít nhiều nó mang lại kết quả.

Trên đường chạy, trong thế giới thực, nó lại là một câu chuyện khác. Những tính toán của Hill gần như không mang lại khả năng nào trong việc dự đoán người sẽ giành chiến thắng cuộc đua.

Nếu những vận động viên cạnh tranh nhất chỉ đơn thuần có những trái tim khỏe mạnh nhất và khả năng vận chuyển ô-xy tốt nhất, thì việc tìm kiếm và biết được ai sẽ là vận động viên giỏi nhất thật dễ dàng.

Nhưng thực tế không như vậy.

Những vận động viên giỏi nhất thường có trái tim khỏe hơn một người chỉ ngồi xem ti vi cả ngày. Nhưng mối liên hệ giữa khả năng vận hành của tim và hiệu suất vận động viên không thể nào đồng nhất, đó là lý do vì sao những cuộc đua có tính cạnh tranh cao như marathon và chạy nước rút Olympic lại gay cấn đến vậy. Đôi khi những vận động viên giỏi nhất lại gặp sự cố. Đôi khi những người ta không ngờ tới lại giành chiến thắng.

Hill, người từng ăn ngủ với ý tưởng rằng hiệu suất chạy nên có liên hệ mật thiết duy nhất với khả năng của cơ bắp, đã phải bối rối. Khi được hỏi tại sao những tính toán ban đầu về khả năng của vận động viên lại không mấy hữu ích trong việc dự đoán người chiến thắng giải chạy, ông trả lời: “Nói thật, chúng tôi không làm vậy vì nó hữu ích, mà vì nó thú vị.”

Nhưng ông cuối cùng cũng hiểu được chuyện gì đang xảy ra, và nó đã thay đổi cách mà các nhà khoa học suy nghĩ về hiệu suất thể hiện mãi mãi.

Hiệu suất của vận động viên không chỉ là những khả năng về mặt vật lý. Nó là những khả năng trong phạm vi bối cảnh mà não bộ của bạn sẵn sàng chịu đựng vào giây phút chọn lựa giữa rủi ro và giải thưởng.

Công việc đầu tiên của não bộ là đảm bảo rằng bạn không mất mạng. Vì thế giống như bộ phận kiểm soát tốc độ trên một chiếc ô tô, nó sẽ không cho phép bạn giải phóng hiệu suất lớn nhất – thứ có thể khiến bạn kiệt sức đến mức trở nên dễ tổn thương – trừ khi khả năng chiến thắng đủ cao. Nó sẽ chỉ cho phép bạn thể hiện một “giới hạn” thể chất thấp hơn nếu phần thưởng không xứng

đáng cho việc gắng sức.

Những giới hạn chạy đua về mặt thể chất trên một đường chạy thí nghiệm có thể khác biệt so với những giới hạn thể chất trong vòng đua cuối của cuộc thi Olympic, và cũng có thể khác biệt so với những giới hạn thể chất khi bị đuổi bởi một tên sát nhân cầm rìu.

Điều này giúp giải thích những câu chuyện nghe có vẻ điên rồ về những người nhấc được cả chiếc xe ô tô lên khi có ai đó bị đè bên dưới, khi mạng sống của họ đang trong thế nguy hiểm. Khả năng là một chức năng của những tình huống thời điểm.

Trong khoảng thời gian ban đầu Hill viết rằng, “Cơ thể của chúng ta là những cỗ máy, có thể đong đếm được năng lượng tiêu hao một cách sát sao.”

Sau này, khi cái nhìn của ông thay đổi sang một quan điểm có đôi chút khác biệt về hiệu suất thể hiện của con người, ông ghi chú rằng “có nhiều điều được thể hiện trong thể thao hơn là trong hóa học thuần túy.”

Có một mặt hành vi và tâm lý không dễ dàng gì để đong đếm.

Bạn không bao giờ biết một vận động viên có thể thể hiện như thế nào cho đến khi bạn đặt họ vào giây phút tranh đấu, với những áp lực, rủi ro, sự bẽ mặt, và cả những khuyến khích trong điều kiện thực tại mà không thể mô phỏng lại trong phòng thí nghiệm.

Hill, trong một sự trùng hợp thú vị, đã kết hôn với em gái của John Maynard Keynes.

Keynes, một nhà kinh tế học người Anh, đã khám phá ra trong nghiên cứu của ông rằng các nền kinh tế không phải những cỗ máy. Chúng có tâm hồn, cảm xúc, và cảm giác. Keynes gọi điều này là “linh hồn động vật”.

Hill phát hiện ra điều tương tự, nhưng là về cơ thể của chúng ta. Ông gọi nó là “những yếu tố đạo đức”. Cơ thể của chúng ta không phải là những cỗ máy, và chúng ta không nên kỳ vọng chúng phải thể hiện như vậy. Chúng có cảm giác, cảm xúc, và sự sợ hãi, tất cả những điều đó điều tiết khả năng của bạn.

Tất cả những điều đó đều rất khó để đong đếm.

Nhà đầu tư Jim Grant từng nói:

Giả định rằng giá trị của một cổ phiếu phổ thông được quyết định thuần túy bởi thu nhập của một tổ chức khấu trừ theo lãi suất tương ứng và điều chỉnh theo thuế suất cận biên là quên mất rằng con người đã thiêu sống phù thủy, tham gia chiến tranh trong một giây phút bùng bột, vươn lên đấu tranh cho Joseph Stalin và tin lời Orson Welles khi ông nói với họ thông qua sóng của đài rằng người sao Hỏa đã đổ bộ.

Điều này đã luôn diễn ra. Và nó sẽ luôn diễn ra như vậy.

Mọi mức giá đầu tư, mọi giá trị thị trường chỉ là một con số của ngày hôm nay nhân lên với một câu chuyện về ngày mai.

Những con số thì dễ để đo lường, dễ để theo dõi, dễ để lên công thức. Nó lại càng dễ hơn khi hầu hết mọi người đều có thể tiếp cận thông tin mà không mất nhiều chi phí.

Nhưng những câu chuyện lại thường là những phản ánh kỳ lạ của hy vọng, ước mơ, sự sợ hãi, bất an, và liên kết bộ tộc của con người. Và chúng ngày càng trở nên kỳ lạ hơn khi mạng xã hội lại phóng đại những góc nhìn khuấy động cảm xúc nhất.

Một vài ví dụ cho thấy sức mạnh lớn của điều này.

Lehman Brothers đang ở trong trạng thái tuyệt vời vào ngày 10 tháng Chín, 2008. Tỷ lệ vốn cấp 1 của nó – một cách đo lường khả năng chịu thua lỗ của một ngân hàng – là 11,7%. Con số này còn cao hơn cả quý trước. Cao hơn cả Goldman Sachs. Cao hơn cả Ngân hàng Hoa Kỳ. Số vốn này cao hơn những gì Lehman có vào năm 2007, khi ngành ngân hàng đang cực kỳ vững chãi.

72 giờ sau đó Lehman bị phá sản.

Điều duy nhất thay đổi trong 3 ngày đó là lòng tin của các nhà đầu tư vào công ty. Một ngày họ tin vào công ty và mua khoản nợ. Ngày hôm sau niềm tin đó không còn, và nguồn kinh phí cũng dừng lại.

Niềm tin đó là điều quan trọng duy nhất. Nhưng nó là một điều rất khó để định lượng, khó để mô phỏng, khó để dự đoán, và không hề được tính toán trong một mô hình định giá truyền thống.

GameStop là trường hợp đối lập. Nó trông như thể đang trên bờ vực phá sản vào năm 2020. Sau đó nó trở thành một trào lưu văn hóa trên Reddit, cổ phiếu tăng vọt, công ty gọi vốn được hàng tấn tiền, và trong một thời điểm năm 2021 nó đáng giá 11 tỉ đô la.

Điều tương tự ở đây: Biến số quan trọng nhất là những câu chuyện mà mọi người tự kể cho bản thân. Và đó là điều duy nhất

bạn không thể đong đếm cũng không thể dự đoán trước. Đó là lý do vì sao kết quả lại bất hợp lý đến vậy. Bất cứ khi nào có điều như này xảy ra bạn sẽ thấy những người sốc và tức giận vì thế giới đã trở nên quá tách biệt với những giá trị nền tảng.

Nhưng Grant đã đúng: Nó vẫn luôn như thế này.

Thập niên 1920 xoay chuyển chóng mặt. Thập niên 1930 gây hoảng sợ. Thế giới suy t đi đến hồi kết thúc vào thập niên 1940. Những năm 1950, 1960, 1970 trên đà bùng nổ, cứ vậy lặp đi lặp lại. Thập niên 1980 và 1990 thì điên rồ. Những năm 2000 giống như một chương trình ti vi thực tế.

Nếu bạn chỉ dựa vào số liệu và lô-gic để hiểu được toàn bộ nền kinh tế thì bạn đang trong trạng thái khó hiểu suốt 100 năm liền.

Nhà kinh tế học Per Bylund từng nói: “Khái niệm về giá trị kinh tế rất đơn giản: bất cứ cái gì mà một ai đó muốn có đều có giá trị, dù lý do (nếu có) có là gì đi nữa.”

Không phải là công dụng, không phải là lợi nhuận – chỉ là con người có muốn nó hay không vì bất cứ lý do gì. Quá nhiều điều xảy ra trong kinh tế có gốc rễ nằm ở cảm xúc, điều có thể, đôi khi, gần như không tài nào lý giải được.

Tôi thấy thật hiển nhiên khi một điều bạn không thể đo lường, không thể dự đoán, và không thể mô phỏng trên một trang tính lại là thế lực lớn mạnh nhất trong mọi ngành kinh doanh và đầu tư – cũng giống như nó là thế lực mạnh nhất trong quân đội. Tương tự với chính trị. Tương tự với sự nghiệp. Tương tự với các mối quan hệ. Rất nhiều điều không diễn giải được.

Mối hiểm nguy, và bạn thường xuyên thấy nó trong đầu tư, là khi mọi người trở nên quá giống với McNamara – quá ám ảnh với số liệu và quá tự tin với những mô hình của họ đến mức họ không chừa chỗ nào cho sai lầm hay bất ngờ. Không có chỗ cho sự điên rồ, ngốc nghếch, không giải thích được, và duy trì như vậy trong thời gian dài. Luôn luôn hỏi, “Tại sao điều này lại xảy ra?” và kỳ vọng vào một câu trả lời hợp lý. Hoặc tệ hơn, luôn luôn nhầm lẫn những gì đã xảy ra với những gì bạn nghĩ nên xảy ra.

Những người phát triển thịnh vượng qua thời gian dài là những người hiểu rằng thế giới thực là một chuỗi liên tiếp của những sự nực cười, khó hiểu, những mối quan hệ lằng nhằng, và những con người không hoàn hảo.

Để hiểu được thế giới đó bạn phải chấp nhận một vài điều.

John Nash là một trong những nhà toán học thông minh nhất từng tồn tại, từng chiến thắng giải Nobel. Ông cũng là người có tâm thần không ổn định, và dành phần lớn cuộc đời của ông thuyết phục mọi người rằng người ngoài hành tinh đang gửi cho ông những thông điệp mã hóa.

Trong cuốn sách *A Beautiful Mind* (tạm dịch: Tâm trí tươi đẹp) của mình, Sylvia Nasar đã nhớ lại một cuộc hội thoại giữa Nash và giáo sư Harvard, ông George Mackey:

“Làm thế nào mà ông, một nhà toán học, một người cố gắng hiến cho lý do và những bằng chứng mang tính lô-gic, làm thế nào mà ông có thể tin rằng người ngoài hành tinh đang gửi cho ông những thông điệp? Làm thế nào mà ông tin rằng ông đang được tuyển chọn bởi

người ngoài hành tinh bên ngoài vũ trụ để cứu thế giới?” Mackey hỏi.

“Bởi vì”, Nash nói một cách chậm rãi trong âm giọng miền Nam dịu nhẹ, hợp lý của ông, “những ý tưởng mà tôi có về hiện tượng siêu nhiên đến với tôi theo cùng cách của những ý tưởng toán học. Vì thế tôi xem xét chúng một cách nghiêm túc.”

Bước đầu tiên để chấp nhận rằng điều gì đó không hợp lý là nhận ra rằng lý do mà chúng ta có được sự cải tiến và đột phá đó là bởi chúng ta may mắn có những người với bộ óc hoạt động khác biệt với ta trên thế giới này.

Sẽ thật tuyệt vời nếu thế giới hoạt động theo những cách dễ đoán biết và hợp lý. Nhưng sự bất an, hiểu lầm, và không thể đoán trước điều mọi người sẽ làm tiếp theo luôn xảy ra là sự thật. Tác giả Robert Greene từng nói, “Nhu cầu được cảm thấy chắc chắn là căn bệnh lớn nhất mà tâm trí phải đối diện.” Nó là thứ khiến ta phớt lờ sự thật rằng thế giới này không phải là một trang tính khổng lồ với những kết quả có thể tính toán được. Chúng ta sẽ không bao giờ đến được đâu nếu mọi người đều nhìn nhận thế giới như một tập các quy luật hợp lý rõ ràng để tuân theo.

Điều tiếp theo là chấp nhận rằng điều hợp lý với người này lại có thể điên rồ với người khác. Mọi thứ sẽ dễ hiểu nếu mọi người đều có cùng chân trời, mục tiêu, tham vọng, và khả năng chấp nhận rủi ro. Nhưng chúng ta không như thế. Hoảng hốt bán cổ phiếu đi sau khi chúng giảm 5% là một ý tưởng tồi nếu bạn là một nhà đầu tư dài hạn, và là một điểm mấu chốt trong sự nghiệp nếu bạn là

một nhà giao dịch chuyên nghiệp.

Không có thế giới nào mà trong đó mọi quyết định kinh doanh hay đầu tư mà bạn thấy người khác đưa ra đều sẽ khớp với những hy vọng và ước mơ của bạn.

Điều thứ ba là hiểu được sức mạnh của động lực. Một bong bóng tài chính có vẻ bất hợp lý, nhưng những người làm việc trong những ngành công nghiệp đang nằm trong bong bóng – môi giới thế chấp năm 2004 hay môi giới chứng khoán năm 1999 – lại kiếm được rất nhiều tiền từ chúng đến mức có một động lực mạnh mẽ để điều này tiếp tục diễn ra. Họ đã lừa dối không chỉ khách hàng của họ, mà cả chính bản thân họ nữa.

Cuối cùng là sức mạnh của những câu chuyện lớn hơn số liệu. “Mối tương quan giữa giá cả nhà ở và mức thu nhập bình quân giờ đang ở trên mức trung bình trong lịch sử và cụ thể có nghĩa là hoàn nguyên”, là một thông số. “Jim vừa mới tu sửa và bán lại căn nhà với giá 500.000 đô la, giờ anh ta có thể nghỉ hưu sớm và vợ anh ta nghĩ rằng anh ta thật tuyệt vời” là một câu chuyện. Và nó mang tính thuyết phục nhiều hơn rất nhiều.

Thật khó để tính toán, nhưng đó là cách vận hành của thế giới.

Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ đi xem xét khả năng xoay chuyển từ điều kỳ quặc này sang điều kỳ quặc khác đảm bảo sẽ xảy ra của cuộc sống.

SỰ BÌNH TĨNH GIEO MẦM CHO SỰ ĐIÊN LOẠN

Điên loạn không có nghĩa là bất ổn. Điên loạn là bình thường; *vượt quá ngưỡng điên loạn* cũng vẫn là bình thường.



Có một vòng đời rất thường xảy ra giữa sự tham lam và nỗi sợ hãi. Nó diễn ra như sau:

Đầu tiên, bạn cho rằng những tin tốt lành tồn tại mãi mãi.

- Sau đó, bạn không còn để ý tới tin xấu nữa.
- Sau đó, bạn tặng lời luôn tin xấu.
- Rồi bạn không thừa nhận tin xấu.
- Rồi bạn hoảng loạn trước tin xấu.
- Và rồi bạn chấp nhận tin xấu.
- Bạn cho rằng tin xấu tồn tại mãi mãi.
- Sau đó, bạn tặng lời tin tốt.
- Sau đó, bạn chối từ tin tốt.

- Rồi bạn lại chấp nhận tin tốt.
- Rồi bạn lại cho rằng tin tốt tồn tại mãi mãi.
- Và thế là chúng ta lại quay trở lại ban đầu. Vòng tròn lặp lại.

Hãy đào sâu hơn vào lý do tại sao vòng tròn này lại xảy ra, và sẽ luôn như vậy. Thập niên 1960 là một giai đoạn của sự lạc quan mang tính khoa học. Trong suốt 50 năm trước đó thế giới đã chuyển đổi từ xe ngựa kéo đến người đi lên Mặt trăng, và từ phương pháp trích máu tĩnh mạch sang phương pháp cấy ghép nội tạng.

Điều này gây ra một cú hích giữa các nhà kinh tế học để cố gắng xóa bỏ tai họa của những cuộc suy thoái. Nếu chúng ta có thể phóng tên lửa đạn đạo xuyên lục địa và đi bộ trên Mặt trăng, chắc chắn chúng ta có thể ngăn chặn hai quý chỉ số tăng trưởng GDP âm.

Hyman Minsky, người dành phần lớn sự nghiệp của mình với tư cách một nhà kinh tế học ở Đại học Washington ở St. Louis, bị hấp dẫn bởi bản chất tăng trưởng đến bùng nổ của các nền kinh tế. Ông cũng nghĩ ý tưởng xóa bỏ các cuộc suy thoái là bất hợp lý, và sẽ luôn là như vậy.

Một học thuyết rất quan trọng của Minsky có tên là giả thuyết bất ổn tài chính.

Ý tưởng này không đặt nặng vào toán học và các công thức. Nó miêu tả một quá trình tâm lý cơ bản diễn ra như sau:

Khi một nền kinh tế bình ổn, mọi người trở nên lạc quan.

Khi mọi người trở nên lạc quan, họ nợ nần nhiều hơn.

Khi họ nợ nần nhiều hơn, nền kinh tế trở nên bất bình ổn.

Ý tưởng lớn của Minsky đó là *sự bình ổn gây ra quá trình bất bình ổn*.

Sự thiếu hụt suy thoái thực chất sẽ gieo mầm cho cuộc suy thoái tiếp theo, đó là lý do vì sao chúng ta sẽ không bao giờ loại bỏ được chúng.

“Qua nhiều giai đoạn thịnh vượng kéo dài, nền kinh tế chuyển dịch từ các mối quan hệ tài chính tạo ra một hệ thống ổn định sang các mối quan hệ tài chính tạo ra một hệ thống bất ổn định”, ông viết.

Một niềm tin ngày càng lớn rằng mọi thứ sẽ ổn thúc đẩy chúng ta – giống như luật vật lý – về phía điều gì đó bất ổn.

Điều này áp dụng lên rất nhiều thứ.

Hãy tưởng tượng một thế giới nơi mà thị trường chứng khoán không bao giờ đi xuống. Sự bình ổn của thị trường luôn được đảm bảo, và cổ phiếu chỉ có đi lên.

Bạn sẽ làm gì?

Bạn sẽ mua thật nhiều cổ phiếu nhất có thể. Bạn sẽ thế chấp căn nhà của bạn và mua thêm nhiều hơn. Bạn sẽ cân nhắc việc bán đi một quả thận để mua thêm nhiều hơn nữa. Đó sẽ là điều hợp lý để làm!

Và trong quá trình đó, giá cổ phiếu sẽ bị đẩy lên. Giá trị của chúng sẽ trở nên ngày càng đắt đỏ. Chúng sẽ trở nên đắt đến mức lợi tức tiềm năng trong tương lai của chúng sẽ giảm gần bằng không.

Và vào chính lúc đó, hạt giống sụp đổ sẽ bắt đầu nảy mầm.

Giá trị của cổ phiếu càng cao, thị trường nhạy cảm càng trở nên mất cảnh giác trước khả năng gây bất ngờ theo những cách mà ta chẳng thể nào tưởng tượng được của cuộc sống.

Sự bất ngờ có 6 đặc tính thường thấy:

1. Thông tin không hoàn chỉnh
2. Sự bất ổn
3. Tính ngẫu nhiên
4. Cơ hội
5. Thời gian không phù hợp
6. Thiếu động lực

Với tài sản được định giá cao và không chừa chỗ cho sai lầm, thị trường sẽ bị treo ngàn cân trên sợi tóc, tan vỡ ngay khi có bất cứ thứ gì kém hoàn hảo xảy ra.

Điều trở trêu ở đây đó là, khi các thị trường được đảm bảo sẽ không sụp đổ – hoặc, thực tế hơn, khi mọi người nghĩ rằng tình hình sẽ như thế – họ lại càng dễ sụp đổ hơn.

Chính bản thân ý tưởng về sự bình ổn đã gây ra một động thái *thông minh và hợp lý* là đẩy giá tài sản lên đủ cao và điều này tạo ra sự bất ổn.

Sự bình ổn đang gây ra sự bất bình ổn.

Hoặc nói theo một cách khác: sự bình tâm gieo hạt giống cho sự điên loạn. Luôn luôn là như vậy, sẽ luôn luôn như thế.

“Mọi thứ đều mang cảm giác chưa có tiền lệ cho đến khi bạn

tìm hiểu lịch sử”, nhà văn Kelly Hayes từng viết như vậy.

Đó thật sự là một ý tưởng quan trọng.

Nhà sử học Dan Carlin viết trong cuốn sách *The End is Always Near* (tạm dịch: Cái kết luôn ở gần) rằng:

Gần như không có điều gì khiến chúng ta tách biệt khỏi loài người ở những thời đại trước đây nhiều hơn việc có ít bệnh tật ảnh hưởng đến chúng ta hơn... Nếu con người hiện đại chúng ta sống một năm với tỷ lệ tử vong tương tự như tổ tiên ta ở thời đại trước công nghiệp hóa, chúng ta sẽ gặp cú sốc xã hội.

Cuộc sống hiện đại nhìn chung ở trong trạng thái an toàn hơn bao giờ hết. Và tất cả những cải tiến trong suốt hơn 1 thế kỷ qua đều đến từ sự giảm thiểu những căn bệnh truyền nhiễm. Năm 1900 có khoảng 800 trên mỗi 100.000 người Mỹ tử vong hàng năm vì các bệnh truyền nhiễm. Đến năm 2014 con số đó là 46 trên 100.000 – giảm 94%.

Sự giảm thiểu này có lẽ là điều tuyệt vời nhất từng xảy ra đối với loài người.

Để nối tiếp câu nói trên với từ “nhưng” là một bước đi quá đà. Toàn bộ đều là điều tốt lành.

Tuy nhiên, nó tạo ra một lỗ hổng.

Sự giảm thiểu trong các ca tử vong vì bệnh truyền nhiễm đã khiến thế giới ít được trang bị để đối phó với chúng – có thể không phải về mặt y học, nhưng chắc chắn là ở mặt tâm lý học. Điều từng là một phần bi kịch nhưng được kỳ vọng trong cuộc sống 100

năm về trước thì giờ là một phần bi kịch và không thể hiểu được của cuộc sống hiện đại – điều này thực sự đã khiến dịch bệnh Covid-19 trở nên quá sốc và choáng ngợp đến vậy.

Clark Whelton, người từng là nhà soạn thảo cho thống đốc bang New York Ed Koch, từng viết:

Đối với những ai lớn lên trong thập niên 1930 và 1940, việc bị đe dọa bởi những căn bệnh truyền nhiễm là rất bình thường. Quai bị, sởi, đậu gà, và sởi Đức quét qua toàn bộ các ngôi trường và thị trấn; tôi từng bị cả 4. Bệnh bại liệt xảy ra hằng năm, khiến hàng ngàn người (phần lớn là trẻ em) bị liệt hoặc tử vong. Hồi đó không hề có vắc-xin. Lớn lên đồng nghĩa với việc bị tấn công bởi các loại bệnh truyền nhiễm.

So sánh điều này với thế hệ của tôi – những người đã được hưởng lợi ích từ nửa tá loại vắc-xin trong vòng vài tuần sau sinh – và nó giống như chúng ta sống trong những thế giới cách biệt vậy. Tôi không thể nào hiểu được sự bình thường ở hai thế hệ trước là như thế nào.

Phán đoán của tôi là nếu Covid-19 bùng phát vào năm 1920, nó sẽ chỉ là một trang giấy đơn lẻ trong những cuốn sách lịch sử về một dịch bệnh chết người khác xen lẫn một danh sách dài các bi kịch thường thấy. Nhưng vì nó bùng phát vào quãng thời gian khá bình yên của năm 2020, nên nó đã để lại một dấu ấn tái định hình cách suy nghĩ của một số người về rủi ro mà vi-rút gây ra.

Điều kỳ lạ cần suy ngẫm ở đây đó là phiên bản Hyman Minsky cho sự phát triển này.

Liệu có phải việc thiếu dịch bệnh toàn cầu trong suốt 50 năm qua đã khiến thế giới trở nên dễ tổn thương hơn trước Covid-19 hay không? Có phải tỷ lệ tử vong do các bệnh truyền nhiễm sụt giảm đã khiến ta đánh giá thấp những khả năng nó có thể xảy ra trong thời hiện đại hay không?

Một phần khiến Covid trở nên nguy hiểm đó là chúng ta đã quá giỏi trong việc ngăn chặn dịch bệnh trong thế kỷ qua đến mức chỉ rất ít người trước năm 2020 cho rằng một dịch bệnh truyền nhiễm có thể tác động đến cuộc sống của chúng ta. Điều này thật khó để hiểu được. Vì thế mọi người hoàn toàn không có chuẩn bị gì cho một dịch bệnh khi nó xảy ra. Điều trở trêu trong khoảng thời gian tốt đẹp đó là chúng ập ủ mầm mống cho sự tự mãn và hoài nghi trước cảnh báo.

Các nhà dịch tễ học đã cảnh báo về một thứ gì đó như Covid-19 có thể xảy ra từ cách đây hàng năm trời. Nhưng phần lớn không ai thèm lắng nghe, và công chúng chỉ cho rằng dịch bệnh là thứ gì đó chỉ xảy ra trong các trang sách lịch sử và những phần khác của thế giới. Thật khó để thuyết phục ai đó rằng họ đang gặp nguy hiểm trước một rủi ro mà họ cho rằng đã bị đánh bại.

“Khi ngành chăm sóc sức khỏe cộng đồng thực hiện công việc của họ, họ trở thành một mục tiêu” của việc cắt giảm ngân sách, Lori Freeman, CEO của Hiệp hội Quan chức Y tế Quốc gia, đã nói vào năm 2020.

Sự bình yên gieo mầm cho sự điên loạn. Và việc này xảy ra quá thường xuyên.

Một sự trở trêu thường thấy diễn ra như sau:

- Sự hoang tưởng dẫn tới thành công bởi vì nó khiến bạn phải đề phòng.
- Nhưng sự hoang tưởng gây căng thẳng, vì thế, bạn loại bỏ nó nhanh chóng một khi bạn đã đạt được sự thành công.
- Giờ bạn đã bỏ mặc điều khiến bạn thành công và bạn bắt đầu giảm sút – điều này còn gây căng thẳng nhiều hơn nữa.

Điều này xảy ra trong kinh doanh, đầu tư, sự nghiệp, các mối quan hệ – ở khắp mọi nơi.

Carl Jung có một giả thuyết gọi là khuynh hướng mặt đối lập. Giả thuyết này cho rằng sự thừa thãi của một điều sẽ tạo ra sự phát triển cho mặt đối lập của điều đó.

Để tôi đưa cho bạn một ví dụ từ Mẹ Thiên Nhiên.

California phải hứng chịu một trận hạn hán kỷ lục vào giữa thập niên 2010. Sau đó năm 2017 tới, mang theo nó một lượng độ ẩm không tưởng. Nhiều phần Hồ Tahoe phải nhận – tôi không hề tự dựng nên điều này – hơn 65 feet tuyết trong vài tháng. Trận hạn hán kéo dài 6 năm được tuyên bố chấm dứt.

Bạn sẽ nghĩ rằng điều này thật tuyệt. Nhưng nó lại phản tác dụng theo một cách không hề ngờ tới.

Lượng mưa kỷ lục vào năm 2017 dẫn tới lượng thực vật sinh trưởng kỷ lục vào mùa hè năm đó. Nó được gọi là hiện tượng siêu sinh trưởng, và nó khiến ngay cả những thị trấn sa mạc cũng được phủ đầy màu xanh.

Một trận khô hạn năm 2018 đồng nghĩa rằng mọi thực vật

đều chết đi và trở thành cỏ khô. Điều đó dẫn tới một vài trận hỏa hoạn lớn nhất mà California từng chứng kiến.

Vậy là lượng mưa kỷ lục dẫn trực tiếp tới trận cháy kỷ lục.

Việc này đã có lịch sử lâu đời được xác thực bằng cách nhìn vào những vòng tròn trên thân cây, chúng khắc ghi cả những trận mưa tầm tã lẫn những vết sẹo do lửa thiêu theo ngay sau đó. Hai điều này sánh đôi với nhau. “Một năm ẩm ướt làm giảm khả năng hỏa hoạn trong khi lại làm tăng sự sinh trưởng của thảm thực vật, nhưng sau đó thảm thực vật tăng lên này khô héo đi vào năm hạn hán sau đó, vì thế làm gia tăng nhiên liệu cho các đám cháy”, Cơ quan quản lý Đại dương và Khí quyển Quốc gia viết.

Điều đó không phải là trực giác, nhưng tại đây ta lại thấy – sự bình yên gieo mầm cho sự điên loạn.

Điều mà nó làm mới quan trọng: Nó khiến chúng ta hoàn toàn đánh giá thấp khả năng mọi thứ diễn biến xấu đi, và hậu quả khi có vấn đề. Mọi thứ có thể trở nên nguy hiểm nhất khi mọi người nhìn nhận chúng là thứ an toàn nhất.

Sau khi thắng tay tát Chris Rock trên sân khấu ở lễ trao giải Oscars, Will Smith đã quay sang Denzel Washington để tìm kiếm lời khuyên, và ông nói: “Vào thời điểm cao trào nhất của cuộc đời, hãy cẩn thận. Đó là khi ác quỷ tìm đến.”

Một lời cuối về lý do tại sao mọi thứ có xu hướng vượt ngoài tầm kiểm soát. Đó là vì sự lạc quan và tiêu cực luôn phải vượt quá những gì có vẻ hợp lý, bởi vì cách duy nhất để khám phá được những giới hạn của điều khả thi là mạo hiểm vượt qua chúng một

chút.

Jerry Seinfeld có chương trình ti vi nổi tiếng nhất. Rồi sau đó anh ta từ bỏ.

Sau này anh ta nói rằng lý do anh ta hủy chương trình trong khi nó đang phát triển rất tốt là bởi cách duy nhất để biết đỉnh nằm ở đâu là trải nghiệm sự sụt giảm, mà anh ta không hề thích điều đó chút nào. Có lẽ chương trình có thể tiếp tục phát triển, hoặc có thể không. Anh ta không cần biết câu trả lời.

Nếu bạn muốn biết tại sao có một chiều dài lịch sử về các nền kinh tế và thị trường vượt quá ngưỡng tỉnh táo, nhảy từ phát triển mạnh mẽ đến bùng nổ, thành bong bóng dễ vỡ, thì đó là bởi có quá ít người có được tâm lý như Seinfeld. Chúng ta khăng khăng phải biết đỉnh nằm ở đâu, và cách duy nhất để biết là tiếp tục thúc đẩy cho tới khi ta đã đi quá xa, tới khi ta có thể nhìn lại và nói, “À, tôi đoán đó là đỉnh.”

Có phải cổ phiếu đã bị định giá quá cao? Giá trị của đồng bitcoin là gì? Tesla có thể lên cao bao nhiêu? Bạn không thể trả lời những câu hỏi trên với một công thức. Chúng được điều khiển bởi bất cứ thứ gì mà một ai đó khác sẵn sàng trả ra ở bất cứ thời điểm nào – cảm xúc của họ, điều mà họ muốn tin tưởng, và người kể chuyện mang tính thuyết phục đến mức nào. Và những câu chuyện đó thay đổi mọi lúc. Chúng không thể được dự đoán chính xác cũng như bạn không thể dự đoán được cảm xúc của bạn sẽ là gì vào ba năm tới.

Nếu một sự đầu tư có tiềm năng sẽ đi lên cao nữa, một ai đó, ở đâu đó, sẽ thử nghiệm để tìm ra kết quả. Khát khao làm giàu của

con người vượt quá xa con số của những cơ hội dễ dàng và hiển nhiên. Vì thế nếu bạn giơ lên một biển báo nói rằng “có thể có một cơ hội trong chiếc hộp này” một ai đó sẽ luôn luôn mở nó ra. Điều này có nghĩa là: chúng ta phải xác định được đỉnh ở đâu.

Đó là lý do vì sao thị trường không nằm trong giới hạn của sự tỉnh táo, và cũng là lý do họ luôn luôn thổi phồng sự bi quan và lạc quan.

Họ phải làm vậy.

Cách duy nhất để biết chúng ta đã vắt kiệt mọi cơ hội tiềm năng từ thị trường – cách duy nhất để xác định được đỉnh – là đẩy chúng đi quá không chỉ điểm mốc nơi các con số không còn hợp lý nữa, mà quá cả những câu chuyện mà mọi người tin tưởng về những con số đó.

Khi một công ty sản xuất lớp xe phát triển một loại lớp mới và muốn biết những giới hạn của nó, quá trình rất đơn giản. Họ lắp nó vào một chiếc ô tô và chạy cho đến khi nó nổ. Các thị trường, khát khao muốn biết giới hạn mà những nhà đầu tư khác có thể chịu đựng được, cũng làm điều tương tự.

Luôn luôn là như thế, và sẽ luôn như vậy.

Có hai điều mà bạn có thể làm.

Một là chấp nhận rằng điên loạn không có nghĩa cần điều chỉnh. Điên loạn là bình thường; *vượt quá sự điên loạn* cũng vẫn là bình thường.

Dường như cứ vài năm một lần, một tuyên bố được đưa ra rằng các thị trường không còn hoạt động được nữa – rằng chúng

chỉ toàn những toan tính hoặc tách biệt khỏi những nền tảng căn bản. Nhưng nó vẫn luôn ở trong trạng thái đó. Mọi người vẫn chưa đánh mất lý trí; họ chỉ đang tìm kiếm những ranh giới mà các nhà đầu tư sẵn sàng tin tưởng.

Hai là nhận ra sức mạnh của việc biết đủ. Hãy giống Seinfeld. Nhà đầu tư Chamath Palihapitiya từng được hỏi về việc kiếm được lợi nhuận cao nhất, và ông trả lời:

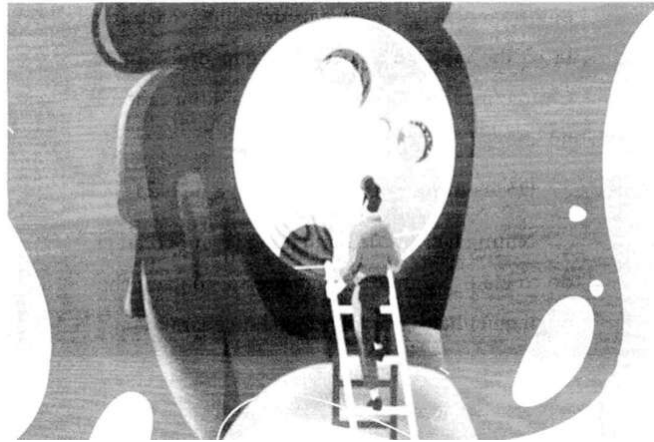
Tôi thật sự sẽ rất hài lòng nếu chỉ đạt mức 15% một năm. Bởi vì nếu tôi có duy trì điều đó suốt 50 năm thì nó sẽ trở thành khổng lồ. Chỉ cần chậm rãi và bền vững đối mặt với những vấn đề khó khăn.

Có lẽ còn có nhiều tiềm năng ở ngoài kia, nhưng cũng sẽ không sao nếu nói, “Bạn biết không, tôi khá là hạnh phúc với mức độ rủi ro này và tôi cũng hài lòng với việc chỉ đứng xem trò chơi này diễn ra làm sao.” Không phải ai cũng làm được điều này – và thị trường nhìn chung không bao giờ có thể – nhưng chúng ta ngày càng nên thử nó.

Tiếp theo, hãy nói về một vấn đề điên rồ khác: xu hướng muốn tạo ra nhiều đồ vật to lớn hơn và tốc độ nhanh hơn của con người.

QUÁ NHIỀU, QUÁ SỚM, QUÁ NHANH

Một ý tưởng hay được bơm thêm hoóc-môn sẽ nhanh chóng biến thành ý tưởng tồi tệ.



Warren Buffett từng đùa rằng, bạn không thể tạo ra một đứa trẻ trong 1 tháng bằng cách khiến 8 người phụ nữ mang bầu.

Tuy nhiên, bạn sẽ phải ngạc nhiên trước tần suất thường xuyên mà mọi người cố gắng để đẩy nhanh tiến độ của một quá trình vượt ngưỡng nó có thể xử lý được.

Bất cứ khi nào con người phát hiện ra điều gì đó có giá trị – đặc biệt là một khoản đầu tư màu mỡ hoặc một kỹ năng đặc biệt nào đó – sẽ có một xu hướng hỏi rằng, “Tuyệt vời, nhưng tôi có thể sở hữu nó nhanh hơn không?” Chúng ta có thể đẩy nhanh tiến độ lên gấp đôi không? Chúng ta có thể tăng kích cỡ nó lên gấp đôi không? Chúng ta có thể khai thác thêm vài khía cạnh từ nó không?

Đó là những câu hỏi tự nhiên, và dễ hiểu.

Nhưng lịch sử của hành động lấy một điều gì đó có giá trị và thúc đẩy nó quá xa, cố gắng cho nó đi quá nhanh, và đòi hỏi quá nhiều, rất dài.

Phần lớn mọi vật đều có một kích thước và tốc độ tự nhiên, và sẽ phản tác dụng nhanh chóng khi bạn đẩy chúng đi quá ngưỡng đó.

Để tôi kể cho bạn nghe về Robert Wadlow. Ông ấy rất khổng lồ; người lớn nhất mà chúng ta từng biết đến.

Một sự bất thường ở tuyến yên đã làm thúc đẩy hoóc-môn tăng trưởng trong cơ thể Wadlow, dẫn tới kích cỡ bất thường. Ông đã cao 6 feet vào lúc 7 tuổi, 7 feet vào lúc 11 tuổi, và khi mất lúc 22 tuổi chỉ còn kém 9 feet tầm một inch nữa, nặng 500 pound, và đi giày cỡ 37. Bàn tay ông rộng cả foot.

Ông là những gì mà các câu chuyện viễn tưởng thường khắc họa như một vận động viên siêu nhân, có khả năng chạy nhanh hơn, nhảy cao hơn, nâng vật nặng hơn, và hạ được nhiều tên xấu xa hơn bất cứ một người bình thường nào. Một Paul Bunyan trong thực tế.

Nhưng đó lại hoàn toàn không phải cuộc sống của Wadlow.

Ông cần phải có nẹp chân bằng thép để đứng và một chiếc gậy chống để đi được. Những bước đi của ông không hơn sự khập khiễng là bao, nó cần nỗ lực rất lớn. Một số rất ít những video về Wadlow được ghi lại cho thấy một người đàn ông với những động tác di chuyển cứng nhắc và kỳ quặc. Ông hiếm khi được nhìn thấy đứng một mình, và thường phải dựa vào một bức tường chống đỡ.

Quá nhiều sức ép dồn lên đôi chân ông đến mức khi gần cuối đời ông không cảm thấy gì mấy ở vùng dưới đầu gối. Nếu Wadlow sống lâu hơn và tiếp tục phát triển, thì ngay cả việc đi lại đơn giản cũng khiến xương chân ông bị gãy. Điều thực sự cướp đi sinh mạng của ông cũng u ám không kém: Wadlow bị huyết áp cao ở chân do trái tim ông không đủ sức để bơm máu đi khắp cơ thể khổng lồ của mình, điều này gây ra một vết loét, dẫn tới bị viêm nhiễm đến tử vong.

Bạn không thể nhân 3 kích thước của một con người và kỳ vọng có hiệu suất gấp ba – phần cơ học không hoạt động như vậy. Những động vật lớn thường có những đôi chân ngắn ngủn (tê giác), hoặc cực kỳ dài so với phần thân trên (hươu cao cổ). Wadlow đã phát triển quá lớn so với khung cơ thể con người. Việc phân chia tỷ lệ cũng có giới hạn nhất định.

Viết trước thời của Wadlow, nhà sinh học J. B. S. Haldane từng chỉ ra có bao nhiêu thứ áp dụng vấn đề tỷ lệ này.

Một con bọ chét có thể nhảy cao hai feet trên không, một vận động viên có thể nhảy khoảng 4 feet. Nhưng nếu một con bọ chét to bằng con người, nó sẽ không thể nào nhảy cao hàng ngàn feet tỷ lệ không tính như thế. Sức cản của không khí sẽ lớn hơn rất nhiều đối với con bọ chét khổng lồ, và mức năng lượng cần có để nhảy được độ cao đó phải tỷ lệ với cân nặng. Nếu một con bọ chét có kích thước lớn gấp 1.000 lần mức bình thường, cú nhảy của nó có thể tăng từ 2 đến khoảng 6 feet, Haldane giả định.

Một người rời khỏi một bồn tắm mang theo khoảng 1 pound nước nhỏ giọt khỏi người họ – không phải điều gì to tát. Một con

chuột ước, ngược lại, phải mang theo một lượng nước thừa gần bằng trọng lượng cơ thể của nó, và một con ruồi bị ước sẽ bị dính luôn xuống nền đất. Cùng một hành động nhưng ở những kích thước khác nhau lại sinh ra những vấn đề khác biệt lớn.

“Mỗi một loài động vật đều có một kích thước thuận tiện nhất, và một sự thay đổi trong kích thước chắc chắn mang theo một sự thay đổi về hình dáng”, Haldane viết.

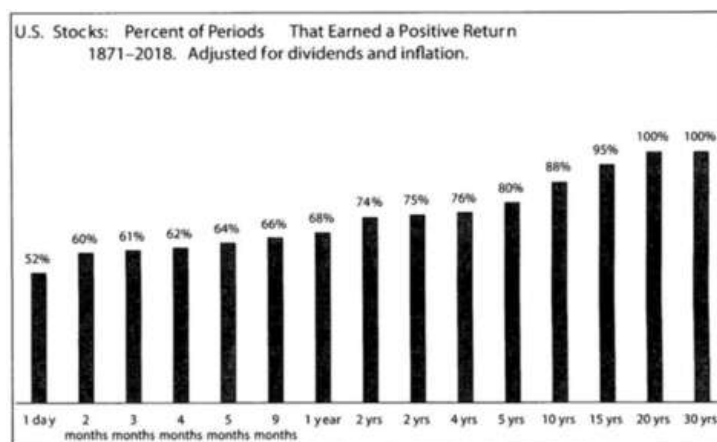
Kích thước thuận tiện nhất.

Một trạng thái phù hợp khi mọi thứ diễn ra tốt đẹp, nhưng lại đổ vỡ khi bạn cố tăng tỷ lệ lên một kích thước hoặc tốc độ khác.

Điều này áp dụng cho rất nhiều điều trong cuộc sống.

Một sự tổng kết đúng đắn về lịch sử đầu tư đó là cổ phiếu mang lại một gia tài sau một quãng thời gian dài nhưng lại gây ra những thiệt hại lớn nếu bạn yêu cầu được trả lãi sớm hơn.

Đây là tần suất thường xuyên mà thị trường chứng khoán sản sinh một mức lợi nhuận dương dựa trên quãng thời gian bạn giữ chúng.



Một cách để nhìn nhận biểu đồ này đó là có một chân trời thời gian đầu tư “thuận tiện nhất” – có lẽ là khoảng 10 năm hoặc hơn. Đó là quãng thời gian mà các thị trường gần như luôn luôn ban thưởng cho sự kiên nhẫn của bạn. Chân trời thời gian của bạn càng rút ngắn lại, bạn càng phải dựa vào sự may mắn và thử thách sự mất mát.

Lần theo danh sách những sai lầm đầu tư trong lịch sử và tôi sẽ nói với bạn, không dưới 90% trong số đó bị gây ra bởi những nhà đầu tư cố gắng rút ngắn chân trời thời gian tự nhiên, “thuận tiện nhất” này.

Điều tương tự cũng xảy ra đối với các công ty.

Starbucks có 425 cửa hàng vào năm 1994, vào năm tồn tại thứ 23. Năm 1999, nó mở 625 cửa hàng mới. Đến năm 2007, nó mở 2.500 cửa hàng một năm – cứ 4 giờ lại có một quán cà phê mới mọc lên.

Điều này dẫn tới điều kia. Nhu cầu đạt được mục tiêu tăng trưởng cuối cùng cũng đã bay sự phân tích hợp lý. Những ví dụ về sự bão hòa của Starbucks trở thành một trò đùa. Sự tăng trưởng doanh số bán hàng của cùng một cửa hàng giảm một nửa trong khi phần còn lại của nền kinh tế thì khởi sắc.

Howard Schultz viết cho ban quản lý cấp cao vào năm 2007: “Để đi từ ít hơn 1.000 cửa hàng đến 13.000 cửa hàng, chúng ta đã phải đưa ra một loạt các quyết định mà, khi nhìn lại, đã dẫn tới sự bão hòa của trải nghiệm Starbucks.” Starbucks đóng cửa 600 cửa hàng vào năm 2008 và sa thải 12.000 nhân viên. Giá trị cổ phiếu của công ty giảm 73%, một con số ảm đạm ngay cả theo tiêu

chuẩn của năm 2008.

Schultz viết trong cuốn sách năm 2011, *Onward* (tạm dịch: Tiến bước): “Sự tăng trưởng, chúng ta giờ đã biết quá rõ, không phải là một chiến lược. Nó là một chiến thuật. Và khi sự tăng trưởng vô kỷ luật trở thành một chiến thuật, chúng ta lạc đường.”

Có một kích thước thuận tiện nhất cho Starbucks – cho mọi loại kinh doanh. Vượt quá điều đó và bạn nhận ra rằng doanh thu có thể tăng lên nhưng khách hàng không hài lòng còn tăng nhanh hơn, theo cùng cách mà Robert Wadlow trở thành một người khổng lồ nhưng chật vật trong việc đi lại.

Ông trùm lốp xe Harvey Firestone hiểu điều này rất rõ, và viết vào năm 1926 rằng:

Việc cố gắng hiểu được tất cả việc kinh doanh luôn một lúc không đem lại tiền cho bạn. Ban đầu, bạn không thể hiểu nổi nó, vì thế một lượng lớn tiền của bị ném đi. Sau đó, nếu bạn hiểu được, thì xưởng sản xuất lại không làm được. Và ở nấc thứ ba, nếu bạn hiểu được, thì bạn lại không nắm giữ nó được. Một công ty hiểu được việc kinh doanh quá nhanh hành động không khác gì một đứa trẻ khi có được tiền một cách nhanh chóng.

Sự sáp nhập các công ty thường rơi vào cái bẫy tương tự. Tăng trưởng nhờ sáp nhập thường xảy ra khi ban quản lý muốn có sự tăng trưởng nhanh hơn so với những gì khách hàng nghĩ công ty xứng đáng. Khát khao của khách hàng gần hơn với kích thước “thuận tiện nhất” của một công ty, và bắt ép vượt quá điểm đó sẽ dẫn tới đủ mọi sự thất vọng.

Nassim Taleb nói rằng, ông là một người theo chủ nghĩa tự do ở cấp liên bang, một người theo đảng Cộng hòa ở cấp bang, một nhà dân chủ ở cấp địa phương, và một nhà xã hội học ở cấp gia đình. Mọi người đối phó với rủi ro và trách nhiệm theo những cách hoàn toàn khác nhau khi một nhóm đi từ 4 người lên 100 rồi 100.000 và rồi 100 triệu.

Điều tương tự cũng áp dụng cho văn hóa doanh nghiệp. Một phong cách quản lý hiệu quả tuyệt diệu với một công ty 100 người có thể phá hủy một công ty 1.000 người, đây là một bài học khó khi một vài công ty tăng trưởng nhanh đến thế chỉ trong vài năm ngắn ngủi. Travis Kalenick, cựu CEO của Uber là một ví dụ điển hình. Không ai ngoài ông có khả năng phát triển công ty từ sớm, và khi công ty đã lớn mạnh thì công ty cần bất cứ ai ngoại trừ ông. Tôi không nghĩ đó là một khiếm khuyết; mà chỉ là một sự phản ánh của một điều không tăng theo tỷ lệ thuận.

Có vô vàn ví dụ tương tự trong tự nhiên, phần lớn đều nhấn mạnh rằng một ý tưởng hay mà bị đẩy quá nhanh sẽ trở thành một ý tưởng tồi.

Phần lớn các cây non dành những thập kỷ đầu dưới bóng của tán cây mẹ. Ánh nắng hạn chế đồng nghĩa với việc chúng lớn chậm. Mà sự phát triển chậm dẫn tới thân gỗ cứng, đặc.

Nhưng có một điều thú vị xảy ra nếu bạn trồng một cái cây ở vùng đất trống: Không còn bóng của cây lớn hơn, những cây non hấp thụ no nê ánh nắng và lớn nhanh.

Sự phát triển nhanh đó dẫn tới thân gỗ mềm, rỗng vì không có đủ thời gian để kết đặc. Và thân gỗ mềm, rỗng là một mảnh đất

màu mỡ cho nấm mốc và bệnh tật. “Một cái cây lớn nhanh cũng mục ruỗng nhanh và vì thế không bao giờ có cơ hội để sống đến già”, lính kiểm lâm Peter Wohlleben viết. Sự vội vàng sinh ra hối hận.

Hoặc như sự phát triển của động vật.

Hãy xem hai nhóm cá con tương đồng. Đặt một nhóm vào vùng nước lạnh bất thường; nhóm còn lại, nước ấm bất thường. Có một mức nhiệt độ nhất định ở mỗi phía tạo ra điều thú vị: Cá sống trong nước lạnh sẽ tăng trưởng chậm hơn bình thường, còn những con sống trong nước ấm lại lớn nhanh hơn bình thường.

Đặt cả hai nhóm này lại vào nước có nhiệt độ bình thường và chúng cuối cùng cũng sẽ cùng trở thành những con cá trưởng thành bình thường, đủ kích thước.

Nhưng rồi có một điều cực bất ngờ xảy ra.

Cá với sự tăng trưởng chậm hơn trong những năm đầu lại sống lâu hơn mức bình thường đến 30%. Những con có sự tăng trưởng bị thúc đẩy ban đầu chết sớm hơn mức bình thường 15%.

Đó là điều mà một nhóm các nhà sinh học từ Đại học Glasgow từng tìm ra.

Nguyên nhân không có gì phức tạp. Sự tăng trưởng bị thúc đẩy có thể dẫn tới những tổn hại về mặt tế bào và, như các nhà sinh học nói, “chỉ có thể đạt được bằng cách chuyển hướng nguồn tài nguyên khỏi sự bảo trì và sửa chữa những phân tử sinh học bị tổn hại.” Sự tăng trưởng chậm hơn mang lại kết quả đối lập, “cho phép sự phân bổ gia tăng đối với việc bảo trì và sửa chữa.”

“Bạn cũng có thể kỳ vọng một cỗ máy được lắp ráp vội vàng sẽ hỏng nhanh hơn cỗ máy được lắp ráp cẩn thận và có phương pháp, và nghiên cứu của chúng tôi gợi ý rằng điều này có thể đúng với cả cơ thể con người nữa”, Neil Metcalfe, một trong những nhà nghiên cứu, nói.

Tăng trưởng là tốt, nếu bởi những con thập bé yếu kém rồi sẽ bị ăn thịt. Nhưng sự tăng trưởng bị thúc ép, đẩy nhanh, *nhân tạo* – thì lại có xu hướng phản tác dụng.

Tác giả Robert Greene viết: “Trở ngại lớn nhất đối với sự sáng tạo là sự thiếu kiên nhẫn, khát khao gần như không tránh khỏi trong việc đẩy nhanh quá trình, thể hiện điều gì đó, và thu hút sự chú ý.”

Một điều quan trọng về chủ đề này đó là phần lớn những điều vĩ đại trong cuộc đời – từ tình yêu đến sự nghiệp đến đầu tư – đều đạt được giá trị của chúng từ hai thứ: Sự kiên nhẫn và khan hiếm. Kiên nhẫn để đợi điều gì đó phát triển, và khan hiếm để trân trọng điều mà nó phát triển thành.

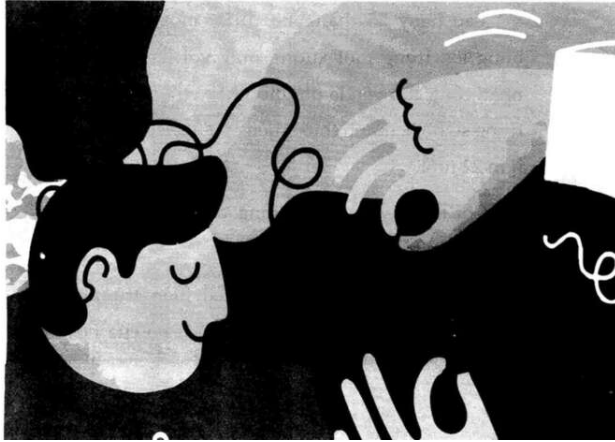
Nhưng hai chiến thuật phổ biến nhất khi mọi người theo đuổi một điều vĩ đại là gì? Cố gắng khiến nó nhanh hơn và to lớn hơn.

Nó luôn luôn là vấn đề, và sẽ mãi như thế. Không đổi thay.

Trong chương tiếp theo, hãy tìm hiểu một chủ đề vĩnh cửu khác: làm thế nào, khi nào, và tại sao con người tìm được động lực.

KHI PHÉP THUẬT XẢY RA

Sự căng thẳng khiến bạn tập trung theo những cách mà quãng thời gian tốt đẹp không thể nào làm được.



Một sự thật đúng mà bạn gặp xuyên suốt lịch sử đó là những thay đổi lớn nhất và những cải tiến quan trọng nhất không xảy ra khi mọi người đều hạnh phúc và mọi thứ diễn ra tốt đẹp. Chúng có xu hướng xảy ra trong, và sau, một sự kiện tồi tệ. Khi mọi người có chút hoảng loạn, sốc, lo lắng, và khi hệ quả của việc không hành động đủ nhanh trở nên quá đau đớn không tài nào chịu được.

Vụ cháy xưởng may áo sơ-mi nữ Triangle là một trong những bi kịch lớn nhất trong lịch sử thành phố New York.

Vào ngày 25 tháng Ba, 1911, một vụ cháy bùng lên trong một xưởng may với hàng trăm nhân công chủ yếu là phụ nữ nhập cư – rất nhiều trong số họ là thanh thiếu niên còn trẻ, số ít nhiều hơn 22 tuổi.

Chỉ trong vài phút, xưởng may gần như bị nhấn chìm trong

biển lửa.

Các lính cứu hỏa có mặt tại hiện trường không lâu sau đó. Nhưng thang cứu hộ của họ chỉ có thể lên được đến tầng 4 – thấp hơn 4 tầng nơi có những công nhân đang cầu cứu.

“Mọi người chạy tán loạn, cố gắng thoát ra”, Bessie Cohen, một người còn sống sót sau vụ cháy, kể lại.

Những công nhân hoảng loạn bắt đầu dồn về phía các cửa sổ của tòa nhà, tìm kiếm một chút oxy.

Đám đông cũng bắt đầu tập trung ở dưới phố. Điều mà họ nhìn thấy tiếp theo, không ai có thể nào quên được.

Một người qua đường nói, một thứ gì đó trông giống như một kiện quần áo cũ đang bốc cháy rơi khỏi tòa nhà và tiếp đất với một tiếng bịch. Một người khác nói, họ hẳn đang ném những đồng quần áo đang cháy ra khỏi cửa sổ để cố gắng dập lửa.

Với nhiều tiếng thịch hơn, tình hình trở nên rõ ràng rằng những công nhân của xưởng may đang nhảy lầu tìm tới cái chết.

Người đầu tiên, rồi một vài người nữa, sau đó là hàng tá.

“Thịch – chết, thịch – chết, thịch – chết, thịch – chết”, là cách mà một nhân chứng đã miêu tả.

Những cửa ra vào và cửa thoát hiểm của xưởng may đã bị khóa chặt để ngăn công nhân không nghỉ trái giờ. Khi một thang máy chở hàng ngừng hoạt động, nhảy khỏi tòa nhà trở thành cách duy nhất thoát khỏi ngọn lửa.

“Có một cô bé xinh đẹp, bạn tôi, Dora.” Cohen nhớ lại. “Tôi còn nhớ gương mặt cô ấy trước khi cô nhảy.”

Toàn bộ bi kịch kết thúc trong chưa đầy 30 phút. 146 công nhân tử vong.

Chiều muộn hôm đó, một người phụ nữ tên là Francis Perkins, người đã chứng kiến vụ cháy từ con phố phía dưới, miêu tả cho một phóng viên điều bà đã thấy.

“Họ nhảy xuống thành từng đôi và ba, cùng nhau nhảy trong một kiểu hy vọng tuyệt vọng”, Perkins nói. “Lưới cứu sinh đã bị hỏng. Những lính cứu hỏa cứ liên tục hét lên bảo họ không được nhảy. Nhưng họ không còn lựa chọn nào khác; ngọn lửa đã ngay sau lưng họ rồi.”

30 năm sau đó, Perkins được bổ nhiệm bởi Tổng thống Franklin Roosevelt với chức vụ Bộ trưởng Bộ Lao động – người phụ nữ đầu tiên trong nội các tổng thống.

Quá sửng sốt trước những gì chứng kiến ở vụ cháy Triangle, và sự thật rằng những cái chết đó có thể được ngăn chặn như thế nào nếu những nhân công này có được điều kiện làm việc tốt hơn – đơn giản như cửa thoát hiểm và cửa ra vào không khóa – Perkins và vô số những người khác đã cống hiến gần như toàn bộ cuộc đời còn lại của họ đấu tranh cho quyền lợi của người lao động.

“Chúng tôi tập hợp lại với nhau”, Perkins viết, “bị lay động bởi một cảm giác tội lỗi, để ngăn không cho những thảm họa tương tự xảy ra lần nữa.” Bà gọi nó là “một lời nhắc nhở không bao giờ được quên về lý do tại sao tôi phải dành cuộc đời của mình đấu tranh chống lại những điều kiện làm xảy ra thảm kịch như vậy.”

Thảm kịch vụ cháy Triangle theo nhiều cách là sự khởi đầu

cho cuộc đấu tranh đòi quyền lợi cho người lao động đã thay đổi thế kỷ 20.

Nhìn lại gần nửa thế kỷ sau vụ cháy, Perkins nói rằng Chính sách Kinh Tế Mới những chính sách kinh tế của thập niên 1930 để tái lập nền kinh tế Mỹ với mục đích hướng về quyền lao động – bắt đầu nhen nhóm vào ngày 25 tháng Ba năm 1911, ngày xảy ra vụ cháy Triangle.

Căng thẳng, đau đớn, không thoải mái, sốc, và sự ghê tởm – bên cạnh tất cả những mặt xấu đầy bi thương, nó cũng là khi phép màu xảy ra.

Ô tô và máy bay là hai trong số những sáng chế lớn nhất của thời hiện đại.

Nhưng có một điều thú vị về những năm đầu của chúng.

Rất ít người nhìn vào những chiếc xe ô tô đời đầu và nói, “Ồ, đó là thứ mà tôi có thể dùng để đi lại đến chỗ làm.”

Rất ít người nhìn vào một chiếc máy bay và nói, “Aha, tôi có thể sử dụng cái đó để đến điểm du lịch tiếp theo của mình.”

Phải mất hàng thập kỷ để mọi người nhìn ra được tiềm năng đó.

Điều mà họ có nói hồi đầu đó là, “Chúng ta có thể đặt một khẩu súng máy lên đó không? Có thể dội bom từ đó không?”

Adolphus Greely là một trong những người đầu tiên bên ngoài ngành sản xuất ô tô nhận ra được “cỗ xe không ngựa kéo” có thể hữu dụng. Greely, một vị thiếu tướng, đã mua ba chiếc ô tô vào năm 1899 – gần một thập kỷ trước khi có chiếc Model T của Ford –

để Quân đội Mỹ thí nghiệm.

Một trong những lời đầu tiên nhắc tới xe tự động, từ *Los Angeles* viết về việc giao dịch của Tướng Greely:

Nó có thể được dùng để vận chuyển những đạn pháo nhẹ như súng máy. Nó có thể được tận dụng để chở thiết bị, đạn dược và quân nhu; để chở những người bị thương về hậu quân, và, nói chung, sử dụng cho phần lớn các mục đích mà sức mạnh của lửa và ngựa hiện đang được ứng dụng.

9 năm sau đó, từ *LA Times* phỏng vấn hai anh em Wilber và Orville Wright, người đã nói về tiềm năng của một cỗ máy biết bay mới của họ:

Sự thiết thực của những cỗ máy biết bay, họ nghĩ, sẽ nằm hoàn toàn ở lợi ích sử dụng như một thiết bị trinh sát trong lúc chiến tranh của nó. Họ không hề có chút mong muốn bán sáng chế của họ cho một công ty tư nhân nào ngoại trừ mong muốn được Bộ phận Chiến tranh ở Washington sử dụng nó.

Anh em nhà Wrights có lý do để tin rằng điều này là thật. Khách hàng thật sự duy nhất của họ trong những năm đầu tiên – nhóm duy nhất thể hiện sự quan tâm tới máy bay – là Quân đội Mỹ, họ đã mua chiếc “máy có thể bay” đầu tiên vào năm 1908.

Quan tâm ban đầu của Quân đội đối với ô tô và máy bay không phải là một tầm nhìn dự đoán đầy may mắn. Xem xét danh sách những sáng chế lớn, và quân đội thường xuyên hiện ra.

Ra-đi-ô

Năng lượng hạt nhân

Internet

Bộ vi xử lý

Máy bay phản lực

Tên lửa

Kháng sinh

Đường cao tốc liên bang

Máy bay trực thăng

Hệ thống định vị GPS

Máy ảnh kỹ thuật số

Lò vi sóng

Cao su tổng hợp.

Chúng đều hoặc đến trực tiếp từ, hoặc bị ảnh hưởng nặng nề bởi, quân đội.

Tại sao?

Có phải quân đội là ngôi nhà của những người có tầm nhìn xa trông rộng về công nghệ vĩ đại nhất hay không? Những kỹ sư có tài nhất?

Có lẽ vậy.

Nhưng quan trọng hơn đó là nhà của Những Vấn Đề Cực Kỳ Lớn Cần Được Giải Quyết Ngay Bây Giờ.

Sáng chế được thúc đẩy bởi động cơ, và nó đến từ rất nhiều

hình thức.

Một mặt thì “Nếu tôi không giải quyết được vấn đề này tôi có thể bị sa thải.” Điều đó sẽ khiến não bạn hoạt động.

Rồi thì lại “Nếu tôi giải quyết được điều này tôi có thể giúp được mọi người và kiếm được rất nhiều tiền.” Điều đó sẽ sản sinh ra những sự sáng tạo.

Rồi lại có những điều mà quân đội phải đối mặt: “Nếu chúng ta không giải quyết được điều này ngay bây giờ chúng ta sẽ đều chết và Adolf Hitler có thể chiếm đóng thế giới.” Điều đó đã tiếp nhiên liệu cho những giải pháp và sáng chế tuyệt diệu nhất trong khoảng thời gian ngắn nhất mà thế giới từng chứng kiến.

Cuốn sách *The Big Change* (tạm dịch: Sự thay đổi lớn) năm 1955 miêu tả sự bùng nổ tiến trình khoa học xảy ra trong Chiến tranh Thế giới thứ Hai:

Điều mà chính phủ, thông qua Văn phòng Nghiên cứu và Phát triển Khoa học và các cơ quan khác, thường xuyên nói trong suốt thời kỳ chiến tranh, có hiệu lực, là: “Khám phá này hay kia có chút giá trị chiến tranh nào không? Nếu có, thì phát triển nó và sử dụng nó, chi phí không quan trọng!”

Quân đội là động cơ của sáng chế bởi vì họ thường đối mặt với những vấn đề rất quan trọng – rất cấp bách, rất thiết yếu – đến mức tiền bạc và sức người không còn là vật cản nữa, và những gì có liên quan hợp tác với nhau theo những cách khó mà làm lại được trong những lúc trời yên biển lặng.

Bạn không thể so sánh những động lực mà những lập trình viên ở Silicon Valley cố gắng khiến bạn kích vào các mục quảng cáo với động lực của những nhà vật lý học trong Dự án Manhattan đang nỗ lực nhằm kết thúc một cuộc chiến tranh đe dọa sự tồn tại của cả đất nước. Bạn thậm chí không thể so sánh nỗ lực của họ.

Cùng những con người đó với cùng mức độ thông minh lại có tiềm năng hoàn toàn khác biệt dưới những tình huống khác biệt.

Và những tình huống có xu hướng sản sinh những sáng chế lớn nhất thường là khi mọi người lo lắng, sợ hãi, và nóng lòng di chuyển nhanh chóng bởi tương lai của họ phụ thuộc vào nó.

“Không gì có thể trở nên thực sự kiên cường khi mọi thứ diễn ra êm đẹp”, nhà sáng lập Shopify, Toby Lutke, nói.

“Năng lượng thừa được sản sinh từ việc phản ứng thái quá trước những bất lợi chính là điều tạo ra sáng tạo!” Nassim Taleb viết.

Sự căng thẳng hướng sự tập trung của bạn theo những cách mà lúc yên ổn không thể làm. Nó triệt tiêu sự trì hoãn và thiếu quyết đoán, lấy những gì bạn cần hoàn thành và giải quyết nó gần sát mặt bạn đến mức bạn không có lựa chọn nào khác ngoài việc theo đuổi nó, ngay lập tức và hết mức khả năng.

Trong Chiến tranh thế giới thứ hai, một người lính Mỹ không tên được phỏng vấn bởi một tờ báo. Khi được hỏi điều anh đang suy nghĩ trong lúc chiến đấu là gì, người lính trả lời: “Tôi lúc đó hy vọng mình nhớ phải duy trì sự sợ hãi bởi vì đó là cách tốt nhất để

sống sót và không mắc lỗi bất cần.”

Đó là lời khuyên tốt và là bài học kinh nghiệm thông minh có thể áp dụng cho rất nhiều việc.

Thập niên 1930 là một thảm họa, một trong những giai đoạn tăm tối nhất trong lịch sử Mỹ.

Gần một phần tư người Mỹ thất nghiệp vào năm 1932. Thị trường chứng khoán giảm 89%.

Hai câu chuyện kinh tế đó thống trị sự chú ý của cả thập niên, và chúng nên như vậy.

Nhưng một câu chuyện khác về thập niên 1930 hiếm khi được nhắc tới: Nó là một thập kỷ, cho tới giờ, có hiệu suất và tạo được những bước tiến về công nghệ lớn nhất trong lịch sử nước Mỹ.

Số vấn đề mà mọi người giải quyết, và con đường mà họ phát hiện ra cách thức xây dựng nhiều thứ hiệu quả hơn, là một câu chuyện bị quên lãng của những năm 30 và điều đó giúp giải thích rất nhiều lý do vì sao phần còn lại của thế kỷ 20 lại phần thịnh đến vậy.

Đây là những con số: Đo lường năng suất nhân tố tổng hợp – tỷ lệ đầu ra của nền kinh tế với số giờ mà nhân công làm việc và lượng tiền đầu tư vào nền kinh tế – đạt tới mức chưa từng thấy trước đó hay kể từ đó.

Nhà kinh tế Alex Field viết rằng đến năm 1941 nền kinh tế Mỹ đang sản xuất nhiều hơn 40% sản lượng đầu ra so với năm 1929, với hầu như không có sự gia tăng về tổng số giờ làm việc. Mọi người đơn giản là trở nên năng suất hơn rất nhiều lần.

Một vài điều xảy ra trong suốt thời gian này đáng để chú ý tới, bởi chúng giải thích tại sao điều này lại xảy ra khi đó.

Ví dụ như ô tô. Thập niên 1920 là kỷ nguyên của xe ô tô. Số lượng ô tô trên đường ở Mỹ nhảy vọt từ một triệu năm 1912 đến 29 triệu vào năm 1929.

Nhưng đường sá lại là một câu chuyện khác. Ô tô được bán vào thập niên 1920 nhanh hơn số con đường được xây dựng.

Điều đó đã thay đổi vào thập niên 1930 khi việc thi công đường sá, thúc đẩy bởi Cơ quan Quản lý Giao thông Công chính của Chính sách Kinh Tế Mới, bắt đầu.

Chi tiêu dành cho việc thi công đường sá đi từ 2% GDP trong năm 1920 lên tới hơn 6% trong năm 1933 (so với ít hơn 1% ngày nay). Ban Giao thông Cao tốc kể một câu chuyện về sự bắt đầu nhanh chóng của các dự án:

Việc thi công bắt đầu vào ngày mùng 5 tháng Tám năm 1933, ở Utah với dự án cao tốc đầu tiên dưới sự chỉ đạo của chính sách. Đến tháng Tám năm 1934, 16.330 dặm của các dự án đường sá mới được hoàn thành.

Điều mà việc này đã làm đối với năng suất thật khó để không nhấn mạnh. Turnpike của Pennsylvania, một ví dụ, cắt thời gian di chuyển giữa Pittsburgh và Harrisburg xuống còn 70%. Cầu Cổng Vàng, được xây dựng vào năm 1933, mở ra Hạt Marin, nơi mà trước đó chỉ có thể đến được từ San Francisco bằng tàu bè.

Nhân những bước nhảy vọt kiểu đó xuyên suốt quốc gia và thập niên 1930 là thập kỷ mà giao thông thực sự nở hoa ở Hoa Kỳ.

Nó là sự kết nối cuối cùng khiến hệ thống đường tàu hàng trăm năm tuổi thực sự hiệu quả, tạo ra những dịch vụ di chuyển cuối cùng kết nối thế giới.

Điện khí hóa cũng bùng nổ trong thập niên 1930, đặc biệt đối với vùng nông thôn Mỹ bị chừa lại sau sự điện khí hóa thành thị của thập niên 1920.

Cục quản lý Điện khí hóa Nông thôn (REA) của Chính sách Mới mang điện năng tới cho các trang trại trong sự phát triển tích cực có lẽ là duy nhất của thập kỷ ở những vùng mà kinh tế bị tàn phá. Số lượng những ngôi nhà Mỹ ở nông thôn có điện gia tăng từ ít hơn 10% vào năm 1935 lên gần 50% vào năm 1945.

Thật khó để hiểu hết, nhưng không phải quá lâu trước đây – trong quãng đời của một vài người chúng ta và phần lớn của thế hệ ông bà chúng ta – một tỷ lệ đáng kể người dân Mỹ sống trong bóng tối. Franklin Roosevelt nói trong một bài diễn văn về REA:

Điện không còn là một thứ xa xỉ nữa. Nó là một sự thiết yếu trong những ngôi nhà nó phục vụ không chỉ ánh đèn, mà nó còn có thể trở thành người giúp việc sẵn lòng của gia đình theo vô số cách. Nó có thể xóa bỏ sự cực nhọc của những người vợ nội trợ và loại bỏ gánh nặng to lớn khỏi đôi vai của những người nông dân chăm chỉ.

Điện trở thành một “người giúp việc sẵn lòng” – giới thiệu máy giặt, máy hút bụi, và tủ lạnh – giải thoát hàng giờ đồng hồ lao động việc nhà theo một cách cho phép lực lượng lao động nữ gia tăng. Nó là một xu hướng kéo dài hơn nửa thập kỷ và là chìa

khóa chính cho cả sự phát triển của thế kỷ 20 lẫn sự bình đẳng giới.

Một sự tăng vọt năng suất khác của thập niên 1930 đến từ những con người thường ngày bị tình thế thiết yếu buộc phải tìm cách gia tăng giá trị sức lao động của mình.

Siêu thị đầu tiên được mở vào năm 1930. Cách mua thực phẩm truyền thống là đi bộ ra hàng bán thịt, nơi người bán đứng phía sau quầy hàng, đến hàng bánh, nơi người bán cũng đứng sau quầy, đến quầy bán thực phẩm gia cầm, nơi người bán trực tiếp xử lý đơn mua của bạn. Kết hợp tất cả mọi thứ tại cùng một nơi và khiến khách hàng tự nhật đồ trên giá hàng là một cách để khiến nền kinh tế bán thực phẩm hoạt động trong quãng thời gian khi một phần tư lao động quốc gia bị thất nghiệp.

Tiệm giặt là cũng được sáng chế ra trong thập niên 1930 sau khi doanh thu của những chiếc máy giặt đơn lẻ bị rớt xuống – họ đã tiếp thị bản thân là những nơi cho thuê máy giặt.

Nhìn vào các nhà xưởng đủ mọi thể loại với doanh thu trì trệ và nói, “Chúng ta phải làm gì để sống sót đây?” Câu trả lời thường là xây dựng kiểu băng chuyền lắp ráp mà Henry Ford đã giới thiệu với thế giới trong thập kỷ trước.

Sản phẩm đầu ra theo giờ trong các nhà xưởng đã tăng lên 21% trong suốt thập niên 1920. “Trong thập niên Đại Suy Thoái 1930 – 1940 khi rất nhiều nhà máy phải đóng cửa hoặc làm việc bán thời gian”, nhà sử học Frederick Lewis Allen viết, “có một áp lực vô cùng lớn đối với sự hiệu quả và nền kinh tế – nó đã tăng lên tới con số đáng kinh ngạc là 41%.”

“Những tổn thương của Cuộc Đại Suy Thoái không làm chậm lại việc sáng chế các loại máy móc của người Mỹ”, nhà kinh tế học Robert Gordon viết. “Xét thấy, tốc độ của việc sáng chế còn tăng lên.”

Những công việc đòi hỏi có kiến thức gia tăng trong thập niên 30 khiến nhiều người trẻ ở lại trường học hơn bởi vì họ không còn việc gì khác để làm. Tỷ lệ tốt nghiệp cấp 3 gia tăng mạnh mẽ trong thời gian Cuộc Đại Suy Thoái đạt đến mức độ không thể lặp lại cho tới tận những năm 1960.

Câu hỏi lớn là liệu bước nhảy vọt lớn về công nghệ của thập niên 1930 có thể xảy ra mà không có sự tàn phá của Cuộc Đại Suy Thoái hay không.

Và tôi nghĩ câu trả lời là “không” – ít nhất không được đến mức mà nó đã xảy ra.

Bạn không bao giờ có thể thông qua một điều như Chính Sách Kinh Tế Mới nếu không có một nền kinh tế quá tàn tạ đến mức mọi người tuyệt vọng có thể thử bất cứ điều gì để sửa chữa nó.

Các chủ doanh nghiệp và doanh nhân chưa chắc đã tìm ra được những sự hiệu quả một cách nhanh chóng đến vậy nếu không có mối đe dọa thất bại cao mức kỷ lục như vậy.

Các quản lý nhân viên của họ và nói, “Đi thử cái gì mới mẻ đi. Quảng luôn những quy tắc đi, tôi không quan tâm”, không phải là điều được nói ra khi nền kinh tế đang nở hoa và viễn cảnh tương lai đang tươi sáng.

Những sự thay đổi lớn, nhanh chóng chỉ xảy ra khi chúng bị

bắt buộc bởi sự thiết yếu.

Chiến tranh thế giới thứ hai bắt đầu trên lưng ngựa vào năm 1939 và kết thúc với phân hạch hạt nhân vào năm 1945. NASA được thành lập vào năm 1958, hai tuần sau khi Liên Xô phóng Sputnik, và đặt chân lên Mặt trăng chỉ sau đó 11 năm. Những thứ như thế hiếm khi xảy ra nhanh đến vậy nếu không có động lực là sự sợ hãi.

Máy bay thương mại cũng vậy.

Di chuyển bằng hình thức bay là rất an toàn bởi sau mỗi vụ tai nạn là cả một quá trình học hỏi – và – sửa chữa rất gắt gao giúp làm giảm thiểu tỷ lệ xảy ra những tai nạn tương tự trong tương lai.

Điều tương tự xảy ra trong những năm 2000, khi một sự khủng hoảng về dầu năm 2008 đẩy giá cả tăng cao khiến các công ty khai thác dầu mỏ phải cải tiến kỹ thuật khoan dầu mới và mang lại cho việc sản xuất dầu mỏ của Mỹ đạt tới những con số cao kỷ lục. Liệu sự bùng nổ sáng tạo có xảy ra nếu không có sự khủng hoảng trước đó không? Gần như chắc chắn là không.

Cũng giống lúc xảy ra Covid-19, khi một rủi ro mang tính thể hệ và hoảng loạn đi kèm tạo ra một sự phát triển và sản xuất vắc-xin mới đáng kinh ngạc.

Vannevar Bush, người điều hành Văn phòng Nghiên cứu và Phát triển Khoa học Mỹ trong cuộc chiến, đưa ra gợi ý gây tranh cãi rằng những tiến bộ về y khoa xảy đến trong Chiến tranh thế giới thứ hai – đáng chú ý nhất là việc sản xuất và sử dụng kháng

sinh – có lẽ đã cứu được nhiều sinh mạng hơn số thương vong trong chiến tranh.

Thật khó để tưởng tượng những mặt có lợi của khủng hoảng này lại thực sự diễn ra. Nhưng hết lần này đến lần khác xuyên suốt lịch sử, mặt có lợi thực sự hiện hữu.

Nó nhắc tôi nhớ về điều này:

HOBBS: Bạn có ý tưởng nào cho câu chuyện của mình chưa?

CALVIN: Bạn không thể cứ thế mà bật sự sáng tạo lên giống như vòi nước được. Bạn phải có tâm trạng phù hợp.

HOBBS: Tâm trạng như thế nào là phù hợp chứ?

CALVIN: Sự hoảng loạn ở những giây phút cuối. Có một giới hạn hiển nhiên dành cho sự sáng tạo được thúc đẩy bởi sự căng thẳng.

Có một sự cân bằng tinh tế giữa sự căng thẳng có ích và thảm họa tồi tệ. Cái sau ngăn cản sự sáng tạo bị tiêu diệt và mọi người chuyển hướng sự chú ý từ thoát khỏi khủng hoảng sang tìm cách sống sót.

Và có lẽ việc quan trọng không kém là điều gì sẽ xảy ra khi chúng ta có điều ngược lại. Khi mọi thứ thật tuyệt vời – khi của cải đầy ắp, khi quan điểm sống tươi sáng, khi trách nhiệm thấp và các mối đe dọa gần như không tồn tại – bạn sẽ thấy một vài hành vi con người tồi tệ nhất, ngu xuẩn nhất, kém hiệu quả nhất.

Tổng thống Richard Nixon từng quan sát:

Những con người không hạnh phúc nhất của thế giới là những người sống giáp các vùng biển quốc tế như Bờ

biển phía Nam nước Pháp, Newport, Palm Springs, và Palm Beach. Tiệc tùng mỗi đêm. Đi chơi gôn mỗi buổi chiều. Uống quá nhiều rượu. Nói quá nhiều. Nghĩ quá ít. Nghỉ hưu. Không có mục đích.

Vì thế, trong khi có những người sẽ hoàn toàn không đồng ý với điều này và nói “Chà, giá mà tôi có thể trở thành một triệu phú! Đó sẽ là một điều tuyệt vời nhất.” Nếu tôi có thể không phải đi làm mỗi ngày, nếu tôi có thể ra ngoài câu cá, đi săn hoặc chơi gôn hay đi du lịch, thì đó sẽ là một cuộc sống tuyệt vời nhất trên thế giới – họ không hiểu cuộc sống. Bởi vì điều khiến cuộc sống có ý nghĩa là phải có mục đích. Một mục tiêu. Cuộc chiến. Sự vật lộn ngay cả khi bạn không giành phần thắng.

Doanh nhân Andrew Wilkinson cũng có ý tương tự khi ông nói: “Phần lớn những người thành công đều chỉ là hiện thân của sự rối loạn lo âu được khai thác để tạo ra năng suất.”

Nhà đầu tư Patrick O'Shaughnessy viết: “Theo trải nghiệm của tôi, rất nhiều người có tài năng nhất mà tôi từng gặp không thể được miêu tả là hạnh phúc. Trên thực tế, có lẽ có nhiều người được miêu tả là ‘bị hành hạ’ nhiều hơn.”

Sự sợ hãi, nỗi đau, sự vật lộn, là một động lực mà những cảm xúc tích cực có lẽ không bao giờ đạt tới được.

Đó là một bài học lớn rút ra được từ lịch sử, và nó dẫn tới một sự thức tỉnh luôn luôn đúng: **Hãy cẩn thận với những gì bạn ước muốn.**

Một cuộc sống vô tư và không lo lắng gì nghe có vẻ tuyệt vời chỉ đến khi bạn nhận ra nó ngăn cản động lực và sự phát triển. Không ai cố vũ cho sự khó nhọc – và họ cũng không nên làm vậy – nhưng chúng ta cũng nên nhận ra rằng nó là nhiên liệu hiệu quả nhất cho việc giải quyết vấn đề, đóng vai trò vừa là gốc rễ cho những gì ta tận hưởng ngày hôm nay vừa là hạt giống cho những cơ hội mà ta sẽ tận hưởng sau này.

Tiếp theo, một câu chuyện về ngày tồi tệ nhất của Dwight Eisenhower, và chủ đề không bao giờ ngừng được nhắc tới về phép màu và thảm họa.

BI KỊCH QUA MỘT ĐÊM VÀ PHÉP MÀU DÀI HẠN

Tin tốt đến từ việc cộng dồn, điều này luôn cần nhiều thời gian, nhưng tin xấu lại đến từ một sự mất tự tin hoặc một lỗi sai thảm họa có thể xảy ra chỉ trong một cái chớp mắt.

B. H. Liddell Hart



Một sự thật quan trọng giải thích rất nhiều điều đó là tin tốt thì cần nhiều thời gian nhưng tin xấu lại thường xảy ra ngay lập tức.

Warren Buffett nói cần 20 năm để xây dựng danh tiếng và năm phút để hủy hoại nó.

Rất nhiều điều hoạt động như vậy.

Nó là một phần tự nhiên của sự vận hành thế giới, thúc đẩy bởi sự thật rằng tin tốt đến từ việc cộng dồn, điều này luôn mất nhiều thời gian, nhưng tin xấu đến từ một sự mất tự tin hoặc một

lỗi sai thảm họa có thể xảy ra chỉ trong một cái chớp mắt.

Dwight Eisenhower ăn một chiếc bánh hăm-bơ-gơ vào bữa trưa ngày 23 tháng Chín năm 1955. Chiều muộn hôm đó ông kêu bị đau ngực và bảo vợ rằng phần hành trong bánh khiến ông bị ợ nóng. Rồi ông bắt đầu hoảng loạn. Tổng thống đang bị đau tim nặng. Nó có thể cướp đi mạng sống của ông một cách dễ dàng. Nếu nó đã xảy ra, Eisenhower đã gia nhập nhóm 700.000 người Mỹ tử vong vì bệnh tim vào năm đó.

Điều thật sự xảy ra kể từ đó là một điều kỳ diệu. Nhưng ít ai chú ý tới.

Tỷ lệ tử vong theo độ tuổi bình quân đầu người vì bệnh tim đã giảm hơn 70% kể từ những năm 1950, theo Viện Y tế Quốc gia Hoa Kỳ.

Có rất nhiều người Mỹ tử vong vì bệnh tim đến mức thật khó để hiểu được việc cắt giảm tỷ lệ tử vong xuống 70% dẫn tới một con số lớn những người được cứu sống.

Nếu tỷ lệ không giảm trong vòng 65 năm qua – nếu chúng ta không ngày càng giỏi hơn trong việc chữa trị bệnh tim và tỷ lệ tử vong không bình ổn kể từ thập niên 1950 – thì 25 triệu người Mỹ nữa đã tử vong vì bệnh tim trong 65 năm qua so với thực tế.

25 triệu người!

Ngay chỉ trong một năm thì sự cải thiện cũng quá tuyệt diệu: hơn nửa triệu người Mỹ được cứu sống khỏi bệnh tim hàng năm so với trước vì chúng ta đã tạo ra những cải tiến kể từ năm 1950.

Con số đó tương ứng với một sân vận động bóng bầu dục đầy

chặt người được cứu mỗi tháng.

Tại sao đây không phải là một câu chuyện lớn hơn cơ chứ?

Tại sao chúng ta không hét lên khắp các con phố về sự tuyệt diệu này và xây dựng tượng đài cho các bác sĩ tim mạch chứ?

Tôi sẽ nói cho bạn nghe lý do: bởi vì sự cải thiện xảy ra quá chậm chạp khiến không ai nhận ra cả.

Sự sụt giảm trung bình hằng năm với tỷ lệ tử vong do bệnh tim giữa năm 1950 và 2014 là 1,5% một năm.

Bạn sẽ phản ứng ra sao nếu bạn nhìn thấy một tiêu đề bài báo ghi rằng, “Tỷ lệ tử vong do bệnh tim giảm 1,5% vào năm ngoái.” Bạn sẽ ngáp rồi đi tiếp.

Và đó là những gì chúng ta đều làm.

Chúng ta làm thế mọi lúc. Những điều quan trọng nhất đến từ việc cộng dồn. Nhưng cộng dồn lại mất thời gian, vì thế nó dễ bị ngó lơ.

Những công nghệ mới mất hàng năm hoặc hàng thập kỷ để khiến mọi người chú ý tới, rồi sau đó là hàng năm hoặc hàng thập kỷ để nhiều người chấp nhận và sử dụng hơn. Chỉ cho tôi thấy một công nghệ mới được nhận ra ngay lập tức toàn bộ tiềm năng của nó và ngay lập tức được sử dụng bởi số đông. Nó không tồn tại. Rất nhiều sự bi quan được tiếp nhiên liệu bởi sự thật rằng trông có vẻ như chúng ta chưa cải thiện được gì trong nhiều năm trời – nhưng đó thường là bởi phải mất hàng năm trời ta mới nhận ra được một sự cải tiến mới. Điều này đúng ngay với cả ngành khoa học chính xác: Nhà sử học David Wooton nói phải mất 200 năm kể

từ khi phát hiện ra vi khuẩn cho đến khi giới y học chấp nhận rằng vi khuẩn gây ra bệnh tật, và thêm 30 năm nữa để phát hiện ra thuốc sát trùng, và thêm 60 năm nữa trước khi kháng sinh được sử dụng. Tương tự với sự phát triển của kinh tế.

GDP bình quân đầu người thực tế tăng gấp 8 lần trong 100 năm qua. Nước Mỹ của những năm 1920 có chỉ số GDP bình quân đầu người thực tế giống như GDP của Turkmenistan ngày nay. Sự tăng trưởng của chúng ta suốt 100 năm qua thật khó tin. Nhưng sự tăng trưởng GDP trung bình là khoảng 3% một năm, một con số dễ bị phớt lờ ở bất cứ năm, thập kỷ, hay cuộc đời nào. Người Mỹ trên 50 tuổi đã chứng kiến GDP đầu người thực tế tăng ít nhất gấp đôi kể từ khi họ được sinh ra. Nhưng mọi người lại không thể nhớ thế giới lúc họ được sinh ra. Họ nhớ những tháng cuối cùng khi tiến trình luôn là vô hình.

Tương tự với sự nghiệp, tiến trình xã hội, thương hiệu, công ty, và các mối quan hệ. Tin tốt luôn mất thời gian, thường thì quá nhiều thời gian để thậm chí nhận ra được nó đã xảy ra.

Nhưng còn tin xấu?

Nó không hề ngại ngừng hay tế nhị. Nó tới ngay lập tức, quá nhanh đến mức nó khiến tâm trí bạn choáng ngợp và không thể nhìn đi đâu khác.

Trận Châu Cảng và ngày 11 tháng Chín có lẽ là hai sự kiện tin tức lớn nhất trong 100 năm qua của Mỹ. Cả hai cùng mất khoảng một tiếng để diễn ra, từ lúc bắt đầu đến khi kết thúc.

Mất ít hơn 30 ngày để phần lớn mọi người đi từ việc chưa bao

giờ nghe nói về Covid-19 đến việc nó đảo lộn cuộc sống của họ.

Mất ít hơn 15 tháng để Lehman Brothers – một công ty 158 năm tuổi – đi từ đỉnh cao sự nghiệp đến phá sản. Tương tự với Enron, Fannie Mae và Freddie Mac, Nokia, Bernie Madoff, Muammar Gaddafi, Nhà thờ Đức Bà, và Liên bang Xô Viết. Những thứ phồn thịnh hàng thập kỷ có thể bị hủy hoại trong vài phút. Nhưng ngược lại thì khác.

Có lý do chính đáng cho việc này.

Sự tăng trưởng luôn phải chiến đấu với sự cạnh tranh khiến nó chậm lại. Những ý tưởng mới tranh giành sự chú ý, mô hình kinh doanh mới chiến đấu với những thứ đương nhiệm, xây lắp một công trình phải chống lại trọng lực. Luôn luôn có sự cản trở. Nhưng mọi người đều thoát khỏi sự đi xuống. Một số thậm chí còn cố gắng can thiệp và làm chậm sự giảm sút, nhưng nó không thu hút được số đông những người ngoài cuộc xông vào để đẩy theo hướng ngược lại giống như tiến trình đã làm.

Hàng chục tỷ bước chân đơn lẻ đã đi theo hướng đúng đắn để tạo ra một con người. Nhưng chỉ một điều xảy ra có thể gây ra sự hủy diệt.

Chỉ sau năm tuần một phôi người đã có bộ não, một trái tim đang đập, một tuyến tụy, một lá gan, và một túi mật. Đến khi được sinh ra, một em bé có 100 tỉ nơ-ron, 250 nghìn tỉ khớp thần kinh, 11 hệ thống cơ quan phối hợp với nhau, và một tính cách. Nó quả là một sự phức tạp đến choáng ngợp.

Cái chết, ngược lại, rất đơn giản. Phần lớn những cái chết – tổn

thương nặng nề sau cú sốc, bệnh tim, đột quỵ, một vài bệnh ung thư, viêm nhiễm, lạm dụng thuốc – đều bị gây ra bởi sự thiếu hụt máu và ô-xy. Chỉ thế thôi. Bản thân một căn bệnh có thể phức tạp, nhưng cú đánh sát thương là không đủ máu và ô-xy đi đến nơi cần thiết.

Tạo ra một con người: phức tạp không tài nào hiểu được.

Cái chết của một con người: thực sự đơn giản.

Với ý tương tự, tác giả Noah Yuval Harari viết: “Để tận hưởng được sự yên bình, chúng ta cần gần như tất cả mọi người đưa ra quyết định đúng đắn. Ngược lại, một lựa chọn tồi bởi chỉ một phía có thể dẫn tới chiến tranh.”

Ý tưởng về “phức tạp để tạo ra, đơn giản để phá hủy” có mặt ở khắp mọi nơi. Các công trình cần có những kỹ sư giàu kinh nghiệm; sự phá hủy chỉ cần có một chiếc búa tạ. Ngay cả khi một thứ gì đó không dễ hỏng hóc – như loài gián, hoặc những hào doanh nghiệp – thì thứ có thể phá hủy được nó thường đơn giản hơn bất cứ điều gì tạo ra nó.

Sự trở trêu ở đây là tăng trưởng và tiến trình luôn có sức mạnh lớn hơn rất nhiều so với trở ngại. Nhưng trở ngại sẽ luôn thu hút được nhiều sự chú ý hơn bởi vì chúng xảy ra rất nhanh chóng. Vì thế tiến trình chậm chạp giữa hồi trống báo tin xấu là một trạng thái bình thường của vạn vật. Nó không phải là điều dễ làm quen, nhưng nó sẽ luôn ở cạnh chúng ta.

Một vài điều nổi bật ở đây.

1. Rất nhiều tiến trình và tin tốt nói về những thứ đã không

xảy ra, trong khi hầu hết những tin xấu lại nói về những gì đã xảy ra.

Tin tốt là những cái chết đã không xảy ra, những căn bệnh mà bạn đã không mắc phải, những cuộc chiến tranh không bao giờ xảy ra, những bi kịch tránh né được, và những sự bất công được ngăn chặn. Thật khó để mọi người có thể bối cảnh hóa hay thậm chí tưởng tượng chúng, nói gì đến đo lường.

Nhưng tin xấu thì nhìn thấy được. Hơn cả nhìn thấy được, nó ngay trước mắt bạn. Nó là cuộc tấn công khủng bố, cuộc chiến tranh, tai nạn xe ô tô, dịch bệnh, thị trường chứng khoán sụp đổ, và đấu trường chính trị mà bạn không thể rời mắt được.

2. Thật dễ để hạ thấp lượng tiến độ đã đạt được.

Nếu tôi nói, “Tỷ lệ người Mỹ trung bình sẽ trở nên giàu gấp đôi trong 50 năm tới là bao nhiêu?” thì nó nghe có vẻ lố bịch. Tỷ lệ có vẻ rất thấp. Giàu *gấp đôi* ngày nay á? *Nhân đôi* những gì chúng ta đang có ư? Thật quá tham vọng.

Nhưng nếu tôi nói, “Tỷ lệ mà chúng ta có thể đạt được con số tăng trưởng trung bình hằng năm là 1,4% trong 50 năm tới là bao nhiêu?” Tôi gần như trở thành người bi quan. *1% thôi ư? Thế thôi à?*

Nhưng những con số đó, tất nhiên, là như nhau.

Mọi thứ vẫn luôn như thế, và sẽ mãi như vậy.

Một chủ đề có liên quan: để tôi chia sẻ câu chuyện về những trái bom hạt nhân cho thấy thật dễ dàng để đánh giá thấp các rủi ro ra sao.

TÍ XÍU VÀ VĨ ĐẠI

Khi những điều nhỏ bé cộng dồn thành những thứ phi thường.



Một chủ đề phổ biến trong lịch sử đó là mọi người cho rằng những công ty, quốc gia, và sáng chế lớn nhất mang lại những mối đe dọa lớn nhất và tạo ra những cơ hội lớn nhất.

Nhưng đó thường không phải cách nó hoạt động.

Một nghiên cứu của Đại học Yale năm 2010 cho thấy một trong những nguyên nhân chính dẫn tới sự gia tăng tỷ lệ béo phì không nhất thiết phải là ăn những bữa ăn lớn hơn; mà là ăn nhiều đồ ăn vặt xuyên suốt ngày dài.

Đó là ví dụ hay cho thấy cách hoạt động của rất nhiều thứ.

Phần lớn các thảm họa đến từ một chuỗi các rủi ro nhỏ bé – mỗi một cái đều dễ bị tảng lờ chúng nhân lên và cộng dồn thành một thứ gì đó khổng lồ. Điều ngược lại cũng đúng: Phần lớn những

điều tuyệt vời xảy ra khi một thứ gì đó nhỏ bé và không quan trọng cộng dồn lại thành một thứ phi thường.

Liên bang Xô Viết từng chế tạo một quả bom nguyên tử mạnh gấp 1.500 lần so với quả bị phóng xuống Hiroshima.

Có tên gọi là Tsar Bomba (vua của các loại bom), nó mạnh gấp 10 lần từng quả bom thông thường được thả trong Chiến tranh thế giới thứ hai cộng lại. Khi thử nghiệm ở Nga, những quả cầu lửa của nó được nhìn thấy từ cách đó 600 dặm. Đám mây hình nấm của nó bốc cao 42 dặm lên trời.

Nhà sử học John Lewis Gaddis viết:

Hòn đảo mà vụ nổ xảy ra hoàn toàn bị san phẳng, không chỉ tuyết mà cả những hòn đá, vì thế nó trông như một sân trượt băng khổng lồ. Một tính toán ước lượng... cơn bão lửa sản sinh từ đó có thể nuốt chửng một khu vực có kích thước bằng bang Maryland.

Quả bom nguyên tử đầu tiên được phát triển để chấm dứt Chiến tranh thế giới thứ hai. Trong vòng một thập kỷ chúng ta đã có đủ số bom để chấm dứt thế giới – tất cả mọi thứ.

Nhưng có một tia sáng kỳ lạ đối với sức mạnh hủy diệt của những quả bom này: các quốc gia không dễ sử dụng chúng trong các trận chiến bởi nguy cơ của chúng quá cao. Xóa sổ một thành phố thủ đô của kẻ thù và họ sẽ làm điều tương tự với bạn trong 60 giây sau đó – vậy nên bạn tâm làm gì chứ? John F. Kennedy nói rằng, không đất nước nào muốn “một cuộc chiến tranh để lại không chỉ một thành Rome còn nguyên vẹn mà đến hai đế chế

Carthage bị tiêu diệt.”

Đến năm 1960, chúng ta tìm được cách thoát khỏi tình trạng khó khăn này bằng cách đi theo đường khác. Chúng ta chế tạo những quả bom nguyên tử nhỏ hơn, độ sát thương thấp hơn.

Có một quả bom, được đặt tên là Davy Crocket, có mức độ sát thương thấp hơn 650 lần so với quả bom dội xuống Hiroshima, và có thể được phóng từ sau một chiếc xe jeep. Chúng tôi chế tạo những quả bom mìn hạt nhân có thể nhét vừa một chiếc ba lô, với một đầu đạn có kích thước của một chiếc hộp giày.

Những vũ khí hạt nhân nhỏ xíu này có vẻ có trách nhiệm hơn, ít rủi ro hơn. Chúng tôi có thể sử dụng chúng mà không làm chấm dứt thế giới.

Nhưng chúng lại phản công.

Những quả bom hạt nhân nhỏ nhiều khả năng được sử dụng thực sự trong chiến đấu. Đó là toàn bộ mục đích của chúng. Chúng hạ thấp tiêu chuẩn của việc sử dụng hợp lý.

Nó thay đổi cuộc chơi, nhưng theo hướng tồi tệ hơn.

Rủi ro ở đây là một quốc gia sẽ “trách nhiệm” hơn khi sử dụng một vũ khí hạt nhân nhỏ xíu trong khi chiến đấu, bắt đầu một sự trả đũa leo thang mở cánh cửa cho việc phóng một trong những loại bom lớn.

Không quốc gia nào lại bắt đầu cuộc chiến với một quả bom lớn. Nhưng liệu họ có phóng loại nhỏ không? Có thể. Và liệu một quả bom nhỏ có biện hộ được cho việc trả đũa bằng một quả bom lớn không? Có.

Vì thế những quả bom nhỏ làm tăng tỷ lệ sử dụng những quả bom lớn.

Những rủi ro nhỏ không phải là sự thay thế cho những rủi ro lớn; mà chúng là công tắc kích hoạt.

Những tên lửa của Liên bang Xô Viết ở Cuba trong cuộc khủng hoảng tên lửa Cuba có sức công phá thấp hơn Tsar Bomba 4.000 lần. Nhưng việc phóng một trong số chúng, theo Bộ trưởng Bộ Quốc phòng Robert McNamara, có thể dẫn tới “cơ hội lên tới 99%” khiến Mỹ sẽ trả đũa với một lực lượng hạt nhân đầy đủ.

Robert Oppenheimer, nhà vật lý học giúp tạo ra quả bom, đã cảm thấy tội lỗi vì độ tàn phá của nó và ủng hộ những hạt nhân nhỏ hơn để làm giảm thiểu rủi ro. Ông sau đó thừa nhận rằng đó là một sai lầm, bởi vì nó làm tăng tỷ lệ bị tấn công bởi đạn hạt nhân lớn hơn.

Những rủi ro lớn rất dễ bị phớt lờ bởi vì chúng chỉ là một chuỗi phản ứng của những sự kiện nhỏ, mỗi cái trong số đó rất dễ bị bỏ qua. Vì thế mọi người luôn đánh giá thấp tỷ lệ xảy ra rủi ro lớn.

Chúng ta đã từng chứng kiến nó xảy ra hết lần này đến lần khác.

Không ai trong năm 1929 lại nghĩ sẽ có một Cuộc Đại Suy Thoái. Bạn sẽ bị cười vào mặt nếu bạn cảnh báo trong năm 1929 rằng thị trường chứng khoán chuẩn bị rớt giá gần 90% và tỷ lệ thất nghiệp tăng lên 25%.

Không phải mọi người tự mãn. Cuối thập niên 1920 chứng kiến một sự tăng giá quá mức của thị trường chứng khoán, đầu cơ bất

động sản, và sự kém cỏi trong bảo trì trang trại. Điều đó rất rõ ràng. Nó được ghi chép cẩn thận. Nó được bàn tán. Nhưng thế thì sao chứ? Không có điều gì trong số đó khi đứng riêng lại thành vấn đề to lớn cả.

Phải đến khi chúng xảy ra cùng một lúc, và cái này tiếp nhiên liệu cho cái kia, thì chúng mới biến thành Cuộc Đại Suy Thoái.

Thị trường chứng khoán tụt dốc, các vị sếp mất toàn bộ khoản tiết kiệm, nên họ sa thải nhân công, nhiều người vỡ nợ vì những khoản thế chấp, và ngân hàng chạm đáy. Khi các ngân hàng sụp đổ, mọi người mất các khoản tiết kiệm của họ. Khi họ mất tiền họ ngừng chi tiêu. Khi họ ngừng chi tiêu, các ngành kinh doanh khác cũng tụt dốc. Khi các ngành kinh doanh khác tụt dốc, ngân hàng cũng tiếp tục lao đao. Khi các ngân hàng lao đao, mọi người mất khoản tiền tiết kiệm của họ – và cứ thế kéo dài mãi.

Tương tự với Covid-19.

Tác động ban đầu của nó thật thảm khốc, dường như đột nhiên xuất hiện.

Nhưng chúng ta không bị đánh úp bởi một rủi ro đơn lẻ, có tỷ lệ một trên một tỷ. Điều đã xảy ra – và tôi chỉ có thể nói điều này sau khi đã trải qua và nhìn lại – là một loạt các rủi ro nhỏ cùng va chạm và nhân lên đồng thời.

Một loài vi-rút mới truyền sang người (trước giờ vẫn xảy ra) và những người đó tương tác với những người khác (tất nhiên). Nó là một bí ẩn trong một thời gian (dễ hiểu) và sau đó tin xấu dễ có khả năng bị ngăn chặn (không tốt, nhưng phổ biến). Những quốc

gia khác nghĩ rằng nó sẽ bị khống chế (sự chối từ theo tiêu chuẩn) và không hành động đủ nhanh (cơ chế quan liêu). Chúng ta không được chuẩn bị (quá – lạc quan) và chỉ có thể phản ứng lại bằng những lần phong tỏa bắt buộc (hoảng loạn, phải làm điều cần làm).

Không có điều nào trên đây gây bất ngờ khi đứng một mình cả. Nhưng kết hợp lại thì chúng biến thành một thảm họa.

Thảm họa sân bay Tenerife năm 1977 là một tai nạn hàng không nguy hiểm nhất trong lịch sử, cướp đi sinh mạng của 583 người khi hai chiếc Boeing 747 đâm vào nhau trên đường băng trên đảo Spanish của Tenerife. Lỗi lầm gây ra thật choáng ngợp. Một chiếc máy bay cất cánh trong khi một chiếc khác vẫn đang trên đường băng, va chạm nhau và khiến cả hai cùng bốc cháy.

Sau sự vụ đó, các nhà chức trách tự hỏi vì sao một thảm họa kinh hoàng như vậy có thể xảy ra.

Một nghiên cứu khám nghiệm tử thi giải thích chính xác cách thức xảy ra: “11 sự trùng hợp và các lỗi sai riêng rẽ, phần lớn chúng rất nhỏ... phải xảy ra ở những vị trí chính xác” để vụ tai nạn có thể xảy ra. Rất nhiều lỗi nhỏ cộng lại thành một thảm họa lớn.

Thật tốt khi luôn cho rằng thế giới sẽ đổ vỡ khoảng một lần một thập kỷ, bởi vì theo lịch sử là vậy. Những lần đổ vỡ đều mang cảm giác như những sự kiện có xác suất xảy ra thấp, vì thế việc nghĩ rằng chúng sẽ không tiếp tục xảy ra là chuyện thường tình. Nhưng sự thật là có, chúng lặp đi lặp lại, bởi vì chúng thực chất chỉ là những sự kiện có xác suất cao nhỏ hơn cộng dồn lại với nhau.

Đó không phải là trực giác, vì thế ta sẽ luôn phớt lờ những rủi ro lớn như ta luôn làm.

Và tất nhiên, điều tương tự xảy ra theo hướng ngược lại.

Thế lực đáng kinh ngạc nhất trong vũ trụ rất hiển nhiên. Đó là sự tiến hóa. Điều đã dẫn đường cho những sinh vật đơn bào tiến hóa thành một con người có thể đọc cuốn sách này trên thiết bị iPad với dung lượng lưu trữ một terabyte. Cũng là điều chịu trách nhiệm cho tầm nhìn 20/20 và những loài chim biết bay cũng như hệ miễn dịch.

Không có điều gì khác trong khoa học có thể khiến bạn choáng ngợp hơn những gì mà sự tiến hóa đã đạt được.

Nhà sinh vật học Leslie Orgel từng nói, “sự tiến hóa thông minh hơn bạn” bởi vì bất cứ khi nào một nhà phê bình nói, “sự tiến hóa không bao giờ có thể làm được điều đó” thì đó thường là do họ thiếu trí tưởng tượng mà thôi.

Nó cũng thật dễ để đánh giá thấp bởi toán học cơ bản.

Sức mạnh siêu nhiên của sự tiến hóa không chỉ là lựa chọn những đặc điểm thuận lợi. Phần đó quá nhàm chán, và nếu tất cả những gì bạn làm là tập trung vào nó thì bạn sẽ trở nên hoài nghi và bối rối. Những sự thay đổi của phần lớn các loài sinh vật xảy ra trong bất cứ thiên niên kỷ nào cũng đều quá nhỏ bé đến mức không được nhận ra.

Phép màu thực sự của sự tiến hóa là nó đã lựa chọn đặc điểm trong vòng 3,8 tỉ năm rồi.

Thời gian, chứ không phải là những thay đổi nhỏ bé, mới là

điều chuyển dịch cán cân. Hãy lấy những thay đổi ở mức siêu nhỏ và nhân nó lên 3,8 tỉ lần và bạn sẽ có những kết quả không khác gì phép thuật cả.

Đó là bài học thực sự đến từ sự tiến hóa: Nếu bạn có một con số lớn trong cấp số nhân, bạn không cần những thay đổi đáng kinh ngạc để có được những kết quả đáng kinh ngạc. Nó không phải là trực giác, nhưng nó thật sự quá lớn mạnh.

“Sự thiếu sót lớn nhất của loài người là sự bất lực của chúng ta trong việc hiểu được hàm số mũ”, nhà vật lý học Albert Bartlett từng nói.

Có rất nhiều thứ hoạt động như thế.

Một lĩnh vực phổ biến mà chúng ta thấy rõ được sự thiếu sót này là đầu tư.

Những nhà đầu tư của Howard Marks từng nói về một nhà đầu tư có kết quả hằng năm không bao giờ được xếp hạng trong топ Quý, nhưng sau giai đoạn 14 năm thì ông lại nằm trong топ 4% của mọi nhà đầu tư. Nếu ông duy trì được con số lợi nhuận nhỏ nhoi đó trong vòng 10 năm tiếp thì ông có lẽ sẽ ở trong топ 1% so với đồng nghiệp – một trong những người vĩ đại nhất thế hệ của ông mặc dù không nổi trội ở bất cứ năm nào cả.

Phần lớn sự tập trung trong ngành đầu tư đổ dồn vào những gì con người có thể làm ngay bây giờ, trong năm này, hoặc có thể năm tới. “Lợi nhuận cao nhất mà tôi có thể nhận là gì?” có vẻ như một câu hỏi mang tính trực giác.

Nhưng giống như sự tiến hóa, đó không phải là nơi phép màu

xảy ra.

Nếu bạn hiểu được bài toán ẩn sau sự cộng dồn, thì bạn sẽ nhận ra câu hỏi quan trọng nhất không phải là “Làm thế nào để tôi có thể kiếm được lợi nhuận cao nhất?” Mà nó là “Lợi nhuận tốt nhất mà tôi có thể duy trì trong khoảng thời gian dài nhất là gì?”

Những thay đổi nhỏ cộng dồn trong quãng thời gian dài tạo ra những thay đổi đáng kinh ngạc.

Không bao giờ thay đổi.

Tiếp theo, chúng ta sẽ tìm hiểu về những hiểm nguy tiềm ẩn của việc quá tự tin.

SỰ PHẢN KHÍCH VÀ TUYỆT VỌNG

Tiến trình yêu cầu phải có sự lạc quan và bi quan cùng tồn tại.



Sự lạc quan và bi quan thật khó để đối phó.

Bi quan cuốn hút trí tuệ hơn lạc quan, và thu hút nhiều sự chú ý của chúng ta hơn. Nó cực kỳ quan trọng đối với sự sống còn, giúp ta chuẩn bị cho những rủi ro trước khi chúng tới.

Nhưng sự lạc quan cũng thiết yếu không kém. Niềm tin rằng mọi thứ có thể, và sẽ trở nên tốt hơn ngay cả khi bằng chứng thật ảm đạm là một trong những phần thiết yếu nhất của mọi thứ từ một mối quan hệ tốt đẹp đến một sự đầu tư dài hạn.

Một điều quan trọng về cách mọi người suy nghĩ đó là tiến trình yêu cầu phải có cả sự lạc quan lẫn bi quan cùng tồn tại.

Chúng có vẻ như là những cách suy nghĩ trái ngược, vì thế mọi người thường thích một trong hai hơn cái còn lại. Nhưng biết được cách cân bằng giữa cả hai đã luôn là, và sẽ luôn là, một trong

những kỹ năng quan trọng nhất của cuộc sống.

Kế hoạch tài chính tuyệt vời nhất là tiết kiệm như một người bi quan và đầu tư như một người lạc quan. Ý tưởng đó – niềm tin rằng mọi thứ sẽ trở nên tốt đẹp hơn xen lẫn với thực tế rằng con đường giữa bây giờ và sau này sẽ là một chuỗi liên tiếp các sự kiện thụt lùi, thất vọng, bất ngờ, và sốc – xảy ra mọi lúc trong lịch sử, ở mọi khía cạnh của cuộc sống.

John McCain trở thành tù nhân chiến tranh Việt Nam nổi tiếng nhất. Nhưng vào lúc đó, Tướng Jim Stockdale mới là tù nhân chiến tranh có chức vị cao nhất.

Nhiều thập kỷ sau khi được thả ra, Stockdale được hỏi trong một bài phỏng vấn về cuộc sống trong tù trầm cảm đến mức nào. Ông ngời thẳng người và nói, thực ra, nó chưa bao giờ trầm cảm cả. Ông chưa bao giờ đánh mất niềm tin rằng ông sẽ vượt qua được – rằng ông sẽ được giải thoát và đoàn tụ với gia đình.

Có vẻ như ông tràn đầy sự lạc quan. Phải không?

Không hẳn vậy.

Stockdale sau đó được hỏi ai đã có khoảng thời gian khó khăn nhất khi ở trong tù. Ông trả lời rất đơn giản: “Là những người lạc quan.”

Những tù nhân liên tục nói, “chúng ta sẽ được về nhà vào Giáng Sinh” chính là những người tan vỡ tâm hồn khi thêm một Giáng Sinh nữa đến và đi. “Họ chết vì tan vỡ trái tim”, Stockdale nói.

Có một sự cân bằng, ông nói, giữa việc cần có một niềm tin

không lung lay rằng mọi thứ sẽ trở nên tốt đẹp hơn trong khi chấp nhận thực tại đầy những sự thật tàn ác, bất kể điều đó là gì. Mọi thứ rồi sẽ luôn trở nên tốt đẹp hơn. Nhưng chúng ta sẽ không về nhà khi Giáng Sinh tới.

Đó là sự cân bằng – lên kế hoạch như một người bi quan và mơ mộng như một người lạc quan.

Sự pha trộn đó đi ngược lại với trực giác, nhưng nó lại có sức mạnh to lớn khi làm đúng.

Sẽ thật thú vị nếu được chứng kiến khả năng duy trì sự lạc quan trọng khi chấp nhận thực tế tuyệt vọng.

“Giấc mơ Mỹ” là một cụm từ được sử dụng lần đầu tiên bởi tác giả James Truslow Adams trong cuốn sách *The Epic of America* (tạm dịch: Sử thi về nước Mỹ) năm 1931 của ông.

Thời điểm đó thật là thú vị, phải không? Thật khó để nghĩ ra một năm nào mà ước mơ của mọi người lại mang dáng vẻ tan vỡ hơn năm 1931.

Khi Adams viết về, “một người đàn ông bằng cách sử dụng sức lực của mình, sử dụng tài năng mà ông có, đạt được những kỹ năng cần thiết, có thể vươn lên từ tầng lớp thấp lên tầng lớp cao hơn, và cả gia đình của ông ta cũng có thể vươn lên cùng”, tỷ lệ thất nghiệp gần 25% và sự phân bố của cải bất bình đẳng gần chạm mốc cao nhất trong lịch sử Mỹ.

Khi ông viết rằng “Giấc mơ Mỹ về một cuộc sống tốt đẹp hơn, giàu có hơn, và hạnh phúc hơn cho mọi công dân ở mọi tầng lớp”, thì những cuộc biểu tình lương thực nổ ra khắp đất nước khi Cuộc

Đại Suy Thoái xé rách nền kinh tế.

Khi ông viết rằng “đàn ông và phụ nữ có thể phát triển đến mức trọn vẹn nhất, không bị ngăn cản bởi những ranh giới đã dần được dựng lên trong những nền văn minh cổ xưa”, thì các trường học bị tách biệt, và một vài bang yêu cầu phải tham gia bài thi đọc viết mới được bỏ phiếu.

Ở một vài thời điểm trong lịch sử nước Mỹ thì ý tưởng về một giấc mơ Mỹ trông thật sai lệch, thật khác biệt với thực tế mà mọi người phải đối mặt.

Ấy vậy mà cuốn sách của Adams lại được đón nhận nhiệt tình. Một cụm từ lạc quan được sinh ra trong một giai đoạn đen tối của lịch sử nước Mỹ trở thành phương châm sống chỉ qua một đêm.

Một phần tư người dân Mỹ không có việc làm vào năm 1931 nhưng điều đó không hủy hoại được ý tưởng về một Giấc mơ Mỹ. Thị trường chứng khoán giảm 89% – và những dòng người dài dằng dặc chờ đợi được phát bánh mì từ thiện khắp đất nước – cũng không thể hủy hoại được nó.

Giấc mơ Mỹ có lẽ thực sự có được sự nổi tiếng bởi mọi thứ quá tàn khốc. Bạn không cần phải nhìn thấy Giấc mơ Mỹ thì mới tin vào nó và cảm ơn bề trên, bởi vì năm 1931 không có gì để xem cả. Bạn chỉ cần phải tin rằng nó có thể xảy ra và sau đó, bùm, bạn cảm thấy khá hơn một chút.

Nhà tâm lý học Lauren Alloy và Lyn Yvonne Abramson có một giả thuyết mà tôi yêu thích có tên gọi là chủ nghĩa hiện thực chán nản. Ý tưởng này nêu rằng những người trầm cảm có một cái nhìn

chính xác hơn về thế giới bởi họ thực tế hơn về sự rủi ro và mong manh của cuộc sống.

Đối lập với chủ nghĩa hiện thực chán nản là “không biết không có tội.” Đó là điều mà rất nhiều người trong chúng ta mắc phải. Nhưng chúng ta không thực sự phải chịu đựng nó, bởi vì nó mang lại cảm giác thật tuyệt. Và cái cảm giác nó mang lại đó chính là nguồn nhiên liệu ta cần để thức dậy và tiếp tục làm việc ngay cả khi thế giới xung quanh ta có thể trở nên tồi tệ một cách khách quan và đầy rẫy sự bi quan.

Năm 1984, Jane Pauley phỏng vấn Bill Gates lúc đó 28 tuổi. “Một vài người gọi cậu là một thiên tài”, Pauley nói. “Tôi biết điều đó có thể làm cậu xấu hổ nhưng...”

Gates lạnh lùng. Không cảm xúc. Không trả lời.

“OK, tôi đoán điều đó không làm cậu xấu hổ”, Pauley nói với một tiếng cười ngượng ngùng.

Lại một lần nữa, không có phản ứng nào từ Gates.

Tất nhiên, ông là một thiên tài. Và ông biết điều đó.

Gates bỏ học đại học lúc 19 tuổi bởi vì ông nghĩ một chiếc máy vi tính nên có mặt trên mọi bàn học ở trong mọi gia đình. Bạn chỉ làm như thế khi bạn có sự tự tin không cạn vào khả năng của mình. Paul Allen từng viết về lần đầu tiên ông gặp Bill:

Bạn có thể nhận thấy 3 điều ở Bill Gates một cách khá nhanh chóng. Cậu ta thực sự rất thông minh. Cậu ta rất thích cạnh tranh; cậu ta muốn cho bạn thấy cậu ta thông minh đến mức nào. Và cậu ta thực sự rất, rất kiên

trì.

Nhưng có một mặt khác ở Bill Gates. Nó gần như là hoang tưởng, gần như là mặt đối lập của sự tự tin vững chắc của ông.

Kể từ ngày ông bắt đầu Microsoft, ông khăng khăng phải luôn có đủ tiền mặt trong ngân hàng để giúp công ty tồn tại suốt 12 tháng mà không cần lợi nhuận rót vào.

Năm 1995, ông được Charlie Rose hỏi tại sao ông luôn giữ nhiều tiền mặt trong tay vậy. Mọi thứ thay đổi quá nhanh chóng trong ngành công nghệ đến mức không có gì đảm bảo việc kinh doanh của năm sau cả, ông nói, “Bao gồm cả Microsoft.”

Năm 2007 ông hồi tưởng lại:

Tôi luôn luôn lo lắng bởi vì những người làm việc cho tôi đều lớn tuổi hơn tôi và có con cái, tôi luôn nghĩ, “Nhờ tôi không được trả tiền, thì liệu tôi có đủ khả năng trả lương cho họ không?”

Tại đây một lần nữa, sự lạc quan và tự tin được xen lẫn với lượng lớn sự bi quan. Điều mà Gates có vẻ hiểu được đó là bạn chỉ có thể là một người lạc quan dài hạn nếu bạn đủ bi quan để sống sót trong ngắn hạn.

Một điều quan trọng để nhận ra ở đây đó là, sự lạc quan và bi quan tồn tại trên cùng một dải sóng.

Ở một đầu bạn có sự lạc quan thuần khiết. Tại đây mọi thứ đều tuyệt vời, sẽ luôn tuyệt vời, và mọi sự tiêu cực được nhìn nhận như một khiếm khuyết về tính cách. Một phần của nó có gốc rễ từ cái tôi: họ quá tự tin vào bản thân đến mức họ không thể hiểu

được bất cứ cái gì diễn ra sai lệch cả.

Ở một đầu khác bạn có sự bi quan thuần khiết. Họ nghĩ mọi thứ đều tồi tệ, sẽ luôn tồi tệ, và nhìn sự tích cực như một khiếm khuyết về tính cách. Một phần của nó có gốc rễ từ cái tôi: họ có quá ít sự tự tin đến mức họ không thể hiểu được bất cứ điều gì diễn ra đúng hướng. Họ là cực đối lập của sự lạc quan thuần khiết, và tương tự cũng tách biệt khỏi thực tế.

Cả hai đều nguy hiểm như nhau, nhưng mỗi đầu lại có vẻ lô-gic nhất nếu bạn nhìn nhận sự lạc quan và bi quan là trắng và đen, giống như bạn cần phải trở thành một trong hai vậy.

Ở giữa là vùng tuyệt vời nhất, là nơi mà tôi gọi là sự lạc quan hợp lý: những người thừa nhận rằng lịch sử là một chuỗi liên tục các vấn đề, sự thất vọng và cả thụt lùi, nhưng họ vẫn duy trì được sự lạc quan bởi vì họ biết rằng sự thụt lùi không ngăn cản được tiến trình cuối cùng. Họ nghe có vẻ như những kẻ đạo đức giả và lừa lọc, nhưng thường họ chỉ nhìn xa hơn những người khác mà thôi.

Bí kíp trong bất cứ ngành nào – từ tài chính đến sự nghiệp đến các mối quan hệ – là có khả năng sống sót qua những vấn đề ngắn hạn để có thể tồn tại đủ lâu để tận hưởng sự phát triển dài hạn.

Tiết kiệm như một người bi quan và đầu tư như một người lạc quan.

Lập kế hoạch như một người bi quan và ước mơ như một người lạc quan.

Đó có vẻ như là những kỹ năng đối lập. Và đúng vậy. Trực giác

khiến bạn nghĩ rằng bạn nên là người lạc quan hoặc bi quan. Thật khó để nhận ra có một mốc thời gian và địa điểm cho cả hai, và rằng cả hai có thể – và nên – đồng tồn tại. Nhưng đó là điều bạn sẽ thấy trong hầu hết mọi nỗ lực thành công dài hạn.

Việc kinh doanh chấp nhận những rủi ro rất lớn khi tung ra những sản phẩm mới, giống như một người lạc quan, nhưng lại khiếp sợ trước khoản nợ ngắn hạn và luôn luôn muốn có một khối tiền mặt lớn với vai trò lười an toàn, như một người bi quan.

Người công nhân từ chối một cơ hội hấp dẫn bởi nó có thể gây nguy hiểm cho danh tiếng của họ, điều mà về lâu dài lại mang đến nhiều giá trị hơn.

Tương tự trong đầu tư. Tôi đã viết trong cuốn sách *The Psychology of Money* (tên tiếng Việt: *Tâm lý học về tiền*) của mình: “Lớn hơn mong muốn có lợi nhuận khổng lồ, tôi muốn tài chính của mình vững chắc đến mức không thể nào phá hủy được. Và nếu tôi có được sự vững chắc đó, tôi thực sự nghĩ tôi sẽ có được lợi nhuận lớn nhất, bởi vì tôi có khả năng tồn tại đủ lâu để sự cộng dồn tạo ra phép màu.”

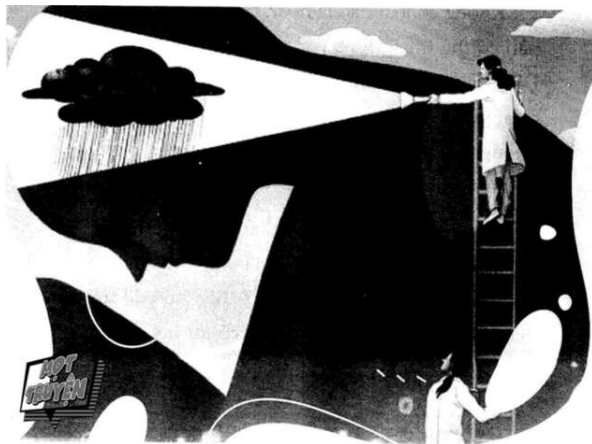
Một bài học quan trọng trong lịch sử đó là dài hạn luôn có tiềm năng khá tốt còn ngắn hạn luôn khá tồi tệ. Cần phải có nỗ lực để dàn xếp được cả hai điều đó, và học cách quản lý chúng với những kỹ năng có vẻ đối nghịch nhau. Hai điều đó thường không thể có kết cục hoặc bi quan đến mức cay đắng hoặc lạc quan đến mức phá sản được.

Tiếp đến: Hãy cùng bàn bạc về một chủ đề không liên quan tới trực giác: bạn càng cố trở nên hoàn hảo, thì bạn càng làm những

việc tệ hơn.

THƯƠNG VONG CỦA SỰ HOÀN HẢO

Có một lợi ích khổng lồ từ việc có chút không hoàn hảo.



Mọi người không thích để ngỏ các cơ hội có trên mặt bàn. Một sự thôi thúc thường thấy là phải vắt kiệt mọi sự hiệu quả và hoàn hảo mà bạn có thể từ bất cứ điều gì mà bạn đang theo đuổi. Làm vậy mới có cảm giác đúng đắn, giống như bạn đang tối đa hóa các cơ hội thành công vậy.

Nhưng có một mặt trái phổ biến của sự hoàn hảo mà dễ bị bỏ qua.

Chìa khóa cho sự tiến hóa đó là mọi thứ đều phải chết đi. 99% các loài vật đều đã tuyệt chủng; phần còn lại sẽ tồn tại sau cùng.

Không có loài nào là hoàn hảo, không có loài nào có thể thích nghi với mọi thứ vào mọi lúc. Điều tốt nhất mà bất cứ loài nào có thể làm là giỏi ở một vài việc nào đó cho đến khi những việc nó không giỏi bỗng trở nên quan trọng hơn. Và sau đó nó sẽ chết.

Một thế kỷ trước, một nhà sinh học người Nga tên Ivan Schmalhausen đã miêu tả cách thức vận hành này. Một loài sinh vật tiến hóa để trở nên rất giỏi ở một việc thường có xu hướng dễ bị tổn thương ở việc khác. Một con hổ lớn hơn có thể giết được nhiều con mồi hơn, nhưng nó cũng là mục tiêu lớn hơn cho những thợ săn dễ bắn nó. Một cái cây cao hơn đón được nhiều nắng hơn, nhưng lại dễ bị tổn thương bởi sức gió. Luôn luôn có một vài mặt thiếu hiệu quả.

Vì thế, các loài vật hiếm khi tiến hóa để trở thành hoàn hảo ở một mặt bất kỳ, bởi vì hoàn hảo một thứ đồng nghĩa với rủi ro kém ở thứ khác mà sau này sẽ tác động trực tiếp tới việc sinh tồn. Loài sư tử có thể to lớn hơn và bắt được nhiều con mồi hơn; loài cây có thể cao hơn và đón được nhiều nắng hơn. Nhưng chúng không làm vậy, bởi vì làm thế sẽ dễ bị phản tác dụng.

Vì thế, chúng đều có đôi chút không hoàn hảo.

Đáp án của tự nhiên là rất nhiều những đặc tính *đủ tốt, dưới tiềm năng* ở khắp mọi loài sinh vật. Nhà sinh học Anthony Bradshaw nói rằng sự thành công của tiến hóa thu hút mọi sự chú ý, nhưng những thất bại của nó cũng quan trọng không kém. Và đó là cách mà mọi thứ nên làm:

Không tối đa hóa tiềm năng của bạn thực chất lại là một viên ngọc quý trong một thế giới nơi mà việc hoàn hảo hóa một kỹ năng này có thể làm tổn hại đến kỹ năng khác.

Sự tiến hóa đã dành ra 3,8 tỉ năm thử nghiệm và chứng minh ý tưởng rằng một đôi chỗ kém hiệu quả thực chất lại là tốt.

Chúng ta biết rằng nó đúng.

Vì thế có lẽ chúng ta nên chú ý hơn tới điều này.

Rất nhiều người cố gắng vươn tới những cuộc sống hiệu quả, nơi không giờ nào bị bỏ phí. Nhưng một kỹ năng bị phớt lờ, không thu hút đủ sự chú ý đồng nghĩa với việc lãng phí thời gian có thể là một điều tuyệt vời.

Nhà tâm lý học Amos Tversky từng nói “bí quyết của việc nghiên cứu hiệu quả là luôn làm một số việc dưới sức mình. Bạn sẽ lãng phí hàng năm trời nếu không thể lãng phí chỉ vài giờ đồng hồ.”

Việc một người thành công lại chủ đích chừa lại một vài khoảng trống thời gian trên lịch trình của họ để không làm gì cụ thể cả có thể khiến người khác thấy không hiệu quả. Và đúng vậy, vì thế nên không nhiều người làm như vậy.

Nhưng ý của Tversky đó là nếu công việc của bạn cần sự sáng tạo và tìm kiếm giải pháp cho những vấn đề khó nhằn, thì thời gian dành cho việc tản bộ quanh công viên hoặc ngồi vắt vẻo trên ghế sofa có thể trở thành những giờ đồng hồ đáng giá nhất của bạn. Một chút kém hiệu quả thật tuyệt vời.

Mỗi người tôi từng làm việc cùng quay trở lại sau kỳ nghỉ và cùng nói về một điều theo những cách diễn giải khác nhau:

“Giờ có thời gian để suy nghĩ, tôi nhận ra rằng...”

“Sau vài ngày cho đầu óc nghỉ ngơi, tôi phát hiện ra...”

“Trong lúc đi vắng tôi có một ý tưởng tuyệt vời như sau...”

Điều trở trêu đó là mọi người có thể hoàn thành được một vài phần việc quan trọng nhất khi không ở nơi làm việc, khi họ được tự do suy nghĩ và ngẫm. Điều khiến ta chật vật ở đây đó là, chúng ta nghỉ ngơi có lẽ một lần một năm mà không nhận ra rằng thời gian để suy nghĩ là yếu tố chìa khóa của rất nhiều công việc, và là một điều mà lịch làm việc truyền thống không hỗ trợ tốt.

Không phải công việc nào cũng yêu cầu sự sáng tạo hoặc suy nghĩ phản biện. Nhưng những công việc cần thì sẽ hoạt động tốt hơn nếu có thời gian dành cho việc lang thang và tò mò, theo những cách không nằm trong lịch làm việc nhưng lại thực sự giúp giải quyết được những vấn đề công việc lớn nhất.

Nó thật khó để làm được bởi chúng ta đã hình thành suy nghĩ rằng một ngày làm việc điển hình nên dài 8 tiếng ngồi ở bàn không gián đoạn.

Nói với sếp của bạn rằng bạn đã tìm ra một bí kíp giúp bạn sáng tạo và năng suất hơn, và anh ta sẽ hỏi bạn thế còn chờ đợi gì nữa. Nói với cô ấy rằng bí kíp của bạn là đi bộ 90 phút vào giữa ngày, và cô ấy có thể nói không được, bạn cần phải làm việc. Một cách khác để diễn đạt điều này đó là rất nhiều công nhân có những công việc yêu cầu sự suy nghĩ nhưng lại không có nhiều thời gian để nghĩ suy.

Tờ *New York Times* từng viết về Cựu Ngoại trưởng Mỹ, George Shultz:

Những giờ đồng hồ ở một mình của ông là cách duy nhất để ông có thể tìm được thời gian suy nghĩ về những khía cạnh chiến lược trong công việc. Nếu không,

ông sẽ luôn bị kéo vào những vấn đề chiến thuật theo từng giây, không bao giờ có thể tập trung vào những câu hỏi lớn hơn về mối quan tâm của quốc gia.

Albeit Einstein nói theo cách này:

Tôi dành thời gian để đi bộ những quãng đường dài trên biển, như thế tôi có thể lắng nghe những gì diễn ra trong đầu mình. Nếu công việc không suôn sẻ, tôi sẽ đi nằm vào giữa ngày làm việc và nhìn lên trần nhà trong khi lắng nghe và hình tượng hóa những gì diễn ra trong trí tưởng tượng của mình.

Mozart cũng cảm nhận tương tự:

Khi tôi đang đi trên một chuyến xe hoặc đi bộ sau một bữa ăn ngon hay trong màn đêm khi tôi không ngủ được – chính vào những lúc đó ý tưởng của tôi tuôn trào nhiều và tốt nhất.

Điều này cũng đồng nhất với một nghiên cứu của Stanford chỉ ra rằng đi bộ làm tăng sự sáng tạo lên tới 60%.

Một ai đó từng hỏi Charlie Munger rằng bí mật của Warren Buffett là gì. “Tôi sẽ nói một nửa thời gian ông dành cho việc ngồi yên và đọc sách.” Ông ấy có rất nhiều thời gian để suy nghĩ.

Lịch làm việc truyền thống 8 tiếng sẽ tuyệt nếu công việc của bạn thuộc kiểu lặp lại hoặc có sự hạn chế về thể chất. Nhưng với những “công việc cần kiến thức” đang ngày một lớn và nhiều lên, thì có vẻ sẽ không tuyệt như thế.

Bạn có thể sẽ thấy tốt hơn nếu dành hai tiếng buổi sáng để ở

nhà suy nghĩ về một vấn đề lớn lao nào đó.

Hoặc đi bộ vào giữa ngày để ngắm nghĩ xem tại sao một thứ gì đó không hoạt động như mong muốn.

Hoặc rời đi lúc 3 giờ chiều và dành cả phần ngày còn lại để tưởng tượng về một chiến lược mới.

Đây không phải là vấn đề làm việc ít hơn. Nó thực chất ngược lại: Rất nhiều công việc cần kiến thức cơ bản là không bao giờ dừng lại, và nếu không có thời gian cụ thể để suy nghĩ và tò mò, bạn sẽ trở nên kém hiệu quả hơn trong những giờ được dành để ngồi tại bàn làm việc và giải quyết công việc. Đây là sự trái ngược của khái niệm “nghiện việc”, khi mà mọi người muốn ra về bận rộn mọi lúc bởi họ nghĩ như thế mới cao quý.

Nassim Taleb nói, “cách đo sự thành công duy nhất của tôi là số giờ mà bạn cần phải lãng phí.” Hơn cả cách đo thành công, tôi nghĩ đó còn là nguyên liệu chính. Tấm lịch hiệu quả nhất trên thế giới – một tấm lịch mà mọi giây phút đều được lấp đầy bởi năng suất – sẽ đổi lại là mất đi những phút giây lang thang kích thích sự tò mò và những luồng suy nghĩ không bị gián đoạn, điều mà cuối cùng lại là yếu tố đóng góp lớn nhất cho thành công.

Một hình thức thiếu hiệu quả nhưng mang lại lợi ích đó là kinh doanh với cơ cấu hoạt động có chút lỏng lẻo.

Việc sản xuất cần kíp – nơi mà các công ty không dự trữ các bộ phận cần thiết để lắp sản phẩm, mà thay vào đó lại dựa vào việc giao các linh kiện sát giờ – chính là điển hình của cách vận hành hiệu quả trong suốt 20 năm qua. Sau đó Covid-19 bùng phát,

các chuỗi cung ứng đứt gãy, và hầu như mọi nhà sản xuất bị rơi vào cảnh thiếu trầm trọng những thứ họ cần.

Sự trở trêu tồn tại rất lâu: năm 2022, một trong những giai đoạn tiêu dùng bùng nổ lớn nhất trong lịch sử, các công ty sản xuất ô tô phải đóng cửa các nhà máy bởi họ thiếu chip điện tử, phanh, và sơn. Họ không chừa chỗ cho sự sai lầm. *Mục tiêu* của các công ty là không để chỗ cho sai lầm xảy ra – và nó hoàn toàn phản công. Một chút thiếu hiệu quả xuyên suốt toàn bộ chuỗi cung ứng lẽ ra đã trở thành một điểm vàng. Chỗ cho sự thiếu sót thường được nhìn nhận như một chi phí, một chiếc mỏ neo, một sự thiếu hiệu quả. Nhưng về lâu dài nó có thể mang lại những lợi ích lớn nhất có thể tưởng tượng được.

Tương tự trong đầu tư. Tiền mặt là một gánh nặng trong khi thị trường đi lên nhưng lại quý như khí ô-xy trong khi thị trường đi xuống. Đòn bẩy là cách hiệu quả nhất để tối đa hóa bảng cân đối kế toán của bạn, và cũng là cách dễ nhất để đánh mất mọi thứ. Tập trung là cách tốt nhất để tối đa hóa lợi nhuận, nhưng đa dạng hóa lại là cách tốt nhất để gia tăng tỷ lệ sở hữu một công ty có khả năng mang lại lợi nhuận. Cứ thế cứ thế.

Nếu bạn thành thật với bản thân bạn sẽ nhận ra rằng một chút thiếu hiệu quả chính là vị trí lý tưởng để tồn tại.

Tương tự với việc phân tích. Có một lời châm biếm trong đầu tư rằng thà khá đúng còn hơn sai hoàn toàn. Nhưng nỗ lực trí tuệ sẽ đi đâu trong ngành đầu tư? Chạy theo độ chính xác – sự chính xác đến mức thập phân khiến mọi người nhầm tưởng rằng họ đang tận dụng cơ hội trước mắt nhưng thực tế lại thường là họ đang

không cho phép những bản phân tích của họ được sai lầm.

Đầu tư vào tương lai lâu dài tất nhiên là tuyệt, bởi vì tỷ lệ nền kinh tế sẽ trở nên ngày càng năng suất và có giá trị hơn là khá cao. Nhưng cố gắng dự đoán con đường chính xác để tới được đó có thể là một sự lãng phí tài nguyên.

Tôi miêu tả mô hình dự đoán của mình là “đủ tốt”.

Tôi tự tin rằng mọi người sẽ giải quyết vấn đề và trở nên năng suất hơn qua thời gian.

Tôi tự tin rằng các thị trường sẽ phân bổ phần thưởng dành cho sự năng suất đó tới các nhà đầu tư qua thời gian.

Tôi tự tin vào sự tự tin quá mức của mọi người, vì thế tôi biết sẽ có những sai lầm, tai nạn, sự gia tăng và bùng nổ trên con đường này.

Nó không đủ chi tiết, nhưng nó đủ tốt.

Khi bạn tiếp tục dự đoán theo cách đơn giản như vậy, bạn sẽ có thêm thời gian và năng lượng cho các hoạt động khác. Tôi thích nghiên cứu các hành vi đầu tư không bao giờ thay đổi, và tôi sẽ không bao giờ có thời gian cho việc đó nếu tôi dành cả ngày dự đoán xem nền kinh tế sẽ ra sao vào quý tới. Điều tương tự cũng đúng với hầu như mọi ngành khác. Bạn càng cố trở nên chính xác, bạn càng có ít thời gian để tập trung và những luật lệ lớn lao hơn và có lẽ quan trọng hơn. Không phải là chúng ta thừa nhận không thể dự đoán, mà chúng ta nhận ra rằng nếu bản dự đoán của bạn chỉ vừa đủ tốt thôi, thì bạn có thể đầu tư thời gian và các nguồn tài nguyên vào một nơi nào đó khác một cách hiệu quả hơn.

Cũng như tiến hóa, chìa khóa là nhận ra rằng bạn càng cố gắng để trở nên hoàn hảo, thì nhìn chung bạn càng dễ bị tổn thương hơn.

Tiếp theo, một trong những câu chuyện hoang đường nhất mà tôi biết. Nó nói về một rủi ro khác thường dễ bị tảng lờ: mặt trái của những đường lối tắt.

ĐÁNG LẼ RA PHẢI KHÓ KHĂN

Mọi thứ đáng để theo đuổi đều đi kèm một chút đau đớn. Bí quyết ở đây là đừng để tâm đến vết đau đó.



Để tôi chia sẻ một vài ý về sự quyến rũ, và hiểm nguy, của đường lối tắt.

Rất ít câu chuyện khiến bạn phải rùng mình như câu chuyện về Bữa tiệc nhà Donner.

87 người được dẫn đầu bởi gia đình Donner rời Springfield, bang Illinois vào năm 1846 để tới California, nơi mà hồi đó cảm giác như cách xa cả thế giới nhưng lại chứa đựng tiềm năng giàu có và một khởi đầu mới.

Cuộc hành trình rất gian nan và đầy rủi ro ngay cả trong những lúc dễ dàng nhất, kéo dài vài tháng và luôn trong mối đe dọa bị tấn công bởi người Mỹ bản địa, bệnh tật, và cả thời tiết kinh khủng nữa.

Cuộc hành trình kéo dài được một nửa thì nhà Donner, quá

mệt mỏi sau nhiều tháng trời đi đường, đã nghe theo lời khuyên của một nhà thám hiểm người Ohio tên là Lansford Hasting người đã thuyết phục họ rằng họ có thể tới đích nhanh hơn 3 đến 4 ngày, bằng cách băng qua nơi mà bây giờ là Utah, vượt qua con đường mòn truyền thống và nổi tiếng qua nơi mà bây giờ là phía Nam Idaho.

Hastings đã sai ở gần như mọi khía cạnh. “Con đường tắt” dài hơn rất nhiều và cũng gian truân hơn con đường truyền thống, đưa họ băng qua cái nóng như thiêu đốt của Sa mạc Hồ Great Salt vào giữa mùa hè. Cả đoàn gần như hết sạch nước, mất phần lớn số bò, và quan trọng nhất là thêm cả một tháng trời vào chuyến hành trình của họ.

Sự chậm trễ đó không thể nào thảm họa hơn.

Đoàn Donner giờ phải băng qua dãy núi Sierra Nevada gần Hồ Tahoe vào giữa mùa đông, thay vì cuối mùa thu như ban đầu dự tính. Mùa đông năm 1847 hóa ra lại là một trong những mùa đông khắc nghiệt nhất được ghi lại, và đoàn Donners phải cố vượt qua đoạn tuyết cao 10 đến 20 feet. Điều này gần như là không thể đối với đoàn, với hơn một nửa trong số 81 người còn lại trong đoàn đều dưới 18 tuổi. Họ tạm dừng chân và đợi cho mùa đông trôi qua lâu nhất có thể. Không lâu sau nạn đói xảy ra, và các thành viên bắt đầu chết theo từng nhóm.

Đó là lúc những người còn sống sót trong đoàn Donner đành phải đưa ra quyết định khiến họ nổi tiếng: ăn thịt người.

Thịt từ những người chết được xẻ ra và dán nhãn cẩn thận để tránh việc người sống sót tiêu thụ phải thành viên gia đình của họ.

Georgia Donner, lên 4 trong lúc khốn khó đó, sau này nhớ lại khi được cho ăn những miếng thịt kỳ lạ: “Cha tôi cứ khóc mãi và không nhìn vào chúng tôi suốt thời gian đó... Không còn gì khác cả.”

Tất cả những điều này, xin nhắc lại, đều là do họ muốn đi đường tắt.

Có một cảnh trong bộ phim *Lawrence of Arabia* (tạm dịch: Lawrence của xứ Ả Rập) trong đó Lawrence dập tắt một que diêm đang cháy bằng những ngón tay của anh ta, và không hề nhăn mặt. Một người đàn ông khác đang xem cũng thử làm tương tự, và hét lên vì đau.

“Đau quá! Bí quyết là gì vậy?” ông ấy hỏi.

“Bí quyết là không để ý tới sự đau đó”, Lawrence nói.

Đây là một trong những kỹ năng sống quan trọng nhất – chịu đựng nỗi đau khi cần thiết thay vì cho rằng có một bí kíp, hay đường tắt nào đó, để vượt qua nó.

Một đồng nghiệp của tôi từng thuê một tư vấn mạng xã hội ở chỗ công ty cũ. Trong suốt phiên tư vấn kéo dài ba tiếng đồng hồ, tư vấn viên hướng dẫn chúng tôi cách dùng dấu “#”, thời gian nào trong ngày nên đăng bài lên Twitter, cách liên kết các bài đăng để tăng lượng tương tác, và một số những bí kíp khác.

Anh ta rất tốt bụng. Nhưng anh ta chưa bao giờ nhắc tới bí kíp hiệu quả nhất trên mạng xã hội: Viết thật hay để mọi người muốn đọc.

Đó là bởi viết hay không phải là bí kíp. Nó rất khó. Nó cần thời

gian và sự sáng tạo. Nó không thể được sản xuất ra. Nó có hiệu quả, với tỷ lệ thành công gần 100%. Nhưng nó tương đương với một buổi tập thể dục cường độ nặng.

Tương tự với chế độ ăn, tài chính, tiếp thị... ai cũng muốn đi đường tắt. Luôn là như vậy, nhưng tôi nghĩ nó sẽ còn tồi tệ hơn vì công nghệ đang đẩy mạnh tiêu chuẩn của chúng ta về tốc độ mà các kết quả nên mang lại.

Các bí kíp thật hấp dẫn bởi chúng trông như những con đường tới giải thưởng mà không cần nỗ lực. Nhưng trong thế giới thực, những thứ đó hiếm khi tồn tại.

Charlie Munger từng nhắc nhở:

Con đường an toàn nhất để cố gắng có được điều bạn muốn là cố gắng xứng đáng với điều bạn muốn. Nó thật sự là một ý tưởng đơn giản. Nó là quy tắc vàng. Bạn muốn mang đến thế giới thứ mà bạn sẽ mua nếu bạn ở vào vị trí của họ.

Vào năm 1990, David Letterman hỏi bạn của ông là Jerry Seinfeld về tình hình bộ phim hài dài tập của ông ấy.

Jerry nói có một vấn đề gây bức bối: đài NBC cung cấp cho chương trình một đội ngũ viết kịch bản hài, và ông ấy không nghĩ rằng họ đang tận dụng được nhiều nguyên liệu hay từ đội đó.

“Không phải sẽ kỳ lạ hơn nếu họ giỏi hay sao?” David hỏi.

“Ý ông là gì?” Jerry hỏi lại.

“Không phải sẽ kỳ lạ nếu họ đều có thể sản xuất ra vô số câu chuyện hài hước ngày qua ngày sao?”

Nhớ lại cuộc hội thoại này vài năm sau, Seinfeld bật cười và

nói với Letterman: “Nó đáng ra phải khó khăn.”

Tất nhiên rồi. Lý do một người như Jerry Seinfeld, Michael Jordan, hay Serena Williams, lại nổi tiếng đến vậy là bởi vì chỉ có một người duy nhất như vậy. Điều mà họ đã làm được là vô cùng khó, và đó là điều chúng ta ngưỡng mộ.

Tờ *Harvard Business Review* từng chỉ ra cho Jerry Seinfeld rằng một phần lý do ông dừng chương trình của mình là vì những người viết kịch bản đã kiệt sức rồi. Tờ tạp chí hỏi liệu ông và người đồng sáng lập Larry David có thể tránh được việc kiệt sức và tiếp tục chương trình nếu họ sử dụng một công ty tư vấn như McKinsey để tạo ra một quy trình viết kịch bản hiệu quả hơn không.

Seinfeld hỏi McKinsey có hài hước không.

Không, tờ tạp chí nói.

“Vậy thì tôi không cần họ”, ông nói. “Nếu bạn năng suất, thì bạn đang làm sai cách. Cách đúng đắn luôn khó khăn. Chương trình thành công bởi tôi đã quản lý đến từng chi tiết nhỏ – từng từ, từng lời thoại, từng cảnh quay, từng khâu sửa chữa, từng lần tuyển diễn viên.”

Nếu năng suất, thì bạn đang làm nó sai cách.

Điều này thật trái ngược với trực giác. Nhưng tôi nghĩ nó hoàn toàn làm nổi bật được sự nguy hiểm của đường lối tắt.

Một phần của lý do đơn giản chỉ là hiểu được chi phí của sự thành công.

Jeff Bezos từng nói về thực tế của việc yêu nghề:

Thật tuyệt nếu bạn có thể đưa đời sống công việc của

bạn đến tâm mà bạn yêu thích được một nửa của nó. Rất ít người đạt được điều đó.

Bởi vì sự thật là, mọi thứ đều đi kèm với chi phí. Đó là thực tế. Mọi thứ đều đi kèm với những điều bạn không thích.

Bạn có thể là Bồi Thẩm Đoàn Cấp Cao và vẫn có những khía cạnh của công việc mà bạn không thích. Bạn có thể là một giáo sư đại học và vẫn phải đi dự các cuộc họp ủy ban. Mọi công việc đều đi kèm những điều bạn không thích.

Và chúng ta cần phải nói: Đó là một phần tất yếu.

Đó là một phần tất yếu.

Nó là một phần của mọi thứ. Lời khuyên của ông áp dụng lên nhiều thứ hơn ngoài sự nghiệp.

Một quy luật đơn giản rất hiển nhiên nhưng lại dễ bị phớt lờ đó là không có gì đáng để theo đuổi lại là miễn phí cả. Làm sao có thể khác được? Mọi thứ đều có cái giá của nó, và cái giá đó thường tỷ lệ với giải thưởng tiềm năng nó mang lại.

Nhưng hiếm khi giá thành được ghi rõ ràng. Và bạn không trả bằng tiền mặt. Phần lớn những thứ đáng để theo đuổi tính phí dưới dạng sự căng thẳng, nghi ngờ, không chắc chắn, đối phó với những người lạ lùng, chế độ quan liêu, những động cơ đối nghịch của người khác, rắc rối, vô lý, thời gian làm việc kéo dài, và sự nghi hoặc thường trực. Đó là chi phí đánh đổi để dẫn đầu.

Rất nhiều trường hợp cái giá đó đáng để trả. Nhưng bạn phải

nhận ra rằng đó là cái giá phải trả. Có rất ít phiếu mua hàng, và đợt giảm giá thì lại càng hiếm.

Một điều rất dễ bị bỏ qua trong cuộc sống đó là có một mức độ thiếu hiệu quả nhất định không những không tránh khỏi, mà còn là lý tưởng nữa.

Steven Pressfield viết suốt 30 năm trước khi xuất bản cuốn *The Legend of Bagger Vance* (tạm dịch : Truyền thuyết về Bagger Vance). Sự nghiệp trước đó của ông rất mờ nhạt; có một thời điểm ông sống trong một căn nhà trung chuyển vì tiền thuê rẻ.

Ông từng miêu tả những người sống ở đó là những người hài hước và thú vị nhất mà ông từng được gặp. Ông nói ông sớm nhận ra họ không hề điên rồ chút nào. Thay vào đó, họ là “những người thông minh nhất” mà ông từng được gặp, là những người “nhìn thấu được vở kịch.” Và bởi vì điều đó, “họ không thể hoạt động trong thế giới này.”

“Họ không thể giữ một công việc nào bởi vì họ không thể chịu được những trò lố bịch”, ông nói. Toàn bộ những người còn lại trên thế giới coi những con người này là ngoại lệ bởi họ không thể hòa nhập được. Nhưng trên thực tế, Pressfield nói, họ là những thiên tài không thể chịu đựng được những sự vô lý của mọi người khác.

Điều này có thể không phải đúng ý của Pressfield, nhưng nó lại gợi nhớ tôi về một điều khác mà tôi đã tin tưởng từ lâu.

Nếu bạn nhận ra rằng sự thiếu hiệu quả – “lố bịch”, như Pressfield miêu tả – là phổ thông, thì câu hỏi không phải là “Làm thế nào để tôi tránh được tất cả những điều đó?” mà là “Khối

lượng tối ưu mà tôi cần chịu đựng để vẫn có thể hoạt động được trong một thế giới hỗn loạn và không hoàn hảo là bao nhiêu?”

Nếu sức chịu đựng của bạn là không – nếu bạn dị ứng với những sự khác biệt về ý kiến, động cơ cá nhân, cảm xúc, sự thiếu hiệu quả, giao tiếp gây hiểu lầm, và những điều tương tự – thì tỷ lệ thành công của bạn trong bất cứ điều gì cần đến những người khác cũng sẽ bằng không. Bạn không thể hoạt động trong thế giới này, như Pressfield nói. Phía đầu bên kia của thước đo – hoàn toàn chấp nhận mọi tình huống vô lý và lằng nhằng – cũng tồi tệ không kém. Thế giới này sẽ ăn tươi nuốt sống bạn.

Điều dễ bỏ qua đó là có những điều tồi tệ trở thành những vấn đề lớn hơn khi bạn cố gắng loại bỏ chúng. Tôi nghĩ những con người thành công nhất nhận ra khi nào thì một mức độ chấp nhận nhất định sẽ đánh bại sự thuần khiết. Trộm cắp là một ví dụ hay. Một cửa hàng tạp hóa có thể loại bỏ trộm cắp bằng cách lục soát mọi khách hàng trước khi họ rời đi. Nhưng nếu thế thì không ai lại muốn vào mua ở đó cả. Vì thế mức độ tối ưu của trộm cắp không bao giờ là không. Bạn chấp nhận một mức độ nhất định như một chi phí không thể tránh khỏi trong quá trình tiến triển.

Sự thiếu hiệu quả, trong mọi hình thức của nó, là giống nhau.

Một kỹ năng độc đáo, một kỹ năng bị đánh giá thấp, đó là xác định được mức rắc rối và vô lý tối ưu bạn nên chịu đựng để tiến lên phía trước trong khi sống hòa thuận.

Franklin Roosevelt – người đàn ông có quyền lực nhất thế giới với căn bệnh bại liệt nên những người trợ giúp ông thường phải bế ông vào phòng tắm – từng nói như sau, “Nếu bạn không thể sử

dụng đôi chân của bạn và họ mang sữa đến cho bạn khi mà bạn đang muốn uống nước cam, bạn sẽ phải học cách nói “thế này cũng được”, và uống nó.”

Mỗi ngành nghề và sự nghiệp đều khác biệt, nhưng có một giá trị quốc tế đối với mức độ lằng nhằng cần chấp nhận khi thực tế yêu cầu.

Sự linh hoạt. Ai cũng có những ngày tồi tệ. Chính trị trong văn phòng. Những cá tính khó chấp nhận. Chế độ quan liêu. Tất cả những điều này đều tệ. Nhưng chúng đều cần được chịu đựng đến một mức độ nào đó nếu bạn muốn hoàn thành công việc.

Rất nhiều quản lý không có nhiều sức chịu đựng cho những việc vô lý. Họ nghĩ như thế mới cao quý. *“Tôi yêu cầu sự xuất sắc”*, họ sẽ nói. Nhưng nó thực chất rất thiếu thực tế. Đại đa số họ sẽ không tiến xa được trong sự nghiệp. Sự cộng dồn được tiếp nhiên liệu bởi sức chịu đựng, vì thế việc ngồi yên qua những giai đoạn điên rồ không phải là một khiếm khuyết; nó là khả năng chấp nhận một mức độ tối ưu những sự việc rắc rối.

Tương tự trong kinh doanh. Bạn tôi Brent nói rằng điều hành một công ty giống như đang ăn thủy tinh trong khi bị đâm vào mặt. “Thường thì chả có gì hoạt động theo ý muốn cả. Cảm xúc thì rối loạn. Sự bối rối lên ngôi.” Anh ấy cũng ví nó giống như một trận chiến hằng ngày khi bạn tỉnh dậy mỗi buổi sáng, nắm lấy thanh kiếm, đấu tranh với những thử thách, và cầu nguyện rằng bạn sẽ sống sót trở về nhà. Nhưng đối phó với sự rắc rối đó là toàn bộ lý do vì sao nó có thể mang lại lợi nhuận hấp dẫn. “Nơi nào có đau thương nơi đó có lợi nhuận”, anh ấy thường nhắc nhở mọi người.

Có một mức độ tối ưu để chấp nhận những sự rắc rối, thậm chí là dang tay chào đón nó.

Một mặt có lợi khác: Một khi bạn chấp nhận một mức độ thiếu hiệu quả nhất định, bạn sẽ dừng việc chối bỏ sự tồn tại của nó và có một cái nhìn rõ ràng hơn về cách vận hành của thế giới.

Tôi từng trên một chuyến bay với một CEO anh ta cho mọi người biết rằng đó là vị trí của anh ta – và anh ta đã phát điên sau khi chúng tôi phải chuyển cổng đến hai lần. Tôi tự hỏi: Làm sao anh ta lại có thể tiến xa được đến thế trong cuộc đời mà không có khả năng đối phó với những sự khó chịu nhỏ nhặt nằm ngoài tầm kiểm soát của anh ta vậy? Câu trả lời khả thi nhất đó là anh ta sống trong sự chối bỏ những gì anh ta nghĩ nằm trong tầm kiểm soát của anh ta, và yêu cầu những sự chính xác thiếu thực tế từ cấp dưới, những người bù đắp bằng cách giấu tin xấu đi.

Lời khuyên tốt cho rất nhiều thứ là, “Xác định cái giá và sẵn sàng trả nó.” Cái giá, đối với rất nhiều điều, là chịu đựng một mức độ tối ưu những chuyện rắc rối.

Tiếp theo, một sự thật đau lòng: Điều duy nhất khó hơn việc đạt được lợi thế cạnh tranh là giữ được nó.

TIẾP TỤC CHẠY

Phần lớn những lợi thế cạnh tranh rồi cũng sẽ tàn lụi.



Sự tiến hóa rất giỏi những gì nó làm. Và một trong những việc nó làm là cho động vật những cơ thể lớn hơn qua thời gian.

Edward Drinker Cope là nhà cổ sinh vật học vào thế kỷ thứ 19. Công việc của ông, sau này được gọi là Quy định Cope – không đủ tính vũ trụ để gọi là quy luật – theo dõi dòng dõi của hàng ngàn loài sinh vật và chỉ ra một định kiến rõ ràng đối với những động vật tiến hóa để trở nên to lớn hơn qua thời gian.

Ngựa đi từ kích thước của những con chó nhỏ cho đến chiều cao ngày nay. Rắn đi từ chiều dài không quá một inch cho đến kích thước của loài trăn boa ngày nay. Khủng long đi từ loài thằn lằn ba inch cho đến kích thước của loài Brontosaurus. Và con người, từ tổ tiên hàng triệu năm trước có chiều cao trung bình thấp hơn 4 feet khi trưởng thành, cho đến hình dáng ngày nay.

Điều này không có gì đáng ngạc nhiên. Những loài vật lớn hơn

sẽ bắt môi tốt hơn, có thể di chuyển khoảng cách xa hơn, và mang được những bộ não lớn hơn.

Câu hỏi hiển nhiên là: *Tại sao sự tiến hóa lại chưa làm cho mọi loài trở nên khổng lồ?*

Hai nhà khoa học, Aaron Clauset của Viện Santa Fe và Douglas Erwin của Bảo tàng Lịch sử Tự nhiên, giải thích lý do trong một bài báo cáo được tổng kết trong một câu tuyệt vời sau: “Xu hướng để tiến hóa tạo ra những loài vật lớn hơn được đối trọng bởi xu hướng loại bỏ những loài lớn hơn của sự tuyệt chủng.”

Kích thước cơ thể trong sinh học giống như đòn bẩy trong đầu tư: Nó làm nổi bật lợi nhuận nhưng cũng phóng đại sự mất mát. Nó hoạt động tốt trong một thời gian và sau đó phản công choáng ngợp vào thời điểm mà lợi nhuận thì tốt nhưng thua lỗ thì chết người.

Ví dụ như khi bị thương. Những động vật lớn lại rất mong manh. Một con kiến có thể rơi từ độ cao gấp chiều cao của nó 15.000 lần mà vẫn đi lại bình thường. Một con chuột sẽ bị gãy xương nếu rơi từ độ cao gấp 50 lần chiều cao của nó. Một con người sẽ tử vong nếu rơi từ độ cao gấp chiều cao của người đó 10 lần. Một con voi rơi từ độ cao gấp đôi chiều cao của nó sẽ nổ tung như một quả bóng nước.

Những loài động vật to lớn cũng cần rất nhiều đất theo đầu vật, điều này cũng thật tàn khốc khi đất đai trở nên hiếm hơn. Chúng cần nhiều thức ăn theo đơn vị khối lượng cơ thể hơn những động vật nhỏ, điều đó dẫn tới sự diệt vong trong nạn đói. Chúng

không thể trốn một cách dễ dàng. Chúng di chuyển chậm chạp. Chúng sinh sản chậm. Vị trí trên đỉnh của chuỗi thức ăn của chúng đồng nghĩa với việc chúng thường không cần phải thích nghi, và sẽ là một đặc điểm không may mắn khi việc biến đổi để thích nghi trở nên cần thiết. Những sinh vật chiếm ưu thế nhất thường có kích thước lớn, nhưng loài chịu đựng tốt nhất lại thường nhỏ hơn. Khủng long bạo chúa T-Rex < gián < vi khuẩn.

Điều đáng kinh ngạc ở đây đó là, tiến hóa khuyến khích bạn trở nên to lớn hơn, rồi lại trừng phạt bạn vì đã to lớn.

Nó là một dấu hiệu cho thấy điều diễn ra trong rất nhiều khía cạnh của cuộc sống: Lợi thế cạnh tranh thường không tồn tại lâu.

Để tôi cho bạn thấy điều này diễn biến như thế nào ở một trong những công ty được kể nhiều nhất của Mỹ: Sears.

Điều duy nhất khó hơn việc đạt được một khía cạnh cạnh tranh là không làm mất đi lợi thế đó khi bạn đã có được nó.

Nếu bạn là một nhà viết kịch bản phim và phải tưởng tượng ra một công ty giả với lợi thế cạnh tranh vững mạnh nhất mà bạn có thể nghĩ ra, bạn có lẽ sẽ viết ra một công ty gần giống với những gì Sears đã đạt được trong thực tế ở những năm 1970.

Sears là nhà bán lẻ lớn nhất trên thế giới, được đặt tại tòa nhà cao nhất thế giới, và tuyển dụng một trong những lực lượng lao động lớn nhất.

“Không ai phải nói với bạn rằng bạn đã tới đúng nơi cần tới. Về ngoài của sự quyền uy trong ngành buôn bán là hoàn thiện và không thể lẫn đi đâu được”, tờ *New York Times* viết về Sears vào

năm 1983.

Sears quá giỏi trong ngành bán lẻ đến mức vào thập niên 1970 và 1980 công ty bắt đầu thử dần thân vào những lĩnh vực khác, như tài chính. Nó sở hữu Bảo hiểm Allstate, thẻ tín dụng Discover, công ty môi giới Dean Witter cho cổ phiếu của bạn, và công ty môi giới Coldwell banker cho ngôi nhà của bạn.

Sears từng là, gần như trong mọi hình thức, Amazon của thời đó: thống trị quá nhiều ở sự hiệu quả trong ngành bán lẻ đến mức nó có thể lan tỏa phép màu của mình vào các ngành không liên quan khác, nơi nó lẽ ra phải khiếp sợ trước các đối thủ. Tờ *Times* viết vào năm 1974:

Donald T. Regan, Chủ tịch của Merrill Lynch... chỉ ra vào hôm qua rằng, công ty tự nhìn nhận rằng cuối cùng cũng là một thành viên của Sears, Roebuck của ngành đầu tư... “Chúng ta phải làm việc hiệu quả hết mức có thể để khiến chi phí đối với khách hàng giảm xuống”, ông nói. “Đó là điều khiến Sears thành công, và đó là nguyên tắc mà chúng tôi phải luôn ghi nhớ.”

Và rồi mọi thứ tan vỡ.

Sự gia tăng bất bình đẳng về thu nhập đẩy người tiêu dùng phải lựa chọn hoặc hàng hạ giá hoặc đồ xa xỉ, khiến Sears rơi vào thế giữa đang chìm dần. Cạnh tranh từ Walmart và Target những nhà bán lẻ trẻ trung hơn và đói khát hơn – phát lên.

Đến cuối thập niên 2000, Sears chỉ còn là cái vỏ bề ngoài của hình hài ban đầu. “ĐÚNG VẬY, CHÚNG TÔI ĐANG MỞ CỬA” một

tám biển bên ngoài cửa hàng Sears ở nơi tôi sống ghi vậy một lời nhắc nhở với những khách hàng có tất cả nhưng lại phớt lờ nó.

Câu chuyện về cách Sears đánh mất lợi thế cạnh tranh của nó thật thú vị. Nhưng nó không phải là độc nhất. Theo rất nhiều khía cạnh thì nó là kết quả mặc định của những công ty từng thống trị thị trường.

Trở thành công ty đại chúng là một dấu hiệu cho thấy công ty đó đã tìm thấy đủ lợi thế cạnh tranh để vươn lên thành một tập đoàn lớn. Nhưng gần như 40% tất cả các công ty đại chúng đều đánh mất giá trị của chúng từ năm 1980 đến năm 2014. Danh sách топ 10 công ty trong Fortune 500 bị phá sản bao gồm General Motors, Chrysler, Kodak – and Sears. Danh sách những công ty không còn nhận được ra so với ban đầu còn dài hơn, và bao gồm General Electric, Time Warner, AIG, và Motorola. Các quốc gia cũng chịu chung số phận như vậy. Ở rất nhiều thời điểm trong quá khứ, tiến trình khoa học và kinh tế của thế giới đã bị thống trị bởi châu Á, châu Âu, và Trung Đông.

Bất cứ khi nào một công ty từng rất hùng mạnh đánh mất lợi thế của nó, thì là nó đang cố gắng chế nhạo những sai lầm gây ra bởi người lãnh đạo của nó. Nhưng thật dễ để không chú ý tới số lượng các thế lực đang kéo bạn ra xa khỏi lợi thế cạnh tranh mà bạn đã đạt được, đặc biệt là bởi bạn có một lợi thế. Thành công có trọng lực riêng của nó. “Con khỉ càng leo cao, thì bạn càng dễ nhìn thấy cái móng của nó”, để chế dẫu mỏ T. Boone Pickens từng nói như vậy.

5 điều lớn có xu hướng ăn mòn các lợi thế cạnh tranh.

Một là việc làm đúng gieo cho bạn sự tự tin rằng bạn không thể làm sai được, và nó là một tính cách gây họa trong một thế giới mà sự thành công khác biệt mang theo tấm bảng mục tiêu ở trên lưng và các đối thủ thì đuổi theo sau. Kích thước có liên quan tới sự thành công, thành công lại liên quan tới sự ngạo mạn, và ngạo mạn là sự khởi đầu cho cái kết của sự thành công.

Điều tiếp theo đó là thành công có xu hướng dẫn tới sự tăng trưởng – thường là theo chủ đích nhưng một tổ chức lớn là một loài động vật khác với tổ chức nhỏ, và các chiến lược giúp dẫn tới sự thành công ở một kích thước này lại có thể không áp dụng được cho kích thước khác. Có một lịch sử dài dòng về những nhà quản lý các quỹ đầu tư nhận đánh giá sao ở thập kỷ này nhưng lại hoạt động kém hiệu quả ở thập kỷ sau. Một vài trường hợp là do đã hết may mắn. Nhưng thành công cũng thu hút vốn, và một quỹ đầu tư lớn không còn lanh lợi như một quỹ nhỏ nữa. Phiên bản sự nghiệp của vấn đề này là Nguyên lý Peter: những nhân viên tài năng sẽ được thăng chức cho đến khi họ gặp vấn đề quá sức của họ, và đó là lúc họ thất bại.

Điều thứ ba là sự trở trêu rằng mọi người thường làm việc chăm chỉ để đạt được lợi thế cạnh tranh cho mục tiêu không phải làm việc vất vả như thế nữa ở một thời điểm nào đó trong tương lai. Làm việc chăm chỉ là để theo đuổi một mục tiêu, và một khi đạt được mục tiêu đó thì sự thờ phào một cách chính đáng làm mất đi sự hoang tưởng. Và chính điều này khiến đối thủ cùng một thế giới đang thay đổi có cơ hội tiến vào mà ta không nhận ra.

Điều thứ tư đó là một kỹ năng có thể mang lại giá trị trong kỷ

nguyên này không có nghĩa sẽ kéo dài sang kỷ nguyên khác. Bạn có thể làm việc chăm chỉ và hoang tưởng như bạn vẫn luôn vậy, nhưng nếu thế giới không còn trân trọng kỹ năng của bạn, thì đó là một sự mất mát.

Và chủ nghĩa ngựa một mảnh là phổ biến, bởi vì lý do lớn nhất khiến lợi thế cạnh tranh từng được coi trọng đó là sự cống hiến không gì lung lay được cho một ý tưởng lớn trong khi chối bỏ tất cả những ý tưởng khác.

Điều cuối cùng đó là một vài sự thành công là nhờ việc ở đúng nơi vào đúng thời điểm. Việc nhìn ra được sự may mắn đó thường chỉ khả thi khi ta nhìn lại, và nó vừa khiêm tốn vừa khiến ta không muốn tin.

Ý kiến rằng lợi thế có một hạn sử dụng nhất định là một phần quan trọng cho việc phát triển. Nó không nhất thiết phải là một bi kịch – không phải lợi thế cạnh tranh nào cũng kết thúc giống Sears. Nước Anh đánh mất uy quyền tối cao về mặt kinh tế và quân đội mà nó nắm giữ trong thế kỷ 19 và duy trì ở mức là một quốc gia khá tươi đẹp để sống trong thế kỷ 20.

Nhưng những lợi thế cạnh tranh có xu hướng ngắn hạn, thường là bởi sự thành công cũng gieo hạt giống cho chính sự tàn lụi của nó.

Leigh Van Valen là một nhà sinh học tiến hóa có vẻ ngoài điên rồ, người đã nghĩ ra giả thuyết điên rồ đến mức không một tờ báo học thuật nào muốn xuất bản nó cả. Vì thế ông tự tạo ra tờ báo riêng của mình, xuất bản nó, và ý kiến đó cuối cùng trở thành một bài học thông tuệ được chấp nhận.

Những ý kiến như vậy – trái ngược với trực giác, nhưng cuối cùng lại đúng – là những điều đáng chú ý nhất, bởi vì chúng rất dễ bị phớt lờ.

Trong nhiều thập kỷ, các nhà khoa học cho rằng một loài sinh vật càng tồn tại lâu thì nó càng có khả năng còn tồn tại thêm lâu hơn nữa, bởi vì tuổi tác chứng minh một sức mạnh có khả năng chịu đựng. Tuổi thọ được nhìn nhận vừa như một chiếc cúp và vừa như một sự tiên đoán.

Trong những năm đầu thập kỷ 1970, Van Valen đặt mục tiêu chứng minh những niềm tin phổ thông là đúng. Nhưng ông không thể. Số liệu không khớp.

Ông bắt đầu tự hỏi liệu sự tiến hóa có phải là một thế lực không biết mệt mỏi và không dung thứ còn những loài sinh vật sống lâu kia chỉ đơn giản là may mắn thôi không. Số liệu thực sự khớp hơn với *giả thuyết đó*.

Bạn sẽ nghĩ rằng một loài sinh vật mới khám phá ra vị trí của nó sẽ mong manh và dễ bị tuyệt chủng hơn – khoảng 10% tỷ lệ bị tuyệt chủng trong một giai đoạn nhất định – trong khi một loài sinh vật cổ đã chứng minh được khả năng của bản thân, và có khoảng 0,01% tỷ lệ bị tuyệt chủng.

Nhưng khi Van Valen vạch ra bảng tuyệt chủng theo độ tuổi của loài, nó trông giống một đường thẳng hơn.

Một vài loài sinh vật tồn tại một thời gian dài. Nhưng trong số những nhóm loài sinh vật, xác suất tuyệt chủng là gần như tương đương nhau dù đó có là loài 10.000 năm tuổi hay 10 triệu năm

tuổi đi nữa.

Trong một bài báo năm 1973 có tựa đề “Định luật Tiến Hóa Mới”, Van Valen tranh luận rằng “xác suất tuyệt chủng của một đơn vị phân loại hoàn toàn độc lập với độ tuổi của nó.”

Nếu bạn lấy 1.000 viên bi và lấy đi 2% trong tổng số mỗi năm, một vài viên sẽ tồn tại trong lọ sau 20 năm. Nhưng tỷ lệ bị lấy ra là tương đương mỗi năm (2%). Những viên bi không trở nên giỏi hơn trong việc ở lại trong lọ.

Các loài sinh vật cũng vậy. Một vài loài ngẫu nhiên sống một thời gian dài, nhưng tỷ lệ sống sót không gia tăng theo thời gian.

Van Valen tranh luận rằng điều này xảy ra đa phần là do sự cạnh tranh không giống như một trận đấu bóng đá với sự kết thúc là một người thắng cuộc sau đó có thể nghỉ ngơi. Nó không bao giờ dừng lại. Một loài vật có được lợi thế so với đối thủ ngay lập tức tạo động lực cho đối thủ cải thiện. Nó là cuộc chạy đua vũ trang.

Tiến hóa là sự nghiên cứu của các lợi thế. Ý kiến của Van Valen đơn giản là không có lợi thế nào tồn tại mãi mãi. Một nhà khoa học ở Đại học Chicago miêu tả nó như sau: “Mọi người đều điên cuồng tranh giành, trở nên tốt hơn giỏi hơn mọi lúc, nhưng không ai chiếm được vị trí cả. Một loài vật không thể tiến đủ xa trước đàn để có thể chống chọi sự tuyệt chủng.”

Một vài thứ tiến hóa nhưng không bao giờ thực sự trở nên thích nghi tốt hơn, bởi vì những mối đe dọa luôn luôn thay đổi. Những con tê giác đen sống sót 8 triệu năm trước khi bị giết hại bởi thợ săn. Lehman Brothers đã thích nghi và phần thịnh suốt 150

năm và qua 33 cuộc suy thoái trước khi nó gặp đối thủ xứng tầm ở chứng khoán đảm bảo bằng thế chấp. Bụp, biến mất.

Không ai là an toàn tuyệt đối. Không ai có thể nghỉ ngơi.

Van Valen gọi nó là mô hình Nữ hoàng Đỏ của sự tiến hóa. Trong *Alice in Wonderland* (tên tiếng Việt: Alice ở xứ sở thần tiên), Alice gặp Nữ hoàng Đỏ trong một vùng đất nơi mà bạn phải chạy để giữ được vị trí của mình:

Dù họ có chạy nhanh đến mức nào, thì có vẻ họ cũng không bao giờ chạy vượt được bất cứ cái gì. ‘Tôi tự hỏi liệu có phải mọi thứ cũng chuyển động cùng chúng ta hay không?’ Alice phân vân. Và Nữ hoàng có vẻ như đã đoán được suy nghĩ của cô bé, vì bà ta kêu lên, ‘Nhanh lên! Đừng có cố nói chuyện! Tiếp tục chạy đi!’

“Tiếp tục chạy đi” chỉ để giữ được vị trí của mình là cách hoạt động của sự tiến hóa.

Và đó không phải là cách mà phần lớn mọi thứ trong cuộc sống hiện đại hoạt động hay sao?

Kinh doanh?

Sản xuất?

Sự nghiệp?

Các quốc gia?

Các mối quan hệ?

Đúng cho tất cả chúng.

Sự tiến hóa là tàn nhẫn và không dung thứ nó không dạy ta

bằng cách chỉ cho ta thấy điều gì hoạt động, mà bằng cách phá hủy điều gì không hoạt động.

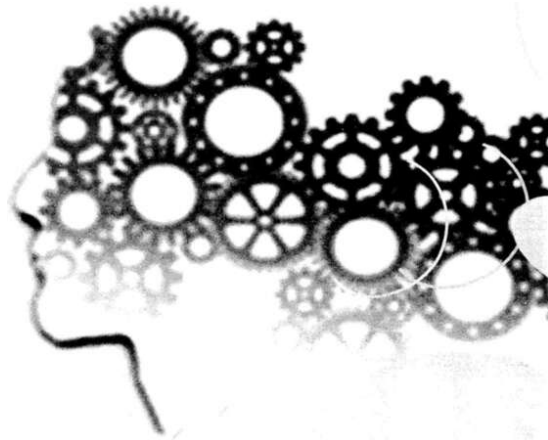
Một bài học rút ra ở đây đó là, bạn không nên thấy ngạc nhiên khi có điều gì đó thống trị ở thời đại này rồi chết đi ở thời đại sau. Nó là một trong những câu chuyện phổ biến nhất trong lịch sử. Rất ít công ty, sản phẩm, nhạc sĩ, thành phố, hay tác giả duy trì được uy tín lâu hơn vài thập kỷ, tối đa là vậy. Những người có thể (Ban nhạc The Beatles, nhãn hàng Levis, Snickers, thành phố New York) là những ngoại lệ hiếm có.

Một bài học khác là phải chạy không ngừng nghỉ. Không có lợi thế cạnh tranh nào đủ vững mạnh đến mức nó có thể cho phép bạn được nghỉ ngơi trên chiến thắng – và trên thực tế những lợi thế có vẻ như vậy lại có xu hướng tự gieo mầm cho sự sụp đổ của chính nó.

Giờ để tôi chia sẻ cho bạn tại sao thật khó để tính toán độ tươi đẹp của tương lai ra sao.

NHỮNG DẤU HỎI CỦA TƯƠNG LAI

Chúng ta luôn có cảm giác như đang thụt lùi, và thật dễ dàng để đánh giá thấp tiềm năng của những công nghệ mới.



Có một cách thức điển hình mà mọi người thường sử dụng để trả lời cho những công nghệ mới mà sau này làm thay đổi thế giới:

- Tôi chưa từng nghe nói về nó.
- Tôi đã nghe nói về nó nhưng không hiểu nó là gì
- Tôi hiểu nó, nhưng tôi không thấy nó hữu ích lắm
- Tôi có thể thấy rằng nó mang lại sự vui vẻ cho người giàu, nhưng không phải là tôi.
- Tôi dùng nó rồi, nhưng nó chỉ là một thứ đồ chơi thôi.
- Nó đang trở nên ngày một hữu ích hơn với tôi.
- Tôi sử dụng nó mọi lúc.
- Tôi không thể tưởng tượng một cuộc sống mà không có nó.
- Thực sự là mọi người đã từng sống mà không có nó ư?

Nó có sức mạnh quá lớn và cần phải được kiểm soát.

Nó xảy ra hết lần này đến lần khác. Thật quá khó để mường tượng được một sáng chế nhỏ có tiềm năng trở thành điều gì vào một ngày tương lai.

Một câu chuyện thường thấy xuyên suốt lịch sử là cách nhìn nhận những sáng chế trong quá khứ quá hoành tráng, nhưng sáng chế trong tương lai hẳn sẽ hạn chế bởi chúng ta đã hái hết những quả ngọt ở cành thấp rồi.

Vào ngày 12 tháng Một năm 1908, tờ *Washington Post* đăng tải toàn bộ một trang báo với tựa đề “Những nhà bác học của Mỹ tiên đoán Những Dấu hỏi của Tương lai.”

Trong số những “nhà bác học” có tên trên tờ báo đó là Thomas Edison.

Edison đã làm thay đổi thế giới vào thời điểm đó, trở thành Steve Jobs của thời đại đó.

Biên tập viên của tờ *Post* hỏi: “Có phải thời đại của những sáng chế đã trôi qua rồi không?”

Edison trả lời:

“Đã qua ư?” ông nhắc lại, theo một tông giọng vô cùng ngạc nhiên rằng một câu hỏi như thế cũng được đặt ra.

“Vì sao chứ, nó còn chưa bắt đầu cơ mà. Đó hẳn đã trả lời cho câu hỏi của bạn. Bạn còn muốn hỏi gì nữa không?”

“VẬY, ông tin rằng, 50 năm tới mọi người sẽ thấy những tiến bộ về máy móc và khoa học vĩ đại như nửa thế kỷ qua phải không?” Tờ *Post* hỏi Edison.

“Vĩ đại hơn. Hơn rất nhiều”, ông trả lời.

“Dựa vào đâu mà ông kỳ vọng sự phát triển này?” họ hỏi ông.

“Dựa vào mọi mặt.”

Đây không phải là sự lạc quan mù quáng. Edison hiểu được quá trình của những khám phá khoa học. Những sáng chế lớn không xảy ra cùng một lúc, mà thay vào đó chúng được dựng nên chậm rãi khi một vài sáng chế nhỏ được kết hợp với nhau qua thời gian. Edison không phải là một nhà kế hoạch vĩ đại. Ông là một người thợ giỏi mày mò, kết hợp các bộ phận theo những cách mà ông không hiểu hoàn toàn, tự tin rằng những khám phá nhỏ trên đường sẽ được kết hợp lại và tạo đòn bẩy thành những sáng chế có ý nghĩa lớn hơn.

Edison, lấy ví dụ, đã không sáng chế ra bóng đèn điện đầu tiên, ông chỉ cải tiến nó rất nhiều dựa trên những gì mà người khác đã xây dựng được. Vào năm 1802 – ba phần tư thế kỷ trước khi có bóng đèn của Edison – một nhà sáng chế người Anh tên Humphry Davy đã tạo ra một thứ ánh sáng điện gọi là đèn hồ quang, sử dụng thanh than làm sợi dây tóc. Nó hoạt động giống bóng đèn của Edison, nhưng nó sáng ở mức độ bất hợp lý – bạn gần như sẽ bị mù nếu nhìn vào nó – và chỉ sáng được vài giây trước khi cháy hết, vì thế nó hiếm khi được sử dụng. Sự đóng góp của Edison là điều chỉnh độ sáng của bóng đèn và tuổi thọ của nó. Đó là sự đột phá khổng lồ. Nhưng nó được xây dựng trên nền tảng của hàng tá các đột phá trước đó, và không có cái nào trong số đó có vẻ có ý nghĩa.

Đó là lý do vì sao Edison lại lạc quan đến vậy về sự cải tiến.

Ông giải thích:

Bạn không bao giờ có thể nói trước được những khám phá nhỏ sẽ dẫn tới điều gì. Một ai đó khám phá ra thứ gì đó và ngay lập tức rất nhiều người thử nghiệm cùng các nhà sáng chế chơi đùa với đủ mọi phiên bản với nó.

Ông đưa ra một vài ví dụ:

Lấy những thử nghiệm của Faraday với những chiếc đĩa đồng mà xem. Trông giống như đồ chơi khoa học, phải không? Và, cuối cùng nó lại tạo ra cho chúng ta xe điện. Hoặc như những chiếc ống của Crookes; trông như một khám phá học thuật, nhưng ta lại có được tia X từ đó. Một loạt các nhà thử nghiệm đang làm việc ngày nay; và những khám phá của họ sẽ mang tới điều vĩ đại gì, không ai có thể nói trước được.

“Bạn đang hỏi liệu thời đại của những sáng chế đã qua rồi có phải không?” Edison hỏi. “Vì sao chứ, ta chưa biết điều gì hết cả.”

Điều này, tất nhiên, chính xác là những gì đã xảy ra.

Khi một chiếc máy bay trở nên hữu dụng vào đầu thập niên 1900, một trong những việc cần làm đầu tiên là cố gắng tiên đoán được những lợi ích sẽ đến từ nó. Một số ít những lợi ích hiển nhiên là vận chuyển thư và đưa trên trời.

Không ai dự đoán được những nhà máy năng lượng hạt nhân. Nhưng chúng sẽ không khả thi nếu không có máy bay.

Không có máy bay chúng ta sẽ không thể có bom trên không.

Không có bom trên không ta sẽ không có bom hạt nhân. Và không có bom hạt nhân ta sẽ không thể phát hiện ra ứng dụng hòa bình của năng lượng hạt nhân.

Tương tự ngày nay. Bản đồ Google, TurboTax, và Instagram sẽ không khả thi nếu không có ARPANET, một dự án của Bộ Quốc phòng vào những năm 1960 kết nối các máy vi tính lại để quản lý những bí mật của Cuộc Chiến Tranh Lạnh mà sau này trở thành nền móng cho mạng Internet. Đó là cách mà bạn đi từ mối đe dọa chiến tranh hạt nhân đến việc điền thông tin thuế từ ngay trên chiếc ghế sofa nhà bạn – một sự kết nối không thể nghĩ ra nổi nếu ở 50 năm trước, nhưng giờ nó tồn tại.

Tác giả Safi Bahcall ghi chú rằng phim kính phân cực (Polaroid) được khám phá ra khi những con chó bị ốm được cho ăn ký ninh để điều trị ký sinh trùng đã cho ra một dạng tinh thể kỳ lạ trong nước tiểu của chúng. Những tinh thể đó trở thành những kính lọc phân cực tuyệt vời nhất từng được phát hiện.

Ai đã tiên đoán được điều đó? Ai đã nhìn trước được điều đó sẽ xảy ra? Không ai cả.

Facebook cũng bắt đầu tương tự như một cách để các sinh viên đại học chia sẻ các bức hình về những cuối tuần say xỉn, và trong vòng một thập kỷ trở thành đòn bẩy quyền lực nhất trong chính trị toàn cầu. Một lần nữa, thật không thể nào kết nối được những dấu chấm lại với nhau bằng sự tiên đoán.

Và đó là lý do vì sao mọi sự sáng chế thật khó để đoán được và thật dễ để đánh giá thấp chúng. Con đường đi từ A đến Z có thể rất phức tạp và có kết cục ở một điểm kỳ lạ đến mức gần như

không thể chỉ nhìn vào những công cụ của ngày hôm nay và ngoại suy thứ chúng có thể trở thành. Một ai đó, ở đâu đó, ngay lúc này đang sáng chế hoặc khám phá ra điều gì đó mà sau này sẽ hoàn toàn thay đổi tương lai. Nhưng bạn có lẽ sẽ không biết đến nó trong hàng nhiều năm tới. Đó luôn là cách thức hoạt động của nó.

Có một giả thuyết trong sinh học tiến hóa gọi là Định lý Nền tảng về Sự chọn lọc Tự nhiên của Fisher. Ý kiến này nêu rằng sự đa dạng bằng với sức mạnh, bởi vì một quần thể càng đa dạng thì nó càng có nhiều cơ hội để sản sinh những đặc điểm mới có thể được lựa chọn. Không ai biết đặc điểm nào có thể hữu ích; đó không phải là cách hoạt động của tiến hóa. Nhưng nếu bạn tạo ra thật nhiều đặc điểm, cái hữu dụng – dù nó là gì đi nữa – sẽ ở đâu đó trong đám đó.

Tương tự với sự cải tiến. Ở bất cứ giây phút nào thật dễ để nhìn quanh xem những gì các công ty khởi nghiệp đang xây dựng hoặc các nhà khoa học đang khám phá và nghĩ rằng những gì chúng ta đang làm *có thể rất tuyệt* – tối đa là vậy – nhưng không thể so sánh được với những gì ta đã làm ngày hôm qua. Vì chúng ta không bao giờ biết vô số sáng chế sẽ va chạm nhau như thế nào, con đường ít phản kháng nhất là kết luận rằng những ngày tuyệt vời nhất của chúng ta đã qua trong khi tảng lờ tiềm năng của những gì ta đang nghiên cứu.

Một bài học rút ra ở đây đó là thật dễ để luôn cảm thấy như chúng ta đang bị thụt lùi. Trong phần lớn các thời đại, có một cảm giác thường trực rằng dường như chúng ta chưa sáng chế ra được bất cứ cái gì hữu dụng trong 10 hoặc 20 năm. Nhưng đó chỉ là bởi

phải mất 10 hoặc 20 năm thì một sáng chế mới trở nên hữu dụng. Khi bạn nhận ra tiến trình đó là từng bước một, chậm rãi qua thời gian, thì bạn nhận ra những cải tiến nhỏ xíu mà không được ai đề cao chính là những hạt giống cho những gì chất chứa tiềm năng có thể cộng dồn lại để trở nên vĩ đại.

Nhà sáng lập thẻ Visa Dee Hock nói, “Một cuốn sách chứa đựng nhiều điều hơn những gì tác giả viết; nó là tất cả những gì bạn có thể tưởng tượng và trao ý nghĩa cho nó nữa.” Nó giống với công nghệ mới. Giá trị của từng công nghệ mới không chỉ nằm ở những gì nó có thể làm; nó còn nằm ở điều mà một ai đó khác với bộ kỹ năng và cách nhìn nhận hoàn toàn khác biệt có thể vận dụng nó theo cách của họ.

Một bài học khác đó là, thật dễ để đánh giá thấp việc hai điều nhỏ nhoi có thể cộng dồn thành một điều khổng lồ như thế nào. Ví dụ như cách hoạt động của Mẹ Thiên Nhiên: Một chút gió mát từ phía Bắc không phải điều gì to tát. Một chút gió ấm thoang thoang từ phía Nam thật dễ chịu. Nhưng khi trộn chúng với nhau ở Missouri thì bạn sẽ gặp phải lốc xoáy. Nó được gọi là những ảnh hưởng nguy cấp, và nó có thể mang sức mạnh vô biên. Tương tự với công nghệ. Một thứ nhàm chán cộng một thứ nhàm chán khác có thể bằng một thứ thay đổi thế giới theo cách mà thật khó để hiểu được nếu bạn không coi trọng sự tăng trưởng theo cấp số nhân. Điều tương tự cũng xảy ra với sự nghiệp, khi một ai đó với những kỹ năng trung bình kết hợp với nhau vào một thời điểm đúng đắn có thể trở nên thành công hơn gấp nhiều lần so với người là chuyên gia trong một lĩnh vực.

Vào ngày 12 tháng Một năm 1908 – cùng ngày mà tờ *Post* chạy bài báo với Edison – tin nhắn không dây xuyên khoảng cách dài đầu tiên được gửi đi ở Pháp.

Không ai có thể lường trước những sáng chế được nó gieo mầm về sau, bao gồm cả việc viết cuốn sách này và gửi nó cho nhà xuất bản 114 năm sau đó.

Không bao giờ thay đổi.

Giờ, để tôi kể bạn nghe một câu chuyện về cách mà những người giỏi đang cải trang sự khó khăn thực sự mà họ gặp phải trong cuộc sống.

KHÓ HƠN VỀ BỀ NGOÀI VÀ KHÔNG VUI VỀ NHƯ LÀM TƯỢNG

Cỏ luôn xanh hơn khi được tưới bón bằng những trò
lố bịch.



Năm 1963, tạp chí *LIFE* hỏi tác giả James Baldwin về nơi
mà ông có được nguồn cảm hứng. Baldwin trả lời:

Bạn nghĩ rằng nỗi đau và sự tan nát trái tim của bạn là
chưa từng có trong lịch sử thế giới, và rồi bạn đọc.
Chính việc đọc sách đã dạy tôi rằng những thứ giày vò
tôi nhất lại chính là những thứ kết nối tôi với tất cả
những người đang còn sống, hoặc những người từng
sống. Một nghệ sĩ cũng giống như một nhà sử học đầy
cảm xúc vậy.

Đó quả là một sự quan sát tuyệt vời. Nhưng tôi nghĩ điều ông
ấy miêu tả ở đây là hiếm.

Phần lớn mọi người không tiết lộ những gì đang giày vò họ,

điều khiến họ sợ hãi, điều họ thấy bất an, hay họ có thực sự hạnh phúc hay không. Hiếm khi nào họ lại đưa cho bạn một lời tâm sự chân thật về những khiếm khuyết và thất bại của họ.

Phiên bản được trang điểm của chúng ta mới là phổ biến nhất.

Có một câu nói – tôi không biết là của ai – rằng một chuyên gia luôn đến từ bên ngoài thị trấn. Nó tương tự như câu trích dẫn trong Kinh thánh rằng không ai là nhà tiên tri trong chính đất nước của họ cả. Câu đó có một ý nghĩa sâu sắc hơn, nhưng cả hai đều có chung một ý quan trọng: Sẽ dễ dàng hơn để thuyết phục mọi người rằng bạn đặc biệt nếu họ không biết bạn đủ nhiều để nhìn thấy được mọi phương diện mà bạn không giỏi giang.

Hãy ghi nhớ điều đó khi so sánh sự nghiệp, kinh doanh, và cuộc sống của bạn với người khác.

Một lời khuyên hay mà tôi phải mất một thời gian mới học được đó là mọi thứ đều chỉ là sự tiếp thị. *Mọi thứ đều là sự tiếp thị.* Điều này thường được đóng khung như một lời khuyên sự nghiệp – dù vai trò của bạn trong công ty có là gì đi chăng nữa, thì công việc cuối cùng mà bạn phải làm vẫn là giúp đỡ thúc đẩy doanh thu.

Nhưng nó áp dụng cho rất nhiều điều khác nữa.

Mọi thứ đều là sự tiếp thị còn có nghĩa rằng mọi người đều cố gắng tạo ra một hình ảnh về con người họ. Hình ảnh đó giúp họ thể hiện bản thân với những người khác. Một vài người hung hăng hơn những người khác, nhưng ai cũng chơi trò chơi hình ảnh, ngay cả khi nó là vô thức. Vì họ đang tạo ra một hình ảnh, nên nó không

phải là bức tranh toàn cảnh. Họ đã dùng một màng lọc. Các kỹ năng được quảng cáo, khuyết điểm được giấu đi.

Một người bạn từng phàn nàn với tôi về sự thiếu hiệu quả của những người tuyển dụng anh. Quy trình nghèo nàn, giao tiếp tồi tệ. Anh nói rằng một công ty đối thủ làm việc tốt hơn rất nhiều và kết nối được các phòng ban với nhau. Tôi hỏi vì sao anh biết điều đó – anh đã bao giờ làm ở đó đâu và cũng chưa bao giờ vào trong công ty đó cả. Cũng đúng, anh nói. Nhưng nhìn từ bên ngoài thì có vẻ như thế.

Tôi đảm bảo rằng nhân viên ở phía công ty đối thủ cũng thấy cách vận hành của công ty họ đầy khiếm khuyết, bởi vì họ biết rõ công ty của họ giống như anh bạn tôi biết về công ty của anh ấy: cách thức xúc xích được làm ra. Mọi tính cách hỗn độn và những quyết định khó khăn mà bạn chỉ có thể thấy khi bạn ở bên trong, giữa chiến hào. “Mọi sự kinh doanh đều là những thảm họa vận hành lỏng lẻo”, Brent Beshore nói. Nhưng một công ty giống như một tảng băng trôi vậy; chỉ có một phần nhỏ là nhìn thấy được từ bên ngoài.

Con người cũng vậy.

Instagram đầy rẫy những tấm hình đi nghỉ tại bãi biển, chứ không phải là những tấm hình bị lùì chuyến bay. Những bản sơ yếu lí lịch nhấn mạnh những giải thưởng trong sự nghiệp nhưng không hề nhắc tới sự nghi ngờ và lo lắng. Những chuyên gia đầu tư và những gã khổng lồ trong kinh doanh dễ dàng được nâng tầm lên những vị trí thần thánh bởi vì bạn không biết họ đủ nhiều để chứng kiến những giai đoạn mà quá trình đưa ra quyết định của

họ cũng chỉ tầm thường, thậm chí là tồi tệ.

Tất nhiên có một dải mức độ. Một vài công ty hoạt động tốt hơn những công ty khác, một vài người có nhiều kinh nghiệm hơn mức trung bình. Một số ít đạt đến mức vĩ đại.

Nhưng thực tế luôn khó để nhận ra ai ngồi ở vị trí nào trên dải mức độ đó khi họ đã cẩn thận dựng nên một hình ảnh về bản thân. “Cỏ luôn xanh hơn khi được tưới bón bằng những trò lố bịch”, theo câu châm ngôn.

Thi thoảng một cánh cửa mở ra thực tế được hé lộ. Tiểu sử về Warren Buffett có tên *The Snowball* (tạm dịch: Quả cầu tuyết) đã tiết lộ rằng con người đáng ngưỡng mộ nhất trong ngành đầu tư đã có những lúc có một cuộc sống gia đình khốn khổ – một phần là tự do bản thân ông gây ra, tổn thất cuộc sống không tránh khỏi khi mà việc lựa chọn cổ phiếu được ưu tiên số một.

Tương tự với Bill và Melinda Gates, những người có cuộc sống tưởng như trong truyện cổ tích cho đến tận khi có bản tin về vụ ly hôn đầy sạn của họ. Elon Musk từng bật khóc khi được hỏi về những căng thẳng tâm lý khi Tesla chật vật. “Việc này thực sự đã khiến tôi phải từ bỏ thời gian được gặp các con tôi. Và gặp gỡ bạn bè.”

Tôi lớn lên với một tật nói lắp. Những người đã quen biết tôi nhiều năm thường nói “tôi không biết là anh gặp vấn đề đó đấy” khi tôi nói với họ về nó. Đó là một lời bình luận mang ý tốt, nhưng thực chất lại làm nổi bật lên vấn đề. Bạn không biết tôi bị tật nói lắp bởi vì tôi không nói khi tôi biết sẽ khó khăn. Bạn không bao giờ biết được người khác đang giấu những khó khăn gì. Tôi luôn tự hỏi

có bao nhiêu người tôi biết cũng bị tật nói lắp, nhưng, giống tôi, đã cố gắng giấu nó đi. Và có bao nhiêu vấn đề khác như thế? Trầm cảm, lo âu, hoang tưởng... rất nhiều điều có thể bị cải trang như có một tấm mặt nạ của sự bình thường phủ lên trên những sự chật vật bên trong của một người.

Quay lại với tảng băng trôi: điều mà phần lớn chúng ta nhìn thấy trong phần lớn thời gian chỉ là một phần nhỏ của những gì thực sự xảy ra, hoặc điều đang diễn ra trong đầu mọi người. Và nó đã được loại bỏ mọi phần khó khăn.

Phần lớn mọi thứ đều khó khăn hơn ta tưởng và không vui như ta nghĩ.

Nó dẫn tới một vài điều sau:

Khi bạn nhận thức rất rõ về những chật vật của bản thân nhưng lại không biết gì về chật vật của người khác, thật dễ để cho rằng bạn đang bỏ lỡ mất một vài kỹ năng hoặc bí mật mà những người khác có. Chúng ta càng miêu tả những người thành công như sở hữu sức mạnh của những pháp sư, thì những người khác càng nhìn họ và nói “Tôi không bao giờ có thể làm được như thế.” Và vậy thì thật không may, bởi vì nhiều người khác sẽ sẵn sàng thử nếu họ biết rằng những người họ ngưỡng mộ có lẽ cũng chỉ là những người bình thường đang có tỷ lệ cược đúng.

Khi một ai đó được nhìn nhận là xuất chúng hơn thực tế bản thân họ, bạn dễ dàng đánh giá quá cao ý kiến của họ cả về những thứ mà họ không có tài năng đặc biệt nào ở đó cả. Giống như quan điểm chính trị của một nhà quản lý quỹ phòng hộ thành công, hay lời khuyên đầu tư của một nhà chính trị. Chỉ khi bạn quen biết ai

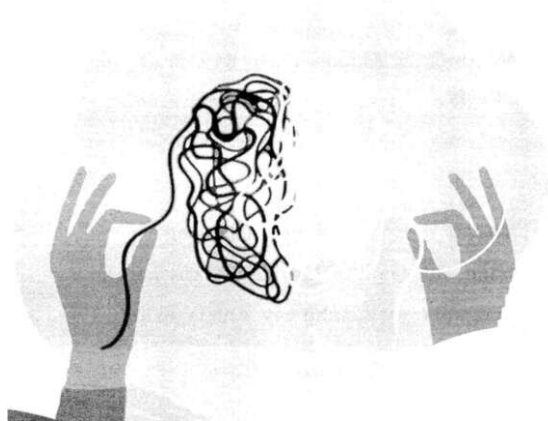
đó đủ nhiều bạn mới nhận ra rằng điều tốt nhất bạn có thể làm trong cuộc sống là trở thành một chuyên gia ở một vài việc gì đó trong khi vẫn là người không biết gì ở những việc khác – và đó là nếu bạn giỏi. Có một sự khác biệt quan trọng giữa việc tung hô tài năng nhất định của một ai đó và không bao giờ nghi ngờ ý kiến của một ai đó khác. Hãy ăn múi cam, và bỏ vỏ đi.

Ai cũng đang đối phó với những vấn đề mà họ không quảng cáo ra ngoài, ít nhất là cho đến khi bạn quen biết họ đủ rõ. Hãy ghi nhớ điều đó và bạn sẽ trở nên dễ tha thứ hơn – cho cả bản thân và những người khác.

Tiếp theo, lời giải thích cho câu hỏi tại sao những người giỏi lại làm những việc tồi tệ.

ĐỘNG CƠ: THỂ LỰC MẠNH MẼ NHẤT TRÊN THẾ GIỚI

Khi động cơ là điên rồ, hành vi sẽ điên rồ. Mọi người có thể bị dẫn dắt để biện minh và bảo vệ cho gần như bất cứ điều gì.



Jason Zweig của Tạp chí *Wall Street* nói có ba cách để trở thành một nhà viết văn chuyên nghiệp:

1. Nói dối với những người muốn bị dối lừa, và bạn sẽ giàu có.
2. Nói sự thật cho những người muốn nghe sự thật, và bạn sẽ kiếm đủ sống.
3. Nói sự thật với những người muốn bị dối lừa, và bạn sẽ trắng tay.

Thật là một cách tổng kết tuyệt vời cho sức mạnh của động cơ, và một lời giải thích cho lý do vì sao mọi người lại làm những điều điên rồ.

Vào tuổi 35, Akinola Bolaji đã dành ra hai thập kỷ để đi lừa

mọi người trên mạng, đóng giả làm một ngư dân người Mỹ để lừa những góa phụ dễ tổn thương gửi tiền cho anh ta.

Tờ *New York Times* hỏi người đàn ông Nigeria này rằng, anh cảm thấy thế nào khi gây hại cho nhiều người ngây thơ như vậy. Anh ta trả lời:

“Chắc chắn là luôn cảm thấy cắn rứt lương tâm. Nhưng sự nghèo đói sẽ khiến bạn không cảm thấy đau đớn nữa.”

Việc đi lừa người khác sẽ dễ dàng để bao biện trong suy nghĩ hơn khi bạn đang chết đói.

Ca sĩ rap Notorious BIG từng thản nhiên kể rằng anh ta bắt đầu bán ma túy từ hồi lớp Bốn.

Anh ta giải thích câu chuyện xảy ra: Ngay từ hồi nhỏ anh ta đã luôn thích nghệ thuật. Các giáo viên của anh ta khuyến khích anh ta trở thành một nghệ sĩ, và nói với anh ta rằng anh ta thực sự có thể kiếm sống bằng việc vẽ vời. Anh ta bắt đầu mơ ước trở thành một nghệ sĩ đương đại, thiết kế các biển quảng cáo.

Rồi một ngày, anh ta được giới thiệu để bán ma túy. Anh ta nhớ lại: “Haha, giờ tôi nghĩ, nghệ thuật đương đại ư? Haha. Tôi ở đây 20 phút và tôi có thể kiếm được chút tiền thực sự.”

Nhà thơ Xô Viết tên Yevgeny Yevtushenko từng viết rằng, trong thời đại của Galileo, một vài nhà khoa học đã tin rằng Trái đất quay xung quanh Mặt trời. “Nhưng họ còn phải nuôi sống gia đình”, vì thế họ không bao giờ lên tiếng.

Đây là những ví dụ khắc nghiệt về một điều gì đó mà ai đó –

bạn, tôi, mọi người – dễ bị ảnh hưởng và bị tác động nhiều hơn so với những gì chúng ta muốn thừa nhận: Động cơ là thế lực mạnh mẽ nhất trên thế giới và có thể khiến mọi người biện hộ hoặc bảo vệ cho gần như bất cứ điều gì.

Khi bạn hiểu được sức mạnh của động cơ có thể lớn đến mức nào, bạn sẽ không còn thấy bất ngờ khi thế giới nhảy từ sự kỳ quặc này sang sự kỳ quặc khác. Nếu được hỏi, “Có bao nhiêu người trên thế giới thực sự điên rồ?” Tôi sẽ nói, tôi không biết, 3%-5%. Nhưng nếu tôi được hỏi, “Có bao nhiêu người trên thế giới sẵn sàng làm điều gì đó điên rồ nếu động cơ của họ được cho là đúng đắn?” Tôi sẽ nói, ồ, dễ thôi 50% hoặc hơn.

Dù bạn có bao nhiêu thông tin và bối cảnh đi chăng nữa, không có gì có thể thuyết phục bạn ngoài những điều mà bạn muốn hoặc cần phải là sự thật đến mức tuyệt vọng cả. Và như Daniel Kahneman từng viết, “Thật dễ để nhìn ra sai lầm của người khác hơn là của chính chúng ta.” Điều khiến động cơ mạnh mẽ đến vậy không chỉ là cách chúng tác động lên quyết định của những người khác, mà còn là sự mù quáng của chúng ta trước tác động của chúng lên bản thân mình.

Ben Franklin từng viết, “Nếu bạn muốn thuyết phục, hãy nhắm vào mối quan tâm chứ đừng nêu lý lẽ.” Động cơ tiếp nhiên liệu cho các câu chuyện giúp bao biện cho các hành động và niềm tin của con người, mang lại sự thoải mái ngay cả khi họ đang làm những điều mà họ biết là sai trái và tin vào những điều mà họ biết là không đúng sự thật.

Tác giả James Clear đã nói: “Mọi người làm theo động cơ, chứ

không phải lời khuyên.”

Một câu chuyện có thật về một anh chàng mà tôi biết rõ: một người giao bánh pizza và đã trở thành một nhân viên ngân hàng thể chấp dưới chuẩn vào năm 2005.

Gần như chỉ qua một đêm anh ta đã có thể kiếm được số tiền theo ngày nhiều hơn số tiền theo tháng khi anh ta giao pizza. Nó đã thay đổi hoàn toàn cuộc đời của anh ta.

Hãy thử đặt mình vào hoàn cảnh của anh ta. Công việc của anh ta là tạo ra các khoản vay. Nuôi sống gia đình anh ta phụ thuộc vào việc tạo ra các khoản vay. Và nếu anh ta không tạo ra được những khoản vay đó thì sẽ có người khác làm, vì thế chống đối hoặc từ bỏ đều là vô nghĩa.

Ai cũng biết trò chơi thể chấp dưới chuẩn là một trò đùa vào giữa thập niên 2000. Ai cũng biết rồi nó sẽ kết thúc. Nhưng cái ngưỡng để một ai đó như bạn của tôi nói, “Việc này không bền vững nên tôi sẽ bỏ và lại đi giao bánh pizza” là quá cao không tưởng tượng được. Với đa số chúng ta nó đã cao rồi. Tôi không hề trách anh ấy vào lúc đó, và tôi cũng không hề trách anh ấy bây giờ.

Rất nhiều nhân viên ngân hàng đã làm hỏng việc trong cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008.

Nhưng quá nhiều người trong chúng ta đánh giá thấp cách chúng ta đã có thể hành động nếu một ai đó treo một giải thưởng khổng lồ trước mặt chúng ta. Như Ben Franklin từng viết, “Vice biết cô ấy xấu xí, vì thế cô ấy trốn đằng sau một chiếc mặt nạ.”

Việc này đi dọc theo chuỗi thức ăn lên phía trên, từ người môi giới đến CEO, nhà đầu tư, thẩm định viên bất động sản, người môi giới nhà đất, người chuyên sửa sang rồi bán lại nhà, chính trị gia, nhân viên ngân hàng trung ương – động cơ nghiêng mạnh về hướng không làm rung động con thuyền. Vì thế mọi người cứ tiếp tục chèo cùng nhau sau khi thị trường trở nên không còn bền vững nữa.

Đôi khi hành vi ứng xử và kết quả đầu ra còn gay gắt hơn.

Một bộ phim tài liệu về cựu trùm buôn ma túy người Mexico El Chapo đến thăm một ngôi làng nghèo đói ở Mexico nơi tên thủ lĩnh đứng đầu nhóm công ty bạo lực, giết người cực kỳ nổi tiếng và được người dân địa phương ủng hộ. Họ có thể làm bất cứ điều gì để bảo vệ ông ta. Một trong số họ giải thích rằng:

Bạn đang nói về những người gần như không có chút thu nhập nào. Và El Chapo rất hay dừng lại để nói chuyện với một ai đó và nói, “Cuộc sống của anh thế nào?” Và người đó nói “Ôi, con gái tôi sắp kết hôn.” Chapo sẽ nói, “Tôi sẽ lo liệu việc đó.” Ông ta sẽ tìm một nơi rộng lớn, cung cấp ban nhạc, rượu, thức ăn và toàn bộ thị trấn đều được mời đến tham dự. Người cha của cô dâu nói, “Chapo đã biến điều này thành sự thật.”

Trong tất cả những tình huống này, bạn thấy những con người tốt bụng, chân thành, có ý tốt nhưng cuối cùng lại ủng hộ hoặc tham gia một phần vào hành vi xấu bởi vì động cơ để cùng tham gia là quá lớn. Và trong mỗi tình huống tồn tại không chỉ những động cơ về mặt tài chính. Động cơ có thể liên quan đến văn

hóa, bộ tộc, nơi mọi người ủng hộ bởi họ không muốn khiến người khác khó chịu bực tức hoặc bị đuổi khỏi nhóm xã hội của họ. Rất nhiều người có thể kháng cự các động cơ tài chính; nhưng các động cơ văn hóa và bộ tộc có tính hấp dẫn hơn.

Một trong những lực kéo mạnh nhất của động cơ đó là khát khao để mọi người nghe những điều họ muốn nghe và thấy những gì họ muốn thấy.

Năm 1997, một giáo phái tôn giáo có tên là Cổng Thiên Đường tin rằng một chiếc tàu vũ trụ di chuyển sau một ngôi sao chổi đang tiến tới Trái đất để đón những người có đức tin mạnh mẽ và đưa họ tới thiên đường.

Một vài thành viên trong giáo phái cùng chung tiền để mua một chiếc kính thiên văn công suất cao. Họ muốn nhìn thấy chiếc tàu vũ trụ bằng chính mắt mình.

Họ tìm thấy ngôi sao chổi trên trời. Nhưng không có chiếc tàu vũ trụ nào theo sau nó cả.

Vì thế họ mang chiếc kính thiên văn trả lại cửa hàng. Quản lý cửa hàng hỏi có vấn đề gì không. Họ nói có, chiếc kính thiên văn rõ ràng bị hỏng – bởi vì nó không hề cho thấy chiếc tàu vũ trụ.

Có một lịch sử lâu dài về những người tin điều họ muốn tin.

Và không chỉ thành viên giáo phái.

Thật quá khó để hoàn toàn khách quan khi động cơ đẩy bạn theo một hướng.

Năm 1923, Henry Luce muốn tạo ra một tờ tạp chí có tên gọi SỰ THẬT. Nó định sẽ chỉ báo cáo những gì đúng sự thật một cách

khách quan. Nhưng Luce sớm nhận rằng nó khó hơn ông nghĩ. Thay vào đó ông gọi nó là THỜI GIAN, với ý tưởng rằng giúp độc giả tiết kiệm thời gian với những câu chuyện cô đọng là giá trị lớn nhất mà một nhà xuất bản có thể đóng góp. “Chỉ cho tôi thấy một người nghĩ rằng anh ta khách quan và tôi sẽ chỉ cho bạn thấy một người đang tự lừa dối chính mình”, Luce nói.

Một vài phiên bản của điều này còn áp dụng cho rất nhiều lĩnh vực khác, đặc biệt là ngành dịch vụ nơi mà một ai đó trả tiền để có ý kiến của chuyên gia. Có thể có một sự khác biệt giữa biết cái gì là đúng và kiếm sống bằng cách truyền đạt lại điều mà bạn biết là đúng.

Điều này có thể phổ biến nhất trong ngành đầu tư, luật, và y học, khi “không làm gì cả” là câu trả lời tốt nhất, nhưng “làm gì đó” lại là động cơ nghề nghiệp.

Đôi khi đó là vô đạo đức, nhưng nó cũng có thể là một dạng ngây thơ của việc “xấu xa đậy lại.” Tuy nhiên, phần lớn, tôi nghĩ một cố vấn sẽ thấy vô dụng nếu họ nói với khách hàng rằng, “chúng tôi không cần làm gì ở đây cả.” Trong công cuộc trở nên hữu ích, họ thêm sự phức tạp ngay cả khi không cần thiết, hoặc khi nó có thể phản công.

Nhiều năm trước, Jon Stewart phỏng vấn nhà đầu tư kiêm người dẫn chương trình đài CNBC Jim Cramer. Khi bị gặng hỏi về nội dung của CNBC trải dài từ đối nghịch đến điên rồ, Cramer nói, “Nghe này, chúng tôi có 17 tiếng truyền hình ti vi trực tiếp một ngày cần làm.” Stewart trả lời, “Ông có thể cắt giảm bớt thời lượng đi.” Anh ta nói đúng. Nhưng nếu bạn ở trong ngành truyền

hình, bạn không thể làm vậy.

Một bác sĩ từng nói với tôi rằng điều to lớn nhất mà họ không dạy trong trường y là sự khác biệt giữa thuốc và việc làm một bác sĩ – thuốc là khoa học sinh học, trong khi việc làm bác sĩ thường là một kỹ năng xã hội quản lý các sự kỳ vọng, hiểu được hệ thống bảo hiểm, giao tiếp hiệu quả, và vân vân.

Có ba điều nổi trội ở đây.

1. Khi những người tốt bụng và chân thành có thể bị tạo động cơ để hành xử điên rồ, thật dễ để đánh giá thấp tỷ lệ thế giới sẽ đi chệch đường ray.

Mọi thứ từ chiến tranh đến các cuộc suy thoái, lừa đảo rồi thất bại kinh doanh và các bong bóng thị trường xảy ra thường xuyên hơn những gì mọi người nghĩ bởi vì ranh giới đạo đức của những điều mọi người sẵn sàng làm có thể được kéo dài với những động cơ nhất định.

Điều đó thực ra đi theo cả hai hướng. Thật dễ để đánh giá thấp những gì người tốt có thể làm, tài năng họ có thể trở thành, và điều mà họ có thể đạt được một khi họ hoạt động trong một thế giới nơi động cơ chính đáng của họ được đồng nhất.

Những thái cực gay gắt là sự bình thường.

2. Những thứ không bền vững có thể kéo dài lâu hơn so với bạn kỳ vọng.

Động cơ có thể khiến những xu hướng điên rồ, không bền vững diễn ra lâu hơn so với mức độ hợp lý, bởi vì có những lý do xã hội và tài chính ngăn cản không cho con người chấp nhận thực tại lâu

hết mức có thể.

3. Một câu hỏi hay cần hỏi là, “Quan điểm hiện tại nào của tôi sẽ thay đổi nếu động cơ của tôi khác đi?”

Nếu bạn trả lời là “không có cái nào cả,” thì bạn rất có thể không chỉ bị thuyết phục mà còn bị mù quáng trước động cơ của bạn.

Nói đến sự thuyết phục, hãy bàn bạc một điểm có liên quan: Không có gì thuyết phục hơn những gì bạn tự mình trải nghiệm.

GIỜ THÌ BẠN HIỂU RỒI ĐẤY

Không gì có tính thuyết phục cao hơn điều mà bạn tự mình trải nghiệm.



Không có điều gì thuyết phục hơn điều mà bạn tự mình trải nghiệm. Bạn có thể đọc, học và có sự thương cảm. Nhưng bạn thường không biết bạn sẽ sẵn sàng làm việc gì, điều bạn muốn là gì, và bạn sẽ sẵn sàng đi bao xa cho đến khi bạn tự mình chứng kiến điều gì đó.

Harry Truman từng nói:

Thế hệ tiếp theo không bao giờ học hỏi được điều gì từ thế hệ trước cho đến khi điều đó được mang về nhà cùng một chiếc búa... Tôi đã tự hỏi tại sao thế hệ tiếp theo không thể hưởng lợi từ thế hệ đi trước, nhưng họ không bao giờ có được điều đó cho đến khi họ bị trải nghiệm ập tới.

Một chủ đề lớn xuyên suốt lịch sử đó là sở thích hay thay đổi, và con người không thể biết được họ sẽ phản ứng ra sao với một sự

thay đổi đột ngột trong tình huống cho đến khi họ tự mình trải nghiệm.

Một trong những phần thú vị nhất của Cuộc Đại Suy Thoái không phải chỉ là nền kinh tế sụp đổ, mà là tốc độ nhanh chóng cùng biên độ lớn mà quan điểm của mọi người thay đổi khi nó xảy ra.

Người Mỹ bỏ phiếu cho Herbert Hoover vào Văn phòng Chính phủ vào năm 1928 với một trong những cuộc bỏ phiếu có tỷ lệ phiếu bầu chênh lệch lớn nhất trong lịch sử (444 phiếu cử tri đoàn). Họ bỏ phiếu cách chức ông vào năm 1932 với tỷ lệ số phiếu nghiêng về phía còn lại (59 phiếu cử tri đoàn).

Sau đó những thay đổi lớn bắt đầu.

Tiêu chuẩn vàng biến mất. Vàng thực sự trở thành vật bất hợp pháp nếu sở hữu.

Công trình công cộng bùng nổ.

Những cố gắng để cung cấp bảo hiểm lương hưu cho tuổi già được đóng góp bởi người đóng thuế không có tiến triển gì trong hàng nhiều thập kỷ, với những người ủng hộ đã bị bắt trên bãi cỏ trước Tòa nhà Quốc hội trong đợt thúc đẩy nghiêm túc nhất sau Chiến tranh Thế giới thứ Nhất. Cuộc Đại Suy Thoái đã thực sự bật một công tắc: một ý tưởng bên lề bỗng nhiên được chào đón. Luật An sinh Xã hội được thông qua vào năm 1935; 372 trên 33 phiếu trong Hạ viện Hoa Kỳ, và 77 trên 6 phiếu trong Thượng viện.

Phía bên kia của vụ việc này là một cáo buộc đảo chính bởi những người kinh doanh giàu có để lật đổ Franklin Roosevelt, với

một Tướng Thủy quân tên là Smedley Butler lấy vị trí như một tên độc tài, tương tự với xu hướng phát xít đang càn quét qua châu Âu vào lúc đó.

Đây không phải là những điều sẽ xảy ra khi mọi người có một chiếc bụng no và những công việc ổn định. Phải đến khi cuộc sống của bạn bị đảo ngược, những hi vọng của bạn bị tiêu tan, những giấc mơ của bạn trở nên không chắc chắn thì mọi người mới nói, “Cái ý tưởng điên rồ mà chúng ta từng được nghe trước đây là gì nhỉ? Có lẽ chúng ta nên cho nó một cơ hội. Không còn gì hiệu quả hết, cứ thử xem sao.”

Nhà hài kịch Trevor Noah từng trao đổi về chế độ phân biệt chủng tộc ở quê hương phía Nam châu Phi của ông rằng: “Nếu bạn tìm được sự cân bằng phù hợp giữa sự tuyệt vọng và sợ hãi, bạn có thể khiến mọi người làm bất cứ thứ gì.”

Thật khó để hiểu được điều đó, và hiểu được cách bạn sẽ phản ứng trước rủi ro, sự sợ hãi, và tuyệt vọng, cho đến khi bạn thực sự trải qua nó.

Không có nơi nào mà sức mạnh của điều này lại lớn hơn ở Đức vào những năm 1930, nơi mà Cuộc Đại Suy Thoái được dẫn trước bởi sự siêu lạm phát đã tàn phá mọi của cải.

Cuốn sách *What We Knew* (tạm dịch: Điều chúng ta biết) phỏng vấn những cư dân Đức sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, cố gắng hiểu được cách mà một trong những nền văn hóa văn minh nhất lại có thể quay ngoắt nhanh chóng và thực hiện những tội ác tội tệ nhất trong lịch sử loài người:

[Phóng viên]: Ở đầu bài phỏng vấn này, anh nói rằng phần lớn những người trưởng thành đều chào đón những phương thức của Hitler.

[Cư dân Đức]: Đúng, rõ ràng. Ta phải nhớ rằng trong năm 1923 chúng ta phải chịu sự lạm phát.. [đồng tiền tệ] bị mất giá đến hàng nghìn tỷ lần... Rồi Adolf nắm bắt quyền lực với ý tưởng mới của ông. Đối với phần lớn mọi người đó thật sự là ý kiến tốt hơn. Những người hàng năm rồi chưa có việc làm đã có một công việc. Và sau đó mọi người đều ủng hộ hệ thống.

Khi một ai đó giúp bạn thoát khỏi một tình huống nguy cấp và có một cuộc sống tốt hơn, thì bạn sẽ ủng hộ người đó. Bạn có nghĩ mọi người rồi sẽ nói, “Tất cả những điều này đều vô lý. Tôi không ủng hộ nó”? Không. Điều đó không xảy ra.

Hoặc như Varlam Shalamov, một nhà thơ đã bị cầm tù 15 năm ở Gulag. Ông từng viết về con người có thể nhanh chóng bị đè bẹp bởi sự căng thẳng và bất an như thế nào. Lấy một người tốt bụng, chân thành, yêu thương và tước bỏ những thứ thiết yếu của họ, bạn sẽ sớm thấy một con quái vật không thể nhận ra được và sẽ làm bất cứ thứ gì để tồn tại. Dưới sức ép của sự căng thẳng lớn, “Một con người trở thành một con quái thú trong 3 tuần”, Shamalov viết.

Nhà sử học Stephen Ambrose viết về những người lính tham gia Chiến tranh thế giới thứ hai, những người rời khỏi cuộc đào tạo cơ bản với đầy sự dũng cảm và tự tin, háo hức chiến đấu khi họ tham gia vào tiền tuyến. Rồi họ bị bắn trúng, và mọi thứ thay đổi.

“Không có cách nào mà khóa đào tạo có thể chuẩn bị cho một người trước chiến đấu”, Ambrose viết. Nó có thể dạy bạn cách nổ súng và làm theo mệnh lệnh. Nhưng, “Nó không thể dạy những người lính đó cách nằm im một cách vô dụng dưới làn mưa đạn trên một chiến trường đầy tiếng súng máy.” Không một ai có thể hiểu nó cho đến khi họ trải nghiệm nó.

Đây là một trong những ví dụ khắc nghiệt nhất có tồn tại. Nhưng khái niệm về những người dưới sức ép của sự căng thẳng nhanh chóng chào đón những ý tưởng và mục tiêu mà họ sẽ không bao giờ làm trong những giai đoạn yên bình đã để lại dấu ấn đầy khắp những trang lịch sử.

Ví dụ như tỷ lệ 94% thuế sau Chiến tranh thế giới thứ hai. Mức thuế thấp là nền tảng kinh tế nổi tiếng nhất của thập niên 1920, và bất cứ ai gợi ý tăng tỷ lệ đó lên đều bị gạt sang một bên. Rồi mọi thứ vỡ vụn với khủng hoảng kép Cuộc Đại Suy Thoái và chiến tranh. Năm 1943, Franklin Roosevelt đã giới hạn thu nhập hiệu quả ở mức tương đương với 400.000 đô la một năm, và mọi thứ cao hơn mức đó sẽ bị đánh thuế 94%. Ông được bầu lại với tỷ lệ thắng áp đảo vào năm tới.

Tương tự như với cuộc cách mạng Reagan. Gần 80% người dân Mỹ có niềm tin lớn vào chính phủ năm 1964. Rồi thập niên 1970 xảy đến. Nhiều năm liền siêu lạm phát và tỷ lệ thất nghiệp cao đồng nghĩa với việc những người Mỹ đã sẵn sàng lắng nghe một chính trị gia nói rằng chính phủ là nguyên nhân của họ, không phải là giải pháp cho những vấn đề của họ.

Bài học lớn rút ra ở đây đó là, chúng ta thực sự không biết

chúng ta sẽ bị đẩy vào những chính sách gì, giả sử, 5 hoặc 10 năm. Sự khó khăn không lường trước khiến mọi người làm và nghĩ những điều mà họ không bao giờ tưởng tượng được khi mọi thứ yên bình.

Quan điểm cá nhân của bạn cũng rơi vào cái bẫy tương tự. Trong đầu tư, việc nói rằng, “Tôi sẽ trở nên tham lam khi những người khác đang lo sợ” dễ nói ra hơn là làm, bởi vì mọi người thường đánh giá thấp mức độ thay đổi quan điểm và mục tiêu của chính họ khi thị trường đổ vỡ.

Lý do bạn có thể sẽ chào đón những ý tưởng và mục tiêu mà bạn từng nghĩ không thể tưởng tượng được khi xảy ra sự sụt giảm đó là có quá nhiều thứ thay đổi khi thị trường tụt dốc hơn là chỉ giá trị tài sản.

Nếu tôi, hôm nay, tưởng tượng tôi sẽ phản ứng ra sao khi cổ phiếu giảm 30%, tôi sẽ hình dung một thế giới nơi mà mọi thứ vẫn y nguyên ngày hôm nay *ngoại trừ* giá trị cổ phiếu, với mức giá hạ 30%.

Nhưng đó không phải là cách thức thế giới vận hành.

Sự tụt dốc không xảy ra đơn lẻ. Lý do cổ phiếu có thể giảm 30% là bởi những nhóm lớn gồm người, công ty, và chính trị gia đã làm hỏng cái gì đó, và sự cố của họ có thể làm lung lay sự tự tin của tôi vào khả năng có thể hồi phục của chúng ta. Vì thế, những ưu tiên trong đầu tư của tôi có thể sẽ chuyển dịch từ tăng trưởng sang bảo tồn. Thật khó để bối cảnh hóa sự chuyển dịch về tâm lý này khi nền kinh tế đang bùng nổ. Warren Buffett nói hãy tham lam khi mọi người đang sợ hãi. Nhưng có rất nhiều người đồng ý

với câu nói đó hơn là thực sự làm được nó.

Ý tương tự cũng đúng đối với các công ty, sự nghiệp, và các mối quan hệ. Thời điểm khó khăn khiến mọi người làm và suy nghĩ những điều họ không bao giờ tưởng tượng khi mọi thứ yên bình.

Chris Rock từng nói đùa về những người thực sự dạy dỗ trẻ ở trường: “Giáo viên dạy một nửa, những kẻ bắt nạt làm nửa còn lại”, ông nói. “Và học cách đối phó với sự bắt nạt mới là nửa mà bạn thực sự dùng tới khi trưởng thành.” Đó là trải nghiệm thực tế với rủi ro và sự bất an, là một điều mà bạn không thể hiểu được cho đến khi bạn đã trực tiếp trải nghiệm nó.

Hãy ghi nhớ, điều này đúng cho cả hai phía. Mọi người thường không hề biết họ sẽ phản ứng như thế nào trước một sự mất mát tài sản lớn, hay một món quà hoặc may mắn kỳ diệu, cho đến khi họ tự trải nghiệm nó.

Đi lên Mặt trăng là điều tuyệt vời nhất con người từng làm.

Bạn nghĩ rằng nó sẽ là một trải nghiệm choáng ngợp, nhưng khi tàu vũ trụ lơ lửng trên Mặt trăng, Michael Collins quay sang Neil Armstrong và Buzz Aldrin và nói:

@Thật kỳ diệu là ta có thể thích nghi nhanh vậy. Tôi không hề thấy kỳ lạ chút nào khi nhìn ra ngoài kia và thấy Mặt trăng lướt qua, bạn biết đấy?

3 tháng sau đó, sau khi Al Bean đi bộ trên Mặt trăng trong giai đoạn Apollo 12, ông quay sang nhà du hành Pete Conrad và nói, “Nó giống như bài hát: Tất cả chỉ có thế sao?” Conrad thấy nhẹ nhõm, bởi ông cũng cảm thấy tương tự, miêu tả trải nghiệm đi bộ

trên Mặt trăng của mình là tuyệt vời nhưng không phải vô cùng đặc biệt.

Những kỳ vọng cũng chuyển dịch và các mục tiêu di chuyển nhanh hơn so với những gì bạn có thể tưởng tượng. Collins từng nói về Aldrin: “Tôi nghĩ anh ấy giận vì không được là người đầu tiên lên Mặt trăng hơn là biết ơn vì được là người thứ hai.”

Tôi không nghĩ là tôi đã gặp, hay biết tới, bất cứ ai sở hữu sự thành công quá lớn và đạt được nhiều hạnh phúc như người ngoài kỳ vọng. Điều đó không có nghĩa là thành công không thể mang lại sự tự hào, hài lòng hay độc lập. Nhưng nó hiếm khi đúng với những gì bạn nghĩ trước khi đạt được nó.

Jim Carrey từng nói, “Tôi nghĩ tất cả mọi người nên làm giàu, trở nên nổi tiếng và làm mọi thứ mà họ từng mơ ước để họ có thể thấy rằng đó không phải là câu trả lời.”

Một phần của vấn đề này có cùng lý do khiến việc dự đoán cách bạn sẽ phản ứng với rủi ro trở nên khó khăn: Thật khó để tưởng tượng toàn bộ bối cảnh cho đến khi bạn tự trải nghiệm nó.

Nếu bạn nghĩ tương lai sẽ sống trong một căn biệt thự mới, bạn tưởng tượng được đắm mình trong sự xa hoa và mọi thứ đều tuyệt vời. Điều dễ bị quên lãng đó là mọi người sống trong biệt thự có thể bị ốm, bị vấy nến, vướng vào kiện tụng, cãi lộn với vợ chồng của họ, bị giày vò bởi sự bất an và khó chịu với các chính trị gia – điều mà trong bất cứ một giây phút nào cũng có thể thay thế niềm vui đến từ sự thành công vật chất. Những vận may của tương lai được tưởng tượng trong một chiếc máy hút bụi, nhưng thực tế thì lại luôn tồn tại song hành với cả tốt và xấu, đấu tranh để được chú

ý.

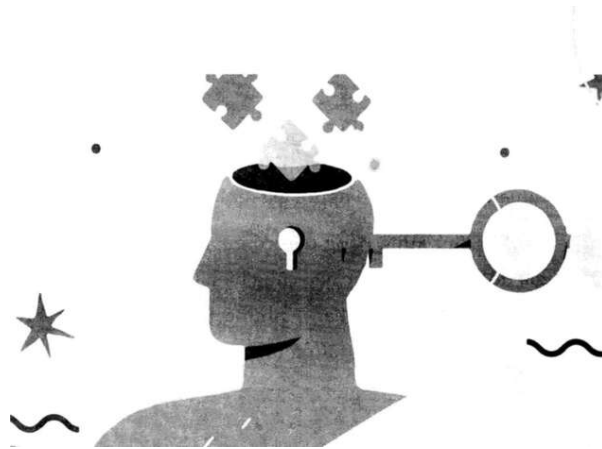
Bạn có thể nghĩ bạn biết cảm giác đó như thế nào. Rồi bạn tự trải nghiệm nó và bạn nhận ra, à, OK. Nó phức tạp hơn những gì bạn nghĩ.

Giờ bạn đã hiểu.

Tiếp theo, hãy nói về dài hạn.

CHÂN TRỜI THỜI GIAN

Nói rằng “Tôi tham gia lâu dài” có đôi chút giống với việc đứng ở chân núi Everest, chỉ lên đỉnh, và nói “Tôi định lên tới đó.” Chà, tốt thôi. Giờ bài kiểm tra mới thực sự bắt đầu.



Không có điều gì có thể chia cách chúng tôi. Chúng tôi có lẽ sẽ kết hôn với nhau thêm 10 năm nữa.

Elizabeth Taylor, năm ngày trước khi điền đơn ly dị.

Suy nghĩ dài hạn dễ để tin vào hơn là hoàn thành.

Phần lớn mọi người biết đó là chiến lược đúng đắn trong đầu tư, sự nghiệp, mối quan hệ – bất cứ thứ gì cần tích lũy. Nhưng nói rằng “Tôi tham gia lâu dài” có đôi chút giống với việc đứng ở chân núi Everest, chỉ lên đỉnh, và nói “Tôi định lên tới đó.” Chà, tốt thôi. Giờ bài kiểm tra mới thực sự bắt đầu.

Dài hạn khó hơn những gì phần lớn mọi người tưởng tượng, đó là lý do nó mang lại lợi nhuận hơn rất nhiều người giả định.

Mọi thứ xứng đáng đều có giá riêng, và cái giá đó không phải lúc nào cũng hiển nhiên. Mức giá thực sự của dài hạn – những kỹ năng cần có, tâm lý cần thiết – rất dễ bị đánh giá thấp, và thường được tổng kết với cụm từ đơn giản như “kiên nhẫn hơn đi”, cứ như nó có thể giải thích được lý do vì sao rất nhiều người không thể làm được vậy.

Để hoạt động dài hạn hiệu quả bạn phải chấp nhận một vài điều.

1. Đoạn đường dài chỉ là tập hợp những chặng ngắn mà bạn phải chịu đựng.

Nói rằng bạn có một chân trời thời gian dài 10 năm không miễn cho bạn khỏi phải chịu những điều vô lý sẽ xảy ra trong 10 năm tới. Mọi người đều phải trải nghiệm sự suy thoái, thị trường đi xuống, sự sụp đổ, những bất ngờ, và cả những trò cười nữa.

Vì vậy, thay vì giả định rằng những người suy nghĩ đường dài không phải đối phó với những thứ vô lý ngắn hạn, câu hỏi nên trở thành *làm thế nào để bạn có thể chịu đựng một chuỗi các sự kiện vô lý không bao giờ chấm dứt?*

Suy nghĩ dài hạn có thể là một chiếc chần tạo cảm giác an toàn giả mà mọi người cho rằng sẽ giúp họ bỏ qua được sự ngắn hạn đau khổ và không tiên đoán trước được. Nhưng nó không bao giờ như thế. Nó còn có thể ngược lại: chân trời thời gian của bạn càng dài, thì bạn càng phải trải qua nhiều thảm họa và rắc rối hơn. Cầu thủ bóng bầu dục Dan Quisenberry từng nói, “Tương lai cũng khá giống với hiện tại, chỉ là dài hơn mà thôi.”

Đối phó với thực tại đó yêu cầu phải có một sự hòa hợp thường dễ bị bỏ qua:

2. Niềm tin của bạn trong dài hạn là không đủ. Đối tác, đồng nghiệp, vợ/ chồng, và bạn bè của bạn cũng phải cùng chung chiến hào.

Một nhà quản lý đầu tư đánh mất 40% có thể nói với những nhà đầu tư của anh ta, “Mọi chuyện sẽ ổn thôi, chúng ta đi đường dài mà”, và tin tưởng vào điều đó. Nhưng những nhà đầu tư có thể không tin điều đó. Họ có thể bỏ cuộc. Công ty có thể không tồn tại được. Rồi ngay cả khi những lời nhà quản lý nói trở thành đúng, thì cũng không quan trọng nữa – không còn ai ở xung quanh để hưởng lợi nữa.

Điều tương tự xảy ra khi bạn có gan để đi đến cuối nhưng người bạn đời của bạn lại không.

Hoặc khi bạn có một ý tưởng hay cần thời gian để chứng minh, nhưng sếp và đồng nghiệp của bạn không được kiên nhẫn đến thế.

Đây không phải là chuyện hiếm. Chúng là một vài trong số những kết quả phổ biến nhất trong cuộc sống.

Rất nhiều trong số đó đến từ khoảng trống giữa điều bạn tin tưởng và điều bạn có thể thuyết phục mọi người tin.

Mọi người chế giễu có quá nhiều suy nghĩ ngắn hạn trong ngành tài chính, và họ nên làm vậy. Nhưng tôi cũng hiểu: Lý do rất nhiều chuyên gia tài chính lạc hướng về phía sự ngắn hạn là bởi đó là cách duy nhất để điều hành một công việc kinh doanh khả thi

khi mà khách hàng sẽ chạy mất trước dấu hiệu rắc rối đầu tiên. Nhưng lý do khiến khách hàng bỏ chạy thường là do các nhà đầu tư đã không giao tiếp tốt để họ hiểu cách vận hành của đầu tư, chiến lược của họ là gì, họ nên kỳ vọng gì với tư cách một nhà đầu tư, và làm thế nào để đối phó với sự biến động cùng tính chu kỳ không tránh khỏi.

Sau cùng thì làm đúng là một chuyện. Nhưng liệu bạn có thể vừa đúng vừa thuyết phục được những người xung quanh không? Điều đó hoàn toàn khác, và dễ bị ngó lơ.

3. Sự kiên nhẫn thực chất thường là sự bướng bỉnh cải trang.

Những điều xảy ra gần như hằng ngày bây giờ từng là những điều không tài nào hiểu nổi vào một thập kỷ trước (thâm hụt ngân sách, lãi suất, định giá cổ phiếu nổi tiếng trên mạng xã hội, sự tham gia nhiều hơn của những nhà đầu tư bán lẻ...). Thế giới thay đổi, khiến cho việc thay đổi suy nghĩ của bạn không chỉ hữu ích, mà còn thiết yếu.

Nhưng thay đổi suy nghĩ của bạn là điều khó khăn bởi tự đánh lừa bản thân tin vào điều sai lầm còn dễ dàng hơn thừa nhận một lỗi lầm.

Suy nghĩ lâu dài có thể trở thành một cái nạng cho những ai đang lầm đường nhưng lại không muốn thay đổi suy nghĩ của họ. Họ nói, “Tôi chỉ tới sớm” hoặc “mọi người khác điên rồi” khi họ không thể từ bỏ điều gì đó từng đúng đắn nhưng đã bị thế giới đẩy lùi lại phía sau.

Để suy nghĩ lâu dài được tốt yêu cầu phải xác định được khi

nào thì bạn kiên nhẫn còn khi nào bạn bướng bỉnh. Không hề dễ dàng. Giải pháp duy nhất là biết được số rất ít những thứ trong ngành của bạn sẽ không bao giờ thay đổi và đặt mọi thứ còn lại vào một cái xô luôn cần được cập nhật và thích nghi theo. Một vài (rất ít) điều không bao giờ thay đổi là ứng cử viên cho tư duy dài hạn. Mọi thứ khác đều có hạn sử dụng.

4. Dài hạn ít liên quan đến chân trời thời gian mà gắn với sự linh hoạt nhiều hơn.

Nếu giờ là năm 2010 và bạn nói “Tôi có một chân trời thời gian dài 10 năm”, thì thời hạn mục tiêu của bạn là 2020. Đó là năm thế giới tan vỡ thành nhiều mảnh. Nếu bạn có một ngành kinh doanh hoặc là một nhà đầu tư thì đó là thời điểm tồi tệ để giả định rằng thế giới đã sẵn sàng trao cho bạn phần thưởng mà bạn kiên nhẫn chờ đợi.

Một chân trời thời gian dài với một mốc thời gian kết thúc cố định có thể dựa vào cơ hội một cách chắc chắn tương tự với chân trời thời gian ngắn.

Điều có quyền năng tối cao hơn nhiều là sự linh hoạt.

Thời gian là phép thuật của sự cộng dồn, và tầm quan trọng của nó không thể giảm thiểu đi được. Nhưng tỷ lệ thành công sẽ nghiêng về phía bạn nhiều nhất khi bạn kết hợp một khoảng thời gian dài với một mốc kết thúc linh hoạt – hoặc một khoảng thời gian không xác định.

Huyền thoại đầu tư Ben Graham nói, “Mục đích của việc có biên độ an toàn là để khiến sự tiên đoán trở nên không cần thiết.”

Bạn càng có nhiều sự linh hoạt, bạn càng không cần phải biết điều gì sẽ xảy ra tiếp theo.

Và không bao giờ được quên lời của John Maynard Keynes: “Về lâu dài, tất cả chúng ta đều chết.”

Một điểm khác về suy nghĩ dài hạn đó là cách mà nó ảnh hưởng đến những thông tin mà chúng ta tiếp nhận.

Tôi cố gắng hỏi trong khi tôi đang đọc thông tin: Liệu 1 năm nữa tôi còn quan tâm tới điều này nữa không? 10 năm nữa thì sao? 80 năm nữa?

Không sao cả nếu câu trả lời là “không”, ngay cả khi nó lặp lại nhiều lần. Nhưng nếu bạn thành thật với bản thân, bạn có thể bắt đầu chuyển sang những mẫu thông tin có tính dài hạn hơn.

Có hai loại thông tin: bền vững và có thời hạn sử dụng.

Thông tin bền vững là, “Mọi người hành xử ra sao khi họ gặp phải sự rủi ro mà họ chưa thể hiểu được?” Thông tin có thời hạn sử dụng là “Microsoft kiếm được bao nhiêu lợi nhuận trong quý thứ hai của năm 2005?”

Kiến thức có hạn sử dụng thu hút được nhiều sự chú ý hơn cần thiết, vì hai lý do.

Một, có rất nhiều thông tin kiểu này, háo hức thu hút sự chú ý ngắn hạn của chúng ta.

Hai, chúng ta đuổi theo chúng, bồn chồn muốn vắt kiệt những bài học có thể có được từ chúng trước khi chúng đánh mất tầm quan trọng.

Thông tin bền vững khó nhận biết hơn bởi nó được chôn sâu

trong những cuốn sách thay vì được làm nổi bật trên các tiêu đề. Nhưng lợi ích mà nó mang lại rất lớn. Không phải chỉ vì thông tin bền vững không bao giờ hết hạn, mà nó còn cho phép bạn tích trữ qua thời gian. Nó cộng dồn qua thời gian, tạo đòn bẩy qua những gì bạn đã được học. Thông tin hữu hạn nói cho bạn biết điều gì đã xảy ra; thông tin bền vững nói cho bạn biết tại sao điều gì lại xảy ra và có thể xảy ra lần nữa. Câu hỏi “tại sao” đó có thể được diễn giải và tương tác với những điều bạn biết về các chủ đề khác, đó là nơi sự cộng dồn phát huy tác dụng.

Tôi đọc báo và sách hằng ngày. Tôi không thể nào nhớ được dù chỉ một điều mà tôi đã đọc trong một tờ báo từ năm, xem nào, 2011. Nhưng tôi có thể nói cho bạn chi tiết một vài cuốn sách rất hay mà tôi đã đọc trong năm 2011 và cách mà chúng đã thay đổi cách suy nghĩ của tôi. Tôi sẽ ghi nhớ chúng mãi mãi. Tôi sẽ tiếp tục đọc báo. Nhưng nếu đọc nhiều sách hơn, tôi có lẽ sẽ phát triển được những bộ lọc và khung tiêu chuẩn tốt hơn để giúp tôi hiểu thực tế hơn về các tin tức.

Điểm mấu chốt ở đây, không phải là bạn nên đọc ít tin tức đi và nhiều sách lên. Điều mấu chốt là nếu bạn đọc những cuốn sách hay bạn sẽ có một quãng thời gian dễ dàng hơn trong việc hiểu được bạn nên chú ý hay không tới tin tức nào.

Tiếp theo: Khi cố quá thành quá cố.

CỐ GẮNG QUÁ MỨC

Không có điểm cộng nào tặng thêm cho sự khó khăn.



Hãy cùng trao đổi một đặc điểm kỳ quặc nhưng bền vững của hành vi con người: Sức hấp dẫn của sự phức tạp, kích thích trí tuệ, và đánh giá thấp những điều đơn giản nhưng rất hiệu quả, để lựa chọn những điều phức tạp nhưng kém hiệu quả hơn.

Năm 2013, Harold Varmus, lúc đó là Giám đốc của Viện Ung thư Quốc gia, đã có bài diễn thuyết miêu tả mức độ khó khăn của cuộc chiến chống ung thư. Loại bỏ ung thư – mục tiêu của Hành động chống Ung thư Quốc gia khi nó được ký kết vào năm 1971 – dường như xa vời mãi mãi. Varmus đã nói:

Có một nghịch lý mà chúng ta phải đối mặt một cách thành thật lúc này. Dù chúng ta đã tạo ra được những tiến bộ vượt bậc trong việc hiểu được khiếm khuyết lẫn khuất trong các tế bào ung thư, chúng ta vẫn chưa thành công trong việc kiểm soát ung thư như một căn

bệnh ở người đến mức mà tôi tin là khả thi.

Một trong những mảnh ghép còn thiếu, ông nói, đó là chúng ta tập trung quá nhiều vào việc điều trị ung thư mà không chú ý đủ tới việc ngăn ngừa ung thư. Nếu bạn muốn tạo ra được bước đột phá mới trong cuộc chiến chống ung thư, bạn phải khiến việc ngăn chặn đứng ở tiền tuyến.

Nhưng ngăn chặn là một việc nhàm chán, đặc biệt khi so với khoa học và uy tín của việc điều trị ung thư. Vì thế ngay cả khi chúng ta biết mức độ quan trọng của nó, thật khó để những người thông minh coi trọng nó một cách nghiêm túc.

Nhà nghiên cứu về ung thư ở MIT tên Robert Weinberg từng nói: Bạn không thể bị chết vì ung thư nếu bạn không bị ung thư ngay từ đầu. Nhưng sự thật giản đơn đó thật dễ bị phớt lờ, bởi vì nó không kích thích trí não của bạn:

Thuyết phục ai đó từ bỏ hút thuốc là một bài tập tâm lý. Nó không liên quan gì tới các phân tử, gen và tế bào. Và vì thế những người như tôi cực kỳ không thích điều đó.

Điều đó vẫn xảy ra mặc dù sự thật là, ông nói, khiến mọi người bỏ hút thuốc có thể tạo ra một tác động lớn lên cuộc chiến chống ung thư hơn bất cứ thứ gì mà ông, với tư cách là một nhà sinh học, có thể làm trong cuộc đời của mình.

Thật đáng kinh ngạc, phải không?

Tại đây bạn có một trong những nhà nghiên cứu về ung thư hàng đầu trên thế giới, và ông nói ông có thể tạo ra ảnh hưởng lớn

hơn về ung thư nếu ông tập trung vào việc khiến mọi người từ bỏ việc hút thuốc – nhưng việc đó không đủ kích thích trí tuệ đối với ông. Hay với rất nhiều nhà khoa học khác.

Tôi không hề đổ lỗi cho ông ấy – và Weinberg đã mang lại giá trị to lớn cho cuộc chiến chống ung thư.

Nhưng tại đây chúng ta có một ví dụ về sự phức tạp được yêu thích do cảm giác háo hức mà nó mang lại trong khi sự đơn giản lại có thể thực sự làm được việc tốt hơn.

Và tôi sẽ kể bạn nghe, đó chính là bài học lớn áp dụng lên rất nhiều thứ.

Nhà khoa học máy tính Edsger Dijkstra từng viết:

Sự giản đơn là dấu ấn của sự thật – chúng ta nên biết rõ điều đó, nhưng sự phức tạp tiếp tục sở hữu một sức hấp dẫn khó chối từ. Khi bạn trao cho khán giả học thuật một bài giảng rõ như ban ngày từ A đến Z, khán giả của bạn cảm thấy bị lừa dối... Sự thật đau lòng đó là sự phức tạp mang lại lợi nhuận cao hơn.

Sự thật đau lòng đó là sự phức tạp mang lại lợi nhuận cao hơn.

Tất nhiên rồi. Chúng ta thấy được điều đó ở khắp mọi nơi.

Để đưa ra một ví dụ đơn giản: Hiến pháp Mỹ dài 7.591 từ. So sánh nó với hợp đồng thế chấp trung bình, thường dài hơn 15.000 từ, và thỏa thuận điều khoản dịch vụ của Apple iCloud, dài 7.314 từ. Mã số thuế Mỹ dài hơn 11 triệu từ.

Đôi khi sự dài dòng là cần thiết. Khi quân Đồng minh gặp để

trao đổi việc cần làm với Đức sau Chiến tranh thế giới thứ hai, Winston Churchill đã nói, “Chúng ta đang đối mặt với số mệnh của 80 triệu người và điều đó cần hơn 80 phút để cân nhắc.”

Nhưng trong phần lớn các tình huống, một lượng nhỏ các biến số đơn giản lại điều khiển phần lớn đầu ra. Nếu bạn đã hoàn thành số ít những việc quan trọng, thì bạn đã sẵn sàng. Rất nhiều điều được thêm vào sau đó đều là không cần thiết hoặc hấp dẫn bạn về mặt trí thức, muốn làm lãng phí thời gian của bạn, hoặc được thiết kế để gây rối hoặc gây ấn tượng với bạn.

Thiên nhiên đã tìm ra giải pháp.

Samuel Williston là một nhà cổ sinh vật học, người đầu tiên nhận ra một xu hướng trong lịch sử ở việc rút gọn các bộ phận cơ thể. Động vật nguyên thủy thường có rất nhiều bộ phận cơ thể bị nhân đôi, rồi sự tiến hóa đã giảm lược số lượng nhưng gia tăng sự hữu dụng của chúng. “Quá trình tiến hóa là giảm lược số lượng các bộ phận và điều chỉnh những bộ phận còn lại phù hợp hơn với mục đích sử dụng đặc biệt của chúng bằng cách tăng kích thước hoặc sửa đổi hình dạng và cấu trúc của chúng”, Williston viết vào năm 1914.

Động vật với hàng trăm chiếc răng thường tiến hóa để có một vài chiếc răng cửa, răng nanh và răng hàm chuyên biệt. Hàng tá chiếc xương hàm sát nhập thành hai chiếc răng to. Hộp sọ thường được dựng nên bởi hàng trăm chiếc xương nhỏ bé đã tiến hóa thành dưới 30 chiếc.

Sự tiến hóa đã phát hiện ra phiên bản đơn giản hóa của nó. Nó (nếu bạn có thể tưởng tượng sự tiến hóa biết nói) nói rằng, “Bỏ tất

cả những thứ vô dụng đó ra. Chỉ đưa cho tôi số ít những điều tôi cần và khiến chúng hiệu quả.”

Một bí quyết để học được một chủ đề phức tạp đó là nhận ra có bao nhiêu chi tiết phức tạp là anh em họ hàng với một điều đơn giản nào đó. John Reed viết trong cuốn sách *Thành công* của ông:

Khi bạn mới bắt đầu học một ngành nào đó, có vẻ như bạn phải ghi nhớ hàng tỉ thứ. Nhưng không cần phải vậy. Điều bạn cần là xác định được những quy tắc cốt lõi – thường thì là 3 đến 12 – thống trị ngành đó. Hàng triệu thứ mà bạn nghĩ phải ghi nhớ đơn giản là những tổ hợp đa dạng của những quy tắc cốt lõi đó.

Điều này rất quan trọng. Trong tài chính, chi tiêu ít hơn số bạn kiếm ra, tiết kiệm khoản chênh lệch, và kiên nhẫn có lẽ là 90% những gì bạn cần biết để làm tốt. Nhưng điều được dạy trong đại học là gì? Cách để định giá những phát sinh và tính toán giá trị ròng hiện tại. Để khỏe mạnh ta cần ngủ đủ 8 tiếng, hoạt động nhiều, ăn thức ăn thật sự, nhưng không quá nhiều. Nhưng điều phổ biến là gì? Thực phẩm chức năng, các bí quyết, và thuốc thang.

Mark Twain nói rằng trẻ con cung cấp phần lớn những thông tin thú vị, “vì chúng nói tất cả những gì chúng biết và rồi dừng lại.” Người lớn có xu hướng đánh mất kỹ năng này. Hoặc họ học được một kỹ năng mới: Làm người khác kinh ngạc với những điều vô lý. Stephen King giải thích trong cuốn sách *On Writing* (tên tiếng Việt: *Chuyện nghề viết*) của ông:

Đây là một cuốn sách ngắn bởi vì phần lớn các cuốn sách về việc viết đều chứa đầy những điều lỗi bịch. Tôi

phát hiện rằng cuốn sách càng ngắn, thì càng ít điều lố bịch.

Thơ văn.

Câu hỏi đặt ra là, tại sao? Tại sao sự phức tạp và dài dòng lại có sức hấp dẫn đến thế trong khi sự giản đơn và ngắn gọn là đủ rồi?

Có một vài lý do:

Sự phức tạp mang lại một ấn tượng thoải mái về khả năng kiểm soát, trong khi sự đơn giản lại khó để phân biệt với sự thiếu hiểu biết.

Trong hầu hết các lĩnh vực, một lượng nhỏ các biến số quyết định phần lớn kết quả. Nhưng chỉ chú tâm đến một vài những biến số đó có thể khiến bạn cảm thấy như đang phó mặc phần lớn kết quả cho số phận. Bạn càng thao tác được với nhiều nút bấm hơn – bảng tính gồm 100 trang hoặc bảng phân tích Dữ liệu Lớn – thì bạn càng cảm thấy kiểm soát được tình huống, chỉ bởi vì ấn tượng về kiến thức tăng lên.

Mặt trái của việc chỉ tập trung vào số ít các biến số trong khi bỏ qua phần lớn các điều khác có thể khiến bạn bị coi là thiếu hiểu biết. Nếu một khách hàng nói, “Thế cái này thì sao, chuyện gì xảy ra ở đây vậy?” và bạn trả lời, “Ồ, tôi không rõ, tôi không nghiên cứu nó”, khả năng là bạn có vẻ thiếu thông tin lớn hơn nhiều so với việc bạn có vẻ đã thành thục sự giản đơn.

Những điều bạn không hiểu tạo ra một sự bí ẩn xung quanh những người hiểu được chúng.

Nếu bạn nói một điều gì đó mà tôi không biết nhưng có thể hiểu được thì tôi có thể nghĩ rằng bạn thông minh. Nếu bạn nói điều gì đó tôi không hiểu được thì tôi có thể nghĩ rằng bạn có khả năng nghĩ về một chủ đề theo những cách mà tôi không thể, và đó là một mức độ ngưỡng mộ hoàn toàn khác. Khi bạn hiểu được những điều mà tôi không hiểu, tôi sẽ thấy khó khăn trong việc đánh giá giới hạn kiến thức của bạn trong lĩnh vực đó, và nó khiến tôi càng dễ tin những điều bạn nói mà không cần kiểm chứng.

Độ dài thường là thứ duy nhất có thể thể hiện nỗ lực và suy nghĩ sâu xa.

Một cuốn sách thể loại phi hư cấu điển hình nói về một chủ đề có lẽ dài khoảng 250 trang, hoặc tầm 65.000 từ.

Điều hài hước ở đây đó là, một độc giả bình thường không đọc hết phần lớn số sách mà họ mua. Ngay cả những cuốn bán chạy nhất, thì những độc giả trung bình cũng bỏ cuộc sau vài chục trang. Độ dài, vì thế, hẳn phải có mục đích gì đó khác hơn là cung cấp thêm tài liệu.

Giả thuyết của tôi đó là độ dài chỉ ra rằng tác giả đã dành nhiều thời gian suy nghĩ về chủ đề đó hơn bạn, và đó có thể là dữ liệu duy nhất cho thấy họ có thể biết nhiều hơn bạn. Nó không có nghĩa là suy nghĩ của họ là đúng. Và bạn có thể hiểu được ý của họ sau hai chương. Nhưng mục đích của những chương 3 đến 16 thường là để cho thấy tác giả đã làm quá nhiều việc nên chương 1 và 2 có thể chứa đựng thông tin hữu ích. Báo cáo nghiên cứu và bạch thư cũng tương tự vậy.

Sự giản đơn mang cảm giác như một bước đi dễ dàng. Sự phức

tập mới mang lại cảm giác như đang cho tâm trí chạy ma-ra-tông.

Nếu các lần tập không làm bạn đau khi tập thể dục, thì bạn đang không thực sự tập. Sự đau đớn là dấu hiệu của sự tiến bộ đang nói với bạn rằng bạn đang trả chi phí nhập học không tránh khỏi. Sự giao tiếp ngắn và đơn giản lại khác. Richard Feynman và Stephen Hawking có thể dạy toán học với ngôn ngữ đơn giản mà không làm bạn đau đầu, không phải vì họ đã giản lược các chủ đề đi mà bởi họ biết cách đi từ A đến Z trong ít bước nhất có thể. Một quy tắc hiệu quả không bỏ qua sự phức tạp; nó gói gọn mọi những thứ bạn không hiểu thành những thứ bạn làm được. Giống một vận động viên bóng chày, người mà – bằng cách quan sát quả bóng ngang tầm mắt – biết được bóng sẽ rơi xuống đâu chính xác như một nhà vật lý tính toán chuyển động bay của bóng không sai lệch.

Vấn đề với sự giản đơn đó là những lần tập không gây đau, vì thế bạn không cảm thấy như bạn đang được tập luyện tinh thần. Nó có thể tạo ra sở thích học tập chăm chỉ mà học sinh thực sự hài lòng vì nó giống như một bài tập về nhận thức trên băng ghế dự bị, với tất cả các lợi ích giả định. Thomas McCrae là một bác sĩ trẻ vào thế kỷ thứ 19 vẫn đang không chắc chắn vào kỹ năng của mình. Một ngày nọ ông chẩn đoán một bệnh nhân bị chứng bệnh đau bụng thường thấy, không có gì đặc biệt. Giáo sư trường y của McCrae xem quá trình chẩn đoán và cắt ngang bằng cơ ác mộng của mọi sinh viên: Thực chất, bệnh nhân đó mắc một căn bệnh hiếm gặp và nghiêm trọng. McCrae chưa bao giờ nghe nói về nó.

Việc chẩn đoán yêu cầu phải phẫu thuật gấp. Sau khi mổ cho người bệnh, vị giáo sư nhận ra rằng chẩn đoán ban đầu của McCrae là đúng. Bệnh nhân này không sao cả.

McCrae sau đó viết rằng ông thực sự cảm thấy may mắn vì chưa từng nghe tới căn bệnh hiếm đó.

Nó cho phép đầu óc ông an định với chẩn đoán dễ xảy ra nhất, thay vì phải chịu gánh nặng bởi việc đi tìm kiếm những căn bệnh hiếm, giống như vị giáo sư được học nhiều hơn này.

Ông viết: “Bài học của việc này không phải là sự thiếu hiểu biết là một lợi thế. Nhưng một vài người trong số chúng ta đã bị thu hút quá nhiều bởi suy nghĩ về những thứ hiếm có mà quên đi quy luật trung bình trong chẩn đoán.”

Nó không trực quan, vì thế nó có thể khiến bạn phát điên. Và thật khó để xác định được khi nào thì nó xảy ra – có lẽ giáo sư của McCrae đã cẩn thận một cách đúng đắn?

Nhưng một sự thật áp dụng cho hầu hết các lĩnh vực đó là không có điểm nào được trao cho sự khó khăn cả. Ta có thể cố gắng quá mức, bị thu hút bởi sự phức tạp, và làm vậy có thể gây phản tác dụng lớn.

Chúng ta đã đi đến chương cuối cùng. Nó là một trong những chương yêu thích của tôi.

VẾT THƯƠNG SẼ LÀNH, NHƯNG VẾT SỢ THÌ CÒN MÃI

Điều gì bạn đã trải qua mà tôi chưa trải qua khiến bạn tin vào điều bạn làm như vậy? Và liệu tôi có nghĩ về thế giới theo cách của bạn nếu tôi cũng trải nghiệm điều bạn đã có hay không?



Lái xe qua Lầu Năm Góc, ở Washington D.C., và không hề có chút dấu vết nào của chiếc máy bay đã đâm vào những bức tường này vào ngày 11 tháng Chín năm 2001.

Nhưng lái xe thêm 3 phút nữa xuôi xuống con đường đó, đến Sân bay Quốc gia Reagan, và những vết sẹo của ngày 11 tháng Chín ở khắp mọi nơi. Tháo giày, cởi áo khoác, cởi thắt lưng, bỏ thuốc đánh răng ra, giơ tay lên, và đổ hết nước trong bình nước của bạn đi khi qua cổng an ninh.

Đây là một chủ đề thường thấy về cách suy nghĩ của mọi người: Những vết thương sẽ lành, nhưng những vết sẹo thì còn mãi.

Có một lịch sử lâu dài về con người thích nghi và tái xây dựng trong khi những vết sẹo từ những thách thức của họ thì còn mãi, thay đổi cách suy nghĩ của họ về rủi ro, phần thưởng, cơ hội, và mục tiêu suốt cuộc đời.

Một phần quan trọng của hành vi con người đó là những người có những trải nghiệm khác biệt với bạn sẽ suy nghĩ khác biệt so với bạn. Họ có những mục tiêu, quan điểm, ước mơ, và giá trị khác. Vì thế phần lớn các bài tranh luận không thực sự là những sự bất đồng; chúng là những con người với những trải nghiệm khác biệt đang nói chuyện với nhau.

Để tôi chia sẻ một vài lần trong lịch sử khi mà sức nặng của những trải nghiệm cá nhân dẫn đến những dịch chuyển khổng lồ trong quan điểm của con người về cuộc sống.

Hơn 30 triệu người – khoảng bằng dân số của California – đã hy sinh trong vòng 4 năm ở tiền tuyến phía Đông trong Chiến tranh thế giới thứ hai. Khoảng hơn chục lãnh thổ tạo nên Cộng hòa Liên Xô đại diện cho khoảng 10% dân số thế giới vào năm 1940. Đến năm 1945, gần 14% số người thuộc nhóm đó đã chết. 70.000 ngôi làng đã hoàn toàn bị phá hủy.

Có những câu chuyện về những con người vẫn đang đi tìm xương cốt, đạn pháo, và bom mìn trong vùng này ngày nay, nhưng phần lớn những tổn thất vật lý của chiến tranh đã được dọn sạch tới năm 1960. Các ngành công nghiệp được tái xây dựng. Con người được tái tổ chức. Tổng dân số vượt mức trước chiến tranh chỉ sau khi cuộc chiến kết thúc chưa đến một thập kỷ.

Xu hướng này dễ nhận thấy hơn ở Nhật Bản, nơi nền kinh tế

mở cửa cho các thị trường toàn cầu sau chiến tranh. Năm 1946, Nhật đã sản xuất đủ thức ăn để cung cấp chỉ 1.500 calo một ngày cho người dân của họ. Đến năm 1960, nó là một trong những nền kinh tế có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất trên thế giới. GDP của nó tăng từ 91 tỉ đô la năm 1965 lên 1,1 nghìn tỉ đô la năm 1980, với công nghệ và sản xuất ganh đua và vượt trội hơn bất cứ khu vực nào trên thế giới.

Điều tương tự cũng đúng với các cuộc suy thoái – mọi thứ rồi sẽ lành. Và thị trường – mọi thứ rồi sẽ hồi phục. Và kinh doanh – lỗi lầm trong quá khứ rồi cũng bị quên lãng.

Nhưng vết sẹo thì còn đó.

Một bài nghiên cứu 20.000 con người từ 13 quốc gia sống sót qua Chiến tranh thế giới thứ hai cho thấy họ có khả năng mắc bệnh tiểu đường cao hơn 3% khi trưởng thành và dễ bị trầm cảm hơn 6%. So sánh với những người đã tránh được cuộc chiến, họ có ít khả năng kết hôn hơn và ít hài lòng hơn với cuộc sống khi trưởng thành. Năm 1952, nhà sử học Frederick Lewis Allen viết về những người sống sót qua Cuộc Đại Suy Thoái:

[Họ] bị gặm nhấm bởi một sự sợ hãi thường trực về những điều tồi tệ, và trong rất nhiều trường hợp thực sự nhịn đói... [Họ nhìn nhận] công thức thành công cũ của Horatio Alger bằng con mắt đầy hoài nghi; nghi ngờ về việc nắm lấy cơ hội vì tham vọng; nhìn ngấm bằng đôi mắt quan tâm với công việc an toàn, không mạo hiểm, kế hoạch bảo hiểm xã hội, kế hoạch về hưu. Họ đã học từ trải nghiệm cay đắng để khao khát sự an toàn.

Họ đã học từ trải nghiệm cay đắng để khao khát sự an toàn.

Điều này, một lần nữa, được viết vào những năm 1950, khi nền kinh tế Mỹ đang trỗi dậy và tỷ lệ thất nghiệp giảm xuống gần mức thấp kỷ lục là dưới 3%.

Thật quá dễ dàng để nghiên cứu lịch sử và nói, “Nhìn này, nếu bạn kiên trì và có tầm nhìn dài hạn, mọi thứ sẽ hồi phục và cuộc sống vẫn tiếp diễn”, mà không nhận ra rằng tư duy khó sửa chữa hơn các tòa nhà và dòng tiền.

Chúng ta có thể thấy và đo đếm gần như mọi thứ trên thế giới ngoại trừ cảm xúc, nỗi sợ hãi, hy vọng, sự ác cảm, mục tiêu, kích thích, và kỳ vọng của con người. Đó một phần là lý do vì sao lịch sử lại là một chuỗi liên tiếp các sự kiện khó hiểu, và sẽ luôn là như thế.

Nhà tâm lý học Ivan Pavlov đã huấn luyện con chó của ông biết cách nhỏ dãi.

Ông đã làm điều này bằng cách rung một chiếc chuông trước khi chúng được cho ăn. Những con chó học được cách liên hệ tiếng chuông với một bữa ăn nóng hổi, điều này kích thích tuyến nước bọt hoạt động.

Những con chó của Pavlov trở nên nổi tiếng vì đã dạy cho những nhà tâm lý học về khoa học của hành vi học được.

Điều ít được biết đến là điều đã xảy ra với những chú chó tội nghiệp này nhiều năm sau đó.

Một trận lũ lụt lớn vào năm 1924 đã quét qua Leningrad, nơi Pavlov giữ phòng thí nghiệm và chuồng chó của ông. Nước lũ dâng

đến đúng chuông của những con chó. Một vài con đã bị chết. Những con chó còn sống sót bị buộc phải bơi một phần tư dặm để tới được nơi an toàn. Pavlov sau đó gọi nó là điều chấn động nhất mà những chú chó phải trải nghiệm, cho đến thời điểm đó.

Một điều thú vị đã xảy ra: Những con chó có vẻ đã quên mất hành vi học được về việc nhả dãi khi tiếng chuông vang lên.

Pavlov đã viết về một con chó 11 ngày sau khi nước lũ rút đi:

Sau khi áp dụng chuông, mọi phản xạ có điều kiện còn sót lại hầu như hoàn toàn biến mất, loài vật một lần nữa từ chối thức ăn, trở nên cực kỳ mệt mỏi và liên tục nhìn xuống sàn.

Là một nhà khoa học tò mò, Pavlov dành hàng tháng trời để nghiên cứu xem nước lũ đã làm thay đổi hành vi của lũ chó ra sao. Rất nhiều con không bao giờ còn như trước nữa – chúng có những tính cách hoàn toàn khác biệt sau trận lũ, và những hành vi học được mà trước đó đã ăn sâu thì giờ hoàn toàn biến mất. Ông đã kết luận lại những gì xảy ra, và nó áp dụng lên con người như thế nào:

Những điều kiện khác nhau là kết quả của sự kích thích tột độ thường dẫn tới sự mất cân bằng kéo dài và sâu đậm ở hoạt động tâm lý lẫn thần kinh... Các nơ-ron thần kinh và sự rối loạn tâm thần có thể phát triển do nguy hiểm tột độ mà người đó hoặc người thân thiết với người đó phải đối mặt, hoặc ngay cả sự choáng ngợp của một vài sự kiện đáng sợ nào đó không ảnh hưởng trực tiếp.

Mọi người có xu hướng ghi nhớ ngắn hạn. Phần lớn thời gian họ có thể quên mất những trải nghiệm tồi tệ và thất bại trong việc gạt hái bài học đã được học trước đó.

Nhưng những căng thẳng cực độ sẽ để lại sẹo.

Trải nghiệm một điều gì đó khiến bạn đối mặt trực diện với sự hủy hoại và đặt câu hỏi liệu bạn có thể sống sót hay không có thể tái thiết lập những kỳ vọng của bạn mãi mãi và thay đổi những hành vi mà trước đó đã được khắc sâu.

“Một tâm trí bị kéo căng bởi trải nghiệm mới có thể sẽ không bao giờ quay trở lại với những chiều không gian cũ của nó nữa”, Oliver Wendell Holmes nói.

Đó là lý do mà thế hệ sống sót qua Cuộc Đại Suy Thoái không bao giờ nhìn nhận đồng tiền theo cách cũ nữa. Họ tiết kiệm nhiều hơn, sử dụng ít khoản nợ hơn, và rất thận trọng trước rủi ro – hết phần đời còn lại của họ. Điều này thể hiện rất rõ ràng ngay cả trước khi cuộc Đại Suy Thoái hết hẳn. Tạp chí *Fortune* viết vào năm 1936:

Thế hệ sinh viên đại học ngày nay rất tin tưởng vào số phận. Họ sẽ không đứng ra chịu trận. Họ cài khuy cẩn thận, ngẩng cao đầu, và không hé răng lấy một lời. Nếu chúng ta lấy binh quân số đông ra làm đại diện, thì đó là một thế hệ cẩn thận, không màu mè, không mạo hiểm.

Điều tương tự xảy ra sau Chiến tranh thế giới thứ hai.

Những năm sau chiến tranh chứng kiến một sự bùng nổ về

kinh tế ở Mỹ. Châu Âu, bị tàn phá về mặt vật lý, lại là một câu chuyện khác. Năm 1947, Hamilton Fish Armstrong báo cáo lại trong tạp chí *Foreign Affairs* về cuộc sống ở châu Âu:

Từng phút được dành để đào bới thức ăn, quần áo và nhiên liệu để sống sót qua 24 giờ tiếp theo. Mọi thứ đều quá ít ỏi... quá ít nhà để ở và không đủ kính để làm cửa sổ; quá ít da để làm giày, len để đan áo, ga để nấu nướng, bông để làm tã bỉm, đường để làm mứt, mỡ để rán, sữa cho trẻ sơ sinh, xà phòng để giặt.

Sau chiến tranh, John Maynard Keynes dự đoán các quốc gia bị tàn phá bởi chiến tranh sẽ tiếp tục có cảm giác “thèm muốn sự an toàn về mặt xã hội và cá nhân.”

Đó là điều đã xảy ra.

Nhà sử học Tony Judt ghi lại rằng tình hình sau chiến tranh ở châu Âu tồi tệ đến mức chỉ có chính quyền mới có thể mang lại hy vọng cứu rỗi cho đám đông những người không có việc làm. Vì thế mà chính quyền đã làm vậy. Mọi thứ từ bảo hiểm thất nghiệp hậu hĩnh đến chăm sóc sức khỏe toàn cầu trở nên phổ biến sau chiến tranh theo những cách mà không bao giờ thực hiện được ở Mỹ.

Nhà sử học Michael Howard đã nói rằng chiến tranh và phúc lợi song hành với nhau. Có lẽ đó là bởi ngay cả những người có sự chuẩn bị tài chính tốt nhất, người ngại rủi ro nhất, và những người có nhiều tiên đoán nhất đều có thể bị đè bẹp hoàn toàn bởi chiến tranh. Những người dân châu Âu không được lựa chọn liệu họ có muốn vướng vào Chiến tranh thế giới thứ hai hay không – nó trở thành vấn đề cấp bách nhất cuộc đời của họ dù họ có ủng hộ nó

hay không và nó đè bẹp cảm giác kiểm soát của họ dù họ có chuẩn bị cho nó hay không.

Đó là lý do vì sao thế hệ bùng nổ trẻ em, những người sống qua thập niên 1970 và 1980 suy nghĩ về lạm phát theo những cách mà con cháu thuộc thế hệ thiên niên kỷ của họ không thể nào hiểu được.

Và đó là lý do vì sao bạn có thể phân tách những doanh nhân công nghệ ngày hôm nay thành hai nhóm khác biệt – những người đã trải qua sự sụp đổ của thị trường dot-com vào cuối thập niên 1990, và những người không trải qua nó vì họ còn quá trẻ.

Hai điều có xu hướng diễn ra sau khi bạn bị đánh bởi một thứ gì đó to lớn và bất ngờ:

- Bạn ngoại suy điều vừa xảy ra, nhưng xảy ra với lực lớn hơn rất nhiều đi kèm cả hậu quả.
- Bạn dự đoán với niềm tin chắc chắn, mặc dù sự kiện ban đầu là thứ hiếm và rất ít khi được, nếu có, ai đó dự đoán.

Sự bất ngờ càng mang nhiều tác động, thì điều này càng đúng hơn.

Và – quan trọng là – những người đã không trải qua sự kiện lớn đó càng khó khăn trong việc hiểu được quan điểm của bạn.

Câu chuyện xa xưa nhất là về hai phía không đồng quan điểm với nhau.

Câu hỏi, “*Tại sao bạn không đồng ý với tôi?*” có thể có vô số câu trả lời. Đôi khi một phía thì ích kỷ, hoặc ngu ngốc, hoặc mù quáng, hoặc không đủ thông tin.

Nhưng thường thì câu hỏi tốt hơn là, *“Bạn đã trải qua những gì mà tôi chưa trải qua khiến bạn tin vào điều bạn làm như thế? Và liệu tôi có suy nghĩ về thế giới giống bạn nếu tôi cũng trải qua điều bạn đã trải qua hay không?”*

Đó mới là câu hỏi chứa đựng phần lớn câu trả lời cho việc tại sao mọi người không đồng quan điểm với nhau.

Nhưng nó lại là một câu hỏi thật khó để hỏi.

Thật không thoải mái khi nghĩ rằng điều bạn chưa trải qua có thể thay đổi điều bạn tin tưởng bởi vì nó đồng nghĩa với việc thừa nhận sự lãnh đạm của bản thân. Sẽ dễ dàng hơn rất nhiều khi cho rằng những người không đồng ý với bạn đang không suy nghĩ nhiều bằng bạn.

Vì thế mọi người sẽ bất đồng, ngay cả khi việc tiếp cận thông tin bùng nổ. Họ thậm chí còn có thể bất đồng nhiều hơn bao giờ hết vì, như Benedict Evans nói, “Mạng Internet càng giúp con người tiếp cận với những quan điểm mới mẻ, thì mọi người càng tức giận vì nhiều quan điểm khác biệt tồn tại.”

Sự bất đồng ý kiến không mấy liên quan tới điều mà mọi người biết mà liên quan nhiều hơn tới những gì họ đã trải nghiệm.

Và vì những trải nghiệm luôn khác biệt, sự bất đồng sẽ là thường trực.

Vẫn luôn là như thế.

Và sẽ mãi như thế.

Không bao giờ thay đổi.



Đêm trước khi xảy ra Cuộc đổ bộ Normandy, Franklin Roosevelt đã hỏi vợ ông Eleanor rằng bà sẽ cảm thấy thế nào khi không biết điều gì sẽ xảy ra tiếp theo.

“Ở cái tuổi gần 60 rồi và vẫn chống đối trước sự không chắc chắn là hơi lỗ, không phải sao?” bà nói.

Phải. Nhưng chúng ta vẫn làm vậy. Chúng ta luôn luôn vậy. Chúng ta sẽ luôn luôn như thế.

Ý tưởng về những gì nằm ở phía trước là một hố đen đầy bí ẩn có thể thực sự đáng sợ, sẽ dễ dàng hơn nếu tin vào điều ngược lại – rằng chúng ta có thể nhìn thấy tương lai, và rằng con đường của nó là lô-gic và đoán trước được. Không có niềm tin nào trong lịch sử được giữ vững thường xuyên đến thế, và không có niềm tin nào lại sai liên tục đến vậy.

Nỗ lực điển hình để làm sáng tỏ một tương lai không chắc chắn là nhìn thật xa và nheo mắt thật kỹ – để dự đoán với nhiều chắc chắn, dữ liệu, và trí tuệ hơn.

Nhưng cách hiệu quả hơn nhiều đó là làm ngược lại: nhìn về sau, và nghĩ tổng quát. Thay vì cố gắng tìm ra được những cách thức nhỏ mà tương lai có thể thay đổi, hãy nghiên cứu những điều to lớn mà quá khứ chưa bao giờ tránh né được.

Một thập kỷ trước tôi đặt ra mục tiêu đọc nhiều lịch sử hơn và ít tiên đoán đi. Đó là một trong những thay đổi sáng suốt nhất

trong cuộc đời của tôi. Và sự trở trêu đó là càng đọc nhiều lịch sử, tôi càng cảm thấy thoải mái với tương lai. Khi bạn tập trung vào những gì không bao giờ thay đổi, bạn đừng cố gắng dự đoán những sự kiện không chắc chắn và dành nhiều thời gian để hiểu được những hành vi vượt thời gian. Hy vọng rằng cuốn sách này sẽ khích lệ bạn đi theo con đường đó.

Tôi cố gắng không đưa ra lời khuyên cho những người mà tôi không quen biết, bởi vì không ai giống ai và hướng dẫn mang giá trị toàn cầu là rất hiếm.

Vậy nên thay vì kết thúc cuốn sách này với một danh sách các điều tổng kết để triển khai trong cuộc sống của bạn, tôi sẽ để lại cho bạn một danh sách các câu hỏi, tất cả đều có liên quan tới những chương mà bạn vừa đọc, để tự hỏi bản thân.

Ai có câu trả lời đúng đắn nhưng tôi lại không ngó ngang tới bởi vì cách họ nói không được hấp dẫn?

Quan điểm hiện tại nào mà tôi sẽ không đồng tình nếu tôi được sinh ra ở một quốc gia khác hoặc ở một thế hệ khác?

Điều mà tôi cực kỳ muốn trở thành thật, đến mức tôi nghĩ nó là đúng trong khi rõ ràng không phải vậy, là gì?

Vấn đề mà tôi nghĩ chỉ áp dụng với các quốc gia/ ngành nghề/ sự nghiệp khác nhưng cuối cùng lại tác động tới tôi là gì?

Điều mà tôi nghĩ là đúng nhưng thực chất chỉ là chiêu trò tiếp thị là gì?

Điều mà tôi chưa từng tự trải nghiệm khiến tôi ngây thơ không rõ cách vận hành của nó là gì?

Điều gì có vẻ không bền vững nhưng thực chất lại là một xu hướng mới mà chúng ta chưa chấp nhận?

Người mà tôi nghĩ là thông minh nhưng thực chất chỉ đang ra vẻ là ai?

Tôi có sẵn sàng để đối phó với rủi ro mà tôi không thể tưởng tượng được hay không?

Quan điểm hiện tại nào của tôi sẽ thay đổi nếu những động cơ của tôi khác đi?

Điều gì mà chúng ta đang bỏ qua ngày hôm nay nhưng sẽ là hiển nhiên đến mức gây sốc trong tương lai?

Sự kiện nào suýt xảy ra và có thể đã căn bản thay đổi thế giới mà tôi biết nếu chúng thực sự đã xảy ra?

Có bao nhiêu thứ nằm ngoài tầm kiểm soát của tôi đã đóng góp cho những điều mà tôi nhận là công của mình?

Làm thế nào để tôi biết được liệu tôi đang kiên nhẫn (một kỹ năng) hay bướng bỉnh (một khiếm khuyết)?

Người nào mà tôi ngưỡng mộ nhưng thực chất lại đang khổ sở?

Những rắc rối nào mà tôi đang cố loại bỏ nhưng thực chất lại là một chi phí không thể tránh được để có sự thành công?

Vị thiên tài điên rồ nào mà tôi lấy làm tấm gương noi theo nhưng lại thực sự chỉ điên rồ mà thôi?

Niềm tin mãnh liệt nào mà tôi nắm giữ nhưng lại có khả năng thay đổi cao nhất?

Điều gì luôn luôn đúng?

Điều gì không bao giờ thay đổi?

LỜI CẢM ƠN

Viết lách có thể trở thành một nỗ lực trong sự cô đơn. Chỉ có bạn, bàn phím, và bộ não lên đèn giữa giây phút sáng tạo đầy thú vị này và giây phút nghỉ hoặc ngay sau đó.

Nhưng ở một vài khía cạnh thì ngành nghề này có tính xã hội từ tận cốt lõi. Không có nhà văn nào không thể suy nghĩ sâu xa về số lượng người mà họ đã được truyền cảm hứng, và nhận ra hàng tá hay hàng trăm nhà văn, nhà tư tưởng, nhà nghiên cứu khác, và những tâm trí đa dạng mà từ đó sự nghiệp viết lách của họ đã được cấu thành nên hình dạng.

Một số người đặc biệt truyền cảm hứng và đã giúp đỡ tôi rất nhiều, dù họ có biết điều đó hay không:

Carl Richards.

John Reeves.

Craig Shapiro.

Dan Gardner.

Bethany McLean.

Kathleen Kimball.

Matt Koppenheffer.

Jason Zweig.

Betty Cossitt.

Noah Schwartzberg.

Mark Pingle.

Craig Pearce.

Brian Richards.

Jenna Abdou.

Mike Ehrlich.

Erik Larson.

Bill Mann.

Derek Thompson.

Tom Gaynor.

Chris Hill.

Candice Millard.

Robert Kurson.

Jung-ju Kim.

James Clear.

Frank Housel Sr.

Michael Batnick.

Và tất nhiên cả vợ tôi Gretchen, và bố mẹ tôi Ben và Nancy – nếu không có sự ủng hộ và hướng dẫn của họ thì tôi đã lạc lối.



THƯ VIỆN EBOOK
SÁCH MỚI.NET



HÀNG NGHÌN ĐẦU SÁCH HAY ĐANG CHỜ BẠN
WWW.SACHMOI.NET

Chú Thích

[*] Tương đương 18 độ C.

[*] Tương đương 27 độ C.