

CẨM NANG  
GIÚP THÀNH CÔNG  
CHO NHỮNG NGƯỜI  
“DÁM NGHĨ DÁM LÀM”

SÁCH “ĐEN”  
VỀ  
TINH THẦN  
DOANH NHÂN

The Little Black Book of Entrepreneurship:  
A Contrarian's Guide to Succeeding  
Where Others Have Failed

FERNANDO  
TRÍAS DE BES  
đồng tác giả của Tiếp thị phá cách



BOOKS

# Thông tin ebook

Sách đen về tinh thần doanh nhân

Tạo và hiệu chỉnh ebook: Hoàng Nghĩa Hạnh

Diễn đàn Tinh Tế

Dự án ebook định dạng epub chuẩn cho mọi thiết bị di động

[http://dl.dropbox.com/u/46534480/library/\\_catalog/index.html](http://dl.dropbox.com/u/46534480/library/_catalog/index.html)

**OPDS catalog:**

[http://dl.dropbox.com/u/46534480/library/\\_catalog/index.xml](http://dl.dropbox.com/u/46534480/library/_catalog/index.xml)

# LỜI MỞ ĐẦU

Cuốn sách này dành cho bất kỳ ai – bất kỳ bằng cấp hay kinh nghiệm – quan tâm đến việc khởi nghiệp kinh doanh dù lớn hay nhỏ. Từ một nhà quản trị muốn mở công ty kinh doanh lớn hay đến bà nội trợ với tiệm quần áo nhỏ - bất kỳ ai với tinh thần doanh nhân đều cũng sẽ nhận thấy quyển sách bổ ích.

Nhưng những độc giả đa nghi có thể sẽ hỏi làm sao một quyển sách có thể có ích đa dạng với độc giả như thế? Câu trả lời là: khi đề cập đến khả năng làm chủ doanh nghiệp những trải nghiệm kinh doanh tự thân nó không bao đảm thành công. Mà thật ra những sai lầm của doanh nhân thường đưa đến sự gia tăng một nội lực giúp họ trở thành doanh nhân ngay từ bước đầu: Lòng nhiệt huyết.

Nhiệt huyết là động cơ thúc đẩy doanh nhân tiến tới, nhưng hãy cẩn thận, nó có thể trở thành kẻ thù nguy hiểm nhất của bạn. Nhiệt huyết có thể đánh lừa cả vị giám đốc điều hành thành thạo nhất. Tôi không lên án bản thân nhiệt huyết là nguồn gốc của sai lầm mà đúng hơn nó là tấm màn thường ngăn ta nhìn thấy thực tế cuộc sống. Và không nghi ngờ gì, lý do dẫn đến thất bại của những doanh nghiệp mới chính là sự thiếu khách quan của người chủ doanh nghiệp – sự bất lực trong việc nhìn nhận vấn đề đúng như bản chất của nó.

Bạn không cần phải có MBA mới hiểu được quyển sách này. Những khái niệm được thảo luận trong đây bất kỳ ai cũng có thể hiểu được. Vì vậy nếu cân nhắc việc khởi nghiệp kinh doanh, hãy cùng tìm hiểu.

## TẠI SAO CHỌN QUYỂN SÁCH NÀY

Đã có rất nhiều quyển sách viết dành cho doanh nhân. Trên cùng một kệ sách bạn tìm thấy quyển này, chắc chắn sẽ có vài tiêu đề vẫy gọi sự chú ý của bạn. Có gì khác biệt với quyển sách này? Tại sao lại thêm một sách nữa về đề tài này trong khi mọi thứ đã được đề cập hết rồi.

- Quyển sách này không hoa mỹ, nó nêu lên vấn đề đúng bản chất, nó bao gồm những gì bạn muốn biết nhưng có thể ngại hỏi về việc trở thành doanh nhân.

- Quyển sách nhằm vào khái niệm thất bại. 90% doanh nhân thất bại trong vòng 4 năm đầu, một số nguồn khác thậm chí còn dẫn chứng ra con số đáng lo hơn: 95% doanh nhân thất bại trong vòng 5 năm đầu. Chúng ta không thể thật sự lờ đi sự thật kinh doanh là một cuộc phiêu lưu vĩ đại.

Trước giờ chúng ta đều được nhồi nhét rằng học cách người khác thành công sẽ giúp ta tránh thất bại.

Không đúng.

Để giúp một doanh nhân tránh thất bại, anh ta cần biết lý do người khác thất bại.

Mục đích quyển sách này không phải làm nhục chí bạn, mà ngược lại – nó giúp doanh nhân thực thụ tìm ra bản thân mình và dẫn thân vào con đường kinh doanh phía trước.

Quyển sách này như một trận đấu quyền Anh. Bạn hãy coi mình là võ sĩ quyền Anh chiến đấu để đạt danh hiệu doanh nhân. Quyển sách này là một nhà vô địch thế giới hạng nặng chiến đấu để bảo vệ danh hiệu của anh ta. Chúng ta có 14 vòng, đối thủ của bạn sẽ tung ra nhiều cú đấm móc phải và chúng tôi sẽ quan sát bạn.

Nhưng tôi không chỉ “tung ra những cú đấm”. Nêu lên những khó khăn mà không đưa ra giải pháp là một cách tiếp cận tiêu cực. Tôi cố gắng đưa ra giải pháp và ý tưởng dựa trên nghiên cứu kinh nghiệm của mình để giúp bạn hạn chế Những Nhân Tố Thất Bại Chính đến mức tối thiểu và giữ cho doanh nghiệp của bạn đi đúng hướng.

Nếu đến vòng (chương) 14, bạn vẫn còn trụ được ở trận đấu và tuyên bố vẫn tiếp tục tiến lên phía trước với ý tưởng kinh doanh của mình, bạn

là một doanh nhân thực thụ. Bạn sẽ có cơ hội giữ vững danh hiệu trong nhiều năm.

# PHẦN I: DOANH NHÂN HAY THỬ VẬN MAY

## VÒNG 1: “ĐỘNG CƠ KHÔNG THÍCH ĐÁNG CỦA DOANH NHÂN”

Động cơ khởi nghiệp kinh doanh cũng chỉ là những cố gắng giải thoát khỏi những vấn đề cá nhân hay có liên quan đến công việc.

Hãy bắt đầu bằng việc xem xét lý do tại sao bạn muốn khởi nghiệp kinh doanh. Trả lời câu hỏi này không dễ như chúng ta tưởng vì nó đòi hỏi sự trung thực từ phía bạn. Hầu hết doanh nhân thường viện câu trả lời “cứu hộ” muôn thủa: Ý tưởng kinh doanh. Ví dụ như: “tôi muốn kinh doanh vì tôi có ý tưởng”. Hay thậm chí: “sản phẩm này hoặc ý tưởng này là điều khiến tôi muốn trở thành doanh nhân”.

### Ý TƯỞNG KHÔNG PHẢI LÀ ĐỘNG CƠ

Tiếc thay sản phẩm ý tưởng không phải là lý do vững chắc và hợp lý cho việc khởi nghiệp kinh doanh, Ý tưởng là mục đích của kinh doanh và nó không nên là động cơ. Tưởng tượng ai đó muốn trở thành nhà văn, chúng ta hỏi động cơ của cô là gì và nhà văn tương lai này trả lời “Tôi có ý tưởng tuyệt vời cho một quyển truyện”. Bạn nghĩ sao? Rằng bạn không đang nói chuyện với một nhà văn thực thụ. Bạn cũng có thể nghĩ rằng “Nhà văn này sẽ ra sao khi cô ta kết thúc câu chuyện này?”

Tin rằng một ý tưởng hay và một vài cơ hội tìm được là động cơ đủ để khởi nghiệp kinh doanh là sự tự dối mình trắng trợn và quá xa thực tế.

Ý tưởng là phương tiện cho các hoạt động kinh doanh, không phải là động lực chắc chắn và lâu dài.

### ĐỘNG CƠ KHÔNG THÍCH ĐÁNG

Ý tưởng kinh doanh không là động cơ quy nhất mà những doanh nhân, rồi sẽ thất bại, dùng để biện hộ cho cuộc phiêu lưu kinh doanh của mình.

Dưới đây là danh sách những động cơ phổ biến khác.

1. Thất nghiệp và cảm giác cần phải tiến tới.
2. Ghét sếp hay công ty bạn đang làm.
3. Không muốn lệ thuộc vào bất kỳ người sếp nào (ghét bị sai bảo làm gì).
4. Mong muốn sự cân bằng giữa cuộc sống nghề nghiệp và cuộc sống cá nhân.
5. Tự do trong công việc lựa chọn giờ giấc làm việc và ngày nghỉ.
6. Kiếm được nhiều tiền hơn làm công.
7. Mong muốn lấy lại những tài sản gia đình đã mất.
8. Chứng minh với người khác (đặc biệt với ba mẹ) hoặc tự chứng minh mình.
9. Làm giàu và kiếm tiền nhanh.
10. Cố gắng hết mình cho những điều bạn thích – điều mà trở nên vô vọng nếu bạn không phải là kinh doanh.

Có thể bạn sẽ nhận thấy lý do của mình (một phần hay hoàn toàn ) nằm trong vài lý do trên, cái mà tôi gọi “ những động cơ không thích đáng của doanh nhân”.

Động cơ từ một đến năm trong danh sách trên thực ra là những mong muốn thoát khỏi tình huống cá nhân và nghề nghiệp căng thẳng và không hài lòng. Những người này mong mỗi một sự thay đổi trong cuộc sống mà họ không điều khiển được. Đó là lý do tôi gọi chúng là “những động cơ không thích đáng” – thật tiếc nếu bạn thấy mình trong tình trạng này. Tôi rất tiếc đây là tình huống của bạn. Nhưng trở thành doanh nhân không phải là giải pháp thực sự cho những vấn đề này.

Động cơ từ sáu đến 10 cũng không thích đáng, nhưng có lẽ ít hơn so với 7 cái đầu, song vẫn không vững chắc và hợp lý cho những ai muốn trở thành doanh nhân thực thụ. Tại sao? Động cơ thúc đẩy một doanh nhân phải liên quan trực tiếp đến khả năng thành công của anh ta. Nói cách khác, một động cơ không thích đáng, như một trong những lý do trong danh sách trên, thường là những nhân tố thất bại chính.

Một người bạn doanh nhân chia sẻ với tôi, “không có lý do gì khởi nghiệp kinh doanh dựa vào hội chứng chiều Chủ nhật”. Một người khác lại nói “Nếu anh bị thôi thúc bởi những tình huống, anh chỉ là doanh nhân chơi trò may rủi. Anh sẽ thấy nhiều câu chuyện kinh khủng về thất bại và những giấc mơ tan vỡ. Nhưng dù sao anh cũng phải học hỏi”.

Một doanh nhân thành công chia sẻ với tôi về việc nhờ có động cơ đúng ông đã đạt được thành công ngay từ khi mới bắt tay vào kinh doanh. “Đừng cố gắng thoát ra khỏi vấn đề của mình, trong nhiều trường hợp, thường báo trước thất bại. Tôi đã kinh doanh nhiều ngành dựa trên những động cơ khác nhau. Lúc kinh doanh nhà xuất bản, tôi chỉ muốn bỏ việc đang làm trước đó. Nhưng ngược lại, với công ty hiện giờ tôi không muốn trốn chạy điều gì nữa, tôi chỉ có một ước mơ và một tầm nhìn quan trọng hơn rất nhiều so với tình trạng và công việc cá nhân”.

Bạn có là doanh nhân “chơi trò may rủi” không? Nói cách khác bạn có đang là doanh nhân thực thụ hay bạn chỉ đang thử vận may của mình?

Đừng nói với tôi về ý tưởng của bạn; đừng bám víu vào cái phao cứu hộ đó. Hãy tạm quên ý tưởng đó trong một phút và suy nghĩ, như một cá nhân tự do, về một bức tranh lớn. Điều gì khiến bạn muốn trở thành doanh nhân? Một nhà văn không thể là nhà văn chỉ vì cô ta có một câu chuyện hay; cô ta trở thành nhà văn vì cô ấy muốn được sáng tác. Điều tương tự cũng xảy ra với doanh nhân.

Bây giờ. Với những điều đã nêu trên, tôi đang sắp nói điều đi ngược lại quan điểm của mình. Tôi biết người do tình huống thúc đẩy, đã thành lập công ty riêng và cuối cùng thành công lừng lẫy. Cụ thể giám đốc điều hành ngân hàng nợ xin nghỉ hưu khi mới năm mươi tuổi. Tiền hưu trí của



ông không đủ để trang trải đến cuối đời nên ông quyết định tìm một công việc mới. Nhưng không ai muốn thuê một ông già 50 tuổi. Vì thế ông thành lập công ty bất động sản và bây giờ doanh thu hàng năm của công ty hơn 15 triệu đô.

Trường hợp này không hiếm. Một trong những người tham gia phỏng vấn có một động cơ rất cảm động và cao quý.

Hia đình anh ta từng điều hành một công ty quan trọng và do khủng hoảng trong ngành, đã mất tất cả vào những năm 60. Để có tiền trả lương cho 150 nhân viên nhà máy người cha đã phải bán tất cả tài sản có được. Người con tự đặt ra cho mình nhiệm vụ phải đem lại cho cha niềm hạnh phúc, thấy những tài sản đó quay về. Điều này đã trở thành động cơ cho anh ta cho đến khi anh ta đạt được mục tiêu của mình. Người doanh nhân này dành trọn những năm cuối đời của cha để lấy lại đúng đất đai và tài sản cha đã từng bán đi để trước khi nhắm mắt ông có thể thấy được chúng.

Thậm chí trong trường hợp của mình, tôi có động cơ không thích đáng nhất. Tôi trở thành doanh nhân vì không thích thế giới của những tập đoàn đa quốc gia. Khi 27 tuổi tôi nhìn chung quanh công ty mình mà nhận ra rằng nhân viên cấp cao duy nhất trên tôi đã hơn 40 tuổi chính là ông tổng giám đốc. Tôi nhận thấy nấc thành nghề nghiệp ở những tập đoàn kinh doanh đa quốc gia là bấp bênh và vì thế tôi khởi nghiệp kinh doanh.

Mọi thứ tiến triển tốt đẹp đối với tôi, nhưng bây giờ tôi nhận ra động cơ thành lập công ty của mình nằm trong số không thích đáng nhất.

Có khá nhiều người cũng trải qua kinh nghiệm tương tự. Những người mà, không hiểu vì sao, nhận thấy mình không còn sự lựa chọn nào khác hay không còn đường ra đã chọn trở thành doanh nhân và thành công rực rỡ. Đối với mỗi động cơ thích đáng chúng tôi liệt kê ra đều có đông số người thành công tốt đẹp.

Vậy để cập đến những động cơ không thích đáng này làm gì?

**ĐỘNG CƠ LÀ KHÔNG CẦN THIẾT KHI ĐÃ CÓ ĐỘNG LỰC**

Hãy để tôi giải thích. Chúng ta cần phân biệt giữa 2 từ tuy giống nhau về mặt ngữ âm nhưng có nghĩa khác nhau: Động cơ và động lực. Động cơ là kích nổ; nó là mục đích. Ví dụ như, động cơ của vị giám đốc điều hành ngân hàng khởi nghiệp kinh doanh chính là sự về hưu sớm của ông. Nhưng động lực lại khác. Nó liên quan đến mong ước và nhiệt huyết của mỗi người – ước mơ mãnh liệt trở thành doanh nhân. Động cơ dẫn đến quyết định này không còn là quan trọng một khi có lòng nhiệt huyết thực sự.

Một doanh nhân thành đạt chia sẻ: “Tôi nghĩ động lực [nhiệt huyết] là nhân tố quyết định khi nhắc đến tiến trình thuận lợi trong việc trở thành doanh nhân. Không có nhiệt huyết, phải may mắn lắm mới thành công (có mặt đúng nơi đúng thời điểm). Ví dụ một doanh nhân trong ngành xây dựng hiện hay sẽ dễ thành công, nhưng nếu không có lòng nhiệt huyết mạnh mẽ anh ta sẽ khó lòng trụ lâu.”

Một doanh nhân khác nhấn mạnh hơn “Chỉ có một đặc điểm duy nhất làm nên một doanh nhân thực thụ đó là ý chí và lòng nhiệt huyết. Những ai đi vào con đường kinh doanh với động cơ khác nhau sẽ gặp trở ngại lớn không thể vượt qua. Bạn chỉ có thể vượt qua khó khăn một khi chính mong ước trở thành doanh nhân là một động lực thúc đẩy. Nếu bị thúc đẩy bởi những động cơ phụ, bạn sẽ không vượt qua được khó khăn vì những động cơ đó không phải là phần cơ bản quan trọng giúp bạn trở thành doanh nhân”.

Như bạn thấy, bị cho thôi việc là một động cơ nhưng nó không đủ động lực để bảo đảm khởi nghiệp. Động lực thực sự chính là lòng nhiệt huyết và sự khát khao ôm ấp con đường kinh doanh mới mẻ này như một cuộc sống mới. Hãy để tôi so sánh: muốn nổ quả bom cần có kích nổ và thuốc nổ, không có thuốc nổ sẽ chẳng có gì xảy ra.

Thế tại sao “doanh nhân giả tạo” không nhận ra điều này? Bởi vì kích nổ dễ bị nhầm lẫn với thuốc nổ. Sự có mặt của động cơ có thể ngăn bạn nhận ra tầm quan trọng của động lực, đó là điều nguy hiểm nhất.

Động cơ là ảo tưởng. Tôi thất nghiệp vì vậy tôi sẽ trở thành doanh nhân. Có phải việc không có thu nhập không là một động cơ đủ tốt? Hoặc tôi chưa có đặc quyền sản xuất một sản phẩm khan hiếm trong một thị trường mới mẻ. Không phải việc có được đặc quyền cho một sản phẩm là một động cơ đủ tốt sao?

Vâng động cơ đó tốt nhưng không đủ tốt. Tôi xin lặp lại: Chúng là những động cơ nhưng không đảm bảo động lực vững chắc và lâu dài cho một doanh nhân thực thụ. Cũng giống như quần áo không làm nên một con người thì động cơ cũng không làm nên một doanh nhân.

Đến đây chắc bạn cũng nhận ra được động cơ, kích nổ dẫn bạn đến mong muốn trở thành doanh nhân. Trong hầu hết mọi trường hợp đều có kích nổ- không có quả bom nào có thể phát nổ nếu không có ngòi nổ kích lên. Có động cơ có thể trở thành doanh nhân không tốt cũng không xấu, việc đó chỉ không cần thiết lắm.

Vì vậy trong thực tế, động cơ nào trong 10 động cơ kể trên là của bạn không quan trọng. Điều đáng nói ở đây là liệu bạn có “thuốc nổ” nào không. Trong trường hợp cụ thể của mình, đó có phải là động lực đủ vững chắc? Bạn có sở hữu những tốt chất thực thụ để trở thành doanh nhân? Bạn có những đặc điểm để trở thành doanh nhân?

Kết thúc vòng một. Trong vòng tiếp theo, chúng ta sẽ phải trả lời những câu hỏi này.

## TÓM TẮT

- Ý tưởng cho công việc kinh doanh mới không phải là động cơ.
- Không nên cân nhắc ý tưởng kinh doanh của mình khi đưa ra quyết định.
- Điều quan trọng là động lực- nói cách khác, liệu bạn có đủ nhiệt huyết trở thành doanh nhân hay không?

## NHÂN TỐ THẤT BẠI CHÍNH

Khởi nghiệp kinh doanh với động cơ chứ không phải động lực.

## VÒNG 2: DOANH NHÂN VÀ LÍNH CỨU HỎA

Làm thế nào để nhận biết bạn có tố chất của một doanh nhân

Có những doanh nhân thực thụ và có những doanh nhân “giả tạo”. “Giả tạo” ở đây không nên hiểu theo nghĩa thông thường là lừa bịp người khác mà chính là lừa gạt bản thân bạn.

### NHỮNG DOANH NHÂN MỚI KHỞI NGHIỆP “GIẢ TẠO”

Hãy nhìn vào 2 mẫu doanh nhân mới khởi nghiệp “giả tạo” cơ bản sau:

Loại đầu tiên là ở mức độ cơ bản nhất mà tôi gọi là “doanh nhân với mã số công ty”. Với những người này, họ cho rằng chỉ cần đến công chứng viên hay luật sư đăng ký kinh doanh là đã trở thành một doanh nhân thực thụ. Thật vậy, một trong những dấu hiệu của loại doanh nhân này là xu hướng khoe khoang kiểu như “ngày mai tôi phải đến văn phòng đăng ký giấy phép kinh doanh”; cứ như thể việc điền vào giấy tờ đó thực sự biến họ thành doanh nhân.

Khi thành lập doanh nghiệp xong hay có được giấy phép kinh doanh, họ bắt đầu khoe khoang với bạn bè trong những buổi bù khú về việc sắp kinh doanh hay sở hữu công ty, nhưng sự thật tất cả những gì họ làm là mới chỉ bỏ tiền ra mà thôi.

Mức độ thứ 2 của doanh nhân giả tạo chính là “doanh nhân ý tưởng vui vẻ”. Đối với họ, như tôi đã đề cập từ trước, việc sở hữu một ý tưởng kinh doanh cụ thể, có được quyền kinh doanh một cửa hàng, hay quyền xuất nhập khẩu một loại thương hiệu hay sản phẩm nào đó đã có nghĩa là họ trở thành doanh nhân. Ý tưởng kinh doanh trở thành phao cứu hộ, một hướng giải quyết cho mọi vấn đề. Chúng ta sẽ trở lại vấn đề này rõ hơn trong phần 3.

Khởi nghiệp kinh doanh là một ý tưởng – một trạng thái tâm lý. Nó không giống như việc thành lập một công ty hay xin nghỉ việc; vốn chỉ là những bước hành chính và pháp luật cần thiết cho phép bạn làm việc cho

chính mình thay cho người khác. Rõ ràng một doanh nghiệp muốn hoạt động cần có số chứng minh tài chính và như là một thực thể pháp lý riêng biệt, như những bước hành chính trên không thể tạo nên một doanh nhân. Là doanh nhân không chỉ là việc bắt đầu công việc kinh doanh; thậm chí cũng không phải là một phương thức làm việc.

## VẬY THÌ TRỞ THÀNH DOANH NHÂN LÀ NHƯ THẾ NÀO

Trở thành doanh nhân chính là cách bạn đối mặt với thế giới – cách nhìn nhận cuộc sống mà không phải ai cũng cảm thấy thoải mái. Vậy chính là cách nhìn gì? Bạn thích thú với cảm giác không chắc chắn và không an toàn với tình trạng không biết chuyện gì sẽ xảy ra vào ngày mai. Doanh nhân có được sự vui thích nhất định với tình trạng không chắc chắn.

Một lần khi đang ngồi chờ thu hình cho một cuộc phỏng vấn trên ti vi, tôi may mắn được ngồi cạnh một nhân viên cứu hỏa địa phương. Tôi hỏi thăm anh ta về công việc. Tại sao anh muốn làm lính cứu hỏa? Câu trả lời của anh ta rất dứt khoát, “một người lính cứu hỏa không mong đợi gì hơn là sống để tiếp tục làm lính cứu hỏa, đó không phải chỉ là một nghề nghiệp. Làm lính cứu hỏa đem lại một cuộc sống không có công việc nào có thể đem lại được, một cơ hội đánh liều mạng sống trên sàn diễn đời thực. Nó không như trên rạp chiếu phim hay những khu giải trí khi nguy hiểm chỉ là giả vờ. Những rủi ro chúng tôi đối mặt hàng ngày là có thực: một đám cháy, rò rỉ ga, nhà cao tầng bị sập. Anh không tưởng tượng được cảm giác đó như thế nào đâu. Đó là sự hưng phấn thuần khiết; cuộc sống đó trở thành một chất gây nghiện, anh không thể bỏ được”

Người lính cứu hỏa này không đề cập đến chuyện tiền lương hay số ngày làm việc trong tuần. Anh kể rằng anh từng làm giáo viên, nhưng ngay từ nhỏ anh đã luôn mong mỗi trở thành lính cứu hỏa và ngay khi đậu anh mãi mãi rời xa nhà trường để ngày ngày đội mũ bảo hiểm giúp dập tắt những đám cháy. Và giờ anh đang ngồi đây, chờ bước vào phòng quay để tường thuật lại cuộc phiêu lưu mới nhất của mình.

Cũng giống như lính cứu hỏa, doanh nhân đam mê sự không chắc chắn và những trải nghiệm mạo hiểm. Đây là vòng tiền quyết cho những ai

tham gia 2 nghề này. Nếu không yêu thích sự không chắc chắn, bạn không thể là một doanh nhân. Một số người đơn giản chỉ thích sự an toàn và công việc thường làm hằng ngày là thà để ai đó xoay xở với trách nhiệm trả tiền lương. Điều này âu cũng là hợp lý. Nhưng một khi những người này bắt tay vào kinh doanh, họ dễ bị phá sản vì không có tính cách đặc thù thiết yếu của một doanh nhân: Ước muốn được sống còn trong một môi trường không chắc chắn.

Có lần hội doanh nhân trẻ mời tôi đến diễn thuyết. Người bạn đồng diễn thuyết với tôi hôm đó định nghĩa về doanh nhân rất hợp lý và chính xác: “Doanh nhân là người bơi trong thế giới không chắc chắn để đem lại cho nhân viên anh ta biết thế giới này là an toàn”. Thật vậy, trở thành một doanh nhân, trở thành doanh nhân là hành động giảm bớt sự không chắc chắn trong những hoạt động truyền thống nhất của nền văn minh: trao đổi và buôn bán hàng hóa.

Theo định nghĩa, thế giới vốn không chắc chắn. Không ai có thể bảo đảm được điều gì, thậm chí ngay cả giây phút hiện tại này. Nhưng không phải ai cũng thích cảm nhận nó hay bị nhắc về thực tế này trong cả ngày làm việc và ngày nghỉ trong suốt cuộc đời họ.

Trở thành doanh nhân là một cách sống và giao tiếp với thế giới, trong đó việc chấp nhận sự không chắc chắn là yếu tố chính. Thật vậy, lý do chính đáng và thực tế của hoạt động kinh doanh nó đã không chắc chắn. Jorge Wageberg từng viết: “Hạnh phúc đòi hỏi tương lai phải bất định”. Điều đó chính xác đối với các doanh nhân.

Một phẩm chất định hình các doanh nhân thực thụ là họ không bao giờ nghĩ đến thất bại. Không phải vì họ mù quáng hay cả tin mà ngược lại tất cả đều rất thực tế. Nhưng chính lòng nhiệt huyết là mạnh mẽ hơn tất cả. Một người tham gia phỏng vấn khẳng định “một khi là doanh nhân thực thụ, bạn không bao giờ nghĩ đến thất bại. Tất cả bắt đầu bằng giấc mơ. Bạn nghĩ đến một viễn cảnh hấp dẫn đến mức bạn sẵn sàng dành cả cuộc đời để có được nó. Cũng giống như kết hôn vậy. Trên lý thuyết hôn nhân kéo dài cả đời. Có một chút gì đó điên cuồng và không nhất quán. Thất bại không được tính vào thậm chí không được cân nhắc đến”.

Vì thế hãy suy nghĩ kỹ. Nếu ngay từ bây giờ, bạn biết mình sẽ chẳng bao giờ có thể thích ứng cuộc sống luôn trong tình trạng không chắc chắn. Hãy cân nhắc kỹ liệu bạn có nên tiếp tục công việc kinh doanh bạn đang nghiền ngẫm tính toán hay không. Đừng nghĩ đến bản thân ý tưởng mà hãy tự hỏi liệu bạn có sẵn sàng để ý tưởng đó trở thành điều mang lại tình trạng không chắc chắn cho cuộc sống của bạn hay không.

## TRỞ THÀNH DOANH NHÂN VÀ ĐAM MÊ TRỞ THÀNH DOANH NHÂN

Tôi nhớ có lần nói chuyện với một doanh nhân vốn có khiếu doanh nhân bẩm sinh; ông đang điều hành hơn 7 doanh nghiệp với hàng trăm nhân viên và doanh thu trên 100 triệu đô la mỗi năm. Tôi thắc mắc có phải lúc nào ông cũng muốn trở thành doanh nhân không và câu trả lời là “Không, hồi nhỏ tôi chỉ muốn trở thành bác sĩ. Nhưng mỗi lần mơ đến điều đó, tôi lại không hình dung mình trong chiếc áo khoác trắng đang chữa bệnh mà thay vào đó là hình ảnh của người sáng lập và chủ sở hữu của 7 bệnh viện với một ngàn bác sĩ”.

Trong ví dụ này ,ta thấy được đặc điểm thứ 2 của doanh nhân. Trở thành doanh nhân vừa là phương tiện vừa là mục đích. Điều này giống với những gì xảy ra trong lĩnh vực sáng tạo.

Khi các nhà khoa học hay nghệ sĩ muốn tạo ra một cái mới, thì lĩnh vực, nguyên tắc hay chuyên môn của họ vừa là công cụ vừa là mục đích. Một nhà văn muốn tìm kiếm một văn phong mới cũng dùng văn chương vừa như là công cụ vừa như là mục tiêu nhắm tới. Đây gọi là “động lực bên trong”.

Mà dưới tác động của nó, mọi mây may cân nhắc về rủi ro đều vô nghĩa. Đơn giản là bạn khát khao điều bạn làm, thế thôi.

Đó là mong muốn hình thành trong bạn mà không đòi hỏi bất kỳ sự giải thích nào. Không cần phải hỏi liệu bạn có hạnh phúc với sự không chắc chắn này không. Trong ví dụ trên, tất cả những gì ông ta muốn là điều hành 7 bệnh viện. Có lý do gì không? Không. Nó cũng giống như khi vẽ bức chân dung, viết một quyển truyện để đời. Lý do đơn giản chỉ là: Bởi



vì bạn phải làm điều đó, bởi vì bạn không có sự lựa chọn nào khác. Không nghi ngờ gì, nhu cầu làm việc, sáng tạo và phát minh chính là động cơ thúc đẩy chính của con người. Nhưng những điều đó nhằm đến mục đích gì? Mục đích của nghệ thuật, đặc biệt là nghệ thuật hư cấu, trong bối cảnh thế giới thực là gì? Tôi không thể nghĩ ra điều gì, ít nhất là theo cách thông thường.

Bạn có thể nghĩ rằng doanh nhân kinh doanh vì tiền, trở thành triệu phú, để lại danh tiếng trên thế giới, trở thành một ai đó, tạo công ăn việc làm, mang lại thịnh vượng cho thành phố của anh ta hay bất kỳ điều gì được liệt kê trong danh sách những động cơ dài lê thê. Anh ta có thể cũng muốn vài điều trong đó, nhưng một doanh nhân thực thụ không phải chỉ có thế. Thực tế là một doanh nhân, cũng giống như cách Auster đề cập đến việc sáng tác văn chương, không thể làm điều gì khác hơn.

Một doanh nhân thành đạt trong ngành bán thiết bị leo núi qua mạng hàng đầu mà tôi từng phỏng vấn cho biết: “Doanh nhân nhận biết tình huống của mình qua cảm giác trống trải bên trong, không phải anh ta không hạnh phúc. Anh ta có thể đang hạnh phúc, nhưng trong sâu thẳm, anh ta cảm thấy một nỗi trống trải cần được lấp đầy. Và cách duy nhất có thể lấp đầy chính là tạo ra những khái niệm. Chỉ với điều đó thôi, anh ta cũng đủ nhận ra mình có phải là một doanh nhân hay không.”

Để ý rằng khái niệm nhắc tới đây không khác gì nhiều so với khoảng trống bên trong thôi thúc một nghệ sĩ bắt tay sáng tác. Có thể nhận thấy nhiều điểm tương đồng giữa những động cơ của doanh nhân và nghệ sĩ mà Paul Auster nhắc đến.

Một vài người được phỏng vấn khẳng định với tôi họ có thể nhận biết một doanh nhân thực thụ bởi vì “anh có thể biết đâu là người thắng cuộc qua ánh mắt và cách anh ấy nhìn bạn khi đề cập đến công việc kinh doanh mà anh ta đang gây dựng. Và một khi công việc ấy thất bại anh ta lại bắt tay làm lại từ đầu.”

Một người khác lại nói, “tôi có thể nhận diện một doanh nhân thực thụ qua cách anh ta kể cho tôi nghe về dự án của mình, và khi tôi hỏi, ‘anh có

chắc không?’, anh ta liền trả lời rằng anh ấy không mong gì hơn.”

## LÒNG NHIỆT HUYẾT VỪA LÀ ĐỘNG CƠ VỪA LÀ NHIÊN LIỆU

Cậu bé ước mơ sở hữu 7 bệnh viện không mong muốn gì khác ngoài trở thành một doanh nhân. Cũng như thế, người đàn ông yêu thích sự không chắc chắn không mong ước gì hơn ngoài việc trở thành lính cứu hỏa. Một người khao khát có được cơ hội tạo ra cái gì lớn lao, và người kia khao khát tìm kiếm rủi ro.

Cả hai khao khát ấy đều là yếu tố cốt yếu để trở thành một doanh nhân. Lòng yêu thích sự không chắc chắn và sự đam mê hoạt động kinh doanh giúp tạo nên cả động cơ lẫn nhiên liệu thúc đẩy doanh nhân: lòng nhiệt huyết.

Nếu có một điểm nào là điểm chung của hàng chục doanh nhân tham dự buổi phỏng vấn cho quyển sách này thì có lẽ điểm vừa nhắc đến này đây. Để trở thành doanh nhân, như đã đề cập sơ qua ở chương trước, bạn phải có lòng nhiệt huyết tràn đầy và vô tận.

Dưới đây là một vài tuyên bố khá thuyết phục:

“Doanh nhân không tạo nên từ trường lớp, Không bao giờ. Trở thành một doanh nhân là một hành động thuộc về cảm xúc.”

“Một doanh nhân thực thụ không cần những động lực bên ngoài. Anh ta làm điều ấy vì bản thân mình; cái đó thuộc về tính cách.”

Nhiệt huyết đánh dấu sự khác biệt giữa doanh nhân thật và doanh nhân “giả tạo”. Bản chất một doanh nhân thực thụ tạo nên lòng nhiệt huyết vô tận và không bao giờ cùng kiệt. Nếu không có nguồn động lực này, anh ta chỉ có thể trở thành chủ cửa hàng nhỏ, là cổ đông một công ty hay cùng lắm chủ sở hữu một công ty. Nhưng nhất quyết không phải là doanh nhân với tất cả vinh quang của nó.

Đừng vội nản chí nếu bạn thiếu lòng nhiệt huyết ngay từ khi còn nhỏ. Vẫn còn lựa chọn khác; mặc dù không có tính cách doanh nhân bẩm sinh,

nhưng bạn có cả một con đường rộng mở ở phía trước để bước đi. Sẽ được trình bày ở chương sau.

## TÓM TẮT

- Trở thành doanh nhân là một cách sống và một doanh nhân thực thụ phải biết “nâng niu” sự không chắc chắn và phát triển nhờ vào nó.
- Không chấp nhận được điều kiện này, hãy cân nhắc lại ý định khởi nghiệp kinh doanh.
- Một người với tinh thần doanh nhân luôn yêu thích sự không chắc chắn và bản thân việc trở thành doanh nhân.
- Trở thành doanh nhân vừa là phương tiện vừa là mục đích cuối cùng

## NHÂN TỐ THẤT BẠI THỨ 2

Tận đáy lòng không phải là một doanh nhân thực sự.

## VÒNG 3: BẢN LĨNH DOANH NHÂN

Điều cần thiết bù đắp cho những ai thiếu tinh thần doanh nhân.

Tôi muốn giải thích rõ hơn về điều đã đề cập trong chương trước. Làm cách nào một người không có tài năng bẩm sinh và động lực sáng tạo để trở thành doanh nhân.

Nếu chúng ta đòi hỏi mỗi một bác sĩ, phi công, kỹ sư... phải có tố chất bẩm sinh cho nghề của mình thì có lẽ chúng ta phải tạm chấp nhận một nửa số bác sĩ, kỹ sư... hiện có trên thế giới này.

### TINH THẦN CHIẾN ĐẤU TRONG NGHỊCH CẢNH

Trong trường hợp của doanh nhân, có một đặc điểm giúp bất kỳ ai, cho dù người có thiên hướng, kỹ năng hay kinh nghiệm hay không, có thể tồn tại và thậm chí chiến thắng trong hầu hết một cuộc phiêu lưu kinh doanh nào. Tôi đang đề cập đến khả năng vượt qua mọi khó khăn, đối mặt với chướng ngại. Bạn gọi đó là gì cũng được – sự kiên cường, tinh thần chiến đấu, ngưỡng chịu đau cao – những tính cách này cần thiết cho một doanh nhân.

Một nhà sản xuất tâm sự với tôi, “ Sau khi quay hoàn tất một loạt phim truyền hình thành công, tôi phải mất đến 3 năm mới bán được nó. Cuối cùng tôi bán được nó cho các đài truyền hình ở 3 châu lục. Tất cả nhờ vào tính kiên trì, sự kiên cường, bền bỉ để có được một sản phẩm tốt, để có được cái mà người khác sẵn sàng là người đầu tiên mua nó khi có cơ hội.”

Hãy bắt đầu với giả thuyết rằng rất hiếm khi chúng ta đạt được cái mình dự tính. Tôi từng nghe một nhà kinh tế học nói rằng không có gì vô ích bằng việc lên kế hoạch. Tôi sẽ nói về điểm này ở chương 5. Ở phần này tôi chỉ muốn nhấn mạnh rằng: khi là doanh nhân, kết quả của những hoạt động làm ta hiếm khi giống với những gì ta tiên đoán hay hoạch định. Và, dù tốt hay xấu, cũng đều có vấn đề khác nảy sinh.

Khi mọi việc xấu đi so với kế hoạch, khó khăn là quá rõ. Nhưng thậm chí khi công việc tốt đẹp hơn, ta lại có những vấn đề và thách thức mới cần đối mặt... Và thông thường chúng ta chưa chuẩn bị cho tình huống này. Đột nhiên ta cần thêm tiền, thêm đầu tư, thêm nguồn lực. Dù thắng hay thua thì kết cục vẫn khác đi so với những gì ta hoạch định.

Bên cạnh sự khác biệt giữa thực tế và mong đợi, cuộc phiêu lưu khởi nghiệp mở ra nhiều bất ngờ lý thú khác. Ví dụ tôi mới bắt đầu kinh doanh, chúng tôi mong đợi rất nhiều vào một khách hàng tiềm năng từng hứa sẽ mời tôi đấu thầu khi có dịp. Chúng tôi phác thảo dự án kinh doanh dựa trên cơ hội đó. 70% doanh số sự án trong năm đầu phụ thuộc vào khách hàng đó, và rồi dự án đa quốc gia cũng tới và chúng tôi tham gia đấu thầu. Để hoàn thành cuộc đấu thầu, chúng tôi đã bỏ ra một số tiền khá lớn: hơn 50% số vốn chúng tôi có được.

Chúng tôi thua thầu.

Lúc đó, chúng tôi tưởng chừng như sắp bỏ cuộc. Toàn bộ dự án kinh doanh phụ thuộc vào khách hàng tiềm năng đó, vậy mà họ lại từ chối chúng tôi.

Đấy là cái mà chúng ta gọi là chướng ngại vật không mong đợi.

Tôi không cho rằng mình là người yêu thích sự không chắc chắn hay yêu thích việc khởi đầu kinh doanh, nhưng tôi tin rằng mình có tinh thần chiến đấu; tôi không dễ đầu hàng. Điều này giúp tôi khả năng xem xét lại những sai lầm của mình, xem mình đã đi sai đường ra sao (mà không tự khiển trách mình), sửa lỗi và bắt tay làm lại từ đầu với một nhiệt huyết mới. Bạn có thể gọi ai đó là “chiến binh” khi anh ta/cô ta có khả năng cạnh tranh cao. Dù cho có ở hoàn cảnh nào, một trận bóng bầu dục hay chơi cờ, hay cạnh tranh để có được hợp đồng, người “chiến binh” không thích bị thua cuộc.

Ngay khi biết thua, tôi đề nghị cùng cộng sự bỏ ra 2 tuần phác thảo những dự án đem lại thắng lợi khi đấu thầu, những gói thầu nổi trội hơn những cái khác. Lỗi của chúng tôi trong lần đấu thầu trước là do quá tự tin. Chúng tôi còn trẻ trong lĩnh vực này, sẽ không ai thuê chúng tôi nếu

chúng tôi không chứng minh được mình làm tốt hơn đối thủ - từ ngân sách đến bản đề xuất hợp tác. Chúng tôi quyết định không nhắm đến những khách hàng lớn cho tới khi chúng tôi có những khách hàng nhỏ hơn.

Chúng tôi đã làm như vậy. Và đã thành công. Hai năm sau chúng tôi thắng được hợp đồng đầu tiên từ vị khách hàng từ chối chúng tôi năm xưa. Từ đó đến nay đã 10 năm rồi và chúng tôi vẫn còn làm việc cho họ.

Đó chỉ là một ví dụ. Những doanh nhân giàu kinh nghiệm biết rất rõ những tính toán sai lầm kiểu vậy không những có thể xảy ra bất kỳ lúc nào và thậm chí còn tệ hơn nhiều.

Mất nhà cung cấp chính, khách hàng chính hay đặc quyền nhập khẩu; cả hệ thống lung lay. Con số các sự việc có thể trở nên tồi tệ không bao giờ chấm dứt.

## BẠN SẼ KHÔNG TRỞ THÀNH MỘT DOANH NHÂN

### NẾU CHƯA PHẠM SAI LẦM LỚN

Trong số những vấn đề có thể xảy ra, chắc chắn sẽ có một sai lầm lớn. Hãy ghi nhớ kỹ trong đầu. Không có chuyện một doanh nhân chưa từng mắc lỗi lớn trong cả đời. Tất nhiên chuyện anh ta có thừa nhận điều đó hay có sẵn sàng chia sẻ lỗi lầm lớn đó hay không là một chuyện khác.

Tại một hội nghị bàn tròn tổ chức bởi Hiệp hội Quản lý Nâng cao với chủ đề “Cải tiến qua ví dụ”, ông David Costa, thuộc công ty tư vấn DMR kể lại việc công ty ông đã phá vỡ hợp đồng lớn nhất mà ông ty có trong những năm đầu hoạt động như thế nào. Đó là dự án hợp tác với ngân hàng Deutsche trị giá 5 triệu đô. Vào thời điểm đó, doanh số của DMR là 7.3 triệu đô, bạn cũng thấy hợp đồng có ý nghĩa như thế nào đối với công ty.

DMR đã không làm tốt như mong đợi của khách hàng. DMR đã quyết định làm gì để đền đáp từng ấy năm dịch vụ? Thừa nhận lỗi và hoàn thành tiền lại cho khách hàng: DMR đã hoàn trả lại một số tiền bằng  $\frac{3}{4}$

doanh số hàng năm của công ty. Đây rõ ràng là một quyết định rất khó khăn, đồng nghĩa với việc phải đóng cửa công ty với hàng trăm nhân viên và một tương lai hứa hẹn phía trước. Nhưng may thay câu chuyện lại kết thúc có hậu. DMR đã vượt qua được sai lầm đó, ban quản lý rút ra được bài học rằng không nên nhận những hợp đồng quá tầm; và công ty đã phát triển thịnh vượng.

Nhưng khắc phục sai lầm không phải là điều dễ dàng.

Những con người, hiệp hội hay công ty bạn có thể tin cậy là những người biết nhận trách nhiệm về những sai lầm của mình.

Và điều này nghe có vẻ dễ dàng lại hiếm hơn cả nhật thực toàn phần. Thật vậy, thật khó khi đối diện với lỗi lầm, nhất là khi bạn bị bắt quả tang. Nhưng một doanh nhân bản lĩnh phải thừa nhận lỗi và rút ra bài học từ nghịch cảnh. Thay vì trở nên chán nản và vứt bỏ mọi thứ, doanh nhân phải biết sửa sai và hành động.

## KHI NÀO CẦN ĐẾN LÚC TÁI XÁC ĐỊNH

Đây là điểm mấu chốt của những sự phát triển không mong đợi: khi mới bắt tay vào kinh doanh, bạn nhận ra mình cần chỉnh sửa, thay đổi và thậm chí xác định lại hoàn toàn ý tưởng ban đầu. Bạn có thể nghĩ, đây không phải là công việc kinh doanh tôi mong muốn ! Bản lĩnh doanh nhân buộc bạn phải nhượng bộ trước yêu cầu của việc kinh doanh, cho dù bạn có muốn hay không.

Doanh nhân sẽ phải đối diện với những trở ngại, nhưng anh ta không bao giờ để nó đè bẹp mong ước thành công của anh ta. Mặc dù không là một doanh nhân bẩm sinh, nhưng anh ta có được nhờ bản lĩnh không bao giờ lùi bước và biết cách điều chỉnh phù hợp với những thay đổi trong thực tế. Đây là một trong những chìa khóa dẫn đến thành công.

Nếu chúng ta chấp nhận mọi việc không bao giờ diễn ra đúng như những hoạch định thì điều đó có nghĩa khả năng đối mặt với những tình huống bất ngờ và đa dạng là điều cần thiết cho sự tồn tại.

Vài tháng trước khi bắt đầu công việc kinh doanh, tôi có dịp ngồi cạnh một người đàn ông trên một chuyến bay. Chúng tôi bắt chuyện và hóa ra ông ta là một doanh nhân dày dạn kinh nghiệm. Tôi kể ông nghe về kế hoạch của mình và thú thực về nỗi lo lắng mình không đủ khả năng về công việc đó. Ông im lặng lắng nghe, mắt dờn ra ngoài cửa sổ. Rồi ông nói một điều mà tôi không bao giờ quên được: “Để trở thành doanh nhân anh phải biết linh hoạt và có khả năng chịu đựng khó khăn”.

## BẢN LÃNH TỪ ĐÂU CÓ?

Tới đây, có lẽ bạn tự hỏi điều gì khiến một người lại có thể ngoan cường, bền bỉ còn người kia lại không? Mặc dù không có những nghiên cứu cụ thể về vấn đề này nhưng tôi có thể nói rằng nó phụ thuộc vào môi trường nơi bạn sinh ra và lớn lên: môi trường dạy dỗ.

Một doanh nhân từng trải giải thích như sau: “Niềm đam mê học hỏi và ý chí muốn vượt trội tạo nên tính cách mạnh mẽ và sắc sảo.”

Đúng là có một số doanh nhân sinh ra là để trở thành doanh nhân. Bản năng kinh doanh là một phần trong con người họ. Nhưng đó là trường hợp ngoại lệ. Những trường hợp bình thường là sản phẩm của môi trường cá nhân và nghề nghiệp. Thường là những trường hợp của những người mà cuộc sống vốn có ít nhiều khó khăn, ví dụ như mối quan hệ khó khăn với cha mẹ, bạn đồng trang lứa, giáo viên hoặc có tuổi thơ nghèo khó, hay phải đi làm để trang trải học phí đại học. Những người thường gặp khó khăn và quen trải qua nghịch cảnh và thất vọng. Sự gian khổ giúp tôi luyện tính cách và đem lại khả năng chịu đòn và đánh trả. Họ là những con người lạc quan và không dễ bị hăm dọa.

Một người khác có ý kiến: “Doanh nhân là sản phẩm của bẩm sinh lẫn sự dưỡng dục. Trong cả 2 trường hợp, sự nuôi dưỡng đều rất quan trọng. Một người có cha mẹ là chủ tiệm tạp hóa nhỏ sẽ dễ dàng trở thành doanh nhân hơn là con trai của một tổng giám đốc tập đoàn đa quốc gia. Người thứ nhất được nuôi dưỡng với triết lý phải tự biết kiếm sống, phải làm việc để có cái mình muốn và không bao giờ có cái gọi là cho không, biếu không”



Vậy nếu bạn không sinh ra trong môi trường như thế thì sao? Nếu vậy, bạn có lẽ phải tự rèn luyện tính kiên cường và tinh thần hy sinh. Bạn không cần phải nhảy vào kinh doanh mới làm được điều đó. Hãy lên mục tiêu, ví dụ như học ngoại ngữ, nhạc cụ hay học võ. Hãy lên kế hoạch và với nỗ lực nghiêm túc bạn sẽ hành động để đạt được mục tiêu. Trong suốt quá trình học đó, bạn khám phá được khả năng chịu đựng của mình, và quan trọng hơn là sự thoải mái cùng cực khi đạt được mục tiêu mình đặt ra.

Hãy tự hỏi mình có khả năng đối mặt với nghịch cảnh. Nếu không có bạn nên kết tập xung quanh mình những người có khả năng đó bởi vì đặc điểm này cũng quan trọng như việc làm thế nào để bắt đầu kinh doanh.

Sự dũng cảm đương đầu với khó khăn: một số người sinh ra đã có nó, nhưng số khác thì phải rèn luyện và phát triển. Điều này quan trọng như thế nào? Mặc dù chỉ đoán chừng nhưng tôi không nghĩ mình nói quá khi cho rằng 50% số doanh nhân không rèn luyện được tính đó là do họ thiếu tinh thần chiến đấu.

Một vài người thấy cuộc sống thật đáng chán, nhưng chắc chắn họ không phải là những người có bản lĩnh của tinh thần doanh nhân.

## TÓM TẮT

- Rõ ràng kết quả không bao giờ giống như ta mong đợi và điều này rõ ràng sẽ gây ra nhiều vấn đề.
- Thực vậy, con đường của một doanh nhân luôn đầy rẫy những khó khăn và sai lầm – điều này thậm chí còn làm cho bạn phải xác định lại con đường kinh doanh của mình.
- Sự dũng cảm cho bạn sức mạnh đương đầu với nghịch cảnh, sai lầm và hơn thế nữa.
- Trở thành một “chiến binh” có thể giúp bạn trở thành một doanh nhân cho dù bạn không có năng khiếu bẩm sinh hoặc được giáo dục thành.

- Nếu thiếu tính cách của một doanh nhân bạn có thể bù đắp bằng tinh thần hy sinh, hay bạn có thể phát triển nó.

### NHÂN TỐ THẤT BẠI CHÍNH THỨ 3

Không phải là một “chiến binh”, thiếu tố chất cạnh tranh.

# PHẦN II CỘNG SỰ: KHOẢN VAY DÀI HẠN VỚI LÃI XUẤT 22%

## VÒNG 4: THÀ MỘT MÌNH HƠN LÀ HỢP TÁC

Tôi muốn nói đến những cộng sự chia sẻ cả vốn lẫn công việc. Những người bạn của doanh nhân.

### CỘNG SỰ: NGUỒN LỰC TỐN KÉM NHẤT

Tôi xin bắt đầu với thông tin hữu ích sau: số lượng doanh nhân khởi nghiệp lần đầu tìm đến hợp tác với cộng sự nhiều hơn rất nhiều so với những người kinh doanh lần hai và lần ba.

Tại sao vậy?

Một doanh nhân kỳ cựu chia sẻ: “Mọi người có xu hướng khởi nghiệp khi còn trẻ, mà người trẻ thì rất dễ mắc lỗi. Phạm lỗi là điều không thể tránh khỏi ở con người và điều này xảy ra nhiều hơn ở những người trẻ. Tuổi trẻ thường không được vững vàng nên dễ tìm đến con đường hợp tác với người khác; họ sẽ cảm thấy yên tâm hơn với nhiều cộng sự bên cạnh.”

Ôi, một thế giới tuyệt vời của những cộng sự !

Trước khi bước vào mối quan hệ hợp tác với ai đó, hãy tự hỏi: “tại sao người ta lại trở thành cộng sự của nhau?”

Câu trả lời có thể khiến nhiều người phật lòng nhưng đành vậy thôi: Lý do chính những doanh nhân trẻ tìm đến cộng sự là nỗi sợ hãi – sợ trở thành doanh nhân, sợ mọi thứ không tiến triển tốt đẹp, sợ không có ai để mình có thể tin cậy, sợ không đủ khả năng làm hết mọi việc, sợ mắc lỗi; nói chung là sợ chèo chống một mình.

Một người được phỏng vấn nói, “Tốt nhất là khởi nghiệp một mình nếu bạn có thể chịu đựng được áp lực. Tôi tâm đắc câu ‘thà làm một mình còn hơn làm chung với nhiều người’. Ưu điểm của làm việc một người là tốc độ và không cần phải chờ ý kiến của những người cộng sự không mang lại giá trị cộng thêm nào. Trên thực tế rất ít người có khả năng kinh doanh bẩm sinh và việc sở hữu công ty khiến họ rất sợ phải ra quyết định. Người ta thường thích khóc chung hơn là cười một mình.”

Một vài người hết sức bất cần trong việc mời cộng sự hợp tác. Hãy nên tự hỏi liệu những cộng sự bạn mời có thật sự cần thiết. Hay đơn giản chỉ là một người bạn của một người bạn vốn thường hay ở đó mỗi khi bạn đến bàn dự án này, người thỉnh thoảng đưa ra vài ý kiến hay, hoặc những người mà bạn cảm thấy không bỏ ra được? Ban đầu ý tưởng được đem ra thảo luận, bạn có thể có cảm giác rằng bất kỳ người có đầu óc nào - trên tất cả - thấy được tính khả thi trong ý tưởng của bạn - đều không thể loại ra được. Hay ít nhất, cũng nên cân nhắc đến. Thực tế hoàn toàn trái ngược.

Xin đừng giải thích và cảm thấy tội lỗi. Đừng bao giờ cộng tác với người không xứng đáng hay không có hứng thú với cuộc sống doanh nhân của bạn. Và cũng nên tránh xa những người nghĩ rằng họ có thể kiếm thêm tiền nhờ làm chung với bạn; mối quan tâm của những người này thật sự nằm trong số những “động cơ không thích đáng” thảo luận ở chương 1.

Để tôi nói về nguồn lực. Một cộng sự cũng chỉ là một nguồn lực khác, và doanh nhân cũng nên xem cộng sự như thế. Nguồn lực này có 2 nhược điểm: một là nguồn lực đắt nhất (được trả bằng cổ phiếu) và 2 là nguồn lực có thể làm tê liệt hoạt động của bạn. Đó là khoản tín dụng lâu dài và lãi suất cao.

Cho phép tôi đề nghị những nguồn lực thay thế khác tốt hơn:

- Nếu bạn cân nhắc việc cộng tác vì lý do tiền bạc, hãy làm việc với ngân hàng.

- Nếu bạn cân nhắc việc cộng tác vì bạn không thể tự mình làm hết mọi việc: Hãy thuê nhân viên.
- Nếu bạn cân nhắc việc cộng tác vì có một vài khía cạnh bạn không thành thạo lắm: hãy ký hợp đồng thuê ngoài dịch vụ đó.
- Nếu bạn cân nhắc việc cộng tác vì bạn phải giải thích một vài vấn đề, hãy tìm cho mình một người tư vấn.
- Nếu bạn cân nhắc việc cộng tác vì cảm thấy lo sợ, hãy đăng ký học một môn thể thao nào đó để tăng sự tự tin.

Mối quan hệ cộng tác thường rất, rất phức tạp – và, nhưng đã đề cập ở trên, là nguồn lực đắt tiền nhất mặc cho vẻ bề ngoài có vẻ trái ngược. Những doanh nhân trẻ thường rất hoang mang khi cân nhắc những nguồn lực hiện có của họ. Sự hoang mang này cũng dễ hiểu. Nhìn vào bảng nguồn lực, họ thấy khoản vay tín dụng thì lại tốn thêm lãi suất, thuê nhân viên thì tốn tiền lương và những phúc lợi về y tế, bảo hiểm, rồi lại những đóng góp an sinh xã hội và việc ký hợp đồng dịch vụ thì chi phí rất cao. Trong khi đó, cộng sự thì miễn phí. Đúng không?

Hoàn toàn sai lầm! Cộng sự là nguồn lực đắt nhất bởi vì lương của anh ta được tính bằng lợi nhuận hiện tại và tương lai công ty. Nếu bạn có tài năng, kỹ năng, niềm đam mê, tình kiên cường, sự táo bạo liều lĩnh – hay gọi là gì cũng được – hãy tự mình thành lập và phát triển kinh doanh, đừng chia sẻ với ai. Không phải ích kỷ mà vì trong tương lai bạn sẽ phải trả một cái giá rất đắt cho giây phút yếu lòng trước khi kịp nhận ra hoặc thậm chí để tin vào sự thật là bạn hoàn toàn có khả năng.

## SỰ ĐƠN NHẤT TRONG MỆNH LỆNH

Hãy nói chuyện với các doanh nhân giàu kinh nghiệm. Bạn sẽ sớm nhận ra làm thế nào để cá nhân mỗi người họ lại thừa nhận kinh doanh một mình tốt hơn rất nhiều. Tôi không nói rằng cộng tác là không tốt. Tôi chỉ nói rằng, theo quan điểm tâm lý, những điều cộng sự có thể mang đến cho bạn, giúp bạn giải quyết những mối bận tâm ngày qua ngày thì bạn

cũng có thể có được qua chuyện nói chuyện với doanh nhân hay đồng nghiệp của mình.

Trong tất cả những cuộc phỏng vấn thu thập được, có vài vấn đề đạt được sự đồng tình áp đảo.

- Thứ nhất, như đã đề cập ở trên, tầm quan trọng của nhiệt huyết như là động cơ của mọi việc.

- Thứ 2, giá trị của việc làm một mình.

Khi đối diện với câu hỏi nên bắt đầu công việc kinh doanh một mình hay cộng sự 95% những người phỏng vấn đều trả lời: “Một mình”.

Dưới đây là một số câu trả lời tham khảo:

“Rõ ràng là bắt tay vào công việc kinh doanh một mình là tốt hơn. Vì về lâu dài, mục tiêu của mỗi người, trên lý thuyết thường khác nhau. Thay đổi cuộc sống và hoàn cảnh của bạn sẽ thay đổi theo. Nếu phải có cộng sự, thì tốt hơn cả, hãy chọn hội viên hùn vốn, và thậm chí tìm hiểu thật kỹ mong muốn của họ là gì”

“Tìm cộng sự chẳng qua chỉ là một cách chia rủi ro và phiêu lưu. Nó đem lại cảm giác an toàn nhất định. Tuy nhiên, bản thân tôi tin rằng nên bắt tay vào công việc kinh doanh một mình hơn là cộng sự.”

“Tôi ngày càng do dự làm việc chung với cộng sự, tôi chưa bao giờ có cộng sự nào; có thể một ngày nào đó trong tương lai, tôi sẽ phạm sai lầm nào đó cần phải tìm đến cộng sự nhưng ngay tại thời điểm này thì không.”

“Với trường hợp là nhà xuất bản, tôi thất bại vì ý tưởng. Nhưng trong trường hợp công ty dịch vụ giáo dục, tôi thất bại vì các cộng sự. Tôi không dám đắm tay xuống bàn và nói rằng ai có quyền ở đây thậm chí còn chưa được xác định. Trong trường hợp như thế này tốt nhất là bạn nên chấm dứt và bắt đầu làm lại từ đầu; đơn giản là bạn đã phạm sai lầm.”

Có nhiều điểm giống nhau giữa thương trường và chiến trường. Chiến lược, mục tiêu, chiến thuật, nguồn lực, hiệu quả, chi phí, và nhiều khái niệm khác đều là thuật ngữ quân sự. Hồi còn trong thời gian phục vụ nghĩa vụ quân sự, tôi từng làm trung úy trong quân đội Tây Ban Nha. Có một chương trình quy định tôi thuộc nằm lòng đó là: “Sự đơn nhất trong mệnh lệnh”. Đây là câu nói rất chuẩn xác: ra lệnh, hướng dẫn, tổ chức, kiểm soát... đều mang tính đơn nhất.

Trong môi trường kinh doanh vận hành quy củ, một ai đó cần nắm sức mạnh và quyền lực. Công ty có hơn một người ra lệnh thì không hiệu quả, vì khi có vấn đề xảy ra, sẽ không rõ ai là người nắm tình hình và ra quyết định cuối cùng. Để điều hành hiệu quả bạn phải biết rõ ai là chủ. Không phải ai cũng có thể ra lệnh, chỉ một người duy nhất mà thôi.

Ngày nay trái ngược với trước đây, một trong những nhân tố quan trọng trong kinh doanh là tốc độ của việc đưa ra quyết định. Tốc độ này sẽ khó bảo đảm nếu mỗi quyết định đều phải chờ đợi hội ý từ cộng sự. Quyết định một mình giúp ta quyết định nhanh chóng; đây là một lợi thế không thể chối cãi được.

Một doanh nhân chia sẻ về những bất lợi khi điều hành chung doanh nghiệp với người khác như sau: “Từng có thời gian tôi để các anh trai điều hành chung công ty gia đình. Nhưng công ty hoạt động không hiệu quả. Có quá nhiều việc cần phải quyết định nhanh chóng nên tôi đã phải mua lại cổ phần của họ để dễ dàng điều hành hơn”.

Vấn đề trở thành doanh nhân đòi hỏi bạn phải có một tầm nhìn đặc biệt về mọi vấn đề mà không thể chia sẻ với bất kỳ ai. Đó là sự kết hợp giữa trực giác và ý thức kinh doanh. Nó giống như chuyện xảy ra với hòn đá dùng trong đê chắn sóng nhân tạo. Các kỹ sư không thể giải thích được tại sao biển chỉ nuốt chửng một số đê chắn sóng, còn một số khác thì không. Như trong tiểu thuyết Pranks of the bad của Mari Vargas Lloga, ông dựng nên một nhân vật hết sức phi thường, một dạng pháp sư tiên đoán đê chắn sóng, người mà chỉ nhìn xuống biển đã có thể tiên đoán nơi một kiến trúc Pharaon như đê chắn sóng có thể tồn tại vĩnh viễn, còn nơi khác thì không.

Tương tự như vậy, tầm nhìn đặc biệt của một doanh nhân về mọi vấn đề không phải lúc nào cũng trở nên hợp lý. Nhưng chính tầm nhìn đó đánh bại mọi thứ khác. Không phải mỗi doanh nhân đều là pháp sư, người có thể dựa vào trực giác để đoán biết nơi nào đê chắn sóng có thể không bị nuốt chửng bởi những con sóng biển, nhưng một doanh nhân thực thụ luôn biết dựa vào trực giác khi quyết định. Và trực giác, trên định nghĩa, là cá thể chứ không phải tập thể.

Hãy tìm đến cộng sự chỉ vì bạn không còn một lựa chọn nào khác. Khi bạn không thể vay vốn từ ngân hàng. Bởi vì những nguồn lực khác – nhân viên, nhà cung ứng, tư vấn viên – sẽ tự tìm đến bạn.

## TRONG TRƯỜNG HỢP NÀO THÌ SỰ CỘNG TÁC ĐƯỢC KHUYẾN KHÍCH

Tuy nói như trên, nhưng sẽ có lúc hội viên hùn vốn trở nên hữu ích. Đó là khi một số dự án cần vốn nhiều hơn những gì bạn có mà lại không mượn được tiền ngân hàng, trong khi các công ty cho vay vốn hoặc những đại lý tài chính khác lại sẵn sàng cho mượn. Trong trường hợp này. Có lẽ hội viên hùn vốn là lựa chọn duy nhất. Hùn vốn chứ không tham gia điều hành công việc nhé bạn.

Tuy nhiên có 2 tình huống phải cần đến cộng sự.

Tình huống thứ nhất là khi công ty bạn hay công ty thầu phụ không đảm đương được. Ví dụ như trong chương nói về lĩnh vực hoạt động ở phần sau, bạn có thể cần có kiến thức sâu sắc về lĩnh vực bạn đang định đầu tư trong khi bạn không có kinh nghiệm. Hay có thể dự án quá phức tạp và cần đến nhiều quan điểm khác nhau để đem lại kết quả tốt.

Nếu cảm thấy mình không hội đủ những tố chất trở thành doanh nhân hay cũng không đủ tinh thần chiến đấu để tạo nên con đường thênh thang hay bản lĩnh để kinh doanh, lúc đó hãy tìm đến cộng sự hội đủ những đặc điểm đó. Trong những thời điểm khó khăn, mà chắc chắn sẽ luôn xảy ra, họ sẽ giúp bạn kiên cường vượt qua. Tìm kiếm cộng sự trong tình huống như thế không làm giảm giá trị của bạn – một số người có tài



tập trung xung quanh họ những con người đúng nơi, đúng chỗ, và đó cũng là một điều có giá trị.

Tình huống thứ 2 chúng tôi sáng suốt khi có cộng sự bên cạnh; đó là trường hợp do bệnh tật hay tuổi tác, một số doanh nhân cần có người thay mặt cầm lái trong suốt thời gian vắng mặt tạm thời hay mãi mãi. Đúng là cộng sự có thể thay thế bạn trong những tình huống không đoán trước được và có liên quan đến sức khỏe nhưng những tình huống này, nếu có xảy ra, thường vẫn còn đủ thời gian để tìm kiếm người lấp vào chỗ trống. Nói cách khác, có những người cộng sự chỉ đợi đến lúc có chuyện gì xấu xảy ra đến với bạn thì thật không cần thiết.

## TÓM TẮT

- Hầu hết mọi người cộng tác do sợ hãi, hay có người hợp tác vì cho rằng có thêm người cộng sự là có thêm nguồn lực khác mà trước mắt, ta tưởng là miễn phí nhưng thực ra về lâu dài lại đắt tiền nhất.
- Đã là doanh nhân thì phải chấp nhận sự đơn độc ở mức độ nào đó, nhưng chính sự đơn độc này đem lại tốc độ và tự do trong quyết định và sử dụng trực giác của mình.
- Chỉ hợp tác khi cần đạt được điều gì mà bản thân không thể đạt được bằng mọi cách.
- Và tốt hơn là nên chọn những hội viên hùng vốn – đừng hợp tác để chia sẻ công việc.

## NHÂN TỐ THẤT BẠI THỨ 4

Phụ thuộc vào cộng sự trong khi bạn có thể làm được dù cho không có họ.

## VÒNG 5: AI SẼ LÀ NGƯỜI BẠN CHỌN ĐI CHUNG TRÊN MỘT CON TÀU CÀNH NGẦM

Làm cách nào để chọn cộng sự

### TIÊU CHUẨN ĐẠO ĐỨC TRƯỚC

Chọn cộng sự cũng giống như chọn thủy thủ đi cùng trên một tàu ngầm vòng quanh thế giới. Không gian trên tàu thường chật chội nên bạn sẽ nhanh chóng biết hết tính cách riêng từng người, thậm chí ngay cả những người chuyên thọc mạch nhất. Bạn sẽ trải qua những giây phút căng thẳng, những tình huống tưởng chừng như vô vọng và những thời điểm gay go đòi hỏi phải có quyết định không mấy hài lòng.

Môi trường kinh doanh cũng giống như thế. Bạn rồi sẽ phải thấy mặt xấu nhất của các cộng sự vì thế tốt nhất họ nên là những người có điểm chung với bạn: tiêu chuẩn đạo đức.

Một cộng sự trung thành với những nguyên tắc đạo đức phù hợp với bạn sẽ tốt hơn nhiều so với những người tài giỏi nhưng không biết đạo lý là gì. Hãy tìm những người có những nguyên tắc đạo đức tương tự bạn, những người với cùng vi phạm chuẩn mực đạo đức như nhau. Nhưng làm như thế nào đánh giá được tiêu chuẩn này? Chắc chắn không phải từ cuộc nói chuyện về vấn đề làm ăn. Hỏi thăm về những điều họ mong muốn trong cuộc sống, bao lâu họ thăm con cái một lần, điều gì trên thế giới quan trọng với họ nhất, họ nghĩ gì về người khác phái, họ thích cái gì, ghét cái gì... hãy tìm hiểu tất tần tật những gì bạn có thể biết về người bạn đang cân nhắc trở thành cộng sự.

Đừng bao giờ hợp tác với người bạn không tin tưởng hay biết rõ. Hãy bỏ qua những gì một người có thể mang lại cho công ty bạn nếu như người đó không có cùng tiêu chuẩn đạo đức như bạn, hoặc bạn không chắc mình có thích tiêu chuẩn đạo đức của người đó không.

Một mối quan hệ hợp tác lâu dài dựa trên tinh thần trách nhiệm, tính rộng lượng và sự tin tưởng. Vì thế, tập trung quanh mình những người “lành mạnh”, trung thực với tiêu chuẩn đạo đức như bạn.

Theo bản năng, con người nhận chân được giá trị đạo đức của lòng trung thực – nghiên cứu của tôi khẳng định điều này. Một trong những yêu cầu tôi đưa ra cho những doanh nhân tham dự phỏng vấn là xếp hạng các tiêu chuẩn, theo thứ tự từ quan trọng nhất đến ít quan trọng nhất, mà họ dựa vào đó để cân nhắc có nên cộng tác với một người nào đó hay không. Trong hầu hết các trường hợp, tính trung thực là tiêu chí đầu tiên, trên cả khả năng kỹ thuật, trí tuệ và trên tất cả các cân nhắc khác.

## TÍNH TƯƠNG ƯNG

Sau khi đã xem qua những tiêu chuẩn đạo đức của người cộng sự tương lai, bạn nên xét tiếp đến một điểm quan trọng khác: tính cách. Bạn muốn người cộng sự phải có những tiêu chuẩn đạo đức giống mình, nhưng bạn thật sự không muốn hợp tác với người có tính cách quá giống mình. Hãy thử để 2 nhà lãnh đạo vào cùng một tên lửa phóng lên mặt trăng và bạn sẽ thấy chuyện gì xảy ra. Nghiên cứu chỉ ra rằng một doanh nghiệp với 2 cộng sự phát đạt được là do tính cách 2 người khác nhau nhưng lại bổ sung cho nhau. Ví dụ một người thiên về phân tích, lý trí, nhẫn nại, có phương pháp nhưng người kia lại theo bản năng táo bạo, dễ cáu và sáng tạo.

Cơ quan NASA, khi chọn đội phi hành gia cho một nhiệm vụ thường phân tích tính cách những ứng viên trước khi cùng lên tàu con thoi (tàu cánh ngầm). Nhân viên NASA biết rằng sứ mệnh có thành công hay không phụ thuộc vào tính cách tương ứng và bổ sung cho nhau của phi hành đoàn bay vào vũ trụ.

Các Ủy viên ban quản trị đài truyền hình nhận biết được chuyện gì sẽ xảy ra khi để những người có cùng tính cách làm chung một tổ với nhau. Các biên tập viên và nhà sản xuất của chương trình truyền hình thực tế Big Brother cho biết tỷ lệ những cuộc cãi vã và nước mắt (chẳng hạn như việc xếp hạng chương trình) trực tiếp tương xứng với mức độ

giống nhau trong tính cách của những người cùng ở chung một nhà. Và nếu như vô tình mức độ ấy càng tiến sát đến mức vô lý, càng tốt. Nếu thực sự muốn thấy một đàn chim bay như thế nào, hãy thử nhốt một nhóm Đức quốc xã lại với nhau.

Điều tương tự cũng xảy ra trong lĩnh vực tài năng và kinh nghiệm. Để mối quan hệ cộng tác tiến triển tốt, bạn nên cần nhiều tài năng khác nhau. Khi tìm kiếm cộng sự, hãy lựa chọn những người có kỹ năng và tài năng mà bạn không có. Đừng chọn bạn mình làm cộng sự vì điều đó chỉ mang đến sự vui vẻ. Nếu không có các tài năng khác nhau, bạn khó có thể thành công và tình bạn cũng vì thế mà trượt dốc.

Chuyện đó chẳng phải đùa. Có lần 3 người bạn đến gặp tôi; họ muốn thành lập công ty in ấn trong một tiệm in cho thuê. Cả 3 đều dày dặn kinh nghiệm trong khoản bán hàng nhưng không có ai có một chút khái niệm nào về kỹ thuật in ấn và hậu cần. Vâng tôi biết tôi đã từng nói là bạn có thể bù đắp việc không có chuyên ngành kỹ thuật bằng việc thuê nhân viên giỏi, và các bạn tôi cũng có dự định làm thế. Nhưng ý tôi là, nếu bạn có 3 cộng sự đều cùng tham gia làm việc, cả 3 đều không góp vốn, thì sẽ có lý hơn nếu một người chuyên về mua hàng, một người về in ấn và một về bán hàng?

Đó là những gì tôi nêu trong cuộc họp. Tôi phải thừa nhận điều này không dễ. Ba người nhìn nhau thất vọng; họ nhận ra rằng họ đến với nhau chỉ vì họ có chung một ý tưởng. Nhưng thực ra, không ai trong số họ là cộng sự người kia cần.

## HÃY CHỌN NGƯỜI THẬT SỰ CÓ ĐÓNG GÓP

Một khi đã tìm được người có chung tiêu chuẩn đạo đức và tính cách bổ sung, bạn chỉ cần chắc chắn rằng anh ta/ cô ta không đang lừa phỉnh bạn. Tôi không đùa tí nào. Có rất nhiều người không có tài cán gì nhưng lại có khả năng cực hay trong việc che giấu nó và có những doanh nhân tương lai vì mãi tìm kiếm cộng sự, lại có khả năng cực tài trong việc lừa đi sự thật rõ ràng kia.

Hãy chọn người thực sự đem lại giá trị - người có kiến thức sâu rộng hơn, có thành tích đáng nể hơn, và có những ý tưởng hay hơn. Người bạn chọn làm cộng sự nên là người có những ý kiến khiến bạn tôn trọng: một quyền lực trong mắt bạn, một tiếng nói có trọng lượng. Một trong những người tham gia phỏng vấn nói: “Một cộng sự không nên yếu kém hơn, bởi vì nếu anh ta yếu kém hơn thì vị trí anh ta chẳng khác hơn là đồ cống nạp.”

Dĩ nhiên có một nghịch lý ở đây: nếu ai cũng áp dụng tiêu chuẩn này thì sẽ không ai có cộng sự hết. Nếu mỗi cặp đôi có trình độ và năng lực khác nhau và cả hai đều biết rằng họ có lợi khi kết hợp với người có trình độ hơn mình, thì người giỏi hơn trong hai người họ sẽ tìm đến người giỏi hơn nữa. Nhưng khi anh ta/ cô ta tìm được người đó thì họ cũng từ chối vì anh ta/ cô ta không bằng mình. Vì thế, khi tìm được người có năng lực hơn mình, đừng tiết lộ tiêu chuẩn này ra cho đến khi cả 2 làm việc chung được vài năm.

## MỤC TIÊU CHUNG

Khi tìm được người đạt được 3 tiêu chuẩn trên, bạn nên tiếp tục đặt ra những câu hỏi sau:

- Mục tiêu kinh doanh của bạn là gì?
- Bạn muốn kiểu doanh thu nào?
- Bạn định kiếm bao nhiêu tiền?
- Bạn muốn thuê bao nhiêu nhân viên?
- Bạn kinh doanh để sau này bán nó đi?
- Bạn muốn đi xa đến đâu?

Hay, như một cộng sự của tôi nói, “Nếu mục tiêu kinh doanh của các cộng sự khác nhau, thì khi đối mặt với tình thế tiến thoái, lưỡng nan hay

khó khăn, sẽ có những quan điểm mâu thuẫn trong việc giải quyết tình huống, dẫn đến bất đồng và đôi khi còn tuyệt giao.”

Khi bắt đầu kinh doanh riêng, hãy xác định thật kỹ mục tiêu của bạn. và vì điều này càng quan trọng khi có sự góp mặt của các cộng sự. Tóm lại, hãy dành thời gian xác định thật kỹ mục tiêu của mình và bảo đảm mục tiêu của bạn cũng giống như của các đồng nghiệp trước khi bước vào cuộc phiêu lưu vĩ đại.

## TÓM TẮT

- Những tiêu chuẩn quan trọng nhất trong việc chọn lựa cộng sự theo thứ tự như sau: sự trung thực, những tiêu chuẩn đạo đức chung, tính cách bổ sung cho nhau và những kỹ năng hay kinh nghiệm có ích.
- Việc thảo luận và xác định rõ mục tiêu kinh doanh rất quan trọng, và nó càng quan trọng hơn khi những mục tiêu này được chia sẻ hoàn toàn giữa những cộng sự không chút giấu giếm.

## NHÂN TỐ THẤT BẠI THỨ 5

Chọn cộng sự mà không chắc họ thật sự tương tích với bạn.

## VÒNG 6: ĐỪNG BAO GIỜ CHỜ CỬI VỀ RỪNG

Làm cách nào để thương lượng với cộng sự

THẢO THUẬN ĐẦU TIÊN: CHIA TAY THẾ NÀO

Được rồi, tôi tin bạn thật sự cần cộng sự. Nhưng bạn có chắc là họ sẽ là những cộng sự suốt đời? Bạn có nghĩ các bạn sẽ vẫn là cộng sự khi mọi người về hưu?

Không, chắc chắn là không. Vậy thì một ngày nào đó mọi người sẽ chia tay, hãy dành thời gian suy nghĩ sẽ giải quyết như thế nào khi việc đó xảy ra. Và tốt nhất hãy làm việc đó ngay bây giờ, khi bạn không có gì để mất.

Hãy luôn ghi nhớ trong đầu chia tay có rất nhiều cách; từ thân mật nhẹ nhàng, lịch sự, chia tay thông thường đến những cuộc chia tay ê chề với mất mát về tài chính, khách hàng ly khai và sự can thiệp của luật sư. Và tôi không chỉ đề cập đến những kinh doanh thông thường mà còn những mối hợp tác chuyên nghiệp như phòng khám tư, hàng luật, hàng cung cấp công trình, công ty tư vấn quản trị...

Tôi có người bạn làm trong công ty cung cấp thiết bị nha khoa, anh ta một lần nói với tôi “cứ mỗi trang thiết bị cho một phòng có 3 cộng sự trở lên, chúng tôi biết rằng chưa đầy 4 năm, phòng khám này sẽ giải thể và biến 3 phòng khám mới. Rồi chúng tôi lại tiếp tục cung cấp trang thiết bị cho từng người trong số họ. Điều này không bao giờ sai, giới nha sĩ luôn luôn chia rẽ, thường là với sự tức giận cùng cực.”

Dưới đây là lời thú tội (cho phép được giấu tên): “Tôi nhận ra rằng người cộng sự của mình chỉ làm việc bằng 1/10 so với tôi. Nói ngắn gọn: anh ta là một kẻ vô tích sự. Tôi đành phải bỏ anh ta nhưng thời điểm đó mọi chuyện sẽ rối tung lên vì mọi thứ đã đầu vào đấy. Chúng tôi phân chia tài sản gồm: của cải, nhân nhiệm, nhân viên,,, Tôi cố gắng lấy những tài sản tôi muốn và đó là con đường duy nhất để cứu vãn công ty. Nhưng chuyện đó không dễ. Tôi đành chia thành 2 phần và đưa anh ta

phần tôi thực sự muốn. Cộng sự của tôi nghĩ rằng tôi muốn lừa anh ta và cho rằng phần của tôi tốt hơn.[anh ta cho rằng] tôi giữ lại phần tôi thực sự không muốn”.

Một người khác tâm sự. “Có những người sẵn sàng mất một mắt để bạn cũng bị mù.”

Để tránh những sự chia tay tệ hại, hãy thảo luận việc đó ngay từ bây giờ. Tôi biết sẽ rất kinh khủng khi nhìn vào mắt người bạn đang chia sẻ cả sự hy vọng, lòng nhiệt huyết để nói rằng. “Anh biết không, tôi cho rằng đây là thời điểm tốt nhất để bàn bạc về việc chúng ta sẽ như thế nào khi một trong 2 người quyết định ra đi.” Nhưng dù vậy, điều này cũng phải được tính trước, bởi vì ngày đó sẽ đến, người cộng sự ra đi sẽ chẳng thêm đoái hoài gì đến việc công ty mình sẽ “chìm ngấm” nếu không có anh ta. Tất cả những gì anh ta muốn là lấy được nhiều thứ có lợi càng tốt để tồn tại cho đến khi an toàn. Một người rút đi có thể báo hiệu sự “suy tàn” của công ty. Không phải bởi vì anh ta là người giỏi nhất mà chính vì những điều anh ta yêu cầu – một cách hoàn toàn hợp pháp- anh ta có thể làm đắm toàn bộ thủy thủ đoàn mình.

Điều này không khó như thoạt nghe. Những điểm cơ bản nhất để đàm phán bao gồm: thời gian báo trước, liệu người ra đi vẫn có thể tiếp tục giữ cổ phần (cũng có thể có một bản thỏa thuận chỉ những nhân viên công ty mới có thể là cổ đông); phương thức dùng để định giá cổ phần, nếu có, và cuối cùng là khi nào và như thế nào cổ phiếu đó sẽ có hiệu lực.

Nếu những cộng sự có những đóng góp không phải tiền mặt (mặt bằng, nhãn hiệu, bí quyết sản xuất, bằng sáng chế, danh mục khách hàng...) thì sự đền bù sẽ được thảo luận; chi tiết sẽ bàn ở chương sau.

Một trong những điều thường xảy ra trong những cuộc tranh luận là khi một người bỏ đi chính là ai sẽ có được khách hàng. Khách hàng thuộc về công ty nhưng giờ đây có vẻ như thuộc quyền sở hữu của ai đó. Những tranh cãi nổ ra như :

“Công ty là của tôi.”



“Anh nói là sao? Tôi là người đem khách hàng về.”

“Đúng thế, anh là người đem về nhưng tôi chính mới là người làm việc với họ.”

Trong thời gian bạn sẽ phải chỉnh sửa một vài thỏa thuận chia tay soạn ngay lúc đầu. Không thành vấn đề: chúng ta sẽ bàn về sự thay đổi này sau. Nhưng điều này không giúp bạn thoát khỏi nghĩa vụ phải soạn ngay một bản thỏa thuận về việc như thế nào và dưới điều kiện nào, một người có thể rời bỏ con tàu trước khi chuyến du hành kết thúc.

Khi thương lượng về vấn đề này, bạn sẽ thấy phần còn lại bao gồm thỏa thuận mà tất cả các cộng sự tiềm năng đều chú trọng – quan hệ hợp tác dựa trên điều gì – đều đầu vào đấy.

Nếu bạn có thể thỏa thuận cách tốt nhất cho cuộc chia tay thì bạn sẽ gặp ít vấn đề hơn trong việc quyết định cách thức hợp tác.

## TRẢ THEO GIÁ TRỊ

Vậy là bạn đồng ý chia tài sản như thế nào. Bây giờ đến lúc nói về vấn đề trả công cho sự đóng góp ban đầu và tiếp sau đó trong suốt quá trình hợp tác.

Tôi là một tín đồ trung thành của sáng tạo; nhưng nếu bạn muốn đạt đến sự tưởng thưởng công bằng hợp lý thì tôi khuyên bạn không nên quá sáng tạo, độc đáo. Tại sao vậy? Vì trong chuyện này, mọi thứ đều được thử nghiệm, và những phương pháp đã qua thời gian thử thách sẽ tồn tại vì nó luôn hữu dụng.

Con người thường hay có những sáng kiến lạ thường, và nhiều người trong đó hay mắc phải 2 lỗi thông thường sau:

- Đầu tiên là loại “D’Artagnan theo tinh thần của 3 chàng ngự lâm pháo thủ”: chúng ta đều ngang nhau, tất cả vì một người, một người vì tất cả. Sai lầm. Nếu là một doanh nhân hẳn bạn tin vào sự cạnh tranh và quy luật thị trường tự do. Vì thế đừng có thiết lập một xã hội

không tưởng bên cái khung của hệ thống thị trường tự do vốn hướng đến việc tưởng thưởng cho nỗ lực cá nhân.

Dưới đây là một thiết lập đặc trưng cho giả định này: “Anh thấy đấy, ý tưởng là của Carmen, nhưng cô ấy vẫn cần công việc hiện tại vì cô ấy đang một mình nuôi con và rất cần lương hàng tháng. Về phần tôi, vợ tôi đang làm ở thành phố và có đủ sự bảo đảm về công việc để tôi có thể nghỉ việc và làm toàn thời gian cho công ty. Kế đến là Joe, anh sẽ cung cấp mặt bằng cho công ty và cuối cùng là Frank sẽ mang về cho chúng ta 2 khách hàng tiềm năng. Tất cả chúng ta đều vì công ty. Chúng ta hoàn toàn hiểu nhau. Hãy bắt đầu với 25% mỗi người, đều nhau.”

Bạn sẽ trả lương ngang nhau cho 2 nhân viên, trong đó một người làm gấp đôi người kia? Hay 1 trong 2 người chênh lệch nhau về kỹ năng và trách nhiệm? Không, chắc chắn bạn sẽ không làm thế. Vì vậy đừng làm vậy với các cộng sự. Trong cuộc sống, sự khác biệt về cấp bậc cũng là một tài sản. Việc thừa nhận sự khác biệt rất cần thiết. Ý tưởng chia đều là một sai lầm lớn.

- Sai lầm thứ 2 chính là việc nhầm lẫn đóng góp của một người. Café, sữa, quế và đường...đều tính là café sữa đá, đúng không? Hoàn toàn sai. Bạn trả một giá cho café, một giá cho đường, một giá cho quế, một giá hoàn toàn khác nữa cho sữa. Mỗi loại một giá khác nhau. Và để tính giá thành cuối cùng cho café sữa đá, bạn phải trả cho từng nguyên vật liệu theo giá trị thực của nó.

Trên thực tế, ý tưởng, mặt bằng và thời gian đều có giá trị không bằng nhau. Vì thế hãy trả cho mỗi loại tùy theo giá trị của nó; hãy định giá từng loại đóng góp theo công lao thực tế.

Dưới đây là cách trả cho những đóng góp cơ bản nhất cho doanh nghiệp.

## TIỀN

Đóng góp tiền thường được định giá bằng cổ phiếu và cổ phiếu thì thường được trả dựa trên lợi nhuận, khi có lời. Tôi không khuyên công ty

vay tiền. Điều này không hay lắm vì công ty chỉ có thể trả lại khi có lợi nhuận. Hay hơn là nên gửi tiền ký thác theo dạng vốn. Không những cách này giúp bạn kiếm thêm tiền mà còn giúp bạn có tiếng nói hơn so với các cổ đông, và lẽ dĩ nhiên sẽ có lợi cho bạn khi có chuyện cần phải biểu quyết.

## TÀI SẢN

Khi nói đến tài sản, tôi muốn đề cập đến tất cả những thứ có giá trị. Không chỉ là máy móc, máy tính, văn phòng, hàng hóa mà còn là phương pháp, sản phẩm, bằng sáng chế, quyền độc quyền, thương hiệu. Cái gì cũng đều có giá trị, chỉ là lớn hay nhỏ mà thôi.

Bất kỳ một tài sản nào cũng cần phải được trả một cái giá hợp lý. Cách tốt nhất cho công ty là chỉ mua những tài sản cần thiết. Nhưng nếu công ty không có tiền, có 3 lựa chọn sau đây. Một, cho phép cộng sự mua trả chậm; trong trường hợp này, một trong những cộng sự về cơ bản sẽ gia hạn khoản vay cho công ty. Nếu có lợi nhuận thì sẽ phải trả nợ cho cộng sự này trước khi phân bố lợi nhuận. Nếu không có, người cộng sự này sẽ bị mất tài sản. Cách thứ 2 là định giá tài sản cộng sự đóng góp và trả bằng cổ phiếu. Cách thứ 3 là người cộng sự cho công ty thuê tài sản với số tiền trả hàng tháng. Trong trường hợp này, người cộng sự đóng vai trò như người trung gian.

Dưới đây là một ví dụ. Giả sử tôi có mặt bằng và muốn đóng góp cho công ty, mặt bằng được định giá là 100.000 USD và 2 cộng sự của tôi, mỗi người đóng góp 100.000 USD nữa. Cách thứ nhất, tôi không đóng góp thêm một khoản tiền nào nữa mà chỉ đơn thuần nắm 33% số vốn bằng cách để công ty đứng tên mặt bằng. Cách thứ 2, ngoài số tiền đóng góp vào tôi bán mặt bằng cho công ty với giá 100.000 USD, trả dần theo lịch cụ thể. Nếu việc kinh doanh thuận lợi, tôi sẽ nhận tiền được sớm; còn nếu không tôi có nguy cơ mất mặt bằng nếu tài sản đó được đính kèm, vì vậy hãy cẩn thận với cách này. Cách thứ 3: cho công ty thuê mặt bằng với giá 3.000USD mỗi tháng (Đừng cho thuê rẻ hơn giá thị trường).

## CÔNG VIỆC

Tiếp đến là công việc. Công việc được tính bằng lương. Chỉ có vậy thôi. Nếu không thể nghỉ làm để dành hết thời gian cho công ty, bạn sẽ phải đợi lãnh tiền lãi từ cổ phần của bạn, nó sẽ được tính theo số tiền và tài sản bạn đóng góp vào lúc đầu.

“ Thành thật xin lỗi, vì mọi thứ đều đóng băng, chúng tôi không thể trả lương cho anh.” Không có gì sai với điều trên. Nhiều công ty không thể đạt bước khởi đầu tốt khi các công sự không sẵn sàng tạm bỏ những tháng lương đầu tiên – đặc biệt khi số vốn hạn hẹp. Điều này cũng được thôi, miễn chỉ là tạm thời. Nhưng bạn cũng phải ghi chú lại phần nợ mỗi người.

Lý do làm thế không phải chỉ là vấn đề công bằng mà thực ra rất thực tế. Bạn cần phải biết mình sẽ trả lương cho nhân viên bao nhiêu để làm công việc mà cộng sự đang làm. Tại sao thế? Bởi vì, nếu không, một ngày nào đó khi cần thuê người khác, bạn sẽ phát hiện ra cơ cấu chi phí không thể kham nổi chi phí hoạt động thực tế. Ví dụ như tôi được trả lương 10.000 USD cho công việc đáng giá 36.000 USD theo giá thị trường, một ngày nào đó công ty cần tìm người thay thế vị trí của tôi và tự dưng công ty sẽ bị thâm hụt đi 26.000 USD cho khoản không dự toán trước.

Không bao giờ đền bù lương bằng cổ phiếu mình không trả nổi. Đừng bao giờ làm theo kiểu, “Tôi bỏ tiền, anh bỏ công, mỗi người đều được 50%”. Lương phải trả theo giá thị trường tùy theo số giờ làm, chức năng và trách nhiệm.

Và chỉ có vậy thôi. Nếu theo con đường này bạn sẽ tránh được nhiều vấn đề trong tương lai. Và đây là điều quan trọng nhất: hãy giữ lại sổ sách thực chỉ ra công ty có khả năng chìm như thế nào.

## THỰC CHẤT CỦA VẤN ĐỀ

Cuối cùng là một số câu tư vấn quan trọng. Đầu tiên, ai làm việc gì? Một lần nữa, hãy lấy lại ví dụ về chuyến du hành trên tàu vũ trụ. Trên một con tàu lớn như vậy, mỗi thành viên thủy thủ đoàn phải hoàn thành một trách nhiệm cụ thể nhưng đều được giám sát bởi chỉ huy. Vậy

chuyện gì xảy ra cho mối quan hệ cộng tác? Mọi người đều thực hiện công việc được giao. Nhưng như vậy có nghĩa là không ai có quyền chỉ huy? Bạn tính có đến 2,3 hay thậm chí 4 giám đốc điều hành? Bạn có thể cho biết có công ty nào có đến 4 giám đốc điều hành? Ai chịu trách nhiệm cho việc gì?

Nói một cách thực tế hơn, nhưng vẫn rất quan trọng: ai ký tên với ngân hàng? Được vay bao nhiêu tiền? Ai thương lượng với ngân hàng? Ai lo việc đổi mới? Ai làm việc với các nhà cung cấp?

Quyền lực, chức năng và sức mạnh của cộng sự điều hành, người sẽ lãnh trọng trách đưa việc kinh doanh khởi sắc, phải được xác định và phác thảo thật kỹ. Mọi người thường có xu hướng coi nhẹ chuyện này nhưng đó không phải là cách tốt nhất. Bên cạnh đó, việc phân chia công việc với cộng sự giúp bạn hiểu sâu hơn. Như đã bàn ở chương 5, hãy tự hỏi: tôi tham gia làm việc với nhóm người chỉ làm theo tôi hay những kỹ năng kiến thức của họ bổ sung cho tôi.

## TÓM TẮT

- Thỏa thuận cần đạt đến đầu tiên khi bắt đầu hợp tác là mọi chuyện sẽ tiến hành ra sao khi một trong những cộng sự rút khỏi kinh doanh.
- Cách chia tay công bằng nhất sẽ tiết lộ cách hợp tác hợp lý nhất
- Đừng cố gắng tìm ra những cách sáng tạo trong việc chia phần trăm cho mỗi cộng sự.
- Công việc nên được trả bằng lương, theo đúng giá thị trường nếu có thể.
- Tài sản và tiền chuyển giao cho công ty phải được định giá hợp lý và phải được tính bằng cổ phiếu.
- Và những tài sản khác được cộng sự nhượng lại cho công ty và không tén vào cổ phiếu nên để ở dạng cho thuê hay tén vào khoản nợ

## NHÂN TỐ THẤT BẠI THỨ 6

Trao sự thưởng công bằng nhau cho những đóng góp khác nhau.

## VÒNG 7: DIỄN TẬP THÌ TƯƠNG LAI

Tại sao phải tranh luận với cộng sự?

Các cộng sự bất đồng quan điểm

### NHỮNG LÝ DO CHUNG CỦA SỰ ĐỔ VỠ

Bất đồng thì có nhiều kiểu nhưng chung nhất vẫn là vấn đề ai làm nhiều nhất. Trong giai đoạn đầu mới lên kế hoạch kinh doanh, chẳng ai quan tâm đến người này làm nhiều hơn người kia. Chẳng ai nghĩ đến điều đó ! Thật vớ vẩn ! Ai thèm đi quan tâm người nào bán hàng, miễn hàng đã bán được rồi? Tất cả chỉ là làm sao cho mọi thứ tiến triển tốt. Nhưng rồi chẳng chóng thì chày, sự sôi nổi ấy cũng xẹp đi. Từng người một bí mật tình toàn xem anh ta có kiếm tiền nhiều hơn cộng sự hay không. Và thậm chí khi một phần số tiền được đem ra chia có người bán được hàng, thì vẫn còn một phần khác được chia đều nhau hoặc chia thành những phần tương ứng giữa các cộng sự: nói cách khác, chia lợi nhuận mà một người (chứ không phải người khác) kiếm được. Hôm nay nó là công việc của bạn, ngày mai sẽ là của tôi. Nhưng chuyện gì xảy ra nếu như nó gần như ngày nào cũng là của tôi? Tôi bắt đầu thấy túi mình rục rịch. Tôi bắt đầu tính xem liệu mình sẽ kiếm được bao nhiêu nếu không phải chia sẻ số tiền kiếm được đó.

Tự nhiên tôi cảm thấy bực bội và chia sẻ cảm giác này với một người có ý nghĩa với tôi. Sai lầm lớn ! Kể từ ngày đó trở đi anh ta/cô ta trở thành người luôn thích thúc đẩy tranh luận bằng cách mỗi thứ Sáu lại hỏi, “Tuần này anh có bán hàng nhiều hơn các cộng sự không?”/ Những tranh giành trong công việc ngấm ngấm làm rối tung nội bộ, và, trước khi chúng ta kịp nhận ra, cặp đôi đó đã trở thành một giám đốc vô hình luôn họp mặt bí mật ở phòng ăn để thuyết phục nhau rằng, giải pháp tốt nhất là chỉ làm việc một mình thôi.

Loại mâu thuẫn thứ 2 tập trung vào khả năng hiệu quả của công việc. Mọi người thường có xu hướng cho rằng cộng sự hay đồng nghiệp của

mình làm việc quá chậm hay quá tỉ mỉ. “Xem kìa, anh ta lại tốn thời gian cho vấn đề này hay khách hàng này nữa rồi, chẳng đáng làm. Mặc cho tôi nói rõ giọng nhưng anh ta chẳng thèm nghe. Anh ta là vậy đấy, tôi phải làm gì bây giờ?”

Đó là một quy luật bất bi bất dịch. “Không ai làm tốt hơn tôi – tôi làm việc nhanh nhẹn và hiệu quả. Nhưng cộng sự của tôi thì làm việc quá chậm.” Hay “Tôi trông có vẻ chậm nhưng thực ra tôi điểm tĩnh, chính xác và chắc chắn còn cộng sự của tôi? Trông cô ta nhanh nhẹn đấy nhưng thực chất làm việc không hiệu quả vì phải làm lại từ đầu.”

Lý do thứ 3 của sự bất đồng lại đơn giản nằm ở “phong cách”. Phong cách chuyên nghiệp. Phong cách ăn mặc. Nên bỏ bao nhiêu để trang trí văn phòng? Nên cư xử với khách hàng ra sao? Caravat hay không? Áo vest hay không? Những điều nghe thật tửn tửn nhưng thật ra không nhỏ tí nào. Chúng ta biết rằng vẻ bề ngoài thể hiện thành công hay thất bại. Và chắc chắn chúng ta không muốn có một phong cách không đồng điệu với điều chúng ta muốn thể hiện bên ngoài như là người chuyên nghiệp.

Lý do thứ 4 và cũng là lý do chết người nhất – sự không tin tưởng. Nghi ngờ là tên sát nhân thực sự. “Có phải người cộng sự đang kinh doanh việc khác sau lưng mình không?” “Anh ta làm gì khi không có mặt ở đây nhỉ?” “Tại sao anh ta không nhắc gì đến vụ chuyển khoản ngân hàng đó?”... Những nghi ngờ kiểu như vậy như liều thuốc độc đối với các mối quan hệ chuyên nghiệp – vốn luôn được đặt trên nền tảng tin tưởng tuyệt đối.

Và cuối cùng, đó là thời gian trôi qua – một phần của cuộc đời. Hôm nay chúng ta có thể bằng lòng với mọi vấn đề nhưng 5 năm sau thì sao? Một cộng sự vẫn sống để làm việc. nhưng một người khác thì lại quyết định chỉ làm việc để mà sống. Người thứ 3 thì gặp một vài người rất tuyệt nếu mời họ hợp tác, nếu 2 người kia cũng đồng ý. Những mục tiêu cá nhân và quyết định cả đời luôn luôn kết thúc bằng việc gây ảnh hưởng đến mục tiêu kinh doanh. Đây không phải là một vấn đề của ý định không tốt mà vì cuộc sống vốn là thế.



Như người bạn trong lĩnh vực thiết bị nha khoa đúc kết, “Theo thời gian và hoàn cảnh rất khó để giữ được những nhân tố gắn kết các cộng sự với nhau: nhiệt huyết, tham vọng, ý tưởng kinh doanh, những mục tiêu cảm xúc và tài chính.”

Một trong những vấn đề thường gặp khi một cộng sự mong muốn thay đổi, anh ta thường có xu hướng che giấu, không phải anh muốn lừa dối mà chỉ vì không muốn làm các đồng nghiệp thất vọng. Và đó chính là mấu chốt của vấn đề: anh ta đang tự lừa dối mình. Một trò chơi đấu trí giữa các cộng sự xảy ra: mọi người đều nghĩ tất cả mọi người đều nhìn về một hướng; nhưng thực tế có một người đã quay đầu và nhìn về hướng ngược lại. Chẳng bao lâu sau, những người khác nhìn lại và chợt nhận ra họ đã mất một người. Điều đầu tiên là ngạc nhiên, tiếp theo là lúng túng và cuối cùng là cảm giác lừa dối. “Tại sao anh không cho chúng tôi biết anh muốn tách ra? Nếu biết trước, vấn đề sẽ được giải quyết khác đi rồi.”

Một trong những hạnh phúc của việc trở thành doanh nhân là sự tự do có được trong việc dành hết tâm huyết cho những thứ giúp phát huy hết năng lực bản thân và trên tất cả, là cơ hội thử thách những cái mới phía trước. Những bậc ưu tiên trong cuộc đời một số người thay đổi theo tuổi tác. Và bây giờ, khi đã có được sự độc lập, thì thật đáng tiếc, vì quan hệ cộng tác mà bạn không thể chuyển hướng cuộc sống cá nhân và nghề nghiệp theo hướng bạn muốn. Bạn cần phải cho mình, và cho những cộng sự, sự tự do thay đổi. Đó là lý do tại sao việc tạo ra những thỏa thuận về việc chia tay hết sức quan trọng.

Lý do cho những bất đồng là vô tận – đủ để liệt kê hết những trang trong quyển sách này – đây là lý do tại sao bạn phải hiểu thật rõ những luật lệ và điều kiện của mỗi cộng tác chuyên nghiệp đã được nói đến trong chương trước.

## BÊN NGOÀI NHỮNG THỎA THUẬN

Lẽ dĩ nhiên là không thể thương luôn hết tất cả mọi điều. Điều tôi khuyến khích bạn nên thỏa thuận những điểm chính – nếu có thể thì thỏa

thuận trên giấy tờ. Nhưng người La Mã nói, “Lời nói gió bay. Chữ viết vẫn còn đó.” Nhưng không cần thiết phải thảo ra một văn bản dài và phức tạp như nghị quyết quốc hội. Chúng ta sẽ không viết ra một quyển kinh thánh ngay bay giờ để có thể giải quyết từng vấn đề phát sinh trong tương lai.

Vì thế, hãy nói về những nền tảng của quan hệ cộng tác. Ngoài những thỏa thuận đã trình bày ở trên, nền tảng của mỗi quan hệ cộng tác kinh doanh cũng tương tự như trong hôn nhân hay tình bạn: sự trao đổi, thấu hiểu, kiên nhẫn, tin tưởng, trung thành và linh động. Đó cũng là lý do mà nhiều doanh nhân đồng ý rằng tiêu chuẩn đạo đức tương tự nhau là nhân tố quan trọng nhất trong việc lựa chọn cộng sự. Những tiêu chuẩn như vậy quyết định sự vững bền hay mong manh của nền tảng kinh doanh.

Linh động là một trong những khía cạnh quan trọng nhất của mỗi quan hệ này. Luôn luôn nhớ rằng rất ít người có thể làm bất cứ điều gì theo cách mà chúng ta làm. Thử nghĩ xem vì sao có người lại không thể ủy thác việc cho người khác, vì đơn giản họ không thể nào chịu đựng được công việc được giải quyết theo cách mà họ không bao giờ làm. Không may thay, đây lại là điều cản trở cho tổ chức và cho thành tích của công ty. Vì thế, những cộng sự có xu hướng làm mọi việc theo cách của mình cần nhớ rằng mỗi người đều có phong cách riêng. Chúng ta phải tôn trọng phong cách người khác và đủ linh động để ủy thác việc cho người khác nếu như chẳng may việc đó xảy ra.

Ngoài ra bạn còn phải biết lắng nghe. Truyền thông là chìa khóa của mọi mối quan hệ. Nếu không có sự truyền thông rõ ràng và liên tục, thì sẽ không có mối quan hệ hợp tác nào kéo dài quá 5 năm.

## TÓM TẮT

- Bất đồng giữa các cộng sự là lẽ đương nhiên. Bất đồng thường liên quan đến vai trò của mỗi người cộng sự, sự đóng góp công sức, của cải, trách nhiệm của mỗi người với việc kinh doanh như thế nào.
- Bất đồng tệ hại nhất lại bắt nguồn từ việc không tin tưởng và lòng trung thành. Những bất đồng khác là về phong cách và diện mạo của

công ty (nghe có vẻ ít quan trọng nhưng thật ra cũng rất quan trọng đấy.)

- Và cuối cùng, mấu chốt trên thông thường nhất của sự bất đồng chính là sự thay đổi không thể tránh được trong thứ tự ưu tiên và mục tiêu cuộc đời vốn cuối cùng rồi cũng sẽ đến với bất kỳ ai; vì thế làm ảnh hưởng đến công ty.

- Bạn cần thoả thuận về nền tảng của kinh doanh, nhưng thậm chí quan trọng hơn là có được sự tin tưởng và tự do hỏi cộng sự bất cứ điều gì.

## NHÂN TỐ THẤT BẠI THỨ 7

Không có sự tin tưởng và giao tiếp giữa các cộng sự.

# PHẦN III: VỀ CÁI Ý TƯỞNG KINH DOANH TUYỆT VỜI

## VÒNG 8: CHỈ CÓ NHỮNG NGƯỜI THẤT BẠI MỚI TIN VÀO Ý TƯỞNG “ĐEM LẠI THÀNH CÔNG”

Ý tưởng chỉ là việc nhỏ, điều làm nên chuyện chính là hình thức của nó.

### Ý TƯỞNG ĐEM LẠI THÀNH CÔNG TỐI

Có một lần một người quen điện thoại cho tôi và nói muốn gặp tôi để trình bày về ý tưởng kinh doanh của vợ chồng anh ta. Tôi lập tức bảo anh ta nói sơ cho tôi nghe về ý tưởng ấy để biết mình có kinh nghiệm gì trong lĩnh vực ấy không. Tôi nghĩ rằng bằng cách đó mình có thể từ chối gặp anh ta bàn bạc sâu hơn. Nhưng theo dự đoán, anh ta từ chối nói qua điện thoại. Bí mật, anh ta nói. Hơn nữa, tôi cần phải xem nó bởi vì nếu không, tôi sẽ chẳng hiểu gì hết. Theo bình thường, tôi phải hứa với anh là sẽ giữ bí mật tuyệt đối. Hai tuần sau, “vị doanh nhân” xuất hiện cùng với vợ và ý tưởng về “tiếng cười trẻ thơ”- một tổng hợp thu âm tiếng cười của con nít. Ý tưởng là mỗi khi ru em bé ngủ, cái đĩa sẽ được bật lên. Hình như một chuyên gia người Pháp đã chỉ ra rằng việc em bé nghe tiếng cười trong giấc ngủ sẽ giúp hình thành một tính cách vui vẻ. Theo tôi điều này không phải là một ý tưởng chấn động đối với các bậc cha mẹ trẻ.

Một trường hợp khác, có người tìm đến tôi để trình bày về một sản phẩm có thể làm cho anh ta thật sự giàu có. Có một đạo luật sắp được ban hành về các trung tâm giữ trẻ phải lắp đặt hệ thống ngăn trẻ cho tay vào kẹt cửa. Anh bạn tôi, một nhà thiết kế công nghiệp, nảy ra ý tưởng tạo ra những cánh cửa tròn, và anh sẵn sàng nghĩ việc để dành hết thời gian cho việc sản xuất và phân phối những sản phẩm này cho các trung tâm giữ trẻ. Anh ta cam đoan rằng sẽ có được độc quyền trong lĩnh vực sản xuất này, bởi vì các trung tâm sẽ phải mua sản phẩm an toàn này, vốn không có ai khác sản xuất.

Lần này, tôi khá hiểu con người này nên trả lời “Cánh cửa tròn? Nghe như anh sắp bị kẹt tay vậy?”

Một người tham dự phỏng vấn giải thích theo kiểu sau: “Hơn là một ý tưởng, tôi cho rằng nên gọi đó là cơ hội. Một cơ hội có thể đặt trên nền tảng một ý tưởng hoàn toàn mới hay trên một ý tưởng đã có sẵn nhưng thực hiện theo cách mới. Hoặc theo cách cũ nhưng một nơi khác. Trong tất cả những tình huống trên, một người có thể thành công hay thất bại phụ thuộc vào việc dự án đó được tiến hành như thế nào. Tuy nhiên tôi cho rằng việc khai thác cơ hội dựa trên ý tưởng có sẵn đem lại ít rủi ro hơn, bởi vì bạn khởi đầu nhiều thông tin hơn.”

Nói cách khác, doanh nhân là người có bản chất gan dạ của một thủy thủ thực sự nhưng lại có cả sự khôn ngoan, biết người biết ta- biết tập trung vào những cơ hội thực tế, chứ không chạy đuổi theo những “ý tưởng đem thắng lợi” không căn cứ trong thế giới thực.

## HÌNH THỨC CỦA Ý TƯỞNG

Điều quan trọng không phải là ý tưởng mà là hình thức của ý tưởng. Đây là vấn đề cơ bản, điều doanh nhân không được phép quên. Không phải tất cả ý tưởng hay đều mang lại kinh doanh thành công. Tôi xin lặp lại: giá trị đến từ hình thức thể hiện ý tưởng. Nếu tôi nói tôi muốn sản xuất và bán những đồ chơi mang tính giáo dục nhưng rẻ tiền thì chẳng ai thèm bỏ ra một xu cho ý tưởng đó. Nhưng đó là mặt tưởng tượng của ý tưởng. Về mặt ý tưởng của mình trước đông đảo mọi người trước khi đưa vào thực tế: một bữa tiệc đứng “tất cả đều có thể thưởng thức” chỉ với rau trộn, mì ống và pizza. Mức độ thú vị của ý trên như thế nào? Chẳng thú vị chút nào, đúng không?

Nhưng ông lại chia sẻ với tôi, “Nếu anh có một ý tưởng và mọi người bảo rằng nó rất hay, bằng cách nào đó mọi người đánh giá nó hay?”

Điều thú vị ở đây chính là cách thức bạn đưa ra ý tưởng. Trong trường hợp trên, ý tưởng của ông có vẻ như không thiết thực với những người trong ngành kinh doanh nhà hàng mà ông tham khảo hóa ra lại thành công lớn. Tại sao thế? Ở một khía cạnh nào đó, trong quá trình lắng nghe lời

phản bác của mọi người, vị doanh nhân này nhận ra những vấn đề ông ta cần phải tập trung. Vì thế, khi ý tưởng đạt đến hình thức cuối cùng thì ông cũng đã giải quyết được nhiều vấn đề. Ông mở những nhà hàng hiện đại ở trung tâm thành phố, và mang đến những bữa tiệc đứng “tất cả đều có thể thưởng thức” với những nguyên liệu bổ dưỡng. 10 năm sau ông bán chuỗi nhà hàng này cho một tập đoàn thực phẩm lớn.

Đây là một quy luật chung: tốt hơn hết là nên có một ý tưởng bình thường được thực hiện hoàn hảo hơn là một ý tưởng hoàn hảo mà lại được thực hiện bình thường.

Đồng ý là bạn có thể may mắn sở hữu khả năng thiên tài hay sự tài tình giúp thực hiện thành công. Nhưng mỗi một doanh nhân thành công nhờ vào ý tưởng tuyệt vời thì cũng sẽ tìm được 20 người thành công nhờ vào cách thực hiện ý tưởng bình thường.

Một cách hay để trắc nghiệm liệu ý tưởng của bạn có đang làm bạn mờ mắt không là hãy tự hỏi: “Nếu không có ý tưởng kinh doanh xuất sắc này, liệu tôi vẫn còn đủ nghị lực và cảm hứng để dẫn thân vào một cuộc hành trình kinh doanh khác không?” Nếu câu trả lời là không, tốt nhất hãy quên việc kinh doanh đi. Đó là triệu chứng của việc bị ám ảnh bởi ý tưởng kinh doanh của mình chứ không phải bị thúc đẩy bởi mong muốn mãnh liệt trở thành doanh nhân như chúng ta đã xem qua trong chương “Doanh nhân và lính cứu hỏa”. Nếu ý tưởng là động lực chính trị thì bạn sẽ dễ bị mất hứng ngay khi gặp khó khăn đầu tiên.

## TẠI SAO PHẢI MUA SẢN PHẨM CỦA BẠN?

Câu hỏi đặt ra không phải là người ta mua cái gì của bạn mà tại sao họ lại mua sản phẩm của bạn. Điều quan trọng không phải là bản thân sản phẩm mà là lợi ích bạn tại ra và đem lại.

Và đó là lợi ích gì? Bạn không cần phải đọc cả chồng sách chiến lược kinh doanh để tìm ra điều này. Tôi sẽ giúp bạn tóm gọn. Chỉ có hai lý do khiến cho mọi người chọn bạn: hoặc là bạn có cái gì đó tốt hơn, hoặc là bạn có cùng một thứ nhưng với giá tốt hơn.

## Tất cả chỉ có vậy thôi

Câu hỏi: “Tại sao mọi người nên mua của tôi?” áp dụng cho ngành hàng sản phẩm và dịch vụ, hữu hình và vô hình. Nếu không thể trả lời được câu hỏi này, đừng nên kinh doanh. Và nếu không thể trả lời câu hỏi đơn giản, ý tưởng của bạn vẫn còn chưa chín chắn. Nếu bạn không thể giải thích khái niệm kinh doanh của mình dưới 30 giây, thường nó sẽ thất bại – bởi vì nếu bạn không thể tóm tắt nó trong vòng 1 câu, sẽ không có khách hàng nào hiểu được. Bất kỳ một ý tưởng nào phải cần đến 30 phút mới giải thích được sẽ đem lại sự không rõ ràng cho giá trị cộng thêm của nó. Sẽ không có một khách hàng tiềm năng nào chịu bỏ thời gian lắng nghe vì thường không ai tin vào giá trị của điều mà họ không hiểu.

Vì thế, việc sợ ai đó ăn cắp ý tưởng kinh doanh của mình là một điều ngớ ngẩn. Vấn đề không phải là giữ bí mật. Ngược lại ! Hãy nói về nó với càng nhiều người bạn gặp càng tốt. Bằng cách đó bạn mới học thêm được nhiều điều giúp ý tưởng trở nên thành công. Thử nghiệm nó và xem mọi người phản ứng ra sao. Đó là cách duy nhất để biết được làm cách nào biến ý tưởng của bạn thành kinh doanh triển vọng.

Hãy phân biệt 2 khái niệm sau:

- Hình thức của ý tưởng, khả năng biến ý tưởng thành cái có thể bán được trên thị trường. Mô hình kinh doanh giúp nó duy trì được.

Đây là 2 yếu tố chính nhưng không giống nhau.

Tạo một ý tưởng có thể bán được có nghĩa đặt mình trong vị trí tương quan giữa khách hàng và sản phẩm tung ra thị trường, để có được sự hiểu biết rõ ràng lý do tại sao khách hàng chọn sản phẩm này chứ không phải sản phẩm khác.

- Khái niệm thứ 2 là mô hình kinh doanh giúp ý tưởng thực hiện được ( Vấn đề này sẽ được đề cập nhiều hơn trong chương “Doanh thu biến bạn thành nô lệ, lợi nhuận mang tạo sự hoàn thành”. Cứ mỗi ý tưởng đưa ra sẽ có một mô hình kinh doanh tương ứng giúp nó có thể thực hiện được; nhưng cũng sẽ có từng đó mô hình kinh doanh khiến

nó không hoạt động được. Vì thế, hình thức của ý tưởng không chỉ để đạt được việc tiêu thụ trên thị trường mà còn là khả năng đặt nó hoàn chỉnh vào mô hình kinh doanh phù hợp. Nói cách khác, có rất nhiều ý tưởng thất bại nhưng khi đặt vào mô hình kinh doanh khác nhau lại trở nên thành công.

## CON MẮT DOANH NHÂN

Như đã đề cập ở trên, bạn phải phân biệt được ý tưởng hay và kinh doanh giỏi. Nhưng bây giờ tôi sẽ nói rõ hơn một chút. Tôi muốn nói rằng không có kinh doanh nào giỏi hay dở mà chỉ có những người sử dụng ý tưởng đó giỏi hay dở mà thôi. Theo đó, một định nghĩa hay về kinh doanh là “Một tầm nhìn rõ ràng về ý tưởng”.

Thí dụ dưới đây sẽ giải thích rõ ý hơn. Tưởng tượng chúng ta đang tổ chức cuộc thi điêu khắc. Hai nhà điêu khắc mỗi người nhận một khối đá giống hệt nhau (nguồn lực) và một hình mẫu (lý tưởng). Cả 2 đều bắt đầu với cùng vật liệu và ý tưởng. Chúng ta, ban giám khảo, sẽ không chọn người thắng cuộc dựa trên tiêu chí ý tưởng mà trên cách nhìn về thực tế của thí sinh thể hiện trên khối đá. Cũng vậy, một doanh nhân giỏi bắt đầu với ý tưởng mà có thể ai cũng đã nghe qua, nhưng chính nhờ tài năng đặc biệt, anh đã “nhìn” ý tưởng theo cách riêng biệt và biến nó thành một doanh nghiệp làm ăn phát đạt.

Doanh nhân phải có sự sáng tạo, nghệ thuật và phong cách riêng. Có rất nhiều nhân tố cấu thành doanh nhân nhưng có một điều rất quan trọng: sở hữu phong cách của riêng bạn. Nếu không, thị trường sẽ nuốt chửng bạn.

Vì thế, một doanh nhân thực thụ không sợ ai đó biết ý tưởng của mình vì anh biết rằng chính anh ta và cách nhìn của anh ta mới là cái độc nhất vô nhị.

## BIẾN Ý TƯỞNG THÀNH KINH DOANH

Rất nhiều người cho rằng doanh nhân thất bại là do ý tưởng không hay. Tôi không đồng ý. Vấn đề là trọng tâm nằm ở đâu. Nhiều doanh nghiệp



thất bại là do mù quáng trước ý tưởng không hay.

Bám sát ý tưởng kinh doanh lúc đầu, chứ không phải bám theo cái vẻ “hào nhoáng” của nó với sự tuân thủ mù quáng. Đó là một sai lầm chết người. Và điều này giúp phát hiện sự có mặt của doanh nhân “giả tạo”, người mà động cơ duy nhất chỉ là ý tưởng. Anh ta không có một động lực thực sự nào.

Có một cách chắc chắn để nhận diện doanh nhân Gollum đó là khi đến lúc cần phải áp dụng ý tưởng, hay hình thức của nó vào tình huống thực tế, mọi thứ liền đổ vỡ. Vậy mà anh ta vẫn hoàn toàn mù tịt về nhu cầu thiết yếu của sự thay đổi.

Thất bại vì không chỉnh sửa phương pháp trước khi quá trễ. Đừng bao giờ tự lừa dối mình. Không bao giờ quá trễ để chỉnh sửa phương pháp. Hơn nữa, những dấu hiệu báo trước thay đổi bao giờ cũng xuất hiện bất thành hình. Những dấu hiệu này rất nhiều và dễ nhận thấy. Nhận diện ra chúng và có đủ dũng khí và sự minh bạch để thay đổi lại là một vấn đề khác.

Một người tham gia phỏng vấn giải thích thế này: “ý tưởng ít tác động đến kết quả hơn mọi người tưởng Ý tưởng ban đầu là hạt giống. Tôi chưa thấy một dự án nào lại không thay đổi, về cơ bản, so với ý tưởng ban đầu. Thêm một sự cân nhắc quan trọng hơn nữa là bất kỳ một ý tưởng nào, đã nảy sinh hay đang nảy sinh, không phải trong đầu của hàng trăm người mà là hàng ngàn người cùng một lúc. Thật điên rồ khi cho rằng không ai có chung ý tưởng với mình. Hãy ghi nhớ điều này: người khác cũng có ý tưởng giống bạn, vì thế nên tự hỏi : ‘Nếu người khác cũng có ý tưởng này, sao họ không thực hiện nó? Sao họ không đưa nó vào kinh doanh thực tế?’ Những câu hỏi này không có ý làm nhục chí bạn mà ngược lại, khiến ta phải tìm hiểu, nắm bắt những nhân tố khác nhau giúp biến ý tưởng khả thi.”

Một doanh nhân khác cho biết “Ý tưởng cần phải đi qua máy sàng lọc sự ngu xuẩn.” “Hay nói đúng hơn máy sàng lọc lẽ thường- những lẽ thường có từ kinh nghiệm sống có thể áp dụng vào tất cả mọi thứ. Bạn

phải biết khách hàng không hề ngớ ngẩn. Bạn chỉ có thể thoải mái bán hàng nhờ yếu tố mới lại trong thời gian ngắn. Nhưng sau đó, nếu không thấy những lợi ích, những giá trị thực và sự khác biệt đem lại, khách hàng sẽ không quay trở lại. Một thời gian sau, bạn phải ra đi.”

## ÁP DỤNG Ý TƯỞNG QUA THỜI GIAN

Một doanh nhân khác chia sẻ ý kiến rất thú vị sau: “Tôi tin rằng sau một dự án thành công là một ý tưởng kinh doanh bình thường. Trong trường hợp của tôi là cung cấp cho khách hàng những lời khuyên độc lập, cụ thể. Mặc dù nghe có vẻ lạ tai, nhưng nhiều năm trước, khi tôi bắt đầu có dự án đó thì lĩnh vực tài chính đang nằm trong tay những đại lý tài chính có chút tài mọn và không chuyên. Họ bán sản phẩm của riêng mình, đặc biệt là những sản phẩm đã được tăng giá rất cao. Giống như đùa vậy. Họ bán sản phẩm mà không cần họ biết tác động đến việc hoàn thuế của khách hàng ra sao, về rủi ro và tính thanh khoản như thế nào. Họ chẳng thèm quan tâm liệu sản phẩm của mình có tốt cho khách hàng hay không.”

“ Nói tóm lại, tôi không thay đổi ý tưởng ban đầu; cái tôi thay đổi – và chỉ thay đổi chút ít thôi – đó chính là cách thức đáp ứng nhu cầu tài chính. Những nhu cầu này thay đổi theo sự thay đổi của luật thuế, tình hình cụ thể của khách hàng , công nghệ mới...”

Giữa thập niên 1990, công ty phần mềm nhỏ Panda đột nhiên đối mặt với sự bùng nổ của Internet. Virus không còn do một nguyên nhân duy nhất tạo ra là sử dụng chung đĩa mềm. Giờ đây nó là sự lan truyền rộng qua những đường dây viễn thông mang tính toàn cầu. Một con virus cũng đủ gây ảnh hưởng toàn thế giới. Trong vài tháng, Panda ngừng hoạt động để tập trung toàn bộ sức lực vào việc định vị hầu hết những virus trên mạng Internet. Nói cách khác, công ty chỉnh sửa lại sản phẩm của mình. Ngoài ra, những người chủ công ty còn ý thức rằng để tồn tại, họ phải phát triển từ một công ty nội địa thành công ty toàn cầu. Làm thế nào để phát triển được nhanh như thế với chỉ ít nguồn lực? Làm thế nào một công ty nhỏ lại có thể cạnh tranh với các tập đoàn đa quốc gia khổng lồ. Chỉ trong vòng vài tháng Panda đã chọn con đường kinh doanh nhượng quyền để chơi với những gã khổng lồ. Chỉ trong vòng 1 vài tháng, công ty

có thể hoạt động ở mọi ngõ ngách trên thế giới. Vị doanh nhân đằng sau Panda đã thay đổi hình thức của ý tưởng một cách triệt để. Ông nhận thấy hình thức của ý tưởng ban đầu gần “hết đất”. Ông tồn tại được bởi vì biết cách chấp nhận thực tế và hành động ngay để kịp sửa đổi cả sản phẩm và phạm vi hoạt động về phương diện đại lý của công ty.

Trên đây là một vài ví dụ cho thấy ý tưởng ban đầu không phải là không thay đổi mà đúng hơn là có thể chỉnh sửa theo sự thay đổi của môi trường xung quanh. Nhưng dĩ nhiên bạn có thể phản đối: hình thức ý tưởng là một chuyện nhưng mục tiêu, bản chất của ý tưởng ban đầu lại là chuyện khác. Bạn nói rằng “Sự thay đổi triệt để thường đắt đỏ và thậm chí không thực hiện được”. “Nếu tôi kinh doanh tàu lượn nhưng không đạt hàng lắm tôi chẳng thể đột ngột chuyển sang đồng hồ đeo tay được.”

Được và không được. Dĩ nhiên là ý tưởng quyết định sự đầu tư và có những yếu tố không cho phép bạn thay đổi theo kiểu đó. Nhưng bạn phải lên kế hoạch phụ trong trường hợp ý tưởng không hiệu quả. Bạn có thể chuyển hướng kinh doanh sang những sản phẩm tương tự, lĩnh vực tương tự hay chuyển sang ý tưởng khác. Kinh doanh giống như chiếc xe vậy. Bạn không thể lái nó đến bất kỳ đâu nhưng ít nhất bạn có thể lái nó đến hơn một hướng.

Một doanh nhân khác chia sẻ, “Kết quả ngày hôm nay được quyết định bởi ý tưởng ngày hôm qua, và ngày hôm nay chúng ta phải đưa ra những ý tưởng quyết định cho ngày mai. Thế giới là một thực thể sống và thực tế là dòng chảy không ngừng. Ở công ty tôi, sự chuyển tiếp từ ý tưởng kinh doanh này đến ý tưởng kinh doanh khác là một phần lịch sử của công ty. Chúng tôi đi từ kinh doanh nữ trang đến điện tử, rồi đến mạ kim loại và cuối cùng là chất tẩy rửa. Điều đó có nghĩa là tiếp cận với những khách hàng, hệ thống hoạt động, nguyên vật liệu và máy móc khác nhau cho mỗi lần kinh doanh mới.”

Từ nữ trang đến điện tử, từ điện tử đến mạ kim loại, từ mạ kim loại đến chất tẩy rửa. Tất cả những kinh doanh này đều được đảm trách bởi cùng một người trong cùng một nhà máy. Những tình huống trong một thời gian nhất định đòi hỏi sự thay đổi về sản phẩm và công ty phải tổ

chức, định hướng lại bản thân . Đằng sau những ý tưởng khác biệt đó là một nhân tố chung: người cảm nhận chúng.

Khi mọi thứ bắt đầu có chiều hướng xấu cho việc kinh doanh nữ trang, sẽ dễ dàng để vị doanh nhân này nói rằng ý tưởng đã thất bại và đầu hàng. Nhưng một doanh nhân thực thụ biết rằng nếu biết chuyển động cùng thời gian, ý tưởng không bao giờ thất bại.

## TÓM TẮT

- Không bao giờ đặt hy vọng vào một ý tưởng – cái quan trọng không phải là bản thân ý tưởng là mà hình thức ý tưởng
- Bạn chỉ có thể tìm ra những hình thức phù hợp bằng cách chia sẻ ý tưởng với càng nhiều người càng tốt.
- Không nên tập trung vào việc sẽ bán cái gì mà chính là tại sao khách hàng phải mua sản phẩm từ bạn.
- Mỗi ý tưởng không chỉ cần hình thức giúp nó thắng cuộc mà còn cần cả mô hình kinh doanh giúp nó hoạt động được. Rất cần thiết cho việc lên kế hoạch cho cả 2 điều trên.
- Thông thường ý tưởng giữ nguyên không đổi trong khi hình thức thay đổi theo thời gian.
- Bạn cần có sự linh hoạt và tư tưởng rõ ràng để chỉnh sửa lại ý tưởng ngay khi có dấu hiệu xuất hiện, dù bạn mới bắt đầu hay đang đi trên con đường kinh doanh.

## NHÂN TỐ THẤT BẠI THỨ 9

Tin rằng thành công phụ thuộc hoàn toàn vào ý tưởng.

## **VÒNG 9 :CHƯA AI MỚI VÀO NGHỀ MÀ ĐÃ ĐƯỢC GIẢI NOBEL**

Tâm quan trọng của việc chọn hoạt động trong lĩnh vực quen thuộc.

**LĨNH VỰC LÀ MỘT YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH CHỨ KHÔNG PHẢI LÀ MỘT KẾT QUẢ TẮT YẾU**

Mỗi doanh nhân cần phải hỏi tại sao mình chọn lĩnh vực thị trường này để hoạt động.

Nhưng hôì chao ! Thực sự họ có chọn không?

Đó là vấn đề! Thông thường lĩnh vực thị trường không được xem là yếu tố quyết định mà chỉ là kết quả của một ý tưởng ngẫu nhiên. Ví dụ trong chuyến du lịch nước ngoài, bạn phát hiện ra cơ hội làm ăn với loại giày này. Điều này có nghĩa bạn sẽ hoạt động trong lĩnh vực giày. Bạn hoạt động trong lĩnh vực giày không phải vì nó có ý nghĩa với bạn, mà đơn giản vì loại giày này đột nhiên xuất hiện trước mặt bạn và chỉ ra hướng kinh doanh. Sự khác biệt là quan trọng.

Cũng không có gì lạ khi một doanh nhân đeo bám những ý tưởng đập vào mắt anh ta. Ý tưởng làm lu mờ niềm đam mê và sự hiểu biết của anh ta về lĩnh vực đó.

Trong những trường hợp như vậy, lĩnh vực chỉ là kết quả chứ không phải là một phần của quy trình quyết định. Đó là một sai lầm chết người vì lĩnh vực thị trường là đối tượng của hai Nhân Tố Thất Bại Chính: không chú trọng vào lĩnh vực bạn thực sự đam mê và nhảy vào những lĩnh vực không có kinh nghiệm. Hãy cùng xem 2 nhân tố một cách riêng biệt dưới đây.

**THẬM CHÍ MỘT DOANH NHÂN BÌNH THƯỜNG HOẠT ĐỘNG TRONG LĨNH VỰC ANH TA THÍCH CŨNG ĐỦ NỔI TRỘI**

Tôi có một người bạn Châu Ân sang Mỹ sống vài tháng để tìm kiếm cơ hội kinh doanh. Anh ta mê mọt một tiệm bán thức ăn nhanh anh mới khám phá. Và thế là anh ta bỏ thêm 6 tháng để nghiên cứu tiệm đó hoạt động như thế nào, bán những thức ăn gì, giá cả ra sao, và tất cả những chi tiết khác. Nhưng anh ta không hề tự hỏi mình có thực sự thích kinh doanh thức ăn nhanh hay không.

Trước khi đưa ra dự án vào hoạt động một vài tuần, anh đến tìm tôi hỏi ý kiến. Anh mới nghe ý kiến của tôi nhưng thật ra anh không muốn nghe những lời gì ngoài động viên khích lệ. Tôi hỏi anh có kinh nghiệm gì trong ngành thức ăn nhanh, “Anh đã làm trong ngành này chưa? Anh biết nó hoạt động ra sao không? Anh có thích ngành này không?” Anh ta không thèm để ý đến những câu hỏi của tôi. Cứ như là bị tấy não vậy, anh cứ nói thao thao bất tuyệt về những điều kỳ diệu anh đã chứng kiến và những lý do giúp ý tưởng của anh sẽ hoạt động tốt.

Anh bạn này đã làm trong ngành quảng cáo được 8 năm. Anh biết rõ tất cả về ngành này. Nếu tự ra mở công ty riêng, anh có thừa khả năng và năng lực để thực hiện nó cho đến khi tôi hỏi anh ta về việc thiết lập ra sao, hóa ra anh ta không hề thích thú về thức ăn. Trong suốt buổi nói chuyện anh ta thú nhận kinh doanh thức ăn không hề hấp dẫn anh ta. Điều anh say mê là sự thành lập mới lạ mà anh đã nghiên cứu rất kỹ.

Tôi cho biết mình không bị thuyết phục. Ngoài ra, công việc đòi hỏi vốn đầu tư ban đầu rất lớn: nếu muốn đạt kết quả tốt, anh ta phải thành lập một lúc 3 cửa hàng ở 3 thành phố lớn. Tôi cố can ngăn anh ta. Tôi có thể thấy được anh ta không hề thích thú về ngành này – anh chỉ bị thôi miên bởi một khía niệm mới lạ không nhất thiết phải hoạt động được ở đất nước anh. Tôi cố thuyết phục anh mở công ty quảng cáo hay dịch vụ tiếp thị vốn rất quen thuộc với anh, và với nỗ lực và sự thông minh, anh chắc chắn sẽ thành công rực rỡ. “Anh ngán ngành quảng cáo rồi à?”, tôi hỏi và anh lắc đầu. Không, anh không chán ngành quảng cáo, anh chỉ quá bị hấp dẫn với việc kinh doanh thức ăn nhanh và quyết định thử một cái gì mới vậy thôi.

Anh ta mở 3 cửa hàng và 3 năm sau phá sản. Bây giờ anh chỉ là một nhân viên bình thường của một công ty quảng cáo, trở về đúng xuất phát điểm của mình.

Anh ta là trường hợp điển hình cho dạng hành vi hết sức nguy hiểm: sự ám ảnh lý lợm về một ý tưởng hay sản phẩm nào đó mà không hề cân nhắc đến kinh nghiệm hay niềm đam mê trong lĩnh vực đó. Những triệu chứng khác bao gồm sự từ chối chỉnh sửa sản phẩm hay ý tưởng một cách cứng nhắc và lì lợm- điều này cũng dễ hiểu vì một khi ý tưởng thay đổi quá nhiều, nó sẽ mất đi vẻ hấp dẫn đối với họ và điều này xảy ra, cho thấy họ chẳng hề đoái hoài gì đến lĩnh vực kinh doanh.

Đây là một lời khuyên hữu ích cho những ai dự định kinh doanh. Hãy nghĩ về bất kỳ thứ gì bạn định bán. Sau đó để ý tưởng đó qua một bên và nghĩ: “Đây là lĩnh vực mình sẵn sàng tấn công, nhưng liệu nó có hấp dẫn nếu mình có những sản phẩm và dịch vụ khác.”

Nếu câu trả lời là không, hãy suy nghĩ kỹ trước khi tiếp tục vì rất có thể bạn sẽ phải thay đổi ý tưởng kinh doanh của mình như tôi đã giải thích ở chương trước. Thậm chí cũng có thể, trong 1 hoặc 2 năm tới, bạn sẽ phải từ bỏ ý định ban đầu và tìm phương pháp sống còn khác trong cùng lĩnh vực.

Một người khác chia sẻ: “Thật vậy, có một số lĩnh vực rất khó nuốt, nhưng nếu đó là lĩnh vực bạn đam mê, công việc sẽ luôn tạo hứng thú.”

Người khác thì cho rằng, “Khi chọn lĩnh vực, hãy tìm kiếm sự đam mê. Nó giống như trong thời gian đôi lứa tìm hiểu nhau vậy. Một số người có thể biết rành về một lĩnh vực nào đó nhưng thực sự không đam mê. Thất bại. Phải chọn lĩnh vực thực sự thúc đẩy bạn.”

Sản phẩm cũng phải là động lực. “Trên tất cả, bạn phải yêu quý sản phẩm của mình”, vị doanh nhân thành công trong chuỗi nhà hàng dinh dưỡng khuyên. Khi bắt đầu kinh doanh, cả ông lẫn cộng sự đều không có chút khái niệm nào về kinh doanh nhà hàng. Nhưng ngược lại họ thực sự đam mê học hỏi nó. Hãy chú ý đến sự khác biệt hoàn toàn giữa trường

hợp này và trường hợp kinh doanh chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh ở trên vốn không hấp dẫn người muốn kinh doanh nó.

Anh ta chỉ bị “bỏ bùa” bởi sự thiết lập đặc biệt mới mẻ, chứ không vì dịch vụ hay sản phẩm đằng sau nó.

Một người đam mê xe cũng có cùng cơ hội như người bán xe, mặc cho anh ta có thể có ít kinh nghiệm về công việc này. Anh ta sẽ phải học hỏi thêm nhiều. Nhưng vì sự đam mê thay vì đối mặt với khó khăn, sự thiếu kinh nghiệm và lòng nhiệt huyết đối với sản phẩm sẽ là động lực thúc đẩy anh tiến bước.

Nói tóm lại, kinh doanh trong lĩnh vực mình không có hứng thú là một trong nhân tố thất bại chính.

## VỪA ĐỦ BIẾT CÁCH TÂN

Như tiêu đề đầu chương đề cập, kinh doanh trong một lĩnh vực bạn không thấu hiểu có thể là một nhân tố thất bại chính, cho dù bạn có đam mê mãnh liệt tới đâu. Người mới vào nghề hiếm khi đạt giải Nobel.

Tôi nhớ một lần có 2 kiến trúc sư trung niên hỏi ý kiến tôi về “trò may rủi dành cho câu lạc bộ những người mua sắm” họ thấy trong một lần du lịch nước ngoài. Tôi đến thăm họ tại phòng làm việc. Ý tưởng của họ rất mới lạ và tôi hỏi họ 2 câu: “Công việc kiến trúc tốt chứ?” “Tuyệt vời,” họ trả lời. Tôi hỏi tiếp, “Thế sao các anh lại muốn phức tạp hóa cuộc sống trong thời điểm mọi thứ đang ổn định thế này?” “sao các anh muốn dành thời gian cho công việc mình không hiểu và cũng chẳng cần?” “Bộ anh tính bỏ dở việc kinh doanh hiện tại và liêu mất nó để dành thời gian cho dự án này? Nếu cảm thấy mệt mỏi, hãy nghỉ phép hay xây dựng mô hình. Ý tưởng này thật ngớ ngẩn.”

Họ nhìn tôi chằm chằm và chẳng nói gì.

Một khi đã có tinh thần kinh doanh, bạn không bao giờ muốn từ bỏ. Tốt thôi. Nhưng bám vào điều vô nghĩa thì không tốt chút nào, cho dù ý tưởng kinh doanh đó có hay đi chăng nữa.



Hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực bạn không biết rõ sẽ giảm tỉ lệ thành công. Tại sao? Bởi vì bạn không biết khi nào mình không theo luật. “Sự ngây thơ chỉ dành cho con nít. Bạn không thể nào phá luật nếu không nắm rõ nó. Tốt hơn là nên đương đầu với thử thách, ý thức được các rủi ro hơn là chỉ tin vào vận may mù quáng”, một doanh nhân khuyên.

Tại sao phải phá luật của lĩnh vực đó? Có cần thiết không? Đúng là trong lĩnh vực cổ phiếu, với hiểu biết về sự phát triển tốc độ của nó, bạn có thể cho phép mình nhảy vào kinh doanh mà không cần sáng tạo, chỉ cần xuôi theo dòng chảy của nó. Trong những trường hợp như vậy, hầu như ai cũng thành công. Nhưng nếu bước vào lĩnh vực đã chín muồi và vững chắc mà lại hạn chế mình hoạt động theo những gì tất cả các đối thủ khác đang làm, chắc chắn bạn đang lâm vào bước đường cùng. Hãy làm khác, nếu không sẽ thất bại.

Một doanh nhân chia sẻ lý do nhà xuất bản của ông thất bại do hoạt động theo luật từ đầu đến cuối. Nói cách khác, ông ta làm tất cả những gì cần làm đối với một nhà sản xuất tốt, nhưng ông ta không làm sao tạo ra sự khác biệt và rồi ngành xuất bản gặp khủng hoảng. Ông rút ra bài học giá trị. Đối với việc kinh doanh hiện tại, ông không ngừng đổi mới.

Vậy thì, chúng ta có thể suy luận như sau: nếu kinh doanh không có ý tưởng mới mẻ dẫn đến thất bại, vậy thì đổi mới sẽ giúp tăng thành phần thành công.

Nhưng làm cách nào để bạn biết mình là một “nhà cải cách”? Bạn có thể biết điều này nếu bạn hiểu rõ lĩnh vực đang theo – bạn đang đối đầu với luật lệ nào, bạn đang cân nhắc khía cạnh nào của lĩnh vực?

Tôi xin kể một trường hợp lý thú sao đây. Có một doanh nhân tương lai đã làm việc trong ngành phân phối băng đĩa DVD rất lâu, anh nắm rõ ngành này như trở bàn tay. Vào một thời điểm nào đó, anh sẵn sàng mở công ty riêng. Ý tưởng kinh doanh của anh rất đơn giản: mời các nhà cung cấp, những công ty sản xuất phim tham gia vào việc kinh doanh mà họ chưa hề tham gia bao giờ: phân phối những sản phẩm của chính họ dưới dạng băng đĩa và DVD. Anh đàm phán với vài công ty sản xuất và

thuyết phục họ đầu tư, cho anh quyền phân phối băng, đĩa phim của họ. Đây là một dạng kết hợp xuôi dòng: nhà cung cấp sáp nhập vào công ty của khách hàng.

Ở đây, ta không bàn đến việc kinh doanh dựa trên ý tưởng mới lạ hay dạng kinh doanh công nghệ cụ thể. Tất cả những gì anh ta làm là xác định lại luật của lĩnh vực đó. Nhưng chỉ có những người thật sự hiểu rõ lĩnh vực của mình mới có thể làm như vậy.

Mọi chuyện dễ vậy sao? Mọi người đều bảo anh ta dự án đó bất khả thi, rằng anh ta không thể thuyết phục các công ty sản xuất đối thủ chịu đồng ý hợp tác chung, thậm chí ở các ngành khác nhau cũng khó. Đây thật sự là một thách thức. Nhưng anh này có khả năng phi thường trong việc tìm ra mẫu số chung giữa những mối quan tâm khác biệt và đưa vào thỏa thuận với các điều khoản mọi người cùng có lợi. Anh đã “dẫn dắt cuộc chơi” rất tuyệt vời, nhờ lợi thế về kiến thức trong ngành.

Nhưng nếu chuyện gì sẽ xảy ra nếu như, mặc cho những lời cảnh báo trên, bạn vẫn muốn kinh doanh trong lĩnh vực mình không nắm rõ hay không có kinh nghiệm? Chắc bạn sẽ thất bại? Không hẳn thế. Nhưng muốn bảo đảm cơ hội thành công, bạn phải áp dụng một trong những con đường sau đây:

- Lựa chọn đầu tiên: Tham khảo ý kiến người trong ngành và chia sẻ với họ về ý tưởng cũng như cách thức đưa ý tưởng vào hoạt động. (Hãy nhớ “Doanh nhân kiểu Gollum” và đừng sợ hãi: không ai đánh cắp ý tưởng của bạn đâu). Quan trọng là phải nắm rõ lý do các chuyên gia đánh giá ý tưởng của bạn vô dụng. Không hẳn họ đúng, mà bởi vì, khi lắng nghe những nghi ngờ của họ, bạn sẽ xác định và lường trước những khó khăn sắp đối mặt.

- Lựa chọn thứ 2: Hãy làm việc trong ngành vài tháng trong thời gian thu thập thông tin cho các dự án kinh doanh của mình. Nghe có vẻ lãng phí thời gian nhưng thực ra một vài tháng này sẽ đem lại cho bạn kinh nghiệm và những cái nhìn giá trị. Bên cạnh đó, bạn sẽ không bị mất tiền hay gặp phải rủi ro vì làm việc cho người khác và lại được trả

lương. Một doanh nhân tham dự phỏng vấn chia sẻ “Bạn hoàn toàn có thể bước vào kinh doanh trong lĩnh vực mới, nhưng bạn phải dành thời gian làm quen nó trước.”

- Lựa chọn thứ 3: Tìm cộng sự có kinh nghiệm sâu sắc về lĩnh vực đó, mặc dù đôi khi không có cộng sự càng tốt. Anh ta/ cô ta có thể là một dạng Jiminy Cricket, báo trước về những cạm bẫy và những chướng ngại phía trước khi bạn cố đưa ý tưởng vào thực tế. Về lâu dài, cộng sự này sẽ trở nên hữu ích hơn trước mắt, anh ta/cô ta sẽ giúp giảm đáng kể thời gian học hỏi của bạn. Bạn có thể tìm mối quan hệ hợp tác trong đó một người có kinh nghiệm trong ngành và người kia lại biết rõ ngoài ngành. Người như thế có thể rút ngắn quá trình tìm hiểu và giúp bạn biết rõ luật chơi; người còn lại sẽ mang đến những ý tưởng bên ngoài giúp bạn phá luật và đổi mới.

Thảo luận, quan sát, đi tìm hiểu, đặt câu hỏi, luôn giữ tin thần cầu tiến đối với những sản phẩm trong lĩnh vực và những hoạt động của đối thủ cạnh tranh – đó là một vài trong số những điều bạn nên làm. Ý tưởng và sản phẩm riêng biệt của bạn dường như trở nên không còn quan trọng nữa. Một doanh nhân thực thụ không phải là người triển khai ý tưởng mà là người có khả năng bao quát và đổi mới trong lĩnh vực.

## TÓM TẮT

- Sự lựa chọn lĩnh vực thị trường cho việc kinh doanh của bạn phải là kết quả của một quyết định đã qua cân nhắc kỹ càng, chứ không phải là một kết quả bất kỳ của một ý tưởng.

- Hãy chọn lĩnh vực và sản phẩm bạn thực sự đam mê.

- Hãy hoạt động trong lĩnh vực mình hiểu rõ. Nếu không biết về lĩnh vực đó, hãy dành thời gian tìm hiểu hay tập trung xung quanh bạn những người biết rõ nó.

- Bạn phải mang cái mới mẻ vào lĩnh vực thị trường bạn chọn để hoạt động kinh doanh – bạn chỉ có thể làm được điều đó một khi biết rõ

những luật lệ mình đang phá, điều này không thể hoàn thành với sự thiếu hiểu biết.

## NHÂN TỐ THẤT BẠI THỨ 9

Hoạt động trong lĩnh vực bạn không thích hay không hiểu rõ.

## VÒNG 10: SỰ ĐẦU TƯ TỐT

Tâm quan trọng của việc chọn lĩnh vực sinh lợi và phát triển

Mọi kinh doanh đều cần đến một số vốn tối thiểu để bước đầu hoạt động và người ta thường tìm đến :Các nhà đầu tư cá nhân và ngân hàng.

### LĨNH VỰC THỊ TRƯỜNG CŨNG LÀ MỘT NGUỒN TÀI CHÍNH

Nhưng vẫn có một nguồn tài chính thứ 3 với khả năng huy động tiền mặt nhanh và rẻ hơn bất kỳ công ty tài chính nào. Nói chung, chỉ có một số ít doanh nhân suy xét về nguồn tài chính này.

Đó chính là lĩnh vực thị trường. Trong chương trước, tôi đã giải thích rõ về tầm quan trọng trong việc chọn lựa lĩnh vực hấp dẫn bạn và bạn biết rõ về nó. Nhưng bạn cũng phải biết rõ về hoàn cảnh kinh tế của lĩnh vực bạn chọn lựa. Không quan tâm đến điều này cũng là một nhân tố thất bại chính.

Đã bao lần bạn nghe: “Anh ta ở đúng nơi, đúng thời điểm”? Điều họ ám chỉ là những gì một người đạt được hay những gì xảy đến với ai đó không phụ thuộc vào chính họ mà chính là hoàn cảnh.

Khi một doanh nhân bắt đầu kinh doanh trong một lĩnh vực, tại một thời điểm nào đó, anh ta, theo nghĩa đen, dấn thân vào những hoàn cảnh đã được quyết định trước. Nếu chúng thuận lợi, cơ may thành công của anh ta được nhân lên gấp bội. Nhưng nếu hoàn cảnh đầy trắc trở thì ngay cả những doanh nhân tài ba nhất cũng phải đương đầu với cuộc chiến cam go để mà tồn tại.

Trong những năm cuối của thập niên 90, một nhóm thanh niên trẻ thành lập công ty tư vấn Cluster. Họ nhìn thấy cơ hội cho công ty tư vấn quản lý về lĩnh vực viễn thông. Họ nhắm tới mục tiêu chính xác. Những công ty điện thoại bàn, điện thoại di động, và mạng internet, trong sự vội vã để kịp thời hạn cuối cùng khai trương và do nhu cầu cấp thiết phải có

một lực lượng chuyên viên về viễn thông đào tạo bài bản, đổ dồn đến với họ.

Từ năm 1996 – 2001, Cluster phát triển nhanh như nấm, số lượng nhân viên từ 10 tư vấn viên làm việc tại 1 văn phòng địa phương phát triển lên tới 450 người làm việc vào một số chi nhánh trên thế giới. Vào năm 2001, Cluster sáp nhập vào một công ty quy mô lớn và lập thành DiamondCluster. Nhưng năm đó chính là năm bùng nổ công nghệ cao và chỉ trong vòng vài tháng, các nhà đầu tư giành giật nhau bán hạ cổ phiếu viễn thông, kết quả là đa số các công ty trong ngành thiếu vốn đầu tư. Giữa những năm 2001 và 2006 DiamondCluster không tăng trưởng và số khách hàng hạ xuống hẳn.

Những doanh nhân đứng sau công ty vẫn như cũ. Vậy điều gì thay đổi? Chỉ là hoàn cảnh của ngành. Tôi từng có dịp trao đổi với những cộng sự từ DiamondCluster, những người đã từng có thời bán những dự án hàng triệu đô một cách dễ dàng. Những năm sau đó, tôi vô tình gặp vài người trong số họ đang lảng vảng quanh văn phòng của các tập đoàn đa quốc gia nhằm hy vọng được tư vấn với giá thật bèo, họ đều tâm sự một điều, “Cách đây 4 năm chúng tôi bán những dự án hàng trăm ngàn đô như không, còn bây giờ phải đổ mồ hôi, sôi nước mắt mới bán được một dự án có 40.000 đô.”

Tôi không có ý nói những người sáng lập và dẫn dắt DiamondCluster đến mức tăng trưởng kinh ngạc đó không xứng đáng sự tín nhiệm. Hoàn toàn không phải vậy. Họ xứng đáng được tín nhiệm khi đã nhìn ra được và lựa chọn thời điểm và địa điểm bấy giờ - họ đã tận dụng được hoàn cảnh của lĩnh vực bấy giờ.

Một ngày nọ tôi có cuộc họp với một người bạn với ý định hoạt động kinh doanh.

“Chị tính sẽ làm gì?” tôi hỏi.

Cô trả lời, “Mở tạp chí phụ nữ.”

“Thật chứ?” tôi hỏi

Cô ta nhìn tôi chăm chăm.

“Đó là ý tưởng tuyệt vời,” cô khẳng định.

Tôi không nghi ngờ tạp chí của cô là hay, nhưng tôi thực sự nghi ngờ về ý tưởng hoạt động trong lĩnh vực tạp chí phụ nữ. Nào là đã có quá nhiều tạp chí, rồi cạnh tranh khốc liệt, thời kỳ tê liệt của báo cáo, các nhà quảng cáo đang suy tụt lại tiến với những thói quen giải trí nhàn rỗi của người tiêu dùng và mỗi năm đều có vài tạp chí phải đóng cửa – tất cả những tình huống này khiến tôi nghĩ rằng, cho dù ý tưởng có hay đến mấy, chỉ có điên hoặc không sáng suốt mới nghĩ đến chuyện kinh doanh trong lĩnh vực này.

Cũng giống như một mở cửa hàng cho thuê băng đĩa. Khi lần đầu tiên xuất hiện, việc mở một cửa hàng cho thuê băng đĩa ở bất kỳ góc ngách nào cũng hái ra tiền. Nhưng bây giờ, chỉ có những kẻ khờ khạo nông nổi mới nghĩ đến việc mở cửa hàng cho thuê băng đĩa.

Có một vài bài học rút ra ở đây. Thứ nhất, để tránh trở thành nạn nhân, doanh nhân, trước khi bắt đầu dự án, phải chọn thật kỹ hoàn cảnh của mình. Giống như Napoleon từng nói, “Ôi hoàn cảnh – chúng là gì? Chính ta tạo ra hoàn cảnh.” Những sáng lập viên công ty Cluster biết cách lựa chọn hoàn cảnh trong khi đó người bạn với ý tưởng tạp chí phụ nữ lại hoàn toàn sai lầm trong việc chọn hoàn cảnh của mình.

Ví dụ DiamondCluster ở trên nhằm minh họa cho một chừng mực nào đó những khả năng giống nhau có thể đưa ra những kết quả khả quan hay bi quan dựa vào hoàn cảnh. Những doanh nhân và tư vấn viên sang lập và phát triển công ty Cluster đã hoạt động một cách xuất sắc. Không những tìm ra những dấu hiệu cho thấy những năm 1990 là thời điểm hoàn hảo để thành lập để thành lập công ty tư vấn viễn thông thành công mà họ còn hoạt động một cách đúng đắn. Không ai có thể phủ nhận tiếng tăm của họ về điều đó.

Một người tham gia phỏng vấn chia sẻ, “Rất nhiều người tìm cơ hội hoạt động kinh doanh quên một thực tế rằng, mặc cho lĩnh vực đó trông quyến rũ như thế nào, đằng sau một câu chuyện thành công đều là những

người biết rõ cách thức sử dụng đòn bẩy đúng đắn, người biết mạo hiểm và làm việc chăm chỉ. Song tất cả những gì mọi người nghĩ đến lại là một giai thoại: lĩnh vực này là con bò đẻ ra tiền.”

Đúng vậy. Sau khi chọn được lĩnh vực thích hợp bạn chỉ có hoạt động cho đúng đắn nữa.

Tuy nhiên đây không phải là điều tôi muốn nhắm tới. Điểm mấu chốt tôi muốn đề cập là: nếu chúng ta công nhận cộng sự của DiamondCluster đã hoạt động đúng đắn, thì câu hỏi sẽ là lĩnh vực thị trường quyết định thành công ở mức độ nào, vì trong 10 năm trở lại đây, những người có năng lực làm việc thậm chí không bằng 1/10 những gì họ đã làm trước đó.

Đây là bài học thứ 2: cũng có thể một doanh nhân bình thường nhất trong một lĩnh vực không phát lên được, nhưng nó cũng chỉ ra rằng một doanh nhân tài ba nhất, xuất sắc nhất, trong lĩnh vực yếu, cũng có thể không phát đạt được.

Lập luận này chỉ ra rằng chúng ta nên dừng lại để xem xét liệu lĩnh vực thị trường mình đang nhắm tới có thực sự thuận lợi hay không – liệu rằng nó có là, theo thuật ngữ tài chính, một ngân hàng vững mạnh hay không.

Tại sao tôi nói “Ngân hàng vững mạnh”? Bởi vì những lĩnh vực đang ở đường cong tăng trưởng mạnh có đầy tính thanh khoản. Bạn sẽ nhận ra không những các nhà đầu tư quan tâm đến việc hùn vốn với các doanh nhân có ý tưởng độc đáo và sự khát khao lao động chân chính, mà bản thân sự năng động của lĩnh vực sẽ tạo ra tính thanh khoản cực kỳ lớn.

Quy luật của thị trường không bao giờ sai. Nhu cầu cao và sự cung cấp thấp có nghĩa là những công ty cung cấp dịch vụ hoặc sản phẩm sẽ trở nên ở thế nổi trội hơn khi việc cắt ngang thỏa thuận xảy ra; bạn sẽ có tiền từ các nhà cung cấp và tiền ứng trước từ khách hàng; bản thân ngân hàng sẽ đưa ra nhiều điều khoản có lợi hơn cho những dự án tài chính ngắn hạn và dài hạn. Một lĩnh vực khủng khoảng có nghĩa là vòng xoay



đồng tiền hạn hẹp trong khi đó một lĩnh vực đang phát triển lại hứa hẹn một cuộc dong buồm xuôi chèo mát mái.

Những người tham gia phỏng vấn đều đồng ý: “Cho dù bạn có thể đem lại cái gì đó mới cho một lĩnh vực nào đó, chúng tôi cho rằng việc lựa chọn một lĩnh vực đang trên đà phát triển là thiết yếu. Ví dụ như, ngày nay có rất nhiều doanh nhân hoạt động trong lĩnh vực xây dựng, ngược lại cũng có nhiều người chết cứng ở lĩnh vực dệt may.”

“Sự lựa chọn lĩnh vực là điều then chốt. Tôi có một người bạn có thể nói là số 1 trong lĩnh vực túi xách; không ai có thể biết nhiều bằng anh. Nhưng cuộc sống của anh chỉ kha khá, trong khi đó có những người “khù khờ” lại đang làm giàu bằng lĩnh vực bất động sản. Vì thế đầu tiên hãy làm những gì bạn giỏi nhất và sau đó lựa chọn trong những sản phẩm bạn thích, những sản phẩm hái ra nhiều tiền nhất.”

## LÀM CÁCH NÀO ĐỂ BIẾT LĨNH VỰC NÀO LÀ ĐÚNG ĐẮN

Tiếp đến là một câu hỏi không thể trốn tránh: làm cách nào để biết liệu lĩnh vực này có đủ mạnh hay không?

Tôi xin liệt kê dưới đây 7 nhân tố đều đóng góp vào sự cuốn hút của thị trường. Nếu chỉ có một trong số 7 nhân tố là mạnh mẽ thì lĩnh vực đó ít thu hút; nhưng nếu lĩnh vực có cả 6 hay 7 nhân tố thì bạn biết rằng mình đang ở lĩnh vực đúng đắn. Bạn sẽ phải quyết định nhân tố nào dưới đây là quan trọng nhất trong trường hợp của mình.

### 1. Sự tăng trưởng

Điều quan trọng không phải là lĩnh vực nhỏ hay lớn mà là tốc độ tăng trưởng. Sự tăng trưởng là điều cốt lõi vì, như đã trình bày trong chương trước, việc nắm lấy một phần tăng trưởng trong tương lai mà chưa ai sở hữu sẽ dễ hơn rất nhiều so với việc giành lấy một phần từ số lượng hiện tại vốn thuộc về đối thủ cạnh tranh của bạn. Trong trường hợp đầu tiên, bạn chỉ cần bắt được con sóng và lướt đi. Ở trường hợp sau, bạn phải thắng trong trận đấu và giành lấy miếng bánh mà đối thủ bạn quyết bảo vệ một mất một còn.

## 2. Lợi nhuận.

“Để trở thành một lĩnh vực hứa hẹn thành công cho doanh nhân, lĩnh vực đó phải có độ lớn đủ để dung nạp những sai lầm đầu tiên và hứa hẹn lợi nhuận gộp thích đáng. Nói tóm lại, con sóng phải đủ rộng.” một doanh nhân khác chia sẻ.

Đó là cái mọi người gọi là điểm mấu chốt. Nói chung, hầu hết các công ty trong một lĩnh vực nào đó, mặc cho những khác biệt trong mức độ hiệu quả, đều có xu hướng đạt đến hiệu quả kinh tế tương tự nhau. Ví dụ như trong lĩnh vực dịch vụ, lợi nhuận thường vào khoảng 20% thu nhập. Đối với chuỗi phân phối thức ăn, nó vào khoảng 10%, và trong công nghiệp thép thì khoảng 5%... Vì thế, trước khi hoạt động kinh doanh, hãy lựa chọn lĩnh vực có lợi nhuận và có khả năng, như các doanh nhân tham phỏng vấn nói, dung nạp những sai lầm một cách dễ dàng hơn.

Mức độ lợi nhuận không phải là một con số đưa ra sẵn. Có những lĩnh vực mà tỉ lệ lợi nhuận trên doanh số giữ nguyên không thay đổi, nhưng cũng có những lĩnh vực mà mức lợi nhuận giảm xuống mỗi năm. Trường hợp sau thường xảy ra khi có quá nhiều đối thủ cạnh tranh khiến cho cuộc chiến giá cả nổ ra. Các công ty đưa ra những mức giá kinh khủng nhằm giành được đơn đặt hàng từ khách hàng và mức độ lợi nhuận, trong khi chi phí đưa ra vẫn giữ nguyên không đổi, rớt một cách thảm hại. Vì vậy việc chọn lĩnh vực có lợi nhuận là tốt nhưng cũng nên là những lĩnh vực có sự cạnh tranh, ít nhất là tại thời điểm hiện tại, không quá gay gắt.

## 3. Mức độ cạnh tranh.

Một lĩnh vực bão hòa, theo định nghĩa, là lĩnh vực không tạo ra lợi nhuận. Hãy lấy ngành xuất bản làm ví dụ: Ở Mỹ, có hàng trăm ngàn tựa được xuất bản mỗi năm. Hiện tại, nó là ngành công nghiệp khổng lồ tạo ra 25 tỷ đô mỗi năm và có ảnh hưởng rất lớn lên xã hội, song lại là một lĩnh vực rất mong manh.

Một ngày kia tôi gặp một người đang thành lập nhà xuất bản, tôi cho rằng hẳn anh ta phải quan tâm đến một loại sách hay văn chương nào đó chưa có ai xuất bản, vì có những người hoạt động trong lĩnh vực này thực ra không phải vì tiền mà chỉ để quảng bá những tác giả nước ngoài chưa được biết đến rộng rãi trong nước. Vì tình yêu nghệ thuật và văn học. Tôi nghĩ rằng hẳn đó là lý do dẫn đến quyết định của anh ta. Nhưng khi hỏi anh ta tại sao lại chọn lĩnh vực xuất bản hoạt động, anh ta nói rằng anh ta muốn kiếm tiền và, từ những gì anh ta nghe nói, thì điều này cũng tương đối dễ dàng trong lĩnh vực này. Ha !

#### 4. Mức độ đầu tư ban đầu thấp

“Tôi cho rằng nên bắt đầu với hoạt động kinh doanh nào đòi hỏi ít vốn đầu tư, độc đáo, vui vẻ, có khả năng sinh lợi và lợi nhuận bán hàng cao,” một doanh nhân kỳ cựu khuyên. Nếu bạn có thể tìm được ngành kinh doanh đòi hỏi vốn đầu tư ban đầu thấp thì càng tốt. Một vài người cho rằng những lĩnh vực có sự đầu tư cao thì hấp dẫn hơn vì sự đầu tư ban đầu góp phần tạo ra những rào cản tốt nhất cho những đối thủ cạnh tranh mới. Tôi đồng ý, nhưng đây là chiến lược thiết thực chỉ khi bạn giàu hoặc có nguồn tài chính dồi dào hậu thuẫn. Song đây thường không phải là trường hợp của doanh nhân và, càng ít hơn với những người trẻ mới tập tễnh vào nghề.

Có một người thành lập chuỗi bán lẻ với mức đầu tư ban đầu 2 triệu đô. Lĩnh vực này không đang phát triển, cũng không sinh lợi chuận đặc biệt gì, và bên cạnh đó lại đòi hỏi nhiều vốn để thành lập. Vậy tại sao anh ta lại tham gia lĩnh vực này? Dĩ nhiên vì anh ta quá “say mê” với ý tưởng đó.

Anh ta phá sản. Phá sản với mức đầu tư ban đầu 10.000 đô hoàn toàn khác xa với mức ban đầu 2 triệu đô, như người đàn ông kém may mắn này. Mọi người nói rằng khi hoãn thanh toán món nợ 10.000 đô, bạn gặp rắc rối, nhưng khi bạn hoãn thanh toán món nợ 2 triệu đô, ngân hàng gặp vấn đề. Trong thời gian ngắn, điều này đúng. Nhưng về lâu dài, bạn vẫn gặp rắc rối vì sẽ trải qua một thời gian khó khăn thu hồi tiền cho cuộc phiêu lưu kinh doanh khác.

Bên cạnh đó, mất hai triệu đô sẽ ảnh hưởng lên tinh thần một người khác hẳn với mất mười ngàn đô. Tôi có quen những doanh nhân trải qua hai tình huống trên. Trong trường hợp sau, họ xem đó như một bài học và sau đó sẽ làm lại. Nhưng trong tình huống đầu, họ hồi tưởng lại thời điểm đó như giai đoạn tăm tối nhất của cuộc đời. Nỗi đau từ sự thất bại đó khó có thể quên được. “Không bao giờ một lần nữa” như một bài hát ngân lên.

## 5. Tình hình kinh tế

Nhân tố này có thể dễ dàng xếp hạng đầu về mức độ quan trọng. Khi kinh tế mở rộng, thậm chí một người khù khờ nhất cũng có thể thành công. Thật sự, đây không phải là vấn đề nhỏ. Khi dự báo kinh tế khả quan, ai cũng vui: mọi người đầu tư, mạo hiểm, mua, bán và không ngần ngại trả giá. Tốc độ phân phối, tái đầu tư và sản xuất trở thành ưu tiên hàng đầu. Cơ hội đầy rẫy, thậm chí trong những lĩnh vực ít hấp dẫn nhất.

Vào năm 1990, ở Đại học Michigan, tôi gặp một chàng trai trẻ người Brazil – một trong những người thông minh nhất tôi từng biết – một kỹ sư công nghiệp và, ở độ tuổi 25, đã phát minh và cấp bằng sáng chế cho các hình nộm manơcanh cơ học – một sự kiện chấn động tại nước của cậu. Vào thời điểm đó, cậu ta sở hữu một nhà máy với 50 nhân viên.

Đó là những năm phát triển của Brazil. Rồi sau đó khủng hoảng xảy ra, và thứ đầu tiên các nhà bán lẻ cắt giảm chính là chi phí trưng bày hàng hóa. Thời điểm đó không còn phù hợp để trưng bày ma nơ canh; những nhà bán lẻ bắt đầu chọn mô hình rẻ hơn.

Người bạn này của tôi đủ thông minh để cắt giảm thua lỗ và đóng cửa nhà máy. Với tất cả tiền dành dụm được, sau khi đền bù thỏa đáng cho công nhân, cậu ta quyết định theo học khóa Thạc sĩ Quản trị kinh doanh tại Mỹ. Cậu ta nghĩ rằng chừng nào mà tình hình kinh tế ở Brazil chưa hồi phục thì không có lý do gì kinh doanh ở đó. Cậu ta thà tận dụng thời cơ này để học cách điều hành kinh doanh.

Khi tôi gặp cậu ta, cậu đang rửa chén trong nhà hàng ở khu trường Đại học. Cậu ta cần tiền. Sự mất giá của đồng tiền Brazil đã làm tiêu hao hết tiền để dành của cậu và bây giờ cậu không còn đủ khả năng trả tiền học phí và chi phí sinh hoạt nữa.

Từ kinh nghiệm của mình, cậu rút ra bài học là một doanh nhân có hiểu biết sẽ quan sát xu hướng kinh tế, đầu tư và bán ra đúng thời điểm. Lời nhắn nhủ từ cậu ta là không những bạn nên hoạt động kinh doanh khi kinh tế đang đi lên mà khi kinh tế đi xuống, bạn cũng nên cân nhắc liệu việc thanh lý hay bán công ty có tốt hơn không trước khi mọi thứ trở nên tồi tệ hơn.

## 6. Thị trường phát triển .

Ở đây, kết luận cũng tương tự như điểm nêu trên. Quan trọng hơn sức hấp dẫn của lĩnh vực là sức hấp dẫn của khu vực. Đầu tư hay bắt đầu kinh doanh ở những khu vực có cơ hội và sự phát triển.

Trung Quốc đang phát triển với tốc độ hàng năm là 10%. Châu Âu thì không lên nổi 2%. Đâu sẽ là nơi dễ dàng thành công hơn, bất kể khu vực nào?

## 7. Trình độ quản lý thấp

Một nhân tố thường bị bỏ sót, mà có thể đem lại nguồn cơ hội dồi dào, đặc biệt cho những người có kỹ năng quản lý cao và nhiều kinh nghiệm lẫn thường, chính là trình độ quản lý thấp trong một lĩnh vực cụ thể.

“ Tôi thích hoạt động trong những lĩnh vực mà vấn đề quản lý không được ưu tiên hàng đầu. Bởi vì đối với tôi đó là ngưỡng cạnh tranh.” Chủ tịch công ty HSM, công ty toàn cầu chuyên đào tạo quản lý cao cấp chia sẻ. “ Nếu bắt đầu cạnh tranh trong những lĩnh vực có công ty điều hành bởi những người có đầu óc kỹ thuật, tôi biết chắc mình có thể đánh bại họ trong trò chơi của chính họ nhờ vào khả năng điều hành. Sự điều hành là những điều, về lâu dài, giúp doanh nghiệp có thể duy trì được. Điều hành là phạm trù thuộc về những kinh nghiệm, lẫn thường. Điều quan

trọng là phải biết nắm vững những nguyên tắc cơ bản – những điều bạn có thể áp dụng vào bất cứ lĩnh vực nào. Đó là điểm mấu chốt.”

Không phải thời điểm, không phải tính lợi nhuận, thậm chí cũng không phải ý tưởng kinh doanh. Chỉ đơn thuần chọn lựa nơi mà tầm nhìn khiến bạn thành vua.

## TÓM TẮT

- Lĩnh vực thị trường hấp dẫn là nguồn có tính thanh khoản cao hơn hẳn một cộng sự hùn vốn hay một tổ chức tài chính.
- Một doanh nhân tài ba biết chọn lọc môi trường thuận lợi. Nhân tố môi trường quan trọng nhất là lĩnh vực thị trường. Vì vậy, lĩnh vực phải thuận lợi.
- Bị đưa vào một lĩnh vực trong cơn khủng hoảng, ngay cả doanh nhân tài giỏi nhất cũng không thể làm được gì. Việc chọn lựa thời gian và địa điểm đầu tư cũng không quan trọng hơn việc lựa chọn thời điểm thanh lý.
- Hãy tìm kiếm các lĩnh vực đang phát triển, ít cạnh tranh, có khả năng tạo lợi nhuận, và đòi hỏi sự đầu tư ban đầu thấp,
- Hãy bắt đầu chỉ khi nền kinh tế đang rộng mở và những quốc gia hay vùng có mức tăng trưởng cao.

## NHÂN TỐ THẤT BẠI THỨ 10

Chọn những lĩnh vực kinh tế trì trệ và không có lợi nhuận.

# PHẦN IV: ĐỪNG ĐEM CÔNG VIỆC VÀO GIẤC NGỦ

## VÒNG 11: KHÔNG BAO GIỜ “ĐẶT TẤT CẢ TRỨNG VÀO CÙNG MỘT GIỎ”

Tầm quan trọng của đa dạng hóa thu nhập gia đình trong từng năm đầu kinh doanh.

### ĐA DẠNG HÓA THU NHẬP

Có những công ty thất bại vì những nhu cầu thúc bách của chính người quản lý kinh doanh – mà những trường hợp này, chỉ trong vòng 1 hay 2 tháng nữa, công ty có thể sẽ bắt đầu gặt hái thành công. Nhưng vì người doanh nhân này đã dốc toàn bộ tiền tiết kiệm và như cầu sống cơ bản của mình nên đến khi không chịu đựng được nữa, anh ta đành phải đi làm công và bỏ dở dự án kinh doanh mà đáng lẽ ra sẽ rất thành công và phát triển. Đó là lý do tại sao, trước khi bắt đầu kinh doanh, nên phân tán tiền vào hơn một mục đích, như câu châm ngôn nói đến ở trên.

Cách duy nhất để đa dạng hóa thu nhập là để dành riêng tiền tiết kiệm hoặc tiền lương của vợ hoặc chồng bạn. Nếu phải dựa vào tiền tiết kiệm, tốt nhất nên đợi cho đến khi bạn có đủ tiền dự phòng để trang trải một vài năm chi tiêu trước khi bắt đầu kinh doanh.

Ví dụ trong trường hợp của mình, tôi quyết định chờ một vài năm mới bắt đầu kinh doanh. Tôi lên kế hoạch thật chi tiết. Vào thời điểm năm 1996, tôi có thể sống với 1.600 USD một tháng. Sống hơi chật vật một chút nhưng cũng chịu đựng được. Mỗi tháng tôi đều để dành một chút cho tới khi có đủ tiền dự phòng để sống trong 2 năm trong trường hợp công ty mới thành lập không làm ra đồng nào. Tôi bán không lời căn nhà chung cư đã mua vì không muốn phải trả thêm tiền nhà khi mới kinh doanh. Tôi không muốn thêm bất kỳ một gánh nặng nào có thể đẩy tôi vào bước đường cùng sớm.

Thật nhẹ nhàng làm sao, bởi nó tạo ra cho tôi một cảm giác hoàn toàn tự do khi ra quyết định, không cần dựa trên nhu cầu cá nhân mà chỉ nhu cầu công ty mà thôi.

Một doanh nhân giàu kinh nghiệm chia sẻ: “Trong ngành kinh doanh được phẩm của mình, tôi khuyên mọi người hãy bắt đầu với số tiền dự phòng đủ chi cho 2 năm. Và cần phải thật kiên nhẫn trong 5 năm đầu nữa.”

Nhưng đối với nhiều người, đây không phải là điều dễ thực hiện. Có thể họ không đi làm hoặc không đủ khả năng để dành. Trong trường hợp này, có một lựa chọn khác là dựa vào gia đình. Thông thường điều này có nghĩa là dựa vào người bạn đời. Rủi ro rất cao nếu lao vào kinh doanh mà không có tiền để dành và người bạn đời cũng không có nguồn thu nhập ổn định.

Dĩ nhiên, như sẽ thấy rõ khi đọc tiếp phần sau, chúng ta sẽ thấy điều này đòi hỏi sự hy sinh của cả 2 bên. Trong một khoảng thời gian không xác định, cả 2 sẽ phải sống dựa vào thu nhập của một người. Ít ăn xài hơn, ít sắm sửa quần áo mới hơn và thắt chặt mọi chi tiêu khác. Song chính trong giai đoạn này bạn đang dần tạo dựng sự kinh doanh độc lập, tách biệt khỏi nhu cầu cá nhân cơ bản.

Nếu bạn vừa không có tiền tiết kiệm, vừa không có ai để hỗ trợ, khả năng cuối cùng là vay tiền. Nhưng trước khi vay phải bảo đảm bạn lên kế hoạch thật kỹ, bởi vì không có lời và phải đóng cửa, bạn sẽ phải vừa thất nghiệp, vừa ôm một đống nợ trên vai. Nếu vừa có kinh nghiệm vừa ở độ tuổi dễ dàng kiếm việc và có khả năng trả nợ với khoản lương đó, trong trường hợp kinh doanh không tốt, bạn cũng có thể nghĩ đến lựa chọn này. Nếu có khả năng để dành sau này, có nghĩa là hiện tại bạn cũng đang có.

Trong trường hợp tốt nhất là bạn để dành trước rồi hãy bắt đầu kinh doanh khi đã có đủ tiền dự phòng.

Những phương pháp đảm bảo sống còn trong giai đoạn đầu kinh doanh nói trên liên quan đến việc tách biệt chi tiêu cá nhân với ngân sách công



ty. Cách thứ 3, có lẽ là cách tốt nhất để đảm bảo như cầu cá nhân được đảm bảo, chính là cộng luôn thu nhập riêng của bạn vào trong kế hoạch kinh doanh.

Để tôi giải thích rõ hơn. Nếu bạn cần 2.000 đô để chi tiêu hàng tháng, hãy tính phần chi phí 2.000 nhân với 24 hoặc 36 tháng vào phần chi phí hoạt động kinh doanh. Nếu điều này có nghĩa phải có cộng sự hùn vốn, thì cũng phải vậy thôi. Một kế hoạch kinh doanh không gộp chung lương tháng của bạn vào là không thực tế. Và nếu một kế hoạch kinh doanh thực tế có nghĩa là cần thêm vốn, cách tốt nhất hãy tính toán như vậy ngay từ đầu.

Đối với trường hợp này và những trường hợp nêu trên, bạn phải tính toán con số theo trường hợp xấu nhất. Hãy tưởng tượng mức lương thấp nhất có thể và trừ đi 30%. Mọi người hay tính cách ngược lại; họ thường bắt đầu với những con số thật lạc quan, và cuối cùng phát hiện rằng trong khi họ tưởng 1.000 đô là đủ, thì thực ra họ cần đến 2.000 đô. Tôi khuyên bạn nên tính rộng đến 3.000 đô.

Nhu cầu tài chính là kẻ thù số 1 của người kinh doanh. Để tránh thất bại, bạn có thể tìm thêm cộng sự, kiếm thêm hỗ trợ tài chính từ ngân hàng, những công ty cho vay vốn hoặc những nguồn trợ giúp khác.

## ĐỪNG BẮT ĐẦU SỐNG NHƯ TỶ PHÚ ROCKEFELIER

Ở trường dạy kinh doanh, doanh nghiệp được giới thiệu như là một thực thể hoàn toàn tách biệt khỏi tham vọng vật chất của người chủ. Và điều này không phải lúc nào cũng đúng. Có vô số người khởi nghiệp lên kế hoạch kinh doanh dựa theo, hoặc gắn liền khát vọng của họ, những tham vọng vật chất.

Đối với một số doanh nhân, có một điều khác cũng có thể dẫn đến tai họa đó là sự cảm dỗ sống một cuộc sống của một nhà tài phiệt ngay cả trước khi kinh doanh. Rõ ràng là hoạt động kinh doanh dù lớn hay nhỏ, cũng đều kiếm được nhiều tiền hơn là tiền lương đi làm hàng tháng. Một trong những điều ngạc nhiên đầu tiên đối với doanh nhân là sự phồng lên

của những con số thu nhập khi chuyển từ bán sức lao động bản thân theo giờ sang bán hàng hóa.

Tiếc thay, nhiều người đã quá vội vã sử dụng tiền lời hoặc sử dụng xe hoặc tài sản khác cho mục đích cá nhân. Bạn phải thật cẩn trọng với tính thanh khoản của công ty và những nhu cầu tiềm ẩn của nó. Ví dụ sẽ có tình huống bất ngờ xảy ra có thể cần một số tiền mặt lớn để giải quyết.

Nếu trong lĩnh vực cá nhân, tiền dự phòng là quan trọng thì trong lĩnh vực công ty, mức tiền dự phòng này còn thiết yếu hơn nữa.

Những doanh nhân thành đạt khuyên nên duy trì một cuộc sống giản dị, ít nhất trong vòng một thời gian. Nếu cần thiết, đừng mua nhà vội mà hãy tạm ở thuê. Bán xe. Giảm bớt chi tiêu. Những năm đầu sẽ khá khó khăn. Tách biệt chi tiêu cá nhân với doanh nghiệp càng lâu càng tốt.

## SỰ HỖ TRỢ HOÀN TOÀN VÀ KHÔNG TÍNH TOÁN TỪ GIA ĐÌNH

Để kết thúc chương này, tôi xin đề cập đến một yếu tố rất quan trọng: sự hỗ trợ từ gia đình. Đây là bằng chứng của một doanh nhân nói về tầm quan trọng của sự hỗ trợ từ gia đình: “Tôi đã trải qua những trường hợp tồi tệ nhất. Thật kinh khủng. Những tình huống hoảng loạn. Có một thứ bạn phải có: sự hỗ trợ của gia đình. Bạn phải hoàn toàn hòa hợp với người bạn đời của mình. Có một lần, khi mất hết tiền bạc và gọi điện cho vợ, tôi chực khóc òa: ‘Chúng ta phá sản rồi’, ‘Chẳng còn gì trong ngân hàng nữa.’ Không chút ngập ngừng, vợ tôi nói: ‘Không đâu anh, mình còn căn nhà, mình sẽ bán nó và ra ở thuê. Anh cứ tiếp tục kinh doanh, em sẽ ráng gồng.’ Chúng tôi đã không phải bán căn nhà. Tôi đã trải qua cuộc khủng hoảng. Nhưng nếu không có sự động viên của vợ, tôi chắc đã bỏ cuộc ngay từ lúc đó rồi.”

Bây giờ vị doanh nhân đó rất thành công về mặt tài chính. Nhưng anh thừa nhận rằng lúc đó anh ta đã định bỏ cuộc. Anh không nghĩ anh có thể tiếp tục mạo hiểm sự an toàn của gia đình mình.

Cũng tương tự như sự tương quan giữa nhu cầu cá nhân và những gì công ty có thể cung cấp cho doanh nhân. Gia đình phải luôn sát cánh với

doanh nhân trên mọi nẻo đường. Tất cả các thành viên trong gia đình phải sẵn sàng hy sinh: mọi người phải ý thức rằng một thành viên của gia đình đang bắt đầu kinh doanh vì lợi ích của cả nhà và, họ phải – trong một thời gian nhất định – hoặc có thể là trong một thời gian dài nếu kinh doanh không thuận lợi như tính toán, sát cánh cùng nhau trong cuộc mạo hiểm đó.

Hơn nữa, sự hỗ trợ này không chỉ giới hạn ở mức gồng gánh khi gặp khó khăn tài chính. Nó còn phải bao gồm sự hỗ trợ tâm lý. Tất cả doanh nhân đều cần một chỗ dựa giúp họ đứng vững khi kinh doanh có nguy cơ sụp đổ hoặc khi họ hoàn toàn mất tinh thần.

Những hỗ trợ như vậy có thể xuất phát từ bất kỳ thành viên nào trong gia đình, theo lời một doanh nhân nọ: “Khi tôi nhẩy việc, mẹ tôi buồn vô cùng. Cũng giống như những bà mẹ khác, bà sẽ rất vui nếu con trai có việc làm ổn định ở sở dân sự hoặc ở một ngân hàng lớn. Nhưng cha tôi hết sức ủng hộ tôi. Ông biết tôi là người có năng lực. Tôi vẫn nhớ lời ông nói: ‘Bây giờ là thời điểm tốt nhất. Con chưa vợ bạn vợ con. Những việc con từng quyết định trong đời đều đúng. Cha muốn con biết rằng trong nhà này luôn có một chỗ dành cho con.’ Cha tôi là một người vĩ đại. Trong trường hợp bất ổn, có một ai đó hiểu và hỗ trợ bạn là một khích lệ rất lớn.”

Nếu không có sự hỗ trợ này, doanh nhân có thể cảm thấy rất cô độc, nhất là khi những thành viên khác trong gia đình lại đang phụ thuộc vào sự thành công của công ty. Hãy khoan kinh doanh riêng nếu chưa có nhiều hỗ trợ từ phía gia đình. Một nhân tố thất bại chính ở nhiều công ty là do thiếu sự hỗ trợ từ phía gia đình.

## TÓM TẮT

- Nhu cầu tài chính của một doanh nhân, nếu không được tính toán kỹ lưỡng, có thể phá hỏng việc kinh doanh. Đa dạng hóa tài sản của mình có thể tồn tại được càng lâu càng tốt mà không phụ thuộc vào công việc kinh doanh.

- Nếu đang lên kế hoạch kinh doanh, hãy tính gộp luôn lương hiện tại của bạn và nhớ là tính dựa trên tình huống xấu nhất. Và khi tính như thế mà thấy thiếu vốn, hãy tìm nhà đầu tư.
- Đừng bắt đầu sống như Rockefeller ngay lập tức. Hãy dành thời gian cho công ty hoạt động.
- Đừng vội kinh doanh nếu không có sự hỗ trợ hoàn toàn vô điều kiện từ phía gia đình. Họ phải ý thức được những gian nan họ cũng sẽ phải đối mặt, trong những tình huống phải mất một thời gian khá lâu để việc kinh doanh bắt đầu khởi sắc.

## NHÂN TỐ THẤT BẠI THỨ 11

Để như cầu gia đình và tham vọng vật chất phụ thuộc vào thành công của công ty.

## VÒNG THỨ 12: DOANH NHÂN KHÔNG NÊN MONG ĐỢI MỘT CUỘC SỐNG CÂN BẰNG

Một cuộc sống doanh nhân không cho phép bạn có được sự cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và cuộc sống nghề nghiệp.

### ĐỘNG CƠ KHÔNG THỰC TẾ NHẤT

Con người có nhu cầu tự nhiên về độc lập, tự do thay vì bị bó buộc với một lịch làm việc ổn định. Vì vậy không có gì ngạc nhiên khi một trong những động cơ phổ biến nhất trong việc trở thành doanh nhân là muốn tìm kiếm sự cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và nghề nghiệp. Tác giả Javier Marias đã có lần từng nói rằng, một trong những lý do ông chọn nghề này vì ông có thể sống không phải dựa vào đồng hồ báo thức hay sếp của mình.

“Tôi muốn trở thành doanh nhân để có thể tự quyết định lịch làm việc của mình”. “Tôi muốn làm doanh nhân để có thể nghỉ bất kỳ ngày nào trong tuần.” “Tôi muốn trở thành doanh nhân để có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và cuộc sống nghề nghiệp.” Đây là ước muốn của những người làm công mệt mỏi, có thể dẫn đến suy nghĩ tự kinh doanh riêng.

Nhưng tiếc thay, đây là một suy nghĩ sai lầm. Doanh nhân không bao giờ nên mong chờ một cuộc sống cân bằng. Bởi vì, ít nhất trong vài năm đầu, hoặc là cho đến khi vượt qua giai đoạn đầu, trở thành doanh nhân đồng nghĩa với việc đối diện với sự mất cân bằng hoàn toàn giữa cuộc sống cá nhân và cuộc sống nghề nghiệp.

### 24H MỖI NGÀY, 365 NGÀY MỖI NĂM

Một trong những người tham dự phỏng vấn nói rằng: “Trở thành doanh nhân là một hoạt động đòi hỏi toàn bộ thời gian, công sức và tâm huyết với 24h mỗi ngày, 7 ngày một tuần và 52 tuần mỗi năm. Doanh nhân phải

sẵn sàng chấp nhận hy sinh sự cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và cuộc sống nghề nghiệp, ít nhất là trong một khoảng thời gian.”

Xin đừng hiểu lầm tôi. Tôi không phải là kẻ phao tin đồn nhảm. Thường kết quả của sự nỗ lực này rất đáng phấn khởi, xứng đáng với sự hy sinh. Song sự tưởng thưởng đó lại không bao gồm sự cân bằng. Đúng là doanh nhân có được cảm giác tự do nhất định. Anh ta có thể nghỉ ngày nào cũng được, thỉnh thoảng có thể nghỉ phép dài ngày. Nhưng anh ta chẳng bao giờ làm vậy. Dù bạn biết rõ mình có thể tạo ra cảm giác nhất định trong việc điều khiển và làm chủ cuộc sống của mình, trên thực tế doanh nhân thường có xu hướng kết luận rằng không bao giờ có đủ thời gian trong ngày để hoàn tất công việc.

Một trong những điều tuyệt vời của việc trở thành doanh nhân là kết quả công việc nằm trong tay chúng ta. Mọi việc đều phụ thuộc vào mình. Chúng ta không ở trong môi trường tập đoàn đa quốc gia để mỗi khi khó khăn đều có ông Bố, bà Mẹ của tập đoàn đến cứu trợ với nguồn tài chính dồi dào. Ta cũng chẳng có ông sếp nào để phải chạy lên xin ý kiến mỗi khi không biết nên quyết định ra sao. Chúng ta đứng trên bậc cao nhất của chuỗi điều hành. Không ai ở trên chúng ta. Và đó là một trách nhiệm to lớn – dồi dào và đầy thú vị nhưng đòi hỏi phải mất một thời gian mới thích nghi được.

“Cách ly” khỏi những khó khăn trong công việc vào những ngày cuối tuần là một điều xa xỉ mà chỉ có những người làm công mới có được. Tuy đúng là cũng có những người vì trách nhiệm phải làm việc cả cuối tuần nghiền ngẫm những quyết định họ phải thực hiện. Nhưng doanh nhân thường đem công việc về nhà, bởi vì những quyết định của họ sẽ ảnh hưởng đến công ty của chính họ. Và không ai có thể tránh được chuyện đó.

Là doanh nhân nghĩa là dự tiệc nướng ở nhà người bạn vào ngày Chủ nhật nhưng không thể bắt kịp cuộc tán gẫu của mọi người về vụ bê bối bong chày mới xảy ra vì đơn giản trong đầu bạn đang nghĩ đến cuộc họp quan trọng của ngày hôm sau. Doanh nhân không những làm việc nhiều giờ và nhiều ngày hơn người làm hưởng lương mà còn phải suy nghĩ và

lo lắng đến công việc ngay cả khi họ không làm việc. Doanh nhân không bao giờ ngưng làm việc. Không bao giờ. Nó giống như một hợp đồng làm việc hà khắc, không bao giờ kết thúc.

Đó là lý do vì sao bạn phải gạt công việc ra khỏi giấc ngủ. Những lo lắng phiền muộn (cùng với nỗ lực) rồi sẽ chiếm lĩnh toàn bộ đầu óc đến mức bạn hiếm khi nói chuyện với ai mà không đề cập đến việc kinh doanh. Nhiều khi bạn không nhận ra rằng ngay trong những bữa cơm gia đình bạn không ngớt đưa ra ý kiến này, ý kiến nọ, nào là một sản phẩm mới nhập từ Trung Quốc, nào là những nghi ngại về một hợp đồng đặt hàng lớn, hay những khó khăn đang mắc phải với nhân viên mới. Cuối cùng, người bạn đời hay những người thân khác sẽ chán ngán công việc của bạn. Đến một lúc nào đó, chồng/vợ của bạn sẽ yêu cầu bạn dẹp bỏ công việc và quay trở lại làm công ăn lương bởi vì khi xưa bạn vui vẻ hơn, không phải suy nghĩ lo lắng suốt ngày và cuộc sống cân bằng hơn.

Như đã đề cập trong phần trước, gia đình, đặc biệt là người bạn đời, cần phải sánh bước với bạn trong cuộc mạo hiểm này vì công việc kinh doanh đòi hỏi rất nhiều thời gian và nỗ lực. Vì vậy cả 2 phải luôn cận kề bên nhau.

Mỗi tối bạn chẳng cần phải đếm một hồi mới ngủ được. Bạn cũng chẳng cần phải uống thuốc ngủ. Bạn sẽ muốn được tỉnh táo để suy nghĩ công việc làm ăn và những quyết định cần phải làm. Và mỗi tối bạn sẽ ngủ gục với những suy nghĩ, tính toán đó. Bạn sẽ ngủ say li bì, kiệt sức vì suy nghĩ quá nhiều.

Làm doanh nhân cũng như chơi nhảy dù vậy. Bạn sẽ không nhận ra mình đã dẫn thân vào cuộc chơi cho đến khi cánh cửa mở và người hướng dẫn ra lệnh nhảy xuống.

Cho nên một cuộc sống cân bằng sẽ không nằm trong danh sách những điều tội nguyên khi trở thành doanh nhân. Trên thực tế bạn chắc chắn sẽ mất tất cả những sự cân bằng trong cuộc sống ngay từ khi mới bắt đầu. Bạn sẽ có cảm giác tự do, nhưng ít thời gian và ít ngày nghỉ phép hơn bao giờ hết. Vì thế nếu bạn đang cần sự cân bằng, hãy nắm lấy đó

ngay từ bây giờ, trước khi mọi việc đi từ tệ đến tệ hại hơn nữa. Hãy trở thành doanh nhân vì cảm giác mãn nguyện có được từ những trải nghiệm. Đúng là không có niềm thỏa mãn nào hơn sự mãn nguyện của doanh nhân khi tự tay dẫn dắt công ty, dù lớn hay nhỏ, đến thành công.

## TÓM TẮT

- Có nhiều người muốn trở thành doanh nhân để có được sự cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và nghề nghiệp.
- Song trở thành doanh nhân có nghĩa hoàn toàn trái ngược; nó có nghĩa đem đong đầy những lo toan công việc vào cuộc sống cá nhân.
- Trở thành doanh nhân đem lại nhiều toại nguyện nhưng đừng bao giờ hy vọng sẽ có nhiều thời gian cho bản thân.

## NHÂN TỐ THẤT BẠI THỨ 12

Trở thành doanh nhân mà không ý thức được rằng nó sẽ ảnh hưởng như thế nào đến sự cân bằng trong cuộc sống của bạn.



# **PHẦN V: TRỞ THÀNH DOANH NHÂN KHÔNG KHÓ; CÁI KHÓ LÀ KHI CÔNG VIỆC KINH DOANH PHÁT TRIỂN LỚN MẠNH**

## **VÒNG 13: DOANH THU KHIẾN BẠN THÀNH NÔ LỆ, LỢI NHUẬN MANG LẠI CẢM GIÁC HOÀN THÀNH**

Kinh doanh không lời ngay từ lúc đầu thì về sau cũng sẽ khó có lợi nhuận

Nhân tố thất bại chính phát sinh khi dường như kinh doanh đã đi đúng hướng.

### **VƯỢT QUA NĂM ĐẦU TIÊN**

Công ty đã hoạt động được 1,2 năm rồi và mọi việc bắt đầu hình thành rõ rệt. Tỷ lệ thất bại của những công ty mới có thấy thiết lập một công ty không khó. Hầu hết ai cũng duy trì được 1 năm hoặc khoảng đó. Sau thời gian đó mọi thứ trở nên gay go. Những vấn đề chúng ta đã đương đầu trong giai đoạn đầu như sự bất đồng ý kiến giữa các đối tác, nhu cầu phải thay đổi ý kiến ban đầu hay sự suy sụp kinh tế, có thể xảy ra ngay từ đầu hoặc sau đó. Nhưng vấn đề chúng ta sẽ đề cập trong phần cuối quyển sách chỉ xảy ra từ năm hoạt động thứ 2 trở đi.

### **KẾ HOẠCH, MỤC TIÊU VÀ NHỮNG THỨ KHÁC**

Tôi đã đề cập trong phần đầu sách rằng không có gì vô ích hơn việc lên kế hoạch. Kế hoạch vô dụng. Hoặc hầu như vô dụng, theo cách giải thích của tôi dưới đây. Lý do cho lời tuyên bố khiêu chiến này là vì thực tế cho thấy rất ít khi sự việc xảy ra theo kế hoạch. Peter Drucker, bậc thầy của ngành quản trị kinh doanh nói rằng kế hoạch không phải để đạt mục đích, mà để hành động khi mục đích không đạt được.

Theo tôi, kế hoạch có một lợi ích căn bản. Chúng rất hữu dụng để tính toán điều mà tôi gọi là “những điểm then chốt của biến tố trong mô hình kinh doanh.” Cách nói cường điệu này thực ra chỉ ám chỉ một khái niệm hết sức đơn giản. Một công ty được thiết kế hoàn hảo và đang chạy suôn sẻ bị rơi vào khủng hoảng ngay khi mới bắt đầu phát triển là điều hết sức phổ biến. Một bộ máy được thiết kế chạy với tốc độ 100 sản phẩm sẽ bị chao đảo ngay khi phải chạy với tốc độ 200. Và bạn để ý một công ty hoặc một kinh doanh được thiết kế với doanh thu 200 sẽ không hiệu quả khi đạt tới doanh thu 300. Những mức doanh thu khác nhau đòi hỏi những quy trình khác nhau và những nhân viên với trình độ khác nhau để phục vụ công ty. Nhu cầu tài chính, tiền mặt, tiền phải thu và phải trả hoặc thậm chí vai trò của người sáng lập hoặc doanh nhân, tất cả đều thay đổi.

Theo tôi, lên kế hoạch kinh doanh có ích nhất là trong trường hợp xác định mức độ doanh thu khi phát triển, rồi mới ra quyết định. Kế hoạch kinh doanh cung cấp những chỉ dẫn bạn có thể chi tiêu bao nhiêu và có thể đầu tư bao nhiêu. Nhưng trong thực tế, trong những giai đoạn thay đổi hoặc tăng trưởng, rất khó để nắm chắc những quyết định then chốt và những thay đổi cần thiết để tồn tại trên mức thành công mới chớm.

Thành lập công ty không khó. Phần khó nằm ở chỗ điều hành sự phát triển của nó. Đây là một nhân tố thất bại chính rất điển hình. Có nhiều doanh nhân rất tài tình trong việc xác định và thực hiện ý tưởng kinh doanh hay, thế nhưng khi phải điều hành sự phát triển của công ty, họ lại gặp rắc rối lớn. Chúng ta sẽ đề cập phần tiếp vấn đề này trong phần cuối quyển sách.

## 2 NĂM ĐÃ CÓ LỢI NHUẬN? AI NÓI?

Khi các doanh nhân lên kế hoạch và mục tiêu kinh doanh họ thường có khuynh hướng trì hoãn thời điểm kinh doanh bắt đầu có lời. Mọi người thường cho tôi xem bản kế hoạch kinh doanh với phần cuối năm đầu lỗ. Năm thứ 2, cho dù có cố gắng, cũng lỗ. Năm thứ 3 mới bắt đầu có lời đôi chút. Gần như lúc nào cũng vậy. Hầu như ai cũng nghĩ rằng nếu họ không lỗ trong 2 năm đầu thì chắc số liệu có sai lầm.

Có thể bạn nghĩ mục tiêu đó không thể hoàn thành nổi, nhưng tôi xin bạn thử làm khác xem sao. Đúng là có những ngành kinh doanh đòi hỏi vốn đầu tư ban đầu nhiều đến nỗi không có cách chi doanh thu năm đầu tiên có thể tạo ra một bản cân đối tài chính khả quan. Rõ ràng là một nhà máy năng lượng nguyên tử không thể có lời trong năm đầu kinh doanh. Song một doanh nhân giỏi cũng là một nhà quản lý giỏi, họ biết cách quản lý những chi tiêu cần thiết. Vấn đề không phải là tiết kiệm sát nút. Vấn đề là phải biết phân biệt những đầu tư hoặc chi phí không cần thiết; tách rời những gì có ảnh hưởng lớn trực tiếp đến doanh thu với những gì có thể đợi và/hoặc có ít tác động lên nhận thức của khách hàng về giá trị tương đối của sản phẩm. Khi mọi việc suôn sẻ hơn, chủ doanh nghiệp có thể cho phép sử dụng tiền rộng rãi một chút. Song thời gian đầu, thậm chí khi bạn phải đầu tư vào những thiết bị bắt mắt, hãy cứ làm để có lời trước đã.

Hơn nữa, nếu có mô hình kinh doanh không thấy có lời sớm thì cũng khó có lời sau này. Có gì sai sót ở đây chẳng? Một doanh nhân, đối đầu với những thất thoát đầu tiên, nhìn vào bảng thu chi và âm ừ: kế hoạch nói mình lỗ đến 2 năm lụng mà. Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra khi đến năm thứ 3 cũng không có lời? Trong cuộc chơi kinh doanh, bạn phải xác định ngay lập tức liệu mô hình kinh doanh đề ra có thực hiện được ý tưởng kinh doanh của bạn hay không.

## DOANH THU BIẾN BẠN THÀNH NÔ LỆ

### LỢI NHUẬN MANG LẠI CẢM GIÁC HOÀN THÀNH

Tên của cuộc chơi không phải là doanh thu mà là lợi nhuận, phải kiếm được lợi nhuận càng nhanh càng tốt. Tôi có quen 2 anh em nọ làm chủ 1 công ty dệt với doanh thu 20 triệu đô một năm. Đó là một công ty lớn với rất nhiều công nhân, ban giám đốc phải tăng thêm số giờ làm việc để đáp ứng nhu cầu khách hàng và phải cố gắng hết sức để duy trì nó. Chất lượng cuộc sống của họ thật khủng khiếp. Họ hầu như không ngủ và phải đối đầu với khó khăn hàng ngày không đếm xuể. Rồi họ phát hiện ra rằng con số của những vấn đề là những cơn đau đầu tỉ lệ thuận với doanh thu của công ty.

Suốt một thời gian dài họ cho rằng không thể cắt giảm doanh thu. Họ nghĩ như vậy sẽ làm khách hàng không an tâm và sẽ cắt bớt số tiền cho vay. Cả 2 anh em đều nghĩ việc giảm doanh thu, ngay cả trường hợp công ty tự cắt giảm, cũng bị xem là dấu hiệu của thất bại và thậm chí là mối đe dọa cho sự sống còn của công ty.

Một hôm họ ngồi kiểm soát lại đơn hàng của từng khách hàng và phát hiện rằng họ có nhiều khách hàng – những người thường xuyên gây khó khăn, hay khiếu nại, đòi giảm giá nhiều nhất – thật trùng hợp lại là những khách hàng họ ít có lời nhất, bởi vì những khách hàng này thường trả tiền trễ hoặc nhiều khi chẳng trả tiền nữa.

Mặt khác, lại có những khách hàng khác, vì nhiều lý do, lại trả tiền nhiều hơn cho đơn đặt hàng, trả đúng hạn và ít gây rắc rối hơn. Sau khi phân tích doanh thu, chi phí và từng hồ sơ khách hàng, 2 anh em đi đến kết luận rằng họ đã mất tiền vì có quá nhiều khách hàng. Có nghĩa là những khách hàng tốt đang phải gồng gánh những khách hàng trả giá thấp và trả tiền trễ hẹn.

Sau khi cân nhắc kỹ lưỡng và giải thích với ngân hàng cho vay vốn kinh doanh, 2 anh em quyết định từ chối những khách hàng không mong muốn nhất và giảm mức doanh thu 20 triệu xuống còn 15 triệu đô la.

Kết quả là họ giảm được một số khó khăn đáng kể. 2 người chủ có thể tập trung suy nghĩ về việc đổi mới tương lai và lợi nhuận tăng mạnh từ 500.000 lên 1,5 triệu đô la. 2 anh em không còn phải làm việc bù đầu suốt những ngày cuối tuần nữa, và thậm chí có thể về nhà ăn tối cùng gia đình trong tuần.

Năm sau họ quyết định giảm thêm 5 triệu đô la doanh thu. Chất lượng của sản phẩm công ty tăng và chất lượng cuộc sống của chủ doanh nghiệp cũng tăng theo. Điều quan trọng hơn cả là lợi nhuận tăng. Lần cuối cùng gặp họ, 2 anh em nói họ đang nhắm tới doanh thu 8 triệu đô thôi, nhưng họ đang phân vân không biết làm sao để đạt tới mức đó, vì nếu làm thế có nghĩa họ phải bỏ một số những khách hàng thân tín và lâu năm nhất. Tuy nhiên họ vẫn quyết định nhắm vào kế hoạch đó. Một

trong 2 anh em nói: “Doanh thu cao biến chúng tôi thành nô lệ.” “Hạnh phúc không nằm ở doanh thu mà nằm ở lợi nhuận.”

Phát triển hay là chết ! Đó là thông điệp thấy cô nhồi nhét vào đầu sinh viên ở trường kinh doanh. Thật vớ vẩn ! Phát triển không phải là một điều kiện cần thiết trong cuộc sống. Một doanh nhân giỏi sẽ tự biết quy mô kinh doanh nào phù hợp với khả năng và mô hình kinh doanh của anh ta nhất. Phát triển là tốt, nhưng không phải lúc nào cũng cần thiết. Và tùy theo trường hợp, nó có thể dẫn đến suy sụp.

Anh bạn trong ngành cung cấp thiết bị y tế nói với tôi: “Cái khó nằm ở chỗ duy trì động lực giúp kinh doanh tồn tại trên đường trường và không phản bội lại những điều dễ bị ảnh hưởng như khái niệm đầu tiên của thành công.”

## MÔ HÌNH KINH DOANH

Điều này dẫn chúng ta đến khía cạnh quan trọng nhất của công việc doanh nhân: việc thiết kế mô hình kinh doanh, mà đã được nhắc đến ở trên. Doanh nhân, ngoài việc phải có một tầm nhìn độc đáo về một ý tưởng tầm thường, phải biết thiết kế một mô hình kinh doanh phù hợp với ý tưởng đó.

Mô hình kinh doanh phải liên quan đến hình thức của ý tưởng nhưng nó cũng có nghĩa kết hợp giữa ý tưởng và khái niệm về thế giới kinh doanh. Có thể nói rằng đó là cách thức, hình thức của ý tưởng có liên quan đến các yếu tố xác định ngành kinh doanh như: nhà cung cấp, khách hàng, tài sản hữu hình, lao động, tài chính, môi trường....

Như đã đề cập ở chương 8, bất kỳ một ý tưởng kinh doanh nào cũng có thể có một hoặc nhiều mô hình kinh doanh giúp nó có thể duy trì được, cũng như có nhiều mô hình kinh doanh làm cho ý tưởng đó không thể hoạt động được. Vì vậy, hình thức của ý tưởng phải gắn liền với mức khả thi và khả năng đặt chúng vào một mô hình kinh doanh thích hợp. Nói cách khác, nhiều ý tưởng thất bại, nhưng nếu được đưa vào một mô hình phù hợp khác, vẫn có thể thành công.

Vì vậy, mô hình kinh doanh tốt nhất không phải là mô hình tạo nên sự tăng trưởng mạnh nhất. Nói đúng hơn, nó là mô hình tạo ra, một cách nhanh nhất và dễ nhất, lợi nhuận có khả năng duy trì được.

Một doanh nhân giỏi biết dành tâm huyết cho ý tưởng và hình thức của nó cũng nhiều như khi dành cho mô hình kinh doanh truyền tải ý tưởng đó. Và họ làm như thế mà không quên rằng mô hình kinh doanh lý tưởng nhất luôn là mô hình mang lại lợi nhuận nhiều nhất và bền vững nhất.

## TÓM TẮT

- Dự án kinh doanh chủ yếu giúp bạn xác định khi nào thì phải sửa đổi mô hình kinh doanh ban đầu.
- Đối với bất kỳ một ý tưởng nào cũng đều có những mô hình giúp nó hoạt động được cũng như những mô hình làm nó không thể duy trì được.
- Mô hình kinh doanh phù hợp nhất là mô hình có thể giúp đạt lợi nhuận nhanh nhất và bền vững nhất về lâu về dài.
- Tính bền vững quan trọng hơn tính tăng trưởng.

## NHÂN TỐ THẤT BẠI THỨ 13

Tạo ra và bám cứng nhắc vào mô hình kinh doanh không đem lại lợi nhuận một cách nhanh chóng và bền vững.

## VÒNG 14: THƯỢNG ĐẾ NÓI CHÚNG TA LÀ ANH EM RUỘT, NHƯNG KỲ THỰC CHÚNG TA CHỈ LÀ ANH EM HỌ

Sự khác biệt giữa nhà kinh doanh và doanh nhân

### QUYẾT ĐỊNH KHI NÀO RỜI CUỘC CHƠI

Ý tôi không phải là nghỉ hưu. Ý tôi là đến một lúc nào đó, thậm chí ngay khi kinh doanh đang thuận buồm xuôi gió, doanh nhân cũng nên xem xét mình còn là người thích hợp nhất để tiếp tục lèo lái con thuyền kinh doanh này nữa hay không.

Tại sao vậy? Bởi vì bạn phải phân biệt giữa doanh nhân và nhà kinh doanh. Hai khái niệm này không giống nhau. Doanh nhân là người yêu thích việc dẫn thân vào công việc kinh doanh mới, nghĩa là, tạo ra một cái gì đó. Nhà kinh doanh là người yêu thích việc thúc đẩy sự tăng trưởng và trên tất cả, thích điều hành công việc.

Biết cách quản lý là điều quan trọng khi bắt đầu công việc kinh doanh, nhưng khi công ty bắt đầu phát triển thì nó là một yếu tố tối quan trọng. Nếu không biết điều hành, bạn sẽ không biết làm cách nào để phát triển và sẽ phạm những sai lầm có thể dẫn đến thất bại. Không phải doanh nhân nào cũng là nhà quản lý tăng trưởng giỏi, có thể vì họ không biết cách quản lý, hoặc có thể họ không thích quản lý.

Tôi biết rõ điều mình đề cập ở đây. Tôi yêu thích phần khởi đầu kinh doanh. Nhưng khi công ty phát triển đến một kích cỡ nào đó, tôi cảm thấy điều hành nó thật nhàm chán, đôi khi nhàm chán đến mức tôi suýt phá hỏng nó mặc dù biết mình phải làm gì. Vì vậy, sau 7 năm điều hành, tôi quyết định cùng với các cộng sự, rằng trong vòng 3 năm tới, chúng tôi sẽ rút khỏi việc quản lý. Chúng tôi dành thời gian chuẩn bị cho sự chuyển giao đó và giờ đây, chúng tôi chỉ là những cổ đông và thành viên ban quản trị trong chính công ty chúng tôi thành lập và đã trên đường phát triển sau bao nỗ lực nhiệt huyết bỏ ra.

Bây giờ tôi dành toàn bộ thời gian vào việc mở những công ty khác và viết sách – một trong những đam mê khác của tôi. Tôi luôn hứng thú với vai trò doanh nhân nhưng không thích làm người điều hành. Như đã đề cập ở phần trên, khi một người làm điều họ thích, cơ hội thành công luôn cao hơn.

Nhưng lý do khiến doanh nhân không phải lúc nào cũng là nhà kinh doanh giỏi không chỉ giới hạn ở việc thích điều hành hay không. Có nhiều công ty phải chịu đựng, bằng nhiều cách, từ thực tế vị là doanh nhân sáng lập công ty vẫn còn trong ban điều hành. Doanh nhân là hiện thân sống của lịch sử công ty, và ở một chừng mực nào đó, nếu doanh nhân đó không phải là một nhà quản trị kinh doanh giỏi thì đó sẽ là một gánh nặng cho công ty.

Ý tôi không phải là tất cả những doanh nhân cuối cùng rồi cũng sẽ phải rời bỏ công ty mà họ sáng lập. Có vô số người vừa sáng lập công ty vừa tiếp tục giữ vai trò điều hành dù cho công ty hoàn toàn vững vàng và phát triển thành đế chế. Họ là những con người vô song – một sự kết hợp hiếm hoi giữa doanh nhân và nhà quản trị kinh doanh. Nhưng khi công ty phát triển đến một mức độ nhất định, bạn nên tự hỏi liệu mình vẫn còn là người giỏi nhất và phù hợp nhất để điều hành công ty nữa hay không. Ngoài sự nhạy cảm về việc điều hành một hoạt động lớn ra, giai đoạn mới thường đòi hỏi những kỹ năng và tầm nhìn mới.

Đó là một quyết định mà mỗi doanh nhân đều nên cân nhắc. Và nếu trong một thời điểm nào đó, bạn đi đến quyết định rằng mọi chuyện sẽ tiến triển tốt hơn nếu bạn giao việc điều hành cho một tổng giám đốc độc lập, đừng nên ngần ngại mà hãy tiến hành nhanh.

## KHI NÀO LÀ THỜI ĐIỂM THÍCH HỢP

Không có một thời điểm chính xác nào cho sự cân nhắc ra đi. Đó có thể là thời điểm công ty đã hoạt động được 4 năm, khắc khi doanh thu tăng gấp 3 lần hoặc khi công ty đã có tầm cỡ quốc tế. Mỗi một doanh nhân đều đủ thông minh để nhận biết khi nào là thời điểm thích hợp.



Khi tôi quyết định bàn giao công việc điều hành lại cho người khác, vợ tôi hỏi liệu tôi có buồn không. Tôi đã quyết định từ bỏ một dự án mà tôi nâng niu, nuôi dưỡng như con mình suốt 10 năm qua. Tôi đã cố gắng hiến tất cả vào đó; và vợ tôi đã chịu đựng tất cả những lo lắng, mệt mỏi và những quyết định mà tôi không ngớt làm cô chán ngán.

Vấn đề nằm ở chỗ đó. Doanh nhân thường có khuynh hướng phát triển một cộng sự với công ty họ sáng lập. Đó là một sự phụ thuộc không thể hiểu được. Công ty là cuộc sống đối với họ và nếu có ai khác nhận đó, cuộc sống của họ sẽ bị lạc hướng.

Tình cảm của một doanh nhân dành cho công ty anh ta mang đến thế giới này mạnh mẽ đến nỗi rất khó để mà dứt bỏ nó khi công việc làm ăn đang thuận buồm xuôi gió.

Đây là một nhân tố thất bại chính cuối cùng: vẫn muốn điều hành khi bạn không còn là người thích hợp nhất để điều hành công ty nữa.

## TÓM TẮT

- Rất quan trọng để phân biệt sự khác nhau giữa doanh nhân, người thích tạo ra những điều mới mẻ với nhà kinh doanh vốn biết rõ việc quản lý công ty và làm cho nó phát triển.
- Nếu là một doanh nhân không có kỹ năng của một nhà quản trị kinh doanh, hãy chuẩn bị cho sự chuyển giao ngay khi nhận thấy thời điểm tạm biệt đang đến gần.
- Đừng để những ràng buộc tình cảm với công ty kéo bạn lại khi tất cả những chứng cứ đều chỉ ra tốt nhất là bạn nên ra đi.

## NHÂN TỐ THẤT BẠI CHÍNH THỨ 14

Không biết khi nào nên rời cuộc chơi.

## LỜI TẠM BIỆT

Vâng quyển sách đến đây là kết thúc. Hy vọng tôi không quá thẳng thừng. Và nếu có vị độc giả nào cảm thấy tôi đưa vào quá nhiều kinh nghiệm cá nhân, xin cho tôi được xin lỗi. Tôi không hề có ý định khoe khoang mà chỉ muốn đưa ra những ví dụ để chứng minh quan điểm của mình mà thôi.

Khi kết thúc quyển sách tôi mới nhận ra rằng đây không phải là cuốn “sách đen” cho doanh nhân, mà là “sách đen” cho những doanh nhân “giả tạo”. Một doanh nhân thực thụ sẽ không hề lo lắng với những gì tôi đề cập trong sách này. Đối với một doanh nhân thực thụ, quyển sách này sẽ như là lời nhận xét vô thưởng vô phạt mà thôi.

Lời khuyên cuối cùng: coi chừng bạn là kẻ thù của chính mình. Che giấu sự kém hiểu biết của mình chính là cội rễ của thất bại.

Hãy tiến bước để chiến thắng, chứ không phải chỉ để đánh gục nó. Cũng giống như trong cuộc sống và trong tình yêu trở thành doanh nhân chỉ là vấn đề của ý chí mà thôi.

FERNANDO TRIAS DE BES