

TONY HSIEH

CEO của Zappos.com

Công ty được AMAZON
mua lại với giá 1,2 tỷ đô-la

Amazon.com
Bestseller

TỶ PHÚ
BÁN GIÀY

Zappos
POWERED by SERVICE™

**DELIVERING
Happiness**



NHÀ XUẤT BẢN
ĐH KINH TẾ QUỐC DÂN

MỤC LỤC

[Lời cảm ơn](#)

[Lời giới thiệu.](#)

[Lời nói đầu.](#)

[Tìm kiếm con đường cho bản thân.](#)

[Phần I. Lợi nhuận.](#)

[Chương 1. Hành trình kiếm tìm lợi nhuận.](#)

[Chương 2. Được cái này, mất cái kia.](#)

[Chương 3. Đa dạng hóa.](#)

[Phần II. Lợi nhuận và đam mê.](#)

[Chương 4. Củng cố vị thế của bạn.](#)

[Chương 5. Tiền đề cho sự phát triển: thương hiệu, văn hoá, lực lượng nòng cốt](#)

[Phần III. Lợi nhuận, đam mê và mục tiêu](#)

[Chương 6. Bước sang một vị thế mới](#)

[Chương 7. Kết thúc trò chơi](#)

[Lời kết](#)

“Chia sẻ nhiều quan điểm và cách nhìn nhận khiến tôi và anh Sơn, người sáng lập đồng thời là giám đốc trang bán sách online Tiki.vn thân thiết nhau. Hai doanh nghiệp Tiki.vn và Alpha Books cùng chia sẻ một sứ mệnh chung: góp phần xây dựng một thể hệ doanh nhân tri thức và đem tri thức nhân loại đến với người Việt Nam. Trong quá trình phát triển của mình, chúng tôi đều trăn trở với việc xây dựng và phát triển giải pháp tối ưu cho dịch vụ khách hàng. Sơn và tôi cùng hâm mộ Tony Hsieh nên chúng tôi yêu thích cuốn sách này. Dịch vụ khách hàng tuyệt vời mà Zappos.com đem lại cũng chính là điều mà cả Tiki.vn và Alpha Books đang hướng đến.

Alpha Books rất cảm ơn anh Sơn và Tiki.vn đã dành thời gian viết lời giới thiệu cho cuốn sách mà anh rất tâm đắc này và cùng hợp tác với chúng tôi trong việc xuất bản cuốn sách.”

NGUYỄN CẢNH BÌNH

CEO Alpha Books

Lời giới thiệu.

- Nếu bạn đang tìm kiếm một cuốn sách dạy làm giàu, trở thành tỷ phú với 1-2-3 bước, thì có lẽ cuốn sách này sẽ khiến bạn thất vọng.

- Nếu bạn muốn một cuốn sách chỉ dẫn những bí quyết kinh doanh, nghệ thuật quản lý, thì cuốn sách này cũng không hẳn sẽ cho bạn một đáp án dễ dàng.

Tuy nhiên, nếu bạn không tìm kiếm sự dễ dàng trong cuộc sống, và đôi lúc vẫn thường tự hỏi “Thành công là gì?”, “Hạnh phúc là gì?”, “Kế tiếp sẽ là gì?”, “Mình đang làm việc (cật lực) để làm gì?” thì hãy cầm cuốn sách này và bắt đầu chuyến hành trình tìm ra chân lý của **Hạnh phúc, Đam mê & Lợi nhuận** cùng tác giả. Vì đây cũng là những câu hỏi ám ảnh Tony ngay sau khi bán công ty đầu tiên của mình, LinkExchange, cho Microsoft với cái giá khó tin, khi chỉ vừa tròn 25 tuổi, và mãi về sau.

Dĩ nhiên những câu hỏi trên sẽ không được trả lời dưới dạng hỏi đáp. Bạn sẽ được tham gia vào hành trình 27 năm với rất nhiều thành công nhưng cũng lắm thất bại của Tony Hsieh, từ một chú bé 9 tuổi máu mê kiếm tiền với những “thương vụ” kinh doanh như trang trại giun đất, làm cúc áo thủ công, bán pizza ở Harvard, cho đến chàng thanh niên khởi nghiệp với công ty đầu đời LinkExchange, và sau này là Zappos.com... để rồi tự rút ra câu trả lời cho riêng mình. Đó chính là điểm thú vị nhất của cuốn sách này: những chuyện đời thường, chân thực của chàng trai trẻ gốc Á đầy đam mê, “hơi nổi loạn ngầm và không chịu nổi sự nhàm chán” Tony Hsieh; những quyết định táo bạo và trăn trở của Tony trước những cơ hội cũng như thử thách, nhưng với cách lý giải và suy nghĩ rất đơn giản nhưng cũng không kém phần sắc bén của Tony, đột nhiên trở nên rất gần gũi, đôi lúc khiến bạn cảm thấy nếu bạn ở vào tình huống đó, bạn cũng sẽ làm như thế. Giúp bạn *tìm được câu trả lời cho mình* chính là như vậy đấy!

Tôi sẽ không tiết lộ quá nhiều về nội dung cuốn sách để bạn có thể tận hưởng 100% bất ngờ và hồi hộp dõi theo những chặng đường kinh doanh của Tony, và chắc chắn không ít lần bạn sẽ bật cười trước những nhận xét hài hước cũng như những ý tưởng sáng tạo của Tony. Hài hước là thế, nhưng Tony cũng là một thiên tài bẩm sinh và khá liều lĩnh trong kinh doanh. Tony từng phát biểu rằng nếu đến năm 12 tuổi, bạn chưa bộc lộ gì về năng khiếu kinh doanh, thì có nghĩa là bạn không có. Chính đầu óc kinh doanh cộng với niềm tin vào Internet đã khiến Tony mạnh dạn đầu tư vào Zappos.com, và biến ý tưởng điên rồ “bán giày trên mạng” (ai lại mua giày trên mạng kia chứ?) trở thành một trong những công ty thương mại điện tử hàng đầu với tổng doanh số bán ra 1 tỷ đô-la mỗi năm, và được Amazon mua lại với giá 1,2 tỷ đô-la vào năm 2009.

Bí quyết là gì vậy? Cực kỳ đơn giản và có lẽ ai cũng biết: Đem đến dịch vụ tốt nhất khiến khách hàng không chỉ hài lòng mà còn ngạc nhiên đến mức gặp ai cũng xuýt xoa giới thiệu về Zappos. Tuy nhiên, đằng sau đó là cả một cuộc cách mạng về văn hóa công ty mà đến hôm nay đã trở thành kinh điển trong giới kinh doanh thương mại điện tử.

Với quan điểm “văn hóa công ty chính là thương hiệu” và chỉ những nhân viên hết lòng với công việc mới có thể mang lại dịch vụ tốt nhất cho khách hàng, Tony đã đưa ra một hệ thống tuyển dụng, đào tạo và chính sách công ty cực kỳ cụ thể nhưng cũng vô cùng táo bạo và phá cách, nhằm xây dựng một môi trường mà ai cũng vui vẻ, nhiệt huyết và sẵn sàng làm những điều “khác người”. Có những ví dụ nổi tiếng về dịch vụ khách hàng và văn hóa công ty của Zappos đã được nhắc nhiều trên báo chí như chính sách cho đổi sản phẩm trong 365 ngày, miễn phí giao hàng và... trả hàng, sẵn sàng trả 2.000 đô-la cho bất kỳ ai muốn nghỉ việc. Nhưng trong cuốn sách này, Tony còn đề cập và phân tích rất nhiều ý tưởng độc đáo khác tại Zappos mà ít người biết, khiến cho cuốn sách trở thành một kho ý tưởng (kèm bản đồ “kho báu”) cho những ai

quan tâm đến việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp vui vẻ, độc đáo cũng như dịch vụ khách hàng xuất sắc.

Có phản bác cho rằng rất khó để chứng minh liệu văn hóa công ty có phải là yếu tố chủ chốt mang lại thành công cho Zappos, hay ngược lại, vì Zappos thành công nên mới có được văn hóa doanh nghiệp vững mạnh? Tuy nhiên, có một điều không thể chối cãi mà chúng ta sẽ cảm nhận được trong cuốn sách này là đam mê kinh doanh cháy bỏng trong mọi việc làm, trong từng câu chữ. Chính niềm đam mê đó đã giúp Tony và những người cộng sự kiên trì đưa Zappos qua những thời điểm tưởng chừng như không còn con đường nào khác ngoài phá sản, khi mọi nhà đầu tư đều quay lưng, quyết liệt dốc toàn bộ tài sản cá nhân, bán nhà để duy trì sự hoạt động của công ty, để “chứng minh với cả thế giới rằng họ đã sai” khi không tin vào Zappos và đội ngũ.

Hầu hết những người đã đọc *Tỷ phú bán giày* (bản tiếng Anh) mà tôi được biết đều chia sẻ một cảm giác thôi thúc “bùng bùng” muốn bật ngay khỏi ghế để lập tức bắt tay làm một điều gì đó, theo cách nói của Steve Jobs (CEO của Apple) là ước mơ “để lại một dấu ấn trong vũ trụ này” mà ai sinh ra cũng đều có. Nếu vì những bon chen trong cuộc sống, mà ước mơ đó dần mai một, thì tôi tin rằng *Tỷ phú bán giày* sẽ giúp bạn thổi bùng lên ngọn lửa đam mê ấy.

Ở Việt Nam, trong những năm gần đây nhờ sự phát triển của Internet và ảnh hưởng xuyên biên giới của những công ty khởi nghiệp làm thay đổi thế giới như Google, Facebook, Amazon, tinh thần kinh doanh (entrepreneurship) của các bạn trẻ đang ngày một mạnh mẽ hơn. Hy vọng sự ra mắt cuốn *Tỷ phú bán giày* sẽ giúp thổi bùng ngọn lửa đam mê, xây dựng những công ty khởi nghiệp xuất sắc với văn hóa doanh nghiệp vui vẻ, dịch vụ khách hàng tận tâm học tập từ Zappos, từ Tony nhiều hơn nữa.

TRẦN NGỌC THÁI SƠN

Tiki.vn – Sách Truyện Trực Tuyến

Lời nói đầu.

Hầu hết cuộc đời mình, tôi là một nhà kinh doanh. Tôi nghĩ đó là do tôi luôn thích sáng tạo và thử nghiệm, áp dụng những bài học mà tôi học được vào cả những cơ hội làm ăn mới cũng như cuộc sống cá nhân.

Năm 1996, tôi đồng sáng lập ra LinkExchange và đã bán lại công ty này cho tập đoàn Microsoft vào năm 1998 với giá 265 triệu đô-la.

Năm 1999, tôi tham gia Zappos với tư cách là chuyên gia tư vấn và nhà đầu tư, và sau này, tôi trở thành Tổng Giám đốc của Zappos. Chúng tôi đã phát triển công ty từ con số 0 vào năm 1999 lên đến hơn 1 tỷ đô-la tổng doanh thu bán hàng mỗi năm.

Năm 2009, Zappos được Amazon mua lại với mức giá 1,2 tỷ đô-la.

Trong con mắt của những người ngoài cuộc, dường như cả hai công ty của tôi đều rất thành công, nhưng cũng đã có rất nhiều sai lầm mắc phải và bài học rút ra trong suốt quá trình gây dựng và phát triển. Rất nhiều triết lý cũng như cách thức tiếp cận của tôi được đúc kết từ những trải nghiệm trong quá trình trưởng thành.

Tôi cũng là một độc giả đam mê đọc sách. Ở Zappos, chúng tôi luôn khuyến khích nhân viên đọc sách trong thư viện công ty để phát triển cả nhân cách lẫn năng lực chuyên môn. Rất nhiều cuốn sách đã ảnh hưởng tới tư duy của những người ở Zappos và giúp chúng tôi gặt hái thành công như ngày hôm nay.

Tôi viết cuốn sách này để giúp mọi người tránh mắc phải những sai lầm như tôi. Tôi cũng hy vọng cuốn sách sẽ thúc đẩy các bạn trẻ thành lập doanh nghiệp cũng như khuyến khích các doanh nhân muốn thách thức lối suy nghĩ thông thường và tạo ra những con đường riêng dẫn tới thành công.

Kết cấu của cuốn sách

Cuốn sách được chia thành ba phần.

Phần một có tựa đề “Lợi nhuận”, bao gồm những câu chuyện về quá trình trưởng thành và con đường đến với Zappos của tôi. Một số chuyện kể về những cuộc phiêu lưu đầu tiên của tôi với tư cách là một nhà kinh doanh, nhiều câu chuyện khác kể lại việc khi còn nhỏ tôi đã chống lại những kỳ vọng của cha mẹ như thế nào.

Phần hai, “Lợi nhuận và đam mê”, có tính định hướng kinh doanh nhiều hơn, gồm rất nhiều triết lý sống quan trọng mà chúng tôi đã tin tưởng và áp dụng tại Zappos. Tôi cũng chia sẻ một số email và tài liệu quốc tế mà hiện nay chúng tôi vẫn đang sử dụng.

Phần ba có tựa đề “Lợi nhuận, đam mê và mục tiêu”. Nó phác họa tầm nhìn của chúng tôi tại Zappos để đưa mọi thứ phát triển lên một tầm cao mới, và hy vọng bạn cũng sẽ làm được như chúng tôi.

Cuốn sách này không phải là những trang sử đầy đủ về Zappos hay bất cứ doanh nghiệp nào tôi từng làm trước đây. Nó cũng không phải là một cuốn tiểu sử toàn diện về tôi. Về cơ bản, tôi không nhắc tới những người đã đóng góp hay có vai trò quan trọng trong cuộc đời tôi. (Nếu tôi có nhắc đến thì điều đó cũng chỉ nhằm giúp độc giả có thể theo dõi và nhớ được nội dung cuốn sách.) Cuốn sách này đưa ra những điểm nổi bật của hành trình khám phá cách thức tìm kiếm hạnh phúc trong sự nghiệp kinh doanh và cuộc sống của tôi.

Cuối cùng, khi đọc cuốn sách này, có thể bạn sẽ nhận thấy một số câu chữ không hoàn hảo về mặt ngữ pháp tiếng Anh. Ngoại trừ những cống hiến của bên thứ ba cho cuốn sách này, điều đặc biệt là tôi đã viết cuốn sách này mà không hề sử dụng nghệ thuật chấp bút. Tôi không phải là một nhà văn chuyên nghiệp và trong nhiều trường hợp, tôi cố tình làm những việc có thể sẽ khiến các giáo viên ngôn ngữ ở phổ thông của mình khó chịu, chẳng hạn như kết thúc một câu bằng một giới từ. Tôi làm như vậy một phần vì muốn lối viết văn phản ánh được cách nói thông thường của tôi, một phần để chọc tức những người

thầy dạy ngôn ngữ phổ thông của mình (những người tôi thật sự tôn trọng).

Tuy tôi không sử dụng nghệ thuật chấp bút nhưng có rất nhiều người đã ở bên cạnh giúp đỡ tôi bằng những phản hồi, gợi ý và khuyến khích. Tôi rất cảm ơn họ vì những đóng góp này. Sẽ không có đủ chỗ để liệt kê hết những người đã hỗ trợ tôi nhưng tôi đặc biệt muốn gửi lời cảm ơn tới Jenn Lim, người bạn thân và là một bộ não dự phòng tuyệt vời. Cô là người quản lý và tổ chức trong suốt quá trình làm ra toàn bộ cuốn sách, là người chủ chốt không thể thiếu của cuốn sách, từ thời điểm bắt đầu cho đến khi hoàn tất. Cô cũng là người đã thu thập và giúp hiệu đính những đóng góp của mọi người, một số được tôi liệt kê trong cuốn sách này và còn rất nhiều đóng góp khác được tôi nhắc đến tại trang web

www.deliveringhappinessbook.com.

Xem nhiều sách Epub hơn tại <http://www.sachepub.com>

Tìm kiếm con đường cho bản thân.

Ồ, tôi tự nhủ.

Căn phòng chật kín người. Tôi đứng trên sân khấu trong buổi gặp mặt nhân viên, nhìn xuống đám đông 700 nhân viên của Zappos đang đứng dưới và vỗ tay tán thưởng. Rất nhiều người trong số họ thậm chí cứ để mặc những giọt nước mắt hạnh phúc lăn dài trên khuôn mặt.

Bốn mươi tám giờ trước, chúng tôi thông báo với thế giới rằng Amazon sẽ mua lại Zappos. Với phần còn lại của thế giới, đó hoàn toàn là vấn đề tiền bạc. Nhan nhản những tit báo ấn tượng như “Amazon mua Zappos với giá 1 tỷ đô-la”, “Cuộc thu mua lớn nhất trong lịch sử Amazon”, hay “Người ta kiếm được gì từ thương vụ Zappos?”.

Tháng 11 năm 1998, LinkExchange, công ty do tôi đồng sáng lập, đã được Tập đoàn Microsoft mua lại với giá 265 triệu đô-la chỉ sau hai năm rưỡi hoạt động. Và bây giờ, tháng 7 năm 2009, trong vai trò là CEO của Zappos, tôi vừa thông báo rằng Amazon sẽ mua lại Zappos, ngay sau lễ kỷ niệm mười năm thành lập. (Thương vụ chính thức được diễn ra vài tháng sau đó, thông qua giao dịch chứng khoán và tiền mặt với giá trị cổ phiếu ở mức 1,2 tỷ đô-la vào ngày đóng cửa phiên giao dịch). Trong cả hai trường hợp trên, các vụ giao dịch có vẻ giống nhau: cả hai công ty đều tạo ra 100 triệu đô-la mỗi năm. Nhìn bề ngoài, dường như lịch sử đã lặp lại, chỉ khác ở quy mô lớn hơn.

Nhưng hoàn toàn không phải như vậy.

Toàn bộ nhân viên công ty đều có mặt trong căn phòng này, chúng tôi biết rằng vấn đề không chỉ là tiền bạc. Chúng tôi đã cùng nhau gây dựng một doanh nghiệp kết hợp giữa lợi nhuận, niềm đam mê và mục tiêu. Và chúng tôi biết rằng, đó không chỉ đơn thuần là việc gây

dựng một doanh nghiệp. Đó còn là việc xây dựng một phong cách sống mang đến hạnh phúc cho tất cả mọi người, trong đó có cả chính chúng tôi.

Thời gian dường như ngừng lại tại khoảnh khắc tôi đứng trên sân khấu này. Lòng nhiệt tình và cảm xúc của mọi người trong khán phòng làm tôi nhớ lại lần đầu tham gia buổi nói chuyện với nhân viên mười năm về trước, cái thời khắc tôi đã chứng kiến hàng nghìn người say mê nhảy múa hết mình trong những điệu nhạc du dương. Ngày đó, một tập thể đã gắn kết với nhau dựa trên bốn giá trị cốt lõi, là PLUR: Peace (hoà thuận), Love (yêu thương), Unity (đoàn kết) và Respect (tôn trọng).

Ở Zappos, chúng tôi đã đạt được mười giá trị cốt lõi do chính mình tạo ra. Những giá trị đó đã giúp chúng tôi gắn kết với nhau và cũng chính là những yếu tố quan trọng trên con đường dẫn chúng tôi đến khoảnh khắc ngày hôm nay.

Nhìn vào đám đông, tôi nhận ra rằng mỗi người đều đã đi một con đường khác nhau để đến cái đích ngày hôm nay, nhưng ở mức độ nhất định, những con đường đã giao nhau ở những điểm nào đó. Tôi nhận ra rằng con đường dẫn tôi đến đây bắt đầu từ trước khi có Zappos, và thậm chí trước khi có LinkExchange. Tôi nghĩ về tất cả những công việc kinh doanh khác nhau mà tôi từng làm, những người tôi đã gặp trong đời và những cuộc phiêu lưu mà tôi đã trải qua. Tôi cũng nghĩ về những sai lầm tôi đã mắc phải và những bài học tôi rút ra được. Tôi nhớ lại thời đại học, thời phổ thông, thời trung học và thời tiểu học.

Khi mọi ánh mắt trong căn phòng đều cùng hướng về tôi, tôi cố gắng lần lại dấu vết con đường mình đã bắt đầu. Tôi đã thực hiện một hành trình ngược thời gian trong tâm trí để tìm ra câu trả lời. Cuộc đời tôi cứ hiện vụt lướt qua trước mắt tôi vậy, chẳng biết là tôi có đang khóc hay không. Tôi bị ám ảnh về việc phải tìm ra câu trả lời và tôi biết tôi phải làm điều đó ngay lúc này, trước khi lòng nhiệt tình trong căn phòng lắng xuống, trước khi thời gian lại tiếp tục trôi. Tôi chẳng biết tại sao nữa. Tôi chỉ biết rằng tôi *cần* biết con đường của mình bắt đầu từ đâu.

Và cuối cùng, trước khi hiện thực quay trở lại và thời gian bắt đầu trôi, tôi đã tìm ra câu trả lời.

Con đường của tôi bắt đầu từ một trang trại giun đất.

Phần I. Lợi nhuận.

Chương 1. Hành trình kiếm tìm lợi nhuận.

Trang trại giun đất

Đầu tiên người ta không thèm để ý đến bạn, sau đó người ta chế nhạo bạn, tiếp đến người ta tấn công bạn, rồi cuối cùng thì bạn thắng.

GANDHI

Tôi tin rằng Gandhi không hề biết tôi là ai khi tôi mới chín tuổi. Và chắc chắn tôi cũng chẳng biết ông ta là ai. Nhưng nếu Gandhi biết về những ảo tưởng và ước mơ thời thơ ấu của tôi về việc kiếm thật nhiều, thật nhiều tiền bằng cách nuôi và bán giun đất với số lượng lớn ra thị trường, thì có lẽ ông ta cũng sẽ đưa ra những câu răn tương tự thế này để khích lệ tôi trở thành người bán giun đất hàng đầu thế giới.

Nhưng đáng buồn là Gandhi lại chẳng ghé qua nhà tôi để trao cho tôi lời khuyên và sự thông thái của ông. Thay vào đó, trong ngày sinh nhật lần thứ chín của tôi, tôi nói với bố mẹ rằng tôi muốn họ lái xe đưa tôi tới ngôi nhà của chúng tôi ở bắc Sonoma, tới nơi có nhà cung cấp giun đất nổi tiếng nhất cả nước lúc bấy giờ. Nhà cung cấp ấy chẳng hề biết rằng tôi đang ấp ủ giấc mơ trở thành đối thủ lớn nhất của họ.

Bố mẹ tôi đã trả 33,45 đô-la cho một chiếc hộp đựng bùn chứa khoảng 100 con giun đất. Tôi nhớ đã đọc một cuốn sách nói rằng khi cắt đôi con giun thì hai phần đó sẽ tiếp tục sinh trưởng thành hai con giun. Điều đó nghe có vẻ thú vị, nhưng như thế có nghĩa là tôi sẽ phải làm rất nhiều việc. Vì vậy, thay vào đó, tôi vạch ra một kế hoạch tốt hơn: Tôi tự tạo ra “một hộp giun” trong vườn nhà mình, chiếc hộp về cơ bản giống như chiếc hộp cát, có lưới thép mỏng dưới đáy. Thay vì đổ cát, tôi đổ đầy bùn và cho

hơn một trăm con giun đất vào đó, để chúng được thoải mái trườn bò và sinh sôi nảy nở.

Hàng ngày, tôi lấy một chút lòng đỏ trứng rồi vùi xuống hộp giun đất. Tôi cho rằng điều đó sẽ giúp cho những con giun đất sinh sôi nhanh hơn, vì tôi thấy nhiều vận động viên chuyên nghiệp thường ăn trứng gà sống trong bữa sáng. Bố mẹ tôi không tin việc bán giun đất có thể giúp tôi trở nên giàu có như tôi mơ ước, nhưng họ vẫn để tôi nuôi giun đất bằng lòng đỏ trứng. Tôi cho rằng lý do duy nhất cho việc đó là vì họ không muốn các con ăn lòng đỏ trứng chứa nhiều cholesterol. Nếu những con giun đất kia ăn lòng đỏ trứng thì có nghĩa là anh em tôi sẽ chỉ ăn lòng trắng trứng có lượng cholesterol thấp. Mẹ tôi luôn trông chừng để chúng tôi không ăn những thứ có thể làm tăng lượng cholesterol. Tôi nghĩ bà đã đọc được bài báo nói về cholesterol và đã khiến bà lo sốt vó lên.

Sau ba mươi ngày nuôi giun đất bằng lòng đỏ trứng gà, tôi quyết định kiểm tra kết quả công việc của mình. Tôi bới lớp bùn lên để xem có con giun con nào ra đời không. Nhưng chẳng có con giun con nào cả. Tệ hơn, tôi cũng chẳng tìm thấy bất cứ con giun to nào. Tôi mất một giờ đào bới cẩn thận tất cả các lớp bùn trong hộp. Những con giun đất đã biến mất. Có thể chúng đã bò ra ngoài qua các mắt lưới ở dưới đáy hộp. Cũng có thể chúng bị chim ăn mất khi chúng sà xuống ăn lòng đỏ trứng gà.

Công cuộc làm giàu từ giun đất của tôi đã thất bại hoàn toàn. Tôi nói với bố mẹ rằng nuôi giun chẳng có gì thú vị, nhưng sự thật là tôi rất buồn vì đã thất bại. Nếu Thomas Edison còn sống, hẳn ông sẽ dừng lại trước cửa nhà tôi và động viên tôi bằng quan điểm của ông về thất bại:

Con đường dẫn tới thành công của tôi cũng đã trải qua nhiều thất bại.

THOMAS EDISON

Có vẻ như ông còn đang bận rộn với những phát minh, sáng chế của mình, vì thế, cũng giống như Gandhi, ông đã

không ghé nhà tôi. hay cũng có khi họ đang bận rộn chơi với nhau chẳng.

Lớn lên

Bố mẹ tôi đã di cư từ Đài Loan sang Mỹ để học cao học tại Đại học Illinois, nơi họ gặp nhau và kết hôn. Mặc dù tôi sinh ra tại Illinois, nhưng những ký ức duy nhất đọng lại trong tâm trí tôi về quãng thời gian sống ở đó là trò nhảy cầu cao ba mét sáu và trò bắt đom đóm. Những ký ức thuở nhỏ thường rất mờ nhạt nhưng tôi chắc rằng hai ký ức đó không liên quan đến nhau, vì tôi không cho rằng hồi hai tuổi tôi có thể bắt được một chú đom đóm khi đang lơ lửng giữa không trung.

Khi tôi lên năm, bố tôi xin được việc ở California, vì thế, gia đình tôi chuyển tới quận Marin County, nơi có cây cầu Cổng Vàng bắc qua, phía bắc San Francisco. Chúng tôi sống ở thung lũng Lucas. Nhà tôi cách trang trại Skywalker Ranch hai mươi phút đi xe, nơi George Lucas⁽¹⁾ từng sinh sống và làm việc.

Bố mẹ tôi là những người Mỹ gốc Á điển hình. Bố tôi là kỹ sư hoá cho công ty Chevron, còn mẹ tôi là người làm công tác xã hội. Họ đặt kỳ vọng rất lớn vào thành tích học tập của tôi cũng như hai cậu em trai. Andy kém tôi hai tuổi, và bốn năm sau khi chúng tôi chuyển tới California, cậu em út David của tôi ra đời.

Không có nhiều gia đình người châu Á sinh sống tại Marin County, nhưng bằng cách nào đó bố mẹ tôi vẫn kết thân được với mười gia đình ở đây và các ông bố bà mẹ cùng các con vẫn thường tụ tập, cùng ăn tối và giải trí. Những đứa trẻ thì xem ti vi, còn các ông bố bà mẹ thì tụ tập trong phòng khách và trò chuyện rôm rả về thành tích của con mình. Đó là một nét văn hoá của người châu Á: thành tích của con cái được các bậc phụ huynh sử dụng như một thước đo thành công và địa vị của mình. Chúng tôi giống như những con bài trong tay các bậc cha mẹ vậy.

Theo các bậc cha mẹ người châu Á, thành tích được chia thành ba loại khác nhau.

Loại một là các thành tích học tập: có học hàm học vị cao, được tặng thưởng hay được xã hội công nhận, đạt được điểm SAT cao hay có tên trong đội tuyển toán của trường. Điều quan trọng nhất của tất cả những loại thành tích này là con em họ sẽ ghi danh vào trường đại học nào. Harvard là trường đại học mang lại quyền “khoe con” tối thượng.

Loại hai là các thành tích trong sự nghiệp: trở thành bác sĩ hay đạt được học vị Tiến sĩ được xem là thành tích cao nhất, vì trong cả hai trường hợp đó thì có nghĩa là bạn sẽ trở thành “Tiến sĩ Hsieh” hay “Bác sĩ Hsieh”.

Loại ba là sự tinh thông âm nhạc: đa số trẻ em châu Á bị buộc phải học piano, violon hoặc cả hai. Và mỗi khi các gia đình tụ tập, những đứa trẻ phải chơi nhạc cho các ông bố bà mẹ nghe sau bữa tối. Hoạt động này bề ngoài có vẻ như là giúp mọi người thư giãn, nhưng thực chất, đó chính là cách để các bậc phụ huynh so sánh con mình với con người khác.

Bố mẹ tôi, cũng giống như những ông bố bà mẹ châu Á khác, rất nghiêm khắc trong việc nuôi dạy tôi để chiến thắng trong cả ba loại thành tích trên. Tôi chỉ được xem tivi một tiếng mỗi tuần. Đạt điểm A trong tất cả các môn học là điều hiển nhiên và muốn tôi phải luyện các bài thi SAT suốt những năm học trung học và phổ thông. SAT là bài thi chuẩn phải làm vào năm cuối phổ thông, điều kiện để vào đại học. Nhưng bố mẹ muốn tôi sớm chuẩn bị cho kỳ thi đó khi tôi mới chỉ học lớp sáu.

Ở trường trung học, tôi chơi bốn loại nhạc cụ: piano, violon, kèn và trống. Trong suốt những năm học này, tôi phải tập luyện mỗi loại nhạc cụ ba mươi phút từ thứ hai đến thứ sáu và một tiếng vào thứ bảy và chủ nhật. Suốt mùa hè, tôi đã phải tập luyện một tiếng mỗi ngày cho mỗi loại nhạc cụ, đến nỗi tôi tin rằng đó chính là hình phạt tàn ác nhất cho những đứa trẻ muốn được hưởng thụ phần “nghỉ” trong “nghỉ hè”.

Nhưng tôi đã tìm ra một cách để vẫn có thể tận hưởng những ngày nghỉ cuối tuần và kỳ nghỉ hè. Tôi thức dậy rất sớm, từ 6 giờ sáng, trong khi bố mẹ vẫn còn đang say giấc.

Tôi đi xuống nhà, nơi đặt chiếc đàn piano. Rồi thay vì chơi piano thật sự, tôi bật băng ghi âm bài nhạc tôi đã chơi từ trước. Đến 7 giờ, tôi trở lên phòng mình, khoá cửa lại và bật băng ghi âm một tiếng tôi tập violon. Không phải chơi đàn nên tôi có thời gian rảnh để đọc tạp chí *Boy's Life* (Cuộc đời của những cậu bé).

Và chắc bạn có thể hình dung, thầy giáo dạy piano và violon của tôi không thể hiểu tại sao tôi chẳng hề tiến bộ chút nào. Có lẽ họ cho rằng tôi là một học sinh chậm tiến. Còn với tôi, tôi không hiểu việc học cách chơi những loại nhạc cụ này sẽ mang lại lợi ích gì.

(Hy vọng mẹ tôi không nổi điên lên khi đọc được những dòng này. Có lẽ tôi nên trả lại cho bà khoản tiền bà đã đầu tư cho việc học piano và violon của tôi).

Bố mẹ tôi, đặc biệt là mẹ tôi, vẫn luôn hy vọng tôi sẽ học trường Y hoặc sẽ lấy bằng tiến sĩ. Họ tin rằng giáo dục chính thống là điều quan trọng nhất, nhưng với tôi, hai mươi năm đầu đời được vạch sẵn đường như quá kiểm soát và ngột ngạt.

Còn tôi lại chỉ quan tâm tới việc kinh doanh và nghĩ ra nhiều cách để kiếm tiền. Khi tôi lớn lên, bố mẹ luôn bảo tôi không phải lo nghĩ gì về tiền, chỉ cần tập trung vào học hành. Họ hứa sẽ chi trả toàn bộ học phí cho đến khi tôi trở thành bác sĩ hoặc tiến sĩ. Họ cũng hứa sẽ mua bất cứ loại quần áo nào tôi muốn. Thật may mắn cho họ là tôi chẳng hứng thú gì với thời trang nên chẳng bao giờ tôi xin tiền mua quần áo cả.

Tôi luôn mơ mộng tới việc kiếm tiền, vì với tôi tiền sẽ mang lại sự tự do để làm bất cứ gì mình muốn trong quãng đời còn lại. Có công ty riêng cũng đồng nghĩa là tôi được thoải mái sáng tạo và sống theo cách tôi muốn.

Tôi đã tổ chức nhiều đợt bán hàng “xôn” trong nhà xe suốt thời tiểu học. Khi tôi đã bán hết những thứ đồ bỏ đi của bố mẹ, tôi hỏi bạn bè xem liệu họ có thứ đồ gì muốn bán không. Chúng tôi tập hợp những thứ đó lại và pha nước chanh bán kèm. Ý tưởng của chúng tôi là, ngay cả khi mọi người không mua gì, thì ít nhất chúng tôi cũng

vẫn bán được nước chanh cho họ. Chúng tôi đã kiếm được tiền từ việc bán nước chanh chứ không phải từ những món hàng lật vặt kia.

Ở trường trung học, tôi lại tìm cách khác để kiếm tiền. Tôi tìm được công việc giao báo, nhưng tôi nhanh chóng nhận ra rằng công việc này chính là cách các tờ báo địa phương lách luật lao động trẻ em. Sau khi tính toán, tôi thấy mình chỉ kiếm được có 2 đô-la mỗi giờ.

Tôi bỏ việc giao báo và quyết định tự làm bản tin. Mỗi bản tin sẽ dày hai mươi trang, gồm những câu chuyện tôi viết, những trò giải đố ô chữ và truyện cười. Tôi in bản tin trên nền giấy vàng cam sáng, đặt tên là *The Gobbler* (Gà trống tây) và bán với giá 5 đô-la. Tôi đã bán được bốn bản cho bạn bè ở trường. Tôi nhận ra mình cần phải có nhiều bạn bè hơn, những người có đủ tiền để mua các bản tin, hoặc tôi cần tìm ra doanh thu từ nhiều nguồn khác nữa. Vì thế, khi đi cắt tóc, tôi đưa cho chú thợ cắt tóc một tờ *The Gobbler* và hỏi liệu chú có muốn mua cả trang quảng cáo của kỳ tới với giá 20 đô-la hay không.

Khi chú ấy đồng ý mua, tôi biết mình có thể làm điều gì đó hơn thế. Tất cả những gì tôi cần làm là phải bán được thêm bốn trang quảng cáo nữa để có 100 đô-la, số tiền tôi chưa từng nhìn thấy trong đời. Đây tự tin sau vụ làm ăn đầu tiên, tôi tới các cửa hiệu ngay cạnh hiệu cắt tóc và hỏi liệu họ có muốn đăng quảng cáo trên tờ bản tin sắp tới của tôi hay không - tờ tạp chí sẽ làm cả nước choáng váng.

Nhưng họ đều từ chối theo cách lịch sự nhất có thể. Vài tuần sau, tôi cho ra lò bản tin *The Gobbler* số thứ hai. Lần này, tôi chỉ bán được hai bản.

Tôi quyết định dừng vụ kinh doanh này lại.

Công việc thì quá nhiều mà bạn bè tôi thì hết sạch tiền để mua rồi.

Cậu em Andy và tôi đã từng chờ đợi mỗi kỳ tạp chí *Boy's Life* hàng tháng và đọc nó không sót một từ. Mục yêu thích của tôi nằm ở gần cuối cuốn tạp chí – mục rao vặt giúp đặt mua những sản phẩm thú vị tôi chưa từng

thấy, nhưng tôi biết mình muốn có chúng vào một ngày nào đó. Có đủ thứ đồ ảo thuật và những vật dụng mới (ban đầu, tôi đã nghĩ khái niệm “mới” là “thực sự rất mới, rất ngẫu”), có cả một bộ dụng cụ để biến một chiếc máy hút bụi thành một chiếc tàu đệm khí nhỏ.

Nhưng điều khiến tôi thích thú nhất là trang quảng cáo lớn ở cuối cuốn tạp chí, trưng bày tất cả các phần thưởng bạn có thể nhận được bằng việc bán thiệp. Nghe có vẻ rất đơn giản: chỉ đi dạo quanh nhà hàng xóm, bán thiệp Noel (loại thiệp mà ai cũng cần, kể cả tôi), giành thật nhiều điểm và đổi điểm lấy cái ván trượt hay một thứ đồ chơi nào đó tôi chưa từng có và giờ rất muốn có.

Vì thế, tôi quyết định đặt mua một số thiệp và một cuốn catalog. Lúc này vẫn là kỳ nghỉ hè nên tôi có rất nhiều thời gian để gõ cửa từng nhà và chào hàng. Điểm dừng chân đầu tiên là nhà hàng xóm ngay cạnh nhà tôi.

Tôi đưa cho bà chủ nhà cuốn catalog có tất cả các mẫu thiệp Noel. Bà ấy trả lời tôi rằng bây giờ mới là tháng tám, còn lâu bà mới cần đến thiệp Noel. Tôi nghĩ bà ấy đúng. Tôi thật ngu ngốc khi đi bán thiệp Noel vào tháng tám, thế nên đó cũng chính là điểm dừng chân cuối cùng của tôi.

Tôi trở về nhà, cố gắng nghĩ ra một ý tưởng kinh doanh nào đó ít yếu tố mùa vụ hơn.

Ở trường tiểu học, tôi có một người bạn thân tên là Gustav. Chúng tôi thường làm mọi việc cùng nhau, tụ tập ở nhà và diễn kịch cho các bậc phụ huynh nghe, dạy cho nhau những ngôn ngữ bí mật và mật mã, và đến nhà nhau ngủ lại mỗi tuần.

Mỗi lần tôi đến nhà Gustav chơi, cậu ta lại cho tôi mượn một cuốn sách có tên *Free Stuff for Kids* (Đồ miễn phí cho trẻ). Đó là cuốn sách tuyệt nhất từ trước đến giờ. Trong đó có hàng trăm vật dụng miễn phí hoặc có giá dưới 1 đô-la mà trẻ em có thể đặt hàng, bao gồm bản đồ miễn phí, giấy dán tường giá 50 xu hoặc những sản phẩm dùng thử. Để có được một sản phẩm, bạn phải viết một bức thư bỏ trong phong bì và gửi đến một địa chỉ (theo tôi

được biết, đó là phong bì có dán địa chỉ riêng), ngay cả đối với những sản phẩm có giá dưới 1 đô-la, bạn cũng phải làm như vậy. Gustav và tôi đã xem hết lượt cuốn sách và đặt hàng tất cả các vật dụng mà chúng tôi thấy hấp dẫn.

Sau mười phút đứng chào bán thiệp Noel, tôi trở về nhà, đọc lại những mục phân loại trong cuốn tạp chí *Boy's Life* và nhìn thấy một bộ dụng cụ làm khuy áo có giá 50 đô-la. Bộ dụng cụ đó sẽ giúp bạn biến bất cứ một tấm hình hoặc một mẫu giấy nào nào thành một chiếc khuy áo sơ mi. Giá để làm một chiếc khuy là 25 xu.

Tôi bước tới giá sách, lục ra tất cả những cuốn sách đã mượn của Gustav từ những năm trước nhưng chưa trả lại cậu ấy, rồi tôi tìm xem trong những cuốn sách đó có viết về công ty nào từng bán khuy áo làm từ ảnh chưa. Chẳng có công ty nào cả.

Với tâm trạng vô cùng hứng khởi, tôi đánh máy một bức thư gửi tới nhà xuất bản của cuốn sách, vờ rằng tôi là một doanh nghiệp sản xuất khuy áo và muốn xuất hiện trong lần xuất bản năm tới của cuốn sách. Để việc giả vờ này giống thật hơn, tôi đã thêm vài ký hiệu “Dept.FSFK” vào địa chỉ thư của mình. FSFK là mật mã của tôi, cho cụm từ “Free Stuff For Kids” (Vật dụng miễn phí cho trẻ em). Điều kiện của tôi là bọn trẻ phải gửi một bức hình, một phong bì ghi sẵn địa chỉ nhà và 1 đô-la. Tôi sẽ làm một chiếc khuy áo từ tấm hình và gửi lại cho chúng bằng chiếc phong bì đã ghi sẵn địa chỉ. Tôi lãi 75 xu cho mỗi đơn đặt hàng.

Hai tháng sau, tôi nhận được hồi âm của nhà xuất bản. Họ nói rằng đề nghị của tôi đã được chọn để xuất hiện trong cuốn sách kỳ tới. Tôi nói với bố mẹ rằng tôi đã đặt mua bộ dụng cụ làm khuy áo với giá 50 đô-la, cộng thêm 50 đô-la nữa cho các phụ tùng và tôi sẽ trả lại tiền cho bố mẹ sau một trăm đơn đặt hàng đầu tiên.

Tôi không cho rằng bố mẹ tôi tin vào lời hứa đó. Trước đây họ cũng từng nghe tôi nói sẽ kiếm được nhiều tiền như thế nào nếu bán được bản tin *The Gobbler* hay sau khi bán được hàng trăm tấm thiệp Noel. Nhưng vì tôi vẫn đạt học sinh giỏi nên tôi nghĩ họ sẽ cho phép tôi đặt mua

bộ dụng cụ và phụ tùng làm khuy áo kia, xem như là phần thưởng cho nỗ lực của tôi.

Hai tháng sau, tôi nhận được một cuốn sách *Free Stuff For Kids* phiên bản mới. Cảm xúc trào dâng khi thấy địa chỉ nhà mình được in trong cuốn sách. Tôi đưa cuốn sách cho bố mẹ và chờ đợi những đơn hàng đầu tiên trong lo lắng.

Người đưa thư luôn đi trên một con đường quen thuộc. Nhà tôi nằm gần chân đồi và ông ấy luôn bắt đầu hành trình của mình từ chân đồi nhưng ở phía bên kia đường, đi lên phía trên, rẽ xung quanh và lại xuống chân đồi. Vì thế, mỗi lần nghe thấy tiếng xe của người đưa thư ở phía bên kia đường, tôi biết rằng hai mươi phút sau người đưa thư sẽ đi đến nhà tôi, tôi đứng chờ sẵn ở bên ngoài để nhận thư. Thông thường, thư sẽ đến vào khoảng 1 giờ 36 phút chiều.

Hai tuần sau khi cuốn sách xuất bản, tôi nhận được đơn đặt hàng đầu tiên. Tôi hồi hộp mở phong bì ra, bên trong là bức ảnh của một bé gái mười hai tuổi mặc một chiếc váy sọc vuông màu đỏ đang ôm một chú cún xinh xắn. Quan trọng hơn cả là bên trong còn có tờ 1 đô-la. Tôi đã có vụ làm ăn đầu tiên! Tôi biến bức hình thành một chiếc khuy áo rồi gửi lại cho cô bé bằng chiếc phong bì đã ghi sẵn địa chỉ nhà cô bé. Tối hôm đó, tôi háo hức kể cho bố mẹ nghe về đơn hàng này. Tôi nghĩ họ đã khá ngạc nhiên thậm chí khi tôi chỉ nhận được 1 đơn đặt hàng này. Tôi đưa cho họ tờ 1 đô-la và ghi vào nhật ký rằng khoản nợ đã giảm xuống chỉ còn 99 đô-la.

Ngày tiếp theo, tôi nhận được hai đơn hàng. Qua một đêm mà doanh số đã nhân đôi. Suốt hơn một tháng sau, có nhiều ngày tôi nhận được tới hơn mười đơn hàng. Cuối tháng đầu tiên, tôi đã kiếm được hơn 200 đô-la. Tôi đã trả hết nợ và kiếm được khá nhiều tiền ở độ tuổi của mình. Tuy nhiên, tôi phải mất một tiếng mỗi ngày để làm những chiếc khuy áo. Vào những ngày có nhiều bài tập về nhà, tôi không có thời gian để làm khuy áo nên có khi tôi đã để đơn hàng dồn đống tới cuối tuần. Suốt những ngày cuối tuần, tôi phải dành đến bốn năm tiếng làm khuy áo. Kiếm

được nhiều tiền thật là tuyệt, nhưng phải ngồi lì trong nhà thì chẳng thú vị chút nào. Vì thế, tôi quyết định đã đến lúc cần đầu tư mua một chiếc máy làm khay bán tự động có giá 300 đô-la để nâng cao hiệu quả và năng suất làm việc.

Công việc kinh doanh khay áo của tôi đã mang lại khoản thu nhập ổn định 200 đô-la hàng tháng trong suốt những năm tôi học trung học. Bài học lớn nhất mà tôi học được là bạn có thể tạo ra một doanh nghiệp thành công qua hình thức đặt hàng qua thư, mà không cần gặp mặt trực tiếp.

Đôi lúc khi quá bận, tôi vẫn nhờ tới sự trợ giúp của các cậu em. Tốt nghiệp cấp hai, tôi bắt đầu cảm thấy chán ngán công việc làm khay áo mỗi ngày, vì thế tôi quyết định nhường công việc kinh doanh cho cậu em Andy. Lúc đó, tôi nghĩ rằng tôi sẽ bắt đầu một công việc kinh doanh qua thư đặt hàng khác mà tôi đam mê hơn

Vào thời điểm đó, tôi không thể tưởng tượng được rằng việc làm khay áo sau này lại trở thành công việc kinh doanh của gia đình tôi. Vài năm sau, Andy truyền nghề cho cậu em út của chúng tôi, David. Vài năm sau, chúng tôi ngừng đăng quảng cáo trên cuốn sách *Free Stuff For Kids* và kết thúc công việc kinh doanh. Bố tôi được thăng chức và ông phải chuyển đến Hồng Kông, vì thế ông đã đưa mẹ tôi và cậu em David đi theo. Chẳng còn anh chị em ruột nào để David truyền nghề nữa.

Giờ nghĩ lại, lẽ ra chúng tôi nên có một kế hoạch truyền nghề tốt hơn.

Dịch vụ điện thoại

Tôi nhớ tới ý tưởng rằng ngày đầu tiên của cấp ba không khác gì ngày cuối cùng của cấp hai. Khi đó, tôi cảm thấy mình đã trưởng thành hơn và mọi thứ cũng khác so với trước vì giờ đây tôi đã là học sinh cấp ba.

Một ngày nọ, khi đang lang thang trong thư viện, tôi phát hiện ra một phòng máy tính khuất bên hông thư viện. Tôi đến gặp giáo viên dạy vi tính, cô Gore, người đã khuyên tôi nên đăng ký vào lớp học Pascal của cô. Trước

đó, tôi chưa từng nghe nói đến Pascal. Cô nói với tôi rằng đó là một ngôn ngữ lập trình máy tính và việc tham gia lớp học sẽ giúp tôi chuẩn bị tốt cho kỳ thi khoa học máy tính AP toàn quốc. Tôi chẳng biết kỳ thi AP là gì ngoại trừ một điều rằng nó sẽ khá ấn tượng trong hồ sơ vào đại học của mình. Hồi cấp hai, tôi đã tự học về ngôn ngữ lập trình BASIC và thấy rất thú vị, vì thế tôi quyết định đăng ký vào lớp học Pascal.

Tôi rất thích học lớp này và thường dành thời gian ăn trưa cũng như thời gian sau giờ học ở phòng máy tính. Hai năm sau, tôi đã đứng lớp dạy Pascal ngay tại đây cho các lớp học hè. Chỉ có vài người thường xuyên đến phòng máy và chúng tôi đã có khoảng thời gian dài học cùng nhau.

Chúng tôi đã được đến với thế giới của BBS. Tôi biết được rằng BBS là cụm từ viết tắt của “Bulletin Board System”⁽²⁾. Một trong những máy tính trong phòng được kết nối với một modem qua đường dây điện thoại cố định. Thông qua modem này, máy tính này có thể gọi tới những máy tính khác để nói chuyện với nhau.

Chúng tôi có một danh sách những số điện thoại cho các hệ thống BBS khác nhau kết nối với chúng tôi và chúng tôi sẽ kết nối mỗi chiếc BBS mà sinh viên thường sử dụng tại phòng tiếp tân dưới khu vực cầu thang với hệ thống BBS điện tử công cộng. Bất cứ ai cũng có thể để lại thông tin, thông báo, khởi đầu một cuộc thảo luận, tải dữ liệu hay tham gia tranh luận với các chủ đề khác nhau. Có thể nói đây là một phiên bản “tiền Internet” của Craigslist⁽³⁾.

Chúng tôi nhanh chóng khám phá ra rằng chiếc máy tính và đường dây điện thoại không chỉ dừng lại ở những cuộc gọi trong trường, vì thế chúng tôi bắt đầu tạo ra những cuộc kết nối đường dài tới các hệ thống BBS trong cả nước. Thật thú vị khi có thể tham gia vào các cuộc thảo luận với những người lạ đến từ Seattle, New York và Miami. Chúng tôi đã tiếp cận được với phần còn lại của thế giới một cách đầy bất ngờ mà trước đây chúng tôi chưa từng nghĩ là có tồn tại.

Một ngày nọ, trong giờ ăn trưa, khi cô Gore đã ra ngoài, ai đó đã nghĩ ra ý tưởng rút modem ra và cắm đường dây điện thoại vào. Chúng tôi không chắc làm như thế có được không, nhưng khi nhắc điện thoại lên, chúng tôi đã nghe thấy âm thanh kết nối. Bây giờ chúng tôi có thể gọi bất cứ cuộc điện thoại nào mình muốn mà không phải trả tiền. Chúng tôi cũng không biết nên gọi cho ai với sức mạnh bí ẩn mới mẻ này.

Tôi hỏi mọi người xem có ai đã từng nghe nói tới con số 976 chưa. Tôi đã nhìn thấy các mục quảng cáo trên tivi về con số 976 với các dịch vụ khác nhau. Ví dụ, bạn có thể gọi tới 976-JOKE, để được nghe một câu chuyện cười trong ngày, bạn sẽ mất 99 xu cho một cuộc gọi. Vì vậy, chúng tôi thử gọi tới số 976-JOKE và được nghe một câu chuyện chẳng thú vị chút nào. Chúng tôi gọi lại số đó lần nữa và hy vọng sẽ được nghe một câu chuyện cười thú vị hơn, nhưng những gì chúng tôi nghe được vẫn như thế. Giờ nghĩ lại, tôi đã hiểu đó là câu chuyện cho mỗi ngày, chứ không phải câu chuyện cười mỗi phút.

Sau đó, chúng tôi bắt đầu bấm ngẫu nhiên và chờ đợi kết quả. Một trong những con số chúng tôi thử là 976-SEXY. Tôi nghe thấy một giọng ghi âm tự động nói rằng phí cho mỗi phút của dịch vụ là 2,99 đô-la và dịch vụ này chỉ dành cho người trưởng thành, rằng nếu tôi dưới 21 tuổi, tôi sẽ phải cúp máy ngay lập tức.

Tất nhiên, tôi đã không cúp máy. Điều này đã khơi gợi trí tò mò của tôi.

Một phụ nữ trả lời điện thoại và bắt đầu nói chuyện với tôi bằng một giọng khêu gợi: “Anh yêu, anh có đang thấy ham muốn tình dục không?”

Hiển nhiên điều này thú vị hơn hẳn việc kết nối thông qua máy tính tới những người sử dụng BBS ở New York. Một thế giới hoàn toàn mới hiện ra trước mắt tôi.

“À có”, tôi trả lời bằng chất giọng trầm nhất có thể.

Đột nhiên, giọng nói khêu gợi kia bắt đầu trở nên đều đều, khó chịu, gọi cho tôi nhớ tới giọng nói của cô giáo địa lý từng phạt tôi vì vào lớp muộn.

“Anh đã qua tuổi 21 rồi chứ?”, cô ta hỏi tôi đầy nghi ngờ. Chắc giọng nói của tôi chưa đủ độ trầm. Tuổi dậy thì thật là một giai đoạn rắc rối trong đời.

Tôi hít một hơi dài. “Ồ, tất nhiên rồi”, tôi trả lời đầy tự tin.

“Ồ được thôi, vậy anh sinh năm nào?”

Tôi hoàn toàn bất ngờ. Hiển nhiên tôi đã không thể tính nhầm đủ nhanh để lừa cô ta. Hết đường rồi.

“Hai mươi một năm trước!” Tôi gào lên và nhanh chóng cúp máy. Chúng tôi cùng cười nghiêng ngả. Vài phút sau, chúng tôi tính toán lại và luyện nói thật tự tin rằng chúng tôi sinh năm 1966. Chúng tôi muốn chắc chắn rằng chúng tôi sẽ không phạm phải bất cứ sai lầm nào trong những cuộc gọi tiếp theo.

Suốt vài tuần sau, nhóm chúng tôi lại tập hợp tại phòng máy tính suốt giờ ăn trưa và tiếp tục gọi tới số 976-SEXY. Chúng tôi chỉ có thể gọi vào giờ ăn trưa vì đó là thời gian cô Gore không có trong phòng. Chúng tôi là thành viên của một câu lạc bộ bí mật và nguyên tắc đầu tiên của câu lạc bộ ăn trưa tại phòng máy tính là bạn không được nói gì về câu lạc bộ cả.

Không ai biết chúng tôi đang làm gì.

Một hôm, khi đang tụ tập cùng nhau trong giờ ăn trưa, chúng tôi rất ngạc nhiên vì cô Gore vẫn chưa ra ngoài ăn trưa. Có thể cô còn việc gì đó phải làm cho xong, vì thế chúng tôi chỉ sử dụng máy tính để kết nối với các BBS khác trong khi chờ cô ra ngoài.

“Này các chàng trai!”, cô Gore lên tiếng. Chúng tôi đều nhìn về phía cô. “Có ai trong số các em từng gọi điện đến số 976-7399 không? Cô nhận được bảng kê cước điện thoại tháng vừa rồi và có khoảng 300 cuộc gọi từ modem tới số này. Cô đã thử gọi tới số này và đó không phải là một chiếc máy tính.”

Chúng tôi nhìn nhau rồi quay sang nhìn cô. Chắc chắn là chúng tôi đều cảm thấy tội lỗi, nhưng tất cả chúng tôi

đều nhớ đến nguyên tắc đầu tiên của câu lạc bộ là hãy cố gắng tỏ ra thật vô can.

“Hắn là đã có nhảm lẫn gì đó”, cô Gore kết luận. “Cô sẽ gọi tới công ty điện thoại và yêu cầu họ kiểm tra lại tất cả các cước phí này. Cô không nghĩ có người nào lại có thể gọi nhiều đến thế.” Cô ấy đã không biết tới khả năng siêu phàm của chúng tôi.

Và câu lạc bộ ăn trưa của phòng máy tính chấm dứt hoạt động từ đó.

Kinh tế học cơ bản

Gạt phòng máy tính sang một bên, tôi cố ép mình phải thích những điều thú vị tại trường cấp ba này càng nhiều càng tốt. Tôi nghĩ rằng càng biết nhiều lĩnh vực thì càng hữu ích.

Tôi tham gia nhiều lớp học ngoại ngữ, gồm tiếng Pháp, tiếng Tây Ban Nha, tiếng Nhật và thậm chí cả tiếng Latinh. Đối với môn giáo dục thể chất, thay vì học một môn thể thao truyền thống, tôi quyết định học đấu kiếm (một phần do môn này chỉ phải học một buổi mỗi tuần). Tôi tham gia lớp học piano theo phong cách jazz để đáp ứng yêu cầu về âm nhạc của các bậc phụ huynh. Tôi còn tham gia câu lạc bộ cờ tướng và câu lạc bộ điện tử, nơi tôi được học mã Morse và được cấp chứng chỉ vận hành trạm radio không chuyên.

Để hoàn thành nghĩa vụ cộng đồng, tôi tình nguyện làm việc tại một nhà hát tại địa phương và giúp biến nó thành một căn nhà ma khổng lồ. Trong suốt tuần lễ trước ngày lễ Halloween, tôi trở thành một hướng dẫn viên tình nguyện. Mỗi vị khách đến sẽ phải trả 15 đô-la cho 20 phút tham quan ngôi nhà ma.

Tôi thực sự thích làm việc ở nhà hát, đặc biệt là ở hậu trường. Tôi từng là người vận hành đèn sân khấu cho những buổi biểu diễn tại trường học và thậm chí còn biểu diễn ảo thuật cùng với một người bạn trong cuộc thi tài năng. Một trong những công việc được trả lương của tôi khi học cấp ba là vận hành đèn sân khấu cho các nhà hát địa phương. Có cái gì đó đã cuốn hút tôi tham gia và mục

tiêu duy nhất của tôi là tạo ra được những trải nghiệm và những hành trình đầy cảm xúc cho mọi người, và sau đó chẳng có gì ngoài những ký ức tốt đẹp còn mãi.

Lịch học cố định ở lớp và bài tập về nhà đã chiếm gần hết thời gian của tôi, vì thế tôi quyết định chọn lớp học dựa trên cơ sở lớp học ấy ảnh hưởng thế nào tới kế hoạch của tôi. Có một năm, tôi đã cố gắng sắp xếp lịch học để ngày thứ ba tôi chỉ phải học một lớp và được nghỉ gần như cả ngày. Tôi thương thuyết với thầy cô để họ cho phép tôi không phải đi học khi tôi đã hoàn thành tốt tất cả các bài kiểm tra của họ.

Với vấn đề bài tập về nhà, tôi cố gắng tìm ra những cách làm sáng tạo để giải những bài tập khó. Khi học về Shakespeare, một trong những nhiệm vụ của chúng tôi là phải sáng tác một bài xon-nê. Một bài xon-nê gồm mười bốn dòng viết theo thể thơ năm tiết nhịp iambơ, nghĩa là mỗi dòng sẽ có những âm tiết được nhấn và không nhấn thay phiên nhau, đồng thời phải tuân theo những quy luật nhịp điệu nhất định. Tất cả dường như quá khó đối với tôi, vì thế tôi quyết định sẽ chỉ nộp mười bốn dòng mã Morse thay cho những dòng thơ – là những dấu chấm và những dòng kẻ luân phiên nhau.

Tuỳ thuộc vào tâm trạng của giáo viên, tôi biết hoặc tôi sẽ được điểm A hoặc sẽ được điểm F. May thay, giáo viên của tôi đã quyết định cho tôi một điểm A+++++++++. Tôi nghĩ đó là khi tôi học được rằng ngay cả ở trường học, đôi lúc cũng nên mạo hiểm và suy nghĩ vượt ra ngoài khuôn khổ.

Một trong những kỷ niệm không vui vẻ gì ở trường cấp ba của tôi là khi tôi bị đổ tội lấy trộm thẻ ăn trưa của một bạn nào đó, thẻ đó tương đương với thẻ tín dụng cho những bữa ăn ở căng-tin. Tôi không biết vì sao thẻ ăn trưa của người khác lại nằm trong túi mình. Tôi đoán rằng có thể hôm qua, cô thu ngân đã vô tình đưa nhầm thẻ ăn trưa của ai đó cho tôi. Dù là thế nào đi nữa thì tôi vẫn phải đứng trước Hội đồng xét xử, giống như một Ban hội thẩm, gồm có thầy hiệu trưởng và một vài thầy cô trong khoa.

Tôi được cho cơ hội biện hộ cho mình, nhưng tôi thực sự không biết biện hộ thế nào vì tôi không hiểu tại sao chiếc thẻ ăn trưa đó lại nằm trong túi mình. Thay vào đó, tôi bước vào phòng hội thẩm với niềm tin mù quáng rằng lẽ phải sẽ ủng hộ tôi khi tôi nói ra sự thật, và đó chính xác là điều tôi đã làm. Nhưng thực tế, chẳng ai tin tôi cả và tôi bị đình chỉ học một ngày. Tôi đã phải trả giá cho một tội lỗi mà mình không hề gây ra.

Tôi đã rút ra được một bài học từ trải nghiệm này rằng, đôi khi chỉ sự thật thôi chưa đủ, và cách trình bày sự thật cũng quan trọng như sự thật. Trớ trêu thay, phương châm của trường tôi là “Cái đẹp là chân lý, chân lý là cái đẹp”, dựa theo bài *Ode on a Grecian Urn* (Thơ ca ngợi cái lư Hy Lạp cổ) của Keats.

Ngày hôm đó, tôi cảm thấy vô cùng chán nản.

Ngoài những hoạt động ở trường học, mối quan tâm lớn nhất của tôi thời trung học vẫn là làm thế nào để kiếm được tiền. Tôi được thuê làm người thử nghiệm những trò chơi điện tử cho công ty điện ảnh Lucasfilm. Họ trả tôi 6 đô-la cho mỗi giờ chơi trò *Indiana Jones và Cuộc thập tự chinh cuối cùng*. Đó là một công việc thú vị nhưng tôi chỉ kiếm được có 6 đô-la mỗi giờ, vì thế khi tìm được một công việc khác lương cao hơn, tôi bỏ việc này ngay lập tức.

Vào năm cuối trung học, tôi đã tìm được công việc lập trình máy tính tại một công ty có tên GDI. Họ trả tôi 15 đô-la mỗi tiếng, một số tiền khá lớn đối với một cậu bé đang học trung học. Công việc liên quan đến việc xây dựng một phần mềm cho phép các cơ quan chính phủ và các doanh nghiệp nhỏ có thể điền vào các mẫu biểu trên máy tính thay vì trên giấy.

Để giải trí, thỉnh thoảng tôi lại trêu đùa ông chủ, một người Pháp lớn tuổi có mái tóc màu bạch kim và giọng nói khá nặng. Ông rất thích uống trà và có thói quen cho cốc nước vào lò vi sóng đặt gần bàn làm việc của tôi, ấn nút và đó trở lại phòng của ông vì ông không muốn phải chờ ba phút cho đến khi nước được hâm nóng. Sau ba phút, ông sẽ quay trở lại để lấy nước pha trà.

Một lần, tôi quyết định tắt lò vi sóng ngay khi ông quay đi. Vài phút sau, khi ông quay lại, cốc nước vẫn nguội. Ông tưởng mình đã quên ấn nút. Ông đặt lại ba phút và quay về phòng.

Ngay khi ông đi khỏi, tôi lại tắt lò vi sóng, khi ông quay lại lần thứ hai, cốc nước vẫn nguội. Ông lầm bầm rằng chiếc lò đã hỏng. Tôi phải cố gắng lắm mới không phì cười.

Ông ta quyết định hâm nóng lại nước lần cuối. Lần này, để chắc ăn, ông ta đặt năm phút bước ra với vẻ mặt đầy khó hiểu và khó chịu.

Khi ông quay lại, ông mở lò vi sóng ra và hét lên: “Cái gì thế này?!", rồi bắt đầu cười. Ông nhìn quanh phòng và chỉ nhìn thấy sự vô tội trên gương mặt chúng tôi, bởi tất cả mọi người đều không biết đến trò đùa này. Ông lấy cốc nước ra và chỉ cho mọi người thấy điều tôi đã làm năm phút trước đó.

Tách trà toàn là đá.

Mọi người trong phòng đều cười ngặt nghẽo. Tôi không nghĩ có ai trong chúng tôi từng cười nhiều như lần đó, và thật tuyệt khi chỉ với một trò đùa tếu nho nhỏ trong văn phòng mà tôi có thể khiến tâm trạng mọi người thoải mái đến vậy.

Tôi rất vui vì hôm đó tôi không bị đuổi việc.

Mặc dù việc kiếm tiền tại công ty GDI của tôi vẫn ổn, nhưng tôi vẫn luôn nhớ về quãng thời gian kinh doanh khuy áo qua thư và cái cảm giác hào hứng, mong đợi người đưa thư ở trước cửa nhà. Tôi nghĩ công ty bán bộ dụng cụ làm khuy cho tôi chắc hẳn cũng kinh doanh thành công, vì tôi đặt hàng từ trang quảng cáo của bìa cuốn tạp chí *Boys' Life*.

Vì thế, tôi quyết định mình nên cố gắng bán thứ gì đó tương tự. Tôi đã đọc một số cuốn sách ảo thuật trong thời gian rảnh rỗi, vì vậy tôi có ý tưởng sẽ biểu diễn một trò ảo thuật, một đồng xu sẽ biến mất, lẫn vào miếng cao su. Thực ra đó là một trò khá hay. Khi mọi người xem tôi biểu diễn trò này, họ rất ngạc nhiên và muốn biết tại sao

tôi làm được như vậy. Ngoài một đồng xu, một chiếc cốc và một chiếc dây cao su, thứ duy nhất cần cho trò này chính là một miếng nhựa vuông mà các nha sĩ cũng dùng và họ gọi là “miếng ngăn nha khoa”.

Tôi đã tìm hiểu và biết được rằng nếu mua những miếng ngăn này với số lượng lớn thì tôi có thể mua với giá 20 xu. Đăng một quảng cáo ở trang cuối cuốn tạp chí *Boys' Life* mất 800 đô-la, nếu tôi định giá trò ảo thuật này là 10 đô-la, thì tôi sẽ hoàn vốn sau 80 đơn đặt hàng thôi.

Mọi thứ dường như quá đơn giản. Thời còn kinh doanh khuy áo, tôi đã nhận được từ hai đến ba trăm đơn hàng mỗi tháng. Tôi cho rằng cuốn tạp chí *Boys' Life* có số lượng độc giả lớn hơn cuốn sách *Free Stuff for Kids*. Hơn nữa, trò ảo thuật kỳ diệu này là một trò hoàn toàn mới so với những chiếc khuy áo kia. Với hai trăm đơn đặt hàng, chi phí đầu vào của tôi chỉ là 40 đô-la, mà tôi sẽ thu được món lời trị giá 1.160 đô-la. Nếu có ba trăm đơn đặt hàng, tôi sẽ thu được lợi nhuận 2.140 đô-la. Tôi đã khám phá ra sự thú vị của việc bán được các sản phẩm với giá bán và tỷ lệ lãi gộp cao.

Tôi đã phải trả 800 đô-la cho tạp chí *Boys' Life* để được quảng cáo trong hai tuần, nhưng tôi coi đó là một vụ đầu tư. Dù sẽ phải mất một thời gian để bài quảng cáo của tôi được in ra, và vài tháng nữa để nhận được các đơn đặt hàng, nhưng tôi vẫn kiên nhẫn và suy ngẫm trong quá trình chờ đợi.

Sau một quãng thời gian tưởng chừng dài vô tận, thì cuối cùng người đưa thư cũng xuất hiện cùng với bài quảng cáo của tôi được đăng trong cuốn tạp chí *Boys' Life*. Nó được đăng ở một vị trí đẹp và một tuần sau đó, tôi bắt đầu nhận được đơn đặt hàng đầu tiên. Dường như tôi đã kiếm được 10 đô-la bằng con đường dễ dàng nhất từ trước đến nay và tôi háo hức chờ đợi những đơn đặt hàng tiếp theo.

Tuy nhiên, điều đó đã chẳng bao giờ tới.

Đó là đơn đặt hàng duy nhất tôi nhận được cho việc kinh doanh trò ảo thuật kỳ diệu qua thư. Từ thành công trong việc kinh doanh khuy áo, tôi cứ tưởng rằng tôi là ông vua bất khả chiến bại của những đơn hàng qua thư, nhưng thực tế cho thấy tất cả chỉ là vì tôi đã gặp may mà thôi.

Tôi đã học được một bài học vô giá trong sự ảm đạm buồn rầu. Và mĩa mai thay, tôi vừa mới học được thuật ngữ *hubris* trong môn học lịch sử Hy Lạp. Nó có nghĩa là “cảm giác phóng đại quá mức niềm tự hào hay sự tự tin thái quá”, và nó đã khiến nhiều vị anh hùng Hy Lạp thất bại thảm hại.

Tôi cũng học được rằng sẽ là tổn thất lớn nếu đánh cược trang trại với một cái gì đó mà không tính toán. Giờ nghĩ về điều này, tôi đã không chỉ đánh cược với một trang trại.

Tám trăm đô-la tương đương với hai mươi tư trang trại giun đất.

Trường đại học

Tôi đã nộp đơn vào các trường đại học Brown, UC Berkeley, Stanford, MIT, Princeton, Cornell, Yale và Harvard. Tôi được nhận vào tất cả các trường này. Sự lựa chọn đầu tiên của tôi là Brown vì trường này có chuyên ngành quảng cáo, một ngành có vẻ liên quan nhiều tới kinh doanh hơn bất kỳ ngành học nào ở các trường khác.

Tuy nhiên, bố mẹ tôi lại muốn tôi học trường Harvard vì trường đó nổi tiếng nhất, đặc biệt với cộng đồng người châu Á. Vì thế, tôi quyết định theo học trường này.

Thứ đầu tiên tôi mua khi tới Harvard là tivi. Tôi không còn bị bố mẹ hạn chế thời gian xem phim một giờ mỗi tuần như trước nữa, vì thế, tôi đã xem tivi bốn tiếng mỗi ngày trong sự tự do mới. Tôi phát hiện ra rằng trong khi tôi dành thời gian xem tivi thì những sinh viên khác trong ký túc xá lại đang bận rộn với những trò đùa như tháo hết giấy vệ sinh trong nhà vệ sinh nữ hay đổ đầy nước trà nóng vào bồn tắm của giám thị (vì giám thị này tất nhiên là chẳng thấy vui vẻ gì).

Tôi sắp xếp lịch để chỉ phải lên lớp từ 9 giờ sáng đến 1 giờ chiều vào thứ hai, tư, sáu, còn thì hoàn toàn rảnh rỗi vào thứ ba và thứ năm. Sự sắp xếp này có vẻ là một ý tưởng tuyệt vời về mặt lý thuyết nhưng phải trở thành một con cú đêm, và tôi quyết định sẽ theo một lịch biểu kỳ lạ kéo dài 48 tiếng. Theo lịch đó, tôi sẽ thức 32 tiếng liên tục và rồi ngủ liền 16 tiếng sau đó.

Vào những ngày phải lên lớp, tiếng chuông báo thức lúc 8 giờ sáng là thứ âm thanh khó chịu nhất trên thế giới này. Tôi sẽ đập mạnh vào cái nút báo chuông và tự nhủ rằng mình sẽ trốn tiết học đầu tiên, rồi sẽ mượn vở những sinh viên khác để chép lại bài. Một tiếng sau đó, tôi lại thuyết phục mình rằng lập luận ban đầu cũng đúng với những tiết học sau, vì thế, tôi sẽ trốn luôn buổi học ngày hôm đó. Lúc đó, tôi định sẽ đến học tiết thứ ba, nhưng tôi lại lý luận rằng mình đã trốn hai tiết học kia rồi, bỏ thêm một vài tiết nữa có sao đâu. Cuối cùng, mỗi khi định đi học, tôi lại tìm được một lý do nào đó để trốn. Lợi ích từ việc đi học dường như không được tôi đánh giá cao.

Vì thế, về cơ bản, tôi đã không đi học trong suốt năm thứ nhất. Vì tôi chẳng bao giờ nhắc nhở mình dậy đúng giờ, tôi quá lười để dậy tắm rửa và đi học trước giờ ăn trưa. Tôi đã ăn rất nhiều đồ ăn đủ cho cả ngày và ngẫu nhiên tất cả các tập phim *Days of our lives* (Những tháng ngày trong cuộc đời chúng ta).

Tôi đã dành phần lớn thời gian năm thứ nhất để tham gia các hoạt động với những người bạn sống cùng ký túc, gọi là khu *Canaday A*. Chúng tôi cùng nhau xem phim, chơi game và tán chuyện. Có sẵn cảm hứng từ những ngày làm bản tin *Gobbler*, tôi đã lập ra bản tin *Canaday A*. Chúng tôi có một nhóm nòng cốt gồm mười lăm người, đoàn kết và gắn bó. Hầu hết chúng tôi đều không kết bạn ngoài nhóm và cố gắng gắn kết với nhau trong suốt bốn năm đại học.

Giống như hồi học phổ thông, tôi cố gắng kiếm nhiều tiền nhất có thể khi học đại học ít mà vẫn đạt được điểm số cao. Tôi tham gia một số lớp học như Ngôn ngữ ký hiệu kiểu Mỹ, Ngôn ngữ học và tiếng Quan thoại (tôi vẫn nói

chuyện với bố mẹ bằng thứ tiếng này). Để hoàn thành các môn điều kiện cốt yếu, tôi đã ghi danh vào một lớp học về Kinh Thánh. Tin tốt lành là môn học này không có bài tập về nhà và cũng chẳng chấm điểm, nên tôi đã chẳng bao giờ đến lớp. Tin xấu là việc xếp loại của tôi sẽ dựa vào bài thi cuối kỳ, nhưng tôi lại chẳng chuẩn bị gì cho nó, vì chẳng bao giờ tôi mở bất cứ cuốn sách bắt buộc phải đọc nào trong suốt khoá học. Tôi nghĩ rằng kỹ năng tôi được mài giũa nhiều nhất trong trường chính là kỹ năng trì hoãn.

Hai tuần trước khi làm bài thi cuối kỳ, giáo sư phát một danh sách gồm hàng trăm chủ đề có thể sẽ là bài kiểm tra. Chúng tôi được thông báo rằng, năm trong số những chủ đề này sẽ được lựa chọn ngẫu nhiên cho bài kiểm tra và chúng tôi phải viết một vài đoạn văn về những chủ đề đó.

Trong vòng hai tuần, tôi không có cách nào đọc hết tất cả các cuốn sách được yêu cầu đọc trong cả một học kỳ, và tôi cũng chẳng sợ bị trượt môn học.

Nhưng có câu: cái khó ló cái khôn. Ở Harvard, chúng tôi có thể sử dụng máy tính để đăng nhập vào những nhóm tin điện tử (*electronic newsgroups*), tương tự như hệ thống bảng tin điện tử (BBS) mà tôi từng kết nối thời trung học. Tôi gửi một tin nhắn tới các nhóm tin điện tử và mời tất cả các sinh viên Harvard cũng học lớp Kinh Thánh kia tham gia vào một cuộc nghiên cứu quy mô lớn chưa từng thấy, vì điều này sẽ rất thiết thực.

Đối với những người quan tâm, tôi sẽ giao cho mỗi người nghiên cứu kỹ lưỡng ba trong số hàng trăm chủ đề có thể sẽ được lựa chọn. Sau đó, mỗi người sẽ gửi qua email cho tôi những đoạn văn họ viết về ba chủ đề có thể là đề bài trong kỳ thi cuối kỳ. Tôi tổng hợp bài viết của họ, phô-tô, đóng lại thành tập rồi bán với giá 20 đô-la mỗi tập. Bạn chỉ có thể mua một tập nếu bạn đã đóng góp vào đó ba chủ đề.

Khi tin nhắn được gửi đi, có rất nhiều người quan tâm, vì thế tôi nhận được rất nhiều câu trả lời cho mỗi chủ đề từ những sinh viên khác nhau. Chẳng cần phải đọc bất cứ

cuốn sách nào hay tự viết, tôi vẫn có được những bài nghiên cứu đầy đủ nhất từ trước đến nay, và mọi người cũng nhận thấy nó thật hữu ích. *The Crimson*, tờ báo của trường chúng tôi, đã viết một bài về kinh nghiệm của nhóm nghiên cứu thực tiễn này, còn tôi thì đã hoàn thành rất tốt bài thi cuối kỳ.

Tôi đã khám phá ra sức mạnh của nguồn lực đám đông (crowdsourcing⁽⁴⁾).

Tôi còn làm nhiều việc khác nhau trong năm thứ nhất đại học.

Tôi tham gia vào cộng đồng làm phim, kiếm tiền bằng cách trình chiếu các bộ phim tại các giảng đường đại học rồi bán vé cho sinh viên. Tôi đến thăm trang trại của một người bạn, ban ngày thì học cách vắt sữa, đến tối thì bị ngã và phải khâu vết thương trên cẳng khi cố học trượt băng. Tôi không chắc việc vắt sữa bò hay mấy mũi khâu trong phòng cấp cứu, cái nào đáng sợ hơn.

Tôi giành được vé xem buổi hòa nhạc đầu tiên trên đài phát thanh địa phương và xem buổi biểu diễn của U2 trong tua Zoo TV của họ. Tôi làm nhiều việc khác nhau trong trường, bao gồm việc phụ bếp cho các đám cưới hoặc phục vụ ở quầy rượu, sau khi đã hoàn thành bốn tiếng học tại Harvard Bartending School và lấy được chứng chỉ Mixology. Tôi cũng tham gia nhiều công việc lập trình máy tính khác nhau, bao gồm những việc làm cho Hội sinh viên trường Harvard, làm việc tại công ty Spinnaker Software và tham gia khóa thực tập mùa hè tại Microsoft.

Một trong những công ty tôi đã làm là BBN, nơi đã phát triển công nghệ mà sau này trở thành xương sống của mạng Internet. BBN đã ký hợp đồng với các cơ quan chính phủ, vì thế tôi phải trải qua một cuộc kiểm tra nhân thân để có được bậc *Bí mật*, thấp hơn *Tối mật* một bậc. Đường như mức độ bảo mật của chính phủ quá cao đến nỗi phải phân loại tên của chúng như thế này.

Phần lớn công việc của tôi tại BBN là vào trong một căn phòng lớn và tách biệt với bên ngoài với mức độ bảo

mật rất cao, thể hiện ở huy hiệu điện tử và những mã số bí mật để đi qua những cánh cửa khác nhau. Tôi không được phép mang bất cứ thứ gì ra ngoài căn phòng này, đặc biệt là những thiết bị điện tử hay bất cứ dữ liệu truyền thông điện tử nào khác.

Một mùa hè, tôi quyết định băng qua con sông nối liền Cambridge và Boston để khám phá thành phố này. Tôi lang thang qua những địa điểm du lịch của Boston, đến thăm Guardian Angels (Thiên thần hộ mệnh), tổ chức có nhiệm vụ ngăn ngừa và chống lại tội ác. Tôi quyết định trở thành thành viên của tổ chức này trong vài tháng với công việc tuần tra hệ thống tàu điện ngầm và các ngõ hẻm của Boston.

Tên của tôi trong tổ chức là “Bí mật”. Ban đầu, tôi nghĩ rằng đó là vì tôi từng nhắc tới công việc bí mật của tôi tại các tổ chức chính phủ, nhưng sau đó tôi biết được rằng một trong những thành viên kỳ cựu của tổ chức muốn đặt tên cho tôi là “Bí mật Trung Hoa cổ đại”.

Suốt những năm học đại cương và chuyên ngành ở đại học, tôi nhận thấy mình đã liên tục bỏ lỡ công việc kinh doanh, vì thế tôi đảm nhiệm việc quản lý Quincy House Grille, một khu ăn uống, nằm dưới tầng trệt của ký túc xá Quincy House. Tòa nhà này có khoảng ba trăm sinh viên sinh sống và Quincy House Grille là nơi sinh viên tụ tập chơi bóng và ăn đêm.

Một trong những người bạn cùng phòng với tôi, Sanjay, phụ trách quán cùng tôi. Chúng tôi chịu trách nhiệm lên thực đơn và định giá, đặt hàng từ các nhà cung cấp, thuê nhân viên và thường xuyên tự chuẩn bị đồ ăn.

Vào thời gian đó, thành phố ra chỉ thị cấm mở những quán ăn nhanh gần các trường đại học, vì thế tôi phải đi tàu điện ngầm đến trạm gần nhất có cửa hàng McDonald's. Tôi nói chuyện với người quản lý ở đó và ông ta bán cho tôi một trăm chiếc bánh hamburger và bánh ngọt McDonald's. Tôi dùng xe tải chở chúng về khu ký túc. Đó là hành trình thường xuyên của tôi trong vài tháng sau đó. Vì chẳng có cửa hàng nào gần khu ký túc này bán bánh hamburger của McDonald's nên tôi có thể

bán với giá 3 đô-la một chiếc trong khi chỉ mất 1 đô-la chi phí.

Nhưng rồi tôi cũng thấy mệt mỏi với những chuyến đi hàng ngày tới cửa hàng McDonald's, vì thế tôi quyết định tìm xem liệu có cách nào chuyển sang kinh doanh bánh pizza không. Tôi biết rằng kinh doanh bánh pizza sẽ thu được lãi rất lớn. Chỉ mất chưa đầy 2 đô-la để làm một chiếc bánh pizza cỡ lớn nhưng lại có thể bán với giá 10 đô-la (thậm chí còn cao hơn nữa). Và thậm chí, bán từng miếng bánh pizza cũng có thể kiếm được nhiều tiền. Sau khi hỏi han một số người, tôi biết được rằng phải mất 2.000 đô-la để đầu tư mua lò nướng. Cho rằng vụ này đáng để mạo hiểm, tôi hít thật sâu và viết một tấm séc trị giá 2.000 đô-la.

Tôi muốn tạo ra những điều đặc biệt cho quán, nơi mà mọi người muốn đến chơi nên đã thức trắng nhiều đêm để ghi lại các chương trình MTV vào băng video, tạm dừng ghi bất cứ lúc nào xuất hiện quảng cáo, vì đây là thời kỳ trước khi truyền hình phát triển mạnh. Những băng video này hoá ra lại là một thành công lớn, kết hợp với việc chào bán bánh pizza, doanh số bán hàng của chúng tôi đã tăng gấp ba lần so với cùng kỳ năm trước. Phi vụ đầu tư 2.000 đô-la được hoàn vốn trong vòng vài tháng.

Chính nhờ việc kinh doanh pizza mà tôi đã gặp Alfred, người sau này cùng gia nhập Zappos với tư cách là giám đốc tài chính (CFO) và giám đốc điều hành (COO) của công ty. Thực ra, Alfred là khách hàng số 1 của chúng tôi. Đêm nào cũng vậy, anh luôn đặt mua một chiếc pizza bò rắc tiêu cỡ lớn.

Ở trường đại học, chúng tôi đặt cho anh ta hai biệt danh là “Thùng nước lèo” và “Quái vật”. Sở dĩ có biệt danh này là vì lần nào nhóm chúng tôi đi ăn ở nhà hàng (thường thì có mười người đi ăn đêm tại khu bán đồ ăn Trung Quốc, gọi là khu Kông), anh ta cũng ăn hết sạch sành sanh thức ăn thừa trong đĩa của cả mọi người nữa. Tôi thầm cảm ơn việc mình không phải ở chung phòng để khỏi phải dùng chung nhà tắm với con người này.

Vì vậy với tôi, chẳng có gì là lạ khi tối nào anh ta cũng đặt mua một chiếc pizza bò rắc tiêu cỡ lớn. Nhưng thỉnh thoảng anh ta lại trở lại sau vài tiếng và đặt mua thêm một chiếc pizza bò rắc tiêu cỡ lớn nữa. Lúc đó, tôi chỉ nhủ thầm: “Ồ, anh chàng này có thể ăn được hết mà.”

Vài năm sau tôi phát hiện ra rằng Alfred mua bánh pizza rồi bán từng miếng cho những người bạn cùng phòng. Đó là lý do tại sao chúng tôi lại quyết định thuê anh làm giám đốc tài chính và giám đốc điều hành của Zappos.

Vài năm trước, chúng tôi làm phép tính và biết được rằng, mặc dù tôi kiếm được nhiều tiền từ kinh doanh bánh pizza hơn Alfred, nhưng anh ta lại kiếm được nhiều hơn tôi gấp mười lần trong mỗi giờ đồng hồ nhờ bán từng miếng bánh pizza. (Anh ta cũng chịu ít rủi ro hơn tôi. Tên trộm nào đó đã cuỗm mất chiếc máy nướng bánh trị giá 2.000 đô-la của tôi. Đến cuối năm, tính ra thì tôi chỉ kiếm được 2 đô-la mỗi giờ).

Lúc đó, tôi không biết rằng mối quan hệ liên quan tới bánh pizza của chúng tôi lại là tiền đề cho những cơ hội kinh doanh hàng triệu đô sau này.

Vào năm cuối của thời sinh viên, Sanjay đã giới thiệu cho tôi một thứ gọi là tổ hợp World Wide Web (mạng lưới toàn cầu). Tôi nghĩ đó là một thứ rất thú vị để khám phá vào thời điểm đó, nhưng đã không chú tâm nhiều vào nó.

Lúc đó, mục tiêu hầu hết sinh viên năm cuối, trong đó có cả tôi, là cố gắng kiếm được việc làm trước khi tốt nghiệp. Rất nhiều công ty từ khắp nơi trên đất nước và từ các ngành khác nhau ào ào đến Harvard để tuyển dụng nên chúng tôi chẳng phải đi xa để phỏng vấn tìm việc.

Rất nhiều bạn cùng phòng tôi đã nộp đơn vào ngân hàng hay những công việc tư vấn quản trị, những công việc được xem là “ngon”. Với tôi, những việc này thật nhàm chán và tôi đã nghe đâu đó rằng thời gian làm việc của những vị trí này kéo dài tới mười sáu tiếng một ngày.

Vì vậy, Sanjay và tôi quyết định nộp đơn vào các công ty công nghệ. Mục tiêu của tôi là tìm được một công việc lương cao. Tôi không quan tâm đến chức danh cụ thể của công việc đó là gì, công ty nào tôi sẽ làm việc, nền văn hoá của công ty đó như thế nào hay tôi sẽ sống ở đâu.

Tôi chỉ quan tâm đến việc đó là một công việc lương cao và không phải làm nhiều.

Chương 2. Được cái này, mất cái kia.

Bước ra đời thực

Cả Sanjay và tôi đều được công ty Oracle mời vào làm việc.

Tôi cũng nhận được một vài lời mời khác, nhưng tôi đã dễ dàng chấp nhận vào làm ở Oracle. Không chỉ bởi mức lương họ đề nghị trả cho tôi là cao nhất (40 nghìn đô-la một năm, mức lương khá cao đối với một sinh viên mới tốt nghiệp vào năm 1995), mà bởi họ còn chỉ trả cho việc chuyển toàn bộ đồ đạc của tôi trong những năm học đại học về California, cộng thêm việc cho phép Sanjay và tôi cùng sống trong một ngôi nhà chung cư miễn phí vài tuần trong thời gian chúng tôi tham gia khóa tập huấn dành cho nhân viên mới.

Tôi đã cảm thấy mình thành công. Tôi đã chiến thắng trong trò chơi mà tôi đã đặt mục tiêu từ thời còn học đại học: kiếm được việc làm với mức lương thật cao. Khi so công việc của mình với công việc của những người bạn cùng phòng, rõ ràng là tôi và Sanjay kiếm được nhiều tiền hơn.

Vài tháng sau, Sanjay và tôi tham gia chương trình tập huấn nhân viên mới của Oracle. Chương trình này kéo dài ba tuần và chúng tôi được tập huấn cùng với hai mươi sinh viên mới tốt nghiệp khác. Ba tuần tập huấn nhanh chóng trôi qua. Về cơ bản, đó là chương trình lập trình dữ liệu nhanh. Chúng tôi được thử thách và tham gia vào những dự án thú vị. Tôi học hỏi được rất nhiều điều, làm quen được với nhiều bạn bè, và quan trọng hơn là kiếm được nhiều tiền. Kết thúc khóa tập huấn, chúng tôi mong chờ được gặp ông chủ mới để bắt đầu công việc.

Thực ra, tôi hoàn toàn không biết công việc hay điều mình mong đợi là gì. Tôi chưa tìm hiểu chút gì về Oracle cả. Tôi chỉ biết là họ cử người đến phỏng vấn tôi ở trường

đại học và họ ấn tượng với thành tích học tập của tôi. Họ thực sự không biết tôi là ai và tôi cũng vậy. Tôi chỉ biết rằng chức danh của tôi là “kỹ sư phần mềm” và họ trả cho tôi 40 nghìn đô-la một năm.

Vào ngày làm việc đầu tiên tại Oracle, tôi được dẫn tới bàn làm việc của mình, trao đổi với tôi về công việc, nhiệm vụ và trách nhiệm. Về cơ bản, tôi phải làm thử nghiệm để đảm bảo chất lượng kỹ thuật và kiểm tra hồi quy. Tôi không hiểu công việc đó có ý nghĩa gì nhưng cũng chẳng sao. Miễn là tôi vẫn kiếm được tiền. Và chỉ trong vòng một tuần, tôi nhận thấy công việc đó kiếm tiền dễ dàng như thế nào.

Tất cả những gì tôi phải làm là thực hiện một vài thử nghiệm mỗi ngày. Mất khoảng năm phút để thiết lập một thử nghiệm, và sau đó khoảng ba giờ để cho thử nghiệm tự chạy, trong thời gian đó, tôi sẽ chỉ ngồi và chờ nó chạy xong. Vì vậy, tôi chỉ có thể chạy hai hoặc ba thử nghiệm một ngày. Tôi cũng nhận ra rằng chẳng ai theo dõi thời gian tôi đến hoặc rời khỏi văn phòng. Tôi nghĩ rằng có lẽ chẳng ai thực sự biết tôi là ai.

Vài tháng đầu, tôi cảm thấy mình quá may mắn. Tôi không thể tin được rằng tôi được trả công cao để làm những việc chả mất tí sức nào. Sanjay và tôi đã thuê được một căn hộ chỉ mất bảy phút đi bộ tới văn phòng và chúng tôi lại một lần nữa trở thành những người bạn cùng phòng.

Lịch làm việc của tôi trong một tuần như sau:

10:00 – Có mặt tại bàn làm việc.

10:05 – Bắt đầu tiến hành chạy thử nghiệm.

10:10 – Kiểm tra email, gửi email cho bạn bè trong chương trình tập huấn.

11:30 – Về nhà ăn trưa.

12:30 – Chợp mắt một lúc.

1:45 – Quay lại văn phòng.

2:00 – Chạy thử nghiệm

2:05 – Kiểm tra email, trả lời email của các bạn trong chương trình tập huấn.

4:00 – Về nhà.

Tôi thấy mình may mắn khi có một lịch làm việc nhẹ nhàng như vậy, trong khi Sanjay không bao giờ về nhà trước 7 giờ tối. Thỉnh thoảng, tôi hỏi thăm công việc của cậu ấy thế nào nhưng cậu ấy chỉ nhún vai và nói những câu đại loại như “Vẫn ổn. Chẳng có gì thú vị cả.”

Tôi nói với cậu ấy rằng công việc của tôi cũng chẳng có gì thú vị, và chúng tôi nên cùng nhau làm gì đó vào các buổi tối và cuối tuần cho vui và chống lại sự nhàm chán. Lúc đó, World Wide Web đã dần phổ biến hơn. Sanjay là một nhà thiết kế đồ họa giỏi, vì thế chúng tôi có thể làm gì đó bên ngoài như thiết kế trang web cho các công ty khác.

Ý tưởng kinh doanh riêng nghe có vẻ thú vị. Chúng tôi quyết định đặt tên công ty là Internet Marketing Solutions (Giải pháp Marketing trên Internet), viết tắt là IMS. Chúng tôi tự thiết kế trang web riêng, kéo thêm một đường dây điện thoại nữa cho căn hộ và tới Kinko đặt in danh thiếp. Chúng tôi đã sẵn sàng tìm kiếm khách hàng.

Chúng tôi lên kế hoạch tìm kiếm khách hàng: Đầu tiên, chúng tôi sẽ tiếp cận với các phòng thương mại địa phương và đề nghị thiết kế miễn phí trang web cho họ. Sau đó, chúng tôi được phép nói với tất cả các doanh nghiệp địa phương rằng phòng thương mại là khách hàng của chúng tôi (mà không nhắc đến việc chúng tôi đã làm miễn phí) để thu hút càng nhiều doanh nghiệp càng tốt và tiền sẽ nhanh chóng chảy về.

Vì vậy, đó chính là ưu tiên số một của chúng tôi. Chúng tôi phải làm thế nào để các phòng thương mại địa phương đồng ý cho thiết kế trang web của họ. Mặc dù lời rao hàng của chúng tôi là thiết kế miễn phí, song việc tiếp cận họ qua điện thoại vẫn không thuận lợi, vì thế tôi phải gặp họ trực tiếp. Tôi hẹn gặp họ lúc 12 rưỡi, cũng phù hợp với lịch làm việc ở Oracle.

Tới ngày hẹn, tôi vô cùng lo lắng. Tôi chưa bao giờ thành công với việc kinh doanh qua điện thoại và tôi biết

nhiệm vụ của tôi bây giờ là phải thuyết phục được rằng họ cần có một trang web và rằng chúng tôi là chính đối tác thích hợp. Tôi biết rằng hình thức bên ngoài rất quan trọng, vì thế tôi rời Oracle để về ăn trưa lúc 11 rưỡi, tôi đi về nhà trước tiên, mặc bộ vét và thắt cà vạt mà tôi đã mặc trong lễ tốt nghiệp. Tôi cũng không quên mang theo vài tấm danh thiếp. Tôi còn mang một số tờ mẫu mà Sanjay thiết kế và in ra từ vài ngày trước.

Dù tôi hơi căng thẳng nhưng cuộc gặp đã diễn ra suôn sẻ. Họ chấp nhận với điều kiện mọi thứ chúng tôi làm cho họ đều miễn phí. Vài tuần sau, những giờ nghỉ trưa của tôi kéo dài hơn, tôi dành thời gian cho phòng thương mại, để đảm bảo rằng họ hài lòng với những gì chúng tôi làm. Sanjay thức đêm nhiều hơn và đôi khi cậu ấy còn thức trắng đêm để thiết kế trang web. Tôi là nhân viên kinh doanh và hỗ trợ khách hàng, cậu ấy là người thiết kế và tạo ra sản phẩm. Chúng tôi là một nhóm làm việc rất hiệu quả.

Chúng tôi bàn giao trang web cho phòng thương mại chỉ trong vòng một tháng, và giờ là lúc chúng tôi yêu cầu các khách hàng khác phải trả tiền. Mục tiêu đầu tiên của chúng tôi là Hillsdale, khu thương mại lớn nằm trên con phố chúng tôi sinh sống. Chúng tôi nghĩ rằng đó là lựa chọn đúng đắn nếu chúng tôi có thể biến họ thành khách hàng của mình, vì sau đó chúng tôi có thể tiếp cận với những cửa hàng nhỏ bên trong và nói với họ rằng Hillsdale là khách hàng của chúng tôi, và đương nhiên họ cũng nên như vậy.

Trong vài tháng tiếp theo, tôi dần dần dành ít thời gian ở văn phòng Oracle hơn vì phải đi gặp lãnh đạo của Hillsdale và các doanh nghiệp nhỏ khác. Cuối cùng, chúng tôi cũng thuyết phục được Hillsdale trả 2.000 đô-la để việc thiết kế, quản lý và điều hành trang web cho họ.

Chúng tôi đã làm được! Chúng tôi đã thực sự có được khách hàng đầu tiên. Chúng tôi đã có thể từ bỏ cái công việc không mong đợi và nhàm chán ở Oracle để dành toàn thời gian điều hành công việc kinh doanh của mình.

Vì vậy, chúng tôi quyết định đó là việc phải làm.

Tôi đã làm hỏng cái buổi sáng mà tôi gặp ông chủ của Oracle để xin nghỉ việc. Sau khi trì hoãn đến nửa tiếng, cuối cùng tôi cũng quyết tâm đi xuống phòng ông ấy. Tôi đã sẵn sàng thông báo điều đó. Qua cửa sổ văn phòng, ông ấy thấy tôi đang đến và nhìn lên. Chúng tôi nhìn nhau. Tôi thấy tim mình đập thành thịch. Rồi ông ấy nhìn sang chỗ khác. Tôi liếc nhìn xung quanh và nhận ra ông ấy đang nói chuyện với ai đó trong phòng, vì vậy, tôi không thể thông báo tin mình muốn nghỉ ngay lúc này được. Tôi như vớ được chiếc phao cứu sinh và tiếp tục rảo bước qua văn phòng ông, vờ rằng tôi chỉ đang trên đường đến nhà vệ sinh dưới sảnh.

Tôi rửa tay và chờ trong phòng vệ sinh vài phút cho có vẻ như đúng là tôi đang đi vệ sinh. Sau đó, tôi lại đi ngang qua phòng ông chủ, trở lại bàn làm việc của mình và lại dành nửa tiếng gửi thư cho bạn bè. Tôi tính toán rằng 30 phút là thời gian đủ cho cuộc nói chuyện của ông chủ, nhưng rồi tôi quyết định đợi thêm 15 phút nữa cho chắc ăn, sau đó tôi lại rảo bước tới văn phòng ông một lần nữa.

Vì lý do nào đó, lần này tôi thậm chí còn cảm thấy lo lắng hơn. Tôi nghĩ có thể do tôi không biết chắc liệu ông ấy có còn đang tiếp chuyện người vừa nãy nữa hay không. Nếu ông ấy vẫn đang tiếp chuyện người đó, chắc tôi sẽ lại vờ là mình đi vệ sinh. Và có lẽ ông ấy chỉ đơn giản nghĩ rằng tôi có vấn đề nghiêm trọng với cái bàn quang hay dạ dày mà thôi. Cũng có thể ông ấy sẽ thấy thật là lạ khi mà tôi chỉ sử dụng cái nhà vệ sinh ngay gần văn phòng ông thay vì cái nhà vệ sinh gần chỗ tôi. Nhưng cũng có thể ông ấy nghĩ rằng cái nhà vệ sinh gần chỗ tôi đã có người sử dụng hoặc bị sao đó. Tôi chắc rằng tất cả những ý nghĩ này sẽ xuất hiện trong đầu ông ấy, nhưng tôi cố gắng thuyết phục bản thân rằng chẳng sao cả, dù thế nào thì hôm nay cũng sẽ là ngày làm việc cuối cùng của tôi. Nhưng tâm trí tôi bị ám ảnh rằng tất cả những gì ông ấy còn nhớ sau mười năm nữa chỉ là việc tôi đã sử dụng cái nhà vệ sinh ở bên trái tòa nhà rất nhiều lần trong một khoảng thời gian ngắn. Đó thực sự là một thảm họa.

Vì vậy, tôi phải làm thế nào đó để chắc chắn rằng ký ức cuối cùng của ông ta về tôi không phải là “gã trai kỳ quặc

luôn có nhu cầu đi vệ sinh nhiều”. Tôi có một kế hoạch. Tôi sẽ đi thẳng vào văn phòng ông ta và báo tin luôn. Vì vậy, tôi tiến bước, tự nhủ rằng không bao giờ được quay lại. Để chắc chắn rằng chúng tôi sẽ không nhìn nhau một cách khó xử như trước, lần này, tôi sẽ đi sát tường để ông ấy không thể nhìn thấy tôi đang bước tới từ xa. Tim tôi lại đập liên hồi, lần này tôi thấy cửa phòng mở. Cuối cùng, tôi cũng đứng trước cánh cửa ấy, tôi nhìn vào trong, đã sẵn sàng nói với ông ấy rằng tôi đến xin nghỉ việc.

Nhưng chẳng có ai ở trong phòng cả.

Đây thực sự là lần xin nghỉ việc khó khăn nhất trong đời tôi. Tôi đoán là ông ấy đã ra ngoài gặp khách hoặc đi ăn trưa, vì thế, tôi quyết định cũng đi ăn trưa. Tôi sẽ quay trở lại vào buổi chiều để xin nghỉ việc lần thứ ba.

Vì vậy, tôi thở dài và quay lại. Và đâm sầm vào ông chủ đang đứng sau lưng tôi.

“Tony? Cậu đang tìm tôi à?”, ông ấy hỏi.

Tôi chưa hề chuẩn bị tinh thần cho tình huống này. Tôi đang mải mê nghĩ đến những món ăn tôi sẽ gọi ở Taco Bell. Ngạc nhiên và bối rối, tôi vội vã nhỏ nhẹ: “Không ạ, xin lỗi ông” và bước đi thật nhanh để cố không gọi lên chút nghi ngờ nào cho ông ta.

Tại Taco Bell, tôi đã đi đến hai quyết định quan trọng. Tôi quyết định sẽ thử suất ăn đôi của nhà hàng, và điều đó hóa ra lại thực sự có hiệu quả kinh ngạc đối với cái bụng của tôi. Tôi cũng quyết định sẽ để đến ngày mai mới xin nghỉ. Rõ ràng có những dấu hiệu cho thấy hôm nay không phải là ngày thích hợp.

Khi trở lại văn phòng vào buổi chiều, tôi cảm thấy thoải mái hơn nhiều vì biết rằng tôi không phải tìm cách xin thôi việc nữa. Tôi hướng đến nhà vệ sinh ngay cạnh văn phòng tôi nhưng chỉ được chào đón bằng một tấm biển treo trên cửa đề rằng nhà vệ sinh đang được dọn dẹp và vui lòng sử dụng nhà vệ sinh khác – một trong số đó là phòng vệ sinh ngay cạnh phòng ông chủ.

May mắn cho tôi là bây giờ tôi đã quá thông thạo với vị trí của nhà vệ sinh này nên tôi cứ thẳng tiến. Khi đến gần nhà vệ sinh, tôi thấy ông chủ đang ngồi một mình trong phòng và cánh cửa thì đang rộng mở. Tôi lập tức quyết định rằng cần phải kết thúc mọi việc ở đây, vì thế, trước khi kịp nghĩ lại, tôi buộc mình phải bước thật nhanh vào phòng ông ấy.

“Ngài có thể cho tôi vài phút được không?”, tôi cất tiếng hỏi, rồi đóng cửa lại và ngồi xuống đối diện ông chủ. Giờ thì hết cách thoái lui rồi.

“Tôi vừa... quyết định sẽ thôi việc”, tôi ngập ngừng nói. Tôi đã làm việc ở Oracle được năm tháng nhưng tôi chưa thực sự làm được gì ra hồn ở đây cả. Tôi không biết ông chủ của tôi đã đón nhận cái tin này như thế nào. Tôi lo rằng ông ấy sẽ thất vọng vì tôi đã làm cho Oracle khá lâu rồi, vậy mà giờ lại muốn ra đi. Hoặc có thể ông ấy đã biết tôi thường nghỉ trưa lâu hơn và cũng có thể ông ấy đang mừng thầm vì tôi sắp nghỉ việc. Hoặc cũng có thể ông ta chẳng thêm quan tâm. Ba giây sau ông ấy đáp lời mà tôi có cảm tưởng như là ba phút.

“Ồ! Hẳn là cậu sẽ làm một công việc khác! Chắc đó sẽ là một cơ hội tốt!” Ông ấy tỏ ra rất háo hức và mừng cho tôi. Hẳn là ông ta nghĩ rằng tôi sẽ làm việc cho một công ty được đầu tư hàng triệu đô-la từ quỹ đầu tư mạo hiểm đây.

Tôi không dám nói với ông rằng chỉ là do tôi chán Oracle và muốn có thời gian thực hiện các cuộc gọi bán hàng cho doanh nghiệp thiết kế trang web mà tôi và Sanjay gây dựng nên từ phòng khách của chúng tôi. Với tốc độ phát triển hồi đó, thực ra chúng tôi kiếm được ít hơn rất nhiều so với khi còn làm cho Oracle.

Nhưng chúng tôi muốn được điều hành công việc kinh doanh của riêng mình và làm chủ số phận. Đó không hẳn là vì tiền, mà bởi công việc đó không nhàm chán. Bây giờ, cả Sanjay và tôi đều đã chính thức thôi việc, và chúng tôi đã sẵn sàng bước sang một chương mới trong cuộc đời mình. Chúng tôi không biết việc đó sẽ dẫn chúng tôi đến

đâu, nhưng bất kể đó là nơi nào, chúng tôi biết rằng, nơi đó sẽ tốt hơn chứ không nhàm chán và thất vọng.

Chúng tôi đã sẵn sàng cho một cuộc phiêu lưu mạo hiểm.

Khởi nghiệp

Thực ra, cuộc phiêu lưu đang chờ đợi chúng tôi đã bắt đầu từ lâu. Chúng tôi thường ngồi vòng tròn trong căn hộ để thiết kế các trang web và ra ngoài tìm kiếm thêm khách hàng một tuần một lần.

Đến cuối tuần đầu tiên, tôi nhận ra một điều là cả hai chúng tôi đều không thực sự đam mê công việc thiết kế trang web. Chúng tôi thích ý tưởng được làm chủ và tự điều hành doanh nghiệp của riêng mình, nhưng thực tế cho thấy chẳng có gì thú vị cả.

Bố mẹ tôi không hiểu vì sao tôi lại bỏ việc ở Oracle mà chẳng có kế hoạch cụ thể nào cho những việc cần làm tiếp theo. Khi tôi nói với bố rằng Sanjay và tôi định thành lập một doanh nghiệp thiết kế trang web, ông nói với tôi rằng chẳng có cơ sở nào để doanh nghiệp của chúng tôi sẽ trở nên lớn mạnh theo đúng nghĩa. Vào lúc đó, chỉ sau một tuần, cả Sanjay và tôi đều bắt đầu tự hỏi liệu quyết định rời Oracle có đúng hay không.

Những tuần tiếp sau thật sự căng thẳng và có phần chán nản. Chúng tôi bắt đầu dành phần lớn thời gian chỉ để sục sạo các trang web nhằm chống lại sự nhàm chán và tiêu khiển. Hồi đầu, nhìn Sanjay ngủ đến trưa trật ra vẫn chưa dậy cũng khá thú vị. Nhưng chúng tôi đang bắt đầu phát điên lên.

May thay, cả hai chúng tôi đều có tiền tiết kiệm từ những công việc thời sinh viên nên không phải lo đến việc trả tiền thuê nhà từ giờ đến tận cuối năm. Chúng tôi không biết mình muốn làm gì nhưng chúng tôi đã biết được điều mình *không* muốn làm. Chúng tôi không muốn làm việc cho Oracle nữa. Chúng tôi không muốn làm bất cứ công việc thiết kế trang web nào nữa. Chúng tôi không muốn thực hiện bất kỳ cuộc gọi bán hàng nào nữa. Và chúng tôi cũng không muốn trí óc mình nhàn rỗi.

Vì thế, chúng tôi dành nhiều ngày đêm cố gắng tìm ra ý tưởng kinh doanh trên Internet vĩ đại tiếp theo, nhưng chúng tôi thực sự không tìm được bất kỳ ý tưởng hay ho nào. Một ngày cuối tuần, trong tâm trạng buồn chán, chúng tôi quyết định tiến hành lập trình để thử nghiệm ý tưởng mà chúng tôi gọi là Internet Link Exchange, nghĩa là *Trao đổi liên kết trên Internet* (ILE) mà sau này chúng tôi đổi tên thành LinkExchange.

Ý tưởng đằng sau LinkExchange được hình thành khá đơn giản. Nếu bạn đang có một trang web, thì bạn có thể đăng ký dịch vụ của chúng tôi miễn phí. Khi đăng ký, trang web của bạn sẽ được chèn một đoạn mã đặc biệt để cho các đoạn quảng cáo tự động hiển thị trên đó.

Mỗi khi có người truy cập vào trang web của bạn và thấy một trong những mục quảng cáo, bạn sẽ được nửa điểm. Như vậy, nếu có một nghìn người truy cập vào trang web của bạn mỗi ngày thì bạn sẽ thu được 500 điểm mỗi ngày. Với 500 điểm này, trang web của bạn sẽ được quảng cáo 500 lần miễn phí trên mạng lưới LinkExchange, do đó, đây là một cách tuyệt vời vì bạn không phải tốn tiền cho quảng cáo mà vẫn thu được lợi nhuận. Năm trăm lần quảng cáo khác nên để chúng tôi giữ. Ý tưởng là chúng tôi sẽ phát triển mạng lưới LinkExchange một thời gian cho đến khi có đủ sự nổi tiếng để bán cho những tập đoàn lớn.

Sanjay và tôi đã hoàn thành tất cả các chương trình thử nghiệm trong vòng hơn một tuần và chúng tôi sẽ gửi email tới năm mươi trang web yêu thích của chúng tôi – những trang web mà chúng tôi tìm thấy khi lướt web, hỏi xem họ có sẵn lòng thử nghiệm dịch vụ mới của chúng tôi hay không.

Thật bất ngờ, một nửa số trang web chúng tôi gửi email tới đã đồng ý giúp đỡ chúng tôi thử nghiệm dịch vụ trong vòng hai mươi tư tiếng. Khi có người truy cập vào các trang web và nhìn thấy banner quảng cáo, tin tức về LinkExchange bắt đầu lan truyền. Chỉ trong một tuần, chúng tôi nhận ra rằng dự án đó ban đầu chỉ nhằm giúp chúng tôi chống lại sự buồn chán nhưng giờ có vẻ sẽ có

tiềm năng trở thành cái gì đó rất lớn. Chúng tôi quyết định tập trung toàn bộ sức mạnh, biến LinkExchange thành một doanh nghiệp thành công.

Năm tháng tiếp theo trôi đi rất nhanh. Ngày càng có nhiều trang web đăng ký sử dụng dịch vụ của chúng tôi. Chúng tôi không còn phải lo lắng về việc kiếm tiền nữa. Chúng tôi chỉ tập trung vào việc phát triển mạng lưới LinkExchange. Chúng tôi háo hức với việc tạo ra thứ gì đó lớn mạnh nhanh chóng và nhiều người thực sự thích sử dụng nó.

Sanjay và tôi làm việc thâu đêm suốt sáng, chia ra một nửa thời gian lập trình máy tính và nửa còn lại trả lời email khách hàng. Chúng tôi cố gắng trả lời tất cả các email được gửi đến càng nhanh càng tốt. Thường thì chúng tôi có thể trả lời email chỉ trong vòng mười phút và mọi người rất ngạc nhiên khi nhận được hồi âm của chúng tôi.

Có thời điểm chúng tôi không thể trả lời kịp tất cả các email gửi đến, nên một người bạn đến chơi đã quyết định sẽ giúp trả lời những bức thư đó và cuối cùng ở lại luôn với chúng tôi. Đó là khoảng thời gian tuyệt vời, thú vị và kỳ diệu đối với tất cả chúng tôi. Chúng tôi biết chúng tôi đang làm điều gì đó lớn lao, tuy rằng không thực sự biết nó sẽ trở thành cái gì nữa. Ngày tháng trở nên lẫn lộn với nhau, chúng tôi thật sự không biết hôm nay là thứ mấy trong tuần.

Một ngày tháng 8 năm 1996, chúng tôi nhận được một cú điện thoại từ một người tự xưng là Lenny. Anh ta gọi từ New York và nói rằng muốn mua quảng cáo trên hệ thống của chúng tôi và còn xem xét khả năng mua lại công ty của chúng tôi. Sanjay và tôi đã đồng ý ăn tối với anh ta vào tuần sau tại San Francisco.

Chúng tôi gặp nhau ở Tony Roma – chuỗi nhà hàng chuyên về các món ăn từ thịt thỏ. Lenny giới thiệu về mình giống như một “Bigfoot”⁽¹⁾ vậy – được thể hiện rõ ở cả tên công ty cũng như biệt danh của anh ta. Anh ta gọi đồ uống Kahlua, vì vậy tôi cũng gọi đồ uống cùng loại. Tuy nhiên, Sajay lại tránh xa thứ đồ uống đó. Sajay và

Kahlua chưa bao giờ có mối quan hệ tốt với nhau kể từ cái đêm mà các bạn cùng phòng thời đại học mãi mãi gọi là “Kahlua đêm”, khi mà anh đã nốc rất nhiều Kahlua (sau đó thì nôn ọe trong phòng vệ sinh mà chúng tôi dùng chung với các bạn cùng phòng).

Lenny nói với chúng tôi rằng anh muốn đưa cho chúng tôi một đề nghị: một triệu đô-la tiền mặt và cổ phiếu để chúng tôi bán LinkExchange cho Bigfoot. Như một phần của giao dịch, Lenny muốn chúng tôi chuyển đến New York để làm việc cho Bigfoot. Sanjay và tôi nhìn nhau, cả hai đều choáng váng. LinkExchange chỉ mới được thành lập có năm tháng mà giờ đây chúng tôi lại có cơ hội bán nó với giá một triệu đô-la. Đây có thể là một cơ hội đổi đời cho chúng tôi. Chúng tôi nói với Lenny rằng chúng tôi muốn có vài ngày để suy nghĩ về đề nghị đó, nhưng từ duy nhất mà tôi có thể nghĩ trong đầu là “Ồ!”.

Sanjay và tôi đã dành 24 tiếng để nói về những gì chúng tôi nên làm. Chúng tôi thực sự tin rằng LinkExchange có tiềm năng phát triển hơn nữa, nhưng cũng khó có thể từ chối một số tiền lớn như vậy. Vì thế, chúng tôi quyết định nói với Lenny rằng chúng tôi sẽ bán công ty với giá hai triệu đô-la tiền mặt. Như thế, Sanjay và tôi, mỗi người sẽ kiếm được một triệu đô-la chỉ sau năm tháng làm việc. Tôi đã đọc được ở đâu đó rằng bạn sẽ ở vị thế thương thuyết tốt nhất nếu bạn không quan tâm kết quả là gì và bạn không thua. Với mức giá hai triệu đô-la, dù sao tôi cũng sẽ cảm thấy vui hơn bất kể vụ giao dịch có thành công hay không.

Khi chúng tôi nói ra điều đó, Lenny không nghĩ rằng chúng tôi đáng giá hai triệu đô-la (và tôi cũng không nghĩ rằng anh ta thực sự có đủ hai triệu đô-la), vì thế chúng tôi thống nhất sẽ đi theo hai con đường khác nhau nhưng vẫn giữ liên lạc với nhau.

“LinkExchange là một cơ hội tuyệt vời trong cuộc đời các anh”, Lenny nói. “Tôi từng kiếm được rất nhiều tiền, nhưng cũng mất rất nhiều khi tôi quyết định đánh cược với trang trại hiện tại của tôi thay vì lấy tiền. Tôi mong rằng các anh sẽ may mắn.”

Sanjay và tôi có động lực hơn bao giờ hết khi chắc chắn rằng LinkExchange sẽ thành công. Chúng tôi phải chứng minh được rằng Lenny đã sai.

Khi ngày càng có nhiều người đăng ký dịch vụ của chúng tôi, Sanjay và tôi nhận ra rằng chúng tôi cần nhiều sự giúp đỡ hơn cả về dịch vụ khách hàng và về lập trình máy tính. Ngoài việc thuyết phục bạn bè – những người đã ghé thăm chúng tôi, không quay về nhà nữa mà ở lại giúp chúng tôi trả lời email, chúng tôi còn bắt đầu tìm kiếm nhiều lập trình viên máy tính khác.

Tôi nhớ hồi đại học, tôi từng tham gia vào cuộc thi lập trình máy tính quốc tế. Mỗi trường đại học được phép cử một đội gồm những lập trình viên giỏi nhất để thi đấu với các trường đại học khác. Đội của tôi đã giành giải nhất trong cuộc thi đó. Tôi quyết định sẽ gặp Hadi – một trong những sinh viên trong đội tuyển của tôi để xem cậu ấy có muốn gia nhập LinkExchange không.

Thời còn đi học, tôi biết được rằng Hadi thích ảo thuật, vì thế chúng tôi từng bàn nhau về ý tưởng sẽ tổ chức chương trình biểu diễn ảo thuật trên giảng đường để có thêm thu nhập. Chúng tôi ảo tưởng rằng chúng tôi sẽ trở thành bộ đôi David Copperfield mới, nhưng rốt cuộc, chúng tôi chẳng làm được trò trống gì vì cũng quá bận rộn rồi.

Khi tôi liên lạc lại với Hadi, tôi đã hỏi cậu ta có muốn gia nhập LinkExchange không, và tôi cung cấp tất cả những thông tin về việc chúng tôi đã lớn mạnh nhanh như thế nào, lời đề nghị mua lại với mức giá một triệu đô-la mà chúng tôi đã từ chối và hệ thống này thú vị ra sao. Cậu ấy trả lời rằng đó thật sự là một công việc thú vị nhưng cậu ấy quá bận rộn với công việc ở Seattle, làm cho hãng Microsoft, là nhóm trưởng của nhóm phụ trách trình duyệt web Internet Explorer để cạnh tranh với các trình duyệt của Netscape, vì thế không thể gia nhập nhóm chúng tôi được.

Tuy nhiên, cậu ấy nói với tôi rằng cậu ấy có người em sinh đôi, và cũng làm công việc như thế. Cậu ấy nói rằng, họ giống hệt nhau và hồi ở trường đại học, họ thường thay

nhau đi phỏng vấn và vờ là người kia nếu một trong hai người quá bận rộn. Tôi tự hỏi không biết liệu có khi nào người này đi hẹn hò hộ người kia hay không.

“Như vậy... về cơ bản, cậu muốn bọn tớ thuê cậu em của cậu à?”, tôi hỏi.

“Ừ.”

“Chuyện hai người thay nhau đi phỏng vấn là sự thật à?”

“Đúng vậy.”

“OK, nghe được đây. Thế cậu em đó tên là gì?”

“Ali”.

Sau khi gặp Ali tại căn hộ của chúng tôi, Sanjay và tôi quyết định nhận cậu ta là thành viên thứ ba của LinkExchange, và chúng tôi đã mở một văn phòng thực sự tại San Francisco. Mỗi người trong chúng tôi đều bắt đầu mời bạn bè gia nhập LinkExchange, từng người một và họ đều đồng ý.

Tính đến tháng 12 năm đó, LinkExchange đã có tới 25 nhân viên và hầu hết đều là bạn bè của chúng tôi. Đó cũng chính là lúc Jerry Yang – người đồng sáng lập Yahoo!, đánh tiếng muốn gặp chúng tôi. Yahoo! vừa có đợt IPO rất thành công trị giá hơn một tỷ đô-la hồi đầu năm. Jerry là người tiên phong trong ngành công nghiệp Internet điên rồ nhất thời bấy giờ, vì thế, tất cả chúng tôi đều háo hức gặp một người nổi danh về Internet. Chúng tôi hy vọng có thể ký kết được vài hợp đồng quảng cáo với Yahoo! để thúc đẩy cho sự tăng trưởng của chúng tôi.

Nhưng thực ra, Jerry chẳng hề quan tâm tới việc ký kết hợp đồng quảng cáo với chúng tôi, mà anh ta muốn mua lại chúng tôi – một cú sốc đối với chúng tôi. Chúng tôi phải đợi cho đến khi kỳ nghỉ lễ kết thúc vì tất cả các thành viên trong ban điều hành đều đang đi nghỉ. Vì thế, chúng tôi thống nhất sẽ bàn bạc lại vào tháng giêng năm sau.

Sau kỳ nghỉ năm mới, anh ta đến gặp chúng tôi trong căn hộ cũ của chúng tôi và nói với Sanjay, Ali và tôi về số tiền họ sẵn sàng trả cho việc mua lại LinkExchange.

“Hai mươi triệu đô-la”.

Tôi đã phải rất cố gắng để giữ bình tĩnh. Ý nghĩ đầu tiên vụt lên trong đầu tôi là “Ôi trời ơi!”. Ý nghĩ thứ hai thoáng qua trong đầu tôi chính là “Tôi mừng huýnh lên vì đã không bán công ty cho Lenny năm tháng trước.”

Chúng tôi nói với Jerry rằng chúng tôi sẽ suy nghĩ về lời đề nghị đó và sẽ trả lời anh ta sau vài ngày. Tình huống này giống hệt lần trước, chỉ khác là số tiền mua lớn hơn nhiều. Rất nhiều là đằng khác.

Những ngày sau đó đầy áp lo lắng. Chúng tôi đã kể cho những thành viên còn lại của công ty về những gì đã xảy ra, và rằng Sanjay, Ali và tôi sẽ là những người đưa ra quyết định cuối cùng. Nếu chúng tôi nhận 20 triệu đô-la, thì từ giờ đến cuối đời, tôi sẽ chẳng cần phải làm gì nữa cả.

Theo kinh nghiệm, tôi đã lên danh sách tất cả những việc tôi sẽ làm khi có nhiều tiền:

- Tôi sẽ mua một ngôi nhà ở San Francisco để có một nơi sinh sống và có thể gọi là nhà của mình thay vì phải đi thuê nhà và sống chung với người bạn cùng phòng.
- Tôi sẽ mua một chiếc tivi màn hình lớn và sẽ xây dựng một nhà hát.
- Tôi muốn có nhiều những kỳ nghỉ nhỏ (những kỳ nghỉ cuối tuần kéo dài) bất cứ khi nào và đến những nơi như Las Vegas, New York, Miami và Los Angeles.
- Tôi sẽ mua một chiếc máy tính mới.
- Tôi sẽ lại lập ra một công ty khác vì tôi thực sự hào hứng với ý tưởng xây dựng và phát triển một thứ gì đó.

Tôi rất ngạc nhiên khi thấy danh sách này quá ngắn, và thêm vào những việc khác thực sự khá khó khăn với tôi. Với số tiền tiết kiệm được từ những công việc trước, tôi đã có thể mua tivi, máy tính và hưởng những kỳ nghỉ ngắn. Chỉ là tôi chưa bao giờ tự mình làm những việc đó mà thôi.

Tôi cũng đã gây dựng được một công ty mà tôi rất yêu thích. Giờ đây sẽ thật là ngu ngốc khi tôi lại bán đi công ty

mà tôi vô cùng yêu thích, để rồi bắt đầu gây dựng lại một công ty khác. Trừ mỗi việc tôi sẽ có một ngôi nhà cho riêng mình thay vì đi thuê, tôi nhận ra rằng tôi đã có đủ điều kiện để mua tất cả những gì tôi muốn.

Những câu nói của Lenny cứ vang vọng trong đầu tôi: “LinkExchange là một cơ hội tuyệt vời trong cuộc đời các anh”. Tôi biết tận sâu trong trái tim mình rằng, ngay cả khi chúng tôi thất bại thì theo đuổi cơ hội đó vẫn là một việc làm đúng đắn. Nó còn quan trọng hơn việc được sở hữu một ngôi nhà của riêng mình khi mới ở cái tuổi 23. Việc trở thành chủ nhân của một ngôi nhà là việc có thể để lại sau.

Tôi đã tâm sự với Sanjay và Ali về những suy nghĩ của tôi và họ đều đưa ra cùng một quyết định. Chúng tôi vẫn còn trẻ. Chúng tôi vẫn có thể mạo hiểm.

Hôm sau, chúng tôi tổ chức một cuộc họp toàn công ty để thông báo về quyết định của chúng tôi.

“Các bạn biết đấy, chúng tôi đã nhận được một lời đề nghị mua lại công ty từ Yahoo!, và mấy ngày hôm nay chúng tôi đã suy đi nghĩ lại xem có nên chấp thuận hay không.” Tôi cất lời. Hẳn bạn đang hình dung ra sự căng thẳng bao trùm cả căn phòng. “Và chúng tôi đã quyết định từ chối lời đề nghị của họ.”

Nhìn quanh phòng, tôi vô cùng ngạc nhiên khi thấy gương như có một niềm tin tưởng nào đó đang hiện hữu trên khuôn mặt của các nhân viên. “Chúng ta đang ở trong một thời khắc rất trọng đại”, tôi tiếp tục. “Ngành công nghiệp Internet đang bùng nổ. Các công ty như Netscape, eBay, Amazon và Yahoo! đang làm thay đổi lịch sử nhân loại. Trước đó, chưa từng có nhiều công ty thành công trong thời gian ngắn như vậy. Chúng ta có cơ hội trở thành một trong những công ty như thế.”

Tôi không biết vì sao, nhưng vì một lý do nào đó mà tôi bắt đầu thấy cảm xúc dâng trào. Giọng tôi trở nên run run. Tôi cố gắng nói những lời cuối cùng và nhanh chóng kết thúc cuộc họp, nếu không tôi sẽ khóc mất:

“Sẽ chẳng bao giờ có một năm 1997 nào khác nữa.”

Đó là thời điểm chúng tôi chống lại cả thế giới, và chúng tôi chắc chắn rằng mình sẽ chiến thắng.

Những tháng sau đó diễn ra khá mơ hồ. Theo một cách nào đó, chúng tôi cảm thấy dường như có ai đó luôn dõi theo để đảm bảo chúng tôi không phạm phải bất cứ sai lầm nào. Michael Moritz đến từ Sequoia Capital – hãng có vốn liên doanh do Yahoo! tài trợ, trở thành thành viên hội đồng quản trị và đầu tư ba triệu đô-la để mua 20% cổ phiếu trong công ty. Ngày càng có nhiều trang web đăng ký sử dụng dịch vụ và chúng tôi bắt đầu ký kết những hợp đồng quảng cáo lớn đem lại doanh thu cho công ty. Chúng tôi tuyển dụng rất nhiều nhân viên thông minh và đam mê nghề nghiệp (rất nhiều người trong số họ là bạn bè của nhân viên trong công ty). Chúng tôi làm việc cùng nhau rất vui vẻ. Chúng tôi đang ở trên đỉnh cao của thế giới.

Tôi không biết từ khi nào đã có một truyền thống vui tại LinkExchange. Mỗi tháng một lần, tôi gửi email đến toàn thể nhân viên trong công ty để thông báo cho họ biết rằng chúng tôi sẽ có một cuộc họp quan trọng và rằng một số nhà đầu tư và các thành viên hội đồng quản trị sẽ tham dự, tất cả mọi người đều được yêu cầu mặc vest và thắt cà vạt vào ngày hôm đó.

Nhưng tất cả các nhân viên, trừ những người mới vào làm, đều biết rằng đó không hẳn là buổi họp công việc thực sự, và rằng họ không cần phải mặc vest hay thắt cà vạt. Lý do thực sự của cuộc họp đó là chúng tôi có thể giới thiệu và làm quen với tất cả những nhân viên mới – những người vừa mới gia nhập LinkExchange trong tháng qua.

Vì vậy, cứ mỗi tháng một lần, tất cả các nhân viên mới đều xuất hiện ở văn phòng trong trang phục com-lê và thắt cà vạt. Và rồi họ nhận ra rằng họ chính là mục tiêu trong trò đùa của cả công ty. Trong cuộc họp buổi chiều, tất cả các nhân viên mới đều được gọi đứng lên giữa phòng để làm một số việc gây cười.

Sau vụ đầu tư của Sequoia, chúng tôi đề nghị Michael Moritz tham dự cuộc họp đầu tiên và mời ông đứng ra giữa phòng cùng với sáu nhân viên mới được tuyển vào công ty tháng trước.

Sau khi từng người tự giới thiệu về mình xong, chúng tôi giới thiệu về Moritz một cách trang trọng, rồi chúng tôi hô hào mọi người cùng nắm tay nhau và nhảy theo điệu nhạc cho một trò chơi.

Nếu bạn từng biết bất cứ điều gì về Moritz trên các phương tiện truyền thông, thì bạn sẽ biết rằng ông vốn là một nhà báo người Anh, sau đó trở thành nhà đầu tư mạo hiểm, rất thông minh, đúng mực và sống nội tâm. Vì thế, mọi người đều rất háo hức khi chứng kiến cảnh ông ấy sẵn sàng đứng giữa phòng cùng với các nhân viên mới khác. Một số người còn mang cả đài ra và bật to để tất cả mọi người cùng vỗ tay cổ vũ. Rồi nhạc bắt đầu nổi lên. Đó là bài *Macarena*.

Tôi không thể nghĩ ra từ nào để diễn tả cảnh tượng Moritz bị ép phải nhảy điệu *Macarena* như thế nào. Có thể xem đây là một trong những cảnh tượng kỳ lạ nhất từ trước đến nay. Tất cả mọi người trong phòng này đều vỗ tay tán dương và cười nói, và khi kết thúc bản nhạc tôi đã cười chảy cả nước mắt.

Tôi nhìn khắp phòng, thấy niềm hạnh phúc hiện hữu trên khuôn mặt của tất cả mọi người và tự nhủ, “Không thể tin đây là sự thật”. Đó không hẳn là vì cảnh tượng Moritz nhảy điệu *Macarena*, cũng không phải vì tất cả mọi người trong phòng đều đang nói cười vui vẻ. Mà bởi tất cả những gì đã xảy ra trong năm qua. Nó dường như không có thật vậy.

Nói theo ngôn ngữ trong phim *Người đàn bà đẹp*, tôi đang sống trong thế giới cổ tích.

Phát triển nhanh chóng

Ngay sau khi chúng tôi nhận được khoản đầu tư từ Sequoia, tôi tới gặp Alfred, anh chàng vẫn mua pizza của tôi hồi đại học, để xem liệu anh ta có muốn làm việc toàn thời gian cùng chúng tôi không. Nhưng có vẻ anh ta đang

rất bận rộn với việc lấy bằng Tiến sĩ về thống kê ở Stanford. Với tôi, điều đó dường như là thứ nhàm chán thứ hai trên thế giới (thứ nhàm chán nhất đối với tôi chính là việc nhìn sơn khô vào buổi tối, trời tối đến nỗi khó mà biết được sơn có màu gì).

Hơn hai năm trước, tôi đã cố gắng nghĩ ra mô hình kinh doanh nào đó mà chúng tôi có thể làm việc cùng nhau. Một trong những ý tưởng hồi đó của tôi là mở cửa hàng bán bánh sandwich Subway cùng với Alfred ở một nơi nào đó trong khuôn viên trường Stanford. Thời bấy giờ, Subway là một trong những thương hiệu nhượng quyền phát triển nhanh nhất ở Mỹ, một phần là do phí nhượng quyền và các chi phí ban đầu thấp. Alfred thực sự thích làm việc đó cùng tôi nhưng lại phát hiện ra rằng vào thời gian đó, Stanford không cho phép các hoạt động thương mại diễn ra trong khuôn viên trường đại học.

Khi Sanjay và tôi bắt đầu gây dựng LinkExchange, tôi đã hỏi Alfred xem liệu cậu ấy có muốn tham gia không. Cậu ấy cho rằng nó quá mạo hiểm vào thời điểm đó và sợ rằng bố mẹ cậu ấy sẽ phát điên lên khi biết cậu không chuyên tâm lấy bằng, vì thế chúng tôi thống nhất giữ liên lạc với nhau và để cậu làm việc với tư cách là chuyên gia tư vấn cho chúng tôi.

Tuy nhiên, lần này, Alfred lại có vẻ quan tâm hơn. Tôi nghĩ có thể vì cậu ấy biết được rằng chúng tôi đã có ba triệu đô-la đầu tư của Sequoia trong tài khoản và cậu ấy đã nhận ra rằng tám bằng tiến sĩ chẳng phải thứ mình thực sự cần. Cậu ấy bắt đầu làm việc toàn thời gian tại LinkExchange từ năm 1997 với tư cách là Phó chủ tịch Tài chính.

Mười bảy tháng tiếp theo, tất cả chúng tôi đều ngủ rất ít. Chúng tôi phát triển không ngừng và tuyển dụng nhiều nhân viên nhanh nhất có thể. Chúng tôi đã tận dụng hết mạng lưới bạn bè của nhân viên, vì vậy, chúng tôi bắt đầu tuyển dụng tất cả những ai sẵn sàng làm việc cho chúng tôi.

Văn phòng của chúng tôi trở nên chật chội, vì thế chúng tôi thuê thêm văn phòng khác ở các tầng khác nữa.

Thậm chí chúng tôi còn mở văn phòng đại diện ở New York và Chicago. Cảm giác thật lạ khi đi dạo xung quanh văn phòng và gặp những người hoàn toàn xa lạ. Có vẻ như chúng tôi đã tuyển được rất nhiều nhân viên mới mỗi tuần. Tôi không chỉ không nhớ hết tên và công việc mà mọi người đang làm, mà thậm chí tôi còn không nhớ nổi khuôn mặt họ. Đi lên rồi lại đi xuống cầu thang trong toà nhà, tôi không biết chắc liệu những người tôi gặp là làm việc cho LinkExchange hay cho những công ty khác cũng thuê trong toà nhà này.

Vào thời điểm đó, tôi không thấy có vấn đề gì bất ổn cả. Nếu có, thì việc không nhận ra được mọi người do sự lớn mạnh vượt bậc chỉ khiến mọi thứ có vẻ thú vị hơn và giống như một chất kích thích đối với chúng tôi. Nhưng giờ nghĩ lại, đó chính là dấu hiệu cảnh báo rõ ràng cho những gì sắp xảy ra.

Vấn đề nằm ở chỗ chúng tôi không biết rằng cần phải chú trọng nhiều hơn đến văn hoá công ty. Trong suốt năm đầu tiên, chúng tôi đã thuê bạn bè và người thân của chúng tôi – những người muốn xây dựng nên một điều gì đó thú vị và vui vẻ. Dù không thực sự ý thức về điều đó, nhưng chúng tôi đã cùng nhau tạo nên một nền văn hoá công ty mà tất cả chúng tôi đều mong muốn trở thành một phần của nó.

Sau này, khi chúng tôi tăng trưởng vượt quá con số hai mươi lăm thành viên, chúng tôi đã phạm sai lầm khi tuyển dụng những người muốn gia nhập công ty vì những lý do khác. May mắn là những người được nhận vào làm việc cho chúng tôi đều rất thông minh và có năng động. Tuy nhiên, nhiều người trong số họ vào đây vì mục đích kiếm thật nhiều tiền hoặc tạo dựng sự nghiệp hay có được lý lịch công việc tốt. Họ muốn dành vài năm làm việc chăm chỉ cho LinkExchange rồi sau đó sẽ nộp hồ sơ vào một công ty khác. Hoặc, nếu mọi thứ diễn ra suôn sẻ, họ sẽ kiếm được nhiều tiền và nghỉ hưu. Chúng tôi tiếp tục phát triển và thuê thêm ngày càng nhiều nhân viên, và tính đến năm 1998, chúng tôi đã có hơn một trăm nhân viên.

Một ngày nọ, tôi tỉnh dậy sau khi đã nhấn nút chuông báo thức tới sáu lần. Tôi định tắt tiếp lần thứ bảy thì chợt nhớ ra điều gì đó. Lần cuối cùng tôi tắt chuông báo thức là hồi còn làm việc tại Oracle. Lần này, tôi cũng đang kinh hãi với việc dậy đi làm ở LinkExchange.

Đây thực sự là một hiện thực rất khó chịu đối với tôi. Tôi là một trong những người sáng lập ra LinkExchange, nhưng giờ tôi lại không còn hứng thú muốn đến công ty nữa. Tôi ít khi rơi vào tình trạng này. Mới một năm rưỡi trước thôi, tôi còn phát biểu trước các nhân viên của mình rằng: “Sẽ không bao giờ có một năm 1997 nào khác nữa”. Làm sao mọi thứ lại có thể thay đổi nhanh chóng như vậy chứ? Chuyện gì đã xảy ra? Làm sao từ một môi trường “mọi người vì một người, một người vì mọi người” lại trở thành một nơi toàn chuyện chính trị, địa vị và những lời đồn thổi?

Nhớ lại năm qua, tôi không thể nghĩ ra được điều gì đã khiến cho mọi thứ không còn thú vị như trước. Tôi không thể xác định được đích xác nhân viên nào đã hủy hoại nền văn hoá công ty.

Nền văn hoá này dường như đã chết bởi hàng nghìn vết cắt hay bởi trò tra tấn bằng nước của Trung Quốc⁽²⁾. Từng giọt từng giọt, từng ngày một, mỗi giọt nước hay một quyết định tuyển dụng sai lầm sẽ chẳng gây hại gì nhiều, và vấn đề chẳng có gì to tát. Nhưng những giọt nước tích tụ lại sẽ trở thành một sự tra tấn dã man.

Tôi không biết mình nên làm gì bây giờ. Tôi cố gắng không nghĩ đến những điều đó vì trước mắt còn có một vấn đề cấp thiết khác cần phải giải quyết: nền kinh tế đang suy thoái (vấn đề tiền tệ của Nga và sự sụp đổ của quỹ chống rủi ro Long Term Capital mà tôi không sao hiểu nổi), và công ty không có đủ tiền mặt để tiếp tục hoạt động nếu doanh thu đột nhiên giảm xuống. Chúng tôi bắt đầu chuẩn bị cho đợt IPO để tăng vốn, nhưng khủng hoảng tài chính Nga đã xoá sổ khả năng đó. Chúng tôi cần tạo ra quỹ dự phòng như quỹ bảo hiểm để phòng trường hợp kinh tế tiếp tục diễn biến xấu đi. Nếu không, chúng tôi có thể sẽ bị phá sản trước khi hết năm.

Hai năm trước, chúng tôi đã xây dựng được mối quan hệ khá tốt đẹp với những người của Yahoo!, Netscape và Microsoft. Công ty nào cũng quan tâm đến tất cả những gì chúng tôi đang làm và tính toán những cơ hội hợp tác chiến lược với chúng tôi. (Tôi chưa bao giờ thật sự hiểu được “mối quan hệ hợp tác chiến lược” là gì và nó khác với mối quan hệ đối tác thường xuyên ở chỗ nào, nhưng tất cả mọi người đều nói cụm từ đó nghe có vẻ thông thái hơn vì vậy chúng tôi rất thích sử dụng cụm từ đó.)

Thật kinh ngạc, cả ba công ty đó đều nói rằng họ rất quan tâm đến việc đầu tư vào quỹ dự phòng của chúng tôi. Thậm chí Netscape và Microsoft đều nói rằng họ còn quan tâm đến việc mua công ty.

Chúng tôi nói với họ rằng mức giá bán thấp nhất cũng phải là 250 triệu đô-la. Tôi không biết vì sao chúng tôi lại nghĩ ra con số đó nhưng nó có vẻ hợp lý với tôi, và tôi đoán rằng đó là một dấu hiệu tốt khi cả Netscape và Microsoft đều nói họ muốn tiếp tục đàm phán.

Họ sa vào một cuộc chiến bỏ thầu.

Cuối cùng, Microsoft đưa ra con số lớn nhất – 265 triệu đô-la – nhưng có vài điều kiện đi kèm. Họ muốn Sanjay, Ali và tôi phải ở lại với LinkExchange ít nhất là mười hai tháng nữa. Nếu tôi ở lại mãi mãi, tôi sẽ nhận được 40 triệu đô-la. Nếu không, tôi sẽ phải chia tay với 20% của số tiền đó.

Dù không còn thấy hứng thú với LinkExchange nữa nhưng tôi nghĩ mình vẫn có thể ở lại thêm một năm với mức giá đề nghị kia. Tôi chỉ phải làm nốt những công việc còn lại để không bị sa thải thôi.

Ở lại nhưng không thực sự phải làm gì là tình huống giống với nhiều trường hợp ở Thung lũng Silicon trong các kịch bản mua lại. Thực tế, thậm chí có một cụm từ mà giới doanh nhân thường dùng để miêu tả tình huống này là: “Cầm quyền thời bình”.

Việc ký kết hợp đồng diễn ra sau vài tuần chúng tôi thương lượng với Microsoft. So với những vụ mua lại Microsoft đã thực hiện trước đây, vụ mua lại

LinkExchange này được thực hiện trong thời gian ngắn kỷ lục, mặc dù có vài tấn kịch ở hậu trường.

Qua đó, tôi rút ra được bài học về hành vi và tính cách con người. Tiền là thứ dễ làm bộc lộ bản chất con người. Tôi nhận thấy lòng tham của vài người gia nhập công ty ngay trước khi có cuộc thương lượng với Microsoft. Họ chỉ chăm chăm thương thuyết có lợi cho bản thân mà chẳng màng đến rủi ro và tổn thất của những người khác trong công ty. Nhiều tấn kịch đã diễn ra khi có những người bắt đầu chiến đấu với nhau để kiếm thật nhiều tiền cho bản thân.

Về phía tôi, tôi quyết định bước ra khỏi tấn kịch này. Tôi cho rằng bán công ty là một việc làm đúng đắn bởi tôi chắc chắn không bao giờ còn muốn làm việc cùng những người này nữa. Tôi chỉ phải ở đây thêm mười hai tháng nữa thôi.

Một ngày đầu tháng 11 năm 1998, Sanjay và tôi đi ăn trưa cùng nhau tại một nhà hàng xa văn phòng LinkExchange. Vụ thu mua công ty đã được thông báo trên báo chí vài tuần trước đó nhưng thỏa thuận vẫn chưa chính thức hoàn tất. Khi chúng tôi ăn xong, Alfred gọi vào di động của tôi và nói rằng văn phòng đã chính thức bị đóng cửa. Thỏa thuận đã hoàn tất.

Tôi nhìn sang Sanjay và báo tin cho cậu ấy. “Ồ, tớ đoán là thỏa thuận đã hoàn tất rồi”, tôi nói. Cả hai chúng tôi đều nghĩ như vậy. Chúng tôi không vui mừng, và cũng chẳng hề thấy thoải mái. Chúng tôi biết người ngoài có thể nghĩ chúng tôi đang nhảy dựng lên vì sung sướng chứ không phải đang có một tâm trạng ngậm ngùi pha lẫn thư thái kỳ lạ thế này. Niềm đam mê với LinkExchange đã biến mất từ lâu. Giờ đây, chúng tôi sẽ phải làm việc mà không có chút đam mê và động lực nào trong mười hai tháng nữa.

“Tớ nghĩ chúng ta nên quay lại văn phòng lần nữa”, tôi nói.

“Được thôi.”

Và chúng tôi đã làm như vậy, trong lặng lẽ.

Điều khiển hành trình

Cá cược về bản chất vẫn là cá cược. Nếu thua cược, tôi sẽ phải trả giá.

Vào ngày tốt nghiệp đại học, bạn bè tôi đã cá cược với tôi. Họ cược rằng tôi sẽ trở thành triệu phú trong vòng mười năm, và nếu điều đó xảy ra, thì chúng tôi sẽ đi du lịch cùng nhau và tôi sẽ phải bao toàn bộ chi phí cho chuyến đi. Nếu chuyện đó không xảy ra, chúng tôi vẫn sẽ đi du lịch cùng nhau nhưng họ sẽ góp tiền lại để trả toàn bộ chi phí cho tôi. Với tôi, nó giống như việc mình đã nắm chắc phần thắng: hoặc là tôi sẽ trở thành một triệu phú hoặc là tôi sẽ nhận được một chuyến du lịch miễn phí. Dù thế nào thì tôi cũng sẽ được vui vẻ, vì thế tôi đã đồng ý cá cược.

Đó là vào đầu năm 1999, tất cả chúng tôi đã bay đến Florida, bắt đầu hành trình ba ngày trên biển tới Bahamas. Tôi cũng mời vài người bạn khác nữa đi cùng và chúng tôi có tất cả mười lăm người. Tôi chưa bao giờ đi trên một con tàu nên đã vô cùng ngạc nhiên khi nhìn thấy con tàu lớn như vậy. Nó có một hộp đêm, mười quán bar, bể bơi và năm nhà hàng có đủ mọi đồ ăn. Chúng tôi đã rất vui vẻ bên nhau, cùng ăn uống, tiệc tùng, rồi lại ăn uống, tiệc tùng. Nó giống như một cuộc hội trường mà không có bất cứ phần nào nhàm chán.

Chúng tôi quyết định sẽ đến hộp đêm vào đêm cuối cùng của chuyến đi để uống rượu và khiêu vũ suốt đêm. Trong mắt những người tham gia chuyến đi này, tôi là người có tất cả – thành công và hạnh phúc. Bạn bè tôi nhận xét rằng tôi dường như tự tin hơn trước và chúc mừng tôi về việc tôi bán công ty cho Microsoft.

Một giờ sáng, DJ thông báo rằng quán sẽ phục vụ lần cuối cùng, sau đó quán bar và hộp đêm sẽ đóng cửa. Khi mọi người trong quán đều hướng về phía quán bar để gọi đồ uống lần cuối trước khi đêm qua đi, thì tôi tự đứng dậy để tránh bị xô đẩy và để tận hưởng khoảnh khắc này. Nếu bốn năm về trước có ai đó nói với tôi rằng tôi sẽ trở thành một triệu phú và ăn mừng trên một chiếc du thuyền thế này, tôi sẽ chẳng thể tin nổi.

Khi đồ uống đã cạn, tiếng nhạc đã lắng xuống và bạn bè cũng đã nâng cốc chúc tụng nhau, một giọng nói thâm trầm trong tâm trí tôi nhắc đi nhắc lại câu hỏi tôi từng trăn trở khi cùng Sanjay quay lại văn phòng vào cái ngày thỏa thuận bán công ty cho Microsoft hoàn tất: *Bây giờ là cái gì đây? Cái gì tiếp theo?*

Và sau đó là liên tiếp những câu hỏi: *Thành công là gì? Hạnh phúc là gì? Tôi đang làm việc vì điều gì?*

Tôi vẫn không có câu trả lời. Vì thế tôi lại đến quán bar, gọi một chai vodka và chạm cốc với Sanjay. Việc đi tìm câu trả lời hãy gác lại sau.

Sau chuyến du lịch biển, tôi cảm thấy dường như tôi đã trở thành một cái máy tự động: dậy muộn, có mặt ở văn phòng trong vài tiếng chỉ để kiểm tra email và trở về nhà rất sớm. Thỉnh thoảng, tôi lại lấy cớ để không phải đến văn phòng.

Tôi có rất nhiều thời gian rảnh và tôi chẳng biết phải làm gì.

Vì thế, tôi có rất nhiều thời gian suy ngẫm. Tôi đã mua mọi thứ mình muốn: một nơi để ở, một chiếc tivi màn hình lớn và xây dựng một rạp hát. Tôi bắt đầu đến Vegas vào cuối tuần để chơi bài poker. Tôi chơi bài không phải vì tiền mà vì thách thức tìm ra cách thức để thắng được trò chơi. Chơi poker là trò duy nhất ở sòng bạc bạn có thể chơi với những người chơi thay vì nhà cái, do đó, bạn sẽ thắng dài dài miễn là bạn giỏi hơn người chơi trung bình ở cùng bàn.

Nhưng phần lớn thời gian rảnh rỗi của tôi được dành để tự vấn và suy ngẫm. Tôi không cần nhiều tiền hơn nữa, vậy cái gì là tốt cho tôi? Tôi còn chẳng chi tiêu hết số tiền tôi có. Vậy tại sao tôi lại phải làm việc cho Microsoft, cầm quyền trong hoà bình và cố gắng để kiếm thêm chút tiền nữa chứ?

Tôi lên danh sách những điều hạnh phúc nhất trong cuộc đời mình và nhận ra rằng chẳng có giai đoạn nào liên quan đến tiền cả. Tôi hiểu ra rằng việc gây dựng sự

nghiệp và trở nên sáng tạo làm tôi hạnh phúc. Liên lạc với bạn bè và tán chuyện thâu đêm khiến tôi hạnh phúc. Bày những trò đùa ma mãnh với những người bạn thân cùng trường trung học khiến tôi vui. Ăn một củ khoai nướng sau khi bơi khiến tôi vui. Dưa chuột muối khiến tôi vui (Mặc dù tôi không hiểu vì sao lại như vậy. Tôi nghĩ có thể vì nó ngon và vì tôi thích nói “dưa chuột muối” chẳng.)

Tôi nghĩ về việc chúng tôi đã bị xã hội và nền văn hoá này tẩy não dễ dàng như thế nào để không suy nghĩ nữa mà chỉ cần mặc định thừa nhận rằng càng nhiều tiền thì càng thành công và hạnh phúc, trong khi hạnh phúc chính là thực sự tận hưởng cuộc sống này.

Tôi nghĩ về việc tôi đã thích thú thế nào khi gây dựng, phát triển và thực hiện những điều mình đam mê. Có rất nhiều cơ hội để gây dựng và phát triển sự nghiệp, đặc biệt khi công nghệ Internet đang bùng nổ và chẳng thể có đủ thời gian để theo đuổi tất cả các ý tưởng. Nhưng tôi lại ở đây, lãng phí thời gian, lãng phí cuộc đời mình để kiếm thêm chút tiền mặc dù tôi đã có rất nhiều tiền, đủ dùng cho hết phần đời còn lại. Rất nhiều thứ làm biến đổi thế giới. Chúng tôi đang ở đêm trước của không chỉ thế kỷ mới mà còn của thiên niên kỷ mới. Thế giới đang thay đổi mạnh mẽ không ngừng, và tôi đã bỏ lỡ những thay đổi đó chỉ để kiếm thêm chút tiền trong khi đã có đủ số tiền mình cần.

Và tôi ngừng suy xét bản thân để bắt đầu tự vấn:

“Sẽ chẳng bao giờ có một năm 1999 nào khác nữa. Mình định làm gì cho năm nay?”

Tôi đã biết câu trả lời. Trong khoảnh khắc đó, tôi đã chọn cách thành thật với chính mình và quyết định từ bỏ số tiền Microsoft trả để giữ chân tôi.

Vài ngày sau, tôi đến văn phòng, gửi email tạm biệt công ty và bước ra khỏi cửa. Tôi chưa biết mình sẽ làm gì nhưng chắc chắn là tôi sẽ làm một điều gì đó. Tôi không định ăn không ngồi rồi và để cuộc đời cũng như thế giới trôi qua lãng phí. Có thể người ta cho rằng tôi thật điên rồ

khi từ bỏ số tiền đó. Có lẽ là đúng vậy, đưa ra quyết định đó cũng thật điên rồ, nhưng như thế mới đúng.

Lúc đó, tôi không biết được rằng đó chính là bước ngoặt trong cuộc đời tôi. Tôi đã quyết định không theo đuổi tiền bạc mà bắt đầu theo đuổi niềm đam mê của mình.

Tôi đã sẵn sàng bước sang một trang mới trong cuộc đời.

Chương 3. Đa dạng hóa.

Những cuộc phiêu lưu mới

“Làm gì bây giờ?”

Nhiều người trong chúng tôi rời LinkExchange cùng thời gian đó và cũng đang cố tìm lời giải cho cùng một câu hỏi. Chúng tôi vừa mới kiếm được rất nhiều tiền từ vụ bán lại công ty cho Microsoft, và chúng tôi có nhiệm vụ phải [\(WU1\)](#) thành quả lao động của chúng tôi.

Nhưng chúng tôi đều không tìm ra được bất cứ câu trả lời hay ho nào.

Tôi nhớ lại những mơ ước thời thơ ấu. Tôi muốn làm việc cho CIA giống như điệp viên James Bond, trở thành nhà sáng chế rô-bốt, tìm được một địa điểm gần rạp chiếu phim để sống và có cả nhà hàng Taco Bell ngay dưới chân cầu thang.

Bây giờ, tôi không còn muốn trở thành điệp viên hay nhà sáng chế rô-bốt nữa, nhưng việc được sống gần rạp chiếu phim vẫn rất hấp dẫn tôi. Thật may mắn vì tôi có thể thực hiện được ước mơ này khi một ngày nọ, tôi lái xe dạo phố và nhìn thấy AMC đang mở một khu chiếu phim lớn ngay tại trung tâm thành phố San Francisco, số 1000 Van Ness. Có mười bốn rạp chiếu phim khác nhau, và ngay tại đây, năm mươi ba căn hộ mới sắp được rao bán. Khi tôi được tin rằng có một nhà hàng Taco Bell hai tầng đang chuẩn bị bán thì tôi biết rằng nơi đây sẽ là căn nhà tương lai của mình.

Tôi được biết các nhà thầu bất động sản đã dựa trên cấu trúc thành phố và xây gộp hai tòa nhà lại với nhau để tạo ra không gian này. Ngoài các căn hộ và rạp chiếu phim còn có phòng tập thể dục, một khu vực được thiết kế để làm nhà hàng trong tương lai và một số không gian thương mại chưa cho thuê khác.

Tôi nói với những người bạn cũ và cựu nhân viên LinkExchange về không gian này. Tôi nhớ lại những năm

tháng đại học, khi chúng tôi là một nhóm nòng cốt luôn làm mọi việc cùng nhau. Chúng tôi có thể tạo ra một ký túc xá giống như trong trường đại học cho riêng mình và xây dựng một cộng đồng riêng của chúng tôi. Đây là cơ hội để chúng tôi xây dựng thế giới cho riêng mình. Thật là tuyệt!

Từng người chúng tôi bắt đầu chuyển tới những căn hộ mới. Alfred sống tại căn hộ trên tôi hai tầng. Khi tất cả đã chuyển đến đây, chúng tôi sở hữu 20% căn hộ trong tòa nhà này và kiểm soát 40% số ghế hội đồng quản trị của khu nhà. Nó giống như việc chúng tôi được nắm giữ độc quyền khu vực này. Và chẳng gì có thể so sánh với sự tự nhiên và tiện lợi của việc có thể mặc đồ ngủ và đi dạo xung quanh, tới phòng bạn bè hay tới rạp chiếu phim.

Trong quá trình chuyển tới nhà mới, Alfred và tôi đã quyết định khởi dựng một quỹ đầu tư. Một người bạn của tôi có nuôi một con ếch trong trường đại học và cô ấy thách chúng tôi đặt tên cho quỹ đầu tư này là *Những chú ếch phiêu lưu*.

Tất nhiên là chúng tôi đã làm như vậy.

Chúng tôi quyết định gây dựng 27 triệu đô-la từ các cựu nhân viên LinkExchange và từ các cuộc gặp gỡ với nhiều công ty khác. Chúng tôi quyết định biến một phòng ngủ thành văn phòng và lắp đặt một số máy vi tính và điện thoại ở đó.

Một ngày nọ, tôi nhận được tin nhắn thoại của một người tên là Nick Swinmurn, nói rằng anh ta vừa mới lập ra một trang web có tên shoesite.com. Ý tưởng của anh ta là xây dựng một cửa hàng bán giày trực tuyến lớn nhất trên giới giống như Amazon vậy.

Với tôi, nó dường như là một trong những ý tưởng về Internet ngớ ngẩn nhất. Những công ty bán thức ăn cho thú cảnh và nội thất trực tuyến đang phải chi rất nhiều tiền cho kiểu kinh doanh này. Tôi nghĩ rằng người ta sẽ chẳng bao giờ muốn mua giày trực tuyến khi không được đi thử.

Tôi cúp máy và vừa định xóa luôn lời nhắn đó thì Nick đưa ra một vài con số thống kê: Ngành công nghiệp giày dép đạt doanh thu 40 tỷ đô-la tại Mỹ và 5% trong số đó được thực hiện thông qua những đơn đặt hàng bằng email. Đây cũng là phân khúc phát triển nhanh nhất trong ngành công nghiệp.

Tôi làm một vài phép tính nhẩm và nhận ra rằng 5% kia tương đương với khoảng 2 tỷ đô-la. Vấn đề không phải là người ta có muốn mua giày mà không cần thử hay không, mà vấn đề là khách hàng thực sự đã mua những đôi giày này, và nó có vẻ khá hợp lý để giả định rằng một ngày nào đó việc kinh doanh giày trên mạng sẽ phát triển mạnh ngang với việc bán hàng qua catalog. Alfred và tôi quyết định sẽ gặp Nick.

Chúng tôi gặp Nick tại khu nhà của chúng tôi. Anh ăn mặc rất bình thường, quần soóc áo phông, trông như vừa mới từ một trường đại học nào đó tới, ghé qua tán gẫu với chúng tôi trong giờ ăn trưa vậy.

Chúng tôi không giả vờ có một văn phòng thực sự và Nick cũng không giả vờ rằng anh có gì khác ngoài ý tưởng, nhưng rõ ràng là anh rất hào hứng với cơ hội này. Nick nói với chúng tôi rằng anh đã tốt nghiệp đại học vài năm trước.

Nick tóm tắt ý tưởng trong hai câu: “Ngành công nghiệp giày dép đã mang lại cho nước Mỹ 40 tỷ đô-la, trong đó doanh số bán hàng của các cửa hàng bán giày qua mạng chiếm 2 tỷ đô-la. Thương mại điện tử có xu hướng tiếp tục phát triển và người ta sẽ có xu hướng chọn mua những đôi giày, dép nhìn thấy trên mạng.”

“Cậu có kinh nghiệm gì trong ngành công nghiệp giày dép này không?”, Alfred hỏi.

“Không, nhưng tôi đã đến một số buổi trình diễn giày dép tại Las Vegas vài tháng trước và một số người cho rằng đây là một ý tưởng thú vị.”

“Có lẽ cậu nên tìm ai đó có kinh nghiệm về giày dép”, tôi khuyên.

“Đúng vậy. Ý kiến đó rất hay”, Nick đáp lời tôi.

Chúng tôi quyết định sẽ giữ liên lạc với nhau và đồng ý đặt một lịch hẹn khác khi Nick tìm được ai đó có kinh nghiệm về ngành công nghiệp giày dép đồng ý gia nhập công ty. Tôi cũng đề xuất Nick nên chọn tên khác. Cái tên “Shoessite” nghe hơi chung chung và sẽ hạn chế công việc kinh doanh khi muốn mở rộng sang kinh doanh những sản phẩm cùng loại khác.

Tôi có được ý tưởng như thế nào

Tâm sự của Nick

“Mua một đôi giày phải thật dễ dàng”, tôi nhớ lại ý nghĩ này. Đi hết cửa hàng này đến cửa hàng khác, hết trung tâm mua sắm này đến trung tâm mua sắm khác mà tôi vẫn không thể tìm mua được đôi giày nào cả. Mà tôi đâu có sống ở một thị trấn nhỏ của nước Mỹ. Nếu tôi không thể tìm ra được đôi giày nào đáng để mua ở vùng Vịnh thì tôi cũng hình dung được cảnh nhiều người ở những nơi khác cũng gặp phải rắc rối này như thế nào.

Vào thời gian đó, đã có một vài cửa hàng bán lẻ nhỏ trên mạng nhưng điều đó cũng chẳng khiến cho việc chọn mua giày dép trở nên dễ dàng hơn. Vì thế tôi nghĩ, tại sao không tạo ra một địa chỉ duy nhất trên mạng, nơi mọi người có thể truy cập và tìm được chính xác đôi giày họ muốn với đúng kích cỡ và thậm chí nó sẽ xuất hiện trên bậc cửa nhà họ chỉ sau vài ngày? Đó là một ý tưởng đơn giản, nhưng tại sao không có ai thực hiện nhỉ?

Thật là thú vị khi tôi tìm ra được lý do: chẳng dễ dàng chút nào. Ngành công nghiệp giày dép được phân thành nhiều mảng và không đòi hỏi công nghệ phức tạp. Nhưng nếu tôi có thể tìm được cách tạo ra một mạng lưới kết nối giữa những cửa hàng bán giày dép riêng lẻ, thì đó sẽ là một giải pháp hữu hiệu.

Tôi đăng ký tên miền Shoesite.com. Khi trang web này đã sẵn sàng hoạt động, tôi chỉ cần một yếu tố khác – những đôi giày, dép.

Tôi tới những cửa hàng bán giày địa phương, chụp ảnh các mặt hàng của họ và đưa lên trang web. Mỗi khi có ai đó đặt mua đôi giày nào trên mạng, tôi sẽ mua lại nó từ cửa hàng và chuyển tới cho khách hàng.

Là một người tin vào công nghệ, tôi không thể tìm ra một cách nào khác ngoài cách này.

Nhưng nó đã thành công. Mọi người bắt đầu mua giày ở đây. Tôi không biết nhiều về ngành công nghiệp giày dép nhưng tôi biết mình phải làm một điều gì đó. Mặc dù tôi chưa bao giờ mua một đôi giày bằng cách đặt hàng qua email, nhưng các số liệu thống kê cho thấy có hàng nghìn người làm như vậy. Tôi không nghĩ thêm nữa. Đây thực sự là một ý tưởng hay và tôi bắt đầu tin tưởng vào nó. Bằng cách này hay cách khác, tôi phải thực hiện thành công ý tưởng này.

Vài tuần sau, Nick liên lạc với chúng tôi và hẹn đi ăn trưa. Anh tìm được một người tên là Fred, người từng làm việc cho một cửa hàng bán giày nam ở Nordstrom và rất muốn gia nhập công ty, nhưng chỉ khi công ty có nguồn vốn lớn hơn nhiều số vốn nhỏ do Nick gây dựng. Nick cũng hỏi ý kiến tôi về cái tên “Zapos” cho công ty, xuất phát từ tiếng Tây Ban Nha *zapat* có nghĩa là giày dép. Tôi nói với anh ta nên thêm chữ cái *p* vào để mọi người không đọc sai thành ZAY-pos.

Và cái tên Zappos ra đời từ đó.

Vài ngày sau, Alfred và tôi gặp Nick và Fred tại Mel, một nhà hàng mang phong cách của những năm 1950, cách xa khu vực chúng tôi sinh sống. Khi chúng tôi thảo luận về tiềm năng phát triển của Zappos, tôi đã cố gắng hết sức để việc Fred rất giống Nicolas Cage⁽¹⁾ không làm mình sao nhãng cuộc thảo luận công việc. Fred 33 tuổi, cao và trông giống Nicolas Cage như hai anh em sinh đôi vậy.

Tôi gọi món gà tây và súp gà để chấm với bánh sandwich. Fred gọi bánh mì kẹp thịt gà. Và đúng mười

năm sau, Fred và tôi lại quay trở lại đây và gọi những món ăn này để kỷ niệm mười năm ngày hợp tác cùng nhau.

Nick kể về những gì trang web đã làm được trong vài tuần qua. Họ đã có được những đơn hàng trị giá 2.000 đô-la mỗi tuần và con số này đang tăng lên. Họ không kiếm tiền, bởi chỉ khi nào có đơn hàng, Nick mới đến các cửa hàng giày địa phương mua lại rồi chuyển cho khách hàng. Nick muốn xây dựng trang web này chỉ để chứng minh rằng thực tế là mọi người sẵn sàng mua giày qua mạng.

Có hàng nghìn thương hiệu giày nổi tiếng trong ngành công nghiệp giày dép. Ý tưởng kinh doanh thực sự ở đây là phải thiết lập được quan hệ đối tác với hàng trăm thương hiệu và các thương hiệu đó sẽ thường xuyên cung cấp cho Zappos danh mục giới thiệu tất cả những sản phẩm của họ. Zappos sẽ nhận đơn đặt hàng từ khách hàng trên mạng, rồi chuyển tới nhà sản xuất của những thương hiệu kia, để họ trực tiếp chuyển sản phẩm tới khách hàng của Zappos.

Hình thức bán hàng này được gọi là “Drop ship”. Hình thức bán hàng này đã được ứng dụng trong nhiều ngành công nghiệp khác, nhưng vẫn chưa được áp dụng trong ngành công nghiệp giày dép. Nick và Fred cá rằng họ có thể thuyết phục các thương hiệu ở các hội chợ triển lãm giày áp dụng hình thức này, và rồi Zappos sẽ không phải mua hàng lưu kho và không cần phải lo lắng đến việc quản lý các kho hàng nữa.

Fred nói với chúng tôi rằng anh đã làm việc cho Nordstrom được tám năm, vừa mới mua được một căn nhà và có con đầu lòng. Anh biết việc gia nhập Zappos sẽ có rủi ro lớn nhưng anh đã sẵn sàng nêu như quỹ *Những chú ếch phiêu lưu* có thể cấp vốn ban đầu cho công ty.

Alfred và tôi nhìn nhau. Nick và Fred đúng là những người chúng tôi đang tìm kiếm để đầu tư vào. Chúng tôi không biết liệu ý tưởng bán giày trên mạng có thành công hay không, nhưng rõ ràng là họ rất đam mê và đã sẵn sàng tham gia vào một canh bạc lớn.

Chúng tôi quyết định đầu tư đủ tiền để Zappos có thể tuyển thêm nhiều nhân viên và trang trải mọi chi phí từ giờ đến hết năm. Ý tưởng của chúng tôi là nếu phát triển nhanh đến cuối năm, thì Zappos có thể vay được nhiều tiền từ một nguồn quỹ như Sequoia. Chúng tôi tự tin rằng, sau khi Sequoia có được hơn 50 triệu đô-la từ nguồn vốn 3 triệu đô-la đầu tư cho LinkExchange, họ sẽ sẵn sàng đặt cược vào công ty có tôi và Alfred tham gia.

Sau một tuần chúng tôi rút vốn đầu tư, Fred xin nghỉ ở Nordstrom. Anh chính thức gia nhập Zappos. Ngày hôm sau, anh cùng Nick tham dự ngay một buổi trình diễn giày ở Las Vegas.

Tham dự buổi trình diễn giày đầu tiên của tôi khi là nhân viên của Zappos

Tâm sự của Fred

Tôi bay đến Las Vegas để tham dự buổi trình diễn giày do Hiệp hội Giày Thế giới (WSA) tổ chức ngay ngày hôm sau, với tư cách là nhân viên Zappos. Tôi không chắc lắm về những điều chúng tôi đang nghĩ, và chúng tôi tham gia mà không có bất cứ bài thuyết trình bằng Power Point hay bất cứ chiến dịch marketing nào cả. Chúng tôi chỉ có một vài tờ giấy và một ý tưởng.

Chúng tôi đã trao đổi với 80 thương hiệu giày khác nhau trong suốt bốn ngày. Chỉ có ba hãng đồng ý hợp tác với chúng tôi. Đó không phải là một con số ấn tượng nhưng cũng chẳng có gì đáng kinh ngạc. Chúng tôi là những người đầu tiên đưa ra khái niệm mới của cho việc các thương hiệu sẽ trực tiếp chuyển sản phẩm từ kho hàng của họ tới tay người tiêu dùng.

Nói chuyện với các thương hiệu giày này đem lại cho chúng tôi rất nhiều hiểu biết vì họ đặt ra những câu hỏi rất xác đáng như: “Anh chuyển hàng bằng cách nào? Ai là người chuyển hàng? Anh có kế hoạch xử lý những sản phẩm bị trả lại như thế nào?”

Ít nhất, chúng tôi cũng biết được rất nhiều điều chúng tôi chưa biết. Chúng tôi trở lại phòng ở khách sạn ăn trưa

và tự hỏi mình cần phải làm gì. Vì thế chúng tôi bắt đầu các cuộc gọi lạnh.

Chúng tôi gửi thư, tin nhắn tới DHL, UPS và FedEx⁽²⁾. Khi vài cái móng tay đã bị gãy và rất nhiều ý tưởng bị ném đi, cuối cùng chúng tôi cũng nhận được một phản hồi. Đó là phản hồi của UPS và cũng chính là điều duy nhất chúng tôi cần. Ngay từ đầu, họ đã tin tưởng chúng tôi, và đến bây giờ, họ vẫn là đối tác lớn của chúng tôi.

Nhìn lại, hầu như chúng tôi đã phát triển theo cách này. Chúng tôi cứ tung ra các ý tưởng rồi chờ xem liệu có ai quan tâm và biến chúng thành hiện thực hay không.

Vài tháng đầu sau khi đầu tư vào Zappos, Alfred và tôi không tham gia nhiều vào công ty. Chúng tôi còn bận gặp gỡ các công ty đang tìm kiếm các khoản đầu tư ban đầu. Trong suốt những năm tiếp theo, chúng tôi tiến hành hai mươi bảy vụ đầu tư khác nhau và sẽ kiểm tra các công ty, bao gồm cả Zappos khoảng hai tuần một lần, để xem những công ty này phát triển như thế nào.

Giờ với tôi, mọi thứ đã thay đổi. Chúng tôi không tham gia quá sâu vào hoạt động hàng ngày của những công ty chúng tôi đã đầu tư vào. Khi vụ đầu tư được thực hiện xong, chúng tôi sẽ đưa ra lời khuyên cho bất cứ ai cần, nhưng phần lớn các công ty này còn đang bận rộn với quản lý công việc kinh doanh của họ.

Tôi đã chán ngấy việc đầu tư kinh doanh, vì thế tôi bắt đầu tìm kiếm điều gì đó để khóa lấp thời gian rảnh. Tôi muốn tìm kiếm cái gì đó vừa thú vị lại vừa thách thức.

Đó chính là thời điểm tôi khám phá ra trò poker.

Bài poker

Hồi đại học tôi đã từng chơi trò này, nhưng giống như nhiều người khác, tôi luôn xem nó như trò cờ bạc giải trí và chẳng bao giờ thực sự quan tâm đến việc nghiên cứu nó. Vào cái năm 1999 đó, poker vẫn chưa phải là một trò chơi thời thượng. Rất nhiều người chưa từng nghe đến *Giải poker thế giới* và mạng lưới truyền hình như ESPN cũng không hề phát sóng giải đấu poker.

Một đêm mất ngủ, tôi tình cờ truy cập vào một trang web của cộng đồng những người chơi poker thường xuyên. Tôi đã bị thu hút bởi số lượng lớn những phân tích và thông tin về cách chơi sẵn có, và đã thức trắng đêm đọc tất cả các bài báo khác nhau về cách tính toán để chơi trò này.

Giống như nhiều người, tôi luôn nghĩ rằng chơi poker cần đến may mắn, có thể là lừa bịp và biết đọc vị người khác. Tôi đã học được cách chơi hold'em⁽³⁾ (hình thức phổ biến của trò này tại các sòng bạc thời bấy giờ). Với mỗi vòng chia bài và vòng đặt cược, thực sự là có một cách tính toán chính xác để đặt vào “pot odds” (tỷ lệ giữa những ván cược, số lượng chip đặt vào pot, và nhiều cơ hội giành chiến thắng).

Ngoại trừ trò poker, hầu hết các trò chơi trong một sòng bạc điển hình đều được sắp xếp để triệt người chơi, và về lâu dài, nhà cái luôn thắng. Tôi bị hấp dẫn bởi trong trò poker, bạn sẽ thi đấu với những đấu thủ khác chứ không phải nhà cái. Thay vào đó, sòng bạc chỉ thu phí dịch vụ mỗi ván chơi (thường là thu từ người chiến thắng của mỗi ván).

Tại sòng bạc, mỗi bàn chơi thường có mười người. Miễn là ít nhất một người không chơi theo cách tối ưu có tính toán (và thường thì có rất nhiều người chơi như vậy), thì những người chơi khôn ngoan sẽ giành được chiến thắng cuối cùng.

Thực ra việc học cách tính toán cơ bản để chơi hold'em Poker không khó khăn lắm. Tôi đã mua và nghiền ngẫm một cuốn sách có tên *Hold'em Poker* và bắt đầu đi đến các sòng bạc ở California vài lần để luyện tập những gì tôi đã học được từ cuốn sách. (Mặc dù California không cho phép đánh bạc, nhưng các sòng bạc này được phép vì poker không phải là trò chơi đánh với nhà cái). Trong vòng vài tuần, tôi đã nắm vững những phép toán đằng sau cách chơi hold'em.

Hiểu được quy luật tính toán ẩn sau trò này và chơi cùng những người không hiểu được quy luật ấy giống như việc biết được xác suất đồng xu sẽ có mặt ngửa là $1/3$ và

mặt sấp là $2/3$, và tôi sẽ luôn cược cho mặt sấp. Có thể tôi sẽ thua trong lần cược nào đó, nhưng nếu tôi đặt cược vào mặt sấp cả nghìn lần thì 99,99% tôi sẽ giành chiến thắng.

Ngược lại, khi chơi các trò với nhà cái như Rulet hay blackjack, bạn luôn phải đặt cược trước: dù bạn có thể thắng trong lần tung đồng xu nào đó, nhưng nếu bạn đặt cược cho mặt nào đó cả nghìn lần thì 99,99% là bạn sẽ thua.

Một trong những điều thú vị nhất khi chơi poker là học được nguyên tắc không được nhầm lẫn giữa *quyết định đúng đắn* với *kết quả từng ván*, nhưng đó lại là điều mà nhiều tay chơi poker vấp phải. Khi họ thắng ván bài, họ cho rằng họ đã cược đúng, còn khi thua thì họ thường cho rằng họ đã đánh cược sai. Mặc dù xác suất mặt ngửa chỉ là $1/3$, nhưng nếu bạn nhìn thấy mặt ngửa một lần (*kết quả từng ván*), bạn sẽ thay đổi hành vi và đánh cược vào mặt ngửa mà lẽ ra sự tính toán chính xác phải là đánh cược vào mặt sấp bất kể lần búng đồng xu trước có kết quả ra sao (*quyết định đúng đắn*).

Trong vài tháng đầu, tôi thấy trò poker này vừa thú vị vừa có nhiều thách thức vì tôi luôn không ngừng học hỏi, thông qua cả việc đọc sách lẫn đúc kết kinh nghiệm chơi thực tế. Tôi bắt đầu nhận thấy những điểm tương đồng của một chiến lược chơi poker tốt và một chiến lược kinh doanh tốt, đặc biệt khi tách biệt giữa suy nghĩ ngắn hạn (chẳng hạn như tập trung vào việc liệu tôi sẽ thắng hay thua trong mỗi ván bài) và suy nghĩ dài hạn (chẳng hạn như việc đảm bảo chắc chắn rằng tôi đã có một chiến lược quyết định đúng đắn).

Tôi nhận ra nhiều điểm tương đồng giữa trò poker và công việc kinh doanh, và bắt đầu lập ra một danh sách những bài học đúc kết từ việc chơi poker mà có thể áp dụng trong kinh doanh:

Đánh giá cơ hội thị trường:

- Lựa chọn bàn chơi là quyết định quan trọng nhất bạn có thể thực hiện.

- Có thể thay đổi bàn chơi nếu bạn nhận ra khó có thể chiến thắng đối thủ.

- Nếu có quá nhiều đối thủ (một số không lý trí hoặc không có kinh nghiệm), thì ngay cả khi bạn là người giỏi nhất, bạn cũng khó có cơ hội giành chiến thắng hơn.

Marketing và xây dựng thương hiệu:

- Hãy hành động nhẹ nhàng khi mình đang sung sức, hành động sung sức khi mình đang yếu ớt. Biết nhận ra thời điểm để giả vờ.

- “Thương hiệu” của bạn rất quan trọng.

- Hãy định hình suy nghĩ của mọi người về bạn.

Các vấn đề tài chính:

- Luôn chuẩn bị cho những tình huống xấu nhất có thể xảy ra.

- Người luôn giành chiến thắng trong hầu hết các ván bài không phải là người có thể kiếm được nhiều tiền về lâu dài.

- Người chưa bao giờ thua ván nào không phải là người có thể kiếm được nhiều tiền về lâu dài.

- Hãy làm vì những giá trị tích cực được kỳ vọng chứ không phải vì điều đó ít rủi ro nhất.

- Hãy đảm bảo nguồn quỹ của bạn đủ lớn cho cuộc chơi đó và những rủi ro bạn đang thách thức.

- Chỉ chơi những trò bạn có đủ khả năng tài chính để trả nợ khi thua.

- Hãy nhớ đó là một cuộc chơi lâu dài. Bạn sẽ chiến thắng hay thất bại trong các ván chơi nhưng chuyện gì sẽ xảy ra về sau mới là điều quan trọng.

Chiến lược:

- Đừng chơi trò mà bạn không hiểu, hay thậm chí chưa từng nhìn thấy nhiều người kiếm được nhiều tiền từ nó.

- Hãy tính toán trò chơi khi tiền cược chưa cao.

- Đừng lừa đảo. Những kẻ lừa lọc chẳng bao giờ chiến thắng lâu dài.
- Hãy kiên định với những nguyên tắc của bạn.
- Bạn cần điều chỉnh lối chơi khi động lực của cuộc chơi thay đổi. Hãy linh hoạt hơn.
- Hãy kiên nhẫn và suy nghĩ kỹ.
- Người chơi có khả năng chịu đựng và tập trung cao độ sẽ giành chiến thắng.
- Hãy trở nên khác biệt. Hãy làm ngược lại với người chơi còn lại.
- Hy vọng không phải là một kế hoạch hay.
- Đừng để mình mất sức. Tốt nhất nên hít một hơi dài, đi dạo hoặc dừng cuộc chơi để đi ngủ.

Tiếp tục học hỏi:

- Hãy tự nâng cao hiểu biết cho bản thân. Hãy đọc sách và học hỏi từ người khác, những người đã trải nghiệm điều đó trước bạn.
- Hãy học bằng cách thực hành. Lý thuyết rất hay, nhưng chẳng gì có thể thay thế được kinh nghiệm thực tiễn.
- Học từ những người tài năng xung quanh bạn.
- Việc bạn thắng một ván bài không có nghĩa bạn là người chơi giỏi và bạn không cần phải học hỏi nữa. Có thể bạn thắng là nhờ may mắn.
- Đừng ngại ngần xin tư vấn.

Văn hoá:

- Bạn đang thích trò chơi đó. Để trở thành người chơi giỏi, bạn cần phải sống với nó và ngủ cũng mơ về nó.
- Đừng kiêu căng tự phụ. Đừng khoe khoang. Luôn có nhiều người tài giỏi hơn bạn.
- Hãy thân thiện và kết bạn thật nhiều. Thế giới này rất nhỏ bé.

- Hãy chia sẻ những gì bạn học được cho người khác.
- Hãy tìm kiếm cơ hội ngoài trò chơi bạn đang chơi. Bạn chẳng bao giờ biết được mình sẽ gặp ai, kể cả những người bạn mới hay những đối tác kinh doanh mới sẽ xuất hiện trong cuộc đời bạn.
- Hãy tận hưởng sự vui vẻ. Trò chơi chỉ vui hơn khi bạn cố gắng làm điều gì đó cao hơn mục tiêu kiếm tiền.

Ngoài việc phải nhớ tập trung vào những gì tốt nhất mang tính vững bền, tôi nghĩ bài học kinh doanh lớn nhất tôi học được từ trò poker nằm ở quyết định quan trọng nhất bạn có thể đưa ra trong khi chơi. Mặc dù nghe có vẻ như rất hiển nhiên, nhưng tôi đã phải mất tới sáu tháng để nhận ra được điều này đây.

Thông qua việc đọc các cuốn sách về trò poker và việc thực hành trò chơi, tôi dành nhiều thời gian học về chiến lược tốt nhất để chơi khi tôi thực sự ngồi vào một bàn tròn. Khoảnh khắc “xuất thần!” của tôi đến khi tôi biết được rằng trò chơi đã bắt đầu thậm chí trước cả khi tôi ngồi xuống ghế.

Trong phòng chơi poker tại một sòng bạc, thường có nhiều bàn để lựa chọn. Mỗi bàn có kiểu cá cược, người chơi và động lực khác nhau mà sẽ thay đổi khi người chơi đến và đi, và khi người chơi háo hức, thất vọng hay mệt mỏi.

Tôi hiểu ra rằng quyết định quan trọng nhất tôi có thể đưa ra chính là chọn cái bàn tôi sẽ ngồi chơi. Việc này bao gồm cả việc biết thay đổi bàn chơi khi nào. Tôi đã đọc từ một cuốn sách rằng người chơi có kinh nghiệm có thể kiếm được số tiền nhiều gấp mười lần khi ngồi chơi với chín người chơi bình thường khác – những người đang mệt mỏi và có rất nhiều đồng xu, so với việc ngồi chơi với chín người chơi thực sự giỏi – những người đang tập trung cao độ và không có nhiều đồng xu trước mặt.

Trong kinh doanh, một trong những quyết định quan trọng nhất mà doanh nhân hoặc giám đốc điều hành phải đưa ra chính là ngành nghề kinh doanh nào mình nên tham gia. Việc điều hành của bạn diễn ra hoàn hảo, thuận

lợi như thế nào chẳng có ý nghĩa gì nếu ngành kinh doanh bạn chọn là sai lầm hoặc ngành đó có thị trường quá nhỏ.

Hãy tưởng tượng nếu bạn là một trong bảy nhà sản xuất gắng tay thành công nhất. Bạn đưa ra sự lựa chọn tốt nhất, dịch vụ tốt nhất và giá cả tốt nhất cho sản phẩm gắng tay của mình – nhưng nếu thị trường không đủ lớn để tiêu thụ sản phẩm, thì bạn cũng chẳng bao giờ phát triển hơn được.

Hoặc, nếu bạn quyết định bắt đầu sự nghiệp kinh doanh cạnh tranh trực tiếp với những đối thủ đầy kinh nghiệm như Wal-Mart bằng cách chơi cùng trò chơi với họ (như bán cùng sản phẩm ở mức giá thấp hơn), thì bạn sẽ có nguy cơ phá sản.

Trong phòng chơi poker, tôi chỉ có thể lựa chọn bàn tôi muốn ngồi chơi. Nhưng trong kinh doanh, tôi nhận ra rằng tôi không cần phải ngồi xuống một chiếc bàn có sẵn. Tôi có thể tự xác định hoặc tự tạo ra lĩnh vực mình đã làm hoặc đã có tiềm lực mạnh hơn. (Hoặc, giống như trong phòng chơi poker, tôi luôn có thể chọn thay đổi bàn chơi).

Tôi nhận ra rằng bất kể tầm nhìn cho ngành nghề kinh doanh của mình là gì, sẽ luôn có một tầm nhìn lớn hơn để có thể biến thành chiếc bàn to hơn. Khi hãng hàng không Southwest Airlines bắt đầu khởi nghiệp, họ không hề thấy thị trường mục tiêu của mình bị giới hạn bởi những khách du lịch hiện có, điều mà tất cả các hãng hàng không khác đều mắc phải. Thay vào đó, họ tưởng tượng dịch vụ của họ là thứ gì đó có tiềm năng phục vụ được tất cả khách du lịch đi xe buýt Greyhound hay tàu hỏa, và họ đã thiết kế ngành kinh doanh của họ như vậy. Họ cung cấp những chuyến bay ngắn giá rẻ thay vì phát triển theo mô hình “hub-and-spoke”⁽⁴⁾ mà các hãng hàng không khác đang áp dụng. Họ hỗ trợ khách hàng thay đổi các chuyến bay đơn giản và dễ dàng hơn mà không phải trả bất cứ khoản phí phạt nào. Và họ thực hiện những chuyến bay càng nhanh càng tốt. Họ thành công vì họ đã quyết định chơi ở một chiếc bàn hoàn toàn khác với những chiếc bàn mà các hãng hàng không khác đang chơi.

Sau vài tháng, tôi đã học hỏi được rất nhiều về trò poker, nhưng cuối cùng tôi cũng chán ngấy việc chơi ở các sông bạc tại California. Một phần do tôi đã bắt đầu để ý thấy rằng ở đây tôi gặp rất nhiều người chơi quen, những người dường như chơi ở đây cả ngày mà chẳng làm gì khác hoặc đang cố gắng thắng bạc để gom đủ tiền thuê nhà cho cả tháng chẳng. Sau vài tháng học và luyện tập cách chơi, trò *hold'em* ngày càng dễ tính toán hơn và ít thách thức hơn.

Vì thế, tôi quyết định bay đến Las Vegas vào cuối tuần và nhận thấy chơi poker ở đây thú vị hơn nhiều. Tôi gặp gỡ rất nhiều người thú vị xuất thân từ những tầng lớp khác nhau. Đa số bọn họ đều không sống ở Las Vegas và nhiều người đang điều hành những doanh nghiệp thành công. Poker chỉ là một sở thích thú vị mà thỉnh thoảng họ đến chơi thôi.

Tôi không còn chơi poker ở những sông bạc tại California nữa. Dù sau này tôi vẫn chơi poker, nhưng trò chơi này không còn hấp dẫn tôi nữa. Tôi đã tránh xa cái thế giới của những tay chơi nhà nghề, nhưng tôi đã học được nhiều điều từ trò chơi. Với tôi, mục tiêu của tất cả các lần chơi poker trong tương lai sẽ không phải là cố gắng kiếm thật nhiều tiền hay trau dồi kỹ năng và kinh nghiệm chơi nữa. Mục tiêu và mục đích chơi poker của tôi là để được ra ngoài cùng bạn bè, gặp gỡ những người thú vị và tạo dựng quan hệ.

Tôi nhận ra rằng bất kể trong khi chơi poker, trong kinh doanh hay trong cuộc sống, thật dễ dàng để bắt kịp và đam mê với những gì bạn đang làm, và điều đó khiến tôi nhanh chóng quên mất rằng tôi luôn có thể thay đổi bàn chơi. Về mặt tâm lý học, rất khó vượt qua sự trì trệ. Nếu không chủ tâm và nỗ lực, tính trì trệ luôn giành chiến thắng.

Tôi bắt đầu buộc mình phải suy nghĩ lại về việc tôi đang cố gắng đạt được điều gì trong cuộc sống. Tôi tự hỏi bản thân tôi đang cố gắng hoàn thành cái gì, tôi muốn làm gì và liệu tôi có đang ngồi ở một chiếc bàn khác hẳn những chiếc bàn khác không. Từ kinh nghiệm chơi poker

của mình, tôi biết là sẽ chẳng bao giờ quá muộn để thay đổi bàn chơi.

Tôi nhận ra rằng dù tôi đã học được những điều cơ bản của trò poker, nhưng tôi thực sự chẳng làm được trò trống gì khi phung phí quá nhiều thời gian ở các sòng bạc. Tôi cần phải làm điều gì đó có ý nghĩa hơn. Sau kỳ nghỉ hè, hầu như chỉ dành để chơi poker, tôi quyết định đã đến lúc tôi phải làm một điều gì đó mới mẻ.

Đã đến lúc tôi cần phải thay đổi bàn chơi.

Hời hợt

Khi tôi vẫn còn đang cố gắng xác định mình muốn làm gì tiếp theo, thì tôi đã quyết định làm mọi thứ một cách hời hợt. Tôi đã hời hợt trong “đầu tư” và kinh doanh chứng khoán, đầu tư tiền vào chứng khoán của các công ty mà tôi chẳng biết tí gì và kết cục là bị mất rất nhiều tiền. Tôi quyết định đầu tư vào một bộ phim có tên *Christmas in the Clouds* (Tạm dịch: Giáng sinh trong những đám mây) và đóng một vai nhỏ. Tôi cũng đã mất rất nhiều tiền cho bộ phim đó.

Đó là những bài học đắt giá, và tôi học được rằng đầu tư vào những ngành bạn không hiểu, cho những công ty bạn không thể kiểm soát hay gây ảnh hưởng hoặc cho những người bạn không biết và không tin tưởng là những ý tưởng ngu xuẩn.

Lúc nào cũng vậy, tôi luôn tự hỏi tại sao mình lại đầu tư vào những lĩnh vực đó. Mục tiêu của tôi là gì? Để kiếm nhiều tiền ư? Nghe chẳng có lý chút nào vì tôi đã từ bỏ rất nhiều tiền khi quyết định rời Microsoft.

Tôi nhận ra rằng kinh doanh chứng khoán và đầu tư mà tôi đang làm không thực sự là những việc có ý nghĩa. Tôi không thực sự cảm thấy mình đang tạo dựng điều gì đó. Nó giống như tôi đang chơi bạc nhưng dường như tỷ lệ cược cứ chống lại tôi bởi tôi đang đầu tư vào những thứ mà tôi không hiểu. Cuối cùng, tôi quyết định rút toàn bộ vốn đầu tư khỏi thị trường chứng khoán và cố gắng xác định xem có thứ gì khác có ý nghĩa hơn để tập trung vào.

Tôi đã kiểm tra mỗi tuần một lần hoặc hai tuần một lần những gì đang diễn ra tại Zappos, đưa ra lời khuyên (đặc biệt ở mảng công nghệ) khi cần thiết. Điều này có ích cho những người làm ở Zappos, và họ thật sự đang đạt được những bước tiến quan trọng với vị thế là một đội ngũ nhỏ.

Alfred và tôi đã giới thiệu Zappos với Michael Moritz ở Sequoia và giúp đặt lịch hẹn gặp lần đầu. Chúng tôi cảm thấy hài lòng. Nhóm người ở Zappos rất háo hức, say mê với những gì họ đang làm, họ cũng đạt được những bước tiến đáng kể. Alfred và tôi đã nói vấn đề của Zappos với Sequoia trong thư giới thiệu. Chúng tôi đảm bảo với nhóm Zappos rằng cuộc họp sẽ diễn ra trang trọng hơn bình thường. Với việc đầu tư vào LinkExchange, Sequoia đã biến ba triệu đô-la đầu tư thành con số hơn 50 triệu đô-la – gấp mười bảy lần số tiền ban đầu chỉ trong vòng mười bảy tháng. Alfred và tôi được họ tín nhiệm, và trong đầu chúng tôi, việc đề nghị Sequoia đầu tư vài triệu đô-la cho Zappos dường như trở nên khả quan.

Chuyện gì đã xảy ra tiếp theo

Tâm sự của Fred

Thật chẳng thú vị chút nào. Đó là vào ngày 10 tháng 12 và chúng tôi biết rằng từ giờ đến ngày 15, chúng tôi phải kiếm được nhiều tiền đầu tư hơn. Tất cả chúng tôi chỉ có năm ngày để tìm nguồn vốn nếu không Zappos sẽ bị phá sản.

Tôi ở New York, tham gia vào mọi buổi triển lãm giày để giới thiệu về Zappos và làm quen với nhiều hãng giày có thương hiệu. Chúng tôi làm mọi việc có thể, về cơ bản là càng nhanh càng tốt, và chờ đợi cuộc gọi từ Nick để xem liệu Zappos có được cứu hay không.

Tôi đang ăn tối ở một nhà hàng thì anh ấy báo tin. Sequoia đã quyết định không đầu tư. Tôi phải ra ngoài để nhận cuộc gọi và khi ngồi xuống bàn, người phục vụ đã vô tình đánh đổ nước vào áo tôi. Tôi vẫn mỉm cười. Khi đó trời bắt đầu đổ mưa, mưa như trút nước.

Sau khi quay trở lại California, Nick và tôi đã cố gắng gọi điện cho rất nhiều nhà đầu tư để tìm kiếm nguồn tiền, nhưng chẳng ai muốn đầu tư cho Zappos cả. Vào buổi chiều ngày 15, tất cả 12 người chúng tôi trong công ty đã tập hợp cùng nhau và làm một việc rất tự nhiên – đến quán Chevy uống margarita.

Chúng tôi biết chúng tôi đã cố gắng hết sức và thấy công việc đang được điều hành tốt. Đối với chúng tôi, không thành công chỉ là do thiếu may mắn thôi. Sau vài tuần rưỡi, chúng tôi quay trở lại văn phòng lúc 4 giờ chiều và bắt đầu dọn dẹp bàn làm việc.

Alfred và tôi, cả hai đều rất ngạc nhiên khi biết Sequoia không quan tâm đến việc đầu tư vào Zappos. Chúng tôi đến Sequoia để tìm hiểu xem chuyện gì đã xảy ra hay có điều gì nhầm lẫn ở đây chẳng. Họ nói với chúng tôi rằng những thành tích của Zappos rất ấn tượng, dù số nhân viên của Zappos rất ít ỏi và công ty chỉ mới thành lập được vài tháng, nhưng Sequoia không tin rằng công ty này sẽ trở thành một doanh nghiệp lớn mạnh. Họ muốn thấy công ty tăng trưởng và phát triển hơn nữa, và họ đề nghị chúng tôi liên lạc lại sau vài tháng.

Kế hoạch ban đầu của chúng tôi là quỹ *Những chú ếch phiêu lưu* chỉ đầu tư khoản nhỏ (khoản đầu tư thiên thần) cho mỗi công ty và sau vài tháng sẽ chuyển họ sang những quỹ đầu tư mạo hiểm lớn như Sequoia. Vì thế, chúng tôi đang khó xử với trường hợp của Zappos. Hoặc chúng tôi sẽ đầu tư thêm vào Zappos bằng tiền của quỹ *Những chú ếch phiêu lưu*, hoặc sẽ để Zappos phá sản.

Việc để Zappos phá sản phù hợp với chiến lược và triết lý đầu tư ban đầu của chúng tôi: đầu tư vào nhiều công ty Internet khác nhau với kỳ vọng rằng 1/3 số công ty có lãi, 1/3 hòa vốn và 1/3 phá sản. Zappos chỉ đơn giản là rơi vào loại thứ ba.

“Cậu muốn làm gì với Zappos?”, Alfred hỏi tôi. “Chúng ta phải quyết định trong ngày hôm nay đây. Họ còn rất ít tiền mặt, chỉ đủ cho vài ngày tới và Sequoia lại chẳng quan tâm gì đến việc đầu tư cho Zappos cả, ít nhất là

trong vài tháng tới. Họ muốn thấy Zappos phát triển hơn đã.”

“Nếu được như thế thì chắc chắn Sequoia sẽ đầu tư cho họ chứ?”, tôi hỏi.

“Không chắc”, Alfred trả lời. “Nhưng tớ nghĩ vẫn có khả năng. Chuyện này thực sự mạo hiểm. Chúng ta có thể đầu tư cho Zappos lượng tiền mặt đủ cho vài tháng tới, sau đó sẽ liên lạc lại với Sequoia và hy vọng họ sẽ đầu tư. Nhưng nếu Sequoia không làm thế, chúng ta sẽ lại rơi vào tình huống như ngày hôm nay, có khi đến lúc đó chúng ta cũng chẳng còn đủ vốn để hỗ trợ cho Zappos.

Đây thực sự là một tình huống khó xử. Nếu quyết định đầu tư thêm cho Zappos, chúng tôi sẽ không thể đầu tư vào công ty khác.

“Thực sự là rất mạo hiểm. Giường như chúng ta đang đặt hết trứng vào chung một rổ vậy”, tôi nói. “Nhưng tớ thích những người ở đó. Họ thực sự đam mê và quyết tâm, và họ làm việc không phải chỉ để làm giàu nhanh chóng. Họ thực sự muốn xây dựng cái gì đó lâu dài.”

“Được rồi, nếu cậu nghĩ chúng ta nên đầu tư thêm vào Zappos thì chúng ta cũng nên dành nhiều thời gian làm việc cùng họ để bảo vệ nguồn vốn đầu tư”, Alfred nói. “Chúng ta nên đưa họ vào ‘lòng áp’.”

Là một phần của chiến lược đầu tư, Alfred và tôi đã quyết định phát triển *Lòng áp những chú ếch phiêu lưu*, nơi cung cấp cả không gian và dịch vụ cho các công ty Internet. Điều đó cũng cho phép chúng tôi có thể làm việc gắn kết hơn với những công ty chúng tôi đang đầu tư vào.

Chúng tôi nói chuyện với chủ tòa nhà chúng tôi đang sống vì họ vẫn còn rất nhiều khu vực thương mại cho thuê. Alfred và tôi quyết định sử dụng tất cả những khu vực còn lại. Kế hoạch của chúng tôi là biến một phần khu vực này trở thành không gian văn phòng và một phần thành nhà hàng. Bằng cách này, chúng tôi và các công ty chúng tôi đang nuôi dưỡng sẽ không phải rời khỏi tòa nhà

này. Chúng tôi sẽ có thể làm việc cùng nhau lâu hơn và chăm chỉ hơn.

Tuy nhiên, khu vực để làm “lòng áp” vẫn đang xây dở.

“Ồ, tớ nghĩ đó là một ý tưởng hay, nhưng khu vực đó vài tháng nữa mới hoàn thành”, tôi nói. “Những tháng tới sẽ vô cùng khó khăn. Họ sẽ xây dựng được hoặc phá sản công ty đó.”

“Thế cậu muốn làm gì?”, Alfred hỏi.

Tôi đã nghĩ tới tất cả các lựa chọn.

“Cuối tuần này, tớ sẽ tổ chức sinh nhật, và hai tuần nữa là bữa tiệc chào năm mới. Hãy để bọn họ chuyển đến căn hộ của tớ ngay sau dịp năm mới. Chúng ta sẽ biến nó thành một văn phòng cho đến khi khu vực kia hoàn thành.”

“Nghe hay đấy.”

Cú điện thoại

Tâm sự của Fred

Khi chúng tôi đang dọn dẹp thì nhận được một cú điện thoại bất ngờ từ Tony. Anh ấy quyết định đầu tư thêm từ ba đến bốn tháng nữa vào Zappos với hai điều kiện:

“Cậu phải chuyển tới khu nhà của tôi ở San Francisco, và tôi sẽ tham gia nhiều hơn vào các hoạt động của công ty”.

Trước đó, tôi chỉ gửi báo cáo kết quả kinh doanh cho Tony mỗi tuần một lần và mới thấy anh đến thăm văn phòng một lần cùng Alfred. Chúng tôi cứ luôn bận rộn với những công việc hàng ngày. Nhưng với cú điện thoại ấy, rõ ràng là anh đã nhìn thấy tiềm năng của Zappos.

Những điều kiện đó thật dễ đáp ứng.

Chúng tôi đóng gói đồ đạc và chuyển từ Emeryville tới khu nhà anh ấy. Trong 12 tháng sau đó, Tony sẽ đầu tư bốn tháng một lần. Hãy tưởng tượng rằng cứ hết bốn tháng bạn lại không biết liệu mình có mất việc hay không. Kết quả sẽ có vào ngày cuối cùng, khi anh ấy

quyết định xem có đáng đầu tư tiếp hay không. Thật may mắn cho chúng tôi, anh ấy đã làm như vậy. Chúng tôi lại nỗ lực phát triển theo chu kỳ bốn tháng rồi lại chờ đợi xem có nhận được luồng sinh khí cho bốn tháng tiếp theo không, và lại tiếp tục nỗ lực.

Cả năm đó, chúng tôi luôn tắt bật ngược xuôi.

Mối quan hệ của tôi với Red Bull

Tâm sự của Tony

Trong suốt cuộc đời, tôi có rất nhiều bạn bè. Tôi thích tới quán bar cùng với một số người. Tôi thích đi xem phim cùng với một số người. Tôi thích làm việc cùng với một số người. Tôi thích đi dạo cùng với một số người. Và tôi thích viết bài luận, bàn về những giới từ không được dùng ở cuối câu cùng với một số người khác.

Một trong những mối quan hệ lâu dài nhất tôi duy trì được trong đời là tình bạn với Red Bull. Chúng tôi vừa cùng nhau kỷ niệm ngày tình bạn tròn 10 tuổi. Chúng tôi đã gặp nhau trong một hộp đêm ở trung tâm thành phố San Francisco (một người bạn đã giới thiệu chúng tôi với nhau) và đã nhảy suốt đêm. Theo thời gian, mối quan hệ của chúng tôi mở rộng ra ngoài hộp đêm và đa dạng hơn. Tôi nghĩ lý do khiến Red Bull trở thành một phần không thể thiếu trong cuộc đời mình là do tính linh hoạt và khả năng thích ứng với mọi hoàn cảnh.

Red Bull là người đồng hành trung thành với tôi, bất kể ở đâu và làm gì, kể cả khi đi uống rượu ở quán bar, xem phim, làm việc ở văn phòng hay đi leo núi. Thực ra, tôi cũng đang nhám nháp một lon Red Bull trong khi viết đoạn này và ngồi cạnh những người bạn viết cứ luôn thắc mắc tại sao tôi lại viết về mối quan hệ với Red Bull.

Tôi nghĩ là thật khó có thể tìm được một người bạn đồng hành luôn hỗ trợ bạn trong mọi tình huống. Nếu bạn có thể tìm được một người đồng hành với mình trong những bữa ăn sáng, tối, có thể giúp bạn qua được cơn buồn ngủ sau bữa trưa tại văn phòng cũng như đoạn cuối trong cuộc chạy đua, và có thể giúp bạn sáng khoái

mà không cần tới rượu, thì thực sự bạn đã tìm thấy được một thứ tuyệt vời.

Với tôi, đó là mối quan hệ đáng được duy trì.

Sự kết nối

Ngày sinh nhật của tôi sắp đến, và tôi muốn bữa tiệc sinh nhật lần này không giống bữa tiệc nào tôi từng tổ chức trước đây. Tôi quyết định chuẩn bị một bữa tiệc thật chu đáo.

Vài tháng trước đó, tôi đã liên lạc lại với một số bạn bè thời phổ thông và cả đại học, một nhóm nòng cốt khoảng mười lăm thành viên. Chúng tôi tụ tập và đi chơi cùng nhau vài lần một tuần. Ban đầu, tôi không có mục tiêu hay kế hoạch gì cả. Chỉ bởi nhiều người trong số chúng tôi đang sống cùng một tòa nhà nên thường xuyên ngẫu hứng tụ tập mọi người.

Thỉnh thoảng, chúng tôi tụ tập ở nhà của một ai đó hoặc có lúc lại cùng nhau đến các hộp đêm và la hét âm ỉ. Dần dần, chúng tôi xây dựng được cộng đồng của riêng mình, và tòa nhà của chúng tôi trở thành tụ điểm không chỉ của chúng tôi mà còn của bạn bè của chúng tôi. Mặc dù không ý thức được, nhưng chúng tôi đã tạo ra và phát triển một nhóm riêng, và trung tâm của những cuộc hội họp chính là nơi tôi đang sống.

Khi nhóm chúng tôi phát triển, tôi nhận ra rằng xây dựng được tình bạn và thắt chặt các mối quan hệ trong vương quốc của mình mang lại cảm giác ổn định và hấp lực về tương lai cho tất cả chúng tôi. Mối liên kết này khiến chúng tôi hạnh phúc hơn, và chúng tôi nhận ra rằng đó chính là điều mà chúng tôi đã có trong những năm tháng đại học. Nó là thứ mà, giống như nhiều người, chúng tôi đã đánh mất sau khi tốt nghiệp đại học, và chúng tôi đã không nhận ra rằng mình cần nó đến mức nào cho đến khi tình cờ tự tạo dựng lại mối liên kết ấy.

Tôi luôn nhắc nhở bản thân không bao giờ được đánh mất giá trị của nhóm, nơi mọi người thực sự hiểu và quan tâm lẫn nhau. Với tôi, sự liên kết – bao gồm số lượng và chiều sâu của các mối quan hệ – là yếu tố quan trọng

khuyến tôi hạnh phúc, và tôi luôn biết ơn nhóm của tôi. Mục đích của bữa tiệc sinh nhật sắp tới không thực sự tập trung vào tôi. Đó chỉ là cái cớ. Bữa tiệc tôi đã chuẩn bị từ những tháng vừa rồi sẽ là một món quà dành tặng cho cả nhóm.

Kể từ sau khi bán LinkExchange, tôi đã cam kết sẽ sống với triết lý rằng với tôi, trải nghiệm quan trọng hơn vật chất. Mọi người cho rằng tôi nên ra ngoài và mua một chiếc xe đắt tiền, nhưng tôi bằng lòng với chiếc Acura Integra của mình.

Tôi sống trên tầng mười bảy, trong một căn hộ rộng 130 m². Vài tháng trước, tôi phát hiện ra rằng căn phòng rộng 325 m² trên tầng tám đang rao bán. Đó là phòng 810.

Tôi không muốn di chuyển, nhưng khi nhìn thấy thiết kế phòng 810, tôi biết mình phải mua được căn phòng đó để làm chỗ tụ tập mới cho nhóm chúng tôi. Ở đó có một phòng ngủ nhỏ, còn lại là khoảng không gian mở rộng gần 300 m². Đó là nơi lý tưởng để tiệc tùng.

Tôi đã mua phòng 810, không phải vì muốn có thêm tài sản hay coi đó là một vụ đầu tư bất động sản. Tôi đã mua nó để có thể thiết kế những bữa tiệc và các buổi tụ tập cho nhóm chúng tôi. Có được căn hộ đó sẽ giúp chúng tôi có nhiều trải nghiệm hơn.

Sau khi mua được căn phòng 810 trong một vụ đấu giá khốc liệt với hai người khác, tôi bắt đầu biến đổi nó theo mơ ước của tôi. Suốt những năm tháng đại học, xem chương trình *Friends* (Những người bạn) với những người bạn cùng phòng là một việc diễn ra hàng tuần. Tôi nhớ những nhân vật trong chương trình đó hình như luôn tụ tập tại một quán cà phê có tên Central Perk. Tôi muốn 810 sẽ trở thành phiên bản Central Perk của riêng chúng tôi. Chúng tôi cần phải nghĩ ra một cái tên thật hay cho 810 thay vì chỉ gọi nó là 810.

Tôi đã hình dung ra cảnh tượng bạn bè tôi tụ tập uống sâm-panh vào mỗi chủ nhật ở 810. Tôi đã mượn tượng cảnh 810 trở thành nơi trở về sau những châu vui chơi,

nhậu nhẹt ở các câu lạc bộ hay quán bar. Và tôi cũng đã tưởng tượng sẽ biến 810 thành hộp đêm của riêng chúng tôi. Bữa tiệc chính thức đầu tiên ở 810 sẽ là vào thứ bảy, ngày 11 tháng 12 năm 1999. Đêm đó, tôi sẽ bước sang tuổi 26. Sinh nhật tôi sẽ là cái cớ hoàn hảo để tổ chức bữa tiệc khai trương phòng 810.

Tôi đã dự trữ hàng đông Red Bull.

Tôi mất mấy tuần để chuẩn bị bữa tiệc sinh nhật. Trước đó, nhóm chúng tôi đã tham dự vài bữa tiệc khiêu vũ. Tôi nhớ lại bữa tiệc khiêu vũ đầu tiên tôi tham gia. Khi đó, tôi thực sự không biết tiệc khiêu vũ là gì. Tất cả những gì tôi biết là họ chơi rất nhiều loại nhạc điện tử. Tôi từng đến các câu lạc bộ, nơi mọi người cũng chơi loại nhạc đó và tôi cảm thấy khó chịu và không thể hiểu nổi tại sao những phòng lớn ở tất cả các câu lạc bộ đều chơi kiểu nhạc đó. Chẳng lời nào có thể miêu tả nổi thứ âm nhạc đó, cứ như thể chỉ có một nhịp lặp đi lặp lại liên hồi không ngớt. Tôi không hiểu nổi sức hấp dẫn của nhạc điện tử.

Tôi không có hứng thú với bữa tiệc khiêu vũ vì sợ phải nghe đúng loại nhạc đó. Nhưng mọi người trong nhóm đều muốn đi nên tôi cũng đi theo.

Chúng tôi lái xe đến một nhà kho để không cực rộng, nằm ở nơi đồng không mông quạnh. Có đến hàng trăm chiếc xe hơi đang đỗ ở đó. Từ lúc đứng xếp hàng bên ngoài, chúng tôi đã nghe thấy tiếng nhạc techno thành thành. Tôi nghĩ thầm trong bụng rằng không biết chúng tôi còn ở đây bao lâu và rằng chắc chắn tôi thích những nơi chơi loại nhạc mà mình biết hơn. Sau 20 phút đứng xếp hàng, cuối cùng chúng tôi cũng được vào trong.

Những gì diễn ra sau đó đã khiến tôi hoàn toàn thay đổi quan điểm.

Hàng chùm tia laze xanh chiếu khắp cái nhà kho có kích thước bằng đến mười sân bóng. Các máy tạo sương đem lại cảm giác siêu thực như trong mơ. Mọi người di chuyển theo nhịp nhạc. Các lon Red Bull vương vãi khắp nơi. Bóng đèn cực tím làm cho những hình vẽ huỳnh quang

trên tường và trần nhà rực sáng như những cái cây ngoài hành tinh.

Nhưng không phải chỉ có những hình vẽ, những bóng đèn cực tím, những máy tạo sương hay vẻ đồ sộ của nhà kho. Có cái gì đó trong khung cảnh và khoảnh khắc này gợi lên những cảm xúc mà tôi chưa từng biết đến. Tôi không biết chính xác đó là gì và tại sao tôi lại có cảm giác ấy.

Tôi cố phân tích điểm khác biệt giữa khung cảnh này với cảnh tượng ở hộp đêm quen thuộc. Đúng là những hình vẽ và ánh sáng laze đều rất đẹp, đúng là tôi chưa từng thấy sàn nhảy nào rộng và đông đến thế. Nhưng những điều đó không thể giải thích được cảm giác choáng ngợp khiến tôi không nói nên lời. Vốn được coi là người lý trí và lô-gic nhất nhóm, tôi thực sự ngạc nhiên khi khi thấy mình bị cuốn theo cảm giác duy linh — không theo ý nghĩa tôn giáo, mà là cảm giác kết nối sâu sắc với tất cả những người có mặt ở đó và với cả vũ trụ.

Khi đó, tôi cảm giác như không còn sự phán xét nào. Lướt khắp căn phòng, tôi thấy mỗi người đều là những cá nhân đáng trân trọng, chỉ vì họ là chính họ và đang nhảy múa theo âm nhạc.

Cố gắng phân tích chi tiết hơn, tôi nhận thấy rằng cách nhảy ở đây khác với cách nhảy tôi vẫn thấy trong các hộp đêm. Ở đây, không có cảm giác tự ý thức hay cảm giác nhảy vì có người đang nhìn mình; ở các hộp đêm, người ta có cảm giác như đang thể hiện. Ở các hộp đêm, người ta thường nhảy theo đôi. Ở đây, dường như tất cả mọi người đều theo một hướng. Mọi người đối diện với DJ, người này đứng trên sân khấu cao, như đang truyền năng lượng của mình xuống đám đông. Tôi có cảm giác như mọi người đều đang tôn thờ DJ.

Cả căn phòng trông như một bộ tộc hàng nghìn người và DJ chính là tộc trưởng. Dường như mọi người không nhảy theo nhạc mà chính âm nhạc đang chuyển động trong cơ thể mỗi người. Nhịp nhạc điện tử đều đều là nhịp tim chung của cả đám đông. Dường như ý thức về cá nhân đã biến mất, thay vào đó là ý thức thống nhất của cả

nhóm. Cảm giác này giống như khi bạn nhìn một đàn chim như một thực thể duy nhất chứ không phải là tập hợp từng cánh chim riêng lẻ. Tất cả mọi người ở đây đều có chung một mục đích. Chúng tôi đang đóng góp vào một trải nghiệm tập thể.

Mười năm sau, tôi mới biết được rằng khoa học về hạnh phúc đã khẳng định, sự đồng điệu về thân thể với những người khác và sự tham gia vào cái gì đó lớn hơn chính bản thân mình (từ đó tạm thời mất đi ý thức về bản thân) kết hợp với nhau sẽ tạo ra niềm hạnh phúc lớn lao hơn. Bữa tiệc khiêu vũ của thời hiện đại cũng tương tự như những trải nghiệm mà con người đã biết đến hơn mười nghìn năm nay.

Trong thời điểm đó, tôi tưởng như mình vừa trải qua lễ hiển linh. Cảm giác ấy tràn ngập khắp con người tôi. Trong một khoảnh khắc, tôi đột nhiên hiểu ra ý nghĩa của nhạc techno. Không thể nghe nó theo kiểu nghe nhạc trên radio. Tôi phải để nó lan tỏa khắp người, với lối tư duy hoàn toàn mới mẻ. Dường như ai đó đã trao cho tôi phiến đá Rosetta của nhạc techno và không từ ngữ nào giúp tôi hiểu được nó. Tôi phải tự mình khám phá.

Và trong khoảnh khắc đó, tôi đã hiểu. Tôi đã thức tỉnh. Tôi đã biến đổi.

Sau bao nhiêu năm, cuối cùng tôi đã hiểu âm nhạc là gì.

Tâm nhìn

Sau đó, nhóm chúng tôi đã đến rất nhiều bữa tiệc khiêu vũ. Có những buổi quy mô lớn với hàng nghìn người, lại có buổi chỉ có khoảng 50 người tham dự. Tôi đã biết thêm nhiều điều về cộng đồng và văn hóa này. Ví dụ, PLUR là chữ viết tắt của “Peace (hòa thuận), Love (yêu thương), Unity (đoàn kết), Respect (tôn trọng)”, đó là cách ứng xử mà mọi người nên ghi nhớ và áp dụng trong các bữa tiệc cũng như trong cuộc sống.

Trong những bữa tiệc này, việc tiếp xúc và bắt chuyện với người lạ là hoàn toàn bình thường, và là một phần văn hóa. Ở quán bar hay hộp đêm, thường chỉ có các chàng

traí mới làm như thế để tán tỉnh các cô gái; còn ở những buổi tiệc khiêu vũ, mọi người rất thích làm quen với nhau mà không vì động cơ gì.

Đối với tôi, tinh thần PLUR và nét văn hóa của bữa tiệc khiêu vũ không chỉ ở tầm của một bữa tiệc. Đó thật sự như một triết lý về sự cởi mở gặp gỡ mọi người, cho dù bề ngoài hay gia cảnh họ ra sao. Tương tác với bất kỳ ai ở bất cứ nơi đâu đều là cơ hội để thu nhận thêm những cách nhìn mới. Về bản chất, tất cả chúng ta đều là con người. Nhưng điều đó dễ dàng bị lãng quên trong một thế giới do đồng tiền, quyền lực và địa vị xã hội điều chỉnh. Văn hóa của những buổi tiệc khiêu vũ chính là lời nhắc nhở rằng thế giới có thể tốt đẹp hơn nếu mọi người biết trân trọng nhân tính trong mỗi con người.

Tôi đã biết cách bắt chuyện thoải mái với những người hoàn toàn xa lạ, không cần quan tâm tôi đang ở đâu hay họ là ai. Tôi còn viết lại cách tôi áp dụng chiến lược này vào kinh doanh trong cuốn sách *The Trump Card: Playing to Win in Work and Life* (Tạm dịch: Quân bài chủ trong cuộc sống và công việc) của Ivanka Trump.

Trích đoạn của tôi trong cuốn sách của Ivanka Trump

Cá nhân tôi rất không ưa những sự kiện của giới kinh doanh. Gần như mọi người tham dự những sự kiện đó đều cố tìm người để trao đổi danh thiếp, với hy vọng tìm được đối tác làm ăn. Tôi thường cố tránh những sự kiện kiểu này và hiếm khi mang theo danh thiếp.

Tôi thích xây dựng những mối quan hệ và làm quen với mọi người mà không để ý đến địa vị của họ trong giới kinh doanh, hay thậm chí họ còn không làm nghề đó. Tôi tin rằng mỗi người đều có điều gì đó thú vị và cần phải khám phá xem điều thú vị đó là gì. Tôi nhận ra rằng làm quen với những người không làm kinh doanh thú vị hơn nhiều vì họ có cách nhìn và suy nghĩ hoàn toàn khác, và vì những mối quan hệ này thường chân thật hơn.

Tôi nhận thấy một điều rất thú vị: nếu bạn thực sự quan tâm tới ai đó vì muốn làm bạn chứ không phải để lợi

dụng, sau này sẽ luôn có những điều có lợi cho công việc và chính bản thân bạn.

Tôi không hiểu tại sao lại như thế, nhưng dường như lợi ích của những mối quan hệ cá nhân thường xuất hiện khoảng hai đến ba năm sau khi bạn làm quen. Đó thường là điều bạn không thể dự đoán khi mới bắt đầu mối quan hệ. Chẳng hạn, có thể hàng xóm của chị gái của một người bạn vừa trở thành phó tổng giám đốc của một công ty mà bạn đang có tiếp cận, hoặc có thể bạn chơi tennis của một người bạn gặp cách đây hai năm rất phù hợp với vị trí bạn đang tuyển từ sáu tháng nay.

Zappos đã hoạt động được hơn mười năm. Chúng tôi đã đi từ con số 0 năm 1999 đến tổng doanh thu 1 tỷ đô-la năm 2008. Nhìn lại những bước ngoặt đáng nhớ trong lịch sử công ty, có vẻ như tất cả đều là may mắn. Chúng tôi không đoán trước được những sự việc đã diễn ra, nhưng chúng là kết quả của những mối quan hệ mà chúng tôi đã xây dựng từ vài ba năm trước.

Vì vậy, tôi khuyên bạn nên từ bỏ cách tạo dựng quan hệ trong truyền thống trong giới kinh doanh. Hãy thử kết thêm bạn bè và thắt chặt các mối quan hệ. Chính tình bạn cũng là một phần thưởng. Càng có nhiều bạn, sau này bạn sẽ càng thu được nhiều lợi ích cho công việc và cá nhân mình. Bạn không biết chính xác lợi ích mình thu được là gì nhưng chúng sẽ xuất hiện thần kỳ sau vài năm.

Tôi muốn bữa tiệc sinh nhật lần thứ 26 cũng có không khí mà tôi đã trải qua ở buổi tiệc khiêu vũ. Vì vậy, trước đó vài tuần, tôi đã cố hết sức để biến nó thành một đêm không thể quên. Tôi vào một trang bán hàng trực tuyến và đặt mua máy tạo sương, đèn màu, máy chiếu sáng, đèn laze, bóng đèn cho sàn nhảy, đèn cực tím, các miếng trang trí huỳnh quang và cả giàn treo đèn. Tôi muốn tạo gia không gian nhà kho thu nhỏ.

Khoảng 100 người đến dự sinh nhật tôi. Tôi đã đặt ở thang máy các bảng chỉ dẫn có ghi “810” kèm với mũi tên chỉ hướng lên nơi tổ chức tiệc. Em họ một người trong nhóm nhìn vào bảng chỉ dẫn và hỏi: “BIO là gì?” Chúng

tôi cười phá lên. Đó chính là cái tên chúng tôi tìm kiếm lâu nay. Từ đó, chúng tôi quyết định gọi nơi tổ chức tiệc là “Câu lạc bộ BIO”.

Bữa tiệc sinh nhật diễn ra khá suôn sẻ. Bài học quan trọng nhất mà tôi thu được là không nên đưa nhô vào thực đơn vì sáng hôm sau, sàn bếp đầy nhô rụng và bị dẫm nát nát, trông như tôi có cả một ruộng nhô trong Câu lạc bộ BIO. Tôi phải ghi nhớ để gạch thứ quả này ra khỏi thực đơn tiệc năm mới.

Tiếng lành đồn xa, hàng trăm người đến dự tiệc năm mới ở Câu lạc bộ BIO. Họ xếp hàng dài từ thang máy lên đến lối vào căn hộ. Đến 3 giờ sáng, mọi người đã về gần hết, chỉ còn khoảng 30 người. Tôi liền quyết định bẻ ngoặt miệng máy tạo sương để phủ sương ngập căn phòng.

Đột nhiên, đèn nháy liên tục, chuông báo động rít lên. Mất một lúc tôi mới nhận ra âm thanh phát ra từ đâu và chuyện gì đang diễn ra: sương ra quá dày đã kích hoạt báo động không chỉ của căn hộ này mà của cả tòa nhà. Lúc đó là 3 giờ sáng, chuông báo cháy kêu khắp tòa nhà. Một giọng nói tự động hướng dẫn mọi người sơ tán khỏi tòa nhà ngay lập tức.

Tôi lập tức tắt máy tạo sương và mở hết cửa sổ. Sương tan hết sau vài phút. Nhưng đã quá muộn. Tôi nghe thấy tiếng còi hú, ngó ra ngoài cửa sổ và thấy hai chiếc xe cứu hỏa đang tiếp cận tòa nhà.

Vài phút sau, ba người lính cứu hỏa xuất hiện ở cửa. Tôi giải thích mọi chuyện và chỉ cho họ xem máy tạo sương và đèn laze. Khi đã nhận ra rằng thực ra tòa nhà không bị cháy, họ cười phá lên, gửi lời chúc mừng năm mới rồi rời đi. Tôi sung sướng vì không bị bắt.

Tôi thở phào và tựa vào cửa sổ, nhìn theo những người lính cứu hỏa đang quay lại xe. Đèn xe cứu hỏa vẫn còn nhấp nháy.

Bỗng nhiên tôi nghe thấy một giọng phụ nữ: “Đáng kinh ngạc nhỉ? Anh đã làm ra mọi chuyện đấy.”

Tôi nhìn xem đó là ai, nhưng không nhận ra. Cô có mái tóc vàng và mắt xanh, cũng đang tựa cửa nhìn theo đèn xe cứu hỏa nhấp nháy phía dưới.

“Vâng, họ khá dễ chịu. Tôi cứ lo là họ sẽ nổi điên với tôi, nhất là lại vào dịp năm mới.” Tôi nói.

“Ý tôi không phải thế. Tôi nói việc kia cơ.” Cô nói và quay lại, chỉ vào những người vẫn còn dự tiệc. “Anh có thể làm tất cả những gì anh muốn, và anh đã tạo ra một trải nghiệm mà mọi người sẽ nhớ mãi.”

“Tôi thì không nghĩ là những người sống ở khu này sẽ tươi cười với tôi nếu biết vì sao mà họ phải sơ tán giữa đêm.” Tôi nói. “Chắc họ cũng sẽ nhớ mãi đêm nay.”

Cô cười. “Đừng lo. Đó chỉ là tai nạn thôi. Anh có thể đổ lỗi cho Y2K hay cái gì đấy. Ngày mai chắc các báo sẽ giật tít: Máy tạo sương hồng gây tai họa!”

Tôi mỉm cười với cô. “Cô có tin là vài ngày nữa cả khu này sẽ biến thành văn phòng không?”

Cô nhìn sâu vào mắt tôi. Tôi vẫn nghe thấy tiếng nhạc nhưng dường như cả thế giới đã biến mất. Tôi không biết cô gái này là ai, nhưng vũ trụ đã tình cờ đem chúng tôi đến bên nhau trong một khoảnh khắc duy nhất mà tôi sẽ ghi nhớ suốt đời.

“Hình dung, sáng tạo, và hãy tin vào vũ trụ của riêng anh, vũ trụ sẽ hình thành quanh anh.” Cô dịu dàng nói. “Giống như những gì anh đã làm tôi nay.”

Cô nghiêng người, thì thầm vào tai tôi: “Chúc mừng năm mới.”

Cô đứng thẳng lên rồi bỏ đi, không thêm một lời.

Lòng áp

Những lời cô nói cứ lớn vồn trong đầu tôi: “Hình dung, sáng tạo và hãy tin vào vũ trụ của riêng anh.”

Mặc dù mới liên kết với nhóm bạn làm tôi hạnh phúc hơn rất nhiều nhưng tôi vẫn chưa thật sự tham gia tạo dựng cái gì. Chỉ đứng bên lề và đầu tư thật là nhàm chán. Tôi muốn tham gia tạo dựng cái gì đó và tạo ra “Lòng áp

những chú ếch phiêu lưu” là một bước quan trọng để tạo ra thế giới của riêng tôi.

Ngoài ký hợp đồng thuê khu vực làm văn phòng, Alfred và tôi còn ký hợp đồng thuê một nhà hàng ngay trong toà nhà này, đặt tên là *Nhà hàng Những chú ếch phiêu lưu*.

Bố mẹ tôi vừa từ nước ngoài về và họ tình nguyện quản lý nhà hàng cho chúng tôi suốt mấy năm sau. Các món ăn nhà hàng được đặt theo tên của những công ty Internet. Một trong những món ăn được nhiều người yêu thích là món Cơm rang Akamai.

Chúng tôi đã có một nhà hàng, một phòng tập, các rạp chiếu phim, văn phòng và các căn hộ ngay trong cùng một toà nhà. Chúng tôi đã thuê rất nhiều nhân viên để điều hành văn phòng.

Chúng tôi đã tạo ra thế giới của riêng mình.

Khi đội ngũ của Zappos chuyển vào toà nhà của chúng tôi (ban đầu chuyển vào khu vực tổ chức tiệc tùng, sau đó mới chuyển vào khu văn phòng), tôi bắt đầu dành nhiều thời gian hơn cho công ty.

Những bữa tiệc khiêu vũ tôi thường đến ngày càng bị thương mại hoá và những sự kiện bắt đầu thay đổi theo hướng kiếm tiền hơn là truyền bá văn hoá PLUR như trước. Họ bắt đầu thu hút những kiểu người khác, và thái độ của mọi người ở các sự kiện cũng bắt đầu thay đổi. Tôi nhận ra được cái hay của các bữa tiệc khiêu vũ thì trào lưu này đã đến hồi thoái trào.

Không có Câu lạc bộ BIO làm nơi tụ tập, nhóm chúng tôi dần dần tan rã. Ban đầu, chúng tôi tập hợp lại bởi cùng một mục tiêu: hình thành nên một cộng đồng. Những ngày đầu thật thú vị vì chúng tôi nhìn thấy nhóm mình lớn mạnh và phát triển hàng ngày.

Nhưng ngoài đi chơi và tiệc tùng cùng nhau, chúng tôi thiếu một mục tiêu chung. Chúng tôi vẫn giữ liên lạc với nhau, nhưng không có thứ gì để cùng phát triển và không có một địa điểm xác định để gặp mặt như Central Perk

trong phim. Các thành viên trong nhóm tôi bắt đầu tập trung vào những vấn đề khác trong cuộc sống của họ. Một số người cố gắng tìm ra niềm đam mê thực sự để chúng tôi theo đuổi.

Tôi là một trong số đó.

Tôi luôn đam mê lập kế hoạch và tổ chức các bữa tiệc bởi vì tôi thực sự thích ý tưởng thiết kế và tạo ra những cảm xúc và trải nghiệm. Tôi thích nhìn mọi người phản ứng và nghe họ ồ lên kinh ngạc khi dự một bữa tiệc không giống với bất cứ bữa tiệc nào trước đây. Tôi rất phấn khởi khi mọi người đến gặp tôi lúc nửa đêm hay sáng sớm hôm sau để nói rằng khoảng thời gian họ đã có thật tuyệt vời.

Nhưng kể cả tôi có đam mê việc đó đến mấy, tôi cũng không coi đó là một công việc toàn thời gian của mình. Tôi nghĩ nó giống như một sở thích, và tôi cần phải tìm ra cái gì đó có ý nghĩa hơn để cống hiến hết mình.

Mọi người nói sự mới lạ là yếu tố kích thích mạnh nhất. Đầu tư ban đầu để hỗ trợ cho những ý tưởng và những công ty mới thật thú vị, nhưng trong một khoảng thời gian tương đối ngắn, Alfred và tôi đã thực hiện 27 vụ đầu tư và chẳng còn tí tiền nào trong quỹ. Không có vốn đầu tư, chúng tôi không thể tham gia vào bất cứ công ty mới nào, và niềm háo hức trở thành nhà đầu tư nhanh chóng tiêu tan.

Vào thời điểm đó, dường như ý tưởng nào chúng tôi nghe được cũng tuyệt vời, vì vậy, tiền trong quỹ ra đi nhanh chóng. (Mười năm sau, chúng tôi đã nhận ra rằng, chúng tôi cũng thu được đôi chút lợi nhuận từ các công ty đã đầu tư, nhưng lợi nhuận lớn nhất lại có được từ Zappos. Đầu tư mạo hiểm thành ra lại rất giống chơi bài poker. Người kiếm được nhiều tiền nhất không phải là người cố chơi và thắng thật nhiều ván. Cuối năm 2009, chúng tôi đã phân phối hơn 5,8 lần số vốn ban đầu cho các nhà đầu tư, khiến quỹ *Những chú ếch phiêu lưu* trở thành một trong những quỹ đầu tư hiệu quả nhất từ năm 1999.

Tháng 4 năm 2000, cổ phiếu của các công ty kinh doanh trên Internet bắt đầu mất giá, gây hoảng loạn khắp thung lũng Silicon. Rất nhiều công ty đã bị phá sản và những quỹ đầu tư mà chúng tôi hy vọng sẽ hỗ trợ cho các công ty trong danh mục của mình đã từ chối tiếp tục rót vốn.

Một số công ty chuyển vào khu văn phòng mới của chúng tôi mà không có thêm nguồn tài chính nào, họ không trả nổi các hoá đơn và phá sản sau vài tháng.

Cuối cùng, Zappos là công ty duy nhất còn lại trong khu “lòng áp”, và chúng tôi không lạc quan cho lắm về viễn cảnh sẽ có công ty nào sớm chuyển vào đây. Đây là một tình cảnh bất lợi cho quỹ vốn của chúng tôi, cho khu “lòng áp” và cho Zappos.

Ban đầu, Alfred và tôi có tham vọng gây dựng một quỹ thứ hai có số vốn 100 triệu đô-la. Chúng tôi đã nghiên cứu nhiều tài liệu và hỏi các nhà đầu tư đã tham gia vào quỹ đầu tiên xem họ có muốn góp tiền vào quỹ thứ hai không.

Quỹ đầu tiên đã giúp chúng tôi gặp được nhiều con người và nhiều công ty thú vị trong một khoảng thời gian tương đối ngắn. Với tư cách là người quản lý quỹ, chúng tôi đã lấy ý tưởng có một thế giới của riêng mình và biến nó thành hiện thực. Chúng tôi thích tìm hiểu về những công ty mới, những người mới, xem xét những ý tưởng mới và thực hiện những vụ đầu tư mới.

Vấn đề ở chỗ, khi thực hiện các vụ đầu tư, chúng tôi phải dành phần lớn thời gian giúp những công ty hoạt động không tốt và không thể thu hút thêm vốn đầu tư mạo hiểm để duy trì hoạt động.

Chúng tôi cho rằng nên đặt cược vào quỹ thứ hai. Nếu chúng tôi có thể huy động được 100 triệu đô-la, chúng tôi sẽ có thể đầu tư đợt hai cho các công ty thuộc danh mục của quỹ đầu tiên, giúp họ phát triển lên một tầm mới.

Chúng tôi đã gửi thư cho các nhà đầu tư trước đây để biết có bao nhiêu người muốn tham gia và chờ đợi phản hồi trong lo lắng.

Kết quả là chẳng có ai quan tâm đến việc này. Chúng tôi đã huy động được chính xác là 0 đô-la.

Cho đến thời điểm đó, tôi chưa quá lo lắng về sự sụp đổ của các công ty mạng. Mặc dù ở góc độ văn hóa, LinkExchange là trải nghiệm không hay ho gì, nhưng xét về khía cạnh tài chính, đó là một câu chuyện về sự thành công. Alfred và tôi đã sử dụng uy tín do LinkExchange mang lại để huy động được 27 triệu đô-la cho quỹ đầu tiên, vì thế chúng tôi mặc nhiên cho rằng sẽ không có gì khó khăn khi tạo lập nguồn quỹ thứ hai.

Nhưng chúng tôi đã sai.

Tôi bắt đầu thấy nghi ngờ chính bản thân mình. Tôi băn khoăn liệu có phải mình đã ăn may trong vụ LinkExchange chẳng. Có phải tôi chỉ là một kẻ trùng số tình cờ có mặt vào đúng thời điểm?

Alfred và tôi tiếp tục thông tin cho Michael Moritz tại Sequoia về tình hình của Zappos. Bất chấp những tiến bộ mà Zappos đạt được, Sequoia vẫn không thích thú gì với việc đầu tư vào công ty này.

Tôi thực sự tin tưởng rằng Zappos có cơ hội thành công lớn. Tôi thấy mình cần phải chứng minh cho bản thân và Sequoia thấy rằng thành công tài chính của LinkExchange. Tôi muốn chứng minh với cả thế giới rằng mình có thể lặp lại thành công ấy một lần nữa.

Vì thế, tôi quyết định rút khỏi vai trò là một nhà đầu tư và một chuyên gia tư vấn để tiếp tục làm một doanh nhân. Cuối năm đó, tôi bắt đầu làm việc toàn thời gian ở Zappos. Zappos sẽ là thế giới tôi muốn góp phần định hình và tạo dựng. Đó là thế giới mà tôi tin tưởng.

Cuộc tìm kiếm tôi thực hiện suốt vài tháng qua cuối cùng đã hoàn tất. Tôi đã nhận ra điều mình muốn tập trung vào, ít nhất là trong vài năm tới. Tôi đã xác định được niềm đam mê mới của mình.

Tôi thực sự muốn chứng minh rằng tất cả mọi người đã sai.

Những châm ngôn kinh điển

Một công ty lớn có khả năng chết vì bội thực bởi quá nhiều cơ hội chứ không phải vì thiếu thốn.

- Packard's Law

“Bạn không thể chặn sóng biển, nhưng có thể học cách lướt trên chúng”.

- Jon Kabat-Zinn

“Đêm qua ngồi kể chuyện ma với bạn bè. Giờ đây bạn khoản từ chối liệu ma có đang ngồi quanh đống lửa và kể cho nhau nghe câu chuyện của con người?”

- Søren Kierkegaard

Phần II. Lợi nhuận và đam mê.

Chương 4. củng cố vị thế của bạn.

Tìm ra mọi thứ

Hai năm tiếp theo rất khó khăn với Zappos. Chúng tôi chỉ tập trung vào mục tiêu làm sao để tồn tại. Chúng tôi biết ngoài thành công, chúng tôi không còn lựa chọn nào khác. Chúng tôi đã trải qua thời kỳ suy thoái, khủng hoảng trên thị trường chứng khoán của các công ty kinh doanh trực tuyến và sự kiện ngày 11 tháng 9 năm đó. Dường như cả thế giới đều muốn kiểm chứng sự quyết tâm và niềm đam mê của chúng tôi.

Chúng tôi biết rằng không thể thu hút thêm bất cứ nguồn quỹ bên ngoài nào. Mặc dù điều này đi ngược với chiến lược đầu tư, nhưng từ khi chính thức làm việc toàn thời gian tại Zappos, Alfred và tôi quyết định đầu tư nhiều hơn cho từ quỹ *Những chú ếch phiêu lưu*. Cuối cùng rồi chúng tôi cũng sử dụng hết số tiền ít ỏi còn lại của quỹ này.

Vài tháng sau, vì đã cạn tiền nên tôi phải dùng đến cả tiền trong tài khoản cá nhân của tôi ở ngân hàng để duy trì hoạt động của nó.

Alfred và tôi đã cố gắng liên lạc với Sequoia, nhưng họ vẫn không hề quan tâm tới chuyện đầu tư. Tháng 10 năm 2000, tôi gửi một email tới tất cả các nhân viên, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tạo ra lợi nhuận trước khi công ty cạn sạch tiền và phải từ bỏ nhiều việc chúng tôi muốn làm.

Ngày 19 tháng 10 năm 2000

Người gửi: Tony Hsieh

Người nhận: Nhân viên Zappos

Chủ đề: Kế hoạch chín tháng

Các thành viên Zappos thân mến!

Tôi gửi email này tới tất cả các bạn để thông báo về những ưu tiên của công ty trong hơn chín tháng tới, để tất cả mọi người có thể đóng góp ý kiến hoặc xác định vai trò của mình phù hợp với bức tranh toàn cảnh của công ty như thế nào. Nếu các bạn có bất cứ câu hỏi gì, đừng ngần ngại, hãy nói với tôi.

Các bạn biết đấy, thị trường sáu tháng qua không thuận lợi cho những công ty kinh doanh trực tuyến kiểu B2C (Business-to-Consumer)⁽¹⁾, cả trong thị trường đại chúng và thị trường tư nhân. Một số công ty phát triển mạnh của thị trường đại chúng như eToys, Fogdog và PlanetRx đều có kết quả kinh doanh không tốt. Một công ty lâu đời như Miadora.com với doanh thu một triệu đô-la mỗi tháng và được Sequoia đầu tư (đồng thời cũng là nhà tài trợ của Yahoo!) cũng bị phá sản vì lúc này các nhà đầu tư rất ngại rót vốn cho các công ty B2B.

Tình hình thị trường hiện nay vừa thuận lợi lại vừa bất lợi cho Zappos của chúng ta. Thuận lợi ở chỗ, chúng ta sẽ không phải lo lắng về việc một đối thủ nào đó bất ngờ được đầu tư 25 triệu đô-la và dùng số tiền đó cho các chiến dịch quảng cáo hoành tráng, làm rối loạn thị trường và khiến chúng ta phải đau đầu trong thời điểm này. Nhưng bất lợi ở chỗ, vì đang thiếu tiền mặt nên chúng ta sẽ không thể phát triển nhanh như mong muốn hay theo đuổi niềm đam mê của chúng ta.

Nếu có tiền, chúng ta có thể thực hiện được rất nhiều kế hoạch, chẳng hạn như khởi xướng chiến dịch quảng cáo trên toàn quốc, củng cố dịch vụ khách hàng, nâng cao năng lực nhân viên, đầu tư nhiều hơn để phát triển các nguồn lực, thêm nhiều nét đặc trưng vào trang web mới và còn nhiều điều hơn thế nữa. Nhưng thực tế, tại thời điểm này, chúng ta không thể làm mọi thứ mình muốn do thiếu lượng tiền mặt cần thiết.

Tại thời điểm này, chúng ta không có lợi nhuận. Chúng ta đang phải chạy đua với thời gian. Vì thế, ưu tiên hàng đầu của công ty bây giờ chính là theo đuổi mục tiêu: tạo ra lợi nhuận. Chỉ như vậy chúng ta mới có thể làm chủ số phận của mình và làm mọi điều mình muốn.

Để được như vậy, chúng ta cần phải đảm bảo rằng, với vai trò là một công ty, chúng ta cần tập trung tối đa hóa các cơ hội để thu được lợi nhuận trước khi cạn sạch tiền. Chúng ta đã có một kế hoạch tài chính hợp lý và khả thi, nhưng cũng phải chắc chắn rằng toàn thể nhân viên Zappos đều hiểu những điều kiện cần có để tuân theo kế hoạch đó.

Trước tiên, chúng ta cần xem xét lại thật kỹ lưỡng các khoản chi. Chúng ta cần theo dõi chặt chẽ ngân quỹ và không thể tuyển dụng người cho tất cả các phòng ban như kế hoạch ban đầu.

Sau khi xem xét các khoản chi, nhiệm vụ quan trọng nhất của chúng ta là phải tối đa hóa tổng lợi nhuận sẽ tạo ra được trong vòng chín tháng tới. Điều này giúp tăng tổng lợi nhuận trung bình, tăng doanh thu từ mỗi khách hàng, tăng tỷ lệ chuyển đổi, tăng tỷ lệ người truy cập website và tăng phần trăm khách hàng thường xuyên của chúng ta.

Trong quá trình đánh giá những dự án mới cho công ty trong chín tháng tới, chúng ta cần cân nhắc làm thế nào để những dự án đó có thể làm tăng tổng lợi nhuận thuần của chín tháng. Có nghĩa là, một số dự án trước đây được ưu tiên thực hiện có thể sẽ phải tạm ngừng cho đến khi chúng ta có đủ lợi nhuận. Khi đã có lợi nhuận, chúng ta mới có thể nghĩ tới một bức tranh lớn hơn, lâu dài hơn, và mơ tưởng nhiều hơn đến việc làm thế nào để thống trị thế giới.

Như tôi đã nói ở trên, nếu ai đó có bất kỳ câu hỏi nào liên quan đến việc làm sao để thực hiện được kế hoạch chín tháng, đừng ngần ngại hỏi tôi.

Chúng tôi biết rằng chỉ nhắc đi nhắc lại tình trạng cấp bách thôi chưa đủ. Chúng tôi phải tiến hành nhiều biện

pháp mạnh hơn nữa.

Nick, Fred và tôi quyết định sa thải một số nhân viên để tối đa hóa mọi cơ hội sống sót cho Zappos. Và chúng tôi phải tìm cách thuyết phục số nhân viên còn lại giảm tiền lương hoặc làm việc không lương để đổi lấy cổ phần trong công ty. Tiền lương của tôi là 24 đô-la một năm hay 1 đô-la mỗi lần trả lương (thu nhập trước thuế).

Tháng 11 năm 2000, Nick gửi cho tôi email sau đây:

Ngày: 26 tháng 11 năm 2000

Người gửi: Nick Swinmurn

Người nhận: Tony Hsieh

Chủ đề: Chuyện tiền bạc

Tôi không có đồng nào để đóng góp cho công ty. Lúc này, anh là giải pháp duy nhất, vì thế tôi nghĩ rằng anh cần phải quyết định làm thế nào cho hợp lý với chính anh và chúng tôi sẽ hành động theo. Nếu anh không đầu tư thêm cho Zappos thì chúng ta cần phải xác định lại xem chúng ta đã bỏ sót điều gì và làm thế nào để có thể duy trì càng lâu càng tốt với bộ khung nhân sự cơ bản.

Về chuyện cắt giảm lương của tôi thêm lần nữa, ông chủ nhà cũ nhận là còn nợ tôi khá nhiều tiền và tôi đã bán vài thứ đồ cho một người bạn nên tôi sẽ hết nợ, chỉ còn tiền thuê nhà, ô tô và chi phí ăn uống. Quan trọng nhất bây giờ là tiền thuê nhà. Chừng nào tiền lương vẫn đủ trả các khoản đó thì tôi vẫn ổn.

Theo tôi, mặc dù phải đối mặt với nhiều vấn đề nhưng chúng ta đang đi đúng hướng. Việc tiếp thị đang mang lại cho chúng ta tỷ lệ doanh thu tốt, các vấn đề kỹ thuật cũng được cải thiện và chúng ta biết cần phải làm gì để công ty hoạt động hiệu quả. Chúng ta đều biết sẽ làm được, chỉ là vấn đề liệu chúng ta có thể sống sót được đến ngày đó hay không.

Nhiều nhân viên cũng đã nghĩ ra rất nhiều giải pháp sáng tạo khác.

Sau khi cân nhắc kỹ lưỡng, tôi quyết định không làm theo bất cứ giải pháp nào của nhân viên. Tuy nhiên, tôi nhận ra rằng Zappos cần cân đối lại các khoản chi tiêu nên tôi có một đề xuất ngược lại. Điều duy nhất tôi quan tâm lúc này là kéo dài thời gian. Tôi sẵn sàng giảm 20% số cổ phiếu của mình để đổi lấy một ngày làm việc mỗi tuần của nhân viên.

Khi mọi việc ngày càng tồi tệ hơn, một số người đã quyết định rời công ty. Phần lớn nhân viên không có khoản tiết kiệm nên việc cắt giảm hay không có lương sẽ khiến họ không thuê được nhà, vì thế chúng tôi phải cố động não để tìm ra những giải pháp khác.

Khu vực trước kia tôi dùng để tổ chức các bữa tiệc giờ đang bị bỏ trống hoàn toàn vì Zappos đã chuyển tới văn phòng mới. Thế là tôi kê năm chiếc giường ngủ vào khu 810 để nhân viên có thể ngủ tại đó mà không phải trả tiền thuê nhà.

Tôi cũng có ba căn phòng khác tại toà nhà này và cũng để vài nhân viên Zappos (gồm cả Nick) sống ở đó hoàn toàn miễn phí. Cùng với những nhân viên còn lại, chúng tôi đã sống với châm ngôn “mọi người vì một người, một người vì mọi người” và làm mọi cách có thể để vực công ty dậy.

Tất cả mọi người đều làm việc hăng say và chăm chỉ hơn trước nên chúng tôi vui mừng nhận ra việc sa thải tạm thời không ảnh hưởng gì tới năng suất lao động của công ty. Chúng tôi cũng biết việc sa thải đó dành cho những người kém năng lực và không có niềm tin vào công ty, vào những việc chúng tôi đang làm. Chúng tôi vẫn có thể hoàn thành được khối lượng công việc như trước.

Đó là một bài học lớn về sức mạnh của việc truyền tải niềm đam mê tới toàn bộ công ty và làm việc như một tập thể thống nhất. Mọi người đều cống hiến hết mình cho công ty.

Nhưng điều đó vẫn chưa đủ giúp chúng tôi đạt được lợi nhuận.

Những tháng sau, tôi vẫn rót tiền của mình vào công ty nhưng tôi biết việc này không thể kéo dài. Hàng tháng công ty vẫn có rất nhiều khoản phải chi.

Khi tiền trong tài khoản cá nhân cạn kiệt, tôi bán những khu đất của mình để có thể tiếp tục đầu tư cho Zappos. Cuối cùng, tôi bán tất cả tài sản đã mua được, trừ ngôi nhà đang ở và khu tổ chức tiệc trước kia. Tôi cũng muốn bán cả khu đó nhưng nền kinh tế đang đi xuống nên chẳng có nhà đầu tư nào muốn mua nó.

Tôi cũng bán cả nhà hàng do cha mẹ mình quản lý và đang thua lỗ, một phần do khủng hoảng kinh tế, một phần do chúng tôi không có kinh nghiệm quản lý nhà hàng.

Hoàn cảnh rất khó khăn. Mọi thứ tôi có đều đã cạn kiệt, kể cả nhà hàng, khu đầu tư, Zappos và chính bản thân tôi.

Kế hoạch duy nhất còn lại là bất kể nền kinh tế biến động thế nào, tôi cũng sẽ bán khu tổ chức tiệc trước kia để có tiền mặt. Đó sẽ là giải pháp tạm thời cho tôi mặc dù tôi cũng không biết khi nào nền kinh tế sẽ phục hồi và phải mất bao lâu mới bán được khu đó.

Nick, Fred và tôi đã nghiên cứu kỹ từng hoạt động kinh doanh để cắt giảm chi phí. Mặc dù sẽ ảnh hưởng tới sự phát triển của công ty, nhưng chúng tôi đã quyết định cắt phần lớn chi phí tiếp thị và tập trung nỗ lực vào việc thu hút khách hàng, những người từng mua sản phẩm của chúng tôi để họ tiếp tục mua và thường xuyên mua hơn nữa. Chúng tôi đã không hề biết rằng đây thực sự là một giải pháp tích cực vì nó đã buộc chúng tôi phải tập trung nhiều hơn vào dịch vụ chăm sóc khách hàng. Năm 2003, chúng tôi đã quyết định biến dịch vụ chăm sóc khách hàng trở thành mục tiêu chính của công ty.

Những năm trước, chúng tôi đã không chú trọng tới dịch vụ khách hàng. Chúng tôi chỉ quan tâm tới việc tồn tại thôi.

Nhu cầu sống còn và yêu cầu phải nghĩ ra mọi giải pháp đã mang đến cho chúng tôi những kết quả thật bất

ngờ. Chúng tôi gắn kết với nhau bởi mục tiêu giữ cho công ty không bị phá sản. Dù phải nếm trải những thời khắc vô cùng khó khăn, nhưng chúng tôi vẫn luôn sát cánh bên nhau, hăng say với công việc làm. Mỗi người chúng tôi đã hy sinh theo cách của riêng mình vì chúng tôi đều tin vào tiềm năng và tương lai của công ty.

Tôi không hề nhận ra rằng Zappos đã trở thành một thế giới mới của mình.

Tin tưởng

Nhìn vào nguồn tài chính của công ty, rõ ràng, chỉ tập trung vào việc cắt giảm chi phí là chưa đủ để tạo ra lợi nhuận. Chúng tôi cần tìm ra cách tăng doanh thu bán hàng.

Đây thực sự là một thách thức vì chúng tôi đã cắt giảm phần lớn ngân sách cho quảng cáo và tiếp thị. Chúng tôi chú trọng thu hút khách hàng đến với mình thường xuyên nhưng như vậy cũng không mang lại nhiều doanh thu trong thời gian ngắn.

Chúng tôi thực sự cần một phép màu.

Ở cấp ba, tôi học lịch sử Hy Lạp và biết được cụm từ Latin *deus ex machina*, nghĩa là “Chúa đến từ một chiếc máy”. Theo từ điển Wikipedia, đó là một “vị thần xuất hiện dưới ánh sáng màu xanh kỳ diệu để giúp đỡ những ai đang gặp khó khăn. Đây thường được xem là một kỹ thuật kể chuyện nghèo nàn.”

Khi ngồi vào bàn làm việc, nghĩ xem phải làm gì tiếp theo, tôi nghĩ tới Fred. Tôi ngẫm nghĩ xem liệu đây có phải là một câu chuyện ngớ ngẩn không.

“Fred, cậu có cái máy thần kỳ nào không?”, tôi hỏi.

“Một cái gì cơ?”, Fred bối rối.

“Cái máy thần kỳ”, tôi nhắc lại. “Cậu biết đấy, một chiếc máy kỳ diệu”

“Ồ, không, xin lỗi”, cậu ấy trả lời. “Tớ để quên nó, trong túi áo sơ-mi ở nhà rồi.”

“Đi uống gì đó đi”, tôi nói. “Đã 4 giờ chiều và chúng ta cần phải tìm ra cách gì đó để cứu Zappos. Uống mừng bây giờ có quá sớm không?”

“Không sớm đâu.”

Thế là chúng tôi dừng mọi việc đang làm và tới quầy bar ở nhà hàng *Những chú ếch phiêu lưu*. Tôi gọi một chai soda Grey Goose còn Fred gọi một chai bia. Vài phút đầu, chúng tôi uống trong im lặng.

Tôi phá vỡ sự im lặng đó. “Này, cậu có ý tưởng nào để tăng nhanh doanh thu không?”

Fred như đang trầm ngâm suy nghĩ. “Tớ vốn là người sản xuất. Tớ muốn nói rằng điều chúng ta cần là sản phẩm ra đời đúng thời điểm và có chất lượng tốt. Khi đó chúng ta sẽ có doanh thu. Vấn đề là ở chỗ, chúng ta chưa thu hút được các hãng giày nổi tiếng. Chúng ta chưa có những sản phẩm tốt để phục vụ khách hàng.”

“Làm thế nào chúng ta có được những sản phẩm tốt đó?”

“Phần lớn các thương hiệu giày chúng ta muốn giới thiệu với khách hàng đều không thể phân phối sản phẩm trực tiếp”, Fred nói. “Họ không thiết lập được các hệ thống và kho bãi để vận chuyển trực tiếp sản phẩm tới tay người tiêu dùng. Và thậm chí đối với những công ty có thể vận chuyển hàng, họ thường sẽ bán hết những sản phẩm tốt nhất nên chúng ta không có được những mẫu mã đó để bán.”

Tôi dừng lại trong tích tắc để ngẫm nghĩ về điều Fred đang nói. “Vậy làm thế nào những cửa hàng giày có thể bán được giày của những hãng nổi tiếng, những mẫu mã đang bán rất chạy?”, tôi hỏi.

“Vì họ có hàng trong kho”, Fred giải thích. “Những nhà bán lẻ có kho hàng kiên cố sẽ đặt mua hàng trước, trả tiền hàng và chịu rủi ro về số sản phẩm lưu kho này. Nếu một nhà bán lẻ không thể bán được hàng thì đó là vấn đề của anh ta chứ không phải là của công ty hay của người bán buôn. Nhưng chúng ta không thể làm như vậy vì đó không phải là mô hình kinh doanh của chúng ta.”

Chúng tôi đều đã uống xong.

“Cốc nữa nhé?”, tôi hỏi. Fred gật đầu và ra dấu cho nhân viên phục vụ mang cho chúng tôi thêm một cốc nữa.

“Như vậy, sẽ thế nào nếu chúng ta làm như vậy?” tôi nói ra điều mình đang nghĩ trong đầu. “Sẽ thế nào nếu chúng ta mua hết hàng trong kho của các thương hiệu giày cậu muốn? Cậu có nghĩ doanh thu của chúng ta sẽ tăng lên không?”

“Ồ, chắc chắn chúng ta sẽ dễ dàng tăng doanh thu lên gấp ba”, Fred nói không chút chần chừ. “Có thể còn hơn ấy chứ”.

“Tốt rồi, hãy xem chúng ta có thể làm được bằng cách nào. Nếu việc thay đổi mô hình kinh doanh có thể cứu chúng ta thì cần phải đi theo con đường đó.”

Fred và tôi đã dành nhiều giờ sau đó để thảo luận về tất cả những thách thức sẽ gặp phải nếu chúng tôi muốn mua hàng để lưu kho, bên cạnh cách vận chuyển trực tiếp sản phẩm cho khách hàng như hiện tại. Cuối cùng, chúng tôi đã có một danh sách những việc cần làm. Làm theo danh sách này khá mạo hiểm, nhưng ít nhất lúc này chúng tôi đã biết cần phải làm gì để cứu được công ty:

1. Chúng tôi sẽ tuyển dụng và phát triển một đội ngũ nhân viên mua hàng để quyết định xem sẽ mua sản phẩm gì và để quản lý hàng trong kho. Trước mắt, Fred có thể làm việc đó, nhưng chúng tôi đều thống nhất rằng cần có một đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn phụ trách công việc này.
2. Chúng tôi cần thuyết phục các thương hiệu lớn bán hàng cho mình. Phần lớn các công ty chúng tôi đã chọn chỉ bán sản phẩm cho những cửa hàng có nhà kho lớn và kiên cố.
3. Chúng tôi cần cài đặt phần mềm mới để đảm bảo trang web của mình sẽ bán những sản phẩm đang có trong kho chứ không phải những sản phẩm sẽ được vận chuyển trực tiếp.

4. Chúng tôi cần có một nhà kho để cất trữ hàng hóa mua về. Chúng tôi cần thuê thêm nhân viên để chuyển giày từ nhà kho tới khách hàng.
5. Để giải quyết vấn đề thứ hai, chúng tôi cần mở một cửa hàng bán lẻ và thuê nhân viên điều hành. Với tình hình tài chính hiện tại, chúng tôi khó mà thuyết phục được ông chủ đất nào đó ký hợp đồng cho thuê.
6. Chúng tôi sẽ phải tìm ra cách có được tiền mặt để mua các sản phẩm cất trữ vào kho. Fred tính toán rằng chúng tôi cần thêm hai triệu đô-la nữa. Vấn đề là ở chỗ, chúng tôi chẳng còn nơi có thể cho vay khoản tiền đó.
7. Chúng tôi phải giải quyết tất cả những vấn đề trên trong vài tháng tới.

Fred và tôi cùng phân chia các nhiệm vụ trong danh sách kia. Anh ấy sẽ phụ trách việc thứ nhất và thứ hai. Tôi sẽ làm việc với các lập trình viên máy tính và thực hiện nhiệm vụ thứ ba. Đối với nhiệm vụ thứ tư, trước mắt chúng tôi có thể yêu cầu mọi người trong văn phòng thu hẹp không gian của mình và biến một nửa văn phòng thành nhà kho.

“Thế còn nhiệm vụ thứ năm? Fred hỏi. “Làm thế nào mà chúng ta thiết lập được hệ thống nhà kho kiên cố?”

“Liệu chúng ta có thể biến khu vực lễ tân của văn phòng thành một cái nhà kho không?”, tôi hỏi. “Thế nào là một cái nhà kho? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu có sẵn hàng để bán nhưng mỗi tuần lại chỉ bán được một đôi giày trong nhà kho đó, các sản phẩm còn lại thì được bán qua Internet? Liệu lúc đó chúng ta có còn cần một nhà kho kiên cố nữa không?”

“Tớ nghĩ, về mặt kỹ thuật, khu vực đó có thể trở thành một nhà kho. Một số hãng giày nổi tiếng có thể muốn có những nhà kho kiên cố, nhưng cũng có thể phần lớn bọn họ chưa từng nhìn thấy nhà kho đó trông như thế nào”, Fred nói.

“Ừ, hãy làm theo ý tưởng này”, tôi nói. “Trong thời gian đó chúng ta có thể bắt đầu tìm một nhà kho thực sự ở đâu đó trong thành phố, nơi không có nhiều hoạt động kinh doanh. Chúng ta có thể mua nhà kho đó nếu nó và ở ngay giữa trung tâm khu vực đó. Một khi chúng ta có nhà kho rồi thì tất cả các thương hiệu giày nổi tiếng sẽ tìm đến chúng ta. Chúng ta có thể bắt đầu bán sản phẩm của những thương hiệu này trên mạng.”

Fred đang đắm chiêu suy nghĩ. “Tớ đoán sẽ chẳng có vấn đề gì nếu cố gắng tìm kiếm xung quanh. Điều tồi tệ gì có thể xảy ra nhỉ? Tất cả những gì họ có thể làm là từ chối chúng ta.”

“Nhiệm vụ thứ sáu thì sao?”, Fred tiếp tục hỏi. “Chúng ta kiếm đâu ra tiền để trả cho các nhà cung cấp?”

Tôi nhìn cậu ấy. “Tớ sẽ lo việc đó. Nếu cậu có thể thuyết phục các nhà cung cấp bán giày cho mình, chúng ta sẽ có tiền trả cho họ.”

Tôi không biết Fred sẽ làm gì để thuyết phục các công ty giày hợp tác với chúng tôi trong thời gian tới và Fred cũng chẳng thể biết tôi làm cách nào kiếm được tiền trả cho những công ty kia. Nhưng chúng tôi đều tin tưởng nhau và luôn sát cánh bên nhau. Đây là một kế hoạch “đặt cược vào công ty”. Chiến lược mới của chúng tôi là cứu Zappos hoặc nhanh chóng chôn vùi nó. Ngoài ra, chúng tôi không còn lựa chọn nào khác. Chẳng có gì thú vị khi tiếp tục việc chuyển hàng cho khách và đón nhận một cái chết từ từ. Đó dường như là việc trì hoãn trong tuyệt vọng.

Điều Fred không biết là trong khi đang nói chuyện, tôi đã vạch ra một kế hoạch để có được hai triệu đô-la. Nhưng tôi không muốn nói cho Fred biết những gì mình đang nghĩ vì có thể cậu ấy sẽ không đồng tình với kế hoạch của tôi. Kế hoạch đó là thanh lý mọi thứ tôi đã sắm được trong những năm qua với giá rẻ. Tôi cũng cho đấu giá trang trại của mình và dành toàn bộ số tiền thu được cho Zappos. Đó có vẻ là một kế hoạch liều lĩnh và táo bạo.

Nhưng trong đầu tôi không hẳn là như vậy. Chúng tôi đã đầu tư cho Zappos khá nhiều và giờ không phải là lúc quay đầu lại. Trái tim tôi mách bảo rằng đó là điều đúng đắn tôi phải làm.

Tôi tin vào Zappos và tôi tin vào Fred.

Cải thiện kho hàng

Fred bắt đầu gọi điện tới những hãng giày nổi tiếng mà chúng tôi muốn hợp tác và chúng tôi đã hoàn thành việc biến khu vực lễ tân thành một nhà kho nhỏ để cất trữ giày. Vì chúng tôi ở trong một toà nhà có rạp chiếu phim nên tôi chắc rằng những người đi xem phim sẽ thấy chúng tôi thật điên rồ. Một cửa hàng giày nằm ngay tại lối ra vào của mười bốn rạp phim liên hợp không phải là thứ người ta trông đợi sẽ nhìn thấy khi chờ soát vé. Nghe có vẻ chẳng khả quan chút nào.

Thế nhưng điều đó đã mang lại kết quả.

Khi chúng tôi mới chuyển hàng đến, doanh thu trên mạng bắt đầu tăng lên. Đúng như lời Fred nói, anh đã thu hút được ngày càng nhiều các công ty giày lớn và chỉ trong vài tháng, những đôi giày đã chiếm nhiều không gian hơn không gian của nhân viên công ty. Văn phòng của chúng tôi có thể chứa tới đa 5 nghìn đôi giày và nhanh chóng không còn chỗ trống nào.

Fred hỏi xung quanh và đã tìm được một cửa hàng giày ở thị trấn nhỏ Willows, cách văn phòng hai tiếng lái xe. Chủ cửa hàng đó đang muốn nghỉ hưu nên chúng tôi quyết định mua lại bằng tiền mặt. Bất ngờ, chúng tôi đã tiếp cận được với rất nhiều thương hiệu giày nổi tiếng có thể bán hàng cho mình và doanh thu của chúng tôi bắt đầu tăng như tên lửa.

Chúng tôi nhìn nó và nhận thấy nơi này có thể chứa được 50 nghìn đôi giày – gấp 10 lần so với khả năng hiện tại của chúng tôi – vì vậy, chúng tôi quyết định thuê khu vực này. Chúng tôi chuyển toàn bộ hàng từ San Francisco tới Willows và bắt đầu thuê nhân viên ở đó để quản lý nhà kho mới.

Fred đã đúng. Doanh thu của chúng tôi không chỉ tăng gấp ba. Năm 2000, chúng tôi đạt tổng doanh thu 1,6 triệu đô-la. Năm 2001, đạt 8,6 triệu đô-la. Tỷ lệ tăng trưởng của công ty khiến chúng tôi phải kinh ngạc và tất cả mọi người đều rất háo hức với mô hình kinh doanh mới, kết hợp giữa chuyển hàng cho khách với bán hàng trực tiếp tại kho.

Mặc dù doanh số đang tăng nhưng chúng tôi vẫn không có đủ dòng tiền dương do phải chi trả các khoản vận chuyển bên ngoài để đẩy mạnh doanh số. Nhưng chúng tôi biết mình đang đi đúng hướng.

Đầu năm 2002, công ty eLogistics tiếp xúc với chúng tôi. Họ nói rằng có một nhà kho ở Kentucky, ngay gần khu UPS Worldport, rằng công ty của họ có thể quản lý mọi hoạt động kinh doanh của chúng tôi nên chúng tôi không cần tự lo quản lý nhà kho ở khu vực đó. Nhưng quan trọng hơn, nếu đặt nhà kho ở Kentucky, chúng tôi sẽ có thể cắt giảm chi phí vận chuyển và nhận các đơn đặt hàng từ khách nhanh hơn.

Chúng tôi sẽ phải chuyển hàng ra khỏi California, nghĩa là chúng tôi sẽ mất khoảng 7 đến 8 ngày để chuyển hàng tới vùng bờ Đông. Khi chuyển nhà kho tới Kentucky, chúng tôi có thể đạt 70% hàng xuất ra cho khách chỉ trong vòng hai ngày qua đường UPS. Điều này dường như có lợi cho cả khách hàng lẫn chúng tôi. Chuyển hàng nhanh hơn sẽ là cách chúng tôi thu hút khách hàng nhờ dịch vụ tốt hơn của mình.

Chúng tôi đã hợp tác với eLogistics và cùng vạch ra kế hoạch chuyển toàn bộ hàng hóa tại kho Willows tới kho của eLogistics. Việc này đòi hỏi sự phối hợp nhịp nhàng vì phải mất ba ngày để tất cả các xe tải có thể tới được bang đó. Kế hoạch của chúng tôi là đóng gói mọi thứ lên xe tải vào thứ Sáu nhưng vẫn nhận đơn đặt hàng qua Website để không bị mất bất cứ khoản doanh thu nào. Những chiếc xe tải này sẽ đến nhà kho của eLogistics vào thứ Bảy, hàng hóa được dỡ xuống và chuyển vào kho đến hết ngày thứ Hai tuần sau, và đến thứ Ba, chúng tôi đã có thể chuyển hàng theo đơn khách đã đặt từ tuần trước.

Chúng tôi dự định kiểm tra thật cẩn thận để đảm bảo mọi việc sẽ diễn ra trôi chảy và vào thứ Sáu, chúng tôi sẽ đưa toàn bộ nhân viên từ San Francisco tới kho Willows để đóng gói hàng. Chúng tôi phải đóng 40 ngàn đôi giày vào năm xe tải lớn càng nhanh càng tốt. Đó là một thử thách lớn nhưng tất cả mọi người đã cùng nhau hợp sức và hoàn thành rất tốt công việc. Xe tải chở hàng cuối cùng chuyển bánh lúc 5 giờ chiều.

Fred và tôi rất vui vì mọi thứ diễn ra thuận lợi nhờ cùng nhau lập kế hoạch và được mọi người đồng thuận.

Hai mươi tư giờ sau, chúng tôi đã có mặt tại New Orleans, khám phá con phố Bourbon nổi tiếng thế giới. Việc chuyển hàng này thật mệt mỏi nhưng chúng tôi rất vui khi mọi thứ đều diễn ra theo kế hoạch. Cuối cùng chúng tôi đã có thể thở phào nhẹ nhõm.

Ngày hôm sau, khi đang nghỉ cuối tuần, tôi nhận được điện thoại từ eLogistics.

“Tony, tôi phải báo cho anh một tin xấu. Một chiếc xe tải đã bị trật bánh và lật nhào. Lái xe đang ở trong bệnh viện nhưng anh không sao. Nhưng toàn bộ số giày trên xe đã tung tóe trên đường cao tốc. Tôi nghĩ rằng chúng ta không thể thu hồi được đôi giày nào”.

Điều này thật tồi tệ. Chúng tôi đã mất 20% hàng hóa, số hàng chúng tôi ước tính sẽ mang lại doanh thu 500 nghìn đô-la khi bán lẻ. Và vì chúng tôi vẫn đang nhận các đơn đặt hàng trên trang web nên chúng tôi phải liên lạc với 20% số khách hàng kia và báo rằng họ sẽ không nhận được đôi giày nào cả.

Fred và tôi đã dành vài ngày sau đó để thực hiện các cuộc gọi đường dài cho eLogistics và các nhân viên của mình, cố gắng tìm ra cách giải quyết. Chúng tôi đã liên lạc với khách hàng và thuật lại chuyện xảy ra. Một số người không tin và đe dọa sẽ báo việc này cho Cục Kinh doanh. Về sau, chúng tôi cũng giải quyết ổn thỏa mọi việc nhưng điều này đã làm chuyển đi của chúng tôi mệt mỏi hơn rất nhiều.

Tôi đã cố gắng nhìn mọi thứ ở khía cạnh lạc quan. Vài tháng nữa, tôi sẽ có một chuyến đi và thế là tôi vẫn còn có cái gì đó để trông chờ.

Năm 2001, bạn tôi – Jenn và tôi lập kế hoạch đi du lịch ba tuần ở châu Phi. Tôi gặp Jenn lần đầu tại bữa tiệc sinh nhật của mình. Mặc dù chúng tôi không phải là những người thích chu du hay vận động viên nhưng chúng tôi lại muốn leo lên đỉnh Kilimanjaro, đỉnh núi cao nhất châu Phi. Ban đầu, chúng tôi dự định sẽ bắt đầu hành trình này vào tháng 10 năm 2001, nhưng sau vụ Mỹ bị khủng bố ngày 11 tháng 9, chúng tôi quyết định dời chuyến đi sang tháng 7 năm sau.

Với tôi, việc leo lên ngọn núi cao nhất của một châu lục là một trong những việc tôi muốn làm để gạch bỏ khỏi danh sách những điều cần làm trong cuộc đời mình. Tôi đã sống với những triết lý và những trải nghiệm mình thu được. Jenn là người đề xuất chuyến đi này vì cô ấy vừa nghỉ việc ở một công ty tư vấn mạng và muốn nhân cơ hội này đi xa một chuyến.

Gần tới tuần chuẩn bị đi, chúng tôi dành ngày nghỉ cuối để tập chạy. Chúng tôi mua các phụ kiện cần thiết để leo núi và đảm bảo hộ chiếu, visa của mình đều hợp lệ. Trong khi đó, Zappos lại rơi vào tình trạng khó khăn chòng chát. Công việc tại eLogistics không suôn sẻ. Số lượng sản phẩm giày tăng nhanh khiến khu chứa của eLogistics không thể đáp ứng và rất nhiều khách hàng không nhận được đúng đôi giày họ đã đặt mua. Tệ hơn, rất nhiều đôi giày mới chúng tôi đặt mua và cất trữ trong kho ngày càng có nhiều vết bẩn. Các nhân viên mới của eLogistics không biết cách quản lý. Họ chưa từng phải xử lý nhiều loại giày với nhiều kiểu dáng và kích cỡ như vậy. Vì thế, chúng tôi có hàng núi, hàng núi giày chất đống ở bên bờ hàng mà không được phân loại hay nhập vào hệ thống.

Điều đó có nghĩa là chúng tôi không thể bán được bất kỳ đôi giày nào từ hệ thống website. Chúng tôi tính toán và

xác định công ty đã mất khoảng 10 ngàn đô-la doanh thu mỗi ngày vì những đôi giày này.

Phát hiện ra vấn đề, chúng tôi biết mình cần phải làm gì. Fred quyết định gọi cho Keith. Tôi gặp Keith lần đầu tiên tại nhà người quản lý căn hộ tôi thuê năm 1996. Anh ấy đang là kỹ sư cơ khí cho hãng hàng không United Airlines.

Khi Alfred và tôi gây dựng quỹ *Những chú ếch phiêu lưu*, chúng tôi đã thuê Keith quản lý trang thiết bị. Cũng như nhiều người khác ở quỹ và tại Zappos, anh ấy phải làm việc nhiều hơn thoả thuận lúc mới được tuyển vào. Anh làm mọi việc theo yêu cầu. Sau này, Keith làm việc cho Zappos toàn thời gian và luôn sẵn sàng làm mọi việc từ gói hàng đến nối dây điện thoại để giúp thiết lập và điều hành nhà kho tại Willows.

Khi Fred gọi cho Keith, anh ấy đang ở nhà kho Willows để giúp mọi người dọn dẹp, và lúc đó nhà kho đó đã trống hoàn toàn.

“Keith, chúng ta gặp vấn đề với eLogistics ở Kentucky”, Fred nói. “Ở đó giờ là một bãi chiến trường hỗn độn, chúng ta cần ai đó ở Zappos đến kiểm tra và sắp xếp lại toàn bộ sản phẩm.”

“Anh muốn tôi làm gì?” Keith hỏi.

“Đi từ sân bay Sacramento mất bao lâu nhỉ?”

“Khoảng một tiếng.”

“Có một chuyến bay sẽ khởi hành trong hai tiếng nữa. Chúng tôi cần anh ra sân bay ngay bây giờ để kịp chuyến bay tới Kentucky”, Fred nói.

“Anh đang lo lắng à?”

“Đúng vậy.”

“Được. Tôi có thể về nhà lấy hành lý và khởi hành vào sáng sớm ngày mai không?”, Keith hỏi.

“Chúng ta không thể lãng phí một ngày nào cả. Chúng ta đang mất 10 ngàn đô-la mỗi ngày. Khi anh đến Kentucky, hãy mua đồ lót và những gì anh cần.”

“Được thôi. Tôi phải ở đó bao lâu?”

“Cho đến khi giải quyết xong mọi thứ”, Fred nói. “Có thể là một tuần, cũng có thể là hai. Chúng ta nên dừng cuộc nói chuyện ở đây, nếu không anh sẽ lỡ mất chuyến bay.”

“Được thôi.”

Keith cúp máy và lái xe thẳng ra sân bay. Suốt đoạn đường, anh ấy gọi một cú điện thoại để nhờ người chăm sóc chú chó khi anh đi vắng.

“**K**eith đang làm gì vậy?”, tôi hỏi Fred. Một tuần đã trôi qua kể từ ngày Keith nhận được yêu cầu và bắt chuyến bay tới Kentucky.

“Tớ đã nói chuyện với anh ấy,” Fred nói. “Anh ấy nói mọi thứ ở eLogistics là một mớ hỗn độn. Vấn đề nghiêm trọng hơn chúng ta tưởng và anh ấy phải ở lại đó ít nhất vài tuần nữa.”

“Ồ, lâu vậy à. Anh ấy có ra ngoài và mua quần áo không?”

“Có, anh ấy đã tới Wal-Mart mua vài thứ”, Fred nói. “Keith là một chuyên gia tìm kiếm giải pháp, anh ấy sẽ biết phải làm gì ở đó. Nhưng chúng ta vẫn còn một vấn đề. Chúng ta chỉ còn lại số tiền mặt không đủ dùng trong hai tháng nữa. Làm thế nào có đủ tiền trả cho các nhà cung cấp đây?”

“Tớ đang nghĩ về vấn đề đó. Tớ sẽ bán khu tổ chức tiệc nhưng vẫn chưa có ai muốn mua cả. Tớ nói với công ty môi giới bất động sản rằng sẽ giảm giá 40%, hy vọng sẽ có người muốn mua,” tôi nói.

“Cậu chắc chắn muốn làm như vậy chứ?”, Fred hỏi. “Cậu sẽ bị lỗ nặng. Tớ cảm thấy thật tội tệ.”

“Ừ, nhưng nó sẽ giúp chúng ta trong thời gian dài”, tôi nói. “Tớ có thể để nó nằm yên đấy và biết đâu, năm năm tới, nó sẽ về đúng giá mà tớ đã mua. Hoặc tớ có thể sẽ bán nó ngay bây giờ và đầu tư cho Zappos. Tớ nghĩ Zappos có thể đáng giá ít nhất mười lần trong năm năm tới nên tớ sẽ

làm như vậy. Đừng lo lắng. Chúng ta sẽ biến điều này thành hiện thực.”

Tôi cố gắng nói thật tự tin nhất có thể, cũng là để cố gắng thuyết phục mình. Nhưng thực ra đây là khoảng thời gian căng thẳng nhất trong cuộc đời tôi.

Chuyên toàn bộ hàng hóa tới eLogistics là quyết định của tôi và giờ tôi lo lắng nghĩ rằng mình đã hoàn toàn sai lầm khi đưa ra quyết định này. Không có gì đảm bảo rằng tôi sẽ bán khu đất tổ chức bữa tiệc trước đây trước khi Zappos cạn sạch tiền. Tôi đang phải đối mặt với thời kỳ cực kỳ khó khăn.

Tôi nghĩ mình không thể đi leo núi ở châu Phi trong thời gian này được vì ở nơi đó sẽ khó có thể nghe được điện thoại hay tiếp cận Internet. Tôi nghĩ đến việc hủy bỏ chuyến đi nhưng tôi nhận thấy cơ hội bán được khu đất cũng không tăng nếu tôi cứ quanh quẩn ở đây. Tôi cũng bỏ ngoài tai lời khuyên của bố, cứ bán khu đất đi để có đủ tiền trả chi phí mua hàng và giúp cho Zappos không bị phá sản trong hai tháng tới.

“Tớ sẽ cố gắng xem liệu có thể tìm được chỗ nào để kiểm tra email sau khi xuống núi không”, tôi nói với Fred. “Bạn có thể cập nhật mọi chuyện đang diễn ra với eLogistics vào thứ Sáu tới được không?”

Fred gật đầu.

Tôi đang suy nghĩ xem mình sẽ làm gì nếu eLogistics không giải quyết được vấn đề. Chúng tôi cần phải tìm ra một nhà cung cấp dịch vụ kho khác hoặc tự thiết lập một hệ thống kho khác tại Kentucky. Trong trường hợp đó, chúng tôi sẽ phải tìm một toà nhà và đàm phán hợp đồng thuê nhà mới. Chúng tôi sẽ phải chuyển toàn bộ sản phẩm đi lần nữa. Và tất cả lại phụ thuộc vào việc bán khu tổ chức tiệc trước kia của tôi, nếu không, công ty sẽ hoàn toàn phá sản. Khi đó, tôi hy vọng Fred có thể thuyết phục được nhiều hãng giày nổi tiếng khác bán sản phẩm cho chúng tôi để tăng doanh thu, nhưng điều đó chỉ có thể thực hiện được nếu hàng hóa của chúng tôi không nằm mốc meo ở bên. Tôi nghĩ ra hàng ngàn những tình huống

“sẽ ra sao” và cố gắng trả lời càng nhiều email càng tốt trước khi rời khỏi đây để bắt đầu chuyến đi. Tôi đang ngập đầu với đống email thì nhận ra đến lúc phải dừng lại.

Tôi phải bắt chuyến bay ngay bây giờ.

Tuyết ở Kilimanjaro

Vào ngày tôi và Jenn bắt đầu leo lên đỉnh Kilimanjaro thì trời đổ mưa. Sau khi bay từ sân bay này tới sân bay khác trong 24 giờ, cuối cùng chúng tôi cũng tới được Tanzania. Sau một ngày nghỉ ngơi, chúng tôi mang theo bộ dụng cụ leo núi và giới thiệu cậu hướng dẫn viên với những người khác trong đoàn.

Dù đang ở đầu kia của thế giới nhưng tôi không thể loại bỏ Zappos ra khỏi tâm trí mình. Tôi biết ở thời điểm này, Zappos đang bị vây quanh bởi hàng tá rủi ro thách thức. Chúng tôi đã tiến rất xa và có hàng tá cơ hội trước mắt. Nhưng dòng tiền cứ chảy ra khỏi công ty khiến chúng tôi không còn nhìn thấy được điều gì tích cực. Tình hình có thể đã khác nếu tìm ra được giải pháp sớm hơn. Nhưng lúc này, số phận công ty phụ thuộc vào khả năng tìm được người muốn mua khu đất của tôi.

Tôi đã dự trù trước chuyện gì sẽ xảy ra nếu không có ai muốn mua, nếu mọi thứ không được giải quyết tốt đẹp. Tôi tự nhủ bản thân sẽ luôn cảm thấy thanh thản bởi cuộc phiêu lưu với Zappos đã diễn ra đầy thú vị và thách thức. Tôi đã mệt mỏi cả về thể chất lẫn tinh thần.

Tôi nghĩ về tất cả mọi người đã tham gia cuộc phiêu lưu này cùng tôi trong những năm qua.

Ngày leo núi Kilimanjaro đầu tiên, trời mưa tầm tã. Mặc dù đây là một khu vực ẩm áp, nhưng nhiệt độ lại giảm nhanh vào cuối ngày, và tôi cố gắng tránh bị ướt.

Toàn thân mệt mỏi nhưng tôi không ngủ được. Tôi bắt đầu hình dung ra mọi việc trong trạng thái mơ màng. Tôi rất ngạc nhiên khi thấy điện thoại rung lên giữa đêm tối. Tôi đã nghĩ rằng mình không thể nhận được bất cứ cuộc gọi nào ở một nơi xa xôi thế này.

Đó là cuộc gọi từ công ty bất động sản, báo cho tôi một tin tốt lành: có một lời đề nghị muốn mua khu đất tổ chức tiệc của tôi với giá cao hơn cả mức giá tôi đề nghị. Tôi chấp nhận ngay lập tức và cúp máy. Một cảm giác nhẹ nhõm lan toả khắp người tôi. Chúng tôi đã làm được. Zappos đã được cứu sống.

Lúc này, việc leo núi trong năm ngày tới không còn là vấn đề tôi cần quan tâm nữa. Tôi tưởng như mình sẽ bắt chuyến bay ngay sáng sớm hôm sau để bay qua đỉnh núi phủ đầy tuyết và hạ cánh an toàn ở phía bên kia.

Tôi ngủ ngon lành trong vài giờ sau đó.

Rồi đột nhiên, tôi tỉnh dậy. Tôi nghĩ mình nghe thấy một con vật nào đó đang phát ra tiếng động lạ bên ngoài nhưng thực ra, đó chỉ là tưởng tượng thôi.

Và tôi cảm thấy như mình vừa sa xuống vực sâu khi biết được sự thật này.

Chẳng có cuộc gọi nào hết. Chẳng có lời đề nghị nào hết.

Toàn bộ câu chuyện chỉ là một giấc mơ.

Leo núi

Bốn ngày leo lên đỉnh Kilimanjaro tiếp theo đã kiểm nghiệm sức mạnh thể lực, tinh thần và cảm xúc của tôi. Chúng tôi đã leo suốt mười hai tiếng mỗi ngày, đi qua năm vùng khí hậu khác nhau: rừng nhiệt đới, núi cao, vùng đất hoang, sa mạc và tuyết.

Tôi bắt đầu bị cảm lạnh, ho và sổ mũi. Không khí khô ở vùng cao khiến tôi bị chảy máu cam. Tôi phải dùng giấy ăn đút kín hai lỗ mũi trong những ngày leo núi nên hít thở rất khó khăn. Thậm chí tôi đã phải dùng thuốc. Không khí loãng khiến tôi bị đau đầu, đau bụng và tiêu chảy. Tôi chỉ đeo ba-lô có một ngày nhưng hai vai tôi đã mỏi nhừ. Về mặt thể chất, đây thực sự là trải nghiệm khắc nghiệt nhất của tôi. Về mặt tinh thần và cảm xúc, tôi lại luôn nghĩ về Zappos. Tôi băn khoăn liệu mình có thể bán khu đất kia không và phải làm gì nếu không bán được. Ở

đây không có vôi hoa sen hay phòng tắm. Tôi sống khá khổ sở và nhiều lần tôi đã định bỏ cuộc.

Vào đêm trước khi leo lên đỉnh núi, chúng tôi cắm trại lúc 5 giờ chiều và cố gắng đi ngủ lúc 8 giờ tối vì chúng tôi sẽ phải bắt đầu leo núi lúc nửa đêm. Cả Jenn và tôi đều không ngủ được vì chúng tôi đang ở vị trí rất cao. Chúng tôi cứ trở mình liên tục cho đến 11 giờ đêm khi chúng tôi phải thu trại, mặc quần áo sẵn sàng cho hành trình leo lên đỉnh núi.

Chúng tôi bắt đầu leo núi vào ban đêm để có thể ngắm cảnh bình minh trên đỉnh núi. Chúng tôi đã leo được một tuần và hành trình cuối cùng này dường như là gian nan nhất. Màn đêm đen kịt và những chiếc đèn pha chỉ đủ sáng để chúng tôi nhìn thấy khoảng cách hơn một mét phía trước. Chúng tôi không biết mình còn phải đi bao xa nữa hay cũng không thể nhìn lại phía sau để biết mình đã đi được bao xa. Chúng tôi không biết gì về chiều dài của quãng đường mà cứ chậm rãi đi theo bước chân của người phía trước. Tôi tự nhủ mình đang giống như người lính bị kiểm soát trong quân ngũ.

Chúng tôi mặc trên người tám lớp quần áo vì trời rất lạnh và điều đó khiến chúng tôi di chuyển thật nặng nề.

Leo lên đỉnh cuối cùng là hành trình gian khổ nhất từ trước tới nay của tôi vì nó quá cao. Cứ tiến một bước, tôi phải nghỉ để thở và hít ba hơi thật sâu trước khi bước tiếp theo. Nếu có ánh sáng, mọi người sẽ bước đi nhanh hơn. Trong bóng tối, dường như chẳng bước đi được tí nào. Chúng tôi đều leo núi trong im lặng vì phải cố gắng lắm mới nói được.

Tôi bắt đầu tự bày trò chơi trong đầu. Tôi biết để leo hết quãng đường này phải mất sáu tiếng nhưng tôi không có khái niệm gì về thời gian cả. Tôi tưởng tượng mình mất 45 phút lái xe từ San Francisco tới thăm một người bạn ở Palo Alto. Tôi hình dung ra những cột mốc trên đường, những lối rẽ và bắt đầu đếm bước chân của mình. Tôi hình dung ra mỗi bước đi tương ứng với 5 phút lái xe và tôi mừng tưng trong đầu khoảng cách mình đang đi để

tới Palo Alto. Khi đã đến Palo Alto, trong đầu tôi sẽ lại tiếp tục hình dung cảnh lái xe quay lại San Francisco.

Sau hai hành trình, tôi lại cần có cái khác để khiến tâm trí mình bận rộn. Mặc dù tôi đã leo được một đoạn khá dài và ngày càng gần đỉnh núi nhưng tôi vẫn có ý định quay về. Nếu chỉ có một mình, chắc tôi sẽ làm thế.

Tôi không được tắm, không được ăn ngon và không được ngủ ngon giấc suốt năm ngày. Tôi bắt đầu nghĩ về mọi thứ mình tin tưởng trong cuộc đời và nên trân trọng hơn những thứ mình đã có như thế nào. Tôi tưởng tượng ra một chiếc vôi sen đẹp, ấm. Tôi tưởng tượng mình đang ăn tối ở Mel's Diner. Tôi đang nghĩ tới món gà tây ngon đến thế nào khi ăn cùng súp gà. Tôi đã ghi nhớ trong đầu và tự hứa rằng đó sẽ là món ăn đầu tiên tôi gọi khi trở về nhà.

Tôi nhớ tới ý nghĩ rằng những trải nghiệm ngày hôm nay sẽ là những khoảnh khắc gian khổ nhất trong cuộc đời mình. Đó cũng là bài kiểm tra thể lực của tôi.

Sau một hành trình dường như dài vô tận, cuối cùng, chúng tôi cũng lên được đỉnh núi lúc mặt trời đang lên. Tôi không thể tin rằng chúng tôi lại làm được. Chúng tôi đang đứng tại điểm cao nhất của châu Phi, nhìn xuống những đám mây phía dưới, ngắm nhìn những tia nắng rọi thẳng vào mặt, những tia nắng đón chào chúng tôi cho một ngày mới. Nó không giống như cảnh bình minh thông thường và chúng tôi đang ở đây để chiêm ngưỡng cảnh tượng này.

Trong khoảnh khắc đó, tôi đã tự nhủ, “Mọi thứ đều có thể xảy ra”.

Những giọt nước long lanh trong mắt tôi.

Tôi ghen ngào không nói nên lời.

Tôi ôm lấy Jenn.

Chúng tôi chụp ảnh cùng nhau và tôi gạch Kilimanjaro ra khỏi danh sách những việc cần làm.

Kết thúc một thời đại

Tôi quay trở lại San Francisco hai tuần sau đó, ăn món gà tây với súp tại Mel's Diner như đã tự hứa với bản thân. Nó ngon hơn nhiều so với tôi tưởng tượng. Tôi đã dành thời gian để thưởng thức từng miếng, từng miếng.

Tôi cảm thấy như được hồi sinh và tôi hoàn toàn trân trọng việc mình được sống trong xã hội phương Tây hiện đại. Việc tắm và sử dụng nhà vệ sinh trong nhà cứ như là những thói quen xa xỉ.

Khi ngồi ăn gà tây ở Mel's Diner, tôi nghĩ về việc phải làm gì với Zappos. Chúng tôi chỉ còn đủ tiền mặt cho một tháng nữa trước khi bị phá sản. Khi tôi đang ở châu Phi, thực ra đã có một người đề nghị mua nhưng lại huỷ bỏ vào phút cuối vì một thầy bói nào đó đã nói với bà khách ấy rằng đây là một khu vực không tốt.

Tôi không thể nhịn cười khi công ty bất động sản kể lại câu chuyện này. Tôi không thể tin được số phận của cả một công ty lại phụ thuộc vào lời khuyên của một gã thầy bói.

Tôi yêu cầu công ty bất động sản tiếp tục hạ giá.

Vài tuần sau, khi chỉ còn đủ tiền mặt cho Zappos tồn tại thêm hai tuần thì tôi nhận được lời đề nghị mua khu tổ chức tiệc với giá thấp hơn 40% so với giá tôi đưa ra ban đầu. Lẽ ra tôi phải đàm phán thêm nhưng tôi chẳng có thời gian nữa. Thế là, ngay lập tức, tôi chấp nhận lời đề nghị, cố không nghĩ ngợi gì tới khoản lỗ nặng mà mình phải chịu.

Khi ký giấy tờ bán, tôi cũng cố không nghĩ tới những khoảng thời gian tuyệt vời mình đã có với những bữa tiệc, với những người bạn đến từ câu lạc bộ BIO ngày trước. Tôi cố gắng không nghĩ tới cô gái có mái tóc vàng, người đứng cạnh tôi bên cửa sổ vào cái ngày đầu năm ấy và nói chuyện về thế giới khi chúng tôi cùng nhìn những chiếc xe cứu hoả phía dưới toà nhà.

Việc bán khu đất này đối với tôi giống như việc kết thúc một thời đại. Thật khó mà không cảm thấy buồn bã,

luyện tiếc. Nơi đây đã mang lại cho tôi biết bao kinh nghiệm và những kỷ ức tuyệt đẹp về mọi người.

Khi việc mua bán hoàn tất, tôi chuyển toàn bộ số tiền cho Zappos và cảm thấy thật nhẹ nhõm. Chúng tôi đã có thể sống sót thêm sáu tháng nữa trước khi cần thêm nhiều tiền.

Bố mẹ không ngăn cản việc tôi dành toàn bộ số tiền bán khu đất cho Zappos. Họ hỏi liệu tôi có thực sự muốn làm như vậy không, và tôi nói, tôi muốn như vậy.

Alfred nói với tôi: “Với tư cách là bạn và là chuyên gia tài chính của công ty, tớ khuyên cậu không nên làm vậy. Có thể đây là việc phải làm để tồn tại lâu hơn nhưng nó không đáng nếu cuối cùng cậu hoàn toàn bị phá sản.”

Tôi nghĩ về Fred, cậu ấy đã tham gia Zappos vì tin vào những điều có thể xảy ra. Cậu ấy đã từ bỏ một sự nghiệp tuyệt vời, chỉ mua một ngôi nhà mới và còn phải chăm lo cho các con. Cậu ấy đã mạo hiểm cả đời mình vì giấc mơ Zappos.

Tôi nói với Alfred rằng mình sẽ theo gương Fred. Chúng tôi đã cố gắng rất nhiều và tôi muốn xem chúng tôi có thể duy trì được Zappos bao lâu. Kể cả Zappos có thất bại, chúng tôi cũng vẫn tự hào rằng mình đã làm mọi thứ có thể để theo đuổi giấc mơ.

Hiện tại, chúng tôi còn sáu tháng nữa để giải quyết mọi vấn đề. Chúng tôi không chắc chắn chính xác chúng tôi sẽ làm gì nhưng tôi hoàn toàn chắc chắn một điều: Tôi không bao giờ muốn phải đối phó với bất kỳ một ông thầy bói nào nữa.

Kentucky

Lúc này chúng tôi có thể thở phào một chút đối với các vấn đề tài chính nhưng lại có một vấn đề khác phải suy nghĩ: quản lý kho hàng. Chúng tôi dự kiến sẽ có một chuyến công tác một tuần tới Kentucky để Keith có thể ở lại suốt cả mùa hè này.

Mọi việc diễn ra không suôn sẻ với eLogistics và chúng tôi không lạc quan lắm về khả năng làm mọi thứ trở nên tốt đẹp chỉ trong thời gian ngắn. Các đơn đặt hàng không được giao chính xác và chúng tôi còn rất nhiều hàng tồn kho chưa được sàng lọc, lựa chọn và xếp lên giá. Sau khi người quản lý tại eLogistics nói với chúng tôi rằng họ không còn khả năng chứa giầy, chúng tôi lại phải tìm một kho hàng khác.

Keith bắt đầu lái xe vòng quanh Kentucky tìm nhà kho trống và cuối cùng cũng tìm được một cái cạnh đường cao tốc, đi từ sân bay Louisville mất 15 phút. Anh ấy liên lạc với chủ nhà kho và biết rằng họ sẵn sàng cho thuê 50 ngàn m² khu trống đó và có khả năng mở rộng thêm.

Keith và tôi trao đổi và quyết định rằng chúng tôi cần kiểm soát và điều hành lại kho hàng. Chúng tôi không thể dựa vào bên thứ ba như eLogistics để chăm sóc khách hàng của mình. Vì vậy, chúng tôi đã ký hợp đồng thuê nhà kho mới.

Với việc ký kết hợp đồng đó, Keith sẽ phải sống ở Kentucky thêm một thời gian nữa. Vì thế, anh bay về California để lấy thêm một số vật dụng cần thiết (anh ấy đã không về nhà kể từ chuyến bay vài tháng trước), mượn một chiếc máy in và máy fax từ văn phòng của chúng tôi. Keith còn muốn lái chiếc xe tải của anh đến Kentucky. Vì thế, tôi nói với anh ấy rằng tôi sẽ cùng anh lái xe tới Kentucky và giúp anh thiết lập nhà kho mới.

Tôi không biết mình sẽ ở lại Kentucky bao lâu, nhưng chắc chắn rằng việc đảm bảo cho nhà kho mới hoạt động suôn sẻ là ưu tiên hàng đầu của chúng tôi lúc này. Chúng tôi cần đảm bảo nhà kho ấy sẽ được thiết kế phù hợp để có thể đưa toàn bộ sản phẩm vào trong vòng vài ngày và xuất hàng cho khách theo đơn thật nhanh và chính xác.

Có rất nhiều việc đang chờ chúng tôi ở Kentucky nên Keith và tôi quyết định sẽ lái xe từ San Francisco tới Kentucky càng nhanh càng tốt. Chúng tôi thay nhau lái, chỉ dừng để đổ xăng rồi lại tiếp tục hành trình. Chúng tôi đã đặt lộ trình và cố gắng áp dụng nó càng hiệu quả càng tốt. Trong khi một người ngủ, người kia sẽ lái xe cho đến

khi hết sạch xăng. Sau khi đổ đầy bình, chúng tôi lại vào trong xe, tắm rửa, mua thức ăn, nước uống và thay phiên lái. Mỗi ca lái khoảng ba tiếng.

Chuyến đi của chúng tôi kéo dài chừng 36 tiếng, cả hai đều mệt mỏi nhưng không ai muốn dừng lại. Vì thế, chúng tôi uống thêm nước tăng lực, bật điều hoà và nhạc lên để giữ cho mình tỉnh táo khi cầm lái.

Khi vừa thức dậy, tôi nhìn thấy tóc và mặt của Keith bị ướt. Ban đầu, tôi cứ tưởng anh ấy ra nhiều mồ hôi.

“Cậu có sao không?”, tôi hỏi. “Sao cậu ướt nhẹp thế kia?”

“Ừ, tớ không sao”, Keith trả lời. “Tớ té một ít nước lên mặt cho tỉnh ngủ ấy mà.”

“Trông nhiều thế, cứ như không phải tự cậu té nước lên mặt mình ấy”.

“Ừ, cái vòi không chảy nên tớ quyết định đổ cả chai nước lên đầu. Giờ thì tớ khá tỉnh rồi.”

Nếu không quá mệt, tôi đã có thể cười thật to, nhưng tôi lại ngủ tiếp vì biết sắp đến lượt mình cầm lái rồi.

Sau 36 tiếng lái xe không nghỉ, cuối cùng Keith và tôi cũng đến được Kentucky. Chúng tôi ngủ liền một mạch 12 tiếng đồng hồ và khi tỉnh dậy, cả hai đều cảm thấy đầu đau như búa bổ do uống quá nhiều nước tăng lực. Tính ra mỗi người chúng tôi đã uống 18 lon Red Bulls trong vòng 36 tiếng. Nhưng chúng tôi đã sẵn sàng bắt tay vào công việc – chúng tôi cần phải thiết lập ngay một kho hàng mới.

Tôi quyết định đặt tên cho nhà kho mới và các hệ thống xây dựng trong kho đó là WHISKY – Hệ thống kho hàng ở Kentucky.

Chúng tôi nói với phía eLogistics rằng chúng tôi đã thiết lập nhà kho riêng vì không hài lòng với dịch vụ hỗ trợ của họ. Chúng tôi nói rằng họ vẫn có thể hợp tác với chúng tôi nhưng chúng tôi sẽ điều hành nhà kho WHISKY ngược với cách điều hành hiện tại của họ. Hàng

tuần, nếu WHISKY hoạt động tốt hơn eLogistics, chúng tôi sẽ chuyển 10 ngàn đôi giày từ eLogistics tới WHISKY.

Những người ở eLogistics không vui vẻ gì với kế hoạch của chúng tôi. Nhưng họ cũng không thể phản đối kế hoạch đó. Mỗi tuần, WHISKY đều vượt trội eLogistics. Chỉ trong vòng một tháng, chúng tôi đã chuyển toàn bộ số giày từ eLogistics tới WHISKY. Cuối cùng, chúng tôi lại có thể kiểm soát công việc kinh doanh của mình. (Sau này, chúng tôi mới biết quyết định của chúng tôi là hoàn toàn đúng đắn: việc kinh doanh của eLogistics cuối cùng cũng bị phá sản).

Đó là một bài học đắt giá. Chúng tôi đã học được rằng không nên thuê ngoài hoạt động chủ chốt của mình. Là một công ty thương mại điện tử, lẽ ra chúng tôi nên xem kho hàng là hoạt động chủ chốt ngay từ đầu. Thuê bên thứ ba và tin rằng họ sẽ chăm sóc khách hàng của mình như khách hàng của họ là một trong những sai lầm lớn nhất của chúng tôi. Nếu chúng tôi không nhanh chóng xử lý, chuyện này có thể sẽ phá huỷ cả Zappos.

Tôi đã ở Kentucky được năm tháng và sống trong một khách sạn nhỏ. Keith tập trung vào những vấn đề hạ tầng cơ sở của nhà kho (giá hàng, băng chuyền, hệ thống điện và tuyển dụng) trong khi tôi tập trung vào các vấn đề kỹ thuật (lập trình máy tính, các hệ thống và thiết kế các quy trình). Cả hai chúng tôi đều không có kiến thức gì về điều hành nhà kho. Chúng tôi đã thử nghiệm và tìm ra mọi thứ khi bắt tay vào công việc. Chúng tôi nhanh chóng sử dụng hết phần diện tích thuê và phải thương lượng với chủ khu đất để mở rộng không gian.

Thời điểm cuối năm 2002 chính là lúc chúng tôi trở về nhà. Lúc này, nhà kho mới đã được thiết lập xong và hoạt động khá suôn sẻ. Đã đến lúc phải tập trung vào những vấn đề khác ở văn phòng tại San Francisco. Keith ở lại Kentucky để đảm bảo mọi thứ tiếp tục diễn ra suôn sẻ. (Anh ấy đã sống trong một khách sạn ở Kentucky thêm hai năm nữa trước khi quay trở lại trụ sở công ty).

Chiến lược kết hợp giữa dự trữ sản phẩm với chuyên trực tiếp sản phẩm cho khách hàng tiếp tục giúp chúng tôi

đẩy mạnh doanh thu. Chúng tôi đã đạt được 32 triệu đô-la doanh thu bán hàng năm 2002 – gấp bốn lần những gì chúng tôi đã làm được trong năm 2001.

Sự tăng trưởng thật ấn tượng nhưng chúng tôi cũng biết rằng tình hình vẫn rất căng. Doanh thu tăng mạnh đã tạo cho chúng tôi một số lỗi thoát trước khi hết sạch tiền mặt. Chúng tôi cũng đã có thể nói chuyện với các nhà cung cấp và thuyết phục họ gia hạn thanh toán tiền hàng. Trong những tháng tới, chúng tôi sẽ phải tìm ra cách giải quyết tình trạng khan hiếm tiền mặt nhưng chúng tôi biết mình đang đi đúng hướng.

Về nội bộ, chúng tôi đã đặt ra một mục tiêu dài hạn táo bạo cho Zappos: đạt được 1 tỷ đô-la tổng doanh thu vào năm 2010. Đó là con số lớn nhưng dựa trên tỷ lệ tăng trưởng đến thời điểm đó, chúng tôi tin rằng mình có thể làm được.

Chúng tôi chỉ cần đảm bảo sẽ không bị cạn tiền mặt trong những tháng tới. Mọi người đều nhận ra điều này: chúng tôi đang đưa ra một quyết định mang tính bước ngoặt cho công ty.

Bất kể chuyện gì xảy ra trong năm tới cũng sẽ đưa Zappos phát triển lên hoặc sẽ làm công ty sụp đổ.

Phát triển

“Chúng ta muốn trở thành cái gì khi chúng ta phát triển hơn?”

Đó là câu hỏi tôi thường tự hỏi. Tôi đang ở trong một nhà hàng Mexico cùng Fred và cũng hỏi anh ấy câu hỏi này.

“Bạn muốn tiếp tục kinh doanh giày hay muốn kinh doanh thứ gì đó lớn hơn?”, tôi hỏi. “Chúng ta có thể đạt được doanh thu 1 tỷ vào năm 2010, nhưng còn hơn thế nữa thì sao?”

“Sẽ là điều đương nhiên nếu chúng ta muốn mở rộng sang kinh doanh túi và quần áo”, Fred nói. “Chúng ta có thể trở thành điểm đến trực tuyến hàng đầu cho mọi người, cung cấp các sản phẩm từ đầu tới chân. Chúng ta

có thể thu hút mọi phong cách – từ bình dân, công sở, thời trang và rất nhiều phong cách nữa.”

Tôi nhớ lại những ngày chơi bài và quyết định quan trọng nhất trong trò chơi này là chọn được bàn chơi. Chúng tôi đang ngồi vào bàn chơi bán giày trực tuyến. Tôi bắn khoản liệu đã đến lúc chúng tôi có thể nghĩ tới cái gì đó lớn hơn giày, túi xách và hàng thuê trực tuyến chưa.

“Có một khách hàng gửi email cho chúng ta”, tôi nói. “Anh ấy đặt một đôi giày trong kho và chúng ta làm anh ấy kinh ngạc vì khâu chuyển hàng được cải tiến đến mức anh ấy đã nhận được sản phẩm chỉ trong hai ngày thay vì một tuần như cam kết ban đầu. Anh ấy rất thích dịch vụ bán hàng của chúng ta và sẽ giới thiệu cho bạn bè, gia đình mình. Thậm chí, anh ấy sẽ ghé thăm chúng ta một ngày nào đó.”

“Nghe thật thú vị”, Fred nói.

“Cậu đã đọc cuốn sách *Từ tốt đến vĩ đại* của Jim Collins chưa?”, tôi hỏi.

“Chưa, nó hay hả? Ý tứ là... có phải là một cuốn sách tuyệt vời không?”

“Ừ, cậu nên đọc đi”, tôi đáp. “Tác giả nói về cách để phân biệt những công ty làm ăn tốt hơn trong số những công ty đã làm ăn tốt rồi. Một trong những điều tác giả tìm ra từ nghiên cứu của mình là những công ty lớn có những mục tiêu lớn hơn và tầm nhìn vĩ đại hơn, vượt lên trên mục tiêu kiếm tiền hay trở thành một công ty hàng đầu trên thị trường. Rất nhiều công ty khác đã bị mắc kẹt khi chỉ tập trung vào kiếm tiền, và sau đó họ chẳng bao giờ trở thành những công ty lớn cả.”

“Ồ”, Fred nói, “Lúc này kiếm tiền chắc chắn là việc thú vị với chúng ta mà.”

“Chúng ta sẽ kiếm được. Chúng ta chỉ cần vượt qua được năm nay thôi. Hôm nay chúng ta đã nhận được một cuộc gọi từ Wells Fargo. Có thể họ sẽ cho chúng ta vay một khoản.”

“Cơ hội nào để có được điều đó chứ?” Fred hỏi.

“Giờ nói ra thì quá sớm. Nhưng ít nhất họ sẽ không từ chối thẳng thừng như những ngân hàng chúng ta đã liên lạc đâu.”

Fred và tôi tiếp tục nói chuyện. Một mặt, chúng tôi phải vượt qua những khó khăn về tiền mặt trước mắt. Mặt khác, chúng tôi muốn chắc chắn rằng mình đang cân nhắc và xây dựng chiến lược lâu dài cho tương lai của công ty. Chúng tôi biết mình không thể chọn thứ này mà lại bỏ thứ kia. Chúng tôi phải chọn cả hai.

Sau khi ăn trưa xong, chúng tôi nhận ra tầm nhìn vĩ đại nhất là phải xây dựng Zappos trở thành thương hiệu hàng đầu về dịch vụ khách hàng. Có thể một ngày nào đó sẽ xuất hiện Hãng hàng không Zappos với dịch vụ khách hàng và trải nghiệm khách hàng tốt nhất.

Chúng tôi đã nói về cách làm thế nào để thương hiệu Zappos giống như thương hiệu Virgin và có thể áp dụng vào nhiều hoạt động kinh doanh khác nhau. Khác nhau ở chỗ chúng tôi nghĩ rằng thương hiệu Virgin thiên về tính thời thượng và mới mẻ, trong khi đó chúng tôi lại chỉ muốn Zappos là thương hiệu về dịch vụ khách hàng tốt nhất. Dịch vụ khách hàng luôn là vấn đề quan trọng của Zappos nhưng biến nó trở thành thương hiệu sẽ đòi hỏi phải đầu tư nhiều hơn, đặc biệt đối với một công ty trực tuyến như chúng tôi.

“Tạm thời đừng nghĩ về ý tưởng này, để xem liệu một hai tuần nữa chúng ta còn thấy thích thú với nó nữa không nhé”, tôi nói.

“Nghe hay đấy”, Fred nói. “Câu thấy đấy, chúng ta có thể áp dụng nguyên tắc tâm lý này đối với các nhà cung cấp. Đây là lần đầu tiên nó được áp dụng trong ngành công nghiệp này. Chúng ta đã đối xử tốt với các nhà cung cấp nhưng chúng ta có thể tạo dựng tiếng tăm tốt hơn trong cộng đồng các nhà cung cấp bằng cách đối xử với họ như những đối tác kinh doanh thực sự. Phần lớn các nhà cung cấp không hài lòng với những người bán lẻ bởi những người này, đặc biệt là các cửa hàng giày, thường cố gắng bòn rút những đồng đô-la cuối cùng từ tay họ.

Chúng ta có thể là nhà bán lẻ lớn đầu tiên cố gắng không làm vậy.”

Tôi gật đầu, nghĩ về những khả năng có thể xảy ra.

Fred nhìn tôi. “À này, cậu có cách nào hay cho tớ đọc không?”

“Có, tớ có rất nhiều sách kinh doanh ở đây. Tớ sẽ đưa cho cậu vài cuốn tớ thích”.

Vài ngày sau, Fred gửi cho tôi một email.

Ngày: 17 tháng 02 năm 2003

Người gửi: Fred Mossler

Người nhận: Tony Hsieh

Chủ đề: Những cuốn sách

Tớ đang nghĩ về câu chuyện những cuốn sách của chúng ta. Có thể cách tốt nhất để khuyến khích mọi người đọc sách là lập ra một bảng tin có tên của mọi người bên dưới và những cuốn sách hữu ích nên đọc ở bên trên. Khi đọc xong một cuốn, họ sẽ được đánh một dấu vào ô của mình. Có thể, cậu sẽ đi ăn trưa cùng những người đã đọc xong những cuốn sách hữu ích? Hoặc có thể họ sẽ nhận được vé xem phim hay những món quà chứng nhận việc họ đã đọc xong ba cuốn sách, v.v...

Chúng ta có thể xây dựng thư viện của Zappos với các loại sách khác nhau để mọi người có thể mượn về đọc.

Lúc đó, chúng tôi đã không nhận ra, nhưng ý tưởng thành lập thư viện Zappos đã được phát triển hơn chứ không chỉ dừng lại ở vài cuốn sách cho nhân viên mượn đọc. Năm năm sau, chúng tôi có hàng trăm loại sách cho tất cả nhân viên và khách tham quan. Rất nhiều cuốn sau này trở thành nhu cầu không thể thiếu của nhân viên để giúp họ phát triển bản thân và Zappos thậm chí đã tạo cơ hội cho nhân viên tham gia vào lớp đào tạo do các công ty sách nổi tiếng tổ chức.

Vài tháng sau, chúng tôi vẫn không có lợi nhuận. Chúng tôi cũng không thể thu hút thêm vốn.

Nhưng chúng tôi phải đưa ra một quyết định.

Chúng tôi đã nghiêm túc đến thế nào khi quyết định gắn thương hiệu Zappos với dịch vụ khách hàng tốt nhất? Chúng tôi đã thảo luận nội bộ về ý tưởng đó với nhân viên và mọi người rất háo hức với một hướng đi mới đầy triển vọng.

Nhưng liệu đó chỉ là lời nói? Hay đó là sự cam kết của chúng tôi?

Chúng tôi thực sự vẫn không thay đổi cách làm ở Zappos. Chúng tôi đã nói rất nhiều nhưng không đầu tư tiền vào những lĩnh vực mọi người nói tới. Nhân viên của chúng tôi cũng nhận ra điều đó.

Tại thời điểm đó, khoảng 75% doanh thu bán hàng là từ việc bán các sản phẩm trong kho. Nếu chúng tôi không quyết định bắt đầu nhập hàng thì tổng doanh thu của chúng tôi năm 2002 chỉ là 8 triệu đô-la chứ không phải là 32 triệu đô-la.

Năm 2003, chúng tôi dự tính doanh thu sẽ tăng gấp đôi, với khoảng 25% doanh thu từ việc chuyển trực tiếp sản phẩm cho khách hàng. Việc kinh doanh vận chuyển này rất dễ thu tiền về. Chúng tôi không phải mua hàng dự trữ nên không có bất cứ rủi ro hay vấn đề gì về tiền mặt. Nhưng chúng tôi lại gặp nhiều rủi ro từ phía khách hàng.

95% đơn hàng cho khách được thực hiện chính xác. Điều đó có nghĩa là chúng tôi không thể hoàn thành được 5% số đơn đặt hàng. Quan trọng hơn, các hãng sản xuất giày không thể chuyển hàng nhanh hay chính xác như nhà kho WHISKY của chúng tôi và như thế tức là nhiều khách hàng không hài lòng và thất vọng về chúng tôi. Nhưng đó là cách kiếm tiền rất đơn giản.

Chúng tôi biết sớm hay muộn chúng tôi cũng sẽ phải từ bỏ hình thức chuyển hàng này nếu chúng tôi thực sự muốn xây dựng Zappos thành thương hiệu dịch vụ khách hàng tốt nhất. Chúng tôi biết rằng càng phát triển, chúng tôi sẽ càng phụ thuộc vào dòng tiền thu được từ chuyển hàng trực tiếp. Và như thế chúng tôi sẽ mãi mãi không

dứt ra được. Chúng tôi càng chần chừ chần dứt việc này thì nhân viên sẽ càng mất niềm tin vào chúng tôi.

Chính vì vậy, chúng tôi đã đưa ra một quyết định dễ dàng nhất mà cũng khó khăn nhất về vấn đề này. Tháng 3 năm 2003, chúng tôi dừng hoạt động kinh doanh này và gỡ toàn bộ sản phẩm chuyên trực tiếp cho khách ra khỏi trang web của mình.

Chúng tôi hít một hơi thật sâu và hy vọng vào điều tốt đẹp nhất. Trong tâm trí, chúng tôi biết rằng mình sẽ có chút cơ hội vay được tiền từ Wells Fargo, nhưng từ trước tới giờ, chúng tôi mới chỉ nói chuyện với họ qua điện thoại. Nếu mọi việc diễn ra suôn sẻ thì cũng vài tháng sau chúng tôi mới nhận được khoản vay từ họ. Chúng tôi thực sự đang thử thách niềm tin rằng mình đã đưa ra một quyết định đúng đắn.

Chúng tôi phải đương đầu với quyết định của mình. Vì doanh thu giảm mạnh, tiền mặt của chúng tôi càng ít ỏi hơn trước.

Giờ là lúc chúng tôi phải nghĩ xem làm thế nào để trả lương cho nhân viên trong tuần tới.

Tung hứng

“Ồ”, tôi nói với Fred, “chúng ta có thể hoặc không trả lương cho nhân viên hoặc không trả tiền hàng cho tất cả các nhà cung cấp. Cậu nghĩ các nhà cung cấp sẽ cảm thấy thế nào nếu chúng ta trả cho họ sau?”

“Rõ ràng đây không phải là một ý kiến hay”, cậu ấy nói, “nhưng tớ nghĩ chúng ta không được lựa chọn. Chúng ta sẽ cố gắng giữ liên lạc thường xuyên với họ và kéo dài thời hạn trả tiền với càng nhiều nhà cung cấp càng tốt.”

“Được”, tôi đáp lại. “Tớ sẽ gửi cho cậu một bảng tổng hợp tất cả các hóa đơn đến hạn phải trả trong tuần này và tớ cần cậu tô đậm tên những nhà cung cấp chúng ta nên trả trước. Trong tuần này, chúng ta có đủ tiền mặt trả cho khoảng 70% số nhà cung cấp này.”

Quy trình này được chúng tôi lặp lại trong vài tháng sau đó. Tôi để cho Fred quyết định nên thanh toán sớm

cho nhà cung cấp nào. Đôi khi cậu ấy chọn nhà cung cấp đã gọi đến hỏi xem liệu chúng tôi có thể thanh toán cho họ không. Đôi khi cậu ấy chọn nhà cung cấp mà chúng tôi cho rằng việc thanh toán chậm có thể ảnh hưởng xấu tới quan hệ với họ. Như Fred nói, đó rõ ràng không phải là ý kiến hay, nhưng chúng tôi không còn sự lựa chọn nào khác.

Cuộc đàm phán với Wells Fargo diễn ra tương đối suôn sẻ. Chúng tôi đề nghị họ cho vay 6 triệu đô-la. Từ trước đến giờ, họ chưa từng cấp tín dụng cho một công ty kinh doanh trên Internet không có lợi nhuận nào. Tuy nhiên, người đàm phán với chúng tôi có thể cảm nhận được niềm đam mê chúng tôi dành cho việc kinh doanh và tỷ lệ tăng trưởng ấn tượng của chúng tôi. Sau này, chúng tôi biết được rằng trong nội bộ của Wells Fargo có rất nhiều tranh cãi về việc có cho chúng tôi vay vốn hay không.

Tôi và Fred là những người cảm thấy căng thẳng hơn cả vì hàng tuần phải tìm ra cách tốt nhất để tung hứng các khoản nợ mà không ảnh hưởng đến mối quan hệ với các nhà cung cấp. Chúng tôi đã đúng khi quyết định đưa công ty lên một tầm cao mới. Nhưng nếu Wells Fargo không đồng ý cho vay thì sớm muộn gì các khoản nợ ngập đầu cũng khiến chúng tôi phá sản. Đội ngũ kế toán và phát triển phần mềm của chúng tôi luôn phải thay nhau đáp ứng tất cả các yêu cầu của bên Wells Fargo, cung cấp cho họ những thông tin cần thiết càng nhanh càng tốt.

Điều này giống như việc bị ngập sâu dưới nước, cố gắng ngoi lên mặt nước càng nhanh càng tốt để hít được oxi. Chúng tôi thậm chí có thể nhìn thấy mặt nước từ chỗ mình đang ngập. Chúng tôi sợ mình sẽ chìm ngim trước khi có thể ngoi lên hít không khí. Nhưng chúng tôi biết, nếu không cố đưa công ty vượt lên, chúng tôi sẽ phải về nhà với hai bàn tay trắng. Chúng tôi đang nằm ở ranh giới giữa cái chết và một cuộc sống giàu sang phía trước. Thực sự không có lựa chọn nào ở giữa.

Chúng tôi hy vọng Wells Fargo sẽ thông qua khoản vay đó trước khi chúng tôi hết thời gian.

Sau đó, vào một ngày tháng 6 năm 2003, khi Fred và tôi đang ngồi suy tính thanh toán tiền hàng cho nhà cung cấp nào trước thì nhận được điện thoại từ Wells Fargo. Họ đã chấp thuận mọi điều khoản và sẵn sàng ký hợp đồng cho chúng tôi vay vốn.

Zappos đã được cứu sống.

Chúng tôi ký hợp đồng vay vốn và thở phào nhẹ nhõm. Tất cả chúng tôi đều cảm thấy mình vừa trải qua một tình huống như trong phim *Indiana Jones*, vừa mới thoát chết nhờ trườn qua khe cửa đá đang sập xuống vào giây cuối cùng mà vẫn cố giữ cái mũ trên đầu.

Chúng tôi đã làm được. Chúng tôi đã thoát nạn. Cứ như là một giấc mơ.

Nhưng đó lại là sự thật.

Tôi quyết định gửi email cho tất cả nhân viên, các nhà cung cấp và những người bạn của Zappos để báo tin tốt lành này.

Ngày: 19 tháng 06 năm 2003

Người gửi: Tony Hsieh

Người nhận: Những người bạn của Zappos

Suốt hai tháng qua, chúng tôi đã làm việc với Wells Fargo về vấn đề tín dụng tuần hoàn để chúng ta có thể tăng lượng sản phẩm trong kho. Cuối cùng, chúng tôi đã kết thúc cuộc thương lượng vào sáng nay và tôi rất vui mừng thông báo rằng Zappos đã được nhận khoản vay 6 triệu đô-la.

Lần đầu tiên trong lịch sử của Zappos, chúng ta đã có 200 ngàn đôi giày trong nhà kho. Mặc dù 6 triệu đô-la dường như là một số tiền lớn, chỉ khi được các hãng giày lớn gia hạn thanh toán, chúng ta mới có thể xây dựng nhà kho và tăng lượng sản phẩm lưu kho đủ theo kịp tốc độ tăng trưởng. Kế hoạch của chúng tôi là có hơn 600 ngàn đôi giày vào cuối năm để có thể đưa ra một bộ sưu tập khổng lồ đáp ứng mọi khách hàng.

Một số bạn có thể không biết rằng chúng ta sẽ kỷ niệm sinh nhật bốn tuổi của Zappos trong tháng này. Sau đây là một vài số liệu về tình hình doanh thu của chúng ta trong bốn năm qua:

1999: Hầu như không có gì

2000: 1,6 triệu đô-la

2001: 8,6 triệu đô-la

2002: 32 triệu đô-la

Năm 2003, chúng ta đang trên đà đạt được 60 – 65 triệu đô-la, gấp đôi doanh thu năm ngoái. Tuy nhiên, đây mới chỉ là khởi đầu. Với khoản tín dụng đầu tiên từ ngân hàng, chúng ta đã chuyển từ thời kỳ “mở đường” sang giai đoạn “sẵn sàng cất cánh”.

Giờ đây, chúng ta có thể đưa công ty bước sang một vị thế mới nếu đầu tư tiền cẩn thận như đã làm được trong những năm qua. Có rất nhiều ví dụ về những công ty có nhiều tiền mà vẫn phá sản bởi họ cầu thả hoặc tự tin thái quá trong việc ca ngợi những thành công trong quá khứ mà không thấu đáo trong việc điều hành công ty ở tương lai.

Nếu chúng ta sử dụng vốn cẩn thận và tiếp tục cải thiện trải nghiệm khách hàng thì doanh thu hơn 1 tỷ đô-la không còn là tương lai xa. Tôi biết con số 1 tỷ đô-la này ban đầu nghe có vẻ hão huyền – đặc biệt nếu nhìn vào doanh thu của chúng ta ba năm trước. Nhưng thực ra, đó không phải là một con số điên rồ và đó là mục tiêu có thể đạt được: tới năm 2010, tổng doanh thu từ bán giày ở Mỹ sẽ đạt hơn 50 tỷ đô-la mỗi năm. Doanh thu giày trên mạng sẽ chiếm 10% số đó, tức là 5 tỷ đô-la mỗi năm. Nếu chúng ta tiếp tục đi đầu trong lĩnh vực này vì chúng ta không ngừng cải thiện dịch vụ khách hàng, thì chẳng có lý do gì mà doanh thu bán hàng trên mạng không tăng lên ít nhất 20%. Trên thực tế, chúng ta có tiềm năng đạt được nhiều hơn thế nữa.

Hiện nay, chúng ta đang cải tiến rất nhiều dịch vụ khách hàng yêu thích. Chúng ta đã có đủ các loại giày chất lượng tốt nhất, dù ở trong kho hay trên mạng. Chúng ta

miễn phí vận chuyển và miễn phí hoàn trả cho mọi khách hàng và xem đó là một chuẩn mực trong dịch vụ. Mặc dù chúng ta hứa với khách hàng rằng họ sẽ nhận được giày đã đặt mua trong vòng bốn đến năm ngày nhưng chúng ta đã nâng cấp dịch vụ cho hầu hết khách hàng. Chúng ta làm thế không phải vì bắt buộc, cũng không nhằm tăng lợi nhuận trước mắt. Nhưng vì đó là điều khiến khách hàng rất hài lòng nên chúng ta làm. Chúng ta cũng tin rằng, về lâu dài, những việc nhỏ bé đó sẽ làm khách hàng luôn nhớ về mình và sẵn sàng trả nhiều tiền cho sản phẩm của chúng tôi.

Mục tiêu của chúng ta là một ngày nào đó sẽ trở thành công ty thương mại điện tử hàng đầu thế giới. Chúng ta sẽ vượt qua Amazon để trở thành công ty trực tuyến thu hút được nhiều khách hàng nhất. Mặc dù hôm nay chúng ta bán giày nhưng chúng ta sẽ tiếp tục xây dựng và tạo chỗ đứng cho dịch vụ khách hàng lớn mạnh. Điều này sẽ cho phép chúng ta mở rộng kinh doanh sang những mặt hàng khác ngoài giày dép. Nhưng hiện tại, quan trọng là chúng ta phải duy trì được doanh số hàng đầu trên mạng về cả đơn hàng và các dịch vụ giao hàng.

Tôi muốn gửi lời cảm ơn tới các nhân viên, các nhà đầu tư, các nhà cung cấp và những đối tác khác đã giúp đỡ chúng tôi trong thời gian qua...

Chúng ta đã đạt được nhiều bước tiến trong bốn năm qua nhưng con đường phía trước cũng thú vị không kém. Sẽ có nhiều thử thách song hành với sự phát triển của chúng ta nhưng luôn có một điều chắc chắn: mục tiêu của chúng ta là không ngừng nâng cao dịch vụ khách hàng.

Tony Hsieh

Chủ tịch Hội đồng Quản trị Zappos.com

Chúng tôi đã thanh toán mọi khoản nợ đáo hạn ngay trong tuần đó và đã có một tiếng để ăn mừng sự kiện này.

Chúng tôi thực sự cảm thấy nhẹ nhõm.

Chúng tôi không còn phải cảm thấy lo lắng về sự sống còn nữa. Giờ là lúc phải tập trung xây dựng những điều

lớn lao hơn cho sự phát triển sau này.

Chúng tôi kết thúc năm 2003 với tổng doanh thu đạt 70 triệu đô-la, vượt kế hoạch đề ra từ sáu tháng trước. Để thưởng cho tất cả mọi người vì những cống hiến của họ, chúng tôi quyết định cho các nhân viên từ San Francisco và Kentucky bay sang Las Vegas nghỉ cuối tuần. Mọi người đều đã có khoảng thời gian thư giãn tuyệt vời. Một trong những nhân viên của chúng tôi đã được nhảy ngay bên cạnh Britney Spear vào ngày cuối tuần đó khi cô ấy tổ chức đám cưới.

Chúng tôi đi du lịch Las Vegas và mọi thứ đều tuyệt diệu như một giấc mơ. Chúng tôi không biết rằng chỉ chưa đầy một tháng sau, chúng tôi sẽ quyết định đóng cửa trụ sở và chuyển toàn bộ văn phòng từ San Francisco tới Las Vegas.

Bước ngoặt tiếp theo của công ty rất đúng đắn và chẳng ai trong số chúng tôi biết được rằng ý tưởng chuyển trụ sở công ty lại hoàn toàn hợp lý.

Chương 5. Tiền đề cho sự phát triển: thương hiệu, văn hoá, lực lượng nòng cốt

Las Vegas muôn năm

Ở San Francisco, chúng tôi gặp khó khăn trong việc tuyển nhân viên cho phòng chăm sóc khách hàng. Ngay cả khi đã tìm được những nhân viên có năng lực, chúng tôi nhận ra rằng hầu hết mọi người đều chỉ coi chăm sóc khách hàng là công việc tạm thời nhằm kiếm thêm chút tiền khi họ đang còn học hoặc đang tìm việc.

Khó khăn này một phần do giá sinh hoạt đắt đỏ và phần khác do văn hóa. Làm việc ở phòng trực tổng đài điện thoại không phải là công việc mà những cư dân Bay Area mong muốn.

Mãi đến cuối năm 2003, chúng tôi mới bắt đầu thử nghiệm nhiều phương án để mở rộng trung tâm chăm sóc khách hàng. Ban đầu, chúng tôi định thuê các hệ thống chăm sóc khách hàng của Ấn Độ hoặc Philippines ở bên ngoài, nhưng chúng tôi vẫn chưa quên bài học đắt giá rút ra từ vụ hợp tác với eLogistics: *Đừng bao giờ giao khoán hoạt động chủ chốt của mình cho người khác*. Chúng tôi biết rõ rằng không nên làm như vậy nếu muốn xây dựng Zappos trở thành thương hiệu dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt nhất.

Dù có mở trung tâm chăm sóc khách hàng ở bất cứ đâu, chúng tôi cũng phải sở hữu và tự điều hành. Sau một số nghiên cứu, chúng tôi đã chốt danh sách những địa điểm khả quan là Phoenix, Louisville, Portland, Des Moines, Sioux City và Las Vegas.

Kế hoạch ban đầu của chúng tôi chỉ là mở một trung tâm chăm sóc khách hàng qua vệ tinh. Sau nhiều lần suy tính, chúng tôi nhận thấy nếu làm như vậy, phương châm và hành động của chúng tôi sẽ không thực sự nhất quán.

Để xây dựng Zappos thành thương hiệu chăm sóc khách hàng tốt nhất, chúng tôi cần đảm bảo chăm sóc khách hàng tốt là nhiệm vụ hàng đầu của cả công ty chứ không phải của riêng một bộ phận. Chúng tôi cần chuyển cả trụ sở chính của mình từ San Francisco đến nơi chúng tôi muốn xây dựng trung tâm chăm sóc khách hàng, mà gần đây được đặt tên là Nhóm khách hàng Trung thành (viết tắt là CLT).

Một hôm, trong lúc ăn trưa, vài thành viên trong nhóm chúng tôi cùng thảo luận về các phương án khác. Cuối cùng, chúng tôi thống nhất rằng Las Vegas là sự lựa chọn tối ưu cho cả công ty. Không phải để giảm thiểu tối đa chi phí mà đây sẽ là phương án mang lại hạnh phúc cho toàn thể nhân viên Zappos.

Hai ngày sau, chúng tôi tổ chức cuộc họp toàn công ty và công bố việc dời trụ sở chính tới Las Vegas. Chúng tôi cũng thông báo sẽ chuyển Nhóm khách hàng Trung thành tới đó trước và cố gắng chuyển toàn bộ số nhân viên còn lại tới Vegas trong vòng sáu tháng tới.

Nghe xong thông báo, tất cả nhân viên trong phòng họp đều vô cùng kinh ngạc. Chúng tôi cho họ một tuần để suy nghĩ trước khi đưa ra quyết định có đi theo công ty hay không. Tại thời điểm đó, chúng tôi có khoảng 90 nhân viên ở San Francisco và tôi cho rằng có thể một nửa trong số họ sẽ quyết định đi cùng công ty.

Một tuần sau, tôi vô cùng ngạc nhiên và vui sướng khi biết có 70 nhân viên sẵn sàng đến Vegas để xem cuộc sống và công việc ở đó như thế nào. Với họ, đây là một cơ hội để phiêu lưu và mở mang tầm mắt. Cũng vào thời điểm này, rất nhiều nhân viên của quỹ *Những chú ếch phiêu lưu* đã chuyển sang làm toàn thời gian cho Zappos và cũng quyết định đi cùng Zappos.

Câu chuyện Vegas của Galen

Tôi đã kết hôn năm ngày trước khi gia nhập Zappos ở San Francisco. Đó là một khoảng thời gian rất thú vị và tôi đã sẵn sàng cho những cuộc phiêu lưu sắp tới. Tôi nghĩ vậy.

Khi bắt đầu đi làm, bộ phận nhân sự báo cho tôi rằng Tony đã cấp cho tất cả mọi người thẻ hội viên miễn phí để sử dụng phòng tập thể hình trên văn phòng Zappos vài tầng. Do vậy, theo thói quen, hàng ngày tôi có mặt tại văn phòng lúc 6 hoặc 7 giờ sáng, kiểm tra email, sau đó lên thẳng phòng tập thể hình với Fred lúc 8 giờ.

Một hôm, khi đang tập thể hình, Fred hỏi tôi vài điều về Las Vegas. Thành phố này như thế nào? Giá nhà ở đó ra sao? Anh ta cứ hỏi tới hỏi lui vì anh ta biết bố mẹ tôi sống ở đây nhưng tôi thì chẳng quan tâm chút nào tới thành phố này.

Vài ngày sau, Zappos thông báo chuyển toàn bộ công ty tới Vegas. Lúc đó, tôi mới vào đây làm việc khoảng mười ngày và phải khó khăn lắm tôi mới dám nói với vợ quyết định sẽ phải chuyển đi trong vòng mười lăm ngày.

Tôi đã sẵn sàng cho một cuộc mạo hiểm nhưng không nghĩ nó lại đến chóng vánh như vậy.

Tôi cảm thấy có chút áp lực, nhưng nhờ những thông tin từ bố mẹ, tôi hiểu rằng Vegas không chỉ là thành phố của những thú vui đỏ đen, những vũ điệu và các câu lạc bộ thoát y. Sau vài lần cân nhắc kỹ lưỡng, tôi thấy có thể chuyển tới đó được và ơn Chúa, vợ tôi đã đồng ý.

Câu chuyện Vegas của Aki

Lúc nào tôi cũng thích San Francisco và tôi rất yêu Bay Area. Do vậy, khi mới nghe kế hoạch chuyển tới Las Vegas, chúng tôi đã gặp rất nhiều khó khăn. Tôi cho rằng tất cả chúng tôi đều phải đấu tranh tư tưởng khi nghĩ đến việc phải xa gia đình, bạn bè và nghĩ về bản thân mình. Thật kinh khủng, chúng tôi sẽ phải chuyển đi ư?

Nhưng công ty đâu chỉ có bốn hay năm người, hay thậm chí 10, 20 người. Chúng tôi có tất cả chín mươi người và ai cũng có những mối quan hệ mật thiết và tình bạn khăng khít khi làm việc cùng nhau.

Quan sát xung quanh, tôi nhận ra một số điều đặc biệt về Zappos và tôi cũng nhận ra rằng tất cả bạn bè tôi

đều đã là thành viên của Zappos. Vì vậy, tôi quyết định đi cùng Zappos. Mặc dù chẳng mấy ai trong số chúng tôi có bạn bè hay người thân sống ở Vegas nhưng khi chuyển đến đó, chúng tôi sẽ có đại gia đình đã cùng nhau xây dựng ở San Francisco.

Giờ nhìn lại, tôi vẫn nhớ đó thực sự là quãng thời gian khó khăn. Nhưng nhiều năm trôi qua, chúng tôi đã phát triển được nhiều mối quan hệ mới và vẫn luôn sát cánh bên nhau.

Câu chuyện Vegas của Maura

Vào thời điểm Zappos thông báo kế hoạch chuyển đi, tôi đã làm việc ở đây được khoảng sáu tháng.

Phản ứng đầu tiên của tôi là: “Chết tiệt, không! Mình sẽ không đến Las Vegas!”

Nhưng sau cú sốc tâm lý ban đầu, chúng tôi đã chia sẻ cùng nhau suy nghĩ của mình. Hóa ra, rất nhiều người muốn chuyển đến chỗ mới. Tôi bắt đầu suy nghĩ lại và tự hỏi “Tại sao không?” Tôi yêu công việc và công ty này, vậy tại sao không thử xem sao. Trong trường hợp tồi tệ nhất, tôi vẫn có thể quay về.

Khi nhìn thấy trụ sở mới của công ty tại Vegas, tôi nghĩ rằng chúng tôi sẽ chẳng thể nào sử dụng hết tòa nhà này. Nó lớn hơn nhiều so với văn phòng ở San Francisco, cứ như là không có ai ở trong đó cả. Mọi thứ vẫn đang được hoàn tất và thậm chí người ta còn chưa kịp lắp điện thoại cho tòa nhà này nên chúng tôi chỉ có thể trao đổi qua email. Chúng tôi có rất nhiều việc phải làm.

Giờ đây, sau năm năm, chúng tôi đã sử dụng hết hai tòa nhà thậm chí còn lớn hơn tòa nhà ban đầu. Đó quả là quãng thời gian thú vị và tôi nghĩ mình vẫn sẽ sống ở đây suốt quãng đời còn lại.

Khi chuyển tới Vegas, chúng tôi chẳng có bạn bè bên ngoài công ty nên sau giờ làm việc, chúng tôi thường tụ tập giải trí cùng nhau. Thời gian ấy thật tuyệt vời. Tất cả chúng tôi đều cùng nhau khởi đầu một trang mới trong

cuộc đời và tạo nên một mạng lưới xã hội mới. Chúng tôi làm việc cùng nhau và cùng nhau lang thang trên phố.

Ở San Francisco, chúng tôi luôn nói rằng văn hóa rất quan trọng đối với một công ty bởi không muốn lặp lại sai lầm ở LinkExchange, khi văn hóa công ty hoàn toàn xuống dốc.

Lúc này chúng tôi đang ở Vegas, không thể dựa dẫm vào bất cứ ai. Vì thế, văn hóa công ty trở thành ưu tiên số một, thậm chí còn quan trọng hơn cả dịch vụ khách hàng. Chúng tôi nghĩ rằng nếu có được nền văn hóa phù hợp thì việc tạo dựng thương hiệu công ty hàng đầu về dịch vụ chăm sóc khách hàng sẽ không có gì khó khăn.

Để phát huy nền văn hóa ấy, chúng tôi muốn chắc chắn rằng chỉ tuyển dụng những nhân viên chúng tôi cảm thấy sẽ mang lại nhiều thú vị ngoài môi trường làm việc. Thực ra, rất nhiều ý tưởng hay nhất lại nảy sinh khi ở một quầy bar nào đó trong thành phố.

Một đêm nọ, nhóm mười người chúng tôi cùng nhau đi nhậu và bàn các giải pháp để tiếp tục tuyển được những nhân viên phù hợp với văn hóa Zappos. Công ty mới có thêm một đợt tuyển dụng. Do vậy, tôi yêu cầu từng người chia sẻ ý kiến của họ về văn hóa Zappos. Mỗi người chúng tôi nói ra những suy nghĩ của mình.

Nghe xong, tôi thấy những nhân viên mới này có ý kiến khá hay về văn hóa của chúng tôi.

“Tôi muốn chúng ta ghi âm lại hai mươi phút nói chuyện vừa rồi để chia sẻ với những nhân viên mới”, tôi nói.

“Đúng đây”, một số người khác đáp lại. “Điều đó khá ấn tượng.”

“Hay là chúng ta ghi chép lại nội dung cuộc nói chuyện dưới dạng tờ gấp và phát cho những nhân viên tương lai”, vài người khác xen vào.

“Theo các bạn, chúng ta nên làm gì?” Tôi hỏi. “Chúng ta chỉ cần yêu cầu tất cả nhân viên viết ra ý nghĩa của Zappos đối với họ và biên soạn thành một cuốn sách.”

Ý tưởng cho ra đời cuốn *sổ tay Văn hóa Zappos* là như vậy, và từ đó, nó mãi là một phần không thể thiếu của Zappos.

Hàng năm, chúng tôi đều tái bản cuốn *sổ tay Văn hóa Zappos* để tặng cho nhân viên, các nhà cung cấp và khách hàng tiềm năng.

Tôi đã gửi một email tới toàn thể nhân viên của mình vào tháng 8 năm 2004:

Người gửi: Tony Hsieh

Người nhận: Toàn thể nhân viên Zappos

Chủ đề: Sổ tay Văn hóa Zappos

Chúng ta sẽ cùng nhau tạo ra một cuốn sách nhỏ như một phần chương trình định hướng về văn hóa Zappos cho nhân viên mới. Văn hóa của chúng ta là sự kết hợp ý tưởng văn hóa của toàn thể thành viên Zappos. Do vậy, chúng tôi muốn lưu lại ý kiến của mọi người trong cuốn sách này.

Các bạn hãy viết cho tôi một email khoảng 100 đến 500 từ về khái niệm văn hóa Zappos theo quan niệm của bạn. (Văn hóa Zappos là gì? Nó khác gì với văn hóa công ty khác? Bạn thích điều gì trong văn hóa của chúng ta?).

Chúng tôi sẽ tổng hợp tất cả những đóng góp của các bạn và biên soạn thành một cuốn sách. Nếu bạn nào không muốn để lại tên trên bài viết, hãy ghi rõ trong email. Chúng tôi sẽ tặng cuốn sách này cho tất cả những nhân viên đã, đang và sẽ làm việc tại công ty.

Ngoài ra, các bạn đừng tiết lộ với bất cứ ai về điều mình định viết hoặc điều người khác đã viết. Chúng tôi muốn biết văn hóa Zappos có ý nghĩa thế nào đối với cá nhân các bạn, vì ý nghĩa này sẽ không hoàn toàn giống nhau với tất cả mọi người.

Chúng tôi muốn việc này càng chân thực càng tốt nên chúng tôi quyết định không kiểm duyệt hay chỉnh sửa bất cứ bài viết nào ngoại trừ lỗi đánh máy. Cuốn sách của này

sẽ bao gồm những ý kiến khen, chê, để người đọc có thể thực sự cảm nhận nền văn hóa của chúng ta. Mỗi lần tái bản sách, chúng ta có thể dễ dàng biết được văn hóa Zappos đã biến đổi như thế nào theo thời gian.

Dù đa số các bài viết trong cuốn *sổ tay Văn hóa* đầu tiên đều tích cực nhưng chúng tôi biết không phải tất cả nhân viên đều hài lòng về sự phát triển của công ty. Một số nhân viên làm việc ở Zappos từ những ngày đầu đã phàn nàn về các quy trình và thủ tục được thêm vào khiến họ không thể làm mọi việc theo cách họ vẫn làm. Một số quy định, chẳng hạn như điền vào các báo cáo thu chi, rất cần cho sự phát triển của chúng tôi. Những ý kiến khác, chẳng hạn như phê bình việc giao tiếp trong nội bộ công ty đang khó khăn hơn trước, là hồi chuông cảnh tỉnh đòi hỏi chúng tôi phải chủ động hơn nữa.

Hãy hỏi bất cứ điều gì

Phản hồi từ cuốn *sổ tay Văn hóa* dẫn chúng tôi đến quyết định phát động chương trình bản tin hàng tháng cho nhân viên có tên là *Hãy hỏi bất cứ điều gì*, đơn thuần khuyến khích nhân viên gửi email, đặt bất kỳ câu hỏi nào họ muốn. Hàng tháng, những câu hỏi và câu trả lời giấu tên sẽ được biên soạn lại và gửi qua thư điện tử cho cả công ty. Chúng tôi liên tục nhận được nhiều câu hỏi hay từ nhân viên. Dưới đây là ví dụ về một số câu như vậy:

- Khi nào có bữa tiệc cho ngày lễ?
- Hội đồng quản trị của Zappos gồm những ai?
- Chúng ta đang xem loại nhạc nào là giai điệu chung cho tất cả mọi người?
- Tôi nghe nói một số mặt hàng của chúng ta đang bị ngừng kinh doanh. Có ai biết đó là những mặt hàng nào không?
- Bạn đánh giá thế nào về công ty của chúng ta trong ba năm qua? Chúng ta đã phát triển như thế nào, có bao nhiêu nhân viên và chúng ta đang ở vị thế nào?
- Tại sao các cỡ giày của nam và nữ lại khác nhau?

- Có bao nhiêu nhân viên Zappos.com trùng ngày sinh nhật và ngày kỷ niệm? Ai có nhiều ngày ấy hơn những người khác?

- Mặt hàng đắt nhất mà chúng ta từng có trên website của mình là gì?

- Zappos đã chi bao nhiêu tiền cho việc vận chuyển hàng hóa (đến đâu và từ đâu) trong một tháng cụ thể bất kỳ?

- Liệu những người ăn chay có ăn bánh quy giòn có nguồn gốc động vật?

Chúng tôi mất vài năm sau đó để tập trung cải thiện dịch vụ khách hàng, phát huy nền văn hóa và đầu tư nâng cao chuyên môn và năng lực cá nhân cho nhân viên. Doanh số của chúng tôi tiếp tục tăng, phần lớn nhờ vào sự tin cậy của các khách hàng trung thành và sức mạnh của tin đồn. Cuối cùng, Sequoia cũng đầu tư vào Zappos, Alfred chuyển đến Vegas và chính thức làm việc toàn thời gian với tư cách là Giám đốc Tài chính. Chúng tôi đã thiết lập ban điều hành và Wells Fargo đã liên kết với hai ngân hàng khác để tăng mức tín dụng cho chúng tôi lên tới 100 triệu đô-la.

Chúng tôi thật ngỡ ngàng vì từ bờ vực phá sản đã phát triển nhanh chóng trong khoảng thời gian ngắn ngủi. Tại thời điểm đó, chúng tôi không hề biết rằng chính sự làm việc hết mình và dốc sức đầu tư cho dịch vụ chăm sóc khách hàng và văn hóa công ty đã mở đường cho chúng tôi chạm mục tiêu đạt tổng doanh thu bán hàng lên tới một tỷ đô-la trong năm 2008 – vượt mục tiêu vào năm 2010 ban đầu.

Giờ nhìn lại, chúng tôi hiểu nguyên nhân chính khiến chúng tôi sớm đạt được mục tiêu là quyết định đầu tư thời gian, tiền bạc và các nguồn lực vào ba lĩnh vực chủ chốt: dịch vụ chăm sóc khách hàng (giúp xây dựng thương hiệu và phát huy hiệu quả của tin đồn), văn hóa (dẫn đến sự hình thành những giá trị cốt lõi) và đào tạo, nâng cao năng lực nhân viên (nâng cao khả năng sáng tạo của lực lượng nhân viên nòng cốt).

Thậm chí bây giờ, chúng tôi vẫn giữ quan niệm là thương hiệu, văn hóa và đội ngũ nòng cốt (nội bộ chúng tôi thường gọi tắt là “TVĐ”) là những lợi thế cạnh tranh duy nhất chúng tôi chú trọng phát triển lâu dài.

Mọi thứ khác có thể phát triển sau và thậm chí sẽ được sao chép lại.

Phát triển cuốn sổ tay Văn hóa

Tâm sự của Jenn

Nếu phải mô tả văn hóa của công ty trong hai hoặc ba đoạn văn, bạn sẽ nói điều gì? Nếu bạn yêu cầu những đồng nghiệp làm điều tương tự, bạn nghĩ những câu trả lời của họ sẽ giống (hoặc khác) bạn như thế nào?

Ban đầu, khi Tony bàn với tôi việc soạn sổ tay Văn hóa, tôi thực sự thấy hứng thú. Đó là một ý kiến chẳng giống ai. Điều Tony đang suy tính thực sự chưa thấy bao giờ và hơi mạo hiểm.

Bước sang tuổi thứ năm, Zappos chỉ mới bắt đầu chú trọng đến thương hiệu và văn hóa. Mười giá trị cốt lõi chưa được thiết lập hoàn chỉnh nhưng cuốn sổ tay Văn hóa dường như là một cách thức hiệu quả để giúp công ty chú trọng vào những giá trị cốt lõi của mình – vì toàn bộ nội dung của nó đều bắt nguồn từ những giá trị ấy – những con người đang cống hiến hết mình vì Zappos.

Ý tưởng ban đầu khá đơn giản. Chúng tôi yêu cầu nhân viên viết một vài đoạn văn trả lời cho câu hỏi: Văn hóa Zappos có ý nghĩa như thế nào đối với bạn? Ngoài trừ những lỗi về in ấn, chúng tôi sẽ không chỉnh sửa gì những câu trả lời và công bố tất cả trong một cuốn sách.

Hoàn toàn không chỉnh sửa gì ư? Thật điên khùng!

Vài giây sau (và có lẽ sau một hay hai lần mở chai vodka)... Ừ, cứ làm như thế đi!

Đối với Zappos, đó là một sự mạo hiểm đáng giá. Nếu công ty chỉ ẩn mình đằng sau văn hóa và những giá trị cốt lõi, chúng tôi sẽ chẳng có nổi cách nào hay hơn để xem liệu Zappos có hành động đúng đắn hay không.

Một ý tưởng ngẫu hứng cách đây năm năm giờ đã trở thành một thứ lớn lao. Lúc đầu đó là phương tiện cho nhân viên tự do thể hiện mình và là cách để mọi người hiểu được vai trò của những giá trị cốt lõi và bản sắc văn hóa công ty. Thời gian sau, chúng tôi đề nghị cả các nhà cung cấp, đối tác và khách hàng chia sẻ cảm nhận của họ.

Ngày nay, sổ tay Văn hóa trở thành sách tham khảo cho bất cứ ai quan tâm đến Zappos, có thể là một ứng viên đang tìm việc, một nhà quản lý doanh nghiệp nhỏ hay một doanh nhân tương lai. Quan trọng hơn cả, vì công ty luôn tâm niệm văn hóa là một phần không thể thiếu trong hoạt động kinh doanh nên cuốn sách này còn gắn liền với thương hiệu của công ty.

Nhiều năm qua, tôi luôn thấy Zappos đầu tư vào những vấn đề mà công ty nghĩ là quan trọng nhất (kể cả vấn đề đó thật điên rồ), và sổ tay Văn hóa là một ví dụ tuyệt vời. Thậm chí, tôi chưa bao giờ mừng tượng ra một công ty có thể nhất quán giữa lời nói và hành động như Zappos, táo bạo với những ý tưởng của mình trước khi chứng minh được chúng, trước khi trở thành một công ty trị giá cả tỉ đô-la.

Trong thời đại minh bạch, khi mà Twitter góp phần không nhỏ cho sự thành công hay tụt dốc của một công ty thì còn gì hấp dẫn hơn việc thể hiện những đặc trưng của công ty bạn trước toàn thế giới?

Chính bởi điều này, các nhân viên cũng đã đặt vấn đề, liệu việc tạo ra cuốn sổ tay Văn hóa có thực sự có ý nghĩa với công ty của họ hay không. Nếu bạn cũng có chung suy nghĩ này, bạn có thể suy ngẫm về một số khía cạnh dưới đây:

1. Sổ tay Văn hóa không chỉ là một cuốn sách bình thường ... nó viết về văn hóa

Nếu ai đó yêu cầu bạn giới thiệu những giá trị chung hay sứ mệnh của công ty bạn mà không nhìn tài liệu, bạn có làm được không? Mọi người luôn tự hỏi không biết làm thế nào mà nhân viên của Zappos có thể thuộc lòng cả 10

Giá trị cốt lõi. Đối với tôi, điều ấy thật đơn giản... thật dễ dàng khi các giá trị cốt lõi của công ty được nhân viên áp dụng không chỉ trong công việc mà trong cả cuộc sống nữa.

Trong mục viết về các Giá trị cốt lõi tiếp theo, bạn sẽ được nghe các nhân viên Zappos kể về cách họ đã áp dụng những giá trị cốt lõi của công ty bên ngoài công sở như thế nào. Không hề có sự phân biệt giữa công việc và cuộc sống. Quả là đáng nể khi các giá trị ấy lại có thể hoàn hảo đến vậy.

Trước khi tạo ra một cuốn sổ tay Văn hóa của riêng mình, bạn hãy tự hỏi:

Bạn có thoải mái khi chia sẻ những suy nghĩ của nhân viên, khách hàng và đối tác về văn hóa của bạn không?

Nếu không, bạn sẽ làm gì để tạo ra được cuốn sách đó?

Cuốn sổ tay Văn hóa sẽ chẳng có giá trị gì nếu nó không phản ánh chân thực văn hóa và các giá trị vốn có của công ty.

2. Chi phí ngắn hạn, đầu tư dài hạn

Khi bạn có sẵn một nền văn hóa – hãy dốc sức đầu tư vào nó. Có thể đối với một số công ty, suy tính dài hạn bị đánh giá là hoàn toàn bất hợp lý. Tiêu tốn tiền bạc vào việc in ấn và vận chuyển một cuốn sách trong thời đại công nghệ này có vẻ như là việc lãng phí và ngớ ngẩn. Đúng thế, khó mà tính được hệ số lợi nhuận trên đầu tư (ROI) của mỗi cuốn sổ tay Văn hóa được in ra. Nhưng khi bạn đang nỗ lực xây dựng một thương hiệu bền vững và giành được lòng trung thành của khách hàng, đôi khi việc tiết kiệm tiền bạc lại không phải là vấn đề mấu chốt. Bạn sẽ không thể nhận thấy ngay những giá trị thu được từ những con người giàu nhiệt huyết đang hết mình vì công ty và nền văn hóa của bạn và những tiếng lành truyền miệng từ khách hàng. Nhưng trải qua thời gian, như trường hợp của Zappos là một minh chứng, sự đầu tư sẽ mang lại thành công gấp nhiều lần.

3. Bất cứ ai cũng có thể đọc được nó

Chúng tôi bắt đầu bằng việc tặng cho tất cả nhân viên và đối tác, những người đã góp phần soạn ra cuốn sách này. Hiện tại, Sổ tay Văn hóa được bày bán rộng rãi. Việc mọi người đang tìm đọc sổ tay Văn hóa của công ty khác luôn thổi vào tâm trí tôi luồng cảm xúc khó tả. Lần cuối cùng bạn nghe ai đó đề nghị mình đọc báo cáo hàng năm của công ty hay cảm nang nhân viên (không kể đến nhà đầu tư và người trong phòng nhân sự) là khi nào? Thật kỳ diệu khi mọi người thậm chí chẳng biết Zappos bán cái gì nhưng vẫn muốn biết phía sau ý tưởng cuốn Sổ tay Văn hóa kia là gì. Ở đâu đó dưới quầy hàng kia, người đó có thể nghĩ tới Zappos khi muốn mua một chiếc quần jean hay một đôi giày. (Và điều đáng nói là các chi phí xuất bản cuốn sách hợp lý hơn nhiều so với suy nghĩ của bạn).

4. Hãy phát huy tác dụng của sức mạnh tiếp thị truyền miệng

Năm vừa rồi là lần đầu tiên chúng tôi đề nghị khách hàng của Zappos tham gia vào quá trình này. Phản hồi thật đáng kinh ngạc. Chúng tôi đã nhận được đóng góp từ khắp nơi trên thế giới, cũng như email của những người đang ước ao rằng họ sống ở Kentucky hay Nevada để có thể nộp đơn xin việc. Nhưng lúc này đây, họ muốn được xuất hiện trong cuốn sách gắn liền với một công ty như Zappos. Những năm trước, chúng tôi cũng mời các nhà cung cấp và đối tác tham gia. Đối với một công ty phần lớn dựa vào tiếp thị truyền miệng, điều này đã trở thành một cầu nối giao tiếp rất có giá trị. Thông tin đóng góp từ phía khách hàng không chỉ có tính chất giáo dục, việc đánh giá cao những đóng góp này còn giúp khách hàng và các đối tác hiểu rằng họ có ý nghĩa quan trọng như thế nào với Zappos.

5. Một từ chỉ là một từ và một bức tranh đáng giá một nghìn từ... nhưng giá trị của một thương hiệu là cả triệu từ

Làm thế nào bạn có thể chuyển tải một thứ không thể thấy bằng mắt thường như thương hiệu vào cuốn sổ tay văn hóa của công ty?

Câu trả lời ngắn gọn là gì? Nếu văn hóa của bạn phản ánh đúng những giá trị và/hoặc tuyên ngôn sứ mệnh của công ty, thì tự khắc những ngôn từ và hình ảnh cũng thể hiện rõ ra bên ngoài. Tại sao ư? Vì đó là sự thật.

Mọi ngôn từ trong cuốn sách này đều thống nhất với nhau, cấu thành nên hình thái Zappos. Tại sao một nhân viên ở trang 40 lại có phát ngôn giống với nhân viên khác ở trang 128 hay trang 340 một cách lạ lùng đến vậy? Đó là vì mọi người ở Zappos sống theo 10 giá trị cốt lõi. Bằng cách chia sẻ hệ tư tưởng chung, các nhân viên của Zappos trở thành một thương hiệu thống nhất trên toàn thế giới. (Về phần mình, tôi luôn thấy vui khi mọi người nói: “Zappos chính là một tôn giáo!” Xét trên một số phương diện, đúng là như vậy. Nếu một tôn giáo tập trung vào vấn đề làm cho mọi người hạnh phúc, thì tôi sẽ gia nhập bất cứ lúc nào.

Về phần hình ảnh, bằng cách thêm hình ảnh về những gì gia đình Zappos đang làm từ sáng tới tối, những cuộc thi Marshmallow Peeps[®], những thời khắc vui vẻ, những ngày lễ của Zappos, những bữa tiệc chiêu đãi đối tác, chúng tôi đem đến cho người đọc cảm nhận thực sự về thương hiệu của mình mà không gây tạo cảm giác khó chịu. Đây không phải là các chiêu quảng cáo mà là những hình ảnh sắc nét về cuộc sống của chúng tôi.

6. Không phải tất cả các nền văn hóa đều giống nhau

Nhiều khả năng, cuốn sách của công ty bạn sẽ không giống với sổ tay văn hóa Zappos. Nguyên nhân ở đây không phải do hơn thua, mà vì các giá trị và sứ mệnh của bạn là duy nhất, tạo nên dấu ấn riêng của công ty bạn. Hãy chân thực về những điều tượng trưng cho văn hóa công ty bạn và nó sẽ nói lên những giá trị của nền văn hóa ấy theo cách “hữu xạ tự nhiên hương”.

7. Phát triển

Nếu bạn vẫn chưa chắc chắn liệu Sổ tay Văn hóa có ý nghĩa gì với công ty mình hay không, hãy gửi email (hoặc bản điều tra), hãy hỏi nhân viên, đối tác hay

khách hàng (hay một bộ phận nhỏ trong số họ) xem họ nghĩ văn hóa công ty bạn có ý nghĩa như thế nào với họ. Họ sẽ nói cho bạn biết sự thật.

Khi thực hiện điều này, chúng tôi không hề tính đến kết quả ra sao, nhưng phần có tính chất giáo dục nhất của hoạt động này là khi thực hiện nó, chúng tôi tiến bộ dần dần. Sáng kiến ban đầu của chúng tôi chẳng mấy chốc trở thành một điều thú vị. Chúng tôi hoan nghênh những phản hồi tiêu cực vì biết rằng chúng có thể giúp chúng tôi hiểu và nhìn nhận liệu văn hóa công ty có còn toàn vẹn hay đã khác trước. Chắc chắn bạn sẽ biết liệu công ty có phát triển lệch khỏi các giá trị, mục tiêu hay sứ mệnh của mình không.

Tôi hình dung ra bốn mươi năm nữa, tôi đang ngồi trên chiếc ghế, lướt Zappos.com như thể trong phim Minority Report, khẽ chạm nhẹ vào không khí phía trước để chọn ra trang phục mặc đi dự đám cưới cháu trai. Ai biết được, có thể tôi cũng sẽ đặt chuyến bay của Hãng hàng không Zappos. Tôi không dám chắc tại thời điểm đó Sổ tay Văn hóa sẽ tồn tại dưới hình thức nào, nhưng tôi biết một điều... Tôi sẽ mỉm cười khi hồi tưởng về những ngày đầu của Zappos.

Tạo dấu ấn từ dịch vụ chăm sóc khách hàng

Những năm qua, động lực số một thúc đẩy Zappos phát triển là những khách hàng trung thành và sức mạnh từ sự truyền miệng của khách hàng. Triết lý của chúng tôi là lấy toàn bộ số tiền lẽ ra cần chi cho quảng cáo để đầu tư vào dịch vụ chăm sóc khách hàng và trải nghiệm khách hàng, để khách hàng tự quảng cáo cho chúng tôi qua kênh truyền miệng.

Vậy thì thế nào là một dịch vụ chăm sóc khách hàng hoàn hảo?

Dịch vụ này bắt đầu với những gì khách hàng nhìn thấy khi ghé thăm trang web của chúng tôi. Ở Mỹ, chúng tôi miễn phí giao nhận sản phẩm cả hai chiều, nhằm mang đến cho khách hàng sự giao dịch dễ dàng nhất và không gặp bất cứ rủi ro nào. Nhiều khách hàng yêu cầu

gửi năm đôi giày của năm hãng khác nhau để họ đi thử trong phòng khách tiện nghi tại nhà, sau đó, họ sẽ gửi lại những đôi không vừa hoặc không thích mà không phải trả phí. Chi phí vận chuyển phát sinh ấy rất tốn kém nhưng chúng tôi coi đó như là khoản tiền chi cho tiếp thị.

Chúng tôi cũng đưa ra chính sách khứ hồi 365 ngày cho những ai gặp khó khăn trong việc cam kết hoặc ra quyết định.

Tại hầu hết các trang web khác, thông tin liên hệ thường bị che lấp dưới ít nhất năm hay sáu đường dẫn (link) và thậm chí khi bạn tìm thấy nó, đó chỉ là một cái mẫu điền thông tin hay địa chỉ email chỉ liên hệ được một lần. Ngược lại, chúng tôi mang đến cách tiếp cận hoàn toàn khác. Chúng tôi để hiển thị số điện thoại (1-800-927-7671) ngay trên đầu mỗi trang của website vì chúng tôi thực sự muốn nói chuyện với khách hàng. Chúng tôi bố trí nhân viên trực trung tâm chăm sóc khách hàng 24 giờ/7 ngày.

Cá nhân tôi luôn thấy rất nực cười khi tham dự các hội thảo về xây dựng thương hiệu hay marketing, nghe các công ty bình phẩm chuyện khách hàng của họ phải nhận hàng nghìn thư quảng cáo gửi đến tới tấp mỗi ngày. Rất nhiều công ty và hãng quảng cáo đã thảo luận những giải pháp sao cho thông điệp của họ phải nổi bật nhất.

Ngày nay, “truyền thông xã hội” và “marketing tổng hợp” luôn cố gây chú ý. Dù điện thoại có vẻ bị xem là công cụ kém hấp dẫn và có công nghệ thấp nhưng chúng tôi tin rằng đây là một trong những thiết bị gây ấn tượng tốt nhất. Bạn thu hút được khách hàng trong năm đến mười phút và nếu bạn trình bày hợp lý, khách hàng sẽ nhớ mãi và kể lại với bạn bè.

Nhiều công ty cho rằng cần giảm thiểu chi phí dành cho các trung tâm chăm sóc khách hàng. Nhưng chúng tôi lại tin đây chính là cơ hội lớn mà phần nhiều các công ty chưa tận dụng triệt để vì nó không những tạo ra tiếp thị truyền miệng mà còn tiềm ẩn khả năng nâng cao giá trị từ phía khách hàng.

Các bộ phận marketing thường cho rằng giá trị gắn bó lâu dài của khách hàng không thay đổi khi họ tính toán hệ số ROI. Theo quan điểm của chúng tôi, giá trị suốt đời của khách hàng là mục tiêu biến động, có thể tăng lên khi chúng ta tạo được các mối quan hệ giữa khách hàng và công ty thông qua các tương tác lành mạnh.

Một lỗi phổ biến khác mà nhiều người làm marketing thường mắc phải là tập trung quá nhiều vào việc làm khách hàng chú ý tới công ty trong khi lẽ ra họ nên chú trọng vào việc xây dựng cam kết và niềm tin.

Tôi có thể nói với các bạn rằng, mẹ tôi không hề cố gây chú ý nhưng mỗi khi bà nói chuyện, tôi đều lắng nghe rất chăm chú.

Tóm lại, hầu như tất cả mọi nỗ lực của chúng ta trong lĩnh vực chăm sóc khách hàng và trải nghiệm khách hàng thực sự có kết quả sau khi chúng ta bán được hàng và thu tiền từ thẻ tín dụng của khách. Ví dụ, đối với hầu hết khách hàng trung thành của chúng tôi, mặc dù chỉ hứa với họ là sẽ vận chuyển miễn phí sản phẩm họ đã đặt theo trong hành chính nhưng chúng tôi lại gây bất ngờ cho họ khi vận chuyển sản phẩm ngay cả vào ban đêm.

Mở cửa hàng giày suốt ngày đêm cũng không phải là một cách làm thực sự hiệu quả. Cách tốt nhất để vận hành một cửa hàng là đợi các đơn đặt hàng chất đầy, bởi như thế các nhân viên sẽ ít phải đi lại quanh cửa hàng để tìm sản phẩm cho khách và mật độ lấy hàng cũng sẽ cao hơn. Nhưng chúng tôi không cố gắng tăng hiệu quả lấy hàng. Chúng tôi cố gắng tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng, được định nghĩa trong kinh doanh thương mại điện tử là giao hàng đến tay khách càng nhanh càng tốt.

Vận hành nhà kho 24/7, cải thiện dịch vụ vận chuyển hàng trong đêm và lợi thế của kho hàng chỉ cách trung tâm cảng quốc tế UPS 15 phút, tất cả những điều đó giúp chúng tôi gây ngạc nhiên cho khách hàng. Nếu họ đặt mua đôi giày lúc nửa đêm theo giờ Mỹ thì họ sẽ có được đôi giày này vào 8 giờ sáng hôm sau. Điều này đã tạo ra một trải nghiệm BẤT NGỜ khiến khách hàng nhớ mãi và kể lại cho bạn bè, gia đình của họ nghe.

Mỗi ngày, chúng tôi nhận được hàng nghìn cuộc điện thoại và email. Chúng tôi coi mỗi cuộc gọi ấy là một cơ hội xây dựng thương hiệu Zappos thành nơi có dịch vụ chăm sóc khách hàng và trải nghiệm khách hàng tuyệt vời nhất. Mọi tương tác được thực hiện vì mục tiêu xây dựng thương hiệu chứ không phải mục tiêu giảm thiểu chi phí đã tạo nên sự khác biệt của trung tâm chăm sóc khách hàng của chúng tôi so với những nơi khác.

Hầu hết các trung tâm chăm sóc khách hàng khác đều đánh giá kết quả làm việc của nhân viên dựa trên “thời gian giải quyết trung bình”, tính theo số lượng các cuộc điện thoại mỗi nhân viên nhận được trong ngày. Điều này khiến nhân viên của họ cố gắng kết thúc cuộc gọi của khách hàng thật nhanh. Theo chúng tôi, cách làm như thế không thể mang lại dịch vụ khách hàng tốt. Phần lớn các trung tâm này đều có sẵn kịch bản lời thoại và buộc nhân viên phải cố gắng thuyết phục khách hàng mua thêm các mặt hàng đắt tiền để tăng doanh thu.

Tại Zappos, chúng tôi không tính số lần nhận cuộc gọi từ khách hàng (cuộc điện thoại lâu nhất của chúng tôi kéo dài tới 6 tiếng!) và không sử dụng các chiêu thức câu kéo khách mua hàng. Chúng tôi chỉ quan tâm xem nhân viên của mình có thực sự mang lại sự hài lòng hơn cả mong đợi cho mọi khách hàng hay không. Chúng tôi không có sẵn lời thoại bởi chúng tôi tin rằng nhân viên của mình sẽ sử dụng óc phán đoán hiệu quả nhất khi giao tiếp với mỗi khách hàng và mọi khách hàng. Chúng tôi muốn các nhân viên của mình thể hiện cá tính thực sự của họ trong mỗi cuộc đàm thoại, như thế mới có thể phát triển được các mối quan hệ tình cảm riêng tư (nội bộ chúng tôi gọi là những mối quan hệ cá nhân) giữa họ với khách hàng.

Một ví dụ khác minh họa cho việc chúng tôi sử dụng điện thoại như là một thiết bị tạo dựng thương hiệu là những gì xảy ra khi có khách hàng gọi đến tìm mua một kiểu dáng giày đặc biệt với kích cỡ cụ thể mà trong kho của chúng tôi không có. Trong trường hợp này, các nhân viên đều được đào tạo kỹ năng tìm kiếm ít nhất ba website của các đối thủ cạnh tranh, và nếu tìm thấy đôi giày trong kho của họ, nhân viên sẽ chỉ cho khách địa chỉ

đặt mua hàng. Rõ ràng trong những tình huống này, chúng tôi bị mất khách nhưng chúng tôi không cố gắng tối đa hóa mọi giao dịch. Thay vào đó, chúng tôi cố gắng xây dựng mối quan hệ lâu dài với từng khách hàng qua từng cuộc gọi.

Nhiều người có thể sẽ nghĩ thật kỳ lạ khi một công ty bán hàng trực tuyến như chúng tôi lại quá chú trọng đến dịch vụ điện thoại trong khi doanh số bán hàng qua điện thoại chỉ chiếm khoảng 5%. Trên thực tế, phần lớn các cuộc điện thoại của chúng tôi gần như không mang lại doanh thu. Nhưng chúng tôi nhận thấy rằng, trung bình mỗi khách hàng sẽ liên hệ với công ty ít nhất một lần trong đời, và chúng tôi chỉ cần đảm bảo mình sẽ chớp lấy cơ hội đó để tạo ra ấn tượng dài lâu.

Phần lớn các cuộc điện thoại đều không đem đến đơn đặt hàng ngay lập tức. Thỉnh thoảng có khách gọi điện yêu cầu giúp đỡ về thủ tục trả lại một món hàng vì đây là lần đầu tiên cô ấy làm việc này. Những lần khác, có khách gọi điện nhờ tư vấn về trang phục vì anh ta sẽ tổ chức đám cưới vào cuối tuần. Đôi khi, có những khách hàng gọi đến cho chúng tôi đơn giản chỉ vì họ đang cô đơn và muốn nói chuyện với ai đó.

Tôi nhớ lại thời gian tôi tham dự hội chợ bán hàng ở Santa Monica, California cách đây vài năm. Sau một đêm dài lang thang ngoài quán bar, nhóm mấy người chúng tôi đến thẳng phòng khách sạn của một người trong nhóm để gọi chút đồ ăn. Một người bạn của tôi làm ở Skechers thử gọi một chiếc pizza pepperoni theo thực đơn phục vụ tại phòng. Cô ấy rất thất vọng khi biết khách sạn chúng tôi đang ở không phục vụ đồ ăn nóng sau 11 giờ tối. Chúng tôi đã gọi muộn hơn vài tiếng đồng hồ.

Trong lúc say mèm, một số người trong nhóm đã dụ cô ấy gọi điện cho Zappos để đặt bánh pizza. Cô ấy nhận lời thách thức của chúng tôi, bật loa điện thoại và giải thích với một nhân viên rất kiên nhẫn của Zappos rằng cô ấy đang ở khách sạn Santa Monica và rất thèm ăn pizza pepperoni nhưng đã hết giờ phục vụ của khách sạn, và cô ấy muốn biết liệu Zappos có thể giúp mình hay không.

Ban đầu, cô nhân viên của Zappos hơi bối rối trước lời đề nghị này, nhưng cô ấy nhanh chóng lấy lại tinh thần và bảo chúng tôi giữ máy. Hai phút sau, cô ấy thông báo cho chúng tôi năm địa chỉ gần nhất tại khu Santa Monica vẫn mở cửa và giao pizza vào lúc đó.

Thật lòng mà nói, tôi hơi lưỡng lự khi kể ra câu chuyện này bởi tôi thực sự không muốn bất cứ ai đọc tới đoạn này cũng gọi điện đến Zappos đặt pizza. Tôi chỉ nghĩ đó là một câu chuyện thú vị minh họa cho việc không có kịch bản sẵn ở các trung tâm chăm sóc khách hàng và việc trao cho nhân viên của bạn quyền làm những gì có lợi cho thương hiệu công ty, bất kể tình huống ấy không bình thường hay kỳ quái như thế nào.

Còn người bạn của tôi từ Skechers thì sao? Sau cuộc điện thoại đó, bây giờ cô ấy đã trở thành khách hàng lâu dài của chúng tôi.

10 cách hay nhất để truyền tinh thần chăm sóc khách hàng vào công ty bạn

1. Hãy đặt chăm sóc khách hàng là nhiệm vụ hàng đầu cho cả công ty, chứ không phải chỉ một bộ phận. Thái độ chăm sóc khách hàng cần phải xuất phát từ cấp trên xuống cấp dưới.

2. Hãy để BẤT NGỜ là từ luôn có trong hệ thống từ vựng hàng ngày của công ty bạn.

3. Hãy trao quyền và đặt niềm tin vào các nhân viên chăm sóc khách hàng của mình. Hãy tin rằng họ muốn tạo ra dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt nhất... bởi họ thực sự đang làm như vậy. Rất hiếm khi xảy ra trường hợp họ muốn qua mặt giám sát viên.

4. Hãy hiểu rằng việc đuổi những khách hàng tham lam vô độ hay lăng mạ nhân viên của bạn là hợp lý.

5. Đừng đánh giá dựa trên số lần nhận cuộc gọi, đừng buộc nhân viên phải dụ khách mua thêm các mặt hàng cao cấp và đừng sử dụng những lời thoại có sẵn.

6. Đừng giấu số điện thoại của bạn. Đó là một thông điệp không chỉ dành cho khách hàng mà cho cả các nhân

viên của bạn nữa.

7. Hãy coi mỗi cuộc gọi là sự đầu tư vào việc xây dựng thương hiệu chăm sóc khách hàng chứ không phải là chi phí mà bạn đang tìm cách giảm thiểu.

8. Hãy để cả công ty ca ngợi dịch vụ tốt nhất. Hãy chia sẻ những câu chuyện về trải nghiệm BẤT NGỜ cùng toàn thể nhân viên công ty.

9. Hãy tìm và tuyển dụng những nhân viên thực sự giàu nhiệt huyết với dịch vụ chăm sóc khách hàng.

10. Hãy mang đến dịch vụ tốt nhất cho tất cả mọi người: khách hàng, nhân viên và nhà cung cấp.

Văn hóa

Hiện nay, chúng tôi tổ chức nhiều chuyến tham quan trụ sở chính công ty ở Las Vegas cho công chúng. Thời gian tham quan khoảng một giờ đồng hồ và chúng tôi để công chúng tự khám phá. Chúng tôi thấy rằng đó là cách tốt nhất để mọi người thực sự hiểu về văn hóa công ty. Họ đều đã đọc về công ty qua báo chí, nhưng hầu như những người tham gia đều nói rằng mãi cho đến khi đến thăm văn phòng và *cảm nhận* văn hóa của chúng tôi, họ mới hiểu được tại sao nó lại quan trọng đến thế.

Thực ra không phải chuyến tham quan nào cũng như vậy. Trước đây chúng tôi hoàn toàn không nghĩ đến việc tổ chức các chuyến tham quan cho công chúng. Đây chỉ là ví dụ khác về những việc phát sinh rất tự nhiên mà các nhân viên đã chớp lấy thời cơ để phát triển lên một tầm cao mới.

Hiện nay, chúng tôi làm việc với hơn một nghìn nhà cung cấp khác nhau. Ban đầu, khi mỗi nhà cung cấp mới ghé thăm văn phòng, một nhân viên phòng mua bán sẽ dẫn họ đi tham quan các hoạt động của công ty. Lâu dần, tiếng lành đồn xa, chúng tôi nhận thấy bạn của các nhà cung cấp cũng muốn đến tham quan và cuối cùng, chúng tôi bắt đầu nhận được yêu cầu từ những người bạn và khách hàng muốn tham gia chuyến tham quan đó.

Thời gian đầu, mỗi chuyến đi kéo dài chưa đến mười phút nhưng vì ngày càng có nhiều người muốn tham gia nên các phòng ban trong Zappos bắt đầu nảy ra các sáng kiến để mỗi chuyến tham quan ngày càng đem lại nhiều trải nghiệm BẤT NGỜ hơn nữa cho các vị khách.

Mỗi chuyến thăm quan đều khác nhau vì bạn chẳng bao giờ biết ai sẽ có mặt ở văn phòng và nhóm nào quyết định tổ chức chuyến đi ra sao để gây ngạc nhiên cho khách. Nếu bạn tham gia vào chuyến tham quan ngày hôm nay, bạn sẽ thấy chiếc máy nổ bông ngô hay máy pha cà phê được trang trí thành một chú rô bốt đặt ngay tại tiền sảnh công ty. Khi đi qua các phòng ban, bạn sẽ thấy một hành lang đầy các vòng lục lạc đeo cổ bò, một sân chơi bowling tạm thời do các chuyên gia phát triển phần mềm của chúng tôi xây dựng. Nhân viên của chúng tôi sẽ hóa trang thành những tên cướp biển, các nhân viên karaoke, một phòng ngủ trưa, một khu vườn nuôi thú kiểng hay một hội làm bánh mỳ kẹp xúc xích. Bạn cũng có thể được chứng kiến một cuộc diễu hành vì một trong số các phòng ban đã quyết định hôm nay là một ngày đẹp trời để ăn mừng dịp Oktoberfest. Bạn cũng có thể chào hỏi huấn luyện viên của chúng tôi (Tony Robbins), đội vòng hoa và chụp ảnh rồi đặt cạnh bức ảnh chụp Serena Williams và Gladys Knight khi họ đến tham quan. Cũng có thể bạn sẽ tình cờ được tham dự ngày “Đầu trọc” hàng năm của chúng tôi, khi các nhân viên tình nguyện cho đồng nghiệp khác cạo đầu mình.

Sự tích ngày Đầu trọc

Truyền thống ngày Đầu trọc hàng năm bắt đầu từ thách thức của một số người trong nhóm chúng tôi khi đang tụ tập ở quán bar. Ngày hôm sau, một email được gửi đến toàn thể nhân viên Zappos.

Ngày: 7 tháng 6 năm 2005

Người gửi: Renee N.

Người nhận: Nhân viên Zappos ở Las Vegas

Chủ đề: Trọc đầu thật là ĐẸP

Chào tất cả các bạn!

Một thách thức, hay tôi có thể gọi là một lời mời cạo đầu TRỌC hay cạo đầu một phân (bởi một người giấu tên), được gửi đến tất cả những thành viên DỪNG CẢM của Zappos. Tony cũng sẽ cạo trọc đầu. Chúng tôi đang tìm kiếm ít nhất 30 nhân viên nam hoặc nhiều hơn tham gia vào sự kiện “chỉ vì thách đố” này. Đến thời điểm này, chúng ta đã có 15 chàng trai dừng cảm.

Chúng tôi cần một số tình nguyện viên nữ giúp cạo đầu những chàng trai dừng cảm và các tình nguyện mang sẽ mang theo ít nhất năm chiếc dao cạo. Với những người không tham gia, hãy ủng hộ bằng cách mặc áo T-Shirt của Zappos và đội mũ Zappos. Sự kiện này sẽ diễn ra lúc 12 giờ 30 phút trưa mai, ngày 8 tháng 6 tại hành lang bên ngoài nhà ăn. Nếu bạn muốn tham gia cạo đầu hoặc làm tình nguyện viên, hãy trả lời cho tôi càng sớm càng tốt.

Xin cảm ơn!

Nhân viên của chúng tôi biết rằng văn hóa là ưu tiên hàng đầu của Zappos. Trong khi tất cả những điều tôi nhắc đến ở trên đều xảy ra rất tự phát (thậm chí hầu như tôi cũng không biết cho đến khi chúng đã xảy ra) thì một số điều được chúng tôi thực hiện có chủ đích và kế hoạch hơn.

Ví dụ, chúng tôi yêu cầu toàn thể nhân viên phải đi qua khu vực lễ tân ở giữa tòa nhà mặc dù có nhiều lối đi thuận tiện hơn gần bãi đỗ xe. Những người thuê tòa nhà này trước đây thường sử dụng tất cả các lối ra vào nhưng chúng tôi yêu cầu nhân viên chỉ sử dụng những lối đi đó trong trường hợp khẩn cấp. Chúng tôi đưa ra quyết định này khi mới chuyển đến tòa nhà và xem đó như một phần trong mục tiêu xây dựng một cộng đồng gắn kết hơn bằng cách tăng cơ hội tương tác bất ngờ cho nhân viên.

Ở hầu hết các công ty, muốn đăng nhập vào hệ thống máy tính phải có tên đăng nhập và mật khẩu. Tại Zappos, chúng tôi yêu cầu thêm một bước nữa: máy tính sẽ hiển thị ảnh của một nhân viên được lựa chọn ngẫu nhiên, người sử dụng phải trả lời trắc nghiệm để đoán tên của nhân viên này. Sau đó, chúng tôi cho hiển thị hồ sơ và lý

lịch trích ngang của người đó để mọi người có thể biết thêm về nhau. Dù không có hình thức phạt nào cho các câu trả lời sai nhưng chúng tôi vẫn lưu lại điểm của mọi người. Chúng tôi gọi đó là “Trò chơi đoán mặt”.

Chúng tôi cũng cố gắng đánh giá sức mạnh của văn hóa công ty thông qua các bản trưng cầu ý kiến đều đặn bằng cách hỏi nhân viên xem họ đồng ý hay phản đối với những câu nói sau:

- Tôi tin công ty có một mục tiêu lớn hơn mục tiêu lợi nhuận.
- Tôi có một mục tiêu thực sự tại Zappos – nó không chỉ đơn thuần là một công việc.
- Tôi cảm thấy mình có thể kiểm soát được con đường sự nghiệp và tôi đang từng bước hoàn thiện bản thân đồng thời nâng cao trình độ chuyên môn của mình tại Zappos.
- Tôi coi các đồng nghiệp như bạn bè và gia đình của mình.
- Tôi rất hạnh phúc với công việc của mình.

Chúng tôi luôn tìm kiếm cách để phát huy văn hóa công ty, bất kể các cách tiếp cận đó trái với thông lệ truyền thống như thế nào. Ví dụ, một nghiên cứu đã chỉ ra rằng “việc đề nhân viên sẵn sàng tuyên thệ tại nơi làm việc có thể có lợi cho cả các nhân viên khác và công ty”. Một bài báo trích dẫn thêm rằng “các nhân viên có thể sử dụng lời hứa trong những trường hợp thông thường, nhưng không nên lạm dụng nó theo hướng tiêu cực. Hành động tuyên thệ được sử dụng như một hiện tượng xã hội phản ánh sự đoàn kết và tăng cường mối liên kết bền chặt của cả nhóm, hay cũng có thể là một hiện tượng tâm lý nhằm giải tỏa căng thẳng”. Chúng tôi đã gửi bài báo này cho các giám đốc công ty.

Chúng tôi ngày càng chú trọng đến văn hóa hơn và cuối cùng nhận ra rằng văn hóa và thương hiệu của công ty chỉ là hai mặt của một đồng xu. Thương hiệu có được sau khi đã gây dựng được văn hóa công ty. Nhận ra điều này, tôi đã viết một bài trên blog của mình như sau:

Văn hóa của bạn chính là thương hiệu của bạn

Ngày nay, việc xây dựng một thương hiệu khác rất nhiều so với cách đây 50 năm. Có thời, vài người họp nhau lại để định vị thương hiệu rồi đầu tư rất nhiều tiền cho quảng cáo để công chúng biết thương hiệu của họ là gì. Phải có đủ tiền chi trả cho dịch vụ đó thì bạn mới có thể xây dựng thương hiệu cho mình.

Thời đại ngày nay không giống như vậy. Nhờ kết nối Internet, các công ty ngày càng được mọi người biết đến dù họ có thích hay không. Một khách hàng không vừa ý hay một nhân viên bất mãn có thể chia sẻ trên blog cảm xúc tồi tệ của họ về một công ty nào đó, và câu chuyện có thể lan rất nhanh qua thư điện tử hoặc các công cụ như chat trực tuyến.

Với những thông tin tốt cũng vậy. Người ta sẽ chia sẻ gần như ngay lập tức một trải nghiệm tuyệt vời với một công ty nào đó cho hàng triệu người.

Vấn đề cơ bản là bạn không thể lường trước mọi tình huống có thể xảy ra và ảnh hưởng tới thương hiệu của công ty.

Ví dụ, nếu bạn tình cờ gặp một nhân viên công ty X tại quán bar, kể cả nếu nhân viên đó không phải đang làm việc, cách bạn đánh giá giao tiếp của mình với nhân viên kia sẽ ảnh hưởng đến cách bạn đánh giá công ty X và thương hiệu của nó. Đó có thể là ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực. Mọi nhân viên đều có thể gây ảnh hưởng đến thương hiệu của công ty, chứ không chỉ những nhân viên nòng cốt được trả lương để giao tiếp với khách hàng.

Tại Zappos.com, từ lâu chúng tôi đã quyết định rằng không muốn thương hiệu này chỉ được biết đến với các mặt hàng da giày, hoặc quần áo, hoặc thậm chí là nơi chuyên bán lẻ trực tuyến. Chúng tôi muốn xây dựng thương hiệu có dịch vụ chăm sóc khách hàng hoàn hảo nhất và trải nghiệm khách hàng tuyệt vời nhất. Chúng tôi luôn tâm niệm nhiệm vụ chăm sóc khách hàng không chỉ là của một bộ phận mà của cả công ty.

Cho đến nay, quảng cáo chỉ có thể quảng bá thương hiệu của bạn ở một mức độ nhất định. Nếu bạn hỏi hầu hết mọi người “thương hiệu” của ngành hàng không nói chung là gì (không phải hãng hàng không cụ thể nào, mà toàn ngành), thông thường họ sẽ nói vài điều về dịch vụ chăm sóc khách hàng khá tồi hay những trải nghiệm chẳng hay ho gì. Nếu bạn hỏi mọi người về cảm nhận của họ đối với ngành công nghiệp ô tô của Mỹ bây giờ, những câu trả lời bạn nhận được sẽ không ăn khớp với những gì mà các nhà sản xuất xe hơi trình diễn trong quảng cáo của họ.

Vậy một công ty cần phải làm gì nếu không xây dựng được thương hiệu như mong muốn?

Cách tốt nhất để xây dựng một thương hiệu bền vững trong thời gian dài là gì?

Chỉ trong một từ ngắn gọn: văn hóa.

Tại Zappos, chúng tôi luôn tin rằng nếu bạn có nền văn hóa phù hợp, bạn sẽ tự nhiên có được hầu hết những thứ khác như dịch vụ chăm sóc khách hàng hoàn hảo, xây dựng thương hiệu dài lâu hoặc nhân viên và khách hàng đầy nhiệt huyết.

Chúng tôi tin rằng văn hóa và thương hiệu của công ty thực chất là hai mặt của một đồng xu. Ban đầu, thương hiệu đi sau văn hóa nhưng cuối cùng nó cũng sẽ đuổi kịp văn hoá.

Văn hóa của bạn chính là thương hiệu của bạn.

Vậy bạn có thể xây dựng và duy trì nền văn hóa mình mong muốn bằng cách nào?

Đầu tiên là quá trình tuyển chọn nhân viên. Thực ra tại Zappos, chúng tôi tiến hành hai cuộc phỏng vấn khác nhau. Giám đốc nhân sự và sẽ tiến hành phần phỏng vấn thông thường nhằm tìm được những ứng viên có kinh nghiệm liên quan, năng lực chuyên môn phù hợp với công ty... Sau đó, phòng nhân sự sẽ thực hiện một cuộc phỏng vấn riêng biệt để chọn được những người phù hợp với văn hóa công ty. Các ứng viên phải vượt qua cả hai cuộc phỏng vấn ấy mới trúng tuyển.

Thực ra, chúng tôi đã từ chối rất nhiều người tài năng dù biết rõ rằng điều đó có thể tác động ngay lập tức đến tổng doanh thu hoặc lãi ròng. Nhưng vì cảm thấy họ không phù hợp với văn hóa công ty nên chúng tôi sẵn sàng hy sinh những lợi ích trước mắt nhằm bảo vệ nền văn hóa (và cả thương hiệu) về lâu dài.

Sau quá trình tuyển dụng, đào tạo nhân viên là bước tiếp theo để xây dựng văn hóa công ty. Tất cả ứng viên được tuyển vào làm tại trụ sở chính đều phải trải qua những khóa đào tạo như những nhân viên của Nhóm Khách hàng Trung thành (Trung tâm chăm sóc khách hàng), bất kể phòng ban hay chức vụ gì. Dù bạn là kế toán, luật sư hay nhân viên phát triển phần mềm thì bạn cũng phải tham gia vào các chương trình tập huấn này.

Chương trình đó kéo dài bốn tuần, trong đó, chúng tôi giới thiệu lịch sử công ty, tầm quan trọng của dịch vụ chăm sóc khách hàng, tầm nhìn dài hạn của công ty, triết lý của chúng tôi về văn hóa công ty. Sau đó các bạn sẽ thực hành các kỹ năng nhận cuộc gọi từ khách hàng trong vòng hai tuần. Điều này một lần nữa khẳng định quan niệm của chúng tôi rằng nhiệm vụ chăm sóc khách hàng không chỉ của riêng bộ phận nào mà phải được cả công ty thực hiện.

Cuối tuần đào tạo đầu tiên, chúng tôi đưa ra một đề nghị cho cả lớp. Mọi người sẽ được nhận 2.000 đô-la (cộng với tiền lương cho thời gian họ tham gia khóa đào tạo) nếu muốn nghỉ việc và đề nghị này vẫn có hiệu lực cho đến hết tuần đào tạo thứ tư. Chúng tôi muốn chắc chắn rằng nhân viên đến công ty làm việc không chỉ vì tiền. Chúng tôi muốn những nhân viên đó tin vào tầm nhìn dài hạn và muốn trở thành một phần trong văn hóa của chúng tôi. Kết quả là chưa tới 1% số nhân viên mới từ bỏ công việc và chấp nhận lời đề nghị kia.

Một trong những lợi thế lớn nhất của việc chú trọng vào văn hóa thể hiện khi phóng viên đến thăm văn phòng của chúng tôi. Không như hầu hết các công ty khác, chúng tôi không đưa cho phóng viên danh sách những người họ được phép phỏng vấn. Thay vào đó, chúng tôi

khuyến khích họ dạo quanh công ty và nói chuyện với bất cứ nhân viên nào họ muốn. Đó là cách thể hiện sự minh bạch tối đa, một phần của văn hóa công ty.

Chúng tôi định nghĩa văn hóa Zappos dưới dạng 10 giá trị cốt lõi:

1. Mang đến cho khách hàng sự **BẤT NGỜ** thông qua dịch vụ khách hàng
2. Nắm lấy thời cơ và thay đổi
3. Tạo ra sự thú vị và một chút kỳ quặc
4. Mạo hiểm, sáng tạo và cởi mở
5. Không ngừng học hỏi và hoàn thiện mình
6. Thiết lập những mối quan hệ cởi mở và chân thật với giới truyền thông
7. Xây dựng tinh thần gia đình và đồng đội lành mạnh
8. Làm việc hiệu quả
9. Đam mê và quyết tâm
10. Khiêm tốn

Rất nhiều công ty có giá trị cốt lõi nhưng họ không thực sự cố gắng hết mình để thực hiện những giá trị đó. Mới nghe qua, chúng giống như những điều bạn vẫn đọc trên các thông cáo báo chí. Có thể bạn sẽ được giới thiệu về những giá trị này ngay trong buổi định hướng đầu tiên nhưng sau đó, chúng chẳng đọng lại chút nào mà chỉ là một tấm bảng vô nghĩa treo trên bức tường tiền sảnh mà thôi.

Chúng tôi tin rằng việc thực hiện theo những giá trị cốt lõi mà bạn đã cam kết thực sự rất quan trọng. Chúng tôi sẽ không ngần ngại tuyển dụng và sa thải nhân viên dựa trên những giá trị cốt lõi đó. Nếu bạn sẵn sàng làm như thế, bạn đang vững bước trên con đường xây dựng văn hóa công ty đi đôi với thương hiệu mà bạn muốn thiết lập. Bạn có thể khiến tất cả các nhân viên của mình trở thành “những đại sứ thương hiệu” chứ không chỉ có bộ phận

marketing hay bộ phận quan hệ công chúng, và họ có thể trở thành đại sứ thiện chí cả trong và ngoài công ty.

Cuối cùng, chỉ cần nhớ rằng nếu bạn có một nền văn hóa đúng đắn, bạn sẽ thực sự có được mọi thứ, bao gồm cả một thương hiệu mạnh.

Mặc dù ngày nay, các giá trị cốt lõi luôn dẫn đường chỉ lối cho chúng tôi trong mọi hoạt động, nhưng thực ra, trong suốt sáu hay bảy năm đầu hoạt động, chúng tôi chẳng có giá trị cốt lõi chính thức nào. Đó là sai sót của tôi khi không làm việc này ngay từ những năm đầu vì chỉ quan tâm đến những vấn đề rất quan trọng khác. Tôi đã không làm việc này sớm hơn.

Tôi rất vui mừng khi một nhân viên thuyết phục được tôi rằng đã đến lúc phải có những giá trị cốt lõi – đặc biệt là một khái niệm chính thức định nghĩa về văn hóa của chúng tôi – để chúng tôi tiếp tục mở rộng quy mô và phát triển.

Tôi ước mình đã thực hiện điều đó sớm hơn.

Những giá trị cốt lõi

Trở lại San Francisco, Nick, Fred và tôi đã cố gắng phỏng vấn mọi ứng viên có triển vọng để đảm bảo họ phù hợp với văn hóa Zappos. Khi chuyển tới Vegas, chúng tôi đã tuyển dụng thêm rất nhiều nhân viên vì công ty phát triển rất nhanh chóng. Chúng tôi không gặp rắc rối với bất cứ quyết định tuyển dụng mới nào. Vấn đề nằm ở chỗ, vì có quá nhiều nhân viên mới nên không phải ai cũng biết chính xác chúng tôi cần điều gì khi muốn tìm kiếm sự phù hợp về văn hoá.

Một số người từ phòng pháp chế của công ty gợi ý rằng chúng tôi nên đưa ra một danh sách các giá trị cốt lõi có vai trò như một kim chỉ nam, giúp các giám đốc đưa ra quyết định tuyển dụng đúng đắn. Do vậy, tôi bắt đầu viết ra những điều chúng tôi đang tìm kiếm. Tôi nghĩ về tất cả những nhân viên mà tôi muốn nhân rộng hình mẫu của họ bởi đó là những đại diện xuất sắc cho văn hóa Zappos và, cố gắng đúc kết những giá trị họ đang có. Tôi cũng nghĩ đến những nhân viên hiện tại và những người không

phù hợp với văn hóa công ty đã nghĩ làm, cố gắng tìm hiểu xem họ không phù hợp ở điểm gì.

Khi bắt đầu liệt kê, tôi nhận ra rằng cần có sự góp ý của tất cả mọi người để xác định ra những giá trị cốt lõi, như cách chúng tôi đã làm với cuốn *Sổ tay Văn hóa* khi chúng tôi hỏi ý kiến nhân viên về văn hóa Zappos.

Danh sách ban đầu có 37 giá trị cốt lõi:

1. Văn hóa là mọi thứ
2. Sự BẤT NGỜ trong dịch vụ
3. Sự tin cậy và trung thành
4. Chủ nghĩa lý tưởng
5. Sự phát triển của công ty
6. Dài hạn
7. Sự phát triển không ngừng của cá nhân
8. Đạt được điều không thể
9. Đồng đội
10. Gia đình/các mối quan hệ
11. Những gấn bó về mặt tình cảm
12. Củng cố lòng quyết tâm của bạn
13. Có thực quyền
14. Quyền sở hữu
15. Sáng tạo
16. Sẵn sàng làm bất cứ điều gì
17. Không sợ phạm sai lầm
18. Không làm trái quy ước
19. Từ thấp lên cao (phù hợp từ trên xuống dưới)
20. Tinh thần hợp tác
21. Biết lắng nghe
22. Trò chuyện cởi mở

23. Xuất sắc trong mọi hoạt động
24. Xây dựng để thay đổi
25. Đẩy mạnh sự gia tăng liên tục
26. Làm việc hiệu quả
27. Sự đổi mới
28. Sức mạnh của sự truyền miệng
29. May mắn
30. Sự đam mê và quyết tâm
31. Cá tính
32. Cởi mở và trung thực
33. Hải hước
34. Tạo cảm hứng
35. Một chút gì đó khác thường
36. Sẵn sàng cười nhạo chính mình
37. Tôn trọng và khiêm tốn

Bản danh sách này khá dài nên chúng tôi bắt đầu nghĩ xem những giá trị nào quan trọng nhất và thực sự đại diện cho những nhân viên chúng tôi muốn tuyển dụng. Chúng tôi cũng cân nhắc liệu rằng có thể kết hợp một vài giá trị vào thành một giá trị cốt lõi.

Suốt năm đó, tôi đã email tới toàn thể nhân viên công ty vài lần và nhận được rất nhiều ý kiến đóng góp, phản hồi về những giá trị cốt lõi quan trọng nhất đối với nhân viên.

Tôi rất ngạc nhiên khi quá trình ấy diễn ra lâu như vậy nhưng chúng tôi không muốn vội vã vì muốn đảm bảo có thể thực hiện được bất cứ giá trị cốt lõi nào mà nhân viên thống nhất lựa chọn.

Cam kết là phân thách thức nhất. Như tôi đã đề cập trong bài viết “Văn hóa của bạn chính là thương hiệu của bạn” trên blog, rất nhiều tổ chức có “những giá trị cốt lõi” và “các nguyên tắc dẫn dắt”, nhưng vấn đề là chúng

thường nghe rất to tát và người đọc cảm thấy nó như một thông cáo báo chí do phòng thị trường phát hành. Một nhân viên có thể được giáo huấn về những điều đó rất nhiều lần trong buổi hướng dẫn đầu tiên nhưng sau đó những giá trị ấy lại rơi vào quên lãng và trở thành một bảng trưng bày vô nghĩa treo ở tiền sảnh công ty.

Chúng tôi muốn chắc chắn rằng chuyện tương tự sẽ không xảy ra với những giá trị cốt lõi của mình. Chúng tôi muốn có một danh sách những giá trị cốt lõi và chúng tôi cam kết sẵn sàng thuê nhân viên phù hợp và thổi bùng ngọn lửa quyết tâm. Nếu miễn cưỡng làm điều này, chúng tôi sẽ không thể có những giá trị “đích thực”.

Chúng tôi đã đưa ra danh sách cuối cùng về 10 giá trị cốt lõi mà hiện nay vẫn được sử dụng như sau:

1. Mang đến sự BẤT NGỜ thông qua dịch vụ khách hàng
2. Năm lấy thời cơ và thay đổi
3. Tạo ra sự thú vị và một chút gì đó khác thường
4. Mạo hiểm, sáng tạo và cởi mở
5. Không ngừng học hỏi và hoàn thiện mình
6. Thiết lập những mối quan hệ cởi mở và chân thật với giới truyền thông
7. Tích cực xây dựng tinh thần gia đình và đồng đội
8. Làm việc hiệu quả
9. Đam mê và quyết tâm
10. Khiêm tốn

Hội nhập là giá trị được một số nhân viên gợi ý nhưng tôi quyết định loại bỏ giá trị này. Tôi cảm thấy hội nhập sẽ bắt nguồn từ việc chúng tôi thực sự cam kết và đáp ứng được yêu cầu của những giá trị cốt lõi trong bất cứ công việc gì, chứ không phải chỉ đề cập tới những giá trị này khi thuận tiện.

Lâu dần, phòng nhân sự của chúng tôi quyết định xây dựng những câu hỏi phỏng vấn dựa trên mỗi giá trị cốt lõi

và thử nghiệm cam kết của chúng tôi trong suốt quá trình tuyển dụng.

Khiêm tốn có lẽ là giá trị cốt lõi có ảnh hưởng nhiều nhất đến các quyết định lựa chọn của chúng tôi. Chúng tôi biết có rất nhiều ứng viên tài năng, thông minh và có kinh nghiệm có thể gây ảnh hưởng ngay lập tức đến tổng doanh thu hay lãi ròng của công ty. Nhưng nhiều người trong số họ rất kiêu ngạo nên chúng tôi quyết định không tuyển dụng. Tại nhiều công ty, giám đốc nhân sự có thể cãi lý rằng chúng ta nên thuê những ứng viên như vậy bởi vì người đó sẽ làm lợi nhiều cho công ty – có lẽ đó là lý do tại sao hầu hết các doanh nghiệp lớn lại không có nền văn hóa mạnh.

Tại Zappos, triết lý của chúng tôi là sẵn sàng hy sinh các lợi ích ngắn hạn (bao gồm doanh thu hoặc lợi nhuận bị mất) nếu cảm thấy những lợi ích dài hạn thực sự đáng giá. Việc bảo vệ văn hóa công ty và kiên định với những giá trị cốt lõi là lợi ích dài hạn.

Khi chúng tôi đã chốt danh sách mười giá trị cốt lõi, tôi gửi email cho toàn thể nhân viên, mô tả cụ thể từng giá trị. Đến tận bây giờ chúng tôi vẫn còn nhắc tới email này. Trên thực tế, khi có nhân viên mới, chúng tôi luôn yêu cầu họ ký vào một văn bản ghi rõ rằng họ đã đọc các giá trị cốt lõi và hiểu rằng việc đáp ứng các giá trị cốt lõi là một phần tất yếu trong công việc của họ.

Tài liệu về các giá trị cốt lõi của Zappos

SỨ MỆNH CỦA ZAPPOS:

Tồn tại và mang đến sự BẤT NGỜ

Là một công ty, việc xác định rõ các giá trị cốt lõi của Zappos trở nên rất quan trọng để có thể phát triển văn hoá, thương hiệu và các chiến lược kinh doanh. Với những nhân viên mới gia nhập, chúng tôi muốn chắc chắn rằng mọi người đều chung vai sát cánh bên nhau và hành động nhất quán với tất cả những gì chúng tôi muốn tạo dựng cho Zappos.

Theo thời gian, chúng tôi sẽ cơ cấu lại các tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên, chủ yếu dựa

vào cách mỗi người thể hiện và đưa ra quyết định trên cơ sở các giá trị cốt lõi của Zappos.

Do có nhiều khía cạnh nhỏ trong mỗi giá trị cốt lõi, nên chúng tôi đã đúc kết những chủ đề quan trọng nhất thành 10 giá trị cốt lõi như sau:

1. Mang đến sự **BẤT NGỜ** thông qua dịch vụ khách hàng
2. **Nắm lấy thời cơ** và thay đổi
3. **Tạo ra sự thú vị** và một chút gì đó khác thường
4. **Mạo hiểm, sáng tạo** và cởi mở
5. **Không ngừng học hỏi** và hoàn thiện mình
6. **Thiết lập những mối quan hệ** cởi mở và chân thực với giới truyền thông
7. **Xây dựng tinh thần gia đình** và đồng đội lành mạnh
8. **Làm việc hiệu quả**
9. **Đam mê** và quyết tâm
10. **Khiêm tốn**

Chúng tôi muốn các bạn khi thực hiện bất cứ công việc nào cũng đều dựa trên 10 giá trị cốt lõi, kể cả trong giao tiếp nội bộ, giao tiếp với khách hàng, các nhà cung cấp và các đối tác kinh doanh.

Phía trước là những thử thách và sẽ mất một thời gian nhất định để 10 giá trị kia thực sự đi sâu vào suy nghĩ, hành động và giao tiếp của mỗi người.

Song hành với quá trình phát triển, các quy trình và chiến lược kinh doanh có thể sẽ thay đổi, nhưng chúng tôi muốn các giá trị cốt lõi của công ty được bảo tồn nguyên vẹn. Đó sẽ là khung chính sách để mọi người đưa ra quyết định. Đây là lần đầu tiên chúng tôi đề xuất những giá trị cốt lõi này, vì thế, có thể trong vài năm tới chúng sẽ được bổ sung hoặc chỉnh sửa. Nhưng mục tiêu của chúng tôi vẫn là thống nhất một danh sách cuối cùng

các giá trị cốt lõi, đóng vai trò như một chính sách giúp chúng tôi điều hành và phát triển công ty.

Tôi khuyến khích mọi người xem xét lại mọi công việc đang làm tại công ty và tự hỏi bản thân cần phải thay đổi những gì để có thể thực hiện tốt hơn các giá trị cốt lõi. Ví dụ, chúng tôi nên phát triển cuốn sổ tay Văn hóa cho phù hợp với phong cách “Zappos” và khác biệt với sách của các công ty khác như thế nào. Các mẫu thông tin sử dụng nội bộ như đơn xin việc, một số mẫu email, các phần mềm website... có thể được cải tiến sao cho có tính “Zappos” và phản ánh các giá trị cốt lõi tốt hơn.

Như vậy, thách thức cho tất cả chúng tôi là: mỗi tuần cần tạo ra ít nhất một cải tiến nhỏ để Zappos có thể phản ánh các giá trị cốt lõi tốt hơn.

Chúng ta không cần phải có những cải tiến to tát gì – có thể đơn thuần là thêm một hay hai câu văn vào các mẫu biểu để nó trở nên thú vị hơn. Nếu mọi nhân viên đều tạo ra một cải tiến nhỏ mỗi tuần để phản ánh các giá trị cốt lõi tốt hơn thì đến cuối năm sẽ có hơn 50.000 sự thay đổi nho nhỏ, gộp lại sẽ thành một sự cải tiến rất đáng kể so với hiện tại.

Dưới đây là mô tả ngắn gọn từng giá trị cốt lõi.

Mang đến sự BẤT NGỜ thông qua dịch vụ

Tại Zappos bất cứ điều gì đáng làm đều tạo ra sự BẤT NGỜ.

BẤT NGỜ chỉ là một từ giản dị nhưng nó thực sự chứa đựng rất nhiều ý nghĩa. Để tạo được sự BẤT NGỜ, bạn phải tạo cho chính mình sự khác biệt, nghĩa là làm một điều gì đó mang tính độc đáo và sáng tạo. Bạn phải làm điều gì đó vượt trên cả sự mong đợi. Và bất cứ điều gì bạn làm phải gây ảnh hưởng về mặt cảm xúc tới người được nhận. Chúng tôi không phải là một công ty bình thường, dịch vụ của chúng tôi không xoàng xĩnh và chúng tôi cũng không muốn nhân viên của mình chỉ là những người bình thường. Chúng tôi mong muốn bất cứ nhân viên nào của mình cũng đều có thể tạo ra cảm giác BẤT NGỜ.

Dù trong nội bộ với đồng nghiệp hay trong các mối quan hệ với khách hàng và đối tác, việc đem lại sự BẤT NGỜ có thể được truyền miệng từ người này sang người khác. Triết lý của chúng tôi là phải tạo nên sự BẤT NGỜ với các dịch vụ và trải nghiệm, chứ không phải với những gì liên quan trực tiếp tới đền bù vật chất (ví dụ, chúng tôi không áp dụng các khuyến mại và giảm giá thông thường cho khách hàng).

Chúng tôi cố gắng đem sự BẤT NGỜ đến khách hàng, đồng nghiệp, các nhà cung cấp, các đối tác và về lâu dài là các nhà đầu tư.

Hãy hỏi bản thân: bạn có thể cải thiện công việc và thái độ như thế nào để mọi người cảm thấy BẤT NGỜ hơn? Hôm nay bạn đã làm cho ít nhất một người nào đó BẤT NGỜ chưa?

Mang đến sự “bất ngờ” thông qua dịch vụ

Tâm sự của Martha C.

Năm 1984, tôi đã dành bảy tuần đi du lịch xuyên châu Âu. Khi tới London, điểm dừng chân cuối cùng trước khi trở về Mỹ, tôi đã hết sạch tiền, trừ một đồng đô-la may mắn và vốc đồng xu ngoại tệ trong túi xách.

Khát quá, tôi với lấy một lon sô-đa ở quầy ăn nhanh và đọc tấm biển: CHẤP NHẬN NGOẠI TỆ. Khi đến gần quầy hơn, tôi vô cùng chán nản khi thấy một tấm biển khác đề dòng chữ: KHÔNG NHẬN ĐỒNG XU NGOẠI TỆ. CHỈ NHẬN TIỀN GIẤY NGOẠI TỆ. Việc cố gắng thuyết phục người thu ngân nhận những đồng xu của tôi trở nên vô ích và cuối cùng tôi phải lấy ra đồng đô-la may mắn.

Đột nhiên, một quý ông bước tới và trả tiền lon soda cho tôi. Tôi cảm ơn và đưa cho ông tất cả số tiền xu mình có nhưng ông từ chối. Ông chỉ yêu cầu tôi hãy làm những việc tốt ngẫu nhiên như thế này với những người khác. Buổi gặp gỡ tình cờ với người lạ mặt ở sân bay London năm ấy khiến tôi nhớ mãi.

Một sáng thứ ba năm 2008, tôi vừa mua xong rất nhiều hàng tại Walgreens và bước tới quầy thu ngân. Phía sau

tôi là hai người chỉ mua vài mặt hàng nên tôi để họ thanh toán trước. Đến lượt tôi, người thu ngân đã tính tiền được khoảng 1/3 số hàng tôi mua thì một ông lão đứng vào hàng. Ông cầm hai hộp đậu phộng, sáp và hộp kem dưỡng ẩm trên tay.

Tôi quay lại và bảo ông hãy đưa chúng cho tôi. Ông lão bối rối và hỏi tại sao. Tôi đã muốn nói với ông rằng, “đó là một hành động tốt bụng ngẫu nhiên”, nhưng thay vào đó, tôi lại nói thành “đó là một hành động **BẤT NGỜ** ngẫu nhiên” vì khi làm việc ở Zappos, mọi người sử dụng từ **BẤT NGỜ** thay cho từ tốt bụng. Tôi đã không sửa lại câu nói của mình mà cứ để vậy thôi. Người thu ngân quét mã vạch hàng, bỏ chúng vào túi rồi đưa cho ông lão. Ông nhìn tôi và nói: “Cháu gái, hãy kể cho ông nghe câu chuyện về hành động **BẤT NGỜ** ngẫu nhiên kia đi”. Rồi ông lắng nghe câu chuyện của tôi về người lạ mặt tôi gặp ở London, hết lời cảm ơn tôi và rời khỏi cửa hàng. Bây giờ đến lượt người thu ngân nhìn tôi với ánh mắt lạ lùng. Anh ta muốn biết về “hành động ngẫu nhiên tạo nên sự **BẤT NGỜ**”. Tôi đã giải thích cho anh ta cách chúng tôi làm việc tại Zappos và một trong số những giá trị cốt lõi của công ty là mang đến sự **BẤT NGỜ**.

Tôi đã có một cảm giác rất khó tả khi rời khỏi cửa hàng. Không phải vì tôi đã tạo ra sự **BẤT NGỜ** cho ông cụ mà còn bởi vì tôi đã chia sẻ câu chuyện tạo sự **BẤT NGỜ** này với hai người. Hy vọng họ cũng sẽ làm như vậy với những người khác.

Vài ngày sau, trên đường từ Zappos về nhà sau ca trực đêm, tôi bước vào cửa hàng Walgreens lúc 7 giờ sáng. Tôi chỉ mới bước chân vào cửa thì nghe tiếng nói: “Chào Martha!”. Tôi nhận ra đó là người thu ngân hôm trước. Hết sức ngạc nhiên, tôi nói: “Không thể tin được rằng anh lại nhớ tên tôi”. Anh ta đáp: “Tôi biết tên chị nhờ hóa đơn thanh toán từ thẻ tín dụng. Tôi không muốn quên người đã kể cho tôi nghe “các hành động ngẫu nhiên tạo nên sự tốt bụng và sự **BẤT NGỜ**”. Tôi cũng đã kể cho nhiều người khác nghe câu chuyện này”.

Thật thú vị, lúc này đây, tôi đang bị chính người thu ngân kia làm mình cảm thấy thật BẤT NGỜ.

Nắm lấy thời cơ và thay đổi

Liên tục thay đổi là phần không thể thiếu khi làm việc cho một công ty đang phát triển. Đặc biệt, đối với những ai đến từ những công ty lớn hơn, đôi khi khó có thể thích ứng ngay với sự thay đổi liên tục này. Nếu bạn không được chuẩn bị để đương đầu với nó, bạn sẽ không thể phù hợp với công ty.

Tất cả chúng tôi đều phải học cách không sợ hãi và phải chủ động chớp lấy thời cơ, thậm chí quan trọng hơn, phải khuyến khích và chạy đua với những thay đổi. Chúng tôi luôn phải lập kế hoạch và chuẩn bị cho sự thay đổi liên tục này.

Mặc dù sự thay đổi có thể và sẽ đến từ mọi hướng nhưng quan trọng là toàn thể nhân viên, từ cấp dưới đến cấp trên – những người trực tiếp liên quan tới các vấn đề hoặc tới khách hàng, đều phải thay đổi.

Chúng tôi không bao giờ chấp nhận hay dễ dàng hài lòng với công việc của mình vì rất nhiều công ty đã gặp khó khăn khi có những nhân viên không thể thích ứng và phản ứng nhanh với sự thay đổi.

Chúng tôi luôn cố gắng hoàn thiện bản thân. Nếu muốn tiếp tục vượt qua các đối thủ cạnh tranh khác, chúng tôi sẽ phải tiếp tục thay đổi và giữ cho mình luôn ở trạng thái này. Những đối thủ khác có thể sao chép hình ảnh, mô hình vận chuyển sản phẩm của chúng tôi từ website nhưng họ không thể sao chép con người, văn hóa và dịch vụ. Và họ cũng sẽ không thể thích ứng nhanh như chúng tôi vì sự thay đổi liên tục đang trở thành một phần trong văn hóa của công ty.

Hãy tự hỏi bản thân: Bạn lập kế hoạch và chuẩn bị cho sự thay đổi như thế nào? Bạn có nhìn những thách thức bằng con mắt lạc quan? Bạn có khuyến khích và chủ động thay đổi? Bạn làm thế nào để khuyến khích tất cả mọi người thay đổi?

Bạn có khuyến khích nhân viên dưới quyền thay đổi?

Sức mạnh của 1%

Bài viết trong blog của Alfred, Giám đốc tài chính,
tháng 01/2009

Đó là thời đại đẹp nhất và cũng là thời đại tồi tệ nhất.

*- A Tale of Two Cities (Câu chuyện về hai thành phố),
Charles Dickens*

Trong các báo cáo của CNBC năm 2008, Maria Bartiromo đã trích dẫn câu nói của nhà văn Charles Dickens rằng khi Dickens nhắc tới Cách mạng Pháp, có thể ông đang nói về năm 2008.

Chẳng có gì phải bàn cãi, 2008 thực sự là một năm khó khăn, khởi đầu cho thời kỳ khủng hoảng kinh tế thế giới. Khu vực bán lẻ dần suy thoái trong hai quý đầu rồi sụp đổ vào hai quý cuối. Nhìn vào các báo cáo, bạn sẽ thấy thương mại điện tử trực tuyến giảm từ 3 đến 5% trong mùa lễ vừa qua, đánh dấu sự kiện lần đầu tiên ngành công nghiệp này không tăng trưởng. Đọc những báo cáo không khả quan chút nào này, chúng ta sẽ thấy mình thật may mắn khi được làm việc cho Zappos, vì chúng ta có thể vượt qua những thời khắc khó khăn này và đạt được những kết quả phi thường.

Tuy mọi thứ không thật sự hoàn hảo nhưng 2008 vẫn là một năm tuyệt vời đối với tất cả chúng ta! Kết quả chính thức sẽ có khi phòng tài chính khóa sổ và công bố các báo cáo tài chính đã được kiểm toán đầu tháng Ba vừa rồi. Chúng ta đã đẩy mạnh các hoạt động kinh doanh của mình từ năm ngoái và cả mùa lễ năm nay (ngay cả khi tình hình kinh doanh của ngành thương mại điện tử đang đi xuống), đạt trên một tỷ đô-la doanh thu thuần. Ngoài ra, thực hiện theo giá trị cốt lõi Làm việc hiệu quả, chúng ta sẽ tiếp tục duy trì được lợi nhuận và dòng tiền dương, đồng thời tiếp tục làm hài lòng khách hàng!

Chúng ta có quyền tự hào về năm 2008 ấy, nhưng giờ đã là năm 2009, chúng ta cần quay lại công việc của mình, đã đến lúc cần tiếp tục cuộc chơi. Chúng ta sẽ hoàn thành mục tiêu và những kế hoạch “chính thức” ngay sau khi

hội đồng quản trị phê duyệt, nhưng thậm chí trước khi chúng “chính thức” được chấp thuận thì chúng ta đã biết mình cần phải làm gì rồi.

Điều tôi khuyên khích bạn nên làm là hãy xem lại tài liệu về những giá trị cốt lõi của chúng ta và ít nhất mỗi tuần cải thiện được một vấn đề để khiến Zappos ngày càng tốt đẹp hơn. Chúng ta phải hoàn thiện mình mỗi ngày. Đừng vội nản chí, những tiến bộ đạt được không nhất thiết phải to tát, vĩ đại. Hãy nghĩ tới việc chỉ cần cải thiện 1% mỗi ngày và tích lũy sự cải thiện ấy hàng ngày. Cứ như vậy, chúng ta sẽ tạo được ảnh hưởng lớn, trở nên tốt đẹp hơn gấp 37 lần, chứ không phải chỉ tốt hơn 365% (gấp 3,65 lần) vào cuối năm.

Hãy thức dậy mỗi sáng và tự hỏi bản thân có thể cải thiện 1% điều gì để giúp Zappos tốt đẹp hơn, những 1% tiến bộ gì mình có thể tạo ra để bản thân được hoàn thiện hơn và có trình độ, kỹ năng cao hơn. Cuối cùng, chúng ta, với tư cách là tập thể Zappos, chỉ phát triển được khi mỗi cá nhân đều phát triển.

Hãy tưởng tượng khi kết hợp 1% tiến bộ mỗi ngày, bạn và Zappos sẽ trở nên tốt đẹp hơn 37 lần theo cấp số nhân vào cuối năm. Hãy tưởng tượng nếu tất cả nhân viên Zappos đều làm như vậy, bạn có thể hình dung ra mình, Zappos và cả thế giới này sẽ tốt đẹp hơn biết chừng nào trong năm tiếp theo.

Sẽ chẳng có gì là dễ dàng và chắc chắn 2009 sẽ là năm vô cùng thách thức với chúng ta, nhưng chúng ta sẽ chủ động vượt qua nó. Hãy tạo ra một năm 2009 thành công và hạnh phúc!

Tái bút: Dưới đây là một phép tính nhỏ. Nếu bạn khởi đầu với 100 đô-la vào đầu năm và bạn có thể tăng 1% số tiền đó mỗi ngày, như vậy, cuối năm bạn sẽ có $3778,34 = 100 \times (1+1\%)^{365}$. Tức là bạn đã tăng được 37,78 lần số tiền bạn có từ đầu năm. Hãy duy trì 1% sự tiến bộ mỗi ngày!

Tái bút thêm: Tôi quả là một chuyên gia toán học. Tôi không còn trẻ để gia nhập đội bóng đá nên tôi gia nhập

nhóm toán học. Cảm ơn vì đã kiên nhẫn làm việc cùng tôi.

Tạo ra niềm vui và một chút kỳ quặc

Một trong những điều khiến Zappos khác biệt với rất nhiều công ty khác chính là giá trị chúng tôi tạo ra mang niềm vui và pha chút kỳ quặc. Chúng tôi không muốn trở thành một công ty lớn nhưng nhàm chán. Chúng tôi muốn có thể tươi cười với chính bản thân mình. Chúng tôi tìm kiếm những điều thú vị và sự hài hước trong công việc hàng ngày.

Rất nhiều việc chúng tôi đang làm có thể pha một chút độc đáo hoặc một chút kỳ quặc. Chúng tôi không định trở thành điên rồ hay kỳ quặc quá mức. Chúng tôi chỉ muốn pha thêm một chút kỳ lạ để cuộc sống này thêm thú vị và tạo ra nhiều niềm vui cho tất cả mọi người. Chúng tôi muốn công ty mình thật độc đáo và khó quên.

Văn hóa công ty làm nên thành công của chúng tôi. Với nền văn hóa ấy, chúng tôi đánh giá cao và phản ánh cá tính riêng biệt của mỗi nhân viên. Chúng tôi muốn mọi người thể hiện cá tính của họ trong công việc. Với người ngoài, điều đó có thể không nhất quán hay kỳ quặc. Nhưng sự nhất quán nằm ở niềm tin của chúng tôi rằng mỗi người sẽ làm việc tốt nhất khi được thể hiện đúng con người mình. Chúng tôi muốn sự kỳ quặc của mỗi nhân viên được thể hiện trong giao tiếp với các thành viên khác và trong công việc.

Một trong những ảnh hưởng tích cực của sự kỳ quặc là nó thúc đẩy mọi người suy nghĩ các vấn đề một cách sáng tạo hơn. Chúng tôi vẫn có thể đạt được thành công khi thêm vào một chút kỳ quặc mà vẫn đảm bảo mọi người đều vui vẻ với công việc của mình. Tất cả các nhân viên đều được khuyến khích trong công việc và cả công ty trở nên sáng tạo hơn.

Hãy tự hỏi bản thân: chúng ta có thể làm gì để tạo ra một chút kỳ quặc, khiến chúng ta khác hẳn những nhân viên khác? Chúng ta có thể làm gì để vừa tạo ra sự thú vị vừa tạo ra một chút kỳ quặc, khó hiểu. Chúng ta có niềm

vui như thế nào trong công việc và bạn có thể làm gì để khiến công việc trở nên thú vị hơn? Bạn có thể làm gì để giúp đồng nghiệp cũng vui vẻ như bạn?

Niềm vui và một chút kỳ quặc: Buổi chat trực tuyến

Bài viết trong blog của Todd, một khách hàng của Zappos

Lý do tôi nghĩ ra buổi chat trực tuyến với Zappos là bởi tôi làm việc ở một cửa hàng bán đồ thể thao và tôi rất tò mò muốn biết Zappos sẽ chat với tôi như thế nào. Zappos nổi tiếng với dịch vụ khách hàng. Họ cũng cho phép các nhân viên “hãy là chính mình”. Tối nay, tôi định kiểm nghiệm điều này và chào xã giao cậu thanh niên trợ giúp tôi bằng những biểu tượng trên cửa sổ chat. Tôi đã sử dụng nick chat “Timmy” và hỏi một số câu hoàn toàn ngẫu nhiên về một sản phẩm cũng rất ngẫu nhiên. Hãy xem cửa sổ chat dưới đây. Zappos quả là khó nhằn! Tôi thì là mình chưa từng bị bối rối như vậy.

Bạn đang chat với Jonathan.

Jonathan: Xin chào Timmy. Tôi có thể giúp gì cho anh?

Timmy: Anh có biết chiếc đồng hồ G-Shock Atomic Solar mã AWG101 SKU #7403774 có độ rộng bao nhiêu không?

Timmy: Ý tôi là, nó vừa một cái cổ tay như thế nào?

Timmy: Timmy có một cái cổ tay to.

Timmy: Timmy cần một chiếc đồng hồ cỡ lớn.

Jonathan: Tôi sẽ xem mình có thể tìm được gì cho Timmy nhé.

Timmy: Tuyệt. Và chúng ta có thể tiếp tục nói chuyện về Timmy như một nhân vật thứ ba không? Timmy thích nâng cao cái tôi của Timmy bằng việc nói về Timmy theo cách này.

Jonathan: Jonathan rất sẵn sàng bỏ qua các đại từ nhân xưng trong suốt cuộc trò chuyện này.

Timmy: Jonathan và Timmy sẽ nói chuyện hợp nhau đây.

Jonathan: Timmy có thể đo cổ tay của Timmy chứ?

Timmy: Cổ tay của Timmy to nhưng cũng không quá vĩ đại đâu. Bây giờ Timmy không có dụng cụ nào để đo.

Timmy: Timmy cao 1m62 và nặng 99 kg, thông tin này có giúp gì cho Jonathan không?

Jonathan: Thật may mắn, anh trai của Jonathan cũng có chiều cao và cân nặng như vậy.

Jonathan: Jonathan nghĩ chiếc đồng hồ sẽ vừa với Timmy. Chu vi của nó là 23 cm nên có thể nó sẽ vừa cổ tay của Timmy.

Timmy: OK, tốt quá.

Timmy: Việc hoàn trả đồng hồ có được miễn phí như các sản phẩm khác của Zappos không?

Timmy: Nếu Timmy muốn đổi lấy chiếc khác hoặc sản phẩm khác.

Jonathan: Không vấn đề gì, miễn là chiếc đồng hồ phải được giữ nguyên vẹn và còn nguyên nhãn mác, Timmy có 365 ngày để hoàn trả đơn hàng của Timmy. Chúng tôi sẽ trả phí hoàn lại đó. Việc vận chuyển của chúng tôi cho Timmy sẽ luôn miễn phí.

Timmy: Timmy cảm ơn Jonathan đã giúp đỡ Timmy.

Jonathan: Đó là niềm vinh hạnh của Jonathan!

Jonathan: Jonathan có thể giúp Timmy việc gì nữa không?

Timmy: Không, Timmy chỉ cần có vậy.

Timmy: Timmy rất vui.

Jonathan: Rất hân hạnh. Timmy đã có tài khoản tại Zappos chưa?

Jonathan: Jonathan sẽ nâng cấp tài khoản cho Timmy.

Timmy: Rồi, Timmy là khách hàng thường xuyên mà.

Timmy: Nhưng “Timmy” chỉ là nick chat, không phải tên thật của tôi.

Jonathan: Ô, vậy địa chỉ email của Timmy là gì? Tôi sẽ đăng ký cho anh.

Timmy: Trước đây, Timmy thường đặt hàng qua địa chỉ txxxxxx@gmail.com

Jonathan: Tốt thôi.

Jonathan: Tốt thôi.

Jonathan: Tôi đang nhập lại tài khoản của anh ở chế độ khách VIP! Điều này sẽ giúp anh có thể đặt hàng trong tương lai với một ngày miễn phí!

*Jonathan: Anh chỉ cần đặt hàng tại địa chỉ:
<http://vip.zappos.com>*

Timmy: Timmy thích lắm!

Jonathan: Rất tốt, rất tốt.

Jonathan: Hãy cho Jonathan biết Jonathan có thể giúp Timmy điều gì nhé.

Timmy: OK, Timmy sẽ làm như vậy. Đến lúc Timmy phải đi mua sắm rồi!

Jonathan: Chúc Timmy vui vẻ!

Mạo hiểm, sáng tạo và cởi mở

Ở Zappos, chúng tôi nghĩ rằng việc nhân viên và công ty đều dũng cảm và táo bạo (nhưng không thiếu thận trọng) là rất quan trọng. Chúng tôi muốn tất cả nhân viên của mình không sợ hãi trước những rủi ro và không sợ phạm sai lầm, vì nếu mọi người không mắc sai lầm, nghĩa là họ không dám chấp nhận rủi ro. Chúng tôi muốn mọi người luôn can đảm ra quyết định trong công việc. Chúng tôi muốn mọi người phát triển và cải thiện các kỹ năng ra quyết định. Chúng tôi khuyến khích nhân viên phạm sai lầm để họ có thể học hỏi từ những sai lầm đó.

Chúng tôi không bao giờ tự thoả mãn và chấp nhận tình trạng hiện tại. Chúng tôi luôn tìm kiếm sự mạo hiểm và thích thú khám phá những khả năng mới mẻ. Bằng việc tự do sáng tạo khi tìm kiếm giải pháp, chúng tôi tự tạo ra vận may cho bản thân. Chúng tôi tiếp cận các tình huống và thử thách bằng một suy nghĩ cởi mở.

Đôi khi sự mạo hiểm và sáng tạo khiến các giải pháp của chúng tôi trở nên độc đáo giúp chúng tôi có thể vượt qua những đối thủ cạnh tranh.

Hãy hỏi bản thân: bạn có chấp nhận mạo hiểm không? Bạn sợ mắc sai lầm ư? Bạn có muốn thúc đẩy bản thân vượt ra khỏi vùng an toàn của mình? Công việc bạn đang làm có mạo hiểm hay sáng tạo không? Bạn có thể đóng góp cho Zappos những công việc sáng tạo gì? Bạn có đang tiếp cận với các tình huống và thách thức bằng suy nghĩ cởi mở không?

Mạo hiểm, sáng tạo và cởi mở

Tâm sự của Christa F. (Trưởng bộ phận Tuyển dụng)

Khi gia nhập Zappos vào tháng 12 năm 2004, tôi đã định từ bỏ lĩnh vực nhân sự sau tám năm làm việc cho hai công ty rất lớn. Trong thế giới đó, sự tự mãn với tình hình hiện tại thống trị tất cả, sự mạo hiểm và niềm vui từ lâu đã bị xoá bỏ như thể chúng chưa từng tồn tại. Tôi đã dần nản lòng và đi đến quyết định rằng mình không bao giờ muốn phỏng vấn thêm bất cứ nhân viên nào nữa. Khi nhìn vào chức danh công việc, tôi tự nhủ, “Hả, lại giống như công việc cũ”, nhưng không đâu, câu chuyện này kết thúc có hậu.

Tôi biết Zappos.com thông báo tuyển chuyên viên nhân sự và đã nộp đơn ứng tuyển. Đây là công ty được rất nhiều người nhắc đến – một công ty mới mẻ, thú vị và sáng tạo, vừa mới chuyển từ San Francisco tới. Với tôi, điều này thực sự thú vị và phấn khích, nhưng có lẽ tôi nên nói rằng mình thực sự không muốn làm công việc tuyển dụng nữa.

Những ngôi sao trên trời đã run rẩy cho tôi nhận được công việc này! Vài ngày sau tuần làm việc thứ hai,

giám đốc đã chủ động gặp và nói cho tôi biết dự án lớn đầu tiên – màn mở đầu – là phải thiết lập một quy trình tuyển dụng và bắt đầu tuyển dụng. Thật là... (thở dài).

Bạn có thể đoán ra được ban đầu tôi đã thất vọng thế nào rồi. Nhưng tại đây, tôi nhanh chóng nhận ra rằng – vấn đề của tôi với việc tuyển dụng không phải do chức năng tuyển dụng gây ra. Chính việc thiếu sáng tạo và mạo hiểm trong công việc đã “nhẹ nhàng giết chết tôi”.

Tại Zappos, tất cả các giá trị Mạo hiểm, Sáng tạo và Cởi mở không cần được đề xuất mà đó chính là cách sống của chúng tôi. Và nếu bạn nghĩ bạn có thể áp dụng những giá trị này hay những giá trị khác vào các phòng ban buồn tẻ, đậm nét chính trị và chán ngắt (thực ra, phòng nhân sự đứng đầu danh sách đó), thì bạn nên nghĩ lại.

Khi thiết kế quy trình tuyển dụng và sàng lọc hồ sơ, chúng tôi cố gắng tìm ra cách không chỉ đánh giá xem liệu ứng viên đó có phù hợp với những giá trị cốt lõi của mình hay không, mà còn xem chúng tôi định thể hiện, chuyển tải những giá trị cốt lõi của mình vào quy trình đó như thế nào. Hãy nói về cách làm thế nào để trở nên sáng tạo, sẵn sàng mạo hiểm và cởi mở!

Ví dụ, một trong những thách thức lớn nhất trước mắt là phải nhanh chóng tuyển được số lượng lớn nhân viên cho Nhóm Khách hàng Trung thành. Lực lượng hiện tại không đủ giúp chúng tôi phỏng vấn và tuyển dụng nhanh chóng. Tony có một ý tưởng điên rồ, anh ấy luôn như vậy, rằng thay vì tổ chức hội chợ việc làm như truyền thống để thu hút nhiều người tham gia, tại sao chúng ta không tổ chức một số cuộc phỏng vấn tốc độ nhỉ?

Phản ứng đầu tiên của tôi là lạy Chúa, không, điều này sẽ chẳng bao giờ mang lại hiệu quả. Tôi có một tháng để chứng minh điều này là không thể. Nhưng bằng một cái nhìn cởi mở, chân thành và cũng không thể có kế hoạch nào tốt hơn, chúng tôi đã đồng ý thử làm như vậy. Chúng tôi bắt đầu bằng một số việc cơ bản: chúng tôi đăng mục tuyển dụng trên báo, các ứng viên

tới nghe một bài giới thiệu về Zappos và chi tiết công việc, sau đó họ sẽ gặp sáu nhân viên Zappos trong vòng 5 phút để được phỏng vấn. Ý định của chúng tôi là để nhanh chóng xác định được những ai không thể hoà hợp nhanh và sau đó mới phỏng vấn sâu hơn những ứng viên phù hợp.

Điều này vẫn chưa hoàn hảo lắm nhưng đó là một sự khởi đầu. Từ đây, việc làm cho quy trình tuyển dụng ngày càng hiệu quả và mang đặc trưng Zappos hơn trở thành một thách thức thú vị với mọi người. Chúng tôi đã tổ chức khiêu vũ, ca nhạc, đồ uống, đồ ăn nhanh trong buổi giới thiệu. Cuộc phỏng vấn trở nên thú vị và có tương tác, vừa cung cấp thông tin cho ứng viên vừa tạo ra cho họ niềm vui. Chúng tôi lắng nghe các nhóm ứng viên giới thiệu về bản thân họ và cùng nhau vui đùa (đây quả là một cách không tồi khi muốn xem ai là những nhà lãnh đạo cởi mở) và cũng tạo ra một khoảnh khắc “Oprah” (một chương trình truyền hình của Mỹ) khi tặng quà cho “những khán giả may mắn”. Chúng tôi cũng sử dụng một chiếc đồng hồ nhà bếp lỗi một trong cuộc phỏng vấn và khi hết 5 phút, các ứng viên bước sang cuộc phỏng vấn tiếp theo, chúng tôi báo cho họ bằng tiếng rì rầm và điệp khúc “HẾT GIỜ!!!”

Lòng nhiệt huyết và thích thú từ nhóm phụ trách tuyển dụng đã khiến công tác này tốt hơn, hiệu quả hơn, vui hơn và phản ánh được văn hóa Zappos. Nó nhanh chóng được áp dụng vào tất cả công việc chúng tôi làm và thể hiện trong những thứ như phòng phỏng vấn theo chủ đề để ứng viên có thể thư giãn, thành thật trả lời câu hỏi và thể hiện sự sáng tạo cũng như cá tính riêng của họ.

Nó cũng thể hiện một định hướng tuyển dụng mới. Là một phần của quy trình bắt buộc, ứng viên sẽ phải đáp ứng được các kỳ vọng đối với công việc trong bốn tuần đầu tiên – đó cũng là một danh sách liệt kê những lý do chính nhân viên đó có thể bị sa thải trong những tuần đầu tiên này. Hãy nói cho họ biết thông tin “đáng buồn” này ngay trong ngày đầu đi làm.

Đúng vậy, thông tin này rất quan trọng và mọi người cần phải biết, nhưng làm thế nào có thể nói ra thông tin đó theo phong cách riêng của Zappos? Nhờ có hai khán giả trung thành của chương trình Saturday Night Live trong nhóm, chúng tôi quyết định “lấy trộm” một vài nhân vật nổi tiếng và được yêu thích từ chương trình và thực hiện các tiểu phẩm để chuyển tải các thông tin cho nhân viên mới theo những cách rất hài hước.

Có rất nhiều ví dụ tôi có thể đưa ra để minh chứng cho những giá trị trên. Có thể nói rằng, năm năm sau đó, khi nhìn lại đội ngũ nhân viên của mình và những gì chúng tôi đã làm được tại Zappos, tôi rất tự hào và mãn nguyện với công việc. Nếu ai đó cảm thấy thiếu lửa, nhàm chán, không được thử thách, hay bị kìm hãm trong công việc thì không phải do bản thân công việc khiến họ cảm thấy như vậy mà chính là do môi trường và những quy tắc khiến họ như vậy.

Hãy để cho nhân viên của bạn mạo hiểm và thử nghiệm những điều mới mẻ. Một số điều sẽ có tác dụng và một số thì không. Nhưng chẳng sao cả. Hãy để họ cống hiến hết mình cho công việc. Bạn có thể có một kỹ sư phần mềm thiên tài đáng kinh ngạc đồng thời cũng là một nhạc sỹ nhạc rock – hãy để mỗi người mang niềm đam mê của mình vào công việc.

Tôi nghĩ khi mọi người nói rằng họ sợ đi làm vào các buổi sáng thứ hai bởi họ sẽ phải để lại một phần nào đó con người của mình ở nhà. Tại sao chúng ta không xem chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn cho phép nhân viên thể hiện tất cả tài năng của họ vào công việc và tặng thưởng cho những gì họ làm khác với những nhân viên khác, bằng cách trở nên mạo hiểm, sáng tạo, cởi mở và thử thách những điều mới mẻ?

Như bạn có thể thấy đây, luôn có một kết thúc tốt đẹp, đúng không? Tôi vẫn làm trong lĩnh vực tuyển dụng, tôi phỏng vấn mọi người dựa trên những yêu cầu cơ bản và tôi rất yêu thích công việc này.

Một số mẫu câu hỏi phỏng vấn tại Zappos

Ứng viên sẵn sàng suy nghĩ và hành động vượt khỏi những nguyên tắc khuôn mẫu.

- “Hãy lấy một ví dụ từ công việc trước đây khi bạn được suy nghĩ và hành động vượt khỏi những nguyên tắc khuôn mẫu.”

- “Sai lầm lớn nhất trong công việc bạn đã từng mắc phải? Tại sao nó lại là sai lầm lớn nhất?”

- “Hãy kể thời điểm bạn nhận ra vấn đề/lĩnh vực cần cải thiện ngoài những nhiệm vụ trong công việc và giải quyết nó mà không cần chờ người khác yêu cầu. Với vấn đề đó, bạn đã làm gì?”

Ứng viên trở nên sáng tạo hơn những người bình thường khác.

- “Bạn tự nhận xét mình sáng tạo hơn hay ít sáng tạo hơn những người bình thường khác? Bạn có thể lấy một ví dụ?”

- “Nếu hôm nay là ngày làm việc đầu tiên của bạn tại Zappos và nhiệm vụ của bạn là làm cho cuộc phỏng vấn/quy trình tuyển dụng trở nên thú vị hơn, bạn sẽ làm gì trong 8 tiếng đồng hồ này?”

Ứng viên sẵn sàng mạo hiểm trong khi cố gắng giải quyết một vấn đề.

- “Bạn hãy lấy ví dụ về việc mình đã mạo hiểm trong công việc trước đây của mình. Kết quả như thế nào?”

- “Lần cuối cùng bạn phá vỡ nguyên tắc/chính sách để thực hiện công việc là khi nào?”

Không ngừng học hỏi và hoàn thiện mình

Tại Zappos, chúng tôi luôn tâm niệm rằng tạo điều kiện cho nhân viên hoàn thiện bản thân và nâng cao trình độ chuyên môn là việc làm rất quan trọng. Việc thường xuyên thách thức bản thân, không bị bế tắc trong công việc và luôn cảm thấy mình đang không ngừng học hỏi và hoàn thiện bản thân cũng là một việc rất quan trọng.

Chúng tôi tin rằng bên trong mỗi nhân viên đều chứa đựng những tiềm năng mà bản thân họ cũng không nhận

ra. Mục tiêu của chúng tôi là giúp họ khám phá ra những tiềm năng đó. Nhưng điều này đòi hỏi một nỗ lực chung: bạn phải rèn luyện và thử thách bản thân để thể hiện tài năng của mình.

Nếu bạn đã làm việc tại Zappos được vài tháng, bạn sẽ hiểu rõ một điều: Zappos đang tiến về phía trước. Chúng tôi phát triển vì chúng tôi luôn sẵn sàng đón nhận những thử thách mới và thậm chí chúng tôi phải đối mặt với nhiều khó khăn hơn vì sự phát triển này. Đó là một chu kỳ không bao giờ kết thúc và là con đường duy nhất để công ty tồn tại được. Tuy nhiên, bạn sẽ luôn cảm thấy mạo hiểm, căng thẳng và lo lắng.

Đôi khi, dường như các vấn đề mới xuất hiện ngay khi chúng ta đang giải quyết vấn đề cũ (thậm chí còn nhanh hơn!), nhưng điều đó có nghĩa là chúng ta đang vận động để trở nên tốt hơn, hoàn thiện hơn. Bất cứ ai muốn gia nhập cùng chúng tôi sẽ phải được đào tạo trong những khóa học giống nhau, để các thách thức chỉ là những lộ trình bình thường. Mỗi khi giải quyết được một vấn đề, chúng ta lại ngày càng hoàn thiện hơn.

Tất nhiên, kể cả khi chúng tôi đang ngày càng phát triển hơn, chúng tôi vẫn cần làm việc chăm chỉ, không ngừng nghỉ. Chúng tôi sẽ luôn làm việc chăm chỉ và không bao giờ “thoả mãn với thành công”.

Nghe có vẻ tiêu cực nhưng thực ra lại không phải như vậy: chúng tôi cố gắng hết sức để “hoàn thiện” và sau đó lại tiếp tục cố gắng khi nhận ra mọi thứ đã thay đổi. Đó chính là chu kỳ của sự phát triển và dù thích hay không, chu kỳ đó sẽ chẳng bao giờ chấm dứt.

Thật không dễ dàng chút nào, nhưng nếu không chăm chỉ, chúng tôi sẽ chẳng thể nào kinh doanh được. Lý do duy nhất chúng tôi không bị các đối thủ nuốt chửng là bởi chúng tôi làm việc chăm chỉ và làm tốt hơn những đối thủ khác. Nếu đạt được điều gì quá dễ dàng, thì thủy triều từ các đối thủ sẽ quét sạch chúng tôi.

Đôi khi dường như chúng tôi không biết mình đang làm gì và đó là sự thật: chúng tôi không làm gì cả. Điều

này nghe hơi điên rồ, nhưng bạn có thể cảm thấy thoải mái khi biết rằng cũng chẳng có ai biết họ đang làm gì. Nếu biết, họ đã có thể trở thành một trong những cửa hàng giày trên mạng nổi tiếng nhất. Chắc chắn, mọi người đã làm một số điều chúng tôi đã làm trước đây. Tuy nhiên, sau nhiều năm làm việc tại Zappos, chúng tôi rút ra được rằng phần quan trọng nhất nằm ở những chi tiết đơn lẻ. Chúng tôi đã làm theo bài học này.

Vì vậy, chúng tôi không có bất cứ chuyên gia trong lĩnh vực mình đang làm ngoại trừ chính mình: chúng tôi đang trở thành chuyên gia trong lĩnh vực đó. Với những người chúng tôi bầu làm lãnh đạo, chuyên môn giỏi nhất họ có là ham học hỏi, thích nghi và tìm ra những điều mới mẻ giúp công ty phát triển và với quá trình đó, họ cũng phát triển bản thân.

Hãy hỏi bản thân: Bạn hoàn thiện mình bằng cách nào? Làm thế nào bạn có thể nâng cao trình độ chuyên môn? Con người của bạn ngày hôm nay có tiến bộ hơn con người hôm qua? Bạn làm thế nào để thúc đẩy đồng nghiệp và nhân viên tiến bộ? Bạn thử thách và rèn luyện bản thân như thế nào? Bạn muốn đạt đến cái gì? Bạn có thể giúp công ty mình phát triển như thế nào? Bạn có đang làm mọi điều để giúp công ty phát triển, đồng thời giúp những nhân viên khác hiểu được sự phát triển đó? Bạn có hiểu tầm nhìn của công ty mình không?

Không ngừng học hỏi và hoàn thiện mình

Tâm sự của Maura S.

Sáu năm trước, khi bắt đầu làm việc cho Zappos, tôi không định coi công việc này là nghề của mình. Tôi tình cờ đến sống tại San Francisco và cố kiếm một việc làm toàn thời gian tại bảo tàng thế giới. Nhưng công việc này không suôn sẻ nên tôi đã nộp đơn vào vị trí trực điện thoại để có thu nhập trả tiền thuê nhà.

Nghĩ lại, đó là một công việc đơn giản. Nhưng với tôi bây giờ, công việc đó dường như đã trở nên có ý nghĩa hơn.

Tôi biết Zappos là một nơi tuyệt vời để làm việc vì hai lý do: tôi đã dành cả ngày để làm việc cùng những con

người tuyệt vời ở đây và triết lý về dịch vụ khách hàng của họ rất thú vị. Nhưng tôi cũng không thực sự hiểu công ty này đặc biệt như thế nào cho tới khi tôi tin tưởng họ và đồng ý chuyển tới Las Vegas vào tháng 4 năm 2004.

Năm 2006, chúng tôi đã tạo ra những giá trị cốt lõi cho Zappos. Chúng tôi biết mình có một nền văn hóa độc đáo. Chúng tôi phải làm điều gì đó đóng góp vào nền văn hóa ấy, điều gì đó khiến mọi người phải thốt lên, “Đúng! Đó chính là điều chúng ta tin tưởng.”

Những giá trị cốt lõi này không chỉ dành cho công ty, chúng còn tồn tại trong cả cuộc sống của chúng tôi. Tôi yêu và đánh giá cao chúng. Tôi cũng ngay lập tức áp dụng được giá trị thứ 5: **Không ngừng học hỏi và hoàn thiện mình.**

Vào lúc đó, tôi đã làm việc tại công ty được hai năm rưỡi. Trong khoảng thời gian ngắn ngủi ấy, tôi đã được thăng chức lên vị trí quản lý trong khi chưa có kinh nghiệm và cũng không coi đó là mục tiêu nghề nghiệp. Trong thâm tâm, tôi rất cảm ơn vì họ đã tiến cử tôi.

Tôi biết Zappos tin tưởng tôi, thậm chí trước cả khi tôi tự tin vào bản thân mình ở những vị trí này. Nhờ những nhiệm vụ đó, tôi có thể học hỏi và phát triển nhanh chóng, cả về nhân cách và trình độ chuyên môn.

Sau khi hiểu rõ những giá trị cốt yếu của công ty, tôi không ngừng học hỏi và hoàn thiện mình. Tôi nhận ra mình thật may mắn khi được làm việc trong một môi trường hỗ trợ, nơi tôi có thể nảy ra những ý tưởng và được phép “cứ thực hiện đi”.

Tôi trở nên tự tin hơn vào vai trò lãnh đạo của mình tại công ty. Tôi hoàn thiện bản thân và bắt đầu thay mặt Zappos phát biểu tại các hội nghị - công việc mà tôi thực sự sợ hãi ở thời điểm năm năm về trước. Nhưng bây giờ, tôi rất yêu công việc này.

Tôi đang học hỏi và hoàn thiện, không chỉ trong thế giới Zappos mà trong cả cuộc sống riêng tư. Tôi đặt ra các mục tiêu và tự mình mua được một căn nhà. Thời niên

thiếu, tôi rất thích đọc sách nhưng lên đại học, tôi đã đánh mất thói quen này. Nhưng giờ đây, tôi không thể đọc hết tất cả những cuốn sách tuyệt vời của công ty.

Tôi cũng tự buộc mình phải có lối sống lành mạnh. Tôi chạy marathon và đang luyện tập cho cuộc thi đầu tiên của mình vào tháng 12 tới (do Zappos tài trợ). Tôi đã du lịch tới châu Á để tham gia giải lặn, tới Trung Mỹ để leo núi và cắm trại ở đó để quan sát một ngọn núi lửa sắp phun trào. Thật là hạnh phúc!

Thật đáng kinh ngạc khi tôi nhìn lại sáu năm qua và hồi tưởng lại quãng thời gian tôi 25 tuổi, xem mình đã phát triển và thay đổi như thế nào. Zappos đã trở thành một phần của sự phát triển ấy và tôi háo hức đến đây mỗi ngày để học hỏi nhiều hơn.

Xây dựng các mối quan hệ cởi mở và chân thật bằng giao tiếp

Về cơ bản, chúng tôi tin rằng sự cởi mở và chân thành có thể tạo nên những mối quan hệ tốt đẹp nhất bởi chúng dẫn tới niềm tin và sự trung thành. Chúng tôi tạo ra những mối quan hệ lành mạnh với tất cả mọi người: lãnh đạo, nhân viên cấp dưới, khách hàng (cả trong và ngoài nước), các nhà cung cấp, đối tác kinh doanh, thành viên trong nhóm và đồng nghiệp.

Những mối quan hệ lành mạnh, tích cực, cởi mở và chân thành là điều tạo nên sự khác biệt của Zappos với các công ty khác. Những mối quan hệ bền vững giúp chúng tôi đạt được nhiều thành công hơn.

Một yếu tố chủ chốt trong các mối quan hệ lành mạnh là phải phát triển mới được liên kết cảm xúc. Luôn cư xử thẳng thắn, cảm thông, thân thiện, trung thành và đảm bảo làm những việc đúng đắn và xử lý tốt các mối quan hệ của mình là rất quan trọng. Điều khó nhất chính là bạn phải tạo dựng được niềm tin. Khi đã có niềm tin, bạn có thể làm được nhiều điều mình mong muốn.

Trong bất cứ mối quan hệ nào, việc trở thành một người lắng nghe giỏi cũng như một người giao tiếp tốt là rất quan trọng. Giao tiếp cởi mở, chân thành là nền tảng

tốt nhất cho bất kỳ mối quan hệ nào. Hãy nhớ rằng, đó không phải là vấn đề bạn có thể nói ra hay làm được, mà là vấn đề bạn có thể khiến mọi người cảm nhận được. Để người khác thực sự cảm thấy thoải mái trong mối quan hệ với bạn, họ phải biết rằng bạn thực sự quan tâm tới họ, tới tính cách cá nhân cũng như trình độ chuyên môn của họ.

Tại Zappos, chúng tôi theo đuổi những ý nghĩ, quan điểm và kinh nghiệm khác nhau. Càng có nhiều mối quan hệ, bạn càng có ảnh hưởng tích cực tới công ty và càng được công ty trân trọng. Điều cốt lõi trong việc xây dựng mối quan hệ là phải có được sự giao tiếp hiệu quả, cởi mở và chân thành.

Khi công ty ngày càng phát triển, sự giao tiếp cũng ngày càng quan trọng hơn. Mọi người cần phải hiểu nhóm của họ có liên quan như thế nào với tổng thể những gì chúng tôi đang cố gắng đạt được.

Giao tiếp luôn là một trong những điểm yếu nhất của bất cứ tổ chức nào, bất kể quá trình giao tiếp diễn ra tốt ra sao. Chúng tôi muốn tất cả nhân viên phải luôn cố gắng thúc đẩy sự giao tiếp sâu sắc, hoàn thiện và hiệu quả.

Hãy hỏi bản thân: Mọi người thích làm việc với bạn như thế nào? Bạn có thể làm gì để cải thiện các mối quan hệ của mình? Bạn có thể thiết lập những mối quan hệ mới nào trong công ty ngoài những đồng nghiệp bạn cùng làm việc hàng ngày? Bạn có thể tạo ra điều bất ngờ với những người quen như thế nào? Bạn làm thế nào để khiến các mối quan hệ trở nên cởi mở và chân thành hơn? Bạn làm gì để giao tiếp hiệu quả hơn với tất cả mọi người?

CHÍNH SÁCH GIAO TIẾP CỦA ZAPPOS
HÃY THÀNH THẬT VÀ ĐÁNH GIÁ CHÍNH XÁC!

Xây dựng tinh thần gia đình và đồng đội lành mạnh

Tại Zappos, chúng tôi rất quan tâm tới văn hóa vì chúng tôi là một nhóm và là một gia đình. Chúng tôi muốn tạo ra một môi trường thân thiện, ấm áp và thú vị.

Chúng tôi khuyến khích các ý tưởng, quan điểm và cách nhìn đa dạng.

Những quản lý giỏi nhất là những ví dụ điển hình, họ vừa là nhân viên vừa là người lãnh đạo nhóm tài ba. Nói chung, chúng tôi tin tưởng rằng những ý nghĩ và quyết định sáng suốt nhất được đưa từ cấp dưới lên, nghĩa là từ những người có liên quan nhiều nhất tới sản phẩm hay khách hàng. Vai trò của người quản lý là xoá bỏ các rào cản và thúc đẩy nhân viên cấp dưới đạt được thành công. Điều đó có nghĩa là những lãnh đạo giỏi nhất là những đầy tớ giỏi nhất. Họ phục vụ nhân viên trong quá trình lãnh đạo của mình.

Những thành viên giỏi nhất sẽ khởi xướng ý kiến khi họ nhận biết được vấn đề để cả nhóm và công ty có thể thành công. Họ chịu trách nhiệm về các vấn đề đó và phối hợp với các thành viên khác để giải quyết những khó khăn phát sinh.

Những người giỏi nhất có ảnh hưởng tích cực lên các thành viên còn lại và với tất cả nhân viên họ tiếp xúc. Họ cố gắng loại bỏ bất cứ hoài nghi hay tương tác tiêu cực nào. Họ là những người chủ động tạo ra sự hài hoà với nhau và với bất cứ ai họ tiếp xúc.

Chúng tôi tin rằng những nhóm xuất sắc không chỉ làm việc cùng nhau mà còn tương tác rất tốt với nhau bên ngoài môi trường công sở. Rất nhiều ý tưởng tốt của công ty có được nhờ những trao đổi không chính thức bên ngoài.

Ý tưởng về cuốn *sổ tay Văn hóa* nảy ra trong một cuộc chuyện trò bình thường bên ngoài văn phòng công ty là một ví dụ minh chứng cho điều này.

Chúng tôi không chỉ là một nhóm làm việc chung, chúng tôi là một gia đình. Chúng tôi quan tâm tới nhau, chăm sóc nhau và cùng nhau phấn đấu. Chúng tôi làm việc và vui chơi cùng nhau. Mỗi quan hệ của chúng tôi khác xa các mối quan hệ “đồng nghiệp” điển hình ở các công ty khác.

Hãy hỏi bản thân: Bạn thúc đẩy tinh thần làm việc nhóm bằng cách nào? Bạn làm thế nào để khuyến khích mọi người đưa ra sáng kiến? Bạn làm thế nào để khuyến khích mọi người có trách nhiệm hơn? Bạn có thể làm gì với những thành viên trong nhóm để họ vừa cảm thấy đây là một nhóm làm việc vừa là một đại gia đình? Bạn làm thế nào để xây dựng mối quan hệ chặt chẽ hơn với các thành viên trong nhóm cả trong và ngoài công ty? Bạn có truyền tinh thần đồng đội và tinh thần gia đình vào phòng ban của mình và toàn thể công ty? Bạn có phải là tấm gương sáng về tinh thần đồng đội?

Xây dựng tinh thần gia đình và đồng đội lành mạnh

Tâm sự của Robin P.

Chồng tôi đột ngột qua đời vào tháng 12 năm 2007. Tôi chưa bao giờ tưởng tượng được chuyện đó sẽ ảnh hưởng thế nào đến con cái, gia đình và bản thân tôi.

Lúc mới nghe tin đó, người tôi đờ ra, nhưng tôi cần gọi điện thoại. Kỳ quặc ở chỗ, tôi không gọi cho thành viên trong gia đình mà lại gọi cho công ty, Zappos.com. Đó là hành động khiến tôi nhận ra mối liên kết chặt chẽ của mình với các đồng nghiệp và với văn hóa Zappos. Nơi đây dường như đã trở thành mái nhà thứ hai của tôi.

Khi quản lý cấp cao của tôi nhận được cuộc gọi, bà thể hiện sự thông cảm sâu sắc và khuyên tôi nên bình tĩnh lại. Bà bảo tôi không phải lo lắng điều gì cả, chỉ cần chăm sóc bản thân và gia đình, và rằng nếu cần bất cứ điều gì, tôi có thể gọi cho bà cả ngày lẫn đêm. Bà đã cho tôi tất cả các số điện thoại của mình, và tôi biết bà thật lòng như vậy.

Trước đây, tôi vẫn luôn ngạc nhiên về mọi thứ Zappos dành cho mình, nhưng những việc họ làm sau khi chồng tôi qua đời làm tôi thực sự kinh ngạc và bị thuyết phục hoàn toàn. Tôi được trấn an rằng tôi không phải cố đi làm lại quá sớm. Họ còn tình nguyện giúp tôi tiếp khách tại lễ tang. Gia đình tôi chưa từng thấy công ty nào có

những nghĩa cử này. Tôi chỉ mỉm cười và nói, “Thật tuyệt vời. Đó chính là Zappos.”

Khi tôi trở lại làm việc, tôi cảm thấy lo lắng và không biết đồng nghiệp sẽ đối xử với mình như thế nào. Nhưng cảm giác ấy không kéo dài. Luôn có người lắng nghe, động viên, ngồi cạnh hoặc ôm lấy tôi khi tôi rơi nước mắt. Các đồng nghiệp và quản lý cho tôi thời gian để bình tâm và sức mạnh để tiếp tục làm việc.

Kết lại, những đóng góp quan trọng nhất từ gia đình Zappos là sự hỗ trợ và tình bạn. Zappos là nơi tôi nương náu và hồi phục, mang lại mọi điều tôi cần để tiếp tục sống.

Làm việc hiệu quả

Ở Zappos, mọi người luôn cố gắng làm việc hiệu quả. Chúng tôi rất thoải mái khi tiếp xúc hàng ngày với nhau nhưng chúng tôi lại rất tập trung và nghiêm túc trong công việc. Chúng tôi làm việc chăm chỉ và luôn nỗ lực hoàn thành công việc.

Chúng tôi tin rằng có cách điều hành kinh doanh hoàn hảo và nhận ra rằng luôn có cách để cải thiện hoạt động. Như thế công việc của chúng tôi chẳng bao giờ kết thúc. Để luôn dẫn đầu, chúng tôi cần tiếp tục sáng tạo cũng như cải tiến không ngừng, luôn cố gắng khiến bản thân hoạt động hiệu quả hơn, luôn cố gắng tìm cách làm tốt hơn nữa. Chúng tôi coi sai lầm là những cơ hội để học hỏi.

Chúng tôi phải không ngừng cố gắng. Chúng tôi không bao giờ có khái niệm “đủ tốt rồi”, bởi tốt là kẻ thù của vĩ đại, và mục tiêu của chúng tôi không chỉ là trở thành một công ty vĩ đại, mà là trở thành công ty dịch vụ vĩ đại nhất trên thế giới. Chúng tôi đặt ra và sẽ vượt qua những chuẩn mực cao của chính mình, liên tục nâng cao chương ngại cho các đối thủ cạnh tranh và cho chính chúng tôi.

Hãy tự hỏi bản thân: Bạn làm thế nào để công việc mình đang làm hiệu quả hơn? Bạn có thể làm gì để bộ phận của mình hoạt động hiệu quả hơn? Làm thế nào để cả công ty hoạt động hiệu quả hơn? Cá nhân bạn có thể làm gì để giúp công ty hoạt động hiệu quả hơn?

Làm việc hiệu quả

Tâm sự của Vanessa L.

Tôi gia nhập Zappos năm 2007, chính trong khoảng thời gian khó khăn của cuộc đời mình. Tôi tới một trung tâm giới thiệu việc làm và họ nói rằng có một công ty khá phù hợp với tôi. Ngay phút tôi bước qua cánh cửa công ty, cuộc đời tôi đã thay đổi.

Tôi đã nghĩ những giá trị cốt lõi kia thật đơn giản, dễ làm theo và có ảnh hưởng rất lớn. Trong số 10 giá trị ấy, “làm việc hiệu quả” là giá trị tôi áp dụng nhiều nhất vào cuộc sống của mình.

Trong mùa Giáng sinh đầu tiên làm việc tại Zappos, tôi không có người thân, không có ô tô, không có điện thoại, không có tiền và không có nơi nào để đi nghỉ lễ. Nhưng với cái đầu ương bướng, tôi vẫn muốn tận hưởng lễ Giáng sinh, kể cả chỉ có một mình. Tôi quyết định mỗi mình sẽ đi bộ tới cửa hàng và mua một vật dụng nhỏ cho ngày lễ cho tới đêm Giáng sinh, và sau đó tôi sẽ tự nấu cho mình một bữa tiệc nhỏ.

Cuối cùng tôi mua hai củ khoai lang hạ giá còn 39 xu. Đó là tất cả những gì tôi mua sắm. Đến đêm Giáng sinh, tôi nấu món khoai lang. Tôi không có gia vị cũng chẳng có cái chảo nào để nấu. Tôi tìm được một ít giấy bạc.

Mở ngăn tủ ra, tôi nhìn thấy một gói bột ca-cao nóng có thêm kẹo dẻo. Tôi mở gói, nhặt hết kẹo dẻo ra, rửa sạch và cho vào khoai lang.

Tôi đã ăn hết mặc dù món này không ngon lắm. Nhưng thật buồn cười, vào thời điểm đó, tôi thực sự hạnh phúc. Tôi sẽ không bao giờ quên được cảm giác đêm đó. Tôi đã khôn khổ như thế, đã khóc cho đến lúc thiếp đi vì cô đơn trong những ngày lễ mà trước đây tôi thường ở bên gia đình với cái bàn ngập đầy thức ăn.

Tôi cảm thấy giá trị “làm việc hiệu quả” đã giúp tôi vượt qua những thời khắc khó khăn và giúp tôi có suy nghĩ mới mẻ hơn về bản thân cũng như công việc của mình. Không chỉ có một cách để làm việc mà là có nhiều cách phi thường để hoàn thành mọi thứ. Hãy cởi mở, sáng tạo

để tìm ra, phát minh ra và thực hiện. Ở Zappos, tôi trở nên sáng tạo, đam mê và tháo vát hơn ở bất cứ đâu.

Nhớ lại lúc làm món khoai lang vài năm trước, giờ đây, nhờ việc áp dụng giá trị “làm việc hiệu quả”, tôi đã hiểu rằng mọi vấn đề nảy sinh trong cuộc sống đều là thử thách thú vị để bản thân có thể học hỏi và trưởng thành. Đến bây giờ, tôi đã có được nhiều thứ như điện thoại, ô tô, nhà và nguồn thực phẩm dồi dào (bao gồm cả khoai lang!).

Tôi hạnh phúc không phải vì có những thứ vật chất kia, nhưng phải thừa nhận một điều: tôi vẫn thích ăn khoai lang với hạt marshmallow khô trong gói!

Đam mê và quyết tâm

Niềm đam mê là nhiên liệu để đưa bản thân chúng tôi và công ty tiến về phía trước. Chúng tôi đánh giá cao niềm đam mê, quyết tâm, kiên trì và tính khẩn trương.

Chúng tôi có cảm hứng bởi chúng tôi tin vào những việc mình đang làm và cái đích mình hướng tới. Chúng tôi không bao giờ nói “không” hay “điều đó sẽ chẳng hiệu quả” trong câu trả lời của mình, vì nếu vậy, Zappos đã chẳng bao giờ khởi nghiệp được.

Niềm đam mê và sự quyết tâm luôn song hành cùng nhau. Chúng tôi luôn có thái độ tích cực và lạc quan (nhưng thực tế) về mọi việc mình làm vì hiểu rằng như vậy sẽ khiến những người khác cũng có thái độ tương tự.

Thật thú vị khi biết được rằng đồng nghiệp sẽ có ảnh hưởng rất lớn đến mơ ước và tầm nhìn của bạn, và bạn có thể nhìn thấy được sự ảnh hưởng đó hàng ngày.

Bạn hãy tự hỏi bản thân: Bạn có trách nhiệm với công ty của mình không? Bạn có niềm đam mê với công việc của mình không? Bạn có yêu thích những việc mình đang làm và những người bạn đang cộng tác? Bạn có hạnh phúc khi làm việc ở đây? Bạn có cảm hứng không? Bạn có tin vào những gì chúng tôi đang làm và cái đích chúng tôi đang hướng tới? Đây có phải là nơi dành cho bạn không?

Đam mê và Quyết tâm

Tâm sự của TS. Vik

Vài năm về trước, tôi đã gặp một đại diện trong Nhóm Khách hàng Trung thành. Cô ấy rất trẻ, chính xác là 21 tuổi, và đang rất mệt mỏi vì phải tốn nhiều tiền để sửa đường ống tại căn hộ đang thuê. Vì thế, cô ấy đặt mục tiêu là sẽ mua một ngôi nhà.

Vợ chồng cô đang ngập đầu với đồng hóa đơn và chẳng để dành được nhiều. Tất cả những gì họ tiết kiệm được là 25 đô-la mỗi tháng để mua nhà. Vì số tiền đó quá ít ỏi nên chúng tôi đã quyết định rằng lộ trình tiết kiệm là điều quan trọng nhất. Vì thế, họ bắt đầu với mức xuất phát có thể xoay sở được và không quá nhiều đến mức họ muốn bỏ cuộc.

Sau 30 ngày, cô ấy nói rằng tiết kiệm được 25 đô-la rất dễ dàng nên cô muốn tăng mức tiền lên. Và khi lộ trình tiết kiệm ấy trở nên khá dễ dàng, họ quyết định bắt đầu giảm khoản nợ ở những hóa đơn khác, chẳng hạn như khoản vay sinh viên. Dù sự thay đổi này không dễ dàng gì, nhưng họ bắt đầu làm được.

Cô ấy thường xuyên cập nhật tình hình cho tôi và sau vài năm, cô ấy đến thông báo rằng đã trả hết nợ và vừa mua một ngôi nhà mới. Sau đó, họ còn mua một chiếc thuyền để đi du lịch.

Thành công không đến ngay lập tức nhưng niềm đam mê và sự quyết tâm thực hiện của họ thật ấn tượng. Điều rút ra từ quá trình này là họ hoàn toàn kiểm soát được tương lai và cuộc đời của mình, chỉ cần đặt ra kế hoạch và thực hiện cho đến khi hoàn tất.

Khiêm tốn

Trước đây, khi đang phát triển rất nhanh chóng, chúng tôi nhận ra rằng luôn có những thử thách phía trước cần phải vượt qua. Chúng tôi tin rằng dù có bất cứ chuyện gì xảy ra, chúng tôi phải luôn tôn trọng mọi người.

Khi chúc mừng cho những thành công của cá nhân và của cả nhóm, chúng tôi luôn khiêm tốn và đối xử với mọi người như cách chúng tôi muốn họ đối xử với mình. Thay

vào đó, chúng tôi im lặng về bản thân vì chúng tôi tin rằng về lâu dài, tính cách mình sẽ tự thể hiện ra.

Bạn hãy tự hỏi bản thân: Bạn có khiêm tốn khi nói về thành công của mình không? Bạn có khiêm tốn khi nói về thành công của công ty? Bạn có đối xử với các nhà cung cấp lớn, nhỏ bằng sự kính trọng như họ đã dành cho bạn?

Thật thú vị khi nói chuyện với những người không sử dụng những từ ngữ dài dòng, khó hiểu mà là những từ ngữ ngắn gọn, dễ hiểu ví dụ như: “Bữa trưa thì sao?”

WINNIE-THE-POOH

Một trong những mục tiêu của chúng tôi khi nghĩ ra 10 giá trị cốt lõi là tạo ra một danh sách những gì của riêng Zappos và không giống với những công ty khác. Không có hai công ty nào có văn hóa hoàn toàn giống nhau nhưng giá trị cốt lõi của nhiều công ty có vẻ giống nhau. Trong nhiều trường hợp, bạn sẽ không thể nhận ra được công ty nào nếu chỉ dựa trên danh sách những giá trị cốt lõi.

Thử tìm kiếm trên Google mỗi giá trị cốt lõi của công ty bạn là một cách kiểm tra thú vị xem những giá trị cốt lõi ấy có độc nhất vô nhị hay không. Có thể bạn sẽ thấy Zappos có mặt ở đâu đó nếu thử tìm các giá trị của chúng tôi, và phần lớn, chúng tôi đứng đầu kết quả tìm kiếm.

Thực ra, vấn đề không phải là kết quả tìm kiếm của Google. Điều quan trọng là mỗi giá trị cốt lõi trở thành một phần tự nhiên trong mỗi nhân viên, trong ngôn ngữ hàng ngày và trong suy nghĩ của họ. Những giá trị cốt lõi thực sự hoà vào các hoạt động của công ty và đóng vai trò như một kim chỉ nam để các nhân viên có thể tự ra quyết định.

Tôi không có ý rằng các công ty khác cũng nên áp dụng những giá trị cốt lõi của Zappos. Trong nhiều trường hợp, đó sẽ là một sai lầm lớn. Những giá trị cốt lõi của chúng tôi chỉ có ý nghĩa với bản thân chúng tôi.

Trong các cuốn sách *Từ tốt đến vĩ đại* và *Lãnh đạo nhóm*, các tác giả đã phân tích những đặc điểm phân biệt các công ty vĩ đại với những công ty bình thường. Văn hóa

công ty bền vững chính là một trong những yếu tố quan trọng nhất mà các tác giả đã tìm ra. Những giá trị cốt lõi là định nghĩa cơ bản về văn hóa công ty.

Thực ra, những giá trị cốt lõi của công ty bạn là gì không phải là vấn đề. Vấn đề nằm ở chỗ bạn có những giá trị đó và phải cam kết thực hiện chúng. Điều quan trọng là môi liên kết mà những giá trị ấy tạo ra khi chúng trở thành cách suy nghĩ mặc định trong cả công ty.

Những giá trị cốt lõi của cá nhân bạn định nghĩa bạn là ai. Những giá trị cốt lõi của công ty bạn định nghĩa đặc điểm và thương hiệu của công ty.

Tính cách là vận mệnh của mỗi cá nhân.

Văn hóa là vận mệnh của mỗi tổ chức.

Mối quan hệ với các nhà cung cấp

Tâm sự của Fred

Tôi đánh giá mối quan hệ với các nhà cung cấp là một trong những yếu tố cốt lõi cho thành công của Zappos. Không có những mối quan hệ này, chúng tôi sẽ không đạt được vị thế như ngày hôm nay. Để lấy ví dụ, chúng ta cần bắt đầu từ điểm xuất phát. Trong trường hợp này, hãy bắt đầu từ tiểu sử của tôi.

Sự nghiệp bán lẻ của tôi bắt đầu tại Bellevue, Washington, trên tầng bán giày nam ở công ty Nordstrom. Suốt tám năm, tôi đã nỗ lực làm việc, lên từng bậc cho đến khi giành được vị trí nhân viên mua hàng ở San Francisco, tại cửa hàng giày lớn nhất của công ty. Khi còn ở đó, tôi đã làm việc với nhiều nhân viên mua hàng về các mẫu mã và trao đổi với rất nhiều nhà cung cấp. Tôi đã chứng kiến một số mối quan hệ xấu xa và lợi dụng; tôi cũng đã chứng kiến những mối quan hệ lành mạnh và hợp tác. Và trái với suy nghĩ thông thường, chính những người tốt mới là người dẫn đầu.

Khi nhận được cuộc gọi từ Nick vào cái ngày định mệnh năm 1999 đó, tôi vẫn đang ở Nordstrom. Tôi ăn trưa với Nick, Tony và Alfred tại nhà hàng Mel's Diner để bàn về khả năng tạo quan hệ vận chuyển trực tiếp với

các nhà cung cấp giày để bán hàng trực tuyến. Ở thời điểm bấy giờ, đó vẫn là một khái niệm mới mẻ và có phần mạo hiểm. Nordstrom là một công ty ổn định, và tôi có một công việc tốt, nhưng vốn là người thích mạo hiểm nên tôi quyết định đặt cược vào cơ hội tạo dựng được cái gì đó từ con số 0. Tôi tin tưởng vào cơ hội đó.

Ngay từ đầu, tôi biết rằng để thành công chúng tôi cần phải có mối quan hệ bền vững và lành mạnh với các nhà cung cấp mới có thể thành công. Tại Nordstrom, tôi đã chứng kiến cảnh nhiều nhân viên mua hàng lợi dụng các nhà cung cấp để giành được những món hời trước mắt, nhưng về lâu dài, những người này sẽ thất bại. Cũng có người xây dựng được mối quan hệ thân thiết với các nhà cung cấp, tôn trọng họ và tạo được cơ hội hợp tác lâu dài; đó luôn là những doanh nghiệp thành công nhất. Tôi quyết định rằng mình sẽ tạo ra các mối quan hệ và các cơ hội bền vững và tôi thật may mắn khi có thể dựa vào những mối quan hệ mà mình đã xây dựng được.

Cách tiếp cận điển hình trong ngành công nghiệp này là đối xử với các nhà cung cấp như kẻ thù. Không có sự tôn trọng, không trả lời điện thoại, buộc họ chờ đợi dù đã đặt lịch trước, buộc họ phải mời ăn, gào vào mặt họ, đổ lỗi cho họ, lợi dụng họ... bất cứ điều gì có thể để bòn rút từng đồng, từng hào của họ. Nếu nhà cung cấp bán hàng cho một đối thủ cạnh tranh, người mua sẽ điên lên và muốn đá dít nhà cung cấp!

Tôi không hiểu tại sao mọi người không nhận ra rằng họ không cần phải kinh doanh theo cách ấy. Thực ra, các bên đều kiên định với những mục tiêu giống nhau: quan tâm tới khách hàng, phát triển kinh doanh, có lợi nhuận. Nếu chỉ có một bên được lợi thì về lâu dài sẽ có hại cho cả hai. Nếu nhà cung cấp không có lợi nhuận, họ sẽ không có tiền đầu tư vào nghiên cứu và phát triển, kết quả là khách hàng không mấy hài lòng với sản phẩm họ cung cấp ra thị trường, dẫn tới thiệt hại cho các đại lý bán lẻ bởi khách hàng không còn muốn mua sản phẩm của họ. Mọi người muốn cắt giảm chi phí và thương lượng quyết liệt vì cả hai bên đều thu được rất ít lợi nhuận. Kết quả

của “vòng xoắn ốc chết” này chính là thua lỗ của các đại lý bán lẻ.

Chúng tôi muốn Zappos hoàn toàn khác biệt bằng cách tạo ra các mối quan hệ hợp tác và chia sẻ rủi ro cũng như lợi nhuận với tất cả các bên. Chúng tôi nhận thấy việc tạo ra liên kết với đối tác sẽ dễ dàng hơn nếu có chung tầm nhìn và cam kết hợp tác để hai bên cùng có lợi. Cách tiếp cận này không chỉ giúp các bên đi đúng hướng mà còn tạo ra một môi trường và một nền văn hóa nơi mọi người được truyền cảm hứng, để đam mê với những công việc họ đang làm. Nó tạo ra sức mạnh và khả năng kiểm soát công việc, cũng như cảm giác tự hào và làm chủ. Nó thúc đẩy mọi người hăng say làm việc hơn vì họ biết những đóng góp của mình có ý nghĩa như thế nào với công ty.

Tại Zappos, chúng tôi thực hiện tinh thần hợp tác này bằng nhiều cách nhưng tất cả đều bắt đầu với một Quy tắc vàng: Hãy đối xử với những người khác theo cách bạn muốn được họ đối xử. Khi các nhà cung cấp tới thăm văn phòng của chúng tôi ở Las Vegas, họ được chúng tôi chào đón tại sân bay. Khi họ bước vào văn phòng, nhân viên của chúng tôi chào đón, xách hành lý và đưa họ tới phòng họp. Đó là lần đầu tiên họ tới thăm văn phòng của chúng tôi. Chúng tôi mời họ nước uống và ăn bánh trái, làm mọi việc có thể để họ cảm thấy thoải mái. Điều này khác hẳn thông lệ, nhưng nếu ở vị trí của họ, chắc chắn chúng tôi sẽ rất thoải mái khi được tiếp đón như vậy.

Triết lý này cũng được áp dụng trong việc giao tiếp với các nhà cung cấp. Nếu họ gọi điện, chúng tôi sẽ cố gắng gọi lại ngay trong ngày. Nếu họ gửi email, chúng tôi sẽ cố gắng trả lời trong vòng vài tiếng. Chúng tôi hiểu được tầm quan trọng của giao tiếp và nếu đối tác cố gắng tiếp cận, chúng tôi cần phải nhanh chóng đáp lại. Khách hàng của chúng tôi mong muốn như vậy và các nhà cung cấp cũng như thế.

Trong những ngày đầu tại Zappos, vì hoạt động kinh doanh phát triển nhanh, chúng tôi nhận ra rằng cần có sự giúp đỡ để điều hành công việc. Chúng tôi không có

cách nào tuyển đủ nhân viên để quản lý hết mẫu mã và kích cỡ trong bộ sản phẩm của mình. Tôi không bao giờ quên được buổi chiều hôm đó, khi tôi hỏi Tony xem cậu ấy nghĩ thế nào về việc để các nhà cung cấp tiếp cận được các thông tin như những nhân viên mua hàng của mình. Trong ngành bán lẻ, thông tin thường được giữ kín và được sử dụng để ngăn các nhà cung cấp không yếu sách nhiều. Các nhà bán lẻ không muốn các nhà cung cấp biết họ làm ăn như thế nào để có thể đòi hỏi nhiều hơn. Nhưng nếu chúng tôi tạo ra được sự minh bạch thực sự trong kinh doanh, họ sẽ giúp chúng tôi và thu được lợi ích cho chính họ.

Ngay sau khi tôi đề xuất ý kiến với Tony, cậu ấy quay sang và nói, “Cậu đang nghĩ về điều này à?”. Cậu ấy đã khởi xướng cho thứ mà hiện giờ chúng tôi gọi là “mạng mở rộng”. Đó chính xác là những gì chúng tôi đã thảo luận. Mạng lưới này cho phép các nhà cung cấp có thể hiểu được hoạt động kinh doanh của chúng tôi. Họ có thể nhìn thấy được lượng hàng lưu kho, doanh số bán hàng và lợi nhuận của chúng tôi. Họ có thể viết ra các đơn hàng đề xuất để nhân viên mua hàng của chúng tôi thông qua. Họ có thể trao đổi với bộ phận sáng tạo của chúng tôi và thay đổi gian hàng của họ trên trang web.

Tại sao chúng tôi lại làm như vậy? Một nhân viên mua hàng trung bình tại Zappos quản lý danh mục 50 thương hiệu. Như vậy, nhờ có sự minh bạch, sẽ có thêm 50 đôi mắt dõi theo các hoạt động kinh doanh. Không chỉ như vậy, các nhà cung cấp là những chuyên gia trong lĩnh vực của họ. Không một nhân viên mua hàng nào hiểu một thương hiệu hơn chính đại diện của thương hiệu đó. Vì thế, tại sao lại không sử dụng kiến thức của họ để giúp chúng tôi điều hành việc kinh doanh tốt hơn? Kết quả là, khi họ cảm thấy được trao quyền để quản lý chính việc kinh doanh của mình bằng những công cụ và cách tiếp cận mà chúng ta cung cấp, họ sẽ dành nhiều thời gian để giúp chúng ta hơn. Thành công của chúng tôi có phần đóng góp của các nhân viên mua hàng và các nhà cung cấp.

Các cuộc thương lượng ở Zappos cũng hơi khác biệt. Thay vì dồn nhà cung cấp vào đường cùng, chúng tôi hợp tác với họ. Nếu muốn kéo dài thời hạn chi trả, chúng tôi sẽ trình bày các kế hoạch bán hàng khác nhau dựa trên điều khoản thời hạn thanh toán. Chúng tôi cùng nhau quyết định xem điều gì quan trọng với các hoạt động kinh doanh của mình, những rủi ro nào chúng tôi muốn đương đầu và chúng tôi muốn phát triển nhanh chóng như thế nào. Chúng tôi cũng có cách tiếp cận tương tự trong hoạt động marketing. Chúng tôi hợp tác trong những vấn đề mà cả hai cùng muốn đạt được. Chúng tôi không cho rằng các cuộc thương lượng cần phải diễn ra như một trận vật tay. Nếu cả hai bên đều thành thật về tình trạng và mục tiêu của mình, chúng ta có thể tìm ra một con đường công bằng cho cả hai.

Chúng tôi biết mình sẽ không thể thành công nếu không có sự cam kết và niềm đam mê từ các nhà cung cấp. Vì vậy, hàng năm, chúng tôi tổ chức một bữa tiệc nhỏ chiêu đãi họ. Chúng tôi thuê địa điểm, chẳng hạn như tại bể bơi của khách sạn Hard Rock hay hộp đêm Rain tại Palms và mời tất cả các nhà cung cấp (hơn 1000 đối tác) tới tham dự Bữa tiệc Ngợi ca Nhà cung cấp. Tính cả nhân viên của Zappos và các nhà cung cấp, chúng tôi có hơn 3000 người. Chúng tôi tổ chức bữa tiệc này gần với ngày diễn ra Hội nghị Hiệp hội giày thể giới và rất vui khi mọi người nói với chúng tôi rằng đó là điểm nhấn của hội nghị. Chúng tôi phục vụ họ đồ ăn, đồ uống và những trò chơi dân dã thú vị như bắt dê trong túi, nhảy, trò chơi tưởng tượng, người nuốt lửa... Chúng tôi sẽ tổ chức bất cứ trò chơi nào họ đề nghị, với hy vọng họ hiểu mình có ý nghĩa như thế nào với chúng tôi. Năm đầu tiên chúng tôi tổ chức bữa tiệc này, cộng đồng các nhà cung cấp đã rất xúc động và nói về nó suốt những tháng sau đó! Giờ đây, nó đã trở thành một sự kiện mà cả những nhà cung cấp chúng tôi không hợp tác và các nhà bán lẻ khác cũng muốn tham gia để tận hưởng niềm vui.

Chúng tôi cũng thích thể hiện sự cảm kích của mình vào những thời điểm khác trong năm. Khi một thương hiệu đạt được ngưỡng doanh số nhất định, chúng tôi sẽ in

áo phong cho họ với dòng chữ: *THƯƠNG HIỆU CỦA CHÚNG TÔI ĐÃ ĐẠT DOANH THU MỘT TRIỆU ĐÔ-LA TẠI ZAPPOS.COM*. Khi ăn tối với nhà cung cấp, chúng tôi luôn cố giành phần thanh toán. Việc này ít khi xảy ra trong giới bán lẻ, nhưng đó là cách chúng tôi làm họ *BẤT NGỜ* giống như cách chúng tôi vẫn làm để gây *BẤT NGỜ* cho khách hàng. Giành phần trả tiền ăn thực sự đã trở thành cuộc đua của chúng tôi với nhiều nhà cung cấp. Cách đây không lâu, nhóm chúng tôi đi ăn tối với Rob Schmertz và Steve Madden. Vì lần trước họ quá choáng khi chúng tôi trả tiền ăn tối nên lần này họ gọi trước cho nhà hàng để lấy hóa đơn thanh toán, họ cảnh báo nhà hàng rằng chúng tôi sẽ bày trò để giành quyền thanh toán. Đó là lần hiếm hoi họ thắng chúng tôi.

Vào thứ sáu cuối cùng mỗi tháng, Zappos thường tổ chức giải đấu gôn và mời các nhà cung cấp tham gia. Như ai đó đã nói, rất nhiều việc đã được giải quyết trên sân gôn chứ không phải ở văn phòng. Một ví dụ là, chúng tôi đã thực sự có được catalog sản phẩm kính mắt nhờ một cuộc thảo luận với người đại diện của Oakley, Paul sau một hiệp đánh gôn. Hiện nay, danh mục kính mắt của chúng tôi là một trong những danh mục bán trực tuyến lớn nhất. Điều này sẽ chẳng bao giờ xảy ra nếu chúng tôi không xây dựng được quan hệ với các nhà cung cấp của mình.

Các mối quan hệ của chúng tôi không chỉ giới hạn trong ngành bán lẻ. Mối quan hệ lâu bền với dịch vụ chuyển phát UPS đã dẫn tới quan hệ đối tác giúp chúng tôi tìm ra những cách thức mới và độc đáo để gây *BẤT NGỜ* cho khách hàng. Họ đã trở thành một phần quan trọng trong quá trình phát triển của chúng tôi từ những ngày đầu tiên. Dù ban đầu, chúng tôi chỉ là một phần không đáng kể trong việc kinh doanh của họ, nhưng họ luôn tôn trọng chúng tôi. Một thời gian dài, đại diện của công ty, Alex đã làm việc không mệt mỏi để tìm ra những cách thức mới mẻ và sáng tạo để cải thiện dịch vụ của chúng tôi. Anh và UPS đã dành nhiều thời gian để hòa nhập vào văn hóa của chúng tôi, và kết quả là anh không chỉ là người đại diện mà còn là một người bạn tốt.

Chúng tôi có thể kể ra nhiều nhà cung cấp và thật may mắn khi chúng tôi có quan hệ làm ăn với Wells Fargo. Trong khi rất nhiều tổ chức khác còn nghi ngờ, ngân hàng này đã tăng hạn mức tín dụng cho chúng tôi vào thời điểm hết sức quan trọng với công ty. Họ luôn hợp tác với chúng tôi để điều hành các hoạt động kinh doanh và dành nhiều thời gian để hiểu chúng tôi. Họ say mê công việc của chúng tôi và cũng dành thời gian để tìm hiểu những công việc đó.

Những lợi ích có được từ việc chú trọng xây dựng quan hệ với các nhà cung cấp nhiều không kể hết. Họ giúp chúng tôi lập kế hoạch kinh doanh và đảm bảo rằng chúng tôi có đủ sản phẩm kịp thời hạn. Khi hết hàng trong kho, họ giúp chúng tôi thu mua các sản phẩm đang đắt khách. Đôi khi, họ cung cấp cho chúng tôi những mặt hàng độc nhất vô nhị mà khách hàng chỉ có thể tìm thấy tại Zappos. Họ làm việc chặt chẽ với đội ngũ tiếp thị của chúng tôi để lập ra những chiến dịch đúng đắn, đảm bảo cho chúng tôi thực hiện những chiến dịch này đúng địa điểm. Chúng tôi ra quyết định dựa trên hướng dẫn của họ. Trên thực tế, một trong những cải tiến lớn nhất về mạng mở rộng của chúng tôi xuất phát từ gợi ý của Tom, đại diện của Clarks. Tom đã quan sát và nhận ra rằng mạng mở rộng sẽ đơn giản hơn rất nhiều nếu có ảnh các mẫu giày và đó thực sự là một khoảnh khắc xuất thần. Ngày nay, đặc tính này rất hữu ích không chỉ cho các nhà cung cấp mà còn cho chính đội ngũ mua hàng của chúng tôi!

Nhờ có những mối quan hệ lành mạnh, các nhà cung cấp không còn ngần ngại khi hợp tác với chúng tôi. Khách hàng có thể thấy nhiều thương hiệu giày nổi tiếng trên website của chúng tôi mà không thể tìm thấy ở bất kỳ trang web trực tuyến nào khác vì chúng tôi đã tạo dựng được uy tín trong ngành công nghiệp này suốt 10 năm qua. Các nhà cung cấp biết và ghi nhận rằng chúng tôi luôn đặt tiêu chuẩn cao nhất để giữ gìn thương hiệu của họ, do đó, họ luôn cảm thấy hài lòng khi hợp tác.

Quan trọng hơn cả, tôi luôn coi các nhà cung cấp là bạn của mình. Chúng tôi trân trọng công ty của nhau,

dành thời gian giải trí cùng nhau ngoài công việc và thực sự quan tâm tới nhau. Chúng tôi tôn trọng và đánh giá cao những mối quan hệ của mình và muốn cả hai bên cùng phát triển. Tôi đã làm bạn với rất nhiều người từng cộng tác trong suốt sự nghiệp của mình.

Rời Nordstrom để bắt đầu xây dựng Zappos và tạo dựng thương hiệu, đó thực sự là một quyết định mạo hiểm. Tại thời điểm đó, không nhà cung cấp nào dám nghĩ chúng tôi có thể thành công với một công ty mà cả thế giới chưa từng biết đến. Nhưng nhờ những mối quan hệ chúng tôi đã xây dựng được bao năm qua, họ đã hỗ trợ chúng tôi rất nhiệt tình. Nếu không có tình bạn và niềm tin của họ, e rằng sẽ chẳng thể có nổi Zappos như ngày hôm nay. Những mối quan hệ này đã, đang và sẽ là một trong những phần giá trị nhất trong sự nghiệp kinh doanh của chúng tôi.

Sa thái

Năm 2008 quả là một năm điên cuồng. Chúng tôi đã trải qua những thời khắc huy hoàng nhất cũng như tồi tệ nhất, cả trong và ngoài Zappos.

Chúng tôi khởi đầu năm mới bằng việc ăn mừng kết quả tài chính của năm trước. Chúng tôi đã vượt các mục tiêu lợi nhuận đề ra cho năm 2007. Vì thế, chúng tôi quyết định gây ngạc nhiên cho toàn thể nhân viên bằng một khoản tiền thưởng tương đương 10% mức lương hàng năm của họ. Đó là cách chúng tôi cảm ơn tất cả mọi người đã giúp đỡ chúng tôi hoàn thành vượt mục tiêu.

Cũng năm đó, hãng vận chuyển quốc tế UPS đã mời Alfred và tôi tới Bắc Kinh để xem Đại hội thể thao Olympic. Đây thực sự là một trải nghiệm tuyệt vời của chúng tôi.

Sau đó, thị trường chứng khoán và thị trường nhà đất bị sụp đổ. Năm 2008, nền kinh tế toàn cầu suy thoái, tỷ lệ tăng trưởng của chúng tôi bị chậm lại. Mặc dù vẫn phát triển nhưng chúng tôi nhận ra rằng để có được doanh thu, chúng tôi phải bỏ ra rất nhiều chi phí. Chúng tôi đã lập ra kế hoạch phát triển nhanh hơn nên đã thuê quá nhiều

nhân viên. Tôi cũng rất bất ngờ khi mọi việc thay đổi nhanh chóng như vậy.

Chỉ 8 tháng sau khi thưởng cho nhân viên, chúng tôi đã phải đưa ra một quyết định rất khó khăn là sa thải 8% trong tổng số nhân viên của mình. Đây là một trong những quyết định khó khăn nhất chúng tôi phải làm vì lợi ích của công ty.

Thay vì cố xoay câu chuyện theo kiểu “tái cơ cấu chiến lược” như nhiều công ty khác vẫn làm, chúng tôi có những giá trị cốt lõi của mình, nên chúng tôi quyết định sử dụng giá trị cởi mở, chân thật, không chỉ đối với các nhân viên mà còn với cả giới báo chí.

Tôi đã gửi email sau đây tới toàn thể nhân viên của mình. Email này cũng được đăng công khai trên trang blog của chúng tôi:

Ngày: 6/11/2008

Người gửi: Tony Hsieh

Người nhận: toàn thể nhân viên Zappos

Chủ đề: Cập nhật

Gửi tất cả nhân viên Zappos:

Hôm nay là một ngày khó khăn và nhiều cảm xúc đối với toàn thể nhân viên Zappos. Chúng tôi đã phải đưa ra một lựa chọn khó khăn khi phải sa thải khoảng 8% tổng số nhân viên hiện tại. Việc sa thải này sẽ ảnh hưởng tới hầu hết các phòng ban tại Zappos. Ngoài ra, chúng tôi cũng phải đóng cửa một số cửa hàng bán giày tại Nevada và Kentucky.

Đây là một trong những quyết định khó khăn nhất chúng tôi phải đưa ra trong suốt 9 năm rưỡi qua, nhưng chúng tôi tin đây là quyết định đúng đắn vì sự phát triển lâu dài của công ty. Phần cuối của email này sẽ giải thích lý do vì sao...

Chúng tôi thấy mình thật may mắn khi Sequoia Capital quyết định trở thành nhà đầu tư của công ty. Họ cũng đã nhìn thấy trước thời điểm khó khăn của nền

kinh tế. Vào ngày 7 tháng 10 vừa qua, Sequoia đã tổ chức một cuộc họp cho tất cả các công ty họ đầu tư (gồm cả Zappos), để đưa ra một thông điệp rất rõ ràng: cắt giảm chi phí càng nhiều càng tốt để tạo ra lợi nhuận và dòng tiền dương càng nhanh càng tốt.

Jason Calacanis cũng đã viết một email thông báo về việc tránh “vòng xoắn ốc chết” mà tôi thực sự khuyên các bạn nên đọc.

Thật may mắn cho Zappos, chúng ta đang ở vị thế tốt hơn rất nhiều so với những công ty khác. Chúng ta vẫn phát triển và thực sự vẫn tạo ra lợi nhuận cũng như dòng tiền dương.

Và chúng ta cũng rất may mắn khi nhận được tín dụng tuần hoàn từ Wells Fargo, Ngân hàng Mỹ và KeyBank. Đây là dòng tín dụng mang lại cho chúng ta sự linh hoạt về tài chính. Tuy nhiên, do tình hình kinh tế bất ổn hiện tại, chúng tôi tin rằng Zappos phải giảm bớt sự phụ thuộc vào huy động vốn vay.

Chúng tôi quyết định rằng việc đứng đắn cần làm lúc này là phải chủ động trong mọi tình huống. Chúng tôi chủ động cắt giảm một số chi phí để có thể chăm lo tốt hơn cho các nhân viên, chứ không thụ động chờ đợi cho đến khi hoàn cảnh buộc chúng tôi phải làm như vậy.

Vì chúng ta vẫn đang phát triển và tạo ra lợi nhuận, chúng ta không dùng những biện pháp cực đoan như những công ty có quy mô tương đương. Năm ngoái, chúng ta đã đạt tổng doanh thu 840 triệu đô-la và năm nay, chúng ta ước tính phải đạt 1 tỷ đô-la tổng doanh thu. Tuy nhiên, chúng ta đã hy vọng sẽ đạt được doanh thu ấy từ lúc đặt mục tiêu cuối năm 2007.

Vì tất cả các lý do trên, chúng tôi buộc phải cắt giảm 8% nhân viên. Do chủ động trong việc này, chúng tôi có thể chăm lo cho nhân viên và trả cho họ nhiều hơn khoản trợ cấp tương đương hai tuần làm việc (hoặc không có trợ cấp) mà các công ty khác vẫn làm.

Chúng ta vẫn trả lương cho những nhân viên bị sa thải đến hết năm nay (khoảng 2 tháng), và sẽ trả thêm

lương cho các nhân viên đã làm việc cho chúng ta từ 3 năm trở lên.

Ngoài ra, vì đã đóng 100% bảo hiểm y tế, bao gồm chi phí khám chữa bệnh, nha khoa và nhãn khoa cho nhân viên và 50% cho vợ/chồng, con cái của họ nên chúng tôi quyết định sẽ hoàn trả 6 tháng lương từ bảo hiểm COBRA cho những nhân viên bị sa thải.

Thực ra, những việc chúng tôi làm cho các nhân viên bị sa thải sẽ làm tăng chứ không làm giảm các chi phí của công ty trong năm 2008, nhưng đó là việc làm đúng đắn đối với các nhân viên còn lại. Quyết định này sẽ giúp chúng tôi linh hoạt hơn về vấn đề tài chính để ứng phó với những thay đổi của nền kinh tế có thể xảy ra trong năm 2009.

Tốc độ tăng trưởng của ngành thương mại điện tử đang sụt giảm so với tỷ lệ tăng trưởng năm ngoái, nhưng tin tốt lành là dù trong môi trường kinh tế khắc nghiệt này, thương mại điện tử nhìn chung vẫn đang phát triển.

Trong ngành giày, chúng ta vẫn đang dẫn đầu trên thị trường trực tuyến. Khi tình hình trở nên khắc nghiệt, người mạnh nhất trong bất cứ thị trường nào cũng sẽ có cơ hội giành được nhiều thị phần hơn, ngay cả khi tốc độ tăng trưởng chung giảm đi. Về mặt lịch sử, chúng ta đang phát triển nhanh hơn toàn ngành thương mại điện tử nói chung, và chúng ta dự tính sẽ tiếp tục tăng trưởng trong năm 2009 tới.

Từ giờ đến hết năm 2008 và cả năm 2009, chúng tôi dự tính sẽ tiếp tục phát triển. Dự báo hiện tại của chúng tôi là công ty sẽ tiếp tục tạo ra được lợi nhuận và dòng tiền dương chừng nào chúng ta vẫn chủ động chứ không thụ động trong việc quản lý các hoạt động kinh doanh và tài chính của mình.

Tôi biết, hôm nay sẽ có rất nhiều giọt nước mắt rơi trên khuôn mặt cả những người bị sa thải và những người ở lại. Với văn hóa của chúng ta, việc sa thải nhân viên thực sự là điều khó khăn hơn nhiều so với các công ty khác.

Rất nhiều nhân viên đã hỏi tôi liệu có thể sử dụng những giá trị cốt lõi để đánh giá xem chuyện gì đang xảy ra không. Chính sách những giá trị cốt lõi của chúng ta vẫn như vậy: hãy thành thật và đánh giá chính xác.

Đây là thời điểm khó khăn với tất cả mọi người và tôi chắc rằng sẽ nhận được rất nhiều câu hỏi sau email này. Nếu các bạn có bất cứ câu hỏi nào về công việc hay phòng ban cụ thể của các bạn, hãy nói chuyện với người quản lý của mình. Với những câu hỏi, bình luận hay suy nghĩ nào khác, đừng ngần ngại gửi email cho tôi.

TONY HSIEH, CEO

Một tuần trôi qua, tôi tiếp tục gửi email sau đây tới những nhân viên ở lại Zappos. Email này cũng được đăng công khai trên blog của chúng tôi.

Ngày: 11/11/2008

Người gửi: Tony Hsieh

Người nhận: Toàn thể nhân viên Zappos

Chủ đề: Hướng về tương lai

Tuần qua là một tuần khó khăn đối với tất cả chúng ta khi công ty thực hiện quá trình sa thải tạm thời 8% nhân viên của gia đình Zappos. Tuy nhiên, chúng tôi cũng thấy ấm lòng hơn khi nghe các nhân viên của Zappos và cả những nhân viên cũ kể lại những câu chuyện về Zappos trong bữa tiệc đêm thứ năm vừa qua sau khi quá trình sa thải hoàn tất.

Chúng ta đang ở trong bối cảnh kinh tế không giống như bất kỳ tình huống nào từng chứng kiến trong đời. Đây cũng là thời điểm đặc biệt và Mỹ cũng không nằm ngoài cuộc. Nhiều người dự tính sẽ có khoảng 2-3 triệu người Mỹ mất việc làm trước khi chúng ta chạm đáy chu kỳ kinh tế hiện tại.

Trong thời khắc khó khăn này, chúng tôi đã học được một điều, chẳng có gì là quá tồi tệ và cũng chẳng có gì là quá tốt đẹp. Gần như trong mọi trường hợp, tất cả đều phụ thuộc vào quan điểm “xấu” hay “tốt” của bạn mà thôi.

Thực ra, đây là lần thứ hai chúng tôi phải thực hiện chính sách sa thải nhân viên ở tất cả các bộ phận trong Zappos. Chúng tôi đã hoạt động được 9 năm rưỡi và lần đầu tiên chúng tôi sa thải nhân viên là vào những năm đầu, khi sa thải khoảng một nửa tổng số nhân viên do tình hình kinh tế khó khăn và do chúng tôi không có khả năng huy động vốn. Tại thời điểm đó, chúng tôi vẫn không có lợi nhuận.

Tuy nhiên, lần sa thải đó đã buộc những nhân viên còn lại của công ty phải hoàn thiện mình hơn. Vào thời điểm đó, chúng tôi không có nhiều tiền nên buộc phải tập trung vào những khách hàng hiện tại thay vì cố gắng thu hút khách hàng mới. Cuối cùng, chúng tôi đã chuyển từ một công ty kinh doanh giày sang một Zappos chú trọng phát triển dịch vụ khách hàng và văn hóa công ty. Sự chuyển đổi này bắt đầu một chuỗi phản ứng và từ đó hình thành nên một Zappos phát triển như ngày hôm nay.

Nhìn về tương lai, chúng ta đang có một cơ hội tương tự. Chúng ta có cơ hội phát triển văn hóa công ty vững mạnh hơn bất kỳ thời điểm nào. Và điều đó đòi hỏi tất cả mọi người cùng tham gia và nỗ lực. Dựa trên lịch sử của công ty, tôi biết rằng chúng ta sẽ làm được.

Chúng ta cũng có cơ hội phát triển công ty mạnh mẽ hơn bất cứ lúc nào. Khi đã tìm được những cách làm mới mẻ và sáng tạo để đạt được nhiều doanh thu, lợi nhuận và dòng tiền mặt, chúng ta sẽ ưu tiên cho cách nào có lợi nhất cho công ty.

Vấn đề đặt ra là liệu chúng ta có phải thực hiện một lần sa thải khác trong năm tới hay không? Hiện tại, chúng tôi chưa có kế hoạch nào. Chúng tôi chọn con số 8% để sa thải nhân viên đợt vừa rồi vì nghĩ rằng con số đó sẽ giúp chúng tôi cắt giảm được các khoản chi phí phát sinh, đủ để giúp công ty vượt qua năm 2009. Như đã nói đến trong email trước, chúng tôi chủ động thực hiện cuộc sa thải này để đảm bảo có đủ lợi nhuận và dòng tiền mặt trong năm 2009.

Là một phần trong chiến dịch cắt giảm chi phí năm 2009, và để chúng ta gắn bó với nhau hơn, chúng tôi đang lập kế hoạch chuyển toàn thể nhân viên đến sống tại toà nhà 2280 hoặc 2290. Việc di chuyển này cần được hoàn tất trong vài tuần tới.

Mùa nghỉ lễ sắp đến, chúng ta sẽ rất bận rộn. Vừa làm việc của mình, mọi người hãy vừa cố gắng suy nghĩ xem làm thế nào có thể giúp đỡ lẫn nhau nhiều hơn – không chỉ trong từng bộ phận mà còn giữa các bộ phận và trong toàn công ty.

Hãy nhớ rằng đây không phải là công ty của tôi và cũng không phải là công ty của các nhà đầu tư. Đây là công ty của tất cả chúng ta và đích đến của nó phụ thuộc vào tất cả chúng ta. Sức mạnh nằm ở mỗi người và tất cả phải tiến về phía trước, trở thành tập thể mạnh hơn bất cứ thời điểm nào trong lịch sử công ty.

Hãy để thế giới biết đến sức mạnh của Zappos.

TONY HSIEH, CEO

Chúng tôi được giới truyền thông rất quan tâm vì chúng tôi công khai và minh bạch về việc sa thải tạm thời chứ không cố bưng bít thông tin. Vượt qua thời kỳ đen tối dưới con mắt phán xét của công chúng cũng là dịp để kiểm nghiệm văn hóa công ty. Nhưng với tất cả những thử thách đó, nhân viên của chúng tôi nhận ra được cách làm thế nào để vượt qua và tiến lên phía trước.

Giờ nhìn lại, tôi thực sự biết ơn vì chúng tôi vẫn là một tập thể chứ không bị mất đi tinh thần đồng đội và gia đình. Điều đó thực sự khiến tôi rất đỗi tự hào về nhân viên của mình.

Tôi cũng hy vọng chúng tôi sẽ không bao giờ phải vượt qua bất cứ điều gì tương tự như thế nữa.

Lực lượng nòng cốt

Rất nhiều công ty thích nói rằng con người là tài sản quan trọng nhất của họ. Cách nghĩ này tồn tại nhiều vấn đề.

Trước hết, mỗi khi ai đó rời khỏi công ty, bạn sẽ mất đi một tài sản. Thứ hai, nếu công ty phát triển, sẽ đến lúc công ty vượt xa năng lực của một nhân viên bởi người nhân viên đó vẫn có những kỹ năng như thời gian đầu anh ta gia nhập công ty. Nếu điều đó xảy ra, giải pháp mà nhiều công ty thường lựa chọn là tuyển những nhân viên có kinh nghiệm ở bên ngoài. Điều này dẫn tới thách thức thứ ba: những nhân viên mới thường không hoà hợp được với văn hóa công ty.

Triết lý của chúng tôi tại Zappos không giống như vậy. Thay vì coi từng cá nhân là tài sản của công ty, chúng tôi chú trọng vào việc xây dựng tài sản của mình là những lực lượng nòng cốt ở mỗi phòng ban với những mức độ kỹ năng và kinh nghiệm khác nhau, từ mức khởi đầu cho đến mức quản lý cấp cao và các vị trí lãnh đạo. Chiến lược của chúng tôi là tuyển các nhân viên mới đều ở mức khởi đầu, nhưng sau khi được công ty đào tạo và hướng dẫn, họ đều có cơ hội trở thành lãnh đạo cấp cao trong công ty sau từ 5 đến 7 năm. Đối với chúng tôi, quá trình này vẫn đang tiếp diễn nhưng chúng tôi thực sự háo hức chờ đợi kết quả của nó.

Nếu không ngừng học hỏi và hoàn thiện bản thân cả về tính cách lẫn trình độ chuyên môn, các nhân viên sẽ không thể trụ lại công ty suốt mười năm qua. Mục tiêu của chúng tôi tại Zappos là toàn thể nhân viên của mình đều xem công việc không chỉ là sự nghiệp mà còn là một niềm đam mê.

Chiến lược lực lượng nòng cốt được khởi xướng khi chúng tôi mới chuyển tới Las Vegas năm 2004. Mặc dù Vegas là thành phố lý tưởng để tuyển dụng nhân viên cho trung tâm chăm sóc khách hàng, nhưng chúng tôi cũng thấy đó là thách thức khi phải thuyết phục các nhân viên bán hàng và nhân viên mua hàng, những người đã có rất nhiều kinh nghiệm trong ngành chuyển từ những nơi như Los Angeles hay New York tới Las Vegas. Vì thế, chúng tôi quyết định phải bắt đầu đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên kinh doanh của mình.

Hiện nay, gần như tất cả các đợt tuyển dụng cho phòng bán hàng của chúng tôi đều bắt đầu với cấp độ trợ lý bán hàng. Chúng tôi có một chương trình phát triển bán hàng kéo dài 3 năm để đào tạo các trợ lý bán hàng, cấp chứng chỉ và sau đó nâng cao trách nhiệm, và đặt họ vào các vị trí quản lý và lãnh đạo.

Ở ngưỡng đầu vào, tất cả những gì chúng tôi quan tâm là các nhân viên đó có chú trọng tới danh mục sản phẩm mà nhóm của họ đang phụ trách hay không. Với đội ngũ thiết kế, chúng tôi tuyển dụng những người yêu thích các tạp chí thời trang. Với đội chạy, chúng tôi tuyển những người thích môn chạy marathon. Với đội kinh doanh hoạt động bên ngoài, chúng tôi tuyển những người thường xuyên đi bộ và cắm trại vào các ngày nghỉ cuối tuần.

Trong 3 năm đó, các trợ lý bán hàng được thăng chức thành trợ lý mua hàng và sau đó là những nhân viên mua hàng (sau 3 năm, họ có thể trở thành những nhân viên mua hàng cao cấp, giám đốc, và thậm chí là Phó tổng giám đốc).

Triết lý về lực lượng nòng cốt của chúng tôi đã mang lại những thành công to lớn cho phòng bán hàng, và chúng tôi đã dành cả năm để đưa ra áp dụng chương trình tương tự cho tất cả các bộ phận khác trong công ty.

Từng phòng ban sẽ có những chương trình đào tạo riêng, nhưng chúng tôi có một nhóm lực lượng nòng cốt để đào tạo chung cho toàn công ty. Các nhân viên buộc phải tham gia vào nhiều khóa học để có thể được thăng tiến những chức vụ cao hơn trong công ty bất kể nhân viên đó ở bộ phận nào.

Một số khóa học mẫu do Nhóm lực lượng nòng cốt thực hiện

Tập huấn cho nhân viên mới trong 4 tuần đầu (gồm cả kỹ năng trả lời điện thoại)

- Lịch sử Zappos
- Văn hóa Zappos
- Giao tiếp 1

- Giao tiếp 2
- Giao tiếp 3
- Giới thiệu về huấn luyện
- Thư viện Zappos: các cuốn sách *Fred Factor* và *Fish*
- Giới thiệu về tài chính
- Khoa học về Hạnh phúc 101
- Lãnh đạo nhóm
- Một tuần cắm trại tại Kentucky
- Định hướng quản lý mới
- Thúc đẩy hoạt động
- Nhân sự 101
- Nhân sự 102
- Các kỹ năng cần thiết về lãnh đạo
- Thư viện Zappos: *Made to Stick*
- Tài chính 2: Quy trình lập kế hoạch
- Kỹ năng phát ngôn trước công chúng
- Mang lại hạnh phúc
- Kỹ năng Microsoft Office trung cấp
- Ngữ pháp và Văn viết 1
- Ngữ pháp và Văn viết 2
- Quản lý tình trạng căng thẳng
- Quản lý thời gian
- Những cách gây BẤT NGỜ nhờ các chuyến du lịch
- Bồi dưỡng lại kỹ năng về Khách hàng trung thành
- Hội thảo lập kế hoạch

Khi tất cả các bộ phận của chúng tôi đều đã có những nhân viên nòng cốt, nếu bất cứ cá nhân nào rời khỏi công ty, sẽ luôn có người khác thay thế vị trí của anh ta. Theo

cách này, lực lượng nòng cốt trở thành tài sản thực sự của công ty, chứ không phải là bất cứ cá nhân nào.

Về lâu dài, chúng tôi cũng lập kế hoạch tăng thời gian xây dựng đội ngũ nòng cốt lên 4 năm trước khi gia nhập Zappos. Nếu đội ngũ tuyển dụng của chúng tôi có thể bắt đầu tạo dựng quan hệ với sinh viên các trường đại học khi họ mới học năm thứ nhất và mời họ đến thực tập tại Zappos trong các kỳ nghỉ hè, thì đến khi các sinh viên này tốt nghiệp, cả hai bên đều biết liệu Zappos có phải là nơi lý tưởng cho họ hay không.

Khi xây dựng được đội ngũ nòng cốt 11 năm (4 năm trước khi gia nhập Zappos và 7 năm sau khi gia nhập Zappos), chúng tôi sẽ có được lợi thế cạnh tranh bền vững hơn bất cứ công ty nào. Kết hợp với những nỗ lực không mệt mỏi để phát triển thương hiệu và văn hoá, chúng tôi tin rằng chiến lược thương hiệu, văn hoá, lực lượng nòng cốt của mình sẽ là những bộ phận cần thiết để Zappos tồn tại và phát triển bền vững.

Một số triết lý

“Mỗi người đều có những đỉnh Everest để leo lên.”

HUGH MACLEOD

“Nếu bạn có quá 3 ưu tiên trong cuộc đời mình thì cuối cùng bạn chẳng có ưu tiên nào.”

JIM COLLINS

“Nếu anh chàng bạn đang nói chuyện không lắng nghe thì bạn hãy kiên nhẫn. Có thể anh ta đang có một nút bông nhỏ trong tai mình đấy.”

WINNIE-THE-POOH

“Vi học nhật ích, vi đạo nhật tôn.”⁽¹⁾

LÃO TỬ

“Đêm qua đã có người lên vào xe của tôi. Chẳng có gì đáng lấy, giờ cái xe đỡ lộn xộn hơn hẳn. Có lẽ tôi nên lên kế hoạch để mỗi tháng có một vụ như thế.”

Phần III. Lợi nhuận, đam mê và mục tiêu

Chương 6. Bước sang một vị thế mới

Quan hệ công chúng và phát ngôn trước công luận

Trong hai năm trước khi Amazon tuyên bố mua lại, Zappos bắt đầu thu hút được sự quan tâm của báo giới. Nhiều người cho rằng chúng tôi đã đầu tư nhiều vào công tác PR, nhưng thực sự không phải như vậy. Chúng tôi chỉ tiếp tục làm những công việc mình vẫn làm: liên tục cải thiện dịch vụ khách hàng đồng thời củng cố văn hóa của công ty.

Điều thú vị là rất nhiều sự việc báo chí nhắc tới thực ra đã được chúng tôi thực hiện từ vài năm trước, chẳng hạn như trả lương cho nhân viên nếu họ nghỉ việc trong thời gian đào tạo hay thỉnh thoảng gửi hoa cho khách hàng. Chúng tôi không có ý định để những việc làm này được đưa lên bản tin hay blog. Nhưng đôi khi có phóng viên hay một blogger nổi tiếng nào đó viết về những việc chúng tôi đang làm và câu chuyện đó được truyền bá rộng rãi, chúng tôi cũng ngạc nhiên như bao người khác.

Chúng tôi đã rút ra được một bài học lớn: Bạn chỉ cần chú trọng đảm bảo sản phẩm hay dịch vụ của mình gây được ấn tượng với mọi người thì báo chí cuối cùng cũng sẽ tìm đến bạn. Bạn không cần phải nỗ lực nhiều để tiếp cận với họ nếu công ty của bạn tạo ra được những câu chuyện thú vị từ việc cung cấp sản phẩm hay những dịch vụ khách hàng tuyệt vời.

Khi chúng tôi được giới truyền thông nhắc đến nhiều hơn, tôi bắt đầu được mời phát biểu trong các hội thảo và sự kiện trong ngành. Bài phát biểu đầu tiên của tôi diễn

ra tại Hội nghị các Giám đốc ngành công nghiệp giày năm 2005. Tôi nhớ mình đã rất lo lắng do chưa bao giờ phát biểu trước công chúng. Lúc đó, tôi nhận lời bởi đây là cơ hội tốt để kể câu chuyện của Zappos với các nhà cung cấp giày mà chúng tôi đang cố gắng thiết lập quan hệ.

Tôi đã viết ra toàn bộ bài diễn văn của mình rồi dành một tháng để ghi nhớ và luyện tập. Đêm trước khi diễn ra hội nghị, tôi không thể nào ngủ được. Bài diễn thuyết của tôi kết thúc suôn sẻ và tôi đã thở phào nhẹ nhõm sau khi hoàn thành xong. Tôi đã có thể ngủ một giấc ngon lành. Mặc dù tôi không thực sự thích phát biểu trước công chúng nhưng việc đó có ảnh hưởng rất tích cực đến các hoạt động kinh doanh của chúng tôi.

Hơn một năm sau đó, tôi nhận được thêm vài lời mời diễn thuyết trước công chúng. Tôi nhận lời tất cả dù hơi lo lắng, nhưng tôi biết chúng sẽ giúp tôi phát triển mạnh mẽ các hoạt động và tạo dựng được thương hiệu của mình. Tôi cũng nghĩ rằng dù bản thân không thoải mái thì đây vẫn là cơ hội để tôi nâng cao khả năng cũng như tính chuyên nghiệp cho mình trước đám đông. Giống như những nhiệm vụ khác trong cuộc sống, tôi nhận thấy mình phải thực hành thường xuyên kỹ năng phát ngôn trước công chúng. Mỗi bài phát biểu là một lần tôi luyện tập.

Năm đầu tiên, tôi rất chăm chỉ viết trước các bài phát biểu và ghi nhớ chúng. Tôi dành rất nhiều thời gian để làm việc đó và chẳng thể ngủ được vào đêm trước ngày phát biểu. Đôi khi, trong khi nói, tôi vô tình bỏ qua một câu hay cả một đoạn mà trước đó mình đã nhớ rất kỹ.

Tôi nhận thấy mình tiến bộ dần sau mỗi bài phát biểu. Nhưng tôi vẫn không thực sự hài lòng. Dù chúng giúp xây dựng thương hiệu Zappos, nhưng tôi nghĩ có thể mình sinh ra không phải để trở thành một diễn giả viên, dù suốt một năm qua, tôi luôn đảm nhiệm vai trò này.

Và rồi một ngày, tôi khám phá ra một điều.

Tôi nhận ra rằng không ai biết mình đã viết ra những bài phát biểu từ trước. Thậm chí không ai biết tôi đã bỏ

sốt một câu nào đó, một đoạn văn hay thậm chí cả một phần nào đó.

Tôi nhận thấy mọi người thường ca ngợi nội dung bài phát biểu của tôi. Họ nói rằng họ thực sự thích những câu chuyện riêng của tôi, mặc dù nhiều người đã từng được biết về Zappos qua báo chí song họ vẫn thích nghe chính tôi kể ra. Họ có thể cảm nhận được niềm đam mê của tôi dành cho việc tạo dựng nền văn hóa của công ty, dịch vụ khách hàng và về Zappos nói chung.

Vì thế, với những bài phát biểu về sau, tôi cố gắng tiếp cận theo một cách hoàn toàn khác.

Tôi quyết định sẽ không học thuộc hay luyện tập gì cả. Tôi chỉ phát biểu và quan sát chuyện gì đang diễn ra. Tôi biết mình có rất nhiều chuyện để kể với mọi người, và tôi biết khi tôi chọn chủ đề mình đam mê và có kiến thức - dịch vụ khách hàng và văn hóa công ty chẳng hạn - tôi sẽ có rất nhiều tư liệu để sử dụng.

Vài phút đầu đứng trên sân khấu, tôi bồn chồn lo lắng khi nhìn xuống khán giả và khán phòng. Sau đó, thời gian trôi qua rất nhanh. Khán giả còn háo hức hơn cả những lần nghe tôi nói chuyện trước đó. Tôi đã thành công khi nhận được những tràng cười sảng khoái của mọi người mỗi lần tôi kể chuyện, chứ không phải như lúc đầu nhớ lại những dòng chữ mình đã viết ra.

Sau này tôi biết mình đã đạt đến trạng thái “*trôi chảy*”. Trong cuốn sách của mình, nhà nghiên cứu Mihaly Csikszentmihalyi miêu tả trạng thái trôi chảy như một hình thức của hạnh phúc bởi khi đó, người ta mất đi cảm giác về thời gian, lý trí và thậm chí cả bản thân họ. Đó chính xác là những gì đã xảy ra với tôi.

Từ thời điểm đó, tôi đã sử dụng cách này cho tất cả những bài phát biểu của mình và không còn phải lo lắng về bất cứ điều gì nữa. Tôi chỉ áp dụng ba nguyên tắc cơ bản sau:

1. Đam mê
2. Kể những câu chuyện của cá nhân mình

3. Thành thật

Một lần, tôi đã phạm sai lầm khi đồng ý phát biểu trong một hội thảo về một chủ đề mà tôi không hề thấy thích thú gì. Dù đã biết tất cả nội dung bên trong nhưng tôi vẫn không thể phát biểu về chủ đề đó một cách say mê, vì vậy bài trình bày của tôi chỉ đạt ở mức tạm ổn thôi. Nhưng đó là một bài học đáng nhớ với tôi.

Giờ đây, bất kể khi nào nhận được lời mời phát biểu ở đâu đó, tôi luôn thông báo trước những chủ đề mình muốn phát biểu, có thể phù hợp hoặc không phù hợp với chủ đề chung của hội nghị, để ban tổ chức tự quyết định. Thường thì họ đều đồng tình nhưng cũng có vài lần họ tỏ ra không thích như vậy.

Trong những trường hợp đó, bất kể họ có đề nghị sẽ trả cho Zappos bao nhiêu tiền hay bất kể đó là cơ hội tốt để giới thiệu Zappos với khán giả, tôi vẫn sẽ từ chối.

Tôi từ chối một cách lịch sự nhất có thể.

Sự sáng suốt

Khi Zappos bắt đầu nhận được nhiều đề nghị phát biểu, chúng tôi đã cử những thành viên trong các bộ phận khác nhau tham gia. Họ đã kể những câu chuyện của riêng mình và phát biểu theo cách riêng và quan điểm riêng của họ. Đến bây giờ, chúng tôi cũng không có bài thuyết trình mẫu dạng Power Point cho bất cứ nhân viên nào.

Những bài phát biểu đã mang đến cho chúng tôi những kết quả thật bất ngờ. Ngoài việc có mặt rộng rãi trên các trang blog và các phương tiện truyền thông, chúng tôi đã biết được rất nhiều các công ty tổ chức hội thảo, ký kết các hợp đồng diễn thuyết tại những sự kiện của Tony Robbins, TEDIndia, SXSW... Tôi đã gặp rất nhiều tác giả của những cuốn sách mình ngưỡng mộ và đã đặt mua cho thư viện của Zappos như Jim Collins, Seth Godin và Chip Conley. Chúng tôi cũng đã đón tiếp nhiều công ty khác nhau tới thăm trụ sở chính của mình. Từ đây, chúng tôi đã tạo dựng được những mối quan hệ và

các cơ hội kinh doanh tuyệt vời mà nếu không nhờ những bài giới thiệu đó thì chẳng bao giờ chúng tôi có được.

Chúng tôi áp dụng những nguyên tắc chung vào những bài giới thiệu này. Thay vì xem đó là những cơ hội để quảng bá Zappos, chúng tôi chỉ cố gắng chia sẻ càng nhiều càng tốt những việc chúng tôi đã làm, để giúp khán giả có thể học hỏi và tiến bộ. Và nhất quán với nguyên tắc xây dựng các mối quan hệ cởi mở và chân thành với giới truyền thông, chúng tôi vui vẻ chia sẻ với họ các số liệu và thông tin chi tiết.

Tất cả đã dẫn tới một kết quả bất ngờ: chúng tôi đang biến đổi cuộc sống của các công ty và của những người khác. Chúng tôi nhận ra mình có thể thay đổi thế giới không chỉ bằng những cách làm khác biệt tại Zappos mà còn giúp thay đổi cách thức làm việc của các công ty khác.

Phần thưởng dành cho chúng tôi chính là được nghe các công ty khác chia sẻ rằng họ đã thay đổi trong cách quản lý công ty và trong cuộc sống như thế nào khi làm theo những nguyên tắc của chúng tôi, chú trọng vào dịch vụ khách hàng, tập trung nhiều hơn vào văn hóa công ty và hạnh phúc của nhân viên, và sự thay đổi đó đã cải thiện tình hình tài chính của họ như thế nào.

Hàng ngày, chúng tôi vẫn được mọi người ca ngợi rằng Zappos đã truyền cảm hứng cho họ, khiến họ thay đổi cách điều hành kinh doanh. Họ làm thế không chỉ vì muốn thành công như Zappos mà còn vì Zappos là ví dụ điển hình về một công ty dựa trên những nguyên tắc cốt lõi để đem lại hạnh phúc cho tất cả mọi người. Họ thấy đó không chỉ là lý thuyết, mà đó là cách kết hợp giữa lợi nhuận, đam mê và mục tiêu.

Những phản hồi và những câu chuyện chúng tôi nhận được đã giúp chúng tôi lập ra *Zappos Sáng suốt*, một dịch vụ video trực tuyến và *Chương trình Phát ngôn trực tiếp của Zappos*, một chương trình hội thảo hai ngày. Tất cả các chương trình này được xây dựng nhằm giúp các doanh nhân cải tiến công ty của họ. Rất nhiều người tham gia đã quan tâm tới việc học xây dựng văn hóa và tạo dựng những giá trị cốt lõi của riêng họ.

Khi tạo ra những dịch vụ này, chúng tôi dần nhận ra mình đang bước sang một vị thế cao hơn. Chúng tôi không chỉ góp phần phát triển Zappos. Chúng tôi đang góp phần thay đổi thế giới.

Liên kết

Ý tưởng cần có một mục tiêu cao hơn, cần xây dựng văn hóa công ty vững mạnh và những giá trị cốt lõi không phải do chúng tôi tự nghĩ ra. Những ý tưởng này thực ra đã được nêu bật trong cuốn sách *Good to Great (Từ tốt đến vĩ đại)* và *Tribal Leadership (Lãnh đạo nhóm)* và đã tồn tại từ rất lâu trước khi những cuốn sách này được xuất bản.

Thông qua các chuyến tham quan, những cuốn *sổ tay Văn hóa*, những bài phát biểu, dịch vụ *Zappos Sáng tạo*, *Chương trình Phát ngôn trực tiếp của Zappos*, các giá trị cốt lõi và các trang blog, chúng tôi nhận ra mình đang ở một vị thế tuyệt vời: chúng tôi đã đưa hoạt động kinh doanh từ không có gì tới đạt được hơn 1 tỷ tổng doanh thu trong vòng chưa đầy 10 năm, chúng tôi đã thiết lập được những giá trị cốt lõi và một nền văn hóa cởi mở, chân thành để có thể chia sẻ những kiến thức đã học hỏi trong những năm qua.

Chúng tôi đã từng có thời điểm rất khó khăn trong việc thuyết phục hội đồng quản trị (bao gồm cả các nhà đầu tư) đồng tình với những hoạt động mà chúng tôi tin rằng sẽ giúp xây dựng được thương hiệu Zappos và khiến thế giới này trở nên tốt đẹp hơn. Các thành viên trong hội đồng quản trị đều xuất thân từ lĩnh vực công nghệ và sản xuất, chứ không phải trong lĩnh vực bán hàng hay xây dựng thương hiệu. Một số người không hiểu rõ tại sao chúng tôi lại phát triển dịch vụ *Zappos Sáng tạo* hay tại sao chúng tôi muốn sử dụng Twitter (hãy xem đường link tới blog của chúng tôi về vấn đề: “Twitter có thể khiến bạn trở nên tốt hơn và hạnh phúc hơn như thế nào?”), và họ không thực sự bị thuyết phục bởi giá trị của nền tảng Thương hiệu/Văn hóa/Lực lượng nòng cốt mà chúng tôi đang xây dựng. Một số thành viên trong hội đồng quản trị

đã gạt bỏ rất nhiều những nỗ lực của chúng tôi bởi họ cho rằng “đó là những thử nghiệm xã hội của riêng Tony”.

Phần lớn các thành viên trong hội đồng quản trị muốn chúng tôi chỉ chú trọng vào kết quả tài chính từ việc kinh doanh thương mại điện tử.

Điều đó mới tạo nên sự hoàn hảo.

Khi Sequoia lần đầu tiên đầu tư vào Zappos năm 2005, họ đã giúp chúng tôi xây dựng Zappos trở thành một công ty thương mại chú trọng vào dịch vụ khách hàng. Có thể họ đã kỳ vọng rút vốn (thông qua một vụ mua lại hoặc phát hành cổ phiếu ra công chúng) trong vòng năm năm, ngưỡng thời gian thường thấy trong các hoạt động đầu tư của họ. Họ không muốn tham gia vào các hoạt động ngoài lề được xem là những chiến lược lâu dài của chúng tôi, những chiến lược không liên quan trực tiếp đến thương mại điện tử và họ cũng không muốn chúng tôi giúp đỡ những doanh nghiệp khác tự xây dựng tầm nhìn hay những nền văn hóa lớn mạnh hơn.

Nhưng tôi đã nhìn thấy ở những công việc chúng tôi đang làm tiềm năng đạt được cái gì đó lớn hơn Zappos. Tôi khá chắc chắn rằng việc tôi từ chối yêu cầu của hội đồng quản trị sẽ khiến tôi có nguy cơ bị sa thải. Thời hạn đầu tư năm năm của họ đang tới gần. Alfred, Fred và tôi không muốn bán công ty. Do cơ cấu vốn liên quan đến quyền ưu tiên thanh toán khá phức tạp, nên việc cố gắng phát hành cổ phiếu trong thời kỳ kinh tế hỗn loạn này thực sự không phải là một lựa chọn đúng đắn.

Đầu năm 2009, chúng tôi được lọt vào danh sách “100 Công ty có môi trường làm việc tốt nhất” do tạp chí *Fortune* bình chọn. Năm đó, trong số những công ty lần đầu lọt vào danh sách, chúng tôi giành được vị trí cao nhất. Tại văn phòng công ty, mọi người đều rất hồ hởi bởi đó là mục tiêu nội bộ công ty đã đặt ra, và trước đó một tháng, chúng tôi đã hoàn thành mục tiêu 1 tỷ đô-la tổng doanh thu sớm hơn kế hoạch.

Nhưng ở cấp quản trị, chúng tôi lại rơi vào thế bế tắc. Họ muốn rút vốn nhưng trong nội bộ Zappos lại không

muốn như vậy. Chúng tôi muốn tiếp tục xây dựng và chúng tôi đã đồng cam cộng khổ cùng Zappos trong một thời gian dài. May thay, tôi đã nắm được đủ số phiếu để hội đồng quản trị không thể ép chúng tôi bán công ty, nhưng họ lại kiểm soát được số ghế trong hội đồng nên về mặt lý thuyết, họ có thể sa thải tôi và thuê một giám đốc điều hành mới không quan tâm tới văn hóa công ty mà chỉ quan tâm tới việc tối đa hóa lợi nhuận từ các hoạt động kinh doanh thương mại điện tử.

Tôi nhận ra mình đang học lại bài học đã từng rút ra từ LinkExchange khi văn hóa công ty xuống dốc: tầm quan trọng của sự liên kết. Một nền văn hóa vững mạnh và những giá trị cốt lõi rất quan trọng bởi chúng tạo ra sự liên kết giữa các nhân viên. Bây giờ tôi nhận ra rằng, sự liên kết với cổ đông và hội đồng quản trị cũng quan trọng không kém.

10 câu hỏi đầu tiên cần đặt ra khi tìm kiếm nhà đầu tư và các thành viên hội đồng quản trị:

1. Bạn có thực sự cần các nhà đầu tư đó? Bạn có thể tránh việc nhận đầu tư bằng cách giảm tốc độ tăng trưởng không?
2. Các nhà đầu tư tham gia chủ động như thế nào? Bạn muốn họ tham gia chủ động đến mức nào?
3. Ngoài tiền vốn, các nhà đầu tư của bạn có thể đóng góp những giá trị gì khác không (mối quan hệ, tư vấn, kinh nghiệm)?
4. Khoảng thời gian các nhà đầu tư của bạn kỳ vọng có thể rút được vốn?
5. Ngoài lợi ích tài chính, họ mong nhận được những điều gì khác? Họ ưu tiên cho những vấn đề này như thế nào?
6. Các nhà đầu tư và hội đồng quản trị có tham gia vào tầm nhìn và các nhiệm vụ của công ty không?
7. Họ có chấp nhận lợi nhuận ít hơn nhưng công ty đạt được tầm nhìn nhanh hơn không?

8. Các nhà đầu tư và thành viên hội đồng quản trị của công ty suy nghĩ linh hoạt thế nào?

9. Ai sẽ kiểm soát các nhà đầu tư? Ai kiểm soát hội đồng quản trị?

10. Những giá trị cốt lõi của các nhà đầu tư và thành viên hội đồng quản trị có phù hợp với giá trị cốt lõi của công ty bạn không?

Alfred, Fred và tôi cố nghĩ cách giải quyết các vấn đề liên quan tới hội đồng quản trị. Hiển nhiên là chúng tôi không muốn bán công ty và lại phải chuyển sang một lĩnh vực khác. Với chúng tôi, Zappos không chỉ là một công việc hay một phần kế hoạch xây dựng sự nghiệp. Đó là một tập thể. Chúng tôi đã có quá nhiều tình cảm với công ty nên giờ đây khó mà từ bỏ nó. Chúng tôi đã đồng cam cộng khổ với Zappos trong thời gian dài. Lần này lại là một thử thách khác chúng tôi cần phải vượt qua. Vì vậy, chúng tôi đã đề ra một kế hoạch.

Chúng tôi sẽ mua lại hội đồng quản trị.

Amazon

Chúng tôi tính toán rằng để mua được quyền kiểm soát hội đồng quản trị, chúng tôi cần khoảng 200 triệu đô-la, vì thế chúng tôi bắt đầu tìm kiếm các nhà đầu tư tiềm năng. Đầu năm 2009, chúng tôi bắt đầu đàm phán với các quỹ góp vốn tư nhân khác nhau, những nhà đầu tư mạo hiểm, những gia đình kinh doanh và những cá nhân giàu có. Ý tưởng của chúng tôi là huy động được vốn từ họ để có thể mua được cổ phần của Sequoia và cổ phần của một số cổ đông khác.

Khi đang thương lượng với các nhà đầu tư tiềm năng này thì Amazon liên lạc với chúng tôi. Chúng tôi vẫn giữ liên lạc với nhau suốt những năm qua.

Jeff Bezos, người sáng lập đồng thời là Giám đốc điều hành của Amazon, lần đầu tiên liên lạc với tôi vào năm 2005 và đã có lần chi trả toàn bộ chuyến du lịch Las Vegas của chúng tôi. Từ trước khi ông ấy đến nơi, chúng tôi đã thông báo rằng mình không định bán công ty.

Ngày: 16 tháng 08 năm 2005

Người gửi: Tony Hsieh

Người nhận: Jeff Bezos

*Chủ đề: Cuộc họp giữa Amazon và Zappos vào thứ Năm
Jeff thân mến,*

Tôi đang mong được gặp trực tiếp ông vào thứ Năm tới.

*Tôi chỉ muốn nêu rõ những nguyện vọng của mình trước
khi cuộc họp diễn ra và nhắc lại quan điểm rằng chúng
tôi muốn phát triển Zappos thành một công ty độc lập
trong thời điểm hiện tại, nhưng luôn tìm kiếm các cơ hội
mở rộng hợp tác. Tôi hy vọng sẽ được nghe ý kiến của
ông trong cuộc họp thứ Năm tới...*

Tuy nhiên, đầu năm 2009, khi chúng tôi nói chuyện với Amazon, cả hai bên dường như đều có những quan điểm khác nhau về tương lai. Về phía Amazon, họ dường như có cách nhìn cởi mở hơn khi biết chúng tôi muốn tiếp tục điều hành công ty với tư cách là một thực thể độc lập để có thể xây dựng văn hóa và điều hành kinh doanh của Zappos theo cách chúng tôi muốn. Họ đã dõi theo những bước tiến của chúng tôi trong những năm qua và thấy rằng cách điều hành kinh doanh của chúng tôi đang phát huy hiệu quả. Về phía Zappos, vấn đề đáng được cân nhắc nhất là làm thế nào để tiếp tục mang lại những điều tốt đẹp cho nhân viên và khách hàng của mình mà vẫn tiếp cận được với những nguồn lực dồi dào của Amazon.

Trong tâm trí của mình, chúng tôi hình dung ra kịch bản vụ mua lại tiềm năng giống như một đám cưới linh đình chứ không phải là một cuộc mua bán công ty. Cả hai bên đều coi khách hàng là trung tâm, chỉ là chúng tôi có những cách tiếp cận khác nhau thôi. Chúng tôi đánh giá Zappos thiên về sự liên kết, hợp lực còn Amazon lại thiên về mặt công nghệ.

Mặc dù mục tiêu ban đầu của cả hai bên đều là mua được quyền kiểm soát hội đồng quản trị và các cổ phần họ đang nắm giữ và đại diện, nhưng càng nghĩ tới điều đó,

chúng tôi càng muốn có sự liên kết với nhau. Hai bên muốn liên kết với nhau 100% với nhau để đương đầu với hội đồng quản trị hiện tại của công ty.

Ban đầu, chúng tôi phản đối ý kiến khai thác cơ hội được Amazon thu mua, nhưng Michael Moritz đã thuyết phục chúng tôi rằng điều này sẽ mang lại lợi ích cho cả đôi bên và mang lại lối thoát cho các cổ đông cũng như các nhân viên. Và cậu ấy đã đúng.

Ban đầu, Amazon muốn mua Zappos bằng tiền mặt bởi đó là cách họ vẫn làm với những cuộc thu mua trước. Nhưng cách làm đó không được Alfred, Fred và tôi chấp nhận. Trong tâm trí tôi, điều đó giống như việc chúng tôi đang bán công ty. Bán công ty không phải là mục đích của chúng tôi. Chúng tôi chỉ muốn tiếp tục xây dựng thương hiệu Zappos, phát triển kinh doanh và nền văn hóa của mình. Và chúng tôi vẫn muốn cảm thấy mình là chủ công ty.

Vì thế chúng tôi đẩy mạnh quá trình giao dịch toàn bộ cổ phiếu, nghĩa là các cổ đông của Zappos chỉ đơn giản đổi lấy cổ phần của Amazon. Với chúng tôi, điều này giống tinh thần hôn nhân vì chúng tôi tưởng tượng nó tương tự như việc các cặp vợ chồng có chung một tài khoản ngân hàng vậy.

Vài tháng sau, khi cả hai bên đã hiểu kỹ hơn về nhau, niềm tin và sự tôn trọng lẫn nhau ngày càng lớn mạnh. Đến khi ký kết văn bản, cả hai đều cảm thấy thực sự may mắn. Thương vụ với Amazon là một quyết định đúng đắn khiến tất cả mọi người đều hài lòng: nó có lợi cho Amazon, lợi cho hội đồng quản trị, các cổ đông, và cho các nhân viên của Zappos. Chúng tôi có thể tiếp tục thực hiện tầm nhìn dài hạn của mình, xây dựng văn hóa và điều hành kinh doanh theo cách chúng tôi muốn. Nếu không có Amazon, tôi không chắc chúng tôi sẽ giải quyết các vấn đề với hội đồng quản trị như thế nào. Có thể chúng tôi vẫn còn bế tắc. Nhưng thực tế, sự thiếu liên kết với hội đồng quản trị thành ra lại là một điều may mắn. Có những lúc một sự việc bạn ngỡ là bất hạnh lại thực ra là một điều tốt lành.

Phần khó khăn nhất của toàn bộ quá trình này là phải giữ bí mật với tất cả các nhân viên suốt mấy tháng trước khi hoàn tất việc ký kết hợp đồng. Chúng tôi không muốn làm như vậy, nhưng vì Amazon là một công ty đại chúng nên đó là quy định pháp lý của Ủy ban chứng khoán (SEC).

Jeff Bezos đã bay tới Las Vegas và đến nhà tôi để gặp Alfred, Fred và tôi trước ngày ký kết các tài liệu pháp lý. Tôi đã làm bánh mì kẹp thịt cho ông ấy ăn trong sân nhà mình và chúng tôi đã nói chuyện với nhau vài tiếng đồng hồ. Đêm hôm đó, Fred và tôi đã dành hai tiếng trong phòng thu âm để nói chuyện và nghe Snoop Dogg. Chúng tôi nhìn nhau và không thể nhịn cười. Ngày hôm đó còn hơn cả một giấc mơ.

Ngày 22 tháng 07 năm 2009 là ngày chúng tôi đặt kế hoạch ký kết hợp đồng và chính thức thông báo vụ thu mua cho nhân viên của chúng tôi và cả thế giới biết. Chúng tôi định sẽ thông báo sau khi thị trường chứng khoán đóng cửa. Khoảng thời gian trước khi thông báo thực sự rất căng thẳng. Chúng tôi đã phải phối hợp với Amazon để giải quyết ổn thoả mọi vấn đề. Chúng tôi phải đối thoại với các nhân viên của Zappos, các nhà cung cấp, nhân viên của Amazon, các nhà cung cấp của Amazon, những cơ quan báo chí quan tâm đến Zappos, những cơ quan báo chí quan tâm đến Amazon, khách hàng của chúng tôi, Ủy ban chứng khoán, hội đồng quản trị, các nhà đầu tư và công luận nói chung trong vòng hai tiếng đồng hồ. Mọi việc phải được phối hợp hoàn hảo. Chúng tôi có cảm giác như mình đang chuẩn bị phóng tên lửa lên mặt trăng.

Cuối cùng, vào thời điểm định trước, tôi đã gửi email tới toàn thể nhân viên:

Ngày: 22 tháng 07 năm 2009

Người gửi: Tony Hsieh

Người nhận: Toàn thể nhân viên Zappos

Chủ đề: Zappos và Amazon

Xin hãy dành 20 phút để đọc kỹ toàn bộ email này. (Tôi xin lỗi vì đã sử dụng ngôn ngữ trang trọng, đó là cách viết đặc biệt vì những lý do pháp lý.)

Hôm nay là một ngày trọng đại trong lịch sử của Zappos.

Sáng nay, hội đồng quản trị đã chấp thuận và chúng tôi đã ký vào “bản thoả thuận cuối cùng”, theo đó, tất cả các cổ đông hiện tại và các nhà đầu tư của Zappos (hơn 100 người) sẽ được trao đổi cổ phiếu của họ với cổ phiếu của Amazon. Khi việc trao đổi này hoàn thành, Amazon sẽ trở thành cổ đông duy nhất của Zappos.

Trong những ngày tới, các bạn có thể sẽ đọc được những bài báo viết rằng “Amazon mua lại Zappos” hay “Zappos đã bị bán cho Amazon”. Những tiêu đề này chính xác về mặt kỹ thuật, nhưng lại không hề chuyển tải chính xác tinh thần của cuộc giao dịch này. (Cá nhân tôi thích tiêu đề bài báo là: “Zappos và Amazon ngồi chung một con thuyền...”).

Chúng tôi dự định sẽ tiếp tục điều hành Zappos theo cách chúng ta vẫn làm trước đây - tiếp tục làm những gì mà chúng ta tin là tốt nhất cho thương hiệu, văn hóa và các hoạt động kinh doanh. Từ quan điểm thực tế, nó giống như việc thay thế hội đồng quản trị và các cổ đông hiện tại bằng một hội đồng mới mặc dù cơ cấu tổ chức có thể sẽ khác đôi chút.

Chúng tôi nghĩ, đây là thời cơ tốt để hợp lực với Amazon vì hai bên có thể tận dụng sức mạnh của nhau và phát triển nhanh hơn theo tầm nhìn dài hạn của mình. Với Zappos, tầm nhìn của chúng tôi vẫn sẽ như vậy: mang lại hạnh phúc cho khách hàng, nhân viên và các nhà cung cấp. Chúng tôi chỉ muốn thực hiện nó nhanh hơn.

Chúng tôi khao khát thực hiện tầm nhìn đó vì 3 lý do:

- 1. Chúng tôi nghĩ rằng đây là cơ hội lớn để chúng ta thực sự củng cố thương hiệu và văn hóa Zappos và chúng tôi tin rằng Amazon là đối tác tốt nhất để giúp chúng ta thực hiện được quá trình này nhanh hơn.*

2. Amazon sẽ hỗ trợ chúng ta để tiếp tục phát triển tầm nhìn của mình như một công ty độc lập, dưới thương hiệu Zappos và nền văn hóa riêng biệt.

3. Chúng tôi muốn liên kết với một cổ đông và một đối tác dài hạn (giống như cách chúng ta làm ở Zappos), cũng như mang lại lợi ích cho các cổ đông và các nhà đầu tư hiện tại của chúng ta.

Tôi sẽ giải thích cặn kẽ những lý do trên, nhưng trước tiên, hãy để tôi giải thích 3 câu hỏi mà tôi đoán rất nhiều người trong số các bạn sẽ đặt ra.

3 câu hỏi quan trọng

Câu hỏi: Tôi vẫn được làm việc ở đây chứ?

Như đã nói ở trên, chúng tôi dự định sẽ tiếp tục điều hành Zappos với tư cách là một công ty độc lập. Trong thuật ngữ pháp luật, Zappos sẽ là một “công ty phụ thuộc” của Amazon. Các bạn vẫn được làm việc ở đây như trước kia.

Câu hỏi: Văn hóa Zappos sẽ thay đổi?

Văn hóa của chúng ta tại Zappos luôn đặc biệt, luôn phát triển và luôn biến động, vì một trong những giá trị cốt lõi của chúng ta là chớp thời cơ và tạo sự thay đổi. Chuyện gì sẽ xảy ra với nền văn hóa ấy phụ thuộc vào chính bản thân chúng ta, điều này luôn luôn đúng. Vẫn như trước, chúng ta sẽ tự kiểm soát số phận và sự phát triển của nền văn hóa Zappos.

Một trong những lý do khiến Amazon quan tâm tới chúng ta là họ đã nhận ra giá trị của văn hoá, con người và thương hiệu của Zappos. Họ mong muốn chúng ta sẽ tiếp tục hoàn thiện và phát huy nền văn hóa ấy (thậm chí, văn hóa của chúng ta sẽ mang tính định hướng cho văn hóa của công ty họ).

Họ không muốn tham gia quá sâu vào việc điều hành Zappos trừ khi chúng ta yêu cầu. Có thể nói rằng, họ có nhiều kinh nghiệm và chuyên môn trong nhiều lĩnh vực nên chúng ta rất phấn khởi với cơ hội học hỏi kiến thức, chuyên môn và các nguồn lực của họ, đặc biệt về mặt

công nghệ. Điều này sẽ đưa thương hiệu, văn hóa và hoạt động kinh doanh của Zappos thậm chí còn phát triển hơn hiện nay.

Câu hỏi: Tony, Alfred và Fred sẽ rời khỏi công ty?

Không, chúng tôi không định rời bỏ công ty. Chúng tôi đã sát vai cùng Zappos ngay từ những ngày đầu và chúng tôi rất vui mừng cho tương lai của công ty khi Amazon trở thành đối tác mới. Một phần lý do của việc hợp tác với họ đó là chúng tôi sẽ có thể thực hiện được nhiều việc nhanh chóng hơn.

Cuối email này sẽ có thêm một phần Hỏi & Đáp nhưng tôi muốn giải đáp 3 câu hỏi trên trước. Sau khi đã giải quyết xong những câu hỏi này, tôi muốn chia sẻ với các bạn chi tiết hơn những ý nghĩ đã khiến chúng tôi đưa ra quyết định này.

Trước tiên, tôi muốn xin lỗi tất cả các bạn vì đã đột ngột đưa ra thông báo này. Các bạn biết đấy, một trong những nguyên tắc chủ chốt của chúng ta là xây dựng các mối quan hệ cởi mở và chân thành thông qua giao tiếp. Và nếu được phép, tôi sẽ chia sẻ sớm hơn về cuộc đàm phán của chúng tôi với Amazon để mọi người có thể tham gia vào quá trình ra quyết định. Nhưng không may, Amazon là một công ty đại chúng nên luật chứng khoán không cho phép chúng tôi thông báo cho tất cả các bạn sớm hơn.

Chúng tôi đã có quan hệ thân thiện với Amazon suốt những năm qua, và họ luôn luôn quan tâm tới Zappos, luôn bày tỏ sự kính nể thương hiệu của chúng ta.

Vài tháng trước, họ liên lạc với chúng tôi và nói rằng họ muốn cùng chung sức để có thể phát triển hơn nữa hoạt động kinh doanh, thương hiệu và nền văn hóa. Khi họ nói muốn chúng ta tiếp tục xây dựng thương hiệu Zappos (chứ không phải ép Zappos nhập vào Amazon), chúng tôi đã quyết định rằng đây là một quan hệ hợp tác đáng để khám phá.

Chúng tôi biết rằng họ thực sự muốn chúng ta tiếp tục phát triển thương hiệu Zappos và tiếp tục xây dựng nền văn hóa Zappos theo cách đặc biệt của chúng ta. Tôi nghĩ “đặc biệt” ở đây nghĩa là “vui vẻ và hơi kỳ quặc”:)

Suốt những tháng qua, khi đã hiểu nhau hơn, cả hai bên đều vui mừng vì khả năng tận dụng sức mạnh của nhau. Chúng tôi nhận ra khách hàng chính là mối quan tâm chung của cả hai công ty – chúng tôi chỉ đi những con đường khác nhau để làm hài lòng khách hàng.

Amazon tập trung vào giá bán thấp, sự lựa chọn đa dạng và tính tiện ích để làm khách hàng hài lòng trong khi Zappos lại tập trung vào việc xây dựng các mối quan hệ, tạo ra những kết nối cá nhân và mang lại những khoảnh khắc bất ngờ thông qua dịch vụ khách hàng.

Chúng tôi hiểu rằng những nguồn lực của Amazon như công nghệ và kinh nghiệm điều hành có thể thúc đẩy sự tăng trưởng của chúng ta, từ đó chúng ta có thể phát triển thương hiệu và văn hóa Zappos nhanh chóng hơn. Ngược lại, trong quá trình tìm hiểu, Amazon đã nhận ra rằng nền văn hóa của chúng ta thực sự là nền tảng để cung cấp những dịch vụ tốt nhất cho khách hàng. Jeff Bezos (Giám đốc điều hành của Amazon) đã cho rằng ông rất kính nể nền văn hóa của chúng ta và cho rằng Amazon có nghĩa vụ bảo vệ nền văn hóa đó.

Chúng tôi đã hỏi các thành viên trong hội đồng quản trị của Zappos xem họ nghĩ gì về cơ hội này. Michael Moritz, đại diện cho Sequoia (một trong những nhà đầu tư và thành viên ban quản trị) đã viết như sau: “Bây giờ anh đang có cơ hội thúc đẩy quá trình phát triển của Zappos và biến thương hiệu cũng như mọi thứ liên quan tới nó thành một phần thường trực trong cuộc sống của mọi người... Lúc này, anh được tự do để cho trí tưởng tượng của mình bay xa và cân nhắc những sáng kiến và dự định mà với cơ cấu cứng nhắc của mình, chúng tôi không thể đồng tình.”

Một trong những điều tuyệt vời ở Amazon là các doanh nhân có tầm nhìn dài hạn, tương tự như Zappos. Sẽ không đơn giản cho chúng ta khi muốn tìm kiếm một

đối tác hay một nhà đầu tư có được tầm nhìn như vậy, và chúng tôi thực sự thấy may mắn khi biết rằng cả Zappos và Amazon đều có chung một triết lý kinh doanh.

Như đã nói, đây thực sự không phải là một quyết định dễ dàng. Suốt mấy tháng qua, chúng tôi đã cân nhắc kỹ lưỡng những ý kiến tán thành và phản đối liên quan tới những lợi ích và rủi ro tiềm tàng. Cuối cùng, tất cả chỉ tập trung vào hai câu hỏi dưới đây:

1. Chúng tôi có thực sự tin việc liên kết này sẽ củng cố thương hiệu Zappos và giúp chúng tôi hoàn thành sứ mệnh mang lại hạnh phúc nhanh hơn hay không?

2. Chúng tôi có tin rằng chúng tôi sẽ tiếp tục làm chủ vận mệnh của mình để có thể tiếp tục phát triển nền văn hóa của mình?

Sau khi hiểu rõ dự định của Amazon, chúng tôi đã đi đến kết luận rằng câu trả lời cho hai câu hỏi trên là Có và Có.

Thương hiệu Zappos sẽ tồn tại riêng biệt với thương hiệu Amazon. Mặc dù chúng ta sẽ tiếp cận được với nhiều nguồn lực của Amazon nhưng chúng ta cần phải tiếp tục xây dựng thương hiệu và nền văn hóa của mình theo cách chúng ta vẫn làm. Nhiệm vụ của chúng ta vẫn như cũ: mang lại hạnh phúc cho tất cả các bên liên quan, bao gồm nhân viên, khách hàng và các nhà cung cấp. (Xin nói thêm, chúng tôi dự kiến sẽ tiếp tục duy trì các mối quan hệ của riêng chúng ta, và bên Amazon cũng sẽ tiếp tục duy trì các mối quan hệ của họ với các nhà cung cấp.)

Chúng ta sẽ sớm tổ chức tất cả các cuộc họp trực tiếp để bàn thảo chi tiết hơn. Hãy gửi email cho tôi nếu các bạn có bất cứ thắc mắc nào để chúng ta có thể giải đáp càng nhiều càng tốt.

Hôm nay, chúng tôi đã ký kết “bản thoả thuận cuối cùng”, nhưng chúng tôi vẫn cần tuân theo các thủ tục để được chính phủ chấp thuận, vì thế chúng tôi dự tính rằng cuộc giao dịch này sẽ chưa chính thức hoàn tất trong vài tháng tới. Ủy ban chứng khoán đang yêu cầu chúng tôi phải “giữ im lặng”, vì thế nếu các bạn nhận được bất cứ

câu hỏi nào liên quan tới việc giao dịch này từ khách hàng, các nhà cung cấp hay giới truyền thông, hãy nói cho họ biết rằng chúng ta đang phải im lặng do pháp luật yêu cầu như vậy và hãy cho họ địa chỉ email: tree@zappos.com, một địa chỉ đặc biệt do Alfred và tôi quản lý.

Alfred và tôi xin trân trọng cảm ơn các đội tài chính, pháp luật và các nhà tư vấn ở Morgan Stanley, Fenwick & West và PricewaterhouseCoopers, những người đã và đang làm việc không mệt mỏi suốt những tháng qua.

Trước khi đến với phần Hỏi & Đáp, tôi cũng muốn gửi lời cảm ơn chân thành tới tất cả các bạn vì đã dành thời gian đọc email này và vì đã giúp đỡ chúng tôi có được ngày hôm nay.

Hôm nay thực sự là một ngày đặc biệt với tôi. Cảm giác này giống như cảm giác trong ngày tôi nhận bằng tốt nghiệp đại học: niềm háo hức về tương lai hòa lẫn với những kỷ ức quá khứ. 10 năm trước là một hành trình không thể quên được và tôi hân hoan về những gì tôi sẽ làm được trong 10 năm tới khi chúng ta tiếp tục sát cánh cùng Zappos.

TONY HSIEH

GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH ZAPPOS.COM

Hỏi & Đáp

Câu hỏi: Chúng ta có tiếp tục đặt trụ sở chính tại Vegas không?

Có! Vẫn như trước đây, chúng tôi dự kiến sẽ tiếp tục mở rộng hoạt động kinh doanh tại Las Vegas để có thể tiếp tục thu hút những nhân tài thực sự cho mỗi bộ phận. Chúng tôi không định di chuyển bất cứ bộ phận nào và Amazon cũng không muốn vậy vì họ nhận ra rằng chính văn hóa đã làm nên thương hiệu Zappos đặc biệt.

Câu hỏi: Chuyện gì sẽ xảy ra với nhà kho ở Kentucky?

Các bạn biết đấy, chúng tôi lựa chọn vị trí kho hàng ở đó do gần với trạm UPS ở Louisville. Amazon không có

bất kỳ nhà kho nào gần trạm UPS hơn. Sẽ có khả năng họ muốn cất trữ một số sản phẩm của họ trong kho hàng của chúng ta và ngược lại. Lúc này đây, cả Zappos và Amazon đều tin rằng dịch vụ khách hàng tốt nhất là phải tiếp tục duy trì hoạt động của kho hàng tại Kentucky.

Câu hỏi: Chúng ta sẽ cắt giảm biên chế để đạt được hiệu quả kinh doanh?

Chẳng có kế hoạch cắt giảm biên chế nào trong thời gian này. Cả Zappos và Amazon đều tập trung vào mục tiêu tăng trưởng, có nghĩa là chúng tôi cần tuyển dụng thêm nhiều nhân viên nữa.

Câu hỏi: Chúng ta có được giảm giá khi mua hàng trên Amazon không?

Không. Vì chúng tôi dự định sẽ tiếp tục điều hành Zappos với tư cách là một công ty độc lập với nền văn hóa và những giá trị cốt lõi của mình. Chúng ta cũng sẽ không giảm giá cho nhân viên của Amazon khi mua hàng tại Zappos.

Câu hỏi: Lợi ích của chúng ta sẽ bị thay đổi?

Không. Chúng tôi không định thay đổi bất cứ điều gì (nằm ngoài phạm vi kinh doanh thông thường) liên quan tới lợi ích của chúng ta.

Câu hỏi: Chúng ta sẽ tiếp tục giữ những giá trị cốt lõi?

Đúng vậy. Chúng ta sẽ tiếp tục duy trì những giá trị cốt lõi của mình và Amazon sẽ tiếp tục duy trì những giá trị của họ.

Câu hỏi: Những chương trình đào tạo và kế hoạch phát triển của chúng ta sẽ bị thay đổi? Chúng ta có còn cơ hội nâng cao năng lực?

Chúng tôi sẽ tiếp tục xây dựng những chương trình đào tạo như dự kiến. Mục tiêu chung là thúc đẩy tăng trưởng nên chúng tôi dự tính sẽ có nhiều cơ hội phát triển hơn cho tất cả mọi người.

Câu hỏi: Chúng ta sẽ tiếp tục làm những điều đặc biệt cho khách hàng của mình chứ? Chính sách khách hàng của chúng ta có bị thay đổi không?

Vẫn giống như trước, việc đó hoàn toàn do chúng ta quyết định.

Câu hỏi: Ông có thể giới thiệu cho chúng tôi đôi điều về ngài Jeff Bezos (Giám đốc điều hành của Amazon)? Ông ấy là người như thế nào?

Chúng tôi xin giới thiệu một đoạn video dài 8 phút về ngài Jeff Bezos để các bạn hiểu rõ hơn về tính cách cũng như cách suy nghĩ của con người này. Ông ấy sẽ chia sẻ một số bài học rút ra được như những sai lầm ông từng mắc phải khi là một doanh nhân. (dễ dàng tìm thấy trên youtube)

Câu hỏi: Tôi là một phóng viên mảng kinh doanh/tài chính. Ông có thể nói chuyện như một chủ ngân hàng và sử dụng ngôn ngữ hoa mỹ để chúng tôi có thể đăng cuộc nói chuyện này trong ấn bản tới không?

Zappos là một trong những công ty bán giày trực tuyến hàng đầu thế giới và Amazon tin rằng Zappos là một tập thể thống nhất với một nền văn hóa độc đáo, kết quả kinh doanh tốt và kinh nghiệm để trở thành một trong những công ty bán hàng tiêu dùng hàng đầu; Dịch vụ khách hàng của Zappos sẽ củng cố thêm cho sự mệnh của Amazon là trở thành công ty vì lợi ích khách hàng tốt nhất trên thế giới; thương hiệu nổi tiếng, quan hệ bền vững với nhà cung cấp, mặt hàng đa dạng, mạng lưới khách hàng đông đảo; Amazon tin rằng Zappos sẽ là một doanh nghiệp lớn mạnh, thu được lợi nhuận cao và có dòng tiền dương; tăng quy mô và tốc độ tăng trưởng của cả hai công ty trong ngành giày dép, quần áo và phụ kiện; những cơ hội liên kết đáng kể về công nghệ, tiếp thị và mở rộng thị trường quốc tế.

Câu hỏi: Giá bán công ty là bao nhiêu?

Đây không phải là cuộc giao dịch tiền mặt. Đây là một cuộc trao đổi cổ phần. Các cổ đông của chúng tôi sẽ nhận khoảng 10 triệu cổ phiếu Amazon dựa theo tỷ lệ chuyển đổi. Chi tiết và cách thức trao đổi các cổ phiếu này sẽ được đệ trình lên Ủy ban chứng khoán theo mẫu S-4 và sẽ được công khai khi đệ trình.

Câu hỏi: Ông có thể nói chuyện với chúng tôi như một luật sư không?

Email này được gửi đi ngày 22 tháng 07 năm 2009. Amazon.com sẽ đệ trình bản đăng ký theo mẫu S-4 lên Ủy ban chứng khoán, trong đó có bản đồng thuận và cáo bạch của chúng tôi. Các cổ đông và các nhà đầu tư của Zappos nên đọc kỹ văn bản này và những tài liệu liên quan vì chúng chứa những thông tin quan trọng về Amazon.com, Zappos và kế hoạch sáp nhập. Họ có thể xem tờ cáo bạch này khi nó được công khai tại địa chỉ www.sec.gov hoặc www.amazon.com/ir.

Câu hỏi: Xin phép kết thúc cuộc trò chuyện ở đây?

Tạm biệt và hẹn gặp lại.

Khoảng 20 phút sau, tôi gửi một email tiếp theo tới các nhân viên của mình để họ biết hai ngày tới, chúng tôi sẽ có một cuộc họp trực tiếp. Chúng tôi đã thuê một trong những phòng khiêu vũ trong trung tâm hội nghị gần văn phòng mình để làm nơi tổ chức cuộc họp.

Sau đó, một điều thú vị đã xảy ra. Đầu giờ sáng hôm đó, chúng tôi đã yêu cầu lãnh đạo các bộ phận hợp nhân viên của mình lại và giải đáp bất cứ thắc mắc nào liên quan tới email của tôi. Chúng tôi dự kiến ngày hôm đó mọi người sẽ không làm việc được vì chỉ quan tâm đến vấn đề này.

Đúng như dự tính, ban đầu nhân viên của chúng tôi rất ngạc nhiên khi nhận được thông báo liên kết với Amazon.

Và họ đã đặt rất nhiều câu hỏi.

Nhưng chỉ trong vòng một tiếng sau khi thông báo, nhân viên của chúng tôi đã nhanh chóng quay trở lại với công việc, tiếp tục làm những gì họ đang làm dở dang. Đội ngũ bán hàng của chúng tôi bận rộn gọi điện cho các nhà cung cấp, một số khác thì tiếp nhận các câu hỏi từ báo chí. Nhưng phần lớn những nhân viên còn lại đều làm việc như bình thường. Tôi thực sự rất ngạc nhiên vì điều đó.

Tôi đã lo lắng rằng nhân viên của mình sẽ bị sốc khi đọc được các bài viết về vụ Amazon mua lại Zappos. Nhưng thay vì như vậy, sau phút ngạc nhiên ban đầu, tôi đã nghe lỏm họ nói với nhau rằng họ rất phấn khích và vui mừng về những cơ hội sẽ mở ra khi chúng tôi có thể tiếp cận các nguồn lực từ Amazon.

Đây thực sự là một điều tuyệt vời và có thể là một trong những ví dụ điển hình nhất về khả năng thích ứng và sẵn sàng thay đổi của các nhân viên Zappos.

Tay trong tay

Căn phòng chật cứng người. Tôi đang đứng trên sân khấu tại buổi họp mặt trực tiếp với sự tham gia của 700 nhân viên Zappos. Alfred và Fred cũng đang đứng trên sân khấu cùng tôi và hai thành viên khác đến từ Amazon.

Bữa tiệc ngập tràn âm nhạc. Tôi có thể cảm nhận được một bầu không khí hào hứng vui mừng. Một số nhân viên lấy bóng ra và tung vào giữa đám đông. Đây thực sự giống như một bữa tiệc nhạc rock kết hợp khiêu vũ.

Chúng tôi đã thông báo với mọi người về cuộc họp sắp tới, và tất cả mọi người đều vỗ tay chúc mừng. Nhiệt huyết lan tỏa trong khán phòng, và tôi thực sự choáng ngợp.

Tôi đã dành một tiếng để tập hợp mọi ý kiến liên quan từ các email gửi cho mình và dành hai ngày để trả lời tất cả các câu hỏi của nhân viên. Amazon cũng đã trả lời một số câu hỏi liên quan đến họ.

“Tôi đã nhận được câu hỏi của nhiều nhân viên rằng nếu phải bắt đầu lại, chúng ta sẽ làm như thế nào,” tôi nói trước đám đông. “Thực sự không có nhiều điều tôi ước chúng ta đã làm khác đi. Chúng ta đã mắc nhiều sai lầm, nhưng bài học từ những sai lầm đó đã giúp chúng ta lớn

mạnh hơn. Nhưng tôi hy vọng chúng ta có thể làm mọi việc nhanh chóng hơn.”

Sau đó, tôi tổng kết mọi điều bằng một câu nói: “Liên kết với Amazon sẽ giúp chúng ta hoàn thành sứ mệnh đem lại hạnh phúc cho cả thế giới nhanh chóng hơn rất nhiều.”

Trước sự ngạc nhiên của mọi người, Alfred và tôi thông báo rằng cá nhân chúng tôi sẽ chi trả và tặng cho mỗi nhân viên một sách điện tử Kindle của Amazon. Và sau đó, sự ngạc nhiên cuối cùng chúng tôi dành cho nhân viên của mình là Amazon sẽ tặng thưởng cho họ thay cho lời cảm ơn vì những nỗ lực làm việc chăm chỉ của họ.

Không ai nhắc ai, tất cả mọi người đều rời ghế ngồi, đứng dậy và vỗ tay vang dội. Rất nhiều giọt nước mắt hạnh phúc đã rơi trên khuôn mặt họ. Cũng giống như sự ngạc nhiên chúng tôi dành cho những khách hàng trung thành của mình, chúng tôi đã mang lại niềm vui cho nhân viên của mình bằng khoản tiền thưởng bất ngờ.

Với tôi, đó là khoảnh khắc biểu hiện cho thành công vượt qua tất cả những gì tôi tưởng tượng mình có thể làm được 10 năm về trước. Đó không phải là vì sách điện tử hay tiền thưởng. Những thứ đó chỉ là phụ.

Khoảnh khắc này có ý nghĩa hơn thế. Năng lượng và cảm xúc của tất cả mọi người trong khán phòng này không chỉ là hạnh phúc cá nhân của tôi, không chỉ là hạnh phúc của các thành viên Zappos. Chúng tôi mong muốn nhiều nhiều điều hơn lợi nhuận và đam mê. Đây là khởi đầu cho hành trình tiếp theo để thay đổi thế giới của chúng tôi.

Nửa là chủ quan và nửa là may mắn, chúng tôi đã tìm ra con đường để đạt được lợi nhuận, đam mê và mục tiêu của mình.

Chúng tôi đã tìm ra con đường để mang lại hạnh phúc cho tất cả mọi người.

Uống mừng Halloween

Ngày 31 tháng 10, vào lúc 11h59 phút đêm, sau vài tháng chờ đợi để được chính thức chấp thuận, vụ liên kết với Amazon đã được hoàn tất. Tổng giá trị giao dịch cho các cổ đông Zappos đạt 1,2 tỷ đô-la, theo giá đóng cửa của Amazon ngày hôm trước.

Lúc đó, tôi đang có mặt tại New Delhi, Ấn Độ. Alfred, Fred và tôi đã lên kế hoạch gọi điện cho nhau để chúc mừng sự kiện này. Theo truyền thống của Zappos, chúng tôi định sẽ cùng mở chai vodka Grey Goose qua điện thoại.

“Chúng ta uống mừng vì điều gì nhỉ?” - Alfred hỏi.

Vì vài lý do, điều đầu tiên xuất hiện trong đầu tôi là lời của Buzz Lightyear trong bộ phim *Toy Story*.

“Uống vì mọi thứ!” - Tôi nói.

Tất cả chúng tôi đều cụng ly. Giờ Zappos và Amazon đã chính thức liên kết với nhau. Chúng tôi có thể hợp tác cùng nhau để kết hợp sức mạnh của nghệ thuật và khoa học, của quan hệ khách hàng và công nghệ cao.

Chúng tôi rất háo hức về những gì có thể xảy ra.

Chúng tôi rất háo hức về những gì đang dự định phát triển cùng nhau.

Tương lai đang chờ đón chúng tôi.

“Bất kể quá khứ bạn như thế nào, tương lai bạn vẫn xán lạn.”

KHUYẾT DANH

Tháng 01 năm 2010, Zappos đã vượt tám bậc và xếp thứ 15 trong danh sách “Những công ty có môi trường làm việc tốt nhất” của tạp chí *Fortune*.

Chương 7. Kết thúc trò chơi

Mang lại hạnh phúc

Ở một mức độ nào đó, cuốn sách này viết về tôi, về Zappos và một số bài học tôi đã rút ra được trong cuộc đời mình.

Ở một mức độ nào đó, bạn là một người đọc bị động.

Vì chúng ta đã gần tới trang cuối cùng, tôi muốn yêu cầu bạn chủ động tham gia và tìm ra câu trả lời cho câu hỏi này:

“Mục tiêu trong cuộc sống của bạn là gì?”

Khi đặt câu hỏi này với nhiều người khác nhau, tôi thu được những câu trả lời khác nhau. Một số người nói rằng họ muốn thành lập một công ty. Một số người lại nói muốn kiếm được bạn trai hay bạn gái. Một số khác lại muốn có sức khỏe.

Bất kể câu trả lời của bạn là gì, tôi cũng muốn bạn hãy trả lời câu hỏi tiếp theo:

“Tại sao?”

Tùy thuộc vào câu trả lời ban đầu, người ta có thể nói họ muốn nghỉ hưu sớm, muốn tìm được tri kỷ hay đơn giản là muốn chạy nhanh hơn.

Một lần nữa,, bất kể câu trả lời của bạn là gì, tôi vẫn muốn bạn tự hỏi:

“Tại sao?”

Những câu trả lời tiếp theo có thể là họ sẽ dành nhiều thời gian cho gia đình hơn, lập gia đình hay muốn chạy marathon.

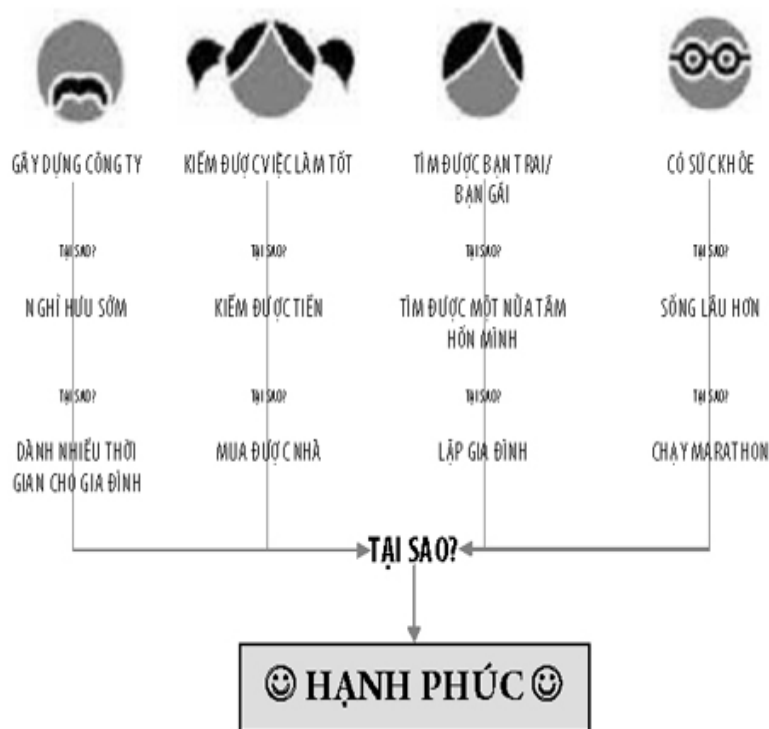
Điều thú vị là, nếu bạn cứ liên tục tự trả lời những câu hỏi “Tại sao?”, bạn sẽ tìm ra được những câu trả lời mà phần lớn mọi người đều tìm được khi họ cũng lặp đi lặp lại câu hỏi vì sao họ làm điều họ đang làm: họ tin rằng bất kể

điều gì mình đang theo đuổi trong cuộc đời cũng sẽ làm họ hạnh phúc hơn.

Cuối cùng, thực ra tất cả chúng ta đều đi trên những con đường khác nhau để theo đuổi cùng một mục tiêu chung: hạnh phúc.

Năm 2007, tôi bắt đầu thích thú với việc khám phá khoa học về hạnh phúc. Tôi biết đây là một lĩnh vực nghiên cứu tương đối mới mẻ, gọi là tâm lý lành mạnh. Trước năm 1998, hầu hết các thuyết tâm lý đều cố gắng tìm cách làm thế nào có thể giúp những người có vấn đề tâm lý trở nên bình thường. Nhưng phần lớn các nhà tâm lý học và các nhà nghiên cứu lại chẳng bao giờ bận tâm tới việc khám phá xem làm thế nào có thể khiến những người bình thường trở nên hạnh phúc hơn.

MỤC TIÊU CỦA CUỘC ĐỜI BẠN LÀ GÌ?



Tôi bắt đầu đọc nhiều sách và tạp chí về khoa học hạnh phúc, bao gồm các tác phẩm *Giả thuyết hạnh phúc* và *Hạnh phúc hơn*. Ban đầu, đó chỉ là một thói quen và sở thích cá nhân của tôi khi không có việc gì làm tại Zappos.

Và rồi một ngày, tôi đã thực sự bị lôi cuốn. Tôi có thể áp dụng mọi thứ trong khoa học này vào Zappos. (Nhìn lại, điều này dường như thật hiển nhiên, nhưng tôi phải mất đến một năm trời mới nhận ra được.)

Khách hàng thường nói với chúng tôi rằng họ nghĩ những cảm xúc khi mở sản phẩm do Zappos vận chuyển tới giống như mở “chiếc hộp hạnh phúc”. Đó là niềm hạnh phúc khi nhận được đúng đôi giày hay bộ đồ họ đặt mua trên mạng, khi họ nhận được chúng trong đêm, khi họ nói chuyện với nhân viên trong Nhóm Khách hàng Trung thành, hay niềm hạnh phúc của các nhân viên Zappos khi là một phần của nền văn hóa với những giá trị cốt lõi phù hợp với các giá trị của cá nhân họ – và điều gắn kết tất cả chính là hạnh phúc.

Zappos muốn mang lại hạnh phúc cho cả thế giới này.

Thật thú vị khi nhìn lại những thay đổi của thương hiệu Zappos trong những năm qua:

1999 – Cung cấp danh mục giày lớn nhất

2003 – Dịch vụ khách hàng

2005 – Văn hóa và những giá trị cốt lõi là nền tảng phát triển

2007 – Liên kết cảm xúc cá nhân

2009 – Mang lại hạnh phúc

Tôi đang cố gắng tìm hiểu nhiều hơn về khoa học hạnh phúc để có thể áp dụng những kiến thức đó vào việc kinh doanh. Chúng tôi có thể hiểu cách thức để làm khách hàng cũng như nhân viên của mình hạnh phúc hơn. Hiện nay, chúng tôi đã giảng dạy khoa học của hạnh phúc cho toàn thể nhân viên.

Nghiên cứu sâu hơn, tôi hiểu ra rằng một trong những kết quả nhất quán đã được tìm ra là mọi người đều không giỏi trong việc đoán xem chuyện gì thực sự mang lại cho họ hạnh phúc bền vững. Phần lớn họ đều có những ý nghĩ kiểu, *Khi tôi đạt được..., tôi sẽ thấy hạnh phúc hoặc Khi tôi có..., tôi sẽ hạnh phúc.*

Trên thực tế, nghiên cứu cho thấy thứ hạnh phúc mọi người nghĩ họ sẽ đạt được sẽ tan biến đi nhanh chóng. Ví dụ, có rất nhiều nghiên cứu về những người trúng xổ số để so sánh mức độ hạnh phúc của họ vào thời điểm ngay trước khi giành chiến thắng và sau đó một năm. Nói chung, nghiên cứu cho thấy mức độ hạnh phúc của họ đều trở lại như trước.

Với tôi, hiểu ra được điều này quả thực rất thú vị. Phần lớn mọi người, khi đạt được mục tiêu trong cuộc đời mình, dù đó là mục tiêu gì đi chăng nữa – kiếm được nhiều tiền, lập gia đình hay chạy nhanh hơn – đều không thực sự mang lại hạnh phúc bền vững cho họ. Tuy nhiên, rất nhiều người đã dành phần lớn cuộc đời mình để theo đuổi điều họ cho là sẽ mang lại hạnh phúc.

Câu hỏi bạn cần tự vấn mình là liệu điều bạn muốn theo đuổi có thực sự đem lại hạnh phúc cho bạn không.

Nếu mục tiêu ngay từ ban đầu của bạn là hạnh phúc thì việc nghiên cứu về khoa học hạnh phúc có còn cần thiết không khi thực tế bạn đang có được hạnh phúc trong cuộc sống của mình rồi?

Chỉ với một số tri thức dựa trên những kết quả từ các cuộc nghiên cứu khoa học, bạn đã có thể hạnh phúc hơn chưa?

Khách hàng và nhân viên sẽ hạnh phúc như thế nào nếu bạn áp dụng những kiến thức này vào công ty của mình? Công việc kinh doanh có phát triển lành mạnh hơn?

Tôi chạy marathon lần đầu tiên vào năm 2006. Trước đó, tôi chưa từng chạy quá một dặm. Cũng giống như khi leo lên đỉnh Kilimanjaro, đó cũng là một trong những việc tôi muốn gạch bỏ khỏi danh sách những việc mình phải làm. Tôi không biết gì về việc tập luyện cho một buổi chạy marathon. Vì thế, tôi bắt đầu đọc sách và tài liệu về nó.

Thực ra, có rất nhiều nghiên cứu về bộ môn này. Ban đầu, tôi cứ tưởng rằng nếu mình chăm chỉ tập luyện hàng ngày, liên tục trong vài tháng, tôi sẽ có thể đạt được

những kết quả tốt nhất, nhưng thực ra không phải như vậy.

Nghiên cứu đã chỉ ra cách tốt nhất để luyện tập bộ môn này là hãy chạy với tốc độ *chậm hơn* tốc độ thực tế chạy trong cuộc đua marathon. Nguyên tắc chủ chốt là hãy chạy chậm vừa đủ để có thể có đủ hơi mà không bị đuối sức. Ban đầu, khi cố gắng làm như vậy, tôi không cảm thấy thoải mái lắm. Phần lớn các vận động viên marathon đều áp dụng chiến lược này, nhưng với chúng ta, nó dường như mang kết quả ngược lại.

Cũng giống như biết chạy theo bản năng, chúng ta suy nghĩ rất tự nhiên rằng mình biết điều gì sẽ mang lại hạnh phúc cho bản thân. Nhưng khoa học đã chứng minh rằng bạn có thể đạt được kết quả tốt hơn trong cuộc thi marathon nếu tập luyện theo những cách ban đầu có vẻ như đi ngược lại khuynh hướng tự nhiên. Tương tự, khoa học về hạnh phúc cũng cho thấy có những điều có thể khiến bạn hạnh phúc hơn mà bạn không nhận ra được. Và ngược lại: những điều bạn nghĩ có thể khiến mình hạnh phúc hơn thì thực tế về lâu dài lại không như vậy.

Tôi không định trở thành chuyên gia trong lĩnh vực này. Tôi chỉ vừa mới đọc các cuốn sách và các bài báo viết về hạnh phúc vì tôi thấy chủ đề này thực sự thú vị. Vì vậy, tôi muốn chia sẻ một chút những điều cơ bản về hạnh phúc mà cá nhân tôi nhận thấy rất hữu ích trong việc định hình suy nghĩ. Tôi muốn chia sẻ để các bạn có thể tối đa hóa mức độ hạnh phúc của cá nhân mình.

Hệ thống Hạnh phúc số 1

Thực ra hạnh phúc bao gồm bốn vấn đề: kiểm soát được số phận, kiểm soát được sự tiến bộ của bản thân, kết nối (số lượng và mức độ sâu sắc của các mối quan hệ) và tầm nhìn/ý nghĩa (là một phần của cái gì đó lớn hơn bản thân mình).

HỆ THỐNG HẠNH PHÚC THỨ 1



Kiểm soát được số phận



Kiểm soát được sự tiến bộ của bản thân



Kết nối



Tầm nhìn/Vĩ nghĩa (Là một phần của cái gì đó lớn hơn bản thân mình)

Điều thú vị ở hệ thống này là bạn có thể áp dụng những khái niệm trên vào lĩnh vực kinh doanh.

Kiểm soát được số phận

Tại trung tâm dịch vụ khách hàng, trước đây chúng tôi thường tăng lương một năm một lần cho nhân viên và họ không thể kiểm soát được việc này. Vì vậy, sau đó chúng tôi đã quyết định áp dụng một hệ thống “bộ kỹ năng”. Chúng tôi có khoảng 20 bộ kỹ năng khác nhau (tương tự như các cấp bậc tặng thưởng ở Hội Nam Hướng đạo Mỹ), với một mức tăng lương tương ứng với mỗi bộ kỹ năng. Nếu ai đó quyết định không rèn luyện và lấy chứng nhận cho bất cứ bộ kỹ năng nào thì mức lương của họ vẫn giữ nguyên như cũ. Nếu nhân viên nào đó có tham vọng và muốn đạt được tất cả 20 bộ kỹ năng kia, chúng tôi sẽ tạo cơ hội để họ có thể đạt được điều đó. Chúng tôi đã nhận ra rằng các nhân viên trong các trung tâm dịch vụ khách hàng của mình hạnh phúc hơn khi có thể kiểm soát được mức lương và quyết định những bộ kỹ năng nào họ cần đạt được.

Kiểm soát được sự tiến bộ của bản thân

Tại phòng bán hàng của Zappos, chúng tôi đã từng thăng chức cho các nhân viên từ vị trí trợ lý bán hàng ban đầu lên vị trí trợ lý mua hàng sau 18 tháng làm việc (giả

sử rằng họ đáp ứng được tất cả các yêu cầu để thăng chức). Nhưng sau này, chúng tôi quyết định rằng sẽ tăng cấp sáu tháng một lần. Sau 18 tháng (ba lần thăng chức), kết quả vẫn là như vậy - xét về mặt đào tạo, chứng nhận và lương - giống như lịch trình thăng chức ban đầu. Chúng tôi nhận thấy nhân viên cảm thấy hạnh phúc hơn bởi họ thấy được những tiến bộ của mình.

Kết nối

Các cuộc nghiên cứu chỉ ra rằng những nhân viên thân thiện với nhau sẽ làm việc hiệu quả hơn và số bạn thân một nhân viên có tại nơi làm việc tỷ lệ thuận với mức độ thân thiện của nhân viên đó với mọi người. Trong cuốn *Giả thuyết hạnh phúc*, tác giả Johnathan Haidt đã kết luận rằng hạnh phúc không đến từ một phía mà đến từ hai phía. Đây chính là lý do tại sao chúng tôi rất chú trọng vào việc phát triển văn hóa tại Zappos.

Tâm nhìn/Ý nghĩa

Cả hai cuốn sách Từ tốt đến vĩ đại và Lãnh đạo nhóm đều nói về vấn đề tâm nhìn cao hơn cả mục tiêu kiếm tiền, thu lợi nhuận hay đạt vị trí số 1 trên thị trường chính là yếu tố quan trọng để phân biệt một công ty vĩ đại với một công ty tốt.

Hệ thống Hạnh phúc thứ 2

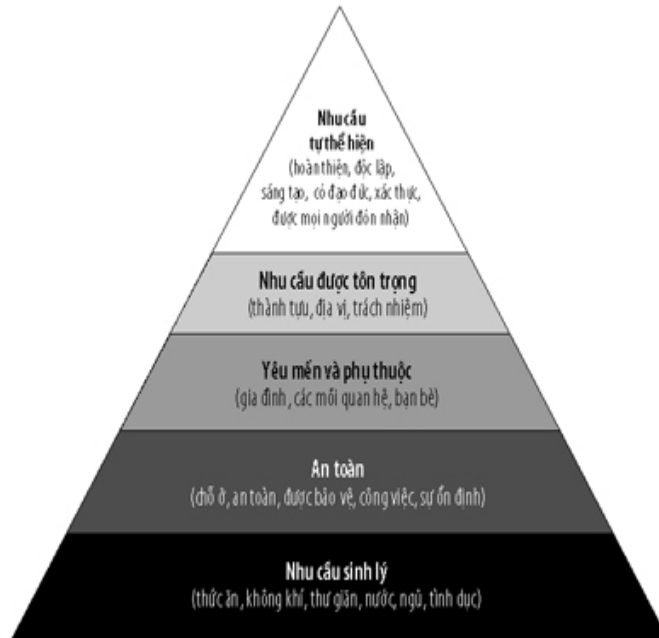
Cuốn sách *Peak(Đỉnh cao)* của Chip Conley đã làm được một việc xuất sắc khi chia Tháp Maslow thành ba mức độ cho mục tiêu kinh doanh và có thể áp dụng được với khách hàng, nhân viên và nhà đầu tư. Giả thuyết nền tảng của Tháp nhu cầu của Maslow là một khi những nhu cầu thiết yếu của con người (thức ăn, sự an toàn, chỗ ở, nguồn nước...) được đáp ứng thì con người sẽ có động lực để đạt được những nhu cầu phi vật chất khác như địa vị xã hội, thành tựu và sự sáng tạo.

Khách hàng: Đáp ứng kỳ vọng → Đáp ứng mong muốn
→ Đáp ứng được các nhu cầu chưa được nhận biết

Nhân viên: Tiền → Sự thừa nhận → Ý nghĩa

Nhà đầu tư: Liên kết làm ăn → Liên kết quan hệ → Tài sản thừa kế

THÁP NHU CẦU CỦA MASLOW



Rất nhiều công ty và các nhà quản lý tin rằng việc trả lương cao cho nhân viên sẽ làm họ hạnh phúc hơn, trong khi phần lớn các cuộc điều tra nhân sự lại cho thấy khi các nhu cầu cơ bản của con người được đáp ứng, tiền có tầm quan trọng thấp hơn nhiều so với những nhu cầu phi vật thể khác chẳng hạn như chất lượng mối quan hệ giữa sếp và nhân viên và các cơ hội phát triển nghề nghiệp.

Tại Zappos, ví dụ về tháp nhu cầu của khách hàng có thể như sau:

- Nhận được đúng sản phẩm đã đặt (đáp ứng kỳ vọng).
- Miễn phí cước vận chuyển (đáp ứng mong muốn).
- Ngạc nhiên khi thấy sản phẩm được vận chuyển trong đêm (đáp ứng những nhu cầu chưa được nhận biết).

Hệ thống Hạnh phúc thứ 3: Ba biểu hiện của Hạnh phúc: Niềm vui, đam mê và mục tiêu cao hơn

Niềm vui

Biểu hiện này luôn biến đổi sang những mức độ cao hơn. Tôi muốn gọi nó là dạng “Ngôi sao nhạc Rock” vì sẽ rất tuyệt vời nếu bạn có được một nguồn động lực không ngừng, nhưng sẽ rất khó duy trì được nó trừ phi bạn có phong cách sống của một ngôi sao nhạc rock. Nghiên cứu đã cho thấy trong ba dạng biểu hiện của hạnh phúc, dạng biểu hiện này tồn tại ngắn ngủi nhất. Khi nguồn động lực bị mất đi, mức độ hạnh phúc của con người ngay lập tức bị giảm xuống.

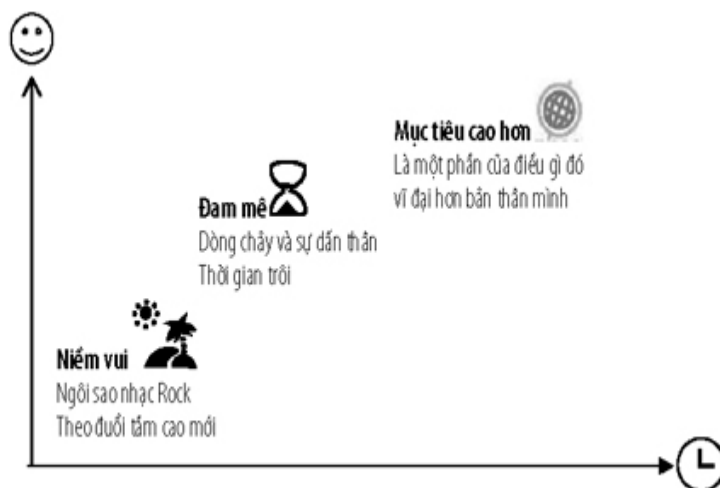
Đam mê

Dạng biểu hiện này của hạnh phúc được coi như một dòng chảy, nơi những thành quả cao đáp ứng được các nhu cầu cao và thời gian không còn ý nghĩa gì. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng trong ba dạng biểu hiện của hạnh phúc, đây là dạng biểu hiện kéo dài thứ hai. Các vận động viên chuyên nghiệp đôi khi liên tưởng dạng biểu hiện này là “trạng thái xuất thần.”

Mục tiêu cao hơn

Đây là một trong những điều có ý nghĩa và lớn hơn cả bản thân bạn. Nghiên cứu cho thấy đây là dạng hạnh phúc kéo dài lâu nhất.

3 BIỂU HIỆN CỦA HẠNH PHÚC



Điều thú vị tôi đã tìm ra được chính là rất nhiều người trong hành trình theo đuổi niềm vui đều nghĩ họ sẽ duy trì được hạnh phúc. Nhưng sau đó họ sẽ đặt câu hỏi về

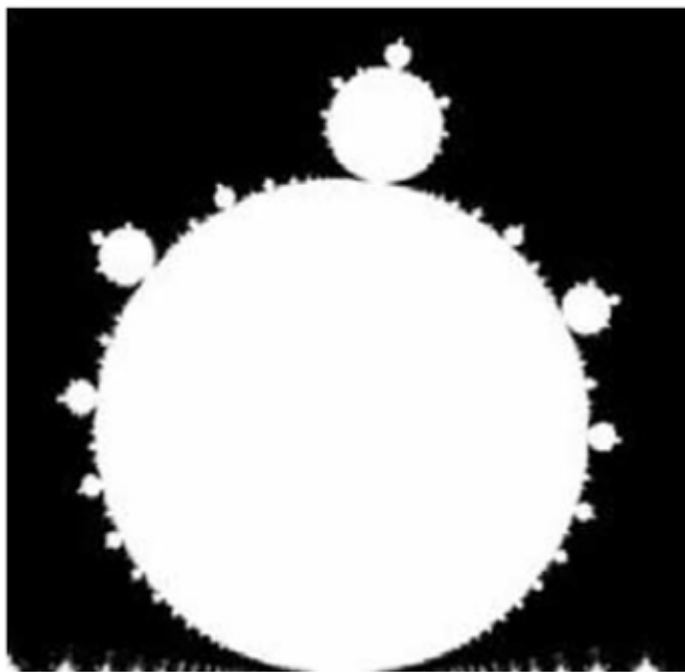
đam mê của mình và quan sát xung quanh để kiếm tìm mục tiêu cao hơn.

Tuy nhiên, theo kết quả đã được khoa học chứng minh, mục tiêu cao hơn được xem là một chiến lược hoàn hảo (vì đó là dạng biểu hiện hạnh phúc tồn tại lâu dài nhất).

Hạnh phúc như một phân dạng

Theo Merriam-Webster, một phân dạng là “bất cứ đường cong hay hình dạng bất quy tắc nào có mỗi phần bất kỳ đều có dạng tương tự với phần lớn hơn hoặc nhỏ hơn khi ta phóng to hay thu nhỏ kích cỡ của nó”.

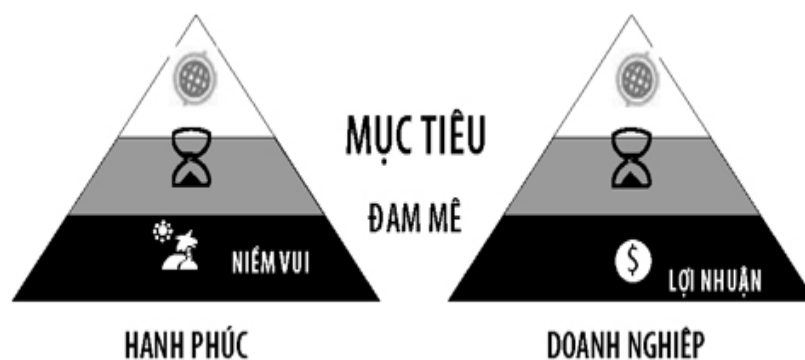
Dưới đây là một ví dụ về hình phân dạng này (trích trong *Winter Wonderland*, TS. Ken Schwartz):



Một trong những tính chất của phân dạng là khi bạn phóng to hay thu nhỏ hình ảnh, bức tranh vẫn là một. Theo Wikipedia, rất nhiều vật thể tự nhiên có tính chất như hình phân dạng, chẳng hạn như những đám mây, ngọn núi, tia chớp, đường bờ biển, băng, một số loại rau (súp-lơ và bông cải xanh) và màu sắc của các loài động vật.

Điểm tương đồng giữa những phát hiện khiến con người hạnh phúc (niềm vui, đam mê, mục tiêu) và những phát hiện khiến các công ty trở thành những công ty lớn vững bền (lợi nhuận, đam mê, mục tiêu) là một trong những điều thú vị nhất mà tôi khám phá được.

NHỮNG ĐIỂM TƯƠNG ĐỒNG GIỮA DOANH NGHIỆP LỚN VÀ HẠNH PHÚC



Mới nhìn thoáng qua, mô hình phân dạng này thật phức tạp nhưng thực ra đó chỉ là một công thức toán học đơn giản.

Tương tự, việc hình thành nên một công ty lớn mạnh bền vững có vẻ như một nhiệm vụ ban đầu dễ khiến người ta nhụt chí, nhưng với việc sử dụng hạnh phúc như một nguyên tắc cốt lõi trong tổ chức, bạn có thể vững tin bước trên con đường phát triển công ty đó.

Mặc dù viết sách là một trong những việc tôi muốn gạch khỏi danh sách những điều mình cần làm, nhưng tôi vẫn muốn viết cuốn sách này.

Và mặc dù cuốn sách này sẽ được sử dụng như kim chỉ nam cho các nhân viên của Zappos (và có thể một số khách hàng của chúng tôi cũng muốn đọc nó), tôi không viết nó với mục đích mang lại lợi ích cho Zappos.

Tôi muốn viết cuốn sách này vì lý do khác: tiếp tục đóng góp vào công cuộc mang lại hạnh phúc, giúp thế giới trở nên tốt đẹp hơn.

Hy vọng của tôi là, thông qua cuốn sách này, những doanh nghiệp mới được thành lập sẽ thay đổi cách họ đang làm và những doanh nhân trẻ sẽ được truyền cảm

hứng để thành lập những công ty mới, lấy hạnh phúc là giá trị cốt lõi trong các mô hình kinh doanh của họ, học được một số bài học cá nhân tôi đã rút ra được cũng như những bài học chúng tôi đã tổng kết được tại Zappos. Tôi hy vọng sẽ có ngày càng nhiều công ty áp dụng những kết quả của các cuộc nghiên cứu trong khoa học về hạnh phúc để khiến công việc kinh doanh của họ trở nên thuận lợi hơn và khách hàng cũng như nhân viên của họ trở nên hạnh phúc hơn.

Tôi cũng hy vọng cuốn sách này không chỉ khiến bạn cảm thấy hạnh phúc mà còn có thể thúc đẩy bạn mang lại hạnh phúc cho những người khác nữa.

Nếu hạnh phúc là mục tiêu của tất cả mọi người thì tại sao chúng ta lại không thể thay đổi được thế giới và khiến tất cả mọi người, mọi công việc kinh doanh đều trở nên tốt đẹp hơn?

Tôi không thể trả lời hết các câu hỏi trên.

Nhưng hy vọng, tôi đã thành công trong việc thôi thúc bạn tự tìm ra được câu trả lời đúng đắn cho câu hỏi này.

Mỗi ngày bạn có làm việc để mang lại hạnh phúc cho mình?

Sự tồn tại của bạn ảnh hưởng thế nào đến hạnh phúc chung của nhân loại?

Những giá trị của bạn là gì?

Bạn đam mê điều gì?

Điều gì tạo cảm hứng cho bạn?

Mục tiêu trong cuộc đời của bạn là gì?

Những giá trị của công ty bạn là gì?

Mục tiêu cao hơn của công ty bạn là gì?

Mục tiêu cao hơn của bạn là gì?

“Khi mục tiêu luôn song hành cùng bạn, bạn sẽ thách thức số phận của mình.”

BERTICE BERRY

Tôi hy vọng việc đọc cuốn sách này sẽ tạo cảm hứng cho bạn...

...khiến khách hàng của bạn hạnh phúc hơn (thông qua dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt hơn) hoặc...

...khiến nhân viên của bạn hạnh phúc hơn (thông qua việc chú trọng nhiều hơn tới văn hóa công ty) hoặc...

...khiến bản thân mình hạnh phúc hơn (thông qua việc học hỏi, nghiên cứu khoa học về hạnh phúc).

Nếu cuốn sách này có thể truyền cho bạn bất cứ cảm hứng nào tôi liệt kê ở trên thì có nghĩa là, tôi đã thành công khi giúp Zappos và bản thân mình đạt được mục tiêu cao hơn: *mang lại hạnh phúc cho cả thế giới này.*

Lời kết

Như một nguyên tắc chỉ đạo khi làm bất cứ điều gì, tôi luôn cố gắng tự vấn mình: *Chuyện gì sẽ xảy ra nếu tất cả mọi người trên thế giới này hành xử giống nhau? Thế giới sẽ ra sao? Hành vi của một cá nhân sẽ ảnh hưởng chung đến hạnh phúc của cả thế giới như thế nào?*

Thử nghiệm tư tưởng này rất có ích cho tôi khi ngâm xem liệu có nên chia sẻ những gì chúng tôi đang làm với Zappos với thế giới bên ngoài, hay liệu có nên thất vọng khi cô gái bồi bàn vô tình phục vụ không đúng món ăn tôi đã gọi, hay liệu có nên mở cửa cho một người lạ vào nhà hay không?

Các câu hỏi trên cũng được áp dụng để quyết định *không nên* làm gì, ngay cả khi không làm gì là lựa chọn mặc định.

Những ý tưởng từ cuốn sách này có thể khép lại tại đây. Bạn có thể chọn việc gấp nó lại và chẳng thay đổi gì suốt quãng đời còn lại của mình.

Hoặc bạn có thể đóng góp một phần vào công cuộc biến thế giới này trở nên tốt đẹp hơn, hạnh phúc hơn. Lựa chọn thế nào là quyền của bạn.

Hãy ghé thăm trang web của chúng tôi tại địa chỉ:

www.deliveringhappinessbook.com/jointmovement

Hãy học những điều bạn có thể làm để trở thành một phần trong công cuộc này.

Đoàn kết cùng nhau, chúng ta có thể thay đổi thế giới.

“Bạn có thể thắp sáng hàng ngàn ngọn nến từ một cây nến đơn lẻ và cây nến đó sẽ cháy không bao giờ tắt. Hạnh phúc được sẻ chia sẽ trường tồn mãi mãi.”

ĐẠO PHẬT

Một số châm ngôn bất hủ

*“Cuộc sống không phải để trả lời câu hỏi bạn là ai.
Cuộc sống là để tạo ra chính bạn.”*

GEORGE BERNARD SHAW

*“Bạn sẽ rất ngạc nhiên trước những gì có thể hoàn
thành khi không quan tâm đến việc ai sẽ là người hưởng
lợi.”*

H.S. TRUMAN

*“Chúng ta có thể biến bản thân trở thành những kẻ
đáng thương hoặc trở nên mạnh mẽ. Khối lượng công
việc đều như nhau thôi.”*

CARLOS CASTANEDA

*“Những gì đằng sau và trước mặt chúng ta đều là
những vấn đề nhỏ bé nếu so sánh với những gì tiềm tàng
bên trong con người chúng ta.”*

RALPH WALDO EMERSON