

# MBA Trong Tâm Tay

## Đầu Tư Tự Doanh

Tác giả: William D. Bygrave

Đầu tư tự doanh chính là điều mà nước Mỹ làm tốt nhất trong khi không một quốc gia công nghiệp tiên tiến nào khác đạt được điều này. Chính các công ty đầu tư tự doanh ở Mỹ đã tạo ra máy tính cá nhân, công nghệ sinh học, đồ ăn nhanh và cả ngành công nghiệp chuyển phát nhanh cũng như đã chuyển đổi cả ngành kinh doanh bán lẻ, lật đổ sự độc quyền về viễn thông của AT&T, tái sinh ngành công nghiệp thép, phát minh ra vi mạch và bộ vi xử lý, sáng lập ra ngành hàng không lợi nhuận cao nhất ở Mỹ và còn rất nhiều điều đáng nói nữa khác.

Vậy nên ai cũng đang tự hỏi sao ngày càng có nhiều người muốn trở thành nhà đầu tư tự doanh đến thế? Các chương trình và những khoa học về đầu tư tự doanh vừa nở rộ lên trong 10 năm qua. Người ta ước tính rằng 61% các trường cao đẳng và đại học ở Mỹ đều có ít nhất một khoá học về đầu tư tự doanh trải dài trong các chương trình từ mức chứng chỉ, hiệp hội, cử nhân, thạc sĩ tới tiến sĩ. Tất cả sinh viên ngành kinh doanh, bất kể kế hoạch sự nghiệp của họ là gì, đều cần hiểu được vai trò của đầu tư tự doanh trong nền kinh tế. Ngày nay, một chương trình giáo dục kinh doanh mà thiếu đầu tư tự doanh thì bị coi là không đầy đủ giống như việc đào tạo y khoa mà thiếu mất khoa sản.

MBA trong tầm tay - Đầu tư tự doanh là một cuốn sách dành cho các nhà đầu tư tự doanh tương lai, những người từng khởi nghiệp bằng các công ty nhỏ hay muốn hoàn thiện hơn các kỹ năng đầu tư tự doanh của mình cũng như những người quan tâm tới đầu tư tự doanh như: Các nhân viên ngân hàng, luật sư, kế toán, nhà đầu tư và cả nhà tư vấn - thậm chí, bất kỳ ai muốn tham gia vào việc khai sinh và phát triển của một doanh nghiệp. Những chương trong cuốn sách này đều được chính các tác giả hàng đầu về sáng tạo kinh doanh mới mẽ viết lên, họ chính là những chuyên gia, nhà tư vấn và nhà đầu tư tự doanh với sự trải nghiệm lớn truyền dạy lại kỹ năng và kiến thức về việc thành lập và phát triển một doanh nghiệp - những điều được chính họ thực hành trong thực tế. Họ chính là những người đã từng khởi nghiệp các doanh nghiệp, đáp ứng các yêu cầu của ban quản lý quỹ đầu tư vốn mạo hiểm, ban giám đốc và ban cố vấn của chính những công ty đầu tư tự doanh; huy động vốn lúc mới bắt đầu và mở rộng; xin cấp bằng sáng chế; đăng ký công ty và có lẽ quan trọng hơn cả là họ đã tạo ra được các sản phẩm mới cùng nhiều việc làm mới. Họ chính là những nhà vô địch đầy sinh lực của đầu tư tự doanh và họ tin rằng các nhà đầu tư tự doanh thực sự quan trọng đối với nền kinh tế đang ngày càng vững mạnh của nước Mỹ.

# Mục lục:

Lời nói đầu

Chương 1: Quy trình đầu tư tự doanh

Chương 2: Nhận diện cơ hội

Chương 3: Tiếp thị về đầu tư tự doanh

Chương 4: Viết kế hoạch kinh doanh

Chương 5: Lập báo cáo tài chính mang tính dự báo

Chương 6: Vốn đầu tư mạo hiểm

Chương 7: Nợ và các hình thức cấp vốn khác

Chương 8: Hỗ trợ bên ngoài cho các công ty nhỏ mới khởi nghiệp

Chương 9: Các vấn đề về luật pháp và thuế

Chương 10: Sở hữu trí tuệ

Chương 11: Nhượng quyền kinh doanh

Chương 12: Nhà đầu tư tự doanh và mạng Internet

Chương 13: Điều hành một công ty đang phát triển

Chương 14: Thu lãi dự án kinh doanh của bạn, thời điểm để chiếm giữ giá trị.

***Đầu tư tự doanh chính là điều mà nước Mỹ làm tốt nhất trong khi không một quốc gia công nghiệp tiên tiến nào khác đạt được điều này. Chính các công ty đầu tư tự doanh ở Mỹ đã tạo ra máy tính cá nhân, công nghệ sinh học, đồ ăn nhanh và cả ngành công nghiệp chuyển phát nhanh cũng như đã chuyển đổi cả ngành kinh doanh bán lẻ, lật đổ sự độc quyền về viễn thông của AT&T, tái sinh ngành công nghiệp thép, phát minh ra vi mạch và bộ vi xử lý, sáng lập ra ngành hàng không lợi nhuận cao nhất ở Mỹ và còn rất nhiều điều đáng nói nữa khác. Ước tính rằng, 61% các trường cao đẳng và đại học ở Mỹ đều có ít nhất một khóa học về đầu tư tự doanh. Ngày nay, một chương trình giáo dục kinh doanh mà thiếu đầu tư tự doanh thì bị coi là không đầy đủ giống như việc đào tạo y khoa mà thiếu mất khoa sản.***

# QUY TRÌNH ĐẦU TƯ TỰ DOANH

Bây giờ là thời đại của sự đầu tư tự doanh. Ước tính trong năm 2002, có 460 triệu người trên thế giới hoặc hăng hái tham gia vào việc thực hiện một dự án mới hoặc trở thành các chủ quản lý một công ty mới.<sup>1</sup> Ở Mỹ, cứ mỗi giờ làm việc lại có hơn 1.000 công ty mới ra đời. Các nhà đầu tư tự doanh đang chèo lái một cuộc cách mạng nhằm chuyển đổi cũng như hồi phục các nền kinh tế trên thế giới. Đầu tư tự doanh chính là cốt lõi của doanh nghiệp tự do bởi lẽ các công ty mới ra đời sẽ đem lại sức sống cho nền kinh tế thị trường. Các công ty mới và các công ty đang nổi lên thường tạo ra một tỉ lệ lớn các sản phẩm và dịch vụ đổi mới làm chuyển đổi cách chúng ta sống và làm việc, chẳng hạn như máy tính cá nhân, phần mềm, Internet, thuốc công nghệ sinh học, và cả các dịch vụ giao hàng trong chốc lát. Ngoài ra, những công ty như vậy còn tạo ra các việc làm mới. Ví dụ, từ năm 1990 đến năm 1994, các công ty nhỏ đang phát triển với tối đa 100 công nhân đã tạo ra 7 đến 8 triệu việc làm mới cho nền kinh tế Mỹ, trong khi đó các công ty có hơn 100 công nhân lại phá bỏ 3,6 triệu việc làm. Trong khoảng thời gian 1998-1999 (thời kì cuối cùng mà các tài liệu được cung cấp), các công ty nhỏ chiếm 2/3 trong số 2,6 triệu việc làm mới.

Chưa bao giờ lại có thời cơ tốt như thế để thực hành bí quyết của đầu tư tự doanh. Nhưng đầu tư tự doanh là gì?. Vào đầu thế kỉ, Joseph Schumpeter - một nhà kinh tế người Moravia (thuộc Cộng hòa Séc), hiện đang sống ở Viên (thủ đô nước Áo) - đã đưa ra định nghĩa hiện đại về nhà đầu tư tự doanh. Theo định nghĩa thì đây là người phá bỏ trật tự nền kinh tế đang có bằng cách giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ mới, tạo ra các hình thức tổ chức mới, hoặc khai thác các nguyên liệu mới.

Theo Schumpeter, doanh nhân tự doanh muốn phá bỏ được trật tự này chỉ có cách thành lập một công ty mới, tuy nhiên vẫn có thể thực hiện được điều đó với một công ty đang hoạt động. Rất ít công ty mới có tiềm năng để khởi xướng ra một "cơn bão" kiểu Schumpeterian về sáng tạo - phá bỏ như công ty máy tính Apple đã làm trong ngành máy tính. Đa phần các công ty mới đều ra nhập vào những thị trường đang có. Trong cuốn *MBA trong tầm tay - chủ đề Đầu tư tự doanh*, chúng tôi dùng một định nghĩa về đầu tư tự doanh rộng hơn định nghĩa của Schumpeter. Định nghĩa của chúng tôi bao gồm tất cả những người bắt đầu một hoạt động kinh doanh mới, theo đó, nhà đầu tư tự doanh là người nhận thức được cơ hội và lập ra tổ chức để theo đuổi cơ hội đó. Còn quy trình đầu tư tự doanh gồm tất cả các chức năng, hoạt động và hành động liên kết với việc nhận thức được các cơ hội và lập ra các tổ chức để theo đuổi những cơ hội đó. Trong một số ví dụ hãn hữu, hoạt động kinh doanh mới của nhà đầu tư tự doanh có thể làm nên một cuộc cách mạng sắp xếp lại được trật tự nền kinh tế toàn cầu như Wal-Mart, Fedex và Microsoft từng làm, hay Amazon.com, eBay và Expedia.com hiện đang làm. Mà điều đó thường hấp dẫn hơn nhiều khi có được khoản lãi tham gia vào một thị trường đang có.

- I Một nhà đầu tư tự doanh là người nhận thức được cơ hội và lập ra tổ chức để theo đuổi cơ hội đó.
- I Quy trình đầu tư tự doanh gồm tất cả các chức năng, hoạt động và hành động liên kết với việc nhận thức được các cơ hội và lập ra các tổ chức để theo đuổi những cơ hội đó.

Có phải ra đời của của một doanh nghiệp mới chỉ là ngẫu nhiên, còn sự thành công hay phá sản tiếp theo của nó là một quá trình lộn xộn không? Hoặc bí quyết về đầu tư tự doanh có thể được dạy không? Rõ ràng là các giáo sư cùng những sinh viên của họ tin rằng bí quyết này có thể dạy và học được bởi vì đầu tư tự doanh là lĩnh vực nghiên cứu mới đang phát triển nhanh nhất trong giáo dục đại học ở Mỹ. Năm 2002, một nghiên cứu do Quỹ Kauffman tiến hành đã phát hiện thấy rằng 61% các trường Đại học và Cao đẳng ở Mỹ có ít nhất một khóa học về đầu tư tự doanh. Đồng thời, còn có thể nghiên cứu đầu tư tự doanh trong các chương trình cấp bằng, liên kết, cử nhân, thạc sĩ và tiến sĩ.

Sở dĩ, sự chuyển đổi trong giáo dục đại học – bản thân nó đã là một minh chứng tuyệt vời về sự thay đổi của đầu tư tự doanh – vừa mới xuất hiện là do toàn bộ kiến thức về đầu tư tự doanh cũng vừa mới phát triển trong vòng hai thập kỉ trở lại đây. Quy trình tạo dựng một hoạt động kinh doanh mới đã được hiểu rõ. Đúng là đầu tư tự doanh có thể dạy được. Tuy nhiên, chúng ta không thể bảo đảm rằng sẽ tạo ra được một Bill Gates hay một Donna Karan, cũng như một giáo sư vật lý không thể đảm bảo sẽ tạo ra được một Albert Einstein hoặc một huấn luyện viên tennis không thể đảm bảo sẽ tạo ra được một Serena Williams. Nhưng chúng đưa đến cho các sinh viên của chúng ta về quan điểm để khởi nghiệp và từ đó giúp tạo nên những nhà đầu tư tự doanh tốt hơn.

## CÁC YẾU TỐ THEN CHỐT TRONG VIỆC BẮT ĐẦU LẬP MỘT DOANH NGHIỆP

Chúng ta bắt đầu bằng việc nghiên cứu quá trình đầu tư tự doanh – các nhân tố về con người, xã hội học và môi trường khai sinh ra một công ty (Hình 1.1). Một người nảy ra ý tưởng về một loại hình kinh doanh mới thông qua sự tìm kiếm có chủ ý hoặc một cơ hội bất ngờ. Liệu anh ta có quyết định theo đuổi ý tưởng đó hay không còn phụ thuộc vào các yếu tố như: triển vọng sự nghiệp, gia đình, bè bạn, hình mẫu, trạng thái nền kinh tế và cả sự sẵn có về nguồn lực.

**Hình 1.1 Một mô hình về quy trình đầu tư tự doanh**

Cá nhân Thành tích	Cá nhân Liều lĩnh	Xã hội học Các mạng lưới	Cá nhân Nhà đầu tư tự doanh Lãnh đạo	Tổ chức Nhóm
Vị trí điều khiển	Bất mãn  với công việc	Các nhóm		Chiến lược
Chịu đựng rắc rối	Thất nghiệp	Cha mẹ	Nhà quản lý	Cấu trúc
Liều lĩnh	Giáo dục	Gia đình	Sự tận tụy	Văn hóa
Các giá trị cá nhân	Tuổi tác	Hình mẫu	Tầm nhìn	Các sản phẩm
Giáo dục	Sự tận tụy			
Kinh nghiệm				
<b>Sự đổi mới</b>	<b>Sự kiện khơi mào</b>	<b>Thực hiện</b>	<b>triển</b>	<b>Phát</b>

Môi trường  
Cơ hội  
Hình mẫu  
Sự sáng tạo

Môi trường  
Sự cạnh tranh  
Nguồn lực  
Nơi ươm tài năng  
Chính sách của chính phủ

Môi trường  
Đối thủ cạnh tranh  
Khách hàng  
Nhà cung cấp  
Nhà đầu tư  
  
Ngân hàng  
Luật sư  
Nguồn lực  
Chính sách của chính phủ

---

*Nguồn: Dựa trên mô hình của Carol Moore, được J.A. Pearce II và R.B. Robison, Jr., eds. trình bày trong "Understanding Entrepreneurial Behavior" (Tạm dịch: Hiểu được hành vi của nhà đầu tư tự doanh), tại Academy of Management Best Papers Proceedings trong Hội nghị thường niên lần thứ 46 của Học viện quản lý, Chicago, 1986.*

Trong hầu hết trường hợp đều có một *sự kiện khơi mào* đánh dấu sự ra đời của một tổ chức mới bởi có lẽ nhà đầu tư tự doanh không có triển vọng sự nghiệp nào sáng sủa hơn cho mình. Melanie Stevens là một ví dụ. Bà bỏ học trung học giữa chừng và sau khi trải qua rất nhiều công việc lặt vặt đã không còn sự lựa chọn nghề nghiệp nào khác. Cuối cùng, bà thấy rằng, tự mình kinh doanh nhỏ bằng cách sản xuất những chiếc túi làm bằng vải bạt thì khả quan hơn so với việc đi làm thuê với mức tiền công thấp. Kết quả là chỉ trong vòng vài năm, bà đã xây dựng được một hệ thống cửa hàng bán lẻ trên khắp Canada. Hoặc đôi khi, đó lại là người đã bị bỏ qua sự thăng tiến hoặc thậm chí bị cho thôi việc hoặc sa thải. Howard Rose đã từng bị cho nghỉ việc bốn lần do những lần sáp nhập và củng cố lại tổ chức trong ngành công nghiệp dược phẩm, và ông đã có đủ kiến thức về hoạt động kinh doanh quan trọng này. Do vậy, ông đã bắt đầu công việc kinh doanh đóng gói bao bì dược phẩm của riêng mình, thành lập nên hãng Waverly Pharmaceutical. Hay Tim Waterstone đã sáng lập nên các hiệu sách Waterstone sau khi bị W.H.Smith sa thải. Còn Ann Gloag đã bỏ công việc y tá của bà và cùng anh trai sử dụng chiếc xe buýt trả góp trị giá 40.000 đô la của cha mình (vốn là tài xế xe buýt) để thành lập một công ty xe buýt mang tên Stagecoach. Họ đã khai thác triệt để pháp chế bãi bỏ quy định ngành vận chuyển xe buýt của Anh.

Đối với những người khác, đầu tư tự doanh là một lựa chọn sự nghiệp có tính toán. Sandra Kurtzig, một kỹ sư phần mềm của công ty General Electric, muốn lập gia đình và làm việc ở nhà. Cô đã lập nên ASK Computer Systems Inc., với doanh thu mỗi năm 400 triệu đô la. Từ đâu mà các nhà đầu tư tự doanh có được ý tưởng? Thông thường là qua chuyên môn của công việc đang làm hoặc kinh nghiệm có được. Một nghiên cứu năm 2002 của *Inc. 500* gồm [500] công ty phát triển mạnh nhất của Mỹ đã phát hiện ra rằng 57% các nhà sáng lập có được ý tưởng cho dự án của mình từ lĩnh vực mà họ đã từng làm và 23% là ở lĩnh vực có liên quan đến công việc họ đã làm. Vì thế, 80% các công ty mới có tiềm năng lớn được lập nên trong cùng lĩnh vực, hoặc liên quan mật thiết tới một trong số những lĩnh vực mà nhà đầu tư tự doanh đã trải qua. Điều đó không có gì ngạc nhiên bởi chính nhờ việc đã từng làm trong lĩnh vực đó mà họ có được hầu hết những ý tưởng kinh doanh khả thi. Một số nhà đầu tư tự

doanh có thói quen thực hiện đi thực hiện lại cùng ý tưởng đó chỉ trong một lĩnh vực. Joey Crugnale, có tên trong 500 Chủ trang trại và 500 Nhà đầu tư tự doanh của năm do *Inc. 500* bình chọn, đã trở thành một cộng sự của Steve's Ice Cream khi chưa đầy 20 tuổi. Cuối cùng, ông tiếp quản Steve's Ice Cream và tạo ra chuỗi cửa hàng trên khắp đất nước gồm 26 đơn vị cùng món kem mới lạ dành cho những người sành ăn. Đến năm 1982, Crugnale thành lập Bertucci's với món pizza dành cho những người sành ăn được nướng trong lò gạch đốt bằng gỗ và xây dựng thành chuỗi 90 nhà hàng trên toàn quốc. Sau đó, ông tiếp tục lập ra Naked Restaurants như một vườn ươm cho những ý tưởng ăn tối được đổi mới của mình. Nhà hàng đầu tiên, Naked Fish, mở năm 1999 và đưa món thịt được nướng bằng củi của ông trở thành một món tủ mới: cá tươi và thịt với một chút hương vị kiểu Cuba. Nhà hàng thứ hai, Red Sauce, mở năm 2002, chuyên phục vụ món ăn Italy chính hiệu giá bình dân, phảng phất giống cách làm của Bertucci's.

Những người khác lại thực hiện ý tưởng nhiều lần trong những lĩnh vực liên quan. Năm 1981, James Clark, sau trở thành một giáo sư về khoa học máy tính của Đại học Stanford, đã lập ra Silicon Graphics và trở thành nhà sản xuất máy tính với doanh thu năm 1996 là 3 tỉ đô la. Tháng 4 năm 1994, ông hợp tác với Marc Andreessen thành lập nên Netscape Communications. Trong vòng 12 tháng, phần mềm trình duyệt Navigator đã thống trị thế giới web của mạng Internet. Khi Netscape phát hành cổ phiếu ra công chúng vào tháng 8 năm 1995, Clark trở thành tỷ phú đầu tiên nhờ Internet. Tháng 6 năm 1996, Clark khai trương một công ty khác với tên gọi Healthscape, cho phép các bác sĩ, các hãng bảo hiểm và cả những bệnh nhân trao đổi dữ liệu và tiến hành kinh doanh qua Internet bằng phần mềm hợp nhất Navigator của Netscape. Các nhà đầu tư tự doanh dám mạo hiểm đầu tư vào những lĩnh vực không liên quan đến nhau như kiểu Wayne Huizengan là rất hiếm. Đầu tiên là máy nghiền rác với Waste Management, tiếp đến là Blockbuster video trong lĩnh vực giải trí, rồi sau đó là bán ô tô với AutoNation. Trong quá trình đó, ông là người đầu tiên sở hữu đội bóng chày Florida Marlins – vô địch giải World Series năm 1997.

Những nhân tố nào đã ảnh hưởng tới một người để người đó dẫn thân vào sự nghiệp đầu tư tự doanh? Cũng như phần lớn hành vi của con người, các đặc điểm của nhà đầu tư tự doanh được định hình bởi *các thuộc tính cá nhân và môi trường*

## CÁC THUỘC TÍNH CÁ NHÂN

Hai thập kỷ trước, thời kỳ đầu của đầu tư tự doanh những năm 1980, có rất nhiều bài báo và tạp chí giật tít “Bạn có những tố chất tốt để trở thành một nhà đầu tư tự doanh không?” hoặc những từ ngữ có ý nghĩa tương tự như thế. Các bài báo đã miêu tả những đặc điểm quan trọng nhất của các nhà đầu tư tự doanh và thường kèm theo cả những bài tập tự đánh giá cho phép độc giả xác định xem mình có những tố chất tốt đó không. Những bài báo này được dựa trên nghiên cứu sơ sài về sự khác nhau giữa hành vi của các nhà đầu tư tự doanh và những người khác. Người đầu tiên phát triển nền tảng cho những bài tập này là David McClelland, trong cuốn *The Achieving Society* của mình, ông cho rằng những nhà đầu tư tự doanh đều có *một mong muốn đạt được thành tích cao hơn* những người khác và là những người liều lĩnh vừa phải. Một kĩ sư đã gần như dập tắt tham vọng trở thành nhà đầu tư tự doanh của mình sau khi hoàn thành một bài tập này. Khi bắt đầu khoá học quản trị kinh doanh, anh đã hỏi giáo sư của mình là liệu anh có nên tham

gia khoá học này không bởi anh chỉ đạt được số điểm rất thấp trong bài trắc nghiệm về đầu tư tự doanh trên một tạp chí. Tuy nhiên, anh vẫn tham gia khoá học và thành công ngay từ bước đầu tiên khi kế hoạch kinh doanh do anh viết giành được giải thưởng.

Ngày nay, sau rất nhiều nghiên cứu, chúng ta đều biết rằng không có một tập hợp chính xác về các thuộc tính hành vi cho phép chúng ta phân biệt rõ ràng giữa các nhà đầu tư tự doanh với những người khác. Một người đã đạt tới đỉnh cao của bất kì nghề nghiệp nào, dù là một nhà đầu tư tự doanh hay một người quản trị, đều là người thành công. Với giả định đó, bất cứ nhà đầu tư tự doanh tương lai nào hoặc bất cứ ai có tham vọng thành công cũng phải có khao khát đạt được thành tích đó.

Có vẻ như các nhà đầu tư tự doanh đều có một *vị trí điều khiển cao hơn* những người khác. Điều đó có nghĩa rằng họ có khao khát mãnh liệt hơn trong việc điều khiển vận mệnh của chính mình. Điều này đã được rất nhiều cuộc điều tra khẳng định do các nhà đầu tư tự doanh đều cho rằng sự độc lập là nguyên nhân chính để họ bắt đầu công việc kinh doanh của riêng mình.

Nhìn chung, chúng ta không còn dùng thuật ngữ của tâm lý học khi nói về các nhà đầu tư tự doanh. Thay vào đó, chúng ta dùng từ ngữ hàng ngày để miêu tả những nét đặc trưng thường thấy ở hầu hết các nhà đầu tư tự doanh (xem Hình 1.2).

**Hình 1.2 10 chữ D**

Ước mơ (Dream)	Các nhà đầu tư tự doanh có tầm nhìn về tương lai sẽ ra sao với họ và công việc kinh doanh của họ. Quan trọng hơn, họ có khả năng để thực hiện ước mơ của mình.
Sự quyết đoán (Decisiveness)	Họ không chần chừ mà ra quyết định rất nhanh. Sự nhanh chóng là yếu tố then chốt dẫn đến thành công.
Người thực hiện (Doers)	Một khi đã quyết định hành động, họ thực hiện nhanh nhất có thể.
Quyết định (Determination)	Họ thực hiện dự án kinh doanh với tất cả sự tận tụy, rất hiếm khi từ bỏ ngay cả khi bị đe dọa bởi những trở ngại tưởng chừng rất khó khăn.
Sự cống hiến (Dedication)	Họ cống hiến hoàn toàn cho kinh doanh, đôi lúc phải trả cái giá khá đắt khi đánh đổi các mối quan hệ bạn bè và gia đình. Họ làm việc không mệt mỏi. Làm việc 24/24 giờ, 7 ngày trong tuần là hoàn toàn bình thường khi một nhà đầu tư tự doanh đang phấn đấu đưa công việc kinh doanh phát triển lên.
Sự hy sinh (Devotion)	Các nhà đầu tư tự doanh yêu thích những gì họ làm. Chính sự yêu thích này khiến họ vẫn vững vàng khi gặp khó khăn trong công việc. Đồng thời, sự yêu thích sản phẩm, dịch vụ mình cung cấp khiến họ bán hàng hiệu quả hơn.
Các chi tiết (Details)	Người ta cho rằng tội ác nằm ở các chi tiết. Điều này đúng hơn bao giờ hết trong việc thành lập và phát triển một hoạt động kinh doanh. Nhà đầu tư tự doanh phải nắm bắt được hết các chi tiết chủ chốt.
Số phận (Destiny)	Họ muốn chịu trách nhiệm về số phận của chính mình hơn là phụ thuộc vào người thuê họ.

Tiền bạc (Dollars)	Trở nên giàu có không phải là động cơ hàng đầu của các nhà đầu tư tự doanh. Tiền bạc không chỉ có ý nghĩa là thước đo của sự thành công. Họ cho rằng nếu họ thành công họ sẽ được trọng thưởng.
Phân bổ (Distribute)	Các nhà đầu tư tự doanh phân bổ quyền sở hữu công việc kinh doanh của mình với những người làm công chủ chốt, những người quyết định tới sự thành công của doanh nghiệp.

---

## CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG

Có lẽ các yếu tố ngoại cảnh cũng có ảnh hưởng quan trọng tới một nhà đầu tư tự doanh như những thuộc tính cá nhân. Không phải ngẫu nhiên mà ở một số vùng trên thế giới lại có nhiều nhà đầu tư tự doanh hơn các vùng khác. Vùng nổi tiếng nhất thế giới về đầu tư tự doanh công nghệ cao là thung lũng Silicon (Silicon Valley). Bởi vì mọi người ở thung lũng Silicon đều biết ai đó trở thành một nhà đầu tư tự doanh có tiếng hay hình mẫu điển hình. Tình huống này đã được nhà xã hội học Everett Rogers của Đại học Stanford gọi là “cơn sốt thung lũng Silicon” (Silicon Valley fever). Như thể sớm hay muộn thì tất cả mọi người trong thung lũng sẽ bị nhiễm bệnh và bắt đầu khởi nghiệp kinh doanh. Để tạo điều kiện cho quá trình này, có các nhà quản lý vốn đầu tư mạo hiểm thông hiểu về cách thức chọn lựa và nuôi dưỡng các nhà đầu tư tự doanh trong lĩnh vực công nghệ cao, các giám đốc ngân hàng chú trọng vào việc cho họ vay vốn, các luật sư hiểu được tầm quan trọng của quyền sở hữu trí tuệ cũng như cách bảo vệ nó, các ông chủ đất có bề dày kinh nghiệm trong việc cho các công ty mới thành lập thuê bất động sản, các nhà cung cấp sẵn sàng bán chịu cho các công ty mới mua hàng lần đầu, và thậm chí các chính trị gia cũng luôn khuyến khích ủng hộ.

*Các hình mẫu* cực kì quan trọng bởi vì việc biết được các nhà đầu tư tự doanh thành công khiến cho hành động của một ai đó đang muốn được thành công như vậy dường như đáng tin hơn nhiều.

Đầu tiên, các nhà đầu tư tự doanh tương lai tiếp xúc với các hình mẫu chủ yếu tại gia đình hoặc nơi làm việc. Nếu bạn có một người thân là một nhà đầu tư tự doanh, bạn sẽ có thể mong muốn chính mình trở thành một nhà đầu tư tự doanh, đặc biệt khi người thân đó là mẹ hoặc cha của bạn. Ở trường đại học Babson, hơn một nửa số sinh viên sắp tốt nghiệp theo học đầu tư tự doanh xuất thân từ các gia đình làm kinh doanh. Nhưng để trở thành một nhà đầu tư tự doanh thì không nhất thiết gia đình bạn phải làm kinh doanh. Bill Gates là một ví dụ như vậy: đang học luật ở đại học Harvard theo truyền thống gia đình thì rẽ ngang và sáng lập nên Microsoft. Ông tham gia lĩnh vực công nghệ vì tính còn non trẻ đang được các nhà đầu tư tự doanh tạo dựng nên, vì thế ông đã có rất nhiều hình mẫu thuộc trong số bạn bè và người quen của mình. Nước Mỹ có rất nhiều nhà đầu tư tự doanh trong lĩnh vực công nghệ cao lấy tên của gia đình. Một trong số đó, Ross Perot, nổi tiếng đến mức trở thành ứng cử viên tổng thống được yêu thích nhất của 20% cử tri Mỹ năm 1992.

Một số trường đại học là những cái nôi đào tạo đầu tư tự doanh. Chẳng hạn như Học viện công nghệ Massachusetts (Massachusetts Institute of Technology - MIT) đã đào tạo được một số lượng lớn các nhà đầu tư tự doanh từ chính các giảng viên và những người đã tốt nghiệp tại học viện. Nhiều công ty liên kết với MIT đã



chuyển đổi nền kinh tế của Massachusetts từ chỗ chỉ dựa vào nền công nghiệp giấy da và may mặc đang trong tình trạng sa sút sang nền kinh tế công nghệ cao. Theo nghiên cứu năm 1997 của Ngân hàng Boston, 125.000 việc làm ở Massachusetts có liên quan đến MIT.<sup>2</sup> Năm 1996, toàn nước Mỹ có 733.000 người làm việc trong hơn 8.500 nhà máy và văn phòng của những công ty do các sinh viên đã tốt nghiệp MIT sáng lập. Hơn 4.000 công ty do các sinh viên đã tốt nghiệp của MIT lập ra đã đáp ứng ít nhất 1,1 triệu việc làm trên toàn nước Mỹ và tạo được 232 tỷ đô la doanh thu. Nếu coi những công ty có quan hệ với MIT là một quốc gia thì quốc gia đó sẽ đứng thứ 24 trong các nền kinh tế lớn nhất thế giới. Vùng lân cận của Đông Cambridge kề với MIT được tạp chí Inc. gọi là “Nơi có tiềm năng về đầu tư tự doanh nhất trên trái đất”. Theo Inc., xấp xỉ 10% công ty phần mềm của Massachusetts và khoảng 20% của 280 công ty công nghệ sinh học của bang có trụ sở đặt ở trong diện tích 2,59 km<sup>2</sup> đó. Không phải chỉ trong lĩnh vực công nghệ cao chúng ta mới thấy có những hình mẫu thành công. Hãy xem những ví dụ sau:

- I Ước tính rằng một nửa số cửa hàng tiện lợi ở New York là do người Hàn Quốc làm chủ.
- I Sự hiện hữu của những hình mẫu thành công đã phát tán mô hình trang trại cá tra và cá basa ở vùng đồng bằng sông Mississippi - sự thay thế mang lại nhiều lợi nhuận hơn trồng bông.
- I Vùng Tây Bắc Thái Bình Dương có nhiều nhà máy bia quy mô nhỏ nhất trên nước Mỹ.
- I Ở vùng lân cận thị trấn Wells, Maine, có 6 hiệu sách cũ. Năm 1997, người Mỹ gốc Phi chiếm 12% dân số Mỹ nhưng chỉ làm chủ 4% số công ty của cả nước.<sup>3</sup> Một trong những lí do chính của việc thiếu sự đầu tư tự doanh của họ chính là sự khan hiếm các nhà đầu tư tự doanh người Mỹ gốc Phi, đặc biệt là chủ các cửa hiệu, nên không đưa ra được những hình mẫu. Một vấn đề tương tự cũng tồn tại giữa những người Mỹ bản xứ. Sự thiếu vắng các hình mẫu cũng là một trong những thử thách lớn ở các quốc gia xã hội chủ nghĩa trước kia ở châu Âu khi họ phấn đấu trở thành đầu tư tự doanh.

## CÁC YẾU TỐ XÃ HỘI HỌC KHÁC

Ngoài hình mẫu ra, các nhà đầu tư tự doanh còn bị ảnh hưởng bởi các yếu tố xã hội học khác. *Trách nhiệm gia đình* đóng một vai trò quan trọng trong quyết định thành lập công ty. Nói một cách khách quan thì quyết định kinh doanh sẽ rất dễ dàng đối với một người 25 tuổi, độc thân, không có nhiều tài sản cá nhân, không phụ thuộc. Tuy nhiên, sẽ là một quyết định khó khăn khi người đó đã 45 tuổi, có gia đình, các con đang tuổi lớn, sắp sửa học đại học, có những khoản thế chấp nặng nề, phải trả tiền ô tô, có một công việc đảm bảo với mức lương khá. Ví dụ theo một bản điều tra năm 1992 về các nhà đầu tư tự doanh Châu Âu đầy tiềm năng đã phát hiện ra rằng, bình quân 50% tài sản thực của họ nằm trong kinh doanh. Ở 45 tuổi trở đi, nếu bạn thất bại trong kinh doanh thì cơ hội để xây dựng lại sự nghiệp ở một công ty khác là điều không dễ dàng. Bất chấp những rủi ro như vậy, rất nhiều người ở lứa tuổi 45 vẫn quyết tâm hành động; thực tế là độ tuổi trung bình của các giám đốc điều hành trong 500 công ty quy mô nhỏ phát triển nhanh nhất là 40 tuổi (theo Inc. 500 năm 2000).<sup>4</sup>

Một yếu tố khác quyết định độ tuổi khi các nhà đầu tư tự doanh bắt đầu kinh

doanh là sự cân bằng giữa *kinh nghiệm* (có được nhờ tuổi tác) và *sự lạc quan* cùng *sức sống* của tuổi trẻ. Khi nhiều tuổi hơn, bạn có được kinh nghiệm nhưng đôi khi bạn đã tham gia lĩnh vực đó trong một thời gian dài, bạn biết có quá nhiều cạm bẫy đến nỗi trở nên bi quan về cơ hội thành công nếu bạn quyết định làm kinh doanh riêng. Một số người cũng chỉ vừa đủ kinh nghiệm để làm quản lý cảm thấy tự tin hơn về một sự nghiệp đầu tư tự doanh. Có lẽ sự kết hợp lí tưởng nhất là suy nghĩ của người khởi nghiệp kinh doanh và kinh nghiệm của một người từng trải trong lĩnh vực đó. Suy nghĩ của một người mới khởi nghiệp nhìn mọi tình huống từ một viễn cảnh mới với tinh thần “làm được”.

Năm 27 tuổi, Robert Swanson đã nghĩ ra ý tưởng thành lập một công ty lợi dụng được công nghệ sinh học. Lúc đó, anh không hề biết gì về lĩnh vực này. Nhờ đọc các tài liệu khoa học, Swanson biết được các nhà khoa học hàng đầu về công nghệ sinh học và liên lạc với họ. “Ai cũng nói tôi là còn quá sớm vì sẽ phải mất 10 năm để sản xuất một vi sinh vật từ hoóc môn cơ thể người và có lẽ phải mất 20 năm để có được sản phẩm thương mại. Ai cũng nói vậy, chỉ trừ Herb Boyer”. Người mà Swanson nhắc đến chính là giáo sư Herbert Boyer của trường đại học California (San Francisco), người đồng sở hữu nhiều bằng sáng chế, mà theo các nhà quan sát, đã đặt nền móng cho lĩnh vực công nghệ sinh học. Khi gặp nhau vào đầu năm 1976, họ đã ngay lập tức đồng ý trở thành cộng sự với nỗ lực tìm ra khả năng thương mại của việc tái tổ hợp cấu trúc gen di truyền. Boyer đã đặt tên cho dự án là Genentech, viết tắt của Genetic Engineering Technology (công nghệ tạo gen). Chỉ bảy tháng sau, Genentech đã công bố thành công đầu tiên của mình, hoóc môn não bộ người được tạo hoàn toàn trên cơ sở gen, gọi là somatostatin. Theo Swanson, chỉ trong vòng 7 tháng họ đã đạt được trình độ phát triển của 10 năm. Marc Andreessen đã có suy nghĩ của một người khởi nghiệp nhằm tạo ra tầm nhìn cho mạng Internet mà sau đó đã làm lu mờ những tên tuổi kỳ cựu trong lĩnh vực máy tính, kể cả Bill Gates. Khi khả năng sáng tạo đầy sức trẻ của Andreessen hòa nhập với sự khôn ngoan trong kinh doanh của James Clark, có được từ hơn 12 năm ở vị trí người sáng lập và chủ tịch Silicon Graphics đã trở thành sự kết hợp tuyệt vời. Công ty của họ, Netscape, phân phối 38 triệu bản Navigator chỉ trong 2 năm khiến nó trở thành phần mềm mới thành công nhất từng được giới thiệu.

Trước khi từ bỏ một công việc ổn định và lương cao, các nhà đầu tư tự doanh tương lai nên đánh giá cẩn thận xem công việc kinh doanh mới đó phải tạo ra được *doanh thu bán hàng* là bao nhiêu trước khi so sánh với thu nhập hiện giờ của mình. Họ thường sốc một chút khi nhận ra rằng nếu mở một cửa hàng bán lẻ, doanh số bán hàng hàng năm phải đạt được ít nhất là 600.000 đô la để trả cho chính họ mức lương 70.000 đô la cộng với phụ cấp y tế, trợ cấp lương hưu, bảo hiểm tàn tật dài hạn, đi nghỉ, nghỉ ốm, có thể còn có trợ cấp bữa ăn, chăm sóc hàng ngày và giáo dục. Sáu trăm nghìn đô la một năm nghĩa là khoảng 12.000 đô la/tuần, 2.000 đô la/ngày, 200 đô la/giờ và 3 đô la/phút nếu mở cửa hàng 6 ngày/tuần, 10 tiếng/ngày. Họ cũng sẽ phải làm nhiều giờ hơn và chịu trách nhiệm nhiều hơn khi làm việc cho chính mình. Một cách chắc chắn để kiểm tra sức mạnh của một cuộc hôn nhân là lập một công ty và coi đó là phương tiện duy nhất để nuôi sống gia đình. 22,5% giám đốc điều hành trong danh sách *Inc. 500* đã bị ly dị khi phát triển công ty của mình. Còn trong một ghi chép lạc quan hơn thì 59,2% kết hôn và 18,3% kết hôn lần hai.<sup>5</sup> Khi đã bắt đầu kinh doanh thực sự, các nhà đầu tư tự doanh cần rất nhiều *đầu mối liên lạc* bao gồm khách hàng, nhà cung cấp, nhà đầu tư, ngân hàng, kế toán và luật sư. Vì vậy biết tìm nơi có thể giúp đỡ mình là rất quan trọng trước khi dẫn

thân vào một dự án kinh doanh mới. Mạng lưới bạn bè và các hiệp hội doanh nghiệp có thể trợ giúp được đáng kể trong việc xây dựng các mối liên hệ mà một nhà đầu tư tự doanh cần tới. Họ cũng có thể cung cấp cả về mối liên hệ nhân lực bởi vì đối với những người đã từng làm trong các tổ chức mà nhân viên làm việc dựa trên quan hệ bạn bè thì thường có rất ít kinh nghiệm trong việc mở công ty.

May mắn thay, so với trước đây thì ngày nay lại có nhiều tổ chức như vậy hơn để trợ giúp cho các nhà đầu tư tự doanh non trẻ. Thường thì những sự giúp đỡ đó là miễn phí hoặc có chi phí thấp. Tổ chức Quản trị doanh nghiệp nhỏ (Small Business Administration - SBA) có các trung tâm phát triển kinh doanh nhỏ ở mỗi bang; tài trợ cho các Học viện doanh nghiệp nhỏ; còn dịch vụ chính của các nhà điều hành về hưu thì hỗ trợ miễn phí cho các nhà đầu tư tự doanh. Nhiều trường đại học và cao đẳng cũng có thể cung cấp sự trợ giúp. Một số rất giỏi trong việc viết kế hoạch kinh doanh cho nhà đầu tư tự doanh (thường là miễn phí). Ở Mỹ có hàng trăm vườn ươm doanh nghiệp, nơi các công ty mới thành lập có thể thuê địa điểm với mức giá phải chăng, và giảm bớt được một số khoản chi phí bằng cách dùng chung các thiết bị như máy copy, máy fax, sự giúp đỡ về công việc thư kí, dịch vụ trả lời. v.v... Các vườn ươm doanh nghiệp thường kết hợp với những trường đại học đưa ra sự tư vấn miễn phí hoặc với giá rẻ. Có rất nhiều hiệp hội như vậy, và tại đó, các nhà đầu tư tự doanh có thể gặp gỡ và trao đổi các ý tưởng. Chẳng hạn như ở vùng Boston, mỗi tháng, tập đoàn 128VC lại cung cấp địa điểm cho các nhà đầu tư tự doanh, chuyên gia tài chính, kế toán, luật sư và chuyên gia trong các lĩnh vực khác tụ họp trong một bữa sáng kéo dài hai tiếng.

*Từ một ý tưởng kinh doanh, Tim Berners-Lee, Bill Gates, Jeff Bezos, Jerry Yang hay Pierre Omidyar - những nhà đầu tư tự doanh - đã biến mạng toàn cầu, Microsoft, Amazon.com, Yahoo! và eBay thành những công ty tên tuổi trên thế giới. Hãy tìm hiểu vì sao nước Mỹ lại được coi là một trong những quốc gia hàng đầu thế giới về đầu tư tự doanh?*

## **ĐÁNH GIÁ CƠ HỘI CHO NHỮNG CÔNG TY MỚI**

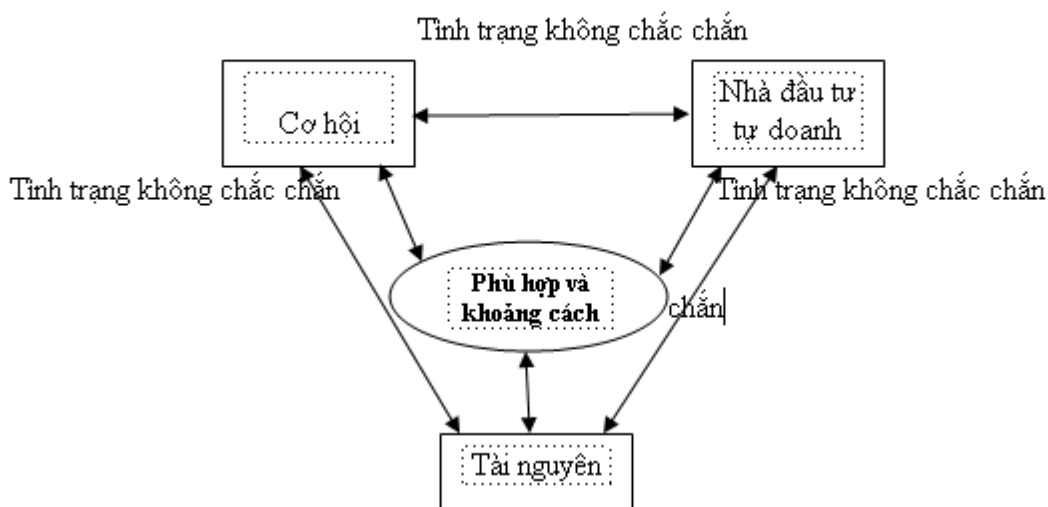
Hãy giả sử rằng bạn đã tìm được một cơ hội tuyệt vời để bắt đầu kinh doanh. Bạn nên làm thế nào để đánh giá được triển vọng của nó? Hoặc có lẽ quan trọng hơn, một cá nhân độc lập là một nhà đầu tư tiềm năng hay một giám đốc ngân hàng đánh giá về cơ hội thành công của bạn ra sao? Lợi thế của sự xuất hiện liên tục có thể chống lại bạn bởi theo tập quán công ty nhỏ, chỉ có 1/10 số công ty có thể tồn tại đến năm thứ 10. Điều đó không có nghĩa là 9/10 trong số 2 triệu công ty ra đời mỗi năm bị phá sản. Chúng ta đều biết rằng, ngay cả trong một cuộc khủng hoảng nặng nề, số công ty nối đuôi nhau phá sản ở Mỹ trong bất kì năm nào chưa bao giờ vượt quá 100.000. Trung bình một năm, con số đó là khoảng chừng 50.000. Ví dụ như năm 2001, có số đó chưa đầy 40.000. Vậy thì điều gì xảy ra với đa số công ty không tồn tại được đến năm thứ 10? Hầu hết đều mờ nhạt dần: Chúng được bắt đầu như những hoạt động bán thời gian và không bao giờ có ý định trở thành công việc kinh doanh toàn thời gian. Một số công ty bị bán cho chủ khác. Số khác bị đóng cửa. Chỉ có 700.000 trong số 2 triệu đăng kí hợp pháp là công ty hay hiệp hội, còn 1,3 triệu còn lại chắc chắn không có ý định phát triển. Vì vậy, tỉ lệ công ty mới của bạn tồn tại sẽ không còn cao như lúc đầu nữa. Nếu bạn có ý định bắt đầu kinh doanh toàn thời gian, có tổ chức, tỉ lệ công ty tồn tại ít nhất 8 năm với người chủ là bạn sẽ cao hơn 25%; tỉ lệ tồn tại ít nhất 8 năm với người chủ mới là 25% khác. Do đó, mức đánh giá 8 năm tồn tại cho các doanh nghiệp có tổ chức mới thành lập là khoảng 50%.

Tuy nhiên, tồn tại không có nghĩa là thành công. Rất nhiều nhà đầu tư tự doanh “ngộ” ra rằng không thể “kiếm” được một cuộc sống thỏa mãn từ công việc kinh doanh mà cũng không thể từ bỏ nó một cách dễ dàng bởi phần lớn tài sản của họ đang nằm trong đó. Ngày hạnh phúc nhất trong cuộc đời của một nhà đầu tư tự doanh là ngày các cánh cửa mở ra cho công việc kinh doanh, nhưng với những nhà đầu tư tự doanh không thành công thì ngày bán được công ty thậm chí còn hạnh phúc hơn, đặc biệt nếu hầu hết tài sản cá nhân không hề bị suy chuyển. Mà những gì George Bernard Shaw nói về một cuộc tình thì cũng thích hợp cho một công việc kinh doanh: Bất cứ một kẻ ngốc nào cũng có thể bắt đầu, nhưng chỉ một đấng anh tài mới đi đến thành công.

Làm sao bạn có thể sắp xếp các lợi thế có lợi cho mình đến mức công việc kinh doanh mới này đạt được thành công? Các chuyên gia đầu tư, chẳng hạn như các nhà quản lý vốn đầu tư mạo hiểm, có năng khiếu về việc chọn được những người chiến thắng. Sự thật là họ cũng chọn cả những người thất bại, nhưng một công ty mới thành lập đã được tài trợ bằng nguồn vốn đầu tư mạo hiểm thì tính trung bình sẽ có 80% cơ hội tồn tại trong 5 năm – tỷ lệ tồn tại cao hơn các công ty mới thành lập nói chung. Nhờ sử dụng các tiêu chuẩn đánh giá giống các chuyên gia đầu tư mà các nhà đầu tư tự doanh có thể tăng tỷ lệ thành công. Rất ít các công ty mới thành lập – có lẽ không nhiều hơn một phần nghìn – trở thành ứng cử viên phù hợp cho các khoản đầu tư đến từ các chuyên gia quản lý vốn đầu tư mạo hiểm, nhưng các nhà đầu tư tự doanh tương lai có thể học được rất nhiều bằng cách làm theo quy trình đánh giá mà các chuyên gia đầu tư thường sử dụng.

Có ba thành tố chủ yếu cho sự thành công của một doanh nghiệp mới: cơ hội, nhà đầu tư tự doanh (và cả đội ngũ quản lý nếu doanh nghiệp có tiềm năng lớn) và nguồn lực cần thiết để thành lập và phát triển doanh nghiệp. Những thành tố này được biểu diễn dưới dạng biểu đồ ở Hình 1.3 theo khung cơ bản của Timmons. Ở trung tâm của sơ đồ là một kế hoạch kinh doanh, trong đó ba thành tố cơ bản được tích hợp thành một kế hoạch chiến lược hoàn chỉnh cho công việc kinh doanh mới. Các phần phải phù hợp với nhau. Có một ý tưởng hạng nhất cho một công việc kinh doanh mới cũng chẳng ích gì nếu đội ngũ quản lý chỉ được xếp hạng hai. Và nếu không có nguồn lực phù hợp thì cả ý tưởng và đội ngũ quản lý cũng trở thành vô nghĩa.

**Hình 1.3 Ba nguồn lực định hướng**



*Nguồn: Dựa trên khung biểu đồ của Jeffry Timmons, trình bày trong cuốn "New Venture Creation" (Tạm dịch: Kiến tạo doanh nghiệp mới) của Jeffry A. Timmons (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1990).*

Nguồn lực định hướng quan trọng của bất cứ một doanh nghiệp mới thành lập nào chính là chủ doanh nghiệp và đội ngũ quản lý hỗ trợ. Georges Doriot, nhà sáng lập ra vốn đầu tư mạo hiểm hiện đại, đã từng nói những điều tương tự như thế rằng: "Luôn luôn phải cân nhắc đầu tư một ý tưởng hạng B vào một chủ doanh nghiệp hạng A. Không bao giờ đầu tư một ý tưởng hạng A vào một chủ doanh nghiệp hạng B." Ông hiểu rất rõ điều mình nói. Trong nhiều năm, ông đã đầu tư vào 150 công ty, trong đó có cả Tập đoàn thiết bị kỹ thuật số (Digital Equipment Corporation - DEC), và theo dõi quá trình nỗ lực phát triển của họ. Những câu nói trên của Doriot là về hoạt động kinh doanh trong những năm 50 và 60 của thế kỉ 20. Trong suốt thời gian đó, hàng năm có rất ít công ty mới được thành lập; các công ty của Mỹ thống trị thị trường; thị trường phát triển nhanh chóng; hầu như không có cạnh tranh từ các công ty nước ngoài; và các nhà doanh nghiệp đều là nam giới. Ngày nay, trên thị trường toàn cầu với vòng đời của sản phẩm bị rút ngắn hơn bao giờ hết, tăng trưởng thấp hoặc thậm chí không tăng trưởng ở một số quốc gia công nghiệp hàng đầu thế giới, thành phần chủ yếu cho thành công của doanh nghiệp là một chủ doanh nghiệp xuất sắc cùng đội ngũ quản lý siêu hạng và gặp được cơ hội thị trường tuyệt vời.

Những thành phần chủ yếu cho thành công của đầu tư tự doanh là một nhà đầu tư tự doanh xuất sắc cùng đội ngũ quản lý siêu hạng và gặp được cơ hội thị trường tuyệt vời.

Tôi thường nghe lời nhận xét rằng thành công trong đầu tư tự doanh là vấn đề chủ yếu thuộc về may mắn. Thế nhưng không hẳn vậy. Chúng ta không nói rằng việc trở thành một tiền vệ giỏi, một nhà khoa học nổi tiếng hoặc một nhạc sĩ vĩ đại là một vấn đề may mắn. Và càng không có nhiều may mắn trong việc trở nên thành công đối với đầu tư tự doanh hơn là thành công ở bất kì việc gì khác. Trong đầu tư tự doanh, đó chính là vấn đề nhận ra được một cơ hội tốt khi bạn nhìn thấy và việc có các kỹ năng để biến cơ hội đó thành công việc kinh doanh phát đạt. Để làm được thế, bạn phải được chuẩn bị. Vì vậy, trong đầu tư tự doanh, cũng giống như bất cứ nghề nào khác, *may mắn là giao điểm khi sự chuẩn bị và cơ hội gặp nhau.*

Năm 1982, khi Rod Canion ấp ủ thành lập Compaq để sản xuất máy tính cá nhân, trên thị trường đã có rất nhiều đối thủ lâu đời, trong đó có IBM và Apple. Đúng là lúc đó, hàng trăm công ty đang lăm le thâm nhập vào thị trường hoặc đã thực hiện được điều đó. Ví dụ, trong cùng một tuần của tháng 5 năm 1982 mà DEC tuyên bố chiếc máy tính cá nhân không thành công, bốn công ty khác giới thiệu máy tính cá nhân ra thị trường. Bất chấp sự cạnh tranh, Ben Rose của hãng cấp vốn đầu tư mạo hiểm "Sevin Rosen Management Company" vẫn đầu tư vào Compaq. Khởi đầu với việc sản xuất máy tính cá nhân xách tay, Compaq nhanh chóng thêm vào danh mục sản xuất loại máy tính cá nhân hiệu suất cao và tăng trưởng nhanh đến nỗi chẳng bao lâu sau đã phá vỡ kỉ lục của Apple về thời gian ngắn nhất từ khi thành lập cho tới khi được đưa vào danh sách *Fortune* 500.

Ben Rosen đã nhìn thấy điều gì trong đề án của Compaq mà khiến nó nổi trội hơn so với tất cả các đề án về máy tính xách tay khác? Sự khác biệt chính là Rod Canion và nhóm làm việc của ông. Rod Canion đã nổi tiếng là một nhà quản lý xuất sắc ở Texas Instruments. Hơn thế nữa, thị trường máy tính cá nhân đạt đỉnh 5 tỷ đô la và tăng trưởng với tốc độ nóng bỏng. Vì vậy, Rosen tìm thấy một đội ngũ tuyệt vời với mục đích sản xuất ra sản phẩm mới, máy tính cá nhân xách tay ở một thị trường rộng lớn đang tăng trưởng mạnh mẽ. Đến năm 1994, Compaq là nhà sản xuất máy tính cá nhân hàng đầu với 13% thị phần.

Trong đầu tư tự doanh, cũng giống như bất cứ nghề nào khác, may mắn là giao điểm khi sự chuẩn bị và cơ hội gặp nhau.

## CƠ HỘI

Có lẽ hiểu lầm lớn nhất cho ý tưởng của một công việc kinh doanh mới là nó phải thật đặc biệt. Rất nhiều nhà đầu tư tự doanh tương lai bị ám ảnh bởi việc tìm kiếm một ý tưởng đặc biệt. Rồi khi họ tin mình có ý tưởng, họ lại bị săn đuổi bởi ý nghĩ có người đang rình đánh cắp ý tưởng của họ. Kết quả là họ trở nên vô cùng bí mật. Họ miễn cưỡng bàn luận với bất kì ai trừ khi người đó phải kí một thỏa thuận không tiết lộ thông tin. Bản thân điều này khiến cho ý tưởng không được đánh giá. Ví dụ, nhiều nhà cổ văn khi đưa ra những lời khuyên miễn phí cho các nhà đầu tư tự doanh thường từ chối kí bản thỏa thuận không tiết lộ thông tin. Nói chung, khi các nhà đầu tư tự doanh tiết lộ với bạn thì những ý tưởng tối mật và độc đáo lại là nỗi thất vọng lớn. Một số ví dụ tiêu biểu mà tôi đã từng trải qua là “xuyên qua bánh pizza bằng dao cắt cà”, “đồ dùng kết hợp giữa bàn chải đánh răng và kem đánh răng”, hay “nhà hàng Mexico ở Boston”. Một lập trình viên máy tính đã gọi điện cho tôi và nói rằng anh ta mới viết một phần mềm rất hấp dẫn. Cuối cùng, sau khi tôi đã hứa là sẽ không có ý định ăn cắp ý tưởng của anh ta, anh ta nói là phần mềm đó dùng để quản lý tiệm làm đầu. Anh ta hoàn toàn bối rối khi tôi nói với anh là chưa đầy một tháng trước một nhà đầu tư tự doanh khác đã đến văn phòng của tôi và trình diễn một phần mềm đóng gói cho mục đích giống hệt. Một nhà đầu tư tự doanh khác lại có ý tưởng về chỉ nha khoa tẩm florua. Chưa đến ba tuần sau, trong một chuyến công tác tới nước Anh, tôi đã tìm được một sản phẩm giống hệt trong Boots – chuỗi cửa hàng thuốc lớn nhất nước Anh và đồng thời là một nhà sản xuất dược phẩm lớn.

Ý tưởng, tự thân nó không phải là cái gì quan trọng. Ý tưởng luôn có nhiều. Phát triển ý tưởng, thực thi nó và gây dựng được hoạt động kinh doanh thành công mới là những khía cạnh quan trọng của đầu tư tự doanh.

Tôi thường nói với các nhà đầu tư tự doanh tương lai rằng hầu hết những ý tưởng họ có cũng có thể xảy ra đối với những người khác. Để có đánh giá tốt, tôi chỉ ra một vài ý tưởng có ý nghĩa cách mạng trong lịch sử loài người mà nhiều hơn một người đã nghĩ đến gần như vào cùng một thời điểm. Chẳng hạn như Darwin gần như bị hớt tay trên bởi Wallace trong việc công bố thuyết tiến hóa; Poincaré tạo được học thuyết có cơ sở vững chắc về thuyết tương đối vào thời điểm tương đương với Einstein; mạch tích hợp được phát minh lần đầu bởi Jack Kilby năm 1959 ở Texas Instruments và rồi hoàn toàn độc lập bởi Robert Noyce ở Fairchild một vài tháng sau. Ý tưởng, tự thân nó không phải là cái gì quan trọng. Ý tưởng luôn có nhiều. Phát triển ý tưởng, thực thi nó và gây dựng được hoạt động kinh doanh thành công mới là những khía cạnh quan trọng của đầu tư tự doanh. Alexander Fleming phát hiện ra penicilline một cách tình cờ nhưng chưa bao giờ phát triển nó thành dược phẩm có ích. Khoảng 10 năm sau, Ernest Chain và Howard Florey biết phát hiện này và ngay lập tức nhìn thấy tiềm năng. Làm việc ở Anh trong điều kiện

thời chiến, họ trở thành bệnh nhân cần điều trị. Trước khi đại chiến thế giới thứ II kết thúc, penicilline đã cứu sống không biết bao nhiêu mạng người. Nó là bước tiến bộ vượt bậc trong ngành dược phẩm, báo trước một cuộc cách mạng trong lĩnh vực này.

## **NHU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG**

Nhiều nhà đầu tư tự doanh tương lai gọi điện cho tôi và kể rằng họ có ý tưởng cho một công việc kinh doanh mới và muốn gặp tôi. Không may là tôi không thể gặp tất cả bọn họ được, vì thế tôi đưa ra một vài câu hỏi để đánh giá xem họ đã “nung nấu ý tưởng” được bao nhiêu lâu. Câu hỏi thường gặp nhất là: “Anh có thể kể cho tôi tên của các khách hàng triển vọng được không?”. Câu trả lời của họ phải rất đặc biệt. Nếu họ có một sản phẩm tiêu dùng – giả dụ là dầu gội đầu – tôi mong đợi họ có thể kể tên các khách hàng tại các chuỗi cửa hàng thuốc thuộc khu vực của họ. Nếu họ không thể kể tên của một vài khách hàng ngay lập tức thì có nghĩa là họ chỉ có ý tưởng chứ không có thị trường. Không có thị trường trừ phi khách hàng có nhu cầu thực sự với sản phẩm – nhu cầu thực chứ không phải nhu cầu dựa trên giả thuyết trong suy nghĩ của nhà đầu tư tự doanh tương lai. Trong một vài trường hợp hãn hữu, nó có thể là một sản phẩm mới mang lại sự thay đổi lớn lao, nhưng có vẻ nghiêng nhiều hơn về một sản phẩm đang tồn tại với cách phục vụ, giá cả, phân phối, chất lượng, dịch vụ ngày càng được nâng cao. Nói một cách đơn giản, khách hàng phải nhận biết được rằng, với đồng tiền họ bỏ ra, một công ty mới hay sản phẩm mới sẽ mang lại cho họ giá trị cao hơn các công ty cũ hay sản phẩm cũ.

Khi các nhà đầu tư tự doanh tương lai không thể kể tên khách hàng thì họ chưa sẵn sàng để bắt đầu kinh doanh. Họ mới chỉ tìm được một ý tưởng chứ chưa nhận biết được thị trường.

## **THỜI GIAN**

Thời gian đóng một vai trò quyết định trong nhiều cơ hội tiềm năng. Trong một số ngành đang nổi lên, mỗi lần chỉ có đúng một cánh cửa cơ hội mở ra mà thôi. Chẳng hạn, khoảng 25 năm trước, khi VCR (Video Cassette Recorder – đầu máy video) lần đầu tiên len lỏi vào các hộ gia đình Mỹ đã làm phát sinh nhu cầu các cửa hàng bán video ở những vị trí thuận lợi để người xem có thể chọn mua phim trên đường đi làm về. Rất nhiều cửa hàng bán lẻ bằng video mọc lên ở các con phố chính và trung tâm mua bán. Chúng thường được các chủ cửa hàng độc lập điều hành hoạt động. Sau đó, cách thức phân phối bằng video thay đổi. Các chuỗi cửa hàng bán bằng video mọc lên trên toàn quốc. Các siêu thị và hiệu thuốc cũng gia nhập thị trường. Ngày nay, cánh cửa cơ hội để mở một cửa hàng bán bằng video độc lập đã đóng lại. Đơn giản là đã có quá nhiều đối thủ mạnh ở những địa điểm thuận lợi.

Còn trên các thị trường khác, như những nhà hàng cao cấp chẳng hạn, nhu cầu tương đối ổn định nên không thay đổi nhiều qua các năm, vì vậy mà cánh cửa cơ hội luôn rộng mở. Tuy nhiên, sự tính toán thời gian có thể là quan trọng bởi khi nền kinh tế đi xuống, những nhà hàng cao cấp thường bị giáng những đòn nặng nề hơn là các nhà hàng chất lượng thấp hơn. Do đó, thời điểm bắt đầu kinh doanh là khi nền kinh tế đang phục hồi hoặc đang tăng trưởng mạnh.

Nếu cánh cửa cơ hội chỉ xuất hiện thoáng qua thì nó có thể do ý tưởng là một nhất thời về tiêu dùng nên sẽ nhanh chóng qua đi. Chỉ có những nhà đầu tư tự doanh lành nghề mới kiếm được tiền từ cơ hội đó. Khi Lucy's Have A Heart Canvas của Faneuil Hall Market ở Boston giới thiệu dây giầy in hình trái tim, mặt hàng này bán rất chạy, không đủ để phục vụ trẻ con và lứa tuổi thiếu niên. Cửa hàng đặt hàng

ngày càng nhiều thêm. Sau đó nhu cầu đột nhiên giảm mạnh. Cả cửa hàng và nhà sản xuất bị bỏ lại với lượng hàng tồn khổng lồ không thể tiêu thụ được. Kết quả là cửa hàng gần như không thể tiếp tục kinh doanh được nữa.

Hầu hết các nhà đầu tư tự doanh nên tránh những cơ hội nhất thời hoặc những cánh cửa cơ hội mà họ tin rằng nó chỉ mở trong thời gian thoáng qua, bởi vì chắc chắn rằng họ sẽ lao vào kinh doanh, đôi lúc trước cả khi họ có thời gian để thu thập được nguồn lực cần thiết. Việc lao vào kinh doanh mà không có kế hoạch đầy đủ rất dễ dẫn đến những sai lầm phải trả giá đắt.

## **NHÀ ĐẦU TƯ TỰ DOANH VÀ ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ**

Dù cơ hội trông có vẻ thuận lợi, nó cũng không thể làm cho một công việc kinh doanh thành công nếu không được phát triển bởi một người có kỹ năng kinh doanh và quản lý xuất sắc. Vậy những kỹ năng quan trọng là gì?

Đầu tiên và trước hết, các nhà đầu tư tự doanh nên có kinh nghiệm trong cùng lĩnh vực hoặc lĩnh vực tương tự. Kinh doanh là một công việc đòi hỏi rất khắt khe, không có thời gian để đào tạo trong quá trình làm việc. Nếu nhà đầu tư tự doanh tương lai không có kinh nghiệm cần thiết, họ nên đi ra ngoài tìm hiểu để có được kinh nghiệm trước khi bắt đầu kinh doanh hoặc tìm một đối tác có kinh nghiệm trong lĩnh vực đó.

Một số nhà đầu tư nói rằng một nhà đầu tư tự doanh lý tưởng là người trước đó đã có thành tích là nhà đầu tư tự doanh thành công trong lĩnh vực đó và có thể thu hút được đội ngũ dày dặn kinh nghiệm. Một nửa số giám đốc điều hành của những doanh nghiệp nhỏ phát triển mạnh được xếp hạng trong *Inc. 500* đều đã lập nên ít nhất một công ty trước khi họ lập ra công ty hiện tại. Khi Joey Crugnale lập cửa hàng bán kem đầu tiên năm 1977, ông đã có gần 10 năm trong lĩnh vực dịch vụ thực phẩm. Năm 1991, khi bánh pizza nướng bằng lò gạch của Bertucci phát hành cổ phiếu ra công chúng, ông và đội ngũ quản lý của mình đã có tổng cộng hơn 100 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực thực phẩm. Họ đã xây dựng Bertucci thành một chuỗi cửa hàng phát triển nhanh chóng với doanh thu 30 triệu đô la và lợi nhuận ròng là 2 triệu đô la.

Trong bất cứ lĩnh vực nào, khi không có kinh nghiệm liên quan, khó khăn chồng chất sẽ bất lợi cho người mới gia nhập. Một kỹ sư điện tử kể với tôi rằng anh ta có một ý tưởng tuyệt vời cho chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh. Khi được hỏi là anh đã từng làm ở trong nhà hàng bán đồ ăn nhanh bao giờ chưa, anh ta đáp lại: “Làm việc á? Tôi thậm chí sẽ không ăn ở đó bao giờ cả. Tôi không thể chịu được đồ ăn nhanh.” Rõ ràng, anh ta đã chọn nhầm nghề khi muốn trở thành nhà kinh doanh đồ ăn nhanh, và Crugnale cũng sẽ như thế nếu chọn nghề kỹ sư điện tử.

Sự thật là vẫn có những nhà đầu tư tự doanh đạt được thành công rực rỡ mà không có chút kinh nghiệm nào trước đó về lĩnh vực này. Anita Roddick của The Body Shop và Ely Callaway của Callaway Golf là hai ví dụ tiêu biểu. Nhưng họ chỉ là những ngoại lệ nên rõ ràng không thể minh chứng cho quy luật trên.

Thứ hai trong bí quyết của ngành kinh doanh chính là *kinh nghiệm quản lý*, thường là trách nhiệm với ngân sách, hoặc hơn thế, trách nhiệm giải trình lãi – lỗ. Sẽ tốt hơn nếu một nhà đầu tư tự doanh tương lai có hồ sơ ghi chép về sự tăng trưởng của doanh thu và lợi nhuận. Ở đây, chúng ta đang nói đến một nhà đầu tư tự doanh *lý tưởng*. Rất ít người đạt được tới mức lý tưởng. Điều đó không có nghĩa là họ không nên bước vào nghiệp kinh doanh mà nhấn mạnh rằng họ nên thực tế về quy mô của



công ty mà họ sẽ thành lập. Mười lăm năm trước, hai sinh viên 19 tuổi muốn lập một đại lý du lịch ở Boston. Khi được hỏi họ biết gì về lĩnh vực này, một người trả lời: “Tôi sống ở California. Tôi rất thích đi du lịch.”, còn người kia thì im lặng. Không ai trong số họ đã từng làm trong ngành du lịch, trong gia đình của họ cũng không có ai làm về du lịch. Họ đã được khuyên là nên có kinh nghiệm trước đã. Một người tham gia vào chương trình đào tạo cho đại lý vé máy bay; một người học một khóa về đại lý du lịch. Họ kết bạn với ông chủ một đại lý du lịch Uniglobe tại địa phương, người đã cho họ rất nhiều lời khuyên. Sáu tháng sau khi nghĩ ra ý tưởng, họ mở một đại lý du lịch bán thời gian ở trường. Trong sáu tháng đầu, họ đạt được doanh thu 100.000 đô la và khoản lợi nhuận 6.000 đô la nhưng không thể trả cho bản thân mình một đồng tiền lương nào. Họ có được kinh nghiệm mà không mất chi phí với mức độ rủi ro thấp. Sau khi tốt nghiệp, một người trong số họ, Mario Ricciardelli, đã chọn nghề này và tiếp tục vừa xây dựng công việc kinh doanh vừa học hỏi kinh nghiệm. Năm 2001, sau nhiều khó khăn, giá trị doanh thu của công ty là 22,1 triệu đô la và trở thành một trong các công ty du lịch dành cho sinh viên lớn nhất thế giới.

## NGUỒN LỰC

Thật khó tin rằng khi thành lập DEC, Olsen và Anderson chỉ có vốn vịn 70.000 đô la vốn khởi điểm mà sau này, đã xây dựng được một công ty ở thời đỉnh cao là một trong 25 công ty đứng đầu trong danh sách *Fortune* 500. Olsen nói rằng: “Điều thú vị về 70.000 đô la là chúng thật ít, bạn có thể nhìn rõ từng đồng.” Và ông đã xem kỹ những đồng tiền đó thật. Olsen và Anderson chuyển tới một toà nhà xây dựng cách đây hơn 100 năm, từng là nhà máy len trong thế kỉ 19. Họ trang bị lại toà nhà bằng đồ đạc cũ, mua công cụ từ catalog của Sears và tự sản xuất lấy nhiều thiết bị của mình rẻ đến mức có thể. Trong năm đầu, họ bán được 94.000 đô la tiền thiết bị và thu được lợi nhuận trong cùng năm - một thành công rất hiếm hoi cho một doanh nghiệp mới khởi đầu trong lĩnh vực công nghệ cao.

Các nhà đầu tư tự doanh thành công thường tiết kiệm các nguồn lực khan hiếm. Họ giữ chi phí đầu vào thấp, năng suất cao và sở hữu tài sản vốn ở mức tối thiểu. Làm như vậy, họ giảm thiểu được lượng vốn cần để bắt đầu và phát triển kinh doanh.

Sự căn cơ trong đầu tư tự doanh bao gồm:

- Chi phí đầu vào thấp.
- Năng suất cao.
- Sở hữu tài sản vốn ở mức tối thiểu.

## QUYẾT ĐỊNH NHU CẦU NGUỒN LỰC VÀ KIỂM ĐƯỢC NGUỒN LỰC

Để quyết định lượng vốn một doanh nghiệp cần để bắt đầu kinh doanh, nhà đầu tư tự doanh phải quyết định được một loạt các nguồn lực tối thiểu cần thiết. Có nguồn lực quan trọng hơn những nguồn lực khác. Điều đầu tiên nhà đầu tư tự doanh nên làm là đánh giá nguồn lực nào là thiết yếu cho sự thành công của doanh nghiệp trên thị trường. Doanh nghiệp hy vọng sẽ làm được điều gì tốt hơn tất cả các đối thủ cạnh tranh? Nghĩa là nơi nào thì họ nên đặt một phần không cân xứng những nguồn lực rất khan hiếm của mình. Bởi nếu doanh nghiệp định sản xuất một sản phẩm công nghệ cao mới thì hiểu biết về công nghệ sẽ có ý nghĩa sống còn. Và khi đó, nguồn lực quan trọng nhất chính là các kĩ sư và những bản thiết kế dùng cho sản xuất. Vì thế, doanh nghiệp phải tập trung vào việc tuyển dụng và giữ chân

được các kĩ sư xuất sắc, đồng thời phải bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ của mình, chẳng hạn như các bản thiết kế kỹ thuật và bằng sáng chế. Nếu doanh nghiệp định kinh doanh bán lẻ, yếu tố quan trọng thường là địa điểm. Chọn thuê một địa điểm xấu chỉ bởi vì giá thuê rẻ là vô nghĩa. Chọn địa điểm sai ngay từ đầu cho một cửa hàng bán lẻ có thể là một sai lầm tai hại, bởi không chắc rằng sẽ có đủ nguồn lực để tái thiết lại.

Khi Hãng hàng không Southwest Airline thành lập 32 năm trước, chiến lược của hãng là cung cấp dịch vụ thường xuyên và đúng giờ với mức giá cạnh tranh giữa các vùng Dallas, Houston, Austin và San Antonio. Để đạt được mục đích, Southwest cần loại máy bay có thể hoạt động ổn định và có giá thành thấp. Nó có khả năng mua bốn chiếc máy bay mới nhãn hiệu Boeing 737, loại máy bay rất hiệu quả cho hành trình ngắn, mỗi chiếc trị giá 4 triệu đô la do cuộc suy thoái đã giáng những đòn vô cùng nặng nề vào ngành hàng không và Boeing vẫn còn một lượng máy bay 737 tồn kho chưa bán được. Từ sự khởi đầu này, Southwest đã cung cấp dịch vụ tốt, tin cậy, là một trong những hãng hàng không có chi phí bay trên mỗi dặm thấp nhất. Ngày nay, Southwest là hãng hàng không nội địa thành công nhất trong khi hai đối thủ mạnh nhất của nó trong ngày đầu mới thành lập là Branif International và Texas International đã phá sản.

Những thứ không quan trọng nên có được ở chi phí thấp nhất có thể. Người sáng lập ra Burlington Coat, Monroe Milstein, thích kể lại chuyện làm thế nào ông có được những đánh giá về việc phá hủy tòa nhà ông vừa mới thuê để mở cửa hàng thứ hai. Giá thầu thấp nhất của ông là vài nghìn đô la. Một ngày ông đang ở trong tòa nhà thì một cơn dông đến bất ngờ khiến một tốp thợ làm việc ở gần đó chạy đến tòa nhà của ông để trú mưa. Milstein hỏi người đốc công của tốp thợ rằng họ tính giá bao nhiêu cho việc phá dỡ những cấu trúc bên trong tòa nhà đang cần được chuyển đi. Người đốc công nói rằng: "Năm". Milstein hỏi: "Năm gì?". Người đốc công đáp lại: "Thùng bia".

Một tập hợp nguồn lực hoàn chỉnh phải bao gồm được mọi thứ mà doanh nghiệp sẽ cần. Một điểm quan trọng cần nhớ khi quyết định đạt được những nguồn lực đó là một doanh nghiệp không cần phải dùng nhân công của mình để làm tất cả công việc. Ký một hợp đồng phụ về công việc sẽ hiệu quả hơn. Bằng cách này, doanh nghiệp không cần phải sở hữu hay thuê xưởng và thiết bị sản xuất của riêng mình, cũng không phải lo lắng về vấn đề tuyển dụng và đào tạo nhân công phục vụ sản xuất. Thường thường, doanh nghiệp có thể giữ chi phí đầu vào thấp bằng cách thuê các công ty khác làm những việc như là trả lương, kế toán, quảng cáo, quảng cáo bằng thư, dịch vụ trông nom, v.v....

Thậm chí các doanh nghiệp mới thành lập cũng có thể có những điều khoản đáng ngạc nhiên từ các nhà cung cấp bên ngoài. Một nhà đầu tư tự doanh nên cố gắng hiểu chi phí biên của các nhà cung cấp tiềm năng. Chi phí biên là chi phí để sản xuất thêm một đơn vị sản phẩm ngoài những gì vừa được sản xuất trước đó. Chi phí biên của nhân công phá dỡ tòa nhà của Milstein trong khi đang trú mưa gần như là bằng không. Họ ăn lương của công ty khác và họ không phải mua nguyên liệu hay dụng cụ.

Một đối thủ mạnh hơn rất nhiều đã thâu tóm được một công ty điện tử quy mô nhỏ. Công ty lớn tiếp quản khâu sản xuất sản phẩm của công ty nhỏ. Chi phí sản xuất tăng vọt lên. Một nghiên cứu hé lộ rằng phần lớn sự gia tăng đó là do chi phí mua phụ kiện tăng lên. Trong một trường hợp, công ty lớn trả số tiền hơn 50% so với công ty nhỏ cho cùng một món hàng. Điều này có nghĩa là nhà cung cấp đã định

giá của món hàng trên cơ sở chi phí biên cho công ty nhỏ và tổng chi phí cho công ty lớn.

Các nhà đầu tư tự doanh khôn ngoan thường tìm cách kiểm soát các nguồn lực thiết yếu mà không cần phải sở hữu chúng. Một doanh nghiệp mới thành lập không bao giờ có đủ tiền cả. Nó không nên mua những gì mà nó có thể thuê được. Nó phải sử dụng hiệu quả các nguồn lực. Chỉ trừ khi nền kinh tế phát triển nóng, thường là một sự vượt quá khả năng về không gian văn phòng hay nhà xưởng. Đôi lúc chủ nhà sẵn sàng đưa ra những thỏa thuận đặc biệt để thu hút các công ty kể cả các doanh nghiệp nhỏ. Những hợp đồng như vậy có thể bao gồm giảm giá thuê, hoãn trả tiền nhà cho tới một thời điểm nào đó và nâng cấp toà nhà với chi phí thấp hoặc miễn phí. Trong một số lĩnh vực công nghệ cao, có những người chủ nhà đổi tiền thuê nhà để lấy cổ phiếu trong những công ty mới thành lập có tiềm năng lớn.

Khi cung ứng về thiết bị dư thừa, nó có thể được cho thuê với các điều khoản rất thuận lợi. Một công ty dữ liệu hoạt động chưa lâu đang thương lượng với IBM để thuê lại một chiếc máy vi tính mới thì giám đốc kỹ thuật đã tìm ra một công ty cho thuê thiết bị có nhiều máy tính cũ y hệt đang bỏ không ở trong kho. Công ty có thể thuê lại một chiếc máy đang bị bỏ không với giá chỉ bằng 1/3 giá của IBM. Khoảng 18 tuần sau, công ty dữ liệu rơi vào tình trạng hết sạch tiền mặt. Tuy nhiên, nó đã thuyết phục công ty cho thuê hoàn thanh toán bởi vì thời điểm đó còn có nhiều máy vi tính bỏ không trong kho hơn, chẳng ích lợi gì về kinh tế khi mang thêm một chiếc nữa về để bỏ không.

*Các công ty đầu tư tự doanh nhỏ thường rất giỏi đổi mới. Thế nên, các công ty lớn ngày càng dựa vào mối quan hệ đối tác chiến lược với các công ty nhỏ để tiếp cận được với mảng nghiên cứu và phát triển mà họ khao khát. Xu hướng này đang tiến triển rất tốt. Hoffmann La Roche, đang săn tìm những đơn thuốc mới có doanh thu khổng lồ, đã mua lại phần lớn lợi tức trong Genentech và đã mua lại công ty công nghệ sinh học được đánh giá cao là PCR (Polymerase Chain Reaction - phản ứng chuỗi trùng hợp) từ Cetus với giá 300 triệu đô la. Eli Lilly mua lại Hybritech. Trong thập niên 1980, mỗi năm IBM dành 9 tỉ đô la cho mảng nghiên cứu và phát triển, nhưng ngay cả khoản tiền khổng lồ đó cũng không giúp Big Blue giữ vững được vị trí đứng đầu về thương mại ngay khi thị phần của nó bị ăn dần ăn mòn không thương xót bởi hàng nghìn công ty mới thành lập. Vì thế mà IBM đã kí những thỏa thuận chiến lược với Apple, Borland, Go, Lotus, Intel, Metaphor, Microsoft, Novell, Stratus, Thinking Machines cùng những công ty đầu tư tự doanh khác với mục đích có được các công nghệ về máy tính.*

## **VỐN KHỞI ĐẦU**

Bạn đã đạt đến điểm phát triển ý tưởng; bạn đã đánh giá cẩn thận những nguồn lực cần thiết để bắt đầu kinh doanh và phát triển nó lên; bạn đã tập hợp tất cả chiến lược vào trong cùng một kế hoạch kinh doanh; giờ thì bạn đã biết mình cần bao nhiêu vốn khởi đầu để đạt đến mức doanh nghiệp sẽ tạo ra một dòng tiền mặt dương. Bạn định huy động nguồn vốn đó bằng cách nào?

Có hai loại vốn khởi đầu: vay nợ và cổ phiếu. Khi vay nợ bạn không phải từ bỏ quyền sở hữu đối với doanh nghiệp nhưng phải trả lãi suất tại thời điểm vay và cuối cùng là trả lại toàn bộ vốn vay. Với cổ phiếu, bạn phải từ bỏ một số quyền sở hữu để có được nó nhưng không bao giờ phải trả lại hay trả lợi tức gì cả. Vì vậy, bạn hãy chọn lựa giữa trả lãi suất và từ bỏ một số quyền sở hữu.

Trong thực tế, những gì xảy ra phụ thuộc vào việc bạn huy động được mỗi loại vốn là bao nhiêu. Hầu hết các nhà đầu tư tự doanh mới bắt đầu kinh doanh không được linh hoạt lắm khi lựa chọn tài chính. Nếu đó là việc kinh doanh nhiều rủi ro mà không có tài sản nào, sẽ chẳng có ngân hàng nào đồng ý cho bạn vay tiền mà không đưa ra vật thế chấp ngoài tài sản của doanh nghiệp, có nghĩa là vật thế chấp phải là tài sản cá nhân. Ngay cả nếu nhà đầu tư tự doanh sẵn sàng bảo đảm toàn bộ khoản vay bằng tài sản cá nhân, ngân hàng vẫn muốn sở hữu cổ phiếu trong doanh nghiệp, tầm 25% của khoản vay.

Phần lớn các nhà đầu tư tự doanh khởi nghiệp kinh doanh bằng cách cân bằng tiền tiết kiệm và lao động. Hãy xem Apple, một trong những công ty thu hút sự chú ý của công chúng nhất đã huy động vốn ra sao. Steven Jobs và Stephan Wozniak đã là bạn từ khi còn học cùng ở thung lũng Silicon. Wozniak là người say mê máy tính thực sự. Ông đã tiếp xúc với máy tính từ khi còn thơ ấu và chiếc máy tính do ông sản xuất đã đạt giải nhất trong một hội chợ về khoa học. Điểm toán SAT (Scholastic Aptitude Test – bài kiểm tra trắc nghiệm trung học) của ông đạt tuyệt đối 800, nhưng sau khi cố gắng hết mình ở Đại học Colorado, Cao đẳng De Anza và Berkeley, ông bỏ học đi làm cho Hewlett-Packard. Cộng sự của ông, Jobs còn có thời gian ở Đại học ít hơn: sau một học kì tại Cao đẳng Reed, ông rời trường đi tìm kiếm một bức tượng thần ở Ấn Độ. Khi bắt đầu cùng Wozniak làm về vi tính, Jobs đang làm ở Atari, một công ty hàng đầu về trò chơi điện tử.

Apple nhanh chóng phát triển các điều kiện sản xuất trong garage ô tô ở nhà bố mẹ Jobs. Công ty của họ, lúc đầu huy động được 1.300 đô la do bán chiếc xe Volkswagen của Jobs và máy tính của Wozniak, nhưng giờ cần thêm vốn để mở rộng. Họ trông chờ vào sự giúp đỡ của những người chủ. Wozniak đề nghị người giám sát rằng Hewlett-Packard nên sản xuất một sản phẩm, sau này trở thành Apple II. Có lẽ không có gì ngạc nhiên khi ông bị từ chối thẳng thừng. Xét cho cùng, ông không có bằng cấp chuyên môn chính quy về thiết kế máy tính; sự thật là ông còn không có bằng cao đẳng. Ở Atari, Jobs cố gắng thuyết phục nhà sáng lập Nolan Bushnell cho sản xuất các sản phẩm Apple. Và ông cũng lại bị từ chối.

Tuy nhiên, theo gợi ý của Bushnell và Regis McKenna, một chuyên gia tiếp thị xuất sắc nhất ở thung lũng Silicon, họ liên lạc với nhà quản lý vốn đầu tư mạo hiểm Don Valentine vào mùa thu năm 1976. Trong những ngày này, bề ngoài của Jobs là vết tích của những ngày đi tìm tượng phật. Rõ ràng, điều đó không chiếu lên được hình ảnh về người đàn ông hạng A của Doriot, ngay cả theo những tiêu chuẩn bình thường của thung lũng Silicon. Valentine đã không đầu tư mà giới thiệu họ liên lạc với Armas Markkula Jr., một người giàu có vừa nghỉ hưu ở Intel. Markkula nhìn ra tiềm năng của Apple và đã biết cách huy động vốn. Bản thân ông đầu tư vào đó 91.000 đô la bằng một khoản tín dụng được đảm bảo từ Ngân hàng Mỹ, cùng đưa ra một bản kế hoạch kinh doanh và huy động được 600.000 đô la vốn đầu tư mạo hiểm.

Apple II chính thức được giới thiệu vào tháng tư năm 1977. Doanh số bán hàng lập tức tăng vọt lên. Năm 1977, doanh thu của Apple đã tăng rất nhanh tới 2,5 triệu đô la và 15 triệu đô la vào năm 1978. Năm 1978, Dan Bricklin, một sinh viên học kinh

doanh ở Đại học Harvard đồng thời là nhân viên lập trình ở DEC trước kia, đã giới thiệu VisiCalc - bảng tính điện tử đầu tiên được thiết kế cho Apple II. Chỉ trong vòng vài phút, nó có thể thực hiện những nhiệm vụ mà trước đây phải mất tới vài ngày. Máy vi tính giờ đây đã có khả năng giải phóng những người làm quản lý khỏi việc bảo vệ dữ liệu trong máy tính. Còn theo một nguồn tin: “Được trang bị với VisiCalc, doanh số của Apple II tăng vọt và ngành công nghiệp sản xuất máy tính cá nhân được khai sinh”. Năm 1979, doanh thu của Apple nhảy vọt lên 70 triệu đô la và năm 1980 đạt 117 triệu đô la.

Trong năm 1980, Apple phát hành một sổ cổ phiếu ra công chúng với giá chào bán khởi đầu (**Initial Public Offering** - IPO) và huy động được 80 triệu đô la. Giá trị cổ phiếu Apple đã ngay lập tức biến các thành viên cùng sở hữu 40% lượng cổ phiếu thành triệu phú: Jobs (165 triệu đô la), Markkula (154 triệu đô la), Wozniak (88 triệu đô la) và Mike Scott (62 triệu đô la). Khoản đầu tư mạo hiểm của Arthur Rock năm 1978 trị giá 57.000 đô la bỗng trở thành 14 triệu đô la, khoản tiền lời khổng lồ lên đến hơn 500%/năm, 17%/tháng.

Tới năm 1982, các sản phẩm nhãn hiệu Apple II được bán ra với tốc độ hơn 33.000 sản phẩm một tháng. Với doanh thu bán hàng của năm là 583 triệu đô la, Apple đã chạm vào được danh sách *Fortune* 500. Quả là một kỷ lục. Với tuổi đời 5 năm, tại thời điểm đó Apple là công ty trẻ nhất lọt vào danh sách đẳng cấp như vậy.

Rất hiếm các công ty đạt được thành công rực rỡ như Apple. Tuy nhiên, tài chính của nó là một ví dụ tiêu biểu về việc các công ty công nghệ cao thành công đã huy động vốn ra sao. Trước tiên, các nhà đầu tư tự doanh ngày càng thể hiện một khuôn mẫu bằng mồ hôi công sức cùng những khoản tiết kiệm cá nhân. Mồ hôi công sức chính là quyền sở hữu kiểm được thay cho tiền công. Rồi một nhà đầu tư giàu có, có lúc gọi là nhà đầu tư không chính thức hay người cho vay lãi suất thấp, biết chút ít về các nhà đầu tư tự doanh hoặc lĩnh vực đó hoặc cả hai, sẽ đầu tư tiền của cá nhân vào đó để đổi lại cổ phiếu. Khi công ty bán sản phẩm, nó có thể có bảo đảm vốn vay của ngân hàng bởi lượng hàng tồn kho và nợ phải thu. Nếu công ty đang phát triển nhanh ở thị trường lớn, nó có thể huy động vốn từ các công ty đầu tư mạo hiểm chính thống để đổi lại cổ phiếu. Hình thức mở rộng vốn đầu tư cao hơn có thể từ công ty đầu tư mạo hiểm hoặc từ việc chào bán cổ phiếu ra công chúng.

Các nhà đầu tư tự doanh tương lai thỉnh thoảng kể với tôi rằng họ không bắt đầu kinh doanh bởi vì không thể huy động đủ vốn để khởi nghiệp. Thường thường, họ không thực tế về khoản vốn mà họ hy vọng sẽ huy động để bắt đầu kinh doanh.

Tôi kể cho họ rằng rất nhiều công ty thành công nhất đã khởi đầu với số vốn ít ỏi. 42% số công ty trong danh sách *Inc. 500* có vốn ban đầu nhỏ hơn 10.000 đô la, 58% với số vốn nhỏ hơn 20.000 đô la, 68% với số vốn nhỏ hơn 50.000 đô la. Chỉ có 21% trong số đó khởi nghiệp với hơn 100.000 đô la. Tỷ lệ phần trăm các nhà đầu tư tự doanh thành lập công ty bằng vốn đầu tư mạo hiểm là rất thấp. Tỷ lệ này từ trước tới nay là nguồn khan hiếm nhất trong đầu tư hạt giống. Ước tính rằng chỉ có 1 trong số 10.000 công ty mới thành lập ở Mỹ có vốn mạo hiểm trong tay khi bắt đầu kinh doanh.

Đa số các công ty mới thành lập sẽ không bao giờ là ứng viên cho vốn đầu tư mạo hiểm chính thức hoặc cổ phiếu chào bán ra công chúng. Tuy nhiên, chúng sẽ phải tìm vốn góp chủ sở hữu. Trong hầu hết trường hợp, sau khi đã hết tài sản cá nhân, các nhà đầu tư tự doanh sẽ chuyển sang gia đình, bạn bè và các mối quan hệ (xem Hình 1.4). Nó có thể là một công việc kinh doanh kinh khủng khi các nhà đầu tư tự doanh thường nhận ra chính họ với tất cả tài sản cá nhân đều bị giữ lại trong cùng công việc kinh doanh đó, nơi đem lại cho họ toàn bộ thu nhập. Và nguy cơ được nhân đôi lên bởi nếu kinh doanh thất bại, họ sẽ mất cả tài sản lẫn nguồn sinh sống. Rủi ro như thế chỉ có thể chấp nhận được nếu tiềm năng lợi nhuận đủ cao để tạo ra tỷ lệ lợi nhuận xứng đáng.

**Hình 1.4 Mối quan hệ của nhà đầu tư với nhà đầu tư tự doanh**

	<b>Tất cả các nước (%)</b>	<b>Nước Mỹ (%)</b>
<b>Thành viên gia đình</b>	<b>40</b>	<b>44</b>
<b>Họ hàng</b>	<b>11</b>	<b>6</b>
<b>Bạn bè – láng giềng</b>	<b>10</b>	<b>9</b>
<b>Đồng nghiệp</b>	<b>28</b>	<b>28</b>
<b>Người lạ</b>	<b>9</b>	<b>7</b>
<b>Khác</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
	<b>100</b>	<b>10</b>

*Nguồn dữ liệu: Giám sát đầu tư tự doanh toàn cầu năm 2002, [www.gemsonsortium.org](http://www.gemsonsortium.org)*

## TIỀM NĂNG LỢI NHUẬN

Một mức lợi nhuận hợp lý phụ thuộc vào kiểu hoạt động kinh doanh. Trung bình, các công ty của Mỹ đạt khoảng 5% lợi nhuận ròng. Vì vậy, với 1 đô la doanh thu, một công ty trung bình tạo ra 5 cent lợi nhuận sau khi đã thanh toán hết chi phí và thuế. Một công ty luôn đạt được mức lợi nhuận 10% là đang làm ăn rất tốt, công ty nào đạt được tới 15% quả thực là ngoại lệ. Khoảng 50% công ty của *Inc. 500* đạt được mức lợi nhuận không quá 5%; 13% đạt được trên 16%. Robert Morris Associates thường công bố các lợi nhuận biên của rất nhiều ngành nghề khác nhau dành cho cả những công ty lớn và nhỏ. Vì thế mà các nhà đầu tư tự doanh có thể dựa vào đó để so sánh các dự đoán của mình với hoạt động thực sự của những công ty có cùng quy mô trong cùng ngành nghề.

Bất kì hoạt động kinh doanh nào cũng phải tạo ra đủ lợi nhuận để bù lại được cho các nhà đầu tư (trong hầu hết trường hợp chính là nhà đầu tư tự doanh) về khoản đầu tư của họ. Nó phải là lợi nhuận sau khi đã tính tất cả chi phí kinh doanh, bao gồm mức lương hợp lý cho nhà đầu tư tự doanh và gia đình của bất kì thành viên nào đang làm việc trong công ty. Một lỗi thường gặp trong việc đánh giá khả năng sinh lợi của một dự án kinh doanh là bỏ qua lương của chủ doanh nghiệp. Giả sử rằng một người rời bỏ công việc ổn định với mức lương 50.000 đô la/năm cộng với phụ cấp và đầu tư 100.000 đô la tài sản cá nhân để bắt đầu kinh doanh. Người đó nên đưa 50.000 đô la và phụ cấp ra ngoài việc kinh doanh. Có thể trong một hoặc hai năm đầu, lúc còn đang xây dựng công ty thì không thể trả 50.000 đô la tiền mặt được. Trong trường hợp đó, khoản thanh toán không được nhận thực sự được coi là khoản bù đắp được hoãn lại và phải trả trong tương lai. Không chỉ là một mức lương hợp lý, nhà đầu tư tự doanh còn phải kiếm được một khoản lãi tương ứng với

khoản đầu tư 100.000 đô la. Một chuyên gia đầu tư bỏ tiền vào một công ty mới đầy mạo hiểm sẽ hy vọng kiếm được lãi suất ít nhất là 40%/năm, tương đương với 40.000 đô la/năm với khoản đầu tư 100.000 đô la đó. Số tiền lãi đó có thể dưới dạng một khoản lãi vốn khi công ty bị bán, hoặc là cổ tức, hoặc là sự kết hợp của cả hai. Nhưng hãy nhớ rằng 100.000 đô la hàng năm sinh lãi 40% sẽ trở thành 2,9 triệu đô la sau 10 năm. Và khi những khoản lãi vốn lớn như vậy được huy động để tạo ra những khoản lợi nhuận chấp nhận được thì những khoản vốn đầu tư lớn bị giữ trong thời gian dài không có ý nghĩa gì nếu không tạo ra được giá trị lớn hơn, như những gì thường xảy ra với các công ty nhiều tham vọng, đặc biệt là các công ty công nghệ cao. Trong hầu hết trường hợp, thay cho một khoản lãi vốn, tiền trả cho nhà đầu tư sẽ ở dưới dạng cổ tức, tức là phải được trả ngoài dòng tiền mặt của công ty.

Dòng tiền mặt mà công ty tạo ra không được lẫn lộn với lợi nhuận. Có thể, thực sự là rất có thể, một công ty đang phát triển nhanh có một dòng tiền mặt âm từ các hoạt động trong những năm đầu mặc dù nó có khả năng sinh lợi nhuận. Điều đó xảy ra là do công ty không có khả năng tạo được dòng tiền mặt đủ lớn trong nội bộ để duy trì nhu cầu lớn hơn bao giờ hết về vốn luân chuyển và mua tài sản dài hạn như nhà máy và thiết bị. Vì vậy, nó sẽ phải vay mượn hay huy động vốn quyền sở hữu mới. Điều quan trọng là các công ty có tiềm năng lớn đang dự định phát triển nhanh phải tạo ra những dự án về dòng tiền hết sức cẩn thận để dự đoán được nhu cầu của mình đối với những khoản đầu tư bên ngoài trong tương lai. Những khoản đầu tư quyền sở hữu trong tương lai sẽ làm giảm quyền sở hữu của những người sáng lập và nếu giảm quá mức, phần thưởng còn lại cho chính những nhà đầu tư tự doanh có thể sẽ rất ít.

Các công ty công nghệ sinh học là những ví dụ như vậy. Họ luôn rất cần tiền cho chi phí nghiên cứu và phát triển trong những năm đầu hoạt động. Dòng tiền mặt âm của họ, hoặc còn gọi là *tốc độ chi tiêu hàng tháng*, thỉnh thoảng lên tới 1 triệu đô la/tháng. Một công ty công nghệ sinh học có thể dễ dàng tiêu hết sạch khoản tiền 50 triệu đô la trước khi tạo ra được lợi nhuận thực sự, còn chưa nói đến dòng tiền dương. Khoản lãi vốn hy vọng có được trong tương lai từ việc chào bán cổ phiếu ra công chúng hay bán hàng cho một công ty dược phẩm lớn phải đạt tới hàng trăm triệu, có thể tới hàng tỷ đô la, đối với các nhà đầu tư thu được một khoản lợi nhuận hàng năm là 50% hoặc cao hơn chính là điều mà họ hy vọng kiếm được từ khoản tiền đầu tư cho một công ty công nghệ sinh học còn đang ở giai đoạn tiềm năng. Thế nên, chẳng phải ngạc nhiên khi thấy để có tài chính cho các dự án của mình, các nhà đầu tư tự doanh về công nghệ sinh học gần như phải từ bỏ hầu hết quyền sở hữu. Một nghiên cứu về những công ty công nghệ sinh học dựa trên vốn đầu tư mạo hiểm cho thấy rằng: sau khi phát hành cổ phiếu ra công chúng, các nhà đầu tư tự doanh và quản lý chỉ chiếm không quá 18% vốn chủ sở hữu, so với 32% của cùng nhóm tương đương trong các công ty phần mềm máy tính.

Và như đã từng đề cập ở trên thì rất ít công ty có tiềm năng phát hành cổ phiếu, hoặc những người chủ doanh nghiệp cũng không bao giờ có ý định bán công ty để sau đó lấy lại một khoản lãi vốn. Vậy trong trường hợp đó, những người chủ doanh nghiệp làm thế nào để có được khoản lãi thỏa đáng với số tiền họ đã đầu tư vào công ty? Hai thành tố quyết định khoản lợi nhuận hoàn vốn đầu tư (Return On Investment - ROI) là: (1) số vốn đầu tư, và (2) tiền lãi hàng năm từ khoản đầu tư đó. Vì vậy, các nhà đầu tư tự doanh nên đầu tư càng ít càng tốt khi bắt đầu kinh doanh và đảm bảo rằng công ty sẽ có khả năng trả cho họ một khoản "cổ tức" đủ lớn để mang lại một tỷ lệ lãi hàng năm thích hợp. Đối với những mục đích thuế thu

nhập, cổ tức có thể ở dạng tiền thưởng hay phụ cấp thì tốt hơn là cổ tức thực sự được trả từ tiền lãi giữ lại. Tất nhiên, công ty phải đang tạo ra được tiền mặt từ những hoạt động của chính nó trước khi trả cổ tức. Đối với các nhà đầu tư tự doanh thì hạnh phúc là dòng tiền mặt luôn dương. Ngày mà công ty bắt đầu tạo ra được tiền mặt là ngày vô cùng hạnh phúc trong cuộc đời của một nhà đầu tư tự doanh thành công.

Đối với các nhà đầu tư tự doanh thì hạnh phúc là dòng tiền mặt luôn dương.

## NHỮNG THÀNH PHẦN TẠO NÊN MỘT CÔNG TY MỚI THÀNH CÔNG

Ngày hạnh phúc nhất đã đến. Bạn tìm được một ý tưởng, viết kế hoạch kinh doanh và tập hợp các nguồn lực. Bây giờ bạn đang mở những cánh cửa để bắt đầu kinh doanh, và những khó khăn thực sự sắp bắt đầu. Những yếu tố nào phân biệt được những công ty thành công với những công ty không thành công? Rosabeth Kanter đã kê ra 4 chữ F cho một công ty thành công, và danh sách đó vừa mới được mở rộng ra tới 9 chữ F cho sự thành công của đầu tư tự doanh (xem hình 1.5).

Đầu tiên và trước hết, việc nhà đầu tư tự doanh sáng lập ra công ty là yếu tố quan trọng nhất. Tiếp theo là thị trường. Đó chính là “kỷ nguyên của điều khác”, mà ở đó, như Regis McKenna quan sát, những công ty phát triển nhanh nhất trong một ngành nghề sẽ thuộc phân khúc “những cái khác” trên biểu đồ tròn biểu diễn thị phần. Nói chung, chúng thường là những công ty mới hơn những công ty lớn mang tên gia đình; thế nên sự

Hình 1.5 9 chữ F

Người sáng lập (Founders)	Mọi công ty mới thành lập phải có một nhà đầu tư tự doanh xuất sắc.
Trọng tâm (Focused)	Các công ty đầu tư tự doanh chú trọng vào những thị trường ngách. Họ cần chuyên môn hoá.
Nhanh (Fast)	Họ ra quyết định nhanh chóng và thực thi ngay lập tức.
Linh hoạt (Flexible)	Họ giữ một tư duy không thành kiến và phản ứng được với sự thay đổi.
Luôn đổi mới (Forever-innovating)	Họ là những người đổi mới không mệt mỏi.
Phẳng (Flat)	Những tổ chức đầu tư tự doanh có càng ít phân cấp quản lý càng tốt.
Căn cơ (Frugal)	Bằng cách giữ chi phí đầu vào thấp và năng suất cao, các tổ chức đầu tư tự doanh giảm được chi phí.
Thân thiện (Friendly)	Các công ty đầu tư tự doanh thường thân thiện với khách hàng, nhà cung cấp và người lao động.
Vui vẻ (Fun)	Kết hợp với một công ty đầu tư tự doanh là điều rất vui vẻ.

Tốc độ thay đổi trong kinh doanh trở nên nhanh hơn bao giờ hết. Các nền kinh tế công nghiệp tiên tiến được dựa trên nền tảng tri thức. Vòng đời sản phẩm cũng ngắn hơn. Đổi mới về công nghệ tiếp diễn không ngừng. Các quy định và luật lệ của chính phủ luôn thay đổi. Truyền thông và du lịch trên toàn cầu đang trở nên dễ dàng và rẻ hơn. Người tiêu dùng được thông tin đầy đủ hơn về sự lựa chọn của mình. Để tồn tại được trong kinh doanh, ngoài thành công, một công ty phải nhanh



nhảy. Nó phải nhanh và linh hoạt. Không cho phép sức ỳ tích tụ lại. Hãy nhìn vào lĩnh vực bán lẻ : Những người khổng lồ trong lịch sử như Kmart đang bị buộc lại, trong khi những đối thủ nhanh nhạy khác nhảy nhót xung quanh họ. Bốn nhà bán lẻ lớn nhất là The Limited của Les Wexner, Wal-Mart của Sam Walton, Home Depot của Bernie Marcus và Athur Blank, và The Body Shop của Anita Roddick đều là những nhà đầu tư tự doanh và đều biết rằng họ có thể giảm sức ỳ xuống mức thấp bằng cách tổ chức các cấp quản lý ở mức ít nhất có thể. Tom Peters, một chuyên gia về chiến lược kinh doanh thích chỉ ra rằng: cách đây vài năm, khi Wal-Mart thay thế Sears trở thành chuỗi siêu thị đứng đầu toàn quốc, Wal-Mart chỉ có 3 cấp quản lý, trong khi Sears có tới 10. Peters nói rằng “Một công ty với 3 cấp quản lý không thể nào thua một công ty có tới 10 cấp quản lý. Bạn có thể cố gắng, nhưng không thể thua được!” Vì thế hãy giữ công ty phẳng. Nó sẽ tạo điều kiện cho những quyết định nhanh chóng và linh hoạt, cũng như giữ được giá đầu vào thấp.

Các công ty đầu tư tự doanh nhỏ thường rất giỏi đổi mới. Thế nên, các công ty lớn ngày càng dựa vào mối quan hệ đối tác chiến lược với các công ty nhỏ để tiếp cận được với mảng nghiên cứu và phát triển mà họ khao khát. Xu hướng này đang tiến triển rất tốt. Hoffmann La Roche, đang săn tìm những đơn thuốc mới có doanh thu khổng lồ, đã mua lại phần lớn lợi tức trong Genentech và đã mua lại công ty công nghệ sinh học được đánh giá cao là PCR (Polymerase Chain Reaction - phản ứng chuỗi trùng hợp) từ Cetus với giá 300 triệu đô la. Eli Lilly mua lại Hybritech. Trong thập niên 1980, mỗi năm IBM dành 9 tỉ đô la cho mảng nghiên cứu và phát triển, nhưng ngay cả khoản tiền khổng lồ đó cũng không giúp Big Blue giữ vững được vị trí đứng đầu về thương mại ngay khi thị phần của nó bị ăn dần ăn mòn không thương xót bởi hàng nghìn công ty mới thành lập. Vì thế mà IBM đã kí những thoả thuận chiến lược với Apple, Borland, Go, Lotus, Intel, Metaphor, Microsoft, Novell, Stratus, Thinking Machines cùng những công ty đầu tư tự doanh khác với mục đích có được các công nghệ về máy tính.

Khi giới thiệu chiếc máy tính cá nhân lần đầu tiên vào năm 1981, IBM là gã khổng lồ thống lĩnh ngành công nghiệp máy tính. Hai nhà cung cấp cho lĩnh vực máy tính cá nhân của IBM là Intel và Microsoft. So với IBM, Intel quả là nhỏ bé còn Microsoft thì quá bé. Năm 2002, doanh số của Intel là 26,8 tỷ đô la và Microsoft là 28,4 tỷ đô la. Trong giai đoạn từ năm 1998 đến năm 2002, doanh số của Microsoft tăng 86% trong khi IBM vẫn giậm chân tại chỗ. Năm 2001, IBM – công ty phát minh ra máy tính xách tay – chỉ chiếm 6% thị phần máy tính xách tay toàn cầu. Ngày nay, chính hệ điều hành Windows của Microsoft và bộ vi xử lý Intel – gọi là WINTEL – mới là định hướng cho tương lai phát triển của nền công nghệ thông tin.

Khi đã đạt được năng suất, các công ty hiệu quả nhất sẽ bỏ các công ty lớn ở đằng sau. Theo số liệu của ngành công nghiệp máy tính năm 2002, doanh số của Microsoft trên mỗi nhân công là 1.001.000 USD, của Dell là 901.000 USD, trong khi Hewlett-Packard là 401.333 USD và IBM là 253.700 USD.

Khi đạt được hiệu suất của mình, các công ty đầu tư tự doanh thành công nhất thường khiến cho những tập đoàn khổng lồ bị thất bại ê chề. Theo thống kê về ngành máy tính năm 2002, thu nhập tính trên đầu người của Microsoft là 1.001.000 đô la, của Dell là 901.000 đô la, trong khi của Hewlett-Packard là 401.333 đô la và của IBM chỉ là 253.700 đô la.

Không bán khoản gì khi Carly Fiorina của Hewlett-Packard và Samuel Palmisano của IBM đang bận rộn thu nhỏ lại quy mô công ty; còn Dell kí hợp đồng phụ về sản xuất nhiều hơn, nhưng cũng chẳng khác nhau là mấy. Vì thế cho nên, dù bạn hy vọng thành lập công ty to hay nhỏ thì thông điệp cũng vẫn là: Phần đầu không mệt mỏi để giữ được năng suất cao.

Nhưng dù bạn làm gì đi chăng nữa, bạn có thể sẽ không đạt được thành công nếu bạn không có những khách hàng vui vẻ, những người công nhân vui vẻ, và những nhà cung cấp vui vẻ. Điều đó có nghĩa là bạn phải có một công ty thân thiện. Có nghĩa là mọi người phải thân thiện, đặc biệt là những bộ phận làm việc với khách hàng.

“Thời gian sáu tháng vui vẻ nhất là khoảng thời gian trước khi tôi giành lại được lợi thế cho Microsoft” là cách Bill Gates đã miêu tả thành công bất ngờ trong việc cải tổ lại công ty 20 năm tuổi của mình để đối phó lại mối đe dọa do các công ty Internet mới thành lập giữa những năm 1990. Với nỗ lực phi thường chưa đến sáu tháng, Microsoft đã phát triển một loạt sản phẩm mới ấn tượng để phù hợp với những sản phẩm của Netscape. Vui vẻ là một trong những yếu tố then chốt để duy trì được một công ty đầu tư tự doanh. Nếu những người phát triển sản phẩm của Microsoft không vui vẻ, họ đã không làm 12 tiếng/ngày và đôi khi làm thâu đêm để đuổi kịp những sản phẩm của Netscape.

Hầu hết các công ty mới đều có 9 chữ F khi bắt đầu kinh doanh. Những công ty thành công và phát triển thường chú trọng giữ gìn và nuôi dưỡng chúng. Chia khoá để giữ vững thành công là giữ nguyên “một chú linh dương” đầu tư tự doanh và không bao giờ trở thành “một chú voi ì ạch” và cuối cùng là “một chú khủng long”, bởi tất cả những gì quá lớn sẽ dần bị tuyệt chủng.

*Với 39 lời từ chối khó hiểu, kế hoạch đầu tiên do nhà sáng lập Scott Cook khi giới thiệu một công ty phần mềm mới tên là Intuit, đã bị nhiều nhà đầu tư vốn mạo hiểm bác bỏ trước khi được tài trợ. Hàng nghìn ví dụ tương tự minh họa cho thấy quá trình nhận diện cơ hội phức tạp, khó thấy và mang tính hoàn cảnh (theo thời gian, trong không gian thị trường, lựa chọn khác của các nhà đầu tư, v.v...) đến thế nào. Nếu các nhà đầu tư sáng láng nhất, hiểu biết nhất và thành thạo nhất trên thế giới bỏ lỡ những cơ hội như Intuit, chúng ta có thể kết luận rằng hành trình từ ý tưởng đến cơ hội tiềm năng cao là hao huyền, mâu thuẫn và nguy hiểm. Hãy nghĩ hành trình này như một kiểu hành trình đi đường qua rất nhiều địa hình và điều kiện thời tiết. Có lúc đầy ánh nắng mặt trời và những quốc lộ lớn thẳng, bằng phẳng cũng như những đoạn đường nhỏ hẹp gập ghềnh, gập khúc, chỗ rẽ dẫn đến một vài khung cảnh ngoạn mục. Trên dọc đường đi, bạn sẽ phải trải qua lốc xoáy, bão cát, cuồng phong và núi lửa theo cách không mong đợi. Thường xuyên bạn dường như hết xăng mà không tìm thấy một trạm xăng nào trong tầm mắt, lốp xe bị xẹt khi mà bạn ít mong đợi nhất. Đó là hành trình của một nhà đầu tư tự doanh.*

## **NHẬN DIỆN CƠ HỘI CƠ HỘI QUA ỔNG KÍNH**

Chương này có mục đích làm cho hành trình trở nên thân thiện hơn bằng cách tập trung ống kính vào cơ hội. Nó chia sẻ bản đồ đường đi và những mốc làm chuẩn mà các nhà đầu tư tự doanh thành đạt, các nhà quản lý vốn đầu tư mạo hiểm, các nhà

đầu tư cá nhân và các nhà đầu tư góp vốn cá nhân khác thường sử dụng trong cuộc truy tìm để chuyển con tằm vô hình của một ý tưởng thành một chú bướm đẹp tuyệt trần của một đề án kinh doanh. Cuối cùng, chương này nghiên cứu vai trò của việc nhận biết ý tưởng và cơ hội trong quá trình sáng tạo của đầu tư tự doanh.

Bạn sẽ được thấy các tiêu chuẩn để nhận biết các công ty có tiềm năng cao hơn như những điểm bắt đầu tại chính điểm kết thúc đặc biệt của dãy cơ hội liên tục, chứ không chỉ có điểm kết thúc. Trong số 100 nhà đầu tư tự doanh thì chỉ có một đến mười người tạo dựng được công ty thành công. Qua nghiên cứu, những công ty này để lộ dưới ống kính những tác phẩm nghệ thuật mang tính năng động cao và thay đổi không ngừng đang tiếp diễn mà không phải là một công thức nhẹ nhàng hay một món đồ trong bản liệt kê danh mục cần kiểm tra. Đặc điểm cấu trúc cao, mang tính tình huống của quá trình trở thành nhà đầu tư tự doanh nhấn mạnh sự cần thiết của việc quyết định là *thích hợp* và cân bằng giữa *rủi ro* và *phần thưởng*. Ngay như tác giả đã trình bày trong cả ba thập kỷ qua rằng: Kế hoạch kinh doanh lỗi thời ngay khi nó được in ra. Thế nên, chỉ trong quá trình định hình, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp tự doanh và các nhà đầu tư mới gia tăng được giá trị lớn nhất cho doanh nghiệp.

## VAI TRÒ CỦA Ý TƯỞNG

Một ý tưởng tốt không hơn nhiều một công cụ trong tay của một nhà đầu tư tự doanh. Tìm được một ý tưởng tốt là bước đầu tiên trong nhiệm vụ biến tính sáng tạo của một nhà đầu tư tự doanh thành một cơ hội.

Tầm quan trọng của ý tưởng thường được đánh giá quá cao, nhấn mạnh không đúng mức nhu cầu về sản phẩm hoặc dịch vụ, hoặc cả hai, những thứ có thể bán với số lượng đủ cho khách hàng thực sự.

Hơn nữa, một công ty mới chỉ bùng lên từ một tia chớp sáng là rất hiếm. Những gì cần thiết là một loạt các thử nghiệm và sửa đi sửa lại, hay nhắc đi nhắc lại, trước khi một sản phẩm hay dịch vụ sơ khai và có triển vọng phù hợp với những gì khách hàng sẵn lòng trả tiền. Ví dụ, Howard Head đã sản xuất 40 ván trượt tuyết bằng kim loại trước khi sản xuất kiểu dáng cuối cùng phù hợp. Đáng ngạc nhiên rằng các công ty lớn thường được thành lập để kinh doanh những sản phẩm khác hoàn toàn với những hình dung ban đầu.

Hãy xem xét những ví dụ sau:

- F. Leland Strange, người sáng lập và là chủ tịch của Quadram, nhà sản xuất bảng liên lạc và đồ họa cùng các loại bảng cho máy vi tính, đã kể câu chuyện ông đã phát triển ý tưởng tiếp thị thành một công ty với doanh thu bán hàng 100 triệu đô la trong ba năm ra sao.<sup>1</sup> Ông phát biểu rằng ông đã phát triển một kế hoạch kinh doanh để khởi đầu công ty và đã đạt được doanh thu dự kiến chỉ trong hai năm đầu. Tuy nhiên, ông nhận thấy rằng thành công lại đạt được với những sản phẩm khác hoàn toàn với kế hoạch ban đầu.
- Tập đoàn Polaroid được thành lập với sản phẩm dựa trên nguyên lý ánh sáng phân cực. Người ta cho rằng đèn phân cực sẽ phòng tránh sự đâm nhau giữa ô tô bằng cách tránh ánh sáng chói ở đèn pha của ô tô đang đến. Thế nhưng, công ty lại phát triển thành công ty đứng đầu ngành công nghiệp dựa trên một ứng dụng khác của cùng một công nghệ: chụp ảnh tức thời.
- IBM khởi đầu kinh doanh dây và cáp điện, sau này mở rộng sang đồng hồ tính thời gian. Doanh số bán hàng trong những năm 1920 chỉ là vài triệu đô la. Lĩnh vực kinh doanh máy vi tính có bộ nhớ khổng lồ và máy tính cá nhân rất thành công sau này mới được phát triển.

Ngay cả một nhà đầu tư tự doanh đã diễn tả điều này như sau:

Có lẽ sự tồn tại của kế hoạch kinh doanh và ngôn ngữ kinh doanh đưa ra một ẩn tượng sai lầm rằng xây dựng kinh doanh như là một quá trình dựa trên lý trí. Tuy nhiên, ngay cả bất kì nhà đầu tư tự doanh nào cũng có thể xác nhận, khởi nghiệp kinh doanh là một chuỗi những thích hợp và bắt đầu, động não và rào cản. Tạo ra một công ty là một cuộc đấu trí với những thay đổi dẫn đến những cơ hội và ý tưởng mới, là những sai lầm trở thành những điều kỳ diệu.<sup>2</sup>

## **Ngụy biện thú vị về cái bẫy chuột**

Có lẽ không ai chơi xỏ thế hệ nhà đầu tư tự doanh tương lai thâm thúy hơn Ralph Waldo Emerson trong dòng trích dẫn này của ông: “Nếu một người có thể làm cái bẫy chuột tốt hơn hàng xóm của mình, dù nhà có ở trong rừng thì cả thế giới sẽ làm một con đường mòn để đến nhà anh ta”.

Vì vậy mà sinh ra điều có thể gọi là *ngụy biện thú vị về cái bẫy chuột*. Thật ra, sự thành công của nó thường được giả định là có khả năng xảy ra nếu một giám đốc có thể bắt kịp với một ý tưởng mới. Hơn thế nữa, trong thế giới thay đổi ngày nay, nếu ý tưởng có liên quan tới công nghệ, sự thành công sẽ là chắc chắn hoặc là trông có vẻ chắc chắn.

Sự thật của vấn đề là các ý tưởng thường chậm chạp và không có giá trị cho mọi mục đích thực tiễn. Ngoài ra, dòng chảy của ý tưởng thực sự thường mang tính hiện tượng. Ví dụ như các nhà đầu tư vốn mạo hiểm, trong thời kì bùng nổ đầu tư những năm 1990, nhận được 100 đến 200 kế hoạch kinh doanh mỗi tuần nhưng cuối cùng chỉ 1% đến 3% trong số này nhận được tài trợ.

Nhưng ngụy biện này tồn tại mặc cho bài học về kinh nghiệm thực tiễn ghi chép từ rất lâu trong một trả lời sâu sắc của O.B. Winters gửi tới Emerson: “Nhà sản xuất đợi thế giới làm một con đường mòn để đi đến là người vô cùng lạc quan. Nhưng nhà sản xuất trưng bày “cái bẫy chuột” ra thế giới giúp nó đến được tay người tiêu dùng”.

## **Những người đóng góp cho ngụy biện**

Có một vài lý do cho sự tồn tại của ngụy biện này. Một trong số đó là hình ảnh trong những bản báo cáo được đơn giản hóa quá mức về sự dễ dàng và thiên tài mà các công ty như IBM, Microsoft hay Amazon.com đã có làm cho người sáng lập trở nên giàu có. Không may là những ngoại lệ này không cung cấp một quy luật có ích để hướng dẫn các nhà đầu tư tự doanh tham vọng.

Một lý do khác là các nhà đầu tư có vẻ như đặc biệt thiên về cái bẫy chuột. Có lẽ, giống như Emerson, họ ẩn náu vững chắc trong quan điểm và kinh nghiệm từ những thực tế khắc nghiệt và cạnh tranh trong thế giới kinh doanh. Hệ quả là họ có thể đánh giá thấp, nếu không muốn nói là đánh giá thấp nghiêm trọng, tầm quan trọng của những gì tạo nên thành công cho một công ty. Thành thật mà nói, sáng tạo và động não có thể vui vẻ nhiều hơn quan sát, điều tra, chăm sóc cẩn thận, siêng năng các khách hàng - những yêu cầu thường thấy để bán một sản phẩm hoặc dịch vụ.

Đóng góp vào sự ngụy biện lớn mang tên cái bẫy chuột là sự sở hữu tinh thần rất lớn kèm theo một sáng tạo hay, sau đó là một sản phẩm mới. Sự gắn bó này khác sự gắn bó với công ty. Khi một mức độ lớn về sở hữu và can dự mang ý nghĩa tinh thần là điều kiện tiên quyết để lập ra một công ty thì thiếu sót tai hại trong việc gắn bó với một phát minh hay sản phẩm là việc thu hẹp lại trọng tâm của chính nó. Điểm trọng tâm cần là việc xây dựng một công ty chứ không phải chỉ là một khía cạnh của ý tưởng.

Một nguồn nữa của nguy biến kiểu cái bẫy chuột là sự định hướng vào công nghệ và khoa học, đó là một khao khát để làm tốt hơn. Một minh họa và là kinh nghiệm của một giám đốc, người đã cùng anh trai mình sáng lập ra công ty sản xuất ghế ngồi xe tải. Người anh đã phát triển kiểu ghế ngồi mới cho xe tải và đó là một sự cải tiến vượt bậc rõ ràng so với các loại khác. Ông biết rằng có thể bán có lãi loại ghế đó và đã làm như thế. Khi họ cần công suất sản xuất lớn hơn, một người đã không quan tâm tới việc sản xuất thêm loại ghế đầu tiên nữa mà có thêm những ý tưởng cải tiến khác. Nhà đầu tư tự doanh nói: “Nếu tôi nghe theo anh ấy, chúng tôi có lẽ đã trở thành một cửa hàng đặt hàng nhỏ rồi hoặc ra khỏi lĩnh vực kinh doanh. Thay vào đó, chúng tôi đã tập trung sản xuất loại ghế có thể bán có lãi chứ không chỉ sản xuất loại ghế tốt hơn. Ngày nay, doanh thu của công ty chúng tôi là vài triệu đô la và sinh lãi”.

## **Là người đầu tiên**

Có được ý tưởng tốt đầu tiên không có nghĩa là sự bảo đảm cho thành công dài lâu. Một lần nữa, hãy hỏi Bob Frankston hay Dan Bricklin, người đầu tiên phát minh ra phần mềm bảng tính VisiCalc. Ngày nay, Microsoft làm chủ thị trường với Excel. Trừ phi có ý tưởng tốt kèm theo khả năng hót tay trên các đối thủ khác bằng cách giành được thị phần đáng kể hoặc dựng nên được những rào chắn không thể vượt qua được để vào thị trường, nếu không, bạn sẽ là người đầu tiên có thể dự định chứng minh cho sự cạnh tranh rằng thị trường tồn tại đang bị giăng bẫy.

## **NHẬN DIỆN KHUÔN MẪU**

Vì ý tưởng tạo ra các công cụ nên bạn không thể xây dựng một công ty thành công nếu thiếu chúng, cũng như bạn không thể xây nhà mà không có búa. Về mặt này, kinh nghiệm là sự sống còn trong việc xem xét những ý tưởng kinh doanh mới. Những điều với kinh nghiệm trước kia đã từng trải qua.

## **Yếu tố kinh nghiệm**

Không biết bao nhiêu lần, các nhà đầu tư tự đẩy kinh nghiệm thể hiện khả năng nhận diện nhanh chóng một khuôn mẫu – và một cơ hội – trong khi nó mới chỉ đang hình thành. Herbert Simon (đã quá cố), một người đạt giải thưởng Nobel và Richard King Mellon, Giáo sư Đại học ngành Tâm lý và Khoa học Máy tính thuộc trường Đại học Carnegie-Mellon đã viết một cách bao quát về sự nhận diện khuôn mẫu. Ông miêu tả sự nhận diện khuôn mẫu là một quá trình sáng tạo không chỉ đơn giản là tính logic, tuyến tính và bổ trợ mà còn mang tính trực giác và quy nạp. Nó bao gồm sự kết nối sáng tạo hay sự liên kết chéo của hai hay nhiều “khúc” kinh nghiệm theo chiều sâu, bí quyết và liên hệ.<sup>3</sup> Simon cho rằng phải mất nhiều hơn 10 năm thì một người mới có thể tích lũy được “50.000 khúc” kinh nghiệm để từ đó trở nên sáng tạo ở mức cao và nhận diện được khuôn mẫu - những trường hợp tương tự có thể được chuyển từ nơi này sang nơi khác.

Vì thế, quá trình phân loại thông qua ý tưởng và nhận diện được khuôn mẫu có thể được so sánh với quá trình chấp nối các mảnh nhỏ thành trò chơi xếp hình ba chiều. Không thể lắp ráp một mảnh ghép chỉ bằng cách nhìn nó như một đơn vị tổng thể. Dĩ nhiên, một người cần nhìn vào mối quan hệ giữa những mảnh ghép và có thể xếp một vài mảnh trông có vẻ không liên quan trước khi toàn cảnh hiện ra.

Việc nhận diện các ý tưởng có thể trở thành cơ hội kinh doanh xuất phát từ khả năng nhìn nhận những gì mà người khác không có khả năng đó - rằng  $1 + 1 = 3$  hoặc hơn thế. Hãy cân nhắc các ví dụ dưới đây về cách nhận diện hình mẫu thường thấy và việc sáng tạo ra những hoạt động kinh doanh mới bằng cách liên kết hiệu

biết trong một lĩnh vực hoặc một thị trường với sự tinh thông về công nghệ, kinh doanh hoặc thị trường khác:

- Một nhà quản lý cấp trung làm cho một công ty lớn hơn đi thăm nhà máy của khách hàng là một nhà sản xuất máy móc nhỏ ở vùng Trung Tây. Một thợ máy đang cắt kim loại bằng máy trong một hoạt động sản xuất đặc biệt đang diễn ra. Điều tồi tệ là người thợ máy chẳng may đưa tay mình trong máy cắt và mất hai ngón tay. Ngay lập tức, người quản lý nhận ra rằng, ứng dụng kỹ thuật la-de mới là một cơ hội kinh doanh lớn và có khả năng giảm thiểu những tai nạn khủng khiếp như tai nạn ông vừa được chứng kiến. Sau đó, ông thành lập và xây dựng một công ty trị giá nhiều triệu đô la. Ở đây, sự kết nối hiểu biết về khả năng của công nghệ la-de với công nghệ cắt kim loại để gây thương tích đã sinh ra một cơ hội.
- Trong chuyến du lịch xuyên châu Âu, người sáng lập ra Crate & Barrel thường xuyên nhìn thấy các vật dụng làm bếp và vật dụng gia đình rất kiểu cách mà ở Mỹ chưa có. Khi trở về, họ lập ra Crate & Barrel và chào hàng những sản phẩm, theo một nghĩa nào đó, đã được điều tra thị trường ở châu Âu. Sự hiểu biết về thói quen mua sắm của người tiêu dùng ở một vùng địa lý là châu Âu đã được di chuyển thành công sang một thị trường tiêu dùng chưa hề được khai thác ở một quốc gia khác là nước Mỹ.
- Trong chiến tranh thế giới II, Howard Head là kỹ sư thiết kế hàng không làm việc với hợp kim mới, nhẹ dùng để sản xuất cánh máy bay hiệu quả hơn. Head đã chuyển hiểu biết của mình về công nghệ sản xuất kim loại trong công nghiệp từ lĩnh vực sản xuất máy bay sang sản phẩm tiêu dùng: ván trượt tuyết bằng kim loại, rồi tới một sản phẩm khác: vợt tennis. Trong trường hợp đầu, mặc dù kinh nghiệm về trượt tuyết còn hạn chế, ông kết luận rằng nếu có thể làm ván trượt tuyết bằng kim loại thì sẽ có được một thị trường rộng lớn do ván trượt tuyết bằng gỗ có rất nhiều hạn chế. Công ty của ông đã thống trị lĩnh vực ván trượt tuyết trong rất nhiều năm. Nói về quyết định phát triển vợt tennis Prince có kích thước quá khổ sau khi nhìn thấy nhu cầu điều khiển quả bóng giữa những người đang học chơi tennis, Head nói rằng: "Tôi lại nhìn thấy hình mẫu mà đã áp dụng thành công cho Head Ski ... Tôi đã chứng minh cho bản thân mình trước đó là bạn có thể đưa công nghệ và cách làm khác áp dụng cho một giải pháp ở một lĩnh vực mới".<sup>4</sup> Ông đã bắt đầu tìm hiểu nguyên tắc vật lý của vợt tennis và bề mặt của nó rồi phát triển nên vợt tennis Prince.
- Ở Texas, một giám đốc trẻ khởi xướng công ty bán nhà lắp ghép những năm cuối thập niên 1970. Đầu tiên, anh đánh đổi kinh nghiệm là người điều hành khoản vay với một công ty lớn ở New York để làm việc với một nhà sản xuất nhà lắp ghép và di động ở Texas. Nhờ đó mà trong vòng ba năm, anh đã học được kinh doanh và hiểu về cơ hội thị trường. Sau đó, anh mở một địa điểm bán hàng ở vùng ngoại ô đang phát triển cách các thành phố lớn 25 dặm. Bằng cách nghiên cứu các đối thủ cạnh tranh và thực hiện một bản phân tích về cách khách hàng đi lại để mua một ngôi nhà lắp ghép mới, anh đã nhận ra một hình mẫu có ý nghĩa là cơ hội. Khách hàng thường mua bán tại ba địa điểm khác nhau để nhìn thấy nhiều kiểu dáng và mức giá khác nhau trước khi quyết định mua. Do bản phân tích cho thấy chỗ trống trong thành phố đủ cho ba hoặc bốn công ty kinh doanh lĩnh vực này, anh mở thêm hai địa điểm nữa, với tên khác nhau và những sản phẩm khác nhau nhưng lại bổ sung cho nhau. Trong vòng hai năm, không kể đến tỷ lệ lãi đạt cao kỷ lục, doanh thu hàng năm của công ty đạt gần gấp ba, tức là 17 triệu đô la khiến đối thủ cạnh tranh duy nhất của công ty đang có kế hoạch bỏ cuộc.

### **Nâng cao suy nghĩ sáng tạo**

Ý nghĩ sáng tạo miêu tả trong những ví dụ trên có giá trị lớn trong việc nhận định cơ hội cũng như những khía cạnh khác của kinh doanh. Khái niệm cho rằng sự sáng

tạo có thể học được hoặc nâng cao mang hàm ý quan trọng cho những nhà đầu tư tự doanh rằng cần có sáng tạo trong kinh doanh. Hầu hết con người đều có thể chắc chắn nhận ra sự tinh tế của sáng tạo. Trẻ con có vẻ như sở hữu nó, và nhiều người có vẻ như mất nó. Một vài nghiên cứu gợi ý rằng sự sáng tạo thật ra đạt mức quan trọng nhất bởi vì cuộc đời của mỗi con người ngày càng có xu hướng được cấu trúc và định nghĩa do những người khác và các thể chế. Hơn nữa, sự phát triển ở trường về các môn trí tuệ và sự nghiêm khắc trong suy nghĩ càng đảm nhận tầm quan trọng lớn hơn những năm hình thành, còn phần lớn sự giáo dục ngoài phạm vi trường học của chúng ta lại nhấn mạnh về một cách thức mang tính logic, lý trí về lập luận và suy nghĩ có trật tự. Cuối cùng, áp lực xã hội có thể có khuynh hướng chế ngự tính sáng tạo.

Có bằng chứng rằng bạn có thể nâng cao suy nghĩ sáng tạo trong những năm sau này. Hãy xem ví dụ về một nhóm gọi là Syntectics của Cambridge, Massachusetts, một trong những tổ chức đầu tiên đầu những năm 1950 nhằm điều tra có hệ thống quá trình suy nghĩ sáng tạo và hướng dẫn khóa huấn luyện áp dụng suy nghĩ sáng tạo vào kinh doanh. Những học thuyết dưới đây nâng đỡ sự tiếp cận của Syntectics tới phát triển sự sáng tạo.<sup>5</sup>

- I Hiệu quả của quá trình sáng tạo của một người có thể được tăng lên rõ rệt nếu người đó hiểu quá trình tâm lý mà quá trình sáng tạo diễn ra trong đó.
- I Thành tố cảm xúc trong quá trình sáng tạo quan trọng hơn trí tuệ và sự không hợp lý quan trọng hơn sự hợp lý.
- I Yếu tố mang tính cảm xúc, không hợp lý cần phải được hiểu để tăng khả năng thành công trong tình huống giải quyết vấn đề.

Tôi đã tham gia một trong những khóa đào tạo này và rõ ràng trong quá trình đào tạo, các phương pháp thực sự đã mở khóa cho quá trình suy nghĩ và tạo ra các giải pháp vô cùng sáng tạo.

### **Tiếp cận sáng tạo không ràng buộc**

Kể từ những năm 1950, có rất nhiều nghiên cứu về sự hoạt động của não bộ con người. Ngày nay, có sự đồng thuận chung là hai bán cầu não xử lý thông tin với những cách thức khác nhau. Bán cầu não trái thực hiện những chức năng thuộc về lý trí và logic trong khi bán cầu não phải thực hiện kiểu suy nghĩ thuộc về tri giác và không dựa trên lý trí. Con người dùng cả hai bán cầu não, thực sự là chuyển từ bên này sang bên kia (xem Minh họa 2.1). Các nhà đầu tư tự doanh rất quan tâm tới việc làm cách nào để kiểm soát được các bán cầu về mặt suy nghĩ và chúng có thể dẫn tới hai hướng tiếp cận thú vị.

Mới gần đây, các chuyên gia từng nhấn mạnh vào quá trình sáng tạo. Ví dụ, Michael Gordon nhấn mạnh tầm quan trọng của sáng tạo và sự cần thiết phải động não trong một trình bày về yếu tố quyền lực cá nhân. Ông đã gợi ý rằng sử dụng 10 nguyên tắc động não sau đây sẽ giúp nâng cao sự hình dung có tính sáng tạo.<sup>6</sup>

1. Định nghĩa mục đích
2. Chọn người tham gia
3. Chọn một tác nhân gây ra điều kiện
4. Động não một cách tự nhiên
5. Không có phê bình, phủ định
6. Ghi nhớ lại ý tưởng
7. Sáng tạo
8. Củng cố lại ý muốn trung thành với một ý tưởng
9. Nhận biết được những ý tưởng hứa hẹn nhất
10. Trau chuốt và dành ưu tiên cho ý tưởng lựa chọn

## Minh họa 2.1 So sánh đặc điểm của bán cầu não trái và bán cầu não phải

Bán cầu não trái	Bán cầu não phải
<b>Lời nói</b> : Sử dụng từ ngữ để gọi tên, miêu tả và định nghĩa.	<b>Không lời nói</b> : Biết tất cả nhưng kết nối tối thiểu bằng từ ngữ.
<b>Phân tích</b> : Nhận ra các thứ từng bước một hoặc từng phần một.	<b>Tổng hợp</b> : Đặt tất cả vào để tạo nên tổng thể.
<b>Biểu tượng</b> : Sử dụng một biểu tượng đại diện cho một cái gì đó. Ví dụ dấu cộng (+) biểu tượng cho quá trình thêm vào.	<b>Loại suy</b> : Nhìn sự giống nhau giữa các sự việc; hiểu những quan hệ ẩn dụ.
<b>Trừu tượng</b> : Lấy một mẫu thông tin nhỏ và sử dụng nó để đại diện cho tổng thể.	<b>Cụ thể</b> : Có quan hệ với các sự việc khi chúng ở thời điểm hiện tại.
<b>Biểu thị thời gian</b> : theo dõi thời gian, xâu chuỗi các việc với nhau, làm những việc đầu tiên trước, làm những việc thứ hai sau, v.v....	<b>Không biểu thị thời gian</b> : Không có khái niệm về thời gian.
<b>Lý trí</b> : Rút ra kết luận dựa trên lý do và thực tế.	<b>Không lý trí</b> : Không yêu cầu nền tảng lý do hay thực tế ; sẵn sàng hoãn phân xử.
<b>Con số</b> : sử dụng con số trong tính toán.	<b>Tính không gian</b> : Nhìn xem sự việc có quan hệ với nhau ở đâu, và các bộ phận kết hợp với nhau ra sao để tạo thành tổng thể.
<b>Tính hợp lý</b> : Rút ra kết luận dựa trên logic; một việc theo sau một việc khác theo trật tự logic – ví dụ, một định lý toán học hay một luận cứ được phát biểu rõ ràng.	<b>Tính tri giác</b> : tạo sự biến đổi về nhận thức, thường dựa vào những mẫu không hoàn chỉnh, linh cảm, cảm giác hay hình ảnh thị giác.
<b>Tuyến tính</b> : Suy nghĩ dưới dạng ý tưởng được liên kết, một ý nghĩ trực tiếp theo sau một ý nghĩ khác, thường dẫn đến một kết luận hội tụ.	<b>Chính thể</b> : Nhìn toàn thể, nắm bắt được toàn bộ hình mẫu và cấu trúc, thường dẫn đến kết luận phân kì.

Nguồn: Betty Edwards, *Drawing on the Right Side of the Brain* (Tạm dịch – Rút ra từ bán cầu não phải) (Boston, MA: Houghton, Mifflin, 1979), trang 40

### Tính sáng tạo nhóm

Một nhóm có thể tạo ra tính sáng tạo mà có thể không tồn tại trong từng cá nhân riêng lẻ. Tính sáng tạo của nhóm thường là những giải pháp ẩn tượng hay có thể so sánh hoặc sáng tạo tốt hơn cho những vấn đề này sinh do sự tác động mang tính tập thể của một nhóm nhỏ những người từng được quan sát.

Một ví dụ khá hay về tính sáng tạo được tạo ra bằng cách sử dụng phương pháp nhóm đó là về một công ty do một sinh viên tốt nghiệp Đại học Babson ngành công nghệ sáng lập. Anh ta lập nhóm với một nhà phát minh tài năng và sự thành thạo về kinh doanh và đầu tư tự doanh của nhà sáng lập đã bổ sung cho những kỹ năng



sáng tạo và kỹ thuật của nhà phát minh. Kết quả là sự tăng trưởng nhanh chóng của một đề án trị giá hàng triệu đô la trong lĩnh vực thiết bị phẫu thuật dựa trên video.

### Khi nào ý tưởng là một cơ hội?

Nếu ý tưởng không là cơ hội thì cơ hội là gì?<sup>7</sup> Một cơ hội có những đặc tính hấp dẫn, bền lâu, đúng thời điểm và được giữ chặt trong một sản phẩm hoặc dịch vụ mà qua đó tạo ra hay gia tăng thêm giá trị cho người mua nó hoặc người sử dụng cuối cùng.

Để một cơ hội có được những đặc tính này, “cánh cửa cơ hội” phải được mở và mở trong thời gian đủ dài (xem hình 2.2). Hơn thế, gia nhập thị trường với những đặc điểm thích hợp là khả thi và đội ngũ quản lý có khả năng đạt được mục đích. Công ty phải hoặc có khả năng đạt được lợi thế cạnh tranh (nghĩa là đạt được đòn bẩy). Cuối cùng, trạng thái kinh tế của doanh nghiệp phải đáng làm, mềm dẻo, cho phép tiềm năng lợi nhuận và phát triển đáng kể.

### Minh họa 2.2 Nguồn của cơ hội

Nguồn	Số công ty (%)
Công việc	47
Cải tiến một sản phẩm/dịch vụ đã có sẵn	15
Nhận ra một thị trường ngách còn bỏ ngỏ	11
Nguồn khác	16

Nguồn: Phỏng từ John Case, “The origins of Entrepreneurship” (Tạm dịch - Khởi nguồn của đầu tư tự doanh), Inc. (tháng 6/1989): 54. Điều tra liên quan tới 500 công ty phát triển nhanh nhất.

Nhắc lại một lần nữa, các cơ hội có những đặc tính nêu trên được giữ chặt trong một sản phẩm hoặc dịch vụ nhằm tạo ra hoặc gia tăng giá trị cho người mua nó hoặc người sử dụng cuối cùng. Các nhà đầu tư tự doanh thành công, các nhà quản lý vốn đầu tư mạo hiểm và các nhà đầu tư cá nhân là những người chú trọng đến cơ hội. Điều đó có nghĩa là họ khởi đầu với những gì khách hàng và thị trường cần mà không để điều này lọt khỏi tầm mắt.

### Thế giới thực

Cơ hội đã được khởi tạo hoặc xây dựng nên bằng ý tưởng và sự sáng tạo về đầu tư tự doanh. Tuy nhiên, trong khi còn đang mơ tưởng về hình ảnh thực của một người thợ mộc hay thợ xây đang làm việc thì thực tế phương pháp lại giống như quá trình va chạm của những mảnh nhỏ trong phản ứng hạt nhân hoặc việc sinh ra những cơn bão trên đại dương nhiều hơn. Điều này có nghĩa rằng các ý tưởng tương tác với những điều kiện ở thế giới thực và sự sáng tạo về đầu tư tự doanh ngay tại một thời điểm. Vì thế, sản phẩm của quá trình tương tác này là một cơ hội có thể giúp tạo dựng nên một công ty mới.

Môi trường kinh doanh mà nhà đầu tư tự doanh có thể khởi xướng dự án kinh doanh của mình thường được đưa ra và không thể thay đổi được nhiều. Bất kể các giả định mà những cá thể tạo ra về các tổ chức xã hội hay phi lợi nhuận, chúng đều phải tuân theo các ảnh hưởng thị trường cùng những sức ép của nền kinh tế. Ví dụ, hãy cân nhắc điều gì sẽ xảy ra với những khoản quyên góp nếu một tổ chức phi lợi nhuận tiếp nhận mà không tái đầu tư các lợi nhuận thặng dư, mà thay vào đó lại trả lương quản lý dôi ra. Hoặc sẽ ra sao nếu một tổ chức định hướng xã hội như

Body Shop tập trung tất cả nỗ lực vào những nhiệm vụ mang tính xã hội và quên đi lợi nhuận? Rõ ràng, việc đương đầu với nhà cung cấp, chi phí sản xuất, nhân công và phân bổ rất quan trọng đối với sự tồn tại của những công ty mang tính xã hội này. Vì thế, các tổ chức mang tính xã hội và phi lợi nhuận thường chỉ được đề cập với dòng tiền mặt dương và tạo ra dòng tiền mặt vừa đủ cho dù chúng có hoạt động ở một dạng thị trường khác so với các tổ chức có lợi nhuận. Còn các công ty có lợi nhuận lại hoạt động trong một hệ thống doanh nghiệp tự do được đặc định bởi lợi nhuận và quyền sở hữu cá nhân.

### **Các yếu tố sinh ra và định hướng cơ hội**

Trong hệ thống doanh nghiệp tự do, *cơ hội* được sinh ra khi có những trường hợp thay đổi, sự hỗn loạn, nhầm lẫn, mâu thuẫn, tụt hậu hoặc dẫn đầu khoảng cách giữa hiểu biết và thông tin cùng những khoảng trống đa dạng khác trong một ngành nghề hoặc một thị trường.

Vì thế, những thay đổi trong môi trường kinh doanh và sự dự đoán những thay đổi này quan trọng trong đầu tư tự doanh tới mức sự đề phòng bất biến đối với những thay đổi là một thói quen quý báu. Đó là cách một nhà đầu tư tự doanh với sự tín nhiệm, tính sáng tạo và quyết đoán có thể nắm lấy cơ hội trong khi những người khác còn đang nghiên cứu cơ hội ấy.

Cơ hội mang tính hoàn cảnh. Trong một số điều kiện hoàn toàn riêng biệt, cơ hội được sinh ra, trong khi ở thời điểm khác, chúng có thể tổng quát hóa và được áp dụng cho các ngành nghề, sản phẩm hoặc dịch vụ khác.

Kết hợp chéo có thể khởi mào trong tư tưởng đầu tư tự doanh một nhận định sơ qua về những cơ hội đang tồn tại hay sắp đến. Người ta thường giả định rằng một thị trường bị những công ty lớn trị giá hàng tỷ đô la thống trị sẽ không thể bị các công ty kinh doanh nhỏ xâm nhập. Xét cho cùng thì làm thế nào để bạn có thể cạnh tranh với các công ty đã thành lập vững chắc, có nguồn lực dồi dào? Sự đối nghịch có thể đúng cho một vài lý do. Nhiều công trình nghiên cứu đã cho thấy một công ty lớn phải mất một vài năm để thay đổi chiến lược của mình, và thậm chí còn lâu hơn để thực hiện chiến lược mới bởi vì có thể mất ít nhất sáu năm để thay đổi văn hoá đủ cho hoạt động khác hoàn toàn, trong khi đối với một công ty mới hoặc một công ty nhỏ, 10 năm thậm chí dài hơn là mãi mãi. Khi Cellular One được thành lập ở Boston, người khổng lồ NYNEX là đối thủ cạnh tranh duy nhất. Theo tất cả ước tính, họ đã xây hai toà tháp (mỗi toà 500.000 đô la), chi gấp hai đến ba lần con số đó cho quảng cáo và tiếp thị bên cạnh việc phải tăng thêm nhân lực. Thế nhưng, Cellular One đã tăng trưởng từ vạch xuất phát tới doanh thu 100 triệu đô la trong vòng năm năm và giành được gấp ba lượng khách hàng so với NYNEX. Điều gì đã làm nên sự khác biệt đáng kể này? Đó là đội ngũ quản lý ở Cellular One.

Một trong những cơ hội lý thú nhất thực sự đến từ các lĩnh vực mà sự suy xét theo truyền thống thường nói đến chính là đổi mới công nghệ không đến theo lĩnh vực của công ty lớn, do hoạt động của các công ty nhỏ hơn trong đổi mới công nghệ là rất đáng kể. 95% các đổi mới cơ bản kể từ Chiến tranh thế giới II đến từ các công ty mới thành lập và các công ty nhỏ, chứ không phải là các công ty lớn. Thực tế, một nghiên cứu khác từ Quỹ tài trợ khoa học quốc gia tìm ra rằng: các công ty nhỏ có sự đổi mới trên mỗi nghiên cứu và phát triển gấp 24 lần các công ty có trên 10.000 người lao động.

Có thể có những cơ hội tốt trong các công ty bình thường mà không bao giờ thu hút được sự chú ý của các nhà quản lý vốn đầu tư mạo hiểm. Cuộc cách mạng về công nghệ vi tính, hệ thống thông tin quản lý (Management Information System – MIS) và mạng máy tính có ảnh hưởng sâu sắc tới nhiều công ty ít thay đổi trong nhiều thập kỷ. Kinh doanh sắt vụn và những linh kiện tự động đã qua sử dụng là một ví

dự cho một trong những ngành kinh doanh không hề thay đổi trong nhiều thập kỷ. Nhưng nhóm tại Pintendre Auto, Inc. đã nhìn ra một cơ hội trong lĩnh vực này bằng cách áp dụng máy tính và công nghệ thông tin hiện đại nhất vào một lĩnh vực truyền thống chỉ dựa vào phương pháp thô sơ, thủ công để theo dõi hàng tồn và tìm kiếm khách hàng.<sup>8</sup> Chỉ trong ba năm, Pintendre Auto đã gây dựng được sự nghiệp kinh doanh với doanh thu 16 triệu đô la.

Những biến đổi mang tính chất luật lệ và công nghệ có thể thay đổi hoàn toàn cách nghĩ của bạn về cơ hội do tình hình kinh tế về doanh thu và phân bổ cho nhiều sản phẩm tiêu dùng từ mỗi câu cá tới sách báo, mỹ phẩm và hàng thể thao. Ngày nay, có hàng trăm kênh truyền hình cáp ở Mỹ so với số lượng 40-50 ở hầu hết các thị trường năm 1993. Rất nhiều công ty mới với doanh thu 100 triệu đô la đã được thành lập nhờ sử dụng “thương mại truyền hình”. Một chương trình 30 phút có thể được sản xuất với giá 50.000 tới 150.000 đô la, 30 phút thời gian tổng có thể được mua với giá 20.000 đô la ở Los Angeles hay tầm 4.000 đô la ở các thành phố nhỏ hơn. Hãy so sánh điều đó với chi phí trên 25.000 đô la cho một trang quảng cáo trên một tờ tạp chí ra hàng tháng, ta nhận thấy, với sự tăng lên nhanh chóng về số lượng các kênh, sự tập trung của giá cả và thị trường sẽ được cải thiện rõ rệt. Các kênh phân phối truyền thống thông qua nhà phân phối, nhà bán buôn, các cửa hàng đặc biệt và nhà bán lẻ sẽ bị vượt qua. Nhà đầu tư tự doanh sẽ tìm cách chuyển những nguồn vốn trước đó dùng cho lợi nhuận cận biên vào kênh phân phối (từ 30% tới trên 50%) sang thành ngân sách tiếp thị thương mại truyền hình và tăng lãi ròng cho công việc kinh doanh của mình.

Hãy xem xét phạm vi rộng của những ví dụ dưới đây minh họa cho hiện tượng khoảng trống mà cơ hội đã xuất hiện ở đó:

- Bãi bỏ quy định của viễn thông và các hãng hàng không dẫn đến sự thành lập của 10.000 công ty mới, bao gồm Cellular One và Federal Express.
- Rất nhiều cơ hội tồn tại trong những ngành truyền thống, không đồng nhất, có thể có những nghề thủ công hoặc có đặc điểm của kinh doanh hộ gia đình hay nơi ít coi trọng hoặc ít hiểu biết về tiếp thị và tài chính. Những khả năng như vậy có thể trong phạm vi từ túp lều đánh cá, nhà trọ và khách sạn cho tới người lao công/giặt thuê, cửa hàng phần mềm, hiệu thuốc, nhà máy quản lý chất thải, cửa hàng hoa, y tá, vườn ươm, lều trại và sửa chữa ô tô.
- Trong nền kinh tế dịch vụ (nơi 70% số công ty kinh doanh dịch vụ, so với 30% của 25 năm về trước) thì dịch vụ khách hàng, chứ không phải là bản thân sản phẩm, mới là yếu tố thiết yếu của thành công. Một nghiên cứu của Forum Corporation ở Boston đã cho thấy 70% số khách hàng rời bỏ bởi lý do chất lượng dịch vụ kém mà chỉ có 15% bởi lý do giá cả và chất lượng sản phẩm. Bạn có thể nghĩ đến kinh nghiệm “ngây ngất” cuối cùng với dịch vụ khách hàng đặc biệt không?
- Có khi các đối thủ cạnh tranh đang tồn tại không thể, hoặc là sẽ không, tăng khả năng sản xuất do thị trường đang chuyển động. Ví dụ, những năm cuối thập niên 1970, một vài công ty thép chậm giao hàng 90 tuần với giá cả đã xác định và dĩ nhiên, các đối thủ cạnh tranh nước ngoài đã lưu ý tới điều này.
- Sự chuyển đổi việc sản xuất các sản phẩm cần lao động tập trung và giao thông tập trung sang nước ngoài ở châu Á, Đông Âu và Mễ-hi-cô chẳng hạn như những sản phẩm tiêu dùng liên quan tới máy tính hay ổ đĩa - bộ vi xử lý là một ví dụ điển hình.
- Trong một loạt các lĩnh vực, nhà đầu tư tự doanh có lúc thấy rằng họ là người duy nhất có thể làm được. Những lĩnh vực như tư vấn, thiết kế phần mềm, dịch vụ tài chính, máy móc xử lý cùng các sản phẩm và dịch vụ về kỹ thuật hay y khoa đều là những ví dụ của sự độc quyền về bí quyết. Vậy nên, đôi khi một đội ngũ quản lý đơn giản là đội ngũ xuất sắc nhất trong một ngành và không thể bị thay thế trong

thời hạn ngắn và được coi như những huấn luyện viên xuất sắc với nhiều thành tích chiến thắng.

Minh họa 2.3 tóm tắt lại những kiểu chính về những gián đoạn, không đối xứng và biến đổi có thể dẫn đến những cơ hội tiềm năng cao. Việc tạo ra những biến đổi như vậy bằng đổi mới công nghệ (máy tính cá nhân, viễn thông không dây, máy chủ Internet, phần mềm) gây ảnh hưởng và tạo nên những luật chơi mới (dịch vụ hàng không, viễn thông, tài chính, và sản phẩm trong lĩnh vực ngân hàng, y tế) cũng như tham gia vào những ảnh hưởng khác nhau của những biến đổi này là trung tâm của quá trình nhận diện cơ hội.

### Những cơ hội lớn với số vốn nhỏ

Trong hệ thống doanh nghiệp tự do năng động, cơ hội chỉ rõ ràng với số ít cá nhân – và không chỉ với các cá nhân có nguồn lực tài chính.

#### Minh họa 2.3 Tóm lược các yếu tố sinh ra và định hướng cơ hội

<b>Nguồn gốc của biến đổi/ hỗn loạn/gián đoạn</b>	<b>Sự tạo ra cơ hội</b>
Biến đổi được điều tiết	Điện thoại di động, hàng không, bảo hiểm, phát thanh và truyền hình, viễn thông, y tế, quản lý quỹ lương hưu, dịch vụ tài chính, các luật về ngân hàng, thuế và SEC (Ủy ban giao dịch chứng khoán Mỹ).
10 biến đổi hàng đầu trong vòng 10 năm	Luật của Moore – công suất con chip máy tính tăng gấp đôi cứ 18 tháng một lần; dịch vụ tài chính; vốn sở hữu cá nhân, tư vấn, Internet, công nghệ sinh học, kỷ nguyên thông tin, công việc xuất bản.
Xây dựng lại chuỗi giá trị và kênh phân phối	Các cửa hàng lớn: Staples, Home Depot; tất cả công việc xuất bản; ô tô; bán hàng và phân phối các dịch vụ qua Internet.
Lợi thế về quyền sở hữu hoặc hợp đồng	Đổi mới về công nghệ: bằng sáng chế, giấy phép, hợp đồng, nhượng quyền kinh doanh, bản quyền, quyền phân phối.
Việc tồn tại quản lý/nhà đầu tư bị dồn ép/quản lý không tốt	Sự bán lại, cấu trúc vốn mới, điểm hoà vốn mới, dòng tiền mặt tự do mới, đội ngũ mới, chiến lược mới; khao khát của chủ doanh nghiệp về khả năng thanh toán bằng tiền mặt, lối thoát; dịch vụ viễn thông, quản lý chất thải, kinh doanh bán lẻ.
Sự lãnh đạo mang tính chất đầu tư tự doanh	Tầm nhìn và chiến lược mới, đội ngũ mới = vũ khí bí mật; suy nghĩ vì lợi ích doanh nghiệp, hành động như người chủ.
Các hãng đứng đầu thị trường bị ám ảnh bởi khách hàng hoặc không biết gì về khách hàng.	Các khách hàng mới và nhỏ thường được ưu tiên thấp hoặc bị bỏ qua; ổ đĩa cứng, giấy, hoá chất, máy tính chỉ có bộ khung chính, xử lý thông tin tập trung, máy tính để bàn, công ty cổ phần, chuỗi cửa hàng bán văn phòng phẩm, ô tô, phần mềm, hầu hết dịch vụ.
Thông tin và thị trường không hoàn hảo	Vốn góp vô hình, mang tính nghệ thuật, cá nhân và vốn mạo hiểm, đồ cổ
Công nghệ hồng và sự kiện ngoại sinh	Các dịch vụ Internet, viễn thông không dây, đèn LED, thiết bị thông tin cá nhân cầm tay; sự kiện 11 tháng 9

Trở trêu thay, các nhà đầu tư tự doanh thành công như Howard Head đã cho thành công của họ là do phương pháp sử dụng nguồn vốn có hạn. Vì vậy, nhiều nhà đầu tư tự doanh đã học được bí quyết đi đến thành công là ở việc nỗ lực hết sức mình, có nghĩa “lúc khởi đầu như hàng tồn vô nghĩa trong một hệ thống theo công đoạn, như thế nó mới bộc lộ những vấn đề bị ẩn đi và buộc công ty phải giải quyết chúng”.<sup>9</sup> Hãy xem xét những ví dụ dưới đây:

- Một nghiên cứu năm 1991 hé lộ rằng trong 110 công ty mới thành lập được nghiên cứu thì 77 công ty thành lập với số vốn tối đa là 50.000 đô la; 46% khởi đầu với số vốn tối đa 10.000 đô la. Hơn thế, nguồn vốn ban đầu chiếm đa số là tiết kiệm cá nhân (74%) chứ không phải từ các nhà đầu tư bên ngoài với hầu bao lớn.<sup>10</sup>
- Trong thập niên 30, Josephine Esther Mentzer trợ giúp người chú bằng cách bán dầu thơm dưỡng da và nhanh chóng tạo ra sản phẩm của riêng mình với 100 đô la đầu tư ban đầu. Sau khi thuyết phục các cửa hàng bách hoá, chứ không phải là các cửa hàng thuốc trữ hàng hóa của mình, Estee Lauder đã bước trên con đường trở thành công ty trị giá 4 tỷ đô la.<sup>11</sup>
- Kết hợp tài năng vẽ hoạt hình và tài chính, Roy và Walt Disney chuyển đến California cùng thành lập xưởng phim của riêng mình chỉ với số vốn 290 đô la năm 1923. Đến giữa năm 2001, Walt Disney Co. đã có trong tay số vốn trên 40 tỷ đô la.<sup>12</sup>
- Trong khi đang làm việc cho một công ty bảo hiểm Chicago, một người 24 tuổi đã gửi đi 20.000 thư tìm hiểu về tờ rơi. Với 3.000 phản hồi tích cực và 500 đô la, John Harold Johnson xuất bản Jet lần đầu tiên năm 1942. Ngày nay, nhà xuất bản Johnson phát hành nhiều loại tạp chí bao gồm cả Ebony.<sup>13</sup>
- Với 100 đô la ở độ tuổi 24, Nicholas Graham đi đến một cửa hàng sợi ở địa phương, chọn một vài mẫu và sản xuất những chiếc cà vạt trị giá 100 đô la. Bán cà vạt cho những cửa hàng lưu niệm, hãng Macy đã tiếp cận Graham để đưa những hình mẫu của anh lên quần lót nam. Công ty Joe Boxer được khai sinh và “sáu tháng của năm thứ hai, doanh số bán hàng đã đạt đến 1 triệu đô la”.<sup>14</sup>

## Thời gian thực

Cơ hội tồn tại và được tạo ra trong thời gian thực và có cái mà chúng ta gọi là cánh cửa cơ hội. Để một nhà đầu tư tự doanh nắm được một cơ hội, cánh cửa phải đang mở, không đóng lại và phải được mở trong thời gian đủ dài (Minh họa 2.4).

Thị trường tăng trưởng ở những tỷ lệ khác nhau theo thời gian và khi thị trường được mở rộng hơn một cách nhanh chóng, càng có nhiều cơ hội khả thi. Khi thị trường trở nên rộng hơn và được củng cố vững chắc, các điều kiện không được thuận lợi nữa. Vì vậy, tại điểm một thị trường bắt đầu trở nên đủ lớn và được hình thành (ví dụ là 5 năm), cánh cửa cơ hội mở ra; cánh cửa ấy sẽ bắt đầu đóng lại khi thị trường trưởng thành (ví dụ ở 15 năm). Cuối cùng, điều quan trọng trong khi cân nhắc cánh cửa cơ hội chính là khoảng thời gian mở cửa. Thường mất một khoảng thời gian đáng kể để quyết định xem một dự án kinh doanh thành công hay thất bại. Hơn thế, nếu nó thành công thì lợi ích của thành công đó cần được gặt hái.

Minh họa 2.5 cho thấy đối với các công ty dựa vào vốn đầu tư mạo hiểm, quả chanh (tức người thua) chín trong khoảng hai năm rưỡi, trong khi quả lê (tức người thắng) thì phải mất bảy hoặc tám năm. Một ví dụ điển hình về khoảng thời gian chờ để được thu hoạch lê chính là kinh nghiệm của một công ty quản lý vốn đầu tư mạo hiểm ở thung lũng Silicon đầu tư vào một công ty mới thành lập năm 1966 và cuối cùng vào đầu năm 1984 mới đủ khả năng thực sự để thu được khoản lãi vốn.

Một cách khác để nghĩ đến quá trình sáng tạo và nắm bắt cơ hội trong thời gian thực là hãy nghĩ nó như một quá trình chọn mục đích (cơ hội) từ băng chuyền chuyển động qua một cửa sổ đang mở, cánh cửa cơ hội. Tốc độ của băng chuyền thay đổi và cửa sổ mà nó chuyển động qua đóng mở liên tục. Sự đóng mở của cánh cửa và sự thay đổi tốc độ liên tục của băng chuyền thể hiện bản tính không ổn định của thị trường và sự quan trọng của việc tính toán thời gian. Để một cơ hội được tạo ra và nắm bắt được, cần phải chọn lựa được cơ hội đó từ băng chuyền trước khi cánh cửa đóng sập lại.

Khả năng nhận diện một cơ hội tiềm năng khi nó xuất hiện và khả năng phán đoán thời gian để chớp cơ hội, khi cánh cửa còn đang mở chứ không phải là khi đã đóng sập lại, là điều cốt lõi. Thực tế, cơ hội là một chức năng của thời gian thực được thể hiện trong một tuyên bố năm 1977 của Ken Olsen, người sau này là chủ tịch kiêm nhà sáng lập Digital Equipment Corporation: “Chẳng có lý do nào mà một cá nhân lại có máy tính ở nhà”. Thậm chí, cũng không hề dễ ngay cả với chuyên gia hàng đầu thế giới để dự đoán chỉ những ý tưởng và khái niệm đổi mới nào dành cho hoạt động kinh doanh mới sẽ phát triển thành những ngành nghề quan trọng của tương lai. Điều này được minh họa rất phong phú trong nhiều trích dẫn của các nhà cải cách nổi tiếng. Năm 1901, hai năm trước chuyến bay nổi tiếng của mình, Wilbur Wright đã nói: “Loài người sẽ không bay trong vòng 50 năm tới”. Năm 1910, Thomas Edison đã nói rằng: “Ắc quy nikel-sắt sẽ nhanh chóng đánh bại vị trí độc tôn của dầu hỏa”. Hơn thế nữa, năm 1932, Albert Einstein đã làm sáng tỏ hơn: “Không có dấu hiệu nhỏ nhất nào rằng loài người sẽ có được năng lượng hạt nhân. Nó có nghĩa rằng nguyên tử sẽ phải bị phá huỷ theo ý muốn”.

**Tác giả:** William D. Bygrave  
**Bản quyền:** [lhthuan@nghiahanh.com](mailto:lhthuan@nghiahanh.com)