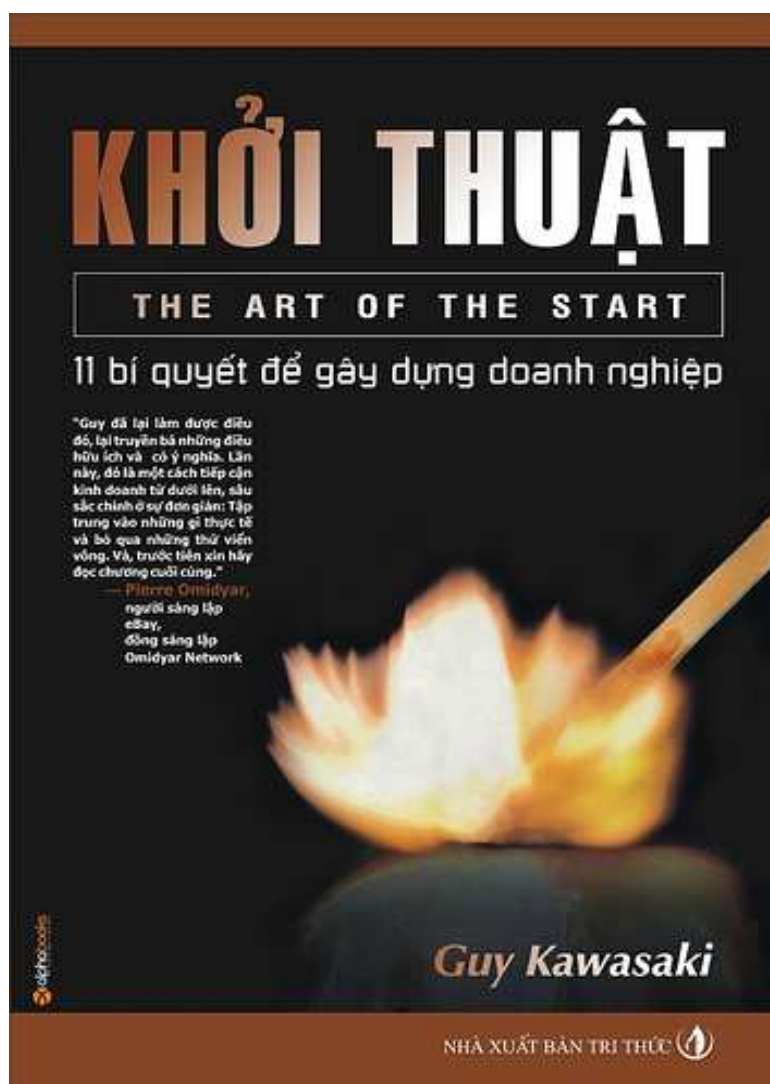


# KHỞI THUẬT

## The art of the start



# Mục lục

*Lời nói đầu*

**Nhân quả**

CHƯƠNG 1. Nghệ thuật khởi đầu

**Kết nối**

CHƯƠNG 2. Nghệ thuật định vị

CHƯƠNG 3. Nghệ thuật thuyết khách

CHƯƠNG 4. Nghệ thuật hoạch định

**Khởi động**

CHƯƠNG 5. Nghệ thuật xây dựng doanh nghiệp  
dựa trên vốn tự có

CHƯƠNG 6. Nghệ thuật tuyển dụng

CHƯƠNG 7. Nghệ thuật huy động vốn

**Tăng trưởng**

CHƯƠNG 8. Nghệ thuật hợp tác

CHƯƠNG 9. Nghệ thuật tạo dựng thương hiệu

CHƯƠNG 10. Nghệ thuật khuếch trương

**Bổn phận**

CHƯƠNG 11. Nghệ thuật kinh doanh có đạo đức

*Lời kết*

## LỜI NÓI ĐẦU

Có nhiều cách miêu tả thời kỳ lên và xuống, thăng và trầm, hưng thịnh và suy yếu của một chu kỳ kinh doanh. Nhưng còn một cách nữa là sử dụng phương pháp kính hiển vi và kính viễn vọng.

Ở giai đoạn kính hiển vi, người ta đề cao tư duy chín chắn, sự trở về với cái cơ bản, cái cốt lõi. Các chuyên gia phóng to mỗi chi tiết, khoản mục chính, chi phí và yêu cầu những dự báo toàn diện, những nghiên cứu thị trường chính xác và các phân tích cạnh tranh tỉ mỉ.

Trong giai đoạn kính viễn vọng, các doanh nhân tiếp cận sát hơn với tương lai. Họ mơ thấy điều lớn lao phía trước, mơ làm được những việc lớn lao và muốn người khác theo sau họ. Nhiều lúc, đó là những ý tưởng hao tiền tốn của, nhưng một số ý tưởng kỳ quặc của họ tồn tại được và nhờ vậy thế giới tiến lên phía trước.

Khi chiếc kính viễn vọng làm việc, mỗi người đều là một nhà thiên văn học, thế giới đầy các ngôi sao. Khi nó không làm việc, mọi người lại dùng kính hiển vi và thế giới đầy những sai sót. Thực tế là bạn cần cả hai loại kính để đạt được thành công.

Như thế có nghĩa là bạn phải thu thập các thông tin từ hàng trăm cuốn sách, tạp chí, hội thảo, và nếu có thể phải nói chuyện với hàng chục chuyên gia. Bạn có thể dành toàn bộ thời gian để học cách làm mà không cần bắt tay vào việc. Nhưng làm thực sự, chứ không phải học cách làm, mới là cốt lõi của tinh thần doanh nhân.

Cuốn sách *Khởi thuật* sẽ giải quyết vấn đề này. Mục đích của tôi là giúp các bạn sử dụng vốn kiến thức, niềm đam mê và lòng

quyết tâm để làm nên điều gì đó lớn lao mà không bị sa vào lý thuyết và những chi tiết vụn vặt không cần thiết.

Tôi giả định mục tiêu của các bạn là làm được những việc lớn lao chứ không phải chỉ là biết xuống. Nếu bạn có thái độ "Làm đi rồi cho tôi biết phải làm gì" thì bạn đã tìm đúng chỗ rồi đây.

Bạn có thể phân vân vậy chính xác ai là "bạn" ở đây? Thực tế, từ doanh nhân" không chỉ một chức danh công việc mà là một *trạng thái tâm trí* của những người muốn thay đổi tương lai (chứ không chỉ những người đang kiếm tìm vốn đầu tư ở Thung lũng Silicon). Vì vậy, cuốn sách này dành cho những ai đang phải đối mặt với khó khăn khi khởi sự trong nhiều lĩnh vực:

- Những chàng trai, cô gái đang làm việc trong các gara Ô tô muốn lập công ty mới.
- Những người dũng cảm trong các công ty danh tiếng muốn đưa sản phẩm, dịch vụ mới ra thị trường.
- Những người có tâm đức muốn lập trường học, nhà thờ và các tổ chức phi lợi nhuận.

Công ty lớn, phòng ban lớn, trường học lớn, nhà thờ lớn, tổ chức phi lợi nhuận lớn khi xét về các nguyên tắc khởi đầu thì đều rất giống nhau. Bí quyết thành công là sử dụng chiếc kính hiển vi mà vẫn tiếp cận được với tương lai. Vậy chúng ta hãy bắt đầu.

*Guy Kawasaki*  
*Kawasaki@Garage.com*

# Nhân quả

## CHƯƠNG 1

# Nghệ thuật khởi đầu

*Mọi người nên lựa chọn kỹ lưỡng con đường mà mình yêu thích và phải toàn tâm toàn ý đi theo đó.*  
Ngạn ngữ

Tôi thường sử dụng mô hình danh sách mười điểm mấu chốt trong các bài nói chuyện của mình. Và tôi cũng muốn mở đầu cuốn sách này bằng cách đưa ra mười điều quan trọng nhất mà một doanh nhân phải đạt được khi khởi nghiệp. Tuy nhiên, ở đây không phải mười điều mà chỉ có năm:

**1. Tạo ra ý nghĩa cho công việc của bạn**

Lý do tốt nhất để thành lập một tổ chức là tạo ra ý nghĩa - nghĩa là tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ để làm thế giới tốt đẹp hơn. Vì vậy, điều đầu tiên phải làm là quyết định sẽ tạo ra ý nghĩa như thế nào.

**2. Tạo ra câu thần chú: Đừng đưa ra những câu tuyên bố sứ mệnh dài dòng và không phù hợp. Sẽ rất ít người nhớ và chẳng ai tuân theo. Thay vào đó, hãy rút ra ý nghĩa riêng và tạo ra**

những câu thần chú cho chúng. Cách làm này sẽ đưa nhân viên của bạn đi đúng hướng.

**3. Bắt tay vào việc:** Hãy bắt tay vào sáng tạo và giới thiệu sản phẩm, dịch vụ của mình. Hãy sử dụng chiếc bàn là, người biên tập, búa, cưa hay chương trình AutoCAD hoặc bất cứ dụng cụ nào bạn cần để tạo ra sản phẩm, dịch vụ. Đừng chỉ tập trung vào việc thuyết trình, viết và lập kế hoạch.

**4. Xác định mô hình kinh doanh:** Cho dù tổ chức bạn đang thành lập là gì, bạn cũng phải xác định được cách bạn làm ra tiền. Sáng kiến có hay, công nghệ, sản phẩm, dịch vụ dù tốt thế nào cũng không thể tồn tại lâu nếu không có một mô hình kinh doanh vững vàng.

**5. Lập danh sách MAT:** Bước cuối cùng là lập ra ba danh sách:

**a.** những mục tiêu chủ yếu phải đạt được (Miles stones)

**b.** Những giả định đối với mô hình kinh doanh của bạn (Assumptions)

**c.** Những nhiệm vụ phải hoàn thành để thành lập một tổ chức (Tasks).

Điều này sẽ thiết lập các nguyên tắc và giúp tổ chức của bạn đi đúng hướng khi môi trường hoạt động trở nên khó khăn và sự thật là nó sẽ trở nên khó khăn.

## **Tạo ra ý nghĩa cho công việc của bạn**

*Tôi chưa bao giờ nghĩ sẽ vì danh tiếng hay để được kính trọng.  
Tôi muốn những gì trong trái tim tôi được thể hiện ra ra. Đó là lý do tôi sáng tác.*

- Bettoven

Nhiều cuốn sách viết về óc kinh doanh thường bắt đầu với một quá trình tự xem xét, đánh giá nghiêm khắc bản thân, nhằm xác định xem bạn có thực sự muốn thành lập một tổ chức hay không. Điển hình như:

- Bạn có dám làm việc trong thời gian dài với mức lương thấp không?
- Bạn có thể đối phó với việc luôn bị phản đối không?
- Bạn có đủ năng lực quản lý hàng chục nhân viên không?

Thực tế là chúng ta không thể trả lời trước các câu hỏi như vậy và làm thế cũng không mang lại ích lợi gì. Một mặt, cứ nói và tỏ ra dũng cảm suông thì dễ. Nhưng khi bạn đối mặt với tình huống thực sự không có nghĩa là bạn sẽ làm như bạn từng nói.

Mặt khác, nhận ra bạn đang nghi ngờ hay dao động không có nghĩa bạn sẽ không tạo nên một tổ chức tốt. Câu trả lời cho những câu hỏi trên vào lúc này không thể dự đoán được bạn sẽ thể hiện trên thực tế thế nào khi có được một ý tưởng hay.

Sự thật là bạn không thực sự biết bạn có thể là một doanh nhân hay không cho đến khi bạn trở thành doanh nhân, và đôi khi lúc đó bạn vẫn chưa thể biết được. Do đó, chỉ cần tự hỏi mình một câu hỏi trước khi bạn thành lập một công ty mới.

### **Tôi có thực sự muốn làm một việc có ý nghĩa không?**

Ý nghĩa ở đây không nói đến tiền, quyền lực hay uy tín. Đó cũng không phải là tạo ra một nơi làm việc vui vẻ. ý nghĩa của từ "ý nghĩa" phải là:

- Làm cho thế giới tốt đẹp hơn
- Nâng cao chất lượng cuộc sống
- Sửa chữa một lỗi lầm to lớn
- Duy trì cái tốt.

Những mục tiêu như vậy sẽ giúp bạn rất nhiều khi gặp phải những khó khăn sau đó. Nếu bạn không làm những điều như vậy, bạn vẫn có thể thành công nhưng bạn sẽ khó khăn vì mục tiêu tạo ra ý nghĩa là động lực lớn nhất bạn có thể trang bị cho mình.



Tôi đã phải mất 20 năm để hiểu được điều này. Năm 1983, khi tôi làm việc cho Bộ phận Macintosh của Công ty Máy tính Apple. Cạnh tranh với IBM là mục tiêu sống còn của chúng tôi. Chúng tôi muốn đưa IBM trở về với thời kỳ kinh doanh máy chữ của họ. Năm 1987, mục tiêu của chúng tôi là Windows và Microsoft. Chúng tôi muốn dồn ép Microsoft và Bill Gate phải đầu hàng ở thị trường Pike Place. Năm 2004, tôi trở thành Giám đốc điều hành của công ty đầu tư mạo hiểm mới thành lập có tên Garage Technology Ventures. Tôi muốn tạo điều kiện cho nhân viên của tôi để họ tạo nên những sản phẩm tuyệt vời, một công ty tuyệt vời và làm được những điều lớn lao.

Động lực của những tổ chức tốt là niềm đam mê làm những việc có ý nghĩa. Có mong muốn đó chưa thể chắc chắn bạn sẽ thành công nhưng nó có nghĩa rằng nếu bạn thất bại thì bạn cũng thất bại khi làm một điều đáng làm.

Bài Tập

Bạn hãy viết tiếp vào đây: Nếu tổ chức của bạn không bao giờ tồn tại, thế giới sẽ tồi tệ hơn vì \_\_\_\_

### **Tạo ra câu thần chú**

Hãy nhắm mắt lại và tưởng tượng xem bạn sẽ phục vụ khách hàng của mình như thế nào. Bạn muốn tổ chức của mình tạo ra ý nghĩa gì? Nhiều người coi điều này là câu trả lời cho câu hỏi "Tại sao" hoặc một thông báo sứ mệnh của tổ chức.

Tạo ra một thông báo sứ mệnh là nhiệm vụ đầu tiên doanh nhân phải hoàn thành. Tuy nhiên, đây lại thường là một quá trình gian nan, mệt mỏi và đôi khi không hiệu quả. Điều này càng không thể tránh khỏi khi một nhóm nhiều người được giao nhiệm vụ để tạo nên một cái gì đó có thể làm cho một số đông người hơn (bao gồm cả nhân viên, cổ đông, khách hàng và đối tác) hài lòng.

Điểm yếu cơ bản nhất của thông báo sứ mệnh là mọi người đều muốn nó phải hoa mỹ và toàn diện. Kết quả là nó trở thành một trò đùa dài dòng, tầm thường, nhàm chán và vô dụng. Trong cuốn sách *Sách về thông báo sứ mệnh*, Jeffrey Abrams đã đưa ra 301 ví dụ về thông báo sứ mệnh cho thấy các công ty đang viết những thứ giống y hệt nhau. Cụ thể, đây là một phần trong danh sách những từ thường xuyên xuất hiện trên các thông báo sứ mệnh của các công ty trong cuốn sách của Abrams:

- Tốt nhất: 94 lần
- Cộng đồng: 97 lần
- Khách hàng: 221 lần
- Tuyệt hảo: 77 lần
- Người đứng đầu: 106 lần
- Chất lượng: 169 lần.

Thay vì tạo ra một thông báo sứ mệnh và những rắc rối để tạo ra nó, bạn hãy tạo nên một câu thần chú cho tổ chức của mình. Có thể định nghĩa *thần chú* là:

*Một câu nói ngắn gọn được nhắc đi nhắc lại khi cầu nguyện, khi ngồi thiền, khi niệm chú, giống như câu thần chú của một vị thánh.*

Câu thần chú như vậy mới tuyệt vời làm sao. Liệu có bao nhiêu thông báo sứ mệnh khuấy lên được những sức mạnh và xúc cảm như vậy?

Sự hấp dẫn của thông báo sứ mệnh là mọi người đều chờ đợi nó sẽ ngắn gọn và đi vào lòng người. Có thể bạn sẽ không bao giờ phải viết nó ra, công bố trong những bản báo cáo hàng năm, hay in nó trên những áp phích quảng cáo. Thực tế, nếu bạn định đưa câu thông báo sứ mệnh này ra bằng những cách trên thì đó chưa phải là câu thông báo sứ mệnh phù hợp.

Dưới đây là năm ví dụ minh họa cho sức mạnh của một câu thông báo sứ mệnh phù hợp:

- Thành tích thể thao đích thực (Nike)
- Giải trí gia đình (Disney)
- Đáng từng giây phút (Starbucks)
- Suy ngẫm (Thinh) (IBM)
- Chiến thắng là tất cả (Winning is Everything) (Vince Lombardi's Green BayPacker).

Hãy so sánh câu thần chú của Starbucks "*Đáng từng giây phút*" với thông báo sứ mệnh của công ty, "*Đưa Starbucks trở thành nhà cung cấp sản phẩm cà phê tuyệt hảo nhất thế giới đồng thời giữ vững các nguyên tắc trên con đường phát triển*". Cái nào dễ nhớ hơn?

Hãy tưởng tượng ai đó hỏi bố mẹ bạn hay người đón tiếp tại quầy lễ tân nơi bạn đang làm việc về công việc tổ chức bạn đang làm. Liệu có thể là gì tốt hơn câu thần chú gồm sáu từ Thành tích thể thao đích thực"?

Chú ý cuối cùng về câu thông báo sứ mệnh: Đừng nhầm lẫn thông báo sứ mệnh với Slogan. Thông báo sứ mệnh dành cho nhân viên của bạn. Đó là lời hướng dẫn nhân viên phải làm gì trong phạm vi nhiệm vụ của họ. Một slogan là dành cho khách hàng. Đó là lời hướng dẫn về cách sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ. Ví dụ, câu thần chú của Nike là thành tích thể thao đích thực và phương châm của công ty là "hãy bắt tay vào việc" (just do it).

## **Bắt tay vào việc**

Bước thứ ba không phải là dùng Word để viết kế hoạch kinh doanh, dùng Powerpoint để thảo một bản thuyết trình hay dùng Excel để đưa ra kế hoạch tài chính. Không phải như vậy!

Sẽ có lúc chúng ta dùng đến các phần mềm đó nhưng không phải bây giờ. Điều bạn nên làm là:

- a. xây dựng một kế hoạch dựa trên ý tưởng của mình
- b. Thực hiện nó.

Như vậy có nghĩa là tạo ra một mẫu mã, viết ra một phần mềm, xây dựng trang web hay giới thiệu dịch vụ của mình.

### **Điều khó khăn nhất khi khởi đầu chính là sự khởi đầu.**

(Điều này đúng với những người cầm bút và cả với các doanh nhân). Xin hãy nhớ: Không ai thành công nhờ ngồi một chỗ và đặt kế hoạch cho thành công. Bạn phải luôn luôn bán hàng, chứ không phải vạch ra chiến lược bán hàng. Đừng thử nghiệm, thử nghiệm, rồi thử nghiệm. Đó là cách làm của những công ty lớn. Đừng lo bị bẽ mặt. Đừng chờ tới khi phát triển được một sản phẩm hoàn hảo. Chỉ cần đủ tốt là được rồi. Bạn sẽ có nhiều thời gian để hoàn thiện chúng sau này. Vấn đề không phải bạn khởi đầu tốt thế nào mà là sau đó bạn hoàn thiện tốt như thế nào.

Trong giai đoạn thực hiện, cân nhắc quá kỹ càng những vấn đề chiến lược về nghiên cứu và phát triển không phải là điều hay. Những câu hỏi như: chúng ta có thể tiến xa đến đâu? Nếu mọi người không thích những gì chúng ta đang làm thì sao? Chúng ta nên tạo ra sản phẩm vì khách hàng tiềm năng hay những sản phẩm tự chúng ta muốn sử dụng?" là những câu hỏi ngoài lề khi chúng ta khởi đầu một doanh nghiệp.

Thay vào đó, hãy tuân thủ những nguyên tắc khi bắt đầu: Nghĩ lớn, Hãy kỳ vọng lớn và phần đầu đạt được những điều to lớn. Nếu bạn đang định làm việc lớn thì bạn không thể bắt đầu với những sản phẩm, dịch vụ gây nhàm chán. Hãy cố gắng tạo ra những điều tốt gấp mười lần mức thông thường. Khi Jeff Bezos lập trang Amazon.com, ông không xây dựng một thư viện gấp

mười lần một thư viện thông thường với 250.000 đầu sách. ông đã tạo ra một thư viện trực tuyến với 3.000.000 đầu sách.

Tìm những người bạn đồng hành. Lịch sử vẫn tôn thờ cá nhân những nhà đổi mới như Thomas Edison (phát minh ra bóng đèn), Steve Jobs (tạo ra Macintosh), Henry Ford (với mẫu xe T), Anita Roddick (với Body Shop) và Richard Branson (sáng lập Hãng hàng không Virgin). Lịch sử đã sai. Những công ty thành công được sáng lập, đi đến thành công nhờ ít nhất hai và thường là nhiều hơn hai người. Sau đó, một người có thể được công nhận là "nhà đổi mới", nhưng mỗi công ty thành công đều cần đến một đội ngũ những người tài giỏi.

Những người đổi lập. Khi bạn tạo ra một sản phẩm hay dịch vụ làm một số người yêu thích, đừng ngạc nhiên khi một số khác không thích bạn. Mục tiêu của bạn là phải tạo nên cảm xúc - ủng hộ hoặc phản đối. Đừng thấy bị xúc phạm khi ai đó phản đối những gì bạn làm.

Điều đáng sợ nhất là không ai quan tâm bạn làm gì. Thiết kế xe hơi là một ví dụ điển hình về những phản ứng yêu ghét khác nhau, nhất là khi chúng ta xem xét những phản ứng trái ngược nhau đối với những mẫu xe như Mini Cooper, Infiniti Fx45. Người ta hoặc là hết sức ủng hộ hoặc ra sức phản đối. Và đó là một tín hiệu đáng mừng.

Các cách thiết kế sản phẩm dịch vụ khác nhau. Phụ thuộc vào mô hình quản lý phổ biến, bạn có thể cho rằng chỉ có một cách lý tưởng để tạo ra sản phẩm hay dịch vụ. Điều đó không đúng. Không có một cách nào tốt nhất. Sau đây là bốn cách khác nhau và đều hiệu quả và tôi chắc chắn còn có những cách khác nữa.

- **Tôi cũng muốn một cái.** Đây là cách nghiên cứu thị trường tốt nhất vì khi đó người thiết kế và khách hàng là một. Vì vậy, ý kiến của khách hàng có thể được truyền đạt tới người thiết kế và không bị ảnh hưởng bởi các mối quan hệ trong

công ty, những tư duy thông thường và những nhà nghiên cứu thị trường. Như Ferdinand nói: đầu, tôi cứ quan sát xung quanh và khi không tìm thấy loại xe tôi mong muốn, tôi đã quyết định tự tạo ra một chiếc cho mình".

- **Ông chủ của tôi đã không thể (hoặc sẽ không thể) làm được điều đó.** Không được lý tưởng như cách ở trên nhưng đây cũng là một cách rất hiệu quả. Bạn đã hiểu về khách hàng, môi trường cạnh tranh, nguồn cung ứng và các mối quan hệ trong ngành vì đó là lĩnh vực của bạn. Bạn sẽ vẫn phải tự mình tạo ra sản phẩm và dịch vụ để thu hút được khách hàng nhưng bạn đã trả lời được rất nhiều câu hỏi. Ví dụ, trường huấn luyện của đơn vị 8.200 thuộc Quân đội Israel đã lập ra các công ty như Checkpoint sau khi phát triển các phần mềm an ninh cho quân đội.
- **Tệ thật - Điều đó hoàn toàn có thể .** Lý thuyết này không phổ biến khi gặp thời điểm khó khăn. Ở những thời điểm này, thị trường trở nên bảo thủ và đòi hỏi các sản phẩm đều đã được thử nghiệm.

Nhưng những thị trường tạo ra sự bứt phá lại hiếm khi được thử nghiệm trước. Ví dụ, khi Motorola tạo ra chiếc điện thoại di động, không ai muốn mua sản phẩm đó. Ở thời điểm đó, điện thoại di động là một việc không bình thường vì điện thoại luôn là cố định. Không có thị trường dành cho loại điện thoại mà khách hàng có thể mang theo bên mình.

- **Chắc chắn phải có cách tốt hơn.** Các tổ chức thành lập dựa trên triết lý này dựa vào khái niệm duy tâm rằng bạn có thể làm thế giới tốt đẹp hơn bằng cách tạo ra điều gì đó mới mẻ. Trong nhiều trường hợp, những người thành lập không có kiến thức trong việc kinh doanh. Họ chỉ đơn giản có ý tưởng và quyết định theo đuổi nó. Ví dụ, Pierre Omidyar - người sáng lập ra Ebay muốn tạo dựng một hệ thống dành cho một thị trường hoàn hảo để bán hàng.
- **Dùng mẫu để khảo sát thị trường.** Khi mới thành lập tổ chức, bạn thường chưa thể biết chính xác nên cung cấp sản

phẩm, dịch vụ gì và chính xác khách hàng muốn gì. Trong trường hợp này, các công cụ marketing truyền thống không thể giúp ích gì được, vì bạn chưa có các thông tin nào có thể giúp dự đoán phản ứng của khách hàng đối với sản phẩm mà bản thân bạn cũng chưa miêu tả rõ được. Liệu bạn có mua một chiếc máy vi tính không hề có phần mềm, phần cứng, không có màu để thể hiện thế giới thật mà chỉ có một thùng rác?

Cách làm hiệu quả nhất là sử dụng một mẫu: Ngay lập tức đưa mẫu ra thị trường và lặp lại việc này thật nhanh chóng. Nếu bạn chờ đến cơ hội để có thể có được tất cả các thông tin bạn muốn (một điều không thể), thì thị trường sẽ bỏ qua bạn.

Mục tiêu của nguyên tắc "Hãy bắt tay vào việc" là đầu tiên hãy tung ra sản phẩm, dịch vụ của bạn. Hãy nhớ rằng bạn sẽ không có được sự hoàn hảo. Nhưng đừng quên sửa đổi sản phẩm của bạn để khiến khách hàng tiềm năng của bạn ưa chuộng nó. Hãy để tôi diễn đạt bằng ngôn ngữ tôn giáo: Một số người nghĩ nếu họ thay đổi bản thân, Chúa sẽ yêu thương họ. Một số khác lại nghĩ vì Chúa yêu thương họ nên họ phải thay đổi. Quan điểm thứ hai là cách ghi nhớ làm thế nào để bắt tay vào việc và tiếp tục tiến lên.

## **Xác định mô hình kinh doanh**

Khi bạn muốn tạo ra ý nghĩa, bạn đã tìm ra câu thông báo sứ mệnh.

Bạn đã bắt đầu tạo mẫu cho sản phẩm, dịch vụ. Bước thứ tư là xác định mô hình kinh doanh. Để làm như vậy, bạn cần trả lời hai câu hỏi:

- Ai có tiền trong túi?
- Bạn làm thế nào để moi tiền ra khỏi túi của họ?

Những câu hỏi này có vẻ không mấy tế nhị nhưng nó lại rất hiệu quả khi xác định tính khả thi của việc thành lập một tổ chức -

ngay cả và nhất là các tổ chức phi lợi nhuận, những tổ chức chỉ cần có mức tài chính đủ để duy trì hoạt động.

Bạn không thể tạo dựng một công ty tầm cỡ nếu bạn không thể tồn tại, và khi bạn hết tiền, giấc mơ của bạn sẽ chấm dứt. Nói theo cách tế nhị hơn, câu hỏi thứ nhất là xác định khách hàng tiềm năng và nhu cầu của họ. Câu hỏi thứ hai giúp bạn tạo ra một hệ thống bán hàng có khả năng đảm bảo doanh thu lớn hơn chi phí. Dưới đây là một số lời khuyên khi xác định mô hình kinh doanh:

- Hãy cụ thể. Bạn miêu tả được khách hàng càng chi tiết càng tốt. Rất nhiều doanh nhân sợ thất bại do rơi vào thế độc nhất và không đạt được tầm ảnh hưởng rộng. Tuy nhiên, các công ty thành công nhất đã khởi đầu bằng cách nhắm vào những thị trường cụ thể và phát triển nhanh chóng, mà thường là rất bất ngờ, nhờ mở rộng sang các phân đoạn thị trường khác. Rất ít công ty khởi đầu với những mục tiêu lớn lao mà lại đạt được những mục tiêu đó.
- Hãy đơn giản. Nếu bạn không thể miêu tả mô hình kinh doanh của bạn trong mười từ hay ít hơn, bạn chưa có mô hình kinh doanh. Bạn nên dùng khoảng mười từ và sử dụng chúng khôn ngoan bằng cách chọn những từ đơn giản. Hãy tránh dùng những thuật ngữ kinh doanh gây nhầm lẫn như *chiến lược, sứ mệnh sống còn, tầm cỡ thế giới, leo thang*

Ngôn ngữ kinh doanh không tạo nên một mô hình kinh doanh. Hãy tham khảo mô hình kinh doanh của chày: "Chỉ mất một khoản phí lập danh sách cộng với tiền hoa hồng". Chỉ có vậy .

- Đi theo một mô hình có trước. Thương mại đã có từ rất lâu và cho đến giờ những người thông minh đã hoạt động trong tất cả các ngành kinh doanh. Bạn có thể đổi mới công nghệ, thị trường và khách hàng nhưng tạo ra một lĩnh vực kinh doanh mới thì không phải là ý định khôn ngoan. Vì vậy, hãy dẫn dắt hoạt động kinh doanh của bạn theo một mô hình đã



nổi tiếng và được mọi người biết đến. Dù có như vậy, bạn cũng sẽ phải chiến đấu ở rất nhiều mặt trận khác.

Lời khuyên cuối cùng của tôi là bạn hãy tham khảo ý kiến của phụ nữ, và chỉ phụ nữ thôi. Lý thuyết của tôi là trong ADN của đàn ông có một gen khiến đàn ông muốn giết hại con người, động vật và cây cối. Mặc dù xã hội đã cố gắng kiểm chế đáng kể loại gen này nhưng việc sáng lập ra một tổ chức chỉ để tiêu diệt tổ chức khác vẫn được xã hội chấp nhận. Ví dụ như Sun Microsystems muốn tiêu diệt Microsoft.

Ngược lại, phụ nữ không có gen này. Họ đánh giá tính khả thi của các mô hình kinh doanh tốt hơn. Các bạn vẫn còn chưa tin? Cuốn sách *Phần thưởng của Darwin* cung cấp những bằng chứng không thể chối cãi về khả năng vượt trội này là của phụ nữ. Những phần thưởng này để tưởng niệm những người đã tách mình ra khỏi ngân hàng trên một cách ngốc nghếch đến không thể tưởng tượng nổi".

Ví dụ, năm 1998 hai công nhân xây dựng đã ngã chết khi cắt một vòng thép tròn trên một mái bê chứa trong khi đang đứng giữa vòng tròn đó. Cuốn sách *Phần thưởng của Darwin* có chín chương nói về sự ngốc nghếch của đàn ông, trong khi chỉ có một chương để nói về sự ngốc nghếch của phụ nữ. Đến đây tôi xin ngừng lời.

### **Bài Tập:**

Bước 1: Tính chi phí hoạt động hàng tháng của tổ chức

Bước 2: Tính lợi nhuận ròng trên mỗi sản phẩm

Bước 3: Chia kết quả bước 1 cho bước 2

Bước 4: Hỏi một số phụ nữ xem họ có nghĩ bạn có thể bán được ngần ấy sản phẩm không? Nếu họ trả lời không thì bạn chưa có một mô hình kinh doanh

### **Lập một danh sách MAT**

Một định nghĩa về MAT là một chiếc lưới nặng đan bằng dây thừng hay dây cáp trùm lên một khu vực đang nổ để tránh các

mảnh vỡ văng lung tung". Tránh sự phân tán chính là bước thứ 5 và là bước cuối cùng bạn phải làm khi khởi nghiệp. Trong trường hợp này, MAT là viết tắt của Milestones (Mục tiêu chính), Assumptions (Giả thiết) và Tasks (Nhiệm vụ).

Mục đích xây dựng nên MAT là để hiểu được phạm vi của dự án bạn đang thực hiện, kiểm tra các giá định nhanh chóng và đưa ra phương pháp tìm và sửa chữa những sai sót trong tư duy của bạn.

### **Mục tiêu chính:**

Nhiều người cho rằng khởi nghiệp là phải đạt được rất nhiều mục tiêu. Tuy nhiên, trong số các mục tiêu này chỉ có một số mục tiêu cơ bản. Đây chính là những mục tiêu chính của doanh nghiệp. Những mục tiêu này đánh dấu những bước tiến quan trọng của doanh nghiệp trên con đường đi tới thành công. Có bảy mục tiêu một doanh nghiệp phải tập trung vào. Nếu bỏ qua một trong bảy mục tiêu này thì doanh nghiệp sẽ không thể tồn tại.

- Chứng minh các quan niệm của mình
- Hoàn thành các chi tiết thiết kế
- Hoàn thành một bản mẫu
- Huy động vốn
- Đưa mô hình thử nghiệm ra thị trường
- Đưa sản phẩm cuối cùng ra thị trường
- Đạt được mức hòa vốn.

Những mục tiêu này áp dụng mọi loại doanh nghiệp. Ví dụ, một ngôi trường mới phải chứng minh quan điểm của mình bằng cách nghiên cứu xem nếu hai giáo viên cùng giảng bài với một chương trình giảng dạy mới thì liệu họ có thể giảng bài mang phong cách cá tính hơn và tăng cường hiệu quả học tập của một lớp học thử nghiệm hay không.

Nếu thành công trong đó có thể hoàn thành thiết kế chương trình giảng dạy mới, huy động kinh phí, dạy thử rồi sau đó đưa vào giảng dạy chính thức.

Ngoài ra còn có các nhiệm vụ khác (chúng ta sẽ nói đến sau) cũng rất quan trọng đối với sự sống còn của một tổ chức nhưng chúng không quan trọng bằng bảy nhiệm vụ trên. Việc sắp xếp thời gian thực hiện các nhiệm vụ này sẽ quyết định việc thực hiện tất cả các công việc khác. Vì vậy, bạn hãy dành 80% nỗ lực của mình cho chúng.

## **Bài Tập**

Hãy bỏ biển thông báo sứ mệnh lỗi thời ở tiền sảnh tổ chức của bạn đi và thay bằng một bản ghi những ngày dự kiến hoàn thành bảy mục tiêu trên. Hãy đảm bảo rằng nhân viên và các vị khách của của tổ chức có thể đọc được.

## **Giả thiết**

Tiếp theo, bạn hãy đưa ra một danh sách những giả định của mình về tổ chức. Những giả định này bao gồm những yếu tố như:

- Chất lượng sản phẩm/dịch vụ
- Dung lượng thị trường
- Tỷ suất lợi nhuận gộp
- Số cuộc gọi bán hàng trên mỗi nhân viên bán hàng
- Tỷ lệ khách hàng tiềm năng trở thành khách hàng thực sự
- Độ dài chu kỳ bán hàng
- Lợi ích mang lại cho khách hàng
- Số cuộc gọi yêu cầu trợ giúp kĩ thuật trên một đơn vị hàng hóa tung ra thị trường
- Chu kỳ của những khoản phải trả và phải thu
- Các yêu cầu bồi thường
- Giá linh kiện và nguyên liệu.

Hãy liên tục theo dõi các giả định này và khi phát hiện ra một giả định sai phải xử lý nhanh chóng. Bạn nên liên hệ các giả định này

với bảy mục tiêu ở trên. Nhờ vậy, khi bạn đạt được một mục tiêu, bạn sẽ kiểm chứng được giả định.

### **Nhiệm vụ**

Cuối cùng, tạo ra một danh sách các nhiệm vụ chính cần thiết cho việc thiết kế, sản xuất, tiêu thụ, chuyên chở và hỗ trợ sản phẩm, dịch vụ của bạn. Những nhiệm vụ này rất quan trọng đối với tổ chức, mặc dù chúng không cấp thiết như bảy mục tiêu trên. Bao gồm:

- Thuê văn phòng
- Tìm những đại lý chính
- Thiết lập hệ thống kế toán và quản lý tiền lương
- Hoàn thành các thủ tục pháp lý
- Mua bảo hiểm.

Mục tiêu của việc này là giúp bạn hiểu và coi trọng tính tổng thể của các việc tổ chức bạn phải hoàn thành, tránh những sơ xuất do chủ quan trong giai đoạn đầu.

## Tiểu chương Nghệ thuật kích thích tinh thần kinh doanh trong nội bộ tổ chức

Phần lớn các doanh nhân tham vọng hiện nay đều làm việc cho những công ty lớn. Cũng như tất cả các doanh nhân khác, họ mơ ước tạo ra sản phẩm và dịch vụ mới và bán khoản liệu họ có thể tự làm điều đó không. Câu trả lời là có. Mục tiêu của tiểu chương này là giải thích cách làm như thế nào.

Những "bí quyết" được trình bày trong cuốn sách này cũng áp dụng với những doanh nhân trong nội bộ một tổ chức. Họ cũng phải sáng tạo, định vị, giới thiệu, hoạch định kế hoạch kinh doanh, tự thân huy động vốn, hợp tác, xây dựng nhãn hiệu, hoạt động và thực hiện đạo đức kinh doanh. Nhưng có những gợi ý riêng cho trường hợp này.

Thật vô lý là một số doanh nhân độc lập lại ghen tỵ với những gì các công ty lớn có. Họ nghĩ những công ty này có trong tay nguồn tài chính dồi dào, lực lượng bán hàng đông đảo, những phòng thí nghiệm hiện đại, các nhà máy lớn, các nhãn hiệu nổi tiếng và những lợi ích y học khác. Thật tuyệt vời nếu như họ cũng tạo ra được các sản phẩm và dịch vụ với những cơ sở vật chất đầy đủ như vậy.

Thực ra, việc tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới với những cơ sở vật chất lớn như thế không hẳn là dễ dàng, mà còn là khó khăn theo một cách nào đó. Tôi tình cờ tham gia một trường hợp điển hình minh họa cho điều này: trường hợp của Bộ phận Macintosh của Apple. Tôi có thể giải thích sự thành công của bộ phận này bằng hai chữ: Steve Jobs. Tài năng thiết kế phi thường, sự chú trọng khác thường đến các chi tiết, và cá tính thích tạo ra những điều phi thực tế (cộng với vị trí là người đồng sáng lập) của Steve Jobs đã làm cho Macintosh thành công. Nếu không có Steve Jobs, Macintosh không thể tồn tại, hoặc là cũng chỉ nhàn nhàn như một Apple II.

Nhưng nếu các bạn nghĩ phải cần có Steve Jobs để thành công thì chắc chắn chúng ta phải từ bỏ tổ chức ngay đi. Những người tầm cỡ như vậy rất hiếm, song bất cứ ai có quyết tâm, tầm nhìn và hiểu biết chính trị đều có thể trở thành người dẫn đầu một doanh nghiệp nổi tiếng. Khi viết tiểu chương này, tôi liên hệ tới trường hợp của Bia Meade, một người bạn thân của tôi đã giúp Hewlett-Packard phát

huy sức mạnh của nguồn trí lực. Chúng ta hãy đến với một số gợi ý về tinh thần doanh nhân trong nội bộ doanh nghiệp.

Hãy đặt công ty lên hàng đầu. Động lực chính, nếu không nói là duy nhất của các doanh nhân luôn phải là phát triển công ty. Tinh thần doanh nhân không phải là để thu hút sự chú ý, xây dựng đế chế cho riêng mình hay để tiến thân ở một công ty khác. Khi bạn có một ý tưởng về một sản phẩm hay dịch vụ mới, bạn sẽ thu hút được tất cả nhân viên từ những nhân viên thấp nhất. Họ sẽ ủng hộ bạn nếu bạn làm mọi việc vì công ty và sẽ phản đối nếu bạn vì mục đích cá nhân của mình.

Khi bạn được phần đông nhân viên cấp thấp ủng hộ, bạn sẽ không phải dựa hoàn toàn vào ý kiến của các quan chức cấp cao khác.

Hãy loại bỏ những sản phẩm, dịch vụ hiện có. Đừng tuyên bố rộng rãi điều đó, nhưng mục tiêu của bạn thường là tạo ra sản phẩm, dịch vụ mới để tiêu diệt các sản phẩm, dịch vụ hiện có. Nếu bạn tự làm điều đó thì sẽ tốt hơn để đối thủ của bạn làm hoặc để cả hai cùng làm. Macintosh đã tiêu diệt Apple II. Liệu sẽ tốt hơn cho Apple nếu để cho một đối thủ cạnh tranh làm điều đó? Đương nhiên là không. Gợi ý trên là một lý do nữa giải thích tại sao nên đặt công ty của mình lên hàng đầu. Hành động này của bạn có thể sẽ gây tranh cãi nhưng nếu bạn không tiêu diệt các sản phẩm, dịch vụ hiện tại thì các đối thủ của bạn sẽ làm việc đó.

Hạn chế số người biết bạn đang làm gì. Hai anh chàng khởi nghiệp trong ga-ra Ô tô nên cố gắng thu hút càng nhiều sự chú ý càng tốt. Nếu nỗ lực của họ được biết đến thì họ sẽ dễ dàng huy động vốn, thiết lập quan hệ hợp tác, bán hàng và tuyển dụng nhân viên mới. Song đối với các doanh nhân trong nội bộ doanh nghiệp thì khác. Họ muốn được tự mình thực hiện dự án riêng cho đến khi dự án đó phát triển đến mức cần sự can thiệp của những người khác hoặc khi những người còn lại trong công ty nhận ra dự

án đó là cần thiết. Bạn càng nắm giữ chức vụ cao trong công ty, càng ít người biết bạn đang cố gắng làm gì vì khi đó càng nhiều người muốn giữ nguyên tình trạng cũ và bảo vệ vị trí của họ.

Tìm một người đỡ đầu. Trong công ty luôn có những người đỡ đầu. Họ là những người đã hoàn thành các nghĩa vụ của mình và không bị vướng vào những công danh lợi lộc. Họ tương đối có thể lực và được những người lãnh đạo cao nhất chú ý đến. Các doanh nhân trong nội bộ doanh nghiệp nên tìm một người đỡ đầu ủng hộ các dự án của mình qua những lời khuyên, những kiến thức chuyên môn, sự thấu đáo và sự bảo hộ, trong trường hợp họ cần đến sự bảo hộ.

Hãy tìm một nơi làm việc riêng rẽ. Một doanh nhân làm việc trong trong một công ty lớn sẽ bị tiêu diệt bởi những lời ra tiếng vào khi các trưởng phòng đều nói rằng dự án của anh ta là một ý tưởng tồi. "Những ý" tưởng mới luôn thiếu thuyết phục và không có triển vọng so với những thương vụ lớn hiện đang triển khai tại công ty". Bộ phận Macintosh của Apple đã được thành lập ở một khu nhà đủ xa công ty để có thể tránh được phiền toái nhưng lại đủ gần để sử dụng các nguồn lực của công ty. Một nơi làm việc như vậy giúp cho các nỗ lực của bạn được giữ bí mật và khuyến khích tinh thần làm việc của đội ngũ những người thực hiện dự án với bạn. Khoảng cách lý tưởng từ toà nhà làm việc của bạn tới công ty là từ 500 - 3000m (0,5 - 3km) - nghĩa là đủ gần để có thể tới công ty dễ dàng nhưng đủ xa để tránh những cuộc viếng thăm quá thường xuyên.

Hãy nuôi hy vọng cho những người lạc quan. Công ty nào cũng có những người bi quan. Họ thường nghĩ công ty này quá kông kênh, không thể phát triển được" và họ là những người muốn thấy điều này xảy ra. Nhưng những người lạc quan trong công ty không muốn mình bị tâng lờ, bị bỏ quên, bị xúc phạm và bị buộc phải đầu hàng. Họ có thể bị coi thường nhưng họ chưa hoàn toàn mất tinh thần. Nếu bạn cho họ thấy bạn muốn tạo nên sự thay đổi

trong công ty thì sẽ thu hút được sự ủng hộ và sức mạnh từ họ. Hãy khiến những người này từ việc muốn thấy sự thay đổi đến giúp bạn tạo nên thay đổi đó.

Hãy dự báo, nắm lấy cơ hội của những cải tổ mang tính xây dựng. Việc cải tổ cơ cấu tổ chức của một công ty là dấu hiệu tốt đối với doanh nhân trong nội bộ. Cho dù những cải tổ này do các yếu tố bên ngoài như thị trường hay do yếu tố bên trong như có một giám đốc điều hành mới thì chúng đều báo hiệu sự thay đổi và tạo ra cơ hội cho những ý tưởng của bạn. Những doanh nhân nội bộ nhạy bén sẽ lường trước được những cải tổ này và sẵn sàng đưa ra sản phẩm hay dịch vụ mới. Họ sẽ không nói: "Hãy xem chúng ta đã làm được những gì mà nói: "Tôi hiểu sự cải tổ này. Hãy cho tôi sáu tháng và một đội ngũ những nhà phân tích, tôi sẽ cho ra một chiến lược sản phẩm mới".

Xây dựng dựa trên nền tảng sẵn có. Khó khăn trong việc cố gắng đổi mới trong một công ty lớn là rõ ràng và được công nhận, nhưng cũng có những thuận lợi khi làm điều này. Vì vậy đừng dẫn đo khi sử dụng các nguồn lực sẵn có, thậm chí cả việc sử dụng nguồn lực của người khác nên cần để khiến sự nghiệp đổi mới dễ dàng hơn. Bạn không chỉ còn thu thập nguồn lực mà còn cần kết bạn để đồng nghiệp cảm thấy họ là một thành viên trong đội của bạn. Nếu bạn cố gắng tự mình tìm ra giải pháp (ví dụ điển hình như tự mình xây dựng một nhà máy) thì bạn đang tạo nên những đối thủ. Trong trường hợp xấu nhất, bạn chỉ nên tạo ra những đối thủ trong chính bản thân bạn vì khi ra ngoài thị trường, bạn sẽ có rất nhiều đối thủ

Thu thập và công bố thông tin. Bạn sẽ không tránh khỏi một ngày nào đó một kế toán viên hay một luật sư đột nhiên chú ý đến dự án của bạn. Nếu bạn may mắn, ngày đó sẽ đến chậm nhưng chắc chắn ngày đó sẽ đến. Hãy chuẩn bị cho ngày đó bằng cách:



**(1)** thu thập dữ liệu về chi phí bạn đã bỏ ra và những gì bạn đã đạt được và sau đó **(2)** công bố rộng rãi. Trong những công ty lớn, dữ liệu có thể hạn chế sự phản đối nhưng nếu để những phản đối xuất hiện thì sẽ không thể thu thập được dữ liệu.

Hãy để các sếp biết đến bạn. Bạn có cho rằng bạn nên xin sự ủng hộ của các sếp cho dự án của bạn ngay từ đầu hay không? Câu trả lời là không nên. Đây là một trong những bước cuối cùng. Sếp sẽ biết đến và ủng hộ ý tưởng của bạn hơn nếu ông phát hiện ra ý tưởng đó và sau đó sẽ muốn được tài trợ cho bạn. Bạn có thể khiến sếp trình bày phát hiện ra ý tưởng của bạn vào thời điểm thích hợp nhưng đừng cố gắng tìm kiếm sự ủng hộ ngay từ đầu .

Giải tán đội ngũ của bạn khi dự án thành công. Sự hấp dẫn của nhóm doanh nhân nội bộ là khả năng phát triển sản phẩm và dịch vụ mới nhanh chóng. Tuy nhiên, chính sự gắn kết từng mang đến sự hiệu quả này lại trở thành vật cản sau đó nếu đội ngũ đó tiếp tục độc lập

(thường là tách biệt) phần còn lại của tổ chức. Sự hiệu quả của đội ngũ càng giảm sút khi các thành viên cho rằng chỉ họ mới biết phải làm gì, và nhóm doanh nhân nội bộ tạo nên một thế giới mới của riêng họ. Nếu sản phẩm hay dịch vụ đã thành công thì hãy xem xét việc giải tán đội ngũ và hòa nhập họ vào tổ chức. Sau đó bạn cần tạo nên một đội ngũ mới với những nhiệm vụ mới.

## Những câu hỏi thường gặp

**Câu hỏi:** Tôi thú nhận là tôi rất lo sợ. Tôi không thể bỏ công việc hiện tại của mình. Đó có phải là dấu hiệu tôi thiếu các tố chất để thành công không? Có phải tôi đã không hết mình không?

**Trả lời:** Bạn nên lo sợ. Vì nếu không lo sợ, bạn mới có vấn đề. Nỗi sợ không phải là dấu hiệu bạn thiếu các tố chất cần thiết. Ban đầu, tất cả các doanh nhân đều lo sợ. Sự khác nhau là ở chỗ một số người cứ đắm chìm trong nỗi sợ, số khác thì không.

Bạn có thể giảm lo sợ nhờ tập trung vào công việc và mỗi ngày tiến lên một bước. Một ngày nào đó bạn thức dậy và sẽ thấy mình không còn sợ gì nữa. Trong bất cứ trường hợp nào cũng không được thể hiện với nhân viên là bạn đang lo sợ. Một giám đốc điều hành không thể chán nản được.

Tuy nhiên, cũng không nên tỏ ra quá vô tư và làm ra vẻ chẳng hề lo lắng gì vì nhân viên sẽ nhận ra bạn đang sợ chết đứng ra.

**Câu hỏi:** Tôi có nên chia sẻ những ý tưởng bí mật của tôi cho ai ngoài chú chó thân thiết của tôi không?

**Trả lời:** Điều duy nhất còn tồi tệ hơn một doanh nhân bị hoang tưởng là việc một doanh nhân bị hoang tưởng nói chuyện với chú chó của mình. Khi chia sẻ với người khác bạn sẽ được nhiều hơn là mất, bạn có thể có được phản hồi từ người khác, tạo mối quan hệ và xoá bỏ ngăn cách. Nếu chỉ nói ra ý tưởng của mình mà cũng khiến bạn không bảo vệ được ý tưởng đó thì có nghĩa là bạn chưa thực sự có ý tưởng

**Câu hỏi:** Tôi phải đạt được những gì trước khi nói với người khác về những gì tôi đang làm?

**Trả lời:** Hãy nói ngay. Làm vậy, bạn sẽ thường xuyên nghiền ngẫm về ý tưởng của mình - một nhiệm vụ quan trọng. Bạn càng nói chuyện với nhiều người thì càng thu được nhiều ý tưởng. Nếu bạn chỉ giữ ý tưởng cho riêng mình, ý tưởng đó sẽ trở nên nghèo nàn.

**Câu hỏi:** Làm sao để biết khi nào nên từ bỏ thay vì tiếp tục theo đuổi công việc kinh doanh bê bối?

**Trả lời:** Người ta vẫn nói những doanh nhân thực sự không bao giờ từ bỏ. Điều đó chỉ phù hợp trong sách vở và những bài phát biểu, chứ không đúng trong thực tế. Nếu ba bạn thân của bạn khuyên bạn từ bỏ thì bạn nên nghe lời họ. Người xưa có câu, khi ba người nói với bạn rằng bạn đang say thì bạn nên bắt xe về nhà. Thất bại thì không sao, chỉ cần bạn tiếp tục cố gắng.

**Câu hỏi:** Tôi cho rằng tôi có ý tưởng hay nhưng lại không có kiến thức kinh doanh. Vậy, tôi phải làm gì?

**Trả lời:** Nếu bạn chỉ có ý tưởng hay, ví dụ ý tưởng về một hệ điều hành tốc độ cao, giao diện đẹp và chống được virus nhưng bạn không thể thực hiện ý tưởng đó thì bạn chẳng có gì cả. Trong trường hợp này, đừng làm mất thời gian của mọi người cho tới khi bạn tìm thấy người hiểu biết về kĩ thuật.

Giả sử bạn có thể thực hiện ý tưởng của mình, bạn có thể tuyển dụng hai loại người. Đầu tiên, bạn có thể thuê một cố vấn. Đây là người có kinh nghiệm và đôi khi sẵn lòng đưa ra lời khuyên cho bạn nhưng không thực sự làm việc.

Thứ hai, bạn có thể tìm một đối tác kinh doanh. Người này là người sẵn sàng làm việc với bạn, cho dù làm bán thời gian và có những kĩ năng bạn thích. Bất cứ ai trong hai người trên đều có thể làm nên những khác biệt to lớn cho công việc kinh doanh của bạn.

**Câu hỏi:** Khi nào tôi nên quan tâm tới việc tạo phong cách thực sự của một doanh nhân, như làm danh thiếp, thông tin về công ty và một văn phòng?

**Trả lời:** Hãy làm danh thiếp và thông tin về công ty ngay. Hãy bỏ ra một số tiền để nhờ một chuyên gia thiết kế, nếu không thì đừng làm. Hãy chắc chắn rằng cỡ chữ nhỏ nhất phải là 12. Một văn phòng chưa cần thiết nếu như khách hàng chưa đến giao dịch, hoặc bạn không thiếu nơi làm việc cho nhân viên.

**Câu hỏi:** Tôi có cần một trang web không?

**Trả lời:** Có, nhất là khi bạn muốn gây quỹ, phục vụ nhiều khách hàng, làm việc lớn lao thật ngoạn mục và kiếm được nhiều tiền. Khách hàng, đối tác và các nhà đầu tư sẽ khai thác trang web của bạn ngay từ đầu .

# Kết nối

## CHƯƠNG 2

# Nghệ thuật định vị

*Mới chỉ nhìn thấy chút thành quả đã cho là thành công, đó là kiểu tư duy của những kẻ thất bại.*

A.France

### Nội dung chính

Hầu hết mọi người coi định vị là một loại hoạt động phi tự nhiên mà các chuyên gia thị trường – với sự hỗ trợ của các cố vấn bất tài nhưng lương cao áp đặt lên họ. Trên thực tế, định vị còn hơn cả một bài tập quản lý. Nếu thực hiện thành công, nó sẽ đại diện cho trái tim và linh hồn của một tổ chức mới, vì nó chỉ rõ:

- Tại sao những người sáng lập xây dựng tổ chức?
- Tại sao khách hàng nên thường xuyên lui tới đó?

- Tại sao những nhân tài nên làm việc ở đó?

Wile E. Coyote hiểu về định vị rõ hơn hầu hết mọi thương gia. Ông ta là một con sói và đang chuẩn bị ăn thịt con thỏ trong bữa trưa. Các tổ chức nên tự khẳng định mình một cách rõ ràng bằng việc giải thích chính xác những điều họ làm. Nghệ thuật định vị thực chất không nằm ngoài việc trả lời một câu hỏi rất giản đơn:

### **Bạn làm gì?**

Để có một câu trả lời thuyết phục, các tổ chức phải xây dựng một nền tảng tốt và chứng minh sự vượt trội của mình so với các đối thủ cạnh tranh khác. Tiếp đó, bạn phải gửi thông điệp này tới thị trường. Trong chương này, bạn sẽ học cách làm cả hai việc đó thật súc tích, khác biệt và hiệu quả.

### **Xây dựng nền tảng tốt**

Nếu bạn không ở vị trí của một con thỏ sắp bị chó sói ăn thịt thì thuận lợi sẽ làm tăng thêm cảm hứng và động lực cho bạn. Đừng để mình bị vướng mắc trong các vấn đề tài chính, thị phần và quản lý. Dưới đây chính là những phẩm chất cần thiết:

- **Tích cực.** Kinh doanh không phải là một cuộc chiến, bởi thế bạn không dùng những thuật ngữ quân sự để mô tả doanh nghiệp của mình. Mục đích chính của một tổ chức không phải là gạt một tổ chức khác ra khỏi thị trường. Khách hàng không hề quan tâm nếu bạn muốn phá hoại cạnh tranh. Họ chỉ muốn biết những lợi ích mà họ sẽ nhận được từ việc sử dụng dịch vụ của công ty bạn.

- **Lấy khách hàng làm trung tâm.** Định vị nói về những điều bạn có thể làm cho khách hàng chứ không phải điều bạn muốn đạt được. Khẳng định tổ chức của bạn là “công ty hàng đầu” là vị kỷ, không phải lấy khách hàng làm trung tâm. Điều đó còn phi thực tế bởi bạn làm sao có thể chứng minh mình là người đi đầu? Làm sao bạn có thể ngăn các tổ chức khác tuyên bố họ mới là hàng đầu – cũng như bạn đã làm.
- **Phân quyền.** Các nhân viên phải tin rằng những gì bạn làm khiến thế giới tốt đẹp hơn. Ví dụ, các nhân viên của hãng eBay tin rằng họ giúp mọi người đạt được những thắng lợi tài chính. Quan điểm này cho phép họ tự vượt qua giới hạn của mình – và họ cũng thực sự thích điều đó.

Loại Toyota Prius cũng là một ví dụ điển hình về định vị tốt. Chiếc xe này sử dụng kết hợp động cơ điện và động cơ xăng chỉ tiêu thị một gallon khí đốt để chạy 55 dặm. Nó không chạy nhanh, bắt mắt hay hào nhoáng. Nhưng chi phí mua và vận hành lại rất rẻ - đó là những phẩm chất tạo nên sức mạnh và sự khác biệt.

Ngoài việc xây dựng một nền tảng vững chắc, định vị tốt cũng là một trọng trách. Đó là một thực tế, cũng là mục tiêu chiến lược và chiến thuật mà mọi khách hàng, nhà cung ứng, nhân viên, nhà báo và các đối tác đều dễ dàng hiểu và tin tưởng. Vì thế, định vị tốt cũng bao gồm những đặc điểm sau:

- **Khả năng tự lý giải.** Định vị tốt chỉ rõ tình trạng thực tế của tổ chức. Nó bao hàm các năng lực như tiết kiệm vốn, tăng doanh thu và các quan niệm cao quý như sự bình yên trong tâm hồn, sự khai sáng và niềm hạnh phúc.

- **Tính riêng biệt.** Định vị tốt hướng đến đối tượng khách hàng xác định. Nếu bạn là khách hàng mục tiêu, bạn sẽ lập tức hiểu được điều đó. Hoặc nếu không, bạn cũng sẽ dần hiểu được nó. Ví dụ, “tăng cường an ninh cho các trang web” là sự khẳng định giá trị rất mơ hồ và tầm thường so với “giảm rủi ro về gian lận cho các ngân hàng thương mại trong các giao dịch trực tuyến”.
- **Tính cốt lõi.** Chính là những năng lực cơ bản của một tổ chức – chứ không phải là những sản phẩm hay dịch vụ của họ - là nền tảng cho định vị. Ví dụ, chiến dịch định vị của hãng máy tính Apple nhấn mạnh khả năng sáng tạo các thiết bị tiên tiến của hãng. Nó không phải một câu chuyện hấp dẫn về các dịch vụ tư vấn công nghệ thông tin.
- **Tính tương hợp.** Năng lực cơ bản của một tổ chức liên quan mật thiết đến những nhu cầu cơ bản của khách hàng. Nếu những năng lực cơ bản của tổ chức bạn không tương thích với những nhu cầu cơ bản của khách hàng thì tổ chức của bạn cũng như việc định vị sẽ không thể thu hút họ.
- **Tính lâu bền.** Sự định vị sai lầm của IBM thời kỳ đầu thành lập là “trang bị các máy thu tiền tự động trong các cửa hàng”. Một quyết định sai lầm hơn là đặt tên công ty là National Cash Register với mục tiêu duy trì sự định vị này trong 100 năm.
- **Tính phân biệt.** Sự định vị của bạn phải khác với các đối thủ cạnh tranh. Thật không may, nhiều công ty nghĩ đơn giản rằng không hề có cạnh tranh trong định vị - hay sự cạnh tranh duy nhất hoàn toàn do năng lực. Trường hợp này



rất hiếm khi xảy ra. (Điều này sẽ được đề cập cụ thể hơn trong phần "Áp dụng bài kiểm tra ngược" của Chương này).

### **Bài tập**

Tổng kết hoạt động định vị của bạn. Lựa chọn phản ứng:

- a) Cảm thấy tự hào vì bạn đã đạt được những mục tiêu trọng tâm.
- b) Nhẹ nhõm vì bạn đã đề cập đến mọi yếu tố và khách hàng tiềm năng.

### **Vị trí độc nhất**

*Khi F. W. Woolworth mở cửa hiệu đầu tiên, một thương nhân cùng khu phố đã cố gắng đấu tranh trước sự cạnh tranh mới. Ông treo một khẩu hiệu lớn: "Hơn 50 năm kinh doanh tại đây". Ngày hôm sau, Woolworth cũng treo một khẩu hiệu với nội dung: "Mới thành lập một tuần: không có hàng tồn kho".*

**- Peter Hay,**

Sách về các giai thoại trong kinh doanh

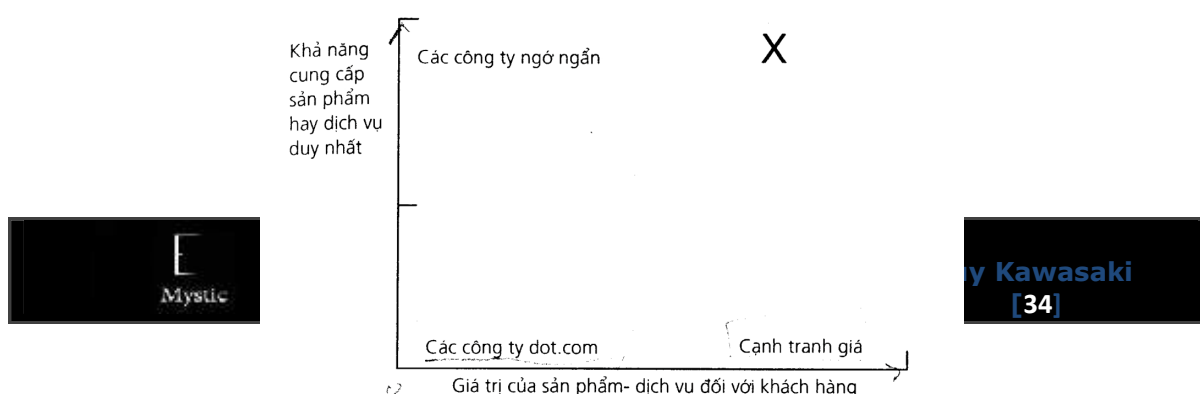
Nhiều doanh nghiệp vẫn cố gắng tránh nhưng vị trí độc nhất trên một thị trường nhất định. Họ sợ bị khoá chặt trong một vài lĩnh vực quan trọng, giảm doanh số, và mạo hiểm đầu tư tất cả vào một lĩnh vực. Họ tranh đấu để thu hút các thị trường lớn và bình ổn, bởi họ thấy các công ty thành công đều có tầm ảnh hưởng rộng và họ muốn mình cũng sẽ đạt được điều đó.

Hãy lấy Hãng Microsoft làm ví dụ. Liệu có ai không muốn trở thành Microsoft? Khoảng năm 2004, sau khi chiến thắng uỷ ban tư pháp, hãng đã bán các hệ điều hành cho các máy tính cá nhân, nhà cung ứng PDAs, điện thoại, cũng như các phần mềm ứng dụng cho Windows và Macintosh, truy cập trực tuyến, cộng với các trò chơi trên máy tính cá nhân và dòng sản phẩm phần cứng trò chơi.

Bạn có thể nghĩ rằng để có thể xây dựng một Microsoft thứ hai, cần thiết phải có một chiến dịch tấn công đa chiều. Nhưng thực chất vấn đề quan trọng nhất là phương thức tiếp cận đúng đắn. Bạn nên bắt đầu từ một vị trí nhỏ, thiết lập một thị trường đầu não và (với một chút may mắn) bạn sẽ rời bỏ thị trường ấy để thâm nhập những thị trường lớn hơn.

Hơn nữa, bạn có thể nghĩ rằng Microsoft khởi đầu đã lớn mạnh - đó là cách họ chiếm vị trí thống lĩnh trong lĩnh vực kinh doanh máy tính hiện nay. Để đạt được thành tựu này, họ phải khởi đầu từ một lĩnh vực nhỏ: một ngôn ngữ lập trình với tên gọi BASIC.

Là một tổ chức mới, bạn phải cố gắng thắp một ngọn lửa bằng diêm, chứ không phải bằng súng phun lửa (như thiết kế của bì cuốn sách này). Rất ít tổ chức mới thành lập đủ khả năng có hay điều khiển một khẩu súng phun lửa. Nói cách khác, hãy ấp ủ cơ hội trong chiếc giỏ của bạn, rồi lại ấp ủ cơ hội khác và bạn sẽ sớm tích lũy được nhiều cơ hội chiếm lĩnh thị trường.



Biểu đồ trên chỉ ra một mô hình về chiếm lĩnh thị trường. Trục tung thể hiện khả năng cung cấp một sản phẩm hay dịch vụ độc nhất. Càng lên cao thì khả năng này càng tăng. Trục hoành thể hiện mức độ quan trọng của hàng hoá hay dịch vụ của bạn với khách hàng. Càng tiến về bên phải, giá trị của hàng hoá hay dịch vụ càng tăng. Sau đây, chúng ta cùng phân tích bốn góc của biểu đồ.

- **Góc phía trên bên trái.** Đây là vị trí mà các công ty ngớ ngẩn chiếm lĩnh. Họ sản xuất những sản phẩm hay dịch vụ mà chẳng ai quan tâm cho dù chúng rất khác biệt.
- **Góc phía trên bên phải.** Đây là khu vực mà bạn muốn chiếm lĩnh. Ở đó khách hàng đánh giá bạn cao nhất và lợi nhuận bạn thu được cũng cao nhất bởi bạn cung cấp những sản phẩm riêng biệt mà họ thực sự mong muốn.
- **Góc dưới bên trái.** Đây là góc mà nhiều công ty.com chiếm lĩnh. Họ cố gắng cung cấp những sản phẩm hay dịch vụ mà ít người quan tâm đến song lại có ích lợi rất lớn, và nhiều công ty vẫn đang cố gắng làm như thế.
- **Góc dưới bên phải.** Vấn đề ở chỗ cuộc sống là một cuộc chiến tranh giá cả không ngừng nghỉ. Chắc chắn là có rất

những người muốn mua sản phẩm hay dịch vụ của bạn, song nhiều công ty khác cũng có những lời mời gọi tương tự. Bạn vẫn có thể thành công ở đây, song cuộc sống là một cuộc đua khốc liệt.

Việc xác định chính xác vị trí của bạn trên biểu đồ này là một nhiệm vụ khó khăn. Hầu hết các tổ chức đều biến việc này thành một bài thực hành với ý nghĩ hoang đường: Chúng ta có thể sử dụng những thông số nào để đưa mình lên vị trí phía trên bên phải? Chắc hẳn bạn sẽ ngạc nhiên bởi các nhãn hiệu mà các công ty sử dụng để đạt được mục tiêu trên, nhưng những thông số liên quan duy nhất là giá trị sản phẩm đối với khách hàng và khả năng cung cấp những sản phẩm độc nhất.

### **Đừng làm tổn hại đến tên tuổi của bạn**

Một cái tên nổi bật cho tổ chức hay sản phẩm, dịch vụ của bạn cũng giống như sách báo khiêu dâm. Nó thật khó định nghĩa song chỉ cần nhìn là bạn đã hiểu rồi. Tìm ra một cái tên hay để hơn tạo ra một sản phẩm hay dịch vụ.

Hãy dành thời gian và nỗ lực của bạn để tìm ra một cái tên độc đáo - điều đó khiến việc định vị trở nên dễ dàng hơn. Sau đây là một vài lời khuyên nho nhỏ.

- **Có chữ cái đầu tiên nằm ở phần đầu bảng chữ cái.**  
Một ngày nào đó, tên tổ chức, sản phẩm hay dịch vụ của bạn sẽ xuất hiện trong một danh sách sắp xếp theo thứ tự bảng chữ cái. Càng ở vị trí đầu trong danh sách bạn càng có lợi. Thử tưởng tượng trong một triển lãm thương mại với hàng nghìn nhà trưng bày, bạn muốn mình sẽ ở trong số ba người cuối danh sách?

Bạn cũng nên tránh những từ bắt đầu bằng X hay Z, vì chúng có âm khó phân biệt. Ví dụ như nếu bạn nghe từ "Xylinz" bạn sẽ nghĩ từ đó được đánh vần là: "Xylinx" hay "Zylinx"?

- **Tránh dùng số.** Không nên sử dụng số trong tên bởi người ta sẽ không nhớ là phải sử dụng số đếm (1, 2, 3) hay đánh vần từng chữ một (một, hai, ba).
- **Chọn một cái tên có khả năng diễn đạt hành động.** Trong một thế giới hoàn hảo, tên của bạn trở thành một thổ ngữ chủ đạo và một động từ. Ví dụ, người ta "xerox" (sao chụp) tài liệu – thay vì phô-tô chúng.

Gần đây hơn, người ta "google" các từ thay vì "tìm kiếm chúng trên internet". Những cái tên đóng vai trò như động từ thường ngắn (không nhiều hơn hai hay ba âm tiết) và không phải uốn lưỡi khi phát âm.

AWOA (từ đồng âm): Tránh những cái tên phức tạp nhiều từ trừ khi từ đầu tiên có khả năng động từ mạnh (Ví dụ, cái tên "Google Technology Corporation" vẫn có thể chấp nhận được), hoặc hiện tượng tu từ đồng âm. Ví dụ, tên một số tổ chức bán giáo hội chuyên đào tạo các mục sư được đổi từ Hawaiian Islands Ministry thành "HIM" – từ đồng âm với "hymn" (bài thánh ca) – và một cách chơi chữ của từ "Him" là "God" (Chúa Trời).

- **Nghệ thuật khác biệt (Trái với "Nghĩa khác").** Tên tổ chức bạn phải nghe không giống bất kì tên nào khác. Ví dụ như: Claris, Clarins, Claritin và Claria. Thật khó để nhớ

cái tên nào dành cho phần mềm, mỹ phẩm, thuốc chữa dị ứng, hay marketing trực tuyến. Cho dù bạn có nhớ được, bạn rất dễ xếp chúng vào cùng một danh mục, và điều này trong nhiều trường hợp có thể không tốt.

- **Nghệ thuật logic.** Tên của tổ chức bạn không những phải khác biệt mà còn phải logic nữa. Nghĩa là cái tên đó phải phù hợp với những gì bạn làm. Một ví dụ điển hình là tên của các nhân vật Pokemon như Geodude và Lickitung. Có lẽ đó là một trong những ví dụ thông minh nhất về đặt tên mà bạn từng biết đến.

Hãy bảo con bạn cho bạn xem những tấm thẻ của các nhân vật Beautifly, Delcatty, Flygon và Huntail, bạn sẽ hiểu những gì tôi nói về một cái tên logic và định vị thành công.

- **Tránh chạy theo mốt.** Do nhận thức muộn nên chúng tôi đã mắc hai sai lầm khi đặt tên Garage Technology Ventures khi mới thành lập vào năm 1997. Ban đầu chúng tôi gọi công ty là "Garage.com". Thật không may, dot.com mang ý nghĩa tiêu cực khi xu thế bùng nổ mạng internet mới hình thành bởi nó ám chỉ các công ty được điều hành bởi những người thiếu đầu óc kinh doanh nhạy bén và không có những hình mẫu kinh doanh.

Sai lầm thứ hai là sử dụng chữ "g" in thường trong "Garage.com". Đó là một hành động ngớ ngẩn để tỏ ý khiêm nhường, nhưng đây chỉ là thời kỳ đầu còn non trẻ. Vấn đề ở đây là thật khó phân biệt tên hãng bởi không có dấu hiệu hình ảnh nào chứng tỏ "Garage.com" là một

đanh từ riêng. Thêm vào đó, người ta không biết có nên viết hoa chữ đầu trong một câu văn bắt đầu bằng từ "Garage.com" hay không.

Cuối cùng, bạn nên tìm ra một cái tên sẽ tồn tại qua nhiều thập kỷ, và tiết kiệm trí lực để sáng tạo các đặc tính cho sản phẩm và dịch vụ của bạn.

Mặt khác, hãy phân tích cái tên Krispy Kream. Nó không bắt đầu bằng một trong những chữ cái đầu tiên, và cả hai từ "crispy" (giòn) và "cream" (mịn) đều không đúng chính tả. Ngoài ra những chiếc bánh rán của hãng này không hề giòn hay mịn. Điều mà hãng muốn chứng minh là nếu bạn thực sự có một sản phẩm tuyệt vời thì nó có thể vượt qua mọi giới hạn.

Ví dụ cuối cùng là: Tôi nhìn thấy tên một công ty ở một nhà vệ sinh công cộng tại sân bay Quốc tế Calgary. Công ty bán các chỗ trống treo bảng quảng cáo trong các nhà vệ sinh công cộng, và tên công ty là Flushmedia. Thật thông minh!

## **Gắn với cá nhân**

*Mỗi người chủ là một Napoleon đối với con chó của mình cũng đồng nghĩa là người nó rất mực kính trọng và yêu mến.*

**- Aldous Huxly**

Gần đây tôi có gặp một thương nhân muốn mở một dịch vụ trực tuyến để khuyến khích mọi người mua bảo hiểm cho những con vật yêu của họ bởi đôi khi họ ra đi trước chúng. Lời rao hàng của cô xoay quanh một vấn đề thực tế là mỗi năm ở Mỹ người ta gây

(đây là hành động có chủ đích) chết 9 triệu vật nuôi sau khi chủ chúng qua đời.

Là một nhà tư bản, phản ứng đầu tiên của tôi trước thực tế này là con số 9 triệu vẫn chưa là tất cả. Nhiều vật nuôi bị chết không chỉ bởi lý do chủ của chúng qua đời. Do đó, thị trường không lớn như cô nghĩ. Phản ứng thứ hai của tôi - với cương vị một người nuôi súc vật - là cô đã đúng: Điều gì sẽ xảy ra với chú chó Rocky yêu quý của tôi? Nó chưa được gia đình tôi mua bảo hiểm.

Bài học ở đây là: Định vị sản phẩm của bạn theo cách cá nhân nhất có thể. "Điều gì sẽ xảy ra với Rocky?" có sức mạnh hơn là "Điều gì sẽ xảy ra với 9 triệu vật nuôi?". Nếu bạn đánh thức ở tôi sự quan tâm cho chú chó nhỏ của tôi, tôi có thể suy rộng ra còn có 9 triệu người khác cũng đang lo lắng cho con vật yêu của họ.



PHI CÁ NHÂN	CÁ NHÂN
Hệ thống vận hành của chúng tôi đạt tiêu chuẩn công nghệ và cho phép các phòng MIS duy trì quản lý và giảm chi phí.	Hệ thống vận hành của chúng tôi giúp bạn năng động và hiệu quả hơn
Giám kích thước lỗ thủng ozon	Giúp bạn tránh được u ác tính
Hàng tá máy bay đang bay lơ lửng trên bầu trời nước Mỹ	Giờ đây bạn có thể đi lại dễ dàng khắp đất nước
Tặng kết quả kiểm tra trung bình cho trẻ em đi học trong quận của bạn	Đảm bảo rằng Johnny, con bạn, biết đọc

Định vị có tác dụng mạnh hơn khi nó mang tính cá nhân bởi lúc đó khách hàng tiềm năng không cần phải tưởng tượng một sản phẩm sẽ đáp ứng nhu cầu của họ như thế nào nữa.

### Nói tiếng anh

*Hãy hỏi chính mình, điều đó có khiến thôi quan tâm, chú ý, có xuyên thủng chiếc xe bọc thép của tôi không? Có tập trung vào tôi không? Có gây ấn tượng không?*

**- Allen Kay, Nghệ thuật Quảng cáo**  
*Làm cách nào để có một quảng cáo thành công?*

Giám đốc điều hành một công ty đã đến Garage và tiếp thị sản phẩm của mình với khẩu hiệu: "Với việc sử dụng mật mã phím

2048-bit và mật mã chuẩn giải mã dữ liệu 168-bit chúng tôi cung cấp hệ thống bảo mật tin cậy cho các liên lạc âm thanh kỹ thuật số, không dây với máy fax”.

Đối với các chuyên gia mật mã, khẩu hiệu này có ý nghĩa rất lớn. Còn với hầu hết chúng ta, vị giám đốc có vẻ như đang nói tiếng Hy Lạp. Với sự giúp đỡ của chúng ta, vị giám đốc sẽ đổi khẩu hiệu thành: “Chúng tôi bảo mật tuyệt đối mọi liên lạc của bạn”.

Nếu khách hàng cho phép, tôi sẽ rút ngắn lời giới thiệu thành câu thần chú “bảo mật mọi thông tin”.

Dù bạn bán thứ gì và cho ai, hãy nhớ dùng những từ đơn giản để diễn đạt. Bạn phải ghi nhớ là bất cứ biệt ngữ nào, dù đã trở thành ngôn ngữ chung trong lĩnh vực của bạn thì vẫn còn rất nhiều người khác chưa hiểu và cần hiểu những gì bạn làm.

### **Bài tập**

Xóa hết các từ đồng âm và thuật ngữ trong tuyên ngôn định vị của bạn. Liệu sức mạnh của nó có giảm sút không?

### **Áp dụng bài kiểm tra ngược**

Hầu hết mọi công ty đều sử dụng những thuật ngữ tương tự để mô tả sản phẩm rhay dịch vụ của họ, như thể họ tin rằng mọi khách hàng tương lai đều sống trên một hoang đảo và chưa từng nghe nói đến những sản phẩm “chất lượng cao”, “mạnh mẽ”, “dễ sử dụng”, “nhanh”, hay “an toàn”.

Để hiểu ngụ ý của tôi, hãy áp dụng bài kiểm tra ngược. Bạn có dùng những thuật ngữ trái ngược với đối thủ cạnh tranh để mô tả sản phẩm hay dịch vụ của mình không? Nếu có, nghĩa là bạn đang làm một điều hoàn toàn khác biệt. Còn nếu không thì những gì bạn muốn thể hiện cũng chẳng hơn họ.

Ví dụ như, nếu đối thủ của bạn mô tả sản phẩm của họ bằng những từ "khó sử dụng", "dễ hỏng, chậm và hạn chế" thì sẽ rất thông minh nếu bạn nói sản phẩm của mình "nhạy bén, an toàn, nhanh và có thể cải tiến". Tuy nhiên, điều này không bao giờ xảy ra trong thực tế, do vậy bạn sẽ im lặng.

TÍNH TỪ	ĐIỂM CÁN CHỨNG MINH
Thuộc về trực giác	Bạn có thể tạo ra nó trong vòng một ngày và người sử dụng không cần phải qua đào tạo.
An toàn	Không thể bị xâm nhập.
Nhanh	Các kết quả thực tế cho thấy hiệu suất tăng gấp 5 lần.
Có thể phát triển	Nó đã thực hiện 20.000 giao dịch mỗi giây.

Một cách tốt hơn để phân biệt sản phẩm của bạn là đưa ra những luận điểm chứng minh cụ thể để mọi người có thể suy ra những phẩm chất vượt trội của nó.

Rõ ràng là trong nhiều trường hợp, bạn không thể sử dụng quá nhiều từ để diễn đạt quan điểm của mình. Vì thế, hãy tìm một thứ

ngôn ngữ duy nhất hay những luận điểm khoa học, và đừng quá tự mãn nghĩ rằng bạn có một sản phẩm duy nhất được mô tả bằng những tính từ đặc sắc như “nhạy bén, an toàn, nhanh” và “có thể cải tiến”.

### **Truyền đạt thông điệp**

Phác thảo kế hoạch định vị một tổ chức là một quá trình bắt buộc và thực sự đáng làm. Tiếc rằng nhiều công ty năm được vấn đề này song lại chẳng làm gì hơn ngoài việc miễn cưỡng nộp một cuốn sổ ghi chép nội bộ hay dán một tuyên bố định vị thuộc lòng lên báo cáo thường niên. Thát là một điều đáng xấu hổ.

Một bước quyết định trong bất kì tiến trình định vị nào là đảm bảo tất thảy mọi thứ từ phòng marketing, ban lãnh đạo cho đến ban cố vấn đều hiểu thế nào là định vị.

Bạn có thể đạt được điều này nhờ việc đưa ra một tài liệu ngắn thể hiện chi tiết những đề xuất của mình và thảo luận chúng trong các cuộc họp toàn tổ chức. Các nhà lãnh đạo nên chắc chắn rằng mọi nhân viên đều được thông báo. Hãy nghĩ đến hình ảnh một thác nước đổ xuống một ngọn núi, không chỉ có phần đỉnh núi bị ướt.

### **Bài tập**

Hãy hỏi lễ tân xem tổ chức của bạn làm gì?

### **Bài tập thêm**

Hỏi nhân viên mới nhất của bạn lý do họ gia nhập tổ chức. Câu trả lời của họ sẽ tạo cảm hứng dồi dào cho một tuyên ngôn định vị tốt vì họ có một quan điểm hoàn toàn mới mẻ và khách quan.

Và đừng quên ban lãnh đạo và ban cố vấn. Bạn hẳn sẽ rất ngạc nhiên trước một nghịch lý là bao nhiêu thành viên ban lãnh đạo lại không thể mô tả thuyết phục những điều tổ chức bạn làm được. Bạn có thể cho rằng bởi họ là những người điều hành tổ chức nên phải biết chính xác trách nhiệm và sứ mệnh của tổ chức. Thực chất, họ hoàn toàn xa rời với thực trạng đang diễn biến – tuy họ biết rõ nên làm gì tiếp theo.

Điều cuối cùng là việc truyền đạt kế hoạch định vị của tổ chức không chỉ là công việc của phòng quản lý và marketing: đó là công việc và trách nhiệm của mọi nhân viên. Một điều qua trọng cần nhớ là phải thường xuyên nhắc lại tiến trình này bởi nguồn nhân lực liên tục thay đổi – và ngay cả những nhân viên kì cựu cũng cần nắm rõ những thông tin mới về định vị. Có lẽ khoảng thời gian sáu tháng là phù hợp.

### **Tuân theo xu thế chung**

Xét đến cùng, nếu bạn không để thị trường định vị mình cũng tức là bạn không thể kiểm soát quá trình định vị của chính mình.

Bạn cố hết sức để thảo ra một thông điệp tuyệt vời và truyền tải nó đến các nhân viên, khách hàng và đối tác của bạn. Nhưng thị trường lại làm một việc thần kỳ và mạnh mẽ - tuy đôi khi có thể khiến bạn nản lòng – đó là thị trường tự quyết định chính mình. Điều này xảy ra có thể do những khách hàng ngoài dự tính đang sử dụng sản phẩm hay dịch vụ của bạn một cách vô thức. Ví dụ,

một chiếc máy tính với bảng tính, cơ sở dữ liệu, chương trình xử lý ngôn ngữ trở thành công cụ của một nhà xuất bản.

Khi điều này xảy ra, **(a)** đừng hoang mang và **(b)** hãy lắng nghe những thông điệp từ thị trường. Có lẽ nó đã giúp bạn xác lập một vị thế tự nhiên. Bạn có thể tồn tại ở vị thế mới này không? Xét đến cùng, thà bạn tuân theo xu thế chung còn hơn là chống đỡ với vị thế phi tự nhiên mà bạn tự tạo ra.

### Bài tập

**Bước 1:** Viết một đoạn văn diễn tả trải nghiệm của khách hàng khi họ sử dụng sản phẩm hay dịch vụ của bạn.

**Bước 2:** Gọi điện cho một khách hàng và nhờ họ viết một đoạn văn mô tả quá trình sử dụng sản phẩm hay dịch vụ của bạn.

**Bước 3:** So sánh hai bản mô tả đó.

### Những câu hỏi thường gặp

**Câu hỏi:** Tôi có nên thuê một công ty quan hệ công chúng trong việc định vị cho tổ chức mình không?

**Trả lời:** Bạn đừng bao giờ giao việc định vị cho một công ty quan hệ công chúng (hay bất kỳ tổ chức nào khác). Đây là một nhiệm vụ cơ bản và quan trọng, bởi vậy không được xem nhẹ chúng.

**Câu hỏi:** Có lợi ích chiến lược gì nếu tỏ ra khiêm nhường và nhỏ bé hay không? Hay là nên xây dựng một mình ảnh to lớn và bền vững hơn?

**Trả lời:** Đừng bao giờ nói dối, khi bạn nói dối một người, bạn sẽ phải trăn trở làm sao để che giấu sự thật. Càng tiếp xúc với nhiều người, bạn càng thấy điều đó phức tạp hơn. Lúc nào cũng nên thể hiện chính mình. Nói vậy không có nghĩa rằng bạn cho thấy tổ chức mình còn non trẻ. Tuy nhiên, cũng đừng hành động như thể bạn là General Motor khi thực thể không phải vậy.

**Câu hỏi:** Chúng tôi có nên xem xét sự sẵn có của các tên miền khi đặt tên tổ chức không?

**Trả lời:** Chắc chắn có, có một tên miền không những thú vị mà còn thực sự cần thiết để mọi khách hàng, đối tác và nhà đầu tư có thể dễ dàng nhớ và sử dụng.

**Câu hỏi:** Tôi có cần phải suy tính hay cân nhắc các chiến lược tiếp cận khi định vị tổ chức không?

**Trả lời:** Tôi cũng không biết một chính sách tiếp cận (mà bạn khó có thể kiểm soát được) sẽ ảnh hưởng thế nào đến quá trình định vị. Hãy xây dựng một tổ chức hoàn chỉnh – đó chính là một khía cạnh trong định vị. Đừng lo lắng về các chiến lược tiếp cận – và hiển nhiên là cũng đừng lo về mức độ ảnh hưởng của chúng đến quá trình định vị.

## Đọc thêm

Trout, Jack. Nghệ thuật định vị mới: Điều cuối cùng trong chiến lược kinh doanh số 1 thế giới. New York: McGraw – Hill, 1995.

## CHƯƠNG 3

# Nghệ Thuật Thuyết Khách

*Hãy cẩn trọng trong lời nói, đừng để làm hỏng vận may của bạn.*  
- **Shakespeare**

### Nội dung chính

Hãy - quên câu nói: "Tôi suy nghĩ vì thế tôi tồn tại" . Đối với các doanh nhân, cụm từ tối quan trọng là "Tôi thuyết khách vì thế tôi tồn tại". Thuyết khách không chỉ hữu ích trong việc huy động vốn - nó còn là yêu cầu tất yếu để đi đến một thỏa thuận trong bất cứ vấn đề nào. Một thỏa thuận có thể đem lại nhiều thành quả: mua dự trữ để phát triển một sản phẩm hay dịch vụ, hoàn thành một thương vụ, duy trì một mối quan hệ, tuyển dụng nhân viên mới hay bảo đảm cho một vụ đầu tư.

Hỏi: Làm sao để biết một doanh nhân đang thuyết khách?

Đáp : Môi của anh ta chuyển động.

Từ lâu tôi đã là một nhà truyền giáo cho nghệ thuật thuyết khách, bởi tôi mắc một hội chứng gọi là sự ù tai. Lý do là tai phải của tôi thường xuyên phải nghe những tiếng rung. Tôi đã đến gặp nhiều chuyên gia nhưng cuối cùng thì không ai biết nguyên nhân - chứ chưa nói cách chữa trị hội chứng này.

Có người khuyên tôi nên ăn ít muối hơn, giảm lượng tiêu thụ sô-cô-la, rượu và pho mát, bớt lo lắng và ngủ nhiều hơn.



Một cách giải thích khác cho chứng bệnh của tôi là: riêng rung có lẽ do tôi phải nghe hàng ngàn bài thuyết khách nhàm chán.

Cốt lõi của một bài thuyết khách là khởi đầu nhanh chóng, giải thích sự tương quan với chủ đề của bạn, lắng nghe phản ứng của khán giả, sau đó thuyết khách cho đến khi đạt được mục tiêu. Ở chương này, bạn sẽ học cách thuyết trình về tổ chức và sản phẩm, dịch vụ của bạn súc tích, đơn giản và hiệu quả hơn.

### **Giải thích về bạn từ phút đầu tiên**

Tôi chưa từng ngồi nghe trọn vẹn một bài thuyết khách của một doanh nhân chỉ chú trọng mục tiêu lợi nhuận, một nhân viên cố gắng dành sự ủng hộ của ban lãnh đạo cho một sản phẩm mới hay một hy vọng vô tư nhằm tranh thủ một khoản tài trợ hay một ý tưởng, tôi ước giá mà người nói đã dành 15 phút đầu tiên để nói về cuộc đời mình. Trong khi bạn đang cố hâm nóng bầu không khí, những người nghe lại đang băn khoăn "Tổ chức của bạn làm gì?"

Có thể ví thông tin này là chiếc mỏ neo, là nền tảng là đầu cầu mà khán giả cần ở bài thuyết khách. Hãy khiến mọi người hài lòng bằng cách trả lời câu hỏi đó từ phút đầu tiên. Một khi khán giả đã biết bạn làm gì, họ sẽ tập trung lắng nghe những điều bạn nói và đôi khi bạn có thể đi lạc đề một chút.

### **Bài Tập**

Đặt một chiếc đồng hồ bấm giờ trong một phút. Thử thuyết trình cho đến khi hết giờ. Hãy yêu cầu khán giả viết một câu giải thích những điều tổ chức bạn làm. Thu thập các câu trả lời và so sánh chúng với những gì bạn nói.

Thật không may, nhiều doanh nhân vẫn tin rằng một bài thuyết khách là một câu chuyện mà phần đầu tiên luôn là phần tự truyện. Từ câu chuyện chân thành này, khán giả có thể mừng rỡ tưởng ra lĩnh vực kinh doanh và sản phẩm của tổ chức bạn.

Hãy nghĩ kỹ. Hãy làm ngược lại: Đầu tiên hãy chứng minh những gì bạn làm, và sau đó khán giả có thể hiểu, hay ít nhất là suy diễn ra các bộ phận trong doanh nghiệp bạn.

Hãy xóa tan mọi nghi ngờ ngay từ phút khởi đầu bài thuyết khách và đừng để mọi người phải suy đoán những gì bạn làm. Hãy diễn đạt thật súc tích và dễ hiểu:

- Chúng tôi bán phần mềm.
- Chúng tôi bán phần cứng
- Chúng tôi giáo dục các trẻ em nghèo
- Chúng tôi giúp đỡ những tội phạm
- Chúng tôi chống lạm dụng trẻ em.

## Trả lời người tí hon

Bill Joos, một đồng nghiệp của tôi ở Garage, đã kể khi mới bắt đầu sự nghiệp của mình ở IBM, công ty này đã đào tạo anh là luôn tưởng tượng có một người tí hon ngồi trên vai mình trong suốt bài thuyết khách. Mỗi khi Bill vừa nói điều gì, người tí hon sẽ thì thầm vào tai anh "thế thì sao?".

Mỗi doanh nhân nên mang người tí hon này trên vai và lắng nghe anh ta. Thật không may, hầu hết mọi người đều quên vai trò của người tí hon, hoặc cũng giống như tôi, họ bị mắc chứng ù tai. Hãy nhớ rằng: ý nghĩa của những điều bạn nói không phải lúc nào cũng hiển nhiên, mà có khi rất bất ngờ và gây sốc.

Mỗi khi bạn định tuyên bố điều gì hãy tưởng tượng người tí hon đang chất vấn bạn. Sau khi trả lời câu hỏi ấy, hãy tiếp tục với hai

từ quan trọng: *Ví dụ,...*" rồi thảo luận về một tính năng hay đặc điểm của sản phẩm - dịch vụ của bạn.

Không có gì trong một bài thuyết khách có sức mạnh hơn việc kết hợp câu trả lời cho câu hỏi "tại sao" với "ví dụ".

### **Biết khán giả của bạn là ai**

Những doanh nhân mới vào nghề tin rằng nền tảng cho một bài thuyết khách thành công là khả năng thêu dệt một câu chuyện. Họ đã nhầm. Nền tảng cho sự thành công của một bài thuyết khách là những nghiên cứu mà bạn thực hiện trước khi buổi họp diễn ra.

Trước tiên, hãy tìm hiểu xem điều gì thực sự quan trọng đối với khán giả của bạn. Bạn có thể thu thập thông tin này từ những nhà tài trợ bằng cách đưa ra những câu hỏi sau:

- Ba điều quan trọng nhất bạn muốn biết về tổ chức của tôi là gì?
- Điều gì khiến bạn quan tâm đến ý tưởng của chúng tôi và thuyết phục bạn tham gia buổi họp?
- Tôi nên chuẩn bị vấn đề hay câu hỏi gì đặc biệt cho buổi họp?
- Người lớn tuổi nhất trong buổi họp hiện bao nhiêu tuổi?

(Bạn sẽ sớm hiểu lý do vì sao cần phải biết điều này).

Thứ hai, hãy thăm trang web của tổ chức, sử dụng công cụ tìm kiếm Google, đọc các báo cáo và nói chuyện với các đối tác làm ăn của bạn để thu thập các thông tin cốt lõi về khán giả của mình. Dưới đây là các lĩnh vực cần điều tra:

- Nền tảng của tổ chức. Sứ mệnh của tổ chức là gì? Nguyên nhân hình thành tổ chức? Người sáng lập? Người tài trợ?
- Ban điều hành. Ai làm việc ở đó? Họ đã từng làm việc cho tổ chức nào trước đó? Họ đã từng học ở đâu? Hiện tại họ đang làm việc với ban lãnh đạo và các tổ chức nào khác?

- Các nỗ lực hiện thời. Các câu hỏi về vấn đề này sẽ thay đổi tùy thuộc vào loại hình tổ chức mà bạn đang thành lập và điều bạn đang cố gắng giành được. Nói chung bạn cần quyết định chính xác nhiệm vụ và hướng đi cho tổ chức.

Thứ ba, cùng nhóm của bạn động não để tìm ra những mối liên hệ, các phương cách và các quan điểm, để khiến bài thuyết khách thêm ấn tượng và giàu ý nghĩa. Có vô số khả năng, song rất khó để diễn đạt trước đám đông khán giả. Chìa khóa thành công là hãy nghiên cứu trước khi bạn sắp phải chịu áp lực.

### **Tuân theo luật 10/20/30**

Tôi chưa từng nghe nói đến một bài thuyết khách quá ngắn. Một bài thuyết khách không thể quá ngắn bởi mục tiêu của nó là khuyến khích người nghe đưa ra những câu hỏi nhằm mở rộng chủ đề.

Dưới đây là một chỉ dẫn hữu ích về nội dung, độ dài, và phong chữ của một bài thuyết khách:

- A.**10 slide
- B.**20 phút
- C.**Văn bản phong chữ 30

#### **A.Mười slide**

Hẳn bạn sẽ thấy may mắn khi khán giả nhớ một điều trong bài thuyết khách: Tổ chức của bạn làm gì. Nhờ đó mà bài thuyết khách của bạn có ưu thế hơn 90% các đối thủ cạnh tranh khác. Hãy nhớ rằng, bạn muốn truyền tải lượng thông tin vừa đủ chứ không phải là tất cả.

“Vừa đủ” nghĩa là đủ để tiến sang bước tiếp theo - bất kể đó là gì. Với việc gây quỹ, bước tiếp theo là gặp gỡ thêm nhiều đối tác trong công ty. Với việc bán hàng, bước tiếp theo là mua thử hay

mua với số lượng nhỏ. Với việc hợp tác bước tiếp theo là gặp gỡ thêm nhiều người trong tổ chức.

Hãy hiểu rằng: mục **đích của một bài thuyết trình là kích thích sự quan tâm chứ không phải hoàn tất một giao dịch.** Vì thế, không nên dùng quá nhiều slide, tốt nhất không nên vượt quá con số 10.

Có vẻ như sử dụng giới hạn Slide sẽ buộc bạn tập trung hơn để làm nổi bật các vấn đề chủ chốt. Bạn có thể tăng số lượng slide nhưng đừng bao giờ vượt quá con số 20.

Bạn càng cần ít slide thì ý tưởng của bạn càng lôi cuốn. Dưới đây là ba bản giải thích các slide cần thiết cho ba loại thuyết khách:

- Thuyết khách đầu tư cho các tổ chức lợi nhuận và phi lợi nhuận
- Thuyết khách bán hàng đối với các khách hàng triển vọng
- Thuyết khách hợp tác dành cho các đối tác tiềm năng.

Đôi lời về mức thanh khoản: Dù cho không doanh nhân nào biết được khi nào, bằng cách nào hay liệu anh ta có đạt được thanh khoản không, nhiều người vẫn khẳng định để cập trong slide của mình là có hai quyết định lựa chọn mức thanh khoản của công ty: IPO (phát hành ra công chúng lần đầu) và mua lại công ty". Nghe có vẻ như rất nhiều thông tin. Nên một nhà đầu tư hỏi về kế hoạch tiếp cận của bạn, điều đó thường chứng tỏ anh ta là người kém cỏi. Nếu bạn trả lời bằng hai sự lựa chọn này thì bạn cũng có khá nhiều điểm chung với anh ta đây.

Bạn chỉ nên trình chiếu một slide về mức thanh khoản khi bạn có thể liệt kê ít nhất năm ích lợi tiềm năng mà nhà đầu tư có thể nhận thấy - điều này tỏ rõ bạn rất hiểu về lĩnh vực.

Ngược lại nên nói rằng Microsoft sẽ mua lại công ty bạn, tức là bạn đang xua đuổi cả những nhà đầu tư ngu ngốc nhất.

Ngoài 10 slide đó, bạn có thể giới thiệu chi tiết thêm về công nghệ của bạn, thị trường, khách hàng hiện tại và các chiến lược chủ đạo. Nếu bạn được yêu cầu giải thích kỹ hơn, bạn nên chuẩn bị trước câu trả lời. Tuy nhiên, những vấn đề này thường không nằm trong số 10 slide quan trọng nhất.

### **B. Hai mươi phút**

Hầu hết các cuộc họp đều kéo dài trong một giờ, tuy nhiên bạn chỉ nên thực hiện bài thuyết khách trong 20 phút.

Có hai lý do. Thứ nhất, bạn có thể không có đủ một giờ nếu buổi họp trước diễn ra quá muộn. Thứ hai, bạn muốn dành nhiều thời gian hơn cho thảo luận. Dù cho là 20 phút thuyết trình và 40 phút thảo luận hay một chuỗi xen kẽ: slide/thảo luận, slide/thảo luận, slide/thảo luận đều không quan trọng. Nhưng bạn không bao giờ có thể trình chiếu 45 slide trong một buổi họp kéo dài một giờ mà buổi họp ấy lại thành công.

Bạn có thể nghĩ rằng chắc gã chỉ muốn ám chỉ đám đông mà thôi. Những người đó chỉ nên dùng 10 slide và 20 phút, chứ không phải chúng ta. Chúng ta có công nghệ tiên tiến nhất, nhạy vọt, hàng đầu được cấp bằng sáng chế.

Thực chất, người tôi ám chỉ chính là bạn. Tôi không quan tâm bạn bán thức ăn cho chó, bảo hiểm nhân thọ, hạt nhân, các chi tiết quang học, hay liệu pháp chữa ung thư: bạn chỉ có 10 slide và 20 phút.

### **C. Văn bản phong chữ 30**

Lời khuyên này dành cho các doanh nhân muốn thuyết phục những nhà tư bản mạo hiểm, mặt khác nó còn được ứng dụng trong bất kì buổi họp nào có sử dụng máy chiếu để quảng bá tổ chức của bạn. Hãy nghe về điều này: bất kì nhà tư bản mạo hiểm nào có thể đứng vững trong thế giới mạng đầy khốc liệt có lẽ đều trên tuổi 40 và có một tầm nhìn uyên thâm.

Một nguyên tắc quan trọng cho cỡ chữ là chia đôi số tuổi của người lớn tuổi nhất và chọn con số ấy làm cỡ chữ.

Bạn hãy sử dụng slide để định hướng chứ không phải để đọc. Slide nên diễn giải và nhấn mạnh những gì bạn định nói, vì thế nếu bạn đưa quá nhiều chi tiết vào slide, khán giả sẽ đọc nhanh hơn bạn và không lắng nghe bạn nói.

### **Chuẩn bị sân khấu**

Nếu không có máy chiếu khi bạn chuẩn bị thuyết trình, đó là lỗi của bạn. Nếu máy tính xách tay của bạn và máy chiếu không cùng hoạt động, đó là lỗi của bạn. Nếu đèn chiếu cháy giữa chừng bài nói, đó là lỗi của bạn. Nếu bạn bắt đầu muộn, lộn xộn, cầu thả, đó là lỗi của bạn.

Không để gì khắc phục một sự cố từ lúc khởi đầu, do vậy bạn nên đến sớm và chuẩn bị sân khấu. Hãy mang máy chiếu riêng của bạn. Mang theo hai chiếc máy tính xách tay chứa bài thuyết trình của bạn. Mang theo một bản sao lưu trong ổ USB. Mang theo cả một bản in để phòng mọi sự cố xảy ra đồng loạt.

Những câu bạn nên bắt đầu trong bài thuyết khách là:

- Tôi được phép nói trong bao lâu? Câu hỏi này cho thấy bạn tôn trọng thời gian của khán giả và không muốn đi quá giới hạn cho phép.
- Ba điều quan trọng nhất tôi nên nói với quý vị là gì? Bạn có thể quên đề cập vấn đề này lúc đầu, song nhắc lại sau đó cũng không sao.
- Tôi có thể lướt nhanh qua bài thuyết trình bằng Power Point và trả lời các câu hỏi của quý vị ở phần cuối không? Tuy nhiên, mọi người cũng đừng ngại ngắt lời tôi nếu cảm thấy cần.

Nếu bạn chuẩn bị sân khấu để mọi người đều có định hướng trước thì bạn đang nắm thế chủ động trong trò chơi.

## Hãy để một người nói

Các doanh nhân thường quan niệm các nhà đầu tư, khách hàng và các đối tác thích làm việc với các nhóm vì nhóm thể hiện tinh thần tập thể. Vì lý do này, họ tin rằng tổ chức nên cử bốn hay năm người tham gia buổi họp và mỗi người sẽ đảm trách một phần trong bài thuyết khách bởi điều đó thể hiện hiệu quả làm việc của nhóm.

Logic này có vẻ đúng với một vở kịch ở trường học: mọi học sinh đều tham gia một vai. Cha mẹ và ông bà chúng đều có cơ hội chụp ảnh. Mọi người đều góp phần. Cuộc sống thật tốt đẹp công bằng và bình đẳng. Tuy nhiên một bài thuyết khách không giống một vở kịch.

Trong một bài thuyết khách, giám đốc điều hành nên nói 80% những người khác trong nhóm (tối đa chỉ nên hai người) có thể thuyết trình một hay hai slide liên quan đến lĩnh vực chuyên môn của họ. Họ cũng có thể đưa ra những câu trả lời chi tiết cho các câu hỏi được đề xuất. Trong trường hợp giám đốc điều hành không thể đảm trách tốt phần lớn bài thuyết khách, anh ta nên tập luyện cho đến khi nhuần nhuyễn, hoặc là bạn nên tìm một giám đốc điều hành mới.

Thông thường, mọi thành viên trong nhóm đều cố gắng hỗ trợ cho giám đốc điều hành khi anh ta bị khán giả gây áp lực. Tuy nhiên, giả sử có ai đó muốn tranh cãi về một hệ thống phân phối sản phẩm phức tạp hơn thì một thành viên trong nhóm với những định hướng tích cực sẽ khẳng định: "Tôi nghĩ là bạn đúng". Đã từ lâu tôi nghĩ rằng chúng ta nên bán hàng trực tiếp cho khách hàng."

Thật tệ hại. Điều đó không thể hiện một suy nghĩ linh hoạt, một môi trường thoáng, hay một nền tảng kiến thức uyên bác của một



chuyên gia. Nó thể hiện sự liên kết lỏng lẻo. Câu trả lời duy nhất đúng mà giám đốc điều hành nên nói là bạn vừa đưa ra một ý tưởng thú vị. Chúng ta có thể cùng thảo luận không?"

## **Kích thích trí tưởng tượng**

Mọi doanh nhân đều xuất hiện ở Garage với một bài diễn văn có ba hay bốn slide chứng minh tầm cỡ thị trường của họ. Thông thường các slide đều chứa một lời trích dẫn của một công ty tư vấn nổi tiếng như Gartner, IDGI hay tập đoàn Yankee tuyên bố chắc nịch rằng kích thước thị trường phần mềm nuôi tôm sẽ là 50 tỷ đô la trong vòng bốn năm tới.

Có một số điều buồn cười trong những slide này:

- Mỗi thị trường đều có xu hướng đạt mức tối thiểu là 50 tỷ đô la.
- Dự báo là trong thời gian bốn hay năm năm- một khoảng thời gian đủ ngắn để dự báo trên có thể tin cậy được và đủ dài để khó có thể chứng minh được.
- Chẳng ai trong phòng, thậm chí các doanh nhân, tin vào các con số hay nghĩ chúng có liên quan đặc biệt.

Có hai cách giải quyết cho vấn đề này. Cách thứ nhất là bắt đầu với con số 50 tỷ đô la và giống như bóc vỏ một củ hành bạn tiến dần tới trong thị trường có thể đạt được (TAM) trên thực tế.

TAM là kích thước thực của thị trường tiềm năng mà bạn có thể đạt được, chứ không phải tổng lượng niken có trong một thứ liên quan đến sản phẩm hay dịch vụ của bạn.

Ví dụ, TAM của một quán sushi mới không phải là 50 tỷ đô la mà hàng năm những người Mỹ chi tiêu cho việc ăn tiệm. Đó cũng không phải 1 tỷ đô la mà họ chi tiêu cho các món ăn dân tộc. Đó là 1 tỷ đô la chi tiêu cho thực phẩm Nhật Bản trong bán kính 50 dặm quanh vị trí triển vọng của bạn.

Ưu điểm của lối tiếp cận này là nó cho thấy bạn thực sự hiểu cấu trúc thị trường và rất thực tế trong việc quyết định khu vực thị

trường nào có thể giành được. Nó tăng tính tin cậy cho bài thuyết khách - trong khi điều ngược lại sẽ xảy ra nếu bạn khẳng khẳng thị trường sẽ là 50 tỷ đô.

Cách giải quyết thứ hai mạo hiểm hơn: Bỏ qua các nghiên cứu thị trường và khơi dậy trí tưởng tượng. Để làm được điều này bạn tung ra một sản phẩm hay dịch vụ mà nhất định mọi người đều cần đến để các khán giả có thể thực hiện các phép tính trong đầu. Phương pháp này không thể áp dụng trong mọi trường hợp bởi một số thị trường không minh bạch, nhưng khi phương pháp này thực sự hoạt động nó sẽ đem lại những hiệu quả đáng kinh ngạc.

Dưới đây là một ví dụ về tính hiệu quả của phương pháp này. Giả sử bạn tung ra một sản phẩm kiểm tra mức độ an ninh của các website cho phép người viếng thăm nhập dữ liệu dạng chữ, sản phẩm của bạn đảm bảo rằng các hacker không thể thâm nhập trang web của bạn thông qua các vùng nhập dữ liệu này.

Đây là một trình tự tưởng tượng khả dĩ:

Hầu hết mọi trang web đều có phần nhập chữ.

- Có rất nhiều trang web.
- Mọi công ty đều sợ bị đột nhập.
- Sẽ có nhiều công ty cần mua sản phẩm này.

Dòng tưởng tượng này có ý nghĩa hơn nhiều so với việc dẫn ra một nghiên cứu chứng minh rằng thị trường phần mềm an ninh sẽ là "50 tỷ đô la trong 4 năm tới" bởi khán giả đã phải nghe bốn bài thuyết khách trong ngày với những con số lớn tương tự. Đó là những bài thuyết trình về phần mềm nuôi tôm, điểm tiếp cận không dây, hạt nhân và con chip đồ họa.

### **Tiến đến cự ly 1.000 foot và ở đó**

Tôi xin hứa đây là phép loại suy dùng ẩn dụ chiến tranh duy nhất trong cuốn sách này. Hãy xem xét ba cách gây vũ lực chết người:

- Kỵ binh B-1B (B- 1B LANCER). Đây là một loại bom cự ly dài sử dụng trong các chiến dịch liên lục địa có thể thâm nhập các hệ thống phòng vệ tinh vi. Nó có thể bay cao đến 30.000 foot so với mặt đất. Giá của nó là 200 triệu đô la.
- Hải cẩu hải quân (Navy seals). Đó là một bộ phận của hải quân Mỹ. Chúng được huấn luyện đặc biệt để hoạt động trong lãnh địa của kẻ thù. Chúng có khả năng thiện chiến chưa từng thấy và những con mắt siêu việt với tốc độ máy tính và truyền tin hiệu ngược lại bằng đường biển.
- Lợn lòi A-10 (A-lo Warthog). Loại máy bay này được thiết kế dành cho các quân đoàn không quân. Nó khá đơn giản và rất khỏe. Điểm mạnh của nó là khả năng bay cao 1.000 foot. Nó có giá 13 triệu đô la.

Nếu bài diễn thuyết nói về vũ khí, nội dung chính sẽ là các Kỵ binh B-1B, hay là các Hải cẩu hải quân. Bài diễn thuyết về B-1B sử dụng nhiều cử động vẫy tay, các hình ảnh động Power point linh hoạt và nhiều thuật ngữ như chiến lược, cộng tác liên minh, lợi thế đối đầu, công nghệ ,được công nhận bằng sáng chế. Nhìn chung, bài diễn văn sẽ được trình bày bởi một thạc sĩ với kiến thức yên thâm về tài chính và tư vấn.

Các chuyên viên máy tính, những nhà sáng chế các kỹ sư sẽ trình bày bài diễn thuyết về Navy seals. Họ giải thích những sắc thái ý nghĩa tinh vi của công nghệ mới và sử dụng nhiều biệt ngữ mà chỉ họ mới hiểu. Rõ ràng là những người này hiểu cặn kẽ từng khía cạnh trong công nghệ của họ - và họ rất sẵn lòng giải thích cho bạn.

Bài diễn thuyết về B-1B quá phức tạp bởi người nghe chỉ muốn biết công dụng và khả năng thành công của sản phẩm này. Những từ ngữ lớn lao sẽ không mang lại kết quả mong đợi. Bài diễn thuyết về Navy Seals thì quá đơn giản bởi nó tập trung vào các đơn vị thông tin Bit, Byte. Tuy nhiên, một bài diễn thuyết không cần thiết phải nói về những tiểu tiết quá nhỏ nhặt. Phương

pháp diễn thuyết thông minh không phải là trường hợp của B-1B Lancer (30.000 foot) hay Navy Seals (0 foot). Mà đó chính là Am Warthog (1.000 foot).

Giống như chiếc máy bay này, bài diễn thuyết của bạn không cần phải hào nhoáng, mà điều cốt yếu là nó đem lại hiệu quả cao: Ở vị trí phía trên mặt đất và chiến lược.

Hãy diễn thuyết ở mức 1.000 foot. Tại đó, bạn không ở trên những đám mây nơi không khí loãng và mỏng, nhưng cũng không ở trên mặt đất với hàm răng bị kẹp giữa một con dao. Hãy đưa ra đủ chi tiết để chứng minh khả năng diễn thuyết của bạn, và đủ sức tưởng tượng để chứng minh bạn có cái nhìn khoáng đạt.

### **Ngừng nói, ghi chép, tóm lược, phân tích và phát triển**

Hầu hết mọi người trở nên thú vị hơn khi họ ngừng nói. Mary Lowry

đã có lần, tôi dự một buổi thuyết trình của một giám đốc điều hành và một giám đốc kinh doanh trước một nhà tư bản mạo hiểm. Vài ngày sau, tôi gặp riêng nhà tư bản ấy. Khi chúng tôi bắt đầu nói chuyện về ban giám đốc, ông đã nói: tôi nhận thấy vị giám đốc điều hành nói rất nhiều, trong khi vị giám đốc kinh doanh chỉ ngồi ghi chép. Vị giám đốc điều hành chẳng viết gì cả. Tôi nghĩ vị giám đốc kinh doanh là người có năng lực".

Tôi không nhớ liệu những gì nhà tư bản mạo hiểm đã nói trong buổi gặp mặt đầu tiên có thực sự đáng ghi chép hay không, nhưng điều đó không quan trọng. Điều quan trọng là ngừng nói và ghi chép hoặc làm vì Chúa, thực sự lắng nghe những phương thức tiến bộ là một điều nên làm trong một buổi thuyết trình, ở đó ngay cả những hành động nhỏ nhất cũng có thể gây ấn tượng sâu đậm. Việc ghi chép nói lên nhiều điều :

- Tôi nghĩ bạn thông minh.
- Những gì bạn đang nói rất đáng ghi chép.

- Tôi rất sẵn lòng học hỏi.
- Tôi rất quan tâm.

Ghi chép không những mang lại những lợi ích trên mà còn tăng giá trị cho những thông tin mà bạn ghi nhận. Đó thực sự là một việc cực kì hữu ích. Ngoài ra vào cuối buổi họp, bạn nên tóm lược và xem xét lại những ghi chép của mình để đảm bảo những thông tin đã ghi chép đều chính xác. Bạn có thể gây ấn tượng tốt hơn bằng cách thực hiện những điều hứa hẹn trong buổi thuyết trình trong vòng một ngày - ví dụ như cung cấp thêm các thông tin.

### **Viết lại từ đầu**

Đây là một lời khuyên khó chấp nhận, nhưng trước tiên, hãy cho phép tôi lạc đề một chút để nói về những chiếc ô tô ở Philippines. Do có thuế nhập khẩu, cấm vận thương mại, mặt khác giá nhân công lại rẻ nên sửa xe là một đề nghị hấp dẫn hơn nhiều so với mua mới.

Do đó nhiều chiếc xe được sửa chữa và lắp đặt các phụ tùng mới lấy từ các phương tiện khác, thậm chí cả những bộ phận chế tạo thủ công. Ví dụ, không có gì lạ khi thấy một chiếc xe Jeep với động cơ xe Chevrolet.

Thật không may, không lâu sau đó rất nhiều bài thuyết trình cũng trở nên giống như chiếc xe này. Ban đầu chúng là một chỉnh thể, nhưng rồi người nói cứ sửa chữa và chắp nối chúng sau mỗi buổi họp để đáp lại những thắc mắc và phản ứng. Quá trình này tiếp diễn trong nhiều tuần - mỗi lần lại kéo theo nhiều sự biên tập, sửa chữa, chắp nối - cho đến khi khó có thể nhận ra nó bởi nó bao hàm mọi vấn đề song lại làm rối tung thông điệp chính.

Cái ý của tôi là: Sau khoảng 10 lần thuyết trình (hoặc hơn) hãy ném bài thuyết trình của bạn đi và viết lại một bài hoàn toàn mới. Hãy để "phiên bản 2.0" phản ánh cấu trúc của toàn bộ những

kiến thức mà bạn tích lũy được tính đến hiện tại chứ không phải là một bản thu thập. những tài liệu chấp vá.

## **Thường xuyên thuyết khách**

Sự quen thuộc tạo nên nội dung. Chính lúc bạn hoàn toàn quen thuộc và cảm thấy thoải mái trong bài thuyết trình của mình, bạn sẽ làm việc hiệu quả nhất. Chẳng có lỗi đi tắt nào đến được sự quen thuộc - bạn chỉ có một cách đơn giản là thuyết trình thật nhiều.

25 lần là giới hạn để hầu hết mọi người đạt được khả năng này. Tất cả những bài thuyết trình này không nhất thiết phải trình bày trước những khán giả dự định - người đồng sáng lập, các nhân viên, họ hàng, bạn bè, thậm chí cả chú chó của bạn đều có thể là những thính giả tốt.

Hãy quên lý thuyết ứng phó với tình huống khi bạn đang thuyết trình. Nếu bạn kém trong thực hành, bạn cũng sẽ lúng túng trong diễn thuyết và cố gắng để chèo lái sẽ chỉ khiến mọi việc thêm tồi tệ.

## **Bài Tập**

Hãy ghi hình bài nói của bạn. Nếu bạn có thể xem lại mà không thấy bối rối, đó là lúc bạn đã sẵn sàng.

# Tiểu chương

## Nghệ thuật thuyết trình bằng Power point

*Đôi khi... con dao có thể tấn công chính người đang cầm nó...Bạn thận trọng khi dùng dao bởi bạn biết rằng nó không quan tâm người nó cắt là ai.*  
*Stephen King*

Đối với Các doanh nhân, PowerPoint giống như một con dao của quân đội Thụy Sĩ. Khởi đầu là một công cụ nhưng nó lại đóng vai trò quyết định - nó quyết định hiệu quả của hầu hết mọi bài thuyết trình. Trước khi tự cắt mình, hãy lưu ý lời khuyên này về nghệ thuật sử dụng Power point như một công cụ cần thiết.

**Sử dụng nền tối.** Nền tối thể hiện tính quan trọng và cần thiết. Nền trắng hay sáng có vẻ thiếu chuyên nghiệp và rẻ tiền. Hơn nữa phải tập trung nhìn một bài thuyết trình với nền trắng trong 45 phút sẽ gây mỏi mắt. Hãy nghĩ đến điều này: Bạn đã từng thấy danh sách đoàn làm phim cuối một bộ phim nào sử dụng chữ đen trên nền trắng hay chưa?

**Đưa logo của bạn vào tiêu đề chính.** Mỗi bài diễn thuyết là một cơ hội xây dựng nhận thức về thương hiệu cho tổ chức của bạn do đó hãy đưa logo của bạn vào tiêu đề. Nhờ đó, logo sẽ xuất hiện trên mọi slide.

**Sử dụng font chữ không chân thông dụng.** Một bài thuyết trình không phải là nơi bạn thể hiện bộ sưu tập font chữ lớn nhất thế giới mà bạn tích lũy được. Hãy sử dụng những phong chữ phổ biến bởi một ngày nào đó bài thuyết trình của bạn có thể trình bày trên một chiếc máy tính với các phong chữ khác với máy của bạn. Mặt khác, bạn nên sử dụng các phong chữ không chân bởi

chúng để đọc hơn các phong chữ có chân mảnh mà bạn yêu thích. Phong Arial là một sự lựa chọn lý tưởng.

Hãy tăng sinh khí cho chính bạn, chứ không phải các slide của bạn. Power point có hơn 60 cách để thể hiện hình ảnh động dạng chữ và hình họa. Có lẽ khoảng 59 cách. Các doanh nhân thường dùng hình ảnh động và chuyển đổi giữa các slide để làm cho bài diễn thuyết thêm sinh động. Bạn có thực sự nghĩ rằng sử dụng một hình ảnh bay lượn và mờ dần ở góc trái phía dưới sẽ làm cho bài thuyết trình thêm thú vị không? Hãy tự làm cho mình sinh động. Bạn đừng sử dụng những hình ảnh động vui mắt. Đừng dùng power point mà hãy sử dụng chính cơ thể bạn để thể hiện những cảm xúc, ấn tượng, và lòng nhiệt thành. Nói chung, nếu bạn nghĩ điều gì thú vị hãy sử dụng nó trong bài thuyết trình.

Sử dụng các ký hiệu phân dòng. Hầu hết các doanh nhân không dùng ký hiệu phân dòng. Họ trình chiếu và đọc những đoạn văn dài. Đó là một sai lầm. Thay vào đó, hãy sử dụng ký hiệu phân dòng: Những câu văn ngắn diễn đạt nội dung chính. Kể cả khi các doanh nhân sử dụng ký hiệu đó nhưng trình chiếu chúng cùng lúc họ cũng đang mắc sai lầm. Hãy sử dụng hệ thống ký hiệu phân dòng của bạn: nhấp chuột, ký hiệu một, diễn giải; nhấp chuột, ký hiệu hai, diễn giải; nhấp chuột, ký hiệu ba, diễn giải. Đây là trường hợp duy nhất bạn nên sử dụng hình ảnh động, và theo ý kiến của tôi, bạn chỉ nên sử dụng loại hình ảnh động thông thường.

Chỉ sử dụng một mức độ ký hiệu phân dòng. Sử dụng ký hiệu phân dòng nhỏ nối tiếp ký hiệu phân dòng khác có nghĩa là bạn đang cố truyền đạt quá nhiều thông tin trong một slide hoặc ý tưởng của bạn quá mờ nhạt. Mỗi slide chỉ nên diễn đạt một ý tưởng, và các ký hiệu dùng để diễn giải ý tưởng đó. Nếu bạn để ý phần phong chữ 30 trong luật 10/20/30 bạn sẽ thấy rất khó có thể trình chiếu các ký hiệu này nối tiếp các ký hiệu khác.



Sử dụng thêm các lược đồ và đồ thị. Một ký hiệu tốt hơn một đoạn văn, nhưng một biểu đồ hay đồ thị còn tốt hơn một ký hiệu. Hãy sử dụng các biểu đồ để giải thích công việc kinh doanh của bạn. Hãy sử dụng các đồ thị để giải thích các khuynh hướng và kết quả số học. Và hãy xây dựng những biểu đồ cũng như tranh ảnh của bạn bằng cách nhấp chuột, cũng giống như các ký hiệu.

Hãy tạo các slide có thể in được. Có một mặt trái trong việc sử dụng biểu đồ và đồ thị. Đôi khi các hình vẽ sẽ chồng chéo lên nhau hoặc bao hàm nhau. Việc này hoàn toàn chấp nhận được trong một bài thuyết trình, nhưng không tiện cho việc in do đó hãy đảm bảo rằng các slide của bạn có thể in được.

Những câu hỏi thường gặp

**Câu hỏi:** Làm thế nào để có một bài thuyết trình đáng nhớ?

**Trả lời:** Vấn đề không phải ở chỗ bài thuyết trình đó buồn tẻ hay không. Trái lại, rất nhiều bài thuyết trình với những hứa hẹn về lợi thế đi đầu, công nghệ được cấp bằng sáng chế, thị trường 50 tỷ đô la và các đội ngũ thiên tài năng động, khá thú vị và cuốn hút người nghe.

Vấn đề là nhiều bài thuyết trình nghe có vẻ giống nhau bởi chúng đều khẳng định những điều tương tự. Bạn có thể gây ấn tượng bằng cách chuẩn bị một bài thuyết trình ngắn (10 slide, 20 phút) với một câu chuyện cuốn hút về cách giải quyết vấn đề thực tế của bạn.

Để có thể đưa ra một bài thuyết trình đáng nhớ, hãy tưởng tượng rằng khán giả của bạn vừa kết thúc một ngày dài với hàng loạt buổi họp buồn tẻ, họ đều kém tinh táo, thiếu chú ý và chỉ muốn được về nhà. Hãy đặt mình vào tình huống đó để chuẩn bị thật tốt.

**Câu hỏi:** Tôi có nên gửi bài thuyết trình trước cho người tham dự hay không?

**Trả lời:** Không nên. Một bài thuyết trình tốt thông thường chỉ bao hàm các câu văn ngắn (với một phong chữ lớn!), vì vậy người nhận sẽ khó có thể hiểu cặn kẽ nếu không tập trung nghe bạn thuyết trình.

**Câu hỏi:** Tôi có nên phân phát bài thuyết trình vào đầu buổi họp hay không?

**Trả lời:** Nếu là tôi, tôi sẽ không làm thế. Quan điểm của tôi là nếu bạn làm việc đó, mọi người sẽ không chú ý đến bài thuyết trình của bạn bởi họ có thể đọc nhanh hơn bạn nói. Tuy nhiên, khán giả cũng sẽ gặp khó khăn trong việc ghi chép. Một giải pháp tình thế là phát bài thuyết trình vào đầu buổi họp và đề nghị mọi người không xem trước.

---

## CHƯƠNG 4

---

# Nghệ thuật Hoạch định

*Kế hoạch là vô ích, chỉ có việc hoạch định kế hoạch mới có giá trị mà thôi*  
- Dwight D. Eisenhower

### Nội dung chính

Theo thần thoại của người Celt, có những con tàu thần kì có thể thỏa mãn sở thích và nhu cầu ăn uống của tất cả những ai sống trên đó."Những truyện thần thoại này dẫn đến huyền thoại Holy Grail. và huyền thoại thời hiện đại mang những nét tương đồng với Holy Grail chính là kế hoạch kinh doanh.

Kế hoạch kinh doanh cũng có nhiệm vụ thỏa mãn tất cả mọi người (nhà đầu tư, ban lãnh đạo, người sáng lập và giám đốc) và tạo ra những hiệu ứng kỳ diệu. Đối với những người theo truyền thuyết đạo Cơ Đốc, Holy Grail là chiếc đĩa hay chiếc cốc mà Chúa Jesus dùng tại bữa ăn cuối cùng trước khi chết của ông với những tông đồ.

Cũng giống như huyền thoại Holy Grail, kế hoạch kinh doanh là những gì không thể đạt tới và khá hoang đường. Hầu hết các chuyên gia không đồng ý với luận điểm trên, song một kế hoạch chỉ có tác dụng hạn chế đối với doanh nghiệp mới thành lập bởi

kế hoạch của các doanh nhân này dựa quá nhiều vào các giả thiết, sự tưởng tượng và các ẩn số.

Nỗ lực kinh doanh trong những công ty đang hoạt động cũng cho thấy kế hoạch kinh doanh chỉ có tác dụng hạn chế.

MAT (Milestone - Mục tiêu chính, Assumptions - Giả định, và Tasks - Nhiệm vụ) đã được thảo luận ở Chương 1 là chỉ dẫn hữu hiệu nhất cho hoạt động hàng ngày của tổ chức những doanh nghiệp mới.

Tuy nhiên, rất nhiều nhà đầu tư, nhà tuyển dụng thành viên ban lãnh đạo và các nhà ra quyết định nội bộ đều hy vọng vào một kế hoạch kinh doanh và sẽ không tiến hành hoạt động nếu thiếu kế hoạch kinh doanh. Hơn thế, hoạch định kế hoạch kinh doanh có tác dụng lớn trong việc chính thức hóa các dự định. Do đó, hãy hoạch định một kế hoạch kinh doanh hiệu quả, nhưng đừng xây cho mình ảo tưởng rằng nó cũng giống như huyền thoại Holy Grail. Các tổ chức thành công bởi hoạt động hiệu quả chứ không phải nhờ kế hoạch kinh doanh tốt.

### **Hoạch định vì lý do đúng đắn**

Thật trớ trêu, đối với hầu hết mọi doanh nhân, bản thân kế hoạch kinh doanh là một trong những yếu tố ít quan trọng nhất nhằm nâng cao lợi nhuận.

Nếu một nhà đầu tư thiên về một quyết định tích cực thì kế hoạch kinh doanh chỉ có tác dụng làm cho ý định mơ hồ của họ trở nên rõ ràng hơn. Nó không phải nguyên nhân cho quyết định tích cực đó.

Nếu nhà đầu tư thiên về một quyết định tiêu cực thì hầu như rất ít khả năng kế hoạch kinh doanh sẽ thay đổi quyết định đó. Trong

tình huống này thậm chí nhà đầu tư còn không thèm đọc bản kế hoạch.

Đáng tiếc là nhiều doanh nhân kém cỏi tin rằng chỉ cần một kế hoạch kinh doanh hoàn hảo là có thể mang lại kết quả tốt đẹp và tiếp đó là thắc mắc: "Liệu anh có thể gửi cho tôi những chỉ dẫn cụ thể để kiếm được nhiều tiền không?"

Đúng là một mơ mộng hão huyền! Những lý do đúng đắn và thực tế để viết một kế hoạch kinh doanh là:

Sau một giai đoạn nỗ lực thu hút một nhà đầu tư, anh ta sẽ yêu cầu một bản kế hoạch kinh doanh. Đó là một phần của trò chơi - kế hoạch kinh doanh là một yêu cầu tất yếu.

- Hoạch định một kế hoạch kinh doanh đòi hỏi sự nỗ lực làm việc của đội ngũ sáng lập. Điều này sẽ tạo nên một tập thể vững mạnh và đoàn kết. Mặt khác, bạn cũng sẽ thấy được người mà bạn không muốn cộng tác.

Viết một bản kế hoạch sẽ buộc cả đội ngũ phải kiểm điểm, xem xét lại tất cả những vấn đề đã từng bị bỏ sót hay bưng bít - ví dụ như phát triển một chính sách dịch vụ khách hàng.

Cuối cùng, viết một kế hoạch kinh doanh cũng làm hé lộ những lỗ hổng trong đội ngũ nòng cốt. Nếu bạn quan sát xung quanh và nhận ra không ai có thể thực hiện những yêu cầu chủ chốt trong kế hoạch, bạn sẽ biết rằng đang thiếu vắng một ai đó.

Tất cả những dự định cao đẹp và lãng mạn nhằm làm những điều vĩ đại trở nên rõ ràng và đáng bàn luận khi chúng được đưa lên giấy tờ. Vì thế, bản thân kế hoạch không quan trọng bằng quá trình lên kế hoạch. Dù không phải bạn đang cố gắng kiếm thật nhiều tiền bạn cũng nên viết một kế hoạch kinh doanh.

## **Thuyết trình, sau đó lên kế hoạch**

Nhiều doanh nhân cố gắng viết một kế hoạch kinh doanh hoàn hảo, rồi trình bày trên các slide Power point. Họ xem kế hoạch kinh doanh là điểm khởi đầu và kết thúc của mọi thứ và bài thuyết trình là một bộ phận của tài liệu quan trọng này.

Đây là một quan niệm chậm tiến. Một kế hoạch kinh doanh tốt là một bản chi tiết của một bài thuyết trình, nói cách khác, bài thuyết trình là bản tóm lược của kế hoạch kinh doanh. Nếu bạn có một bài thuyết trình đúng, bạn có một bản kế hoạch kinh doanh đúng, song điều ngược lại thì không chính xác.

Dưới đây là một quá trình khả thi:

- Trình bày một bài thuyết trình với 10 slide
- Tham khảo ý kiến của các nhà cố vấn, đồng nghiệp, họ hàng, những nhà tài trợ và nhà đầu tư. Hãy làm việc này khoảng 10 lần.
- Tập hợp toàn bộ đội ngũ và thảo luận về những gì bạn thu lượm được.
- Sửa chữa lại bài thuyết trình.
- Bắt đầu lên kế hoạch.

Dưới đây là lý do tại sao phương pháp viết kế hoạch trên là đúng đắn:

- Bài thuyết trình của bạn quan trọng hơn kế hoạch kinh doanh, bởi nó quyết định liệu bạn sẽ bị từ chối hay được chú ý. Rất ít nhà đầu tư giàu kinh nghiệm sẽ bắt đầu bằng việc đọc một kế hoạch kinh doanh.
- Một bài thuyết trình dễ sửa chữa hơn một kế hoạch kinh doanh bởi nó chứa ít văn bản hơn.
- Bạn sẽ không nhận được ý kiến phản hồi cho bản kế hoạch, thậm chí người ta còn không đọc nó. Nhưng bạn lại có thể nhận được những phản ứng tức thì đối với bài thuyết trình.

- Nếu may mắn, bạn có thể thu hút vốn mà không cần viết kế hoạch kinh doanh (nhưng nếu là tôi, nhất định tôi sẽ viết vì những giá trị và ích lợi của quá trình này).

## **Tập trung vào những bản tóm lược quản trị**

Dưới đây là mười slide cần thiết cho một bài thuyết trình tốt nhằm thu hút đầu tư:

1. Tên slide
2. Vấn đề
3. Giải pháp
4. Mô hình kinh doanh
5. Sức lôi cuốn chủ đạo
6. Tiếp thị và bán hàng
7. Cạnh tranh
8. Đội ngũ quản lý
9. Dự toán tài chính và những kế hoạch chủ yếu
10. Vị thế hiện thời, những thành tựu tính đến ngày nay  
thời kỳ phát triển và việc sử dụng ngân quỹ.

Mười slide trên cũng tạo ra khung mẫu cho kế hoạch kinh doanh. Tóm lược quản trị có thể thay thế cho tên slide và là yếu tố quan trọng nhất của kế hoạch. Một bản tóm lược tốt là một sự mô tả rõ ràng và súc tích vấn đề của bạn, cách thức giải quyết vấn đề, mô hình kinh doanh, sức lôi cuốn chủ đạo của sản phẩm hay dịch vụ. Độ dài bản tóm lược nên xấp xỉ bốn đoạn văn.

Đó là phần quan trọng nhất trong kế hoạch kinh doanh bởi nó quyết định liệu bản kế hoạch có được đọc hay không. Nếu mọi việc suôn sẻ, họ sẽ yêu cầu bạn sắp xếp một buổi họp. Tuy nhiên, nếu bản tóm lược không đủ sức thu hút thì bạn đã thất bại trước khi cuộc chơi bắt đầu, và phần còn lại của bản kế hoạch sẽ trở nên vô nghĩa bởi chẳng ai buồn ngó ngàng tới.

# Khởi động



## CHƯƠNG 5

# Nghệ thuật xây dựng doanh nghiệp dựa trên vốn tự có

*Điều tôi muốn biết trước hết không phải bạn có thất bại hay không mà là bạn có biết chấp nhận thất bại hay không*  
- A. Lincoln

### Nội dung chính

Reichert, Giám đốc điều hành của Công ty Garage, thường nói với các doanh nhân rằng lợi thế của việc huy động nguồn vốn bên ngoài cũng giống như việc bạn không sợ bị sét đánh khi đứng dưới đáy bể bơi trong một ngày nắng ráo. Reichert đã nói hơi quá vì thực tế không dễ dàng như vậy.

Hầu hết các thương nhân đều phải vật lộn mới có thể lập được doanh nghiệp của mình và bản thân họ cũng phải sống cuộc sống kham khổ. Chương này tập trung giải quyết vấn đề làm thế nào để vượt qua những ngày đầu khó khăn chống chịu vì thiếu vốn bằng cách lựa chọn loại hình kinh doanh phù hợp, quản lý dòng tiền hợp lý, nhanh chóng thâm nhập thị trường và đương đầu với khó khăn thử thách.

Nhiều người thường nghĩ rằng các doanh nghiệp thành lập không dựa vào nguồn vốn bên ngoài đều là doanh

nh nghiệp nhỏ. Họ cho rằng nếu doanh nghiệp bị hạn chế trong mức vốn tự có và không thể huy động nguồn vốn đầu tư dồi dào bên ngoài thì doanh nghiệp đang tự hạn chế khả năng của mình. Điều đó là sai lầm. Những nhà khổng lồ như Hewlett-Packard, Dell, Microsoft, Apple và Ebay khi khởi đầu đều là những công ty sử dụng vốn tự có.

Nếu doanh nghiệp của bạn có tầm nhìn thì sử dụng vốn tự có chỉ là giai đoạn ban đầu của quá trình phát triển. Doanh nghiệp không nhất thiết phải đi theo con đường đó mãi mãi vì sớm hay muộn doanh nghiệp cũng sẽ thay đổi cung cách làm ăn của mình. Hiện tại, nghĩ lớn nhưng hãy khởi đầu khiêm tốn.

Các doanh nhân có thể khởi đầu trong bất cứ ngành kinh doanh nào, nhất là khi họ không có sự lựa chọn nào khác.

Có thể có nhiều người sẽ không đồng tình với tôi về điều này song thực ra, các doanh nghiệp kiểu này duy trì phong cách quản lý vì những đồng tiền thực tế chứ không vì những chỉ số lợi nhuận, tăng trưởng, thị phần hay nhãn hiệu trên giấy tờ.

Các doanh nghiệp tự lực thường có các đặc điểm sau:

- Mức vốn ứng trước thấp
- Chu kì bán hàng ngắn (dưới một tháng)
- Thời gian thu hồi tiền hàng ngắn (dưới một tháng)
- Doanh thu tuần hoàn liên tục
- Quảng cáo truyền miệng là chủ yếu.

Xét về khía cạnh doanh thu, quản lý dòng tiền nghĩa là không bán hàng dù lợi nhuận cao nhưng phải mất nhiều thời gian để thu tiền hàng. Về mặt chi phí, công việc này có nghĩa là cố gắng trì hoãn trả tất cả các khoản phải chi.

Trên giấy tờ, các doanh nghiệp kiểu này có vẻ như không mấy ăn nên làm ra chính bởi mức doanh số mà họ đã dự tính. Tuy nhiên, lợi nhuận trên giấy tờ không phải là điều quan trọng với họ.

Những điều kiện trên đòi hỏi sản phẩm, dịch vụ và thị trường tiềm năng của doanh nghiệp phải có các đặc điểm sau:

- Khách hàng nhận thức được hoặc nhanh chóng nhận ra là họ cần sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp. Doanh nghiệp không phải tác động đến khách hàng tiềm năng
- Sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp có khả năng "tự thuyết phục". Nghĩa là, khi khách hàng nhận thức được nhu cầu của mình và biết doanh nghiệp có thể thỏa mãn nhu cầu đó, họ sẽ quyết định mua hàng của doanh nghiệp.
- Thị trường đang vận động theo hướng có lợi cho doanh nghiệp. Như khi kinh doanh mạng Internet chẳng hạn. (Tuy nhiên, cần nhận thức rằng các xu hướng có lợi này sẽ yếu dần và vì vậy phải lập doanh nghiệp vào thời điểm thích hợp để tận dụng chúng).
- Doanh nghiệp có thể tiếp cận được nguồn cung sản phẩm/dịch vụ đã có tên tuổi. Bằng cách này, doanh nghiệp có thể giảm được rủi ro.

Mặc dù cách quản lý dòng tiền thực tế, không quản lý lợi nhuận danh nghĩa, không phải là biện pháp về lâu về dài nhưng cho tới khi doanh nghiệp vững vàng về mặt tài chính, đây vẫn là một lựa chọn khôn ngoan.

## **Xây dựng các dự toán từ dưới lên**

Một doanh nhân tự lực sẽ không bao giờ xây dựng các dự toán từ trên xuống, nghĩa là tính toán xem thị trường phải hội tụ những điều kiện gì để doanh nghiệp có thể thành công. Mô hình này thường bắt đầu với một con số vĩ mô rồi sau đó suy ra mức doanh số dự kiến từ con số đó. Giả sử bạn đang thực hiện đưa mạng

Internet vào Trung Quốc. Đây là ví dụ về mô hình dự toán từ trên xuống:

- Thị trường Trung Quốc có 1,3 tỉ dân.
- 1% trong số đó có nhu cầu sử dụng Internet.
- Doanh nghiệp có thể tiếp cận được với 10 % của con số 1% đó
- Mỗi người sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp sẽ đem

lại 240 đô la Mỹ mỗi năm.

- $1,3 \text{ tỷ người} \times 1\% \text{ khách hàng tiềm năng} \times 10\% \text{ tỷ lệ thành công} \times 240 \text{ đô la/người} = 312 \text{ triệu đô la}$ . Ngoài ra, doanh nghiệp còn có thể thành công hơn thế vì những con số dự kiến này xem ra vẫn còn hơi dè dặt!

Nếu bạn lựa chọn một thị trường lớn thì sẽ rất dễ dẫn tới tâm lý cho rằng thành công là trong tầm tay. Vì trong ví dụ trên, con số 1% thị phần có vẻ là con số nhỏ và dễ đạt được.

Các doanh nhân tự lực không xây dựng các dự toán từ trên xuống mà xây dựng các dự toán từ dưới lên, bắt đầu bằng những biến số thực tế như:

- Mỗi nhân viên bán hàng thực hiện 10 cuộc gọi mỗi ngày đến khách hàng tiềm năng
- Một năm có 240 ngày làm việc
- 5% trong số các cuộc gọi đem lại kết quả trong vòng

6 tháng

- Mỗi cuộc gọi thành công đem lại 240 đô la cho doanh nghiệp
- Doanh nghiệp có thể có 5 nhân viên bán hàng
- $10 \text{ cuộc gọi/ngày} \times 240 \text{ ngày/năm} \times \text{so/ tỷ lệ thành công} \times 240 \text{ đô la/một hợp đồng bán hàng} \times 5 \text{ nhân viên bán hàng} = 144.000 \text{ đô la doanh số trong năm đầu tiên}$ .

Có thể bạn cần xem xét kĩ lưỡng hơn về độ chính xác của các con số cuộc gọi trong ngày, tỉ lệ thành công/ giá trị trung bình một hợp đồng..., nhưng điều quan trọng là ví dụ này cho thấy các dự toán từ dưới lên luôn cho ta một con số dự toán thực tế hơn nhiều so với con số ước tính cho dù thấp nhất về dung lượng thị trường mà một tư vấn viên có thể đưa ra.

Con số dự đoán có được từ mô hình từ dưới lên sẽ cho biết doanh nhân phải huy động bao nhiêu vốn tự có. Và thông tin chính xác hơn về mức độ vốn tự có phải huy động chính là số dư trong tài khoản tiền gửi tại ngân hàng.

### **Nhanh chóng tung sản phẩm ra thị trường.**

Nếu bạn đang định kinh doanh thiết bị sinh học hay y tế thì có thể bỏ qua phần này. Nếu không thì hãy đọc nó Một trong những đặc trưng của doanh nghiệp dựa trên vốn tự có là tung ngay sản phẩm/dịch vụ của mình ra thị trường. Hãy nghĩ theo hướng: đưa ra sản phẩm, sửa chữa sản phẩm/ đưa ra sản phẩm/ sửa chữa sản phẩm, đưa ra sản phẩm, sửa chữa sản phẩm ... thay vì sửa chữa hàng chục lần rồi mới tung ra thị trường. Tuy nhiên, triết lý này cũng bộc lộ một số điểm mạnh và điểm yếu:

Điểm mạnh :

- Tạo ra dòng tiền ngay lập tức
- Có được phản hồi từ thị trường.

Điểm yếu:

- Làm xấu hình ảnh của doanh nghiệp nếu có vấn đề về chất lượng

Hình ảnh xấu sẽ ảnh hưởng rất lớn đến doanh nghiệp nên việc lựa chọn tung ngay sản phẩm ra thị trường hay chờ đến khi sản phẩm thật hoàn thiện mới tung ra thị trường luôn là một quyết định cân não. Vì vậy, sau đây là một số câu hỏi trước khi quyết định vấn đề này:

- Sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp, ở giai đoạn phát triển hiện tại, có thể cạnh tranh được trên thị trường không?
- Doanh nghiệp có thể đưa sản phẩm vào các thị trường nhỏ và biệt lập để hạn chế những hậu quả có thể xảy đến không?
- Khách hàng của doanh nghiệp có hiểu, thông cảm và sẵn sàng thử nghiệm sản phẩm của doanh nghiệp không?

- Sản phẩm/dịch vụ về cơ bản có phù hợp với chiến lược tạo ra hình ảnh mới của doanh nghiệp không?
- Sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp về cơ bản có thỏa mãn nhu cầu của khách hàng không?
- Tình trạng hiện tại của sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp có gây hại hoặc có nguy cơ gây hại cho khách hàng không?
- Doanh nghiệp đã thực hiện đủ những thử nghiệm đối với sản phẩm/dịch vụ chưa và có phải chỉ đang chờ xem thị trường thực tế phản ứng thế nào không?

Bạn có thể sẽ phải mất hàng giờ để xem xét trả lời những câu hỏi này. Không có câu trả lời **đúng** hoặc **sai**, và cũng sẽ không dễ đi đến kết luận. Một câu hỏi nữa có thể được sử dụng trong tình huống này là: "Bạn có để cha mẹ mình sử dụng sản phẩm/dịch vụ trong tình trạng hiện tại của chúng hay không?" Nếu câu trả lời là có thì có thể yên tâm đưa sản phẩm ra thị trường.

Một câu hỏi khác nữa bạn có thể đặt ra là: "Doanh nghiệp có đang thiếu vốn không?" vì không gì khiến doanh nghiệp tập trung vào công việc của mình hơn khả năng phá sản.

### **Từ bỏ ý định tuyển dụng những nhân viên giàu kinh nghiệm**

*Kinh nghiệm là tên mà mọi người đặt cho những lỗi lầm của mình.*

Nếu bạn muốn khởi nghiệp bằng vốn tự có, hãy từ bỏ ý định tuyển dụng những người có kinh nghiệm lâu năm trong ngành cũng như giấc mơ xây dựng một đội ngũ nhân viên hùng mạnh. Thay vào đó, hãy nghĩ đến túi tiền của mình - liệu bạn có khả năng trả lương bao nhiêu.

Chính vì thế/ giải pháp hữu hiệu trong trường hợp này là tìm kiếm những ứng viên dù không có mấy kinh nghiệm nhưng lại giàu nhiệt huyết và tài năng.

Việc làm này ban đầu sẽ giúp bạn không phải huy động thêm các nguồn vốn khác từ bên ngoài, song dù sao đi nữa thì việc đứng dưới đáy bể bơi chẳng dễ chịu chút nào.

Hãy tham khảo bảng so sánh sau:

	Người có kinh nghiệm	Người chưa có kinh nghiệm
<b>Lương</b>	Cao nhưng không phải lúc nào họ cũng mang lại giá trị mà bạn mong muốn	Thấp nhưng ít nhất lúc nào bạn cũng nhận được những gì từ họ mà bạn đã chi trả
<b>Phụ cấp, Bổng lộc</b>	Thư ký, khách sạn hạng sang, du lịch hạng nhất và trang bị hiện đại nhất	Đơn giản hơn, khách sạn bình thường, du lịch hạng phổ thông, xe công ty, trang bị đơn giản.
<b>Cấp độ nhiệt huyết</b>	Vẫn còn cao, lý tưởng	Dễ kiểm soát, lý tưởng
<b>Kiến thức</b>	Không bao giờ thừa nhận mình không biết một điều gì đó, thậm chí họ còn cho rằng họ biết mọi thứ	Biết mình còn thiếu sót ở điểm nào, vì vậy họ không hề ngại thử sức

Trong những nhân tố được nhắc đến trên đây, yếu tố cuối cùng là quan trọng nhất: không chỉ là vấn đề nhân viên không thừa nhận sự ngu dốt, mà nó còn liên quan đến vấn đề phân quyền. Vào những năm 1980 (khi đó tôi vẫn còn trẻ) tôi chẳng thể nào hình dung được việc làm quen với hệ điều hành mới khó khăn như thế nào. Chính vì thế, khi có cơ hội làm việc ở Apple, tôi nhận lời ngay lập tức. Với tôi lúc đó điều này cũng gần như là được cho tiền để đến công viên Disney. Làm quen với thế hệ máy tính đời

sau Macintosh, tôi mới hiểu vận hành nó khó như thế nào và tôi sẽ chẳng bao giờ nỗ lực tìm hiểu nó thêm một lần nào nữa. Rõ ràng là tôi đã được giao một "nhiệm và năm ngoài khả năng của mình. Chính vì người ta không biết đến điều này, tôi mới có cơ hội thử sức với công việc như thế.

## **Hãy khởi nghiệp trong ngành dịch vụ**

Sở dĩ như vậy là vì kinh doanh trong ngành dịch vụ có một điểm thuận lợi là tiền mặt được thu hồi nhanh chóng. Một ví dụ điển hình cho loại hình này khi thành lập doanh nghiệp bằng vốn tự có là một công ty phần mềm. Có một câu chuyện được lưu truyền như thế này:

- Một vài lập trình viên phối hợp với nhau để cùng cung cấp các dịch vụ ở một thị trường thích hợp. Họ hoạt động với vai trò là những tư vấn viên - giải quyết những rắc rối của khách hàng. Phí dịch vụ sẽ được tính theo giờ và có thể thanh toán trong vòng 30 ngày.
- Trong khi cung cấp dịch vụ này, họ mở rộng thêm một công cụ hỗ trợ phần mềm cho khách hàng. Càng thu hút thêm nhiều khách hàng, họ càng có điều kiện phát triển công cụ đó. Chính vì thế mà chẳng mấy chốc họ nhận ra rằng có rất nhiều khách hàng có thể sử dụng công cụ này của họ.
- Họ sử dụng phí tư vấn thu từ khách hàng để trang trải cho việc phát triển loại công cụ này. Như vậy, trong trường hợp này, dịch vụ tư vấn ăn nên làm ra là cơ sở vững chắc để công ty thu được nhiều lợi nhuận hơn nữa trong tương lai.
- Khi đã phát triển hoàn thiện loại công cụ này, họ tìm cách bán chúng độc lập với dịch vụ tư vấn. Việc buôn bán ngày càng thuận tiện. Dần dần, công ty ngừng cung cấp dịch vụ tư vấn vì giờ đây nó không còn tỏ ra hữu ích nữa.
- Và rồi công ty tiến hành cổ phần hóa, bán cổ phiếu cho công chúng, rồi để Microsoft mua được cổ phần lớn nhất. Những người sáng lập công ty có thể đàng hoàng hưởng cuộc sống giàu sang và hạnh phúc.



Một trường hợp khác cũng áp dụng mô hình công ty dịch vụ như thế này:

- Có hai chàng trai có ý tưởng thành lập một công ty phần mềm. Họ có tham vọng đẩy các tên tuổi như Oracle, Microsoft hay Symantec ra khỏi ngành kinh doanh.
- Họ bắt đầu làm ra sản phẩm. Có thể họ sẽ kêu gọi thêm nguồn vốn bên ngoài, tìm đối tác liên doanh. Và cũng có thể họ chỉ tự lực cánh sinh.
- Lần đầu tiên trong lịch sử loài người, quá trình phát triển diễn ra lâu hơn những gì mà các doanh nhân mong đợi. Hơn nữa, khách hàng cũng không muốn mua sản phẩm của hai chàng trai trong một ga-ra. Và thế là công ty trở nên thiếu vốn.
- Để có tiền, hai chàng trai quyết định họ sẽ cung cấp một vài dịch vụ tư vấn. Họ chưa vội hoàn thiện sản phẩm mà tập trung tìm hiểu xem khách hàng mình thực sự cần gì.
- Với họ, đây là một động thái tích cực vì nó giúp họ phát triển sản phẩm phù hợp với nhu cầu của khách hàng.
- Và kết quả là khách hàng thực sự cần đến sản phẩm của hai chàng trai này. Họ tiến hành hoàn thiện sản phẩm và bắt đầu bán ra thị trường. Việc kinh doanh phát đạt, họ cũng thôi không cung cấp dịch vụ tư vấn nữa vì giờ đây điều đó không còn quan trọng nữa.
- Cũng như trường hợp trên, công ty bán cổ phiếu cho công chúng. Và những người sáng lập ra công ty cũng có thể mua những chiếc Porches, Audis hay Mercedes và sống hạnh phúc.

Liệu công ty của bạn có trở thành một câu chuyện cổ tích được lưu truyền hay không cũng không quan trọng nếu như cuối cùng bạn thành công với con đường mà mình đã chọn. Thông điệp ở đây là bắt đầu (hay buộc chuyển hướng) kinh doanh trong ngành

dịch vụ là một công cụ hữu ích thực sự đối với những doanh nghiệp khởi đầu bằng vốn tự có của mình.

Tuy nhiên, nếu bạn đi theo mô hình này, ngành dịch vụ rất phù hợp cho giai đoạn mới thành lập nhưng không phải lúc nào nó cũng là một chiến lược dài hạn đúng đắn.

Đối với một công ty cung cấp sản phẩm hữu hình thì các dịch vụ thu tiền từ khách hàng chỉ là một giải pháp mang tính tình thế.

Trong dài hạn, một doanh nghiệp dịch vụ về cơ bản khác một doanh nghiệp thương mại. Một bên tập trung tất cả vào chất xám người lao động, những giờ làm việc hay những dự án hái ra tiền. Còn một bên lại tập trung vào nghiên cứu phát triển, bán hàng và việc quản lý chi phí phức tạp hơn nhiều.

### **Tập trung vào chức năng, chứ không phải hình thức**

Khi phải dùng tiền của mình vào một việc gì đó, luôn luôn chú trọng vào những gì bạn cần chứ không phải hình thức. Chẳng hạn như, để tiến hành công việc kế toán không có nghĩa là lưu tâm đến một công ty lớn có tên tuổi trước (hình thức) rồi mới tìm hiểu xem những việc nào cần làm (chức năng). Điều quan trọng là rốt cuộc công việc của bạn được giải quyết như thế nào, chứ không phải là nó được làm theo hình thức nào (xem thêm bảng ở bên dưới).

Khi khởi sự kinh doanh, các dịch vụ chiếm một phần lớn trong tổng chi phí. Vì lẽ đó, để có được sự lựa chọn đúng đắn khi đánh giá chúng có thể tham khảo một số lời khuyên sau:

- Lựa chọn một công ty có chuyên môn đặc biệt về loại công việc mà bạn cần. Chẳng hạn nên muốn đánh giá các hoạt động tài chính của công ty mình, bạn không thể nào thuê Uncle Joe là một công ty luật sư tư vấn lý hôn chỉ vì giá rẻ

hơn, hay một công ty luật ở Phố Wall đơn giản vì nó có tên tuổi.

- Cần phải hiểu được rằng đôi khi để có một quyết định sáng suốt sẽ phải trả nhiều tiền. Rõ ràng là các nhà đầu tư cũng sẽ cảm thấy an tâm và thoải mái khi quan hệ với các công ty sử dụng các luật sư và kế toán viên có chuyên môn đảm trách các công việc có liên quan.
- Cũng cần lưu tâm đến những người có kinh nghiệm ngay trong công ty của bạn để giải quyết những công việc, chứ không nhất thiết lúc nào cũng phải thuê các công ty khác. Đôi khi những người này lại làm việc có hiệu quả hơn.
- Thương lượng mọi thứ. Hãy luôn nhớ rằng mọi thứ đều có thể thương lượng được: lãi suất, thời hạn thanh toán, cũng như các chi phí hàng tháng. Kể cả trong những thời kỳ kinh doanh thuận lợi bạn cũng đừng ngần ngại việc thương lượng - đó là một phần công việc kinh doanh của bạn. Có nhiều doanh nghiệp sẽ trì hoãn việc thanh toán các hóa đơn cho đến khi nào bạn lên tiếng đòi mới thôi.
- Nếu bạn không thể nào chịu đựng một người nào đó mà bạn cộng tác cùng, hãy thay người khác, hoặc công ty khác. Hãy làm việc với những người mà bạn thích.

	HÌNH THỨC	CHỨC NĂNG
<b>Pháp lý</b>	văn phòng trên khắp thế giới để được là một trong 500 khách hàng quen thuộc của <i>Fortune</i> và những chỗ ngồi quan trọng tại các sự kiện thể thao	Hiểu được trách nhiệm pháp lý của bạn, bảo vệ những tài sản của bạn, và tạo điều kiện thuận lợi cho các hợp đồng
<b>Kế toán</b>	Quan hệ với những khách hàng cũ đang ở trong nhà giam và với những bức tường gỗ trong các phòng hội nghị	Kiểm soát các chi phí và bảo đảm các hoạt động tài khóa có hiệu quả
<b>PR</b>	Những người đại diện để nhìn có chuyên môn về lịch sử nghệ thuật châu Á và là người nói rằng bạn là người diễn thuyết tài ba tại cuộc họp báo mà họ dự kiến tổ chức với kinh phí là 100,000 đô la.	Tạo lập vị thế vững chắc và xây dựng các mối quan hệ mật thiết với cơ quan báo chí.
<b>Quảng cáo</b>	Một bức tường treo đầy các giải thưởng phục vụ cho các đoạn quảng cáo trên truyền hình và quảng cáo trên báo chí với những nhân viên không làm gì ngoài việc mua các phương tiện truyền thông đó.	Hiểu được khách hàng và tiếp cận được với khách hàng cũng như biết cách tận dụng những khách hàng hiện tại để thu hút thêm nhiều khách hàng trong tương lai.
<b>Sẵn đầu người</b>	Danh tiếng lâu năm được dùng để thay chỗ cho các giám đốc điều hành của các công ty thương mại công cộng vốn sở hữu những chiếc máy bay riêng.	Thuê các nhân viên có đầu óc để tiến hành các giao dịch thương mại và ăn lương

Logic tập trung vào chức năng/chức không phải là hình thức có thể được áp dụng vào hầu hết các loại hình của một doanh nghiệp khởi sự. Có thể lấy Herman Miller Aeron, một trong những công ty điển hình của việc kinh doanh trên mạng làm ví dụ. Công ty này chuyên cung cấp các loại ghế bành đồ đạc văn phòng... với giá khoảng 700 đô la cho một sản phẩm. Đây là một mức giá khá cao, cho dù loại ghế này cũng không có gì đặc biệt cho lắm. Một cái ghế suy cho cùng thì cũng chỉ để ngồi mà thôi.

### **Bắt tay vào trận**

Nếu bạn thì thăm cụm từ *hàng hóa* với hầu hết các doanh nhân, bắt giác họ sẽ rùng mình. Với họ, thuật ngữ này đồng nghĩa với một quá trình mà theo đó một sản phẩm đã từng là duy nhất và độc quyền do đó mang lại lợi nhuận cao thì bỗng chốc trở thành một mặt hàng đại trà, được chuẩn hóa.

Tuy nhiên, những người khởi sự doanh nghiệp tự lực lại thích thích cụm từ này. Có nghĩa là khi một sản phẩm trở thành hàng hóa, giá vốn hàng bán của họ được giảm xuống. Chẳng hạn như với nhà cung cấp các thiết bị an ninh mạng Neoteris ở California, khi họ bán một sản phẩm với giá 10.000 đô la thì chi phí đã chiêm đến 2.000 đô la.

Nếu Neoteris tự thiết kế và sản xuất các bộ phận cấu thành nên sản phẩm của mình thì chi phí và rủi ro sẽ lớn hơn rất nhiều. Vì thế, công ty lựa chọn giải pháp là mua lại các bộ phận từ các công ty lớn hơn. Bằng cách này, Neoteris mới có thể tận dụng được các nguồn nguyên liệu sẵn có của các công ty hàng đầu trong ngành như Intel.

Những người khởi sự bằng vốn tự có bắt đầu cuộc đua của mình. Trận chiến của Neoteris là trong ngành lập trình phần mềm, nơi

mà công ty này có thể kiếm ra tiền chứ không phải trong ngành thiết kế và sản xuất chip điện tử hay đĩa cứng. Bài học rút ra là đừng cố gắng tìm kiếm lợi nhuận bằng cách làm những việc mà bạn không thể làm được. Hãy kiếm tiền từ những gì bạn thực sự có thể mạnh:

- Thực chất thế mạnh của sản phẩm mà bạn đang tạo ra là gì?
- Khách hàng mua sản phẩm của chúng ta là vì những "bộ phận cấu thành" trong sản phẩm hay dịch vụ của chúng ta - hay là chính bởi một sản phẩm hoàn thiện mà chúng ta đã biết cách kết hợp các bộ phận đó lại?
- Làm thế nào để chúng ta có thể tận dụng những thành quả của các doanh nghiệp khác sẵn có nhằm thâm nhập thị trường tốt hơn, nhanh hơn và ít tốn kém hơn?
- Có bao nhiêu công đoạn chúng ta có thể làm tốt? Liệu có tổ chức/công ty nào khác có thể làm những công việc đó cho chúng ta tốt hơn hay không?

## **Bán hàng trực tiếp**

Nhiều doanh nghiệp khởi sự luôn tìm cách triển khai hệ thống phân phối đa cấp. Điều này có nghĩa là công ty sẽ bán cho đại lý, rồi đại lý mới bán lại sản phẩm hay dịch vụ cho người sử dụng cuối cùng. Vấn đề cần suy nghĩ ở đây là chỉ một đại lý/công ty tư vấn/nhà phân phối lâu đời mới có thể giành được lợi thế từ một lực lượng bán hàng hùng hậu, một thương hiệu đã được khẳng định và những mối quan hệ với khách hàng đã tồn tại trước đó.

Dù sao đi nữa, đây cũng chỉ là điều trên lý thuyết. Cơ sở này sẽ không còn nữa vì hầu hết những đại lý chỉ bán những gì thị trường cần, chứ không hề tạo ra nhu cầu cho thị trường. Nhiệm vụ của họ không phải là giúp công ty bạn xây dựng thị trường cho riêng mình - họ chỉ làm một việc đơn giản là lợi dụng thị trường sẵn có.

Còn ba vấn đề nữa cần phải cân nhắc khi lựa chọn hệ thống phân phối đa cấp. Thứ nhất, hệ thống này sẽ khiến bạn cách biệt với khách hàng. Với một sản phẩm hay dịch vụ mới ra đời, bạn cần được nghe phản hồi càng sớm càng tốt cái gì đúng, cái gì sai và những thông tin này càng nguyên sơ càng tốt. Thứ hai, bởi vì bán hàng qua hệ thống này, lợi nhuận ròng của bạn giảm đi rất nhiều nên bạn cần tăng lượng hàng bán ra lên nhiều lần. Và thông thường thì điều này đối với một doanh nghiệp ở giai đoạn đầu là không dễ dàng chút nào. Cuối cùng, phải mất một thời gian khá lâu mới có thể vừa thiết lập được một hệ thống bán hàng vừa thông qua hệ thống này đưa được sản phẩm của bạn đến tay khách hàng.

Với tất cả những lý do nêu trên, hãy chọn lựa cách thức bán hàng trực tiếp. Một khi bạn đã nắm được thông tin về sản phẩm hay dịch vụ của mình và doanh số đã ổn định, hãy sử dụng hệ thống phân phối để góp phần tăng tốc độ bán hàng cũng như củng cố, bổ sung thêm cho những nỗ lực của bạn. Song, đừng bao giờ có ý nghĩ rằng các đại lý sẽ quan tâm đến việc sản phẩm hay dịch vụ của bạn như thế nào cũng như cung cấp các thông tin phản hồi về chất lượng sản phẩm từ khách hàng đến bạn. Những điều này bạn sẽ tự thu thập khi bán hàng trực tiếp cho khách hàng của mình.

**Định vị bản thân trước những người dẫn đầu trong ngành**  
Seth Godin, tác giả cuốn sách *Nghệ thuật của những doanh nghiệp khởi sự bằng vốn tự có* (The Bootstrapper's Bible), đã nhận mạnh việc định vị mình trước những người dẫn đầu thị trường hay trước những thói quen đã được chấp nhận rộng rãi. Godin cho rằng đây là cách thức hữu ích Xem xét các ví dụ đối với những doanh nghiệp thành lập trên vốn tự có. Thay vì tìm cách để xây dựng sản phẩm hay dịch vụ của mình từ vạch xuất phát, hãy lợi dụng sự nhận biết sẵn có đối với những thương hiệu của đối thủ cạnh tranh.

dụ sau và bạn sẽ biết mình phải làm như thế nào:

- **Lexus: chất lượng như Mercedes hay BMW, nhưng giá lại rẻ hơn 30% "**
- **Hãng hàng không Southwest: rẻ như đi Ô tô"**
- **7UP: hương vị không Cola**
- **Avis: Chúng tôi nỗ lực hơn" (Hertz).**

Việc định vị bản thân so với những người đi đầu hay những thông lệ kinh doanh có thể tiết kiệm được rất nhiều chi phí marketing chi phí quan hệ công chúng, xúc tiến kinh doanh hay chi phí quảng cáo, vì thế hãy nắm lấy những "tiêu chuẩn vàng" trong ngành của bạn và tìm ra một điểm khác biệt trong sản phẩm của bạn so với các đối thủ, chẳng hạn như:

- Chi phí
- Dễ sử dụng
- Tiềm lợi
- Kiểu dáng công nghiệp
- Độ tin cậy
- Tốc độ/hoạt động
- Chúng loại lựa chọn
- Dịch vụ khách hàng
- Vị trí địa lý.

Để xây dựng được thương hiệu vững mạnh, các đối thủ cạnh tranh của bạn đã chi ra hàng núi tiền cũng như nỗ lực nhiều năm trời. Hãy xem đó là một ân huệ lớn dành cho bạn - tất cả những gì bạn cần làm là định vị mình trước các đối thủ đó. Mặc dù vậy, thành công hay không còn phụ thuộc ba điều kiện mà bạn phải nắm rõ:

- Nhà sản xuất dẫn đầu đó xứng đáng để bạn làm cơ sở định vị. Chẳng hạn, hãy hình dung xem liệu bạn có định vị mình trên thị trường trước Enron hay không khi công ty này có thể nói rất thành công trên phố Wall.
- Công ty dẫn đầu không có hành động nào để chống lại những thuận lợi của bạn - có thể lấy ví dụ, nếu bạn tuyên bố rằng máy tính của bạn có tốc độ nhanh hơn của IBM và rồi



ngay lập tức IBM phản ứng bằng việc khẳng định máy của họ nhanh hơn rất nhiều.

- Thực sự là sản phẩm hay dịch vụ của bạn có thể qua mặt được đối thủ cạnh tranh. Hãy nói điều này một cách chân thực nhất và dễ dàng được chấp nhận nhất.

Nếu không làm được như thế, chẳng ai thèm quan tâm đến lời phóng đại của bạn đâu. Tệ hại hơn nữa, bạn có thể đánh mất uy tín của mình, và bạn cũng hiểu rõ rằng uy tín một khi đã mất đi thì rất khó có thể lấy lại được.

Chính vì thế, trong ngắn hạn, đây có thể là một công cụ hữu ích để lý giải cho những gì bạn làm dựa trên một nguồn ngân sách hạn hẹp.

### **Hãy đương đầu với khó khăn**

*Đây là cơ hội cuối cùng. Nếu không nắm lấy sẽ không còn lúc nào khác để quay lại. Nếu bạn không dám chọn viên thuốc đắng - câu chuyện sẽ kết thúc, bạn thúc dậy và tiếp tục tin vào những gì đã tin. Còn nếu bạn ra tay kịp thời, bạn có cơ hội sống sót ở miền đất hứa và tôi sẽ Cho bạn thấy chiều sâu của cái hang thỏ này.*

- Ma trận, 1999

Trong bộ phim *Ma trận*, Neo đã dám chọn viên thuốc đắng, đồng nghĩa với việc anh phải đối mặt với muôn vàn thực tế khắc nghiệt của thế giới này. Nếu Neo chọn con đường khác, có thể là anh ta đã sống một cuộc sống an nhàn trong thế giới ma trận ảo.

Những người lãnh đạo một doanh nghiệp mới cũng phải đứng trước hai sự lựa chọn như thế. thực tại hoặc hảo huyền. Điều này cũng đơn giản như nhân vật Neo đã làm mà thôi. Nếu bạn muốn bước những bước đầu tiên thành công, bạn chỉ còn cách chọn viên thuốc đắng và sẵn sàng đương đầu với những khó khăn mà doanh nghiệp của bạn rồi sẽ phải trải qua. Một khi bạn đã quyết định đối mặt với thực tế, hãy cân nhắc mười câu hỏi quan trọng sau đây:

1. Khi nào thì sản phẩm hay dịch vụ của bạn sẵn sàng cung ứng cho thị trường?
2. Trên thực tế phát sinh những chi phí hoạt động nào?
3. Khi nào thì bạn sẽ hết sạch tiền?
4. Nguồn hàng của bạn có khả năng bán được bao nhiêu?
5. Có bao nhiêu khoản phải thu mà bạn có thể thu hồi?
6. Sản phẩm hay dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh có gì ưu việt hơn của bạn?
7. Những nhân viên nào không đóng vai trò gì trong doanh nghiệp của bạn?
8. Liệu bạn đã làm hết khả năng để tối đa hóa lợi nhuận cho các cổ đông chưa?
9. Doanh nghiệp của bạn đang làm gì để thay đổi thế giới và vận hành có ý nghĩa?
10. Bạn đánh giá bản thân mình ở mức độ nào trong tư cách là một nhà lãnh đạo?

### **Giảm biên chế và tìm nguồn ở bên ngoài**

Có một vấn đề đã tồn tại bấy lâu nay mà bất cứ một vị giám đốc điều hành nào cũng phải đương đầu, đó là: Việc nào tồi tệ hơn – một là để đồng tiền nhàn rỗi vì bạn không thể xoay sở với mọi tình huống kinh doanh, hoặc là sa thải một số nhân viên của bạn bởi vì bạn đã ước đoán mức doanh thu quá cao? Việc để đồng tiền nằm yên như thế rõ ràng là không thể chấp nhận được, nhưng sa thải nhân viên thậm chí còn tệ hại hơn.

Vào thời kỳ cao điểm, số nhân viên của Garage là 52 người. Sau một loạt lần giảm bớt biên chế/ số nhân viên còn lại chỉ chưa đầy 10 người. Có một điều chắc chắn là hầu hết mọi người giờ đây đều cho rằng thị trường công nghệ đang bắt đầu vô cùng khó nắm bắt" (như Buzz Lightyear tuyên bố). Chính vì thế, không chỉ mỗi chúng ta đang làm công việc cắt giảm bớt số nhân công.

Dù vậy, tôi cũng đã mắc một sai lầm ở đây; những vị giám đốc điều hành được trả lương là để làm những điều đúng đắn, chứ không phải là làm một điều tương tự như những người khác làm. Việc thừa thãi nhân viên sẽ gây ra một loạt những rắc rối khó mà lường hết được. Để đối phó với điều đó không chỉ đơn giản là vấn đề tinh giản biên chế, bởi lẽ bạn còn phải đối phó với những vấn đề như:

- dư thừa quá nhiều không gian làm việc không được sử dụng trong một hợp đồng thuê dài hạn
- dư thừa trang thiết bị và máy vi tính
- những rạn nứt trong tổ chức khi những nhân viên ra đi
- những khó khăn trong đời sống của những người bị sa thải
- phải tìm thuê những người khác (cho những nhu cầu mới) khi đuổi việc những nhân viên cũ
- phải trải qua những thăng trầm để thuyết phục với cả thế giới rằng bạn không sụp đổ.

Trong ngắn hạn, để giải quyết vấn đề cắt giảm biên chế có thể tính đến phương thức tìm cung ứng ở bên ngoài cho bất kỳ bộ phận nào có thể. Tuy vậy, đừng tìm đến sự hỗ trợ bên ngoài đối với những bộ phận mang tính chiến lược như phòng nghiên cứu và phát triển, marketing và bán hàng.

Hãy làm theo những gì tôi nói, đừng làm theo những gì tôi đã làm. Nếu bạn muốn khởi sự doanh nghiệp bằng vốn tự có hãy chủ động giảm bớt số nhân viên của mình. Công việc bán hàng có thể bị chậm lại và có thể bạn sẽ không đạt được tốc độ như mong muốn. Song, có một điều chắc chắn là sa thải nhân viên còn tốt hơn nhiều so với việc bạn không còn đồng tiền nào trong tay.

### **Xây dựng ban giám đốc**

Có nhiều chủ doanh nghiệp tin rằng một ban giám đốc chỉ phù hợp với những tổ chức đã kiếm được cả núi tiền và đã hoạt động khá lâu dài. Theo tư tưởng này, cho đến lúc đó, những tổ chức

này không nên thành lập các ban hoặc nếu có thì đó là một ban với những thành viên chủ chốt trong công ty.

Xét trên một số góc độ nhất định thì cách lý giải trên là không đúng. Thứ nhất, sự chỉ đạo đúng đắn luôn luôn là có ích. Nhu cầu đối với một người chèo lái không phụ thuộc vào giai đoạn phát triển của doanh nghiệp cũng như số tiền mà doanh nghiệp đó đã kiếm được.

Thứ hai, tiền, hay lượng vốn mà bạn đã huy động được, không phải là yếu tố duy nhất để thu hút những thành viên có năng lực cao vào ban giám đốc. Những yếu tố khác có thể kể đến là sự mới lạ của sản phẩm hay dịch vụ của bạn, ý nghĩa cao cả của công ty bạn/ và có thể cả nhân cách của bạn.

Xây dựng một ban giám đốc với những con người có năng lực cao - cũng như xây dựng một đội quân hùng mạnh mà không phải trang trải gì thêm là một sự chứng thực rõ ràng đối với sản phẩm hay dịch vụ của bạn cũng như khả năng tạo ảnh hưởng của bạn. Thêm vào đó, một đội quân vững mạnh cũng sẽ giúp bạn kiếm ra được nhiều tiền, và rồi càng nhiều tiền bạn càng có cơ hội có được một đội quân như thế.

## **Tập trung vào giải quyết những công việc quan trọng**

Việc khởi sự kinh doanh bằng vốn tự có sẽ không thành công như ý muốn nếu những người chủ doanh nghiệp chỉ chăm chăm tiết kiệm từng đồng xu làm tổn hại đến chiến lược tổng thể của doanh nghiệp. Sau đây là danh sách về những công việc lớn và nhỏ mà những người chủ doanh nghiệp phải lưu tâm:

### *Các vấn đề thứ yếu*

- diện tích văn phòng
- đồ đạc

- máy vi tính
- thiết bị văn phòng
- các nguồn cung ứng cho văn phòng
- danh thiếp và giấy viết thư.

### *Các vấn đề quan trọng*

- phát triển sản phẩm hay dịch vụ của bạn
- bán sản phẩm hay dịch vụ đó
- thu tiền từ hoạt động bán hàng.

Khi làm bất kỳ việc gì hãy làm sao cho hợp lý nhất, hãy giải quyết những vấn đề nhỏ theo cách tiết kiệm và đừng lãng phí vào hình thức và trang phục. Hãy tập trung sức lực vào những vấn đề quan trọng, tuy nhiên cũng đừng tạo ra nhiều vấn đề quan trọng quá.

### **Triển khai hoạt động**

Một người bạn của tôi là George Grigoryev ở Đại học Stanford, người đã từng làm việc cho Sun Microsystems, chỉ ra cho tôi thấy rằng kẻ thù thực sự của việc tự lực khởi sự kinh doanh không phải là vấn đề chi tiêu - mà là việc hoạt động không đúng cách. Nên thành công chỉ nhờ kinh doanh bằng nguồn vốn tự có của mình thì mọi tổ chức trên thế giới đều làm như thế. Bạn có ít vốn không hẳn bạn đã sử dụng nó có hiệu quả. Chính vì lẽ đó, George và tôi đã đưa ra một số khuyến nghị về nghệ thuật hoạt động như sau:

- Đặt ra các mục tiêu và truyền đạt chúng. Việc đặt ra các chỉ tiêu và truyền đạt chúng sẽ làm tăng khả năng tổ chức của bạn sẽ đạt được những chỉ tiêu đó. Hành động này sẽ khiến mọi người cùng làm việc vì một đích đến và đưa ra những hướng dẫn hàng ngày về việc nhân viên cần phải làm gì. Điều này được áp dụng cho tất cả các công việc: hoàn thành các chỉ tiêu cụ thể/ xây dựng một mẫu chung, ký kết với các khách hàng đầu tiên, bán hàng, thu thập, tuyển dụng, hoàn

thành các kế hoạch marketing... danh sách này có thể kéo dài mãi.

- Đánh giá tiến bộ. Các mục tiêu chỉ có thể đạt được một khi bạn đo lường kết quả thực hiện. Như thành ngữ cổ có câu "Cái gì có thể đo tính được thì có thể thực hiện được, Điều này cũng sẽ cho thấy bạn có đặt ra các mục tiêu đúng đắn không, hay là bạn đang đi chệch hướng. Đối với doanh nghiệp thời kỳ đầu, bạn phải đánh giá và báo cáo các kết quả hàng tháng. Khi doanh nghiệp đã lớn mạnh hơn, bạn có thể chuyển sang đánh giá theo từng quý.
- Xác định một người chịu trách nhiệm giải trình. Nếu bạn mất hơn mười giây để tìm hiểu xem ai là người chịu trách nhiệm để đạt được mục tiêu để ra, hẳn là có gì đó sai sót. Những người bình thường đồng tình với vấn đề chịu trách nhiệm giải trình. Những con người có đầu óc thì đòi hỏi điều đó. Để toàn bộ tổ chức của bạn tốt đẹp, hãy xác định ngay người chịu trách nhiệm đó. Một người khi được đánh giá hành động của mình và phải chịu trách nhiệm thì càng động cơ để thành công.
- Khen thưởng những người xuất sắc. Những người bạn có thể khen thưởng khi mới thành lập doanh nghiệp là những người mang lại ý tưởng. Bạn có rất nhiều cách để khen thưởng, như tiền bạc, khen ngợi công khai, nghỉ phép, hoặc tổ chức những bữa ăn trưa miễn phí - điều này không thành vấn đề. Điều quan trọng là bạn đã chú ý đến những người có công sức đó - và chỉ là những người xuất sắc thực sự, chứ không phải là những kẻ ăn theo.
- Hãy đi đến cùng khi một vấn đề được giải quyết thấu đáo hoặc gần như thế. Chúng ta đều thích giải quyết những vấn đề mới nhất, nóng hổi nhất. Đó là bản chất của con người. Có ai lại không muốn đối phó với một thể hệ sản phẩm mới có tính đột phá hơn là sửa chữa những sản phẩm hiện có? Đừng dừng lại khi chỉ vì một vấn đề gì đó trở nên nhàm chán. Công việc sửa chữa những hư hỏng có thể không

khiến bạn hứng thú chút nào, nhưng nó lại là cần thiết đối với những khách hàng vừa mua sản phẩm của bạn.

- Tạo lập một nền văn hóa doanh nghiệp, hoạt động của bạn không phải là việc diễn ra một lần. Đó cũng không phải là một quá trình bạn kiểm tra các mục tiêu như việc một giáo viên lớp sáu luôn để mắt đến học trò. Trái lại, hoạt động của bạn là một văn hóa thiết lập nên một loạt thói quen trong toàn bộ tổ chức. Cách duy nhất để tạo ra được văn hóa này là cách mà những giám đốc điều hành làm để đặt ra những ví dụ điển hình: phúc đáp các thư chào hàng, giải quyết các vấn đề và khen thưởng, cất nhắc những người đem lại kết quả cho doanh nghiệp. Điều này tạo ra một thông điệp không thể mắc sai lầm: Việc hoạt động như thế nào đóng vai trò rất quan trọng trong tổ chức này.

## Những câu hỏi thường gặp

**câu hỏi:** Làm thế nào tôi có thể nhận biết được khi nào thì việc khởi sự bằng vốn tự có đem lại kết quả như chúng tôi mong đợi?

**Trả lời:** Dường như đây là một câu hỏi hợp lý, nhưng trên thực tế nó lại rất ít khi xảy ra. Nếu công việc kinh doanh của bạn đang rất tốt đẹp thì rốt cuộc những thành quả đó cũng sẽ được dùng cho những nỗ lực mới của bạn. Nói chính xác hơn, vấn đề mà bạn sẽ gặp phải là: "Tôi sẽ phải làm gì nên tôi có thêm nhiều vốn hơn?!",.

**Câu hỏi:** Có phải tôi sẽ không có được tăng trưởng - và thậm chí thành công - nếu doanh nghiệp tôi dựa trên vốn tự có quá nhiều?.

**Trả lời:** Tôi chẳng thể đưa ra một ví dụ đơn giản về một doanh nghiệp dựa trên vốn tự có quá nhiều. Rõ ràng việc bỏ qua một cơ hội vì có quá nhiều tiền nguy hại hơn nhiều so với việc vì bạn có quá ít tiền. Nói theo cách tiêu cực, hãy nhớ rằng việc góp vốn cũng có hai mặt: nó có thể mang đến những thuận lợi tho

bạn ngay lập tức, nhưng đồng thời nó cũng có thể giết chết bạn lúc nào không hay.

**Câu hỏi:** Nên tôi có thể khởi sự tự lập thành công, liệu đến lúc đó, tôi có cần phải tìm kiếm thêm nguồn vốn bên ngoài hay không? Nếu làm theo cách cũ thì có gì sai không?

**Trả lời:** Xét tương đối thì không có gì sai cả. Nguồn vốn bên ngoài không phải là giải pháp duy nhất - đơn giản đó là một cách mà thôi. Mục tiêu của chúng ta là tạo lập cái gì đó to lớn, bất kể bạn huy động vốn bằng cách nào.

**Câu hỏi:** Nên chúng ta không có được những nguồn vốn góp trị giá hàng triệu đô la, liệu chúng ta có gặp bất lợi là không được để ý thị trường đánh giá cao không?

**Trả lời:** Chỉ đúng đối với những người không đáng bận tâm đến mà thôi. Nếu bạn có được số vốn như thế, điều đó có thể tăng thêm uy tín của bạn, nhưng đừng cho rằng nó đảm bảo bạn sẽ thành công. Còn nếu bạn không có được số vốn đó, đừng lo nghĩ về điều đó. Cứ lo xây dựng doanh nghiệp của bạn vững mạnh và đừng bao giờ quay đầu lại.

**Câu hỏi:** Bạn nhấn mạnh việc hoạt động như thế nào, vậy tôi phải làm gì nếu có một cá nhân không thực hiện việc của mình? Tôi có nên sa thải họ không?

**Trả lời:** Vấn đề không chỉ đơn giản chỉ có vậy. Hãy tìm hiểu xem đâu là nguyên nhân khiến họ không chấp hành. Có thể có vấn đề gì đó mà anh ta không kiểm soát nổi. Hãy tách riêng những vấn đề đó và can thiệp trong mức có thể của bạn. Có một quy tắc vàng khi đối xử với những người như vậy là áp dụng những biện pháp mà chính bạn mong muốn ban giám đốc áp dụng đối với bạn. Khi nguyên tắc này đã áp dụng triệt để mà cũng không mang lại kết quả, lúc đó bạn hãy sa thải họ, và nhớ là hãy ra tay nhanh chóng và quyết đoán.



## CHƯƠNG 6

# Nghệ Thuật Tuyển Dụng

*Phải tuyển dụng, tin tưởng và khen thưởng những người có nhận thức, khả năng và có cách đánh giá hoàn toàn khác với bạn. Việc này không đơn giản vì nó đòi hỏi phải hết sức nhún nhường, bao dung và khôn khéo.*

- Dee W. Hock

Nội dung chính

Một trong những điều thú vị nhất là việc tuyển dụng nhân viên cho một công ty vừa mới thành lập. Điều gì có thể hấp dẫn hơn việc tìm kiếm những con người sẽ giúp ta làm được các điều lớn lao? Và một trong những yếu tố quan trọng nhất là yếu tố con người trong việc mang lại thành công cho doanh nghiệp mới thành lập.

Muốn tuyển dụng hiệu quả phải bắt đầu từ cấp cao nhất. Phải tuyển những giám đốc điều hành tốt nhất có thể. Ngoài ra, việc tuyển dụng đòi hỏi phải có con mắt nhìn xa trông rộng, phải nhìn

xa hơn các yếu tố như chủng tộc, tín ngưỡng, màu da, trình độ văn hóa, và kinh nghiệm làm việc và chỉ nên tập trung vào ba yếu tố sau:

1. Ứng viên có thể làm những điều bạn yêu cầu hay không?
2. Ứng viên có tin tưởng vào việc bạn đang làm hay không?
3. Ứng viên có những ưu điểm mà bạn cần không (chứ không phải là không mắc những điểm yếu mà bản thân bạn muốn khắc phục)?

Nếu ứng viên có thể vượt qua ba tiêu chí trên, hãy tuyển dụng họ nhưng phải khôn khéo. Hãy sử dụng tất cả vũ khí của bạn, hãy thương lượng vào thời điểm thích hợp và kiểm tra kỹ lưỡng trực giác của bạn.

Sau khi nhận họ, hãy đưa ra một khoảng thời gian thử việc để hai bên cùng xem xét mọi việc có được tiên triển ổn thỏa không. Cuối cùng, giống như trong triết học, hãy cố gắng tuyển dụng nhân viên của bạn mỗi ngày để đảm bảo rằng họ muốn quay lại làm vào ngày hôm sau.

## **Tuyển những nhân viên "cấp cao"**

*Tôi bắt đầu với 1 quan điểm rằng nhiệm vụ của nhà lãnh đạo là tạo ra nhiều người lãnh đạo hơn, chứ không phải nhiều đồ đệ hơn.*

- Raph Nader

Steve Jobs đã từng nói, nhân viên "cấp cao" tuyển nhân viên cấp trung", nhân viên cấp trung tuyển nhân viên cấp thấp, nhân viên cấp thấp lại tuyển nhân viên cấp thấp hơn. Và sẽ không lâu để có được nhân viên cấp thấp nhất. Hiệu ứng nhỏ giọt này tạo nên sự bùng nổ nhân viên trong công ty.

Nếu có một việc giám đốc điều hành phải làm thì đó là tuyển một ban giám đốc giỏi hơn chính anh ta. Nếu có một việc ban giám đốc phải làm thì đó là tuyển những nhân viên giỏi hơn chính họ.

Để làm được điều đó, một ban giám đốc phải có hai phẩm chất sau. Thứ nhất là sự nhún nhường để chấp nhận rằng người khác có thể làm một việc tốt hơn họ. Thứ hai, sau khi đã chấp nhận như vậy, họ phải có sự tự tin để tuyển dụng những người đó.

Phải công nhận rằng việc thúc giục những người quản lý tuyển dụng những nhân viên cấp cao không phải là một phát hiện mới, vậy mà nhiều công ty vẫn đầy những nhân viên yếu kém. Điều này xảy ra vì hầu hết mọi người không chú ý đến nguyên tắc này và vì rất khó để sàng lọc nhân viên. Tôi không thể ép các bạn nghe theo lời khuyên của tôi nhưng tôi có thể đưa ra năm cách để tránh tuyển dụng nhầm người .

- **Đừng nhầm lẫn giữa mối liên quan và kết quả.** Một ứng viên đã làm việc cho một công ty thành công không có nghĩa là anh ta đã đóng góp vào sự thành công đó. Có thể anh ta chỉ góp mặt cho vui mà thôi. Giống như khi thủy triều lên làm nổi các con thuyền.

Để tránh điều này, bạn phải tìm hiểu những dự án cụ thể mà ứng viên đã quản lý và phân tích kết quả thu được. Mặt khác, cố gắng tìm một người là đồng nghiệp với ứng viên để xem thành công của công ty đó là do ứng viên đã đóng góp sức mình hay anh ta chỉ có mặt đúng lúc thành công đó.

- **Đừng nhầm lẫn những kĩ năng của công ty lớn với kĩ năng của công ty mới thành lập.** Thành công của công ty lớn không đảm bảo cho thành công của công ty mới thành lập. Những kĩ năng cần có trong môi trường là khác nhau. Một nhân viên cấp cao của Hãng Microsoft (với một thương hiệu lâu đời, nguồn lực dồi dào, và 100% thị phần) vẫn có thể không phải là người phù hợp đối với một công ty nhỏ.

- **Nói rõ những mong muốn của bạn.** Hãy nói rõ cho ứng viên biết rằng làm việc cho một công ty mới thành lập có thể khác hẳn với công ty họ đã làm trước đó. Ví dụ, "Anh có thể sẽ phải làm việc mà không có thư ký, xe riêng và ở trong những khách sạn rẻ tiền không?" Bạn có thể làm cho một số ứng viên tham vọng khiếm vĩa nhưng nên như vậy để tránh tuyển những người không thể làm việc trong môi trường của công ty mới thành lập.
- **Kiểm tra lời giới thiệu.** Vì luật của Hoa Kỳ cấm việc giới thiệu gây ảnh hưởng tới khả năng xin việc của người được giới thiệu nên nếu bạn không có được những lời giới thiệu tốt nhất thì thực chất bạn đang nhận những lời giới thiệu xấu. Nên người giới thiệu lại chỉ dẫn bạn gặp phòng nhân sự cũ thì bạn sẽ biết ngay ứng viên có vấn đề. (Xem phần cuối chương này để biết thêm về kiểm tra sự giới thiệu.)
- **Tin tưởng nguồn lực có sẵn.** Các nhân viên mới là nguồn phong phú nhất trong việc tìm kiếm những nhân viên mới tốt và tránh cho công ty của bạn có quá nhiều nhân viên kém Nếu nhân viên của bạn không phải là những người có động lực để tìm những nhân viên mới tốt thì còn ai vào đây nữa? Vì thế, khi cần lựa chọn giữa hai ứng viên mà một trong hai có quan hệ với nhân viên cũ của bạn thì hãy nhận người đó.

Rất nhiều doanh nhân không nhận ra rằng doanh nghiệp mới thành lập còn ba loại nhân viên cấp cao. Thứ nhất là các *chiến binh thần phong*, những người sẵn sàng làm việc 80 tiếng đồng hồ một tuần để đạt được thành công. Thứ hai, những người thực hiện đi sau đội quân thứ nhất, biến thành quả của họ thành cơ sở hạ tầng cho doanh nghiệp. Thứ ba, những người hành động sẵn sàng làm việc với những cơ sở hạ tầng đó.

Như vậy, những nhân viên mới được tuyển dụng không những phải giỏi hơn giám đốc điều hành và ban giám đốc và còn phải khác với họ. Doanh nghiệp mới. thành lập cần những nhân viên với nhiều kỹ năng khác nhau để hỗ trợ cho nhau chứ không phải chông chéo lên nhau. Ví dụ, một giám đốc điều hành biết về kỹ thuật phải tuyển một nhân viên có kỹ năng bán hàng, chứ không phải một kỹ sư để phụ trách công việc bán hàng.

Hãy tuyển dụng những người đam mê công việc. Nhân viên chỉ giỏi và đa dạng thôi thì chưa đủ, họ phải tin rằng doanh nghiệp của bạn có thể làm được những điều lớn lao. Họ phải thực sự nhiệt tình với những gì bạn đang làm. Làm việc cho một doanh nghiệp mới thành lập không hề đơn giản: mức lương thường thấp hơn những nơi khác, lợi ích không nhiều và doanh nghiệp luôn có nguy cơ thiếu tiền mặt. Chính vì thế lòng tin vào những gì bạn đang làm

cũng quan trọng như khả năng và kinh nghiệm. Hướng dẫn một người đam mê công việc thường dễ hơn là dạy một người chẳng tin vào điều gì.

Tôi gợi ý tuyển dụng những ứng viên tương đối đủ tiêu chuẩn và phải tin vào những việc bạn đang làm. Nghĩa là những người này là những người sử dụng sản phẩm, dịch vụ của bạn. Do đó, khách hàng của bạn chính là mảnh đất tuyển dụng hết sức màu mỡ. Ví dụ, một người yêu thích sản phẩm Macintosh sẽ là một ứng viên lý tưởng cho Apple.

Nếu ứng viên không phải là người đã tin vào công việc của bạn thì hãy sử dụng những kỹ thuật sau đây để quyết định có tuyển anh ta hay không.

- Yêu cầu ứng viên giới thiệu về sản phẩm, dịch vụ của bạn. (Những công ty với những sản phẩm mờ nhạt sẽ rất dễ mất các ứng viên nếu sử dụng cách này). Ai thực sự yêu sản phẩm, dịch vụ sẽ có khả năng giới thiệu về những đặc tính tốt của chúng.

- Đo thời gian ứng viên dùng để thương lượng các khoản thưởng, lợi ích và các bổng lộc khác so với thời gian họ nói về sản phẩm, dịch vụ của bạn. Đó là cách tốt để đoán xem ứng viên coi vị trí này là một cách kiếm tiền hay một cách mang lại ý nghĩa.
- Phân tích các câu hỏi của ứng viên: Những câu hỏi đó dựa trên những hiểu biết sâu về công ty của bạn hay không? Hay ứng viên chỉ đang cố gắng tìm hiểu những điều cơ bản về những việc bạn làm, khách hàng và đối thủ cạnh tranh của bạn.

### **Bỏ qua những điều không phù hợp trong tuyển dụng**

Những nhân viên cấp cao không nhiều. Vì thế, thật ngớ ngẩn khi đưa ra các quyết định tuyển dụng dựa trên yếu tố giới tính, chủng tộc, tôn giáo, hay tuổi tác. Tại sao bạn lại thu hẹp cơ hội tuyển dụng của mình vì cái nhìn thiên cận như vậy?

Hãy nhớ rằng mục đích của bạn là mang lại ý nghĩa và làm được các điều lớn lao. Rất nhiều người quá tập trung vào kinh nghiệm và thân thể của ứng viên.

Đôi khi cần loại bỏ những ứng viên có thiếu sót trong lý lịch và đôi khi cũng loại bỏ những ứng viên có lý lịch quá hoàn hảo. Cả hai trường hợp trên đều có thể là những ứng viên không phù hợp.

- **Ứng viên có kinh nghiệm trong những công ty lớn và thành công.** Như đã nói ở trên, những người thành công trong công ty lớn không hoàn toàn bảo đảm rằng họ sẽ thành công trong doanh nghiệp mới thành lập. Những người này có thể phù hợp cho việc huy động vốn nhưng ở doanh nghiệp mới thành lập không có chỗ cho sự phô trương. Một câu hỏi cần đặt ra là: liệu phải ứng viên đó là người tạo ra thành công hay anh ta chỉ góp mặt cho vui thôi?"
- **Ứng viên có kinh nghiệm trong một công ty làm ăn thất bại.** Trường hợp này trái ngược với trường hợp trên. Rất nhiều yếu tố gây ra sự thất bại của một tổ chức. Có thể

ứng viên này là một trong những yếu tố đó nhưng có thể không. Thông thường, thất bại dạy chúng ta nhiều hơn là thành công. Vì vậy, chỉ nên tránh những ứng viên từng làm việc quá lâu cho những công ty thất bại.

- Trình độ văn hóa. Bạn muốn có những người thông minh chứ không nhất thiết phải là người "có trình độ". Hai khái niệm đó không đồng nhất. Steve Jobs thậm chí chưa học xong trường Đại học Reed. Còn Steve Case, người sáng lập AOL đã tới trường Punahou. Một nửa số nhân viên của Bộ phận Macintosh của Apple chưa học xong đại học. Ngay bản thân tôi cũng bị trượt một trường luật và bị trường Stanford từ chối.
- **Ứng viên có kinh nghiệm trong ngành.** Có kinh nghiệm trong ngành là con dao hai lưỡi. Một mặt, hiểu biết từ ngữ chuyên ngành và có những mối quan hệ trước đó rất có ích. Mặt khác, việc ứng viên cứ suy nghĩ mãi về một ngành cũng là một vấn đề cản trở cho sự sáng tạo của họ.
- **Ứng viên có kinh nghiệm trong vị trí tương tự.** Kinh nghiệm ở một vị trí tương tự như vị trí tuyển dụng cũng là một con dao hai lưỡi. Apple đã từng thuê một nhân viên kinh doanh trong ngành băng vệ sinh để bán sản phẩm Macintosh vì chúng tôi nghĩ mình cần một người có chuyên môn về thị trường hàng tiêu dùng để bán sản phẩm Macintosh như một mặt hàng tiêu dùng. Tuy nhiên, kinh nghiệm của anh ta đã không được phát huy hiệu quả trong ngành máy tính. Mặt khác/ công ty Ford Motor đã xây dựng dây chuyền lắp ráp Ô tô dựa trên kinh nghiệm của những người từ ngành đóng gói thịt, trồng lúa và làm bia.

Đặc điểm cuối cùng nên bỏ qua là điểm yếu về mặt chức năng. Điểm mạnh của Steve Jobs không phải là lòng trắc ẩn. Cũng như Bill Gates không giỏi về khả năng thiết kế thẩm mỹ. Vậy bạn có vì những điểm yếu như thế mà không thuê người như Steve Jobs hay Bill Gates. Có hai lý thuyết về tuyển dụng:

- Tìm những ứng viên không bị những điểm yếu nghiêm trọng (nhưng cũng không có những điểm mạnh nổi bật).
- Tìm những ứng viên có những điểm mạnh nổi bật (ngay cả khi anh ta có những điểm yếu nghiêm trọng).

Lý thuyết thứ nhất không hợp lý vì ai cũng có những điểm yếu nghiêm trọng. Vấn đề chỉ là tìm ra những điểm yếu nào qua thời gian mà thôi. Làm tốt công việc trong một lĩnh vực đã là khó. Vì vậy, cố gắng tìm một người có thể làm mọi việc là một nhiệm vụ bất khả thi.

Chúng ta nên đi theo lý thuyết thứ hai. Một tập hợp nhân viên với những điểm mạnh khác nhau là điều mà tổ chức của bạn cần trong những ngày khởi đầu khi số lượng nhân viên ít và không thể cho họ nghỉ việc được. Những người xuất sắc thường có những điểm yếu lớn còn những người không có điểm yếu lớn lại thường là những người bình thường.

### **Sử dụng tất cả các công cụ của bạn**

Tôi viết cuốn sách này vào năm 2004. Vào thời điểm đó mà lo lắng về việc tuyển dụng thì thật là ngớ ngẩn vì ối người khát khao được có việc làm. Tuy nhiên, trong thời điểm thuận lợi hay khó khăn, việc tuyển dụng được những người tốt nhất đều khó khăn cả. Vì vậy, khi bạn theo đuổi họ, hãy sử dụng tất cả các công cụ của mình.

Hầu hết mọi người đều nghĩ các công cụ tuyển dụng chỉ giới hạn ở lương bổng, cổ phần và các phúc lợi như bảo hiểm và chăm sóc y tế. Nhưng thực ra, bạn có thể sử dụng nhiều động cơ hơn:

- **Tâm nhìn của bạn.** Đối với nhiều người, tiền không phải là phần thưởng quan trọng nhất khi làm việc. Họ sẵn sàng nhận lương thấp và làm việc nhiều nên được mang lại ý nghĩa và làm được các điều lớn lao.



- **Đội ngũ phòng vấn của bạn.** Đừng giao phó việc phỏng vấn một ứng viên cho người phụ trách trực tiếp hoặc các đồng nghiệp của anh ta. Nêu phòng ban khác có những người có khả năng, hãy cho họ vào đội ngũ tuyển dụng.
- **Ban giám đốc, những người cố vấn và các nhà đầu tư của bạn.** Cho ứng viên gặp gỡ những người này có thể tạo ra uy lực nào đó. Họ thường là những người nổi tiếng, được kính trọng và giàu có. Họ có thể tác động để ứng viên nhận vị trí. Vì vậy, hãy nhờ họ dành thời gian cho các ứng viên.
- **Tiềm năng xây dựng hồ sơ làm việc mạnh mẽ.** Chúng ta phải chấp nhận rằng không mấy ai làm việc cả đời cho một tổ chức. Vì thế, nếu bạn có thể sử dụng những người có tài một vài năm và giúp họ xây dựng một hồ sơ làm việc mạnh và hấp dẫn thì hãy làm như vậy. Bạn không thể biết trước được, có thể họ sẽ ở lại với bạn lâu hơn bạn tưởng.

Khi bạn quyết định thuê một người, đừng dè dặt mà hãy sử dụng tất cả các công cụ bạn có.

## **Quan tâm đến tất cả những người ra quyết định**

Hầu hết mọi người đều cho rằng người quyết định duy nhất trong quá trình tìm việc là ứng viên. Những người sáng suốt hơn thì cũng chỉ tính đến vợ, chồng của ứng viên. Tuy nhiên, việc chấp nhận một vị trí, nhất là một vị trí trong một công ty mới thành lập thường phức tạp hơn thế. Những người quyết định có thể bao gồm con cái, bố mẹ và bạn bè của ứng viên. Rất nhiều khả năng khi ứng viên hỏi ý kiến bố mẹ họ về việc họ đi làm cho một doanh nghiệp mới thành lập và nhận được câu trả lời là: Đừng, như thế quá mạo hiểm. Con hãy tìm một công việc trong một công ty tốt an toàn và ổn định hơn như Công ty Arthur Andersen hay Enron chẳng hạn."

Do vậy, hãy hỏi ứng viên những ai là người ra quyết định quan trọng đối với anh ta và cùng anh ta giải quyết những khúc mắc

đó. Tuy nhiên, phải biết rằng một vài ứng viên có thể sợ đây là một câu hỏi cài bẫy – *Nếu tôi thú nhận rằng bố mẹ tôi cũng đóng vai trò trong quá trình tìm việc của tôi thì họ có thể nghĩ tôi là người yếu đuối và không nhận tôi* - vậy nên hãy cố gắng hết sức để làm họ yên tâm rằng đó là một câu hỏi nghiêm túc.

Bạn sẽ phải nỗ lực để tìm ra tất cả những người ra quyết định để đảm bảo sự phù hợp cho cả tổ chức và ứng viên. Sau khi tìm ra những người đó, bạn hãy thuyết phục cả họ nữa. Đừng vội vã khi đưa ra lời mời làm việc. Nhiều công ty sai lầm khi quyết định nhận ứng viên nào làm việc quá sớm trong quá trình tuyển dụng. Họ coi đó là "bằng chứng" chứng minh rằng họ rất quan tâm đến ứng viên và muốn kết thúc thương lượng sớm. Đây là một sai lầm lớn.

Chỉ nên chuẩn bị quyết định chấp nhận họ vào làm việc sau khi kết thúc quá trình tuyển dụng.

### **Kiểm tra kỹ trực giác của bạn**

Người ta vẫn cho rằng để tuyển dụng hiệu quả, bạn phải học cách tin vào trực giác của mình về người khác. Trong tuyển dụng bạn sẽ rất hay gặp phải hai trường hợp:

- Trình độ và lý lịch ứng viên không phù hợp lắm. Lý trí của bạn mách bảo: *Đừng tuyển anh ta. Anh ta không có kinh nghiệm cần thiết*, nhưng trực giác của bạn lại nói: *Hãy nhận anh ta*.
- Trên giấy tờ ứng viên rất hoàn hảo (về trình độ, kinh nghiệm làm việc...), và những người còn lại trong nhóm tuyển dụng đều nói bạn nên nhận anh ta. Nhưng trực giác của bạn lại nói: *Nên bỏ qua anh ta*.

Trong cả hai trường hợp này bạn đều muốn tin vào những gì trực giác mách bảo. Thật không may, trực giác của bạn thường là sai

lầm. Có thể bạn thích một ứng viên nên bạn dễ dàng hơn trong các câu hỏi phỏng vấn và kiểm tra những lời giới thiệu. Bạn cũng có thể nhớ tới những lúc trực giác của bạn đúng và quên đi những lúc nó sai. Vậy hãy theo quy trình này để cân bằng sự ảnh hưởng của trực giác:

- Chuẩn bị cấu trúc cuộc phỏng vấn trước khi tiến hành. Bạn và nhóm tuyển dụng phải quyết định trước một cách cụ thể những thái độ, kiên thức, tính cách và kinh nghiệm cần thiết cho vị trí trước khi tiến hành phỏng vấn.
- Hỏi những câu hỏi về một vị trí công việc cụ thể. Ví dụ, hãy hỏi những dạng câu sau cho vị trí phó giám đốc marketing:
  - ✓ Anh giới thiệu một sản phẩm như thế nào?
  - ✓ Anh xác định những đặc tính của một sản phẩm mới như thế nào?
  - ✓ Anh thuyết phục bộ phận sản xuất thực hiện những đặc tính sản phẩm như thế nào?
  - ✓ Anh lựa chọn công ty quan hệ công chúng như thế nào?
  - ✓ Anh lựa chọn công ty quảng cáo như thế nào?
  - ✓ Anh giải quyết những sự cố như hàng giả chẳng hạn như thế nào?
- Hãy bám sát bản câu hỏi tuyển dụng. Giảm tối thiểu khả năng hỏi những câu tự phát và đặt những câu hỏi mới khi phỏng vấn. Nếu bạn lo ngại rằng ứng viên sẽ cảm thấy bản thân bạn và công ty bạn, dường như cứng nhắc và thiếu thân thiện, hãy giải thích rằng bạn chỉ đang sử dụng kĩ thuật từ một cuốn sách về doanh nghiệp mới thành lập" mà bạn đã đọc chứ bình thường không như thế.
- Đừng lạm dụng các câu hỏi mở và các câu hỏi dễ gây phật ý. Ví dụ, bất cứ ứng viên bình thường nào cũng có thể vượt qua những câu hỏi như: "Tại sao bạn muốn làm việc cho công ty này?" Nhưng những câu hỏi cụ thể thì tốt hơn. Ví dụ, Những thành tích nào làm bạn thấy tự hào nhất?, "Thất bại lớn nhất của bạn là gì?" hay kinh nghiệm nào khiến bạn thấy hài lòng nhất?.

- Ghi chép đầy đủ. Bạn sẽ cần đến những thông tin ghi chép này để nhớ chính xác mỗi ứng viên đã nói gì. Đừng dựa vào trí nhớ của bạn vì nó dễ bị bóp méo qua thời gian và chịu tác động bởi những phản ứng của bạn với các ứng viên khác.
- Kiểm tra sớm những lời giới thiệu. Nhiều công ty chỉ đọc lời giới thiệu về ứng viên mà đã quyết định nhận. Đây chắc chắn là một sự sai lầm bạn sắp nghe và muốn nghe những lời nhận xét ủng hộ quyết định của bạn. Đó là sai lầm lớn. Bạn nên sử dụng thư giới thiệu như một công cụ để quyết định nhận ứng viên hay không chứ không phải là cách khẳng định cho quyết định bạn đã đưa ra. (Những thông tin sâu hơn về xem xét lời giới thiệu được trình bày ở cuối chương này).

Sau quá trình này, nếu trực giác của bạn vẫn theo một hướng còn thực tế theo hướng khác thì hãy trả lời các câu hỏi sau:

- Bạn có thích một ứng viên vì anh ta giỏi trong khi bạn không giỏi bằng anh ta không?
- Bạn có thích một ứng viên (vì anh ta không phù hợp lắm) trong khi bạn tài giỏi hơn anh ta không?
- Trực giác của bạn có cơ sở thực tế và khách quan trong đánh giá không?
- Liệu cuộc phỏng vấn có khác đi khi bạn tiến hành phỏng vấn qua điện thoại không? Chúng ta không thể phủ nhận rằng vẻ bề ngoài của một người có thể ảnh hưởng tới quyết định của chúng ta.

Sau khi đã thận trọng như vậy, bạn có thể nghe theo trực giác của mình. Việc nghe theo trực giác của mình đã giúp tôi rất nhiều trong quá khứ. Và tôi sẽ trở thành kẻ đạo đức giả nên tôi khuyên bạn chỉ dựa vào "dữ liệu thực tế" vì Apple đã nhận tôi khi tôi từng là một tay thợ kim hoàn với tấm bằng tâm lý học để giới thiệu sản phẩm quan trọng nhất trong lịch sử công ty này.

Trên giấy tờ, tôi thậm chí còn xa mới là người phù hợp để giới thiệu Macintosh tới những nhà phát triển phần mềm. Có lẽ ai đó trong nhóm tuyển dụng đã phản ứng tích cực - hay ít nhất là không quá tiêu cực về tôi. Hoặc Steve Jobs đã không có mặt ở văn phòng ngày hôm đó.

## **Áp dụng bài kiểm tra của Trung tâm mua sắm Stanford**

Có một bài kiểm tra bạn có thể sử dụng với ứng viên sau khi đã kiểm tra kỹ trực giác của mình. Đó là bài kiểm tra của Trung tâm mua sắm Stanford. Trung tâm này đặt ở Palo Alto, cạnh Công viên Menlo, Thung lũng Portola và Woodside - những cộng đồng của các doanh nhân, các nhà cấp vốn và các ngân hàng đầu tư. Bất kì lúc nào đi mua sắm ở đó, bạn cũng gặp ai đó làm việc trong ngành công nghệ cao.

Một vài năm trước, khi tôi đang ở trung tâm này thì tình cờ nhìn thấy một tay phát triển phần mềm của Macintosh, nhưng anh ta chưa kịp nhìn thấy tôi. Tôi lập tức quay đi để tránh phải nói chuyện vì anh ta là một tay chuyên gây rắc rối. Điều đó đã khiến tôi nghĩ ra bài kiểm tra của Trung tâm mua sắm thương mại Stanford. Đây là cách hoạt động của bài kiểm tra. Giả sử bạn đang ở một trung tâm mua sắm. Bạn nhìn thấy một ứng viên (một nhân viên, đối tác hay người cung cấp dịch vụ) trước khi người đó nhìn thấy bạn. Lúc đó, bạn có thể làm một trong ba hành động:

1. Tiến đến và chào anh ta.
2. Nghĩ rằng nếu bạn gặp mặt với anh ta thì cũng được thôi mà nếu không thì cũng không sao cả.
3. Lên xe và đến một trung tâm khác.

Cho dù trực giác của bạn là gì và kết quả sau khi đã kiểm tra kĩ lại trực giác là thế nào, bạn cũng nên chỉ tuyển và giữ những người bạn sẵn sàng tiến đến và nói chuyện. Nếu bạn thấy mình lựa chọn phương án 2 hoặc 3 thì đừng tuyển người đó. Không có

hiều thời gian để lãng phí nên đừng làm việc với người bạn không thích - nhất là trong một công ty nhỏ và mới thành lập.

(Thậm chí, nếu bạn chọn phương án 2 hoặc 3 đối với ai đó đang làm việc cho tổ chức của bạn thì hoặc là bạn cải thiện tình hình sửa đổi họ, điều chỉnh mối quan hệ, hoặc là hãy sa thải người đó).

### **Định rõ khoảng thời gian thử việc**

Cho dù bạn đã cố gắng trên thế nào thì quá trình tuyển dụng của bạn (hoặc trực giác của bạn) đôi khi cũng sai lầm, và nhân viên mới không làm việc hiệu quả như bạn mong đợi. Theo tôi, một trong những nhiệm vụ khó khăn nhất là chấp nhận và sửa chữa sai lầm này.

Tuy nhiên, nếu có một việc nào khó hơn việc sa thải một nhân viên không làm bạn hài lòng thì đó là phải sa thải người bạn muốn giữ. Bạn có thể yên tâm rằng nếu bạn không sửa chữa sai lầm, hoặc chấm dứt với người thiếu năng lực thì bạn có nguy cơ sẽ đánh mất người được việc.

Để khiến mọi việc thuận lợi hơn cho cả tổ chức và nhân viên đó (vì giải thoát cho nhân viên khỏi phải làm việc cho một tổ chức không phù hợp với anh ta là điều nên làm) hãy quy định một thời gian thử việc với những yêu cầu tăng dần. Yêu cầu đối với nhân viên càng cụ thể càng tốt. Ví dụ, yêu cầu đối với một nhân viên bán hàng có thể bao gồm:

- Hoàn thành thời gian huấn luyện về sản phẩm
- Hoàn thành thời gian huấn luyện về kỹ thuật bán hàng
- Tham gia vào năm cuộc điện thoại bán hàng.

Thời gian này cần phải dài hơn thời gian nhưng phải ngắn hơn khoảng thời gian khiến tất cả suy nghĩ của bạn trở thành *Tại sao chúng ta lại phải thuê người này nhỉ?*

Tóm lại, 90 ngày là khoảng thời gian hợp lý.

Hãy lưu ý rằng sau 90 ngày sẽ có một cuộc tổng kết trong đó hai bên cùng nhau thảo luận những việc đã làm được, những việc chưa làm được và cách cải thiện tình hình. Có thể sẽ có một số vấn đề do lỗi của bạn!

### **Đừng vội vã cho rằng bạn đã hoàn thành công việc**

Năm 2000, Garage đã tuyển một chuyên viên ngân hàng rất nổi riêng từ một công ty có tên tuổi. Phải mất hàng tuần thuyết phục và hai vòng thương lượng do ông chủ hiện tại của anh ta đòi tăng mức bồi thường.

Cuối cùng, chúng tôi cũng có được anh ta. Mọi thứ tưởng chừng đã đầu vào đây. Thậm chí, anh ta và gia đình đã tới công ty chúng tôi. Vài tuần sau, anh ta bắt đầu làm việc tại công ty chúng tôi. Chỉ sau vài hôm, anh ta gọi điện tới xin nghỉ ốm mấy ngày. Và một đêm, tôi nhận được thư điện tử của anh ta nói rằng anh ta sẽ thôi việc.

Anh ta rời Garage và làm việc cho một người từng là khách hàng của ngân hàng đầu tư đó. Vài tháng sau đó, anh ta lại trở về làm việc ở chỗ cũ. Tôi đã rút ra ba bài học từ kinh nghiệm này.

- Đáng lẽ chúng tôi đã phải tìm hiểu kỹ hơn về anh ta. Có lẽ chúng tôi phải thấy rằng anh ta không phù hợp với một công ty mới thành lập.
- Hãy cảnh giác với "căn bệnh công ty lớn" . Nghĩa là nếu một ai đó làm việc cho một công ty đi đầu, ăn lên làm ra và danh tiếng thì điều đó hoàn toàn không có nghĩa rằng anh ta phù hợp với một công ty đang khởi nghiệp.
- Đừng bao giờ nghĩ rằng bạn đã xong việc. Quá trình tuyển dụng chưa kết thúc khi một ứng viên chấp nhận lời mời làm việc của bạn, khi anh ta từ bỏ công việc hiện tại/ hay thậm chí khi anh ta bắt đầu làm việc cho công ty của bạn.

Trong thực tế, quá trình tuyển dụng không bao giờ dừng lại. Mỗi ngày là một bản hợp đồng mới giữa công ty và một nhân viên.



## CHƯƠNG 7

# Nghệ Thuật Huy Động Vốn

*Trong một buổi thuyết trình gần đây của tôi, các câu hỏi của khán giả đều tập trung vào chủ đề : "Làm thế nào mà ông liên hệ được với những nhà tư bản kinh doanh mạo hiểm?", hay "Ông chia cho họ bao nhiêu phần trăm cổ phần ?" chẳng ai hỏi tôi cách thức xây dựng một doanh nghiệp.*

- Authur Rock

### Nội dung chính

Chương này sẽ lý giải quá trình huy động vốn từ những nhà đầu tư bên ngoài. Những nhà đầu tư này có thể là những nhà tư bản mạo hiểm, nhà quản lý, các quỹ, các tổ chức của chính phủ, hoặc một trong số ba đối tượng: bạn bè, họ hàng và gia đình.

Nền công nghiệp kinh doanh tư bản mạo hiểm ở Thung lũng Silicon là nơi tôi đã kinh qua. Có thể bạn chưa bao giờ thử tìm vốn đầu tư từ nguồn này. Tuy nhiên, nếu bạn có thể huy động vốn từ một nhà tư bản mạo hiểm ở Thung lũng Silicon thì bạn có thể huy động vốn từ bất kỳ ai. Như lời bài hát Frank Sinatra: "Nên tôi có thể làm được điều đó ở đây, tôi sẽ làm được ở khắp mọi nơi

Kỹ năng thuyết khách là một nhân tố cần thiết nhưng chưa đủ để huy động vốn. Quan trọng hơn là tính thực tế trong tổ chức của

bạn: Liệu bạn có đang gây dựng một cái gì đó có ý nghĩa, lâu dài, bền vững và có giá trị đối với xã hội . ”.

## Tiến hành kinh doanh

Nếu ai đó có khả năng huy động vốn thì đó chính là Arthur Rock. ông là người sáng lập, đồng thời là Chủ tịch Hội đồng quản trị của Intel và các công ty hậu duệ như Fairchild Semiconductor, Teledyne và Apple. Bạn có thể thấy nhiều nhà tư bản mạo hiểm thường hay gặp vận may. Nhưng Eugene Kleiner là một ngoại lệ, một nhà tư bản mạo hiểm huyền thoại của Tập đoàn Klein Perkins Caufield & Buyer, cho dù trong cơn khủng hoảng thì ông vẫn luôn tìm được nơi thích hợp để rót vốn đầu tư.

Author Rock đâu chỉ toàn gặp may mắn, mà ông ấy đang nói với bạn rằng "Nếu bạn muốn giành được vốn đầu tư, thì hãy thể hiện rằng bạn sẽ tiến hành kinh doanh. Tạo nên một sự khác biệt. Tạo nên ý nghĩa. Đừng làm điều đó vì tiền.

Hãy làm điều đó với mong muốn làm cho thế giới trở nên tốt đẹp hơn." Châm ngôn này không chỉ áp dụng cho những công ty công nghệ mới mà còn cho những công ty với hàm lượng công nghệ thấp, phi công nghệ cũng như những tổ chức phi lợi nhuận.

Nếu công việc làm ăn của bạn phát đạt thì các nhà đầu tư sẽ lao vào rót vốn cho bạn hoặc là bạn sẽ chẳng cần đến tiền của họ. Kết cục nào cũng đều tốt cả. Ngược lại, nếu hành động huy động vốn của bạn có dấu hiệu bất bình thường hay giả tạo thì bạn khó có thể nghĩ đến chuyện tiến hành kinh doanh chứ đừng nói đến kiếm ra tiền.

Theo như lời nhà tư bản mạo hiểm Hunter Green, mọi thứ luôn luôn là không thể cho đến trước khi nó hoạt động. Đó là điều mà các doanh nhân cùng trần trở - làm những việc mà mọi người cho là không thể."

## Giới thiệu :

*Cám ơn vì đã gửi cho tôi bản copy cuốn sách của anh. Tôi sẽ đọc nó ngay.*

- Moses Hadas

Trong lĩnh vực xuất bản, điện ảnh, âm nhạc và tư bản mạo hiểm, luôn tồn tại một kịch bản cổ tích như sau: Bạn nộp một bản thảo, kịch bản, bài hát, hay một kế hoạch kinh doanh cho một tổ chức. Bất chấp hàng núi những hồ sơ khác, bạn xuất sắc đến mức ai đó ngay lập tức đề nghị bạn đến nói chuyện.

Và chỉ sau một lần gặp gỡ, bạn có được một thỏa thuận. Hãy cứ tiếp tục mơ mộng. Có Chúa chứng giám, sau đây tôi xin thuật lại một câu chuyện có thật.

Một tập đoàn kinh doanh tư bản mạo hiểm hàng đầu đã chấm dứt việc cung cấp vốn cho một doanh nghiệp trẻ khi nhận thấy nó không còn khả năng sinh lời nữa. Tôi đã hỏi một cổ đông của tập đoàn nguyên nhân và anh ta nói với tôi rằng bạn làm ăn của anh ta cho biết một công ty ở châu Âu đang kinh doanh lĩnh vực tương tự. Công ty này được dự đoán sẽ chiếm lĩnh 100 % thị phần ở châu Âu và sẽ mở rộng thị trường sang Mỹ. Như vậy đã quá muôn cho một doanh nghiệp mới gia nhập thị trường.

Tôi liền hỏi người bạn làm ăn của anh ta xem đó là công ty nào. Anh ta không biết - một người bạn đã nói với anh ta như vậy. Tôi liền lạc với người bạn này, và anh ta cũng không biết gì hơn. Có vẻ như anh ta nghe được từ một người bạn khác về công ty đó, về cách mà nó có được 98% thị phần trong một thị trường Đông Âu (đối lập với toàn bộ châu Âu).

Hãy cùng xem xét lại. Một người nói với bạn của mình người này rí tai với bạn làm ăn của một cổ đông rằng hãy để mắt đến công ty này. Câu chuyện phần nào minh họa cho bạn thấy tại sao lời

giới thiệu từ một tổ chức đáng tin cậy thứ ba có thể khiến cho người có quyền quyết định để mắt đến tổ chức của bạn.

Một sân chơi có đẳng cấp không phải là yêu cầu thiết yếu đối với quá trình đệ đơn của bạn. Điều quan trọng là bạn phải lái sân chơi đó theo hướng của bạn thông qua những sự giới thiệu từ những nguồn mà nhà đầu tư xem trọng:

- **Nhà đầu tư hiện thời.** Một trong những dịch vụ có giá trị nhất mà các nhà đầu tư hiện thời mang lại đó là tìm thêm những nhà đầu tư mới. Bạn đừng do dự khi yêu cầu được giúp đỡ bởi đây là một phần của trò chơi. Ít nhất thì đa số nhà đầu tư đều sẽ lắng nghe lời giới thiệu từ những nhà đầu tư khác, những nhà đầu tư hiện thời.
- **Luật sư và kế toán.** Khi bạn lựa chọn một luật sư, kế toán hay một công ty quan hệ công chúng, hãy xem xét các mối quan hệ cũng như thẩm quyền của họ. Hãy đề nghị xem liệu họ có thể giới thiệu bạn tới những nguồn cung vốn. Một công việc cụ thể thì rất nhiều công ty làm được, nên bạn hãy tìm một công ty vừa được việc vừa có khả năng giới thiệu.
- **Những doanh nhân khác.** Việc một doanh nhân điện thoại hoặc gửi thư điện tử tới nhà đầu tư của mình và nói rằng "Đây quả là một công ty đang phát đạt, đáng để các anh quan tâm đến sẽ mang lại hiệu quả rất lớn. Bạn hãy truy cập vào trang web của nhà đầu tư để tìm hiểu xem anh ta đang đầu tư vào những công ty nào - có thể bạn biết rõ về một trong số này. Nếu không, bạn hãy tìm cách tiếp cận họ, thông thường là dễ dàng hơn rất nhiều so với việc tiếp cận trực tiếp nhà đầu tư. Nếu mục đích hoạt động của bạn không vì lợi nhuận, hãy tìm đến những tổ chức có tài trợ cho những hoạt động trên.

**Các giáo sư đại học.** Lời gợi ý của các giáo sư thường gây ấn tượng mạnh đối với các nhà đầu tư. Ví dụ ở Thung lũng Silicon, chỉ cần một cú điện thoại hay thư điện tử từ một giáo sư kỹ thuật trường Stanford sẽ ngay lập tức gây sự chú ý đối với những nhà đầu tư mạo hiểm xung quanh. Tôi hy vọng là các bạn đã học

và làm tốt điều này tại trường học.

Mọi chuyện sẽ thế nào nếu như bạn không biết tới những mối quan hệ kể trên? Đây là một thế giới cạnh tranh khốc liệt. Huy động vốn không phải là một hoạt động có những cơ hội như nhau, bởi vậy hãy chủ động kết nối, thiết lập quan hệ.

### **Thể hiện tính bền vững**

Nhìn chung, các nhà đầu tư thường tìm kiếm những công ty đã được chứng minh, những công nghệ đã được kiểm chứng và doanh thu được chứng thực. Nhà đầu tư xếp hạng những nhân tố trên theo thứ tự khác nhau/ nhưng nhân tố có tiếng nói quyết định hơn cả là doanh thu không ngừng tăng. (ở Thung lũng Silicon, chúng tôi gọi là tính bền vững với ý thức rằng chiếc xe chỉ có thể tiến lên phía trước với một chiếc lốp tốt bám mặt đường.)

Tính bền vững đáng quan tâm nhất bởi bạn đã chứng tỏ được rằng người ta sẵn sàng mở ví, rút tiền ra và đặt số tiền đó vào ví của bạn. Đó là vấn đề căn bản nhất. Nếu bạn có thể làm được điều này thì việc chứng minh cho công nghệ và đội ngũ của bạn không còn quan trọng nữa.

Tùy theo các ngành khác nhau mà tính bền vững được hiểu theo những cách khác nhau. Đối với những công ty kinh doanh sản phẩm và dịch vụ thì cách định nghĩa dễ hiểu nhất là doanh thu.

Điều này sẽ làm dấy lên hai câu hỏi logic:

- Làm thế nào mà tôi thể hiện được tính bền vững nếu như tôi không có bất kỳ một đồng vốn nào để khởi động công ty của mình?
- Sẽ thế nào nên sản phẩm hoặc dịch vụ chưa hoàn tất?

Câu trả lời cho câu hỏi đầu tiên là một câu nói quen thuộc nổi tiếng: "có ai nói điều đó là đơn giản đâu?"

Câu trả lời cho câu hỏi thứ hai phức tạp hơn. Có một hệ thống cấp bậc về tính bền vững dựa theo lý thuyết hệ thống cấp bậc Maslow về nhu cầu. Sau đây là trật tự phân hạng:

- 1.** Doanh số bán hàng (hoặc là các tham số khác đã được thảo luận ở trên đối với những tổ chức không hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và dịch vụ).
- 2.** Thị trường thử nghiệm và vị trí thí điểm.
- 3.** Thỏa thuận về thị trường thử nghiệm, thí điểm hoặc địa điểm chất hàng ưu tiên.
- 4.** Thiết lập đầu mỗi giao dịch để giành được thị trường thử nghiệm.

Bạn càng ở mức cao trong hệ thống phân cấp càng tốt. Nhưng nếu như bạn không có lấy dù chỉ một đầu mỗi giao dịch cho thị trường thử nghiệm thì quá trình huy động vốn của bạn đang ở chạng khó khăn.

### **Minh bạch hóa các hoạt động của bạn**

Phần lớn các nhà đầu tư viện nhiều lý do để từ chối một dự án. Thống kê cho thấy quyết định của họ là đúng bởi hầu hết các dự án đều không có kết quả. Hãy hình dung, luồng dự án tiếp cận các nhà đầu tư sẽ đi theo hình dạng một cái phễu. Hai nghìn kế hoạch kinh doanh bắt đầu ở miệng phễu. Hai trăm cái tương đối khả thi. Một trăm cái đủ hấp dẫn để đọc qua. Bốn mươi cái được xem xét kỹ lưỡng. Mười dự án được tài trợ. Chỉ có một dự án duy nhất được cấp vốn toàn bộ.

Các nhà đầu tư muốn loại bỏ càng nhanh càng tốt những dự án tồi bởi họ không muốn lãng phí thời gian, và cách nhanh nhất để loại một kế hoạch kinh doanh là khi nó phạm những lỗi hiển nhiên. Do đó, bạn phải thuyết trình một đề án rành mạch, sáng sủa. Những thiếu sót được ghi nhận phổ biến ở những lĩnh vực sau:

- **Sở hữu trí tuệ:** Luật pháp và các rủi ro liên quan đến luật pháp khi người chủ tiền nhiệm khẳng định rằng công nghệ hiện thời của bạn thuộc quyền sở hữu của họ; công nghệ nòng cốt thuộc quyền sở hữu của một người sáng lập duy nhất, không phải của công ty; xâm phạm bằng sáng chế của ai đó.
- **Cơ cấu vốn:** Quyền sở hữu phần lớn tài sản của công ty thuộc về một số người sáng lập, những người không sẵn sàng mở rộng nó; quyền kiểm soát chủ chốt do một nhà đầu tư cứng nhắc, không muốn bất kì một sự phân tán quyền hành nào; về bản chất định giá quá cao hoặc quá thấp vòng quay vốn kì trước.
- **Đội ngũ quản lý:** Có quan hệ vợ chồng hoặc họ hàng giữa những người đồng sáng lập; là những người bạn không có năng lực, thiếu kiến thức chuyên ngành tương ứng; có dính líu tới trách nhiệm hình sự.
- **Hồi lộ chứng khoán:** Dành những ưu đãi chứng khoán (chứ không phải hợp đồng quyền chọn đây là một thuật ngữ) cho những cổ vấn và trung gian thay vì trả thu nhập; cổ phiếu phổ thông được bán cho bạn bè và họ hàng với giá cao; lôi kéo những nhà đầu tư không đủ tư cách theo luật chứng khoán.
- **Chấp hành luật pháp:** Không tuân thủ luật pháp và quy định của bang hoặc liên bang; không nộp thuế thu nhập theo bảng lương.

## Làm minh bạch vấn đề

Ngay lập tức nếu bạn không thể giải quyết mọi vấn đề này sinh thì tốt hơn hết nên giải trình chúng với nhà đầu tư. Bạn nên làm việc này sớm bởi càng để lâu việc giải trình của bạn sẽ càng gặp khó khăn và uy tín của bạn sẽ càng thêm tổn hại.

Ví dụ, Garaga đã từng đầu tư vào một công ty. Công ty này công khai đã kí kết một hợp đồng tư vấn với một nhà đầu tư tiềm

năng. Hợp đồng này chỉ được tiết lộ ngay trước khi quá trình cấp vốn kết thúc. Nhà đầu tư này như vậy đã vừa mua cổ phiếu vừa nhận cổ phiếu và tiền mặt cho những dịch vụ tư vấn. Không một nhà đầu tư nào có được một hợp đồng tương tự như vậy.

Khi các nhà đầu tư khác phát hiện ra thì hợp đồng trên gần như đổ bể. Nếu như công ty này làm minh bạch vấn đề sớm hơn và giải thích lý do khách quan hoàn toàn có thể hiểu được với mọi người (trên thực tế là như vậy) thì mọi chuyện sẽ suôn sẻ hơn rất nhiều. Thật không may, một nhà đầu tư tầm cỡ đã lắc đầu bởi vấn đề chỉ được đưa ra vào phút chót.

Lời khuyên của tôi là bạn nên thành thực. Tức là bạn cần phải chấp nhận mọi thất bại là do lỗi của chính bạn. Những nhà đầu tư sành sỏi sẽ thấy ngưỡng mộ sự thành thật này của bạn và sẵn sàng đặt cược hàng vali tiền vào những doanh nhân, những người đã thất bại ở những lần nỗ lực đầu tiên. Điều quan trọng không phải là thất bại của bạn mà là những điều bạn học được sau mỗi lần thất bại và luôn luôn sẵn sàng làm lại từ đầu.

Bài học rút ra là: Giải quyết mọi vấn đề hoặc là làm cho vấn đề minh bạch chứ đừng bao giờ che giấu chúng.

### **Công nhận hoặc sáng tạo ra đối thủ**

Nhiều doanh nhân tin rằng điều mà nhà đầu tư muốn nghe là tổ chức của họ không phải đối mặt với cạnh tranh. Thật không may, khi các doanh nhân tuyên bố như vậy thì những nhà đầu tư sành sỏi sẽ đi đến hai kết luận sau:

- Không có cạnh tranh bởi vì không có thị trường. Nếu có thị trường thì tất yếu những người khác sẽ quyết tâm chiếm lĩnh nó.
- Những người sáng lập này bất tài đến nỗi họ thậm chí không biết sử dụng Google để thấy rằng có đến mười công ty khác đang hoạt động trên cùng lĩnh vực tương tự.



Việc thành lập một tổ chức để phục vụ cho một thị trường không tồn tại hoặc phô bày sự bất tài không thể để huy động được vốn. Cạnh tranh ở mức độ vừa phải là tốt bởi nó tạo tính hiệu quả cho thị trường.

Hơn nữa, việc bạn nhận thức rằng bạn có cạnh tranh chứng tỏ rằng bạn đã dày công nghiên cứu thị trường và lĩnh vực hoạt động của mình.

Nhiệm vụ của bạn là phải chứng tỏ rằng bạn kiểm soát được cạnh tranh, chứ không phải nói rằng nó không tồn tại. Một giải pháp hữu ích cho vấn đề này là hãy lập bảng lý giải những điều bạn và đối thủ cạnh tranh của bạn có thể và không thể làm được.

Bạn nên lập danh sách những điều bạn không làm được và đối thủ cạnh tranh của bạn làm được bởi vì điều này sẽ giúp gây dựng uy tín cho bạn. Bạn hãy chứng tỏ rằng:

- Bạn có khả năng đánh giá cạnh tranh bằng con mắt thực tế
- Bạn có khả năng diễn đạt kiến thức của mình rõ ràng súc tích
- Bạn sẵn sàng trình bày sự thật cho dù sự thật đó không tốt cho hình ảnh của bạn.

Nếu như thực sự bạn không có đối thủ cạnh tranh thì hãy cố gắng mở rộng tầm quan sát cho đến khi bạn có thể xác định được một số. Cạnh tranh có thể chỉ đơn giản như niềm tin của mọi người vào những tên tuổi danh tiếng như Microsoft (bởi vì ở khía cạnh nào đó, Microsoft cạnh tranh với mọi người trên tất cả các lĩnh vực) hoặc là những nhà nghiên cứu ở các trường đại học. Hãy nỗ lực tìm kiếm bởi vì việc nói rằng bạn không có cạnh tranh đồng nghĩa với việc bạn không phải là người thành công.

## **Những lời nói dối mới**

Thông thường một ngày, nhà đầu tư gặp gỡ hai hay ba công ty và xem xét bốn hoặc năm bản báo cáo tóm tắt của ban quản trị. Mỗi công ty đều khẳng định họ đại diện cho những cơ hội có một không hai với đội ngũ, công nghệ và thị trường đã được chứng minh. Không công ty nào lại tuyên bố mình là những kẻ thua cuộc - những kẻ không biết mình đang làm gì.

Ngoài ra, trong khi bạn nghĩ rằng bạn và cuộc gặp gỡ của bạn đang là trung tâm của vũ trụ thì thực ra chỉ là cuộc gặp của bạn vào lúc 10 giờ sáng và trước đó vào lúc 9 giờ có một cuộc họp và sau đó sẽ là hai cuộc họp kế tiếp vào lúc 1 giờ chiều và 3 giờ chiều.

Ảo tưởng mình là một phần của vũ trụ đồng nghĩa với việc các doanh nhân không bao giờ thay đổi suy nghĩ rằng họ đang trình bày với nhà đầu tư một vấn đề mới mẻ. Vì lợi ích của nhà đầu tư, những người đã hoàn toàn chán nản với việc nghe đi nghe lại những lời nói dối xưa như trái đất và vì lợi ích của doanh nhân, những người đang dần đánh mất cơ hội của mình khi lập lại những lời nói dối trên, dưới đây là danh sách mười lời nói dối phổ biến nhất mà các doanh nhân thường áp dụng với nhà đầu tư. Hãy nghiên cứu chúng kỹ càng và ít nhất hãy chuẩn bị sáng tạo ra lối nói dối mới.

### ***Lời nói dối số 1: Chúng tôi lên kế hoạch rất thận trọng"***

Bạn lên kế hoạch thận trọng và bạn dự tính sẽ thu được 100 đô la vào năm thứ ba, công ty của bạn sẽ là công ty phát triển nhanh chóng nhất trong lịch sử loài người. Nhưng thẳng thắn mà nói kế hoạch của bạn không hề thận trọng và bạn không có cơ sở để khẳng định doanh thu của mình.

Tôi sẽ rất hứng thú với cái ngày một doanh nhân nói với tôi rằng: thú thực, chúng tôi lập đề án với những con số lấy từ không khí. Chúng tôi cố gắng làm cho chúng thật cao đủ để làm các ngài chú ý song cũng đủ thấp để không biến chúng tôi thành ngốc nghếch. Chúng tôi thực sự chưa có cơ sở kết luận nào cho đến khi chúng

tôi giao hàng và chờ đợi xem liệu chúng có được chấp nhận". ít nhất, doanh nhân này cũng là người trung thực.

**Lời nói dối số 2: trong năm tới giá trị thị trường của chúng tôi sẽ là 50 tỷ đô la**

Thay vì làm như vậy hãy tăng thêm chất xúc tác. Xin nhắc lại lời khuyên của tôi. 'Đừng trích dẫn những con số và mong chờ gây ấn tượng với nhà đầu tư. Không ai đến mà lại nói rằng "chúng tôi đang hoạt động trong một thị trường nhỏ lẻ". Mọi người .đều làm cái việc giống như bạn.

**Lời nói dối số 3: "Boeing sẽ ký hợp đồng với chúng tôi vào tuần tới**

Như tôi đã nói, tiềm lực là tốt. Nó thực sự tăng khả năng được cấp vốn của bạn. Tuy nhiên, cho đến khi một hợp đồng được kí kết thì hiện tại nó chưa được kí. Sau một tuần, khi nhà đầu tư kiểm tra mà hợp đồng vẫn chưa được ký thì lúc đó bạn đã gặp phải rắc rối lớn. Trong năm năm nay, tôi chưa từng thấy một hợp đồng được kí đúng hạn.

Hãy nói về Boeing và những hợp đồng béo bở của bạn sau khi chúng đã được hoàn tất. Nhìn chung, hãy đảm bảo rằng mọi ngạc nhiên dành cho nhà đầu tư đều theo chiều hướng tích cực.

**Lời nói dối số 4: "Chúng tôi sẽ có những nhân viên ưu tú ngay khi chúng tôi được cấp vốn "**

Hãy để tôi làm rõ nghĩa hơn câu nói trên: Các bạn là hai gã ở trong một cái ga-ra, đang cố gắng huy động vài trăm nghìn đô la, sản phẩm của bạn còn hơn sáu tháng nữa mới hoàn tất và bạn đang nói với tôi rằng những con người ấy sẽ rời bỏ công việc trị giá 250.000 đô la mỗi năm cộng thêm thưởng và cộng thêm hợp đồng quyền chọn cổ phiếu để gia nhập công ty của bạn.

Khi chúng tôi xác minh lại với những nhân vật nổi tiếng trên xem liệu họ có thực sự quyết định tham gia vào công ty của bạn không thì câu trả lời thường nhận được hơn cả là:

Tôi nhớ mang máng là có gặp ngài giám đốc ở một bữa tiệc cốc tai." Nếu bạn có ý định thực hành lời nói dối này – hãy chắc chắn rằng những nhân vật tiềm năng ấy đã bị khóa mồm và sẵn sàng rời nhiệm sở cũ.

***Lời nói dối số 5: Một số nhà đầu tư đã nghiêm túc xem xét kế hoạch của chúng tôi"***

Điều này nghĩa là "Nếu các ngài không khẩn trương lên thì người khác sẽ đầu tư vào chỗ chúng tôi và các ngài sẽ mất cơ hội" . Lời nói dối này chỉ phát huy tác dụng trong một số tình huống nhất định còn nhìn chung nó là một chiến thuật nực cười. Thực tế, những điều mà người nghe đang suy nghĩ là. Bạn đã diễn thuyết điều tương tự này với một số nhà đầu tư, chỉ có điều họ chưa họp bàn tròn lại để nhất loạt từ chối bạn".

Điều kì lạ là các nhà đầu tư biết rõ về nhau nhiều hơn bạn biết về họ. Họ có thể dễ dàng liên lạc với những ông bạn thân thiết để xem ông ta hứng thú thế nào với kế hoạch của bạn. Để kích hoạt lời nói dối này bạn phải là một tay bịp bợm chuyên nghiệp, bằng không, bạn không có cơ hội để chống lại mạng lưới các nhà đầu tư.

***Lời nói dối số 6: Proter&Gamber đã quá già, công kèn, trì trệ và chậm chạp để trở thành một môi đe dọa***

Proter&Gamber, Microsoft, Oracle, Ford là đại diện cho những công ty thành công. Nhưng nhiều doanh nhân lại cho rằng bằng cách phát ngôn như vậy, họ đang (a) thuyết phục nhà đầu tư tin vào triển vọng của họ, (b) chứng minh rằng họ có thể đánh bại những đối thủ cạnh tranh kì cựu và (c) thiết lập một lợi thế so sánh.

Trên thực tế, họ đang phô bày những nhận thức khờ khạo của mình về những yếu tố cần thiết để gây dựng thành công một doanh nghiệp. Có một lý do giải thích tại sao những con người như Larry Ellison có thể duy trì Sân bay San Jose mở cửa muện để

phục vụ cho những chiếc phản lực tư nhân của họ trong khi tôi và bạn đang trệu trạo nhai đậu phộng ở Southwest Airlines. Và lý do đó không phải vì họ già, cồng kềnh, trì trệ và chậm chạp.

Việc bạn đang cạnh tranh với những công ty sừng sỏ đủ làm cho các nhà đầu tư giật mình. Đừng che giấu những hạn chế của mình bằng cách phỉ báng đối thủ cạnh tranh, như vậy chỉ càng chứng tỏ rằng bạn bất tài. Thay vào đó hãy lựa chọn những giải pháp thay thế sau:

- Chấp nhận hợp tác với cạnh tranh
- Tránh sự kiểm soát
- Xác định một vị trí không thể hoặc sẽ không ai xác định.

### ***Lời nói dối số 7: Bản quyền sẽ bảo vệ việc kinh doanh của chúng tôi***

Bản quyền không giúp cho việc kinh doanh được an toàn hơn. Nó có thể chỉ là một lợi thế so sánh tạm thời, cụ thể là đối với các công ty khoa học vật liệu, thiết bị y tế và công nghệ sinh học, chỉ vậy mà thôi.

Ví dụ, Garage được cấp bản quyền cho quy trình trong đó nhà đầu tư và doanh nhân sử dụng Internet để xúc tác cho quá trình đầu tư. Nhưng liệu tôi có thể ngủ ngon hơn vì điều này? Liệu bản quyền đó có thể ngăn chặn những ngân hàng đầu tư/ chủ ngân hàng đầu tư đã nghỉ hưu và những vị cố vấn sử dụng Internet để kết nối người mua và người bán ở những nơi riêng tư. Chúng ta có nên cố gắng tăng cường hiệu lực của bản quyền. Câu trả lời theo thứ tự là không, không và không.

Trong bất cứ hoàn cảnh nào hãy nộp đơn đăng kí bản quyền nếu bạn có thể nhưng đừng quá lệ thuộc vào nó trừ phi bạn có đủ thì giờ và tiền bạc để theo hầu tòa án. Nếu như Apple và Ủy ban pháp luật Mỹ không thể đánh bại Microsoft ở tòa án thì bạn cũng không thể.

Khi nói chuyện với các nhà đầu tư, số lần tối ưu để bạn đề cập vấn đề bản quyền công nghệ của mình chỉ là một. Không đề cập một lần nào nghĩa là bạn không sở hữu gì cả. Nhiều hơn một nghĩa là bạn thiếu kinh nghiệm và cho rằng bản quyền có thể bảo vệ công việc kinh doanh của bạn.

### **Lời nói dối số 8: Mục tiêu của chúng tôi là có được 1% thị phần**

Các nhà tư bản mạo hiểm gọi đây là lời nói dối Soda Trung Quốc . Tức là : "Chỉ cần 1% dân số Trung Quốc uống Soda của chúng tôi thì chúng tôi sẽ thành công hơn bất kỳ công ty nào khác trong lịch sử nhân loại". Cách lý giải trên không ổn thỏa chút nào.

- Khiến cho 1% dân số Trung Quốc uống soda của bạn là điều không đơn giản.
- Rất ít doanh nhân thực sự theo đuổi một thị trường rộng lớn như thị trường Trung Quốc.
- Một công ty với mục tiêu chỉ 1% thị phần là không có tính hấp dẫn đầu tư.

Như tôi đã thảo luận ở phần trước, điều bạn nên làm là hãy gọi tên một số liệu thị trường đáng tin cậy hoặc thêm xúc tác để các nhà đầu tư tự xác định con số cho riêng họ.

Nhưng nếu nói rằng tất cả những gì bạn phải làm là chiếm 1% thị phần của một thị trường rộng lớn thì bạn đã tự gán cho mình một cái mác xấu xí.

### **Lời nói dối số 9: chúng tôi có lợi thế là người tiên phong**

Lời nói dối này vấp phải ít nhất hai vấn đề. Thứ nhất, trên thực tế nó không thể đúng. Làm sao bạn có thể biết không có ai khác ngoài bạn đang làm đang làm việc này. Theo quy luật ngón tay cái, nếu việc bạn đang làm khá tốt, sẽ có năm tổ chức khác cũng làm vậy, nên việc đó là xuất sắc thì sẽ có mười. Thứ hai, cái gọi là lợi thế người đi tiên phong chưa hẳn đã hoàn toàn là lợi thế. Là người thứ hai nhanh nhạy có lẽ tốt hơn - hãy để ai đó đi tiên

phong trong một lĩnh vực, còn bạn hãy học hỏi từ những sai lầm của họ và tăng tốc vượt qua họ.

### **Lời nói dối số 10: "Chúng tôi có đội ngũ được chứng minh mang đẳng cấp thế giới"**

Một định nghĩa có thể chấp nhận được cho hai cụm từ đẳng cấp quốc tế và "được chứng minh" trong bối cảnh này là: những người sáng lập đã từng tạo ra vô số của cải cho nhà đầu tư, hay họ giữ những vị trí quan trọng ở những công ty lớn được niêm yết. Còn việc chèo lái thành công một công ty trong một vai trò khiêm tốn, làm việc cho McKinsey trong vai trò cố vấn hay có một vài năm kinh nghiệm không được tính là đẳng cấp được chứng minh.

### **Chăn mèo**

Có đến năm mươi cách để chia tay người yêu, nhưng nhà đầu tư thậm chí còn có nhiều cách hơn để nói không với bạn. Thật không may là các doanh nhân thì không thể nói không cho câu trả lời (đây là một phần làm nên tính cách doanh nhân). Đồng thời, nhà đầu tư không thích đưa ra lời từ chối thẳng thừng, họ ưa thích cách tỏ ra rất hứng thú, sau đó trì hoãn:

- Bạn đến quá sớm. Hãy cho chúng tôi thấy một số tiềm năng và chúng tôi sẽ đầu tư.
- Bạn đến gặp chúng tôi quá muộn. Giá mà bạn đến sớm hơn.
- Nếu bạn tìm được một nhà đầu tư hàng đầu thì chúng tôi sẽ tham gia đầu tư cùng với họ.
- Chúng tôi không có chuyên gia trong lĩnh vực của các bạn.
- Tôi muốn ký hợp đồng với các bạn nhưng đối tác của tôi thì không.
- Bạn cần phải chứng minh rằng công nghệ của bạn có thể nâng cấp được trong tương lai.

Thực chất trong đa số các trường hợp, điều mà nhà đầu tư muốn nói là: "Khi nào thị trường đóng băng". Nhưng có một số trường hợp, nhà đầu tư thực sự hứng thú nhưng chưa hẳn đã cam kết.

Bạn có cơ hội tìm kiếm nguồn đầu tư từ họ, nhưng việc này chẳng dễ dàng chút nào.

Để chiến thắng được nhà đầu tư không chỉ là việc cung cấp những thông tin quan trọng thông qua bài thuyết trình, kế hoạch kinh doanh và tài liệu tham khảo của bạn. Khi một nhà đầu tư "có lẽ" đã nói không thì họ vẫn đang quan sát nhất cử nhất động của bạn.

- Bạn có cố gắng thiết lập liên lạc sau buổi thuyết trình không?
- Bạn đã trả lời những câu hỏi xuất hiện trong buổi thuyết trình hay chưa?
- Bạn có cung cấp những thông tin bổ sung để hỗ trợ cho bài thuyết trình của mình không?
- Bạn có làm cho nhà đầu tư ngạc nhiên bằng cách khóa sổ những khách hàng lớn và gặp gỡ sớm những mối quan trọng?
- Những nhà đầu tư chất lượng cao khác đã ký séc cho bạn chưa?

Kiên định theo những lời gợi ý ở trên bạn có thể thành công, và để chặn mèo, bạn có thể cung cấp những thông tin cập nhật này hàng tuần hoặc hàng tháng sau buổi thuyết trình đầu tiên. Tuy nhiên, nếu cứ tiếp tục thiết lập liên lạc nhưng thực tế không có những cải biến đáng kể trong câu chuyện của mình thì bạn sẽ tự biến mình từ danh hiệu kiên định sang con bệnh và không ai muốn cấp vốn cho một con bệnh.

### **Hiểu bản chất những điều bạn đang hướng tới**

Huy động vốn, cụ thể là những nhà tư bản mạo hiểm là một quá trình khó khăn và lâu dài, và đó là nếu điều đó diễn ra suôn sẻ. Liệu những ngày đã qua của những năm 1990 sẽ quay lại, song chúng không thể, và chỉ những kẻ ngốc mới phụ thuộc vào việc định giờ cho thị trường.



Để minh họa xem loại người nào là những nhà đầu tư và tư bản mạo hiểm chuyên nghiệp, hãy để tôi kể cho bạn nghe một câu chuyện. Nó không phải là một truyền thuyết chốn thành thị giống như câu chuyện về một chàng trai đã gắn động cơ tên lửa vào Ô tô của mình và bay qua phía bên kia khe núi. Tôi trực tiếp nghe câu chuyện này từ chính một nhà tư bản mạo hiểm.

Người phụ nữ trong câu chuyện này, vào một tối, đang chở cha cô đến một nhà hàng sang trọng có dịch vụ tự đỗ xe cho khách để ăn tối. Trên đường đi, cha cô đã trách cứ cô về việc đã mua một chiếc BMW quá xa xỉ. Cô đưa xe của mình tới trước nhà hàng và hai người bước vào. Vài tiếng sau, cô và cha cô đứng dậy, rất ngạc nhiên khi thấy chiếc xe vẫn đậu ở chỗ cũ. Chớp lấy khoảnh khắc đó, cô nói với cha mình rằng: "Nhìn này cha, đây là lý do vì sao con lái một chiếc BMW" .

Nhà hàng sẽ cho những chiếc xe đẹp đậu ở phía trước. Bây giờ chúng ta không còn đợi nhân viên trông giữ mới lấy được xe. Vào lúc đó, một nhân viên có vẻ hơi bức bối, tiến về phía cô và nói: "Thưa quý cô, cô đã mang theo chìa khóa xe của mình. Vì vậy, chúng tôi không thể di chuyển được nó".

Chúng ta học được điều gì từ câu chuyện của nhà tư bản mạo hiểm này?

- 1.** Những nhà tư bản mạo hiểm tin rằng những luật lệ dành cho họ luôn khác biệt.
- 2.** Họ tin rằng họ xứng đáng được hưởng sự đối xử đặc biệt.
- 3.** Bạn nên để cho những nhân viên ở bãi đỗ xe cất xe cho bạn.
- 4.** Những nhà tư bản mạo hiểm không cần thiết phải khác tôi và bạn - Họ chỉ tình cờ quản lý hàng trăm triệu đô la.

Câu trả lời chính xác là tất cả những điều trên" . Cho phép tôi được làm rõ khí phách của một nhà tư bản mạo hiểm:

- Họ không hiểu biết nhiều hơn bạn về lĩnh vực của bạn. Làm sao bạn không nghĩ rằng họ như vậy khi họ quản lý hàng trăm triệu đô la?
- Được một nhà đầu tư hàng đầu không đảm bảo rằng bạn sẽ thành công. Những nhà đầu tư này mạo hiểm rất nhiều và họ nhận định rằng hầu hết những vụ đầu tư sẽ không có kết quả.
- Lúc bạn nhận được vốn từ nhà đầu tư bên ngoài, là lúc bạn mất đi "quyền kiểm soát" . Quyền kiểm soát không còn ý nghĩa khi nó bị chi phối bởi số phần trăm cổ phiếu nắm giữ. Khi bạn vay vốn từ bên ngoài, tức là bạn mang nợ những cổ đông khác thậm chí khi họ chỉ nắm giữ một vị trí khiêm tốn.
- Hãy giảm sự kỳ vọng của bạn vào những điều họ có thể làm cho bạn, như vậy bạn sẽ không quá thất vọng. Những nhà đầu tư bên ngoài có thể mở ra cho bạn những cánh cửa để tăng doanh số bán hàng và thêm nhiều đối tác. Họ có thể giúp bạn tìm kiếm những nhà đầu tư tương lai. Họ có thể ngăn chặn bạn khỏi việc phạm sai lầm như họ thấy những công ty khác từng phạm sai lầm tương tự. Họ có thể khiến cho thế giới trân trọng và kính nể bạn hơn bởi "họ đầu tư vào bạn" .

Những chỉ có thể mà thôi.

## **Hãy tìm lấy tấm vé của mình**

Tôi không thể xác minh đây là một câu chuyện thật hay một chuyện cổ tích thời hiện đại, nhưng một doanh nhân giỏi, một nhà văn tài năng sẽ không bao giờ để sự thật làm mất đi giá trị của một bài học hay. Albert Einstein đang ở trên một chuyến tàu. Ông không thể tìm ra chiếc vé tàu sau khi đã lục soát khắp các túi. Người soát vé tiến lại gần và nói như một cái máy: ngài Einstein, mọi người đều biết ngài là ai. Chúng tôi biết rằng trường Đại học Princeton có khả năng mua cho ngài một tấm vé tàu khác. Einstein trả lời: "Tôi không lo lắng chuyện tiền nong. Nhưng tôi cần phải tìm chiếc vé để biết mình đang đi đâu."

## TIỂU CHƯƠNG: NGHỆ THUẬT HUY ĐỘNG VỐN ĐẦU TƯ

Các nhà đầu tư chuyên nghiệp và các nhà tư bản không phải là nguồn cung cấp vốn duy nhất cho các doanh nghiệp mới thành lập mà có hàng nghìn cá nhân khác có khả năng đó. Huy động vốn từ những người này đòi hỏi phải có nhiều cách thức khác nhau bởi mục đích đầu tư của họ khác với mục đích của các nhà đầu tư chuyên nghiệp. Điều đó không có nghĩa là sẽ dễ dàng thuyết phục họ đầu tư mà vấn đề là có những cách làm khác mà thôi.

- **Đừng bao giờ đánh giá thấp các nhà đầu tư cá nhân.** Có thể họ không mấy quan tâm đến các bản báo cáo tài chính như các nhà đầu tư chuyên nghiệp nhưng đừng nghĩ họ là những gã khờ. Hãy hẹp cận và thuyết phục họ như thể bạn đang gặp một nhà đầu tư hàng đầu giống Kleiner Perkins Caufield & Byers hay Sequoia Capital.
- **Nắm bắt chính xác động cơ hành động của họ.** Nên các nhà đầu tư chuyên nghiệp muốn kiếm lời rồi sau đó có thể đóng góp cho xã hội thì các nhà cho vay vốn lại vì mục đích đóng góp cho xã hội trước rồi mới kiếm lời. Họ thường làm theo hai cách: giúp đỡ thanh niên lập nghiệp và tung một loại sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó xâm nhập thị trường.
- **Khiến họ có cảm giác hạnh phúc.** Một lợi ích khác mà các nhà cho vay vốn luôn quan tâm, đó là cơ hội được hồi tưởng lại thời thanh xuân và quá khứ hào hùng của chính mình. Mặc dù họ không thể hoặc không muốn thành lập thêm một công ty mới nào nữa thì họ vẫn có thể chứng kiến bạn làm điều đó. Làm sao để cho kế hoạch của bạn phải thật rõ ràng dễ hiểu. Bạn phải làm thế nào để diễn tả công việc kinh doanh của bạn cho các nhà đầu tư bằng những thuật ngữ dễ hiểu nhất.
- **Hãy là một người lịch sự chu đáo.** Trong khi các tay chuyên nghiệp có thể đầu tư vào các khoản béo bở vì mục đích duy nhất tiền và tiền" thì các nhà cho vay vốn này lại

không. Tình yêu của họ đối với các doanh nghiệp có thể ví như tình mẫu tử vậy: nó là một đứa trẻ đáng yêu và tôi muốn nâng đỡ nó". Vì thế hãy thật chu đáo, mềm mỏng và tiếp cận với họ cởi mở. Hãy thử nghĩ xem, thái độ như thế đối với các nhà đầu tư chuyên nghiệp cũng đâu có hại.

- **Nhắc đến những người mà họ biết hoặc nghe nói đến.** Sự đầu tư của các nhà cho vay vốn thường nhằm cả mục đích xã hội lẫn lợi nhuận. Vì vậy, nếu như bạn được một thành viên nào đó trong một hiệp hội có tiếng chú ý thì bạn sẽ thu về được nhiều thứ.

Với một khoản tiền đầu tư, một trong những điều may mắn và cũng là gánh nặng của việc tiến hành đầu tư là bạn phải thiết lập một ban giám đốc. Phụ chương này sẽ đi sâu phân tích về nghệ thuật quản lý ban lãnh đạo.

Vấn đề đầu tiên chính là cơ cấu ban lãnh đạo. Các nhà đầu tư chính của bạn sẽ yêu cầu một chân trong ban đó, vì vậy bạn sẽ đứng trước một số lựa chọn. Nhìn chung bạn cần những lãnh đạo thành thạo trên hai lĩnh vực: điều hành công ty và có kiến thức thị trường sâu rộng. Sau đây là một số vai trò tiêu biểu mà người lãnh đạo cần đáp ứng:

- **Khách hàng.** Người lãnh đạo cần phải hiểu rõ nhu cầu của khách hàng. Dù cho anh ta không phải là một khách hàng nhưng phải hoàn toàn nắm bắt được thị trường đang cần gì.
- **Chuyên viên.** Người lãnh đạo phải thực sự quan tâm đến những nỗ lực phát triển công ty. Ví dụ có phải vấn đề kỹ thuật của công ty bạn đang vi phạm những nguyên tắc vật lý hay cơ học không? Dù cho là công ty của bạn không thuộc lĩnh vực công nghệ thì câu hỏi đặt ra vẫn là: đó có phải là nhiệm vụ khả thi không?
- **Trụ cột.** Là người có tầm ảnh hưởng nhất định trong ban lãnh đạo. Anh ta phải giàu kinh nghiệm và từng trải, có đủ khả năng giải quyết và đưa ra kết luận cuối cùng cho mọi vấn đề trong doanh nghiệp.

- **Cương trực.** Có thể anh ta sẽ phản ứng rất gay gắt nếu phát hiện bạn đang lừa dối. Anh ta cũng luôn cố gắng làm việc sao cho thật hợp tình hợp lý.
- **Kẻ môi giới.** Đây là người mai mối với vô số mối quan hệ và ông ta sẵn sàng cho bạn tận dụng chúng.

Vấn đề thứ hai là tạo dựng mối quan hệ đồng nghiệp tốt đẹp với các thành viên trong ban lãnh đạo. Những bí quyết đó có thể là:

- **Tiết kiệm.** Thật là sai lầm nếu chắt chyu tài liệu lên bàn làm việc của lãnh đạo vì họ đều là những con người bận rộn. Tốt nhất là bạn nên rút ngắn những bản báo cáo tài chính hay kế toán không quá năm trang. Trong đó cũng nên bao gồm cả những số hiệu lãi và lỗ, các đề án thu chi tài chính, bảng cân đối kế toán và danh sách những thành quả cũng như vấn đề rắc rối của công ty.
- **Cung cấp những số liệu hữu ích.** Bản thân những bản báo cáo tài chính và kế toán vẫn chưa đủ. Những số liệu phi tài chính - như số lượng khách hàng, số lượng đơn đặt hàng hay lượt người truy cập website của công ty - cũng rất quan trọng và những thông tin này cũng chỉ chiếm khoảng ba đến bốn trang báo cáo mà thôi.
- **Gửi các bản báo cáo từ hai ngày trước khi diễn ra cuộc họp.** Các cuộc họp ban lãnh đạo là nơi để thảo luận những chiến lược kinh doanh của công ty - chứ không phải để kiểm chứng lại những thông tin trong báo cáo của bạn. Bạn cũng nên dành chút thời gian trong cuộc họp để trình bày những sự kiện còn phần lớn thời gian là dành cho việc phân tích chỉ ra hướng phát triển trong thời gian sắp tới. Chính vì vậy, gửi trước bản báo cáo của bạn là một việc rất hữu ích. Tuy nhiên, đừng vội vàng khẳng định ban lãnh đạo sẽ đọc nó trọn vẹn - nên bạn cũng phải trình bày nó trong buổi họp.
- **Đừng bao giờ gây sốc cho Ban giám đốc**(trừ khi đó là tin tốt lành)". Nếu bạn định thông báo một tin xấu thì buổi họp Ban giám đốc chính là thời điểm tồi tệ nhất - trừ khi bạn muốn bị mời ra khỏi công ty. Trong trường hợp này, bạn nên

gặp riêng từng thành viên trong Ban lãnh đạo trước và giải thích rõ những gì đã xảy ra.

**Nhận được tín hiệu phản hồi trước.** Việc không bao giờ gây bất ngờ cho Ban lãnh đạo sẽ dẫn đến một kết quả tất yếu là giúp cho các thành viên có sự chuẩn bị trước thật tốt về những quyết định then chốt của công ty

# Tăng trưởng

## CHƯƠNG 8

# Nghệ Thuật Hợp Tác

*Đồng minh theo cách hiểu rộng rãi là khi hai tên trộm lập thành một băng đảng mà chúng nhúng tay quá sâu vào công việc chung khiến chúng chẳng thể làm ăn riêng rẽ được nữa.*

- AMBROSE BIERCE

### Nội dung chính

Bất kỳ ai khi tham gia vào hiện tượng dotcom trong những năm 90 của thế kỷ trước đều tạo dựng được rất nhiều mối quan hệ hợp tác. Đó có thể là sự hợp tác trong nghiên cứu tiếp thị, phân phối hay bán hàng. Nói thẳng ra thì họ thu được nhiều mối quan hệ hơn là doanh thu.

Điều mà hầu hết các doanh nghiệp đều nhận ra là các quan hệ hợp tác rất khó gây dựng. Mặc dầu cả hai bên đều muốn thu lợi nhiều hơn mức bình thường. Nhưng trên thực tế, lại không như vậy. Yếu tố dư luận nhiều khi có thể đẩy các doanh nghiệp vào con đường hợp tác không hiệu quả.

Bản chất của việc tạo lập mối quan hệ hợp tác tốt đẹp là cần phải thúc đẩy tốc độ quay vòng tiền mặt, tăng doanh thu và giảm chi phí. Mối quan hệ hợp tác được xây dựng trên những nguyên lý kinh tế vững chắc như vậy thì khả năng thành công sẽ lớn hơn nhiều .



Một khi bạn đã hiểu rõ bản chất vấn đề thì mối quan hệ hợp tác đơn giản chỉ là vấn đề tiến hành: đảm bảo rằng những người thực sự muốn hợp tác sẽ mua cổ phần trong công ty, tìm kiếm những vị quản quân của chính công ty đó, tập trung vào các thế mạnh, giảm kiểu hợp tác hai bên cùng có lợi chờ thời điểm thích hợp để tìm luật sư vấn các vấn đề pháp luật và biết cách kết thúc mối quan hệ.

### **Hợp tác vì những lý do kiểu "bảng tính điểm"**

Một sự hợp tác hiệu quả có thể dẫn tới thành công trong giai đoạn khởi nghiệp. Nó góp phần thúc đẩy quá trình chiếm lĩnh thị phần mới và xâm nhập các vùng lãnh thổ, mở rộng thêm nhiều kênh phân phối, đẩy mạnh việc phát triển các sản phẩm mới và cắt giảm đáng kể chi phí.

Sở dĩ tôi gọi chúng là những lý do bảng tính điểm là vì chúng sẽ thay đổi các dự đoán tài chính của bạn. Thật không may, rất nhiều công ty tạo lập nhiều mối quan hệ hợp tác vì những lý do không liên quan đến các bảng tính này. Thay vào đó họ thực hiện chúng vì tác động lan truyền, nhằm xoa dịu những lời bàn tán phê bình bởi ai ai cũng đang làm điều đó hoặc vì nỗi lo sợ bị đeo bám.

Ví dụ, hai hãng Apple và Digital Equipment Corporation (DEC) hợp tác với nhau trong những năm cuối thập niên 80 để tránh những lời bàn tán của dư luận. Hiểu theo cách ngắn gọn tức là Apple chưa từng chế tạo ra các phần mềm liên kết dữ liệu còn DEC lại không có một chương trình về phát triển máy tính cá nhân.

Kết quả của sự hợp tác này, đương nhiên không một sản phẩm nào có khả năng vượt qua một doanh nghiệp lớn mạnh như Apple hay cạnh tranh với DEC trong lĩnh vực máy tính cá nhân. Tôi thì lại nghĩ liệu các "bảng tính điểm" này có bị tác động trừ phi sự tăng lên trong chi phí kinh doanh được phản ánh. Trong những

điều kiện thuận lợi nhất, một thủ thuật về quan hệ công chúng cũng có thể giải quyết được vấn đề dư luận đang gây trở ngại cho cả hai công ty.

It nhất thì tôi cũng rút ra một bài học quý báu từ thực tế đó là không bao giờ hợp tác để làm hài lòng dư luận.

Hãng Apple đã xây dựng được mối quan hệ đạt hiệu quả hơn khi hợp tác với Tập đoàn Aldus, nhà xuất bản của PageMaker. Vào thời điểm đó, Apple đang rất lúng túng bởi các doanh nghiệp lớn nhìn nhận Macintosh như là một thứ đồ chơi đồ họa nhỏ bé chứ không phải một "máy tính kinh doanh".

Apple cần một "ứng dụng mang tính quyết định sự sống còn" để tăng doanh số bán hàng của Macintosh. Cũng trong thời gian đó, Aldus đang cần giúp đỡ để bán phần mềm của mình bằng cách đưa số hàng tồn kho vào các kênh phân phối, huấn luyện kỹ năng bán hàng cho các nhân viên bán lẻ, mở nhiều cái khoản quan trọng và đào tạo người sử dụng.

Mỗi doanh nghiệp đều cân độn nhau để tăng doanh thu. Với năng lực bán hàng quảng cáo và tiếp thị rầm rộ, Apple Có thể giúp Aldus đạt được thị phần lớn. Và phần mình, Apple đưa ra lý do hết sức thuyết phục để mọi người mua Macintosh thay vì Windows như trước kia.

Sự hợp tác giữa Apple và Aldus đã hình thành một thị trường mới gọi là kỹ thuật chế bản điện tử, và chính nó đã "cứu sống" Apple và "tạo ra" Aldus.

### **Vạch rõ các cam kết và những mục tiêu**

Nếu bạn thừa nhận học thuyết cho rằng nền tảng của một mối quan hệ hợp tác tốt đẹp là những lý do kiểu bảng phân tích tài

chính thì bạn sẽ hiểu tại sao bước tiếp theo là vạch ra các cam kết và các mục tiêu như:

- Doanh thu bổ sung
- Cắt giảm chi phí
- Sản phẩm và dịch vụ mới
- Khách hàng mới
- Những thị trường mới
- Các chương trình hỗ trợ
- Các chương trình huấn luyện và tiếp thị.

Có hai lý do tại sao hầu như không có công ty nào tiến hành việc xác định các cam kết và các mục tiêu trên. Trước hết, mỗi quan hệ hợp tác được xây dựng trên những nền tảng không vững chắc nên thật khó để có thể đưa ra được các cam kết hay các mục tiêu. Đó là một dấu hiệu xấu.

Nguyên nhân thứ hai, có vẻ ít gây thất vọng hơn, là mọi người không có phương pháp hay quyết tâm lập ra những mục tiêu trên vì họ quá bận rộn, vô tổ chức hoặc lười biếng hay đơn giản là vì họ lo ngại phải gánh chịu hậu quả.

Sau đây là danh sách những điều cần nắm vững:

- Mỗi công ty sẽ phân phối cái gì?
- Khi nào thì họ thực hiện việc đó?
- Địa điểm?
- Những mốc thời gian chuyển tiếp quan trọng mà mỗi công ty gặp phải là gì?

Bạn sẽ thấy rằng bằng cách tạo lập các mối quan hệ hợp tác căn cứ vào những con số trong "bảng tính điểm" và vạch ra những cam kết và các mục tiêu, khả năng thành công của việc hợp tác đó sẽ được nhân lên gấp ba lần.

**Đảm bảo rằng tất cả nhân viên cấp dưới đều đồng tình với kế hoạch hợp tác**

Sai lầm cơ bản thứ hai của sự hợp tác giữa Apple – DEC là các nhân viên cấp dưới của cả hai công ty đều không tin tưởng vào sự hợp tác đó.

Lúc đó tôi đang là nhân viên của Hãng Apple, tôi đã nghĩ "Cái công ty máy tính mini nào mà định hợp tác với hãng Apple thế" Và chắc hẳn nhân viên của DEC cũng đang nghĩ: Tại sao chúng ta lại phải hợp tác với một công ty làm ăn không chắc chắn của những kẻ ăn không ngồi rồi suốt ngày?"

Nếu bạn muốn xây dựng sự hợp tác trong công việc thì đừng cố gắng thuyết phục các giám đốc điều hành và quản lý cấp cao hơn đồng ý và trình bày tại các cuộc họp báo. Thay vào đó, bạn hãy đảm bảo rằng tất cả các nhân viên đều hiểu rõ tầm quan trọng của việc hợp tác, cố gắng thuyết phục cho họ hiểu và đánh giá sự đóng góp của mỗi người.

Sự hợp tác này chỉ thực sự bắt đầu khi có một giải pháp đôi bên cùng có lợi và phụ thuộc lẫn nhau. Nếu vậy, một bản thông báo nên được đưa ra sau khi hai bên hợp tác làm ăn tốt đẹp. Sự hợp tác thực sự được cho là thành công nhất nếu lãnh đạo cấp cao của hai công ty chỉ liên quan với nhau ở mức độ vừa phải cho phép mà thôi.

### **Tìm kiếm những vị quán quân của công ty**

Để có một mối quan hệ hợp tác suôn sẻ, cả hai công ty đều cần một vị quán quân để duy trì sự hợp tác đó. Các giám đốc điều hành rất ít khi thành công trong vai trò này. Đó Phải là một cá nhân hoặc một nhóm nhỏ thực sự tin tưởng vào tương lai của mối quan hệ đó và sẵn sàng cố gắng hết mình vì nó.

Rất nhiều người từng nghe nói đến John Sculley, nguyên là giám đốc điều hành của Hãng Apple. John Sculley là người giỏi nhất trong lĩnh vực chế bản điện tử của Apple. Năm 1985, ông là người

giữ vai trò chủ chốt trong nỗ lực phát triển lĩnh vực non trẻ này của Apple. John Sculley thường xuyên giữ vai trò như một kỹ sư, nhân viên bán hàng, tiếp thị và làm công tác quan hệ công chúng để giúp đỡ Aldus. Cùng thời điểm đó, ông cũng hợp tác với Aldus đáp ứng nhu cầu của Apple về thông tin sản phẩm, bản quyền phần mềm và phân tích nhu cầu của các hiệp hội khách hàng. Hơn nữa ông còn làm thay đổi cách nghĩ về kỹ thuật chế bản điện tử của các nhà báo và chuyên gia. Đối với các nhân viên trong công ty cũng như những đối tác, John được mệnh danh là Mr. Desktop Publishing (Ngài Chế bản điện tử).

Nếu kỹ thuật chế bản điện tử thất bại thì đó không phải là lỗi của John. Nhưng bởi nó thành công nên nó lại trở thành công sức của rất nhiều người. (Đó cũng là điều hiển nhiên.) Và người ta cho rằng nếu sự hợp tác này thất bại thì sẽ chẳng có Apple như ngày nay.

Dưới đây là những bí quyết từ thành công của John:

- **Xác định đầu là cá nhân có vai trò then chốt trong mỗi công ty.** Thành công của sự hợp tác không thể được xây dựng trên một ma trận những mối quan hệ phức tạp mà mỗi người trong công ty chỉ đóng góp một phần nhỏ bé công sức của mình.
- **Thành công của sự hợp tác là mục tiêu duy nhất của vị quán quân.** Đối với anh ta, không có gì khác ngoài sự hợp tác. Chính vì vậy, vị quán quân này hiếm khi là một giám đốc điều hành vì những giám đốc này luôn luôn có nhiều việc khác phải làm.
- **Trao quyền cho nhà quán quân.** Để sự hợp tác trở nên hiệu quả có thể phải bỏ qua một số quyền ưu tiên. Người ta có thể bị ảnh hưởng đến quyền lợi hoặc bị bắt phải làm việc mà họ không muốn. Vì những lý do này nên nhà quán quân cần phải được trao quyền lực và tất cả mọi người đều biết điều đó. Trong trường hợp của John Sculley, sẽ hữu ích hơn

nếu có một chức danh nghe gần giống như giám đốc điều hành của công ty.

## **Tập trung vào các thế mạnh và đừng che đậy điểm yếu**

Sai lầm thứ ba mà Apple - DEC phạm phải là họ đã hợp tác trên nền tảng những yếu kém. Cả hai công ty đều cố gắng thu hẹp khoảng cách về yêu cầu sản phẩm của hai bên. Có câu triết lý rằng "Anh che đậy khuyết điểm cho tôi và tôi sẽ làm như vậy với anh, và thế là chúng ta đều trở thành những kẻ ngốc"

Một triết lý hay hơn nhiều, đó là hãy tập trung nhấn mạnh vào những thế mạnh của cả hai bên: "Việc này anh làm tốt rồi nhưng hãy để chúng tôi giúp anh làm tốt hơn."

Trong ví dụ của Apple - DEC, mọi chuyện diễn ra thế này: "Apple, anh đã sản xuất ra những chiếc máy tính cá nhân tốt. Nhưng nếu chúng có thể liên kết dữ liệu hiệu quả thì sẽ tốt hơn nhiều" và "DEC, anh đang làm tốt mảng liên kết dữ liệu. Nếu anh có thể phát triển công nghệ này hàng loạt thì cũng sẽ tốt hơn nhiều". Ngược lại, sự hợp tác giữa hai hãng Apple và Aldus đã tập trung vào những thế mạnh của mỗi bên. Thế mạnh của Apple là nguồn thị trường tiêu thụ, năng lực bán hàng, đội ngũ huấn luyện và sự liên kết tài chính trong nước. Thế mạnh của Aldus là kiến thức chuyên môn về cấu tạo phần mềm và sản xuất.

## **Đạt được cam kết có lợi cho cả hai bên**

Để vòng luân chuyển sản phẩm, dịch vụ, khách hàng và doanh thu thực sự hoạt động hiệu quả, cả hai bên đều phải giành được thắng lợi. Rất nhiều mối quan hệ được tạo lập giữa hai doanh nghiệp khác nhau về quy mô nên thường có xu hướng thực hiện hình thức hợp đồng một bên thắng một bên thua.

Vào năm 1990, United Parcel Service (UPS) và Mail Boxes Etc. lại xóa bỏ hợp đồng hai bên cùng chiến thắng. Mail Boxes Etc cung cấp các dịch vụ đóng gói, vận tải biển, nhận hàng, nghiệp vụ thư ký, gửi điện và photocopy thông qua các đại lý bán lẻ. UPS đầu tư khoảng 11 triệu đô la vào công ty này; hai bên đều giành thắng lợi bằng cách:

- UPS thiết lập một mạng lưới những địa điểm thuận lợi tức thì trên toàn quốc dành cho khách hàng để gửi và nhận hàng. Công ty này không phải tốn thời gian và tiền bạc xây dựng các văn phòng đại diện của mình.
- Mail Boxes Etc liên kết với UPS và ngăn chặn sự cạnh tranh của các đối thủ khác với UPS nên UPS quyết định thành lập các văn phòng đại diện của họ.

Sự bất tương xứng trong các mối quan hệ hợp tác không phải lúc nào cũng có. Trường hợp đó thường xuất hiện chỉ bởi vì các doanh nghiệp lớn hơn có khả năng áp đảo các doanh nghiệp nhỏ hơn mà thôi. Đây là một điều tồi tệ cho bất cứ một mối quan hệ hợp tác nào:

- Hình thức làm ăn một thắng một thua sẽ không tồn tại lâu dài. Sự áp đảo đó rất hiếm khi chứng tỏ là một cách thức làm việc hiệu quả lâu dài.
- Nếu bạn muốn toàn bộ nhân viên cấp dưới ủng hộ kế hoạch hợp tác, cả hai bên đều phải tin tưởng rằng công ty sẽ giành phần thắng.
- Đó là một kinh nghiệm không lấy gì làm tốt đẹp lắm mà nó lại là yếu tố quyết định mọi chuyện phát sinh trong quá trình hợp tác.

Nếu bạn đang trong giai đoạn khởi nghiệp, hãy cảnh giác kẻo bị vướng vào một mối quan hệ hợp tác theo kiểu một bên thắng một bên thua. Hình thức làm ăn này hiếm khi đạt hiệu quả. Nếu bạn đang làm trong một công ty lớn, hãy cân nhắc kỹ lưỡng và thực hiện hình thức hợp tác kinh doanh đôi bên cùng có lợi. Chúng là loại hợp đồng thành công duy nhất.

## **Bám sát dữ liệu**

Đây là một câu hỏi phi lý thuyết. Điều gì xảy ra trước: một cuộc thảo luận hay bản thảo của một văn bản pháp lý cung cấp thông tin chi tiết về sự hợp tác? Bạn có thể đoán được ý kiến của tôi. Rất nhiều doanh nghiệp gửi bản thảo đó đi nhưng lại không nắm bắt hết vấn đề để sau đó không ngừng tranh cãi.

Người ta cho rằng doanh nghiệp của bạn đã nhanh trí hơn phía đối tác khổng lồ mà bạn đang cố gắng hợp tác. Bạn có thể tiến xa hơn chính vì thế bạn sẽ phải tiến hành phác thảo kế hoạch. Nếu bạn cũng làm như vậy thì đối tác khác phải bắt đầu thương lượng từ những bước khởi đầu của bạn chứ không phải của họ.

Trên thực tế, đây là một cách làm hết sức mạo hiểm. Ví dụ, nó có thể được gửi thẳng đến một giám đốc điều hành - hoặc tồi tệ hơn là một luật sư (xem ở phần sau) - người không được thông báo rằng đó "chỉ là một ý nghĩ chợt nảy ra trong đầu tôi" . Một tài liệu quan trọng mà cứ bị trôi nổi khắp nơi có thể làm hỏng hết mọi kế hoạch.

Đây là một cách làm sẽ mang lại hiệu quả hơn:

1. Hợp tác trực tiếp. Thảo luận những vấn đề then chốt.
2. Khi bạn bắt đầu chấp thuận ý kiến, hãy viết chúng ra thật rõ ràng.
3. Bám sát một thư điện tử dài khoảng một đến hai trang để phác thảo khung chương trình làm việc cho đối tác.
4. Tiến tới kết thúc vấn đề thông qua thư điện tử, điện thoại và các cuộc họp.
5. Phác thảo một bản tài liệu hợp pháp.

Rất nhiều người cố gắng thực hiện lần lượt từ bước 1 đến bước 5 nhưng đây không phải là một cách làm hay. Tài liệu luôn phải



bám sát buổi thảo luận chứ không phải buổi thảo luận phải phụ thuộc vào tài liệu đó.

## **Chờ thời điểm thích hợp để tư vấn pháp luật**

*Đối với một số người, sau tuổi 50, sự kiện tụt chiếm chỗ các vấn đề khác*

- Gore Vidal

Nếu có cách nào đó khiến cho sự hợp tác chắc chắn không diễn ra suôn sẻ thì đó là việc vội vã đến tư vấn pháp luật quá sớm. Nếu làm vậy, bạn sẽ nhanh chóng nhận ra số lý do để bạn không tiến hành hợp tác làm ăn còn nhiều hơn số lý do khuyên khích bạn làm việc đó. Điểm mấu chốt ở đây là bạn phải quyết tâm hợp tác trước khi bạn đến gặp luật sư. Sau đó, phải tìm một luật sư thực sự tán thành kế hoạch chứ không phải cản trở nó và đặt ra khung pháp lý đúng đắn.

Rất nhiều luật sư cho rằng vai trò của họ giống như sự kiểm soát của người đầy kinh nghiệm có thể ngăn chặn những việc làm ngốc nghếch xảy đến cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, quan điểm của họ có ý ám chỉ việc kinh doanh sẽ không mấy sáng sủa cho đến khi tự họ có thể chứng minh được công việc kinh doanh sẽ tiên triển trong tương lai. Cho nên với những kiểu luật sư như vậy, hãy tránh càng xa càng tốt. Thay vào đó, hãy tìm đến những luật sư tự coi họ là người có thể giải quyết các rắc rối và hết mình vì khách hàng.

Khi đã tìm được một luật sư ưng ý, bạn cần phải tự tin: Đây là những gì tôi muốn làm. Nhiệm vụ của anh là tư vấn pháp luật để tôi không phạm pháp" chứ đừng theo kiểu Tôi có làm được việc này không?".

## **Đặt ra một điều khoản "mở" trong hợp đồng hợp tác**

Như một câu nói của người Nhật "*chúc may mắn*" bạn đang gần đạt được thứ bạn cần rồi. Bởi vì mọi người đều giành phần thắng nên điều duy nhất bạn muốn lúc này là làm sao để đối tác của bạn có thể kết thúc sự chuẩn bị của mình, đúng vậy không?

Sẽ tốt hơn nếu bạn luôn chắc chắn là có một điều khoản mở trong hợp đồng hợp tác với chú ý "Liệu mỗi bên có kết thúc thỏa thuận này trong vòng một tháng không?". Lý do là điều khoản đó sẽ giúp kéo dài thời hạn của bản hợp đồng vì nó đảm bảo rằng cả hai bên sẽ không bị mắc kẹt trong các tình huống khó khăn xảy ra trong quá trình hợp tác.

Sự đảm bảo đó sẽ khiến mọi người hưng phấn và làm việc chăm chỉ hơn để thực hiện chức năng hợp tác đạt hiệu quả cao - để phòng trong trường hợp xấu nhất thì vẫn có thể dễ dàng chấm dứt hợp đồng. Đồng thời, mọi người cũng muốn nắm bắt nhiều cơ hội và được khuyến khích đổi mới trong công việc.

Đừng hiểu lầm ý của tôi: Tôi không hề cho rằng rút khỏi các quan hệ hợp tác này là chuyện dễ dàng. Ngược lại, một mối quan hệ hợp tác tốt đẹp liên quan đến rất nhiều vấn đề quan trọng của cả hai bên. Tuy nhiên, rất khó để rút lui là vì tầm quan trọng của sự hợp tác kinh doanh đối với cả hai doanh nghiệp chứ không phải chỉ vì bản thân bản hợp đồng.

## Tiểu chương: Nghệ thuật kết thân

Vấn đề không phải là bạn biết cái gì hay bạn biết những ai mà là ai biết về bạn.

- Susan RoAne

Sẽ dễ dàng hơn nếu xây dựng mối quan hệ hợp tác với người mà bạn đã biết rõ - hoặc chính xác hàm với người cũng biết rõ về bạn. Quá trình tạo dựng những liên kết xã hội này gọi là *kết thân*. Nếu bạn còn e dè về kết thân - bởi vì bạn là người nhút nhát hoặc lo ngại nó có hại hoặc quá cảm dỗ - thì bạn không nên như vậy. Trong tác phẩm *Chú ếch và Hoàng tử*, Darcy Rezac định nghĩa kết thân giống như là "khám phá được điều mà bạn muốn làm cho một ai đó" .

Những tay kết thân tầm cỡ thế giới đều chấp nhận xu hướng của Rezac, tôi có thể giúp gì cho anh?". Đó là chìa khóa tạo dựng những liên kết lâu dài và rộng khắp. Sau đây là một số cách làm khiến người khác biết nhiều về mình hơn:

- **Giao tiếp.** Kết thân là một môn thể thao liên lạc. Bạn không thể thực hiện được việc đó một mình ở nhà hay ở văn phòng, vì vậy hãy tham gia các buổi triển lãm thương mại, hội thảo/ buổi nói chuyện hay các bữa tiệc nhỏ.
- **Hỏi câu hỏi hay rời im lặng.** Những tay kết thân giỏi giang thực sự không bao giờ muốn thống trị những cuộc nói chuyện. Họ biết cách đưa ra những câu hỏi thú vị và sau đó lặng lẽ lắng nghe. Họ không phải là những người thuyết giảng cừ khôi mà là những con người biết lắng nghe. Không ai hấp dẫn bằng một người biết cách lắng nghe. Và câu hỏi mở đầu hay nhất là "Anh làm nghề gì?".
- **Biết cách giữ mối quan hệ.** Hãy giữ liên lạc với vị khách của mình trong vòng 24 giờ. Gửi một thư điện tử. Gọi một cú điện thoại. Tặng anh ta bản sao một cuốn sách của bạn. Có một số người hay e ngại khi đưa số điện thoại hay địa chỉ email của họ vì họ sợ bị nhận tin quá tải. Nhưng tôi cho rằng đó không phải là một kinh nghiệm hay. Bởi vậy, hầu như có rất ít người nghĩ cần thiết phải giữ liên lạc với ai đó theo kiểu này.

- **Tạo điều kiện thuận lợi để liên lạc với nhau.** Điều này nghe có vẻ buồn cười nhưng rất nhiều người muốn trở thành những tay kết thân giỏi nhưng lại rất khó để liên lạc với họ. Ví dụ, họ không hề mang theo danh thiếp hoặc in địa chỉ thư điện tử hay số điện thoại trên đó. Nếu họ có cung cấp thông tin liên lạc thì họ cũng không làm việc đó bằng cách trả lời thư điện tử hay thư thoại.
- **Thể hiện sự hiểu biết, những đam mê của bạn.** Nếu bạn chỉ thao thao bất tuyệt về công việc kinh doanh của bạn thì thật tẻ nhạt. Những tay kết thân cừ khôi tỏ ra đam mê rất nhiều sở thích đa dạng. Chúng có cái lợi là làm phong phú thêm khả năng tiếp cận và liên kết mọi người.

Tôi không hề có ý là bạn phải kiếm một sở thích nào đó vì nó có ích cho công việc làm ăn của bạn. Tôi xin lấy một ví dụ, tôi thà chết chứ không bao giờ chơi gôn. Tuy nhiên, tôi lại có rất nhiều mối quan hệ kinh doanh nhờ chơi môn khúc côn cầu.

Trong trường hợp mà bạn không hề ham thích môn khúc côn cầu thì bạn vẫn có rất nhiều lựa chọn khác như: đua Ô tô, đồng hồ Breitling, chứng bệnh ù tai, chơi quyền anh, nhận nuôi trẻ em, London, chụp ảnh kỹ thuật số và Macintosh. Với những niềm đam mê này tôi có thể kết nối với cả thế giới.

- **Chịu khó đọc thật nhiều.** Nếu bạn không có một niềm đam mê nào thì ít nhất cũng phải chịu khó đọc để có thể nói chút ít về một điều gì đó. Bạn có thể truy cập vào trang Google News (<http://news.google.com>) để đọc tin tức rất thuận tiện.
- **Không ngại giúp đỡ người khác.** Người ta nói Thượng Đế có một bảng ghi công lao vô hình. Khi bạn làm điều gì đó cho ai, bạn sẽ ghi được điểm trong bảng công lao đó. Nếu bạn muốn trở thành một tay kết thân vào loại tài ba nhất

thế giới, hãy đảm bảo rằng bạn có số điểm khá cao trong bảng tính điểm đó.

Bạn đạt được điều đó bằng cách giúp đỡ người khác - đặc biệt là những người hầu như không có khả năng làm bất cứ điều gì cho bạn. Hãy giúp đỡ mọi người mà không mong chờ sự đền đáp. Sau cùng thì bảng công lao sẽ ghi nhận những nỗ lực của bạn.

- **Biết cách đền đáp.** Tôi tin vào việc giúp đỡ người khác vì vậy, tôi cũng ủng hộ việc đền đáp. Khi bạn được giúp đỡ việc gì đó thì bạn có nghĩa vụ phải đáp lại. Những tay kết thân giỏi đều biết đáp lại sự giúp đỡ đó theo cách rất vui vẻ. Việc đó không chỉ ghi điểm cho bạn mà còn là động cơ khiến bạn muốn nhận sự giúp đỡ nhiều hơn nữa.
- **Đòi hỏi sự đền đáp.** Trái với điều mọi người thường nghe bạn nên yêu cầu sự đền đáp. Làm vậy có thể khiến cho người được bạn giúp đỡ cảm thấy nhẹ nhõm hơn, ít bị áp lực hơn vì họ không còn mắc nợ ai. Sau đó, họ lại có thể yêu cầu sự giúp đỡ mới.

## Tiểu chương: Nghệ thuật sử dụng thư điện tử

Thư điện tử là một công cụ quan trọng để giúp ai đó trở thành một người kết thân tài ba. Nhưng nó lại được rất ít người sử dụng. Sau đây là một vài bí quyết nâng cao hiệu quả sử dụng thư điện tử như một thứ vũ khí lợi hại khi kết giao.

- **Điền đầy đủ vào dòng địa chỉ và chủ đề của thư điện tử.** Nếu người ta nghĩ tin nhắn của bạn là thư rác, họ sẽ không bao giờ đọc nó đâu. Hãy luôn chú ý sử dụng những tiêu đề dễ đọc và gây sự chú ý.

Ví dụ, bạn có thể dùng các tiêu đề như: "Theo dõi cuộc họp", "Rất hân hạnh được gặp ngài ở Kona", tiết kiệm Viagra ngay bây giờ", tăng doanh số bán hàng", hoặc quý tại Nigeria". Bạn cũng nên tự gửi cho mình một tin nhắn để xem dòng "from" người gửi xuất hiện như thế nào ở thư điện tử của người nhận. Nếu phần mềm thư điện tử trả lời khách hàng của bạn không hiện đầy đủ tên họ của bạn thì bạn cũng phải điền lại.

- **Trả lời trong vòng 24 giờ.** Như tôi đã nói, trả lời là một yếu tố quan trọng để thắt chặt mối quan hệ. Bạn nên trả lời khi chủ đề của bức thư vẫn còn mang tính thời sự. Những tin nhắn ở dưới dòng đầu tiên của hòm thư thường dễ bị bỏ qua.
- **Không dùng chữ in hoa.** Tất cả các văn bản đánh bằng chữ in hoa đều rất khó xem và có ý như muốn mắng thẳng vào mặt người đọc. Đó là dấu hiệu cho thấy bạn là một người không biết gì về thư điện tử và sự thiếu hiểu biết đó không bao giờ giúp ai đó trở thành một người kết thân thành công.
- **Trả lời trích dẫn.** Chọn lựa câu hỏi hoặc một phần nào đó của bức thư để trả lời theo kiểu trích dẫn để người gửi hiểu được bạn định trả lời cho câu hỏi hay vấn đề nào. Mọi người nhận được hàng tá tin nhắn mỗi ngày nên câu trả lời ngắn gọn vâng, tôi đồng ý không hữu ích lắm đâu.
- **Ngắn gọn và đơn giản.** Đừng bao giờ bận tâm đến những thứ bạn cho là không cần thiết. Độ dài lý tưởng cho một bức thư trả lời không nhiều hơn năm câu. Còn nếu bạn không thể nói trong vòng năm câu thì thực ra là bạn chẳng có gì để mà nói cả.

Sử dụng văn bản thuần túy thôi chứ đừng bao giờ dùng dạng văn bản HTML. Tôi đảm bảo rằng tất cả các văn bản dạng HTML đều dễ khiến khách hàng của bạn tự động xóa ngay lập tức. Nếu bạn có việc quan trọng muốn nói, bạn cũng không cần đến kiểu chữ đậm, bôi đen hay đồ họa để diễn đạt chúng.

Đừng bao giờ đính kèm file nếu bạn chưa được sự đồng ý. Thử tưởng tượng người nhận thư của bạn ngồi trong khách sạn nghe điện thoại mà bạn gửi đến một văn bản dạng Power Point nặng tới 2 MB. Bạn nghĩ anh ta có thấy khó chịu không? Có nhiều người không thích nhận các kiểu file đính kèm như thế từ một người lạ vì anh ta cho rằng rất dễ bị nhiễm vi rút.

- **Ẩn đi mục "đồng gửi" (BCC) khi gửi thư điện tử cho một nhóm người.** Thường thì khi bạn gửi càng nhiều thư cho nhiều người thì càng ít người trả lời bạn. Vì vậy, bạn nên để ý xem liệu mọi người có nhận được thư của bạn không hay liệu bạn có nên giấu danh sách những người nhận thư đi không. Khi bạn gửi thư cho một nhóm người, bạn nên ẩn đi mục đồng gửi (BCC) để ngăn ngừa khả năng bạn vô tình gửi thư trả lời cho tất cả mọi người và không để nhiều người khác biết địa chỉ thư điện tử của bạn.
- **Hạn chế dùng mục đồng gửi (CC):** Một người có thể có nhu cầu nhận thư điện tử hoặc không. Mục đồng gửi rất dễ mất tác dụng nên sẽ hay hơn nên người nhận được thông báo trước. Tác hại của nó là sẽ gây rắc rối hoặc đe dọa ai đó. Khi tôi nhận được một thư đồng gửi nào đó, tôi cho rằng người khác cũng nhận được và tôi có thể lờ đi những thư đó.
- **Một chữ ký hoàn chỉnh.** Một chữ ký sẽ được phần mềm điện tử của bạn tự động viết vào cuối mỗi văn bản của mỗi tin nhắn mà bạn gửi đi. Một chữ ký đầy đủ bao gồm tên tuổi, công ty làm việc, địa chỉ bưu điện, số điện thoại, số fax, địa chỉ thư điện tử và trang web của bạn. Điều này rất có ích trong việc sao chép và đưa chúng vào cơ sở dữ liệu.
- **Đừng bao giờ gửi lại thư về những việc bạn cho là ngớ ngẩn.** Ví dụ, bạn gửi một tin nhắn cho khách hàng của mình những mười lần. Điều đó là không cần thiết và còn gây cho bạn nhiều rắc rối.
- **Chờ cho cơn giận dữ qua đi.** Mặc dù bạn phải trả lời thư của khách hàng trong vòng 24 giờ nhưng bạn nên dừng lại

trong những trường hợp sau: khi bạn đang tức giận, khó chịu hay đang rất hiểu chiến. Những bức thư được viết trong trạng thái tinh thần như vậy thường khiến cho vấn đề trở nên xấu đi, vì vậy tốt hơn hết là đừng trả lời gì cả. Ngoài ra, với những vấn đề nhạy cảm, bạn nên gọi điện trực tiếp thay vì trả lời thư điện tử vì thư viết ra thường không diễn tả được cảm xúc hay giọng nói của người gửi.



## CHƯƠNG 9

# Nghệ thuật tạo dựng thương hiệu

*Những thương hiệu được ưa chuộng nhất không bao giờ bắt đầu với mục đích xây dựng một thương hiệu nổi tiếng.*

- Scott Bedbury

### Nội dung chính

Có hai quan niệm về vấn đề tạo dựng thương hiệu: Quan niệm thứ nhất cho rằng đó là một trò tà thuật tiếp thị không thể hiểu nổi. Nhưng tôi đứng về phía quan điểm thứ hai rằng đó đơn giản chỉ là vấn đề vận dụng nguyên tắc 4 chữ P của nghệ thuật tiếp thị: **Sản phẩm** (Product), **Địa điểm** (Place), **Giá cả** (Price) và **xúc tiến** (Promotion).

Một số người đã bổ sung thêm một chữ P khác có nghĩa là Cầu nguyện (Prayer) nhưng tôi lại nghĩ đó phải là chữ P trong từ "Proselytization" - nghĩa là thuyết phục người khác cùng tin vào điều gì đó như mình.

Thuyết phục người khác cùng tin vào điều gì đó, hiểu nôm na là cảm hóa, đóng vai trò trọng tâm trong việc tạo dựng thương hiệu cho các công ty mới thành lập trong một thế giới cạnh tranh gay gắt như hiện nay, một thế giới cạnh tranh mà thông tin là tự do, mọi lúc, mọi nơi. Nghệ thuật xây dựng thương hiệu đòi hỏi phải tạo ra được cái gì đó có tính lan truyền có sức khơi dậy bầu nhiệt huyết của mọi người, tạo điều kiện thuận lợi để họ cùng tham gia,

yêu cầu sự giúp đỡ từ phía khách hàng trên phạm vi toàn cầu và thành lập được một cộng đồng, một hiệp hội xung quanh nó.

Mặc dù tôi rất yêu thích nghệ thuật tiếp thị, nhưng những thương hiệu thành công bao giờ cũng bắt đầu với một loại sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó.

### **Tạo nên một hiệu ứng lan truyền cho sản phẩm**

Tôi gọi đó là cái chạm tay bằng vàng. Tôi không hề khoác lác rằng bất cứ thứ gì tôi chạm vào đều biến thành vàng mà đơn giản và khiêm nhường hơn là bất cứ thứ gì là vàng, tôi đều chạm vào.

Quyển sách này đã nói dối bí quyết của việc tạo dựng thương hiệu: tổ chức các sản phẩm hoặc dịch vụ quý như vàng theo một trật tự hoặc phát triển cho đến khi chúng thành vàng. Sau đó, xây dựng thương hiệu thành công là một việc quá dễ dàng. Bạn nghĩ khó khăn đến mức nào để tạo dựng thương hiệu Macintosh năm 1984 khi mà môi trường cạnh tranh lúc đó không gay gắt thậm chí bị coi là buồn tẻ?

Nếu bạn có cái gì đó quý giá như vàng, bạn vẫn có thể mắc rất nhiều sai lầm song vẫn thành công. Còn nếu bạn không có, bạn phải làm đúng mọi việc. Vì thế, hãy tự biết tận dụng cơ hội và tạo ra hay tìm kiếm những sản phẩm hoặc dịch vụ vốn đã có tính dễ lan truyền. Sau đây là một số yếu tố cơ bản tạo nên sự lan truyền.

- **Sành điệu.** Sành điệu là đẹp, là hợp thời, là mang phong cách riêng và dễ lan truyền. Hiếm có công ty lại không muốn thiết kế những sản phẩm hay dịch vụ sành điệu. Tại sao Hãng Apple thiết kế máy nghe nhạc MP3 của mình phải sành điệu như của Hãng Ipod?
- **Hiệu quả.** Bạn không thể xây dựng một thương hiệu tồi. Bạn cũng không thể xây dựng thương hiệu cho một loại sản phẩm không ra gì. Cũng như không ai thèm nghe chương

trình Tivo nếu nó không đem đến các màn trình diễn thú vị mà ai cũng muốn xem.

- **Riêng biệt.** Một sản phẩm có tính lan truyền rất dễ thu được sự chú ý và có khả năng tự quảng cáo. Rõ ràng là nó khác hẳn với cạnh tranh. Có ai nhầm lẫn nhãn hiệu Hummer với bất cứ loại xe đạp nào khác không?
- **Đột phá.** Sản phẩm có tính lan truyền còn mang tính đột phá nữa. Chúng có thể xua đi những tình huống tồi tệ Nhưng chúng vẫn có tầm ảnh hưởng đối với mọi người.
- **Gây xúc động.** Một sản phẩm hoặc dịch vụ để lan truyền biết cách phóng đại niềm hy vọng và bằng cách này, nó làm bạn cảm thấy rất hài lòng. Đó là cách mà tôi đã cảm nhận về nhãn hiệu máy hút bụi Miele – Tôi lấy làm ngạc nhiên rằng nó làm việc rất năng suất mà hầu như không gây ra nhiều tiếng ồn.
- **Sâu sắc.** Với một sản phẩm để lan truyền thì bạn càng sử dụng nó bạn càng khám phá nhiều khả năng mới của nó. Quay lại ví dụ Tivo, nếu bạn muốn nhảy cách khỏi đoạn quảng cáo, nhấn chuỗi các nút sau: Chọn (Select), Chơi (Play), Chọn, 30, chọn. Sau đó, nhấn nút để bạn có thể theo dõi luôn phần sau của chương trình mà không phải xem quảng cáo.
- **Tự thỏa mãn.** Mua một sản phẩm hay dịch vụ để lan truyền có thể khiến bạn có cảm giác mình đang tự thỏa mãn bản thân. Đó có thể là do nó đắt hơn các loại hàng hóa thay thế khác, nó sành điệu hơn, hoặc nó đem lại nhiều hơn những gì bạn muốn. Vì vậy, nó khuyến khích bạn chối bỏ những thứ tầm thường khác.
- **Dịch vụ hỗ trợ.** Cung cấp loại hình dịch vụ đạt tiêu chuẩn cũng có thể khiến một sản phẩm hoặc dịch vụ trở nên dễ lan truyền. Một lần tôi làm vỡ một thiết bị y tế dùng để điều trị các bệnh về tai của mình. Nhà sản xuất, Medtronic Xomed, gửi đến cho tôi một thiết bị khác mà không phải chịu chi phí vận chuyển. Họ cũng sửa và gửi cho tôi sản phẩm đó trong cùng một ngày - và cũng không phải trả phí. Mà hôm đó lại

là ngày lễ quốc gia. Cuối cùng, Medtronic còn thân thiện gửi cho tôi tên, địa chỉ thư điện tử và tấm ảnh kỹ thuật số của nhân viên kỹ thuật đã sửa cho tôi trên bao bì chuyển tới. Bạn nghĩ xem, tôi có nên đánh giá cao sản phẩm này hơn các sản phẩm cùng loại khác không?

### **Cắt giảm những rào cản tiến tới sự thừa nhận chung**

*Sự đổi mới để đạt được hiệu quả cần phải đơn giản và tập trung. Nó chỉ nên làm một nhiệm vụ để không bị nhầm lẫn.*

- Peter Drucker

Cắt giảm những hàng rào tiến tới sự thừa nhận chung là chủ đề đã được nhắc lại nhiều lần trong nội dung cuốn sách này. Sản phẩm hay dịch vụ của bạn mà càng thịnh hành thì việc xây dựng một thương hiệu tầm cỡ càng có nhiều khả năng thành công.

Một công ty dược phẩm Côn Minh của Trung Quốc, đã làm một việc không nên làm như sau. Công ty này muốn sản xuất một loại hộp đựng thuốc kháng sinh để trẻ em không nghịch phá được nên đã chế ra một loại hộp có 13 phần chuyển động và muốn mở nó phải thực hiện những 39 bước. Và để an toàn hơn, công ty này thay đổi thiết kế sáu tháng một lần. Rắc rối to lớn là người tiêu dùng không thể mở nổi nó!! Trớ trêu thay, công ty này còn điều tra ra người lớn thường hay mua hộp thuốc đó làm đồ chơi xếp hình cho con em họ.

Tuy nhiên, tình cờ là rào cản chung nhất ở đây lại chính là sự phức tạp, rắc rối. Tôi đảm bảo là cứ 1% số người ở Trung Quốc mua thuốc kháng sinh vì độ an toàn của chiếc hộp đựng thì công ty đó đã bán được khối hàng. Nhưng nếu họ phải mất rất nhiều thời gian và công sức để biết cách sử dụng dịch vụ hoặc sản phẩm nào đó thì việc tạo dựng một thương hiệu lớn trở nên cực kỳ khó khăn.

Hầu như chẳng công ty nào muốn cung cấp một sản phẩm hay dịch vụ khó sử dụng cả, nhưng bạn cũng nên thắc mắc là tại sao

có rất nhiều sản phẩm đều có một điểm chung không thể lý giải nổi. Ví dụ, hầu hết các nhà sản xuất đồ điện tử gia dụng tại Nhật Bản đều minh họa cho điều này. Sau đây là một số cách để hạn chế sự phức tạp này.

- **Đơn giản hóa lý thuyết.** Một khách hàng nên có quyền biết chức năng cơ bản mà không cần phải dùng tới quyển sách hướng dẫn. Hãy tưởng tượng là bạn mua một chiếc radio mới và phải ngồi đọc hướng dẫn làm sao để mở đài, thay đổi tần số, tăng âm thanh . . . Hãy giao nhiệm vụ cho người thiết kế. khách hàng phải được làm vừa lòng ngay lập tức mà không cần mở bản hướng dẫn.
- **Trình bày một bản hướng dẫn sử dụng và viết mục lục hoàn chỉnh.** Trình bày một bản hướng dẫn sử dụng là công đoạn cuối cùng khi cung cấp một sản phẩm hay dịch vụ nào đó. Người ta lại không mấy khi kiểm tra lại và bản hướng dẫn đó thường được trình bày bằng loại phông chữ nhỏ ly ti cùng với những minh họa không còn giá trị.

Trình bày một bản hướng dẫn sử dụng là cơ hội quảng cáo tiếp thị của bạn. Nó được ví như cửa sổ dẫn tới tâm hồn sản phẩm hay dịch vụ mà bạn đang cung cấp. Bản hướng dẫn càng chất lượng bao nhiêu, người ta càng hài lòng khi sử dụng sản phẩm hay dịch vụ bấy nhiêu.

Điều đó góp phần thúc đẩy xây dựng một thương hiệu truyền miệng có uy tín hơn.

Nếu bản hướng dẫn chưa được coi trọng đúng mức thì phần mục lục gần như không hề xuất hiện. Đã bao giờ bạn quyết tâm sửa cái lốp xe căng phồng nhưng lại không thể tìm thấy mục "lốp xe căng phồng" trong mục lục bản hướng dẫn chưa?

Nghĩ đến tất cả những gì có thể mà khách hàng sẽ đòi hỏi về sản phẩm hay dịch vụ của bạn để đảm bảo rằng chúng đều có mặt trong mục lục của bản hướng dẫn. Nếu muốn xem

một ví dụ về một bản mục lục tiêu chuẩn, bạn có thể tham khảo cuốn *The Chicago Manual of style* (Bản hướng dẫn văn phong Chicago).

- **Trình bày kèm theo hình vẽ minh họa.** Hãy bổ sung hình vẽ và biểu đồ minh họa. Việc đó có thể làm tăng chi phí nhưng rất đáng làm. Vì hình vẽ tiết kiệm rất nhiều lời nói.
- **Kiểm nghiệm thông qua bố hoặc mẹ bạn.** Sự kiểm tra cuối cùng của một sản phẩm hay dịch vụ sẽ được công nhận nếu bố hoặc mẹ bạn có thể sử dụng nó. Nếu bố mẹ bạn đã qua đời thì có thể nhờ những người tuổi từ 45 trở lên làm việc này.

Tuy nhiên, đừng bao giờ áp dụng phương pháp này đối với thanh thiếu niên - họ có thể hiểu theo rất nhiều cách vì vậy tín hiệu phản hồi của họ không thích hợp lắm với lĩnh vực đang kiểm tra. Nếu bạn muốn xây dựng một thương hiệu truyền miệng thành công, hãy đầu tư thời gian và sức lực để xây dựng lòng tin có sức sống lâu bền nơi người tiêu dùng.

Cùng với sự rắc rối phức tạp, giá cả đắt đỏ cũng là một trở ngại của việc tạo dựng thương hiệu. Để tránh điều đó, khi Hãng Toyota giới thiệu dòng xe Lexus, giá của nó thấp hơn giá của các hãng xe của Đức rất nhiều. Bởi vì những chiếc xe này giá rẻ hơn nên có rất nhiều người sở hữu chúng. Và vì có nhiều người sử dụng nên họ sẽ nói nhiều về chúng hơn.

Tôi ghét phải cạnh tranh về giá cả. Nhưng vớ vét từng đồng xu trong túi người tiêu dùng không phải là triết lý đúng đắn. Một mức giá hợp lý có thể thúc đẩy sự ra đời của một thương hiệu thì cũng thu lại được nhiều thứ hơn

Rào cản cuối cùng tiến tới sự thừa nhận chung chính là chi phí chuyển đổi (đo bằng thời gian, tiền bạc và công sức) từ, một sản phẩm hay dịch vụ hiện tại sang một cái mới. Sản phẩm của bạn có thể rẻ và dễ sử dụng, nhưng lại khó khăn để chuyển đổi nên

xây dựng một thương hiệu đối với bạn lại là công việc vất vả hơn nhiều.

Về việc xây dựng thương hiệu, sẽ tốt hơn nếu việc chuyển đổi diễn ra càng suôn sẻ càng tốt. Rất ít công ty gặp khó khăn trong việc chuyển đổi loạt sản phẩm hiện tại nhưng hầu như không ai nhận ra rằng cắt giảm chi phí chuyển đổi mới là phương thức tiếp thị hiệu quả.

### **Tuyển dụng những người truyền bá**

Những người truyền bá cũng tin tưởng vào sản phẩm hoặc dịch vụ giống như bạn và họ còn muốn sát cánh bên bạn để phát triển chúng. Tuyển dụng những người truyền bá giúp bạn đạt được kết quả thông qua việc thuyết phục người khác tin vào một điều gì đó giống mình nhằm mang lại và tạo dựng thương hiệu có tính bền vững, liên tục và chi phí thấp. Nếu bạn có liên quan đến các vấn đề chính trị, trường học, nhà thờ. . . thì sự truyền bá thực sự là một công cụ hiệu quả để đạt được thành công.

Khi truyền bá, thật là giả dối nếu cho rằng "nếu bạn không nhờ vả ai đó, bạn sẽ chẳng thu được cái gì". Khi sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn dễ lan truyền và có ít rào cản xung quanh nó, bạn thường "nhận được" mà không cần nhờ vả gì cả. Nhưng nếu bạn lên tiếng nhờ cậy ai, bạn sẽ còn thu lại được nhiều hơn thế trong khoảng thời gian cũng ngắn hơn. Tuy nhiên, rất nhiều công ty e dè trong chuyện này cũng vì họ nghĩ rằng:

- Nếu mình nhờ vả họ sẽ cho là mình kém cỏi. Một công ty hùng mạnh như Microsoft không bao giờ tìm kiếm sự giúp đỡ từ phía các khách hàng của họ.
- Người được chúng tôi nhờ sẽ đòi hỏi đền đáp cái gì đó như chiết khấu, sự đãi ngộ đặc biệt... Vậy chúng ta phải làm sao?

- Mặc dù rất tôn trọng khách hàng của mình nhưng chúng tôi nghĩ họ cũng chẳng giúp được gì. Chúng tôi tự biết phải làm gì và làm như thế nào.
- Sẽ rất tốn kém khi duy trì một chương trình hỗ trợ như thế, mà điều này có thể làm chúng tôi một tập trung.

Những lý do này toàn là giả tạo. Khi khách hàng tỏ ý muốn giúp đỡ bạn nên lấy làm hãnh diện, đừng hạn chế họ và vui vẻ đón nhận thành ý đó. Họ sẽ trở thành những người truyền bá cho công ty bạn đây.

Thực hiện theo các nguyên tắc tuyển dụng người truyền bá như dưới đây. Bạn sẽ thấy có vài điểm tương tự như quan điểm trong nghệ thuật tuyển dụng nhưng không vấn đề gì. Có thể hiểu là bạn đang thuê một nhân viên nhưng lại không phải trả lương cho họ.

- **Yêu cầu.** Tìm đến những vị khách thừa ban đầu trung thành nhất của bạn để hỏi xin sự giúp đỡ. Nói cho họ biết là bạn muốn đạt kết quả và bạn cần vươn xa hơn nữa trên phạm vi thế giới. Đó không phải là dấu hiệu của sự hèn kém mà là dấu hiệu của sự cởi mở và năng nổ. Bạn sẽ phải ngạc nhiên trước số lượng những người sẵn lòng giúp đỡ cũng như những người đang đợi để giúp đỡ.
- **Đừng bận - tâm đến trình độ chuyên môn và kinh nghiệm làm việc.** Theo lý thuyết, một người "truyền bá tốt nhất cho loại sản phẩm phần mềm thì phải là chuyên gia trong lĩnh vực máy tính được cấp chứng chỉ của trường Đại học Công nghệ Massachusetts (MIT) danh tiếng. Tránh xa ý nghĩ đó ngay. Bạn có biết người truyền bá" cho Hãng Macintosh còn chưa bao giờ sử dụng máy tính cho đến khi anh ta/chị ta mua được một cái không?
- **Tập trung vào những điểm quan trọng** như, họ có tin tưởng tôi không, họ có sẵn lòng giúp đỡ không? Lấy ví dụ một người bất kỳ nào đó, tôi chẳng hạn, 20 năm trước chưa hề qua một lớp đào tạo về máy tính và công việc từ trước



đến nay chẳng liên quan đến chuyên môn máy tính. Liệu tôi có là ứng viên lý tưởng để trở thành người truyền bá cho hệ thống máy tính mới không?

Điều quan trọng ở đây là tôi yêu mến Macintosh và muốn cùng hãng này thay đổi cả thế giới.

- **Tạo điều kiện cho những người nguyên bá** phát huy tài năng. Đây cũng là một chủ đề được nhắc đến nhiều lần trong cuốn sách này: Đừng quá khắt khe với cách thức người khác giúp đỡ mình. Cho họ biết về sản phẩm và dịch vụ của bạn cũng như để họ làm theo cách mà họ cho là thích hợp. Đối lại họ sẽ cho bạn thấy làm thế nào để tiếp thị sản phẩm đạt hiệu quả cao nhất mà chính bạn có khi không thể tự làm được.
- **Phân công nhiệm vụ và chờ đợi kết quả.** Đã bao giờ bạn tình nguyện giúp đỡ một tổ chức nào đó nhưng lại không bao giờ được mời đến. Nếu trên đời có điều gì tồi tệ hơn việc bạn bị yêu cầu làm một cái gì mà bạn không muốn thì đó là bị từ chối việc mà bạn tha thiết muốn làm. Vì vậy, nếu bạn có bên mình những con người sẵn lòng giúp đỡ bạn như vậy thì hãy tận dụng cơ hội này.
- **Thắt chặt tình thân ái.** Một sự truyền bá hiệu quả có thể coi như mối quan hệ giữa cha mẹ và con cái. Cha mẹ bạn thường nói, dù bạn có trưởng thành thì đối với họ, bạn vẫn mãi mãi là một đứa trẻ. Họ không bao giờ rời bỏ tổ ấm và bạn chắc chắn cũng xử sự như thế. Những người "truyền bá" cũng vậy, họ cần một tình yêu được vun đắp thường xuyên và bền lâu mãi mãi.
- **Cung cấp cho họ công cụ để truyền bá.** Cung cấp cho họ thông tin và các vật liệu quảng cáo. Ví dụ, Hãng Bose cấp mười thẻ ưu đãi cho người sở hữu cho phép họ hỏi thông tin về sản phẩm, mua bán hàng hóa và lấy được nhiều thẻ hơn bằng cách gọi đến một số máy nhất định của hãng.
- **Đáp ứng nguyện vọng của họ.** Bạn nên kiểm tra tại sản phẩm hay dịch vụ của mình nhằm phản ánh đúng ước muốn của những người "truyền bá", vì hai lý do sau: Trước hết, nó

giúp bạn nhận thức rõ ràng yếu tố nào có thể làm cho việc đó diễn ra dễ dàng hơn. Thứ hai, và cũng rất quan trọng, chứng minh bạn đang lắng nghe ý kiến của họ - điều góp phần củng cố lòng tin và nhiệt tình của họ khi giúp đỡ bạn.

- **Tặng họ món đồ.** Hẳn bạn phải rất ngạc nhiên trước sức mạnh của những món đồ như áo phông, cốc pha cà phê, bút viết hay giấy ghi chép. (Hãng Apple chi phí cho áo phông mỗi năm là 2 triệu đô la). Những người truyền bá rất thích những món đồ này. Chúng khiến họ cảm thấy họ như là một phần của công ty. Đây đúng là những khoản đáng chi nhưng cũng đừng bao giờ lãng phí bất cứ thứ gì trị giá trên 25 đô la.

Giờ thì cứ coi như là bạn đã thành công trong việc tuyển dụng khách hàng trở thành những người truyền bá. Vậy bạn nên yêu cầu họ làm cái gì? Đó là nội dung của phần tiếp theo.

### **Phát triển một cộng đồng**

Vào cuối những năm 1990, một nhóm các doanh nhân và các nhà lãnh đạo thành lập một tổ chức lấy tên là "Hội Đại diện Calgary Flame". Họ là những người hâm mộ Flame và đang rất lo lắng khi đội Hockey quốc gia của mình sắp sửa chuyển đến một thành phố khác. Theo Chủ tịch Hiệp hội, ông Ly le Edwards, "Những nhà đại diện vận động quanh Calgary và thuyết phục mọi người mua nhiều vé hơn" .

Vào năm 2004, hội này có khoảng 50 thành viên và họ không phải giúp bán thêm vé nữa. Để tham gia Hiệp hội Đại diện này, bạn phải mua vé theo mùa và trả 100 đô la Canada cho hiệp hội này. Rõ ràng là những người truyền bá này đang trả tiền cho đặc quyền thuyết phục người khác tin vào Flames. Họ chào đón người hâm mộ tại các trận đấu mở rộng tầm ảnh hưởng của hiệp hội và tổ chức các sự kiện xã hội.

Mục tiêu của việc tuyển dụng "người truyền bá" là xây dựng một cộng đồng xung quanh sản phẩm và dịch vụ của bạn. Ví dụ một số công ty đang hưởng thành quả từ việc quảng bá hiệp hội thành

công là Apple, Harley-Davidson, Motley Fool và Saturn. Các hiệp hội này cung cấp các dịch vụ khách hàng, các mối quan hệ xã hội nhằm tận dụng các kinh nghiệm dịch vụ tốt hơn - họ cũng thuyết phục mọi người mua nhiều sản phẩm, dịch vụ hơn.

Điều ngạc nhiên là hầu hết các công ty phản ứng lại với sự thành lập của các hiệp hội này sau khi chúng xuất hiện và phản ứng đó là: chưa bao giờ nghe nói đến họ cả . . . ý anh là có nhiều nhóm khách hàng muốn tập trung nhau thành một hiệp hội để ủng hộ sản phẩm của chúng tôi ư?"

Nếu như bạn đã chứng kiến cảnh các công ty thu lợi được từ sự hoạt động hiệu quả của các hiệp hội này, bạn nên tích cực áp dụng những bí quyết sau:

- **Xác định và tuyển dụng những "con thằn lằn sẫm"** của sản phẩm và dịch vụ mà bạn cung cấp. Họ là những khách hàng tâm huyết, nhiệt tình nhất đối với những việc bạn đang làm và cũng là người sẵn lòng đảm nhiệm vị trí lãnh đạo.
- **Thuê những người mà mục đích duy nhất của họ là thúc đẩy sự đi lên của hiệp hội.** Đó là vị quán quân trong công ty của bạn thể theo yêu cầu của hiệp hội, anh ta có khả năng cảm hóa những người "truyền bá" và đấu tranh vì các lợi ích của công ty. Khi bạn gạt hái thành công, hãy thành lập một bộ phận hỗ trợ người này để thể chế hóa sự ủng hộ của hiệp hội.
- **Lập quỹ để hỗ trợ hiệp hội.** Số tiền không nhiều nhận gì và mục đích của việc làm này không phải để mua "lấy một hiệp hội. Nhưng bạn vẫn cần có một quỹ riêng để chi cho các hoạt động của hiệp hội như tổ chức hội thảo, in ấn tờ rơi và duy trì các hoạt động trực tuyến.
- **Hợp nhất hoạt động của hiệp hội** vào hệ thống bán hàng, tiếp thị và hoạt động trực tuyến của công ty. Ví dụ, trang web của bạn nên cung cấp thông tin về hiệp hội bao gồm cả những hướng dẫn tham gia.

- **Tôn trọng công sức của hiệp hội.** Có nghĩa là cho phép các thành viên của hiệp hội sử dụng trụ sở công ty để tổ chức các cuộc họp cũng như cung cấp những trợ giúp kỹ thuật, như danh sách địa chỉ email, trò chuyện trực tuyến và bảng thông tin trên trang web của công ty.
- **Tổ chức hội thảo.** Có lẽ không ai thích loại hình giao tiếp điện tử bằng tôi, nhưng những cuộc họp trực tiếp rất quan trọng đối với các hiệp hội. Tại các cuộc họp như thế các thành viên của hội có thể gặp gỡ cũng như trao đổi thông tin với các nhân viên của công ty rất tự nhiên.

Với mỗi đồng tiền bỏ ra, xây dựng một hiệp hội khách hàng trung thành và những "người truyền bá" lại là phương pháp rẻ nhất để tạo lập và duy trì một thương hiệu, vì thế đừng ngồi một chỗ chờ đợi các hiệp hội này tự mình thành lập.

### **Chinh phục lòng tin của người tiêu dùng**

Để ý những thương hiệu nổi tiếng như: Apple, Coca-Com, LeviStrauss, Nike và Saturn. Chúng đều chinh phục lòng tin người tiêu dùng bởi: tính hiện đại của Apple, tính sôi nổi của Coca-cola, tính trẻ trung sôi nổi của Levi Strauss, tính quyết đoán gan góc của Nike và cảm giác thân thiện của Saturn.

Tuy nhiên, chắc chắn là có một số nhãn hiệu nổi tiếng không bao giờ biểu lộ những phẩm chất đó như Microsoft, Oracle hay IBM. Có thể người ta cho rằng tôi quá mơ mộng nhưng có được một thương hiệu thân thiện thì không tốt hơn ư? Nếu bạn cũng đồng ý với tôi thì đây là một số phương pháp đạt được nó:

- **Hướng mục tiêu vào giới trẻ.** Không cần biết ai là người thực sự cần mua sản phẩm hay dịch vụ của bạn, nhằm mục tiêu vào lớp trẻ buộc bạn phải tạo dựng một thương hiệu thân thiện. Tôi không có đủ số liệu để ủng hộ cho ý kiến đó nhưng có vẻ như là có rất nhiều người lớn tuổi cũng mua những sản phẩm mà ban đầu dự định dành cho giới trẻ. Ví

dụ, bạn thử kiểm tra xem có bao nhiêu người đầu hói đang lái chiếc xe Toyota Scions, PT Cruises hay Mini Coopers.

- **Tự chế giấu bản thân.** Hầu hết các công ty đều không có khả năng tự chế giấu mình, một hành vi mà họ cho là không khác gì tự sát: "Người ta sẽ không làm to chuyện nên bản thân chúng ta tự biết làm sao cho mọi chuyện êm thấm". Có câu thành ngữ: mắc lỗi mới là con người", vì vậy, đừng quá lo lắng nếu bạn mắc sai lầm và hãy tự chế giấu lỗi lầm đó.
- **Đề cao khách hàng.** Các công ty đề cao các khách hàng của mình trong công tác tiếp thị đều toát lên tình người sâu sắc Ví dụ, Saturn rất tôn trọng người chủ những chiếc xe của hãng trong chiến dịch tiếp thị quảng cáo. Trang web của Saturn thậm chí còn dành hẳn một phần gọi là "câu chuyện của tôi" để khách hàng có thể bàn luận về những kinh nghiệm làm ăn của họ với hãng.
- **Giúp đỡ người bị thiệt thòi về quyền lợi.** Một công ty hỗ trợ cho những người chưa được phục vụ chu đáo và bị thiệt thòi về quyền lợi cũng có thể truyền đạt được nhân tâm. Ví dụ, Hallmark Cards đã ủng hộ tiền và làm tình nguyện cho rất nhiều chương trình trợ giúp. Có một bộ phận rất dễ tìm trên trang web của họ về cách thức tận dụng các nguồn lực đó. Điều này đem đến cho bạn một chiến thắng kép: Không chỉ hoàn thành nhiệm vụ được giao đối với hiệp hội mà bạn còn tăng cường tính hiệu quả cho thương hiệu của mình.

## **Tập trung vào các phương tiện quảng cáo**

Nhiều tuần trước khi cửa hàng Ikea khai trương ở East Palo Alto, California, dân chúng trong vùng đã đọc rất nhiều mẫu chuyện về sự khởi đầu trọng đại này. Ví dụ, một câu chuyện của Tham Walker ngày 14 tháng 8 năm 2003, trên tờ *San Jose Mercury news* đã bắt đầu như sau:

**Ô TÔ - HÃY TRỢ GIÚP NHỮNG KHÁCH HÀNG CỦA IKEA PHÁT TRIỂN ĐÔ THỊ CHO GIAO THÔNG THUẬN LỢI HƠN**

*Làm thế nào mà bạn có thể chuyển 8.000 chiếc xe tới 16.000 người mua hàng trong một thành phố chỉ vền vẹn 6,47 km<sup>2</sup> vào một ngày mà các cửa hàng lớn nhất tại East Palo Alto mở cửa đón chào công chúng?*

Nếu bạn theo dõi tin tức trên tờ báo địa phương, nghe đài hay xem truyền hình, bạn không thể không biết rằng Ikea đã mở một chi nhánh mới ở East Palo Alto, đó đúng là một sự kiện nổi bật

Những thương hiệu như Ikea không phải được xây dựng trên cơ sở quảng cáo. Quảng cáo có thể duy trì và khuếch trương thương hiệu nhưng chính những phương tiện quảng cáo mới thực sự kiến tạo nên những thương hiệu thành công như thế. Sau đây là một số học thuyết quan trọng để thu hút các phương tiện quảng cáo và giới báo chí.

- Tạo ra tin đồn, thu hút sự chú ý. Hầu hết các công ty đều nghĩ rằng cánh nhà báo thường tung ra tin đồn để độc giả không muốn mua hàng của công ty bạn. Ý nghĩ này lạc hậu rồi. Trước hết, bạn hãy tạo ra một thứ gì đó thật hoành tráng sau đó tìm mọi cách để được công nhận và thuyết phục một số người dùng thử. Đổi lại, họ sẽ truyền nhau tin đồn và cánh nhà báo sẽ tập trung viết về nó.
- Kết bạn trước khi cần đến họ. Khi tôi còn làm việc cho Apple, giới báo chí luôn muốn phỏng vấn Ban lãnh đạo hãng này vì lúc đó, Apple đang là tâm điểm thu hút sự chú ý. Trong suốt những thời khắc nóng bỏng đó, người ta có xu hướng tập trung vào các tờ báo có tiếng như: *The News York times, The Wall street Journal, Forbes,....*

Trước đây, tôi thường hay giúp đỡ các phóng viên của nhiều tờ báo mà có thể bạn chưa từng biết đến. Nhiều năm sau, những người phóng viên đó đã trở thành những nhân vật chủ chốt của tòa soạn nơi họ làm việc và họ vẫn nhớ rõ ngày xưa đã được tôi giúp đỡ như thế nào. Bài học rút ra ở đây là

Kết bạn trước khi bạn cần đến họ và thậm chí trước cả khi họ có thể giúp gì đó cho bạn"

- Dùng súng trường, đừng đứng súng sẵn. Một người bạn của tôi là phóng viên kể rằng các công ty thường sẵn" phòng tin tức của các tờ báo - có nghĩa là tất cả phóng viên trong bộ phận lấy tin đều có những trang bị cần thiết về loại sản phẩm hay dịch vụ mới. Cách tiếp cận này thường bị coi là vô nghĩa bởi vì những thứ được trang bị lại chẳng mấy khi thỏa đáng đối với phía người nhận thông tin cả. Thay vào đó, đầu tiên hãy xác định nếu công việc của bạn có thích hợp để công bố không. Có thể bạn thấy nó thú vị nhưng bản thân nó lại không thế. Mitch Betts, biên tập viên cao cấp của tạp chí *PC world*, cho rằng "Nếu các giám đốc điều hành của General motor, Wal-Mart, Amazon cảm thấy hứng thú với sự công bố đó thì chúng tôi cũng vậy". Đó là sự thích đáng bạn cần phải có.

Thứ hai, xác định phóng viên nào chịu trách nhiệm viết về mảng liên quan đến công việc của bạn - ví dụ, để một phóng viên phụ trách mảng nghệ thuật viết về chương trình đóng gói phần mềm của một doanh nghiệp trẻ thì không khác nào đi vào ngõ cụt.

Thứ ba, tìm đến người phóng viên phụ trách đúng mảng đó chỉ khi công việc của bạn đáp ứng đầy đủ yêu cầu: "Nó có ích cho người đọc không?" chứ không phải là "Nó có tốt cho doanh nghiệp của bạn không?". Tin hay không thì tùy bạn, nhưng sự công bố trên các ấn phẩm như thế trụ vững là vì mục đích phục vụ độc giả chứ không phải là phương tiện để bạn tiếp thị.

- **Giữ mối quan hệ tốt với cánh phóng viên.** Rất nhiều công ty khi công việc làm ăn của họ tiến triển tốt đẹp thì sẵn đón các ký giả và muốn họ viết thật nhiều về mình nhưng đến khi quá bận rộn hay làm ăn thất bại thì không hề trả lời điện thoại hay thư điện tử của cánh phóng viên. Dù cho tình

hình kinh doanh có xấu tốt thế nào bạn cũng luôn phải duy trì mối quan hệ tốt với các phóng viên đó.

- **Nói ra sự thật.** Khi công việc có chiều hướng xấu đi, người ta thường có xu hướng nói dối các phóng viên để tránh phiền phức. Đừng bao giờ làm thế. Hãy xây dựng lòng tin, sự tín nhiệm đối với họ dù cho công việc có diễn biến thế nào. Bất cứ ai cũng nói thật khi công việc suôn sẻ. Nhưng nếu bạn trung thực ngay khi công việc không tốt đẹp lắm thì giới báo chí sẽ luôn tin tưởng bạn.
- **Là nguồn cung cấp thông tin.** Đôi khi câu chuyện của bạn không đáng viết báo hoặc không có chỗ nào trong bài báo để cập công ty của bạn. Điều đó là rất bình thường. Vào những lúc ấy, bạn chỉ cần đóng vai trò là nguồn cung cấp thông tin cho phóng viên để họ viết thật tốt. Sau này, bạn sẽ thu được một cái gì đó đáng giá.

## Tiểu chương: Nghệ thuật thiết kế áo phông

*Người đang chuẩn bị làm một điều gì đó bắt đầu bằng việc xắn tay áo của họ lên.*

- Garth Henrichs

May áo phông để quảng cáo cho một sản phẩm hay dịch vụ của công ty là truyền thống tốt đẹp ở Thung lũng Silicon, được Hãng Apple khai thác triệt để hồi giữa những năm 1980. Khi chúng tôi đưa ra sản phẩm Garage năm 1997, sản phẩm đầu tiên của chúng tôi là chiếc áo phông cộc tay dành cho trẻ em in dòng chữ: tôi là một doanh nhân nhỏ. Chữ cái yêu thích của tôi là I,P,O". Chúng tôi bán được hàng trăm cái và trở thành doanh nghiệp thương mại điện tử tiên phong lúc bấy giờ.



Với nỗ lực xây dựng một thương hiệu nổi tiếng, rất nhiều công ty đã cho in những chiếc áo phông cộc tay như thế. Tuy nhiên, không phải lúc nào cách làm ấy cũng đem lại hiệu quả. Vì vậy nếu bạn có ý định làm theo cách này thì hãy làm thật cẩn thận.

- **Không bao giờ in lên áo trắng.** Đồ trắng rất nhanh ngả màu vì không phải ai cũng có thời gian để giặt đồ trắng riêng. Nếu bạn dùng đồ trắng, bạn sẽ sớm nhận ra nó không mang lại hiệu quả vì chẳng có ai thích mặc một cái áo màu cháo lòng cả.
- **Tối thiểu hóa ký tự.** Bạn cứ nghĩ áo phông như một cái bảng thông báo. Mà không ai lại viết cả một đoạn văn lên đây cả. áo phông cũng tuân theo quy luật đó. Sử dụng không quá sáu đến mười từ. Với Garage, chúng tôi chỉ in lên đây mấy chữ thế này: "Startup, kick butt, cash out (Khởi đầu, hành động, thu lợi).
- **Dùng phông chữ lớn.** Mục đích của việc in áo phông là để quảng cáo. Vậy nếu bạn chỉ dùng phông chữ 12 như đánh văn bản thì không ai có thể nhìn ra nó là chữ gì. Như thế tức là bạn đã thất bại rồi.
- **Đầu tư xứng đáng vào công đoạn thiết kế.** áo phông là một tác phẩm nghệ thuật. Điều này thực sự đúng khi bạn muốn đối tượng mặc chúng là phụ nữ. Thiết kế kiểu dáng sao cho chúng thật duyên dáng, thanh mảnh.
- **Sản xuất cả cỡ dành cho trẻ em.** Có thể người lớn không thích mặc áo phông nữa vì họ thấy không hợp với khiếu thẩm mỹ. Nhưng trẻ em mặc thì không vấn đề gì và có khi chúng còn thích thú nữa.

# Bốn phận

## CHƯƠNG 11

# Nghệ Thuật Kinh Doanh Có Đạo Đức

*Giá trị của một con người không phải là cách mà họ đối xử với những người họ yêu thích mà là với những người xa lạ*

- Samuel Johnson

### Nội dung chính

Chương này sẽ giúp bạn làm thế nào để có thể hành động có đạo đức và lương thiện. Trong ngôn ngữ người Do Thái có một từ là *mensch* dùng để chỉ một người có đạo đức, lịch thiệp và đáng kính. Nói tóm lại đó là một người tốt. Đây là hình thức khen ngợi cao nhất mà một người có thể nhận được từ những người coi trọng ý kiến.

Có hai nguyên nhân khiến vấn đề này được nêu ra ở đây:

- Mỗi cá nhân và tổ chức đều tồn tại trong một xã hội rộng lớn. Nếu làm một việc gì đó mà có lợi cho cá nhân hay tổ chức đó nhưng lại phương hại đến người khác trong xã hội thì rõ ràng là không thể chấp nhận được.
- Nếu bạn muốn xây dựng một tổ chức thực sự lớn mạnh và bền vững, bạn cần đặt ra những tiêu chuẩn đạo đức cao nhất cho nhân viên của mình. Một người có đạo đức, đúng

như định nghĩa của nó, là một mẫu hình lý tưởng cho điều này.

Nền tảng của đức tính tốt bao gồm ba hành động chính, đó là giúp đỡ được nhiều người, làm những việc đúng đắn, và đền đáp lại xã hội. Những điều này tưởng chừng như rất đơn giản nhưng việc thực hiện chúng thì chẳng dễ dàng chút nào.

### **Giúp đỡ thật nhiều người**

Muốn đến được thiên đàng có lẽ đơn giản chỉ cần chấp nhận Chúa, song theo một số lý thuyết, ở trên thiên đàng cũng có nhiều "ghai tầng" khác nhau chứ không phải mọi người đến đó đều như nhau. Chúng ta hãy gọi những cấp bậc này (để có được sự tương đồng đúng hơn) theo ba hạng vé đi máy bay, đó là hạng phổ thông, hạng thương gia và hạng nhất.

Cũng giống như trong một chuyến du lịch bằng máy bay, vấn đề đáng chú ý nhất là *Làm thế nào để tôi có thể được thăng hạng?* Bạn phải tích lũy điểm thông qua hành vi của mình trong suốt thời gian bạn sinh sống trên trái đất và cách tốt nhất để có nhiều điểm là giúp đỡ mọi người.

Những người bạn có thể nghĩ ngay đến để giúp đỡ họ là những người mà bạn cho rằng một ngày nào đó bạn cũng cần đến sự giúp đỡ từ họ. Chỉ có điều là những điểm mà bạn thu thập được trong trường hợp này lại không có giá trị máy bởi động cơ của bạn không hề trong sáng. Có nhiều người thậm chí còn không buồn làm những việc như thế.

Để có được nhiều điểm nhất, hãy giúp đỡ những người không thể giúp bạn, đây cũng chính là điểm phân biệt giữa một người lương thiện và một người mưu mẹo. Theo thứ tự tăng dần của sự trong sạch, có ba lý do để giúp đỡ những người như đã đề cập:

Bạn không bao giờ biết được rằng một ngày nào đó họ có thể giúp lại bạn.

Bạn muốn chắc chắn sẽ tích lũy được thêm nhiều điểm trong trường hợp lý thuyết của tôi đưa ra là đúng. Bạn tìm thấy niềm vui thực sự từ việc giúp đỡ những người đồng chí của mình. Lý do thứ nhất sẽ dẫn bạn lên khoang hành khách hạng phổ thông. Lý do thứ hai sẽ đưa bạn đến khoang hạng thương gia. Còn cái thứ ba sẽ đưa bạn lên khoang hạng nhất của hãng hàng không quốc gia Singapore. ở đó, bạn sẽ được ngồi ở chiếc ghế có thể chuyển đổi thành giường nằm bất kỳ lúc nào, được sử dụng máy tính xách tay, đeo tai nghe chống tiếng ồn và được truy cập Internet ở trên máy bay.

Tuy nhiên, chúng ta cũng không đi quá vào chi tiết vấn đề này. Một người có đạo đức luôn giúp đỡ người khác bất kể điều đó có ích cho cuộc đời này bây giờ hay sau này mới có tác dụng. Với họ, được giúp đỡ người khác là một niềm vui lớn và không có nhiều niềm vui như vậy trong cuộc sống.

### **Làm những điều đúng đắn**

Đây là nền tảng thứ hai của một đức tính lương thiện, có đạo đức. Làm những việc đúng đắn cũng đồng nghĩa với việc chọn con đường gồ ghề và thậm chí khó khăn để đi theo. Sau đây là ba ví dụ:

- **Tôn trọng tinh thần của những thỏa thuận.** Một ngân hàng đầu tư tìm kiếm người mua cho công ty của bạn, hỗ trợ bạn đàm phán một mức giá thỏa đáng và cuối cùng là đi đến ký kết hợp đồng. Tuy nhiên hợp đồng này chấm dứt một tháng sau khi những thỏa thuận cam kết đã hết hiệu lực. Và khoản tiền mà bạn sẽ nhận được là 500.000 đô la. Bạn sẽ thanh toán cho ngân hàng dù thế nào đi chăng nữa. Và bạn hãy làm việc đó thật vui vẻ.

- **Trả sòng phẳng cho những gì bạn nhận được.** Bạn là một nhà bán lẻ mặt hàng trang sức, và bạn vừa được một nhà sản xuất giao bán một lô nhẫn vàng. Theo hóa đơn thanh toán, tên hàng là loại vàng 14 cara, nhưng thực tế số nhẫn vàng mà bạn nhận được là 18 cara. Hãy gọi điện cho nhà sản xuất thông báo về sự khác biệt này.
- Tập trung vào vấn đề nào quan trọng. Bạn tham gia vào một đội hockey mới được thành lập. Vào giữa mùa giải, đội của bạn là 8-0. Đội xếp thứ hai là 4-4; và đội kém nhất là 0-8. Một vài cầu thủ xuất sắc trong đội của bạn xin chuyển sang chơi cho đội kém nhất đó. Điều quan trọng ở đây là để cho mọi người được vui vẻ, chứ không phải là giành chức vô địch.  
Một người có lương tâm làm việc đúng đạo lý - chứ không phải là điều dễ làm, cũng không phải là những điều có lợi những việc không tốn tiền của, hoặc là những việc không thể trốn chạy được. Đúng là đúng, mà sai là sai. Trong cuộc sống này ắt hẳn có những điều tuyệt đối, và những người có đạo đức luôn lưu tâm đến và là minh chứng sống cho sự thật này.

## **Đền đáp lại xã hội**

Nền tảng thứ ba để trở nên có đạo đức và lương thiện chính là quan tâm đến xã hội. Trong trường hợp này bạn có thể định nghĩa một người có đạo đức như một nhà đầu tư không màng đến lợi nhuận. Lợi ích mà nhà đầu tư này theo đuổi chính là làm được gì cho xã hội, chứ không phải là thu được thật nhiều tiền.

Điều này không có nghĩa là một người lương thiện phải là một người giàu có. Trên thực tế tiền của thường rơi vào tay những người không có lương tri. (Nếu bạn từng muốn biết Chúa nghĩ về tiền như thế nào, hãy nhìn vào những kẻ mà Ngài ban tiền cho). .

Một người có đạo đức muốn đền đáp lại xã hội bằng những việc làm sau đây:

- Cho gia đình và bạn bè
- Những nghĩa vụ tinh thần
- Sức khỏe tốt
- Quang cảnh đẹp
- Thành tựu kinh tế
- Thịnh vượng lập được một lúc nhiều thành tích.
- Làm những điều đúng đắn

Có nhiều cách để đền đáp lại xã hội. Bằng tiền bạc là một cách - nhưng cũng còn có những cách khác như dùng thời gian, trí óc, và những hỗ trợ về mặt tình cảm. Những người lương thiện làm những việc này với tất cả niềm phấn khởi của họ. Điều quan trọng nhất đó là họ đền đáp cho những gì tốt đẹp mà họ đã nhận được - hoàn toàn trái ngược với việc cho đi để mong nhận lại được cái gì đó.

HẾT

-----

Thay lời cuối

Không có nhiều người đọc sách, càng không có nhiều dám thực hiện ước mơ của mình. Tôi biết bạn là một con người dũng cảm, Phải, dám ước mơ đó chính là dũng cảm. Quyển sách này là quyển hay nhất tôi từng đọc về đề tài khởi nghiệp, nó đã giúp ích cho tôi rất nhiều, tôi hi vọng cuốn sách này cũng sẽ giúp ích nhiều cho các bạn. Chúc tất cả các bạn thanh công trên con đường khởi nghiệp của mình.

Thay mặt BQT [khoithuat101.com](http://khoithuat101.com)  
Ichimaru Gin