



**THANH NIÊN
NGHIÊM TÚC**

**KHỞI
NGHIỆP**



DAVID S. KIDDER

Thanh Niên Nghiêm Túc Khởi Nghiệp

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

GIỚI THIỆU VỀ CHRIS ANDERSON

Chris Anderson có một tài năng đặc biệt. Ngoài việc sở hữu giác quan thứ sáu về tư duy tiên phong cho phép ông dự đoán và tận dụng các động thái và các sản phẩm được tạo ra để thay đổi thông tin, Chris còn là một người phụ trách tài năng về bản chất con người. Ông tập hợp niềm đam mê của một số người tài năng nhất thế giới thông qua hội thảo TED thay vì những cuộc gặp mặt phức tạp giữa các chuyên gia về chính trị, nghiên cứu khoa học kinh tế học, và văn hóa đại chúng. Bằng cách quảng bá TED talks tới hàng triệu người qua Internet, ông đã cách mạng hóa cách thông thường mọi người truy cập và tương tác với thế giới "ý tưởng lớn", thứ đã trực tiếp hoặc gián tiếp định hình cuộc sống của họ.

TED từng là một hội thảo quy mô nhỏ, chỉ những người có giấy mời mới được đặc quyền tham dự. Khi Chris lần đầu tham gia chương trình vào năm 1998, tổng số khán giả chỉ khoảng một trăm người. Đến nay, một thập kỷ sau khi có được TED, Chris đã mở rộng quy mô và thương hiệu của hội thảo một cách đáng kể, xây dựng hội thảo thành một trong những nền tảng kỹ thuật số quan trọng nhất của phương tiện truyền thông hiện đại và tiếp cận với hàng triệu tín đồ đam mê.

Các doanh nhân năng động có thể học hỏi rất nhiều từ cảm nang của Chris. Cuộc đổi mới tiên phong của ông đằng sau thành công của TED chính là ông đã xác định lại sự phân phối và khả năng tiếp cận bằng cách chỉ ra làm thế nào để khiến phương tiện truyền thông tăng lên gấp bội cả về thông điệp và điểm mấu chốt.

CÂU CHUYỆN CỦA CHRIS

Chris Anderson là một công dân toàn cầu thực sự, và ông cũng từng trải nghiệm trọn vẹn như một doanh nhân khởi nghiệp. Ông lớn lên ở Pakistan, Ấn Độ, và Afghanistan cho tới khi 13 tuổi thì ông vào một trường nội trú ở Anh. Từ đó ông theo học tại Đại học Oxford, ban đầu ông chọn chuyên ngành vật lý học nhưng sau đó lại tốt nghiệp với tấm bằng cử nhân triết học. Cuối cùng, tập hợp những niềm đam mê ấy đã thôi thúc ông trở thành một phóng viên khoa học.

Năm 1984, Chris bắt đầu tập trung vào máy tính. Ông đã chia sẻ với khán giả của TED rằng "Tôi là một phóng viên khoa học chuyên bị mọi người cười nhạo khi tôi nói rằng "Tôi thực sự mong muốn sẽ sáng lập được tạp chí máy tính của riêng mình". "15 năm sau tôi đã tạo ra hàng trăm tạp chí máy tính." Thời vận của Chris đến là khi niềm đam mê của ông với thế giới xuất bản, công nghệ, khoa học và máy tính đã quy tụ, và ông chính là người đi đầu trong việc tạo ra một trong những đế chế xuất bản công nghệ đầu tiên.

Chris Anderson: Vào giữa những năm 80, máy tính hộ gia đình (home computer) trở nên phổ biến, do vậy tạp chí của tôi cũng đã được rất nhiều người mua. Chưa bao giờ có điều gì làm tôi vui mừng đến vậy.

Rõ ràng là máy tính sẽ còn phát triển và tiên tiến hơn rất nhiều. Sản xuất các tạp chí khai thác niềm đam mê về máy tính chính là điểm khởi đầu cho tôi. Điều đó có nghĩa là ngay từ đầu, cuốn tạp chí mà tôi định cho ra đời sẽ chỉ chuyên về một loại máy tính. Đã từng có một số tạp chí máy tính trên thị trường, nhưng hầu hết chúng đều không có ích với người đọc. Vào lúc đó, mỗi người chỉ có một chiếc

máy tính và các chương trình được viết cho tính này không hoạt động được trên máy tính khác. Do vậy thật là tuyệt vời nếu bạn có một tạp chí chỉ chuyên về máy tính của mình. Đối với tôi, có một sự khác biệt rất lớn giữa việc một người tình cờ xem lướt qua một thứ gì đó với một người có cảm giác họ phải chạy đi mua ngay vào ngày xuất bản. Bất cứ nơi nào bạn thấy được niềm đam mê thực sự nghĩa là ở đó có điều gì đó đáng để khám phá.

Nhiều người cho rằng việc tôi đang làm thật vô vị, nhưng đây là những cuốn tạp chí theo sở thích, chứ không phải tạp chí Time, Life hay Vogue. Có thể chúng là những cuốn tạp chí vô vị với nhiều người, nhưng đối với những độc giả được hướng tới thì chúng lại quý như vàng. Khẩu hiệu của công ty chúng tôi là "truyền thông song hành với đam mê". Thay vì việc tạo ra mọi đặc tính để thu hút nhiều độc giả thì sau khi suy tính kỹ càng, chúng tôi quyết định chỉ tạo ra một số đặc tính thu hút sự quan tâm của một nhóm người cụ thể. Điểm mấu chốt là biến các tạp chí này thành một nhu cầu không thể thiếu với những người này, và do vậy chúng tôi có thể tính giá bìa cao, tần suất quảng cáo lớn, v.v..."

Chris già từ bước khởi nghiệp đầu tiên với nghề xuất bản của mình, Future Publishing, và bán nó cho Pearson bảy năm sau khi thành lập. Sau đó ông chuyển tới Hoa Kỳ, nơi ông đã tìm thấy bước khởi nghiệp thứ hai, Imagine Media³. Sản phẩm hàng đầu của công ty mới này là tạp chí Business 2.0. Ngày nay, khi nhìn lại cuốn tạp chí này, Chris coi nó như một sự "ngông cuồng" muốn bứt phá thế giới công nghệ lúc bấy giờ. Như ông đã nói trong hội nghị TED Business 2.0, "dày như một cuốn danh bạ điện thoại, bơm khí nóng vào trong quả bóng công nghệ". Với độ căng của quả bóng đó, Imagine đã đạt tới ngưỡng thị trường ở mức trên 2 tỉ đôla. Sau đó quả bóng nổ tung. Vào tháng Hai năm 2001, Imagine sa thải 350 người trong một ngày. Chris phải xoay sở để giữ thế cân bằng cho công ty, nhưng ông vẫn sẵn sàng đối mặt với thử thách lớn tiếp theo. Trong khi tìm kiếm nỗ lực mới, ông đã lại nghĩ tới một hội thảo truyền cảm hứng mà ông đã từng tham gia vài năm trước, chính là hội thảo TED.

Thông qua tổ chức phi lợi nhuận Sapling Foundation của mình, Chris đã mua lại TED vào năm 2002. Năm 2006, ông đã bước đầu thấy được việc số hóa và phân phối các kho dự trữ TED miễn phí sẽ giúp giải phóng động lực đặc biệt mới mẻ cho hội thảo.

Việc những người thường xuyên tham dự TED quan tâm rất nhiều đến hội nghị này khiến tôi không khỏi băn khoăn rằng liệu những người không được tham gia có quan tâm hay không nếu họ được tiếp cận với nó. Chúng tôi đã không tìm thấy câu trả lời trong nhiều năm vì không thể phân phối nội dung của TED ra ngoài. Truyền hình không được ưa chuộng, do đó không có cách nào để phân phối nội dung những bài phát biểu trên quy mô lớn.

Sau đó, video trực tuyến xuất hiện và chúng tôi đã thử thực hiện một vài thử nghiệm.

Con số không bùng nổ ngay lập tức, nhưng từ những phản hồi đầu tiên sau khi các bài phát biểu được đưa đến với công chúng, rõ ràng là chúng tạo ra một cảm giác rất xúc động nơi người đọc. Một người phụ nữ đã viết thư cho chúng tôi nói rằng: "Tôi đang vừa xem vừa khóc khi họ kể câu chuyện về cuộc đời họ". Một người khác nói rằng: "Sau khi cùng nhau xem bài phát biểu này, tôi và đứa con 15 tuổi của tôi đã có một cuộc trò chuyện ý nghĩa nhất trong vòng năm năm nay".

Sau khi đọc hết các phản hồi từ người đọc, bạn sẽ nhận thấy một bầu không khí sục sôi xung quanh. Có thứ gì đó thực sự lý thú và đầy nhiệt huyết. Vào thời điểm đó, thật đáng để cho chúng tôi chuyển mọi hướng kinh doanh nhằm vào việc truyền tải các bài phát biểu. Làm đúng cách, đó có thể là một con số

không lồ.

Chris đã đúng. Hàng trăm triệu người đã xem TED Talks trực tuyến. Giờ đây, ông đang tìm cách để thu hút người xem hơn nữa.

Niềm đam mê là một đại diện cho tiềm năng

Lời khuyên truyền thống là "đi theo đam mê của bạn"; Tôi không hề nói điều này. Từ quan điểm kinh doanh – cơ hội, thì việc dỗi theo đam mê của người khác thậm chí còn quan trọng hơn. Thường có những trường hợp khi một điều gì đó chưa xảy ra, nhưng bạn đã nhìn thấy tia hy vọng lóe lên trong mắt ai đó và bạn có thể cảm nhận họ quan tâm đến điều đó nhường nào. Điều đó có thể đại diện cho cơ hội. Thứ đam mê ấy là một đại diện cho tiềm năng.

Cộng đồng là đòn bẩy cho một vòng xoáy tròn ốc

Bí quyết để khởi nghiệp thành công chính là thuyết phục được người khác cùng thực hiện công việc đó, gắn kết họ với niềm đam mê truyền bá cho sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Trong một số lĩnh vực kinh doanh, bạn có thể làm được hơn thế: một hiệu ứng kiểu mạng lưới giúp ý tưởng nhỏ bé của bạn lan truyền rộng rãi trong một thời gian ngắn. Điều này có thể dựa trên nhiều yếu tố khác nhau, bao gồm cả danh tiếng của bạn. Bạn càng thành công, sẽ càng có nhiều người tài muốn đến và làm việc cho bạn hay đơn giản là nâng tầm địa vị cho bạn. Kết quả là vòng xoáy tròn ốc đưa bạn tới một vị trí tốt hơn.

Xây dựng một thị trường riêng trong khi vẫn duy trì việc thu hút trong các mảng khác

Những ý tưởng có sức thuyết phục phải là sự kết hợp một loạt các lĩnh vực. Chúng phải gắn kết với công nghệ một cách thông minh, nhưng cũng phải đáp ứng nhu cầu thị trường, và tâm lý khách hàng. Nhưng thế vẫn chưa đủ để một sản phẩm trông có vẻ "hay". Ý tưởng phải được trình bày một cách độc đáo sao cho một nhóm người cảm thấy cực kỳ hào hứng với nó. Và rồi họ sẽ nói với những người khác, đó chính là cách lan truyền sản phẩm.

PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG

Nắm được mỗi quan tâm của khách hàng

Cho dù khách hàng của bạn luôn nhiệt tình cam kết thực hiện đề nghị của bạn, nhưng họ cũng rất dễ dàng quay lưng lại do nhiều nguyên nhân như: sự kiêu ngạo, chuyển đổi công nghệ hay một ai đó đưa ra gợi ý tốt hơn. Thử xem xét điều gì xảy ra với ngành kinh doanh tạp chí khi mạng Internet xuất hiện. Đột nhiên, những người luôn nhiệt tình cam kết với các tạp chí trò chơi điện tử bắt đầu lấy thông tin trên mạng. Những thông tin ấy ở ngay đó, theo yêu cầu, miễn phí, và niềm đam mê của họ dành cho các tạp chí trò chơi điện tử dần bị mất đi. Để tránh bị bất ngờ bởi sự thay đổi này, bạn phải thường xuyên chú ý tới mỗi quan tâm chủ yếu của cộng đồng sử dụng sản phẩm, dịch vụ của bạn và thay đổi sản phẩm của bạn sao cho phù hợp với nhu cầu của họ.

THẤT BẠI

Sợ thất bại sẽ đem lại quyết tâm

Khi trải qua một thất bại thực sự, bạn sẽ rút ra được bài học từ thất bại đó và tiếp tục đi tiếp. Nhưng khi bạn bị đe dọa với viễn cảnh thất bại, đó sẽ là nguồn động lực lớn. Nó thôi thúc bạn phải quyết tâm

hơn nữa, và không có việc dự đoán nguy cơ thất bại nào tốt hơn cho việc chuẩn bị thật kỹ lưỡng để kịp đối phó khi nó xảy ra.

LÃNH ĐẠO

Đừng đưa ra những quyết định quan trọng vào thời điểm khó khăn

Khi bạn đang trong tình trạng căng thẳng cao độ, bạn hay đưa ra một số quyết định liều lĩnh như: "Chúng ta sẽ phải đóng cửa thôi" hay "Chúng ta sẽ phải chơi một canh bạc lớn". Nhưng những lúc mệt mỏi và nản chí, bạn không thể tư duy để đưa ra quyết định sáng suốt. Chiến lược đúng đắn là hãy tìm cách vượt qua giai đoạn này, chọn cho mình một nơi thích hợp, trấn tĩnh lại, suy nghĩ thấu đáo và đưa ra quyết định quan trọng khi bạn sáng suốt nhất.

MARKETING

Đặt tên thương hiệu không quá tám từ

Bạn cần chắc chắn rằng đối tượng khách hàng mà sản phẩm của bạn nhắm đến có thể "cảm nhận được" nó thật nhanh chóng. Nếu bạn không thể đặt tên thương hiệu của mình chỉ trong khoảng ba đến tám từ thì coi như bạn thất bại. Chẳng hạn như năm 1998 chúng tôi có ý tưởng cho ra đời một tạp chí mới cho doanh nghiệp vào thời đại Internet. Ý tưởng đó thật thú vị và chúng tôi đã nhận được phản hồi tích cực, nhưng rồi lại không tìm được tên thích hợp cho sản phẩm đó. Sau đó, tôi đã nói chuyện đó với Jeff Bezos (người sáng lập Amazon) tại TED, đưa ra một số ý tưởng như Business 2000 hay New Business. Ông ấy đã đưa ra gợi ý Business 2.0, và chỉ trong giây lát, tôi nhận ra rằng cái tên đó hoàn toàn phù hợp.

TÂM NHÌN VÀ SỨ MỆNH

Theo đuổi hai ý tưởng lớn mỗi năm

Mỗi năm, bạn nên chọn ra hai ý tưởng lớn có ý nghĩa như sự mở rộng sứ mệnh của bạn một cách hợp lý. Với chúng tôi, sự mở rộng sứ mệnh gần đây nhất chính là chương trình TEDed. Nếu định lan truyền ý tưởng, liệu bạn có muốn tập trung vào những người còn có quá nhiều mối bận tâm khác trong đầu và những người còn có cả cuộc đời dài phía trước để tiếp nhận những ý tưởng không? Ngay bây giờ, chúng tôi đang tập trung trẻ hóa đối tượng và biến điều đó thành hiện thực.

QUAN HỆ CÔNG CHÚNG

Xây dựng danh tiếng của bạn thông qua tính minh bạch

Hàng tỷ người hiện nay đang kết nối trực tuyến như vậy, nghĩa là danh tiếng có thể bay quanh thế giới chỉ trong nháy mắt. Dù đó là tiếng tốt hay xấu, nó cũng được lan truyền hết sức nhanh chóng. Lan truyền tiếng tăm tích cực đòi hỏi bạn phải tiết lộ cái gì đó mà theo truyền thống, đó sẽ là thứ bản thân bạn cực kỳ trân trọng. Có thể 10 năm trước nó đáng được bạn nâng niu, nhưng giờ nó không còn đáng để làm như vậy nữa. Danh tiếng của bạn lan truyền còn nhanh hơn cả khả năng đối thủ của bạn khai thác thông tin bạn đã để rò rỉ. Chẳng hạn như trường hợp của chúng tôi, chúng tôi đã tổ chức một sự kiện lớn và tốn rất nhiều kinh phí, nhưng việc tiết lộ toàn bộ nội dung sự kiện đó không hề hủy hoại nó mà còn làm tăng nhu cầu.

PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM

Đừng ngại chia sẻ

Như tôi đã nói, quy luật về thứ mà bạn có thể giữ lại và thứ mà bạn nên chia sẻ có thể hoán đổi. Nếu một thứ đó có thể được chia sẻ bằng kỹ thuật số thì trong hầu hết các trường hợp bạn nên làm như vậy. Hãy xem điều gì đã xảy ra trong ngành công nghiệp âm nhạc. 20 năm trước, cả đĩa CD và các buổi hòa nhạc đều đã xuất hiện và chi phí đắt gần ngang nhau. Ngày nay, chi phí cho nhạc kỹ thuật số đã được giảm xuống tới mức không và buổi hòa nhạc với mức giá 100 đôla. Đó thực sự là một thay đổi cơ bản trong tuyên ngôn về giá trị. Mặc dù điều đó có vẻ như đang làm mất dần giá trị nhưng chia sẻ nội dung kỹ thuật số thực sự đã tạo ra nhu cầu.

GIỚI THIỆU VỀ CHARLES BEST

Lấy cảm hứng từ tên họ đầy ý nghĩa của mình, những dự định độc đáo đã thôi thúc Charles Best thành lập nên DonorsChoose.org. Diễn đàn trực tuyến này là nơi "mối lái" các hoạt động từ thiện cá nhân với cơ hội hỗ trợ các dự án giáo dục được ấp ủ bởi những giáo viên tận tụy tại các trường công lập. Nhờ có DonorsChoose, các nhà tài trợ ở Albuquerque có thể hỗ trợ sinh viên Chicago tham gia các chuyến đi thực tế đến bảo tàng. Một giáo viên ở St Louis có thể mua sách cho lớp mình với sự giúp đỡ từ các nhà tài trợ ở California. Mỗi giáo viên tham gia vào diễn đàn có một không gian này đều có cơ hội tìm kiếm nguồn hỗ trợ cho sinh viên của mình, những nguồn lực không có sẵn tại địa phương của họ.

Trong một lớp học, tác động của dự án DonorsChoose.org có thể đánh dấu một khoảnh khắc đáng nhớ trong cuộc đời của một đứa trẻ. Một bài tập mỹ thuật lớp năm có thể là bước khởi đầu của một nhà thiết kế đồ họa tài năng. Một chuyến đi thực tế đến nhà máy có thể gieo trồng những hạt giống đầu tiên trong tâm trí của nhà phát minh hay nhà lãnh đạo kinh doanh tương lai. Để giúp học sinh có được những khoảnh khắc này, chương trình học tập của trẻ cần được trang bị đầy đủ và đa dạng các hoạt động mang tính thúc đẩy, tốn kém khá nhiều chi phí. Tuy nhiên, Charles nhận thức rất rõ vấn đề này, chi phí xã hội của việc không phát triển đầy đủ tiềm năng tối đa của trẻ còn tốn kém hơn rất nhiều.

Với DonorsChoose.org, Charles điều phối các nguồn lực tới những người cần chúng và tạo điều kiện cho hàng triệu trẻ em tìm cơ hội thay đổi cuộc đời. Không thể đánh giá thấp ảnh hưởng nhanh chóng của tầm nhìn này.

CÂU CHUYỆN CỦA CHARLES

Ngay từ thời điểm bắt đầu sự nghiệp, Charles đã cam kết sẽ cống hiến hết mình. Khi còn là sinh viên năm cuối ở trường đại học, ông đã cân nhắc giữa hai lựa chọn: trở thành sĩ quan cảnh sát hay giáo viên. Và cuối cùng ông đã chọn nghề giáo. Khi bắt đầu giảng dạy lịch sử tại Wings Academy, một trường trung học ở South Bronx, Charles nhận ra rằng việc quỹ giáo dục công thiếu thốn triền miên đã kìm kẹp giáo viên cũng như học sinh như thế nào. Và DonorsChoose.org đã được ra đời và phát triển từ chính nhận thức này.

Charles Best: Khi còn là giáo viên ở Bronx, tôi nói chuyện với các đồng nghiệp về những cuốn sách chúng tôi muốn học sinh đọc và chuyến đi thực tế mà chúng tôi muốn các em tham gia. Nhưng rồi chúng tôi thấy thật thất vọng vì không thể biến những ý tưởng này thành hiện thực. Chúng tôi cảm nhận được rằng có nhiều người muốn giúp cải thiện các trường công lập, nhưng họ không đủ tự tin hoặc không có trách nhiệm để làm vậy.

Để giải quyết vấn đề này, Charles đã thành lập DonorsChoose.org vào năm 2000. Trong ba năm đầu tiên, Charles vừa điều hành trang web vừa tiếp tục đi dạy toàn thời gian. Nhờ vào những nỗ lực và đóng góp thầm lặng của ông trong thời gian đó, mà trang web đã đạt được thành công ngay lập tức.

Sau đó DonorsChoose.org bắt đầu được sử dụng trong phòng giáo viên trường tôi, trên nguyên tắc đã

cũ nhưng hiệu quả: đồ ăn miễn phí. Chuyện là tôi đến phòng giáo viên, mang theo món bánh lê Pear Torte do mẹ tôi làm và đưa ra một đề nghị với các giáo viên: nếu vị nào muốn thưởng thức một miếng bánh, họ phải vào thăm trang web mới này và đăng một dự án trình bày những gì họ muốn làm nhất cho học sinh. Đó là cách chúng tôi đã nhận được 11 yêu cầu dự án đầu tiên trên trang web. Tự tôi đã nặc danh tài trợ cho những yêu cầu đó, và nhờ vậy, các đồng nghiệp của tôi tin rằng trang web thực sự làm việc và rằng có những nhà tài trợ đang chờ đợi để được chấp cánh cho những ước mơ của giáo viên. Tin đồn này nhanh chóng lan ra khắp Bronx và chúng tôi nhận được yêu cầu từ hàng trăm giáo viên khác.

Sau đó, để có được các nhà tài trợ thực sự, các học sinh của tôi đã tình nguyện tìm kiếm mỗi ngày sau giờ học, trong khoảng ba tháng. Các lá thư được viết tay và gửi tới các học sinh, sinh viên cũ của trường trung học và đại học nơi tôi từng học. Chúng tôi đã gửi 2.000 bức thư thông báo với mọi người về trang web này, nơi chỉ với \$10 họ có thể trở thành các nhà từ thiện. Họ có thể chọn một dự án bất kỳ mà họ thấy hứng thú, theo dõi xem số tiền sẽ được sử dụng như thế nào, và nhận phản hồi từ những người nhận tài trợ. Những lá thư này đã mang lại 30.000 đôla tiền tài trợ đầu tiên.

Bên cạnh đó, việc tạo ra tính thanh khoản trong thị trường từ thiện mới này cũng tốn không ít thời gian khiến chúng tôi phải chạy đôn chạy đáo. Từng chút từng chút một, chúng tôi đã phát triển trang web đến khi nó có thể tự đi vào hoạt động.

Ngoài việc phát triển trang web, Charles còn áp ủ đam mê mở rộng thị trường từ thiện mới này. Cơ hội thực sự đầu tiên ông có được là từ Sở Cảnh sát New York.

Một vài năm sau khi trang web được khởi động, Sở Cảnh sát New York đã đến gặp chúng tôi và đề nghị cho phép các sĩ quan cảnh sát gửi các yêu cầu dự án. Tôi đã thực sự rất phấn khích với ý tưởng đó. Tôi đã từng tham gia kỳ thi sĩ quan cảnh sát vào năm học cuối khi còn là sinh viên và phân vân giữa việc trở thành một giáo viên hay một cảnh sát. Vì vậy ý tưởng cho phép cả giáo viên và cảnh sát từ thành phố New York có thể đăng các dự án trên trang web thực sự rất có ý nghĩa đối với tôi.

Tất cả mọi thứ đều đã sẵn sàng. Chủ tịch hội đồng quản trị của chúng tôi đã sẵn sàng tài trợ dự án và việc điều chỉnh trang web không còn khó khăn gì. Tại thời điểm này, Sở cảnh sát nhận thấy việc tài trợ cho dự án của một sĩ quan cảnh sát sẽ là cách hời hợt dễ dàng nhất nên việc tài trợ cần phải rõ ràng, vì không phải ý định của tất cả mọi người đều tốt. Nếu muốn thực hiện chương trình này, chúng tôi phải tiến hành kiểm tra hồ sơ của từng nhà tài trợ để xem họ có nhận được vé đỗ xe đặc biệt hay bất cứ ưu đãi nào khác không. Sự việc này dạy chúng tôi nhận ra rằng có những vấn đề chính trị nghiêm trọng ẩn nấp sau những gì tưởng như chỉ là việc mở rộng đơn thuần chương trình của chúng tôi. Đó chẳng khác nào một cái tát vào mặt chúng tôi, nhưng nó khiến chúng tôi tìm ra trọng tâm của vấn đề: gắn bó với các dự án trường công và nỗ lực mở rộng chương trình về mặt địa lý.

Bước ngoặt xảy ra vào năm 2003, khi Oprah Winfrey⁴ giới thiệu về DonorsChoose.org trong chương trình của bà. Tuy nhiên, nhân vật có ảnh hưởng quyết định mang lại tiếng tăm cho trang web này là Stephen Colbert, ông đã quảng cáo trang web từ năm 2007. Năm đó, Colbert ứng cử trong cuộc bầu cử sơ bộ của đảng Dân Chủ tại bang South Carolina quê hương ông và kêu gọi những người bỏ phiếu ủng hộ ông bằng cách đóng góp cho DonorsChoose.org. Năm 2009, ông không tổ chức sinh nhật của mình và yêu cầu bạn bè, gia đình và người hâm mộ đóng góp vào trang web thay cho việc tặng quà ông. "DonorsChoose.org làm tôi cảm thấy mỗi ngày đều là sinh nhật của mình, và như là tôi có tới tận

364 giấy phép lái xe giả." Colbert chia sẻ.

Năm 2010, chúng tôi nhận được hơn một triệu đôla tiền tài trợ từ những sự kiện may mắn không ngờ. Một trong những sự kiện đó là đại hội của Stephen Colbert và Jon Stewart ở Washington D.C. Những người hâm mộ Colbert quyết định rằng cách tối ưu để khiến Colbert và Stewart cam kết tổ chức đại hội này là tài trợ cho hàng trăm, hàng trăm dự án giáo dục trên DonorsChoose.org. Tại thời điểm đó, cứ 10 phút lại có một khoản tài trợ được đóng góp. Họ gọi đó là "tổng tiền Stephen bằng lòng tốt," và sự kiện này đã mang lại 600.000 đôla cho các dự án trên trang web của chúng tôi.

Một thời gian ngắn sau trong chiến dịch ứng cử, Stephen bắt đầu bày tỏ lòng biết ơn và khuyến khích những gì mà người hâm mộ ông đang làm. Nhưng đó hoàn toàn là ý tưởng của những người sử dụng trang web. Stephen không phải là người nảy ra ý tưởng này và chúng tôi cũng không phải là người khởi xướng nó. Ý tưởng này không nằm trong những quyết định chiến lược mà chúng tôi đưa ra. Chỉ đơn giản là may mắn đã mỉm cười với chúng tôi. Tuy nhiên, hãy xem xem làm thế nào mà vận may và nỗ lực gặp được nhau: chúng tôi đã xây dựng một diễn đàn nơi bất cứ ai cũng có thể làm từ thiện. Đó có thể là một ban lãnh đạo, và các ban lãnh đạo có thể đang cạnh tranh nhau để gia tăng danh tiếng. Vì vậy, với nỗ lực đã có, hãy chờ đợi, vì may mắn chắc chắn sẽ đến với chúng ta.

HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Sử dụng nguồn lực cộng đồng

Sử dụng nguồn lực cộng đồng không phải là cách thức độc đáo, nhưng chúng tôi khai thác nó trên nhiều khía cạnh. Chúng tôi sử dụng nguồn lực cộng đồng các giáo viên thiết kế làm giải pháp vì mô cho những học sinh mà họ dạy, và chúng tôi dùng nguồn lực các nhà tài trợ quyết định những giải pháp nào nên được thực hiện. Tất nhiên, hình thức sử dụng nguồn lực cộng đồng không mang tính cách mạng. Với các tổ chức như Kiva hay Kickstarter, hình thức từ thiện —trực tiếp (giữa người làm từ thiện và người nhận từ thiện được kết nối trực tiếp với nhau, thường là thông qua mạng Internet, không qua bất cứ một trung gian nào) đã trở thành phong trào. Nhưng chúng tôi cũng thực hiện hình thức sử dụng nguồn lực cộng đồng để hỗ trợ các giáo viên sẽ tình nguyện dành thời gian của họ để xem xét yêu cầu của các giáo viên khác và đánh giá tính toàn vẹn và chất lượng của các yêu cầu đó. Chúng tôi hiện đang đẩy mạnh hình thức sử dụng nguồn lực cộng đồng hơn nữa bằng cách triển khai một giao diện lập trình ứng dụng (API) và kêu gọi cộng đồng phát triển hơn để chia sẻ nguồn lực, biến DonorsChoose.org thành một trải nghiệm đa dạng hơn.

TUYỂN DỤNG

Đích thân kiểm tra thư giới thiệu ứng viên

Khi bạn cần kiểm tra thư giới thiệu của các ứng viên trong một cuộc tuyển dụng quan trọng, hãy chấp nhận việc đó và tự tạo động lực cho bản thân để đích thân bạn phải thực hiện việc đó. Thậm chí nếu bạn chỉ có thời gian cho một cuộc trò chuyện năm mươi phút, hãy đi và gặp mặt người bạn sẽ nói chuyện. Đó là cách duy nhất mà bạn có thể mong chờ để nhận được những tín hiệu trung thực (nếu không phải là lời nói chân thật) từ người đã làm việc với ứng viên của bạn trước đó.

MARKETING

Tận dụng vận may

Không có bất cứ kế hoạch nào cho việc Stephen Colbert quảng cáo trang web của chúng tôi mà chúng tôi tìm kiếm mọi cơ hội để phát triển trên nền tảng đó. Là một tổ chức phi lợi nhuận, bạn không có ngân sách rủng rỉnh cho việc marketing, vì vậy ngân sách cần phải được tập trung, nhưng bạn có lợi thế của việc đảm đương một sứ mệnh lớn lao mà mọi người quan tâm.

NHÂN TÀI

Hỗ trợ các quyết định tuyển dụng cấp quản lý

Bạn chỉ nên tham gia vào báo cáo tuyển dụng ở cấp độ thứ hai chứ đừng phản đối những ứng cử viên mà nhà quản lý thực sự cảm thấy hài lòng. Trong tình huống này, vai trò của bạn trong buổi phỏng vấn là nên thuyết phục ứng cử viên đó tham gia vào đội của bạn. Làm như vậy, bạn sẽ thể hiện được là mình vẫn thích nghi được với văn hóa công ty, và cũng sẽ có sự thấu hiểu vấn đề để chia sẻ với nhà quản lý. Đừng làm người quyết định trong quá trình tuyển dụng của người khác.

TÂM NHÌN

Mục đích là trung tâm của động lực

Động lực để bạn thành lập một công ty là thú vui được xây dựng và kiến trúc một cái gì đó, đồng thời là cảm giác bạn đang tạo ra tác động, ảnh hưởng nào đó. Đối với tôi, mục đích lập ra trang web này là để giúp đỡ các trẻ em từ những gia đình có thu nhập thấp có được các tài liệu học tập và trải nghiệm cần thiết cho một nền giáo dục tuyệt vời. Tạo ra tác động xã hội trên thế giới là một thước đo giá trị cá nhân còn quan trọng hơn rất nhiều so với số tiền bạn kiếm được.

GIỚI THIỆU VỀ SARA BLAKELY

Buổi trò chuyện với Sara Blakely đã khiến tôi phải nhìn nhận lại cách dạy dỗ con cái. Khi còn là một đứa trẻ, Sara hay được bố hỏi rằng: "Thất bại ngày hôm nay của con là gì?", rồi ông giải thích với cô rằng thất bại là dấu hiệu cho thấy cô đã thử sức với một việc nào đó. Thất bại không hẳn là xấu. Đó là một cách nhìn sâu sắc đi ngược lại với những "lẽ thường" trong quan niệm thành công của chúng ta. Nếu bạn chỉ biết ca ngợi tài năng thay vì khen ngợi nỗ lực của con bạn là bạn đang làm hại chúng. Tương tự như vậy, tán thưởng ý tưởng của doanh nhân cũng không phải là điều hay. Quan trọng là chúng ta có thể triển khai được những gì dựa trên ý tưởng đó.

Sara nảy ra ý tưởng về Spanx vào năm 2000 trong một lần đang cắt chiếc quần tất. Nguồn cảm hứng đó có được không chỉ nhờ vào may mắn mà còn do cô luôn biết tư duy "sáng tạo" và bao quát. "Tôi luôn suy nghĩ!", cô chia sẻ, "Suy nghĩ với tôi giống như một sự giải trí. Có những lúc tôi ngồi trên ghế và suy nghĩ thay vì bật ti vi." Thói quen đó đã giúp Sara tự tin cho ra đời rất nhiều ý tưởng, và đó cũng là một dấu hiệu rõ ràng cho thấy tinh thần độc lập chính là bệ phóng cho sự nghiệp của cô. Cô không cần người khác công nhận những điều cô biết là đúng; cô chỉ hành động, với tâm niệm rằng bất cứ thất bại nào cuối cùng cũng giúp cải thiện nỗ lực bản thân theo cách mà sự khích lệ không bao giờ làm được. Quan điểm độc đáo này chính là nguồn động lực, là đòn bẩy cho sự phát triển của cô.

CÂU CHUYỆN CỦA SARA

Việc Sara cam kết cải thiện cuộc sống của phụ nữ có liên quan tới những kỷ niệm tuổi thơ của cô.

Sara Blakely: Từ khi còn nhỏ, tôi đã cảm thấy cực kỳ may mắn và hạnh phúc khi được là một phụ nữ sinh ra ở Mỹ, không vì một lý do đặc biệt nào cả. Tôi lớn lên trong một gia đình thuộc tầng lớp trung lưu. Bố tôi là luật sư, còn mẹ ở nhà làm nội trợ kiêm làm nghệ thuật. Nhưng theo như bố mẹ tôi nhớ, ngày trước tôi bị ảnh hưởng rất nhiều bởi quan niệm rằng phụ nữ không được phát triển năng lực tại nhiều nơi trên toàn thế giới, kể cả ở Mỹ.

Ở độ tuổi thiếu niên, Sara đã bị tổn thương bởi cái chết của người bạn thân và tiếp đó là vụ ly hôn của bố mẹ cô. Chính điều đó đã phần nào khiến cô có thêm nghị lực.

Khi tôi 16 tuổi, một số việc đau buồn đã xảy ra. Trong một năm, bạn thân của tôi qua đời do tai nạn xe hơi, bố tôi rời đi và ly hôn với mẹ. Nhưng trước khi đi, bố đã đưa tôi một bộ đĩa CD với tựa đề *Làm thế nào để không bị ràng buộc bởi các giới hạn*, diễn giả là Tiến sỹ Wayne Dyer, và bộ đĩa đã có ảnh hưởng sâu sắc tới tôi. Tôi tâm đắc với bộ đĩa ấy tới mức đã từng mang nó tới gặp thầy hiệu trưởng để hỏi xem tại sao mọi người lại không dạy những điều này ở trường!

Trong cái rủi có cái may. Tuy có rất nhiều chuyện buồn xảy ra nhưng tôi vẫn thấy mình thật may mắn khi được tiếp cận với cách nghĩ cực kỳ hiệu quả và hữu ích như vậy. Tôi cảm giác như mình đã được bồi dưỡng qua một lớp đào tạo về cách suy nghĩ và khai thác cảm hứng từ khi còn rất trẻ.

Sau khi tốt nghiệp đại học, Sara làm công việc bán hàng để tự chu cấp cho bản thân trong khi theo đuổi sự nghiệp làm diễn viên hài kịch độc thoại. Tuy sự nghiệp ấy không thành công nhưng cô quyết không từ bỏ việc nuôi dưỡng ước mơ.

Ngay sau khi tốt nghiệp đại học, tôi bắt đầu với nghề bán máy fax. Tôi đã phải gõ cửa từng nhà để tiếp thị sản phẩm trong vòng bảy năm. Rồi một lần khi cắt bỏ phần bàn chân của chiếc quần tất, tôi chợt nảy ra ý tưởng và lên kế hoạch cho Spanx kể từ đó. Trong 20 năm qua, không ít phụ nữ vì vô vàn lý do đã cắt bỏ đi phần ống chân của chiếc quần tất, nhưng không ai tận dụng ý tưởng đó và theo đuổi nó. Tôi nghĩ sự khác biệt nằm ở tâm lý sẵn sàng mà tôi đã chuẩn bị từ trước – rất nhiều suy nghĩ, mường tượng và rất nhiều mục tiêu được đề ra. Tôi luôn rạch ròi trong việc nhờ mọi người chỉ cho mình thấy cơ hội và tự xây dựng ý tưởng cá nhân. Tôi đã từng đánh giá điểm mạnh cũng như điểm yếu của mình với vai trò là đại diện bán hàng. Tôi biết rằng mình có khả năng bán hàng, và tôi cũng biết mình đã bán một sản phẩm chính bản thân cũng không hiểu rõ hoặc không thực sự thích thú. Nếu tôi có thể tạo ra sản phẩm của riêng mình mà tôi thực sự đam mê, tôi nghĩ mình có thể làm tốt hơn nữa.

Mặc dù rất phấn khởi, nhưng Sara vẫn rất thận trọng.

Tôi cho rằng một trong những nguyên nhân chính khiến Spanx có thể trụ vững là do mới đầu tôi đã không nói với bất cứ ai về ý tưởng của mình. Tôi giữ kín ý tưởng ấy trong vòng một năm và miệt mài không quản ngày đêm theo đuổi. Tất cả những gì mọi người biết là Sara đang thực hiện một ý tưởng điên rồ nào đó. Không ai khuyên tôi phải làm thế, đó hoàn toàn là do trực giác mách bảo. Sau một năm, tôi mời gia đình và bạn bè đến và giới thiệu: "Đây chính là chiếc quần tất không bàn mà con tự thiết kế." Trông mọi người có vẻ kinh ngạc: "Đây chính là những gì mà con đang thực hiện sao?!" Câu nói ấy không hề có ý châm chọc mà đầy tình yêu thương và sự quan tâm. "Ôi con yêu, nếu đây là một ý tưởng hay thì tại sao đến giờ vẫn không ai thực hiện chứ? Và kể cả đó có là một ý tưởng hay đi chăng nữa thì mọi người cũng sẽ dập tắt nó ngay chỉ trong vài tháng." Nếu tôi nghe những điều này vào ngày đầu tiên tôi cắt bỏ phần bàn chân ra khỏi chiếc quần tất thì có lẽ đến giờ tôi vẫn đi bán máy fax.

Với 5000 đôla tiền tiết kiệm, Sara đã sản xuất và tích cực quảng bá những mẫu quần tất không bàn đầu tiên.

Chỉ trong vòng 30 giây tôi có thể nói cho khách hàng biết tại sao họ cần sử dụng sản phẩm của tôi. "Phát minh về quần tất không bàn của tôi sẽ giúp bạn mặc những chiếc quần màu trắng mà không lo bị hằn cạp quần, trông bạn sẽ thon gọn hơn và có thể diện với bất cứ thời trang giày nào. Bạn có cả đồng quần áo treo trong tủ mà không dám mặc vì bạn không biết nên mặc thứ gì bên trong. Vì thế bạn cần sản phẩm này."

Sau đó tôi nhận ra rằng mình có thể tác động thêm bằng hình ảnh. Vì thế tôi đã chụp ảnh mình từ phía sau: một bức tôi mặc chiếc quần trắng cùng với chiếc Spanx, và một bức tôi mặc quần trắng không mặc Spanx bên trong. Tôi ép những bức ảnh này và đứng ở cửa ra vào các cửa hàng để thu hút mọi người. Nếu sau 30 giây giải thích "vì sao bạn cần tới sản phẩm này" mà vẫn không thuyết phục được họ, tôi sẽ đưa những bức ảnh đó ra và họ phải thốt lên "Ồ, tôi thấy rồi... Tôi sẽ mua hai chiếc!".

Spanx đã đem lại thành công vượt bậc cho Sara, nhưng cô chưa bao giờ đánh mất niềm đam mê ban đầu của mình.

Với tôi, Spanx trao quyền cho phụ nữ cho họ sự tự tin, và là bản đạp cho mục tiêu cuối cùng của tôi là giúp ích cho phụ nữ toàn cầu. Thu nhập là sức mạnh trong xã hội và nó có thể tạo ra những việc mang tầm cỡ. Chúa chắc hẳn có khiêu hài hước vì: tôi đang trên chặng đường đạt được mục đích giúp phụ nữ.

THẤT BẠI

Không ngại thất bại

Ngay từ nhỏ bố tôi đã luôn khuyến khích anh em tôi thất bại. Chúng tôi ngồi quây quần bên bàn ăn và bố tôi hỏi: "Thất bại trong tuần này của các con là gì?" Nếu chúng tôi không có gì để chia sẻ, bố tôi sẽ rất thất vọng. Nếu tôi làm điều gì đó thất bại, bố sẽ hoan nghênh tôi. Điều tôi không nhận ra lúc bấy giờ là bố giúp tôi định nghĩa thất bại theo cách khác ngay khi tôi còn nhỏ. Với tôi, thất bại là không cố gắng; thất bại không phải là kết quả. Nếu tôi phải nhìn mình trong gương và nói: "Tôi đã không cố gắng vì tôi sợ", đó chính là thất bại.

TẬP TRUNG THỜI GIAN VÀ CÔNG SỨC

Cải thiện sản phẩm, doanh thu sẽ đến

Tôi không bao giờ dành thời gian nghĩ đến việc làm thế nào để kiếm nhiều tiền hơn. Tâm trí tôi luôn luôn để vào việc thúc đẩy công ty đi lên bằng cách tập trung vào sự hào hứng xoay quanh việc tạo ra thứ gì đó, hoặc biến những thứ đã có trở nên tốt hơn. Tôi luôn luôn tự hỏi: "Sản phẩm tiếp theo tôi có thể mang lại cho phụ nữ là gì?" Tôi đã gặp một phụ nữ ở sân bay và cô ấy phàn nàn với tôi rằng chiếc áo nịt ngực không giúp được gì cho cô ấy, vì thế tôi đã tạo ra một chiếc áo nịt ngực giải quyết được những vấn đề đó. Những cuộc trò chuyện như thế chính là nơi khởi nguồn cảm hứng cho tôi, và từ đó doanh thu sẽ tự đến.

NHÂN LỰC

Nhận ra những mặt cần cải thiện

Trong mọi đánh giá nhân viên, cho dù là dành cho nhân viên tiếp tân hay trưởng bộ phận phát triển sản phẩm, tôi luôn đặt câu hỏi: "Ba điều bạn nghĩ bạn có thể làm tốt hơn trong công việc, và ba điều bạn nghĩ công ty có thể cải thiện là gì?" Thật tuyệt vời khi được nghe những ý kiến mà mọi người chia sẻ. Điều này không chỉ khiến nhân viên có cảm giác tiếng nói của họ có ảnh hưởng tới công ty dù cho họ có ở vị trí nào, mà nó còn buộc mọi người phải thoát khỏi lối mòn tư duy để tìm cách thực hiện công việc một cách linh hoạt ngoài những gì bạn đã chỉ cho họ.

LÃNH ĐẠO

Dừng cảm dù sợ hãi

Tôi không muốn bất cứ ai cho rằng những người đạt được những thứ mà tôi làm được dám hành động bởi vì họ không sợ hãi. Rất nhiều thứ khiến tôi sợ hãi. Đôi khi nó đơn thuần chỉ là phản ứng của cơ thể: Bao năm qua không biết bao nhiêu lần tôi đã bay những chuyến bay dài bốn đến năm ngày, nhưng cứ mỗi lần như vậy bàn tay tôi lại toát mồ hôi. Nhưng sự can đảm đã vượt qua nỗi sợ hãi, và tôi vẫn tiếp tục làm việc chăm chỉ để trở thành một con người dũng cảm. Tôi cảm giác rằng cuộc đời rất ngắn ngủi và ngày hôm nay không phải buổi tổng duyệt. Tôi không bao giờ muốn bỏ lỡ bất cứ cơ hội nào chỉ vì tôi sợ hãi. Trong cuộc sống, ta luôn phải đối mặt với những căng thẳng và lo lắng, nhưng tôi đã học cách biến chúng thành động lực thúc đẩy tôi.

PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM

Đừng giảm giá thành sản phẩm mà hãy cải thiện chất lượng

Tôi đã bước chân vào lĩnh vực hoàn toàn chú trọng vào đồng tiền. Không ai chú ý tới phụ nữ và nghĩ xem họ cảm thấy như thế nào khi mặc những đồ lót này, và làm sao để chúng vừa với người họ. Tất cả các cuộc cạnh tranh chỉ nhằm vào việc làm thế nào để sản phẩm của họ ngày càng rẻ hơn, và cho rằng đó là phương pháp cạnh tranh hiệu quả. Rồi đột nhiên, tôi xuất hiện và bán một bộ đồ lót với mức giá cao chưa ai từng nghĩ tới, và phụ nữ vẫn xếp hàng dài để mua sản phẩm của tôi. Tôi nghĩ tôi đã khiến cả ngành công nghiệp sốc, nhưng tôi thực sự tin rằng chúng ta cần cải thiện chất lượng sản phẩm chứ không phải giảm giá thành sản phẩm.

QUAN HỆ CÔNG CHÚNG

Tự mình làm quảng cáo

Lần đầu bắt tay vào công việc, tôi đã cân nhắc không biết có nên chi một khoản tiền lớn vào các công ty PR để đẩy mạnh hoạt động kinh doanh của Spanx hay không. Rồi tôi hình dung mình là một người ở đầu dây điện thoại bên kia. Nếu tôi xuất hiện trên tờ Wall Street Journal hay tạp chí People, cái nào sẽ ấn tượng hơn: nhận cuộc gọi từ một người trình bày về 15 sản phẩm, hay nhận cuộc gọi từ một người kể cho tôi nghe về một phát minh của cô ấy một cách đầy hào hứng? Tôi đã tự mình quảng bá Spanx cùng với những người bạn yêu thích sản phẩm này, và quả thực việc đó hiệu quả hơn nhiều.

NHÂN TÀI

Thuê người khác làm thay những việc không phải sở trường của bạn.

Như hầu hết những doanh nhân khác, tôi không thể đủ khả năng thuê bất cứ ai khi mới ra mắt sản phẩm. Tôi là nhà phát minh có 5000 đôla, và chỉ có vậy, tôi phải tự làm mọi việc. Nhưng chỉ sau hai năm tôi có thể thuê người làm thay những vị trí mà tôi không thích. Cụ thể hơn, tôi dồn toàn bộ sức lực và thể mạnh cho CEO của mình, Laurie Ann Goldman, người đã sát cánh cùng tôi trong chín năm, là một người điều hành tuyệt vời. Quan trọng hơn cả, cô ấy rất kiên định. Để thành một nhà quản lý giỏi bạn cần phải kiên định. Tôi là người thiên về óc sáng tạo. Tôi tự nhận thấy như vậy, cho nên tôi đã thuê người khác làm những việc không phải sở trường của tôi từ rất sớm. Tôi cho rằng nếu các nhà sáng lập không chịu từ bỏ một số quyền kiểm soát thì chính họ sẽ kìm hãm sự phát triển của công ty.

LÀM VIỆC VÌ BẢN THÂN

Tiền giống như kính lúp

Tiền sẽ phóng đại bản chất con người. Nếu bạn là một kẻ ngốc, nó sẽ khiến bạn ngốc hơn; nếu bạn đang bấp bênh, bạn sẽ trở nên bấp bênh hơn; nếu bạn hào phóng, bạn sẽ hào phóng hơn; nếu bạn tốt bụng, bạn sẽ trở nên tốt bụng hơn. Kiểm tiền giống như soi kính lúp xem bạn là ai, cả về con người lẫn công việc. Nó tạo ra rất nhiều năng lượng và nội lực, nhưng sử dụng có hiệu quả hay không lại phụ thuộc vào bạn.

GIỚI THIỆU VỀ MATT BLUMBERG

Matt Blumberg là một nhà khoa học khởi nghiệp. Khi bắt tay thực hiện bất cứ việc gì, ông đều tiến hành nghiên cứu bốn bước: tìm hiểu, kiểm nghiệm, ghi chép và đánh giá. Ông thu thập thông tin dữ liệu và từ đó rút ra kết luận. Chính vì thế nên ông cực kỳ quyết đoán trong những kết luận ông đưa ra; và ý kiến của ông rất có sức nặng do có đủ bằng chứng. Tuy nhiên Matt cũng rất khiêm tốn thừa nhận rằng mọi bằng chứng khoa học đều cần được xem xét lại. Là một người mê sách và có tinh thần tiếp thu, ông luôn lắng nghe những tranh luận và xem xét những phát hiện mới của mình. Tuy nhiên, điều đáng chú ý nhất là chính ông là người có công đóng góp lớn nhất cho những phát hiện của mình.

Nhiều năm sau khi thành lập Return Path, một công ty cung cấp giải pháp chứng nhận và đánh giá email, Matt đã cải tiến thiết bị giúp tạo ra nhiều công ty thành công. Trên blog "Only Once" (Chỉ một lần) mà ông vẫn duy trì từ năm 2004 cho đến nay, ông đã đưa ra một bách khoa toàn thư về những hiểu biết sâu sắc và những bài học rút ra từ quá trình đó.

Matt dùng những ghi chép của mình để suy nghĩ thấu đáo các vấn đề và xác nhận lại lòng tin của bản thân. Ông đào sâu vào mọi vấn đề mà ông quan tâm: ban quản trị và nhà quản lý, gây quỹ và chi tiêu, bán hàng và marketing. Matt đang triển khai xây dựng công ty; ông có thể thành công trên bất cứ lĩnh vực nào. Sự thận trọng và chín chắn của ông là những phẩm chất mà bất cứ CEO nào cũng cần có. Nhìn vào sự rộng lượng của ông khi sẵn sàng chia sẻ những ý tưởng của mình, có thể thấy không có lý do gì chúng ta không thể học hỏi từ ông.

CÂU CHUYỆN CỦA MATT

Matt Blumberg dành phần lớn sự nghiệp của mình để nghiên cứu và giải quyết các phương thức liên lạc của con người. –Trong khi rất nhiều các đồng nghiệp của Matt tìm kiếm lợi nhuận từ Internet, thì ông lại quyết định tập trung vào những phần lớn nhất còn trong nguồn trao đổi trực tuyến lớn nhất: email.

Thương vụ kinh doanh đầu tiên của Matt là "Email Change of Address" (Thay đổi địa chỉ email), một dịch vụ trực tuyến tương đương với dịch vụ "Change of Address" (Thay đổi địa chỉ) của bưu điện.

Matt Blumberg: "Email Change of Address" (ECO) là một ý tưởng hết sức đơn giản – những người thay đổi địa chỉ email cần được giúp cập nhật danh sách liên lạc công việc và cá nhân và cả các liên hệ qua bản tin điện tử email thương mại được tín nhiệm nhất. Dịch vụ này miễn phí cho khách hàng và thu phí đối với những người làm marketing và nhà xuất bản dùng –email thông báo⁵ sử dụng dịch vụ của chúng tôi để giành lại khách hàng bằng cách phục hồi lại sự cho phép của người nhận email và sử dụng một địa chỉ email mới.

Ngay từ đầu, Return Path đã mạo hiểm trong nhiều lĩnh vực kinh doanh khác, bao gồm nghiên cứu thị trường email (công ty Authentic Response), và "khả năng gửi phối email" (email deliverability)⁶ được thể hiện qua nỗ lực cho ra mắt "tỷ lệ thư vào hộp thư (IPR – Inbox Placement Rate)"⁷ của Matt. Bao nhiêu phần trăm email đã gửi của một công ty gửi đi đến được hộp thư đến của người dùng?

Tôi cho rằng tỷ lệ IPR có thể giải thích rõ ràng hơn dụng ý của các nhà marketing khi họ nhắc tới cụm

từ "đã được gửi đi" – nói cách khác, một email đã được gửi đi nhưng không đến được hộp thư đến của người nhận sẽ không tạo ra được phản hồi mà các nhà marketing cần. Vấn đề nằm ở cụm "đã được gửi đi" vì nó thường mang nghĩa là "không quay trở lại". Mặc dù đây là một thông báo tích cực nhưng nó lại không nói cho bạn biết email đó đã được gửi tới đâu. Nó có thể nằm ở thư rác mà vẫn được thông báo là "đã gửi đi". Trái lại, IPR sẽ chỉ rõ cho bạn biết: có bao nhiêu email bạn gửi đi tới được hộp thư đến của khách hàng và các đối tác tiềm năng?

Trong sự chuyển mình mạnh mẽ, lĩnh vực cung cấp dịch vụ cho email đã nhanh chóng trở thành trọng tâm kinh doanh của Return Path. Trọng tâm ấy đã được chính thức hóa khi Return Path quyết định bán "Email Change of Address" cho đối thủ cạnh tranh của họ, Fresh Address⁸, vào năm 2008.

Khi tạo ra ECOA vào năm 1999, chúng tôi đều khẳng định rằng đó sẽ là một ý tưởng ngoài sức tưởng tượng đáng giá 100 triệu đôla. (Vì tới năm 1999 liệu còn ý tưởng nào chưa xuất hiện cơ chứ?). Nhưng hơn sáu năm sau, mặc dù sản phẩm vẫn có những thành công nhất định và sinh lời, nhưng nó chưa bao giờ đạt được thành công vang dội với sự tăng trưởng vượt bậc như chúng tôi đã mừng rỡ ra trước đó. Mặt khác, Return Path đã lớn mạnh hơn nhiều cả về mặt tổ chức và thông qua việc sáp nhập và mua lại. Vì thế trong khoảng năm 2002, đầu năm 2003, chúng tôi cơ bản đã để ECOA tự hoạt động và chỉ can thiệp khi cần thiết để đảm bảo nó vẫn hoạt động tốt và đủ sức cạnh tranh trên thị trường mà không còn phải đầu tư nhiều vào sự phát triển nữa.

Bên cạnh việc phát triển chậm hơn so với những kỳ vọng của Matt và các cộng sự của ông, đã phân các lĩnh vực kinh doanh của Return Path thường đối lập nhau. Mặc dù vẫn tách biệt hoàn toàn giữa lĩnh vực dịch vụ email và lĩnh vực dịch vụ email hàng loạt (bulk-sender), nhưng nhóm quản lý ở Return Path biết rằng họ đang phải đối mặt với một tình huống tiến thoái lưỡng nan về đạo đức đó là tổn hại uy tín khi làm trung gian giữa người gửi và người nhận.

Tâm lý sẵn sàng cho những thay đổi lớn chính là chìa khóa dẫn tới thành công của Matt, nhưng đó lại là điều khó nhất đối với các doanh nhân khác.

Tôi không bao giờ tự nói với bản thân: "Minh phải giải quyết các vấn đề liên quan đến việc thay đổi email của mọi người hay mình sẽ không bao giờ thực hiện điều đó" Tôi thực sự thấy say mê hơn với ý tưởng tạo ra một công ty mang lại sự phát triển hơn nữa cho nền kinh tế và xây dựng một nơi độc đáo và hấp dẫn nơi mọi người có thể cống hiến cho sự nghiệp của họ. Tôi khẳng định rằng việc đam mê xây dựng những công ty lớn sẽ tốt hơn nhiều so với việc hăng say giải quyết một vấn đề cụ thể. Nếu bạn chỉ say sưa giải quyết một vấn đề cụ thể thôi, bạn sẽ đối mặt với một giai đoạn khó khăn hơn nhiều, khi mà mọi thứ không hoạt động và bạn cần phải thay đổi. Việc thay đổi ấy sẽ vất vả hơn nhiều nếu bạn vẫn làm theo cảm xúc, chỉ gắn bó với một ý tưởng.

Coi công ty bạn như một bữa tiệc và bạn là chủ nhà

Tôi luôn dành rất nhiều thời gian để đảm bảo rằng các khách hàng đều có cảm giác họ được chào đón; họ có một khoảng thời gian vui vẻ, họ được ăn uống no nê thỏa sức, họ đang hòa nhập với những vị khách khác, và bạn với vai trò chủ nhà đã dành đủ thời gian cho họ. Và rồi họ muốn mời bạn bè mình cùng tham gia và đánh giá cao việc được dành thời gian với bạn.

Đừng lãng tránh việc sáp nhập và mua lại

Chúng tôi đã từng có chín lần mua lại các công ty khác một cách thành công (cộng với hai lần thất bại), hai lần loại bỏ và một lần phân nhánh doanh nghiệp. Tất cả những điều đó đều tốn thời gian, công sức và tiền bạc, nhưng nó đã giúp chúng tôi hình thành một doanh nghiệp lớn và có một khoảng thời gian tuyệt vời suốt những năm qua. Đôi khi việc đi ra thị trường và mua trọn một đội ngũ, một mảng công nghệ, một mảng tài sản trí tuệ còn dễ dàng và nhanh chóng hơn là bắt đầu từ việc "gãi chỗ ngứa" của chính bạn.

Xây dựng một hội đồng quản trị "sát thủ", và điều hành nó như điều hành nhóm quản lý của bạn

Cần lựa chọn những nhà đầu tư mạo hiểm bởi họ không chỉ là những người cung cấp nguồn vốn mà còn là những người không chế bạn. Tương tự như vậy, hãy tận dụng cơ hội để tìm kiếm những giám đốc tài năng luôn tận tụy với bạn và với công ty. Sau đó hãy quản lý nhóm này. Thường xuyên gửi sớm cho họ hoàn bộ những tin quan trọng (cả tốt và xấu). Gửi các tài liệu báo cáo rõ ràng và rành mạch trước các cuộc họp. Tổ chức cuộc họp hội đồng quản trị như các phiên họp chiến lược, chứ không phải một cuộc họp tế nhạ kiểu đọc slide dài 120 trang.

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Kết hợp cả người lạc quan và người bi quan vào trong nhóm quản lý

Một trong những thử thách với một CEO là làm sao để cùng lúc trở thành người lạc quan nhất và cũng là người bi quan nhất trong công ty. Bạn ăn mừng khi mọi việc diễn ra suôn sẻ, nhưng bạn cũng lo sợ rằng mọi việc sẽ không thể tốt đẹp nữa. Nhóm quản lý của bạn cũng cần tới một sự cân bằng như thế, cần kết hợp cả những người lạc quan và những người hay lo sợ. Đặc biệt là nhóm những người bi quan phải nằm trong hệ thống vận hành của công ty.

TUYỂN DỤNG

Tuyển dụng những người có óc sáng tạo và khả năng chịu đựng rủi ro cao

Ưu tiên những ứng viên không ngại môi trường làm việc rủi ro cao. Trong một công ty khởi nghiệp, bạn cần những người dám thử nghiệm mọi thứ và xem xét cái gì phù hợp. Phó chủ tịch bộ phận quản lý sản phẩm của tôi luôn nói rằng: "Chẳng có gì thú vị lại diễn ra trong văn phòng", và nó đã trở thành châm ngôn của chúng tôi. Ví dụ, trong những ngày đầu điều hành công ty, cả năm người trong nhóm chúng tôi xuống tầng dưới tới quán cà phê Starbucks và phát tận tay những thẻ quà trị giá năm đôla cho những người sẵn sàng điền phiếu điều tra về phương thức sử dụng email. Là một CEO, bạn phải thường xuyên tìm ra vị trí của mình trên thị trường và toàn bộ công ty bạn cũng nên làm như vậy.

NHÂN LỰC

Tuyển dụng những người phù hợp với văn hóa công ty

Tuyển dụng người mới vào một tổ chức giống với việc tiến hành cấy ghép một bộ phận vào cơ thể. Bạn có thể tiến hành nhiều thử nghiệm khoa học trước để xem có bộ phận nào hợp không, nhưng bạn không bao giờ có thể chắc chắn cho tới khi bộ phận ấy nằm trong cơ thể mới – thường sau vài tháng – có thể cơ thể sẽ tiếp nhận hoặc đào thải bộ phận đó. Tại sao có một số người lại không thích hợp? Có một số nguyên nhân, nhưng theo kinh nghiệm của tôi thì thường do một trong ba nguyên nhân sau. Đôi khi do ứng viên không thể hiện được bản thân. Hoặc có những lúc, đặc biệt là trong trường hợp người

nào đó bắt đầu làm một công việc mới chưa từng có trước đó, công việc đó lại thành ra quá mơ hồ hoặc không cần thiết. Nhưng trong hầu hết các trường hợp, tôi nghĩ đó là do thiếu sự phù hợp với văn hóa công ty. Đó không thực sự là lỗi của ai cả, mặc dù bạn có thể kiểm tra được điều đó thông qua các bài phỏng vấn mở rộng.

LÃNH ĐẠO

Minh bạch triệt để, nhưng cũng đánh giá cao giới hạn của của minh bạch

Mọi người làm việc hiệu quả nhất khi họ tin vào công việc mình làm và nhận được tất cả những thông tin cần thiết để đưa ra quyết định đúng đắn. Hơn nữa, hầu hết mọi người sẽ đi quá phạm vi công việc khi họ có thông tin về những gì đang xảy ra xung quanh. Để khuyến khích mức độ tin cậy và ràng buộc, bạn nên minh bạch triệt để. Nhưng bạn cũng nên lưu tâm đến những gì mọi người có thể và không thể giải quyết. (Bạn muốn công ty bạn nhận thức rõ về nguy hiểm, nhưng không bị nó làm cho mất phương hướng.) Điều hành một tổ chức hoạt động minh bạch không có nghĩa là mọi nhân viên phải hiểu hết suy nghĩ của bạn. Nhưng tốt cuộc, có rất ít việc mà bạn không thể thể hiện minh bạch.

SỐ LIỆU

Biết được thời điểm bị đun sôi

Các cô vấn đề nói về câu chuyện con ếch trong ấm nước sôi: nếu nhiệt độ nước thay đổi từ từ, con ếch sẽ ở trong nước cho tới chết. Biết được thời điểm bị đun sôi có thể là một trong những điều quan trọng nhất mà một CEO có thể làm để tồn tại được. Bạn cần học cách ngửi thấy khói và nhận ra có lửa. Nếu không thì đến lúc nhận ra mọi thứ đã quá muộn: bạn đã bị ngấm trong nước sôi và đã quá đuối sức để có thể bò ra ngoài.

NHÂN TÀI

Đừng chọn những cá nhân quá xuất sắc mà cần tạo ra một đội ngũ mạnh

Bạn muốn mọi người suy nghĩ năng động và có thể sống sót trong môi trường thay đổi. Bạn cũng cần tạo ra đội ngũ nhân sự toàn diện nhất. Những người có thể làm việc cùng nhau một cách hiệu quả là "những chuyên gia chức năng", và những người này thì có giá trị hơn "những ngôi sao nhạc rock". Họ không phải những nhà sáng lập. Họ là những thành viên của một nhóm có công xây dựng công ty đầu tiên và có hiểu biết về con người, thị trường, những phụ thuộc nội bộ, và những của bất cứ quyết định nào.

GIỚI THIỆU VỀ RODNEY BROOKS

Tất cả chúng ta đều có những ý nghĩ viễn tưởng về tương lai sau này. Những chiếc "xe bay" sẽ xuất hiện thường xuyên và mọi thứ sẽ giống như trong phim The Jetsons⁹. Dĩ nhiên, sản phẩm được ưa chuộng nhất khi đó sẽ là Rosie, một robot hầu gái. Nếu đây thời gian ra xa – 50 năm, 100 năm, hay 200 năm – hầu hết mọi người sẽ cho rằng những tiến bộ này là điều tất yếu trong tiến trình phát triển của văn minh loài người. Nhưng Rodney Brooks, người chế tạo ra robot hút bụi Roomba lại nhắc nhở rằng không có gì là "tất yếu." Sẽ có ai đó với một tầm nhìn cụ thể về tương lai phải làm điều đó.

Rodney bắt đầu sự nghiệp của mình tại Viện Công Nghệ Massachusetts (MIT), sau đó trở thành giám đốc của Phòng thí nghiệm Trí tuệ Nhân tạo tại đây. Phương pháp tiếp cận ngành chế tạo robot của ông rất mới mẻ, khác lạ: thay vì chế tạo ra các robot biết suy nghĩ, Rodney tạo ra các robot phản ứng lại với các kích thích. Ông tóm gọn cách tiếp cận mới mẻ này trong cụm từ "nhANH, rẻ và ngoài tầm kiểm soát", chế từ câu châm ngôn cổ mà các nhà sản xuất robot vẫn cố gắng để đạt được 2/3 tiêu chí trong đó: "nhANH" "rẻ" và "đáng tin cậy." Tuy nhiên, Rodney không bằng lòng với thành tích này. Trong thời gian còn làm việc tại MIT, ông đã xây dựng một loạt công ty để biến các ý tưởng của mình thành hiện thực. Ông nhanh chóng nhận ra rằng làm vậy buộc ông phải đưa ra những quyết định khó khăn, làm phương hại tới những đam mê mà ông đang ấp ủ. Một minh chứng cho thấy sự cân bằng mang tính cách mạng của Rodney giữa kinh doanh và khoa học là câu nói của ông: "Thà là để một nửa ý tưởng thay đổi thế giới còn hơn cho toàn bộ chúng lên vài trang tạp chí."

CÂU CHUYỆN CỦA RODNEY

Vào thời điểm gần như tất cả các doanh nhân đều cố gắng tận dụng cuộc cách mạng Internet vào việc kinh doanh, thì Rodney Brooks vẫn giữ cam kết trọn đời với công việc chế tạo.

Rodney Brooks: Kể từ khi lên bảy hay tám tuổi, tôi đã rất thích mày mò, lắp ráp để tạo ra một thứ gì đó. Việc tạo ra thứ gì đó thực sự khiến tôi thấy mê hoặc.

Ngay sau khi nhận bằng Tiến sĩ, Rodney tham gia giảng dạy tại MIT. Trong thời gian tại đây, ông đã được đào tạo một trong những kỹ năng kinh doanh quan trọng: kỹ năng huy động vốn.

Tôi có nhiệm vụ điều hành phòng thí nghiệm lớn nhất tại MIT: phòng thí nghiệm khoa học máy tính và trí tuệ nhân tạo với hơn 800 nhân viên. Tôi liên tục phải đôn đáo bên ngoài để kêu gọi mọi người gây quỹ cho nghiên cứu. Và khi MIT cùng với các tổ chức phi lợi nhuận và các tổ chức chính phủ khác bắt đầu thờ ơ với ngành khoa học máy tính, tôi tìm cách tiếp cận với các công ty tư. Tôi phải tìm ra những khó khăn mà họ đang gặp phải và phân tích cho họ hiểu nghiên cứu khoa học máy tính có thể giúp họ thế nào. Đó cũng là lần đầu tiên tôi bắt đầu để ý tới các xu hướng lớn hay nói cách khác, các vấn đề được quan tâm trên toàn cầu.

Trong thời gian giảng dạy tại MIT, Rodney cũng bắt đầu sáng lập công ty khởi nghiệp. Sau một số thất bại ban đầu, ông thành lập iRobot vào năm 1999 cùng với Colin Angle và Helen Grenier.

Khoảng năm 1999, Colin, Helen và tôi lê bước trên khắp các đường phố ở New York gõ cửa hết nhà đầu tư nọ đến nhà đầu tư kia. Một công ty đã cử một sinh viên thực tập đến nói chuyện với chúng tôi. Chúng tôi bắt đầu trao đổi và cậu ta đã hỏi một câu hỏi khiến chúng tôi phải cứng họng trong 10 phút:

"Ý các anh là các anh tự chế tạo mọi thứ? Chẳng còn ai trong cái thời đại này tự chế tạo mọi thứ cả!". Anh ta không hề thấy hứng thú.

Dẫu sao thì chúng tôi cũng vẫn tiếp tục, nhưng iRobot là một cú thúc đáng kể. Điều chúng tôi thực sự không để tâm ban đầu là chúng tôi cần một cái gì đó có thể dễ dàng thuyết phục mọi người rằng họ muốn có nó. Chúng tôi đã quá tập trung vào phát triển những thứ mà chúng tôi cho là quan trọng, nhưng nó lại không thực tế. Một trong số đó là robot kiểm tra nhà máy điện hạt nhân, và chúng tôi không thể nhận được bất kỳ sự quan tâm nào của từ thị trường. Không ai thực sự cảm thấy cần một con robot để làm việc đó. Còn bây giờ, iRobot có một lượng lớn robot Packbots¹⁰ ở nhà máy hạt nhân Fukushima Daiichi của Nhật Bản, (từng bị phá hoại nghiêm trọng trong trận động đất năm 2011), chúng có nhiệm vụ tiếp cận những nơi mà không ai dám đến.

Có một thời điểm mà tôi đã khiến tất cả mọi người thực sự thấy sốc. Tôi tập hợp mọi người lại và tuyên bố với họ rằng chúng tôi đang bị mất phương hướng, rằng kể từ ngày hôm nay, mọi thứ sẽ trở nên hoàn toàn khác. Vào thời điểm đó, công ty có tên là I.S.Robotics, và tôi đã in lên một số chiếc cốc dòng chữ "I.S. Robotics: Giai đoạn hai." Điều đó giống như một sự nhắc nhở: vị trí hiện tại của chúng ta chính là đây. Đó là một giai đoạn mới; giai đoạn cũ đã bị bỏ lại phía sau.

Mãi cho đến lần thử nghiệm thứ 15, 16, cuối cùng chúng tôi tình cờ phát hiện ra hai sản phẩm phù hợp một cách hoàn hảo với thị trường: Packbot và Roomba. Packbot là dòng robot quân sự có khả năng phòng vệ. Cũng không quá khó khăn để thuyết phục những người trong quân đội rằng gửi một con robot ra bên vệ đường để tháo gỡ một quả bom là tốt hơn so với việc phái một đứa trẻ 19 tuổi làm việc đó. Và mặc dù việc sử dụng về cơ bản dường như khác nhau, nhưng việc bán Roomba rõ ràng là khó phải nói đối với khách hàng: làm gì có ai không thích một chiếc máy hút bụi tự động hơn là một chiếc máy điều khiển bằng tay.

Cuối cùng, Rodney quyết định thực sự đã đến lúc cần chuyển sang một giai đoạn mới. Ông rời iRobot và thành lập một công ty mới, Robotics Heartland.

Các nhà đầu tư thường thận trọng với những người có tầm nhìn xa trông rộng nhưng lại không có các kế hoạch được xác định rõ ràng. Nhưng những lo ngại này sẽ sớm tiêu tan nhờ có những dự báo tốt đẹp về kết quả tương lai: đó là thành công trong quá khứ.

Không nhất thiết phải chịu tổn thương mới có được thành công. Tại Heartland, các nhà đầu tư nhận thấy rằng tôi sẵn sàng thỏa hiệp và tôi biết cần những gì để đưa được một sản phẩm ra thị trường và làm cho sản phẩm đó có hiệu quả. Điều này khiến cho các nhà đầu tư rất sẵn lòng chấp nhận và tin tưởng chúng tôi nhiều hơn. Tất nhiên, họ vẫn là những nhà đầu tư mạo hiểm, vì vậy họ thường xuyên tự hỏi làm sao chúng tôi có thể biến công ty này thành một công ty về mạng xã hội.

Rodney và nhóm của ông không công khai các kế hoạch nhưng sắp tới sẽ tung ra một sản phẩm lớn. Vì công ty chuyển sang giai đoạn mới này, nên những ưu tiên của Rodney cũng đang được chuyển hướng theo.

Hiện tại, chúng tôi đang chuẩn bị sản xuất một sản phẩm mới và phân phối nó trên toàn thế giới. Vì vậy, vai trò của tôi chuyển từ việc truyền đạt tầm nhìn cho đội sang truyền đạt tầm nhìn đó với thế giới bên ngoài. Tôi sẽ phải ra ngoài, tìm kiếm thật nhiều khách hàng và thuyết phục họ tin rằng thứ mà chúng tôi đang xây dựng sẽ thay đổi cuộc sống của họ.

THU HÚT KHÁCH HÀNG

Tìm điểm tương đồng giữa tài năng của bạn và nhu cầu của khách hàng

Nếu bạn không mang lại giá trị cho khách hàng, bạn sẽ không thành công. Điều đó không có nghĩa là bạn nên xác định các khách hàng tiềm năng và làm bất cứ điều gì để mang lại giá trị cho họ. Thay vì điều đó bạn nên xác định xem mình có những giá trị gì, tìm đúng đối tượng khách hàng, và điều chỉnh mọi thứ cho phù hợp. Đó không chỉ là việc theo sau khách hàng, mà còn là tìm kiếm sự tương đồng giữa cái bạn làm tốt với cái có thể mang lại giá trị cho khách hàng.

SA THẢI

Sa thải những người mất niềm tin vào ý tưởng của bạn

Khi ai đó mất lòng tin vào ý tưởng, bạn phải để họ ra đi vì họ cũng đang bắt đầu khiến những người khác dần mất lòng tin. Đôi khi những người này sẽ che giấu niềm tin đang sa sút của họ, bởi vì dĩ nhiên họ có những chi phí phải trả và những trách nhiệm khác và họ không muốn ra ngoài tìm kiếm một công việc khác. Nhưng những cam kết bề ngoài sẽ không thể giúp bạn đến được nơi bạn cần đến.

LÃNH ĐẠO

Hãy là một người vô lý

George Bernard Shaw [11](#) đã nói rằng. "Tất cả mọi sự phát triển phụ thuộc vào người vô lý." Một trong những công việc của tôi là trở thành "người vô lý" ở công ty. Tôi phải kéo mọi người ra khỏi vùng an toàn của họ một chút, như thế chúng tôi có thể thực sự tạo ra tác động nào đó. Bí quyết ở đây là tìm kiếm những người thực sự có năng lực, trao quyền cho họ, lắng nghe những ý kiến họ cho là thực tế, và sau đó đẩy họ xa hơn chút nữa.

NHÂN TÀI

Thăng chức cho những nhân viên có nhiều đóng góp nằm ngoài công việc của họ

Có một số nhân viên chẳng đóng góp gì nhiều cho của công ty. Tất nhiên, có những người sôi sục với những ý tưởng tệ hại, nhưng đôi khi cũng có người có thể giúp sức trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Khi điều đó xảy ra, bạn biết rõ rằng bạn muốn phát triển người đó hơn nữa vì họ hiểu những gì bạn đang cố gắng làm và sẵn sàng lên rừng xuống biển để biến điều đó thành hiện thực. Thi thoảng, bạn hãy đi quanh phòng làm việc của các nhân viên, tìm kiếm những người có khả năng nhìn xa trông rộng hơn nhóm của họ và đóng góp cho tầm nhìn đó. Đó chính là những người mà bạn muốn thăng chức nhiều hơn trong tổ chức của bạn.

GIỚI THIỆU VỀ STEVE CASE

Tất cả mọi thứ chúng ta cho là hiển nhiên ngày nay là kết quả của một giấc mơ mà ai đó đã dám theo đuổi trong quá khứ. Steve Case có thể khẳng định một cách hợp pháp rằng ông là một trong những người đầu tiên mừng tượng ra cái mà chúng ta gọi là Internet thương mại ngày nay.

Trong suốt những năm Steve và đội AOL đã mở rộng khả năng sử dụng email và tiếp cận trực tuyến. Việc AOL mua lại Mirabilis¹² và ICQ messenger đã làm lan rộng hình thức nhắn tin nhanh trên mạng Internet, và AOL cũng tiếp tục xây dựng những giao dịch thúc đẩy việc tạo ra các nội dung trực tuyến độc đáo. Trong khi hiện nay, việc làm đó vẫn được cho là khó tin được, thì AOL đã thực hiện nó tại thời điểm phần lớn dân Mỹ chưa có máy tính riêng, và có rất ít modem. Khi Steve trở thành Giám đốc điều hành của America Online vào năm 1991, chỉ 2% người Mỹ có thể kết nối Internet. Steve là người đi trước thời đại, và thậm chí còn đi trước thời đại một thời gian dài.

AOL không phải là thành công trong chốc lát: việc xây dựng công ty này mất tới 10 năm. Trong toàn bộ thời gian đó, Steve đã phải thuyết phục một thị trường hoài nghi rằng Internet sẽ đạt được những tiềm năng mà người ta phải ca tụng không ngớt lời. Dĩ nhiên, ông đã đúng, nhưng cả ông lẫn nhân viên và các nhà đầu tư của ông đều không thể chắc chắn thực hiện được điều đó trong thực tế. Người Mỹ đơn giản không thể tự dung tham gia trực tuyến được; chúng ta có thể tham gia trực tuyến như ngày hôm nay là nhờ Steve và những người có tầm nhìn xa trông rộng như ông.

CÂU CHUYỆN CỦA STEVE

Vào tháng 1/1983, ở tuổi 25, Steve gia nhập công ty Control Video Corporation (CVC) với vị trí là tư vấn viên tiếp thị. Năm 1987, CVC phát triển thành Quantum Computer Services và Steve đang ở vị trí Phó chủ tịch điều hành, chuẩn bị được thăng chức làm Giám đốc điều hành của công ty. Bốn năm sau, vào năm 1991, Steve cuối cùng được đảm nhận vai trò đó. Trước đó, thì công ty đã trở thành America Online.

Steve Case: Khi AOL lần đầu tiên ra mắt, chỉ có 2% các hộ gia đình ở Mỹ có kết nối Internet. Hầu hết mọi người thậm chí không có máy tính cá nhân (PC), và một số ít người có PC thì lại không có modem: đó thực sự là điều nằm ngoài dự đoán cho việc thử nghiệm trên máy tính. Vì vậy, AOL rõ ràng là một minh chứng cho niềm tin rằng một ngày nào đó tất cả mọi người đều có thể kết nối, hoạt động Internet sẽ trở nên phổ biến, và bạn có thể xây dựng một phương tiện truyền thông quan trọng nhờ vào nó.

Chúng tôi không phải là những người duy nhất có tầm nhìn đó và các đối thủ cạnh tranh còn mạnh hơn chúng tôi rất nhiều. Trái với họ, chúng tôi chỉ có thể gây quỹ được 10 triệu đôla trong năm năm đầu tiên, một con số rất nhỏ so với những gì các công ty khác có được. Chúng tôi biết mình không thể giành chiến thắng trong một trận đánh giáp lá cà, mà cần có một chiến lược marketing du kích. Điều đó có nghĩa là cho ra những sản phẩm tuyệt vời, với một ứng dụng giao diện thân thiện với người dùng.

Thay vì để phân tâm bởi những đối thủ cạnh tranh đáng gờm, Steve và nhóm của ông tập trung vào nhiệm vụ cốt lõi: cung cấp cho người sử dụng khả năng truy cập Internet đáng tin cậy với chi phí thấp.

Chúng tôi thực sự tin tưởng vào sức mạnh của Internet và tin rằng tất cả mọi người sẽ được hưởng lợi

nếu họ truy cập được. Đối với chúng tôi, thách thức cần phải vượt qua là làm sao để hạ thấp các rào cản và nâng cao lợi ích để tất cả mọi người đều muốn tham gia trực tuyến. Các phần mềm phải đơn giản, dễ sử dụng và chi phí dịch vụ nên ở mức phải chăng. Ban đầu, người dùng mất 6 đôla mỗi giờ hoặc 10 xu một phút để được tham gia trực tuyến. Giá như thế là quá cao, nên cuối cùng chúng tôi muốn thay đổi việc định giá thành truy cập không giới hạn. *Hiện tại, AOL được nhớ đến như một công ty đã trải qua sự tăng trưởng gần như chưa từng có, mặc dù trong những năm đầu, công ty này gần như đã thất bại nhiều lần. Nhưng sau mười năm xây dựng công ty, Steve thực sự sẵn sàng dẫn dắt AOL trải qua một thập kỷ tăng trưởng phi thường.*

AOL là một cuộc hành trình dài gần 20. 10 đầu tiên là giai đoạn xây dựng. Chúng tôi đã xắn tay áo lên và tìm hiểu xem điều gì thực sự sẽ đóng vai trò quan trọng trong sự thành công của công ty. Mục tiêu ở giai đoạn này là tạo ra sản phẩm thân thiện nhất và đơn giản nhất trên thị trường, và hình thành các quan hệ đối tác chiến lược có thể giúp chúng tôi mở rộng và giảm chi phí dịch vụ. Tôi tập trung vào tất cả mọi thứ từ ngôn từ trong các thông cáo báo chí và quảng cáo cho đến cách trình bày trên các màn hình chào đón của chúng tôi.

Trong 10 tiếp theo, vai trò của tôi là rất khác. Tôi ở độ tuổi 30 khi AOL đang trong giai đoạn đầu tiên và tôi đã quản lý khoảng 100 nhân viên. Khi tôi bước sang tuổi 40, chúng tôi đã có hơn 10.000 nhân viên. Đây là những năm tháng mở rộng và siêu tăng trưởng của công ty. Tôi nhận ra tôi cần ngừng việc can thiệp, thay vào đó là thiết lập hướng đi và ủy thác các mục tiêu cho đội.

Phương tiện truyền thông mới này của Steve không chỉ bắt kịp với các công ty tiếng tăm lớn, mà còn vượt mặt qua những công ty đó. Trong năm 2000, uy thế của các phương tiện truyền thông kỹ thuật số đã được khẳng định khi AOL mua lại Time Warner với 164 tỷ đôla. Cho đến nay, đây vẫn là vụ sáp nhập lớn nhất trong lịch sử kinh doanh. Tuy nhiên, nhiều người cũng cho rằng đây là một sai lầm. Steve đã từ chức chủ tịch vào năm 2003. Khi còn ở trong hội đồng quản trị của AOL vào năm 2005, ông chia sẻ trên tờ Washington Post rằng AOL và Time Warner nên được khôi phục lại thành những công ty riêng biệt. Sau đó, hai công ty này được tách ra vào tháng 12/2009.

Khi AOL đạt được tăng trưởng ban đầu, chúng tôi là những kẻ tấn công phá vỡ thị trường. Một trong những lý do quan trọng nhất gây ra sự sụt giảm của hậu Time Warner là việc chúng tôi hầu như chuyển từ lối tấn công sang thế phòng thủ. Khi đạt đến một quy mô nhất định, chúng tôi tập trung nhiều hơn vào việc bảo vệ thứ mà chúng tôi đang có hơn là đổi mới và tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới có thể tạo ra chấn động. Đây được coi là con đường an toàn cho một công ty ổn định nằm trong top 500 của Fortune, nhưng hóa ra nó lại ít ổn định hơn rất nhiều so với mọi người nghĩ.

Năm 2005, Steve thành lập công ty đầu tư Revolution LLC với Donn Davis và Tige Savage. Các khoản đầu tư lớn của họ gồm có dịch vụ chia sẻ xe ZipCar của Robin Chase và công ty chiết khấu trực tuyến LivingSocial.

Cho dù là AOL sáng tạo ra khái niệm Internet như một phương tiện truyền thông, hay ZipCar làm thay đổi hoàn toàn khái niệm sở hữu ô tô và cuộc sống đô thị, hoặc Living Social làm thay đổi hoạt động thương mại và cộng đồng, nhưng tôi chỉ hứng thú với những ý tưởng lớn, những ý tưởng không dễ gì thực hiện được. Phải mất một thời gian dài để thực hiện được những ý tưởng đó, nhưng một khi chúng đã đi vào quỹ đạo, bạn sẽ thấy ánh sáng nơi cuối đường hầm đang cho bạn thấy chúng có thể trở thành các doanh nghiệp lớn có khả năng thay đổi cuộc chơi như thế nào, và do đó trở thành các khoản đầu tư

tốt. Quan trọng hơn, chúng có thể trở thành những lực lượng chuyên đổi mạnh mẽ trong việc cải thiện đời sống con người.

CẠNH TRANH

Hãy là kẻ tấn công, đừng là kẻ phòng thủ

Kinh doanh vốn mang tính mạo hiểm vì bạn đang đi trên những con đường chưa từng được kiểm nghiệm trước đó. Thứ mà mọi người đánh giá thấp là mức độ rủi ro của việc điều hành một doanh nghiệp "ổn định" trong tư thế phòng thủ thay vì tấn công. Lý do nước Mỹ đạt được thành công như ngày hôm nay trong hai thế kỷ qua là do chúng tôi là những kẻ tấn công. Chúng ta cần phải đảm bảo rằng đam mê và sự khấn trương luôn được để tâm tới, và rằng chúng ta không được tự mãn và ngủ quên trong chiến thắng.

PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG

Nhắm tới khách hàng đại chúng

Trong năm năm đầu tiên, mục tiêu của chúng tôi là tạo ra một thị trường đại chúng cho thứ mà sau đó được gọi là "dịch vụ trực tuyến cho người tiêu dùng" (nay được gọi là "Internet"). Để đạt được mục tiêu đó, chúng tôi phải tạo ra một thứ mà tất cả mọi người có thể thoải mái sử dụng và không đòi hỏi quá nhiều kỹ năng về chuyên môn. Một số người mỉa mai chúng tôi khi đó, họ gọi nó là "Internet trên những bánh xe phụ," nhưng chúng tôi tự hào về điều đó. Đó chính xác là cái mà chúng tôi đang cố gắng thực hiện, chúng tôi thực sự muốn giúp mọi người kết nối trực tuyến một cách dễ dàng với giá cả hợp lý tới mức mà họ gần như không thể cưỡng lại được.

TRIỂN KHAI VỐN

Kiên trì và sống sót

Một khi bạn đã tìm thấy ý tưởng mang tính cách mạng mà bạn sẵn sàng khởi dựng một công ty để theo đuổi nó, bạn cần phải chắc chắn rằng mình sẽ sống sót để chứng kiến ý tưởng đó phát triển. Hiếm có công ty khởi nghiệp nào thoát được tình trạng phá sản, vì vậy bạn cần phải thông minh để có thể tồn tại được trong giai đoạn đầu; điều này có nghĩa là dám thử nghiệm nhiều việc nhưng vẫn sử dụng dòng tiền một cách cẩn trọng.

LÃNH ĐẠO

Thiết lập hướng đi và rời khỏi vị trí

Nếu bạn thực sự là một vị giám đốc điều hành tài giỏi, bạn sẽ thức dậy vào mỗi sáng mà chẳng có việc gì để làm. Như vậy có nghĩa là bạn đã thiết lập một tầm nhìn rõ ràng, tập hợp một đội ngũ tuyệt vời mà bạn có thể tin tưởng để phát triển tầm nhìn đó, và cho phép họ hoạt động linh hoạt. Tất nhiên, bạn sẽ không bao giờ đạt được mức độ hoàn hảo như vậy, nhưng bạn nên tổ chức cuộc sống của bạn hướng tới mục tiêu đó. Một khi bạn rời khỏi các hoạt động hằng ngày của công ty, bạn có thể tập trung vào chiến lược thay vì chiến thuật và xác định được vị trí của bạn trong năm hay 10 nữa.

PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM

Thử nghiệm và điều chỉnh

Trong một hoặc hai năm đầu tiên, bạn không biết chính xác sản phẩm của mình sẽ như thế nào hoặc công ty của mình sẽ làm ăn ra sao. Để khám phá ra những điều đó đòi hỏi bạn phải có một mức độ thử nghiệm nào đó. Bạn phải nhanh chóng thử nghiệm mọi thứ và đưa ra những điều chỉnh, sau đó phát huy những thứ có hiệu quả và hạn chế những gì còn thiếu hiệu quả. Đặc biệt với tốc độ phát triển công nghệ thông tin, phương pháp này ngày càng trở nên quan trọng.

NHÂN TÀI

Xây dựng một đội có thể cân đối: với quy mô doanh nghiệp của bạn

Khi doanh nghiệp của bạn thay đổi và mở rộng, các kỹ năng mà nhóm của bạn phải có cũng sẽ thay đổi theo. Với tư cách là người sáng lập ra doanh nghiệp, một phần công việc của bạn là tuyển dụng nhân tài và những người có các kỹ năng mới mà bạn cần, nhưng bạn cũng phải tìm kiếm cơ hội để tận dụng những nhân tài hiện có của mình. Chắc chắn, phải cho một số nhân viên nghỉ việc, hoặc bạn có thể chuyển họ sang những vị trí chưa có hồi họ mới gia nhập công ty. Nếu so sánh với thể thao, việc này giống như người huấn luyện viên luôn cố gắng để đưa ra sân một đội bóng tốt nhất có thể; bạn không bao giờ có thể ổn định một đội ngũ.

GIỚI THIỆU VỀ MARC CENEDELLA

Ngay từ những ngày đầu TheLadders.com đi vào hoạt động, Marc Cenedella đã phải tự mình thực hiện mọi việc. Không hài lòng với giá cả và tốc độ phát triển của phần mềm tuyển dụng, Marc đã tự học cách viết mã và xây dựng phiên bản đầu tiên của TheLadders.com. Với sự tự tin về khả năng tìm kiếm các công việc chất lượng cao, ông đã thu thập tất cả những dữ liệu ban đầu để phục vụ cho trang web. Marc không bao giờ cho phép bản thân lạc lối trong những chi tiết vụn vặt của việc phát triển sản phẩm hay trong bất cứ khía cạnh nào khác của việc kinh doanh. Ông luôn chỉ quan tâm tới mốc quan trọng tiếp theo cần đạt được và con đường đến được nó.

Khi quy mô của một công ty càng mở rộng, khả năng các nhà sáng lập quan tâm tới từng hoạt động thường nhật, nhỏ bé của công ty cũng giảm đi đáng kể. Đây là điều không dễ chấp nhận đối với những doanh nhân luôn muốn tự xoay xở mọi việc, nhưng Marc Cenedella đã biến thực tế này thành cơ sở cho tầm nhìn dài hạn của ông với TheLadders.com. Ông đảm nhiệm vai trò phát triển sản phẩm trong một công ty có ba thành viên, nhưng đó không phải là vị trí ông muốn duy trì trong công ty có 30 cho tới 300 nhân viên. Tầm nhìn của ông không dừng lại ở tháng hay quý, mà là năm. Ở mỗi giai đoạn, ông đều tự đặt câu hỏi: "Minh đã làm gì khiến mình bị tụt hậu?" và "Minh nên làm gì tiếp theo?". Với bốn triệu nhân viên và con số ấy vẫn còn tiếp tục tăng, thì dường như Marc đã tìm được ra câu trả lời hợp lý.

CÂU CHUYỆN CỦA MARC

Cũng như nhiều doanh nhân khác, Marc sáng lập TheLadders.com bằng cách tận dụng chuyên môn có một không hai của mình: chuyên gia "Người Google".

Marc Cenedella: Tôi xuất thân từ một gia đình đông con, và có tới 36 anh em họ cùng lứa. Vào những ngày đầu khi mạng Internet mới bắt đầu xuất hiện, trong khi hầu hết mọi người còn chưa thấy thoải mái khi sử dụng Internet, thì tôi đã là một "Người Google". Các anh chị em họ toàn nhờ tôi thao thác tìm kiếm trên Google giúp họ bởi tôi thành thạo kỹ năng này hơn họ.

Khoảng năm 2003, một số anh chị em họ của tôi cần tìm việc và nhờ tôi lên mạng tìm giúp. Tôi bảo họ rằng nó rất dễ: "Chỉ cần vào đây, đây, và đây!". Nhưng họ vẫn lúng túng vì thế tôi lại làm giúp họ. Tôi tìm kiếm thông tin việc làm, chèn vào email rồi gửi cho họ đọc. Họ rất thích. "Ôi tuyệt quá! Cậu tìm được những công việc này ở đâu?!"

Thế là tuần nào tôi cũng nhận được những cuộc gọi hỏi xin "email việc làm". Tới thời điểm đó tôi đang là điều hành cấp cao tại HotJobs.com được hai năm, nên tôi cũng biết nhiều hơn những người khác về cách thức việc làm được trực tuyến hóa thế nào. Đó cũng chính là thời điểm tôi theo đuổi ý tưởng về TheLadders.com. Giai đoạn đầu, chúng tôi tìm kiếm tất cả việc làm được đăng trực tuyến với mức lương từ 100.000 đôla trở lên, cho hết chúng vào một thư thông báo rồi gửi đi qua email.

Tôi chia sẻ ý tưởng này với hai cộng sự của mình, một là Alexandre Douzet, hiện vẫn là chủ tịch của chúng tôi và người còn lại là Andrew Koch.

Cuối năm 2001, Marc tạo điều kiện thuận lợi để HotJobs được bán cho Yahoo, và nhờ vậy mà ông có thể rảnh rang tập trung toàn bộ thời gian xây dựng TheLadders.com. Rõ ràng việc cần làm ngay lúc là

khiến cho TheLadders.com thực sự khác biệt trên thương trường.

Cũng có các trang web tìm kiếm việc làm khác trên mạng, hầu hết đều là của các doanh nghiệp có uy tín. Nhưng vẫn có những cơ hội có thể khai thác ở khía cạnh còn lại của công việc kinh doanh này, đó là tuyển dụng được hỗ trợ bởi Internet. Chúng tôi có một cách tiếp cận khác: tìm ra 10% các công việc được đăng tin nhiều nhất và chỉ tập trung vào chúng.

Khi công ty mở rộng hoạt động, Marc vẫn cố gắng duy trì một tầm nhìn về lâu dài và tiếp tục tập trung vào mấu chốt quan trọng kế tiếp.

Thứ đầu tiên chúng tôi cần là một trang web mà mọi người có thể đăng ký để xem thông báo miễn phí. Tôi đến gặp nhóm phát triển phần mềm mà tôi quen khi còn ở HotJobs.com và hỏi họ cách xây dựng một trang web. Về cơ bản họ đều nói phải mất khoảng ba tháng và 30.000 đôla để xây dựng mẫu thử đầu tiên. Tôi không muốn chờ đợi và cũng không muốn viết một tấm séc 30.000 đôla, vì thế tôi đã đi mua những cuốn sách trị giá 359 đôla, tự học cách cài đặt chương trình, và cùng với khóa học ba tuần tôi đã tự mình xây dựng được trang web vào tháng Tám năm 2003.

Bước tiếp theo là phải đạt được 10.000 lượt đăng ký nhận thư thông báo miễn phí – một bước ngoặt quan trọng. Khi số người đăng ký nhận tin đạt đến 25.000, chúng tôi có thể chuyển sang phiên bản thu phí, nhưng đồng thời cũng phải chi tiền để xây dựng phiên bản đó. Nghĩa là thuê các chuyên gia thương mại điện tử và bảo mật xây dựng giao diện đó trong khi vẫn phải mở rộng mạng lưới khách hàng.

Năm 2008, tăng trưởng của TheLadders.com bị chững lại do khủng hoảng suy thoái kinh tế toàn cầu. Thoạt đầu, tình trạng thất nghiệp gia tăng có vẻ như là điều có lợi cho việc làm ăn của Marc, nhưng trong trường hợp này, lượng truy cập gia tăng không dẫn tới được sự tăng trưởng trong doanh thu.

Những tháng đầu trong cuộc suy thoái tài chính, nhiều người thất nghiệp và cần tìm việc làm. Họ tìm đến trang web của chúng tôi, thế nên có thể nói chúng tôi đã đang làm rất tốt. Vào thời điểm đó, phí đăng ký nhận tin tại TheLadders.com là 25 - 30 đôla mỗi tháng, thanh toán qua thẻ tín dụng. Ngày càng có nhiều người đăng ký, nhưng sau đó họ không thể tham gia TheLadders.com bởi một vấn đề hoàn toàn khác. Năm 2008, chỉ trong tám tuần, tỷ suất quá hạn tín dụng tăng từ 3% lên 9%, gây ra một sự thay đổi đáng kể đối với doanh nghiệp của chúng tôi, giảm 35 - 40% doanh thu. Vì thế chúng tôi buộc phải cho thôi việc gần một phần tư số nhân viên trong công ty.

TheLadders.com phục hồi rất nhanh chóng. Nhờ những nỗ lực của Marc nên công ty của ông gần như có thể tuyển dụng lại số nhân viên mà họ đã sa thải trước đó.

Rõ ràng đây là điều tồi tệ nhất bạn có thể phải trải qua. Những thời điểm như vậy không giúp bạn hình thành nhân cách, mà là tạo cơ hội để nhân cách được bộc lộ. Thay vì trốn tránh nhân viên của mình, cá nhân tôi đã trở thành đại diện dịch vụ khách hàng cho các nhân viên mà chúng tôi buộc phải để họ ra đi. Chúng tôi viết lại tất cả sơ yếu lý lịch của họ, tạo điều kiện cho những người từng có thu nhập trên 100.000 đôla tự do truy cập vào hệ thống. Mỗi ngày tôi gửi cho họ một email, nói rõ rằng nếu bất cứ ai có câu hỏi gì có thể liên hệ trực tiếp với tôi.

Một nữ nhân viên cũ của công ty liên hệ với tôi qua Facebook rằng: "Tôi đã làm cho công ty ba tháng trước và giờ các anh đang buộc tôi ra đi. Các anh làm thế là không được. Thật là tệ hại." Tôi đề nghị được nói chuyện với cô qua điện thoại, và giải thích cho cô hiểu tại sao chúng tôi phải cắt giảm nhân

sự. Tôi không mong sẽ nhận được sự đồng tình, nhưng hy vọng nữ nhân viên ấy có thể hiểu tình hình khó khăn khi đó của chúng tôi. Tôi cảm thấy nên đồng cảm và đối xử với người khác theo cách mình muốn được đối xử. Bốn tháng sau, tình hình tài chính của công ty khá khẩm hơn và lại có thêm một số công việc mới. Cô ấy đã quay trở lại và ứng tuyển vào công ty, và giờ cô ấy đang là quản lý ở đây.

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Thương thuyết khi khủng hoảng xảy ra

Mọi người không bao giờ cảm thấy vui với những việc tiêu cực như bị buộc thôi việc, nhưng ta có thể khiến họ dễ chịu hơn. Đó là lý do vì sao phải thương thuyết, nhất là trong giai đoạn khủng hoảng. Nếu mọi người vẫn chưa định nói: "Làm ơn dừng lại. Ta đi quá giới hạn rồi" thì nghĩa là bạn vẫn chưa thương thuyết xong. Cứ tiếp tục cho tới khi mọi người tự chấp nhận thất bại.

SA THẢI

Cắt giảm nhân sự gấp hai lần con số bạn muốn

Khi cần phải cắt giảm nhân sự, hãy cắt giảm gấp hai lần con số bạn muốn. Một số người cố gắng chỉ cắt giảm "lượng vừa đủ", nhưng bạn không bao giờ biết chính xác con số ấy là bao nhiêu. (Lúc nào cũng vậy, con số thường lớn hơn bạn tưởng.) Nếu bạn đưa ra một quyết định dứt khoát cắt giảm gấp đôi số lượng trong một lần, bạn sẽ không phải trải qua sự việc không vui này lần nữa.

TẬP TRUNG THỜI GIAN VÀ CÔNG SỨC

Phân bổ thời gian cho các mốc sự kiện

Hàng trăm yếu tố góp phần vào việc khởi nghiệp thành công hay thất bại. Bạn có nên dành ra một giờ để viết mã, một giờ nói về nguồn vốn, một giờ để marketing, hay một giờ để thuyết phục một sinh viên năm thứ nhất Đại học New York trở thành thực tập sinh không lương? Không có một bảng tính nào để bạn cân nhắc chính xác nên làm gì; tất cả đều phụ thuộc vào trực giác, sau đó là phỏng đoán. Để quyết định, bạn cần phải rõ ràng về con đường then chốt bạn sẽ đi để đến được chặng tiếp theo và những bước bạn cần thực hiện để đến được đó. Có một câu chuyện đùa quen thuộc: Ai đó hỏi một nhà điêu khắc "Làm thế nào ông khắc được con voi?" và ông ta nói "Dễ lắm. Bắt đầu với một phiến đá to, sau đó gọt bỏ đi bất cứ cái gì con voi không có". Để biết cách phân bổ thời gian, hãy làm tương tự thế: gọt bỏ đi bất cứ cái gì con voi không có.

TUYỂN DỤNG

Tin vào trực giác hơn là khả năng

Đừng bao giờ tuyển dụng ai mà thâm tâm bạn cảm thấy bất ổn và trực giác mách bảo rằng đó là quyết định sai lầm. Có thể sơ yếu lý lịch và những thông tin liên quan gợi ý rằng "đó chính là người phù hợp", nhưng bạn có cảm giác rằng họ không phù hợp. Hãy làm theo những gì trực giác mách bảo.

LÃNH ĐẠO

Đừng làm những công việc chi tiết

Một trong những điều phiến toái của một CEO là không thể thực hiện mọi việc khi công ty tăng trưởng

và mở rộng quy mô. Bạn phải nhận ra: "Chà, giờ chúng ta đã mạnh hơn rồi, thế nên khi tạo bước ngoặt, chúng ta phải đi cùng nhau để cùng tạo ra những cú thúc mạnh". Điều quan trọng bạn cần nhận ra là bạn không nên cố gắng thực hiện những việc chi tiết. Nói "chi tiết" là tôi muốn đề cập tới bản chất của kinh doanh, kiểu như: "Tôi muốn trang chủ phải trông như thế này". Khi bạn có khoảng 50 đến 60 nhân viên làm việc trong doanh nghiệp của mình, bạn cần rút khỏi những vấn đề về thủ thuật và tập trung vào những quyết định chiến lược mang tính sống còn.

NHÂN TÀI

Vận động viên tài ba không tạo nên huấn luyện viên tài giỏi

Những người giỏi bẩm sinh về một lĩnh vực nào đó thường gặp khó khăn trong việc diễn tả làm thế nào họ làm được điều đó. Nếu cái gì với bạn một cách tự nhiên và bạn không phải nỗ lực học thì càng khó để dạy lại cho người khác. Có rất ít trường hợp những vận động viên tài ba trở thành những huấn luyện viên tài giỏi nhất.

GIỚI THIỆU VỀ ROBIN CHASE

Ở mức độ cơ bản nhất, nhiệm vụ của mỗi doanh nghiệp là tìm kiếm và khắc phục những khía cạnh thiếu hiệu quả của thị trường; Robin Chase có một ác cảm với sự kém hiệu quả.

Theo như bà chia sẻ, Zipcar là một công ty dữ liệu; và việc làm ăn với những chiếc xe hơi gần như chỉ là tình cờ. Zipcar tồn tại để tạo ra sự tiêu thụ hợp tác (collaborative consumption) giải quyết vấn đề phân bổ nguồn lực kém hiệu quả. Như Robin chỉ ra, hầu hết mọi người chỉ sử dụng xe hơi của họ khoảng 5% thời gian; và đơn giản là bà không thể làm ngơ trước mức độ lãng phí đó.

Một trong những điểm ấn tượng nhất của Robin là bà có khả năng nắm vững các dữ liệu và tin tưởng rằng việc vận dụng các dữ liệu trong quá trình đưa ra quyết định là vô cùng quan trọng. Bà không hứng thú với những ý kiến dựa trên cái gọi là giác quan thứ sáu hay bị tình cảm hoặc cảm xúc chi phối. Thay vào đó, bà chỉ chấp nhận những ý kiến thực tế mà hoàn toàn có thể bảo vệ được. Nói về kinh nghiệm của mình tại Zipcar, bà chia sẻ, "Tôi nắm rõ từng chân tơ kẽ tóc của doanh nghiệp này. Và tôi cũng thuộc nằm lòng mọi sự, thăng trầm của nó." Bạn chỉ có thể đạt đến mức độ hiểu biết sâu sắc như vậy khi bạn coi doanh nghiệp của mình là một tổng thể không tách rời – với ngay cả những bộ phận hoạt động không hiệu quả.

CÂU CHUYỆN CỦA ROBIN

Bề ngoài, Zipcar là một công ty cho thuê xe hơi. Nhưng ngay từ giây phút thành lập đầu tiên, Robin nhận ra rằng Zipcar thực sự là sự tổng hợp của một loạt các ngành công nghiệp và sự đổi mới.

Robin Chase: Antje Danielson, người đồng sáng lập Zipcar với tôi, chính là người đã nảy ra ý tưởng về công ty này. Antje là người Đức và cô nghĩ ra ý tưởng này dựa trên các mô hình châu Âu hiện có như Mobility CarSharing. Vào mùa thu năm 1999, cô ấy gọi điện cho tôi từ một quán cà phê Đức và hỏi tôi suy nghĩ thế nào về ý tưởng đó. Tôi nói, "Ồ! Thật tuyệt vời. Đây đúng là ý tưởng sinh ra để tận dụng Internet và đường truyền dữ liệu không dây. Nếu có thể kết hợp những thứ này với nhau, chúng ta sẽ tạo ra một thành quả tuyệt vời." Đó chính là chìa khóa cho những ý tưởng mới mẻ và tuyệt vời; những ý tưởng được nảy ra nhờ sự hứng thú rộng lớn và đa ngành.

Ngoài việc tìm kiếm cơ hội tận dụng công nghệ thông tin, Robin còn hứng thú với góc tấn công đầy hứa hẹn được thể hiện bởi cái bà gọi là "lời hứa hẹn của công suất dư thừa."

Khi bạn tham gia vào cuộc chơi với công suất dư thừa, bạn làm thay đổi nền kinh tế của một ngành công nghiệp. Đây chính là thời điểm hấp dẫn để xây dựng một công ty, nghĩa là mọi người sở hữu một tài sản, ví dụ như một chiếc xe hơi chẳng hạn, và họ không tận dụng nó tối đa. Một số người rất ít lái xe, chỉ trong khoảng 5% thời gian của họ, và những người sống trong thành phố thậm chí còn ít hơn thế. Cách duy nhất để công suất dư thừa được xử lý hiện nay là nếu bạn biết ai đó đang sở hữu một chiếc xe hơi và bạn lén lút bòn rút xe của họ. Việc này rõ ràng là không hiệu quả.

Có vẻ như các công ty cho thuê xe hơi truyền thống tồn tại để giải quyết chính xác vấn đề này, nhưng Robin nhận thấy mô hình kinh doanh thế kỷ 20 của họ cần có một sự đại tu triệt để của thế kỷ 21.

Tôi nhận ra rằng mục đích thực sự phía sau ý tưởng Zipcar là biến việc thuê xe trở nên dễ dàng và tiện

lợi như rút tiền từ cây ATM. Khách hàng bị thu hút bởi ý tưởng đó vì họ thấy rõ những chiếc xe hơi đang vây quanh mình, sẵn sàng để họ sử dụng 24 giờ một ngày; thật nhanh chóng, tiện lợi và dễ dàng như rút tiền từ cây ATM vậy.

Zipcar bắt đầu cung cấp dịch vụ đầu tiên của mình tại Boston vào tháng 6/2000. Vào cuối tháng Chín, Robin và nhóm của bà đã thu thập dữ liệu để kiểm tra số lượng cho thuê và xem xét lại các giả định ban đầu của họ. Khi phân tích dữ liệu, họ phát hiện ra một việc đáng lo ngại: tỷ lệ cho thuê xe 24 giờ của họ quá thấp.

Trước khi tiến hành cung cấp dịch vụ, chúng tôi đã mất hàng tháng trời mày mò với mô hình định giá – theo ngày, theo giờ hay theo sử dụng. Chúng tôi bị chìm trong các con số, nhưng với 4.000 chi tiết cần phải lưu ý khi khởi dựng một công ty, chúng tôi vẫn ghi nhớ một thực tế rõ ràng rằng: tiền cho thuê một chiếc xe hơi theo giờ 24 lần một ngày không bằng với tiền cho thuê một chiếc ô tô theo ngày vì bạn chẳng thể nào cho thuê một chiếc ô tô theo giờ 24 lần một ngày. Cuối cùng chúng tôi quyết định tiền thuê theo ngày là 40 đôla, quá thấp!

Khoảng ba tháng sau, tức hai tuần trước khi tôi được yêu cầu chính thức chuyển nhượng khoản đầu tư trong Series A, chúng tôi cuối cùng cũng có đầy đủ dữ liệu – xin nói thêm là ở thời điểm đó Zipcar đã có 435 thành viên! – để có thể phân tích các con số. Chính tại thời điểm đó, chỉ hai tuần trước khi phải chính thức chuyển nhượng Series A, tôi nhận ra rằng tôi đã mất một nửa cái mà tôi mong là chúng tôi sẽ tránh được. Tôi nhốt mình trong phòng hai tiếng liền và chỉ khóc. Tôi nghĩ rằng tôi đã xây dựng một "lâu đài cát" và nó sẽ bị đánh sập hoàn toàn ngay lúc đó. Rồi các nhân viên kéo tôi ra khỏi phòng, chúng tôi bàn bạc kỹ lưỡng và quyết định rằng hoặc chúng tôi để cho tài chính chảy máu và công ty chết dần, hoặc tôi sẽ phải gửi email tới tất cả các khách hàng và nói với họ rằng chúng tôi phạm phải một sai lầm lớn trong tính toán và cần tăng phí thuê xe thêm 25% mỗi ngày.

Sáng hôm sau, tôi thấy rất sợ hãi vì không biết khách hàng sẽ phản ứng thế nào. Nhưng thật ngạc nhiên, khi tôi bước vào cửa văn phòng, một nhân viên liền thông báo với tôi rằng: "Robin, có 19 thư đồng ý với chị, và hai thư phản đối." Chúng tôi nhận được 19 email nói rằng: "Chúng tôi rất thích dịch vụ của các bạn; chúng tôi luôn nghĩ rằng phí cho thuê như vậy là quá rẻ. Đừng lo gì về giá cả." Hai khách hàng hồi âm rằng họ sẽ không sử dụng dịch vụ nữa, nhưng tôi liền gửi email lại cho họ và thuyết phục được họ đổi ý. Một trong hai khách hàng này cuối cùng trở thành một trong những khách hàng lớn nhất của chúng tôi.

Zipcar có được thành công như ngày hôm nay là nhờ những phân tích thông minh và sắc bén của Robin. Theo bà, thương hiệu của công ty cần gây được thiện cảm và hấp dẫn với khách hàng.

Một thập kỷ sau, Robin có thể tự hào tuyên bố về một thành công gần như chưa từng có trong thế giới các công ty khởi nghiệp:

11 năm sau, Zipcar chính xác giống như những gì chúng tôi đã nhận định ban đầu trong từng khía cạnh. Tôi có thể nói rằng đây là một sự kiện bất thường trong thế giới khởi nghiệp.

HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Dành thời gian cho các chi tiết nhỏ nhất

Ở cương vị là một CEO, bạn có thể cảm thấy phải tập trung vào các dự án lớn như gây quỹ, tạo các quan hệ đối tác lớn, v.v. Tuy nhiên, khi bạn dừng lại để xem xét những hoạt động nhỏ nhất và cụ thể của công ty, bạn sẽ có được những cái nhìn thật sự sâu sắc. Đó có thể là một chiến dịch marketing đặc biệt, hay cách bạn đang chi tiêu tiền bạc, hoặc một phân tích về cách khách hàng đang sử dụng một trong những dịch vụ của bạn như thế nào. Nhìn chung, bạn cần có những người được ủy quyền uy tín mà bạn có thể tin tưởng để giao phó việc quản lý các lĩnh vực này. Nhưng khi bạn dừng lại và tự xem xét những lĩnh vực này, ngay cả khi bạn không thực hiện những thay đổi lớn, bạn sẽ học được rất nhiều về doanh nghiệp của bạn.

TRIỂN KHAI VỐN

Tiết kiệm cả trong công việc và đời tư

Với các công ty khởi nghiệp, mỗi đồng xu đều rất quan trọng: bạn không thể lãng phí khi bạn không có rất rất nhiều tiền. Bạn sẽ vẫn phạm sai lầm, nhưng việc học hỏi kinh nghiệm sẽ không quá tốn kém nếu bạn làm mọi thứ với giá rẻ nhất có thể. Tôi rất nghiêm khắc với nhân viên về chi phí. Tôi nhấn mạnh rằng chúng tôi phải chi tiêu càng ít tiền càng tốt và đôi khi nó khiến họ phát điên lên. Kể cả trong đời tư của bản thân, tôi cũng luôn giữ vững tiêu chí đó. Tôi không mua xe đẹp, không năng đi lại bằng taxi, không ăn tối ở những nhà hàng đắt đỏ. Tôi luôn hành động theo khuôn mẫu. Tính tiết kiệm nên được phổ biến như một giá trị cần thiết.

TUYỂN DỤNG

Tuyển người khiến bạn tôn trọng đánh giá của họ

Nếu bạn chỉ thuê những người có thể khiến bạn tôn trọng đánh giá của họ, bạn sẽ tránh được việc phải phê bình, chỉ trích khi sự đã rồi. Bạn sẽ thấy dễ dàng hơn nhiều để nói với ai đó rằng họ vừa thực hiện một công việc có chất lượng quá kém khi bạn rõ ràng tôn trọng những kỹ năng của họ. Bạn có thể tránh được việc ngụ ý rằng người đó ngu ngốc hay không đủ năng lực; chỉ đơn giản là một nhiệm vụ cụ thể chưa được thực hiện đúng. Với sự tôn trọng đúng chỗ, bạn có thể thẳng thắn với họ như với bản thân mình. Tôi không hề do dự khi bước vào một cuộc họp và đồng đạc thông báo: "Tôi vừa phá tung một thứ." Bởi vì những giá trị văn hóa tràn ngập khắp mọi ngóc ngách trong công ty, chúng tôi có thể cởi mở và cùng đi theo một hướng.

LÃNH ĐẠO

Luôn quan tâm tới nhiều vấn đề

Cần có một trí óc rộng mở và tò mò để nảy ra những sự kết hợp (ý tưởng) mới lạ. Để nuôi dưỡng một bộ óc như vậy, bạn cần phải dành thời gian đọc sách, tham dự các hội nghị, cập nhật tin tức trên Twitter – nói chung là liên tục hòa nhập với thế giới bên ngoài. Khi bạn có một phạm vi quan tâm liên ngành, bạn có thể tìm thấy ý tưởng trong các lĩnh vực khác để áp dụng vào lĩnh vực của mình. Nhưng khi phải chịu áp lực về thời gian, có lẽ bạn sẽ dễ dàng ngừng tất cả những việc đó lại, và chỉ quan tâm tới thế giới của bạn và những gì bạn đang làm trong đó. Bạn tự nhét bản thân mình vào một góc nhỏ không có niềm vui, không có hơi thở, không có sự sống và không có những ý tưởng mới. Bạn không thể sáng tạo trong không gian đó, nó quá chật chội và nóng nực. Bạn cần phải thoát ra khỏi đó và dành thời gian để nhìn ra bên ngoài.

MARKETING

Tận dụng mạng lưới hiện có

Marketing là một công cụ quan trọng giúp bạn có thể tận dụng công suất dư một cách có lợi. Khi chúng tôi mới bắt đầu thành lập Zipcar, chúng tôi đã nói chuyện với MIT (trường học cũ của Robin) và hỏi họ liệu chúng tôi có thể sử dụng danh sách email của họ để liên lạc với 35.000 sinh viên, giảng viên và nhân viên của trường. Đối với họ, việc này chẳng mất mát gì. Còn đối với tôi, nó mang lại giá trị rất lớn. Việc nuôi dưỡng các mối quan hệ với những người có những loại tài nguyên như thế này rất quan trọng. Họ có liên lạc, họ có số lượng. Có rất nhiều cách khác nhau mà bạn có thể sử dụng.

SỐ LIỆU

Tiến hành các thí nghiệm nhỏ và đo lường kết quả

Tôi rất không thích phương châm bán hàng rằng phải liên tục tác động hàng chục lần tới khách hàng để khiến họ đổi ý. Hãy quên chuyện đó đi. Bạn nên thu thập và phân tích dữ liệu ngay lập tức. Bạn nên thử nghiệm những cách tiếp cận mới. Hãy thử nghiệm; hãy tìm hiểu các chuyên gia tư vấn trước khi bạn chính thức thuê họ. "Hãy thử trước khi mua." Hãy thử và xem nó có hiệu quả không. Có thể có một số việc bạn chỉ có thể thực hiện được với những kiểu đầu tư to tát, tốn kém, nhưng trong hầu hết mọi trường hợp, bạn luôn luôn có thể thử nghiệm trước.

QUAN HỆ CÔNG CHÚNG

Công khai tầm nhìn của bản thân

Tôi nói chuyện, viết bài và trả lời phỏng vấn. Tôi làm những việc này càng nhiều, thì bản thân tôi càng trở nên tốt hơn và nhân viên của tôi cũng luôn nắm bắt được tình hình. Nó dạy họ cách suy nghĩ về công ty, những giá trị chúng tôi chia sẻ, những câu chuyện chúng tôi cho là quan trọng – thậm chí cả những gì chúng tôi cho là buồn cười. Tôi cố gắng thể hiện sự cởi mở và trung thực trong cách đối xử với đồng nghiệp, khách hàng và trong cách tiếp cận thị trường. Bằng cách làm gương cho nhân viên những điều như thế này, tôi đặt kỳ vọng vào tất cả những người khác.

TÂM NHÌN

Không bao giờ giữ các nguyên tắc "bất biến"

Rất nhiều doanh nhân thất bại vì họ giữ trong đầu những nguyên tắc bất di bất dịch. Quan điểm cho rằng không bao giờ nên thay đổi giá trị bản thân, mặc cho thực tế có xoay vần thế nào là điều thực sự vô nghĩa. Bạn phải nhận ra thất bại và nhìn thẳng vào nó. Khi thực tế nói rằng bạn sai, bạn phải sẵn sàng từ bỏ ngay cả những niềm tin sâu sắc nhất.

GIỚI THIỆU VỀ CHIP CONLEY

Những ý tưởng sâu sắc nhất là những ý tưởng rõ ràng nhất, và ý tưởng của Conley sâu sắc tới mức ông có thể tóm gọn nó trong bốn chữ: Kinh doanh là phải "tạo ra niềm vui". Ông dạy chúng tôi vậy.

Sau khi rời bỏ thế giới bất động sản doanh nghiệp, Chip bắt đầu theo đuổi sự nghiệp cuộc đời khi mua lại Khách sạn Phoenix tại San Francisco. Trong vòng vài tháng, ông đã biến một nhà nghỉ xuống cấp tính giá theo giờ thành khách sạn tân thời nhất thành phố. Nhà hàng của khách sạn này, Miss Pearl's Jam House, trở thành điểm dừng chân quen thuộc của các ngôi sao nhạc rock như David Bowie và các ngôi sao điện ảnh như Johnny Depp. Hầu hết những người ở tuổi 26 sẽ thỏa mãn với cách sống như vậy, và nhẽ ra Chip cũng có thể dừng lại ở đó. Nhưng ông đã không làm vậy.

Chip có một ý tưởng lớn. Một cánh cửa dẫn tới "niềm vui" ông đang tạo ra là chưa đủ, ông có trách nhiệm mở thêm hàng nghìn cánh cửa nữa như chúng ta thấy ngày hôm nay. Từ Khách sạn Citizen's ở Sacramento cho tới Khách sạn Parafic Edge trên Bãi biển Laguna, mỗi căn phòng trong khách sạn Joie de Vivre là một lối vào dẫn tới mục đích của công ty. Chip không còn là CEO của Joie de Vivre nữa, nhưng ông nhận ra rằng tạo ra niềm vui là nhu cầu cực kỳ quan trọng. Ông sẽ không bao giờ từ bỏ nó.

CÂU CHUYỆN CỦA CHIP

Chip Conley là người sáng tạo ra toàn bộ ngành công nghiệp hàng đầu: kinh doanh khách sạn boutique¹³. Đây chính là điểm khác biệt của ông cũng như hai đồng nghiệp nổi tiếng của ông.

Chip Conley: Loại hình kinh doanh khách sạn boutique được sáng lập bởi ba người: Bill Kimpton, Ian Schrager và tôi. Schrager là chủ hộp đêm Studio 54, Kimpton là nguyên Thống đốc ngân hàng đầu tư, còn tôi tham gia cùng họ bốn năm sau đó. Tôi vẫn còn khá ít tuổi khi đó – một chuyên viên phát triển bất động sản ở tuổi 26. Chỉ trong 20- 30 năm, chúng tôi đã dựng lên khoảng 120 khách sạn boutique mặc dù không ai trong ba người chúng tôi có nền tảng trong lĩnh vực này. Không hiếm những trường hợp tư duy sáng tạo bắt nguồn từ những người ngoài ngành. Đó chính là lý do mà Steve Jobs tái tạo ngành công nghiệp âm nhạc, hay Reid Hastings của Netflix¹⁴ sản xuất ra video theo yêu cầu.

Cả Chip, Kimpton và Schrager luôn sẵn sàng đặt dấu hỏi về những triết lý trong lĩnh vực của họ và tiếp nhận những cái hoàn toàn mới.

Thông điệp của một khách sạn boutique luôn là: "Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng tôi xây dựng một nhà hàng khách sạn thực sự tuyệt vời mà người dân địa phương ngay lập tức yêu thích nó? Khi bạn bè của họ đến thị trấn vì công việc hay du lịch, họ sẽ muốn giới thiệu tới khách sạn đó".

Khi chúng tôi đề cập thông điệp này với người cùng ngành, họ dừng dừng: "Không ai muốn dùng bữa trong một nhà hàng tại khách sạn đâu". Thế là chúng tôi nói: "Ồ! phải rồi, bởi vì nhà hàng của các anh quá tệ chứ sao!". Dù khách hàng của họ đã quá quen với tình cảnh đó, nhưng không có nghĩa là họ vẫn muốn dùng bữa tại những nhà hàng tồi trong khách sạn bốn sao.

Trong mười năm đầu của Joie de Vivre, Chip là CEO và quản lý trực tiếp tất cả các khách sạn của công ty. Nhưng với viễn cảnh công ty có thể mở rộng quy mô lên 20, 30, hay 40 khách sạn trở lên, Chip nhận ra rằng công ty cần củng cố văn hóa để bảo đảm thành công.

Khi rõ ràng tôi sẽ không đảm nhiệm vai trò quản lý trực tiếp các khách sạn của công ty nữa, chúng tôi tìm cách xây dựng một văn hóa bền vững có thể duy trì sự phát triển trong khi vẫn giữ nguyên những giá trị riêng của công ty. Chúng tôi tìm hiểu và học theo hãng hàng không giá rẻ Southwest Airlines.

Southwest là một trong số ít doanh nghiệp thành công trong việc xây dựng một nền văn hóa bền vững hơn khi quy mô hoạt động được mở rộng hơn, mà thường thì điều ngược lại sẽ xảy ra. Chúng tôi tự thấm nhuần bản thân bằng những gì đã đem lại thành công cho Southwest Airlines: đọc cuốn sách Nuts! về văn hóa của Southwest, mời một vài cán bộ cấp cao của họ tới chia sẻ với 35 quản lý hàng đầu của chúng tôi. Qua đó, chúng tôi phát hiện ra rằng chìa khóa dẫn đến thành công của Southwest chính là việc dân chủ hóa văn hóa doanh nghiệp. Họ nhận ra rằng một tổ chức phát đạt hoàn toàn không nên duy trì chế độ văn hóa chuyên quyền.

Một trong những bước đầu tiên chúng tôi thực hiện nhằm phân quyền văn hóa doanh nghiệp là bầu ra các "đại sứ văn hóa" tại mỗi khách sạn theo nhiệm kỳ một năm. Nhiệm vụ cơ bản của họ là phải thường xuyên giữ liên lạc với các đại sứ văn hóa tại các khách sạn khác để giữ cho văn hóa chung của công ty luôn lành mạnh. Nhiệm vụ thứ hai là xây dựng văn hóa công nhận, khen thưởng: cấp trên khen thưởng nhân viên, và các nhân viên khen thưởng người đồng cấp với mình. Và cuối cùng là tìm kiếm cơ hội để cả công ty tham gia vào các hoạt động từ thiện cùng nhau – những công việc năng động và hiệu quả mà chúng tôi có thể tham gia hàng quý hoặc hàng năm.

Đầu tư vào văn hóa đóng vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của chúng tôi. Nhờ đó, chúng tôi xây dựng được một công ty với các nhân viên đầy nhiệt huyết, khách hàng trung thành và công việc sinh lãi. Học tập công ty khác là việc nên làm bởi nó thực sự có ích.

Mười năm sau đó, quy mô Joie de Vivre từ hơn 10 khách sạn tăng lên hơn 30 khách sạn. Nhưng con đường của Chip không hề bằng phẳng.

Năm 1978, chúng tôi bắt đầu thực hiện một dự án có tên gọi là Costanoa, một khu cắm trại sang trọng ở California giữa vịnh Half Moon và Santa Cruz. Đó là một ý tưởng tuyệt vời, nhưng chưa được thực hiện hợp lý. Khu cắm trại này nên đặt ở nơi khác có thời tiết ấm áp hơn, ít gió sương hơn và nhiều hệ thống trong nhà hơn. Chỉ đơn giản như vậy. Nhưng vì tôi là con người của ý tưởng nên tôi đã không ngừng nỗ lực thực hiện nó. Tôi đã không thể nhìn ra những thất bại trong tài chính. Tôi đã đánh mất tất cả sự xem xét khách quan. Tôi cần một người góp vốn, đến chỗ tôi và nói: "Chúng ta cùng kinh doanh!"

Sau khi Geolo Capital mua đa số cổ phần của Joie de Vivre vào năm 2010, Chip lui về làm CEO của công ty. Hiện tại, ông đảm nhiệm vị trí "Giám đốc ý tưởng".

Dù không còn tham gia vào các hoạt động thường nhật của Joie de Vivre, nhưng tôi vẫn là chủ tịch điều hành của công ty, và tôi có một ý tưởng rất độc đáo về những gì chúng tôi nên làm và cái đích chúng tôi nên hướng tới. Nó dấy lên một cuộc tranh luận dai dẳng, và tôi rất sẵn lòng lắng nghe những ý kiến khác.

PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG

Dõi theo nhu cầu gia tăng của khách hàng

Fred Smith, CEO của tập đoàn FedEx từng nói: "Tôi cứ nghĩ rằng mình đang thực hiện việc chuyên chở hàng hóa; nhưng hóa ra là tôi đang thực hiện việc khiến tâm hồn mình trở nên thanh thản". Khách hàng của ông cần biết chính xác gói hàng của họ ở đâu vào một thời điểm cụ thể, 24 giờ trong ngày. Câu hỏi của họ không phải là: "Qua đêm nay tôi có thể nhận được hàng không?" mà là "Thời điểm chính xác tôi có thể nhận hàng là khi nào?". Chìa khóa là phải nắm bắt được sự gia tăng mong muốn của khách hàng bằng cách liên tục đưa bản thân quay lại thời điểm khi mọi thứ còn mới mẻ và bổ ngữ.

TUYỂN DỤNG

Thăm dò nhận thức của ứng viên về bản thân

Câu hỏi phỏng vấn yêu thích của tôi là: "Trên cương vị một lãnh đạo, bạn thường hay bị hiểu nhầm ở khía cạnh nào nhất?". Thực ra đây là một câu hỏi mẹo: Vấn đề lớn nhất với các nhà lãnh đạo là sự thiếu nhận thức về bản thân. Không phải do họ thiếu những kỹ năng tốt mà chỉ là họ không hiểu được mình làm tốt điều gì và chưa tốt điều gì, và người khác nhìn nhận về họ như thế nào. Câu hỏi phỏng vấn của tôi thường khiến họ phải tự hỏi bản thân: "Mọi người nhìn nhận mình là người như thế nào?", và rồi dẫn tới câu hỏi tiếp theo là: "Vậy tại sao mình lại không nhìn ra điều đó?". Những người không hiểu về bản thân sẽ không thoải mái trả lời câu hỏi đó. Họ sẽ lúng túng hoặc đề phòng với nó.

PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG

Cạnh tranh với chính mình

Xây dựng một tổ chức gồm những "kẻ kích động" đồng nghĩa với việc tự tạo ra sự cạnh tranh với chính mình. Bạn cần những người sẵn sàng đón nhận thất bại và viết lại các nội quy của ngành nếu họ cảm thấy thương trường đang đi theo chiều hướng khác. Nếu trong tổ chức của bạn không thể nảy ra những ý tưởng này thì chúng sẽ được các doanh nghiệp khác ngoài thương trường tạo ra. Tôi thà cạnh tranh với chính mình hơn là với những đối thủ khác trên thương trường.

CỘNG SỰ

Giảm thiểu tối đa số lượng người điều hành

Mọi người thường cảm thấy thích thú khi tuyên bố: "Tôi sẽ rủ ba người bạn thân nhất của mình cùng xây dựng một công ty khởi nghiệp". Nhưng một doanh nghiệp không nên có tới bốn cộng sự điều hành. Chỉ nên có hai: Một người thực hiện những nhiệm vụ thuộc điểm mạnh của họ, người còn lại sẽ đảm nhiệm những công việc khác. Nếu bạn có nhiều hơn hai cộng sự, hai người đóng vai trò quan trọng với công ty có thể bắt đầu thấy không bằng lòng và muốn nắm giữ nhiều quyền hành hơn nữa. Những người còn lại sẽ thấy mình ít quyền hành hơn và cố gắng để giành lại. Lúc nào cũng vậy. Do đó, bạn cần duy trì vai trò cũng như quyền của các cộng sự điều hành ở mức độ hợp lý. Các đối tác có thể tham gia với tư cách đầu tư hay cố vấn, nhưng không thể là người điều hành doanh nghiệp.

GIỚI THIỆU VỀ JEFF DACHIS

Đầu những năm 90, Liên hợp Razorfish là điểm nổi bật của các công ty trực tuyến, và Jeff Dachis là một trong những nhân vật biểu tượng của thế giới IT vùng Đông duyên hải Hoa Kỳ. Nhắc đến Jeff là phải nhắc đến chất lượng sâu sắc và âm thanh sống động, nhưng nếu đó là tất cả những gì mà Jeff và công ty của ông làm được thì có lẽ Razorfish đã không sống sót được qua cuộc suy thoái dot-com năm 2001, và chắc chắn nó sẽ không thể phát triển thành một trong những công ty dịch vụ kỹ thuật số lớn nhất thế giới. Jeff đã mang đến giá trị thực sự cho khách hàng của mình, tiên phong trong các đổi mới như các website sống động – sản phẩm mà tất cả chúng ta coi là tất yếu ngày nay.

Hiện tại, với The Dachis Group, Jeff đang cống hiến cho các phương tiện truyền thông xã hội những gì ông từng làm cho thế giới trình duyệt web Mosaic vào năm 1995. Những dự đoán trước kia của ông trong hoàn toàn chính xác. Dù The Dachis Group có lựa chọn hướng đi nào trong tương lai, hy vọng rằng thị trường còn lại cũng sẽ ủng hộ hướng đi đó.

CÂU CHUYỆN CỦA JEFF

Phương pháp xây dựng công ty của Jeff được tổng kết trong khẩu hiệu độc đáo của liên hợp Razorfish: "Giải pháp cho những vấn đề hóc búa." Jeff đồng sáng lập ra công ty kỹ thuật số này vào năm 1995, đây là bước gia nhập rất sớm của ông cũng như các cộng sự sáng lập vào thế giới quảng cáo trực tuyến. Và không giống như các dịch vụ khác được phát triển vào thời điểm đó, Jeff không cố gắng tạo ra một mô hình để phát triển hình thức quảng cáo "trả tiền để được thực hiện". Razorfish đã áp dụng các công cụ và chiến thuật quảng cáo truyền thống cho phương tiện truyền thông mới.

Razorfish đạt được lực kéo trên thị trường bằng cách trở thành một trong những công ty đầu tiên tích cực khai thác các lợi thế kỹ thuật nhỏ nhất để cung cấp cho khách hàng những dịch vụ độc đáo, có một không hai. Ý tưởng về Razorfish xuất hiện khi Kanarick giới thiệu với Jeff trình duyệt Web Mosaic của Netscape, công cụ đầu tiên cho phép người dùng tương tác với Internet bằng cách sử dụng một giao diện đồ họa thay vì các lệnh văn bản. Nhờ đó, ông và các cộng sự có được cái nhìn sáng suốt để sau đó xây dựng phương châm thứ hai của công ty: "Mọi thứ có thể là kỹ thuật số sẽ trở thành kỹ thuật số." Chẳng có gì, có thể làm thay đổi quyết tâm của ông vào thời điểm đó. Kể cả thực tế là Jeff đã phải đi phục vụ quán ăn trong những ngày đầu để kiếm kế sinh nhai.

Cái nhìn của chúng tôi về thế giới vào thời điểm đó rất khác biệt. Ban đầu mọi việc vô cùng khó khăn, nhưng chúng tôi vẫn hoàn thành những công việc khó nhằn cũng như thực hiện nghiên cứu. Tôi không muốn tự nhận là những người thông minh nhất, nhưng lúc đó chúng tôi sẵn sàng tuyên bố rằng: "Chúng tôi đúng và tất cả những người khác vẫn chưa thấy được tầm nhìn đó."

Jeff chỉ làm bồi bàn trong một thời gian rất ngắn. Trong năm đầu tiên, ông cùng Kanarick đã chinh phục được một khách hàng lớn: đó là bộ phận Pathfinder của Time–Warner. Công ty này lúc đó đang hỗ trợ xây dựng một "khu vườn ảo" cho Hội Thực vật New York và yêu cầu Razorfish phụ trách phần thiết kế. Sau khi hoàn thành việc thiết kế, Razorfish còn bổ sung thêm một tính năng độc đáo: một nền tảng thương mại điện tử đầu tiên cho phép khách truy cập vào trang web có thể mua sách làm vườn Time–Life.

Trong năm đầu tiên, doanh thu của Razorfish đạt đến 300.000 đôla. Doanh thu tăng lên đến 1,2 triệu vào năm tiếp theo, và 3,6 triệu trong năm 1997. Đến năm 1999, doanh thu đạt đến con số đáng kinh ngạc 170 triệu đôla và Jeff đã có hơn 1.000 nhân viên – tuy nhiên công ty không thu được nhiều lợi nhuận. Chi phí cho các vụ làm ăn và cho hoạt động của công ty còn tăng nhanh hơn cả tốc độ tăng trưởng.

Cùng năm đó, cổ phiếu Razorfish bắt đầu lên sàn và thu được 48 triệu đôla, nhưng không may, bong bóng dot-com có dấu hiệu rớt giá. Và cũng như rất nhiều công ty khởi nghiệp Internet khác trong năm 2000, cổ phiếu của Razorfish bắt đầu bị giảm giá; tuy nhiên, tốc độ tăng trưởng của nó trên thị trường không bị chững lại với sự sụt giảm của cổ phiếu tại sàn giao dịch chứng khoán Hoa Kỳ (NASDAQ).

Đó là thời gian rất khó khăn đối với tôi, cả về đời tư và công việc. Chúng tôi bị thất bại bởi những thứ nằm ngoài tầm kiểm soát. Sự yếu kém chung của các công ty Internet thực sự chẳng liên quan gì tới chúng tôi. Tuy nhiên, khi các công ty này xuống dốc, hình ảnh của công ty chúng tôi cũng xấu theo.

Cuối cùng, trong khi nhiều công ty khác không thể sống sót qua giai đoạn suy thoái này, Razorfish đã làm được, và trở thành một trong những công ty dịch vụ kỹ thuật số lớn nhất thế giới hiện nay.

Năm 2003, Razorfish được Tập đoàn SBI mua lại. Một vài năm sau đó, Jeff tiếp tục khởi dựng liên doanh tiếp theo của mình: The Dachis Group, được thành lập năm 2008.

Xây dựng giải pháp ngược từ tình hình tương lai

Những vấn đề mà tôi giải quyết thường cực kỳ phức tạp và mang tính tương lai. Bạn phải thấy được những chuyển biến của thị trường và hình dung ra một bộ giải pháp sẽ giải quyết được toàn bộ vấn đề. Giải pháp đó thường phải đi trước tình hình hiện tại của thị trường, và thách thức tiếp theo bạn cần vượt qua là tìm hiểu xem tình trạng tương lai của thị trường sẽ thế nào, rồi từ đó "lội ngược" lại để tìm kiếm giải pháp bám trụ được trên thị trường hiện tại. Việc làm này tuy chỉ mang tính tạm thời nhưng sẽ là một công trình quan trọng để có được giải pháp hoàn chỉnh.

Hãy là một Vĩ nhân Phục hưng¹⁶

Tôi đã được học rất nhiều thứ, từ kiến thức về thị trường vốn cho đến cách múa ba lê cổ điển, nhưng tệ hại thay, thứ nào tôi cũng kém. Tuy nhiên, phải nói rằng sự trải nghiệm đa dạng này đã mang lại cho tôi một cơ sở tri thức giàu có với kinh nghiệm sử dụng, thiết kế, kiến trúc thông tin, tài chính, kế toán và cách thể hiện ý tưởng một cách sáng tạo. Nhờ có sự kết hợp các kỹ năng độc đáo này mà tôi thuận lợi hơn rất nhiều, đặc biệt là khi phải giải quyết những vấn đề khó khăn.

Chấp nhận bị cười nhạo

Lần đầu bước chân vào một thị trường, bạn sẽ bị cười nhạo, chế giễu và thậm chí là bị ném cà chua vào mặt. Tôi thường bị cười nhạo vì những điều mình nói vì mọi người không hiểu cách tôi tiếp cận và giải quyết vấn đề. Trải qua việc này thật khó khăn, nhưng là cách duy nhất để bạn có thể kiểm tra xem liệu lập luận của bạn có trụ vững không. Theo thời gian, bạn sẽ được thị trường công nhận.

HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Theo đuổi nhiều chiến thuật

Hãy để công ty bạn mở cửa và theo đuổi nhiều chiến thuật. Nếu bạn đang thiết kế một trò chơi nền tảng, hãy xem xét nhiều cơ hội hợp tác cùng lúc. Nếu bạn đang xây dựng một doanh nghiệp dịch vụ chuyên nghiệp, đừng giới hạn dịch vụ của bạn trong giai đoạn đầu. Đừng giới hạn bản thân trong một phạm vi thị trường duy nhất, hãy tiến sâu và khám phá một số thị trường khác. Luôn có rủi ro trong việc lựa chọn không giới hạn, nhưng bạn có thể giảm thiểu điều này bằng cách nhanh chóng loại bỏ những chiến thuật không có khả năng thành công.

CẠNH TRANH

Đánh bại thị trường

Với tôi, thành công không phải là lợi nhuận mà là chiến thắng trong trò chơi vì tôi khôn ngoan hơn, nhanh nhẹn hơn, hay có tố chất hơn đối thủ cạnh tranh. Chúng tôi mừng tượng rõ chiến thắng trong tương lai như thế nào; các chiến thuật hỗ trợ để đạt được chiến thắng đó có thể thay đổi theo thời gian, nhưng chiến thắng đó thì không hề thay đổi. Thành công trong kinh doanh được thể hiện ở việc sẵn sàng tham gia vào sân chơi toàn cầu và giành chiến thắng trên sân chơi đó. Có được lối thoát không phải là chiến thắng. Đánh bại thị trường mới là chiến thắng thật sự.

TẬP TRUNG THỜI GIAN VÀ CÔNG SỨC

Không bị lạc lối trong núi công việc

Tôi từng bị ám ảnh với việc lập danh sách công việc. Tôi thường lập ra những danh sách dài loằng ngoằng và cảm thấy cực kỳ thỏa mãn khi gạch bỏ từng mục đã hoàn thành trong các danh sách đó. Cuối cùng, tôi nhận ra rằng tôi đang tốn quá nhiều sức lực vào việc ưu tiên những nhiệm vụ không cần thiết. Mục đích thực sự là phải xác định một số ít các nhân tố giá trị trong công việc kinh doanh của bạn và dành phần lớn thời gian trong ngày tập trung vào những yếu tố đó. Mọi thứ khác không quan trọng.

PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG

Phải mất 20 năm để biến công nghệ mới thành xu thế chủ đạo

Trước đây tôi không bao giờ nghĩ rằng sẽ phải mất 18 năm để phát triển không gian tiếp thị kỹ thuật số. Tôi nghĩ rằng nó sẽ phát triển chỉ trong hai năm. Nhưng khi tôi bắt đầu, các nhà đầu tư có kinh nghiệm trong việc xây dựng công ty luôn nói rằng phải mất 20 năm để biến một công nghệ mới thành xu thế chủ đạo. Họ đã đúng, còn tôi thì rất kinh ngạc, nhưng các dữ liệu hỗ trợ dự đoán của họ đều rất rõ ràng ngay từ đầu.

TÂM NHÌN VÀ SỨ MỆNH

Kiên định với mục tiêu

Để làm tốt những gì bạn làm, bạn phải tin rằng mình đúng. Tại Razorfish và The Dachis Group, chúng tôi không hề dao động chút nào từ lúc cầm bút phác thảo những đường hướng đầu tiên của công ty cho đến khi nó đã có được vị trí hiện nay. Khi tôi nói chuyện với các nhân viên mới, tôi lôi bản phác thảo đó ra và nói với họ: "Đây là kế hoạch đầu tiên của chúng tôi và đây là những gì chúng tôi đang làm. Chúng giống hệt nhau." Các chiến thuật hỗ trợ cho lập luận của tôi có thể thay đổi trong quá trình thực hiện. Nhưng cho đến khi lập luận đó bị chứng minh là sai, chúng tôi vẫn sẽ cho rằng nó đúng và nỗ lực

hết sức đề thực hiện.

GIỚI THIỆU VỀ VỢ CHỒNG DIAMANT

Trước kia, khi tôi đảm nhận vị trí phát triển doanh nghiệp tại một công ty tương tác và kinh doanh qua mạng, chúng tôi gần như mua được Công ty truyền thông T3 Media, một công ty chuyên về dịch vụ Internet của Michael Diamant. Khi ông thành lập iClips, một website cung cấp video trực tuyến đầu tiên vào năm 1999, tôi là một trong những nhà đầu tư đầu tiên. Yahoo! đã mua lại công ty này vào năm 2002, nhưng thỏa thuận đã không đạt được kết quả và iClips bị phá sản. Nhưng mọi chuyện không kết thúc như vậy. Một năm sau, Michael và vợ ông Ellen đã thành lập SkipHop, một thương hiệu chuyên về các sản phẩm cho cha mẹ bé và vợ chồng tôi đã đầu tư vào đó ngay lập tức, chúng tôi luôn tham gia vào bất cứ lĩnh vực nào mà Michael và Ellen làm. Nếu bạn tìm được những doanh nhân có tài, hãy đầu tư với họ.

Không giống như nhiều doanh nhân trong thời đại kỹ thuật số, Michael không phải là tuýp người "nhìn xa trông rộng" sẵn sàng bỏ qua những tiểu tiết. Ông gần như là một ông chủ bán lẻ: ông quan tâm tới từng khoản thu chi, từng điều cơ bản nhất. Trong một ngành kinh doanh bị bão hòa bởi vốn đầu tư mạo hiểm, thì người ta rất dễ lãng quên cách thức thật sự mà đa phần các công ty trên thế giới này được gây dựng: tiền và tiền. Michael rất am hiểu thị trường đầu tư mạo hiểm, nhưng ông lại thành lập SkipHop bằng cách chú trọng đến tất cả các yếu tố kinh doanh và tối ưu hóa nó để đạt hiệu quả cao nhất.

Nói về vợ ông, Ellen, Michael đã tìm thấy người bạn đời lý tưởng. Bà là một người sáng tạo, một nhà thiết kế hiện đại và là một thợ thủ công. Ellen là món súp đặc biệt tạo nên hương vị cho SkipHop. Bà luôn tìm ra được những giải pháp thông minh cho những vấn đề, cũng như những sản phẩm đẹp mắt. Michael tự nhận vai trò của ông chỉ là một "bong bóng" bên cạnh Ellen và nhóm của bà, cho phép họ tập trung vào việc tạo ra sản phẩm. Ở một mức độ nào đó, điều này là đúng, tuy nhiên Michael và Ellen không hoạt động độc lập họ là những cộng sự thực sự. Khi những người đồng sáng lập phối hợp và đi theo cùng một hướng, họ có thể gặt hái được nhiều thành công hơn so với khi thực hiện riêng lẻ. Sự nghiệp của vợ chồng Diamant là ví dụ hay nhất tôi có thể đưa ra để minh họa cho tính hiệu quả của cộng tác.

CÂU CHUYỆN CỦA MICHAEL VÀ ELLEN

SkipHop được thành lập vào thời điểm khi người tiêu dùng đang tìm kiếm những đổi mới thực sự trong sản phẩm tiêu dùng chứ không phải kiểu "bình mới rượu cũ". Michael và Ellen nhận ra cơ hội không chỉ đơn giản là tham gia vào thị trường, mà quan trọng là mở rộng kinh doanh trong thị trường trẻ em này thị trường sản phẩm cho trẻ sơ sinh.

Ellen: Khi chúng tôi thành lập SkipHop vào năm 2002, thiết kế đã trở thành vấn đề chính trong hoạt động của công ty. Mọi người muốn một thứ gì đó đặc biệt nhưng họ lại không tìm ra. Mục tiêu đóng vai trò rất lớn trong việc thiết kế. Oxo¹⁷ đã thay đổi cách mọi người nghĩ về các dụng cụ nhà bếp. Simple Human thậm chí còn thay đổi cách mọi người nghĩ về thùng đựng rác. Người ta cho rằng các sản phẩm cho bé thì chỉ là những chú gấu teddy bằng vải bông kẻ có màu hồng và xanh.

SkipHop là một thương hiệu đồ dùng cho trẻ sơ sinh, trẻ mới biết đi và các bậc cha mẹ. Mục tiêu của chúng tôi là tạo ra những sản phẩm đẹp lung linh và luôn luôn có thêm những họa tiết và chức năng nhỏ. Với mỗi thiết kế, chúng tôi luôn tạo ra xu hướng chứ không chạy theo xu hướng khác.

Michael: Tôi đã điều hành hai công ty khác trước khi thành lập SkipHop. Công ty thứ hai của tôi, iClips, đã phá sản trong sự cố năm 2002. Chúng tôi đã làm mất rất nhiều tiền của các nhà đầu tư, đó không phải là khoảng thời gian dễ dàng. Nhưng tôi đã thành công trước đó với công ty truyền thông T3 Media, vì vậy tôi đã đúc rút tất cả kinh nghiệm thành bại trong kinh doanh. Đầu vậy, tôi đã không làm việc trở lại ngay sau khi iClips phá sản, tôi cũng không tìm kiếm hợp đồng hợp tác tiếp theo.

Ellen: Vào thời điểm đó, tôi là giám đốc nghệ thuật với thâm niên hơn 10 năm. Tôi tập trung vào thiết kế đồ họa và xây dựng thương hiệu. Tôi luôn yêu thích thiết kế sản phẩm, nhưng không bao giờ nghĩ rằng mình sẽ làm về lĩnh vực đó.

Sau đó, tôi sinh Spencer. Khi cháu được khoảng một tuổi, tôi nhận ra rằng mình muốn những sản phẩm tốt hơn cho Spencer, ví dụ như một túi tã đơn giản treo trên xe đẩy. Ở New York, một chiếc xe đẩy giống như một chiếc xe hơi. Với một túi tã, bạn luôn muốn có thể lấy mọi thứ trong đó một cách nhanh chóng, bạn cũng muốn nó trông thật bắt mắt và dễ dàng treo trên xe đẩy. Nhưng một sản phẩm như thế vẫn chưa có trên thị trường. Lúc đó tôi chỉ nghĩ đó là ý muốn cá nhân mà không bao giờ nghĩ rằng đó là một cơ hội kinh doanh. Tôi thấy hài lòng với lĩnh vực thiết kế của mình.

Ellen đã nảy ra ý tưởng thiết kế chiếc túi tã "Duo", một chiếc túi tã hiện đại, năng động, có thể treo trên xe đẩy hoặc đeo chéo qua vai. Như vậy nghĩa là bạn có thể mang theo chiếc túi tã tới bất cứ nơi nào trong một thành phố sang trọng như New York, trên một chiếc xe đẩy vào trong một nhà hàng và trông vẫn rất lịch sự.

Ellen: Vậy là, tôi đã có ý tưởng nhưng lại không biết làm thế nào để thực hiện nó. Tôi chỉ định may một vài chiếc cho mình và bạn bè. Tuy nhiên, Michael đã đến bên tôi và nói: "Nếu em định làm, thì đó sẽ không chỉ là một sở thích đâu. Chúng ta sẽ kinh doanh nó."

Michael: Vấn đề là phải thực hiện nhu cầu đơn giản một cách nghiêm túc. Nếu bạn cần một thứ gì đó tức là cũng có người khác cần nó giống bạn. Thị trường luôn tràn ngập các sản phẩm tuyệt vời đối với người sáng lập ra chúng, nhưng lại không ai muốn mua những sản phẩm này khi chúng mới được tung ra. Mọi thứ đều có rủi ro.

Michael không biết nhiều về lĩnh vực sản xuất, nhưng ông đã quyết tâm tìm ra cách tiết kiệm nhất để tạo ra sản phẩm chất lượng và hiệu quả cao.

Michael: Chúng tôi không biết một chiếc túi thực sự được làm ra thế nào. Ellen tìm kiếm trên mạng về những người làm ba lô hoặc túi đeo vai. Chúng tôi phát hiện ra rằng có rất nhiều công ty sản xuất các sản phẩm tương tự nhưng không có tính cạnh tranh sẽ sản xuất cho các nhãn hàng riêng (Private label¹⁸).

Tất nhiên, chúng tôi không đủ khả năng để giữ nhiều hàng trong kho. Chúng tôi chỉ rót một ít vốn vào công ty khoảng 25.000 đôla. Thông thường, các đơn đặt hàng tối thiểu có số lượng khá lớn đối với nguyên liệu thô như vải hoặc nhựa, nhưng chúng tôi thường sử dụng các loại vải thừa của các nhà máy.

Một trong những thách thức khi thiết kế một sản phẩm là nó phải có mức giá mà mọi người có thể mua được. Đó là một thách thức lớn. Việc này có nghĩa là bạn phải quyết định xem sẽ không đưa những gì vào sản phẩm. Bạn phải biết hi sinh một cách thông minh để cung cấp sản phẩm với giá cả phải chăng.

Ellen: Một số người muốn làm chần cho bé bằng len lấy từ lông dê vùng Kashmir¹⁹. Nhưng liệu có bao nhiêu người sẵn sàng trả tiền để mua loại chần như thế? Chúng ta cần phải thực tế hơn về khả năng chi tiêu của khách hàng. Chắc chắn, chúng tôi có thể bán các sản phẩm cao cấp tại các cửa hàng nhỏ, nhưng điều chúng tôi muốn là có một số lượng lớn người tiêu dùng.

Khi công ty phát triển, Michael đã không ngừng tìm cách nâng cao hiệu quả sản xuất. Với động lực này, ông phát hiện ra một cuộc cách mạng đã diễn ra ở hậu trường.

Michael: Một trong những điều thú vị nhất mà chúng tôi nhận ra trong việc kinh doanh này là sự thay đổi vĩ mô về sản xuất, phân phối và các sản phẩm tiêu dùng trong thập kỷ qua. SkipHop có thể không thực sự là một công ty có công nghệ cao, nhưng chúng tôi phát triển theo định hướng công nghệ. Cách một chiếc xe thùng chở hàng hóa của bạn đi khắp đất nước, từ nhà máy sản xuất đến các kệ hàng của nhà bán lẻ, cũng có thể được coi là kỳ diệu như Internet vậy.

SkipHop ngày càng được khách hàng yêu thích. Điều này tạo cơ hội cho thương hiệu của chúng tôi có mặt trong cửa hàng lớn.

Michael: Trong những năm qua, chúng tôi đã nhận được sự quan tâm của một số nhà bán lẻ rất lớn, những người muốn có thương hiệu SkipHop. Đây luôn là một lời đề nghị hấp dẫn vì họ có quy mô rất lớn. Nhưng chúng tôi không muốn bán tất cả các sản phẩm cho một, hai hoặc ba nhà bán lẻ. Chúng tôi muốn đa dạng hóa khách hàng. Mục tiêu của chúng tôi không phải là có ba khách hàng lớn mà là 100 khách hàng tại 30 quốc gia khác nhau. Khi đó, nếu một khách hàng "lớn" ngừng kinh doanh, chúng tôi sẽ không bị phá sản theo họ.

Ellen: Chúng tôi biết rằng mình không muốn chỉ kinh doanh túi. Chúng tôi không thể xây dựng một công ty lớn như mong muốn, vì vậy chúng tôi đã mạo hiểm.

Một trong những điều bạn có thể thấy nếu quan sát các sản phẩm của chúng tôi là nhựa được sử dụng ít hơn rất nhiều so với các nguyên liệu "cắt và may", điều này giúp việc kinh doanh của chúng tôi ít rủi ro về tài chính hơn, vì các sản phẩm nhựa cần phải đầu tư vốn lớn hơn nhiều. Tuy thế, chúng tôi cũng muốn chứng minh tính linh hoạt của mình. Sản phẩm tiếp theo mà chúng tôi đưa ra thị trường sau túi tã Duo, là giá làm khô chai lọ Splash được làm bằng nhựa, và đó sản phẩm đắt nhất mà chúng tôi từng làm.

Splash là một thành công lớn. Nó có nhiều công dụng khác nhau: là một chiếc giá làm khô chai lọ, một chiếc bàn chải và là một chiếc kệ để treo các nệm vú cao su, ống hút và nắp bình. Splash giành được giải thưởng thiết kế quốc tế, chúng tôi cũng nghĩ rằng nó rất dễ thương. ("Dễ thương" không phải là yếu tố quan trọng trong hầu hết các ngành kinh doanh, nhưng đối với các sản phẩm dành cho trẻ, đây là một yếu tố quan trọng.) Khi thiết kế Splash, chúng tôi muốn khẳng định rằng chúng tôi không chỉ biết làm túi.

Nét đẹp của SkipHop bắt đầu từ chiếc túi đó: một thiết kế rất đơn giản, cân đối và hiện đại. Khi kinh doanh trong lĩnh vực khác, chúng tôi tiếp tục phát triển những triết lý thiết kế của mình. Ví dụ, đồ chơi thông thường không có chức năng làm sạch, nhưng ở "SkipHop" điều đó là có thể.

Lựa chọn và đặt niềm tin vào các đối tác đáng tin cậy

Tại SkipHop, chúng tôi dựa vào các đối tác bên ngoài để sản xuất, vận chuyển và phân phối sản phẩm. Nếu bạn cũng làm như vậy thì lựa chọn thật cẩn thận. Khi lựa chọn nhà sản xuất, chúng tôi muốn thấy những thương hiệu được đánh giá cao cũng được làm ở nhà máy của họ.

Tất nhiên, giữa chúng tôi, những người sáng lập, cũng cần có sự cộng tác: chúng tôi cũng là một cặp vợ chồng – những đối tác trong cuộc sống. Bởi vì chúng tôi tin tưởng lẫn nhau, công ty mới hoạt động được. Mọi tranh luận tạo cơ hội để tìm ra giải pháp tốt nhất. Chúng tôi lắng nghe nhau và sau đó cố gắng để đi đến câu trả lời tối ưu cho công ty. Chúng tôi cố gắng bỏ qua cái tôi hay vấn đề cá nhân ra khỏi những tranh luận. Nếu bạn luôn tranh cãi để giành chiến thắng, nó sẽ tạo thành một động lực xấu. Tại SkipHop, chúng tôi là một nhóm cộng tác đặc biệt. Thực tế, chúng tôi coi mỗi quan hệ đối tác là một lợi thế cạnh tranh trong kinh doanh.

Phân chia rõ vai trò

Các đối tác và người điều hành nên phân chia trách nhiệm rõ ràng. Nếu bạn làm việc với một đội ngũ tài năng và đáng tin cậy, sẽ chẳng có gì ngạc nhiên nếu các bộ phận khác của công ty cũng hoạt động hiệu quả. Chúng tôi cảm thấy may mắn vì có thể nhanh chóng hoàn thành nhiệm vụ của mình. Ellen chịu trách nhiệm cuối cùng về sản phẩm của công ty, cô ấy cũng chịu trách nhiệm về chào hàng hoặc xem xét lại báo cáo cuối năm. Ellen sẽ không thể hoàn thành công việc cần sự sáng tạo nếu cô phải xử lý hàng tá những khó khăn trong hoạt động mà đội của tôi và tôi phải xử lý mỗi ngày. Và một trong những thế mạnh lớn khi làm một CEO của tôi là có thể kết nối rất tốt giữa phía sáng tạo và phía kinh doanh. Tôi có thể nói chuyện kinh doanh với các doanh nhân và nói chuyện sáng tạo với nhóm sáng tạo. Tôi không phải là người sáng tạo, nhưng tôi hiểu họ cần gì để làm việc tốt. Và tôi may mắn được kết hôn với người sáng tạo nhất trong số đó.

Hành động lớn, ngay cả khi bạn còn nhỏ

Người ta thường có xu hướng đánh giá bạn qua vẻ bề ngoài trong vòng hai phút, do đó tạo dựng hình ảnh là việc rất quan trọng. Cho dù bạn chỉ đang sở hữu công ty một thành viên, bạn cũng có thể trông giống như người quản lý của một công ty có 50 người. Đừng tự vẽ logo mà hãy thuê một nhà thiết kế chuyên nghiệp làm điều đó cho bạn. Đừng tự xây dựng website mà hãy đầu tư vào một website khác tốt hơn. Đây là cách phổ biến mà các công ty gia đình sử dụng để tận dụng sự giúp đỡ của bố mẹ, anh chị và vợ chồng trong việc kinh doanh, nhưng các công cụ sử dụng phải là công cụ bán hàng trực tuyến số một của bạn. Một thương hiệu chuyên nghiệp cần có sự đầu tư thật tốt.

HUY ĐỘNG VỐN

Mang lại cho bạn bè và gia đình cơ hội làm giàu cùng bạn

Rất nhiều người cảm thấy e ngại khi đề nghị bạn bè và gia đình đầu tư tiền bạc. Nhưng nếu bạn thực sự tin vào ý tưởng của mình, và cho rằng nó có thể tạo ra lợi nhuận, bạn sẽ báo hại họ nếu không cho họ cơ hội để có những tấm vé đầu tiên. Nếu bạn cảm thấy không thoải mái khi đưa ra một cơ hội tuyệt vời như thế, điều đó có nghĩa là bạn không thực sự tin tưởng vào sự nghiệp kinh doanh của mình.

PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM

Nâng tầm vị trí trên thị trường sản phẩm mới

Có một số "chân lý" có thể áp dụng đối với bất kỳ sản phẩm nào mới vào thị trường. Mọi thứ cần phải đáp ứng một tiêu chuẩn nhất định về chất lượng và phải an toàn. Nếu bạn không đáp ứng được những yêu cầu đó thì không thể thành công khi tung sản phẩm ra thị trường. Nhưng chỉ vậy thôi thì chưa đủ. Bạn cần tạo ra những sản phẩm thông minh hơn, điều đó có nghĩa là tất cả các sản phẩm bạn giới thiệu cần phải có những cải tiến nhất định so với các sản phẩm đã có trên thị trường – phải tốt gấp đôi chúng. Tất cả sản phẩm cần phải có một chức năng nhất định và riêng biệt. Không nên đi theo xu hướng mà nên tạo cho mình một phong cách riêng.

ĐÁP ỨNG NHU CẦU CỦA THỊ TRƯỜNG

Điều bạn muốn không có nghĩa là khách hàng cũng muốn

Bạn không thể cho rằng mọi người muốn mua sản phẩm của bạn chỉ vì bạn muốn bán cho họ. Bạn phải làm nghiên cứu và phải lắng nghe thị trường. Đừng phụ thuộc vào mẫu hàng nào của công ty nào cả.

PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM

Lập kế hoạch kinh doanh từ việc xác định giá cả và thị trường mục tiêu

Rất nhiều người vào ngành sản xuất kinh doanh cho rằng họ có thể bắt đầu bằng cách thiết kế một sản phẩm rồi thiết lập mục tiêu và định giá sau đó. Việc xác định khách hàng tiềm năng, tính toán chi phí, tăng gấp đôi số lượng bán buôn, số lượng bán lẻ và cho rằng khách hàng sẽ bỏ tiền ra mua, v.v... là hoàn toàn không hiệu quả chút nào cả. Một trong những khó khăn là định giá sản phẩm ở mức độ phải chăng mà khách hàng có thể chi trả. Lời khuyên dành cho bạn là hãy bắt đầu từ việc xác định khách hàng và giá cả, sau đó mới xây dựng kế hoạch kinh doanh.

THẤT BẠI

Nếu không có thất bại đáng kể nào, tức là bạn vẫn chưa thể đổi mới

Không ít người lo sợ việc tung sản phẩm của mình ra thị trường vì họ lo lắng về rủi ro ban đầu. Nhưng thất bại là một yếu tố quan trọng trong kinh doanh. Đây là nguồn dữ liệu tốt nhất bạn có thể có. Sẽ có một số lượng sản phẩm không bán ra được thị trường. Điều đó không sao cả: bạn không thể thiết kế thành công nếu không có vài lần thất bại. Bạn cần sáng tạo và thất bại mười lần mới có thể thành công được. Hãy luôn sáng tạo.

HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Hãy thuê ngoài các hoạt động kinh doanh và tập trung vào sứ mệnh quan trọng của bạn

Cho dù bạn kinh doanh ở lĩnh vực nào đi nữa thì hoạt động kinh doanh và dịch vụ hậu cần cũng cực kỳ phức tạp. Bạn và nhóm của mình có thể bị quá tải bởi các công việc như vậy. May mắn là có những giải pháp bên thứ ba cho gần như tất cả công việc bạn cần để hỗ trợ công ty của mình. Hãy sử dụng bên thứ ba và gia tăng giá trị bằng cách tập trung vào năng lực cốt lõi của bạn.

HUY ĐỘNG VỐN

Tận dụng tín dụng như một cách thu hút vốn rẻ và ít rủi ro

Đừng ngại khi đề nghị các điều khoản cứng rắn lúc đàm phán tín dụng với các nhà cung cấp và nhà sản

xuất. Nếu bạn không đề nghị những điều khoản có lợi, bạn sẽ không bao giờ có được cả. Điều quan trọng là hãy đặt ra kỳ vọng trước khi đưa ra đơn đặt hàng đầu tiên. Một khi đã bảo vệ các điều khoản tích cực, thì về cơ bản, bạn có thể sử dụng tín dụng như một hình thức đầu tư.

GIỚI THIỆU VỀ CHRIS DIXON

Chris Dixon sở hữu một cặp kỹ năng mà hiếm có doanh nhân công nghệ nào có được cùng lúc cả hai: biết cách chọn lựa công ty để đầu tư và giỏi xây dựng các công ty từ con số không ban đầu. Với Chris, hai hoạt động này thực sự không thể bị tách riêng. Theo ông, một người không thể xây dựng thành công một công ty nếu họ không biết cách gây dựng và bảo vệ vốn của mình. Nhưng điều khiến Chris trở nên cực kỳ đặc biệt, ngoài tài năng về công nghệ, là những hiểu biết của ông về định giá thị trường, cơ cấu vốn chủ sở hữu và toàn bộ quá trình đầu tư mạo hiểm. Những hiểu biết này tạo cho ông một lợi thế chiến lược lớn trên thương trường.

Chris từng là nhà đầu tư cá nhân (personal investor) trong các công ty công nghệ giai đoạn đầu như Skype, Foursquare, Kickstarter, và Invite Media. Founder Collective của ông cũng là một tổ chức hoạt động rất hiệu quả. Là một quỹ đầu tư mạo hiểm giai đoạn ươm mầm được xây dựng bởi một đội ngũ các doanh nhân thành đạt, Founder Collective thực sự có một thân thể hoành tráng và không có một tổ chức nào khác trên thương trường luôn ủng hộ doanh nhân như quỹ này.

Quá nhiều doanh nhân mới khởi nghiệp đánh giá thấp tầm quan trọng của tài chính. Họ điên cuồng với việc xây dựng công ty và cho rằng sẽ có ai đó quan tâm tới doanh nghiệp của họ nếu nó thành công. Nhưng cảm nang của Chris lại đề cập tới một khía cạnh hoàn toàn khác, cũng xin nói thêm ông thường hào phóng chia sẻ bài học này trên trang blog cá nhân cùng tên cực kỳ nổi tiếng của mình.

CÂU CHUYỆN CỦA CHRIS

Chris khởi nghiệp với nghề lập trình viên máy tính. Nhưng thay vì chỉ là một anh chàng công nghệ thuần túy, Chris quyết tâm trau dồi kỹ năng mới, lòng ghép các kiến thức của bản thân về công nghệ, kinh doanh, và thậm chí cả lịch sử để trở thành một nhà đầu tư. Ông dừng chân tại Công ty đầu tư mạo hiểm toàn cầu Bessemer Venture Partners, trở thành một trong những nhà đầu tư đầu tiên của Skype và Dick's Clothing & Sporting Goods²⁰.

Ban đầu, tôi chỉ là một lập trình viên máy tính, và tôi thấy khá ổn với công việc đó. Nhưng lý tưởng của tôi là trở thành một người xuất chúng ở cả hai lĩnh vực hoàn toàn khác nhau cùng một lúc, và làm tăng giá trị bản thân theo cấp số nhân. Tôi nhận thấy khả năng của mình chỉ mức trung bình ở mọi thứ, nhưng đặc biệt thành thạo ở hai lĩnh vực: phát triển phần mềm và tài chính khởi nghiệp.

Thời gian làm việc tại Bessemer đã giúp Chris có một cái nhìn toàn cảnh về tình trạng công nghệ của các công ty khởi nghiệp. Ông nhận thấy rõ một nhu cầu quan trọng chưa được đáp ứng: An ninh mạng, và đặt ra mục tiêu dài hạn trở thành một "nhà phát minh công nghệ".

Khi còn làm việc tại Bessemer, tôi đã theo dõi sát sao hệ thống an ninh mạng của công ty trong nhiều năm. Đôi lúc, tôi rất tự tin rằng đây quả thực là một công việc cực kỳ thú vị. Cuối cùng, tôi phát hiện ra một tình trạng lặp đi lặp lại: Cứ năm năm lại có một mối đe dọa bảo mật mới xuất hiện và một vài công ty tầm trung mọc lên để giải quyết nó. Đầu tiên là virus, sau đó là thư rác. Khi tôi nghiên cứu về lĩnh vực này cũng là lúc nổi lên một mối đe dọa mới được gọi là "Phishing" (tức là các email hoặc các trang web giả mạo lừa người sử dụng tiết lộ thông tin cá nhân), nhưng không có công cụ nào được phát triển để bảo vệ người dùng.

Tôi đề cập ý tưởng này với một người bạn học cùng đại học, và chúng tôi nhanh chóng xây dựng một ứng dụng đơn giản có tên là FraudEliminator với một chức năng duy nhất: Thông báo cho người sử dụng biết liệu họ có đang truy cập một trang web lừa đảo hay không. Rất nhanh sau đó, chúng tôi nhận ra ý tưởng này còn quá hẹp. Phishing không phải là mối đe dọa duy nhất trên web. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn ghé thăm trang web của một hiệu thuốc tây Canada bất hợp pháp? Hoặc một trang web làm lây lan phần mềm gián điệp? Cần có một công cụ đơn giản đánh giá tất cả các loại hình đe dọa trên web. Từ nền tảng FraudEliminator, chúng tôi quyết định xây dựng một công cụ như vậy.

Ý tưởng của Chris cuối cùng đã cho ra đời SiteAdvisor, một phần mềm hỗ trợ (plug-in) đơn giản trên trình duyệt web có chức năng thông báo cho người truy cập nếu trang web có khả năng chứa spam và phần mềm độc hại bằng cách hiện lên các thông báo như «Thận trọng» hoặc «Cảnh báo». Ý tưởng này dường như rõ ràng tới nỗi Chris lo ngại rằng ông không phải là người đầu tiên nảy ra nó.

Nếu không trực tiếp xây dựng FraudEliminator và gặp phải các vấn đề thực tế, tôi sẽ không nhận ra được giá trị tuyệt vời của SiteAdvisor. Tôi sẽ loại bỏ ý tưởng đó ngay lập tức vì đơn giản là nó quá rõ ràng; và nếu vậy thì chắc chắn đã có ai đó thực hiện nó, hoặc quyết định không thực hiện nó bởi những lý do hợp lý nào đó.

Nhưng điều đó không đúng. Tôi đã đánh giá thấp những chuyên môn lĩnh vực mà tôi đã tích lũy được trong bốn năm. Ngoài ra, an ninh mạng là một lĩnh vực mang tính công nghệ cao, do đó giúp tôi có lợi thế hơn so với các doanh nhân đồng ngành nhưng ít thông thạo kỹ thuật. Phát triển lợi thế đó quả là một quyết định chiến lược mà tôi chủ tâm thực hiện.

Chiến lược này đã được đền đáp. Chris đã đảm bảo được kinh phí cho SiteAdvisor vào năm 2005, cho ra mắt sản phẩm năm 2006, và cùng năm đó bán lại công ty này cho McAfee. Lúc đầu Chris ở lại McAfee, nhưng ông nhanh chóng bị kéo trở lại với thế giới khởi nghiệp, thời gian này ông vừa là nhà đầu tư vừa là doanh nhân.

Năm 2007, Chris đồng sáng lập Founder Collective với bảy doanh nhân khởi nghiệp khác, trong đó có Caterina Fake. Thay vì đầu tư vào các công ty mở rộng quy mô, Founder Collective hoàn toàn tập trung vào đầu tư cho các doanh nghiệp đang ở giai đoạn ươm mầm. "Có thể có những thứ hấp dẫn hơn chúng tôi có thể làm trong thời gian này, nhưng đó không phải là mục tiêu của chúng tôi", Chris cho hay. "Chúng tôi làm vậy để hợp tác với các doanh nhân và giúp họ vượt qua các giai đoạn đầu – đặc biệt là giai đoạn đầu xây dựng đội nhóm, phát triển sản phẩm, và gây dựng vốn."

Một dự án kinh doanh khác của ông, cũng là sản phẩm đồng sáng lập với Fake, là Hunch, một công cụ khuyến cáo cá nhân hoá.

Trong dự án đầu tiên của mình, tôi đã xây dựng một công ty khởi nghiệp khai thác một lỗ hổng hiển nhiên trên thương trường và nhanh chóng bán nó. Nhưng lần này, tôi quyết định theo đuổi đam mê của mình. Tôi coi công việc mình làm tại Hunch là một công việc thuộc về trí thông minh nhân tạo – lĩnh vực yêu thích của tôi từ rất lâu. Luận văn thời trung học của tôi cũng là về một chủ đề rất liên quan tới lĩnh vực này (trích xuất các gen thông minh khỏi các bộ dữ liệu lớn). Đây có thể không phải là con đường kinh tế tối ưu cho một công ty, nhưng là lĩnh vực mà tôi muốn tập trung tiếp theo.

Hiện tại, Chris đang là thành viên rất tích cực của Cộng đồng khởi nghiệp New York. Ông là diễn giả thường xuyên tại các hội nghị công nghệ khu vực New York, và thường xuyên thực hiện các cuộc

phòng vẫn công nghệ với các nhà cải cách công nghệ thông tin của tiểu bang và trong vùng Vịnh San Francisco. Một trong những kho kiến thức vô giá của Chris là blog cá nhân của ông tại địa chỉ cdixon.org, được coi là nguồn tài nguyên quan trọng cho các doanh nhân mới vào nghề. Với những nỗ lực và kinh nghiệm của bản thân tổng hợp trên blog, ông gọi chúng là "Những bài tuyên truyền cho người tài."

BÁN HÀNG

Nếu không bị từ chối mỗi ngày, thì mục tiêu của bạn vẫn chưa đủ tham vọng

Điều hữu ích nhất mà tôi nhận được khi học cách điều hành một công ty khởi nghiệp là cố gắng xin được công việc đầu tiên. Tôi đã chia sẻ kinh nghiệm này trên blog cá nhân của mình: "Khi tôi cố gắng gia nhập vào thế giới của các công ty khởi nghiệp được hậu thuẫn bởi các quỹ đầu tư mạo hiểm khoảng tám năm trước, tôi đã nộp đơn ứng tuyển hàng trăm công việc, từ những vai trò đầu tư mạo hiểm cấp thấp, công việc tại các công ty khởi nghiệp, đến thậm chí các công ty công nghệ lớn. Và tôi vấp phải sự từ chối từ mọi chỗ... Nhưng giai đoạn này thực sự rất hữu ích, vì nó đã giúp tôi "chai mắt" lên đáng kể. Tôi dần nhận ra rằng người tuyển dụng thực sự không từ chối con người hay tiềm năng của tôi mà chỉ là họ từ chối một bản CV. Vì CV không thể thể hiện được cá tính của bản thân, nên tôi trở có chiến thuật táo bạo hơn. Cuối cùng tôi đáp cánh với công việc tại Bessemer (nhờ việc họ sẵn sàng nắm lấy cơ hội và nhìn xa hơn bản CV). Nhờ đó mà tôi thành lập được công ty khởi nghiệp được hỗ trợ bằng đầu tư mạo hiểm đầu tiên của mình, và mọi việc trở nên tốt đẹp hơn từ đó.

Bản CV của tôi có lẽ đã bị từ chối bởi một nhà tuyển dụng tâm trạng không tốt nào đó. Có lần một người bạn từng cố gắng giúp tôi xin việc đã gọi điện và an ủi tôi. Và anh ta có vẻ ngạc nhiên khi thấy tôi nói rằng: 'Có gì phải buồn, chuyện thường ngày ở huyện ấy mà – chỉ cần tiếp tục cố gắng thôi.' Nếu bạn không bị từ chối mỗi ngày, thì mục tiêu của bạn vẫn chưa đủ tham vọng."

ĐỐI TÁC

Tìm kiếm đối tác bù đắp được điểm yếu của bạn

Trước khi lựa chọn đối tác, bạn cần phải nắm được điểm yếu của bản thân. Ví dụ, tôi là người hướng nội, không giỏi việc lập danh sách và nhìn chung là không hoàn thành xong việc đúng thời hạn. Vì vậy, tôi cần phải tìm một ai đó bù đắp được những điểm yếu này, như Tom Pinckney, cộng sự sáng lập Hunch với tôi chẳng hạn. Nếu cả hai chúng tôi đều thuộc tuýp người quy củ, quyết đoán hoặc đều linh hoạt và hơi "nổi loạn" thì chúng tôi đã không thể hợp tác hiệu quả đến vậy."

HUY ĐỘNG VỐN

Huy động vốn "kiên nhẫn"

Các nhà sáng lập luôn xem việc huy động vốn giống như một cuộc giao dịch, trong khi thực sự đây lại là mối quan hệ rất sâu sắc. Họ nghĩ "tiền" chỉ là tiền, trong khi thực tế "tiền" được phân làm nhiều loại khác nhau: đồng tiền khôn ngoan (smart money) và ngớ ngẩn (dumb money), đồng tiền chính trực (high-integrity money) và không được chính trực (low-integrity money)²¹. Quan trọng nhất là còn có đồng tiền kiên nhẫn (patient money) và đồng tiền nóng vội (impatient money). Nếu bạn huy động vốn từ một ông chủ giàu có để theo đuổi giấc mơ của bạn, ông ấy có thể sẽ rất kiên nhẫn chờ đợi và để bạn

tự quyết định mọi thứ. Trong khi đó, nếu bạn huy động vốn từ các nhà đầu tư tổ chức chuyên nghiệp, họ sẽ luôn sa thải bạn trong vòng hai năm nếu bạn không đạt được kết quả gì. Quan trọng là cần biết được vốn của bạn kiên nhẫn đến đâu.

THẤT BẠI

Đừng quá mở rộng định nghĩa về thất bại

Tôi từng có một cuộc trò chuyện với một doanh nhân trẻ và anh ta hỏi tôi rằng "Chuyện gì xảy ra nếu cuối cùng chúng ta sử dụng MySpace thay vì Facebook?" Đó thực sự là một câu hỏi ngớ ngẩn: MySpace là một công ty trị giá 600 triệu đôla! Trong năm 2010, đã có 514 công ty được hậu thuẫn bởi đầu tư mạo hiểm với mỗi công ty trị giá trung bình trên 75 triệu đôla. Nhờ những bộ phim như **The Social Network**[22](#) mà tồn tại quan điểm rằng thành công là phải như Mark Zuckerberg, còn không thì sẽ là thất bại. Ý nghĩ phải xây dựng một thành công tầm cỡ như Facebook, còn không thì là thất bại thật sự là cú chơi khăm lớn với các doanh nhân trẻ, những người ấp ủ một thành công nhỏ bé.

TÀI CHÍNH

Đừng cán nửa đích

Một tỷ lệ khá cao các công ty khởi nghiệp thất bại là do nguồn trợ tài chính quá ít ỏi. Họ tính toán thiếu số vốn cần có, không gây dựng đủ vốn, và chỉ cán đến nửa đích. Mỗi vòng gây dựng vốn cần làm được một trong hai điều sau: hoặc giúp bạn đi tiếp vào vòng tiếp theo hoặc giúp bạn có được lợi nhuận. Nếu bạn không gây dựng được đủ vốn để được định giá cao hơn trong vòng tiếp theo hoặc để vượt qua được điểm hòa vốn, thì lẽ ra bạn nên lập kế hoạch mọi thứ tốt hơn. Đây là một sai lầm rất phổ biến.

LÀM VIỆC VÌ CHÍNH MÌNH

Không đánh giá quá cao rủi ro hoặc mặt tích cực của nghề doanh nhân

Người ta thường hay nhấn mạnh khả năng bạn bị phá sản khi làm kinh doanh, nhưng mặt khác, lại không nhận ra khả năng để bạn trở thành tỷ phú. Và thực sự, không có thất bại nào đủ để khiến các doanh nhân kiệt quệ và gục ngã hoàn toàn.

GIỚI THIỆU VỀ MARX ECKO

Là một Nhà thiết kế thời trang, Marc Ecko giống như một phi công biểu diễn máy bay tự làm những chiếc máy bay cho riêng mình. Nhưng như thế cũng không hoàn toàn lột tả hết lối sống đa phong cách của ông, ông cũng là một nghệ sĩ, một ngôi sao nhạc rock và một nhà sáng tạo cấp công nghiệp.

Ở một khía cạnh nào đó, Marc là hiện thân tiêu biểu cho một phẩm chất mà tất cả các doanh nhân đều có: sẵn sàng từ bỏ mọi thứ vì niềm tin vào tầm nhìn của mình. Nhưng điều làm những doanh nhân tài năng như Marc trở nên khác biệt là họ luôn mong muốn tạo ra giá trị nhân rộng. Với Ecko Unltd., thương hiệu hàng đầu trong chuỗi nhãn hiệu thời trang đa dạng của ông, Marc đã gây dựng được hơn một tỷ đô la.

Trên hết, Marc thành công là nhờ có được tầm nhìn nghệ thuật và định hướng kinh doanh độc đáo. Ông đã tạo ra những chiếc áo thun cực kỳ phong cách, hầm hố và sẵn sàng nhảy vào những trận đánh giáp lá cà cần thiết để sản xuất chúng ở quy mô lớn. Có một thời điểm sau đó, quy mô kinh doanh của Marc phát triển nhanh chóng có nguy cơ xóa bỏ hết tất cả thành công của ông. Khi cố gắng giải quyết từng thành tố trong tất cả các hoạt động, ông thừa nhận "tôi bắt đầu thả bóng ở khắp mọi nơi." Cuối cùng, ông nhận ra một điều mà mọi doanh nhân có tầm nhìn nên học càng nhanh càng tốt, đó là: bạn cần có một CEO, nhưng bạn không cần phải là CEO.

CEO là người phải điều tiết lượng "oxy" để giữ công ty hoạt động: dòng tiền chảy vào và ra công ty. Nếu bạn muốn tập trung thời gian để tạo ra các sản phẩm tuyệt vời, bạn cần một đối tác giúp bạn điều hành công việc kinh doanh.

CÂU CHUYỆN CỦA MARC

Marc lớn lên ở miền đông New Jersey. Cha ông từng là một dược sĩ, sau đó trở thành một nhà môi giới, nhưng niềm đam mê lớn nhất của ông là chụp ảnh.

Khi tôi còn nhỏ, cứ cuối tuần, cha tôi đều biến phòng giặt ủi trong nhà thành phòng chụp ảnh. Từ khi tôi sáu tuổi cho tới khi học đại học, những việc như rửa và chỉnh sửa phim ảnh giống như mối gắn kết lớn nhất giữa tôi và cha tôi. Chúng tôi không bao giờ nói chuyện về kinh doanh, bởi vì tôi biết kinh doanh là thứ làm người ta kiệt quệ. Tôi biết nó như vậy bởi vì nó khiến cha tôi phải thức cả đêm, trần trọc và suy tư. Mặc dù vậy, ông dạy tôi mọi thứ về nhiếp ảnh. Rửa ảnh là kinh nghiệm đầu tiên tôi áp dụng tính chính xác của khoa học với nghệ thuật, đó vẫn là hoạt động chủ yếu của tôi.

Khi bắt đầu tự làm nghệ thuật, tôi đã không sử dụng máy ảnh. Mà thay vào đó là một bình xịt sơn. Tôi bị ám ảnh bởi tranh phun sơn (graffiti), và chiếc bình xịt sơn chẳng khác nào người anh em chí cốt của những chai phun sơn với những đứa trẻ sống ở vùng ngoại ô. Nó không phải là một công cụ dễ sử dụng, nhưng tôi đã học được cách tạo ra những hình ảnh chính xác, chân thực. Tôi lấy hip-hop làm cảm hứng cho những chiếc áo phông và bắt đầu bán chúng trong trường. Để giành được một ít tiền, tôi bắt đầu kinh doanh dịch vụ đặt làm áo sơ mi.

Với sản phẩm thành công đầu tiên, Marc cố gắng tìm cách sản xuất hàng loạt sản phẩm mà không ảnh hưởng tới chất lượng.

Những mẫu in trên áo vào cuối thập niên 80 và đầu thập niên 90 rất hạn chế. Nếu bạn nhìn lại nghệ thuật đồ họa trên những chiếc ván lướt và giày trượt đầu tiên, bạn sẽ thấy tất cả mọi hình ảnh đều đơn điệu với chỉ vài chấm màu. Tôi đã xử lý vấn đề này bằng cách in chiếc áo đầu tiên với cái được gọi là CMYK (mô hình màu gồm: màu lục lam, màu đỏ tươi, màu vàng và màu đen), bởi vì với những màu này, hình ảnh trên áo sẽ rõ nét hơn một chút, nhưng tiếc là chúng chỉ có thể in trên nền trắng.

Mark tiếp tục nghiên cứu sâu hơn, và thông qua việc chia nhỏ các màu sắc, ông đã tìm ra một phương thức sản xuất có thể xử lý hiệu ứng tranh phun sơn (graffiti) một cách chi tiết mà ông đang tìm kiếm.

Xu hướng thời trang phong cách đường phố lúc đó là áo thun đen in những hình ảnh lớn giống hệt hình thật. Vì vậy, tôi bắt đầu nghiên cứu thị trường và tìm hiểu xem các thương hiệu lớn như Nike và Reebok sản xuất các sản phẩm này thế nào và ở đâu. Hóa ra có một công ty ở Texas tên là Serichrome đã thành công trong việc bí mật bẻ khóa Photoshop để phân chia tám đến mười màu riêng biệt trên hình ảnh thay vì bốn màu CMYK. Nhưng khi tôi gọi điện cho Serichrome để hỏi về báo giá in ấn, họ đưa ra giá 5.000 đôla cho 100 áo sơ mi, hoặc 50 đôla cho mỗi chiếc áo. Rõ ràng tôi không thể đủ khả năng chi trả.

Điều đó làm tôi thực sự thất vọng: tôi có trong tay một tác phẩm nghệ thuật mà tôi biết mọi người rất thích, nhưng tôi lại không có cách nào để tạo ra nó. Rồi một ngày tôi tham gia vào một triển lãm thương mại nhỏ, một chàng trai ở bàn bên cạnh bàn tôi tên Ken, sở hữu thương hiệu "On the Eighth Day God Created Marijuana" (Ngày thứ tám Chúa tạo ra cần sa), nói với tôi rằng anh ta đã bẻ khóa được công thức của Serichrome. Anh ta đưa cho tôi một đề nghị, "Nghe này, cậu hãy tới – Tahoe, mang về đây cho tôi một túi ma túy và mua một chiếc máy tính của tôi," (đó là công việc phụ của anh ta). Tôi đã làm thế, và sau đó anh ta dạy tôi làm thế nào để bẻ khóa các kênh trên Photoshop.

Đến hội chợ thương mại sau đó, tôi đã mang theo 10 chiếc áo sơ mi được in hình. Tôi nhớ là đã in những chiếc áo sơ mi này ở Brooklyn và những người thích nó đã phải hét toáng lên, "Thế quái nào mà anh in được như vậy?".

Tôi tạo ra điểm khác biệt trên thị trường lớn tới mức tôi có thể khai thác nó trong hai đến ba năm. Tôi biết thế nào cũng sẽ có những hãng khác theo kịp, nhưng trong suốt thời gian đó công việc kinh doanh của tôi đã tăng trưởng cực kỳ nhanh.

Marc nhận ra đó là lúc để ông tập trung vào kinh doanh, với sự giúp đỡ từ những người đáng tin cậy nhất.

Tôi thành lập Ecko Unltd vào năm 1993 với cộng sự Seth Gerzberg và người chị song sinh Marci. Nếu không có họ, tôi không biết liệu mình có thể thành công như ngày hôm nay không nên hãy để những người bạn tin cậy đồng hành trên con đường thành công.

Marc bắt đầu tìm cách mở rộng kinh doanh vào các ngành khác trong khi vẫn duy trì công việc in ấn và sản xuất áo thun của mình.

Trong ba năm đầu tiên, Echo có doanh số bán hàng rất lớn. Khi doanh thu của công ty đạt đến khoảng 300 triệu đôla, chúng tôi cảm giác như thành công vừa đến trong chốc lát. Nhưng sự thật là chúng tôi đã khởi nghiệp từ 6 triệu đôla sau đó lên tới 12 triệu rồi 18 triệu, cuối cùng đạt 1,6 tỉ ở thời điểm hưng thịnh nhất.

Tuy nhiên việc mở rộng Ecko đã dẫn tới một vài sai lầm, mà nhờ đó Marc đã xác định được chính xác hơn những yếu tố quan trọng để tạo nên sự độc đáo trong thương hiệu của ông.

Với từng ấy vốn trong tay, tôi đã bị dụ dỗ không chú ý đến hội đồng quản trị và đi lệch nhiệm vụ cốt lõi là kiếm tiền và buôn bán nghệ thuật của mình. Tôi đã nghĩ rằng chỉ cần bước ra ngoài và bắt đầu sản xuất áo khoác đi tuyết, hoặc quần jeans là đã kiếm được tiền vì tôi đã khám phá ra cách bẻ mã. Tuy nhiên, tôi đã lầm.

Khi mới bắt đầu khởi nghiệp, rõ ràng là tôi còn rất trẻ và dễ bị rối trí. Người cộng sự Seth và tôi thường hét vào mặt nhau như hai cậu nhóc và Marci phải tới và giảng hòa. Một phần trong tôi vô cùng phấn khích với những trận xung đột như thế và hành xử theo kiểu khắc nghiệt như người lớn. Nhưng khi trưởng thành dần, tôi nhận ra rằng hành xử một cách chất phác sẽ tốt hơn.

Trong vòng 15 năm, tôi tự quản lý từng chi tiết trong mọi vấn đề kinh doanh của mình. Sau đó, việc quản lý dần trở nên tốt hơn bởi vì tôi hoàn toàn hiểu rõ tính chất nghiêm trọng của việc xao nhãng trọng tâm và mở rộng nhiều lĩnh vực.

Marc ý thức rõ ông là người tiên phong về thời trang. Thông qua phương pháp thử và sửa sai, ông hiểu rõ những lĩnh vực nào mà thời trang có thể nhảy vào, và những lĩnh vực nào thì không.

Tôi đã có một linh cảm rõ ràng rằng có thể tận dụng hiểu biết và kinh nghiệm của mình vào một cái gì đó khác. Sự chuyển hướng lớn đó đã tạo ra Complex, một tạp chí phong cách sống cho nam thanh niên vào năm 2007. Hiện nay, chúng tôi có hơn nửa triệu độc giả.

LÀM VIỆC VÌ CHÍNH MÌNH

Đừng để lý thuyết thể chân kinh nghiệm sống

Các Doanh nhân thường nghĩ rằng có một công thức nhất định để điều hành một công ty: tính toán cái này, kiểm tra cái kia và thế là xong. Trên thực tế, công việc không bao giờ đơn giản như vậy. Chúng lộn xộn, nhưng chúng có thể xảy ra một cách hữu cơ, đó là công nghệ tự động. Những người chỉ học lý thuyết sẽ thực sự lo sợ về điều đó, họ chỉ muốn tin rằng đây là biến "X" và đây là biến "O". Bạn không thể học hỏi mọi thứ từ trường học. Đôi khi triết lý của bạn phát triển từ sự tương tác của bạn với thế giới.

CÔNG NGHỆ

Khai thác mọi tiến bộ kỹ thuật

Những tiến bộ kỹ thuật có thể mang lại một khoảng thời gian để làm khác biệt bản thân, nhưng chắc chắn sẽ đến lúc khoảng thời gian đó kết thúc. Nói cho cùng thì thị trường sẽ bắt kịp bạn. Điều quan trọng là sử dụng khoảng thời gian này như những cơ hội để tạo ra một ranh giới và khiến đối thủ cạnh tranh luôn phải đuổi theo bạn.

PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM

Tự giải quyết vấn đề

Mỗi lần tôi thấy mình lười biếng và dựa dẫm vào người khác để giải quyết vấn đề của bản thân là tôi

thấy mình sẽ gặp rắc rối. Bạn phải chuyên tâm và tìm ra cơ chế để tự dẫn dắt doanh nghiệp của mình. Bạn có thể truyền cho những người quản lý các công thức bạn phát hiện ra sau đó, nhưng nếu đó là công ty của bạn, bạn cần phải là người đứng mũi chịu sào.

GIỚI THIỆU VỀ KEVIN EFRUSY

Khi tôi trò chuyện với Marc Cenedella của TheLadders.com, ông có kể cho tôi nghe một câu chuyện cười cổ về việc tạc tượng một con voi. "Làm thế nào để tạc tượng một con voi?" ai đó hỏi. Và nhà điêu khắc trả lời, "Cứ bắt đầu với một khối đá cẩm thạch và đẽo đi tất cả mọi thứ mà một con voi không có." Kevin Efrusy chính là cái đục đó. Là nhà đầu tư và cũng là thành viên trong hội đồng quản trị, ông luôn tích cực hành động mà không chút lo sợ, dám mạnh tay loại bỏ tất cả những thứ không liên quan cho đến khi chỉ có ý tưởng cốt lõi còn lại.

Mặc dù hiện tại Kevin được biết đến nhiều nhất với vai trò là thành viên tại Quỹ đầu tư mạo hiểm Accel của Thung lũng Silicon, quỹ đầu tư này từng đầu tư cho công ty Facebook. Sự nghiệp của ông bắt đầu với việc sáng lập thành công hai công ty khởi nghiệp: Corio, một công ty tiên phong trong phần mềm doanh nghiệp, đã lên sàn và được IBM mua lại với giá 182 triệu đôla vào năm 2005. Và IronPlanet.com, thị trường của các thiết bị nặng²³, đạt doanh thu hàng năm là 500 triệu đôla. Dù xét theo bất cứ tiêu chuẩn nào, Kevin vẫn là một nhà đầu tư và một cố vấn xuất chúng.

CÂU CHUYỆN CỦA KEVIN

Sau khi dẫn dắt hai công ty khởi nghiệp – Forio và IronPlanet – đến được thời điểm thoái vốn thành công, Kevin gia nhập vào Accel Partners, một quỹ đầu tư mạo hiểm lớn của Thung lũng Silicon vào năm 2003. Accel chú trọng tới việc đầu tư ban đầu cho các doanh nghiệp có tầm nhìn xa, và tại Accel, Kevin nhanh chóng chứng minh khả năng kiên trì theo đuổi những doanh nhân có tầm nhìn xa trông rộng đó. Ví dụ, năm 2005, ông đã mất nhiều tháng trời theo đuổi Mark Zuckerberg để có được một cuộc gặp mặt, mà sau đó Accel đã trở thành một trong những nhà đầu tư lớn của công ty Facebook nổi tiếng. Sau thành công ấn tượng của cuộc đầu tư đó, rõ ràng Kevin là một trong những nhà quan sát hàng đầu các doanh nghiệp mạng. Và không dừng lại ở đó, hiện tại, ông còn đang tham gia vào hội đồng quản trị của Groupon²⁴, BranchOut²⁵, Youtube, Medio System²⁶, và Couchbase²⁷.

Hơn bất kỳ một quỹ đầu tư mạo hiểm nào, ngay từ đầu, Accel Partners đã tập trung chủ yếu vào việc tìm kiếm các doanh nhân xuất chúng, và Kevin biết rõ cần phải tìm kiếm những gì.

Kevin Efrusy: Hãy quan sát Mark Zuckerberg, hay Larry Page của Google. Những người này thường dễ bị hỏi những câu như: "Anh đã hoàn thành giấc mơ của mình chưa? Anh đã chứng minh hết khả năng của bản thân chưa? Anh đã thỏa mãn với thành quả của mình chưa?" Và câu trả lời của họ rõ ràng sẽ là, "Chưa. Chúng tôi mới chỉ thực hiện được một phần nhỏ những gì chúng tôi muốn làm thôi." Và họ sẽ nói về tương lai của doanh nghiệp họ trong 5, 10, hay 15 năm nữa. Rồi một ngày khác, Larry vẫn lại nói rằng Google mới đang thực hiện khoảng 5% những gì nó sẽ đạt được.

Đó chính là những cú thúc liên tục giúp những chàng trai này thành công và trở nên đặc biệt xuất chúng. Hầu hết chúng ta đều rời bỏ công việc trước khi có trong tay vài tỷ đôla. Sẽ cần phải chứng minh thêm những gì? Chúng ta cần thêm bao nhiêu tiền nữa? Nhưng đó không phải là vấn đề. Vấn đề là phải tiếp thêm năng lượng và sự yêu thích với tầm nhìn.

Dù là một doanh nhân đã trải qua nhiều thăng trầm trong sự nghiệp, tôi cũng không dám chắc chắn rằng mình có thể tài giỏi như họ. Tôi chưa bao giờ coi mình là bậc thầy trong kinh doanh, nhưng với những

người khao khát học hỏi, tôi sẽ dạy họ cách trở thành một doanh nhân thành đạt.

Với những thành công đã đạt được tại Corio và IronPlanet, rõ ràng Kevin là một doanh nhân điển hình. Tuy nhiên, với ông, thành tựu lớn nhất trong đời là trở thành thành viên trong hội đồng quản trị. Trong vai trò đó, Kevin đánh giá cực kỳ cao các CEO dám đấu tranh bảo vệ tầm nhìn của họ, ngay cả khi tầm nhìn đó xung đột với sự ổn định và lợi nhuận hàng quý của một doanh nghiệp.

Hãy xem Mark Zuckerberg đã làm gì với Facebook. Anh ta đã dám thực hiện một số quyết định quan trọng, như tung ra trang chủ cập nhật tin tức (news-feed) vốn gây nhiều ồn ào tranh cãi thời điểm ban đầu. Đó là một quyết định rất mạo hiểm. Nhưng quyết định đó đã biến Facebook từ một dịch vụ thư mục đơn thuần thành một thứ hoàn toàn khác, phát triển nhanh hơn nhiều so với việc news-feed không được tích hợp thêm vào. Một quyết định không kém phần quan trọng khác, cũng rất khó khăn và đòi hỏi can đảm, là mở rộng Facebook vượt khỏi phạm vi các trường đại học cao đẳng. Điều gì sẽ xảy ra khi đột nhiên cả sinh viên, phụ huynh, và giáo viên cùng tham gia vào một hệ thống? Liệu các sinh viên có rời khỏi hệ thống đó không? Liệu họ có tìm kiếm thứ gì đó mới lạ, khác biệt và tốt hơn không? Đã có rất nhiều lo lắng xung quanh quyết định đó.

Bản thân nền tảng Facebook mang tính rủi ro rất lớn. Bằng việc chia sẻ nền tảng này với các nhà phát triển ứng dụng, bạn sẽ dần mất đi sự kiểm soát và gặp phải rủi ro thực sự khi người dùng sử dụng. Nhưng Mark biết rằng anh cần phải làm thế để phát triển dịch vụ này hơn nữa.

Không tận dụng một khối băng đang tan

Nhiều doanh nhân thường thất bại vì họ không sẵn sàng mạo hiểm mọi thứ và cải cách triệt để. Họ không sẵn sàng sa thải tất cả nhân sự và đi theo một hướng đi mới. Thay vào đó, họ tin rằng đây chỉ là "thành công trong mơ." Đơn giản là họ không nhận ra được vấn đề chính. Họ không đủ can đảm để thay đổi. Tạo ra sự thay đổi hoàn toàn là việc rất khó khăn. Nhưng nếu bạn không sẵn sàng thay đổi, bạn sẽ bị mắc kẹt với một khối băng đang tan.

Chấp nhận thách thức

Các công ty, doanh nghiệp không nên mở rộng quá lớn và hoạt động ỉ ạch trong giai đoạn đầu. Bạn cần phải duy trì khao khát và dám đặt cược để thực hiện những việc mà bạn tin là quan trọng và cần thiết để giúp công ty tiến về phía trước. Hầu hết các công ty không làm điều mà chỉ đơn giản là tối ưu hóa một lợi thế cụ thể.

Không bỏ qua các trục trặc lớn trong thị trường

Khi có sự trì trệ nào đó trong thị trường, đừng bỏ lỡ nó. Các công ty không thể thỏa mãn với việc thống trị thị trường họ đang có. Các công ty phải tiếp tục thâm nhập vào những thị trường khác. Cho dù có hoạt động hiệu quả đến đâu, nhưng nếu bỏ lỡ sự trì trệ lớn sắp diễn ra trong thị trường, các công ty sẽ sớm bị khai tử. Là một thành viên hội đồng quản trị luôn khẳng khẳng nhấn mạnh tới sự thay đổi, có thể bạn sẽ không nhận được nhiều yêu mến, nhưng đó thực sự là một vai trò vô cùng quan trọng.

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Tuyển dụng những người "sắt đá"

Việc nhân viên sẽ chỉ trung thành với một ý tưởng hoặc một nhiệm vụ chứ không trung thành với bạn, thực sự là thực tế khó chấp nhận. Nhưng nếu không chấp nhận điều đó, bạn sẽ không bao giờ tuyển dụng những nhân viên đủ "sắt đá" để quản lý công ty hiệu quả. Bạn không muốn công ty có quá nhiều người như vậy để rồi công cuộc tái sáng tạo công việc kinh doanh và tìm kiếm các lĩnh vực mới nhằm tăng doanh thu bị cản trở, nhưng bạn cần có những người sẽ nói không với bạn và làm những gì cần thiết để hoàn thành các nhiệm vụ cụ thể.

TUYỂN DỤNG

Phỏng vấn chỉ là vô nghĩa; thư giới thiệu mới thật sự có giá

Hãy quên các cuộc phỏng vấn đi vì nó chẳng nói lên được điều gì. Tôi không quan tâm việc một người có vẻ thông minh tới mức nào, họ bày ra trước mắt bạn bao nhiêu kế hoạch dự án, hay họ chinh phục bạn thế nào với trí tuệ của họ trong một tiếng đồng hồ. Thứ duy nhất quan trọng – dấu hiệu duy nhất cho bạn thấy tương lai của công ty khi tuyển dụng ứng viên đó là thư giới thiệu mà họ có được. Thông thường, thư giới thiệu không đề cập tới những điều chưa tốt về ứng viên, nhưng chúng cũng không bịa ra những thứ tốt đẹp mà ứng viên không có. Đôi khi những khoảng trống rất hữu ích vì nó mang lại cho bạn những gợi ý, và việc của bạn là dò ra những gợi ý đó.

LÃNH ĐẠO

CEO chuyên nghiệp không thể thay thế vị trí của Nhà sáng lập

Những công ty bị thua lỗ thường là những công ty có sự tham gia của các CEO mới. Các CEO chuyên nghiệp thường có xu hướng rất giỏi trong việc tối ưu hóa. Họ là những nhà quản lý tuyệt vời, có thể nắm bắt lợi thế của bạn, khai thác chúng, tuyển dụng đội ngũ nhân sự giỏi và xây dựng tất cả các hệ thống và quy trình cần có để đạt được lợi nhuận. Nhưng tối ưu hóa không giống như việc nâng cao hay phát triển. Khi các công ty có sự tham gia của các CEO chuyên nghiệp, chúng thường trở nên ổn định, không có nhiều sự đổi mới. Và trong trường hợp đó, nhà sáng lập cần phải quay trở lại và thâm nhập động lực phát triển cho doanh nghiệp của mình. Bạn đã chứng kiến việc này ở Dell. Bạn cũng thấy nó diễn ra tại Yahoo. Và không nghi ngờ gì, Apple cũng đã trải qua tình huống này.

PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG

Tạo ra thị trường mới

Các công ty thành công khi tạo ra được thị trường mới hoặc là phá vỡ thị trường cũ. Thành công không tồn tại ở ranh giới giữa hai việc đó. Nếu bạn tạo ra một thị trường và nhanh chóng chiếm lĩnh nó, thì bạn sẽ luôn thành công. Và điều tương tự cũng có thể xảy ra khi bạn phá vỡ một thị trường và biến nó thành một cái gì đó khác. Trong vai trò đó, về cơ bản là bạn đang tạo ra một thị trường mới, ngay cả khi có vẻ như nó diễn ra trong phạm vi của thị trường cũ.

PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM

Không cạnh tranh với những "tám séc lớn"

Tình huống khó đối phó nhất là khi một doanh nghiệp có một sản phẩm thực sự tuyệt vời – tốt hơn bất cứ sản phẩm nào bạn từng thấy – và họ thấy bản thân rạo rức, sẵn sàng chống lại một "cuốn sổ séc

không giới hạn". Chúng tôi từng cam kết đầu tư 20 triệu đôla cho một sản phẩm, nhưng sau đó Steve Ballmer của Microsoft nhào vô với 100 triệu đôla trong cùng lĩnh vực đó. Đơn giản là bạn không thể cạnh tranh trong những tình huống như vậy.

BÁN HÀNG

Tạo ra các công cụ tự phục vụ

Nếu bạn tạo ra một thị trường mới hoặc tái sáng tạo một thị trường hiện có, bạn sẽ nhận thấy bản thân có rất nhiều sáng kiến độc đáo và giá trị. Trong trường hợp này, bạn sẽ không cần tới một đội ngũ bán hàng. Những công ty phần mềm tiếng tăm nhất, như Dropbox, không hề có nhân viên bán hàng. Họ có những sản phẩm tự phục vụ rõ ràng rất có giá trị.

GIỚI THIỆU VỀ CATERINA FAKE

Đằng sau vẻ ngoài phóng khoáng, vui vẻ của Caterina Fake, bạn sẽ nhận ra bà có vũ khí rất đặc biệt – những ý tưởng. Bà là người đồng sáng lập Flickr huyền thoại, một trang web chia sẻ hình ảnh với hơn 50 triệu người sử dụng và được bán cho Yahoo! vào năm 2005. Bà cũng là cộng sự cho Founder Collective, một quỹ đầu tư có tầm ảnh hưởng lớn chuyên đầu tư vào các công ty khởi nghiệp. Một trong những công ty mà bà đầu tư vào là Etsy, dịch vụ bán hàng thủ công tinh xảo qua mạng xã hội. Tại đây, bà giữ chức vụ Chủ tịch Hội đồng quản trị. Năm 2008, bà đồng sáng lập công cụ giới thiệu cá nhân – Hunch, giống như một phiên bản tùy biến của công cụ tìm kiếm trực tuyến.

Caterina là một người lạc quan và mạnh mẽ, nhưng bà luôn để ý góc vào những gì có thể đi sai. Bà không phải là một người mơ mộng. Bà hoàn toàn nhận thức được tất cả các vấn đề có thể phát sinh khi xây dựng một công ty, nhưng không né tránh những rủi ro đó. Khi theo đuổi một ý tưởng, bà sẽ theo đuổi đến cùng.

Khó có công việc nào phù hợp hơn cho Caterina ngoài việc là một người sáng lập. Mục tiêu của bà không chỉ đơn giản là giải quyết một vấn đề, mà còn tạo ra một khuôn khổ để giải quyết tất cả các vấn đề mà các công ty khởi nghiệp phải đối mặt. Với bà, những câu hỏi "làm thế nào" và "tại sao" cũng quan trọng không kém "Điều gì", hoặc một sản phẩm cụ thể nào.

Nếu có một tài năng đặc biệt nào đó để phân biệt Caterina với bất kỳ ai khác, thì đó chính là khả năng sử dụng nhảy bèn của bà. Trong khi phần lớn thị trường xây dựng tính năng, bà lại xây dựng kinh nghiệm, và cho rằng chức năng chỉ là một yếu tố quyết định một sản phẩm hiệu quả. Sản phẩm đó cũng cần phải đẹp mắt, thú vị, và thiết yếu.

CÂU CHUYỆN CỦA CATERINA

Caterina lấy suy nghĩ của triết gia người Anh – L.P. Jacks như một đề từ cho câu chuyện của mình:

"Một bậc thầy nghệ thuật sống không vạch ra sự khác biệt hoàn toàn giữa công việc và lối chơi, lao động và giải trí, thể chất và tinh thần, học tập và nghỉ ngơi. Với ông, không có bất kỳ ranh giới nào giữa chúng cả. Đơn giản là ông theo đuổi sự ưu tú thông qua bất kỳ việc gì ông làm, và để người khác đánh giá. Ông tự cho là mình làm cả hai." – L.P. Jacks, Education through Recreation (Chơi mà học) (1932).

Tôi nghĩ rằng đây là sự khác biệt quan trọng giữa doanh nhân và những người làm công việc khác, hay với những người đi làm 8 tiếng mỗi ngày. Tôi không hề đánh giá thấp những người không phải là doanh nhân. Cha tôi từng là một giám đốc điều hành bảo hiểm tại Prudential trong hơn 30 năm. Ông là một người trung thành với công ty, với công việc ngày qua ngày. Đối với ông, có một sự phân biệt rạch ròi giữa công việc và giải trí.

Có một số cách nhất định để xác định một người thiên về làm việc và một người thiên về giải trí. Khi tôi đã ăn trưa với luật sư, ông mặc một bộ com-lê. Khi tôi đi khám bệnh, bác sỹ mặc chiếc áo khoác chuyên dụng. Nhưng trong lĩnh vực hoạt động của chúng tôi, có nhiều cách để thoát khỏi những bộ đồ cứng nhắc khi làm việc. Hãy làm việc một cách thoải mái nhất – những việc bạn muốn làm ngay cả khi không ai trả tiền cho bạn cả.

Công việc và cuộc sống của tôi được kết hợp thống nhất, nhưng đó không phải là giống như làm việc 24 giờ một ngày. Nét đặc biệt về những doanh nhân làm việc 24/7 chính là con đường đi đến thành công. Họ làm việc muộn tại văn phòng, làm việc vì đó là công việc – có một loại chủ nghĩa anh hùng phía sau công việc đó. "Ôi trời, bạn biết không tôi không bao giờ ngủ. Hôm qua, tôi đã ở văn phòng đến tận nửa đêm." Tôi không tin điều đó. Khi tôi viết trên blog của mình vào năm 2009, "Làm việc chăm chỉ là được đánh giá cao." Nếu bạn đi lạc vấn đề, thì cho dù bạn có làm việc chăm chỉ đến đâu cũng không mang lại kết quả gì. Đây là hai điều tôi luôn ghi nhớ: có người làm đúng và xử lý đúng vấn đề.

Flickr ra đời là kết quả mà Caterina và nhóm của bà đã kiên trì và bền bỉ sửa chữa vấn đề sai sót.

Rất nhiều người cho rằng các công ty bắt đầu với một ý tưởng – nhiều ý tưởng sẽ ra đời, nhưng Flickr không bắt đầu từ một ý tưởng. Chúng tôi không có ý tưởng nào khi thành lập Flickr.

Với công ty đầu tiên Ludicorp, chúng tôi xây dựng một game xã hội nhưng thất bại và công ty bị phá sản. Tuy nhiên, từ đống tro tàn đó, Flickr ra đời. Tôi đã chứng kiến những trường hợp tương tự như này rất nhiều, không chỉ Flickr mà còn Twitter, một dự án phụ trở thành sản phẩm chính. Flickr đã xuất hiện một cách rất hệ thống. Nó giống như việc kết hợp một ban nhạc với nhau – đó là nghệ thuật. Chúng tôi mất sạch tiền tại Ludicorp. Chúng tôi đã phá sản, đã thất bại và đã có những bài học đáng giá từ việc đó. Khi bạn đang ở trong một vòng xoắn ốc tới tử thần, bạn thường có xu hướng hoảng sợ. Hãy dựng lá cờ của mình và nói: "Hãy theo tôi!". Bạn có thể thuyết phục được một nhóm người từ bỏ công việc được trả lương cao và giúp họ thoát khỏi bờ vực thẳm.

Tôi nhận ra rằng ở trong trạng thái lo lắng căng thẳng khiến tôi không đạt được mục tiêu kỳ vọng. Sự lo lắng có xu hướng lây lan ra cả công ty và tôi cần phải ngăn chặn điều đó xảy ra. Vì vậy, tôi đã nghỉ việc đúng một tháng và tới Châu Âu. Tôi đi thăm các bảo tàng, đạp xe xung quanh những ngôi làng cổ kính và rũ bỏ hết những lo lắng.

Một trong những bài học mà tôi học được là bạn cần sự khoan dung cho những thất bại khi là một doanh nhân. Bạn phải định nghĩa thất bại theo một cách khác. Thất bại là để cố gắng. Người ta nói rằng những đứa trẻ được người khác bảo là thông minh thường cư xử rất tệ trong một thời gian dài: chúng không muốn thất bại vì chúng sợ mình sẽ không được coi là thông minh nữa. Những doanh nghiệp không nên cư xử theo cách đó. Bạn phải tiếp tục cố gắng và thất bại để rồi lại cố gắng và thất bại nhiều lần nữa.

Khi Yahoo! mua lại công ty vào năm 2004, Caterina đạt được một thành công rất lớn. Điều gì xảy ra tiếp theo? Bà quyết định tập trung đầu tư vào những ý tưởng mới thú vị và cố vấn cho những doanh nhân hoạt bát bằng cách tham gia vào Founder Collective, một quỹ đầu tư mạo hiểm cùng với các doanh nhân thành công khác.

Sau một vài năm áp ủ những ý tưởng của những doanh nhân khác, Caterina biết đây là thời gian bắt đầu một dự án của riêng mình. Hunch là một trang web tiên phong trong lĩnh vực mới – "tìm kiếm xã hội." Nếu Google cách mạng hóa khả năng của các công cụ tìm kiếm để cung cấp một cái nhìn tổng quát và toàn diện về thông tin trực tuyến và sắp xếp thứ tự theo sự phổ biến, thì mục tiêu của Hunch là cách mạng hóa khả năng tìm kiếm thông tin hoàn toàn có liên quan.

Hãy tạo ra sản phẩm mà mọi người muốn sử dụng mỗi ngày

Chúng tôi tập trung rất nhiều vào việc phát triển một sản phẩm mà mọi người cần dùng đến mỗi ngày và mời bạn bè cùng tham gia. Flickr là một mạng xã hội. Chúng tôi đã xây dựng một cộng đồng. Và đó chính là cách mà Flickr hoạt động. Nhưng khi bạn tìm ra một công thức, bạn phải kiểm tra nó rất nhiều lần.

Tìm ra đúng vấn đề cần giải quyết quan trọng hơn là chỉ làm việc chăm chỉ

Chọn đúng đối tượng để giải quyết quan trọng hơn so với việc dành hàng giờ làm những việc vô công rồi nghề. Nếu bạn giải quyết sai vấn đề, thì dù bạn có làm việc chăm chỉ như thế nào cũng chẳng có tác dụng gì. Hãy chọn đúng vấn đề, đúng ý tưởng, đúng thị trường.

Một dự án phụ thường trở thành một sự kiện quan trọng

Thông thường, những dự án phụ sẽ trở thành sản phẩm chính. Flickr và Twitter chính là những ví dụ tuyệt vời. Sự bùng nổ tin nhắn SMS không phải là nhiệm vụ chính mà nhóm thực hiện, (nó từng là podcasting – Podcast là một hệ thống phân phối nội dung cho phép người dùng tự động tải nội dung thông qua RSS, như là dữ liệu âm thanh và dữ liệu video được phân phối trên Internet), nhưng sự bùng nổ này bất ngờ trở thành mục tiêu của công ty. Một khi bạn có một đội ngũ tuyệt vời, bạn có thể dễ dàng thay đổi định hướng (hay "trọng tâm"). Bạn có thể vứt bỏ công việc bạn cho rằng đây là những việc đội ngũ của bạn cần phải thực hiện và bắt đầu công việc hoàn toàn mới, ý tưởng mới mà tất cả mọi người đều yêu thích.

NHÂN TÀI

Cân bằng "P" và "J" trong nhóm của bạn

Các bài kiểm tra tính cách Myers–Briggs²⁹ chia tính cách con người thành bốn cặp: Hướng nội và Hướng ngoại; Giác quan và Trực giác; Lý trí và Tình cảm; Nguyên tắc và Linh hoạt. Cặp bạn nên sử dụng khi tuyển dụng là Nguyên tắc (Judgement - "J") và Linh hoạt (Perception - "P"). Những người thuộc nhóm P thường là người có tầm nhìn xa; những người thuộc nhóm J là những người có xu hướng hành động. Nếu bạn có tính cách thiên về P, bạn sẽ có rất nhiều ý tưởng tuyệt vời mà mọi người sẽ thích, nhưng bạn sẽ không bao giờ thực hiện được nó. Ý tưởng ấy không được hiện thực hóa thành sản phẩm. Nếu bạn có tính cách thiên về J, bạn sẽ làm việc như điên, mọi thứ được tạo ra và bạn đang say mê biến ý tưởng thành sản phẩm – nhưng thường thì bạn sẽ tạo ra một sản phẩm mà thị trường không cần. Nếu bạn cân bằng được những người của P và J trong công việc, các nhân viên của bạn sẽ đi đúng hướng và đúng tiến độ. Họ sẽ bổ sung và hỗ trợ cho nhau.

LÃNH ĐẠO

Không bao giờ để những lo âu của bạn ảnh hưởng tới công ty

Là người đứng đầu của một đội hay một công ty, bạn luôn phải đối phó với những lo âu. Nhưng bạn không được phép để những lo âu đó ảnh hưởng tới người khác vì một người lãnh đạo có thể là phải xử lý được vấn đề này. Bạn cần ngăn chặn những lo lắng này lan ra những nhân viên của mình, ngay cả khi bạn không thể đối phó với những lo lắng ngay lập tức.

THẤT BẠI

Sức chịu đựng thất bại

Thất bại là một phần để xác định các vấn đề bạn cần phải làm. Nếu là một doanh nhân, việc bạn sợ thất bại hoặc phải thừa nhận sự thất bại từ những nỗ lực của, bạn sẽ hoàn toàn mất đi bất kỳ cơ hội nào để thích ứng và thành công trong việc tìm ra các vấn đề cần giải quyết.

TUYỂN DỤNG

Coi trọng nhân lực hơn là ý tưởng

Rất nhiều người nghĩ rằng các công ty khởi đầu bằng ý tưởng. Nhưng không phải tất cả đều nghĩ thế. Nếu bạn tập hợp được một nhóm siêu thông minh và vô cùng tài năng thì bạn có thể đạt được những thành công tuyệt vời từ đồng tro tàn thất bại ban đầu của bạn.

SA THẢI

Chấp nhận sự cần thiết của việc sa thải đúng đắn

Đồng nghiệp của tôi tại Yahoo! có một đội ngũ nhân sự tuyệt vời. Tôi hỏi làm thế nào anh xây dựng được một đội ngũ như thế. Anh ấy nói rằng, "sa thải đúng người là một phần thông thường trong chương trình ở đây." Tôi đã làm ở vị trí không may mắn lắm vì phải sa thải người khác, họ đổ vào công ty, làm ở nhóm này hay nhóm khác trước khi bị tôi sa thải. Tuy nhiên, những nhân viên như thế sẽ làm ảnh hưởng tới cả một chức. Dù đó là điều khó chịu và khủng khiếp và tồi tệ nhất bạn phải làm, nhưng bạn phải can đảm loại họ.

MARKETING

Phát triển tiếp thị cho sản phẩm của bạn

Một sản phẩm có chất lượng tốt cũng tự mình tiếp thị được. Một ví dụ điển hình là cuốn sách dành cho câu lạc bộ sách. Chúng cung cấp các tài liệu để thu hút các độc giả khác, những người có thể thưởng thức cuốn sách nhiều hơn nhờ những cuốn sách này. Ngày này, sách không chỉ đưa ra những câu hỏi thảo luận mà còn được xây dựng trên các trang website và những nơi để tìm hiểu thêm về đối tượng, tất cả tạo lên giá trị sản phẩm.

GIỚI THIỆU VỀ LISA GANSKY

Lisa Gansky thực sự là người tiên phong - jd lĩnh vực kinh doanh. GNN (Định vị Mạng lưới toàn cầu – Global Network Navigator) do Lisa điều hành từ năm 1995, được công nhận là trang web thương mại đầu tiên. Ofoto là một trang web chia sẻ hình ảnh được thành lập trước khi máy ảnh kỹ thuật số trở nên thịnh hành. Lisa chia sẻ kinh nghiệm kinh doanh của các công ty khởi nghiệp về công nghệ thông tin ngay từ giai đoạn đầu thành lập.

Những năm gần đây, nhờ sự phát triển nhanh chóng của công nghệ, Lisa cùng lúc có thể thực hiện hai niềm đam mê lớn: kinh doanh và bảo vệ môi trường. Bà luôn cam kết rõ ràng về phát triển bền vững trong mọi hành động. Dos Margaritas, được bà thành lập năm 1999, là một tổ chức từ thiện trực tiếp thực hiện việc bảo vệ môi trường và phát triển ở Nam Mỹ. Những cam kết này của bà không chỉ dừng ở đó. Việc quản lý toàn bộ hệ thống sao cho hiệu quả bền vững đối trọng với hiệu quả kinh tế và loại bỏ khả năng dư thừa là nỗ lực quan trọng nhất của Lisa khi xây dựng một hệ thống kinh tế bền vững.

CÂU CHUYỆN CỦA LISA

Cùng với Tim O'Reilly và Dale Dougherty, Lisa thành lập GNN, Mạng lưới Toàn cầu vào năm 1993. Dịch vụ công thông tin ban đầu này là một trong những website đầu tiên cho phép đăng tải các quảng cáo trên web, tạo nên sự quan tâm của người khổng lồ thống trị Internet: American Online AOL mua lại GNN năm 1995 và Lisa trở thành CEO.

Lisa Gansky: Khi chúng tôi thành lập GNN, Web vẫn còn là một khái niệm rất mới và chúng tôi đã khiến nó gần gũi hơn với mọi người. Chúng tôi coi GNN là một sân chơi bình đẳng quy tụ các ý tưởng và mọi người trên khắp thế giới.

Lúc đó, động lực duy nhất giúp chúng tôi làm việc là đam mê chứ không phải là lợi nhuận. Chúng tôi mong muốn tạo dựng một vườn ươm cho những ý tưởng và mô hình kinh doanh mới trên web. Tôi thực sự ấn tượng với các website bán đồ ăn tự động thông qua hệ thống camera bên ngoài các phòng thí nghiệm vật lý tại MIT. Đó là thời kỳ tuyệt vời của những sáng chế.

Nhân viên của GNN vô cùng phấn khích trước quyết định mua lại của AOL, nhưng họ cũng lo ngại về việc duy trì tính toàn vẹn của công ty. Những lo ngại này hóa ra lại trở thành một lời tiên tri.

Cảm xúc của chúng tôi rất lẫn lộn về việc bán GNN cho AOL, nhưng dù sao chúng tôi cũng hi vọng rằng họ sẽ tạo ra nền tảng tốt hơn cho công ty. Nhưng sau khi hoạt động ở AOL được một ngày, chúng tôi nhận thấy rằng việc mua lại GNN chỉ là một lối chơi phòng ngự của họ. Bản thân AOL cũng gặp hạn chế nhiều: người dùng phải trả một khoản phí hàng tháng để có được lưu lượng truy cập giới hạn vào AOL và Internet. Tôi nghĩ rằng cần phải có những thay đổi cơ bản, và thật quá ngốc khi tôi cho rằng mình có thể thay đổi chính bản thân mình. Nói thật, tôi không hề có khái niệm về áp lực và hứng thú khi làm việc trong một công ty đã ổn định và phát triển.

GNN bị loại ra sau khi AOL thay đổi mô hình. Tới giờ, tôi cho rằng họ đã đưa ra quyết định phù hợp. Về khía cạnh thương hiệu, họ cần phải duy trì "AOL", như thế sẽ không có chỗ cho "GNN". Những gì tôi học được từ vụ thu tóm AOL là sau khi bị mua lại, bạn sẽ mất toàn bộ quyền kiểm soát.

Tuy nhiên, năm 1999, Lisa lấy lại quyền kiểm soát khi bà thành lập Ofoto – website tiên phong về chia sẻ hình ảnh trực tuyến. Công ty đã thu về được 60 triệu đôla trong lần huy động vốn đầu tiên và nhanh chóng gặt hái được thành công. Một yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của Ofoto là sự cam kết đáp ứng các nhu cầu của khách hàng.

Hoạt động kinh doanh chính của Ofoto thường bắt đầu sau lễ

Halloween và kéo dài cho tới tận Năm Mới. Trong khoảng thời gian đó, chúng tôi luôn cam kết đáp ứng tất cả các yêu cầu của khách hàng. Tiêu chí của chúng tôi là không bao giờ để khách hàng thất vọng và có phản hồi không tốt về dịch vụ của mình. Vì vậy, chúng tôi tập trung mọi nguồn lực cho giai đoạn này và việc đầu tư này là hoàn toàn xứng đáng.

Lisa nhận ra đầu tư vào các lĩnh vực khác có thể sẽ ít lợi nhuận hơn và cần trọng tránh xa những rắc rối có thể ảnh hưởng đến việc tăng vòng quay của vốn.

Vài tháng sau khi thực hiện vòng huy động vốn đầu tiên, chúng tôi có được một khoản vốn lớn và mọi người đến với chúng tôi với rất nhiều ý tưởng. "Bạn nên thành lập Ofoto Pro". "Bạn nên mở Ofoto Lite". Điều này nghe thật điên rồ. Tôi muốn nói cho cho rõ rằng chúng tôi không thể làm tốt trong mọi lĩnh vực, vì vậy tôi quyết định may áo in logo "O-Focus"[30](#). Lời khuyên của tôi dành cho bạn là đừng cố gắng làm 30 việc khi bạn chỉ có khả năng làm hai việc mà thôi.

Năm 2001, Eastman Kodak mua lại Ofoto. Thời gian này, Lisa đã sẵn sàng cho một giao dịch mang tính thực tế hơn.

Khả năng kiểm soát công ty sau khi bị mua lại phụ thuộc hoàn toàn vào khả năng duy trì thương hiệu và bản sắc của công ty đó. Khi đạt được thỏa thuận với Kodak, điều kiện cơ bản của tôi để tiếp tục làm cho công ty là chừng nào nó vẫn là "Ofoto". Tuy nhiên, cũng giống như lần trước, họ đã thay đổi "Ofoto" thành "Kodak", và một lần nữa tôi bỏ việc. Họ đã cố gắng xoa dịu tôi rằng: "Thương vụ này sẽ giúp Ofoto từ một chiếc xuồng cứu sinh trở thành một con tàu du lịch từ một chiếc xuồng cứu sinh. Kodak sẽ đi theo con đường mà Ofoto đã xây dựng". Nhưng tôi hiểu rằng thực tế luôn khắc nghiệt. Tôi thậm chí nghĩ sau khi công ty bị thôn tính, thế nào họ cũng sẽ đề cập đến vấn đề thương hiệu.

Lisa đã đúng. Tuy nhiên, khi máy ảnh kỹ thuật số trở nên thịnh hành, hoạt động kinh doanh của Kodak gần như bị tê liệt hoàn toàn. Sau cùng thì con tàu du lịch vẫn là tàu du lịch và chiếc xuồng cứu sinh lại trở về với đúng bản chất của nó. Năm 2005, Ofoto đổi tên thành "Kodak EasyShare Gallery" và Lisa từ chức CEO.

Hiện nay, bà vẫn còn tham gia vào một công ty đầu tư mạo hiểm khác mà bà thành lập vào năm 1999: Dos Margaritas, bà cũng là nhà tư vấn và nhà đầu tư trong nhiều công ty khởi nghiệp khác như Nuko, Instructables và Squidoo.

Nghiên cứu các ý tưởng trước khi hành động

Với công ty đầu tiên, tôi hoàn toàn tập trung vào các công việc cụ thể trước khi đưa ra kế hoạch tổng thể. Với các dự án tiếp theo, tôi luôn dành ba tháng nghiên cứu, việc này cho phép tôi xác định chính xác mọi thứ cần làm khi kinh doanh. Trong khoảng thời gian này, chúng tôi kết nối các vấn đề và tìm hướng giải quyết độc đáo. Câu hỏi mà chúng tôi luôn đặt ra là làm thế nào để tạo ra sự khác biệt trên

thị trường? Cuối cùng, chúng tôi quyết định hoặc là theo đuổi ý tưởng đến cùng hoặc là từ bỏ ngay.

Chu kỳ kinh doanh

Trong kinh doanh, có ba yếu tố quan trọng là "Hình thành", "Sàng lọc" và "Phát triển". Giai đoạn "Hình thành và Sàng lọc" có nhiệm vụ thiết kế, thử nghiệm và cải tiến sản phẩm. Các quá trình này cần lặp lại nhiều lần, tuy nhiên chi phí trong hai giai đoạn đầu này tương đối thấp. Giai đoạn cần được đầu tư nhiều nhất là giai đoạn "Phát triển". Nếu nghiên cứu chu kỳ đầu tư của một công ty nào đó, bạn sẽ thấy họ thường tổ chức huy động vốn vào giai đoạn cuối này. Mặc dù rất nhiều doanh nghiệp phá sản trong hai giai đoạn đầu, song thất bại trong giai đoạn thứ ba mới gây nhiều thiệt hại nhất. Do đó, đây là giai đoạn khó khăn và đầy thách thức trong chu kỳ kinh doanh của một công ty.

Điều tiết ma sát

Tôi biết những gì mình thực sự giỏi và thực sự đam mê. Chính các thành viên khác đã cho phép tôi tìm kiếm và bổ sung những vị trí và lĩnh vực mà tôi không thể đảm nhận tốt. Trên thực tế, khó có thể tránh khỏi sự khác nhau thậm chí là xung khắc về tính cách của các thành viên trong nhóm. Điều quan trọng là bạn cần phải biết điều tiết ma sát đủ để tạo ra nguồn lửa nếu không mọi thứ sẽ bị thiêu trụi.

HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Xây dựng hội đồng biết "phê bình"

Tôi là một người thích "phá phách" đây cũng là kiểu người ta chế ra nhiều loại cocktail lạ miệng. Lời khuyên của tôi dành cho bạn là hãy tìm những người không làm trong công ty và lắng nghe họ nhận xét về công ty thay vì những nhân viên chỉ biết khen ngợi nó. Hội đồng của bạn phải tham gia dự vào hoạt động và thay đổi công ty.

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Nguyên lý "10 nhân viên – 1 phân tử"

Khi mới thành lập một công ty, bạn thường có xu hướng tuyển dụng một đội ngũ đã từng làm việc cùng nhau từ trước nhằm hỗ trợ và bổ sung cho nhau tốt hơn. Tuy nhiên, điều quan trọng khi hình thành một đội là đưa ra những ý kiến và cách tiếp cận khác nhau. Hãy áp dụng nguyên lý hình thành một phân tử từ 10 người bạn tuyển dụng đầu tiên. Đội ngũ đó sẽ bao gồm nhiều thành phần khác nhau nhưng luôn kết hợp ăn ý với nhau.

TUYỂN DỤNG

Hạn chế bác bỏ giả thiết đúng

Sai lầm lớn nhất trong tuyển dụng là bác bỏ giả thiết đúng. Đánh giá sai là chuyện khó tránh khỏi nhưng nếu bạn nhận ra đó là sai lầm sau hai tháng tuyển dụng, thì đó cũng không phải là một sai lầm quá nghiêm trọng. Tuy nhiên, nếu bạn tuyển dụng người không phù hợp với vai trò hoặc đơn giản không phù hợp với công ty, đó có thể là sai lầm lớn.

TẬP TRUNG THỜI GIAN VÀ CÔNG SỨC

Thay đổi khi cần thiết

Mỗi nhân viên trong các công ty khởi nghiệp đều muốn thể hiện cá tính riêng, do đó việc thay đổi ý kiến và quan điểm của họ là việc khá khó khăn. Họ luôn khẳng định bản thân trong công việc theo kiểu "Đây là dự án của tôi" thay vì "Đây là một dự án". Do đó, bạn chính là người đưa ra những quyết định khó khăn nhưng cần thiết để chấm dứt những công việc không còn hiệu quả. Nếu bạn giao một dự án cho một nhân viên giỏi nhưng dự án vẫn thất bại, hãy giữ lại nhân viên và chấm dứt dự án. Bất kỳ khi nào muốn khởi động một dự án hoặc khai thác một cơ hội, bạn cần phải biết dừng lại và loại bỏ khi việc làm đó là cần thiết.

PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG

Tạo ra sản phẩm/ dịch vụ mới thay vì thành lập một công ty mới

Tôi luôn hứng thú với việc tạo ra sản phẩm/ dịch vụ mới, thay vì phải xây dựng một công ty mới. Sản phẩm/ dịch vụ có thể điều chỉnh cả một hệ sinh thái, thay vì chỉ thêm một miếng ghép mới cho môi trường. Hãy nghĩ về việc tung sản phẩm/ dịch vụ mới của bạn ra thị trường và những tác động của nó tới các công ty và sản phẩm đang có. Đây mới là cơ hội tạo nên những thay đổi thực sự.

PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM

Hoang tưởng không phải lúc nào cũng là xấu.

Hoang tưởng là một trạng thái tinh thần có khả năng cảnh báo bạn về sự mất mát hoặc bỏ lỡ một việc gì đó. Người sáng lập phải quen với việc cứu hỏa cho công ty của họ, vì đây chính là sự cứu tế cho công ty khi bạn có thể làm việc trong ba ngày liên tiếp mà không phải gọi cho Phòng Cứu Hỏa. Đó là một điều tốt, vì nó cho thấy sự ổn định. Tuy nhiên, chính lúc bạn cảm thấy thoải mái, bạn có thể bị loại khi thị trường thay đổi.

TÂM NHÌN VÀ SỨ MỆNH

Luôn hi vọng, luôn thực tế

Khi Ofoto sáp nhập với Kodak, họ tỏ ra hợp tác và khẳng định sẽ áp dụng hình thức kinh doanh của họ cho chúng tôi. Tôi chấp nhận sự bảo hộ của họ và biết rằng họ vẫn phải duy trì thương hiệu Ofoto vì chụp ảnh kỹ thuật số vẫn phát triển trong thị trường. Là một người thực tế sẽ cho phép tôi rút lui an toàn từ vai trò CEO khi thời gian đến và chuẩn bị cho kế hoạch tiếp theo của mình.

GIỚI THIỆU VỀ EILEEM GITTINS

Eileen Gittins là người đam mê công nghệ tự mô tả. Bà học tiếng Anh và báo chí ở Đại học UC Berkeley, nhưng cuối cùng lại đam mê nhiếp ảnh vì khả năng lột tả các câu chuyện của nó. Sau khi làm thêm ở công ty Eastman Kodak và xây dựng thành công hai công ty khởi nghiệp (Salsa và Personify), bà đã chụp ảnh một số những người đã làm việc và đồng hành với bà trong rất nhiều thử thách, như một cách để tỏ lòng biết ơn tới họ. Sau đó, bà đã cố gắng tập hợp các bức chân dung với cùng một định dạng để tạo thành một cuốn sách. Bà thực sự bị sốc khi phát hiện ra, với công nghệ kỹ thuật số và các công nghệ hiện đại khác thời đó, để tự tạo ra một cuốn sách chất lượng cao, bà phải tiêu tốn hàng chục nghìn đôla. Là một doanh nhân, bà biết rằng mình đã tìm ra vấn đề cần giải quyết. Chính nó cũng tạo nên niềm đam mê của bà với nhiếp ảnh, công nghệ và sách.

Năm 2005, bà thành lập Blurb, một nền tảng tự hoạt động và chuyên về biên soạn sách in màu với các kích thước khác nhau. Blurb không chỉ thay đổi cách thảo luận về xuất bản sách, mà còn giúp hàng triệu người trên thế giới chia sẻ các câu chuyện tạo nên nguồn cảm hứng cho họ. Ngày nay, công ty có tổng tài sản ước tính khoảng 75 triệu đôla.

CÂU CHUYỆN CỦA EILEEN

Eileen Gittins đã được biết đến như một doanh nhân và nhà điều hành trước khi thành lập Blurb năm 2005. Sau khi nắm giữ một loạt các vị trí tại Eastman Kodak và thành lập một công ty khởi nghiệp nhưng không thành công, Eileen tiếp tục sự nghiệp bằng cách hỗ trợ thành lập công ty SALSA. Tại đây bà giữ chức Phó chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc.

SALSA là công ty con của Wall Data Inc., một công ty phần mềm tiên phong. Trong thời gian làm việc tại công ty, Gittins đã phát triển và quản lý một bộ phận với hơn 100 nhân viên và giúp tung ra thị trường 17 sản phẩm mới. Một trong những sản phẩm nổi bật có tính năng cho phép người dùng máy tính thông thường xây dựng cơ sở dữ liệu cho riêng họ. Trao quyền kiểm soát cuối cùng cho khách hàng là một chiến lược quan trọng trong tầm nhìn của Eileen.

Eileen Gittins: Internet bước vào thời kỳ bùng nổ và tôi muốn tham gia vào lĩnh vực này. Internet chính là hội tụ của kinh nghiệm người dùng và công nghệ ở một phạm vi lớn hơn. Đó là năm 1996, khi đó tôi vẫn làm việc tại Seattle. Nếu Seattle là nhà thờ, nơi khởi nguồn của Internet, thì Thung lũng Silicon chính là tòa thánh Vatican. Tôi biết là mình cần phải tới đó.

Chính thung lũng Silicon là nơi Eileen bắt đầu tham gia các cộng đồng công nghệ và các quỹ đầu tư mạo hiểm lớn hơn. Đây cũng chính là nơi bà xây dựng hai công ty tiếp theo của mình, Personify và Verb. Tuy nhiên, cũng giống như "trò chơi bong bóng", các công ty không tạo được lợi nhuận ngay từ đầu, vì vậy việc huy động vốn lần thứ hai trở nên khó khăn hơn.

Do không có đủ kinh phí hoạt động tại giai đoạn đầu, hầu hết các công ty khởi nghiệp không tạo được lợi nhuận đã buộc phải đóng cửa hoặc bán lại công ty. Khi làm cố vấn cho các công ty, tôi nhận ra đây không phải là lúc để đắm chìm trong vòng nguyệt quế hay nghỉ ngơi trong các biệt thự ở Pháp. Giống như những trại huấn luyện lính chỉ hoạt động trong vài năm, đây thực sự là thời kỳ giông tố cho các công ty khởi nghiệp.

Chính một khách hàng của Eileen lúc đó – một ngân hàng đầu tư – đã thổi bùng lên khao khát sáng tạo của bà. Bà bắt đầu chụp ảnh các doanh nhân mà bà đã từng làm việc cùng nhiều năm nay, từng người một và họ lần lượt chia sẻ với bà mọi chuyện của họ.

Lần đầu tiên tôi biết đến họ với tư cách là những người bình thường chứ không phải đồng nghiệp. Tôi muốn chia sẻ câu chuyện của từng thành viên cho cả nhóm, theo kiểu trong một cộng đồng. Lúc đầu, tôi nghĩ về việc tạo ra một website, nhưng rồi tôi nghĩ lại "Có lẽ tạo ra một cuốn sách lại là món quà ý nghĩa hơn với họ". Tôi cho rằng sách là chiếc cầu nối tốt nhất để tạo ra và chia sẻ những điều tốt đẹp với ý nghĩa lâu dài. Vấn đề là những khái niệm "lâu dài" và "ý nghĩa" không phù hợp một trải nghiệm web điển hình.

Từ quyết định đó, Eileen đã thành lập Blurb. Bà nhận ra thật khó để làm những gì mình muốn, để tạo ra 50 bản cứng bắt mắt, hào nhoáng và chất lượng của cuốn sách kỷ niệm theo tưởng tượng của mình, bà sẽ phải chi ít nhất 15.000 đôla và chắc chắn rằng số lượng bản sao cần in nhiều hơn số lượng thực tế bà cần. Vì vậy, ý tưởng thành lập Blurb ra đời.

"Tôi muốn có một cuốn sách in màu với kích thước phù hợp. Tuy nhiên tôi sớm nhận ra rằng nó không chỉ lãng phí tiền bạc, mà để làm được cuốn sách này, tôi cũng cần phải am hiểu về lĩnh vực in ấn và thiết kế sách. Vì vậy, tôi đã từ bỏ ý định thiết kế sách. Nhưng ý tưởng về cuốn sách đó cứ ám ảnh tôi. Tôi nghĩ: "Điều này thật điên rồ. Tại sao lại khó khăn như vậy?". Tôi cá là trong tương lai, máy tính sẽ đáp ứng được các yêu cầu của thương mại điện tử dựa trên các phần mềm hỗ trợ. Tôi biết về in kỹ thuật số và in ảnh qua Photoshop. Thôi thì cứ thử vậy! Đây chính là cơ hội để hội nhập. Cuối cùng, tôi cũng đủ quyết tâm để tự giải quyết vấn đề đó.

Với kinh nghiệm làm việc trong các công ty khởi nghiệp trước đó, Eileen đã cẩn thận phân tích cơ hội thị trường, tập trung vào ba vấn đề trọng tâm. Vấn đề thứ nhất, "liệu cơ hội đã chín muồi?"

Câu hỏi thứ hai: "Liệu chúng tôi có thể tạo ra lợi nhuận khi chỉ duy trì in ấn một cuốn sách?" Chúng tôi tìm cách phá vỡ ngành xuất bản, nơi mà những nhà đầu tư mạo hiểm lại chính là nhà xuất bản cho các tác giả. Đầu tư ban đầu rất nhiều, rủi ro cũng rất lớn. Họ ngòai đó hy vọng rằng mình sẽ trở nên nổi tiếng nhờ một hai cuốn sách. Chúng tôi cần tìm ra một mô hình mang lại lợi nhuận chỉ từ các cuốn sách được in một lần duy nhất. Câu hỏi cuối cùng là: "Liệu tôi có vi phạm pháp luật không? Điều gì sẽ xảy ra nếu người ta đâm đơn kiện về quyền tác giả hoặc đạo văn đối với những cuốn sách mà chúng tôi phát hành?" Chúng tôi phải tìm cách để giảm thiểu trách nhiệm pháp lý của mình.

Tuy nhiên, giảm thiểu tối đa chi phí và trách nhiệm pháp lý không phải là vấn đề duy nhất mà Eileen và nhóm của bà gặp phải. Thời gian thiết kế một cuốn sách bắt mắt bởi những nhà thiết kế không chuyên cũng cần được giảm thiểu tối đa. May mà vấn đề này nhanh chóng được giải quyết bằng cách tạo ra "BookSmart", một công cụ trực tuyến đơn giản, miễn phí để trình bày và thiết kế sách. Trở ngại cuối cùng là tham gia vào ngành in ấn để tối ưu hóa cho hoạt động in ấn với số lượng lớn hơn.

Ban đầu, chúng tôi đã làm việc với đối tác có công nghệ tối tân nhất, và số còn lại công ty tự in ấn. Sau đó, chúng tôi có đủ khối lượng để thu hút nhiều đối tác hơn.

Tất cả các phân tích kỹ thuật, tài chính và thị trường khắt khe luôn phục vụ một mục tiêu duy nhất mà Eileen chưa bao giờ lơ là.

Công ty chúng tôi đã tạo ra chỗ đứng cho hàng triệu người làm những công việc tuyệt vời này.

Người kể chuyện

Bà thường đùa rằng lẽ ra bà nên được gọi là "Thần kể chuyện." Chính những câu chuyện về kinh doanh, thành lập, về khách hàng sẽ giúp mọi người nắm được tinh thần của công ty. Blurb tổ chức các buổi tọa đàm cộng đồng mỗi tháng. Nhân dịp này, Eileen kể lại những câu chuyện bà đã từng nghe. Những câu chuyện luôn đầy cảm hứng và tạo nên sự đồng tâm trong cả nhóm. Chúng thực sự tạo động lực cho người nghe. Lãnh đạo, phần nào có nghệ thuật kể chuyện – đó là quy tắc ứng xử, từ những câu chuyện của một nhân viên nào đó, bạn biến chúng thành những câu chuyện truyền cảm hứng và khích lệ tinh thần cho tất cả mọi người trong công ty.

Tự trả lời ba câu hỏi

Có ba câu hỏi bạn cần trả lời về ý tưởng của mình để chắc chắn đây là một công việc kinh doanh chứ không phải là một thú vui mà bạn muốn làm. Việc đặt ra ba câu hỏi này cũng khó như việc trả lời chúng, nhưng giới hạn mình trong ba câu hỏi là một yếu tố bắt buộc. Hãy tập trung vào ba điều thực sự quan trọng.

Giải nén toàn bộ hoạt động kinh doanh

Mỗi nhà sáng lập phải luôn tự đặt ra câu hỏi. Bạn có bao nhiêu phần trăm cơ hội thành công và liệu bạn có thể tiếp cận với các nguồn lực để thực hiện nó? Thị trường cần phải đủ lớn, có triển vọng và trong tầm tay bạn.

HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Khai thác quan điểm của người ngoài cuộc

Một cách để giúp bản thân luôn trung thực là khuyến khích người khác bày tỏ quan điểm, dù họ có nói rằng: "Việc này sẽ không thành công đâu". Họ mới chính là người giúp bạn phát triển công việc kinh doanh. Trong thực tế khắc nghiệt, mỗi nhà sáng lập cần phải có một hội đồng quản trị. Với tư cách là người ngoài cuộc, họ sẽ đưa ra quan điểm thẳng thắn hơn và công bằng hơn. Khi bạn có một ông chủ, anh ta buộc bạn phải nghĩ về những con số kinh doanh hơn là chôn vùi bạn trong đồng lộn xộn khác. Điều này thực sự quan trọng.

HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Tiếp cận toàn cầu thông qua sản xuất toàn cầu

Bạn phải quyết định việc bạn sẽ trở thành một công ty nội địa hay một tập đoàn đa quốc gia. Việc vận chuyển hàng hóa từ Mỹ ra nước ngoài tốn rất nhiều chi phí. Nếu muốn trở thành một tập đoàn đa quốc gia, bạn cần phải hướng đến sản xuất trên toàn thế giới.

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Hãy sống với tuyên ngôn của bạn

Khi bắt đầu tuyển dụng những người ngoài, bạn cần phải giải thích cho họ những vấn đề thực sự của công ty. Bạn muốn trở thành ai? Tuyên ngôn hành động của bạn là gì? Tuyên ngôn đó không phải là

tuyên ngôn sứ mệnh treo trên tường mà nó phải luôn đi theo bạn trong từng hành động.

SA THẢI

Thanh lọc những nhân viên làm việc không hiệu quả

Khi dẫn đo quá lâu về việc sa thải một nhân viên, tôi luôn đưa ra lời biện hộ rằng việc này có ảnh hưởng tới tinh thần của các thành viên khác. "Nếu tôi sa thải thành viên này, những người khác trong nhóm có thể bị hoang mang." Song trên thực tế, họ đều biết rằng khi nào một thành viên cần phải ra đi. Và bạn sẽ bị coi là một tên ngốc nếu không sa thải nhân viên đó. Là một CEO, tôi thường viện vào sự thật hiển nhiên này.

ĐỐI TÁC

Đảm bảo thành công bằng cách chọn lựa đối tác phù hợp

Việc thực hiện mọi công đoạn để phát triển một sản phẩm đòi hỏi việc hoạt động rất lớn. Việc phát triển sản phẩm trở nên rất tốn kém và thậm chí có thể đình trệ hoàn toàn. Các chuỗi cung ứng toàn cầu mang lại cho công ty tính linh hoạt hơn, chúng tôi giúp họ thành công với vai trò cố vấn chứ không trực tiếp đầu tư vào doanh nghiệp của họ.

ĐÁP ỨNG NHU CẦU CỦA THỊ TRƯỜNG

Đáp ứng nhu cầu hiện tại trước khi muốn thay đổi chúng

Với Blurb, chúng tôi gia nhập một lĩnh vực có quá trình sản xuất rất lớn. Các nhà sản xuất mà chúng tôi muốn cộng tác không ký kết các đơn hàng tần số cao và số lượng ít. Mặc dù rào cản đối với ngành in ấn chính là điều mà Blurb muốn phá bỏ, nhưng điều đó không có nghĩa là chúng tôi có thể từ chối hợp tác với các nhà in vì họ kiểm soát con đường sản xuất của tôi. Cách thức mà chúng tôi tạo ra chỗ đứng cho chính mình là tinh chỉnh phần mềm trong quá trình hoạt động của họ. Nếu chúng tôi không thể cung ứng máy in chuyên tiếp dễ dàng như vậy, Blurb sẽ không thể phát triển được.

GIỚI THIỆU VỀ SETH GOLDMAN

Seth Goldman là một vận động viên điền kinh, đúng theo nghĩa đen và cả theo cách thức ông xây dựng các công ty khởi nghiệp. Khi bắt đầu thành lập Honest Tea vào năm 1998, ông nung nấu kế hoạch xây dựng một công ty đồ uống có thể làm thay đổi định nghĩa về đồ uống trên toàn thế giới. Ông đặt ra những tiêu chuẩn bất di bất dịch cho công ty của mình, đó là: giao thương sòng phẳng, hàm lượng đường và ca-lo trong sản phẩm thấp và sản phẩm chỉ chứa các thành phần hữu cơ. Nhưng ngay trong những nguyên tắc đó vẫn có những khoảng trống hợp lý cho Seth sáng tạo trong quá trình xây dựng công ty của mình.

Seth là người vô cùng thông minh. Ông tốt nghiệp đại học Harvard và Yale và xuất thân từ một gia đình có cả cha và mẹ đều là những giáo sư có thâm niên trong giáo dục và hoạt động xã hội. Seth cũng là người rất biết lắng nghe, ông sẵn sàng thử nghiệm những ý tưởng mới miễn là chúng không xâm hại tới mục tiêu cốt lõi của ông.

Có nhiều kiểu người khác nhau có thể xây dựng một công ty, và Seth là mẫu hình tiêu biểu của kiểu người chu đáo và sâu sắc. Ông đặc biệt luôn quan tâm tới công việc, nhân viên, khách hàng và trên hết là gia đình của ông. Seth luôn kiên nhẫn nuôi dưỡng và chăm chút những gì ông coi là quan trọng. Hiện tại, công ty đồ uống Honest Tea mà ông xây dựng trong 10 năm qua đã đạt được mức doanh thu trên 70 triệu đôla, và có tác động cực kỳ lớn tới ngành công nghiệp đồ uống khi có sự tham gia của Coca Cola, công ty một thời tiêu biểu cho thái độ về đồ uống mà Seth dự định thay đổi.

CÂU CHUYỆN CỦA SETH

Cũng giống như rất nhiều doanh nhân khác, Seth khởi nghiệp từ hai bàn tay trắng. Nhưng không như đa phần những người kinh doanh đồ uống, ông vẫn khao khát thay đổi ngành công nghiệp đồ uống.

Seth Goldman: Khao khát thay đổi thế giới hình thành trong tôi từ rất sớm. Cha mẹ tôi đều là giáo sư, vì thế những cuộc trò chuyện trong các bữa ăn gia đình không đơn thuần xoay quanh thể thao hay những chuyện thường ngày khác. Ngay từ bé, chúng tôi đã được dạy phải biết suy nghĩ "rộng" với kỳ vọng thực hiện những gì mà chúng tôi tin tưởng. Sau khi nhận được bằng MBA từ Yale, tôi nhận ra rằng làm kinh doanh thông thường thôi chưa đủ.

Seth cần phải xác định loại hình công ty mà ông muốn thành lập. Các doanh nghiệp bền vững muốn duy trì được đều cần phải có lợi nhuận, vì thế Seth phải tìm kiếm một mô hình nào đó vừa có tác động tích cực tới thế giới trong khi vẫn tạo ra được những sản phẩm tiết kiệm chi phí và hấp dẫn thị trường. Ông muốn giải quyết vấn đề của thị trường, nhưng cũng cần phải xác định các yếu tố nào đáp ứng được những tiêu chí quan trọng này.

Khi còn học trung học, sau mỗi lần chạy thi điền kinh, tôi đều rất chán với đồ uống được cung cấp. Các thức uống luôn được thay đổi, nhưng lại chẳng có loại nào chỉ chứa 20 đến 30 đơn vị ca-lo. Nhiều năm sau, khi tôi tham gia vào một cuộc thi chạy ở New York, sau một bài trình bày về đầu tư, tôi nhận ra rằng ý tưởng về một loại đồ uống ít ngọt vẫn thật sự là một cơ hội béo bở, Tôi không có kiến thức chuyên ngành về lĩnh vực này, nhưng ngay từ trung học tôi đã ý thức được sự vắng mặt của loại sản phẩm này trên thị trường.

Đúng lúc đó, có hai sự kiện ngẫu nhiên diễn ra đã thúc đẩy tôi tiếp tục ý tưởng của mình. Sự kiện đầu tiên là khoản đầu tư của bố tôi dưới tên tôi từ 17 năm trước đã đến kỳ đáo hạn và tôi nhận được một tấm séc 50.000 đôla. Đồng thời, vị giáo sư trước đây của tôi ở đại học Yale, Barry Nalebuff, vừa trở về từ chuyến đi tìm kiếm sự thật ở Ấn Độ, nơi ông nghiên cứu về ngành trà để thực hiện một nghiên cứu tình huống (case study). Ông phát hiện ra rằng gần như tất cả các nhãn hiệu trà của Mỹ đều sử dụng những nguyên liệu rẻ và chất lượng thấp. Ông thậm chí còn nghĩ tới một cái tên khác thay thế cho ngành trà hiện tại: Honest Tea (Trà thật).

Tôi đã đi tàu đến tận nhà giáo sư Barry và dành nguyên cả một ngày bàn bạc về điều mà chúng tôi đang quan tâm trong căn bếp nhỏ nhà ông. Câu hỏi thực sự mà chúng tôi đặt ra là: "Kế hoạch cuộc đời của anh là gì và kế hoạch đó có phù hợp với việc thành lập một doanh nghiệp về trà không?" Barry chưa bao giờ tham gia vào các hoạt động thường ngày của một doanh nghiệp trà, nhưng ông thật sự rất nghiêm túc với thành công mà chúng tôi đang ấp ủ. Tôi chẳng có kinh nghiệm gì về công nghiệp đồ uống trước khi bắt đầu Honest Tea, và Barry cũng thế. Nhưng ông biết cần phải trả lời chính xác những câu hỏi nào.

Vậy là Seth đã có ý tưởng, có cộng sự và một ít vốn. Bước tiếp theo ông cần làm là phát hiện nhu cầu thị trường.

Tháng Hai năm 1998, chúng tôi sản xuất thành công trà đóng chai tự nhiên đầu tiên trên thế giới, ngay tại gian bếp của nhà tôi. Chúng tôi cho một ít trà vào bình cách thủy và gửi chúng đến Whole Foods. Họ yêu cầu chúng tôi mang tiếp 15.000 chai trà tới và thế là trà của chúng tôi được lên kệ bán vào tháng Sáu sau đó.

Ngay cả khi công việc kinh doanh phát triển, Seth cũng không bao giờ đi lệch hướng khỏi những nguyên tắc mà ông đã đặt ra khi mới thành lập công ty.

Khi công ty bắt đầu có sự tăng trưởng, tất cả những người trong và ngoài công ty đều cố thúc chúng tôi chi tiêu nhiều hơn và hoạt động mạnh hơn. Nhưng trực giác của một vận động viên trong tôi không cho phép điều đó. Kinh doanh đồ uống đòi hỏi cần có rất nhiều vốn; để làm ăn có hiệu quả, bạn phải tận dụng từng đồng vốn và nắm rõ từng chi tiết của doanh nghiệp. Trong nhiều năm kể từ khi thành lập Honest Tea, chúng tôi đã chứng kiến rất nhiều doanh nghiệp kinh doanh trà bùng nổ rồi tắt vụt chỉ vì một lý do duy nhất: cố gắng tăng trưởng bằng cách ném thật nhiều tiền vào các phi vụ làm ăn, trong khi chúng tôi, ngược lại, lại vô cùng bảo thủ về tài chính. Sự tương phản giữa các doanh nghiệp đó và công ty chúng tôi thể hiện rõ ở những buổi hội chợ thương mại. Họ trưng bày sản phẩm thật lộng lẫy, ở trong những khách sạn sang trọng, và chi tiêu đủ các khoản tiền, còn chúng tôi chỉ có một quầy hàng đơn giản và nghỉ chung phòng với nhau tại Best Western. Khi đó, tôi luôn nói với mọi người rằng chúng tôi sẽ quay trở lại hội chợ này sang năm, còn những thương hiệu khác sẽ một đi không trở lại. Và thực tế đã chứng minh điều đó.

Khi chúng tôi mới bắt đầu, chưa có thương hiệu nào trên thị trường cung cấp trà với hàm lượng đường và ca-lo thấp. Nhưng hiện tại, hầu hết ngành công nghiệp trà đều đang chuyên hướng theo chúng tôi. Ngay cả Coca Cola cũng phải thừa nhận rằng người tiêu dùng đang hướng tới mặt hàng này và mua một phần vốn nhỏ từ Honest Tea.

Seth đã có được một sản phẩm đáng tin cậy và mức doanh thu ung ý giúp ông tránh khỏi những cái bẫy

đắt đỏ mà những sản phẩm kém chất lượng thường mắc phải để thu hút người tiêu dùng. Nhưng vì không mắc phải sai lầm nào nên Seth đã và đang thúc đẩy thương hiệu của mình tỏa sáng.

Chúng tôi không tiêu tiền vào quảng cáo như cách mà những công ty sản xuất hàng tiêu dùng hay đồ uống khác vẫn làm. Thay vì thế, chúng tôi luôn tìm kiếm những cách khác nhau để kết nối với người tiêu dùng, như thông qua các chiến dịch marketing du kích độc nhất vô nhị trong ngành. Chúng tôi tận dụng các đối tác bán lẻ để giới thiệu rộng rãi sản phẩm của mình và thậm chí còn cho ra video theo phong cách rap³¹. Tiêu biểu nhất là chiến dịch Honest Students năm ngoái đã thu hút được rất nhiều sự chú ý trên thị trường. Chúng tôi đến các thành phố, dựng các quầy bán hàng tự phục vụ và bán những chai trà chỉ với giá một đôla mỗi chai. Nhờ vậy, chúng tôi biết được phản ứng của người tiêu dùng một cách trung thực nhất với sản phẩm của mình. Đây cũng là cách thú vị giúp chúng tôi tiếp xúc và quảng bá sản phẩm tới khách hàng.

Nhưng nói thế không có nghĩa là chúng tôi không mắc một sai lầm nào. Nhìn lại hành trình đã qua, những quyết định tồi tệ nhất mà chúng tôi mắc phải thường liên quan đến việc đi quá xa nhiệm vụ cốt lõi: sản xuất và tiếp thị những thức uống tuyệt hảo. Một trong những ví dụ điển hình là việc sở hữu nhà máy đóng chai trong vòng sáu năm liền, một thảm họa và một việc làm tốn quá nhiều thời gian đối với doanh nghiệp của chúng tôi. Đối tác tham nhũng, rắc rối với pháp luật – một cuộc đầu tư phải nói là tồi tệ xét trên nhiều mặt. Tính tổng thể thì có lẽ chúng tôi đã lỗ một tỉ đôla, đủ để khiến hoạt động của doanh nghiệp trì trệ. Một sai lầm khác ít nghiêm trọng hơn là ý định sản xuất trà túi. Sản xuất trà túi không khiến việc làm ăn thất bát, nhưng rõ ràng cũng chẳng mang lại lợi lộc gì vì nó không tạo ra được lợi nhuận, do đó sẽ không có tăng trưởng. Và tồi tệ nhất là sản phẩm này không tạo được bất kỳ sự khác biệt nào giữa chúng tôi và các thương hiệu khác trên thị trường.

Gắn chặt với mục tiêu cốt lõi không phải là điều dễ dàng thực hiện và lúc nào cũng đem lại được lợi nhuận cho Honest Tea, nhưng dám chống lại cám dỗ để theo những lời khuyên truyền thống thật sự đem lại hiệu quả.

Lúc đầu, các nhà phân phối tuyên bố rằng sản phẩm của chúng tôi sẽ không thu hút được thị trường vì không đủ độ ngọt, nhưng chúng tôi từ chối không tăng độ ngọt của trà như họ yêu cầu. Chúng tôi tin rằng thị trường không cần thêm một loại trà ngọt nào khác. Và về lâu về dài niềm tin này đã cho phép chúng tôi tạo ra một sản phẩm có độ tin cậy cao.

Hãy là một nhà hoạt động xã hội

Theo tôi, khó khăn không phải là việc bán sản phẩm thế nào, mà là "Làm sao để truyền tải niềm tin của bạn tới khách hàng và biến họ thành những "kẻ cuồng tín"?. Bạn muốn tất cả khách hàng đều thấy thích thú khi tiếp xúc với sản phẩm của bạn, vậy thì hãy làm cho nhà phân phối dành nhiều kệ bán hơn cho sản phẩm của bạn, làm cho nhân viên tin tưởng vào những cơ hội mà bạn mang lại cho họ, làm cho khách hàng cảm thấy có trách nhiệm trong sự nghiệp của bạn. Với tôi, đó là lực đẩy quyền năng hơn nhiều so với những ưu đãi về tài chính.

Phát triển và nuôi dưỡng nhân tài

Phát triển nhân tài của doanh nghiệp là việc rất quan trọng. Để làm được điều đó, bạn cần phải mang lại cho nhân viên của mình nhiều hơn những khoản đền bù kén xù. Bạn cần làm rõ với nhân viên rằng, khi công ty tăng trưởng thì sự nghiệp của họ cũng sẽ phát triển theo. Những nhân viên có xuất phát

điểm là thực tập sinh cần có niềm tin rằng một ngày nào đó họ sẽ có cơ hội điều hành toàn bộ một bộ phận của công ty. Đó cũng là cách hiệu quả và thỏa đáng để sự nghiệp lãnh đạo của bạn phát triển một cách có tổ chức. Đừng chỉ tạo ra những sản phẩm tuyệt vời, mà hãy tạo ra những con người tuyệt vời.

Không đi lệch khỏi mục tiêu trọng tâm

Thường thì những quyết định tồi tệ của các doanh nghiệp xuất phát từ việc đi lệch khỏi mục tiêu trọng tâm. Hãy nhớ rằng, gắn chặt với các giá trị sẽ giúp bạn sống sót. Khi bạn gắn bó với thứ mà bạn làm tốt nhất, bạn sẽ có nhiều khả năng hơn để làm nổi bật bản thân trên thị trường. Những nỗ lực không cần thiết sẽ chỉ khiến bạn bị xao nhãng. Hãy hành động theo niềm tin và điều đó sẽ giúp bạn vượt qua được nhiều thử thách khác.

NHÂN TÀI

Trao quyền cho nhân viên

Bạn muốn nhân viên quan tâm tới hiệu quả hoạt động lâu dài của công ty thì hãy để họ được kiểm soát vai trò của họ nhiều hơn nữa. Trao quyền chọn mua cổ phiếu cho nhân viên là một cách trực tiếp khiến họ nhận thấy họ đang đầu tư vào tương lai của công ty và là cách hữu ích để giữ chân nhân tài. Nhưng quan trọng hơn là hãy tuyển dụng những người thực sự đam mê với mục tiêu trọng tâm của bạn và để họ thấy rõ rằng họ có thể tác động trực tiếp tới việc thúc đẩy mục tiêu đó. Bạn luôn thấy thỏa mãn khi bắt tay xây dựng những thứ mà bạn tin tưởng và các nhân viên cũng cần có sự thỏa mãn như vậy.

PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG

Xây dựng quan hệ lâu dài với khách hàng

Một điểm thú vị trong quá trình phát triển của công ty là những phản hồi tích cực mà chúng tôi nhận được qua đường dây Honest Kids. Đó thật sự là nguồn tiếp sức giúp chúng tôi tăng doanh thu đến con số lớn như ngày hôm nay. Quan trọng hơn là nó giúp đảm bảo được doanh thu tương lai của công ty. Honest Kids là dòng thức uống dành cho trẻ nhỏ với những túi nước quả ngộ nghĩnh. Nhưng chỉ vài thập kỷ tới, những đứa trẻ này sẽ trở thành khách hàng tiêu thụ dòng thức uống Honest Tea và Honest Ade của công ty chúng tôi.

NHÂN LỰC

Làm gương cho nhân viên

Chúng tôi luôn muốn các nhân viên có được sự cân bằng giữa công việc và đời sống riêng, vì thế chúng tôi luôn khuyến khích họ nghỉ ngơi và dành thời gian nhiều hơn cho gia đình. Nhưng nếu bạn và các quản lý khác lúc nào cũng làm việc muộn tới khuya ở văn phòng, thì chắc chắn khó có nhân viên nào thấy thoải mái để ra về. Thế nên tôi luôn cố ra về vào lúc 5h30 mỗi chiều. Tôi nhận làm huấn luyện viên cho đội bóng chày của con trai mình để đảm bảo luôn tan sở đúng giờ. Nếu gia đình có việc quan trọng, tôi gần như luôn có thể sắp xếp công việc để giải quyết. Rõ ràng tôi là con người của công việc và sẵn sàng làm việc tới tận khuya nếu cần thiết, nhưng cuộc sống vẫn tiếp diễn khi bạn làm việc. Tôi muốn đảm bảo luôn có thời gian cho gia đình thân yêu của mình và tôi cũng muốn điều tương tự với gia đình của các nhân viên.

MARKETING

Áp dụng chiến lược marketing du kích

Chiến lược marketing du kích không chỉ là việc đưa ra một thông điệp độc nhất vô nhị, mà còn là cách thức truyền tải thông điệp đó một cách độc đáo tới khách hàng. Bạn phải luôn luôn tìm kiếm các cách khác nhau để tiếp cận khách hàng. Marketing du kích là một chiến thuật rất hữu ích, cho phép bạn khám phá những cách thức thú vị để tương tác và giới thiệu thương hiệu đến khách hàng.

CỘNG SỰ

Coi cộng sự là ban cố vấn

Xây dựng một công ty mới cũng giống như bạn vừa trượt chân khỏi một mỏm đá. Bạn không hề biết mình sẽ rơi xuống đâu, bạn phải làm gì sau khi rơi xuống, hay cần làm gì khi còn đang rơi trong không trung. Cảm giác đó thật sự rất đáng sợ. Nhưng mọi việc sẽ dễ dàng hơn nếu bạn có ai đó đồng cảm với bạn, người biết rõ bạn đang trải qua chuyện gì và người mà bạn biết chắc rằng sẽ luôn cùng một chiến tuyến với bạn.

PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM

Cân bằng giá trị bản thân với thực tế thị trường

Khi mới bắt đầu, chúng tôi tung ra thị trường loại thức uống chỉ chứa 17 đơn vị ca-lo. Trong khi đó, đa phần các loại trà thông thường phổ biến trên thị trường bấy giờ đều có hàm lượng 100 đơn vị ca-lo, và chúng tôi đang ở quá xa để với tới người tiêu dùng. Thế rồi chúng tôi tăng thêm độ ngọt cho sản phẩm của mình lên 30 đơn vị ca-lo, nhưng chúng tôi không phải duy trì hàm lượng này trong thời gian dài. Với sự xuất hiện của cơn sốt chế độ ăn ít tinh bột (low carb) ngay sau khi sản phẩm của chúng tôi có mặt trên thị trường, gần như lần đầu tiên người tiêu dùng có thói quen đọc thành phần sản phẩm trên nhãn mác của các loại đồ uống. Hai sản phẩm bị mất thị phần lớn nhất trong thời gian đó là bia và nước cam, trong khi loại thức uống ít đường, ca-lo thấp chính là thứ mà mọi người tìm kiếm.

GIỚI THIỆU VỀ SCOTT HARRISON

Thoạt nghe, chuyện của Scott Harrison cũng như chuyện của bao người khác. Ông được sinh ra và nuôi dưỡng trong một gia đình Thiên Chúa Giáo với nhiều truyền thống và quy tắc khắt khe, khiến ông không ngần ngại chống đối lại cách nuôi dưỡng của gia đình ở tuổi thiếu niên. Bỏ mặc niềm tin tôn giáo, gia đình và quê hương Philadelphia, ông đến với thành phố phồn hoa New York với ước vọng giàu sang và nổi tiếng. Scott tham gia vào một ban nhạc và nuôi tóc dài từ đó. Cùng với một người khác, ông bắt đầu việc kinh doanh béo bở quảng cáo cho các hộp đêm kéo dài trong vòng 10 năm sau đó. Khi đã đạt được thành công như mong đợi, Seth lại thấy như thế chưa đủ. Ông đau đớn nhận ra rằng: "Mình đang trở thành một kẻ khó ưa. Mình đang bán rác để kiếm sống." Và Seth rời New York trên một con tàu cứu tế đến Liberia, Tây Phi để phục vụ Chúa và người nghèo.

Điểm đặc biệt ở con người Scott là ông đã dám thay đổi bản thân triệt để sau sự nhận thức này. Và quan trọng hơn là sự thay đổi này vẫn được ông giữ nguyên cho tới giờ.

Tôi gặp Scott lần đầu tiên vào năm 2008, khi Charity: water mới thành lập được hai năm, và ông vẫn đang say sưa với kế hoạch cung cấp nước sạch cho một tỉ người thiếu nước trên thế giới (một con số không tưởng!). Với tốc độ tăng trưởng và lớn mạnh đáng kinh ngạc của tổ chức, Scott vẫn tỏ ra vô cùng nhiệt huyết, năng nổ và không chút mệt mỏi nào, hết như những ngày đầu.

Ngay cách nói về kế hoạch cung cấp nước sạch cũng cho thấy rõ niềm đam mê không ngừng của Scott với công việc. Ông không bao giờ tuyên bố theo kiểu, "Tôi sẽ hoàn thành xong dự án này trong 10 năm rồi bước sang dự án khác," mà luôn khẳng định rằng "Tôi sẽ chỉ làm dự án này, chỉ một dự án này mà thôi. Nó là mục đích thật sự của đời tôi, làm cuộc sống của tôi sống động và ý nghĩa." Không bao giờ ông nhắc tới hai từ "bỏ cuộc."

Scott khởi nghiệp không chỉ với sự thay đổi bản thân triệt để, mà còn từ niềm tin tôn giáo mạnh mẽ luôn giúp ông duy trì năng lượng và nhiệt huyết với công việc.

CÂU CHUYỆN CỦA SCOTT

Scott Harrison: Tôi đến với công việc từ thiện theo một cách rất không bình thường: thông qua cuộc sống về đêm.

Sinh trưởng trong một gia đình Thiên Chúa Giáo truyền thống ở Philadelphia, cuộc sống của tôi vốn dĩ rất êm ả và bình lặng, nhưng sau đó, một thảm họa đã xảy ra với cả gia đình. Khi tôi lên bốn, một vụ rò khí CO trong nhà đã khiến mẹ tôi bị hôn mê và trở thành tàn phế. Sau cú sốc đó, tôi bỗng chốc trở thành trụ cột gia đình và phải gánh trên vai vô số trách nhiệm.

Ở tuổi 18, phần con người nổi loạn trong tôi bỗng trỗi dậy. Chuyển đến New York, tôi biết về nghề có cái tên "quảng cáo hộp đêm", nơi bạn được trả thật nhiều tiền chỉ để uống miễn phí. Một công việc kiểu như thu hút khách đến các hộp đêm. Kể từ đó, tôi chìm trong cuộc sống về đêm, và trong 10 năm sau đó xây dựng một công ty quảng cáo hộp đêm khá thành công. Nhìn từ bên ngoài, cuộc sống của tôi có vẻ thật tuyệt vời: ai chả muốn được làm "một người sáng lập" với những cổ gái chân dài, xinh đẹp vây quanh. Giờ làm việc của tôi bắt đầu từ 11 giờ tối và trở về nhà vào trưa ngày hôm sau, cứ thế hai đêm một tuần. Mặc dù công việc lên như điều gặp gió, nhưng tôi lại cảm thấy vô cùng trống rỗng.

28 tuổi, sau khi tròn một thập kỷ với lối sống sa sút như vậy, tôi dành ba tuần nghỉ ngơi ở Uruguay và gặp được những con người "định mệnh". Chuyến đi đó sau này giống như gáo nước lạnh tạt thẳng vào cuộc sống của tôi: Tôi trở nên hoàn toàn phá sản – phá sản cả về cảm xúc và tinh thần.

Phải nói rằng, đó là chuyến đi đã mang lại cho tôi một trải nghiệm quan trọng về đức tin. Tôi quyết định khám phá lại đức tin như một người trưởng thành, thay vì theo những khuôn mẫu bị áp đặt khi còn bé. Bỏ lại mọi thứ phía sau, tôi đến với Tây Phi, một quyết định đã làm thay đổi cuộc đời tôi hoàn toàn. Từ cuộc sống xa hoa trong một căn hộ xinh đẹp ở New York, với một chú chó và cô bạn gái sành điệu, tôi sống trong một ca-bin nhỏ chỉ hơn 13m² cùng với hai người khác tại Liberia, một đất nước đang bị tàn phá nặng nề bởi chiến tranh. Để có những thứ đó, tôi phải trả gần 500 đôla một tháng để được lên tàu. Dù khoản nợ cá nhân đã dòn tới 40.000 đôla tôi vẫn dành tiền trong thẻ tín dụng cho công việc từ thiện!

Nhưng đó mới chỉ là điểm khởi đầu. Ở Liberia trong hai năm, tôi mới biết thế nào là nghèo khổ. Trong hai năm đó, có lẽ hàng chục lần tôi rơi nước mắt trước cảnh con người ta lâm vào đường cùng, sống trong một đất nước không chút hi vọng. Tôi rời New York với một trái tim trống rỗng và quay trở lại với con người hoàn toàn mới. Kết thúc trải nghiệm này ở tuổi 30, tôi biết rằng mình sẽ làm gì trong suốt phần đời còn lại. Không bao giờ tôi quay trở lại hộp đêm nữa.

Có một thực tế tồn tại khiến tôi phải để tâm tới: đó là con số một tỷ người trên thế giới không có nước sạch để dùng, một thứ quá cơ bản và đơn giản với chúng ta. Có một tỷ khách hàng đang cần được phục vụ. Vấn đề đó quá rõ ràng và vì thế tôi đã lập ra Charity: water để giải quyết nó. Nhưng sau trải nghiệm ở châu Phi, tôi nghĩ rằng cần có sự cải cách trong mô hình doanh nghiệp phi lợi nhuận hiện tại, và tôi đã sẵn sàng với một vài ý tưởng lớn trong đầu. Để xây dựng Charity: water, chúng tôi cần tạo dựng một thương hiệu nổi tiếng, thế nên thay vì làm những gì mà những công ty phi lợi nhuận ngoài kia vẫn làm, tôi để tâm quan sát cách thức hoạt động của những thương hiệu lớn như Nike hay Apple.

Đầu tiên phải nói rằng các tổ chức từ thiện rất dở trong việc tạo dựng thương hiệu. Theo tôi, nếu đã không thể vận động hay hô hào công chúng góp sức vào sứ mệnh cấp nước sạch cho một tỷ người trên thế giới thì tốt hơn hết là hãy dừng lại. Đó chính là yếu tố cải cách mà tôi muốn nói tới. Nó rất đơn giản.

Nhân viên đầu tiên tôi tuyển dụng là người đã có thâm niên trong các dự án về nước. Người thứ hai là nhà thiết kế của chúng tôi, Viktoria. Cô ấy từng làm việc cho Time Warner và L'Oreal, thiết kế những thứ đẹp mắt nhưng lại không có chút ý nghĩa nhân văn nào. Viktoria đã giúp tôi xây dựng thương hiệu cho công ty. (Cũng xin chia sẻ thêm rằng vị thiết kế mà tôi đã tuyển cách đây bốn năm giờ đây có tầm ảnh hưởng và quan trọng rất lớn đối tới tôi. Hiện tại cô ấy là người vợ yêu quý của tôi.)

Khi bắt đầu xây dựng Charity: water, tôi có nói chuyện với Alan Schwartz, Chủ tịch Hội đồng quản trị của tổ chức Robin Hood. Ông chia sẻ với tôi về mô hình của Robin Hood: "Tôi cùng với một vài người bạn sẽ tài trợ cho việc vận hành nhân sự của Robin Hood cho tới chừng nào tôi còn sống. Còn 100% số tiền công sẽ vẫn được rót trực tiếp vào các dự án." Tôi rất thích sự phân biệt rạch ròi đó của ông, vì vậy tôi đã đề nghị được mượn mô hình đó. Vấn đề duy nhất là tôi chỉ có một tài khoản đang âm thay vì một nhà từ tâm tỷ phú. Nhưng tôi tin rằng sớm muộn gì tôi cũng sẽ làm cho mô hình đó hoạt động.

Thứ hai là, tôi muốn các nhà tài trợ thấy được tiền của họ sẽ đi về đâu. Chúng tôi muốn chinh phục được trái tim các nhà tài trợ, muốn họ hiểu được họ có thể tạo ra những ảnh hưởng quan trọng thế nào. Và từ Best Buy, tôi bỗng nảy ra ý tưởng: Sao không gắn tọa độ GPS cho mỗi dự án về nước? Chỉ tốn 99 đôla và chúng tôi lại có thể dễ dàng tập huấn cho tất cả các đối tác thực địa cách sử dụng GPS, cùng với một chiếc camera chất lượng HD. Chúng tôi đã quay được 200 video trong bốn năm qua, hoàn toàn trong nhà và không tốn một xu nào. Bằng cách này, các nhà tài trợ sẽ nắm được mọi khía cạnh trong việc phân bổ tài chính cho dự án.

Để tạo được phản ứng mong muốn từ công chúng, đưa ra những số liệu, thống kê to tát thôi chưa đủ, mà còn cần chia sẻ với họ câu chuyện của những con người hàng ngày vẫn phải sống chung với nước bẩn. Vào tháng thứ hai, chúng tôi tổ chức một triển lãm ngoài trời lớn tại New York. Chúng tôi lấy các mẫu nước bẩn từ sông Hudson và sông Đông, trưng bày trong các nước đặt tại triển lãm để người xem cảm nhận được sự khủng khiếp khi phải uống thứ nước bẩn đó từng ngày. Việc đó thật kinh khủng, nhưng hàng ngày, hàng giờ, vẫn có hàng trăm, hàng triệu người phải uống thứ nước đó để tồn tại.

Charity: water chính thức được ra mắt tại một hộp đêm, vì đó là cách duy nhất tôi có thể làm được để gây quỹ cho các dự án. Những người sáng lập luôn có những bữa tiệc sinh nhật lớn, vì thế mượn danh là một promoter, tôi đã mời tất cả những người quen biết đến dự sinh nhật thứ 31 của mình tại hộp đêm. Tôi thu từ mỗi người 20 đôla phí vào cửa, thế là tôi đã gây được 15.000 đôla vào đêm đó. Số tiền này được chúng tôi chi cho dự án tại Uganda vài tháng sau đó.

Dự định tổ chức một sinh nhật lớn hơn, mời nhiều người hơn đến làm từ thiện nhưng không thành, tôi nảy ra ý tưởng thay vì tổ chức tiệc sinh nhật tốn kém, tôi sẽ gửi mail cho mọi người và gợi ý họ quyên góp tiền thay vì mua quà sinh nhật. Tôi nghĩ rằng mọi người sẽ chấp nhận việc đó thôi. Vì thế ở sinh nhật tuổi 32, tôi đề nghị mỗi người quyên góp 32 đôla. Vậy là tôi kiếm được 52.000 đôla trực tuyến. Rồi sau đó tôi nghĩ rằng "Mình không phải là người duy nhất sinh vào tháng thành lập Charity: water." Thế là tôi yêu cầu 90 người khác trong mạng lưới nhỏ bé của mình thay vì tổ chức sinh nhật, làm theo những gì tôi đã làm. Chúng tôi nhanh chóng gây được 150.000 đôla chỉ nhờ các trang web và Paypal.

Tỏ rõ đam mê và mục đích của bản thân

Mọi thứ bạn làm – mọi đồng vốn bạn góp được, mọi thông điệp bạn truyền tải, mọi sản phẩm bạn tung ra thị trường – đều phải thể hiện được đam mê và mục đích của bản thân bạn. Khi nhận đồng vốn từ một nhà đầu tư, hãy tự hỏi xem liệu đồng vốn đó có giúp phát triển sứ mệnh trọng tâm của tổ chức bạn? Khi phát biểu trên báo chí hoặc tung ra một quảng cáo, liệu chúng có truyền đạt được giá trị cốt lõi của bạn? Khi giới thiệu một sản phẩm mới ra thị trường, sản phẩm đó có thể hiện rõ được đam mê của bạn? Hãy xác định rõ mục đích của bản thân và truyền tải nó tới tất cả các đối tác khác – cả trong và ngoài tổ chức của bạn.

Xây dựng mục tiêu rõ ràng, táo bạo

"Có một tỷ người trên thế giới đang thiếu nước sạch. Và mục tiêu của chúng tôi tại Charity: water chính là giúp tất cả những người đó có nước sạch để dùng." Nếu không thể tuyên bố mục tiêu của mình một cách rõ ràng và mạnh mẽ đến vậy, thì bạn sẽ không thể xây dựng được mối quan hệ ý nghĩa và lâu dài với các đối tác, nhà đầu tư và khách hàng. Kiếm tiền hay tiêu thụ được sản phẩm mới chỉ quan trọng thứ yếu so với sự cam kết và trung thành. Bạn xây dựng doanh nghiệp của mình với mong muốn

tạo được tác động tích cực với thế giới, vậy thì hãy truyền tải cho mọi người tầm nhìn của bạn và cách bạn sẽ đạt được tầm nhìn đó.

Xây dựng một thương hiệu đặc biệt

Mọi doanh nghiệp lớn đều cố gắng giải quyết một vấn đề to tát nào đó của thị trường, nhưng sẽ không thể làm được điều đó nếu họ không xây dựng được một thương hiệu. Tôi rời khỏi thế giới promotion hộp đêm khi thành lập Charity: water, nhưng tôi vẫn không quên những bài học đã học được từ đó. Không nhất thiết phải có bất kỳ xung đột nào giữa mục đích và sự thể hiện. Bạn phải thể hiện đam mê của bản thân và phải thể hiện được nó theo một cách hình tượng, độc đáo và thu hút nhất có thể. Thế tức là hãy đầu tư vào thiết kế và làm cho khách hàng ngay lập tức nhận ra thương hiệu của bạn trong mọi chi tiết: từ mặt trước, màu sắc, cho tới giá trị sản xuất những video của bạn. Một thông điệp rõ ràng có thể giúp bạn chiến thắng được một cuộc tranh luận, nhưng chỉ có một thương hiệu đặc biệt mới giúp bạn chinh phục những trái tim.

CÔNG NGHỆ

Sử dụng công nghệ để tạo tính minh bạch

Nhiều năm trước, việc làm video chất lượng cao và hệ thống GPS là những việc tốn kém và xa xỉ ghê gớm. Nhưng hiện tại, việc sử dụng những công nghệ này tương đối kinh tế và đơn giản hơn nhiều. Để mọi người thấy được kết quả của các dự án, chúng tôi nhận thấy việc quay các video và đăng chúng trực tuyến trên mạng là cách làm khôn ngoan nhất. Với những phương tiện liên lạc sẵn có như hiện nay, bạn có thể dễ dàng đưa khách hàng và đối tác của bạn tới tận nơi sản xuất hay phòng họp của ban giám đốc. Hãy làm cho khách hàng của bạn cảm thấy họ đang thật sự đầu tư không chỉ vào sản phẩm cuối cùng mà còn vào cả một quá trình tạo ra sản phẩm đó.

MARKETING

Truyền đạt mục tiêu qua những câu chuyện có sức ảnh hưởng

Nếu tôi thuyết giảng cho bạn nghe những thông tin về nước, các số liệu thống kê, rằng một tỷ người trên trái đất không có nước sạch để dùng, và tất cả mọi bệnh tật đều bắt nguồn từ nước bẩn...đó chỉ là những thông tin mà hầu như ai cũng biết và chẳng có gì thú vị. Marketing cũng giống như kể chuyện, nó không đơn thuần chỉ là liệt kê các thông tin. Chúng tôi luôn kiếm tìm những câu chuyện để mang lại sức sống cho mỗi vấn đề. Chúng tôi cần tái hiện cho mọi người thấy vấn đề, chứ không chỉ là kể về chúng.

MARKETING

Thử mọi thứ

Không phải mọi kế hoạch marketing đều đem lại hiệu quả, nên bạn cần phải sẵn sàng thử mọi phương sách có thể. Hãy nhớ rằng cho tới chừng nào bạn vẫn sống thật với nhiệm vụ và những giá trị cốt lõi của bản thân thì bạn không có gì để mất cả.

BÁN HÀNG

Làm một người bán hàng "kiên trì"

Bạn phải liên tục rao bán, rao bán và rao bán. Hãy kể cho các nhà đầu tư nghe câu chuyện của bạn, kiểu như, "Mục tiêu của tôi là thế này... Tôi sẽ làm thế này với doanh nghiệp của mình." Hầu hết mọi người sẽ nói không, nhưng đừng để điều đó khiến bạn nụt chí. Chắc chắn cuối cùng sẽ có ai đó chấp nhận và cấp vốn cho bạn. Và công việc của bạn lại là tiếp tục rao bán với những người khác.

HUY ĐỘNG VỐN

Đánh giá cao sức mạnh của mạng lưới

Khi bạn có một mạng lưới đủ lớn, mọi phi vụ buôn bán và mọi khoản tiền gây dựng được đều có thể tạo thành "của trời cho". Tại Charity: water, chúng tôi không hề nhận được tiền từ chính phủ và chỉ có rất ít vốn tại thời điểm thành lập. Nhưng chúng tôi có một mạng lưới khổng lồ những người trên toàn thế giới sẵn sàng và tích cực tham gia cùng với chúng tôi, chính điều đó đã cho phép chúng tôi phát triển với tốc độ nhanh chóng đến vậy. Với mỗi khoản quyên góp trung bình 200 đôla, trong vòng năm năm, chúng tôi đã quyên góp được 40 triệu đôla. Hãy mở rộng mạng lưới và bạn sẽ thấy nền kinh tế quy mô có hiệu quả với doanh nghiệp của bạn thế nào.

PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG

Để khách hàng và đối tác cảm nhận được sức ảnh hưởng mà tiền của họ mang lại với thế giới

"Hữu xạ tự nhiên hương," một sản phẩm tốt sẽ tự quảng cáo cho chính nó và bạn không nên che giấu điều đó. Hãy để mọi người thấy tiền của họ đang đi đâu. Hãy để họ cảm nhận sức ảnh hưởng mà tiền của họ đang tạo ra. Khi bạn tạo ra giá trị thực, điều đó rất đơn giản. Tương tự vậy, hãy chỉ cho các nhà đầu tư và khách hàng thấy đồng tiền của họ có thể tạo ra những ảnh hưởng cụ thể thế nào. Như thế, bạn sẽ chiếm được trái tim của họ, cũng như sự cam kết lớn hơn từ họ.

QUAN HỆ CÔNG CHÚNG

San sẻ thất bại

Không phải mọi nỗ lực của bạn đều đạt được thành công, nhưng nếu các nhà đầu tư hay khách hàng quan tâm tới những gì bạn làm, không nhất thiết phải giấu nhem những thất bại hay vấp ngã của bạn đi. Hãy để đối tác cùng bạn trải qua sự khó khăn đó. Hãy để họ cảm nhận nỗi đau buồn với bạn. Điều đó sẽ làm cho những bữa tiệc ăn mừng chiến thắng trở nên ý nghĩa và thân thiết hơn bao giờ hết.

TRIỂN KHAI VỐN

Duy trì sự "săn chắc"

Một tổ chức phi lợi nhuận không cần phải có nhiều vốn, nhưng cần có nhiều nhân tài và sự tin tưởng, những thứ bạn chỉ có thể tìm thấy được nếu siêng tuyển dụng đúng người. Chỉ một nhà thiết kế cũng có thể giải quyết mọi vấn đề liên quan tới việc xây dựng thương hiệu và mọi nhân viên đều có thể học cách giải quyết những vấn đề công nghệ thông tin sơ đẳng.

GIỚI THIỆU VỀ SCOTT HEIFERMAN

Scott Heiferman là một nhà lãnh đạo tài ba. Tuy chưa đầy 40 nhưng anh đã thành lập được ba công ty. Điều này sẽ không thể xảy ra nếu không có sự nhiệt tình dẫn dắt đội trên mỗi bước đường để thực hiện tầm nhìn của công ty. Scott cũng nhiệt tình kiên trì với quá trình đưa ra quyết định siêu dân chủ. Trớ trêu thay, chỉ sau khi ông từ bỏ theo đuổi nó, ông mới có thể xây dựng một cơ sở dân chủ tuyệt vời, đó chính là Meetup.

Meetup được thành lập với một mục tiêu khiêm tốn: Sử dụng Internet để thu hút người sử dụng Internet. Scott muốn có nhiều mối quan hệ hơn sau 10 năm làm quảng cáo trực tuyến, nhưng ông không thể kết hợp Web với nhau. Ông cho rằng Meetup sẽ giúp tổ chức các buổi họp mặt của câu lạc bộ, nhưng nó lại trở thành nền tảng trong chiến dịch tranh cử tổng thống. Scott đã khai thác một thị trường lớn và phức tạp hơn nhiều so với những gì ông hình dung ban đầu.

Ngay từ ngày đầu, Scott dùng các giá trị của Meetup để xác định cách thức công ty hoạt động: minh bạch, hợp tác. Nhưng ông cũng là người đầu tiên phải thừa nhận, hóa ra đó là một lý thuyết sai lầm: "Mọi người đều muốn trở thành người lãnh đạo, và bạn phải sẵn sàng tạo điều kiện cho họ."

Tôi biết Scott đã nhiều năm rồi và ban đầu tôi rất ngạc nhiên về cách ông ấy nhiệt thành lắng nghe cuộc gọi đó. Ấn tượng đầu tiên của tôi về ông ấy là một người lý tưởng tốt bụng với một vẻ ngây thơ về thế giới. Song tôi chỉ đúng một phần: Scott là người thông minh, tử tế và luôn đam mê lý tưởng. Ông không hề ngây thơ, mặc dù ông có thể cố tình để bạn nghĩ như vậy. Ông là một người biết lắng nghe và cởi mở, và điều này bộc lộ tính ngay thẳng của ông. Tất cả mọi quyết định luôn đi kèm một nụ cười với một ý nghĩa rõ ràng rằng: "Tôi sẽ làm việc này chứ không phải việc kia".

Scott đã dần tích lũy vốn hiểu biết khá đầy đủ về quá trình dân chủ. Mục tiêu cuối cùng của quá trình đó không phải là những thảo luận không có hồi kết mà là sự khám phá ra những nhà lãnh đạo đầy khôn ngoan và bền bỉ. Và đó chính xác là những gì mà ông muốn.

CÂU CHUYỆN CỦA SCOTT

"Ý tưởng đằng sau Meetup rất đơn giản: Sử dụng Internet để thu hút mọi người dùng Internet."

Trước khi làm việc tại Manhattan McDonald, Scott đã dành sáu năm phát triển công ty quảng cáo trực tuyến tiên phong: i-traffic.

Khi số lượng khách hàng của i-traffic tạo ra doanh thu khá lớn cho công ty, các đối thủ lớn trong làng quảng cáo quyết định gia nhập. Lúc đó, Scott đã sẵn sàng cho một con đường mới. Ông đã chọn một bước đi độc đáo.

Ngay tại thời điểm đỉnh cao của bùng nổ công nghệ năm 1999, Agency.com đã mua lại công ty. Năm đó tôi 27 tuổi và thực sự tôi rất đau khổ. Tôi không biết mình là ai và cũng không biết mình đang ở trong một thị trường tồi tệ. Sau nhiều năm làm việc với những "cỗ máy" cần mẫn trong công ty, đã đến lúc tôi cần chủ động liên hệ lại với khách hàng và thực sự am hiểu công việc kinh doanh.

Không mấy khó khăn cho tôi để xin được một công việc ở McDonald. Tôi chỉ cần điền vào mẫu đơn của họ thông tin liên lạc của tôi, thời gian tôi có thể làm việc (từ thứ Hai đến thứ Sáu), trình độ học

vấn và kinh nghiệm làm việc của tôi. Tôi đã viết rằng tôi vẫn còn làm việc bán thời gian tại i-traffic. Người quản lý hỏi tôi về chi tiết đó trong cuộc phỏng vấn. "Nó thuộc về lĩnh vực Internet". Câu trả lời của tôi chỉ có thế. Sau đó, người tuyển dụng hỏi số đo vòng eo của tôi và đưa cho tôi một bộ đồng phục.

Tạp chí Web tên là New York Business của Crain cuối cùng cũng nghe phong phanh được chuyện của tôi. Một hôm, sau buổi làm việc họ chụp ảnh tôi và đăng lên trang bìa với nội dung về câu chuyện của "các CEO thất bại". Người ta bắt đầu nghĩ rằng tôi là một diễn viên đóng thế công cộng. Nhưng thực sự đây không phải là một buổi biểu diễn xiếc. Tôi đã thất bại và tôi cần phải làm một việc gì đó hoàn toàn khác biệt.

Tôi làm việc năm ngày một tuần, đốt cháy cánh tay của tôi trên các giỏ chiên và đi về nhà với đầy mùi McNuggets. Tôi kiếm chưa đầy 30 đôla một ngày, và nhanh chóng nhận ra số tiền các nhà quản lý và lãnh đạo kiếm được lớn như thế nào. Khi còn là một người quản lý, tôi chưa bao giờ dành nhiều thời gian để cảm ơn mọi người. Tôi từng cho rằng nhân viên tốt là những người hài lòng khi hoàn thành tốt công việc và được nhận lương. Khi là một nhân viên bị đánh giá thấp, tôi nhận ra suy nghĩ đó hoàn toàn sai lầm.

Bài học quan trọng nhất mà tôi nhận được là cách giao tiếp với khách hàng. Khi còn làm việc ở i-traffic, tôi đã dành nhiều thời gian cho các ngân hàng và luật sư, kế toán, mà không hề dành thời gian giao tiếp với khách hàng. Khi làm việc ở McDonald, tôi phải gặp hàng trăm khách hàng mỗi ngày. Lúc đó, khẩu hiệu của họ có dòng: "Chúng tôi luôn mong muốn nhìn thấy nụ cười của bạn". Song, tôi nhận ra một điều là từ lúc tôi đi nộp đơn, rồi phỏng vấn, thậm chí trong buổi hướng dẫn, họ không hề nhắc tôi về việc phải cười với khách hàng. Ở đó, tôi là đại diện cho bộ mặt của McDonald trên Fourth và Broadway, và có sự mâu thuẫn rất lớn giữa khẩu hiệu marketing và việc đào tạo nhân viên của họ.

Việc đó đã giúp Scott nhận ra một điều quan trọng: yếu tố con người sẽ được ông đặt lên hàng đầu khi khởi dựng công ty tiếp theo. Sau những trải nghiệm khi rời khỏi i-traffic, ông đã nhận ra rằng sự tương tác với mọi người là yếu tố quan trọng nhất.

Bà của Bob Dylan nói với ông rằng: "Hãy luôn tốt bụng cháu nhé, bởi tất cả mọi người cháu gặp đều đang phải chiến đấu trong một trận chiến đầy khó khăn". Tôi muốn tìm hiểu về những vấn đề trên thế giới, những vấn đề mọi người phải đối mặt trong cuộc sống của họ và xây dựng công ty để giải quyết chúng.

Tôi đã dành một năm suy nghĩ về điều này, cho đến khi các sự kiện xảy ra nơi tôi làm việc giúp tôi nhận ra sự cấp bách để đưa ra những ý tưởng mới. Sau vụ khủng bố 11 tháng Chín, tôi đã nghĩ ra 30 ý tưởng cho các công ty mới và chọn hai ý tưởng để thực hiện. Công ty đầu tiên là Fotolog, một trang web chia sẻ hình ảnh. Công ty thứ hai là Meetup.

Website được thiết kế để giúp các nhóm địa phương thiết lập các cuộc họp nội bộ. Tôi nghĩ rằng nó sẽ có ích đối với những người cùng chí hướng – những người có cùng sở thích, đam mê, người hâm mộ và người theo dõi – tụ họp với nhau. Nó phát triển nhanh chóng. Như tôi đã viết trong tờ New York Times năm 2009, tôi không hề nghĩ rằng Meetup sẽ giúp mọi người tổ chức, "Các hình thức mới của hội phụ huynh và giáo viên, phòng thương mại, hoặc các nhóm hỗ trợ y tế". Và tôi cũng không hề mong đợi nó trở thành một nền tảng chính trị. Nhưng những người đầu tiên chú ý tới chúng tôi lại là nhóm

tranh cử của Howard Dean. Họ đã biến Meetup trở thành một phần quan trọng trong chiến dịch tranh cử tổng thống của họ năm 2004.

Vài năm trở lại đây, tôi đã có một số ý tưởng khá cấp tiến về tính thẳng thắn và dân chủ cực đoan trong các tổ chức. Mục tiêu hoạt động của Meetup là : giúp mọi người tương tác và tạo ra những ý tưởng cùng nhau. Mặc dù tôi vẫn tin rằng ý tưởng có thể này sinh bất cứ đâu nhưng tôi biết rằng mọi người cần có định hướng tốt. Họ cần sự lãnh đạo và bạn phải sẵn sàng mang lại quyền lợi đó.

Nuôi dưỡng sự ám ảnh từ trí tò mò

Nếu bạn đang định làm một điều gì đó rất điên rồ như thành lập một công ty, đó là kết quả của của những ý tưởng búa vây ám ảnh bạn. Nó giống như khi bạn yêu vây. Đó là niềm vui. Nhưng bạn phải cân nhắc mọi việc. Trong khi tìm kiếm những ý tưởng về sản phẩm, tôi phải thốt lên: "Tôi sẽ từ bỏ mọi thứ để phác thảo và lên kế hoạch và cân nhắc về nó". Không có gì khác quan trọng hơn.

Luôn nghĩ về những thứ hữu ích

Người nghệ sĩ luôn ám ảnh bởi thứ họ muốn vẽ, người nhạc sĩ luôn nghĩ về lời bài hát mà họ muốn sáng tác, và điều đó thật tuyệt vời. Nhưng nếu bạn là một doanh nhân, bạn nên dành nỗi ám ảnh của mình để tạo ra những thứ có ích cho mọi người. Đây không phải là vấn đề về chủ nghĩa tốt bụng, mà là về một thứ mà mọi người cần và muốn. Bạn có thể thực hiện qua loa ý tưởng hay ho về công nghệ hoặc về nghệ thuật, nhưng chỉ thể thôi thì chưa đủ. Tôi cần một thứ hữu ích hơn thế.

"Tô vẽ thiên đường"

Bill Bradley cùng đảm nhận công việc điều hành với chúng tôi, và ông chỉ trích tôi vì nhúng mũi vào mọi việc. Ông nói với tôi: "Này Scott, anh cần tô vẽ lên thiên đường." Ý ông ấy là tôi cần phải có một tầm nhìn rõ ràng về viễn cảnh của thế giới khi chúng tôi thành công và lặp lại điều này tới mức lộ bịch. Dù là cố gắng xây dựng một công ty nhỏ, hãy tưởng tượng những gì sẽ diễn ra trong thị trấn của bạn nếu muốn nhà hàng bạn mở được thành công. Nó sẽ như thế nào, trông ra sao, có mùi gì? Đạt được sứ mệnh đó là tất cả những gì công ty của bạn cần phải làm.

HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Lờ đi hội đồng và tập trung vào khách hàng của bạn

Hãy tìm cách lờ đi hội đồng quản trị và khuyến khích nhân viên của bạn làm việc đó. Nếu bạn lúc nào cũng nói: "Chúng ta cần phải làm việc này để làm cho hội đồng vui", bạn đang tạo ra thông điệp là tổ chức của bạn hoạt động để làm hài lòng hội đồng quản trị. Thông điệp này hoàn toàn sai lầm. Mục đích của mỗi công ty là làm hài lòng khách hàng. Và chắc rằng nó cũng sẽ làm hài lòng hội đồng quản trị của bạn.

HUY ĐỘNG VỐN

Không huy động vốn để định giá doanh nghiệp

Các doanh nhân thường xuyên tìm kiếm định giá doanh nghiệp cũng như việc họ tìm kiếm nguồn vốn. Khi bạn đem uy tín của mình ra và mạo hiểm vì một ý tưởng, nhiều người sẽ cho rằng bạn là một tên ngốc. Tuy nhiên, chắc chắn sẽ có người bỏ tiền ra đầu tư cho bạn. Đó gọi là định giá doanh nghiệp.

Nhưng bạn phải tự đặt ra câu hỏi: mình cần vốn để làm gì? Huy động vốn không phải là cách tốt nhất để được tung hô và cảm thấy tốt đẹp. Cái mà bạn muốn xây dựng là một sản phẩm hoặc một dịch vụ tuyệt vời mà khách hàng thực sự cần và yêu thích, và tất cả các thứ khác chỉ là phương tiện tạo nên sản phẩm đó.

LÀM VIỆC CHO CHÍNH MÌNH

Đừng chỉ đọc cuốn sách này: hãy sống và học tập!

Đừng dành quá nhiều thời gian để đọc sách. Đã có rất nhiều công ty lớn được thành lập và phát triển thành công trước khi những cuốn sách tham khảo về công ty khởi nghiệp được xuất bản. Bạn cần phải cân bằng giữa việc là một chuyên gia về các công ty khởi nghiệp và là một chuyên gia trong bất kỳ lĩnh vực nào bạn đang làm. Nếu bạn muốn phát triển một công ty lớn về "X", thì hãy chắc chắn nó sẽ về "X", chứ không phải về "kinh doanh".

TẬP TRUNG THỜI GIAN VÀ CÔNG SỨC

Làm việc chăm chỉ

Ông nội tôi đến Mỹ vào khoảng năm 1920 và sống ở Bowery. Sau đó, ông chuyển đến Illinois và mở một cửa hàng sơn vào năm 1927, sau đó cha tôi quản lý nó đến năm 1990. Hiện nay cửa hàng được anh em chúng tôi trông nom. Tôi làm việc ở đó suốt cả năm và điều tôi học được là cần phải làm việc chăm chỉ. Đó là những gì bố tôi đã làm: ông đã chăm sóc, cần mẫn và ông đã nuôi dạy năm anh em tôi vào đại học. Giờ đây, chúng tôi đều có công việc kinh doanh của riêng mình.

ĐỐI TÁC

Đừng tự làm một mình

Mọi người thường không nhận ra tầm quan trọng của việc có quan hệ đối tác, theo kiểu "nhóm của các anh hoặc các chị" phụ trách các mảng khác nhau của công ty. Đó không đơn giản chỉ là vấn đề tìm một CEO. Nếu bạn có một người đồng sáng lập đồng thời là Giám đốc tài chính, việc này sẽ giúp người khác tập trung vào lĩnh vực chuyên môn của họ. Kinh doanh là việc khó khăn: bạn phải nuôi dưỡng các mối quan hệ dựa trên sự tin tưởng và hợp tác thực sự.

PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG

Thể hiện giá trị cốt lõi của bạn với mọi khách hàng

Không để chia tách giữa thông điệp của công ty và những gì bạn làm. Nếu khách hàng thấy sự rạn nứt về việc đó, họ sẽ đặt câu hỏi về tất cả các hoạt động trong công ty của bạn. Và nếu thật sự có sự giữa hai việc đó, chắc chắn họ đã đúng khi rời bỏ bạn.

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Coi văn hóa doanh nghiệp như một phương tiện cứu cánh

Tạo ra văn hóa doanh nghiệp tích cực là điều quan trọng, nhưng làm cho nhân viên của bạn hài lòng là điều không đơn giản. Hãy làm điều đó bởi vì điều đó sẽ tạo ra các sản phẩm tốt nhất và phục vụ nhiều khách hàng nhất.

GIỚI THIỆU VỀ REID HOFFMAN

Reid Hoffman thành lập LinkedIn với cái nhìn thấu đáo về thế giới nghề nghiệp: vào một thời điểm nào đó rất gần trong tương lai, con người sẽ có sự tự do nghề nghiệp. Chúng ta sẽ không cần đưa ra những quyết định nghề nghiệp dài cả thập kỷ nữa. Người lao động sẽ là những điểm máu trong thị trường, còn người sử dụng lao động sẽ lựa chọn những điểm máu phù hợp nhất với nhu cầu của họ. Sự cá nhân hóa này của thế giới nghề nghiệp đã và đang diễn ra, và Reid đã nhận thấy thời điểm chính xác để tái tạo nó trên mạng trực tuyến.

Reid có khả năng tiêu hóa một núi dữ liệu trước khi đưa ra bất cứ quyết định gì. Ông luôn tự đặt ra và trả lời những câu hỏi như: Liệu ý tưởng này có thật sự khả thi? Liệu các nhân viên có khả năng thực hiện nó? Thị trường vốn có sẵn sàng tài trợ không? Thị trường tiêu dùng có sẵn sàng tiếp nhận nó không? Luôn có những góc nhìn mà Reid chú tâm xem xét trước khi quyết định có nên thực hiện (hay, với tư cách là một nhà đầu tư mạo hiểm, có nên đầu tư vào) một ý tưởng nào đó.

Khi Reid quyết định thực hiện một ý tưởng, mục đích của ông thường là lắp ráp tương lai: tập hợp từng mảnh ghép lại và tiếp cận thị trường "hơi sớm một chút." Có một sự trái ngược trong câu nói này của ông. Reid không muốn gia nhập thị trường vào "đúng thời điểm," là khi mà tất cả mọi người trên thị trường có thể nhận thấy giá trị và ý nghĩa mà ý tưởng của ông mang lại. Thay vì thế, ông muốn khẳng định vị thế của mình trước khi những doanh nghiệp khác có thể bắt kịp. Với đợt phát hành cổ phiếu ra thị trường lần đầu thành công nhất gần đây, LinkedIn đã chứng tỏ được sự đúng đắn trong tầm nhìn của Reid.

CÂU CHUYỆN CỦA REID

"Thành lập một công ty khởi nghiệp đơn giản giống như việc bạn vừa nhảy khỏi một mỏm đá và loay hoay lắp ráp một chiếc máy bay đang rơi."

Không như nhiều doanh nhân khác, Reid không có ý định giữ kín các ý tưởng cho riêng mình. Một ví dụ tiêu biểu cho tính cách này là khi ông bắt đầu thực hiện ý tưởng về LinkedIn cuối năm 2002, ông chia sẻ nó và cố gắng tìm kiếm thật nhiều phản hồi nhất có thể, mặc dù đa phần những người được ông chia sẻ ý tưởng đều nhất loạt đồng thanh: "Anh điên mất rồi!"

Reid Hoffman: Khi tôi bắt đầu thành lập LinkedIn, rất nhiều bạn bè nói rằng: "Anh mất trí thật rồi. Ý tưởng đó chẳng bao giờ thành hiện thực được đâu." Điều khiến họ phản đối nhiều nhất là việc xây dựng một mạng lưới từ con số 0 tròn trĩnh: "Nó mang lại giá trị gì cho thành viên đầu tiên? Chẳng gì cả. Cho thành viên thứ hai? Cũng chẳng gì cả. Và với người thứ ba cũng thế mà thôi." Bạn phải trải qua được lỗ hồng lớn này trước khi nhận được bất cứ giá trị nào từ ý tưởng. "Ý tưởng này sẽ hoạt động theo cách nào đây?" Thật sự là một câu hỏi hoàn toàn hợp lý. Nhưng thường thì, nếu một ý tưởng thật sự tốt, chủ nhân của nó sẽ dám khẳng định: "Có vài lý do tại sao ý tưởng này trước đây không hiệu quả, nhưng giờ thì tôi đã có giải pháp cho nó." Bạn luôn muốn có sự kiểm tra ngược đời đó.

Những người dùng tham gia vào LinkedIn ngay từ những ngày đầu thành lập sẽ trải qua cảm giác thám hiểm, phiêu lưu, tham gia vào việc sáng tạo ra một cái gì đó mới mẻ.

Một phần lý do LinkedIn tồn tại đến ngày hôm nay là vì chúng tôi đã trả lời được câu hỏi, "Người

dùng mong chờ gì nhất khi họ hiện diện trên một trang mạng xã hội?" Một điều mà chúng tôi biết chắc rằng người dùng sẽ hỏi là, "Còn có ai khác cũng đang tham gia mạng lưới này không?" Chúng tôi cần mang lại cho người dùng khả năng gây ảnh hưởng tới câu trả lời cho câu hỏi này. Vì thế chúng tôi tích hợp thêm một cuốn sổ địa chỉ trên mạng, mà thực sự chỉ là một công cụ tải lên các địa chỉ email, nhưng nhờ có nó người dùng mới biết được còn có ai đang cùng sử dụng mạng lưới này. Chúng tôi tin rằng sẽ có nhiều địa chỉ email hơn được tải lên và nhiều lời mời được gửi đi hơn. Chức năng này cho thấy rõ tính hiệu quả đến nỗi nó đã làm thay đổi đường tăng trưởng lượng người dùng.

Mặc dù thành công trong việc giúp LinkedIn đạt được sự tăng trưởng đáng kể, Reid vẫn vấp phải những phản đối cho rằng ông chưa tạo được đủ doanh thu cho công ty.

Trong suốt quá trình xây dựng LinkedIn, tôi luôn bị Hội đồng quản trị nhắc nhở về doanh thu, "Doanh thu công ty đến đâu rồi?" Và tôi buộc phải trả lời họ rằng: "Đó chưa phải là vấn đề cần quan tâm hiện tại. Nó không phải là cuộc chiến tôi đang tham gia." Tôi cần giải quyết vấn đề tăng trưởng trước đã. Đó là lý do tại sao tôi nảy ra câu thần chú "Tăng trưởng, tuyển dụng, rồi mới đến doanh thu." Chúng tôi buộc phải hoạt động theo ưu tiên đó ngay từ đầu nhưng hóa ra nghĩ như thế lại là việc tốt.

Reid thành lập LinkedIn để kiểm định giả thiết mà tôi đã đề cập ở ngay đầu chương: giả thiết rằng tất cả chúng ta sẽ có được sự tự do nghề nghiệp. Ông đã thống trị được thị trường, và buổi phát hành cổ phiếu ra thị trường lần đầu thành công của LinkedIn đã trả lời cho một giả thiết lớn khác chưa được biết tới: đây thật sự là một thị trường cực kỳ giá trị.

Vậy là chúng tôi đã có trong tay một thị trường đã được chứng minh, một nhóm khách hàng đã được chứng minh, một chiến lược tăng trưởng và các kỹ thuật thu hút khách hàng có hiệu quả. Vì có lợi nhuận, nên chúng tôi có thể đầu tư trở lại vào hệ thống doanh nghiệp của mình, và không một công ty nào có thể đuổi kịp chúng tôi trong cuộc cạnh tranh.

Thành công của LinkedIn không phải là điều hiển nhiên. Không có gì đảm bảo rằng Reid và công ty của ông sẽ tạo ra được cơ sở người dùng cần có để xây dựng được một công cụ hình thành mạng lưới có giá trị. Bất cứ nhà phân tích nhạy bén nào cũng ý thức rõ được những nguy hiểm này. Một doanh nhân thành công cần đủ lạc quan để nhìn thấy được xa hơn những khó khăn đó.

Các doanh nhân cần phải cực kỳ tự tin và lạc quan với những gì họ làm, vì có quá nhiều cách có thể khiến cho một doanh nghiệp phải đóng cửa. Vậy thì làm thế nào để biết được khi nào nên bám vào mục tiêu và khi nào thì nên thay đổi? Câu trả lời là hãy sử dụng mạng lưới của bạn một cách thông minh. Hãy tìm kiếm trong mạng lưới những người thật sự thông minh, thật sự được việc, người biết rõ về những thứ bạn quan tâm, những gì bạn đang làm và chia sẻ với họ. Nếu một vài người trong số đó nói với bạn rằng: "Anh đang gặp rắc rối đấy. Anh nên thay đổi cách hành động đi" thì có thể bạn cần phải lắng nghe lời khuyên từ họ. Nếu bạn không nhận lại được một câu trả lời rõ ràng, hữu ích để có thể thật sự tin tưởng, hay nếu điều duy nhất bạn có thể thốt ra là "Tất cả những người này đều ngu ngốc; chỉ có tôi mới hiểu được cái tôi đang làm thôi", thì có lẽ sự thật không phải thế đâu.

Hiện thực hóa ý tưởng lớn nhất của bản thân

Việc thành lập một công ty đơn giản giống như việc bạn vừa nhảy khỏi một mỏm đá và phải loay hoay lắp ráp một chiếc máy bay đang rơi. Nếu bạn sắp nhảy khỏi một mỏm đá thật, có lẽ bạn sẽ cố gắng hết sức để lắp ráp một chiếc máy bay thật tốt. Công đoạn chuẩn bị để thực hiện một ý tưởng nhỏ bé nào đó

cũng nhiều việc và phức tạp chẳng kém gì cho một ý tưởng lớn, vì vậy chắc chắn bạn sẽ muốn thực hiện ý tưởng lớn nhất có thể của mình. Ít nhất với những ý tưởng lớn, bạn có thể nhận được một kết quả tức thì xứng đáng với công sức đã bỏ ra.

Xây dựng những khác biệt thực sự

Thường thì các doanh nghiệp chỉ tạo ra được những cải thiện nhỏ cho một sản phẩm hay dịch vụ đang tồn tại trên thị trường. "Đâu có, sản phẩm của chúng tôi mới là tân tiến, những người khác chỉ nhái lại mà thôi" họ có thể biện hộ thế, hoặc phản ứng theo kiểu "Giao diện của chúng tôi rõ ràng vẫn tốt hơn một chút". Nhưng nếu sản phẩm của bạn chỉ tốt hơn một chút, hay dịch vụ của bạn nhanh hơn một chút thì điều đó chẳng có nghĩa lý gì. Những khác biệt cạnh tranh duy nhất có thể tạo ra được ảnh hưởng là những khác biệt tuyệt vời hơn gấp 10 lần. Nếu ý tưởng của bạn không được như thế, thì thật sự là bạn đang tự huỷ hoại hoặc giá trị của nó.

Sớm gia nhập thị trường

Thời điểm phù hợp nhất để thực hiện một ý tưởng là khi ý tưởng đó vẫn còn mơ hồ, tức là vẫn có những cuộc tranh luận trái chiều xung quanh. Khi bạn chia sẻ ý tưởng của mình với mọi người và nhận lại được những phản ứng theo kiểu "Ồ cái đó thì rõ ràng quá rồi còn gì!" thì rõ ràng đó là dấu hiệu rủi ro lớn. Nếu nó quá hiển nhiên đến thế thì sao lại chưa có ai thực hiện? Và quan trọng hơn là, tại sao họ không thực hiện ý tưởng đó để gặt hái thành công? Dĩ nhiên, thi thoảng bạn sẽ có những giây phút sáng tạo đột xuất mà những người khác không có. (Nhân tiện, tôi muốn khuyên bạn rằng nếu đúng như thế, thì hãy tiến hành ý tưởng sáng tạo đó sớm nhất có thể!) Nhưng có vẻ như khả năng lớn là những người khác đã nghĩ ra ý tưởng đó và bắt đầu tiến hành nó. Việc này liên quan tới vấn đề thời gian thâm nhập thị trường. Tốt hơn hết là hãy tấn công thị trường sớm hơn một chút. Bạn đã phải trải qua một thời gian khó khăn để gây vốn, nhưng hãy nhớ bạn cũng sẽ gặp phải không ít cạnh tranh như thế trên thị trường. Gia nhập thị trường sớm cho phép bạn xây dựng sản phẩm của mình và tạo đà phát triển tốt hơn, khiến những đối thủ khác gặp khó khăn khi cố đuổi kịp doanh nghiệp của bạn.

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Chú ý tới vấn đề chính trị trong tổ chức doanh nghiệp

Một trong những điều quan trọng nhất trong văn hóa của một công ty là luôn giữ cho mọi thành viên phải có trách nhiệm với các nguyên tắc của công ty, và việc này bắt nguồn từ những người có quyền lực. Các lãnh đạo thường nói "Chẳng có hoạt động chính trị nào trong công ty tôi cả." Điều này vô cùng ngớ ngẩn và phi lý. Nếu bạn ngồi trên một chiếc ghế đầy quyền lực mà không thấy có bất cứ một hoạt động chính trị nào thì bạn chưa ý thức được những gì đang diễn ra xung quanh.

THẤT BẠI

Sớm thất bại và tự cân bằng

Nghe có vẻ ngược đời, nhưng bạn thật sự cần nhận diện những thứ có thể "giết" bạn và tìm cách đương đầu với chúng sớm hơn. Đó chính là vé sau của cụm "thất bại sớm". Dĩ nhiên, bạn thật sự không cố gắng để thất bại; bạn muốn thành công. Nhưng thà thất bại sớm còn tốt hơn là thất bại từ từ, để bạn có thể nhanh chóng tự cân bằng, và tái triển khai vốn. Vấn đề là người ta thường có xu hướng giải quyết

những khó khăn mà họ tin rằng bản thân có khả năng giải quyết tốt nhất khi thật sự phải đối mặt với "thần chết". Hãy tìm kiếm những vấn đề nan giải nhất và cố gắng giải quyết chúng sớm nhất có thể.

TẬP TRUNG THỜI GIAN VÀ CÔNG SỨC

Ưu tiên giải quyết vấn đề nan giải nhất

Bất cứ nhà sáng lập hay vị CEO nào rời khỏi văn phòng mà nghĩ rằng không có ngọn lửa nào có thể lan rộng khắp mọi nơi thì thật sự là kiểu người mù quáng. Luôn có những vấn đề xảy ra cùng lúc, như "Liệu các nhân viên có hợp tác tốt với nhau không? Mình đã chọn lựa đúng người tài chưa? Tỷ lệ tăng trưởng khách hàng ra sao? Khả năng cạnh tranh của công ty thế nào?" Vậy nên, bạn cần phải xem xét để tìm ra vấn đề cần giải quyết trước tiên. Nếu bạn tuyên bố "Tôi có thể giải quyết tất cả vấn đề cùng một lúc" thì bạn quả là người thiếu thực tế, bởi bắt đầu từ những ngày đầu tiên của doanh nghiệp, chắc chắn bạn sẽ không thể nào có đủ người để giao phó mọi việc. Một trong những sai lầm mà những người thông minh vẫn thường mắc phải là lồng ghép các ưu tiên với nhau, theo kiểu tập trung vào Ưu tiên 1 và Ưu tiên 2, trong khi vẫn để mắt tới Ưu tiên 3, 4, và 5. Đó hoàn toàn là một cách làm thiếu hiệu quả. Điều cốt yếu là đừng để bị xao nhãng bởi ý nghĩ rằng còn có những vấn đề quan trọng khác cần phải giải quyết. Hãy giải quyết những vấn đề khó nhằn trước tiên, rồi tiếp tục đánh giá và giải quyết những vấn đề còn lại lần lượt theo mức độ ưu tiên.

TUYỂN DỤNG

Tận dụng phương pháp đánh giá ứng viên nhanh chóng

Việc phỏng vấn ứng viên thường tốn từ 12 đến 15 giờ trong quỹ thời gian của bạn. Bạn cần phải hỏi các ứng viên về kinh nghiệm học tập và làm việc tốt nhất của họ, bởi nếu họ thật sự không thể cung cấp cho bạn một hoạt động ấn tượng nào thì có vẻ như họ nghĩ họ đã biết hết mọi thứ. Hãy quyết định xem ứng viên đó có chính trực, có tính hợp tác và đáng tin cậy không, xem phản ứng của họ có trung thực không và sự thể hiện của họ có đủ để đánh giá cao không. Phỏng vấn là một quá trình khá tốn kém, vì thế bạn nên kiểm tra kỹ càng các ứng viên trước. Một thủ thuật mà tôi vẫn thường dùng là gửi email tới những người xác nhận thông tin ứng viên và đề nghị họ xếp hạng ứng viên theo thang điểm từ 1 đến 10. Không ai đáp lại với một điểm 3 hay 5 chỉ qua email; nếu họ làm thế có nghĩa là họ rất ghét ứng viên đó. Thường thì nếu người xác nhận thông tin đánh giá một ứng viên ở mức điểm xấp xỉ 7, họ sẽ yêu cầu bạn gọi điện cho họ để trao đổi thêm về ứng viên đó. Và đồng thời, cũng không người nào đánh giá một ứng viên với điểm 10 trọn vẹn. Những người mà bạn thật sự tìm kiếm là các ứng viên đạt được từ 8 đến 9 điểm từ người xác nhận thông tin. Đây là cách đánh giá ứng viên vô cùng nhanh chóng giúp bạn dễ dàng chọn lọc được những ứng viên xuất sắc cho doanh nghiệp. Dĩ nhiên, đây cũng là một trong những hệ thống hiệu quả và nổi bật của LinkedIn.

LÃNH ĐẠO

Đưa ra những quyết định tạm thời, rồi bổ sung sau

Bất cứ khi nào phải đối mặt với một vấn đề nào đó, hãy nhanh chóng đưa ra quyết định, nhưng nhớ là đó chỉ là quyết định tạm thời. Việc tiếp theo bạn phải làm là xác định xem bạn cần những thông tin gì để đưa ra quyết định cuối cùng. Nói cách khác là có những nhân tố nào có thể khiến bạn thay đổi quyết định? Một khi bạn đã xác định rõ được chúng, hãy phân tích thật kỹ càng. Nhưng hãy nhớ luôn đưa ra

quyết định ngay lập tức trong những phút đầu tiên phải đối mặt với vấn đề.

SỐ LIỆU

Không thay thế các đánh giá bằng những dữ liệu

Nhiều người có thể khuyên bạn hãy đưa ra quyết định dựa trên các số liệu, nhưng với những quyết định quan trọng, số liệu không phải là câu trả lời cuối cùng. Các số liệu có thể cho thấy sản phẩm hay dịch vụ của bạn còn tiếp tục tăng trưởng dựa trên hiệu quả hoạt động trước đây của doanh nghiệp, nhưng bạn không nên bỏ qua những đánh giá về thực tế hiện tại. Đó là tiếng gọi của óc phán đoán. Rất nhiều doanh nghiệp đã thất bại vì những người quản lý quá phụ thuộc vào số liệu.

MARKETING

Mạo hiểm để định nghĩa rõ sản phẩm

Cách duy nhất để mở rộng một cách hiệu quả quy mô của doanh nghiệp là dám chấp nhận những rủi ro có thể làm giảm cơ hội của bạn. Điều này đặc biệt đúng đối với việc xây dựng thương hiệu và marketing. Người ta thường có xu hướng định nghĩa sản phẩm của mình là tốt nhất trên thị trường, nhưng bạn cần phải tránh xa kiểu định nghĩa mơ hồ như vậy. Dĩ nhiên khi bạn nói "Đây là sản phẩm đặc trưng của công ty tôi", một vài khách hàng có thể lắc đầu đáp lại "Chẳng có gì thú vị cả." Nhưng nếu bạn không đưa ra được những định nghĩa và hình ảnh rõ ràng về sản phẩm của mình, bạn sẽ không bao giờ biết liệu khách hàng có thích sản phẩm/dịch vụ mà bạn cung cấp hay không.

PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM

Nếu bạn không thấy xấu hổ với lần ra mắt đầu tiên của sản phẩm/dịch vụ của mình, thế nghĩa là bạn đã đợi quá lâu

Một trong những lời khuyên mà các doanh nhân thường nhận được, và cũng là lời khuyên tệ nhất là sản phẩm của bạn phải thật hoàn hảo trước khi được tung ra thị trường. Trong lĩnh vực công nghệ thông tin, đây là hệ quả khi khách hàng mua một phần mềm nào đó tại một cửa hàng, và cài đặt nó vào hệ thống của họ. Nếu họ không thích phần mềm đó, họ sẽ dỡ nó khỏi hệ thống và thế là sản phẩm của bạn coi như thất bại. Nhưng việc này không đúng trong lĩnh vực Internet. Luôn có rất nhiều cách để tái tiếp cận với khách hàng. Giờ đây, các sản phẩm không còn nhất thiết phải "hoàn hảo" ngay khi ra mắt nữa.

NHÂN TÀI

Coi việc tuyển dụng là một chiến lược quan trọng lâu dài

Một trong những thách thức khi điều hành một công ty khởi nghiệp là giải quyết những vấn đề quan trọng ngắn hạn mà không xao nhãng những vấn đề dài hạn. Tuyển dụng là việc lâu dài; nó gần như không bao giờ là câu trả lời cho một vấn đề chỉ kéo dài một tháng. Rõ ràng bạn cần có đúng nhân tài trong công ty, nhưng việc giải quyết ngay lập tức những vấn đề quan trọng mà công ty đang đối mặt rõ ràng cũng là điều không thể. Nhưng nếu bạn càng chờ đợi lâu để xử lý những việc dài hạn, thì càng có khả năng lớn là bạn sẽ chết vì một vấn đề nào đó đòi hỏi nhiều thời gian hơn để giải quyết.

GIỚI THIỆU VỀ JEFFREY HOLLENDER

Jeffrey Hollender là nhà quản lý thực hiện một nhiệm vụ rất táo bạo: phát triển bền vững toàn cầu. Nếu nói ông đặt tiêu chuẩn quá cao thì đó hoàn toàn là một cách nói tránh.

Năm 1987, Jeffrey mua Renew America, một nhà cung cấp các sản phẩm thân thiện với môi trường được đặt hàng qua thư. Một năm sau, ông đổi tên công ty thành "Seventh Generation". Tên của công ty được lấy theo một cụm từ trong Hiến pháp của Liên minh Iroquois³²: "Trong mọi vấn đề chúng ta đều phải xem xét tác động của nó tới bảy thế hệ sau". Đó chính là con đường mà Jeffrey theo đuổi trong sự nghiệp của mình, nội dung còn lại giống như một lời tiên tri: "... ngay cả khi nó đòi hỏi chúng ta phải có lớp da dày như vỏ gỗ thông". Jeffrey có lớp da dày và ông cần tới nó.

Trong hơn 30 năm Jeffrey điều hành Seventh Generation, công ty đã nhiều lần được vinh danh vì cam kết phát triển bền vững, gần đây nhất công ty đã nhận được giải thưởng Vì sự Phát triển Bền vững của Môi trường của Microsoft năm 2008. Khi Jeffrey thôi việc điều hành Seventh Generation, ông không hề che giấu quan điểm của mình. Khi nói chuyện với khán giả tại Hội thảo Kinh doanh Bền vững 2011, ông thẳng thắn tuyên bố, "Seventh Generation chưa bao giờ là một thương hiệu bền vững, thậm chí cho tới khi phá sản".

Không có gì ngoại trừ cam kết tuyệt đối với nhiệm vụ phát triển bền vững có thể làm Jeffrey hài lòng. Khi Seventh Generation phát triển, nó đã thu hút được cam kết của các nhà lãnh đạo và các nhà quản lý về việc điều hành công ty, nhưng không ai trong số họ có thể cam kết nhiệm vụ phát triển bền vững như Jeffrey. Theo ông, họ chỉ coi nhiệm vụ của Seventh Generation như một công ty có giá trị trên thị trường, trong khi đối với ông, phát triển bền vững là giá trị cốt lõi trong tất cả các hoạt động của công ty. Jeffrey không ngừng theo đuổi lý tưởng của mình, nhưng chỉ mình ông thôi là chưa đủ. Tháng 10 năm 2010, hội đồng quản trị của Seventh Generation sa thải ông khỏi công ty do chính ông xây dựng lên.

Câu chuyện của Jeffrey như một lời nhắc nhở – và ông không do dự khi kể lại nó. Nhưng có một điều chắc chắn rằng: dù ông theo đuổi bất kỳ công việc nào tiếp theo, Jeffrey sẽ đặt nhiệm vụ phát triển bền vững lên trên hết.

CÂU CHUYỆN CỦA JEFFREY

Jeffrey khởi nghiệp với một công ty sách ghi âm (audio books) mà ông đã bán cho TimeWarner khoảng năm 1980. Ông vẫn làm việc cho công ty với tư cách là Chủ tịch của Warner Audio Publishing đến năm 1987, sau đó ông đã mua cổ phần của Seventh Generation. Thậm chí, trước khi dành toàn bộ sự nghiệp cho bảo vệ môi trường và phát triển bền vững, Jeffrey đã luôn cam kết thực hiện cả hai mục tiêu này. Năm 1985, ông xuất bản cuốn How to make the World a Better Place: 116 Way You Can Make a Difference (Làm thế nào xây dựng thế giới tốt đẹp hơn: 116 cách bạn có thể tạo nên sự khác biệt). Chỉ trong vài năm, ông đã điều hành một công ty bền bỉ theo đuổi chính xác những gì ông viết. Jeffrey giải thích, ông sẽ phải thực hiện nhiều hơn những gì cần trong lĩnh vực của ông để có thể theo đuổi mục tiêu như ông đã viết trong sách.

Jeffrey Hollender: Mỗi năm làm việc ở Seventh Generation, tôi lại có thêm một cơ hội để đánh giá

xem mình có thực hiện đầy đủ các tiêu chuẩn về minh bạch đã đặt ra hay không. Nếu tôi có thể làm luật sư của mình cảm thấy đau tim khi đọc Báo cáo Trách nhiệm Doanh nghiệp của mình, tôi biết chắc rằng báo cáo của mình đã đủ minh bạch. Luật sư của bạn phải là người luôn lo lắng về những rủi ro pháp lý liên quan đến mức độ minh bạch mà bạn đang theo đuổi. Nếu bạn không bao giờ phải lo lắng về tính minh bạch của công ty, có thể bạn vẫn chưa minh bạch.

Đặc biệt, có một cách rõ ràng và đơn giản để xem xét vấn đề này trong công việc kinh doanh hàng tiêu dùng: danh sách thành phần. Có hai loại thành phần không được tính trong sản phẩm. Một là các thành phần chiếm dưới 1% tổng khối lượng của sản phẩm với lời biện hộ là tỷ lệ nhỏ như vậy sẽ không gây ra ảnh hưởng gì. Đây là một lời biện hộ hoàn toàn sai lầm. Hầu hết các chất độc hại và chất gây ung thư nguy hiểm chiếm tỷ lệ cực kỳ nhỏ.

Loại thành phần thứ hai là các phụ phẩm. Thông thường, hai hóa chất phản ứng với nhau sẽ tạo ra loại hóa chất thứ ba. Về mặt chuyên môn, hóa chất thứ ba đó không được coi là một thành phần vì nhà sản xuất không có chủ đích cho vào sản phẩm. Tuy nhiên, sự tồn tại của thành phần này có thể có ảnh hưởng đến người tiêu dùng. Do đó, chúng tôi quyết định rằng các sản phẩm của Seventh Generation không chỉ công bố các thành phần theo quy định mà nó còn phải công bố các phụ phẩm.

Chúng tôi cân nhắc khi làm việc này khi đứng dưới quan điểm của người tiêu dùng sản phẩm. Vấn đề không nằm ở sự tồn tại của một thành phần với tỷ lệ nhỏ hay vô tình nó có trong sản phẩm, điều mà chúng tôi muốn nói tới trải nghiệm của người dùng và sự cần thiết để công bố nó. Thật không may, ý nghĩ này hoàn toàn trái với thực tế hiện nay của ngành công nghiệp hàng tiêu dùng. Trong nhiều trường hợp, việc đưa ra các quy tắc không chỉ cho phép, mà còn khuyến khích các hành vi lừa đảo.

CEO không phải là vị trí duy nhất mà Jeffrey nắm giữ tại Seventh Generation. Ông cũng đã đảm nhận vị trí khá phù hợp với tính cách của mình: Người truyền cảm hứng. Khi công ty được mở rộng, yêu cầu đối với hai vị trí này thường mâu thuẫn với nhau.

Trở thành Người truyền cảm hứng là điều tôi muốn, song tôi đã không hoàn thành trách nhiệm của một CEO. Một trong những điểm yếu của tôi là phương pháp sản xuất. Một trong những điểm yếu của tôi là không đam mê với phương pháp sản xuất, nhưng nó lại rất quan trọng đối với một công ty. Sẽ chẳng có vấn đề gì nghiêm trọng nếu tôi có một nhóm quản lý có thể hỗ trợ những yếu điểm của tôi trong những lĩnh vực nhất định. Tuy nhiên, tôi đã không trao quyền cho các quản lý cấp cao khác, không giao cho họ mức trách nhiệm cao hơn, vì lo sợ họ không tán dương tôi như các nhà lãnh đạo của công ty. Thực sự, công ty đã không có giám đốc tác nghiệp (COO) để dẫn dắt phương pháp sản xuất. Tôi cho rằng có một COO, cũng là người phụ trách về tài chính và quá trình sản xuất sẽ cho phép tôi xây dựng một doanh nghiệp mạnh hơn và tiếp tục tập trung vào điểm mạnh nhất của mình.

Cuối cùng, xung đột giữa hai vị trí và hai trách nhiệm của Jeffrey không thể giải quyết được. Năm 2009, ông từ chức CEO và trở thành Chủ tịch điều hành. Chuck Maniscalco (chuyển từ pepsiCo sang) đã thay ông giữ chức vụ này, song Chuck cũng từ chức một năm sau đó. Tuy nhiên, cũng trong tháng Mười năm đó, Hội đồng quản trị của Seventh Generation đã bãi nhiệm quyền Chủ tịch điều hành của Jeffrey. Tháng Sáu năm 2011, trong Hội nghị Kinh doanh Bền vững, Jeffrey đã thẳng thắn đưa ra đánh giá về lý do ông nghỉ việc.

Sau 23 năm, tôi bị sa thải khỏi Seventh Generation và không bao giờ được phép quay lại công ty. Tôi

đã bị sa thải vì quan điểm của tôi về vai trò của Seventh Generation trong xã hội đã không đồng nhất với quan điểm của hội đồng quản trị.

Jeffrey đưa ra bốn lý do ông nghĩ rằng nó đã khiến ông thất bại.

- 1) Tôi đã không thể chế hóa các giá trị trong cơ cấu doanh nghiệp.
- 2) Tôi tốn quá nhiều tiền bạc vào những người không thích hợp.
- 3) Tôi không tìm đủ số nhân viên sẵn sàng bảo vệ những gì chúng tôi đã xây dựng cho công ty.
- 4) Tôi không thể tạo ra một thương hiệu thực sự bền vững.

Lý do cuối cùng đã làm nhiều người nghe ngạc nhiên. Seventh Generation thường được ca ngợi là một thương hiệu bền vững tiên phong. Nhưng đối với Jeffrey, như thế là chưa đủ.

Seventh Generation chưa bao giờ là một thương hiệu bền vững, thậm chí đến khi nó phá sản. Tôi đang cố tìm kiếm một thương hiệu thực sự bền vững. Vấn đề là chúng ta đã nhầm lẫn giữa "ít có hại" với "tốt". Việc sản xuất khăn giấy không chứa clo bằng 100% chất thải không có nghĩa là chúng tôi tạo ra sản phẩm tốt. Nó chỉ là ít có hại thôi.

Minh bạch luôn làm mất lòng

Sự minh bạch và tính xác thực triệt để nên chiếm ưu thế trong thương hiệu và văn hóa của công ty. Tất nhiên là có những điều nên được bảo mật, nhưng công ty vẫn cần hướng đến minh bạch triệt để theo nghĩa rộng. Nếu những điều đó vẫn chưa khiến bạn mất lòng, lo sợ và gặp khó khăn, có lẽ bạn vẫn chưa minh bạch.

Không tự cao tự đại

Các doanh nhân thường tạo ra một hình mẫu, họ luôn nhắc đến những điều tuyệt vời về công ty và sản phẩm của họ. Trong các mối quan hệ, chắc rằng bạn không muốn giao thiệp với một người chỉ toàn nói về những điều tốt đẹp về bản thân anh ta. Chúng ta luôn muốn biết toàn bộ tính cách của một người: tính tốt, tật xấu và cả những điều ngu ngốc. Tôi muốn biết cách họ sửa chữa lỗi lầm, khắc phục điểm yếu của mình. Tôi muốn họ chia sẻ về những sai sót và yếu điểm của họ. Đây cũng là nguyên tắc áp dụng đối với các doanh nghiệp. Việc sẵn sàng chia sẻ những sai sót của công ty sẽ tạo nên mối quan hệ sâu sắc hơn và lâu dài hơn.

Không sao nhãng việc quản trị doanh nghiệp

Nói thật là tôi đã không chú ý tới các vấn đề quản trị doanh nghiệp tại Seventh Generation. Xây dựng mối quan hệ cá nhân là rất quan trọng, nhưng giá trị cốt lõi của bạn cần phải được đào sâu, cụ thể là vào cấu trúc và quy chế của tổ chức của công ty. Nếu làm được như thế thì những giá trị này rất khó bị vi phạm. Đội ngũ quản lý của bạn có thể thay đổi nhanh chóng, nhưng quy định của công ty phải có tính lâu bền.

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Xây dựng nhân lực

Bản năng của tôi luôn hướng mọi người tới nhiệm vụ của công ty và yên tâm để phát triển cá nhân. Động lực của tôi đối với nhiệm vụ cao tới mức tôi nghĩ là tất cả mọi người sẽ bị hút theo. Tôi đã đánh giá thấp và thiếu đầu tư trong việc phát triển nhân lực trong công ty. Tôi có thể xây dựng các công ty, song lại không đào tạo đủ nhân viên làm việc vì nó.

TUYỂN DỤNG

Tránh "Tuyển dụng hoàn hảo"

Sai lầm lớn nhất bạn có thể mắc phải là tuyển dụng một nhân viên "lý tưởng" cho một vị trí nào đó. "Lý tưởng" thực sự là một khái niệm hoàn toàn sai lầm. Những người giỏi nhất không bao giờ đặt vừa trong một chiếc hộp cụ thể nào. Thay vì tìm những thông số phù hợp với vị trí, bạn cần phải tìm ra những thành viên đủ kiên trì. Tôi đã tìm ra cách tốt nhất để tuyển dụng được những người này bằng cách yêu cầu họ nói cho tôi nghe về những điều họ tự hào nhất. Hãy cẩn trọng với những người luôn nói tôi thế này, tôi thế kia. Bạn cần những người nói "Chúng tôi... Chúng tôi... Chúng tôi..." Khi tìm được họ, hãy giúp họ thành công khi họ làm việc ở công ty của bạn.

NHÂN LỰC

Tập trung đầu tư vào đào tạo trong nội bộ công ty

Tại Seventh Generation, chúng tôi thường tuyển dụng nhân viên từ các công ty sản phẩm tiêu dùng khác và không đầu tư đầy đủ cho đào tạo và thúc đẩy nguồn nhân lực trong công ty. Họ chính là người thực sự hiểu văn hóa, giá trị của công ty, và thể hiện cam kết và niềm đam mê của họ với sứ mệnh của công ty. Nhưng chúng tôi đã xao lãng họ để theo đuổi những tài năng ở bên ngoài mà chẳng mấy người thực sự phù hợp với công ty của chúng tôi. Đó là một trong những mối nguy hiểm khi phát triển quá nhanh.

LÃNH ĐẠO

Đảm nhận vai trò mà bạn có khả năng và đam mê

Một trong những thách thức khi thành lập một công ty là bạn phải đảm nhiệm nhiều việc mà bạn không muốn làm hoặc không đủ khả năng để làm. Nếu phải làm những công việc này quá nhiều và quá lâu, bạn sẽ gây ra những vấn đề thực sự. Để tránh được điều này, hãy tự cam kết đảm nhiệm một vị trí mà bạn đam mê và có đủ khả năng ngay từ ban đầu. Hãy từ chối với nhiệm vụ trong những lĩnh vực mà bạn không thể thành công.

QUAN HỆ CÔNG CHÚNG

Chia sẻ mọi thứ bạn muốn biết về chính mình

Minh bạch sẽ phá bỏ quy tắc của trò chơi. Thay vì tự hỏi bạn cần phải chia sẻ điều gì, hãy hỏi một người nào đó muốn biết gì về công ty của bạn trước khi anh ta mua sản phẩm. Bạn sẽ thấy là những gì bạn được yêu cầu phải nói với khách hàng hoàn toàn khác. Do đó, hãy chia sẻ những điều mà khách hàng muốn biết.

HUY ĐỘNG VỐN

Coi các nhà đầu tư như những nhân viên tiềm năng

Trước khi nhận đầu tư của bất kỳ ai, hãy hỏi ba CEO khác đã nhận tiền đầu tư từ người đó. Hãy tìm hiểu xem liệu công ty có thực sự muốn người đó trở thành một thành viên trong hội đồng quản trị và một nhà đầu tư hay không. Hãy cân nhắc các nhà đầu tư của bạn theo cách bộ phận nhân sự cân nhắc những nhân viên tiềm năng của công ty. Đây là một quyết định quan trọng hơn nhiều. Hãy xem xét toàn bộ phẩm chất của nhà đầu tư đó biệt lập với số tiền mà họ đầu tư cho công ty của bạn.

NHÂN TÀI

Cân trọng với những kinh nghiệm không liên quan

Công ty càng phát triển, bạn càng có khả năng tuyển dụng những người có kinh nghiệm. Không khó để bỏ qua thực tế là những người có kinh nghiệm thường học được những thói quen rất xấu. Họ biết được mục đích biện minh cho phương tiện. Họ cũng hiểu rằng thời gian làm việc quan trọng hơn sản phẩm mà bạn tạo ra.

LÀM VIỆC VÌ BẢN THÂN

Ngồi thiền

Thời gian tôi ngồi thiền là thời gian hiệu quả nhất trong ngày. Sự thông suốt tôi có được trong những khoảng thời gian khác tốt hơn bất kỳ điều gì tôi làm được, và luôn là như thế. Sự tương phản có tác động mạnh mẽ. Bạn cần phải tìm sự yên tĩnh và suy nghĩ.

GIỚI THIỆU VỀ TONY HSSIEH

Trong cuốn tự truyện gần đây của mình *Delivering Happiness* (Tỷ phú bán giày), Tony Hsieh chia sẻ về những câu chuyện quan trọng trong đời tư cũng như sự nghiệp của ông, đặc biệt là giây phút văn hóa của Zappos bắt đầu có sự kết nối. Khó khăn chính mà công ty phải đối mặt trong những năm đầu tiên là tìm kiếm nhân viên tận tụy với dịch vụ khách hàng không kém gì các nhà quản lý. Nhận ra rằng California không phải nơi thích hợp cho công cuộc tìm kiếm đó, Tony và các cộng sự của ông đã quyết định chuyển tới một nơi khác có văn hóa dịch vụ mạnh mẽ hơn. Họ cân nhắc giữa rất nhiều lựa chọn, và điểm dừng chân cuối cùng là Las Vegas. Như Tony chia sẻ: "Chúng tôi có khoảng 90 nhân viên ở San Francisco vào thời điểm đó, và tôi đã nghĩ có lẽ chỉ một nửa trong số họ quyết định rời bỏ cuộc sống ở đây và theo công ty đến Las Vegas. Nhưng một tuần sau, tôi hoàn toàn bất ngờ khi biết rằng có tới 70 nhân viên sẵn sàng đặt chân đến Vegas cùng chúng tôi."

Đây đều là những nhân viên rất tâm huyết và tận tụy với Zappos. "Có lẽ lợi ích lớn nhất của việc chuyển đến Vegas là không một ai trong công ty có bạn bè bên ngoài Zappos, vì thế tất cả chúng tôi gần như luôn túm tụm với nhau ngoài giờ làm việc." Sự thân thiết, gần gũi đó buộc Tony định rõ văn hóa doanh nghiệp mà ông đang xây dựng. Cuối cùng ông đặt ra mười giá trị cốt lõi trong văn hóa công ty, mà giá trị cuối cùng – sâu sắc nhất – chỉ cô đọng trong hai từ "Khiêm tốn."

Tony là một lãnh đạo khiêm nhường và cực kỳ tận tâm với cộng sự, nhân viên, cũng như các khách hàng của ông. Nếu coi thành tích trong quá khứ là chỉ báo tốt nhất cho kết quả tương lai, thì chúng ta có thể kỳ vọng những điều tốt đẹp từ Tony trong những năm tới. Dù mới chỉ ở tuổi 30, nhưng với kinh nghiệm thành lập LinkExchange và công ty đầu tàu của ông – Zappos, Tony đã nắm trong tay một sự nghiệp thật sự xán lạn. Tôi tin rằng ông sẽ tiếp tục lặp lại thành công và học được từ thất bại. Với tầm nhìn và sự trung thực, Tony hiểu rằng không ai biết rõ hết mọi thứ.

CÂU CHUYỆN CỦA TONY

"Là một doanh nhân, đôi khi bạn sẽ thấy cực kỳ cô độc."

Với việc bán lại LinkExchange cho Microsoft, Tony Hsieh đã sớm gặt hái được thành công lớn trong sự nghiệp của mình. Bước đi tiếp theo của ông là thành lập Venture Frogs – quỹ đầu tư và ươm mầm các công ty Internet. Một trong những vụ đầu tư của họ là một hãng bán lẻ giày trực tuyến.

Venture Frogs đã đầu tư vào khoảng 27 công ty khác nhau và Zappos là một trong số đó. Vào thời điểm đó, chúng tôi hoạt động như một chiếc nôi ươm mầm các doanh nghiệp nhỏ, cũng như cung cấp các dịch vụ văn phòng, v.v. Zappos là một trong những công ty tìm đến cái nôi ươm mầm đó. Với Zappos, tôi không tham gia với lối tư duy "Mình sẽ tìm một công ty giày để đầu tư, sau đó lôi kéo mọi người theo để nỗ lực vận hành nó hiệu quả." Tôi bắt đầu làm việc với nó nhiều hơn, và chỉ trong một năm, tôi dần bị kéo hoàn toàn vào đó. [Tony rất khiêm tốn trong công việc: nói "bị kéo hoàn toàn" vào Zappos chính là việc Tony trở thành CEO của công ty.] Nếu Zappos không hoạt động hiệu quả, có lẽ tôi đã không dồn hết tâm huyết đầu tư vào công ty này.

Các doanh nhân khởi nghiệp lần hai thường do dự cống hiến toàn bộ thời gian và công sức của họ vào việc xây dựng một công ty mới do sẽ có nhiều khó khăn nảy sinh, đặc biệt nếu họ đã có những thành

công nhất định hiện tại. Tuy nhiên, Tony thì khác.

Thành công đơn giản chỉ là làm bất cứ việc gì cần thiết để hoàn thành mọi việc hiệu quả. Trong những ngày đầu tiên của Zappos, chúng tôi sẵn sàng làm tất cả mọi thứ. Nếu chúng tôi có 100 đơn hàng cần được trả gấp, tất cả mọi người sẽ ở lại, làm việc đến tận khuya để hoàn thành công việc. Tất cả chúng tôi đều làm thế, không chỉ mình tôi.

Sáng tạo và kiên nhẫn trong giải quyết vấn đề luôn là đặc tính điển hình trong công việc của Tony tại Zappos. Trong một số trường hợp, đó chỉ đơn giản là làm việc thông đêm để hoàn thành đơn hàng hôm sau. Trong những trường hợp khác, nó liên quan đến các vấn đề điều hành lớn.

Nhiều thương hiệu giày nói với chúng tôi rằng cần có một cửa hàng đúng nghĩa trước khi muốn bán giày của họ. "Một cửa hàng đúng nghĩa" không nằm trong mô hình kinh doanh ban đầu của chúng tôi, vì thế chúng tôi chỉ thay đổi một chút khu lễ tân và biến nó thành một cửa hàng, chụp ảnh lại và gửi đến các thương hiệu giày để họ xem xét. Một số thương hiệu chấp nhận việc đó, nhưng số còn lại tỏ ra sốt sắng hơn thế. Họ cử đại diện đến tận nơi và nhận ra rằng đó không phải là một cửa hàng thật sự. Dĩ nhiên là họ đúng vì "cửa hàng" của chúng tôi có lẽ chỉ bán một đôi giày mỗi ngày.

Để thu hút các thương hiệu giày mong muốn, chúng tôi có hai lựa chọn: xây dựng một cửa hàng giày thật sự, hoặc tìm mua một cái đã có sẵn. Thực hiện lựa chọn một khá phiền phức, và hơn nữa chúng tôi vẫn phải mất công thuyết phục các thương hiệu sẵn sàng bán sản phẩm của họ ở đó. Vì thế chúng tôi quyết định tìm một cửa hàng bán lẻ mà chúng tôi có thể mua lại với giá rẻ. Chúng tôi tìm thấy một cửa hàng giày ở Willows, California đáp ứng đúng những gì chúng tôi cần. Nhưng hóa ra lại có một cửa hàng tạp hóa bên kia đường đối diện với nó bị bỏ trống, nên chúng tôi quyết định biến địa điểm đó thành một kho hàng hai tầng, rộng khoảng 2800 m².

Chẳng có cách nào để chúng tôi đoán trước được mọi thứ sẽ diễn ra ra sao, chỉ là tìm kiếm thật nhiều lựa chọn và cố gắng tìm ra những cách sáng tạo để hoàn thành công việc.

Trong những năm tiếp theo, Zappos đạt được sự tăng trưởng đột phá, nhưng để có một cái kết như vậy, nó đã phải trải qua một con đường rất khác: nhiều khó khăn và chông gai.

Một ví dụ điển hình cho những khó khăn mà Zappos phải đối mặt đã được chia sẻ trong cuốn tự truyện *Delivering Happiness* của Tony, chương "Ứng biến với kho hàng." Năm 2002, Zappos quyết định chuyển kho hàng từ Willows, California tới một địa điểm gần trung tâm UPS ở Kentucky. Tony cùng các nhân viên của ông chất 40.000 đôi giày lên năm chiếc xe trước khi họ có "kỳ nghỉ ngắn ngày" đến New Orleans. Tuy nhiên trong chuyến đi, họ nhận được vài tin xấu: một trong năm chiếc xe chở hàng bị lật. Lái xe không bị thương nhưng hàng hóa của họ thì thực sự trong tình trạng không ổn. "Những chiếc giày rơi vãi khắp trên mặt đường cao tốc", họ nói. "Tôi không nghĩ chúng ta có thể phục hồi bất cứ đôi giày nào." Chỉ trong nháy mắt, Zappos bị mất 20% kho hàng. Công ty đã vượt qua được điều không may đó cũng như những khó khăn khác, nhưng đây là một nhắc nhở rõ ràng rằng không có cái gì gọi là "thành công chớp nhoáng".

Là một doanh nhân, đôi khi bạn sẽ thấy cực kỳ cô độc. Mỗi lần thất bại trong một vấn đề nào đó, bạn luôn băn khoăn tại sao các công ty khác lại thực hiện nó dễ dàng đến vậy. Nhưng thăng trầm là một phần không thể thiếu trong các câu chuyện thành công. Rất ít doanh nhân thành công ngay từ lần đầu tiên. Nhìn từ bên ngoài, Zappos có vẻ như là một thành công trong chớp mắt. Nhưng sự thật là chúng

tôi đã mắc rất nhiều sai lầm trên con đường kinh doanh và rút ra cũng không ít bài học từ những sai lầm đó.

"Nhân viên trong các công ty quá tự mãn thường tin vào các thông cáo báo chí của doanh nghiệp họ."

Khiêm tốn

Chỉ vì bạn từng là một công ty lớn không đảm bảo được rằng bạn sẽ mãi là một công ty lớn. Các doanh nghiệp từng thành công rồi xuống dốc hoặc bị thất thế thường đánh mất đi tính khiêm nhường của họ. Đó là bước đầu tiên của thất bại, hoặc cũng có thể coi là sự thất bại. Nhân viên trong các công ty quá tự mãn thường tin vào các thông cáo báo chí của doanh nghiệp họ và cảm thấy mọi điều họ làm đều hoàn hảo. Để bảo vệ doanh nghiệp của chúng tôi khỏi sự bệ rạc này, một trong những giá trị cốt lõi của Zappos là khiêm tốn.

Chớp thời cơ và chuyển hướng

Một giá trị cốt lõi khác của Zappos là chớp thời cơ và chuyển hướng. Không bao giờ chấp nhận hay thỏa mãn với thực tại! Lịch sử đã cho thấy những công ty hay gặp rắc rối thường là những công ty không thể nhanh chóng phản ứng và thích nghi với thay đổi. Tại Zappos, chúng tôi liên tục đổi mới. Nếu chúng tôi muốn dẫn đầu cuộc cạnh tranh, chúng tôi phải liên tục thay đổi và khiến các đối thủ đau đầu phán đoán nước đi của mình. Chừng nào chúng tôi còn liên tục chớp lấy thời cơ để chuyển hướng, chừng đó sẽ không ai có thể phát triển nhanh như chúng tôi.

Học theo "MacGyver"[33](#)

Chương trình truyền hình yêu thích của tôi thiếu thời là MacGyver. MacGyver là người có thể tạo ra một chiếc thuyền buồm chỉ từ băng keo, chiếc bút chì và một cái kẹp giấy. Ông không bao giờ có chính xác thứ ông cần, nhưng ông biết chính xác làm thế nào để tạo ra cái ông muốn. Với tôi, đó chính là tinh thần doanh nhân. Tinh thần doanh nhân là có thể kết hợp sáng tạo với lạc quan, kiểu như với niềm tin mạnh mẽ rằng mọi chuyện kiểu gì cuối cùng cũng ổn thỏa, chỉ là bạn không biết chính xác là như thế nào. Thế nên tôi cho rằng làm doanh nhân thực ra chỉ là làm theo MacGyver nhưng là trong kinh doanh.

HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Khắc phục phức tạp bằng các vụ mua lại

Chúng tôi cần có một cửa hàng giày thật sự để có thể thu hút một số thương hiệu giày dép. Một vụ mua lại với mục tiêu rõ ràng đã giúp chúng tôi tránh được những phức tạp trong việc có một cửa hàng thực sự và cho phép chúng tôi nhanh chóng thu hút thêm 15 đến 20 thương hiệu mới.

THẤT BẠI

Đừng sợ thất bại trên con đường thành công

Quá nhiều người tự gán mác "kẻ thất bại" cho bản thân khi họ không thành công trong một công việc nào đó. Nhưng như tinh thần doanh nhân đã chỉ ra, thất bại là một phần không thể thiếu trên con đường dẫn tới bất cứ đích đến nào.

NHÂN TÀI

Tránh phong các chức danh nặng đầu

Phong cho các nhà quản lý hay các nhà điều hành đầu tiên của công ty những chức danh nặng đầu sẽ làm trì trệ sự tăng trưởng của doanh nghiệp bạn. Nếu công ty phát triển và thành công, bạn sẽ có thể phát triển năng lực những người đã sát cánh cùng bạn từ những ngày đầu thành lập. Có rất ít cơ hội để cả 10 người đầu tiên của công ty trở thành 10 phó chủ tịch mà bạn muốn sau 5 đến 10 năm nữa. Thế nên hãy keo kiệt một chút khi đặt chức danh trong những ngày đầu mới thành lập.

TÂM NHÌN

Đừng để tầm nhìn ngăn cản sự thay đổi

Đừng khóa bản thân vào một mô hình kinh doanh nhất định khi mới bắt đầu thành lập công ty, đặc biệt là nếu bạn đang tiến vào một lĩnh vực mới. Bạn thậm chí không biết mình chưa biết những gì. Vì không phải mọi thứ đều diễn ra như mong muốn nên bạn cần có một cái nhìn thật thoáng về con đường bắt đầu của công ty.

CỘNG SỰ

Chọn người bạn muốn ở bên để làm cộng sự

Việc chọn những cộng sự mà bạn thích ở bên họ rất quan trọng, ngay cả khi bạn và họ không cùng chung một ngành kinh doanh. Bạn có muốn một chuyến ngao du cùng họ không? Thực sự tôi khuyên bạn nên tổ chức một kỳ nghỉ với bất cứ ai mà bạn nghĩ sẽ làm việc cùng họ. Việc ở bên nhau suốt 24/7 sẽ giúp mọi người thấy dễ gần nhau hơn rất nhiều. Việc này cũng giúp bạn thấy được liệu họ có phải những cộng sự phù hợp sau nửa năm hay một năm nữa không.

MỤC TIÊU

Ưu tiên đam mê hơn lợi nhuận

Hãy chắc chắn là bạn đang đam mê với bất cứ điều gì bạn đang làm. Đó phải là việc bạn thấy hạnh phúc khi được làm lâu dài, ngay cả khi bạn không bao giờ kiếm được tiền từ nó. Chính đam mê sẽ làm tăng đáng kể cơ hội gặt hái được thành công. Sẽ có những giai đoạn khó khăn, và đam mê sẽ giúp bạn vượt qua chúng. Đam mê cũng sẽ lan tỏa tới những người khác trong công ty bạn.

PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM

Ưu tiên tiến độ hơn chu trình

Mọi thứ cần được hoàn thành và bạn cần làm bất kể việc gì để mọi thứ hoàn thành đúng kế hoạch. Đôi khi bạn không có đủ nguồn lực cần thiết để làm việc, nhưng bạn cần vượt qua được sự thiếu thốn đó; đó chính là một phần của chu trình sản phẩm. Bạn sẽ phải cắt bớt một vài công đoạn nào đó trong chu trình, nhưng bạn không được để việc đó cản trở tiến độ công việc.

TUYỂN DỤNG

Những nhân viên đầu tiên phải sẵn sàng đảm nhiệm mọi vai trò

Mỗi công ty đều cần các nhân viên có đam mê khác nhau và các kỹ năng khác nhau. Nhưng trong những ngày đầu mới thành lập, các nhân viên phải sẵn sàng làm nhiều việc khác nhau. Họ không được phép có thái độ theo kiểu cái này không phải là "việc của tôi" hay "trách nhiệm của tôi". Họ buộc phải có tinh thần như MacGyver và sẵn sàng làm bất cứ việc gì để công việc hoàn thành.

GIỚI THIỆU VỀ CYRUS MASSOUMI

Cyrus Massoumi rõ ràng không phải là doanh nhân đầu tiên nỗ lực cách mạng hóa một ngành công nghiệp, hay chính xác hơn là lĩnh vực chăm sóc sức khỏe. Hầu hết các doanh nhân đi trước ông đều cố gắng hoàn thành cải cách đó chỉ với một bước duy nhất để làm mới lại lĩnh vực lớn nhất Hoa Kỳ. Rõ ràng, việc làm này không bao giờ hiệu quả. Doanh nhân nhìn chung không phải là người kiên trì, và đây chính là điểm tạo nên sự khác biệt ở Cyrus.

Cyrus thành lập ZocDoc với mục tiêu làm mới lại toàn bộ lĩnh vực chăm sóc sức khỏe của Hoa Kỳ. Khác với những doanh nhân trước đó, ông thiết lập mục tiêu không phải theo tháng hay quý, mà kéo dài cả thập kỷ. ZocDoc được bắt đầu từ những cuộc thăm khám bệnh chất lượng ở Manhattan và phát triển dần từ đó, mỗi lần với một chuyên gia tại một địa điểm. Mục đích sau cùng của ông là tạo ra một ngành công nghiệp chăm sóc sức khỏe đồng bộ và minh bạch cho khách hàng. Tôi tin tưởng rằng Cyrus sẽ sớm biến mục tiêu này thành hiện thực.

CÂU CHUYỆN CỦA CYRUS

"Giải quyết vấn đề số một của khách hàng"

ZocDoc ra đời từ tình trạng sức khỏe không may của chính Cyrus: ông bị thủng màng nhĩ trong một chuyến đi công tác và không liên lạc được với bác sỹ riêng. Biến cố này xảy ra khi ông còn làm tư vấn viên cho McKinsey&Company.

Cyrus Massoumi: Tôi có chế độ bảo hiểm y tế tuyệt vời tại thời điểm xảy ra biến cố trên. Nhưng tôi sẵn sàng không dùng tới nó và tự trả phí cho việc khám bệnh vì tôi biết tôi sẽ được bồi hoàn. Vậy mà tôi vẫn mất tới tận bốn ngày để tìm được bác sỹ. Từ việc đó tôi bỗng nảy ra ý tưởng: Tạo ra một mạng lưới kết nối người bệnh với các bác sỹ không thuộc hệ thống bảo hiểm của họ. Các bác sỹ có thể khám cho bệnh nhân khi họ có nhu cầu tăng thêm thu nhập và các bệnh nhân cũng có thể tìm kiếm bác sỹ trong trường hợp khẩn cấp hoặc muốn nhanh chóng, thuận tiện.

Ngay từ đầu tôi đã nhận thấy hệ thống này sẽ gặp một vài trục trặc. Một trong những cuộc phỏng vấn đầu tiên mà tôi thực hiện để kiểm tra ý tưởng này là với một chàng trai vừa kiếm được 20 triệu đôla cho một quỹ Dự phòng (hedge fund³⁴) vào năm trước đó. Và cậu ta một mực khẳng định rằng sẽ không bao giờ cần đến một bác sỹ nằm ngoài hệ thống bảo hiểm của cậu ta. "Nhưng anh đã kiếm được 20 triệu đôla năm ngoái! Sao lại không tìm đến một bác sỹ ngoài bảo hiểm?" Và cậu ta đáp lại rằng, "Tôi không muốn giải quyết một đồng thủ tục lằng nhằng. Tôi chỉ cần biết bác sỹ có chấp nhận thẻ bảo hiểm của tôi hay không thôi."

Vậy thì, cần phải tích hợp thêm các thông tin về bảo hiểm y tế vào phiên bản đầu tiên của ZocDoc. Thay vì trở thành một công cụ chuyên dụng ngoài bảo hiểm, ZocDoc sẽ là một hệ thống chung giúp bệnh nhân đăng ký khám chữa bệnh trực tuyến.

Mặc dù những kinh nghiệm từ việc làm tư vấn viên tại McKinsey giúp Cyrus nhanh chóng xây dựng được một tổ chức hiệu quả, nhưng các nhà đầu tư mạo hiểm lại không thích thú với việc đầu tư cho một tư vấn viên. Thay vì thế, họ muốn những người có khả năng xây dựng công ty thật sự.

Tôi và các cộng sự thật sự cảm thấy thất vọng ngay từ những buổi họp đầu tiên. "Các anh chỉ là những tư vấn viên. Các anh thực sự không tự xây dựng được bất cứ thứ gì." Tất nhiên, trước kia tất cả các nhà đồng sáng lập và tôi đều đã có kinh nghiệm điều hành các công ty trước kia. Nhưng điều đó không quan trọng: Họ nhìn những bộ com – ple chúng tôi đang mặc và chỉ coi chúng tôi như những nhà tư vấn. Vì thế, chúng tôi quyết định đến Gap, mua vài chiếc quần jeans và mặc chúng tới các buổi họp. Và thế là chuyện tư vấn đi vào dĩ vãng.

Cyrus cùng đội của ông cho ra mắt ZocDoc một cách vô cùng tỉ mỉ và thận trọng. Phiên bản ban đầu cho phép người dùng đặt lịch hẹn với các nhà sĩ ở Manhattan. Mặc dù rất khao khát thấy được thành công, nhưng Cyrus biết rằng cần kiên nhẫn để cải tạo lĩnh vực chăm sóc sức khỏe vốn nhiều phức tạp.

Tập trung là yếu tố vô cùng quan trọng trong bất cứ lĩnh vực kinh doanh nào, đặc biệt là trong lĩnh vực y tế. Có rất ít doanh nghiệp có quy mô thực sự lớn trong lĩnh vực y tế vì thị trường của nó có quá nhiều mảng. Vì các bác sĩ là những người rất thông minh, họ nhận ra được những ai đang tìm kiếm sản phẩm/ dịch vụ mà họ có. Họ không muốn lặp lại cách làm của người khác. (Một cộng sự từng nói với tôi rằng có hơn 1.400 hệ thống EMR³⁵ khác nhau quản lý các hoạt động y tế trong văn phòng của các bác sĩ). Kết quả là quy mô của các bệnh viện không bao giờ được mở rộng.

Dĩ nhiên, chúng tôi không thể tùy biến ZocDoc phù hợp với mọi bác sĩ. Thay vì thế, chúng tôi quyết định tối ưu hóa cho một mẫu thức chung nhất và bỏ qua tất cả những trường hợp đặc biệt. Lý do chúng tôi vẫn gặt hái được thành công dù không tùy biến hóa sản phẩm theo từng khách hàng là vì chúng tôi đã đáp ứng được nhu cầu số 1 của họ. Chắc hẳn vị bác sĩ nào cũng muốn làm việc hiệu quả hơn và kiếm được nhiều tiền hơn trong quỹ thời gian hạn hẹp của mình. Điều này phụ thuộc hoàn toàn vào số lượng bệnh nhân đến thăm khám, và chúng tôi đã làm cho quá trình đó trở nên đặc biệt hiệu quả hơn bao giờ hết. Nhờ thế, chúng tôi có thể khiến các bác sĩ phải tuân theo cách làm việc của ZocDoc và thực hiện những thay đổi trong quá trình thăm khám bệnh của họ.

Trong khi Cyrus rất từ từ và thận trọng trong việc phát triển các sản phẩm của ZocDoc, ông lại nôn nóng muốn thực hiện những hoài bão cháy bỏng của mình.

ZocDoc sẽ không chỉ là hệ thống đặt lịch hẹn thăm khám bệnh trực tuyến nữa. Chúng tôi muốn xây dựng nó trở thành một hệ thống chăm sóc sức khỏe thật sự. Ví dụ nếu bạn muốn đến khám bệnh ở chỗ một bác sĩ nào đó, bạn có thể nói chuyện qua video với vị bác sĩ đó và đặt lịch hẹn đến khám ngay sau đó nếu muốn. Khi hệ thống chăm sóc sức khỏe hướng tới người bệnh bắt đầu lớn mạnh, người bệnh sẽ muốn có thể dễ dàng lựa chọn bác sĩ như đi mua sắm. Mục tiêu của chúng tôi chính là biến điều hiển nhiên đó – điều mà mọi bệnh nhân đều muốn – thành một hiện thực đơn giản và kinh tế.

Giải quyết các vấn đề được ưu tiên hàng đầu

Bạn không thể xây dựng một doanh nghiệp chỉ để giải quyết một vấn đề không mấy quan trọng trong mối quan tâm của một CEO. Bạn có thể phát triển một doanh nghiệp có hệ thống theo cách đó nhưng bạn sẽ không bao giờ đạt đến tốc độ tăng trưởng vũ bão như các nhà đầu tư mạo hiểm mong đợi. Để làm được điều đó, bạn cần giải quyết được vấn đề số một của khách hàng. Salesforce.com là một ví dụ điển hình cho thành công này: họ đã giải quyết thành công vấn đề hàng đầu mà một CEO gặp phải và đạt được sự tăng trưởng vượt bậc nhanh chóng. Việc này sẽ không xảy ra nếu bạn chỉ thỏa mãn được nhu cầu thứ ba hay thứ tư của khách hàng.

Toàn tâm toàn sức

Rất nhiều người cố gắng "cách mạng hóa" hệ thống chăm sóc sức khỏe. Đó là một mục tiêu quá tham vọng. Y tế là lĩnh vực lớn nhất trong nền kinh tế Mỹ và việc cải cách nó chỉ bằng một bước là điều hoàn toàn không thể. Hãy chỉ tập trung vào một lĩnh vực và một ngành nghề vào một thời điểm nhất định – với y tế, bạn không thể làm tốt nhiều việc cùng một lúc. Đừng làm những thứ nằm ngoài lĩnh vực bạn biết mà thiếu sự cẩn trọng.

HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Thử nghiệm phân tách mọi thứ

Hầu hết các công ty khởi nghiệp thường thực hiện các phép kiểm tra phân tách (A/B Testing)³⁶. Chúng tôi áp dụng phép thử nghiệm này cho mọi thứ, thậm chí với cả những yếu tố nằm ngoài vấn đề về Web như viết thư thế nào cho các bác sỹ, tuyển dụng ra sao, cần đặt những thông điệp gì trên các trang tuyển dụng, sử dụng kiểu phong bì nào với mục đích gì. Chúng tôi thử nghiệm theo đúng nghĩa đen mọi thứ của doanh nghiệp. Dĩ nhiên, tôi luôn muốn mọi quyết định mình đưa ra đều chính xác và thành công, nhưng nếu có lỡ đưa ra một quyết định tồi tệ nào đó và thất bại, tôi sẽ muốn biết chính xác nguyên nhân của sự thất bại đó.

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Xóa bỏ văn hóa bè phái

Tôi thuộc tuýp người hòa đồng và cực kỳ ghét chuyện chia bè chia phái. Nếu thấy có quá nhiều nhân viên cùng một phòng ban cùng tụ tập vào giờ ăn trưa, tôi sẽ yêu cầu họ tản ra các vị trí khác. Nếu công ty tổ chức một bữa tiệc nào đó, mỗi thành viên trong công ty đều phải được mời tới tham dự. Tôi đã học được bài học này từ hồi đại học. Tôi là người đứng đầu một câu lạc bộ trong trường với 95% thành viên luôn tham dự đầy đủ các sự kiện của trường, trong khi các câu lạc bộ khác chỉ có 20-30% số thành viên tham gia. Lý do duy nhất tạo nên điểm khác biệt này chính là vì tôi đã đích thân đi mời từng thành viên một trong câu lạc bộ.

SA THẢI

Dừng cảm sa thải những nhân viên gạo cội

Trong những ngày đầu tiên sau thành lập, khi chỉ có 10-20 nhân viên trong công ty, bạn sẽ cảm thấy nó giống như một gia đình nhỏ ấm cúng. Khi đó, việc sa thải những nhân viên đầu tiên này thật sự vô cùng khó khăn. Sẽ cần rất nhiều dũng cảm khi quyết định để một ai đó ra đi. Nhưng như nhiều doanh nhân đã nói, những nhân viên đầu tiên là những người cực kỳ quan trọng; họ giúp xây dựng nên tinh thần chung của cả công ty. Do đó, nếu có một nhân viên nào đó làm việc kém hiệu quả trong những ngày đầu, việc đó có thể tạo ra một tổn thất lớn đối với công ty bạn. Dĩ nhiên, trực giác khiến bạn thừa hiểu chuyện đó, nhưng để hành động theo nhận thức đó thật không dễ. Cần có nhiều quyết tâm để sa thải một trong những nhân viên đầu tiên của mình. Nhưng nếu họ thật sự không làm việc hiệu quả thì bạn phải sẵn sàng làm thế.

TẬP TRUNG THỜI GIAN VÀ CÔNG SỨC

Thay đổi trọng tâm theo từng thời điểm

Mỗi nhà sáng lập đều cần phải đảm bảo công ty họ luôn giữ vững trọng tâm. Nhưng "trọng tâm" mang những nghĩa khác nhau tại những thời điểm khác nhau. Ban đầu, đó có thể là việc các CEO cần đưa ra các quyết định "dứt khoát" ngay lập tức với mọi vấn đề. Nhưng một khi công ty đã lớn mạnh hơn và nhiều bộ phận hơn, thì bạn không thể đưa ra những quyết định mang tính "được mất" nữa. Việc tốt nhất bạn có thể làm là tuyên bố một tầm nhìn và đảm bảo rằng các nhân viên đều theo sát và góp sức cho tầm nhìn đó. Khi đó, nhiệm vụ của bạn sẽ là xây dựng một đội nhóm có thể thiết lập các ưu tiên và đưa ra những lựa chọn lý tưởng nằm trong tầm nhìn đó. Việc đó hoàn toàn khác với 100 ngày đầu tiên.

TUYỂN DỤNG

Tuyển dụng tạm thời các tư vấn viên

Luôn luôn có một sự thay đổi trong một hợp đồng tư vấn. Tuy nhiên, chỉ bằng một hợp đồng kéo dài 2-3 tháng cho một sản phẩm cụ thể, bạn sẽ có thể xác định được liệu một tư vấn viên có phù hợp cho một vị trí lâu dài trong công ty bạn không. Chúng tôi đã làm thế với khoảng 10 tư vấn viên, và 5 người trong số họ đã trở thành nhân viên chính thức của công ty.

BÁN HÀNG

Hãy là nhân viên kinh doanh đầu tiên của công ty

Khi chúng tôi mới thành lập ZocDoc, nhiều người cho rằng sẽ chẳng có chuyện các bác sỹ trả tiền cho dịch vụ của chúng tôi, hay chúng tôi có thể bán bất cứ thứ gì cho họ. Chúng tôi biết cần phải chứng minh rằng điều này hoàn toàn không đúng, vì thế chúng tôi cứ tiếp tục đâm đầu vào tường, cố gắng tìm cách thu hút các bác sỹ. Chúng tôi có ba đội kinh doanh lúc đó, nhưng cuối cùng chính tôi lại phải tự đi bán hàng cho công ty. Tôi chưa bao giờ làm nhân viên bán hàng trước đó, nhưng với động lực gặt hái thành công cho công ty, tôi đã gõ cửa từng phòng khám để chào bán dịch vụ của mình. Sau khi bị đá đít không thương tiếc khỏi mọi chỗ, cuối cùng tôi cũng tìm ra cách thuyết phục các bác sỹ tham gia vào dịch vụ này: đó là tôi giả chữ ký của 50 bệnh nhân đầu tiên.

NHÂN TÀI

Dò tìm đam mê

Mục tiêu của chúng tôi là xây dựng một công ty lớn mạnh và chúng tôi hoạch định để đạt được mục tiêu đó trong một thời gian dài. Khi tuyển dụng nhân viên, một trong những việc vô cùng quan trọng mà chúng tôi làm là xác định mức độ thích thú và quan tâm mà ứng viên dành cho công ty. Khi đưa ra lời đề nghị làm việc, chúng tôi không cho ứng viên quá nhiều thời gian để quyết định. Dĩ nhiên, chúng tôi không muốn ép họ vào những tình huống căng thẳng, nhưng nếu thật sự muốn tham gia vào công ty, ứng viên sẽ không cần quá nhiều thời gian để đưa ra quyết định. Với chúng tôi, một ứng viên phù hợp là người thực sự đam mê với ZocDoc, và họ sẽ có thể đưa ra quyết định rất nhanh chóng.

TẦM NHÌN VÀ SỨ MỆNH

Theo sát sứ mệnh cốt lõi

Tại ZocDoc, mục tiêu của chúng tôi không xoay quanh vấn đề tiền bạc hay sự định giá. Tôi không quan

tâm về những thứ đó. Với tôi, thành công được đo bằng phản hồi từ khách hàng. Một năm trước, tại thời điểm doanh thu của công ty đạt mức cao nhất cho đến nay, điều khiến tôi tự hào nhất là email từ một vị khách hàng có vấn đề với thính giác. Trong thư anh viết rằng lần đầu tiên anh đã có thể tự tìm gặp bác sỹ mà không cần nhờ người khác giúp đỡ. Cứ năm phút, chúng tôi lại nhận được những email như thế và đó chính xác là chìa khóa động lực cho hoạt động của công ty. Cho tới khi nào các nhân viên của công ty vẫn có chung những giá trị và sự chia sẻ những nhiệm vụ hướng tới sứ mệnh chung thì tôi biết rằng chúng tôi sẽ thành công.

GIỚI THIỆU VỀ JIM MCCANN

Không giống như những doanh nhân khác trong cuốn sách này, những người bán lẻ hoa hiếm khi phải đối mặt với tình trạng "được ăn cả, ngã về không". Khả năng phá sản là vô cùng thấp và khả năng có một cuộc sống trung lưu, thoải mái hoàn toàn cao. Vào đầu những năm 80, Jim McCann đã đạt được sự ổn định đó. Với cơ ngơi 14 cửa hàng hoa Flora Plenty trên khắp thành phố New York, ông phải trực tiếp đối mặt với kẻ thù lớn nhất của những hoài bão: sự thư giãn.

30 năm trước, Jim là con cả trong một gia đình nghèo ở thị trấn Queens. Khi viết câu chuyện hồi ký *Stop and Sell the Roses* (Dừng lại và bán hoa hồng), ông tâm sự: *"Tôi nhìn thấy chính bản thân mình đang tuột dốc trên con đường mà trước đây bố tôi đã đi: giật gấu và vai, chạy theo khách hàng kỳ kèo, đối mặt với những chồng hóa đơn tăng cao". Vì biết trước được mặt trái của nó nên Jim hiểu được giá trị của tâm lý thoải mái. Ông ý thức được rõ ràng rằng mình sẽ tổn thất bao nhiêu, nhưng ông vẫn đánh cược tất cả.*

Năm 1987, Jim mua lại chuỗi cửa hàng làm ăn thua lỗ "1-800-FLOWERS" ở Texas. Ông đã tự tin rằng con số 800 là công nghệ mang tính đột phá thời điểm đó và làm cho nhãn hiệu giống hệt với con số trên là một hình thức tiếp thị xuất sắc. Để chứng minh ý tưởng của mình, ông đã cược 16 triệu đôla, mạo hiểm mọi thứ mà ông xây dựng tại "Flora Plenty". Vụ đánh cược thành công: Năm 1993, công ty đã đạt doanh thu trên 100 triệu đôla.

Thời điểm Jim đưa 1-800-FLOWER lên sàn năm 1999, sau đúng một thập kỷ cống hiến xây dựng công ty, ông đã có thể dừng lại và nghỉ ngơi, nhưng ông đã không làm vậy. Cùng năm đó, ông thay đổi tên công ty để thông báo một công nghệ đột phá mà ông đã áp ủ trước đó. Kể từ thời điểm ấy, công ty được chuyển thành "1-800-FLOWERS.COM"

Trong một thị trường phân khúc đánh giá cao các doanh nghiệp phục vụ phát triển lối sống, Jim luôn muốn trở thành doanh nghiệp hàng đầu và ông đã làm được điều đó. Ở Hoa Kỳ, có hơn 20.000 doanh nghiệp chuyên về hoa và công ty của Jim đứng vị trí hàng đầu trong số đó. Quan trọng là ông đã giữ vững vị trí này trong suốt 20 năm. Có được thành công như vậy không phải do may mắn, mà nhờ cách kinh doanh thông minh của ông, một người không bao giờ chịu ổn định để được thoải mái.

CÂU CHUYỆN CỦA JIM³⁷

Jim bắt đầu con đường sự nghiệp với nghề nhân viên công tác xã hội tại thị trấn Queens quê hương ông. Ông từng làm quản gia cho gia đình một cậu bé tại Far Rockaway, công việc này tuy đem lại nguồn thu nhập khá khảm vào thời điểm đó, nhưng nhiều đó vẫn chưa đủ.

Bước đi đầu tiên của Jim tiếp cận với công việc kinh doanh là tham gia vào một doanh nghiệp đang hoạt động, ông đăng ký làm đại lý ủy quyền. Một thời gian sau, ông mua lại công ty kinh doanh hoa Flower World.

Tôi thích ý tưởng kinh doanh hoa. Con người sẽ còn mãi kết hôn, mừng sinh nhật, tốt nghiệp trung học, nghỉ hưu, hay xin lỗi bạn gái. Nguồn hoa và khách hàng mua hoa luôn mới ngày ngày.

Có một cửa hàng ủy quyền kinh doanh mới mở đang hoạt động mà tôi có thể mua lại. Vì thế, tôi gom

hết tiền bạc, vay mượn gia đình, cuối cùng được 10.000 đôla đủ mua lại cửa hàng

Tôi là một doanh nhân, nhưng phải mất khá nhiều thời gian sau đó tôi mới dám tin thành công của mình có sức sống dài lâu. Tôi giống như các chủ ngân hàng và những kẻ môi giới chứng khoán không bao giờ bỏ đi bằng lái xe ta-xi của mình trừ trường hợp khó tránh.

Dự cảm của Jim cuối cùng đã đúng: Flower World hóa ra chỉ là một trò lừa bịp. Jim không làm đại lý ủy quyền nữa nhưng vẫn tiếp tục kinh doanh.

Trong vòng một năm, luật pháp đã lần ra dấu vết của Flower World và tôi có cơ hội thoát khỏi thỏa thuận đại lý ủy quyền đã ký. "Trong một tích tắc" dường như là còn quá dài để mô tả thời gian dành cho quyết định bất cẩn của tôi. Tôi đổi tên công ty thành Flora Plenty, mà mãi sau này mới đổi thành 1-800-FLOWERS.

Chỉ trong vài năm, Jim đã đạt tới mức mà hầu hết các công việc kinh doanh đều kết thúc: sự thư giãn.

Tôi 10.000 đôla cho lần mua lại đại lý ủy quyền kinh doanh đầu tiên của mình giữa buổi sáng, và chi hàng triệu đôla cho 1-800-FLOWERS vào buổi chiều, câu chuyện này chỉ là một trong 10 năm phát triển từ quy mô nhỏ đến lớn. Nếu mọi chuyện chỉ dừng lại ở đây, tôi sẽ rất thoải mái về mặt tài chính, và bạn chắc chắn sẽ không đọc những điều này. Trước khi anh trai tôi, Chris, toàn tâm toàn ý tham gia kinh doanh với chúng tôi năm 1983, chúng tôi đã có tới 14 cửa hàng hoa trên địa bàn New York, và theo như tôi biết, là chuỗi dịch vụ bán hoa duy nhất hoạt động 24/24 cùng nhiều dịch vụ đi kèm ở Mỹ bấy giờ.

Sự thoải mái không làm kết thúc con đường sự nghiệp của Jim. Ngay sau khi anh trai ông tham gia vào việc kinh doanh, Jim bắt đầu đánh cược tất cả vào một ván bài lớn.

Tôi nhớ chính xác lần đầu tiên nghe thấy cụm từ 1-800-FLOWERS. Tôi vừa bước ra khỏi nhà tắm và đang cạo râu. Tôi bật đài lên, thấy một số phát thanh viên đang ca ngợi ưu điểm của loại hình dịch vụ "1-800-FLOWERS". Một công ty có cái tên trùng với số điện thoại của nó. Hay quá! Tự nhiên tôi cũng cảm thấy háo hức giống như khi tôi nghe được một ý tưởng kinh doanh độc đáo nào đó. Tôi nhớ rõ mình vẫn tiếp tục cạo râu với khuôn mặt méo mó, trong khi hình ảnh trong gương nhìn lại tôi và nói: "McCann, đây là ý tưởng tuyệt vời nhất mà cậu đã từng nghe. Hãy làm cái gì đó đi."

Tôi liên lạc với 1-800-FLOWERS để đề nghị mong muốn hợp tác cùng họ.

Cửa hàng Flora Plenty trở thành nhà cung cấp hoa cho 1-800-FLOWERS. Tuy nhiên, không lâu sau đó, Jim nhận ra rằng công việc hợp tác kinh doanh này có vấn đề. "Các quảng cáo biến mất. Các đơn đặt hàng bắt đầu giảm." Nhà đầu tư ban đầu muốn có một quản lý mới, và họ tìm đến Jim. Dù nhận thấy đây là cơ hội cho mình, nhưng ông chỉ sẵn sàng nhận lời sau hai năm thương lượng. Vào thời điểm đó, một nhà đầu tư của 1-800-FLOWERS đưa ra một đề nghị tham vọng, vượt quá sự thay đổi đơn thuần trong quản lý. Nếu Jim muốn mua lại công ty, ông ta sẽ giúp đỡ. Vào năm 1986, Jim chính thức trở thành ông chủ mới của 1-800-FLOWERS.

Tôi đã bù đầu trong nợ nần, giờ thì tôi phải đánh cược: thoát ra khỏi nó, hoặc chìm hẳn xuống. Vì thế, trong vòng một tuần sau khi làm ông chủ với số nợ nần chồng chất, tôi chỉ ở lì trong "đế chế" 1-800-FLOWERS, tay nhấn nút giữ cuộc gọi, chiếc điện thoại đặt trên một cái bàn tạm bợ làm từ ván hỏng

và vỏ thùng gỗ: "Xin chào, đây là công ty 1-800-FLOWER. Tôi là Jim. Chúng tôi có thể giúp gì cho bạn a?"

Trong vòng năm năm, Jim đã trả hết nợ của công ty và đảm bảo tiếp tục việc kinh doanh lâu dài. Ông chia sẻ: "Bây giờ nghe có vẻ ngớ ngẩn nhưng con số 800 là một công nghệ mới, đột phá tại thời điểm đó." Jim cũng là người đầu tiên ứng dụng công nghệ tiên tiến tiếp sau đó: mạng Internet. Quay trở về thời điểm ông viết cuốn Stop and Sell the Rose (Dừng lại và Bán hoa hồng) năm 1998, ông vẫn còn chưa hoàn toàn bị thuyết phục bởi tiềm năng của mạng Internet. Khi đó ông viết:

Một việc đáng báo động đã xảy ra vào ngày 1/1/1996: 1-800-FLOWERS được đặt tên là ứng dụng kinh doanh thành công nhất và duy nhất trên World Wide Web. Tôi dùng từ "đáng báo động" bởi sau khi được truyền thông quảng cáo rầm rộ rằng Internet đang thay đổi cuộc sống của chúng ta, để công ty nhỏ bé của chúng tôi đi trước Microsoft và IBM đã phần nào cho bạn thấy Internet phải đi con đường thế nào trước khi nó bắt đầu hoàn thành được những tiên đoán mà chúng ta thấy trên truyền thông.

Internet sẽ thực hiện được những tiên đoán, và Jim sẽ đáp lại bằng cách đổi tên công ty từ "1-800-FLOWERS" thành "1-800-FLOWERS.com". Công ty lên sàn năm 1999.

Tập trung vào những gì quan trọng

Tất cả chúng ta đều làm việc chăm chỉ và đều bận rộn. Khi bạn nghĩ rằng mình đang bận rộn tới mức không thể bận rộn hơn nữa thì thực tế là có thể. Nhưng nếu bạn không tập trung vào đúng vấn đề, bạn sẽ trở thành người bận rộn nhất trên con đường "nghèo hóa". Bạn phải tập trung vào đúng mục tiêu, theo đúng trình tự và bao dung cho sự thiếu hoàn hảo. Nhiệm vụ luôn nhiều hơn thời gian, quyết định luôn nhiều hơn dữ liệu có sẵn. Công việc của bạn là xác định điều gì thực sự quan trọng, điều gì bạn phải làm và phải làm tốt? Cho dù bạn đang điều hành một công ty non trẻ, mới thành lập hay công ty hàng tỷ đôla, hoạt động được 35 năm thì thử thách cũng như nhau mà thôi.

Nghèo khó khiến con người kiệt sức

Sai lầm lớn nhất tôi mắc phải trong buổi đầu gây dựng doanh nghiệp là đơn thương độc mã làm việc. Công việc quản lý một công ty non trẻ, ít vốn thực sự rất mệt mỏi, lấy hết mọi sức lực của bạn. Bạn phải tập trung tối đa vào việc kiểm soát chi phí, quản lý bảng lương cho nhân viên hay tiếp tục kinh doanh kiếm lợi nhuận. Bạn buộc phải dành toàn bộ sức lực để giữ cho con thuyền nổi trên mặt nước hơn là giữ cho nó đi đúng hướng. Bạn không có lựa chọn nào khác. Việc thiếu kiến thức và sự tinh tế thời điểm đầu khiến tôi lãng phí rất nhiều thời gian, sức lực và nguồn lực. Để tránh dẫm vào vết xe đổ đó, hãy xin lượng vốn cần thiết.

BAN CỐ VẤN

Tăng cường sức mạnh đối thoại

Khi bạn bước vào lĩnh vực kinh doanh bán lẻ, mọi người đều là khách hàng hoặc khách hàng tiềm năng của bạn. Như vậy, bạn nên chuẩn bị sẵn sàng cho những cuộc đối thoại với nhiều kiểu khách hàng. Đó là thử thách thực sự, nhưng cũng là cơ hội để mở rộng việc kinh doanh cho bạn.

HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Cố vấn nội bộ còn hơn tư vấn

Vài năm về trước, chúng tôi tiến hành điều chỉnh cơ cấu bồi thường của mình và chuẩn bị thuê một đơn vị tư vấn làm điều đó. Tôi có đề cập vấn đề này với một trong số các thành viên Ban giám đốc khi chúng tôi đang cùng nhau uống rượu. Ông ấy nói: "Tôi không phản đối gì về việc thuê công ty tư vấn cả. Nhưng tôi hiểu công ty chúng ta rõ như tất cả mọi người, hãy để tôi giúp công ty tiết kiệm chút thời gian và tiền bạc đi." Rồi ông rút ra một mảnh giấy từ cặp tài liệu của mình và bắt đầu vẽ ra thiết kế cơ cấu bồi thường của công ty trong vòng 20 phút, ngay tại chỗ chúng tôi đứng. Chúng tôi đã dự định dành 280.000 đôla để thuê đơn vị tư vấn. Giờ thì ông ấy nói: "Trả 28 đôla tiền rượu đi, coi như chúng ta thỏa thuận xong."

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Xây dựng mạng lưới cựu nhân viên

Khi chúng tôi còn là một công ty non trẻ, tôi thường thấy buồn chán mỗi khi có nhân viên nào trong công ty sang làm cho công ty khác. Nhưng giờ đây tôi nhận ra rằng việc có một đội ngũ cựu nhân viên trải rộng cũng là một thuận lợi. Thế giới không ngừng thay đổi. Nhiều người không chỉ làm lâu dài ở duy nhất một nơi. Nếu một nhân viên nào đó thôi việc ở công ty chúng tôi sau khi đã hoàn thành tốt nhiệm vụ, có những thông báo phù hợp và đối xử với mọi người đúng mực, chuyên nghiệp, thì chúng tôi luôn mong rằng người đó sẽ là một thành viên trong mạng lưới cựu nhân viên của công ty. Tuy không chính thức, nhưng chúng tôi luôn có một cộng đồng các cựu nhân viên hoạt động khá mạnh trong mọi lĩnh vực trên toàn thế giới.

THẤT BẠI

Cho qua những lỗi lầm không tới nỗi chết người

Khi ai đó phạm lỗi, bạn cần đánh giá tính cách con người, bối cảnh mắc lỗi và quá trình làm việc của người đó tại công ty bạn. Đôi lúc, bạn sẽ quyết định rằng đó là một sai lầm chết người và người mắc lỗi sẽ phải ra đi. Nhưng nếu không, họ sẽ và nên tự vực dậy bản thân từ lỗi lầm đó. Trong trường hợp như vậy, hãy thành thực và làm rõ vấn đề đã xảy ra, nhưng đừng mãi sa lầy trong thất bại. Hãy bước qua những lỗi lầm ấy và tiến lên.

MARKETING

Xem xét các phản ứng tức thì

Nhãn hiệu sản phẩm của bạn được xác định bằng các phản ứng của người tiêu dùng khi lần đầu tiên nghe thấy cái tên đó. Nếu bạn cột ai đó vào một cái ghế, tiêm cho anh ta một mũi sodium pentothal³⁸ và nói: "1-800-FLOWERS!" hoặc "Jim McCann!", anh ta sẽ phản ứng lại thế nào? Đó chính là nhãn hiệu của bạn. Cái tên ấy gợi cảm xúc và đó cũng chính là phản ứng vô thức đầu tiên của mọi người khi nghe thấy cái tên đó. Mọi thứ bạn làm, dù tốt dù xấu, hay xoàng xoàng thôi, cũng ảnh hưởng tới cái tên đó.

SỐ LIỆU

Tái xác định thành công

Khi bạn xác định thành công, tức là bạn đang vẽ một bức tranh về tương lai. Thi thoảng các chi tiết của bức tranh ấy có thể là chính xác. Nhưng đôi khi thực tế sẽ gây áp lực khiến bạn phải thay đổi bức tranh đó. Bạn sẽ tốn nhiều thời gian hơn để đạt tới một dấu mốc quan trọng nào đó hơn là những gì bạn trông đợi, hoặc mục tiêu cuối cùng có thể sẽ khác đi. Hãy tuyên bố chiến thắng và xác định lại một nhóm mục tiêu hoàn toàn mới. Tôi nghĩ công việc của chúng ta – những nhà lãnh đạo kinh doanh quy mô nhỏ – chính là quay trở lại và làm những điều trên đây.

NHÂN TÀI

Thay đổi cách giao tiếp theo mục tiêu cá nhân

Mỗi cá nhân trong một tập thể nên có những công cụ và thông tin cần thiết để đạt được những mục tiêu đề ra trước đó. Việc đảm bảo rằng nhân viên của bạn đều biết công ty kiếm tiền ra sao không phải là trách nhiệm của bạn. Quan trọng là họ biết rằng bạn biết cách kinh doanh kiếm lợi nhuận. Và tất cả những gì họ phải biết là công việc của họ là lăn quả bóng từ chỗ này đến chỗ khác. Nếu tất cả nhân viên đều đạt chỉ tiêu sẽ tạo ra thành công vang dội cho tất cả mọi người. Nhưng nếu bạn dành toàn bộ thời gian vào việc cố gắng đào tạo và thuyết phục họ, bạn sẽ phí công sức và nguồn lực của mình vào việc làm vô bổ.

GIỚI THIỆU VỀ STEPHEN & GEIDI MESSER

Gần một thế kỷ qua, marketing của hầu hết các doanh nghiệp vẫn giữ nguyên một cách thức hoạt động: Lựa chọn nhóm khách hàng đích, nhận diện thị trường phù hợp với nhóm khách hàng, và chi trả để có được không gian trong thị trường đó dựa trên quy mô khách hàng. Từ những năm 1920, mô hình này đã là nền tảng của hầu như toàn bộ ngành truyền thông, từ quảng cáo trên tạp chí cho tới truyền hình. Và với mức độ như vậy, Internet thật sự đã phá vỡ thị trường này.

Hình thức quảng cáo bằng công cụ tìm kiếm (pay-for-performance advertising) là một trong những cuộc cách mạng marketing do Internet mang lại ít được biết tới nhất, nhưng nó cũng là một trong những mô hình quan trọng nhất. Thay vì trả tiền cho mỗi lần quảng cáo và hi vọng bán được hàng, các nhà quảng cáo có thể sử dụng trang web để theo sát hành vi của khách hàng từ lúc họ nhìn thấy một địa chỉ trên trang web cho tới khi họ ấn vào địa chỉ đó và thực hiện việc mua hàng. Nói cách khác, chi phí marketing có thể được tính trực tiếp vào doanh thu cuối cùng ngay từ đầu. Không có hình thức quảng cáo này thì các công ty như Google sẽ không thể tồn tại. Đây là một trong những trụ cột của nền kinh tế kỹ thuật số, và Stephen và Heidi Messer đã có công gây dựng nên. Đặc biệt, họ chính là những người tiên phong trong hình thức tiếp thị liên kết trực tuyến.

Vào thời điểm Stephen và Heidi thành lập LinkShare năm 1996, các mạng lưới quảng cáo trực tuyến lớn như Google AdWords vẫn chưa xuất hiện. (Thực tế là phải vài năm sau đó, Google mới bắt đầu có mặt). Gần như chỉ có họ mới nhận ra được cơ hội này, và trong nhiều năm liền phải chịu mang tiếng là những kẻ hoang tưởng, viển vông ngớ ngẩn. Nhưng Stephen và Heidi vẫn không hề tỏ ra nao núng, một khi đã có ý định thực hiện một ý tưởng, họ sẽ gắn chặt vào nó cho đến cùng. Sẵn sàng nỗ lực tới khi xây dựng công ty lớn mạnh, Heidi và Stephen luôn tránh xa những cám dỗ khiến họ bỏ cuộc. Thương trường thật sự cần nhiều hơn những nhà sáng lập như họ.

Xin nói thêm, có một lý do khác khiến câu chuyện của cặp đôi Messer trở nên hoàn toàn đặc biệt: Họ là cặp anh em duy nhất mà tôi biết thành công trong thế giới xây dựng công ty khởi nghiệp.

CÂU CHUYỆN CỦA STEPHEN VÀ HEIDI

Stephen và Heidi thành lập Linkshare vào năm 1996 trong một căn hộ nhỏ ở thành phố New York sầm uất. Công ty chỉ có một nhân viên kỹ thuật và một nhân viên marketing bán thời gian, và hai nhân viên chính thức duy nhất là Stephen và Heidi. Đó là thời điểm sơ khai của ngành công nghiệp Internet, và anh em nhà Messer vẫn đang tìm kiếm một cơ hội mà chưa ai nhận ra lúc bấy giờ.

Stephen & Heidi: Mục đích của chúng tôi trong những ngày đầu của ngành công nghiệp Internet là tìm kiếm một thị trường có thể đột phá. Vì thế chúng tôi tìm đến thị trường của nguyên lý thiết kế máy tính, nhưng với bối cảnh thị trường này luôn thay đổi, thị trường này không còn phù hợp nữa.

Vào thời điểm Linkshare ra đời, hầu hết các công ty bấy giờ đều sử dụng hình thức quảng cáo chi trả theo số lượt xuất hiện (impression-based advertising). Bạn trả tiền cho quảng cáo dựa trên lượng người xem quảng cáo của bạn. Đó là cách duy nhất để đem sản phẩm/dịch vụ của bạn lên truyền hình

hoặc báo đài. John Wanamaker (cha đẻ của quảng cáo hiện đại) đã từng có câu nói nổi tiếng: "Một nửa ngân sách tôi dành cho quảng cáo bị phí phạm. Vấn đề là tôi không biết đó là nửa nào." Bạn phải trả tiền để được quảng cáo rộng rãi vì bạn không tài nào biết được quảng cáo xuất hiện ở đâu thì bán được hàng và ở đâu thì không.

Điều mà không ai nhận ra lúc bấy giờ là Internet đã giải quyết được vấn đề này. Với Internet, bạn có thể dõi theo quá trình đưa ra quyết định mua hàng của khách hàng, tức là lần đầu tiên bạn có thể tiến hành quảng cáo bằng công cụ tìm kiếm. Đó chính xác là những gì chúng tôi đã làm. Nhưng phần lớn những doanh nghiệp khác vẫn chưa nhận ra được điều đó. Họ lặp lại cùng một cách làm trong hàng chục năm liền và nghĩ rằng việc họ đang làm là rất khôn ngoan. Chúng tôi thấy rằng quyết tâm có thể giúp họ phát triển trong một thời gian, nhưng xét về logic, quan điểm đó không còn giá trị gì.

Nỗ lực tạo ra một thị trường hoàn toàn mới, Stephen và Heidi luôn phải đối mặt với những nhạo báng rằng ước mơ của họ sẽ không bao giờ đến hồi đơm hoa kết trái.

Cả hai chúng tôi đều rời bỏ những công việc thật sự béo bở để thành lập Linkshare. Khi đó, mọi người thường chỉ trích chúng tôi là "đang phá hủy sự nghiệp" hay "phá hủy cuộc đời." Tôi biết đó là những lời nói thật lòng. Nhưng chỉ sau vài năm sau đó, chúng tôi dần nhận được những câu khen "Anh chị là những người tài giỏi nhất mà tôi từng gặp! Thật xuất sắc!" Và rồi khi chúng tôi "phá vỡ" thị trường, họ lại nói "Tôi biết thế nào anh chị cũng làm được mà!" Và rồi thị trường lại quay trở lại...

Đôi khi bạn phải học cách "giả điếc" trước những gì người khác nói. Chỉ tập trung vào việc bạn đang làm – đó mới là vũ khí lợi hại nhất chống lại thất bại.

Những ngày đầu mới thành lập, Linkshare gồm những nhân viên "đa-zi-năng", am hiểu nhiều lĩnh vực khác nhau, nhưng không lâu sau đó, họ phải thích nghi với việc kinh doanh thay đổi nhanh chóng. Cơ cấu của công ty cũng thay đổi đáng kể khi nó dần mở rộng quy mô.

Một công ty thường trải qua nhiều giai đoạn khác nhau. Trong những ngày đầu tiên, bạn luôn mong các nhân viên sẽ xây dựng và thực hiện các nhiệm vụ ngay cả khi chúng không liên quan lắm tới vị trí hay chức năng của họ. Ở Linkshare, những nhân viên đầu tiên của công ty có thể làm mọi thứ, ngoại trừ hút bụi văn phòng (vốn chỉ là căn hộ nhỏ xíu của chúng tôi).

Khi nhân viên của công ty tăng từ 20 lên 40 người là khi bạn bắt đầu cần tới các nhà quản lý. Thông thường, những người "đa-zi-năng" từng đảm nhiệm nhiều vai trò cùng lúc trong một lĩnh vực nhất định như điều hành hay tài chính giờ sẽ có thêm 4-5 nhân viên. Khi công ty của bạn có tới 80 nhân sự cũng là lúc bạn cần tuyển dụng thêm nhiều nhà quản lý. Giờ thì các quản lý phải là những người thạo mọi thứ, còn các nhân viên phải chuyên môn hóa với từng công việc cụ thể. Đây cũng là lúc khó khăn bắt đầu nảy sinh khi những nhân viên từng giỏi nhất trong những năm đầu trở thành tồi nhất khi phải bắt đầu chuyên môn hóa.

Bên cạnh việc chuyên môn hóa từng nhân viên, Stephen và Heidi cũng cố gắng chuyên môn hóa công ty của mình.

Mặc dù vấp phải nhiều thăng trầm cuối những năm 90 - đầu những năm 2000, Stephen và Heidi vẫn toàn tâm toàn ý với ý tưởng của mình. Họ vượt qua được những cám dỗ mà các nhà sáng lập khác không cách nào cưỡng lại được: chi quá nhiều tiền và hi sinh quá nhiều vốn.

Nếu một nhà đầu tư mạo hiểm coi công ty bạn là một vụ đầu tư béo bở, thì họ thật sự sẽ thích thú với việc khiến cho bạn chi thật nhiều tiền. Nghe có vẻ nghịch lí, nhưng đó là cách duy nhất để họ chiếm được nhiều cổ phần sở hữu công ty bạn hơn. Đôi khi bạn cần phải làm thế, phải chi tiêu nhiều hơn, nhưng bạn cần tự hỏi xem liệu những khoản chi này có tạo ra được giá trị gia tăng giúp bạn cũng như nhân viên của mình tăng vốn sở hữu của doanh nghiệp.

Nếu bạn hỏi các doanh nhân muốn bán công ty của họ với giá 80 hay 150 triệu đôla, hầu hết họ sẽ trả lời 150 triệu đôla. Thế thì hãy hỏi tiếp họ xem họ muốn sở hữu 100% vốn cổ phần của một công ty trị giá 80 triệu đôla hay 50% cổ phần của công ty trị giá 150 triệu đôla. Đây mới chính là phép tính bạn luôn cần nhớ tới khi gây vốn.

Stephen và Heidi thực sự đã nắm vững phép tính này. Khi họ bán LinkShare Rakuten vào năm 2005, họ vẫn là chủ sở hữu phần lớn vốn cổ phần của công ty 425 triệu đôla này.

Đừng tụ tập quanh các vũng nước; hãy tự đào giếng cho riêng mình

Có rất nhiều vũng nước ngoài kia, nhưng nếu tất cả các đàn cừ cùng đổ dồn vào một chỗ, thì nó sẽ cạn nước rất nhanh chóng. Những doanh nhân tài ba sẽ thắc mắc, "Người khác nghĩ sao không quan trọng. Có nơi nào mà bọn cừ không đến không?" Nếu bạn thực sự là một doanh nhân có tầm nhìn xa trông rộng, bạn sẽ trở thành người chặn cừ: tìm kiếm một nơi mà không ai biết và dẫn đàn cừ của bạn đến đó thay vì chạy theo người khác.

Sẵn sàng cho tất cả các giai đoạn của công ty

Lần đầu khởi dựng một công ty, bạn sẽ dành toàn bộ 100% năng lượng và nhiệt huyết của mình cho những thứ bạn yêu thích: tìm hiểu kinh doanh, truyền lửa cho nhân viên, hay trau dồi kiến thức thị trường. Về sau, những việc này sẽ chỉ được chiếm 1% quỹ thời gian của bạn, còn 99% thời gian còn lại phải dành cho những việc mà một doanh nghiệp cần làm để đạt được thành công. Đừng để bị kéo vào việc phải yêu mến một công ty chỉ có 30 nhân viên và bạn thuộc nằm lòng tất cả tên của họ. Hãy bám lấy thách thức và gây dựng một công ty 300 hoặc 3.000 nhân viên.

Tìm kiếm những cộng sự gan góc và trung thực

Hầu hết mọi người đều nghĩ thành lập một công ty là việc của cá nhân, nhưng có được cộng sự tốt nhất và một người có thể bổ sung những điểm yếu của bạn mới chính là điều quan trọng. Thật khó để làm một kẻ thích "bơi lông tìm vết", và bạn cũng không nhất thiết muốn nghe người khác vạch lỗi mình. Tìm được một người mà bạn có thể tạo dựng được mối quan hệ chân thật đó thật không phải điều dễ dàng. Nhưng nếu bạn chọn được cộng sự phù hợp và cộng sự đó cũng muốn song hành cùng bạn trong cuộc chinh phục thị trường thì bạn sẽ nhận được một cái kết có hậu. Chọn cộng sự làm ăn cũng giống như việc tìm anh em kết nghĩa hay chọn bạn đời. Bạn muốn tìm được một người mà dù tốt dù xấu bạn sẽ không bao giờ bỏ rơi họ, và họ cũng sẽ không bỏ bạn khi mọi thứ xuống dốc. Chúng tôi may mắn sinh ra đã là anh em ruột, là những người bạn thân thiết và có năng lực ở những lĩnh vực rất khác nhau.

TẬP TRUNG THỜI GIAN VÀ CÔNG SỨC

Phân chia công việc theo các cấp độ thiết yếu "không khí", "nước" và "thực phẩm"

Stephen: Nếu bạn phân chia các công việc theo các mức độ ưu tiên "Cao", "Trung bình" và "Thấp"

thì rõ ràng bạn thấy mọi thứ đều nằm ở mức ưu tiên "Cao." Vì thế chúng tôi nảy ra một tiêu chí phân loại mới. Mọi sự sống trên trái đất muốn tồn tại đều cần có không khí, nước và thực phẩm. Cuộc sống của bạn chỉ có thể tính bằng tuần nếu thiếu đồ ăn, bằng ngày nếu không có nước và giây nếu thiếu không khí. Vì thế, chúng tôi sử dụng những thuật ngữ này để gọi tên các loại công việc theo mức độ khẩn cấp cần làm. Bạn không thể sống lâu mà không có đồ ăn hay thức uống, nhưng nếu thiếu không khí chắc hẳn cuộc sống của bạn sẽ kết thúc ngay lập tức. Khi bạn áp dụng tiêu chí phân loại "không khí – thực phẩm – nước" việc phân bổ thời gian và sức lực cho mọi việc sẽ trở nên đơn giản một cách bất ngờ.

TUYỂN DỤNG

Hãy tuyển các "chuyên gia đa ngành" ngay từ đầu

Stephen: Ngay từ ngày đầu thành lập, công ty của bạn nên có những nhân viên "đa ngành nghề." Bạn có thể thuê một ai đó vào làm công việc kế toán nhưng họ cũng cần phải biết viết báo cáo hay sử dụng công nghệ. Họ cần am hiểu rộng nhưng rộng trong một lĩnh vực hẹp. Ngay từ đầu các nhân viên cần biết họ cần là những "chuyên gia đa ngành" thế nào trong một lĩnh vực nhất định.

LÃNH ĐẠO

Nói lỏng kiểm soát với người quản lý, nhưng cũng sẵn sàng kiểm soát chặt

Heidi: Cảm giác lần đầu tiên bạn tiến đến bàn của một ai đó và không biết họ đang làm gì thật sự đáng sợ. Khi đã có một hệ thống vững chắc và sẵn sàng, điều cốt yếu là bạn phải thấy thoải mái với thực tế rằng có những việc đang xảy ra mà bạn thậm chí không biết và bạn đã chuẩn bị các phương pháp hiệu quả để tuyển dụng những nhân viên có năng lực và đáng tin tưởng. Lật lại vấn đề, khi bạn nhận thấy một phòng ban đã hoạt động tốt giờ bị trượt dốc thì hãy lập tức nhảy vào xem xét ngay. Bạn không còn là một doanh nghiệp khi chính trị và chế độ quan liêu có liên quan đến. Đơn giản hãy lặn vào đó.

SỐ LIỆU

Số liệu trong những năm đầu chỉ là phán đoán

Stephen: Trong năm đầu tiên của công ty, bất cứ số liệu nào mà bạn có chỉ là những ước tính căn bản. Bạn sử dụng những phán đoán hợp lý nhất, nhưng đa phần trong số đó lại không chính xác. Sau ba năm, những số liệu của công ty sẽ dần trở nên rõ ràng hơn. Thường thì một khi bạn đã có nhiều dữ liệu hơn, bạn sẽ thấy chúng hoàn toàn khác với những gì lúc đầu bạn tin tưởng.

HUY ĐỘNG VỐN

Đừng làm tưởng gây được vốn đã là thành công

Stephen: Nhiều doanh nhân thường tin rằng gây được một lượng vốn vượt trên mức mong đợi chính là dấu hiệu của thành công. Tuy nhiên, hệ quả của việc này thường là gây được càng nhiều vốn, công ty của bạn buộc phải lớn gấp bấy nhiêu lần để có thể hoàn lại số vốn đầu tư. Lý tưởng là hãy coi số vốn bạn nhận được là tiền đề cho sự tăng trưởng hơn là làm tưởng nó là sự tăng trưởng thật sự. Gây được vốn không có nghĩa là thành công; thành công phải là xây dựng được doanh nghiệp.

NHÂN TÀI

Tuyển dụng nhân viên thích ứng theo quy mô doanh nghiệp

Heidi: Khi quy mô của công ty lớn dần, nó cần có những nhân viên chuyên môn hơn và nguyên tắc hơn với công việc họ đang làm. Nhân viên giỏi nhất của bạn trong sáu tháng đầu tiên lại thường là những người tệ nhất trong thời gian sau đó. Một số người đơn giản không thể thay đổi từ "môi trường không có luật lệ nào" sang một môi trường quy củ hơn. Một trong những nhiệm vụ khó khăn nhất của bạn là tìm kiếm những nhân viên có "khả năng thích nghi lớn", hoặc tìm ra vị trí mới cho các nhân viên cũ khi công ty lớn mạnh.

TÂM NHÌN VÀ SỨ MỆNH

Đừng lập một công ty chỉ để trở nên giàu có

Stephen: Khi thấy các doanh nhân kiếm được nhiều tiền, tôi cảm thấy cực kỳ xúc động vì tôi biết họ đã làm việc vất vả để có được nó và họ xứng đáng được như thế. Nhưng các doanh nhân không chọn con đường nghề nghiệp đó để tạo lợi nhuận. Nếu tính đến những rủi ro thất bại khi xây dựng các công ty khởi nghiệp thì có nhiều cách khác dễ dàng hơn để kiếm tiền. Nếu bạn muốn xây dựng một công ty cho riêng mình, bạn cần khao khát sáng tạo những thứ mới mẻ, giá trị, và kiểm soát số phận của chính mình.

LÀM VIỆC VÌ BẢN THÂN

Đừng làm một "doanh nhân chuyên khởi nghiệp"

Stephen: Tôi nghĩ cụm từ "doanh nhân chuyên khởi nghiệp" ở đây nghe có vẻ giống như một sự xúc phạm. Khi bạn là một doanh nhân chuyên khởi nghiệp, bạn sẽ chẳng quan tâm nhiều về ý tưởng của mình và không tin rằng ý tưởng đó đủ lớn để tập trung xây dựng. Mọi thứ bạn làm chỉ là những việc vô nghĩa: ném một nắm khoai tây chiên lên mặt bàn và hi vọng sẽ có được thứ gì đó.

Heidi: Nếu bạn tìm thấy một mạch nước mà không ai biết đến nó, thì trong hai năm đầu tiên bạn cần thực sự tin tưởng và trung thành với bản thân. Người khác sẽ nói với bạn đó là ý tưởng tồi tệ; nó không thể tồn tại và sẽ không có hiệu quả. Rồi bạn sẽ nhanh chóng tự mà chất vấn chính mình trừ khi bạn có niềm tin mạnh mẽ vào cái mình đang làm hay hoàn toàn thờ ơ với những gì người khác nói. Nhưng nếu không nghe theo chính mình, chất vấn bản thân có lẽ là điều tồi tệ nhất bạn có thể làm khi cuối cùng bạn nhận ra rằng đó là cơ hội tuyệt vời.

GIỚI THIỆU VỀ ELON MUSK

Hoài bão của Elon Musk lớn tới mức với ông, Paypal – một trong nhiều công ty do ông sáng lập và đồng lãnh đạo – cũng chỉ là một thất bại không hơn. Trả lời phóng viên Tạp chí Inc. Magazine, Elon cho hay, Paypal trở thành một "chức năng được ca ngợi" khi ông muốn dùng nó để tái thiết toàn bộ ngành tài chính. Trong những nỗ lực tiếp theo, Elon không ngần ngại theo đuổi những ước vọng của mình, dù cho điều đó đồng nghĩa với việc mạo hiểm từng đồng kiếm được từ thương vụ bán lại Paypal cho eBay (nhờ đó ông thu được 300 triệu đôla).

Hiện tại, Elon đang cố gắng giảm thiểu sự nóng lên toàn cầu bằng cách lắp đặt pin mặt trời cho các hộ gia đình, và sản xuất cũng như vận hành nhiều ô tô điện hơn nữa. Bên cạnh đó, ông cũng đang chế tạo tên lửa tái sử dụng với mong ước một ngày nào đó du hành liên hành tinh sẽ trở nên dễ dàng như du lịch liên lục địa.

Công việc của Elon đã đạt đến tầm mà hầu hết "thường nhân" chúng ta không thể tham gia vào được, cả về mặt thể chất, trí tuệ cũng như cảm xúc. Các doanh nghiệp của Elon – cũng như những tên lửa do ông chế tạo – đã phát triển vượt tầm với của những doanh nhân mới khởi nghiệp như chúng ta đây. Elon có thể làm được điều đó, vì ông biết cách kết hợp hai đặc điểm quan trọng, nổi trội của bản thân: thứ nhất là sự am hiểu sâu sắc kinh doanh tới mức với ông giải quyết những khó khăn thường nhật trong việc điều hành công ty đã là những nhiệm vụ tự động và bản năng; và thứ hai, ông là một trong những kỹ sư cơ khí tài giỏi bậc nhất trong vòng 50 năm qua.

Elon Musk chính là Henry Ford của thời đại chúng ta. Với tài năng của mình, ông sẽ xoay chuyển cả thế giới.

CÂU CHUYỆN CỦA ELON

"Áo tưởng chính là một trong những thất bại đau đớn nhất của con người."

Doanh nhân nào cũng mong muốn gây được ảnh hưởng lớn tới cả thế giới, nhưng có lẽ chỉ mình Elon Musk nghiêm túc gây được ảnh hưởng lên cả vũ trụ.

Sinh ra tại Nam Phi, nhưng sau khi tốt nghiệp trung học, Elon chuyển đến Mỹ và sinh sống tại đây vì tin rằng "Đất Mỹ là nơi mọi điều tuyệt diệu có thể xảy ra." Ngoài ra, ông mong muốn tránh được nghĩa vụ quân sự tại nơi đang là điểm tới của nạn phân biệt chủng tộc khi đó (Trả lời phỏng vấn của phóng viên, Elon không ngại ngần bày tỏ quan điểm: "Có ai lại muốn phục vụ một đội quân phát xít?"). Ông nhận bằng Kinh tế và Vật lý tại Đại học Pennsylvania, sau đó tiếp tục theo học cao học tại Stanford ngành Vật lý học ứng dụng. Nhưng chỉ sau vòn vẹn hai ngày, ông bỏ học. Thành công của Netscape đã thôi thúc Elon bỏ dở chương trình cao học và trở thành doanh nhân trong lĩnh vực mạng Internet. Công ty đầu tiên của Elon là Zip2, một trong những công ty đầu tiên cung cấp dịch vụ danh bạ trực tuyến.

Elon Musk: Khi tôi thành lập Zip2, chưa có ai dốc tiền đầu tư vào lĩnh vực Internet. Trên thực tế, tôi cũng không chắc là mình có kiếm đủ tiền để trả tiền thuê văn phòng không nữa. Nhưng không ngờ thị trường mạng Internet lại lớn đến thế.

Zip2 có thể được gọi là một thành công sau tất cả những khởi đầu gian nan. Năm 1998, Elon thuyết

phục Hội đồng quản trị công ty từ chối lời đề nghị sáp nhập của CitySearch vào những giây phút quyết định cuối cùng. Một nhà phân tích đã so sánh hành động này với việc hủy đám cưới sau khi tất cả các thiệp mời đã được gửi đi. Tuy thế, cùng trong năm đó, dự cảm của Elon đã được đền đáp: Compaq mua lại Zip2 với giá 307 triệu đôla.

Sau Zip2, Elon thực hiện cú hích lớn đầu tiên trong việc thay đổi toàn bộ ngành dịch vụ tài chính.

Tôi không có chút kinh nghiệm nào trong ngành tài chính, thế nên nhiều người cho là tôi ngu ngốc khi dấn thân vào một lĩnh vực đã cơ cấu vững vàng như thế. Nhưng thực sự vẫn còn thiếu sự cải cách trong những lĩnh vực rộng lớn này, và tôi coi đó chính là một cơ hội tuyệt vời.

Năm 1999, Elon thành lập X.com (sau này là gọi là "PayPal") chính để tận dụng cơ hội đó. Theo như những gì ông biết, cơ hội mà thành công của PayPal mang lại đã bị bỏ phí. Bởi lẽ thay vì trở thành một thể chế tài chính lớn, PayPal lại chỉ là một "chức năng được ca ngợi", một cái nút mua hàng. Sau Zip2 và PayPal, Elon không ngần ngại nữa mà quyết tâm theo đuổi mục tiêu cuộc đời ông.

Tôi thấy cần phải bảo vệ mình khỏi những công ty cổ phần tư nhân hay những quỹ phòng hộ cứ cố buộc tôi phải tối đa hóa lợi nhuận thay vì tạo ra ảnh hưởng tích cực tới tương lai loài người. Đây chính là lý do vì sao tôi cần giữ vai trò kiểm soát, hay chí ít là gần như thế, trong tất cả các doanh nghiệp của tôi.

Mặc dù đã thu được lợi nhuận khổng lồ với PayPal, Elon vẫn luôn sẵn sàng chấp nhận mạo hiểm. Mỗi công ty ông lập nên kể từ sau khi rời PayPal đều tấn công những lĩnh vực đã chứng kiến vô số những nỗ lực thất bại, trong đó có ngành ô tô điện, năng lượng tái tạo và du lịch vũ trụ thương mại.

Tôi không cho rằng mình lạc quan theo kiểu mất trí, mà là lạc quan một cách thực tế. Khi thành lập Tesla hay SpaceX, tôi không mong sẽ có một thành công nào quá vĩ đại. Tôi nghĩ nếu bạn hỏi tôi ngay từ đầu rằng sự kỳ lạ của thành công là gì, có lẽ tôi sẽ trả lời: "Đó là tỉ lệ của nó thấp hơn 50% rất rất nhiều." Tôi nghĩ chỉ chừng đó cũng đủ quan trọng để làm mọi thứ rồi.

Đặc biệt trong lĩnh vực du hành vũ trụ, Elon tự tin rằng ông cùng các đồng sự đã đi được xa hơn các tiền bối trong ngành.

Với SpaceX, chúng tôi đã làm tốt hơn tất cả những doanh nghiệp cùng ngành. Thực tế, có lẽ chúng tôi là số một trong tất cả những doanh nghiệp đã từng đặt chân vào lĩnh vực này.

Gần đây, NASA đã công nhận những thành tựu của SpaceX bằng việc mang lại cho hãng này một hợp đồng cực kỳ béo bở. Tuy vậy, nếu SpaceX không thể cho ra đời một tên lửa quỹ đạo hoàn toàn có thể tái sử dụng, thì với Elon, đây vẫn chỉ là một thất bại.

Một trong những yếu tố mang lại thành công cho SpaceX là Elon luôn tận tụy, đam mê tạo ra những sản phẩm vượt trội. Ông dành hầu hết thời gian của mình ở công ty để phát triển mục tiêu này.

Tôi họp mặt hàng tuần với từng bộ phận chuyên môn của SpaceX: Phòng Nghiên cứu lực đẩy, Phòng Cấu trúc, Phòng Điện tử hàng không, Phòng Vận hành, cùng với đó là các buổi họp với toàn bộ nhân sự hàng tuần. Chúng tôi cũng tổ chức rà soát các thiết kế, công nghệ mới mà chúng tôi phát triển. Ở cấp độ cao hơn, tôi đặt ra các mục tiêu chiến lược cho công ty và đảm bảo rằng mọi nhân viên đều góp sức đạt được những mục tiêu đó. Tuy thế, 60 đến 65% thời gian của tôi là dành cho kỹ thuật, thiết kế và thực hiện nghiên cứu và phát triển. Điều tương tự cũng diễn ra tại Tesla.

Giống như SpaceX, những kết quả mà Tesla đạt được cũng là sự ra đời của các sản phẩm vượt trội. Xe điện Roadster của Tesla là một phương tiện giao thông rất tuyệt vời, nhưng với Elon, đó chỉ là một bước tiến nhỏ trên con đường phát triển dòng ô tô điện chất lượng cao, giá thành sản xuất thấp. Nếu coi những doanh nghiệp trước đó của Elon là dấu hiệu thì chúng ta sẽ sớm được chứng kiến sự ra đời của những sản phẩm này.

Tạo ảnh hưởng tới tương lai của nhân loại

Tôi vẫn luôn cố gắng làm những việc có thể có ảnh hưởng tới tương lai của nhân loại và tác động tích cực tới thế giới. Tôi nghĩ không nhất thiết phải bận tâm chuyện những ý tưởng của tôi kiếm ra nhiều tiền hay không. Đương nhiên, nếu công ty bạn mà phá sản thì bạn cũng sẽ chẳng thay đổi gì được tương lai của nhân loại. Bạn phải luôn tỉnh táo và thu về càng nhiều tiền bạc cho mình càng tốt, chí ít cũng phải bằng số vốn bạn bỏ ra. Nếu không thì mọi sự đều là vô nghĩa.

Lấy sản phẩm vượt trội là trọng điểm xây dựng công ty

Tôi luôn ngạc nhiên khi ai đó cho rằng họ có thể xây dựng được một công ty hùng mạnh mà không cần tới một sản phẩm tiêu biểu nào. Điều quan trọng nhất mà một doanh nghiệp nên tập trung vào là xây dựng được một sản phẩm hay dịch vụ thật nổi trội. Và cách duy nhất để làm điều đó là học tập từ những nguồn phản hồi từ thị trường và không ngừng điều chỉnh hành vi của mình. Nếu tôi được phép đưa ra lời khuyên dành cho các doanh nhân, thì đó chính là: gắn bó chặt chẽ với sản phẩm của mình và nhất định phải phát triển nó càng lớn mạnh càng tốt. Nói cách khác là: khiến cho khách hàng càng vừa lòng càng tốt. Bạn muốn người ta đưa tiền cho mình, thì cách hay nhất là hãy đưa cho họ thứ họ thích.

Đừng bao giờ ảo tưởng

Có một điều đáng nói là tôi có thể lý giải thực tế một tình huống nào đó cho mọi người nghe nhưng vẫn không thể làm họ thay đổi quan điểm. Thực tế rất hiển nhiên, các lập luận cũng đều rất rõ ràng, nhưng họ vẫn sẽ không đồng ý với kết luận đưa ra. Điều này thật điên rồ: rằng thay vì rút ra bài học từ kinh nghiệm trong quá khứ, họ lại chọn cách gắn vào đầu mình những ảo tưởng. Chắc hẳn điều đó khiến họ thấy dễ chịu hơn so với thực tế. Nhưng tôi cho rằng ảo tưởng chính là một trong những thất bại đau đớn nhất của con người, là lý do chính khiến con người cứ mãi trung thành với những ý tưởng sai lầm. Điều này không có nghĩa là bạn không được lạc quan, mà chỉ đơn giản là bạn cần phải thực tế mà thôi.

TUYỂN DỤNG

Không tuyển dụng MBA (Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh)

Tốt nhất là bạn nên tránh tuyển dụng các nhân viên có bằng MBA bởi chương trình đào tạo MBA thực tế không dạy gì về cách thành lập công ty. Công ty chúng tôi luôn chủ trương không thuê các MBA.

NHÂN LỰC

Nhìn vào những đời quản lý trước để đánh giá năng lực

Khi bạn muốn đánh giá ai đó, hãy nhìn vào ngay chính những nhà quản lý đời trước. Mạng lưới thông tin phản hồi của bạn cần bao gồm cả hệ thống đánh giá từ đồng nghiệp. Tôi cho rằng đánh giá dựa trên ý kiến của một cá nhân là khá độc đoán, nên việc đánh giá nhân viên thông qua việc kết hợp các báo

cáo từ nhà quản lý và hệ thống thông tin đánh giá từ đồng nghiệp là khách quan và chính xác hơn nhiều.

NHÂN TÀI

Đánh giá ảnh hưởng riêng lẻ của từng cá nhân lên toàn đội

Đừng chỉ nhìn vào những việc mà một cá nhân đã làm được. Bạn cần phải nhìn vào những việc mà họ giúp đồng nghiệp hoàn thành nữa. Cá nhân này có thể rất có kỹ năng đấy, nhưng lại sở hữu những phẩm chất làm giảm năng suất làm việc của đồng nghiệp mình. Ví dụ, một số người xét về mặt cá nhân có những đóng góp rất tích cực, nhưng cách họ làm lại giống như những mưu mô chính trị, chỉ khiến người khác loay hoay dậm chân tại chỗ chứ không thể tăng tiến độ công việc lên được. Bạn sẽ dễ đánh giá họ quá cao khi xem xét những gì họ thể hiện ở khía cạnh cá nhân, nhưng để đánh giá toàn diện, bạn cần xem xét họ đặt trong toàn thể đội ngũ nữa.

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Đừng để những tên ngốc làm ảnh hưởng cả đội

Nếu một nhà quản lý chỉ là kẻ đầu đất trong mắt các nhân viên, mọi thứ sẽ trì trệ. Có một lần, tôi hỏi các nhân viên kỹ thuật tại phân xưởng rằng họ coi đâu là giá trị quan trọng nhất của một tập thể. Họ trả lời: nếu quản lý của họ là một tên ngốc thì họ không thể bầu víu vào đâu được ngoại trừ tập thể. Vì thế tôi đã ra quy định: "Sẽ không có tên ngốc nào ở đây cả." Nếu có ai trong số những nhà quản lý của bạn vẫn cứ mãi ngu ngốc, hãy đá anh ta ra ngoài. Điều này sẽ giúp lên dây cót tinh thần cho mọi người và cũng giảm thiểu được xu hướng "đần độn hóa" bản thân của một số người nữa.

LÀM VIỆC VÌ BẢN THÂN

Làm việc từ xa vào cuối tuần

Tôi có năm đứa con, nên với tôi thì thật khó để cân bằng công việc và cuộc sống. Trước đây tôi vẫn thường tới cơ quan vào cuối tuần, nhưng giờ thì không. Cuối tuần tôi vẫn làm việc, nhưng là làm việc qua email và điện thoại trong những khoảng thời gian trống khi các con tôi mãi chơi đùa với nhau. Chúng ta giờ đã có những thiết bị tiện lợi như iPhone, giúp giải quyết công việc ngắn gọn và nhanh chóng. Nếu không có chúng, chắc chúng ta "tiêu" rồi.

TẬP TRUNG THỜI GIAN VÀ CÔNG SỨC

Kinh doanh thật dễ: Hãy tập trung vào sản phẩm

Điểm mạnh cơ bản của tôi là có chuyên môn của một nhà công nghệ và thiết kế kỹ thuật. Hầu hết thời gian tôi dành để nghiên cứu và thử nghiệm, thời gian còn lại là cho những việc khác. Tôi cũng có kiến thức về mảng kinh doanh, nhưng thực sự kinh doanh đơn giản hơn nhiều so với phát minh và thiết kế.

LÃNH ĐẠO

Hãy điều hành công ty tới chừng nào bạn có thể

Ban đầu, tôi nghĩ mình có thể tập trung phát triển sản phẩm và thuê người nào đó đảm nhiệm vai trò CEO. Nhưng giờ, tôi kết luận là mình cần phải vừa điều hành công ty, vừa quản lý sản phẩm. Những người sáng lập nên đích thân điều hành nếu bản thân đủ khả năng. Bạn chỉ nên nghĩ tới việc chuyển

quyền điều hành cho người nào đó ngang tầm hoặc giỏi hơn bạn trong việc tạo ra các sản phẩm chất lượng mà thôi.

PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG

Ưu tiên thị trường tổng thể hơn doanh thu ngắn hạn

Các hoạt động của hãng Tesla khiến cho ngày càng nhiều công ty nhảy vào lĩnh vực điện khí hóa trong ngành công nghiệp ô tô. Chúng tôi không chỉ phát triển những chiếc ô tô điện của riêng mình mà còn tạo điều kiện dễ dàng hơn cho các công ty khác trong cùng lĩnh vực này. Hiện nay, chúng tôi đang sản xuất các linh kiện tàu điện cho hãng Daimler và Toyota. Tôi không quan tâm tới thực tế là mình đang "vũ trang" cho đối thủ cạnh tranh mà chỉ đơn giản muốn ngày càng có nhiều xe điện chạy trên đường phố hơn thôi.

SA THẢI

Phải đảm bảo mọi nhân viên biết lý do ai đó bị sa thải

Việc thông báo lý do nghỉ việc của một nhân viên nào đó cho mọi người là rất quan trọng. Nếu không, mọi người có thể cho là quyết định sa thải người đó chỉ là ngẫu hứng và bạn chẳng đếm xỉa gì tới công lao của anh ta hết. Bạn sẽ rơi vào tình huống khó xử trong vì bạn có thể sẽ phải giải trình kiện tụng trước tòa, vì vậy không cần thiết phải đăng tin này lên bảng tin làm gì. Tuy nhiên, mọi người cần được biết lý do vì sao một cá nhân không được ở lại công ty nữa, và anh ta đã làm gì để phải nhận quyết định sa thải như vậy. Từ đó, những nhân viên làm việc nghiêm chỉnh sẽ biết rằng mình không nằm trong diện "báo động", còn những người có hành vi sai lệch sẽ biết sửa chữa như thế nào.

GIỚI THIỆU VỀ JACQUELINE NOVOGRATZ

Mười năm qua, Jacqueline Novogratz đã mang lại sự lãnh đạo tinh thần cho một lĩnh vực mà thị trường thực sự đang khao khát nó: lĩnh vực tài chính.

Sẽ là thiếu sót nếu gọi Quỹ Acumen chỉ bằng những cái tên như "tổ chức từ thiện" hay "tài chính vì mô." Đây là những hoạt động chính mà Acumen cung cấp nhưng không phải là toàn bộ tinh thần của nó. Điểm cốt lõi mà Jacqueline đang làm thông qua Acumen là "đầu tư kiên nhẫn," tức là đầu tư lâu dài vào việc phát triển hệ thống hạ tầng cần có cho các doanh nhân ở vùng khó khăn, giúp họ học tập, phát triển và mở rộng doanh nghiệp mới nhằm cải thiện đời sống. Ngay từ khi mới bước chân vào tài chính, Jacqueline đã học được rằng không phải lúc nào tiền bạc cũng liên quan tới lòng tham hay hám lợi. Nếu được sử dụng đúng mục đích, tiền có thể giúp con người vượt qua khó khăn và trở nên thịnh vượng, cảm thấy tự hào và có niềm tin trong cuộc sống. Nhưng thứ mà Jacqueline đang nói tới lại chẳng liên quan gì tới "từ thiện."

Trong khi vào sứ mệnh xóa bỏ nghèo đói, Jacqueline vẫn không quên sự nghiệp tài chính của mình. Với những thành công đạt được tại Ngân hàng Chase Manhattan và Quỹ Rockefeller Foundation, bà đã tỏ ra vô cùng bản lĩnh trong lĩnh vực phi lợi nhuận. Bà sẵn sàng kiên nhẫn truyền đạt tầm nhìn của mình, nhưng cũng không e ngại sa thải những ai không có chung tầm nhìn đó, hoặc kiên quyết chấm dứt một công ty hoạt động kém hiệu quả. Không có một sự ưu ái nào từ các "nhà từ thiện" dành cho Quỹ Acumen, thay vào đó là một mối quan hệ thân thiết, thẳng thắn với những cái đầu lạnh giữa Jacqueline và các nhà đầu tư, những người cũng giống như bà, đều đam mê với công việc họ làm. "Tôi sẽ không gửi cho các vị những lời khen ngợi phồng mũi, mà sẽ là những bản báo cáo hoàn toàn trung thực thông báo tới các vị những gì có hiệu quả, những gì còn chưa hiệu quả và cái đích chúng tôi muốn đi đến."

Tôi biết Jacqueline đã khá lâu, và phải đồng ý với nhận định từ anh trai Michael của bà rằng em gái ông sẽ lựa chọn một trong hai con đường: hoặc trở thành người đứng đầu các tổ chức như Liên Hợp Quốc, Ngân hàng Thế Giới hay Quỹ Tiền tệ Quốc tế, hoặc thật sự làm thay đổi thế giới. Bằng việc sáng lập ra Quỹ Acumen, Jacqueline đã mở màn cho một thế hệ các doanh nhân đầy tiềm năng trên khắp thế giới từ Rwanda, Kenya tới Pakistan. Rõ ràng bà là người được chọn để thay đổi thế giới.

CÂU CHUYỆN CỦA JACQUELINE

"Điều đầu tiên mà tôi học được khá nhanh là "từ thiện" khánh kiệt tới mức nào"

Từ khi còn bé, tôi đã luôn có cảm giác tất cả mọi người đều có điểm gì đó giống nhau. Tôi xuất thân từ một gia đình di cư. Bà nội tôi chỉ mới học hết lớp ba và có tới chín người con, ba trong số họ không may bị chết khi còn nhỏ. Bản thân tôi luôn đánh giá cao sự chăm chỉ, coi trọng nó không kém gì thành công, cũng như giá trị đi kèm với nó.

Công việc đầu tiên của Jacqueline là tại Ngân hàng Chase Manhattan, Brazil. Đây cũng là công việc làm thay đổi hoàn toàn cuộc đời bà.

Tôi yêu thích các công cụ của ngành ngân hàng. Tôi cảm nhận rõ sức mạnh của vốn khi được sử dụng

để đầu tư vào doanh nghiệp hay các doanh nhân sẽ có những đóng góp sau này cho xã hội, ví dụ như việc làm. Tôi vẫn nhớ như in điều đó tuyệt vời đến thế nào và tôi yêu thích nó tới chừng nào. Tôi nhìn thấy những câu chuyện được kể bằng những con số và tôi cũng thấy rằng tầng lớp thu nhập thấp không có lối nào để chen chân vào các ngân hàng. Tôi muốn thay đổi điều đó và linh cảm đã dẫn tôi đến với ngành tài chính vi mô ở Rwanda.

Trong thời gian ở Rwanda, nơi đầu tiên tôi thành lập ngân hàng tài chính vi mô của mình với một nhóm nhỏ phụ nữ, tôi nhận ra rằng không một doanh nghiệp nhỏ nào có số nhân viên nữ hơn từ hai đến ba người. Phải có một cái gì đó khác đi, và tôi nghĩ nếu tự xây dựng một doanh nghiệp riêng, biết đâu tôi sẽ biết được cần phải làm gì để tạo ra sự thay đổi đó. Thế nên tôi mở một cửa hàng bán bánh ở Kigali, Rwanda với 20 bà mẹ đơn thân khác.

Điều đầu tiên mà tôi học được khá nhanh là "từ thiện" khảnh kiệt tới mức nào. Tôi đã thấy từ thiện khiến những người phụ nữ này trở nên nhỏ bé hơn rất nhiều so với con người thật sự của họ. Đó là một cặp từ khiến họ thấy bẽ bàng, khiến họ không có lựa chọn nào khác ngoài việc trả lời những câu hỏi từ những kẻ quyền cao chức trọng theo cách mà những người đó muốn. Nhắc tới thị trường đồ ăn vặt của Kigali và thấy những người phụ nữ này kiếm được từ 50 xu lên đến hai đến ba đôla một ngày, bạn có lẽ sẽ nghĩ rằng họ là những người phụ nữ giàu nhất thế giới – bước đi với cái đầu ngẩng cao và có thể nói "không" với bất kỳ ai. Nhưng có một sự thay đổi hoàn toàn. Với linh cảm vốn có rằng với tinh thần, giá trị quan trọng hơn của cái, và chứng kiến nó trong thực tế đã khiến tôi tự nhủ với bản thân – khi đó mới chỉ 26 tuổi – rằng sẽ quay trở lại châu Phi và xây dựng các nhà máy ở đó.

Quay lại New York, Jacqueline tham gia vào một tổ chức từ thiện quy mô lớn, Quỹ Rockefeller Foundation. Tại đây, bà bắt đầu tìm hiểu về mối quan hệ giữa từ thiện và kinh doanh.

Tôi luôn thích tạo ra những thứ mới mẻ. Tôi xây dựng một công ty sản xuất thiệp mừng với sự hỗ trợ từ những cô bé cậu bé 12 tuổi ở Harlem. Ngày ngày, chúng tôi đóng gói các tấm thiệp và gửi chúng đi để bán. Tôi tận dụng các mối quan hệ kinh doanh của mình để giúp bọn trẻ bán thiệp và kiếm tiền. Tôi đã thầm nghĩ rằng, "Chúa ơi, mình vừa thật sự xuất khẩu cái đẹp chỉ có ở cạnh Harlem!" Có một sức mạnh hiện hữu trong công việc đó, và tại Rockefeller cũng có một sức mạnh hiện hữu trong các hoạt động từ thiện. Dù vậy, tôi vẫn nhận thấy những hạn chế của nó.

Trong kỷ nguyên công nghệ thông tin, cũng là thời điểm tôi thành lập Acumen vào năm 2000, tôi bị hấp dẫn bởi nền kinh tế mạng lưới và cách lĩnh vực từ thiện hoạt động giống như kinh tế. Các Rockefeller của ngày đó nhìn thế giới một cách tập trung hóa, từ trên xuống, trong khi các doanh nhân mới lại nhìn thế giới bằng con mắt dân thường, từ dưới lên, với sự cầu khẩn. Sự tổng hợp của tất cả những yếu tố này khiến tôi nhận ra rằng có một thành phần còn thiếu chính là một loại vốn không tồn tại. Sẽ không một nhà đầu tư nào đến Kigali và đánh cược tiền của họ vào nhóm phụ nữ này, vào những đồ ăn vặt không ai muốn và một thị trường đồ ăn vặt thậm chí không tồn tại, trừ khi họ có tầm nhìn hay đủ kiên nhẫn tới mức khó tin.

Ý tưởng về nguồn vốn dài hạn bắt đầu được hình thành trong tâm trí Jacqueline.

Khi tôi thành lập Acumen, tôi bắt đầu chia sẻ với mọi người về một cách đầu tư thứ ba: đó là sử dụng nguồn vốn từ thiện để làm đầu tư. Tôi ghét cái từ "nhà từ thiện" tới mức tôi không cho các nhân viên sử dụng nó, nếu không họ sẽ bị sa thải. Nhưng dường như mọi người đều thấy lúng túng khi bị gọi là

"nhà đầu tư" trong khi họ không được nhận lại tiền của mình, và tôi đã lo lắng rằng họ sẽ phát điên với tôi vì chuyện đó...nhưng linh cảm của tôi rất mạnh mẽ – đó phần nào chính là cái mà người ta gọi là tinh thần doanh nhân. Bạn không cần phải có mọi câu trả lời. Tôi biết cần có một cách làm mới và tôi có một vài ý tưởng để tìm ra nó.

Với khao khát tìm kiếm tự do để theo đuổi các ý tưởng về tài chính vi mô ngoài khuôn khổ của các tổ chức từ thiện, Jacqueline quyết định thành lập Quỹ Acumen, được sáp nhập vào năm 2001.

Để Acumen hoạt động hiệu quả trong những ngày đầu tiên sau khi thành lập, tôi biết mình không cần phải trở thành một tổ chức phi chính phủ đỏi kém. Tôi muốn có đủ vốn để tuyển dụng những nhân viên thật sự xuất sắc và những lãnh đạo tài ba sẵn sàng ủng hộ những việc tôi làm. Tôi kêu gọi Quỹ Rockefeller Foundation đóng góp năm triệu đôla vốn khởi động và Cisco Foundation – hai tổ chức một cũ một mới – đánh cược vào ý tưởng này.

Sau đó, tôi tìm đến 20 cá nhân khác – những nhà lãnh đạo nhìn xa trông rộng, có cả John Thornton, COO của Goldman Sachs thời bấy giờ và những người khác giống ông – để thuyết phục họ cộng tác sáng lập Acumen. Chúng tôi ngay lập tức thỏa thuận mô hình cộng tác theo kiểu "Chúng tôi không chỉ cần tiền của anh – chúng tôi cần trí tuệ của anh và những mối quan hệ anh có – chúng tôi muốn anh thật sự tham gia xây dựng Acumen." Sau đó, chúng tôi lập kế hoạch kinh doanh, bàn về nó cả ngày lẫn đêm, gây vốn, thuê một nhóm nhỏ nhân viên và bắt đầu hoạt động vào tháng Tư năm 2001.

Đặc trưng của Quỹ Acumen – kinh doanh hay từ thiện? – đã sớm được kiểm nghiệm.

Mọi công ty, dù hoạt động vì lợi nhuận hay phi lợi nhuận, đều cố thuyết phục chúng tôi trợ cấp tiền cho họ. Tuy nhiên, sau khi trợ cấp cho ba công ty trong số đó, chúng tôi nhận thấy việc trợ cấp có nguy cơ kéo dài chính xác kiểu hành vi mà chúng tôi đang cố tránh: Các doanh nghiệp thường gắng làm vừa lòng các nhà tài trợ mà thờ ơ với cộng đồng. Vì thế chúng tôi quyết định chỉ cấp cho họ các khoản đầu tư theo hình thức cổ phần và vay vốn. Trọng tâm của việc này phải là phán đoán xem tiền bỏ ra có quay lại được không. Có thể chúng tôi chỉ nhận lại được 80 đến 90% số tiền đã bỏ ra, nhưng dù thế, chúng tôi cũng đã tạo ra thay đổi phi thường với thế giới. Một khi đã đến được thời điểm hoàn vốn đầu tư, bạn sẽ đạt đến sự bền vững.

Một mặt, chúng tôi đòi hỏi những thay đổi hành vi trong toàn bộ chu kỳ kinh doanh của lĩnh vực từ thiện. Các nhà từ thiện theo kiểu truyền thống cần bỏ qua một bên chức danh mà họ đã từng có – chúng tôi muốn gọi họ là những nhà đầu tư. Chúng tôi không muốn bất cứ đồng tiền nào mà họ gọi là "đóng góp vào giáo dục, y tế," hay bất cứ thứ gì đại loại vậy. Tôi nói với họ rằng "Nếu tôi xây dựng một công ty, tôi sẽ gây vốn, sẽ mời anh mua cổ phần của công ty tôi. Đó chính là điều tôi muốn anh làm ngay bây giờ. Tôi không yêu cầu anh đi và cứu rỗi một đứa trẻ nào đó trong cộng đồng vì việc đó không giúp xây dựng được các tổ chức. Anh sẽ không làm những gì anh thích, mà sẽ giúp tôi tạo ra một sự thay đổi hành vi hàng loạt."

Mỗi chi nhánh của Acumen trên thế giới đóng vai trò cố vấn cho các doanh nghiệp nằm trong phạm vi địa lý của nó. Có thể nói, các Acumen là những tổ chức mới và phát triển, tạo ra được sự thay đổi kinh tế toàn cầu.

Nhận diện rắc rối, nhưng vẫn nắm bắt những điều có thể

Dù việc nhận diện các rắc rối và khó khăn là cần thiết, nhưng quan trọng hơn là đừng quá trầm trọng hóa chúng. Thay vì thế, hãy tập trung vào những gì bạn muốn tạo dựng. Hãy nắm bắt lấy vẻ đẹp, triển vọng và tiềm năng vô hạn của những gì đang hiện hữu ngay trước bạn. Đừng phí thời gian để nói về những rắc rối hãy tạo dựng một mô hình mới bên ngoài những khó khăn và thu hút thị trường quan tâm tới mô hình của bạn.

Xây dựng quan hệ với cộng sự

Hãy tạo dựng những mối quan hệ cộng tác không chỉ xoay quanh vấn đề tài chính. Ngoài việc đầu tư tiền bạc, cộng sự của bạn cần đầu tư toàn bộ thời gian và sức lực của họ vào việc xây dựng doanh nghiệp mới của bạn. Thứ bạn cần không chỉ là tiền của họ, mà còn có trí óc, những mối quan hệ, sự cam kết hoàn toàn của họ đối với thành công của bạn và có cùng chung mục tiêu với bạn.

Trở thành trụ cột của xã hội

Hầu hết các công ty thành lập rồi tan rã, để có được sự bền vững lâu dài thật sự, doanh nghiệp của bạn cần trở thành một phần quan trọng và không thể thay thế trong xã hội.

HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Đa dạng hóa hội đồng quản trị

Hãy giữ quanh bạn những kiểu người sau: những người khác biệt, những người luôn nói thật và những người cũng như bạn, không chỉ quan tâm tới việc bạn đang làm mà cả cách thức thực hiện. Bạn nên đảm bảo sự đa dạng trong hội đồng quản trị của mình không phải vì vấn đề chính trị, mà vì như thế sẽ giúp bạn nhận diện sứ mệnh và mục tiêu hiệu quả hơn.

HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Hệ thống mới là quan trọng

Hệ thống đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với một doanh nghiệp, đặc biệt là sau giai đoạn thành lập. Chúng ta thường không coi trọng tầm quan trọng của các vị COO và những nhà quản lý cấp cao khác trong một môi trường kinh doanh đặt quá nhiều chú ý tới "những người nhìn xa trông rộng." Thiếu vắng một hệ thống hiệu quả với những nhà lãnh đạo tài ba, thì một ý tưởng có tuyệt vời đến đâu đi nữa cũng sẽ tan chảy như tuyết dưới ánh nắng mặt trời.

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Tạo điều kiện cho sự xuất chúng và tài năng phát triển

Con người tạo nên văn hóa và chính văn hóa lại tạo điều kiện cho sự xuất chúng, tận tâm và hơn hết là khả năng tạo dựng những gì đẹp đẽ và trường tồn phát triển. Nếu bạn đang ấp ủ một kế hoạch dài hạn nhằm tạo ra một sự thay đổi nào đó, thì hãy làm với những người bạn thích. Hãy chắc rằng đó là những người không chỉ thông minh, đam mê, tận tâm, hào phóng và gan dạ, mà còn là những người khiêm tốn (và hài hước) và không chấp nhận hiện tại.

PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG

Xây dựng quan hệ lâu dài

Đề tạo dựng được quan hệ lâu dài với khách hàng, bạn cần cam kết chia sẻ cùng họ thất bại cũng như thành công và thúc đẩy việc trao đổi thông tin. Việc này không phải lúc nào cũng dễ dàng, nhưng nếu xuất phát từ những giá trị và tầm nhìn chung, chắc chắn bạn sẽ xây dựng được một cộng đồng khách hàng thực sự gắn kết với nhau bằng một sức mạnh lớn hơn bất cứ cá nhân riêng lẻ hay thậm chí một nhóm nào. Đây chính là điều mà tất cả chúng ta đều khao khát trong một thế giới tưởng như liên kết nhưng bị tách rời.

TRIỂN KHAI VỐN

Không đầu tư quá nhiều vào các công ty chớm nở

Đừng đầu tư quá nhiều vốn vào các công ty đang ở giai đoạn đầu. Khan hiếm vốn không chỉ thúc đẩy sự sáng tạo hay những ý tưởng mà còn có thể giúp các doanh nhân tập trung hết sức vào việc tìm kiếm mô hình kinh doanh phù hợp cho mình trước khi mở rộng quy mô.

SỐ LIỆU

Tự xác định thước đo thành công riêng

Chỉ vì những số liệu truyền thống không áp dụng được vào mô hình mới bạn đang tạo dựng, nên bạn không thể tuyên bố gọn lỏn "Không có thất bại nào cả. Mọi thứ đều diễn ra rất suôn sẻ!" Việc đó chỉ càng dễ khiến bạn trốn tránh trách nhiệm giải trình. Khi những thước đo truyền thống không có hiệu quả, hãy tạo ra những thước đo của riêng bạn và tận dụng chúng một cách triệt để.

QUAN HỆ CÔNG CHÚNG

Cởi mở chia sẻ thất bại

Một khi đã xây dựng được mối quan hệ thân tình với các nhà đầu tư, với khách hàng và công chúng, bạn không cần phải tỏ ra là người hoàn hảo. Hãy tin rằng những người này hoàn toàn nghiêm túc khi nói rằng họ muốn tham gia và trở thành một phần trong sự nghiệp của bạn. Bạn cần tôn trọng khát khao đó và cam kết sự minh bạch với họ. Hãy chia sẻ với họ những thất bại cũng như thành công bạn đạt được. Đó không chỉ là quan hệ công chúng, đó còn là sự dũng cảm và gan dạ.

TÂM NHÌN VÀ SỨ MỆNH

Mơ lớn

Cuộc sống rất ngắn ngủi, nên hãy mơ những giấc mơ thật lớn, hãy truyền đạt chúng với người khác theo cách chính xác nhất có thể rồi nỗ lực biến chúng thành hiện thực. Chỉ cần sẵn sàng thất bại và học hỏi từ những thất bại đó, công việc sẽ dạy bạn những điều bạn cần biết. Hãy làm mọi thứ bạn có thể để tìm ra những giấc mơ thật sự và đủ khiêm nhường để nhận ra rằng bạn không thể thực hiện nó một mình.

GIỚI THIỆU VỀ HOSAIN RAHMAN

Năm 1977, khi Elvis Costello³⁹ phát hành album đầu tiên của mình, mọi người đều khẳng định thành công của ông là bất ngờ, là ngày một ngày hai đã đạt được. Nhưng với những ký ức còn mới nguyên về quá trình chuẩn bị lâu dài để làm nên thành công ấy, Costello đã đính chính lại: Đó là một "thành công bất ngờ sau bảy năm". Điều tương tự đã xảy ra với Jawbone – công ty do Hosain Rahman thành lập năm 1999. Năm 2006, công ty đã gây chấn động dư luận với việc phát hành tai nghe không dây Bluetooth đầu tiên. Đó cũng là một thành công "một sớm một chiều" có được sau bảy năm.

Hosain có lẽ sẽ không bao giờ quên chặng đường dài tới thành công của Jawbone, ông cũng không mong mỗi thành công nào trong tương lai có thể đạt được dễ dàng hơn thế. Ông biết rằng với những dòng sản phẩm có tính phân loại như của mình, cần có nhiều thời gian để xây dựng và duy trì cam kết với quá trình như sự tận tụy của ông với sản phẩm của mình vậy.

Điều ấn tượng nhất về đội ngũ nhân viên của Hosain là năng lực nhận diện vấn đề căn bản cần giải quyết. Ban đầu, họ ngồi lại với nhau với mục đích phát minh ra thiết bị nhận dạng giọng nói đầu tiên thực sự hiệu quả, nhưng họ sớm nhận ra rằng việc kích hoạt các thiết bị di động bằng giọng nói là không thể trừ phi thực sự có thể nói chuyện với chúng.

Tai nghe của Jawbone cuối cùng làm cho việc giao tiếp với điện thoại di động trở nên khả thi nhờ vào thiết bị âm thanh khởi động có độ phân giải cao. Hơn hết, Hosain không bao giờ mệt mỏi trong việc nhắc nhở chúng ta rằng thiết bị thanh nhả này là kết quả của những nỗ lực trong gần một thập kỷ, là chiến thắng của một kẻ yếu thế khốn khổ, là một mẫu sản phẩm tiêu dùng đẹp đẽ nhất hành tinh.

CÂU CHUYỆN CỦA HOSAIN

Jawbone đã cho ra đời hai dòng sản phẩm chính: tai nghe không dây Bluetooth – sản phẩm chủ đạo, và Jambox – loa không dây Bluetooth bỏ túi. Cả hai sản phẩm này đều là những dòng sản phẩm đột phá về chủng loại và đều nằm trong mục tiêu khởi điểm của Jawbone. Vào cuối những năm 90, khi Hosain đưa công ty đi vào hoạt động, ông đã đặt mục tiêu phải sản xuất ra loại phần mềm nhận dạng giọng nói tốt nhất trên thị trường.

Hosain Rahman: Năm 1999, tôi thành lập công ty Jawbone và chúng tôi thực sự bắt tay vào thực hiện ý tưởng đã vạch ra năm 1996. Vào thời điểm đó, hãng Nokia cho ra đời loại điện thoại di động phục vụ đại chúng trên thị trường. Mục tiêu của chúng tôi là làm thế nào kết nối với những thiết bị như vậy mà hoàn toàn không cần dùng dây. Ví dụ như máy tính cầm tay Palm Pilot thuở ban đầu dù rất tuyệt diệu nhưng vẫn kết nối chủ yếu dựa vào đầu vào ký tự. Chúng tôi cho rằng như vậy khá là không hiệu quả. Nếu bạn xuống phố và cầm thiết bị đó trên tay, tại sao lại không kết nối qua giọng nói luôn?

Kế hoạch khởi điểm của chúng tôi là thiết kế một lớp màng nhận dạng giọng nói đặt trong hệ thống điều khiển các thiết bị như trên. Vào lúc đó, rất nhiều người cũng đang nghiên cứu vấn đề này. Chúng tôi quyết định lùi một bước, cố gắng tìm hiểu điều gì khiến chúng tôi không thể áp dụng các giải pháp này. Có nguyên nhân nào mà những người còn lại chưa nghiên cứu tới không? Liệu có cần áp dụng những công nghệ đột phá, tân tiến ở cấp vi tính hay không?

Chúng tôi thấy rằng phần cứng giúp đưa các dòng lệnh vào điện thoại – tức là mi-cro bên trong và các

tai nghe đời đầu – hoạt động không ổn. Nếu tín hiệu đầu vào không rõ, các giải pháp phần mềm đều sẽ vô dụng. Để thiết bị nhận dạng giọng nói hoạt động được trong môi trường thực tế, cần cải tiến thiết bị âm thanh đầu vào và thiết bị giảm tiếng ồn.

Chính suy nghĩ đó đã đưa chúng tôi đến với Jawbone. Thay vì phát triển các phần mềm, chúng tôi tự xây dựng dòng sản phẩm tiêu dùng của riêng mình. Vào thời điểm đó, việc gây vốn để xây dựng các phần cứng là rất khó khăn, nhưng chúng tôi vẫn quyết định làm.

Hosain cũng như các cộng sự của ông không có kinh nghiệm gì trong lĩnh vực viễn thông. Trong những ngày tháng đầu tiên khi công ty hoạt động, họ vẫn chưa nhận ra rằng đó lại chính là một trong những lợi thế cạnh tranh lớn nhất của họ.

Mới đầu, chúng tôi tuyển khá nhiều chuyên viên cao cấp về viễn thông, nhưng hóa ra họ chẳng phải người phù hợp. Lý do duy nhất khiến chúng tôi có những ý tưởng ở trên là vì chúng tôi chưa bao giờ lần sâu vào ngành công nghiệp này, vì thế chúng tôi có thể có được một cái nhìn mới mẻ, toàn diện nhất. Tôi không có kiến thức nền nào về lĩnh vực âm thanh hay kinh doanh loa đài. Hoàn toàn là con số không tròn trĩnh. Số cộng sự của tôi có kinh nghiệm về lĩnh vực này lại chính là những người khuyên chúng tôi đừng thực hiện nó. May mắn thay, chúng tôi vẫn theo đuổi mục tiêu một cách vô lý như vậy vì chúng tôi tự tin rằng mình có thể tạo ra thứ khiến mọi người yêu thích.

Jawbone cho ra đời sản phẩm tai nghe Bluetooth đầu tiên vào năm 2006, đạt thành công vang dội. Nhưng thay vì phát triển theo mô hình công ty chuyên cung cấp chỉ một loại sản phẩm, Hosain đã thôi thúc các cộng sự thực hiện các cải tiến trong các lĩnh vực khác.

Như những gì Hosain ngụ ý ở trên, sản phẩm chủ đạo thứ hai được Jawbone tung ra thị trường là Jambox, một loại loa không dây Bluetooth bỏ túi.

Sản phẩm loa Jambox nhắc chúng tôi nhớ lại luận điểm của mình hồi năm 1997: điện thoại di động sẽ trở thành trung tâm cuộc sống của bạn. Phải mất vài năm thì điều này mới thành sự thật, nhưng ngày nay, điện thoại di động đã không còn chỉ là thiết bị liên lạc nữa. Nó trở thành một sản phẩm tích hợp đa phương tiện hỗ trợ xem video, nghe nhạc và trò chuyện. Chúng tôi muốn tạo ra một sản phẩm nhỏ gọn, chất lượng cao để tận dụng tiềm năng đó và mở ra cánh cửa cho những trải nghiệm mới.

Khi bắt đầu quan sát những chiếc loa, chúng tôi nhận thấy nhiều cải tiến về âm thanh chưa được các nhà sản xuất tận dụng. Chúng tôi đã tích hợp chúng lại trong một sản phẩm bỏ túi nhỏ gọn, và giờ đây, nhiều người sử dụng nó không chỉ khi ra ngoài mà còn ở nhà, thậm chí ngay cả khi trong nhà họ có cả một hệ thống loa đài hiện đại. Đây thực sự là một bước đột phá.

Sau thành công hết sức ngoạn mục của mình, Hosain vẫn tiếp tục theo đuổi những bút phá, cải tiến, và không làm điều gì vượt ra khỏi khuôn khổ khắt khe của những nguyên tắc khởi nghiệp. Đơn giản mà nói, những thử thách trong giai đoạn đầu là những gì Hosain yêu thích trong công việc điều hành công ty.

Tôi thích hành trình xây dựng một công ty. Tôi thích sự lộn xộn. Tôi cũng thích mở rộng – đạt được những thứ mà bạn chưa bao giờ mơ tới, hay tự đẩy mình vào những việc có vẻ ngu ngốc. Chốt lại, hãy làm mọi thứ biến bạn thành một con người phi lý. Nếu bạn thấy những gì mình làm chưa điên lắm, bạn vẫn chưa đẩy mình tới giới hạn đâu.

Xây dựng sản phẩm dựa trên "Miền trải nghiệm"

Tại Jawbone, chúng tôi không có các bộ phận Nghiên cứu và Phát triển truyền thống. Chúng tôi phát triển sản phẩm dựa trên việc xem xét các "miền trải nghiệm". Chúng tôi phân tích từng trải nghiệm, xác định các điểm hạn chế và tìm các phương pháp giải quyết. Ví dụ như khi bắt đầu, chúng tôi không hề có ý định phát triển dòng sản phẩm phần mềm. Tuy nhiên, trải nghiệm mà chúng tôi muốn tạo ra lại buộc chúng tôi phải tập trung theo hướng đó. Đây là trọng tâm số một của chúng tôi tại mọi thời điểm: Trải nghiệm nào chúng tôi muốn gửi tới khách hàng? Làm thế nào để cải tiến cũng như tìm tòi các giải pháp xung quanh vấn đề này? Cho dù chúng tôi tự xây dựng sản phẩm, mua lại từ các công ty khác, hay chờ đợi chúng được phát triển thêm, thì đó đều là những dịch vụ nhằm giảm thiểu các bất tiện trong đời sống của các khách hàng.

Tập trung vào mối quan tâm của khách hàng

Bài học số một mà tôi có được sau những lần thử nghiệm và thất bại tại Jawbone là hãy tập trung 100% vào những gì khách hàng thực sự quan tâm. Dù đó là sản phẩm vật chất hay phi vật chất, thì câu hỏi đặt ra cũng tương tự: ngưỡng cửa nào bạn cần bước qua để khách hàng nhận thấy được giá trị sản phẩm và tiếp tục sử dụng chúng? Sự đơn giản trong việc tiếp cận thị trường càng làm cho câu hỏi này trở nên quan trọng hơn. Ngày nay, việc tung ra một sản phẩm trở nên đơn giản và kinh tế hơn rất nhiều, các mạng lưới phân phối tuyệt vời như các website, kho ứng dụng Apple giúp sản phẩm tạo được dấu ấn lớn một cách nhanh chóng. Dù thế, điều này cho thấy khách hàng ngày càng có nhiều lựa chọn hơn bao giờ hết, do đó làm thế nào để họ thấy được giá trị sản phẩm của bạn cũng là một câu hỏi ngày càng khó.

Cú đánh bóng hôm qua không giúp thắng nổi trận bóng ngày hôm nay

Thử nhìn xem thế giới quanh ta đang thay đổi nhanh chóng thế nào. Cuối năm 2007, khi Jawbone huy động 30 triệu đôla từ quỹ đầu tư mạo hiểm Sequoia Capital, RIM⁴⁰ là công ty có tổng trị giá 80 tỉ đôla. Nhưng giờ đây con số đó chỉ còn là 12 tỉ. Nói ví von thì họ đã rời mắt khỏi quả bóng mà người xem quan tâm. Đã có hàng trăm ví dụ về hiện tượng đó. Công ty của bạn luôn mắc kẹt trong ma trận khó khăn này. Cú đánh bóng ngày hôm qua không giúp thắng nổi trận bóng ngày hôm nay. Bạn chỉ thắng nếu cú đánh tiếp theo cũng thành công.

Trong kinh doanh, bạn sẽ có lúc gục ngã và mắc sai lầm. Nếu chúng không giết chết bạn, chúng cũng sẽ cho bạn cảm giác như bị lãnh một cú đấm. Hãy ghi nhớ mùi vị ấy, và dùng nó để nhắc nhở bạn trong những quyết định sắp tới. Nếu bản thân bạn thỏa mãn với thành công, bạn sẽ mất tập trung trong những công việc sau này. Đó mới chính là sai lầm sẽ giết chết bạn.

PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG

Xây dựng các dòng sản phẩm có giá thành được công nhận cao hơn chi phí sản xuất

Mô hình phát triển sản phẩm cơ bản của một công ty khá đơn giản: bán các sản phẩm với giá thành cao hơn chi phí sản xuất. Để làm được điều này, người tiêu dùng phải nhận thấy giá trị gia tăng trong sản phẩm của bạn. Họ sẽ không trả thêm tiền để mua sản phẩm trừ khi bạn giải quyết được vấn đề nhức nhối chính mà họ đang gặp phải. Khi họ sẵn sàng trả giá cao rồi, thì đó chính là mốc để bạn bắt đầu việc kinh doanh.

THẤT BẠI

Thúc đẩy cái tiến bằng việc giảm thiểu các nguy cơ

Nếu mọi người trong công ty bạn đều sợ gặp thất bại, họ sẽ tự thu mình lại trước những thử thách hay những trải nghiệm thực sự mới mẻ. Điều bạn cần làm là khuyến khích họ trải nghiệm những điều đó mặc cho nguy cơ thất bại luôn rình rập. Hãy tự bảo vệ công ty bằng các dòng sản phẩm đa dạng đem lại nhiều nguồn doanh thu. Thúc đẩy cái tiến bằng việc giảm thiểu các nguy cơ.

TẬP TRUNG THỜI GIAN VÀ CÔNG SỨC

Suy nghĩ kỹ càng về những gì mình không thể làm được

Khi công ty bạn còn non trẻ, bạn sẽ không có đủ vốn, thời gian và nguồn lực để quay cuồng trong nhiều định hướng hoạt động. Hãy tập trung vào một hướng đi nhất định, vì bạn không thể phân thân ra được. Một khi công ty đã có cơ cấu vững vàng, bạn có thể làm được nhiều điều hơn thế. Thậm chí, tập trung định hướng lúc này còn trở nên khó khăn hơn nữa khi công ty mở rộng quy mô. Lúc này, bạn cần phải chú tâm tới những tính toán mang tính quyết định xem không nên làm những gì. Hãy quyết định xem đâu mới là điểm tựa vững chắc nhất cho công ty chứ đừng lãng phí công sức vào những lĩnh vực khác.

LÃNH ĐẠO

Truyền tải cơ sở đưa ra quyết định của bản thân

Khi bắt đầu mở rộng một tổ chức thì điều mấu chốt là bạn phải truyền tải được cách thức đưa ra quyết định của mình. Bạn dựa vào điều gì để đưa ra quyết định? Phép tính nào dẫn bạn đến kết luận đó? Khi đội của bạn hiểu được cơ sở này, họ sẽ tự vận dụng nó trong các quyết định của riêng mình. Đôi khi, phương thức cởi mở này khá táo bạo và liều lĩnh, nhưng cuối cùng thì nó lại giúp giải quyết được nhiều vấn đề hơn là gây ra rắc rối. Cộng sự của bạn cũng cần thấy thoải mái hơn để chia sẻ các vấn đề thay vì giấu giếm chúng. Họ cần hiểu rằng văn hóa làm việc của bạn luôn đề cao và mong đợi sự minh bạch và cởi mở.

PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG

Mở rộng nhu cầu thị trường

Khi chúng tôi phát triển dòng tai nghe không dây Bluetooth có bộ phận giảm ồn, tức là chúng tôi đang dần thân vào một thị trường đã được khai thác nhiều. Số người dùng điện thoại di động ngày càng tăng và chúng tôi có trong tay thứ rõ ràng họ cần. Vì chúng tôi phát triển được dòng sản phẩm phục vụ nhu cầu vô cùng tận của một thị trường rộng lớn, nên chúng tôi có thể phân phối rộng rãi sản phẩm của mình và tiến sâu vào thị trường hơn nữa chỉ trong một khoảng thời gian ngắn. Nói cách khác, chúng tôi tiến gần hơn với nhu cầu tiềm năng của thị trường.

PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM

Mọi sản phẩm đều phải là nguyên mẫu

Phát triển sản phẩm là việc không bao giờ kết thúc. Mỗi sản phẩm đều phải là nguyên mẫu – một dấu mốc chuyển tiếp sang một giai đoạn mới. Nhưng nói mọi sản phẩm đều là nguyên mẫu không có nghĩa

bạn phải bỏ đi toàn bộ hàng thử nghiệm. Bạn phải luôn dồn hết tâm sức để tạo ra những sản phẩm chất lượng cao, nhưng đó cũng chỉ là điểm khởi đầu mà thôi. Trước khi tung các sản phẩm ra thị trường thì mọi thứ phải được chuẩn bị kỹ càng, nhưng xét trên cả một quãng đường dài và tổn sức phía trước, thì đó cũng chỉ được coi là một đoạn ngắn không hơn.

NHÂN TÀI

Hãy xây dựng một đội ngũ nhân viên khiến bạn phải sững sốt

Hãy tận hưởng trải nghiệm thú vị khi xung quanh bạn là những người đặc biệt tài giỏi, thậm chí là hơn bạn ở nhiều mặt. Đó là cơ hội để bạn cổ vũ họ thể hiện khả năng tốt nhất của mình, đôi khi họ sẽ làm bạn phải sững sốt đấy. Đó cũng là cách tôi đánh giá nhân viên của mình. Họ làm tôi ngạc nhiên cỡ nào? Họ có thể vẽ ra những kế hoạch gì mà bản thân tôi cũng chưa từng mơ tới? Họ có thể làm điều gì mà tôi có thể không bao giờ tự mình làm được?

TÂM NHÌN VÀ SỨ MỆNH

Chẳng có cuốn cẩm nang chiến thuật nào cả

Chiến thuật quan trọng nhất trong cuốn cẩm nang đó chính là bạn luôn phải tự viết lại cuốn cẩm nang chiến thuật của mình. Những "chiêu thức" vẫn còn hữu ích từ sáu tháng trước giờ đã hoàn toàn vô dụng. Thế giới biến đổi nhanh vậy đấy. Khi một thứ gì đó vừa đặt chân đến đỉnh cao thì đó có thể cũng là lúc phải phá bỏ nó và phát triển thứ kế tiếp. Phát hành một sản phẩm, tái tạo thị trường và rồi lại dỡ bỏ tất cả. Hãy luôn làm mới, tân tiến chính mình và tiến thật nhanh về phía trước. Đừng mãi dựa dẫm vào một "chiêu thức" nào hết.

GIỚI THIỆU VỀ ADEO RESSI

Trước khi rời khỏi New York đến với San Francisco năm 2007, Adeo Ressi đã có trong tay những kỹ năng khởi nghiệp và những mối quan hệ vô giá. Tuy nhiên, thay vì tận dụng chúng để thành lập một công ty độc lập khác, Adeo chuyển từ việc xây dựng công ty sang phát triển các doanh nhân. Ông làm việc này theo một cách độc đáo, mới lạ chưa từng có thông qua The Founder Institute, một tổ chức cung cấp loại hình đào tạo khởi nghiệp không có trong các chương trình MBA, và những người có tầm nhìn xa trông rộng như Adeo (và cả Steve Blank đã được giới thiệu tới trong cuốn sách này) đang dần tìm cách định nghĩa nó. Chưa tới 50% các nhà sáng lập được công nhận có thể đi đến cùng với loại hình đào tạo này – nó thật sự rất khó. Một doanh nghiệp lớn khác của Adeo, cũng ở tầm cỡ thay đổi cuộc chơi là TheFunded.com, cung cấp cho các doanh nhân những thông tin đáng tin cậy dưới cái nhìn trung lập về đầu tư mạo hiểm. Cũng như nhiều doanh nhân khác trong cuốn sách này, với Adeo, gây vốn là sự khởi đầu của những mối quan hệ quan trọng trong cuộc đời và sự nghiệp của bất cứ nhà sáng lập nào. TheFunded.com là một trong những nơi hiếm hoi mà các doanh nhân có thể thoải mái quyết định xem liệu họ có muốn xây dựng một mối quan hệ đầu tư nào đó không, dựa trên nhận xét của những người từng làm việc với các quỹ đầu tư mạo hiểm.

Năm 2010, Adeo đã khiến không ít người thấy sốc khi ông chia sẻ rằng tinh thần doanh nhân là thứ không thể dạy được. Ông giải thích quan điểm này như sau: Chỉ có một số ít các doanh nhân được sinh ra để thích nghi với những khó khăn đặc biệt của việc thành lập công ty, và những yếu tố bẩm sinh này có thể được nuôi dưỡng và chăm chút. Dù vậy, xét ở khía cạnh nào đó, những người thấy bất ngờ trước câu nói của Adeo là những người không biết ông chính là một "kẻ khích động quần chúng" – hoài bão, đam mê, cực kỳ tự tin và sôi nổi. Chỉ có người như ông mới có thể tạo ra những bí ẩn xung quanh "Ted" – bút danh ban đầu của Adeo khi ông sáng lập TheFunded.com

CÂU CHUYỆN CỦA ADEO

"Tôi có thể bước vào một căn phòng và ước tính được năng lực của tất cả những người trong căn phòng đó."

Trước khi trở thành nhà ươm mầm và xúc tác cho cộng đồng doanh nhân Vùng Vịnh San Francisco, Adeo từng thành lập bốn doanh nghiệp tại New York. Công ty đầu tiên của ông là Total New York chuyên cung cấp dịch vụ hướng dẫn trực tuyến về thành phố, được hỗ trợ bởi các nhà quảng cáo. Total New York được thành lập khá sớm, vào năm 1994! và sau này đổi tên thành AOL Digital City. Tiếp đó, ông sáng lập công ty phát triển web Methodfive, sau này được Xceed mua lại với giá 88 triệu đôla vào năm 2000. Sau đó là công ty tư vấn Sophos Partners và Game Trust Inc., hệ thống thương mại điện tử cung cấp các trò chơi điện tử trực tuyến mà sau đó RealNetwork Inc. mua lại vào năm 2007, sau một cuộc tranh chấp kéo dài khiến Adeo không bao giờ muốn ngồi ghế CEO một lần nữa. *Buộc mình vì vụ tranh chấp không minh bạch, Adeo đã thành lập TheFunded.com, một diễn đàn riêng biệt nơi các nhà sáng lập và các CEO có thể tự do thảo luận và đánh giá các quỹ đầu tư mạo hiểm. TheFunded.com bắt đầu hoạt động đầu năm 2007, ban đầu chỉ là một trang web gồm một nhóm các nhà sáng lập quen biết với Adeo. Họ sử dụng các bút danh của mình để đóng góp các bài viết đánh giá về các quỹ đầu tư mạo hiểm cho trang web. Bản thân Adeo cũng ẩn danh khi đăng các bài viết trên TheFunded.com. Rất nhiều xô xao và tranh cãi nảy sinh xung quanh trang web này, về nhân*

vật "Ted" là ai và sao Adeo lại ẩn danh. Cuối cùng Adeo xuất hiện với bút danh "Ted" trên một bài báo vào tháng 11 năm 2007 trên tạp chí Wired, một sự xuất hiện mà do ông cố ý sắp đặt.

Adeo Ressi: Khi mới thành lập, chúng tôi chỉ có 25 người, tất cả đều là bạn tôi. Lúc đầu, chỉ những ai được giới thiệu bởi một trong các thành viên ban đầu của tổ chức mới được gia nhập TheFunded.com, do đó tốc độ phát triển khi đó của chúng tôi phải gọi là chậm như rùa bò. Rồi sau đó, một thành viên đề xuất rằng sao không để mọi người đăng ký tham gia TheFunde.com nếu họ muốn. Và thế là từ ngày 24 tháng Ba năm 2007, chỉ trong 24 giờ, kể từ khi thông báo của chúng tôi xuất hiện trên TechCrunch, nó được lan rộng nhanh chóng và chúng tôi nhận được tới 1.000 đơn đăng ký thành viên hôm đó.

TheFunded.com nhanh chóng thu hút được nhiều chú ý và tranh luận không chỉ vì chính sách độc đáo trong việc cho phép người viết ẩn danh, mà còn vì đây là lần đầu tiên những hạt sạn bí mật, nhỏ bé trong giới đầu tư mạo hiểm bị phơi bày công khai. Nhưng Adeo tin rằng trang web đã tạo nên một khác biệt to lớn khi cho phép các nhà sáng lập biết được họ sẽ nhận được gì từ những nhà đầu tư tiềm năng.

Nguồn doanh thu của TheFunded.com xuất phát từ việc đăng tải có kiểm soát các quảng cáo trên website và hội phí thu được từ những thành viên không phải CEO như luật sư hay tư vấn viên. Nhưng doanh thu không phải là đích cơ bản mà Adeo nhắm tới cho trang web này.

Ngay sau khi tiết lộ bút danh Ted, Adeo cũng công bố ý định rời khỏi New York và tìm kiếm những đồng cỏ xanh tươi hơn.

New York không phải là môi trường lành mạnh để làm mọi việc, bạn rất dễ bị xao nhãng bởi những thứ hoàn toàn bình thường. Bạn cố thu xếp một bữa ăn tối với một người bạn, nhưng cuối cùng bạn lại gặp phải một tài xế ta-xi đờ đờ sát khí, một nhân viên phục vụ kỳ quặc, hay người ngồi ngay cạnh bạn làm đồ đồ uống lên chiếc máy tính xách tay bạn mang theo. Đó là một môi trường rất nhiều va chạm và dễ khiến con người ta có những hành vi thực sự tồi tệ.

Hầu hết các nhà sáng lập khởi nghiệp ở New York thường tự nhốt mình trong các cuộc chiến thắng thua. Nếu họ đánh bại đối thủ và chiến thắng, họ là người thắng cuộc. Ở đây, mọi thứ đều trở thành những trận chiến nhỏ hay những cuộc chiến nhỏ. Tuy nhiên, chính việc tập trung quá mức vào chuyện thắng thua lại gây ra một sự xao nhãng nguy hiểm. Tôi vẫn vui dẫn thua một trăm trận chiến, miễn là tôi sống sót được đến cùng, nhưng không có một doanh nhân nào ở New York nghĩ thế. Nếu họ thua một trăm trận chiến, họ là kẻ thua cuộc 100 lần. Chiến thắng một trận chiến là một điểm cộng. Nhưng xét đến cùng, họ vẫn thua 99 lần.

Adeo nhận thấy một bầu không khí hòa hợp hơn ở San Francisco, chính xác hơn là ở Thung lũng Silicon, nơi mà theo ông là một cộng đồng các doanh nhân khởi nghiệp luôn hỗ trợ và nâng đỡ nhau thay vì cố gắng đè bẹp nhau. Năm 2009, ông thành lập The Founder Institute, một chương trình đào tạo thúc đẩy động lực cho các doanh nhân khởi nghiệp. Chỉ trong một vài năm ngắn ngủi, chương trình này đã giúp ươm mầm gần 500 công ty trên năm lục địa, và đào tạo hàng trăm doanh nhân thông qua các chương trình đào tạo theo mô hình trại huấn luyện kéo dài trong bốn tháng. Bên cạnh việc tận dụng văn hóa và môi trường khởi nghiệp của Vùng Vịnh San Francisco, Adeo còn khéo léo kết hợp hai điểm mạnh lớn nhất của ông: khả năng đánh giá năng lực và xúc tác ý tưởng.

Tôi có thể bước vào một căn phòng và ước tính được năng lực của tất cả những người trong căn phòng

đó. Đó là một thước đo bẩm sinh. Mỗi người đều có một cách nhìn và cách tương tác riêng với thế giới, và tôi có thể chỉ ra điều đó chỉ trong vài giây quan sát họ. Với tôi, những yếu tố đó xuất hiện rất hiển nhiên, rõ ràng. Tôi cũng có khả năng xúc tác rất tốt. Nói thực là tôi thấy mình là người có khả năng xúc tác tốt nhất trong số tất cả những người tôi từng gặp. Tôi có thể nhận thấy được tiềm năng của người khác và giúp họ bộc lộ chúng. Với The Founder Institute, tôi đã công nghiệp hóa được khả năng đó.

Tiết kiệm theo mọi cách có thể

Trong giai đoạn đầu của doanh nghiệp, bạn sẽ không thể biết được liệu ý tưởng của mình có hiệu quả hay không. Sẽ có một khoảng thời gian để bạn chứng minh ý tưởng mà không phải chi một đồng nào. Nhưng thậm chí ngay cả sau khi ý tưởng đó đã được chứng minh là khả thi, hãy hết sức tiết kiệm nguồn vốn bạn có đến khi chắc chắn rằng ý tưởng đó thật sự có hiệu quả. Hãy bỏ đói công ty cho đến khi khả năng sống sót của nó được chứng minh, rồi bắt đầu đãi nó bằng những bữa ăn ngon lành. Những công ty khởi nghiệp thiếu thốn thường sẽ có sức phát triển nhanh hơn. Một khi bạn đã chắc chắn rằng công ty có thể tồn tại, thì hãy bắt đầu rót tiền vào nó. Hãy nhớ, chỉ nên kêu gọi đầu tư sau khi bạn đã nghiên cứu kỹ lưỡng và chứng minh được ý tưởng hoạt động được với một ngân sách hạn chế.

Bắt đầu với thật nhiều ý tưởng rồi dần loại bỏ chúng

Hãy bắt đầu với một loạt các ý tưởng liên quan tới nhau và dần dần loại bỏ chúng cho tới khi bạn tìm ra được ý tưởng tuyệt vời nhất. Loại bỏ một ý tưởng ngay khi nó mới chỉ nhen nhóm dễ dàng hơn nhiều so với khi nó đã được phát triển thành một doanh nghiệp. Với những ý tưởng không phải là tuyệt vời nhất, đời sống của chúng càng ngắn bao nhiêu, càng tốt bấy nhiêu.

Bù đắp điểm yếu của thế giới bằng những điểm mạnh của bạn

Thành công đến từ việc biết tận dụng điểm mạnh của bản thân để giải quyết những thiếu thốn của thế giới. Soi vào lĩnh vực công nghệ, có lẽ đưa con người bay vào vũ trụ là thách thức khó khăn nhất. Ô tô cũng như năng lượng Mặt Trời đều đã được phát triển. Nếu bạn có khả năng tuyệt vời về kỹ thuật, bạn nên tìm cách giải quyết những thách thức lớn mà thế giới đang gặp phải. Nếu bạn là người có khả năng xúc tác, có thể nhận ra được tiềm năng của người khác và thúc đẩy tiềm năng đó bộc lộ và phát triển, hãy công nghiệp hóa khả năng đó.

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Khen thưởng, giải tỏa áp lực và thúc đẩy

Bạn cần hướng văn hóa doanh nghiệp của công ty tới việc hoàn thành tốt mọi thứ. Để duy trì nỗ lực của nhân viên, hãy tạo ra những phần thưởng xã hội thú vị giúp họ trút bỏ áp lực của công việc. Hãy khen thưởng đối với các thành tích họ đạt được, giải tỏa căng thẳng và thúc đẩy để họ đạt được thành tựu tiếp theo.

THẤT BẠI

Mắc lỗi mới, đừng mắc lỗi cũ

Việc mắc cùng một lỗi tới hai lần không phải do kém may mắn hay kém hiểu biết mà đó là ngớ ngẩn

thật sự. Khi một nhà sáng lập mắc một lỗi chết người nào đó tới lần thứ hai, đừng xoa dịu họ bằng câu nói: "Rút ra bài học từ lỗi lầm đó đi!" vì lẽ ra họ phải học được điều đó ngay từ lần đầu mắc lỗi. Thường thì các nhà sáng lập không học được những gì nên học vì người khác thường ít khi bộc lộ thái độ thẳng thắn với họ.

SA THẢI

Không khoan dung cho lỗi lầm

Nếu một nhân viên mắc những sai lầm nghiêm trọng ngay từ đầu, mọi việc sẽ chỉ trở nên tồi tệ hơn. Bạn không thể khoan dung với việc mắc lỗi. Hãy thực hiện chính sách hai đòn. Khi một nhân viên mắc lỗi lần một, có thể bỏ qua. Nhưng nếu họ mắc lỗi lần hai, họ nên bị sa thải.

TUYỂN DỤNG

Bất kỳ ai cũng đều có tiềm năng

Chỉ cần bạn là con người, bạn sống trên Trái Đất, ngay tại thời điểm này, bạn hoàn toàn có những tiềm năng và khả năng nhất định. Tất cả mọi người đều có tiềm năng phát triển, nhưng hầu hết chưa được khai thác tốt. Điều trớ trêu là chính những bộ óc lớn lại ít được khai thác nhất. Hầu hết chúng ta chỉ mới khai thác và sử dụng được 30% khả năng của bản thân. Vì thế, khi đánh giá một ứng viên, chẳng ích gì khi bạn hỏi họ có tiềm năng không, quan trọng là hãy tự đặt câu hỏi liệu bạn có thể khai thác tiềm năng đầy không.

NHÂN LỰC

Tận dụng các bài khoa học trắc nghiệm xã hội

Đừng phụ thuộc hoàn toàn vào những đánh giá chủ quan của bản thân khi đưa ra các quyết định tuyển dụng. Các bài trắc nghiệm khoa học xã hội như của Myers-Briggs có thể hỗ trợ cho "giác quan thứ sáu" của bạn với mức độ chính xác hơn nhiều. Có rất nhiều công cụ hữu ích có thể giúp bạn đánh giá kỹ năng và mục tiêu cụ thể của một ứng viên nào đó.

LÃNH ĐẠO

Nghiêm khắc và thành thật một cách có tri thức

Khi bạn thành thật một cách có tri thức với một ai đó, tức là bạn khiến họ làm công việc tốt nhất. Tuy nhiên trên thực tế, bạn cũng cần phải nghiêm khắc một chút. Nếu một nhân viên mắc lỗi hay không làm được việc, hãy nói thẳng với họ. Con người không thể trưởng thành nếu không được lắng nghe sự thật. Nhưng nói thế không có nghĩa là bạn rũ bỏ những thành tích họ đã đạt được, cũng không phải là nói xấu sau lưng. Thực sự tôi không nghĩ việc tỏ ra xuề xòa, nhẹ nhàng, lịch sự, hay thông cảm có chút ý nghĩa gì trong những lúc thế này. **Làm thế chỉ vô ích và lãng phí thời gian.**

LÀM VIỆC VÌ BẢN THÂN

Không ngừng cống hiến cho ý tưởng

Sự tận tụy đối với một ý tưởng không thể tính theo giờ hay tháng, mà là toàn bộ con người, trí óc bạn phải luôn dành cho nó. Nếu sau một hoặc hai năm đầu, ý tưởng đó vẫn sống sót thì đó hoàn toàn là do

sự tận tâm của bạn đã tạo nên. Bạn cần thực sự đề tâm tới từng chi tiết, sẵn sàng làm mọi thứ và mọi việc để biến ý tưởng của mình thành hiện thực.

GIỚI THIỆU VỀ LINDA ROTTENBERG

Phần lớn các doanh nhân trong cuốn sách này, và rất nhiều các doanh nhân khác trên thế giới đều xuất phát tại đất Mỹ. Linda Rottenberg nhận thấy điều này khi bà sinh sống tại Buenos Aires trong những năm 90. Nhưng với bà, đây không chỉ là một sự quan sát đơn thuần; với bà, đây chính là sự khởi đầu của một cơ hội lớn mang tính toàn cầu. Nếu có cơ hội trò chuyện với Linda, bạn sẽ sớm bị hạ gục bởi cá tính cách thú vị và lời tiếp cận táo bạo trong việc thuyết phục người khác nói "Có". Bà giống như một cơn cuồng phong – một cơn cuồng phong rất âm áp.

Linda thành lập Endeavor để kích thích tinh thần doanh nhân "có ảnh hưởng lớn" trên toàn thế giới. Để làm được như vậy, bà nhắm tới một lĩnh vực thị trường mà mãi đến tận sau này mới được định nghĩa rõ ràng. Bà không chủ đích hỗ trợ những nước nghèo nhất thế giới, cũng không đầu tư vào những thị trường đầu tư mạo hiểm đã quá phát triển. Công ty Endeavor của bà hướng đến các nền kinh tế do tầng lớp trung lưu hoặc trung lưu tiềm năng đóng vai trò chính – những nền kinh tế rõ ràng còn thiếu các tổ chức lãnh đạo có hệ thống giúp hậu thuẫn các doanh nghiệp mới, có sức phát triển mạnh vừa thành lập. Nếu không có hệ thống môi trường đầu tư trong nước, các doanh nhân tiềm năng sẽ không thể khởi nghiệp được. Linda xây dựng Endeavor với mong muốn nuôi dưỡng một tầng lớp doanh nhân địa phương mới, đồng thời giúp họ hội nhập với mạng lưới kinh tế toàn cầu để họ được đào tạo và hỗ trợ về tài chính.

Hiện tại, Endeavor là nhà tài trợ với tên gọi "Các doanh nhân có ảnh hưởng lớn" trên toàn thế giới, với văn phòng đặt tại 15 quốc gia. Thành công của 600 doanh nhân mà Endeavor đã "lựa chọn, cố vấn và thúc đẩy" – là họ đã cùng nhau tạo ra 150.000 việc làm, thu về lợi nhuận 4,5 tỉ đôla Mỹ. Thành quả này nhấn mạnh tiềm năng khổng lồ gặp được cơ hội trong lĩnh vực này lớn đến thế nào. Đây chính là những gì mà các doanh nhân khởi nghiệp tài giỏi làm được – họ tận dụng những cơ hội chỉ rất mơ hồ trước đó và biến chúng thành những mỏ vàng. Với Endeavor, Linda đã tạo ra được yếu tố làm thay đổi cả thế giới.

CÂU CHUYỆN CỦA LINDA

Linda Rottenberg tốt nghiệp trường Luật Yale, và ngay sau đó, bà tự thấy mình không hứng thú với ngành Luật. Đến với Mỹ Latinh, bà lập tức có cảm tình với miền đất này. Bà định cư tại Buenos Aires và nhanh chóng nhận thấy rằng chẳng có con đường nào tới thành công nào cho những doanh nhân nơi đây cả, thậm chí là những người tài giỏi nhất. Thực tế là ngay trong tiếng Latinh cũng chẳng có từ nào để chỉ "doanh nhân". Hầu như tất cả của cải và nguồn vốn ở Argentina vào những năm 90 là từ các công ty lớn và một số gia đình giàu có. Linda tự hỏi: Làm thế nào để tạo nền tảng cho những Steve Jobs, Michael Dell, hay Walt Disney nơi đây?

Linda đã sáng lập ra Endeavor để đáp lại nhu cầu này. Vì bà đã làm một việc hoàn toàn mới nên bà phải có ý tưởng đột phá khi thu hút vốn đầu tư mạo hiểm cho các công ty mới khởi nghiệp.

Linda Rottenberg: Chúng tôi có chiến lược, nhưng cũng thấy rằng chẳng có công ty cổ phần tư nhân nào chịu hợp tác với mình, vì nếu chúng tôi muốn có được thứ mình muốn, chúng tôi sẽ phải theo mô hình công ty phi lợi nhuận để có được lòng tin từ họ. Ban đầu, mọi công ty đều quay lưng với chúng tôi, vì chúng tôi chẳng những không giúp gì cho dân nghèo mà cũng chẳng cho người giàu thu được lợi

gi. Chúng tôi rất cần một số vốn khởi đầu.

Một trong những người đầu tiên tôi tìm tới là Stefan Schmidheiny, chuyên gia đầu tư hàng đầu người Thụy Sĩ và cũng là một nhà hảo tâm bác ái, người đam mê miền đất Mỹ Latinh. Cuối cùng, ông quyết định cho chúng tôi vay 200.000 đôla ban đầu, và tiếp sau đó là 100.000 đôla cho mỗi công ty mà chúng tôi đầu tư vào đó. Ông cơ cấu số tiền đó thành khoản vay 12 tháng. Sau 6 tháng, chúng tôi nói với ông rằng chúng tôi cần thêm tiền. Chúng tôi đã lập công ty tại Chile và chúng tôi cũng sẽ chính thức đi vào hoạt động tại Argentina, vì thế tôi cần thêm 200.000 đôla nữa. Cấp dưới của Stefan nói với chúng tôi là không thể sửa đổi hợp đồng vào giữa kỳ như vậy được. Những công ty phi lợi nhuận không hoạt động kiểu đó. Nhưng chúng tôi đâu có theo mô hình phi lợi nhuận! Chúng tôi đi theo mô hình những công ty IT khởi nghiệp đang nổi lên tại thời điểm đó, như Netscape chẳng hạn.

Stefan đồng ý cho vay thêm tiền, nhưng với điều kiện: chúng tôi phải chứng tỏ mô hình của mình là công ty định hướng thị trường bằng việc tìm kiếm các doanh nhân tại địa phương phù hợp với nhu cầu đầu tư của công ty ông. Ông ấy đã sống nhiều năm tại Mỹ La tinh, và ông ấy hẳn biết rõ việc này khó khăn thế nào. Ông nói cho chúng tôi nghe châm ngôn này: "Tôi đã đi dọc Mỹ Latinh rồi, và thứ duy nhất "hiếm hão" hơn cả tinh thần doanh nhân chính là tinh thần bác ái." Tiễn chúng tôi, ông chỉ nói: "Chúc may mắn."

Với số vốn sẵn có tại các quốc gia của các doanh nhân đầu tiên đầu quân cho công ty của Linda, bà thấy đã đến lúc phải quay trở về Mỹ và tìm kiếm thành viên cho Ban quản trị của Endeavor. Và bà đặt mục tiêu là Peter Brooke.

Peter Brooke được coi là cha đẻ của quỹ vốn đầu tư mạo hiểm quốc tế. Khi được biết ông sẽ có buổi nói chuyện tại Đại học Kinh tế thuộc Đại học Harvard, tôi đã tới xem. Nhưng thật không may, không phải chỉ có riêng tôi muốn nói chuyện với ông sau buổi diễn thuyết, do đó tôi cần tiếp cận ông bằng cách khác. Tôi quyết định đợi ông bên ngoài phòng vệ sinh nam và tự giới thiệu bản thân ngay khi thấy ông bước ra. Tôi nói: "Tôi rất mong được nói chuyện với ngài. Ngài có kinh nghiệm điều hành quỹ vốn đầu tư mạo hiểm cho nhiều thị trường mới dầy dạn hơn ai hết, và tôi là một người mới bắt đầu bước vào những thị trường mới này. Tôi muốn xin ngài cho vài lời khuyên." Thoạt đầu ông ấy giật mình, nhưng rồi cũng hỏi tôi là còn có ai tham gia công việc này nữa không. Trong lúc cấp bách, tôi nói: "Bill Sahlman." Rất ngạc nhiên, Peter hỏi lại: "Sahlman cũng tham gia à?" rồi đưa tôi tấm danh thiếp. Ông nói: "Tới gặp tôi nhé."

Bill Sahlman là nhà điều hành tổ chức Tài chính Doanh nghiệp tại Harvard, cũng là một trong những thầy hướng dẫn tôi tại Đại học Kinh tế Harvard. Sau buổi nói chuyện hôm đó với Peter Brooke, tôi tới văn phòng của thầy Bill và nói với ông: "Thầy tin được không? Ngài Peter Brooke chắc chắn sẽ tham gia làm thành viên Ban cố vấn toàn cầu của công ty em. Thầy sẽ tham gia chứ?" Mãi tới tận ba năm sau, khi Peter và thầy Bill điều hành cuộc họp Ban cố vấn toàn cầu lần thứ 10 của công ty, họ mới biết là chẳng ai trong số họ thực sự gật đầu đồng ý nhận lời trước cả.

Sau khi gom đủ vốn và xây dựng được một hội đồng quản trị tài năng, Endeavor chính thức hoạt động. Công ty chọn lọc những doanh nhân ở rất nhiều quốc gia và rất nhiều công ty mà họ hỗ trợ đã tạo nên những "ảnh hưởng to lớn." Tại Argentina, những doanh nhân thuộc Endeavor đã tạo ra gần hai tỉ đôla lợi nhuận, còn tại Chile là 6.000 việc làm.

Với những doanh nhân triển vọng đã được chọn lọc từ khắp nơi trên thế giới, Linda có thể nhìn ra những đặc điểm toàn cầu của doanh nhân thành công và ý tưởng khởi nghiệp triển vọng.

Phải mất một năm để trở thành doanh nhân trong hàng ngũ của Endeavor. Qua tám vòng chọn lọc theo quy trình lựa chọn mang tính toàn cầu, bạn mới có thể trụ lại đây. Mọi quyết định cần phải thống nhất với nhau.

Sau hơn một thập kỷ áp dụng quy trình chọn lọc này, tôi nhận ra rằng điều quan trọng nhất đối với một doanh nhân là lòng đam mê và giới bám trụ. Tôi nghĩ doanh nhân không cần phải quá hấp dẫn, họ đâu cần rơi vào lưới tình với bạn đâu? Nhưng bạn cần phải liên tục gặp lại họ để có được nguồn lực bạn muốn. Vậy nên doanh nhân cần phải đam mê với những ý tưởng và công ty của mình, và những người khác sẽ "say mê" họ. Đó chính là điểm tập trung của chúng tôi. Những doanh nhân hợp tác hiệu quả nhất với Endeavor là những người có niềm tin tuyệt đối vào Ban lãnh đạo công ty – những người sẵn sàng đấu tranh vì các doanh nhân nếu có ai đó nói rằng họ sẽ thất bại.

Điên rồ là một lời khen

Nếu bạn còn chưa bị coi là điên tức là ý tưởng của bạn chưa đủ tầm. Phải có điều gì đó chưa hẳn táo bạo nên mọi người mới chưa gọi bạn là kẻ điên rồ. Có thể là bạn chưa làm điều gì đó đủ sáng tạo chẳng? Hãy nghĩ rằng: "Minh sẽ là một Steve Jobs thứ hai," thậm chí cả khi mọi người cười nhạo cho là bạn đang tự đâm đầu xuống hố.

Đừng tự đẩy. Hãy để người khác kéo mình đi

Trong những ngày đầu khởi nghiệp, doanh nhân như bạn cần phải tìm kiếm những nhà đầu tư tiềm năng. Nhưng cuối cùng thì sao? Bạn từ một người đi tìm kiếm tài năng, thúc đẩy vì tầm nhìn của bản thân lại trở thành kẻ bị kéo vào vòng xoáy thị trường. Điều này thực sẽ xảy ra nhanh hơn bạn tưởng. Đừng tự đẩy bản thân mình vào vòng xoáy ấy; hãy bước vào nếu có người kéo bạn theo cùng – những người thực sự mê đắm lĩnh vực ấy.

"Tiểu cải tiến"

Không chỉ những đòn tấn công thị trường triệt để mới làm nên những công ty thành danh. Những thay đổi nhỏ trong sản phẩm hoặc biện pháp thu hút khách hàng cũng có thể tạo nên điều đó. Các công ty lớn duy trì niềm tin rằng thay đổi nào cũng cần phải là một sự cải tiến toàn diện, phải là một bước đột phá. Tuy vậy, những doanh nhân thuộc Endeavor chúng tôi thường thực hiện cải tiến trên quy mô nhỏ với tốc độ mau lẹ. Chúng tôi gọi đó là những "tiểu cải tiến". Cùng với những định hướng tương lai to lớn, những doanh nhân này vẫn áp ủ những ước mơ "mini" có triển vọng đạt được mỗi năm, mỗi quý, thậm chí là mỗi ngày. Hãy mơ xa, nhưng hãy đảm bảo rằng bạn có thể chia nhỏ ước mơ ấy thành những phần khả thi hơn.

PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG

Tạo dựng các mối quan hệ

Phần lớn các biện pháp thu hút khách hàng đều dựa trên niềm tin của họ vào sản phẩm, nhãn hiệu và con người của công ty bạn. Quá trình đó tiêu tốn rất nhiều nỗ lực, năng lượng, thời gian và tiền bạc. Vào bất kỳ thời điểm nào, nếu bạn không chú trọng vào việc tạo dựng các mối quan hệ dựa trên nền

tăng của sự tin cậy, thì tiền bạc và nguồn lực đều sẽ bị lãng phí.

NHÂN TÀI

Cho phép cộng sự gạt bỏ ý kiến của mình

Nếu bạn muốn thuyết phục những người thuộc топ doanh nhân hàng đầu trên thế giới đầu tư một khoản thời gian không nhỏ của họ vào công ty bạn, thì bạn phải cho phép họ gạt bỏ ý kiến của bạn đi. Đôi khi bạn bắt đầu, bạn nghĩ mình sẽ thuyết phục được các đồng sự tuân theo ý tưởng của mình. Nhưng điều này có thể không còn đúng nữa khi đối tác bạn nhắm vào là những chuyên gia đầu ngành. Không phải tự dung mà họ trở thành những nhà kinh doanh tài giỏi bậc nhất tại đất nước họ. Họ cũng cần được hưởng một phần lợi tức về tinh thần. Ý kiến của họ cần phải được coi trọng.

LÃNH ĐẠO

Có một nhà lãnh đạo rõ ràng

Khi bước vào một thị trường mới, chúng tôi thấy rằng tìm kiếm những nhóm sáng lập dễ dàng hơn nhiều so với tìm kiếm những nhà sáng lập riêng lẻ. Trong những trường hợp này, chúng tôi phải đảm bảo có được sự đồng thuận giữa các bên – thiếu đi sự đồng thuận này chính là một trong những tiền đề quan trọng gây nên những thất bại về lâu về dài. Chúng tôi có thể có nhiều đối tác, nhưng nhà lãnh đạo rõ ràng thì chỉ có một. Đây thực sự là một thử thách, nhất là đối với những công ty kiểu gia đình trong việc đưa ra quyết định. Tôi luôn nói rằng Dự án thứ 101 của Endeavor sẽ là "Làm thế nào sa thải mẹ chồng/vợ của bạn trong êm đẹp." Nếu bạn không thể đưa ra những quyết định tương tự thế, bạn sẽ không thể tạo dựng nên công ty mới nào cả.

TÂM NHÌN

Khẳng định bản thân bằng việc nói "Không"

Nói "Không" cũng có sức mạnh tương tự như nói "Có". Hãy nói "Không" với những cơ hội không phù hợp, điều đó sẽ giúp bạn củng cố vị trí thực sự của mình.

PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG

Các thị trường giống nhau nhiều hơn là khác nhau

Kinh nghiệm của chúng tôi tại rất nhiều thị trường trên toàn cầu đã khiến tôi đi tới một kết luận gây tranh cãi: các thị trường giống nhau nhiều hơn là khác nhau. Chúng tôi thường nghe những doanh nhân khi sắp sửa mở rộng địa bàn kinh doanh khẳng định rằng những gì đúng với thị trường tại Brazil sẽ không còn đúng khi ở Trung Quốc, Ấn Độ hay Nam Phi nữa. Chúng tôi lại thấy ngược lại. Những gì khả dụng tại Argentina có thể cũng sẽ khả dụng tại Nam Phi, có thể tại Thổ Nhĩ Kỳ nữa. Tất nhiên là cần có những điều chỉnh, nhưng sẽ không nhiều tới mức như mọi người tưởng tượng.

HUY ĐỘNG VỐN

Đừng coi thường sách lược bám theo nhà đầu tư

Người ta thường coi thường chiến lược bám theo các nhà đầu tư khi khởi nghiệp. Nhưng thực sự, trong những ngày đầu của công ty, bạn không có chọn lựa nào khác ngoài việc mài miết tìm kiếm những nhà

đầu tư tiềm năng. Nếu bạn dừng lại khi bị nói: "Đừng quấy rầy họ! Như vậy bất lịch sự quá!" thì bạn sẽ chẳng bao giờ nhận được câu trả lời "Có" nào cả. Điều tồi tệ nhất có thể xảy ra là gì? Họ sẽ nói "Không"!

PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM

Xẻ nhỏ những vấn đề lớn

Việc bạn có những ý tưởng lớn là quan trọng, nhưng điều cũng quan trọng không kém là bạn cần có khả năng chia những ý tưởng đó thành những ý tưởng nhỏ hơn. Bạn cần đạt được những thắng lợi nhanh chóng với mức độ ngày càng cao để duy trì doanh nghiệp của mình. Đừng dồn toàn bộ thời gian của mình cố với tới những mục tiêu mơ hồ cỡ mười năm.

LÀM VIỆC VÌ BẢN THÂN

Mềm yếu cũng là một thứ tài sản

Ngày nay, nếu bạn muốn là một nhà lãnh đạo tài ba, bạn cũng cần phải dành thời gian cho gia đình mình. Khi người khác thấy bạn làm vậy, họ sẽ đồng cảm với bạn hơn, tôn trọng bạn hơn và muốn trung thành phục vụ bạn hơn. Thi thoảng, cũng thật khó làm được điều đó vì bạn muốn tỏ ra là người cứng rắn. Nhưng cũng sẽ có lúc bạn phải nói với các đồng sự rằng: "Chắc tôi sẽ không thể lúc nào cũng có mặt được." Đừng nghĩ rằng họ sẽ vì thế mà bớt tôn trọng bạn. Ngược lại, họ sẽ càng tôn trọng bạn hơn. Mềm yếu đôi khi cũng là một thứ tài sản thực sự.

GIỚI THIỆU VỀ KEVIN RYAN

Có câu nói "Nếu bạn thành công một lần là do may mắn thành công hai lần là bạn giỏi, còn với tôi "Nếu bạn may mắn bốn lần, bạn sẽ thành Kevin Ryan."[41](#)

Kevin có biệt tài trong việc hiện thực hóa ý tưởng. Ông không cố tạo ra một sản phẩm tốt hơn, mà thay vào đó, ông muốn tìm kiếm người có khả năng tạo ra nó, để ông có thể tập trung sản xuất, tiếp thị và bán sản phẩm ra thị trường. DoubleClick được ông xây dựng thành một công ty trị giá một tỷ đôla, và sau đó là AlleyCorp với chức năng như một chiếc nôi ươm mầm các công ty khởi nghiệp. Kevin hi vọng rằng AlleyCorp sẽ tạo được tiếng vang lớn trên thị trường. Tính đến nay, công ty này của ông đã có ít nhất ba nhánh nhỏ: Gilt Groupe, 10gen, và Business Insider.

Với AlleyCorp, Kevin xây dựng mô hình kinh doanh coi trọng việc hiện thực hóa các ý tưởng cũng quan trọng như việc đưa ra ý tưởng. Đây là mô hình không chỉ mang lại thành công mà còn phản ánh đúng bản chất của việc xây dựng một công ty. Để khởi nghiệp thành công, các công ty không chỉ cần có ý tưởng tốt mà còn phải biết cách hiện thực hóa ý tưởng đó một cách hiệu quả. Dù vậy, cơ cấu lương, thưởng tại nhiều công ty, doanh nghiệp vẫn dành nhiều ưu ái hơn cho những người nghĩ ra ý tưởng thay vì những người thực hiện ý tưởng. Xét ở khía cạnh nào đó, Kevin từng chịu thiệt thòi với hệ thống lương, thưởng như vậy khi đảm nhiệm vị trí CEO tại DoubleClick, và ông xây dựng AlleyCorp chính là để sửa chữa thiếu sót đó. Sẽ không có gì ngạc nhiên nếu ông thôi bùng nên một xu hướng mới, tạo cơ hội cho nhiều ý tưởng tuyệt vời hơn đến với thị trường.

CÂU CHUYỆN CỦA KEVIN

"Đừng xây dựng một công ty cho tới khi bạn thật sự bị ám ảnh với ý tưởng về nó."

Trước khi cùng với cộng sự kinh doanh Dwight Merriman sáng lập hệ thống công ty AlleyCorp, Kevin đã trải qua gần 15 năm làm việc tại một trong những ngôi sao lớn đầu tiên trong lĩnh vực Internet – DoubleClick, cung cấp dịch vụ ứng dụng nhắm tới hình thức quảng cáo hiển thị trực tuyến. Kevin gia nhập công ty năm 1996 và sớm nắm giữ vị trí CEO cùng năm đó. Trong chín năm tiếp theo, ông phát triển công ty thành đầu tàu trong lĩnh vực Internet, khéo léo lái nó vượt qua các cuộc khủng hoảng và sự kiện vỡ bong bóng dotcom năm 2000. Kevin rời khỏi vị trí CEO của DoubleClick năm 2005 khi công ty này được công ty cổ phần tư nhân Hellman&Friedman LLC mua lại với giá 1,1 tỷ đôla, và sau đó là Google với giá hơn 3 tỷ đôla. Đây cũng là lúc Kevin chuyển hướng mục tiêu sang xây dựng một nhóm công ty hoàn toàn mới.

Kevin Ryan: Hầu hết mọi người không đủ tự tin từ bỏ công việc đang có và bắt đầu xây dựng công ty mới. Họ chỉ muốn gia nhập vào một nơi đã có sẵn với mức lương đảm bảo và đã có ai đó chịu trách nhiệm cho việc thiết lập mục tiêu và tầm nhìn. Nhưng, với những gì mà tôi học được từ quá khứ, xây dựng một công ty chính là lúc bạn tự trả lương cho chính mình. Là nhân viên thứ 10 tại DoubleClick, tôi chỉ nhận được 2,5% cổ phần khi rời khỏi đó. Nếu tôi sẵn sàng mạo hiểm hơn, sẵn sàng đảm nhiệm một vị trí cấp cao trong ba tháng đầu tiên, có lẽ số cổ phần mà tôi có được phải lên đến 10%.

Kinh nghiệm làm việc tại DoubleClick dường như vẫn vô cùng giá trị đối với Kevin. Nhờ nó, ông có được kỹ năng và thành tích cần thiết để tự thành lập các công ty theo cách riêng cũng như nguồn vốn

đầu tư đáng kể cho công ty giai đoạn đầu. Với AlleyCorp, Kevin đã đưa ra hai quyết định quan trọng và vô cùng độc đáo. Một là phân tán rủi ro bằng việc xây dựng nhiều công ty cùng lúc. Hai là phát triển mô hình kinh doanh coi trọng việc thực hiện các ý tưởng cũng như bản thân chúng.

Bản chất của Gilt, Business Insider và 10gen là hoàn toàn khác nhau, chúng thậm chí còn không có chung một dòng doanh thu. Lý do tôi áp dụng mô hình này là để tránh rủi ro có thể gặp phải khi sở hữu một công ty riêng. Xây dựng một công ty từ con số không thật sự là một vụ đánh cược đầy mạo hiểm. Có lẽ tôi đã khá may mắn với DoubleClick, nhưng tôi không muốn mất tới bốn năm xây dựng một cái gì đó chỉ để nhận ra rằng nó không hiệu quả.

Thực ra Gilt và Business Insider được quyết định thành lập trong cùng một tháng. Khi tôi chia sẻ với vợ tôi về ý tưởng đó, cô ấy đã thốt lên rằng: "Anh đã có tới tận bốn công ty rồi. Liệu có thể chỉ thành lập một trong hai công ty đó thôi được không?". Đó là một phản ứng hợp lý, nhưng với tôi, cả hai ý tưởng đó đều quá tuyệt vời và không thể để một trong số chúng ra đi.

Kevin không có chút kinh nghiệm nào về lĩnh vực xuất bản cũng như bán lẻ, nhưng ông hiểu rằng các lĩnh vực này chỉ liên quan bề nổi tới ý tưởng mà ông đang theo đuổi.

Gilt được xây dựng từ nhóm chúng tôi, gồm sáu chuyên gia chưa từng hoạt động trong lĩnh vực bán lẻ. Tôi ngờ rằng hầu hết các doanh nhân đều bắt đầu kiểu công ty này khi không có chút kinh nghiệm trong việc mua hàng, vốn là khía cạnh đáng ngại với nhiều người trong ngành bán lẻ. Tôi bắt đầu nghĩ tới việc thuê người giúp lựa chọn các mẫu quần áo hay phụ kiện mà chúng tôi sẽ bán trên web, nhưng ngay lập tức, chúng tôi nhận ra rằng đó không phải là lĩnh vực mà chúng tôi muốn làm ăn.

Với kiến thức vốn có về Internet, chúng tôi xây dựng một nền tảng công nghệ tập trung vào một nhóm sản phẩm cụ thể: Đó là những món đồ sang trọng và thời thượng bậc nhất. Chuyện không có kinh nghiệm về những sản phẩm này hoàn toàn không phải là vấn đề lớn đối với chúng tôi. Lấy Amazon làm ví dụ minh họa: Jeff Bezos chưa bao giờ khẳng định ông là người có kỹ năng chọn sách, hay bạn nên quan tâm tới những gì mà ông đọc. Ông chỉ đơn giản tạo ra một môi trường nơi bạn có thể tìm được những cuốn sách thực sự tuyệt vời.

Amazon không trình bày nội dung trực tuyến, vì thế Gilt hơi khác một chút trong khía cạnh này. Ở đây, chúng tôi cần những người có thể lựa chọn những sản phẩm tuyệt vời. Với chúng tôi, vấn đề cốt lõi không phải là việc chuẩn bị hàng hóa đầu vào, mà là làm sao để đảm bảo tính hiệu quả của các hệ thống (hệ thống kho hàng, nền tảng công nghệ, v.v.) vì chúng cực kỳ phức tạp. Đơn hàng của chúng tôi tăng nhanh hơn bất kỳ công ty nào khác. Chúng tôi liên tục phải thao tác với một lượng lớn số liệu. Cũng như Amazon, mục tiêu chính của chúng tôi là tạo ra những nền tảng công nghệ. Trình bày nội dung trực tuyến chỉ là phụ.

Gilt là công ty thành công nhất của Kevin trong hệ thống AlleyCorp, nhưng không phải là công ty chính duy nhất trong hệ thống này. Trong khi Kevin đảm nhiệm vai trò CEO tại Gilt, cộng sự của ông, Dwight Merriman, cũng là CEO tại 10gen, gần đây mới được rót thêm một khoản vốn 20 triệu đôla. Business Insider, một trang web về kinh doanh và giải trí được thành lập trong cùng một tháng với Gilt, cũng bắt đầu đạt được lợi nhuận vào quý bốn năm 2010. Mặc dù mục đích ban đầu của Kevin khi thành lập một hệ thống gồm nhiều công ty là để phân tán rủi ro, kết quả sau cùng ông nhận được là lợi nhuận cộng dồn vì gần như tất cả các công ty đều hoạt động hiệu quả.

Chúng tôi luôn tâm niệm chỉ vận hành cả sáu công ty trong ba năm đầu tiên, sau đó chọn ra một hoặc hai trong số đó để tập trung vào. Chúng tôi không mong tất cả các công ty đều ăn nên làm ra, nhưng cuối cùng hóa ra tất cả lại hoạt động khá hiệu quả. Điều đó thật sự vượt trên cả mong đợi của chúng tôi.

Ý tưởng không quan trọng bằng việc thực hiện

Hầu hết mọi người đều tin rằng một doanh nhân thành công khi nảy ra được một ý tưởng điên rồ nào đó mà chưa ai nghĩ ra trước đó. Nhưng thực tế là cho dù ý tưởng của bạn có điên rồ tới cỡ nào, chỉ ba tháng sau khi phát triển nó, bạn sẽ thấy cũng có những người khác đang có cùng ý tưởng giống bạn. Để thành công, bạn cần tận dụng được khoảng thời gian ba tháng khởi đầu đó hiện thực hóa ý tưởng một cách hiệu quả. Cân nhắc xem một ý tưởng có thành hiện thực hay không mới là yếu tố quan trọng nhất trong việc lựa chọn ý tưởng.

Khai thác những gì "ám ảnh" bạn

Đừng xây dựng một công ty cho tới khi bạn thật sự bị ám ảnh với ý tưởng về nó. Lúc đó, trong bạn sẽ chỉ luôn sôi sục một ý nghĩ "Mình phải thành lập công ty này. Mình không thể không có nó!" Bạn khao khát nó không phải vì thị trường lớn hay kết quả nghiên cứu tích cực. Đơn giản là vì ý tưởng đó cứ mãi lớn vồn trong đầu bạn, ép bạn phải đi đến một quyết định dứt khoát. Bạn chẳng thể nào lập trình được điều này, cũng như bạn không thể nói với một người rằng "Tôi cần anh có bạn gái trước ngày 15 tháng Tư." Nếu trời cho bạn gặp cô ấy, bạn sẽ được gặp. Nếu không, bạn cũng chẳng thể làm gì khác.

Đầu tư thời gian một cách khôn ngoan

Vào thời điểm Gilt sắp đạt đến sự tăng trưởng đột phá, tôi vẫn dành thời gian tập trung vào các công ty khác trong AlleyCorp. Rõ ràng với việc phân bổ đều thời gian cho tất cả các công ty như vậy, không phân biệt chính yếu, nên lợi nhuận mà tôi nhận lại ở từng công ty sẽ không giống nhau. Ví dụ, ShopWiki trị giá 10 triệu đôla chỉ có thể tăng lên 20 triệu đôla, trong khi Gilt trị giá 100 triệu đôla có thể lên tới một tỷ đôla. Khởi cần nói cũng thấy rằng giá trị của một giờ dành cho Gilt giá trị hơn nhiều so với một giờ cho ShopWiki.

TẬP TRUNG THỜI GIAN VÀ CÔNG SỨC

Đừng tập trung quá mức vào những lĩnh vực có vấn đề

Một trong những lỗi cơ bản mà các quản lý doanh nghiệp thường mắc phải là tập trung toàn bộ thời gian vào những thứ đang có vấn đề. Đó chính xác là việc bạn không nên làm. Dù có cố gắng hết sức, bạn cũng chỉ có thể biến một thứ tồi tệ thành bớt tồi tệ hơn, và chẳng tạo ra được tác động đáng kể nào tới doanh thu hay lợi nhuận. Vì vậy, hãy dừng ngay việc đầu tư thời gian vào những lĩnh vực đang gặp trục trặc. Thay vào đó, hãy tập trung xúc tác những mặt có sức tăng trưởng cao nhất.

TUYỂN DỤNG

Tìm kiếm người có khả năng suy nghĩ độc lập

Khi tôi tuyển dụng một nhân viên mới, tôi sẽ không chỉ muốn biết họ tài giỏi cỡ nào. Tôi muốn nghe họ đặt câu hỏi và xem liệu họ có phải là người có khả năng suy nghĩ độc lập không. Hãy nhớ rằng hầu hết

nhân viên trong các công ty đều được người khác quyết định trước 90% những gì họ phải làm. Họ có rất ít quyền kiểm soát với vị trí và phòng ban của mình, và họ làm những công việc quen thuộc lặp lại từ những năm trước. Với nguồn nhân sự như thế, bạn sẽ không thể nào khởi dựng thành công một công ty.

LÃNH ĐẠO

Thành lập một công ty không cần một khả năng huyền bí mà cần óc thực tế

Người ta đặc biệt chú ý tới những doanh nhân bỏ dở việc học hành để thành lập công ty riêng như Mark Zuckerberg hay Bill Gates. Nhưng đó không phải là con đường nên chọn cho phần lớn các doanh nhân còn lại. Với hầu hết các doanh nhân thông thường, con đường nên chọn là dành ra 10 năm đầu làm việc cho một công ty lớn thuộc lĩnh vực họ muốn gia nhập để tích lũy kinh nghiệm, sau đó rời khỏi công ty đó và tự thành lập một doanh nghiệp cho riêng mình. Cách làm này ít độc đáo hơn, ít hấp dẫn hơn nhưng thường có hiệu quả hơn bất kỳ cách thức nào khác.

PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG

Tiếp cận thị trường

Ngay từ đầu, bạn sẽ không tài nào biết được liệu thiết kế bạn đưa ra có phù hợp không hay có tạo được hiệu ứng trên thị trường không. Có rất nhiều thứ mà bạn không biết, vậy thì hãy ra ngoài và tìm hiểu chúng. Khi bạn cho xuất bản một cuốn tạp chí hay cho ra đời một chương trình truyền hình, mọi thứ cần phải hoàn hảo tuyệt đối. Nhưng điều đó không đúng với các công ty kỹ thuật. Bạn hoàn toàn có thể tiếp cận từ từ và dần dần điều chỉnh cho phù hợp.

NHÂN TÀI

Thúc đẩy nhân viên học cách quyết định nhanh chóng

Một trong những công việc khó khăn nhất khi điều hành một công ty là kéo các nhân viên lại và hối thúc họ đưa ra những quyết định nhanh chóng. Thường thì những người gia nhập vào một công ty về Internet là những người vừa rời bỏ một hãng lớn và họ muốn trở thành thành viên của một công ty có sức phát triển nhanh hơn. Bạn sẽ thấy có những người không thoải mái khi phải đưa ra quyết định mà không có nhiều thông tin hỗ trợ. Trong những ngày đầu mới thành lập Gilt, mọi người thường hỏi "Sao Gilt lại bán hàng vào buổi trưa?" Và câu trả lời đơn giản là: Chúng tôi phải chọn một thời điểm để bán hàng và thế là chúng tôi chọn giờ ăn trưa. Thực sự chúng tôi đã mất 10 phút để đi đến được quyết định đó. Giờ thì có hàng trăm, hàng ngàn người điều chỉnh thời gian biểu của họ theo giờ bán hàng của chúng tôi.

LÀM VIỆC VÌ BẢN THÂN

Hy sinh bản thân

Khi thành lập một công ty khởi nghiệp, bạn sẽ phải chấp nhận việc cắt bỏ một số thứ trong cuộc đời. Với tôi, có những thứ mà tôi biết rằng tôi không thể bỏ qua như việc tập thể dục hàng ngày để giữ vóc dáng, đưa bọn trẻ đi học ba ngày một tuần, và dành thời gian với chúng vào các buổi tối. Đó là những việc bạn không thể cắt bỏ. Nhưng tôi vẫn phải tìm ra những thứ có thể cắt giảm để dành thời gian cho

công việc như tham gia các sự kiện thể thao hay đi ăn tối với bạn bè. Khi còn ở tuổi 20, tôi đi hầu hết mọi nơi, tới các rạp hát, nhà hàng, xem các bạn nhạc Brazil biểu diễn. Tôi phải sẵn sàng hy sinh những sở thích đó khi tôi bắt đầu làm việc cho DoubleClick và thành lập công ty của riêng mình. Bạn có thể làm bất cứ thứ gì nhưng bạn không thể làm tất cả mọi thứ.

GIỚI THIỆU VỀ KIRILL SHEYNKMAN

Kirill Sheynkman vốn là một chuyên gia công nghệ. Tuy nhiên, sau nhiều năm làm việc tại Thung lũng Silicon, ông dần nhận ra để thiết kế được những chi tiết kỹ thuật chuẩn xác cần kinh nghiệm sở hữu trọn vẹn một doanh nghiệp và lộ trình của nó. Mặc dù yêu thích lập trình và có nhiều ý tưởng mới mẻ về ngành này, nhưng khi đánh giá một ý tưởng hay một công ty khởi nghiệp, ông vẫn ưu tiên điều theo ông là quan trọng, đó là liệu ý tưởng đó có kinh doanh thành công không? Sản phẩm là cốt lõi của kinh doanh, nhưng liệu đó có phải là thứ người ta sẵn sàng bỏ tiền ra mua để giúp họ giải quyết nhu cầu thực tiễn hay không?

Kirill là người theo thuyết vị lai triệt để: Ông có xu hướng nhìn mọi thứ với tầm nhìn 20 năm sau, nhưng ông hiểu rằng các doanh nhân cần được nuôi dưỡng ngay từ hiện tại. đam mê của ông là đặt cược lớn vào tương lai của công nghệ, vào những công ty còn chưa có thị trường hoạt động. Kirill theo dõi các xu hướng và tìm kiếm các thị trường mà khách hàng cần và thị trường kỹ thuật có khả năng nhảy vào trong vòng hai đến năm năm tới. Ngay khi tìm thấy những thị trường như vậy, ông lập tức đưa ra những giải pháp kinh doanh thực tiễn, kịp thời.

Với tư duy kỹ thuật như vậy, Kirill không bao giờ sa lầy vào việc xây dựng các dự án khoa học. Ông nhận ra rằng sản phẩm không thể chỉ để mang đến sự hài lòng cho những người tạo ra chúng; chúng còn phải tạo ra giá trị cho các đối tác của doanh nghiệp. Đó là một trong những bài toán khó nhất cho những doanh nghiệp tập trung vào sản phẩm, và Kirill đã giải bài toán này một cách rất hiệu quả.

CÂU CHUYỆN CỦA KIRILL

"Coi mình như một người lính trên chiến hào."

Kirill Sheynkman: Một công ty phần mềm máy tính chỉ giải quyết hai vấn đề: thiết kế phần mềm và bán phần mềm. Trong đó, tôi đi sâu vào phân tích vấn đề thứ hai dưới đây.

Tôi là một doanh nhân, tự mình sáng lập ba công ty tại Thung lũng Silicon. Cả ba đều thuộc lĩnh vực phần mềm máy tính và trước đây chưa có tiếng tăm ở New York. Gần đây, tôi cũng bắt đầu thử sức ở lĩnh vực đầu tư mạo hiểm. Tuy nhiên, tôi tự thấy mình thích hợp hơn với vai trò là một doanh nhân.

Trước khi trở thành một ông chủ, Kirill đã từng là chuyên viên tư vấn bán hàng. Tuy nhiên, công việc hấp dẫn nhất với ông lại là quản lý sản phẩm.

Công việc bao gồm xác định khách hàng cần gì, nắm được mối quan tâm của đội ngũ bán hàng và sau đó xây dựng chúng thành những thuật ngữ kỹ thuật. Trong một công ty, việc xây dựng sản phẩm mới là quan trọng nhất, chứ không phải việc bán sản phẩm hỗ trợ cho những sản phẩm đã có sẵn. Khi tôi xem xét các sơ yếu lý lịch với tư cách là nhà đầu tư mạo hiểm, tôi luôn luôn tìm kiếm những nhà quản lý sản phẩm. Rất nhiều nhà kinh doanh trong lĩnh vực phần mềm hiện nay không coi trọng việc quản lý sản phẩm. Cá nhân tôi vẫn cho rằng đây là khóa học cơ bản tốt nhất để đào tạo CEO.

Kirill là người kỳ cựu trong lĩnh vực phát triển phần mềm từ những ngày đầu chưa có Internet, và ông đã áp dụng những điều kiện khắc nghiệt thuở ban đầu ấy vào công việc kinh doanh sau này.

Năm 1993, lúc tôi bắt đầu khởi nghiệp và trở thành CEO, phần mềm là một cái gì đó rất khác biệt so

với ngày nay. Thực tế vào đầu những năm 90, người ta chỉ hiểu phần mềm là một thứ được bán trong một chiếc hộp thậm chí còn vô hình. Nếu bạn quên một cái gì đó, rất khó để gửi đi các thông cáo bảo trì hay bản vá lỗi. Điều này bắt buộc các công ty phải theo một cấu trúc cứng nhắc, khác với cách vận hành của doanh nghiệp ngày nay. Tất nhiên, việc lặp đi lặp lại và thay đổi một cách nhanh chóng mang lại lợi ích rất lớn. Tuy nhiên, việc áp dụng kỷ luật ngay từ ban đầu là điều nên làm.

Dù phép lặp đi lặp lại nhanh cũng có những ích lợi riêng nhưng tôi vẫn không tin rằng việc thuê ngoài giúp những công ty phần mềm phát triển nhanh hơn. Lập trình không đơn giản chỉ là vẽ một "bản thiết kế kỹ thuật", mà còn là giải quyết những thử thách mang tính trí tuệ. Khi bạn thuê lập trình viên bên ngoài làm việc cho mình, nghĩa là bạn đang tập hợp một đội ngũ giúp bạn vẽ "bản thiết kế" nhanh hơn (hoặc rẻ hơn). Tuy nhiên, lập trình viên không phải là những cỗ máy làm việc. Họ cần là những người thực sự thích thú với công việc lập trình.

Trong suốt thập niên 90, Kirill đã tập hợp được những nhóm lập trình viên xuất sắc và giải quyết được nhiều vấn đề phức tạp.

Tại Tập đoàn Công nghệ Stanford, chúng tôi tập trung trực tiếp vào việc giải quyết vấn đề. Chúng tôi tạo ra những công cụ vô cùng tinh vi phức tạp. Vào thời điểm đó, cơ sở dữ liệu, hệ thống phân tích và những nguồn dữ liệu đã có sẵn. Thứ còn thiếu là một sản phẩm hợp nhất ba loại trên, cho phép bạn tập hợp thông tin lại với nhau. Nhóm chúng tôi đã phát triển một chương trình công nghệ phân tích, giúp đáp ứng được yêu cầu này. Công ty bắt đầu sinh lợi và được Informix/IBM mua lại vào năm 1995.

Khi bắt đầu thành lập công ty, bạn không nhất thiết phải có tiền, nhưng bạn nhất định phải hiểu về lập trình. Nếu bạn là một CEO có thể tự mình ngồi gõ dòng lệnh trên máy tính, thì điều đó thật tuyệt vời. Nhưng nếu không thể, bạn cần phải tìm ai đó giúp bạn phát triển sản phẩm của mình. Việc trở thành một CEO đạt được mọi nguồn lực, từ vốn đầu tư ban đầu, nhóm nghiên cứu cho đến khách hàng cần có để tạo ra một sản phẩm mới, tuyệt vời trên thị trường là hoàn toàn hợp lý. Thực tế, điều mà tôi không biết rõ vào thời điểm bắt đầu khởi nghiệp là phải tập trung vào việc lãnh đạo nhân viên như khi tập trung phát triển một sản phẩm.

Với Plumtree, công ty phần mềm thứ hai, chúng tôi cũng thực hiện điều hoàn toàn mới mẻ: xây dựng các cổng thông tin doanh nghiệp. Thậm chí còn chưa có khái niệm nào để gọi tên chúng vào thời điểm đó. Chúng tôi giới thiệu ý tưởng kinh doanh của mình thông qua những tờ giấy trắng. Không như những trang cổng thông tin hiện có, sản phẩm của chúng tôi không chỉ cung cấp thông tin mà còn có chức năng thực hiện các công việc. Chúng tôi đã phát hành cổ phiếu lần đầu và sau đó, công ty cũng đã được mua lại.

Mười năm trở lại đây, các cổng thông tin đã dần trở nên lỗi thời. Năm 2007, tôi nhận thấy hướng kinh doanh chính tiếp theo là "điện toán đám mây" (Oracle đã cố gắng giới thiệu ý tưởng này trong nhiều năm trước, nhưng tại thời điểm đó, ý tưởng này là quá vội vã bởi cơ sở hạ tầng cần thiết vẫn chưa có). Tôi quyết định phát triển nền tảng công nghệ điện toán đám mây với Công ty Elastra mà tôi đã thành lập và điều hành cho đến khi rời khỏi và làm việc tại Greycroft vào năm 2010. Năm ngoái, tôi lại nghỉ việc ở Greycroft để làm việc tại quỹ đầu tư mạo hiểm RTP Ventures, tập trung vào đầu tư mạo hiểm.

"Khi bắt đầu thành lập công ty, bạn không nhất thiết phải có tiền, nhưng bạn nhất định phải hiểu về lập trình."

Nắm rõ mô hình lợi nhuận

Ngày trước, mô hình lợi nhuận khá đơn giản: Bạn đưa tôi một đồng, tôi sẽ trả lại bạn một đồng. Đó là vì người ta nhận ra một sự nhúc nhối rằng con người luôn muốn nhẹ nhõm. Và quan trọng hơn hết là họ phải sẵn sàng trả giá cho sự nhẹ nhõm đó. Điều khác biệt giữa khoa học và kỹ thuật là, trong kỹ thuật, mỗi phương trình lại có thêm một biến số: một ký hiệu đôla. Việc đam mê khoa học hay nghệ thuật không có gì là sai, nhưng đó không phải là kinh doanh. Kinh doanh phải có sự định lượng về giá trị và doanh thu.

Hãy xắn tay áo lên và làm việc

Để công ty làm việc hiệu quả, bạn cần phải coi mình như một người lính trên chiến hào. Bạn không nhất thiết phải tự tay lập trình. Tuy nhiên, bạn nên cùng ngồi lại với đội ngũ bán hàng và trực tiếp gọi cho khách hàng, hoặc bàn bạc với đội marketing để tìm ra thông điệp cho sản phẩm thay vì nghĩ về công ty của bạn như một tổ chức gồm những phòng ban riêng rẽ, hay là một tập hợp của các đội nhóm. Cũng đừng bao giờ chỉ giao phó công việc cho nhân viên, hãy tham gia cùng họ.

Làm việc tốt hơn, nhanh hơn và hiệu quả hơn

Làm việc nhiều hơn, nhanh hơn, hiệu quả hơn luôn luôn là rất quan trọng. Đối với một doanh nghiệp cũng không ngoại lệ. Cho dù đó là đoàn lữ hành lạc đà trong thời Trung cổ hay Liên bang máy bay phản lực nhanh ngày nay thì nguyên lý này vẫn không thay đổi. Vẫn là giải quyết cùng một bài toán: Nếu bạn có thể làm cho việc xây dựng một cái gì đó hiệu quả hơn thì việc bán nó cũng không khó khăn.

LÃNH ĐẠO

Đừng thuê những nhà lãnh đạo. Hãy tự lãnh đạo công ty!

Không ủy thác công việc lãnh đạo công ty của mình cho người khác. Việc thuê các nhà quản lý chuyên nghiệp không phải là một cách thay thế hay. Nếu bạn không trực tiếp tham gia lãnh đạo đội ngũ nhân viên của bạn, đừng mong đợi họ có thể gắn kết với nhau. Hãy coi mình là người lính trên chiến hào. Đừng chỉ đơn giản là thuê các nhà lãnh đạo làm việc cho mình, hãy coi bản thân bạn là một nhà lãnh đạo thực sự.

ĐỐI TÁC

Đừng bao giờ đơn thương độc mã khởi nghiệp

Khi ai đó nảy ra một ý tưởng, họ sẽ thử thực hiện nó với tất cả mọi người. "Này, tôi có một ý tưởng kinh doanh rất tuyệt vời. Anh nghĩ sao?" Những ý kiến phản hồi nhận được có thể là tích cực hoặc tiêu cực. Tuy nhiên, bạn nên hướng đến mục đích khác hơn là chỉ để lấy ý kiến phản hồi, xác nhận. Hãy tìm một người nào đó cũng thấy thích thú với ý tưởng này như bạn và lúc nào cũng có thể thực hiện mọi ý tưởng điên rồ của bạn. Bạn không cần phải đưa tất cả những ý tưởng điên rồ này cho đội ngũ nhân viên, vì bạn sẽ tự mình lược bỏ đi một nửa trong số chúng thôi. Nhưng vấn đề là, một nửa còn lại sẽ thực sự trở thành cơ hội cho bạn. Với tỉ lệ đó, bạn cần tìm người liên tục nghĩ ra các ý tưởng, và bạn nên lắng nghe họ.

TUYỂN DỤNG

Đừng tuyển dụng vội vàng

Các nhà đầu tư mạo hiểm thường bảo bạn phải tuyển dụng nhân sự và tuyển một cách nhanh chóng. Tuy nhiên, bạn không nên tuyển người một cách vội vàng trong giai đoạn đầu thành lập công ty, tránh việc biến công việc của bạn trở thành điều hành nhân lực và quản lý thuần túy. Kết quả là bạn không thể tập trung xây dựng những sản phẩm tốt hay khai thác những cơ hội thị trường mang lại được.

NHÂN TÀI

Đừng bỏ qua bộ phận kiểm định chất lượng

Rất khó để tìm được những tổ chức kiểm định chất lượng sản phẩm chuyên nghiệp. Rất nhiều người bỏ qua bộ phận này, coi nó như một nơi chỉ dành cho lập trình viên tay nghề thấp. Tuy nhiên, vẫn có không ít người đam mê với chất lượng. Hãy tìm ra một người và người đó sẽ giúp thu hút những người khác giống họ. Đây chính là mấu chốt trong việc tuyển người.

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Giữ đội ngũ nhân viên của bạn ở cùng một nơi

Tránh phân bổ rải rác đội ngũ nhân viên. Mọi người nên làm việc trong cùng một văn phòng. Rất nhiều doanh nghiệp ủng hộ việc thuê nhân lực ngoài, hay đặt bộ phận bán hàng và marketing tại New York trong khi bộ phận phát triển sản phẩm lại ở San Francisco. Đây không phải là thực tế của các công ty khởi nghiệp. Tôi chưa từng thấy một văn phòng bán hàng nào chỉ đóng vai trò là văn phòng bán hàng tại một công ty khởi nghiệp. Mọi người nên đóng góp nhiều hơn nữa, chứ đừng chỉ dừng lại ở hoàn thành đúng vai trò của họ. Nếu bạn tách các nhân viên thì sẽ rất khó để họ làm được nhiều việc khác.

BÁN HÀNG

Đừng coi việc bán hàng thời điểm khởi đầu như bán hàng đơn thuần

Nếu bạn là một trong số hàng ngàn nhân viên trong một công ty lớn, điều duy nhất bạn cần làm là đánh bại những người khác để trở thành "số Một". Tuy nhiên, các nhân viên bán hàng trong giai đoạn khởi đầu của một công ty chỉ thực sự cảm thấy phấn khích khi một khách hàng nói với họ: "Ồ, đây chính xác là thứ tôi cần!" Việc giải quyết nhu cầu của khách hàng thực sự mang đến cảm giác thích thú. Khi đó, các giao dịch thực tế trở thành một niềm đam mê, chứ không còn là công việc mang tính lí trí nữa.

Đối với các công ty khởi nghiệp, nhân viên bán hàng thực sự là những người góp phần phát triển doanh nghiệp. Đây là điều mà những nhà đầu tư mạo hiểm thường không hiểu. Họ sẽ nói: "Hãy đưa anh chàng nhân viên bán hàng xuất sắc này đến đây. Anh ta đã điều hành cái này, cái kia." Nhưng khi bạn gặp họ, họ sẽ bắt đầu hỏi han về chế độ lương bổng, hay những lĩnh vực nào họ sẽ phụ trách. Đây không phải những gì mà một công ty mới khởi nghiệp hướng tới.

TẬP TRUNG THỜI GIAN VÀ CÔNG SỨC

Bắt đầu xây dựng doanh nghiệp từ chức năng, chứ không phải gây vốn

Bạn không nhất thiết phải có nhiều vốn khi bắt đầu thành lập công ty, nhưng bạn cần phải cách lập

trình. Bạn phải thực sự có được một quy trình làm việc độc đáo, giúp việc bán hàng đạt hiệu quả hơn. Có hai loại CEO tài năng: Những người có thể tự mình phát triển quy trình làm việc đó, và người biết tận dụng nhân tài có thể xây dựng công ty từ ý tưởng tuyệt vời đó.

GIỚI THIỆU VỀ JEFF STEWART

Có thể coi Jeff Stewart như cỗ máy "đề" ý tưởng, luôn đam mê tìm kiếm cơ hội và xây dựng công ty riêng. Nhưng niềm đam mê đó luôn được ông khéo léo cân bằng bằng cách tìm kiếm những lý do chính đáng để không thực hiện một ý tưởng nào đó. Ông là người suy nghĩ tích cực nhưng không ảo tưởng, nghiêm túc tìm kiếm thật nhiều ý tưởng cùng lúc trong khi ý thức rõ rằng phần lớn chúng sẽ không tạo được vết cắt trên thị trường. Sẽ có nhiều ý tưởng rơi rụng qua một thời gian dài, nhưng những chiếc gai sắc nhọn đã đâm thủng không biết bao nhiêu công ty cũng sẽ dần được mài phẳng. Một khi Jeff đã gia nhập thương trường, ông luôn nắm rõ mọi thứ xung quanh nó.

Jeff có được thành công như hôm nay một phần là do khả năng tự định hướng rất rõ bản thân: tự coi mình là một doanh nhân chuyên khởi nghiệp. Tại thời điểm được nói tới, Jeff đang xây dựng một công ty in ấn trực tuyến (Mimeo, với doanh thu hơn 80 tỷ đôla), một dịch vụ chăm điểm tin dụng xã hội (Lenddo), và một công cụ toán học giúp tối ưu hóa năng suất bán hàng (Urgent Career). Jeff không muốn yên vị với vai trò quản lý trực tiếp một công ty riêng lẻ nào, ông luôn muốn xây dựng một nhóm các công ty nơi ông sẽ cống hiến hết mình trong phần đời còn lại.

Với Jeff, vị trí phù hợp nhất giúp ông phát huy điểm mạnh của mình chính là vai trò Chủ tịch Hội đồng quản trị. Ông đã từng đảm nhiệm chức vụ này tại ba công ty khác nhau. Với sự giúp đỡ ẩn ý từ các cộng sự là CEO, vai trò Chủ tịch Hội đồng quản trị cho phép Jeff cảnh trọng hình thành quan điểm, thiết lập các chiến lược cấp cao, và theo đuổi nhiều mục tiêu cùng lúc trong khi vẫn luôn sẵn sàng cho ý tưởng tuyệt vời tiếp theo.

CÂU CHUYỆN CỦA JEFF

Jeff Stewart: Điều mà tôi biết rõ nhất về bản thân là đam mê thành lập công ty riêng. Tôi thích xây dựng những thứ mới mẻ và cả những thách thức trí tuệ đi kèm với nó. Hơn hết, tôi muốn giúp thế giới trở nên giàu có hơn với những công ty do tôi thành lập. Với tôi, sản xuất ra những chiếc áo len rẻ hơn bảy đôla hay những chiếc áo đẹp hơn các đối thủ cạnh tranh chẳng có gì là thú vị. Cuộc sống quá ngắn ngủi và tôi muốn dành cuộc đời mình giải quyết những vấn đề lớn lao hơn thế.

Công ty đầu tiên của Jeff là Square Earth. Với Square Earth, ông đã giải quyết được một trong những vấn đề lớn nhất trong những năm giữa thập niên 90: đó là tích hợp mạng Internet với các hoạt động kinh doanh hàng ngày.

Sau Square Earth, Jeff thành lập công ty thành công nhất trong sự nghiệp đời ông tính đến nay: Dịch vụ in ấn trực tuyến Mimeo.

Mimeo ra đời từ ý tưởng tôi có được khi làm tư vấn quản lý: Làm thế nào để mọi người có thể in được các văn bản định dạng chuyên nghiệp ngay từ máy tính của họ? Vào thời điểm đó – năm 1992, ý tưởng này thật sự bị coi là điên rồ khi mà Internet vẫn chưa thật sự hoàn thiện, muốn sử dụng Internet cần có modem và công nghệ in ấn kỹ thuật số còn chưa ra đời khi đó.

Sáu năm sau đó, tôi tự tin rằng Mimeo thật sự là một ý tưởng tuyệt vời, nhưng để chắc chắn, tôi vẫn thuê một nhà phân tích dành ra cả mùa hè phân tích tính khả thi của nó. Và những gì tôi được phản hồi lại là "Ý tưởng này thật tuyệt vời. Chúng ta cần nhanh chóng phát triển nó." Đơn giản là vì các hoạt

động thương mại bắt đầu diễn ra trên Internet, cơ sở khách hàng của nó ngày càng lớn hơn nhiều, và các giấy tờ, văn bản thì không thể biến mất. Với số vốn 21 triệu đôla gây được, Mimeo được thành lập vào tháng Hai năm 2000 và phát triển liên tục từ đó tới nay.

45 người chúng tôi đã mất tới 18 tháng để phát triển ý tưởng này, giúp mọi người thấy dễ dàng hơn trong việc tạo ra các văn bản cứng. Chúng tôi xây dựng một nhà máy ở Tennessee gần trụ sở công ty giao nhận kho vận lớn nhất thế giới, FedEx. Cho đến nay, bạn có thể dễ dàng in ấn bất cứ văn bản, tài liệu nào từ máy tính cá nhân và có nó trong tay nhanh chóng như được FedEx giao đến tận nhà. Hoàn toàn nhanh chóng và kinh tế hơn nhiều so với đi tới các cửa hàng photocopy gần nhà! Với dịch vụ của mình, chúng tôi đã giúp rất nhiều người tiết kiệm được thời gian quý báu của họ. Đó mới là điều quan trọng.

Mặc dù ý tưởng về Mimeo được đánh giá tích cực, nhưng không có nghĩa mọi ý tưởng của tôi đều có thể thành hiện thực. Với mỗi công ty mà tôi đã thành lập, có hàng tá ý tưởng xung quanh chúng thậm chí còn chưa bao giờ vượt qua được giai đoạn hình thành.

Công ty tiếp theo của Jeff với ý tưởng tổng hợp dữ liệu tài chính trực tuyến chính là ví dụ điển hình cho thực tế không phải mọi ý tưởng hay đều có thể thành hiện thực. Điều mà ông cũng như các cộng sự không tài nào biết được khi họ phát triển ý tưởng này là tốc độ gia tăng của số liệu.

Năm 2003, tôi thành lập một công ty khác có tên là Monitor110. Lần này, tôi tiếp cận thị trường trước để tìm hiểu xem mọi người đang tìm kiếm thứ gì. Tôi tìm đến các tập đoàn lớn với câu hỏi "Các anh muốn có thứ gì?" Khi tôi nói chuyện với một CEO cấp cao của một công ty thuộc top Fortune 50, bà nói với tôi rằng mọi thứ diễn ra trên Internet đang ảnh hưởng rất lớn tới công ty bà nhưng bà không biết làm sao để kiểm soát chúng. Ước gì bà ấy có thể làm được điều đó!

Thế là tôi thực hiện một vài nghiên cứu, viết một vài dòng mã, và quay trở lại gặp bà với một hệ thống kiểm soát Internet. (Và sau đó tôi nhận ra rằng, lẽ ra tôi nên dành thời gian đó cho việc xây dựng một công ty hơn là sản phẩm.) Bà tỏ ra rất thích nó, và nghĩ rằng tất cả những người bạn của bà trong top Fortune 1000 cũng sẽ cần hệ thống đó. Tôi hỏi xem liệu bà có thể trả bao nhiêu cho sản phẩm đó. Và câu trả lời tôi nhận được là "Ồ, tôi sẽ không chần chừ trả anh 1.000 đôla/tháng; 12.000 đôla/năm cho hệ thống này."

Thật sung sướng khi có một công ty thuộc top Fortune 50 nói rằng họ sẽ ký cho bạn một tấm séc nếu bạn có phần mềm họ muốn. Khi tôi giới thiệu phần mềm này với một vài người bạn ở Quỹ phòng hộ (Hedge fund), họ nói họ cũng đang cần các thông tin độc. Khi tôi hỏi "Vậy các anh có thể trả 12.000 đôla cho phần mềm này không?" Họ đáp lại "Chắc chắn rồi, chúng tôi sẽ trả anh 12.000 đôla một tháng. Không hỏi thêm." Và đó là khi chúng tôi nhận ra rằng nên phát triển hệ thống này cho các quỹ phòng hộ.

Thật không may, chúng tôi không hề biết rằng số lượng nội dung trực tuyến tăng lên theo cấp số nhân. Với 20 triệu đôla cho vòng phát triển đầu tiên, chúng tôi nhận thấy cần phải chi thêm ít nhất 20 triệu đôla nữa để hoàn chỉnh phần mềm đó. Như thế thì thật chẳng có nghĩa lý gì về mặt kinh tế, vì thế chúng tôi dần dần phải kết thúc công ty. Nhu cầu cho sản phẩm chắc chắn vẫn còn đó, nhưng chướng ngại về kỹ thuật thì không thể giải quyết được vào thời điểm đó.

Còn hàng tá ý tưởng khác mà chúng tôi đã từng thử nghiệm, một vài trong số đó tích hợp những công

nghe thật sự tuyệt vời, ví dụ như sử dụng chất bán dẫn để đẩy nhanh tốc độ phát triển của sản phẩm. Nhưng khi một ý tưởng rõ ràng không thể thực hiện được, hãy để nó ra đi cho dù ý tưởng đó nghe có vẻ ấn tượng tới chừng nào.

Đừng tiến khi chỉ có một ý tưởng

Thật khó để đánh giá một ý tưởng kinh doanh đơn lẻ nào đó. Để có được cái nhìn chính xác, bạn cần so sánh nó với những ý tưởng khác. Nếu trong đầu bạn chỉ có một ý tưởng cho công ty mà bạn sắp thành lập, có lẽ bạn chưa dành nhiều suy nghĩ cho nó. Tôi tin vào thuyết chọn lọc tự nhiên của Darwin, vậy nên hãy nghĩ ra thật nhiều ý tưởng và để chúng đấu chọi với nhau. Trộn các ý tưởng lại, tách chúng ra và rồi điều chỉnh chúng.

Khi bạn thành lập một công ty, đó không chỉ là vấn đề của bạn

Bạn yêu cầu hàng chục, thậm chí hàng trăm người dành thời gian của họ cho bạn; bạn tìm kiếm hàng triệu, thậm chí hàng trăm triệu đôla đầu tư vào công ty. Do đó, bạn không chỉ nợ chính mình mà còn nợ cả những đối tác giúp bạn thực hiện nghiên cứu và phân tích số liệu. Thậm chí ngay cả khi không có số liệu nào trong lĩnh vực bạn chọn, bạn vẫn có thể đúc rút ra chúng từ những ngành tương tự. Một khi đã thành lập công ty, bạn nên sớm tìm kiếm phản hồi và nhận xét từ những khách hàng sẽ ký séc cho bạn. Đó chính là bài kiểm tra cuối cùng.

Một doanh nghiệp không phải là kết quả của một phát minh lớn, mà là sự kết hợp của hàng trăm ý tưởng nhỏ.

Nhiều người dễ lầm tưởng rằng một doanh nghiệp được thành lập chỉ từ một ý tưởng hay sáng kiến đơn lẻ. Nhưng thực tế, có hàng trăm ý tưởng và sáng kiến kết hợp lại để tạo ra giá trị cho khách hàng của bạn, xoay quanh những vấn đề như giá cả, cách thức phân phối, tiếp thị, sản xuất, v.v. Phải có sự kết hợp này mới có thể tạo ra một cú đột phá. Chỉ xây dựng một sản phẩm tuyệt vời thôi là chưa đủ.

Tránh trì trệ

Không một doanh nhân nào cần được dạy "hãy tránh xa thất bại", vì đơn giản không ai muốn chết, và họ sẽ làm mọi thứ có thể để biết được làm sao tránh được thất bại. Nhưng điều nguy hiểm thật sự là khi bạn nhìn lại mình sau năm năm đã trôi qua mà thốt lên rằng "Trời, chính xác là năm năm trước mình vẫn ở vị trí này mà." Vì trì trệ được sinh ra từ những thoải mái và thành công chứ không phải thất bại, nên nó rất dễ bị bỏ qua. Đây mới chính là mối đe dọa lớn hơn nhiều so với thất bại.

SA THẢI

Loại bỏ ngay lập tức những người không phù hợp

Trong một công ty mới thành lập, mọi thứ thay đổi rất nhanh chóng. Một trong những lời khuyên mà tôi liên tục dành cho lãnh đạo của các công ty khởi nghiệp là: luôn ghi nhớ người mà họ sẽ làm việc cùng quan trọng hơn so với việc mà họ sẽ làm. Vì thế khi nhận ra trong công ty có một người nào đó không phù hợp, bạn cần giải quyết vấn đề này ngay lập tức. Bạn nợ họ khi để họ phải kết thúc với giây phút nhận ra rằng mình không phù hợp với công ty. Nhưng bạn sẽ chỉ làm hại họ khi cố giữ họ ở lại công ty lâu hơn thế.

BÁN HÀNG

Tuyển dụng nhân viên kinh doanh có khả năng cảm thông với khách hàng

Nỗ lực là nhân tố chính giúp bán hàng thành công, nhưng sự cảm thông đối với khách hàng cũng vậy. Nhân viên bán hàng cần có thể đặt mình vào vị trí của khách hàng và hiểu được những vấn đề mà khách hàng đang gặp phải, cho dù đó là những áp lực về chính trị hay cảm giác khó chịu, bứt rứt tạm thời với một vụ giao dịch nhanh chóng nào đó. Nếu một nhân viên kinh doanh không đủ khả năng thông cảm như vậy, họ sẽ không thể bán hàng thành công.

CẠNH TRANH

Đừng đánh giá thấp những doanh nghiệp nhỏ nhưng quyết tâm cao

Việc có cái nhìn bao quát về các đối thủ tiềm năng, chứ không chỉ những công ty đang có mặt trên thị trường là vô cùng quan trọng. Đừng bao giờ đánh giá thấp những công ty nhỏ nhưng đầy quyết tâm, nghị lực. Họ hoàn toàn có thể là đối thủ đáng gờm đối với công ty bạn. Để biết những đối thủ đó là ai, hãy chú ý lắng nghe từ khách hàng của bạn. Đó không chỉ là những công ty đang nhắm tới thị trường và nhóm khách hàng thường xuyên của bạn, mà còn là các doanh nghiệp không cùng thuộc lĩnh vực kinh doanh nhưng đang phục vụ cho những khách hàng hiện tại của bạn. Hãy coi chừng với tất cả.

CÔNG NGHỆ

Khắc sâu tình yêu với công nghệ

Nhiều người chỉ coi công nghệ đơn giản như một công cụ cần có để thực hiện một việc gì đó, giống như việc thuê một kiến trúc sư; bạn cần xây một ngôi nhà, bạn thuê một kiến trúc sư, thế là xong! Miễn là ngôi nhà của bạn xây xong, bạn chẳng cần quan tâm nó được xây thế nào. Nhưng các doanh nhân thành công cần có một thái độ khác, họ cần quan tâm tới công nghệ và tin rằng có thể tận dụng nó như một lợi thế cạnh tranh. Dĩ nhiên, có những doanh nghiệp không vận hành theo cách thức đó. Nhưng theo kinh nghiệm của tôi, công nghệ cực kỳ quan trọng đối với việc quản lý và thành công của một công ty.

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Chuyên môn hóa từng nhân viên khi quy mô công ty mở rộng

Trong giai đoạn đầu của một công ty, khi tốc độ tăng trưởng chỉ ở mức 10 đến 20% một tháng, thì gần như mọi nhân viên của công ty phải có thể làm tất cả mọi việc và có thể hoán đổi vị trí cho nhau. Nhưng một khi công ty đã tăng trưởng mạnh, bạn cần có những nhân viên chuyên về một mảng hay một lĩnh vực cụ thể nào đó. Khi đó, đôi khi bạn có thể giải quyết các vấn đề chỉ đơn giản bằng cách thay đổi một vị trí hay một nhiệm vụ. Trước đó, cách làm này hoàn toàn không thể vì bạn cần các nhân viên cùng nhìn về một hướng.

PHÁT TRIỂN KHÁCH HÀNG

Từ chối nhóm khách hàng không phù hợp

Một trong những điều khó khăn nhất mà một doanh nghiệp cần làm là từ chối một thương vụ làm ăn vì

không phù hợp với mục tiêu đã đề ra. Khi danh tiếng của công ty còn chưa nổi, bạn sẽ dễ dàng gặt đầu với bất kỳ thương vụ nào miễn là có người sẵn sàng bỏ tiền ra cho công ty. Nhưng với các doanh nghiệp thành công, họ sẽ chỉ lựa chọn một thị phần nhỏ và tập trung vào nó. Nếu một thương vụ làm ăn không phù hợp với mục tiêu của công ty, hãy từ chối nó. Bạn phải xác định rõ khi nào nên nói "Không" và tập trung vào thị phần mà bạn đã lựa chọn. Có thể tăng trưởng của công ty sẽ chậm hơn, nhưng bù lại sẽ thành thạo hơn với lĩnh vực và thị trường mục tiêu đã chọn, khởi đầu cho sự tăng trưởng nhanh và mạnh.

NHÂN TÀI

Chú trọng đầu tư nhân tài

Là một CEO, nhiệm vụ duy nhất và quan trọng nhất của bạn là tìm kiếm người tài. Đây chính là lĩnh vực mà bạn cần đầu tư thật nhiều, dốc sức thật nhiều, và tập trung thật nhiều. Bạn sẽ thấy dễ dàng hơn nhiều khi quản lý những người giỏi vì thực tế là những người giỏi luôn biết tự quản lý chính mình. Họ luôn ý thức về sự khẩn trương và không muốn buông tay cho đến khi công việc đã được hoàn thành. Họ tò mò một cách thông minh về cách thức hoạt động của thế giới và có niềm cảm thông thực sự với khách hàng. Nếu công ty bạn có được những con người như vậy cùng với một tầm nhìn chiến lược khôn ngoan, chắc chắn nó sẽ vượt qua mọi khó khăn.

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi muốn gửi lời cảm ơn tới bố mẹ tôi. Bố mẹ là người đã khơi gợi cảm hứng cho cả bốn đứa chúng con tự thiết lập mục tiêu cho từng giai đoạn trong đời mình, dám sẵn sàng mạo hiểm và đổi mới bản thân. Bố mẹ là người luôn "để cuộc sống tự lên tiếng" – con thật may mắn khi có bố mẹ như những người bạn và là mẫu hình lý tưởng về đời sống hôn nhân. Tôi cũng muốn bày tỏ sự cảm ơn chân thành và trân trọng đến nhóm Chronicle, đặc biệt là Christine Carswell. Họ đã dùng cảm đánh cược vào ý tưởng này chỉ sau một bữa ăn trưa với tôi. Chronicle là những nhà xuất bản nghệ thuật thực sự còn lại cuối cùng với óc tưởng tượng đầy hứng thú và tinh thần khởi nghiệp mạnh mẽ. Tôi cũng muốn cảm ơn Joy Tutela, người thông minh không kém gì vẻ đáng yêu của cô.

Tôi không khuyên bạn viết sách trong khi đang xây dựng một công ty khởi nghiệp. Đó là lý do tại sao tôi không phải là tác giả chính của cuốn Thanh niên nghiêm túc Khởi nghiệp này. Toàn bộ tác phẩm này là tập hợp từ những ghi chú và các video ghi lại các cuộc phỏng vấn cá nhân với những doanh nhân mà tôi thực sự ngưỡng mộ. Quyền tác giả chính thức thuộc về đồng tác giả Hanny Hindi và biên dịch của Chronicle là Leigh Haber. Hanny đã tốn khá nhiều công sức để tập hợp quyền sách này từ những ký tự viết tắt không mấy dễ luận trên các ghi chú của tôi và cực kỳ kiên nhẫn xây dựng nội dung cốt lõi của cuốn sách. Người bạn và cũng là người cộng tác cùng tôi trong sáu quyển sách hiện tại, Leigh, cũng đã bèn bỏ tinh chỉnh và hoàn thiện cuốn sách mà bạn đang cầm trên tay. Nếu không có sự đóng góp của bà, cuốn sách này sẽ không thể được xuất bản. Một người nữa không thể không nhắc đến là Helena Holgersson-Shorter; bà đã can đảm đảm nhiệm quyền sách này để nó được hoàn thành. Tôi cũng muốn đặc biệt cảm ơn những cố vấn hết sức thông thái: bác Rogerr Fransecky đã khơi dậy động cơ doanh nhân mạnh mẽ trong tôi; và chuyên gia tàu điện ngầm Sunny Bates ở New York, người cực kỳ hào phóng và đã tin tưởng giúp viết nên cuốn sách này. Tôi cũng xin gửi lời tri ân sâu sắc nhất tới nhà đầu tư đầu tiên, người bạn và nhà đồng đầu tư hiện tại vào quỹ riêng của chúng tôi, Marty Schoffstall đã bên tôi trong từng giai đoạn khởi nghiệp.

Sẽ là không phải nếu không nhắc tới các doanh nhân, những người đã dành thời gian chia sẻ với tôi những trải nghiệm quý báu và sự thông thái của họ trên con đường khởi nghiệp. Tất cả các bạn đều là những người cực kỳ tài giỏi theo nhiều cách độc đáo khác nhau. Chắc chắn những ý tưởng mạnh mẽ mà các bạn đã chia sẻ trong cuốn cẩm nang này sẽ đến lúc giao thoa với đam mê cháy bỏng của rất nhiều doanh nhân khác. Chắc chắn món quà này sẽ có dịp quay trở lại với các bạn.

Cuối cùng, tôi muốn thể hiện sự biết ơn sâu sắc tới hàng trăm nhân viên của tôi, các nhà đầu tư và hội đồng quản trị tại Clickable. Tất cả họ đều xứng đáng được vinh danh tại đây vì đã góp sức để cuốn cẩm nang này được hoàn thiện và xuất bản.

Trân trọng.

David.

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

"Xây dựng một công ty khởi nghiệp chính là sở hữu ngôi nhà của thế kỷ tới"

"Xây dựng một công ty khởi nghiệp chính là sở hữu ngôi nhà của thế kỷ tới"

- 1** Là thuật ngữ dùng để chỉ những cá nhân giàu có, có khả năng cấp vốn cho một doanh nghiệp mới thành lập, và thông thường để đổi lại, họ sẽ có quyền sở hữu một phần công ty—ND.
- 2** Công dân toàn cầu: Người sống và làm việc ở nhiều quốc gia khác nhau – BT.
- 3** Một tập đoàn truyền thông Hoa Kỳ có trụ sở chính ở phía Nam San Francisco và văn phòng tại New York và Los Angeles – ND.
- 4** Oprah Winfrey (1954 –): Người dẫn chương trình đối ngoại truyền hình và nhà xuất bản tạp chí. Bà là phụ nữ Mỹ gốc Phi đầu tiên có tên trong danh sách tỉ phú và được xem là một trong những nhân vật có nhiều ảnh hưởng nhất trên thế giới.
- 5** Là một điều khoản người dùng tự nguyện đăng ký để nhận được những chủ đề quan tâm – ND.
- 6** Khả năng email gửi đi đến được hộp thư đến của người nhận – ND.
- 7** Tỷ lệ vào hộp thư: Tỷ lệ phần trăm email gửi đi đến được hộp thư đến của người nhận – ND.
- 8** Fresh Address: Công ty được thành lập vào năm 1999, có trụ sở tại Newton, Massachusetts, chuyên cung cấp dịch vụ cho phép các cá nhân và các công ty có thể giữ liên lạc khi thay đổi địa chỉ email – ND.
- 9** The Jetsons là một bộ phim hài hoạt hình của Mỹ, được sản xuất bởi Hanna—Barbera, ra mắt lần đầu vào 1962—1987 – ND.
- 10** Loạt robot quân sự loại nhỏ, nặng khoảng 18kg và hoạt động trên bánh xích – ND.
- 11** George Bernard Shaw (1856 – 1950): Nhà soạn kịch người Ireland.
- 12** Mirabilis là một công ty của Israel đã phát triển chương trình tin nhắn nhanh ICQ (tương tự như Yahoo! Messenger) (theo ND)
- 13** Là khái niệm mô tả loại khách sạn vừa và nhỏ cung cấp các dịch vụ lưu trú chuyên nghiệp - ND
- 14** Netflix: Công ty hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ phim ảnh trực tuyến ở Mỹ.
- 15** Ý nói về hiện tượng bong bóng thị trường cổ phiếu tại Mỹ vào những năm 1995 - 2000 khi cổ phiếu của các công ty công nghệ cao bị đầu cơ - ND.
- 16** Ý nói là người có kiến thức sâu rộng, quan tâm tới nhiều vấn đề cả về khoa học và nghệ thuật. (Theo ND)
- 17** Oxo: hãng đồ dùng nhà bếp nổi tiếng – BT.
- 18** Private label: thương hiệu được sở hữu không phải bởi nhà sản xuất mà là nhà bán lẻ hoặc nhà cung ứng sản phẩm. (Theo ND)
- 19** Vùng lãnh thổ tranh chấp giữa Ấn Độ và Pakistan, nằm ở miền Bắc Ấn Độ - BT.
- 20** Dick's Clothing & Sporting Goods: Công ty chuyên kinh doanh mặt hàng thể thao, có trụ sở tại Pennsylvania, Mỹ.

- 21** Các loại đồng tiền trên ám chỉ các kiểu người đầu tư vào công ty – BT.
- 22** Bộ phim tâm lý do Mỹ sản xuất năm 2010, nói về sự hình thành của mạng xã hội Facebook – BT.
- 23** Là các phương tiện được thiết kế đặc biệt phục vụ cho việc xây dựng hoặc khai thác mỏ như máy đào thủy lực, xe cầu cần trục, máy bơm bê tông, cầu bánh xích – ND.
- 24** Groupon: Công ty sở hữu trang web mua chung [www. groupon.com](http://www.groupon.com), từng từ chối mức giá mua lại 6 tỷ đô của Google.
- 25** BranchOut: Mạng lưới tìm việc làm trên Facebook.
- 26** Medio System: Công ty thông tin nghiên cứu và đầu tư có trụ sở tại Seattle, Mỹ
- 27** Couchbase: Công ty phần mềm có trụ sở tại California , Mỹ.
- 28** Phá vỡ thị trường (disrupt a market) là thuật ngữ chỉ tình trạng một công ty, doanh nghiệp tạo ra được sản phẩm/dịch vụ với giá cả cực kỳ cạnh tranh, chất lượng tốt hơn, tốc độ nhanh hơn, v.v... mà không có công ty nào khác địch lại được – ND.
- 29** Bài kiểm tra Myer – Briggs có khởi nguồn từ các lý thuyết phân loại trong cuốn Psychological Types của Carl Gustav Jung, được phát triển với Katharine Cook Briggs và con gái bà Isabel Briggs Myers – BT.
- 30** O-Focus: Lisa ám chỉ bà sẽ chỉ tập trung vào phát triển Ofoto.
- 31** Video "Rethink What You Drink" (Xem lại thứ bạn đang uống) được đóng và hát rap bởi chính Seth.
- 32** Liên minh Iroquois: Nhóm gồm sáu bộ lạc ở Bắc Mỹ trong những năm 1600 – BT.
- 33** MacGyver là chương trình truyền hình dài tập của Mỹ thuộc thể loại hành động – phiêu lưu. Nhân vật chính của chương trình truyền hình này là gián điệp MacGyver, với kiến thức sâu rộng về khoa học vật lý có thể giải quyết những vấn đề phức tạp bằng bất cứ vật liệu thông thường nào mà ông có trong tay – ND.
- 34** Hedge fund được biết đến ở Việt Nam với các tên như Quỹ phòng hộ, Quỹ phòng ngừa rủi ro, v.v. là một dạng quỹ đầu tư tư nhân không có tính đại chúng cao do số lượng các nhà đầu tư tham gia vào quỹ rất hạn chế - ND.
- 35** EMR (Electronic Medical Records): Hệ thống hồ sơ y tế điện tử - ND.
- 36** A/B Testing , còn có tên khác là Split Testing là phương pháp kiểm tra một vấn đề ảnh hưởng đến marketing và so sánh chúng với nhau để tối ưu hiệu quả - BT.
- 37** Chi tiết trong Câu chuyện của Jim được phỏng theo hồi kí Stop and Sell the Roses: Lessons from Business & Life (Dừng lại và bán hoa hồng: Những bài học về kinh doanh và cuộc đời)(New York: Ballantine Books, 1999) – TG.
- 38** Sodium pentothal: Hợp chất gây mê và gây tê – BT.

39 Elvis Costello (1954-): Nhạc sĩ người Anh, bắt đầu sự nghiệp âm nhạc vào những năm 1970 và cho ra album *My Aim is True* vào năm 1976 – BT.

40 RIM (Research in Motion): Công ty viễn thông và thiết bị không dây của Canada, được biết đến nhiều nhất với việc phát triển điện thoại thông minh BlackBerry – BT.

41 Ý tác giả muốn nhấn mạnh Kevin Ryan là người có tài năng đặc biệt. – ND.