

John A. Byrne

HỌ ĐÃ LÀM GÌ ĐỂ THAY ĐỔI THẾ GIỚI?

WORLD CHANGERS

25 CÂU CHUYỆN CỦA DOANH CHỦ VĨ ĐẠI

Lê Thiện Trí *dịch*

Mục lục

[Lời nói đầu](#)

[Dẫn nhập](#)

[Nhà sáng lập kiêm CEO và chủ tịch của chuỗi siêu thị Whole Foods Market](#)

[Đồng sáng lập The Home Depot](#)

[Đồng sáng lập kiêm CEO của công ty Netflix](#)

[Chủ tịch kiêm CEO của Starbucks](#)

[Nhà sáng lập kiêm CEO công ty Amazon](#)

[Nhà sáng lập, cựu CEO hãng hàng không Southwest](#)

[Nhà sáng lập, cựu CEO của Apple](#)

[Chủ tịch công ty Kohler](#)

[Đồng sáng lập ngân hàng đầu tư Donaldson, Lufkin & Jenrette](#)

[Nhà sáng lập kiêm CEO của tập đoàn Dell](#)

[Đồng sáng lập kiêm chủ tịch điều hành trang mạng xã hội LinkedIn](#)

[Đồng sáng lập tập đoàn Microsoft](#)

[Nhà sáng lập tập đoàn Virgin](#)

[Chủ tịch kiêm CEO của công ty Harpo](#)

[Nhà sáng lập kênh truyền hình Turner \(TBS\)](#)

[Chủ tịch kiêm CEO của tập đoàn Federal Express \(FedEx\)](#)

[Chủ tịch kiêm CEO của Infosys](#)

[Đồng sáng lập Google](#)

[Nhà sáng lập tập đoàn Charlets Schwab](#)

[Nhà sáng lập ngân hàng Grameen](#)

[Cựu chủ tịch tập đoàn Tata](#)

[Đồng sáng lập kiêm chủ tịch hội đồng quản trị của Nike](#)

[Chủ tịch ủy ban tổ chức thể vận hội Olympic 2016 tại thành phố Rio De Janeiro, Brazil](#)

[Nhà sáng lập kiêm CEO của Facebook](#)

[Nhà sáng lập kiêm CEO của tập đoàn EBX](#)

[Ghi chú](#)

[Chú thích](#)

Thương tặng Kate

Vì tình yêu và sự cố vũ của em trong mọi thăng trầm cuộc sống

LỜI NÓI ĐẦU

Bạn sẽ cảm thấy như thế nào nếu được ngồi ăn tối và cùng trò chuyện với những doanh chủ^[1] tài năng nhất thế giới?

Đó là ý tưởng khởi nguồn cho cuốn sách bạn đang cầm trên tay. Năm 2009, trên sân khấu Diễn đàn Tăng trưởng Chiến lược do Công ty Ernst & Young tổ chức hằng năm diễn ra tại thành phố Palm Springs, bang California, tôi đã vinh dự được phỏng vấn ông Howard Schultz - Chủ tịch kiêm CEO của Tập đoàn Starbucks. Sau đó ít lâu, tôi lại được dịp phỏng vấn ông Reed Hastings - CEO của Công ty Netflix trước sự có mặt của nhiều biên tập viên báo chí và các nhà xuất bản ở New York. Sau khoảng một tiếng đồng hồ trao đổi, tôi bước xuống sân khấu và hoàn toàn choáng ngợp trước những trải nghiệm do hai khách mời chia sẻ đến độ tôi đã quyết định thành lập công ty riêng. Nhưng tôi cũng tự hỏi làm thế nào để có thể chia sẻ những trải nghiệm đầy cảm hứng và thuyết phục này cho nhiều người khác.

Hãy tưởng tượng nếu bạn có cơ hội được lắng nghe và trò chuyện với Steve Jobs, John Mackey, hoặc Fred Smith về những điều quan trọng nhất mà họ đã đúc rút từ kinh nghiệm của chính bản thân trong việc tạo dựng các công ty nổi tiếng như Apple, Whole Foods Market và Federal Express. Hay bạn có dịp trò chuyện cùng Bernie Marcus và Arthur Blank để tìm hiểu cách họ đã nảy ra ý tưởng về chuỗi cửa hàng The Home Depot và biến nó thành hiện thực như thế nào. Hoặc có dịp được nghe Howard Schultz bộc bạch tâm sự về chặng đường mà ông, cũng như Steve Jobs và Michael Dell trước đó, quay trở lại công ty mình đã sáng lập để tái tạo nó và cả chính bản thân mình?

Tất nhiên, việc mời những vị doanh nhân nổi tiếng này đến cùng ăn tối tại nhà bạn là một điều bất khả thi - dù người chuẩn bị bữa tiệc là một đầu bếp nổi tiếng thế giới hay trên bàn tiệc toàn là những món ăn hảo hạng. Nhưng có một tin vui cho các bạn đây: Tôi có thể làm sứ giả cho các bạn. Tôi sẽ cố gắng phỏng vấn 25 vị trong số những doanh nhân vĩ đại nhất thế giới đương thời, những người đã thay đổi hoàn toàn cách chúng ta sống và nghĩ, cách chúng ta làm việc và

giải trí, cách chúng ta nhìn nhận về thế giới ngày nay. Đó chính xác là những gì tôi đang cố gắng thực hiện.

Làm thế nào để chọn ra 25 người phi thường ấy? Việc chọn lựa những doanh chủ này chủ yếu dựa trên tầm ảnh hưởng của họ đối với thế giới. Ý tưởng của họ độc đáo như thế nào? Nó có sức ảnh hưởng ra sao? Nó có làm thay đổi cuộc sống cá nhân của chúng ta một cách rõ rệt không? Liệu nó có thay đổi tác phong làm việc của chúng ta, giúp chúng ta trở nên hiệu quả hơn, thấu đáo hơn và có khả năng hoàn thành mọi thứ tốt hơn để tạo dấu ấn riêng của mình trên thế giới này không? Phải thừa nhận rằng, câu trả lời cho những câu hỏi này hoàn toàn mang tính chủ quan. Và những lựa chọn - các doanh nhân trong cuốn sách này cũng vậy. Tất cả họ đều là những người đã thay đổi thế giới khi sản phẩm hoặc dịch vụ của họ - dù ít hay nhiều - đã thâm nhập vào đời sống của chúng ta.

Giờ đây, chúng ta có thể gọi điện về nhà nói chuyện với con cái bằng một chiếc điện thoại đã từng là giấc mơ của một nhà khởi nghiệp nổi tiếng ở Thung lũng Silicon. Đã từ lâu, chúng ta được ăn những thực phẩm lành mạnh hơn nhờ vào giấc mơ và niềm tin của một người về công dụng tích cực của thực phẩm sạch trước khi có bất cứ ai biết về những thực phẩm này. Chúng ta có thể đi máy bay với giá vé rẻ hơn rất nhiều vì một doanh nhân đã cho rằng các hãng hàng không hiện tại đang được tổ chức và điều hành bởi những kẻ cứng nhắc chưa từng biết làm hài lòng khách hàng của mình.

Điều quan trọng không kém là các tổ chức/công ty mà các doanh nhân/nhà khởi nghiệp này đã tạo ra. Không giống những nơi làm việc thông thường, những công ty này không phải là nơi tách biệt những người có quyền ra quyết định với thực tiễn. Đây cũng không phải là những công ty mà người đứng đầu được vây quanh bởi những kẻ xu nịnh. Đây càng không phải là kiểu công ty không có mục đích hoạt động rõ ràng mà vẫn có thể vượt chỉ tiêu doanh thu. Ngoài các sản phẩm/dịch vụ mà họ mang đến cho thị trường, những doanh nhân này còn nổi tiếng với việc tạo ra môi trường làm việc khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới.

Một số người đa nghi sẽ cho rằng tôi đang hơi tôn thờ họ thái quá. Chẳng sao cả. Trong cuộc sống, tôi luôn bị thu hút bởi những người tạo ra những tổ chức và những sản phẩm

tuyệt vời. Trong suốt sự nghiệp làm báo, viết văn và biên tập của mình, tôi có may mắn được phỏng vấn hàng nghìn người, trong đó có những nhà khởi nghiệp và những nhà điều hành nổi tiếng nhất thời đại của chúng ta. Tôi cũng rất may mắn được đích thân Steve Jobs giới thiệu phiên bản điện thoại iPhone đầu tiên trước khi nó ra mắt công chúng vài tuần. Tôi cũng lấy làm hãnh diện khi được Jack Welch, CEO của General Electric và là một nhà phát triển nội bộ^[2], mời chấp bút cho cuốn hồi ký của ông. Lần hợp tác này đã tiêu tốn hơn một nghìn giờ làm việc của tôi. Giờ đây tôi vô cùng biết ơn các doanh nhân này vì đã cho tôi có dịp tiếp cận với trí tuệ siêu việt cũng như những chuyến phiêu lưu vĩ đại nhất của họ.

Tôi mong cuốn sách này sẽ vừa là một “kho” tư liệu về tinh thần doanh nhân vừa là nguồn cảm hứng cho những ai muốn tự mình sáng tạo nên những điều ý nghĩa. Thật không dễ dàng để sắp xếp một cuộc phỏng vấn bởi hầu hết những doanh nhân được đề cập trong cuốn sách này đều là những người cực kỳ bận rộn, lịch làm việc dày đặc. Có không ít trường hợp tôi còn phải đặt lịch hẹn trước cả năm. Thế nhưng, rất nhiều doanh nhân đã sắp xếp thời gian để tôi có thể trò chuyện cùng họ. Dù là một cuộc phỏng vấn riêng hay một quá trình tìm tòi mọi tư liệu hoặc phát ngôn của họ, mục tiêu của tôi vẫn là truyền tải các trải nghiệm và sự thông tuệ của họ vào những trang giấy này để mọi người được truyền cảm hứng, được động viên, được học hỏi và đạt được thành công.

DẪN NHẬP

Trong gần một phần tư thế kỷ qua, những doanh nhân xuất sắc nhất thế giới đã được tôn vinh hết như những diễn viên và đạo diễn giành được Giải thưởng Viện Hàn lâm^[3]. Họ cũng xuất hiện trong một buổi lễ tràn ngập ánh sáng lấp lánh của đèn chiếu như lễ trao giải Oscar. Trong buổi lễ đó, tên của những doanh nhân khởi nghiệp xuất sắc nhất được xướng lên trên một sân khấu sáng rực. Và những người đó kiêu hãnh bước trên thảm đỏ trong tiếng vỗ tay tán thưởng của những doanh nhân khác cùng tham dự.

Rất nhiều ngôi sao của chương trình Doanh nhân khởi nghiệp của năm – một chương trình thường niên do Công ty Ernst & Young (E&Y) tổ chức – nằm trong số những nhân vật chính của cuốn sách này, như Jeff Bezos của Amazon.com, Herb Kohler của Kohler.Co, cùng Bernie Marcus và Arthur Blank của Home Depot. Còn rất nhiều nhân vật khác tuy ít nổi tiếng hơn nhưng cũng rất thành công và xứng đáng được ghi nhận.

Đó chính là lý do vì sao E&Y đã bắt đầu tôn vinh những doanh nhân xuất sắc nhất 25 năm trước, trong một sự kiện tổ chức tại thành phố Milwaukee (bang Wisconsin). Các đối tác của E&Y là những người đầu tiên nhận ra những công ty có tầm ảnh hưởng lớn nhất đối với cộng đồng chính là các công ty được sáng lập bởi các doanh nhân kiệt xuất. Jim Turley, Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm Giám đốc điều hành toàn cầu của E&Y đã nhận xét: “Không một tờ báo nào vinh danh những đóng góp của họ. Chúng tôi muốn ghi nhận và tán thưởng họ. Chúng tôi muốn làm điều đó. Việc tôn vinh những con người kiệt xuất mang lại giá trị cho thương hiệu của chúng tôi và giúp chúng tôi có vị trí ở một lĩnh vực được coi là trọng yếu trong tương lai.”

Với quy mô ngày càng được mở rộng và vươn đến mọi góc ngách trên thế giới, chương trình này thực sự trở thành một giải thưởng tầm cỡ quốc tế. Argentina, Mexico và Jordan là những quốc gia mới nhất trong số 55 quốc gia mà E&Y lựa chọn để tìm kiếm những doanh nhân xuất sắc nhất hằng năm.

Những doanh nhân sáng tạo xứng đáng được trọng thị như những người hùng kinh tế. Một sự thật rõ ràng là tất cả công án việc làm mới được tạo ra tại Mỹ từ cuối những năm 1970, xuyên suốt thời kỳ Khủng hoảng kinh tế 2009 cho đến bây giờ - khoảng 40 triệu việc làm - đều đến từ các công ty mới, non trẻ và có lịch sử hoạt động chưa đến 5 năm. E&Y đóng vai trò quan trọng đối với sự thành công của những công ty này.

E&Y đã đặt cược rất sớm vào Thung lũng Silicon^[4], trung tâm khởi nghiệp và sáng tạo của thế giới. Turley giải thích cho quyết định này: "Hãy nhớ lại những làn sóng sáng tạo đầu tiên. Rất nhiều công ty khởi nghiệp là khách hàng của chúng tôi. Chúng tôi đã đầu tư thời gian và những nhân sự tài năng nhất vào những công ty này từ nhiều năm trước. Bất chấp những làn sóng thay đổi liên tục diễn ra ở Thung lũng Silicon, chúng tôi vẫn đồng hành với những công ty được sáng lập bởi những cá nhân đam mê và sáng tạo phi thường."

Turley công nhận rằng khởi nghiệp đã trở thành một hiện tượng toàn cầu. "Khi thị trường tự do của chủ nghĩa tư bản ngày càng được hiện thực hóa, đây là lúc tinh thần làm chủ doanh nghiệp được giải phóng. Khi nói chuyện với những chủ doanh nghiệp trong các thị trường này, chúng tôi nhận thấy cách nghĩ của họ có nhiều điểm tương đồng hơn là khác biệt. Họ không nghĩ cho bản thân khi làm chủ doanh nghiệp. Họ bắt đầu bằng việc suy nghĩ về thế giới bên ngoài. Tất cả chủ doanh nghiệp thành công đều nhận ra các nhu cầu có thực ngoài kia. Họ không nghĩ cách để làm giàu. Tầm nhìn của họ là phát triển sản phẩm và dịch vụ hay những ý tưởng nhằm đáp ứng các nhu cầu mà họ nhìn ra. Họ có sự dũng cảm phi thường, dám chấp nhận rủi ro để theo đuổi giấc mơ và có sự can trường để hiện thực hóa những giấc mơ đó."

Dan Lufkin, nhà đồng sáng lập của Ngân hàng Đầu tư Donaldson, Lufkin & Jenrette - doanh nghiệp tiên phong trong lĩnh vực đầu tư ở Phố Wall những năm 1960, đã đưa ra một định nghĩa dễ hiểu và cô đọng về khái niệm doanh chủ: "Doanh chủ là một từ ngữ cao quý dành cho những người làm việc chăm chỉ. Theo tôi, một doanh chủ cần phải hội tụ hai yếu tố. Một là sự tự tin và hai là nguồn năng lượng dồi dào."

Cũng cần lưu ý rằng, không nhất thiết lúc nào bạn cũng phải có một ý tưởng lớn. Nếu bạn cực kỳ tự tin, chăm chỉ và có đủ năng lượng để biến đam mê và sự quyết tâm cao độ trở thành một thứ hữu hình, bạn sẽ có khả năng thành công. Có muôn vàn kiểu động lực khác nhau. Bernie Marcus và Arthur Blank sáng lập Home Depot đơn giản vì họ quá tuyệt vọng. Cả hai đều bị sa thải ở công ty cũ và không có nơi nào để đi. Sự xấu hổ của Reed Hastings khi phải nộp phạt 40 đô-la vì mượn quá hạn một cuốn băng video đã giúp ông có động lực để sáng lập Netflix. Với mong muốn cung cấp thực phẩm tự nhiên và an toàn cho khách hàng, John Mackey và bạn gái đã mở một cửa hàng bán nông sản ngay tại ngôi nhà được xây theo phong cách Victoria ở Austin, Texas. Howard Schultz muốn tạo ra một không gian thoải mái và thân thiện để mọi người có thể đến nhâm nhi một ly cà phê ngon thay vì uống ở nhà hay ở nơi làm việc.

Điểm xuất phát trên con đường khởi nghiệp của các doanh chủ này không giống nhau. Tuy nhiên, nếu xét về quan điểm và khả năng đóng góp của họ, chúng ta sẽ dễ dàng nhận thấy một số điểm tương đồng. Một nghiên cứu của E&Y đã chỉ ra những điều được cho là cốt lõi của tinh thần khởi nghiệp – bộ mã gene chung của những người làm việc để thể hiện bản thân và hoài bão của mình.

Có ba phẩm chất cốt lõi mà doanh chủ nào cũng có:

Tinh thần lạc quan

Khi người khác nhìn thấy trở ngại và hỗn loạn thì doanh chủ lại nhìn thấy cơ hội. Có thể đó là kiểu suy nghĩ đơn giản, thậm chí lãng mạn của những kẻ khởi nghiệp. Nhưng rất nhiều doanh nghiệp vĩ đại đã được tạo ra bởi những người có khả năng nhìn ra cơ hội trong một thị trường đông đúc và hỗn loạn. Việc tổ chức một khối lượng thông tin lớn của thế giới là một thử thách trí tuệ lớn lao, đồng thời là cơ hội kỳ diệu dành cho Larry Page và Sergey Brin (hai nhà đồng sáng lập Google). Mặc dù vào thời điểm đó, họ không hình dung ra bằng cách nào một công cụ tìm kiếm lại có thể đi ra tiền. Tốc độ phát triển thần kỳ của Internet đã khiến Jeff Bezos từ bỏ công việc ở New York, chuyển tới vùng ngoại ô của Seattle và xây dựng Amazon.com trong một ga-ra để xe. Sau đó, ông lập tức nắm lấy cơ hội sử dụng công nghệ

Internet để cung cấp cho khách hàng hàng loạt lựa chọn đa dạng cho mỗi sản phẩm với mức giá rẻ nhất có thể.

Chấp nhận rủi ro và khả năng thất bại.

Các doanh chủ sẵn sàng chấp nhận rủi ro hơn hầu hết các kiểu doanh nhân khác, nhưng điều đó không đồng nghĩa với việc họ là những kẻ liều lĩnh hay ngô nghê không nhìn ra khả năng thất bại. Trong hầu hết các trường hợp, doanh chủ đều tính toán rất kỹ các rủi ro. Họ rất thận trọng và luôn đảm bảo rằng bản thân đã đánh giá cả cơ hội và các rủi ro mà doanh nghiệp của mình sẽ phải đối mặt một cách cẩn thận.

Reed Hastings, người đồng sáng lập Netflix, là một ví dụ như vậy. Một mặt, Reed Hastings nhận thấy Internet có khả năng thay đổi tất cả và có đủ sức để thách thức người khổng lồ Blockbuster trong thị trường cho thuê băng đĩa thu hình. Mặt khác, Hastings cũng hiểu rằng mô hình mà ông đang ấp ủ sẽ nhanh chóng bị hạ bệ bởi một công nghệ đột phá khác – đó là sự phổ biến của kết nối băng thông rộng. Vì vậy, ngay từ ngày đầu tiên, khi Hastings mới chỉ bắt đầu mô hình kinh doanh bán đĩa DVD qua đường bưu điện, ông đã suy nghĩ và đầu tư vào công nghệ để truyền tải các đoạn phim qua mạng. Đó là lý do vì sao ông đặt tên công ty của mình là Netflix chứ không phải là DVD-by-mail. Điều này cho thấy ông đã đánh giá kỹ lưỡng những rủi ro mà công ty sẽ phải đối mặt từ rất sớm, trước khi người khác nhận ra chúng.

Các doanh chủ luôn sẵn sàng đón nhận mọi rủi ro đi kèm với việc sáng tạo ra những thứ mới mẻ và họ cũng chấp nhận cả khả năng chính họ đã sai, có khi là những sai sót “chết người”. Vì vậy, họ sẵn sàng giảm chi phí đầu tư vào các quyết định ở một mức độ nhất định để tránh tình trạng đầu tư quá lớn đến mức chính họ không còn cơ hội sửa chữa hoặc đảo ngược tình thế.

Herb Kelleher, nhà sáng lập Hãng Hàng không Tây Nam (Southwest Airlines), lưu ý rằng bạn không bao giờ có được sự hiểu biết tuyệt đối để đưa ra một quyết định. Ông chia sẻ: “Khi tôi đưa ra một nhận định, bản thân tôi đã chấp nhận rủi ro rồi. Nhưng bạn phải sẵn sàng để đón nhận những rủi ro này. Bạn phải có sự chuẩn bị khi đưa ra các nhận định. Phải chuẩn bị để sẵn sàng tiến lên. Phải chuẩn

bi để có thể nhanh chóng sửa những lỗi sai mình mắc phải; cần tránh những sai lầm vì tính tự mãn kiểu: ‘Chúa ơi, tôi không thể làm gì thêm được nữa, vì làm thế có nghĩa là tôi thừa nhận mình đã sai lầm trước đó rồi.’”

Tất nhiên, sai lầm sẽ dẫn đến thất bại, thậm chí là những thất bại nghiêm trọng có thể làm một doanh nghiệp non trẻ sụp đổ. Nhưng một trong những điểm khác biệt lớn nhất giữa tinh thần doanh chủ Mỹ và tinh thần doanh chủ ở hầu hết nơi khác trên thế giới là sự cởi mở với thất bại. Trong thế giới của những nhà tư bản đầu tư mạo hiểm, thất bại còn được xem là tâm huy chương danh dự. Bài học từ những thất bại của buổi đầu khởi nghiệp là những kinh nghiệm quan trọng cho thành công trong tương lai. Và các doanh chủ cũng quan niệm như thế.

Nhà sáng lập Amazon Jeff Bezos từng nói: “Điều nguy hiểm là bạn không chịu phát triển, không cải tiến, không sáng tạo, không mang lại những trải nghiệm tốt hơn cho khách hàng. Nếu bạn sáng tạo trong những lĩnh vực mới, bạn phải chuẩn bị tinh thần cho các thất bại liên tiếp. Thất bại là một phần của sáng tạo và phát minh. Nếu bạn biết chắc ý tưởng của bạn khả thi thì nó không còn là một thử nghiệm nữa. Amazon.com ban đầu cũng chỉ là một thử nghiệm lớn mà thôi.”

Sự độc lập và tự chủ.

Hầu hết mọi người đều muốn có sự độc lập và tự chủ trong cuộc đời mình. Nhưng với các doanh chủ, độc lập và tự chủ không chỉ là ham muốn mà còn là một nhu cầu. Những người sáng lập doanh nghiệp có động lực và lòng can đảm để hành động dựa trên nhu cầu này theo những cách mà người khác không bao giờ làm. Hơn thế nữa, họ luôn hành động với lòng kiên định và sự hối hả trong một thời gian dài.

Chúng ta cần hiểu chính xác về điều này: Nhu cầu tự chủ là yếu tố nền tảng đối với các doanh chủ, dù họ có ý thức được điều này hay không và để tự chủ theo cách hiểu của họ đòi hỏi sự tập trung nội tâm. Manfred Kets de Vries, giáo sư giảng dạy về khởi nghiệp tại Trường Kinh doanh INSEAD nhận xét: Các cá nhân với sự tập trung kiểm soát ngoại vi luôn tin rằng các sự kiện xảy ra là hệ quả của một tình huống nằm ngoài khả năng kiểm soát của họ. Ngược lại,

những người mà ông cho rằng có “sự tập trung kiểm soát nội vi” khẳng định những sự kiện xảy ra trong cuộc đời họ bắt nguồn từ chính các hành động và hành vi của bản thân. Giáo sư De Vries kết luận các doanh chủ thường có sự tập trung kiểm soát nội vi rất mạnh.

Khái niệm này được củng cố bởi một nghiên cứu của E&Y. E&Y phát hiện rằng sự tập trung kiểm soát nội vi có xu hướng xuất hiện nhiều hơn ở các nền kinh tế thị trường tôn vinh những người kinh doanh thành công, ví dụ như Mỹ. Những nền văn hóa chú trọng vào thành tựu cá nhân, như Nhật Bản, Trung Quốc hay Hàn Quốc, cũng có xu hướng đầu tư mạo hiểm nhiều hơn bởi các nhà lãnh đạo có sự tập trung kiểm soát nội vi.

Những doanh chủ mang đến ba phẩm chất quan trọng là động lực, sức bền và sự kiên định. Họ sống với những điều họ tin tưởng, tạo dựng thành công dựa trên hệ thống giá trị và văn hóa mạnh mẽ. Họ tìm kiếm các thị trường ngách^[5] và các lỗ hổng thị trường. Họ là kiến trúc sư của một tầm nhìn duy nhất khiến họ đam mê và theo đuổi. Họ không phải là những người chạy theo số đông, nhưng cũng là những thành viên nhóm tích cực. Họ có tham vọng tạo dựng mạng lưới, xây dựng một hệ thống tài chính, nhân sự và đội ngũ kỹ thuật thân thiện.

Một đặc điểm chung nhưng ít khi được chú ý tới ở những doanh chủ thành công nhất chính là các bi kịch cá nhân. Carlos Nuzman, nguyên là cầu thủ bóng chuyền đội tuyển Olympic, người đã đưa Thế vận hội Olympic về với quê hương Brazil từng mồ côi mẹ khi mới lên mười. Oprah Winfrey bị lạm dụng tình dục từ năm 9 đến 13 tuổi. Cha của Ted Turner đã dùng súng tự kết liễu cuộc đời mình trong phòng tắm năm Turner 24 tuổi. Steve Jobs bị cha mẹ đẻ chối bỏ và cho đi từ khi mới ra đời. Arthur Black và Bernie Marcus bị đuổi việc một cách không thương tiếc dù đã có rất nhiều cống hiến cho công ty.

Nhiều người cho rằng việc các doanh chủ theo đuổi các thành tựu trong cuộc đời mình có thể là một cách để chạy trốn những mất mát lớn lao mà họ đang gánh chịu. Phó Chủ tịch toàn cầu phụ trách phát triển thị trường chiến lược của E&Y Maria Pinelli nhận xét: “Họ thường phải đối mặt với nghịch cảnh và đã thể hiện khả năng sinh tồn, phát triển.

Họ muốn vượt qua mọi trở ngại. Điều này xuất phát từ niềm tin của chính bản thân họ, nhưng những doanh chủ này đều có điểm chung là từng phải chịu nghịch cảnh. Đường như nỗi đau lớn trong cuộc đời đã giúp họ có được tầm nhìn để vượt qua nỗi đau ấy.”

Cuối cùng, mỗi doanh chủ đều đã phải trải qua hàng loạt giai đoạn trong hoạt động kinh doanh, giống như những gì nhà văn Gail Sheehy^[6] đã miêu tả trong cuốn sách *Passages* (tạm dịch: Hành trình). Họ đối mặt với những thách thức mà bất kỳ tổ chức thành công nào cũng phải trải qua. Trong những ngày đầu tiên, thách thức gặp phải thường là tiếp cận vốn, tìm người hướng dẫn và tạo dựng quan hệ. Trong giai đoạn phát triển, thách thức hàng đầu là cân bằng giữa tinh thần làm chủ với nhu cầu xây dựng quy trình cũng như sự kiểm soát trong tổ chức. Pinelli, người giám sát cuộc thi Doanh chủ của năm do E&Y tổ chức, chia sẻ về điều này: “Đó là một việc thực sự rất khó. Ở giai đoạn phát triển, hầu hết các doanh chủ đều đối mặt với khả năng đánh mất người tài. Đội ngũ tài chính và pháp lý có thể trở thành những người ngăn cản tốc độ phát triển kinh doanh. Đội ngũ kinh doanh và kỹ thuật lại tranh cãi với nhau về những điều khách hàng thực sự muốn. Nếu bạn không có một người lãnh đạo giỏi để quản lý những việc này thì tình trạng mất kiểm soát sẽ nhanh chóng xảy ra.”

Tất cả đặc điểm tính cách và thách thức kể trên sẽ được thể hiện rõ nét hơn qua các buổi trò chuyện với những doanh chủ vĩ đại nhất thế giới. Những người xây dựng doanh nghiệp xuất sắc này sẽ mang đến cho chúng ta một kho báu tri thức: phương pháp để nắm bắt cơ hội, xây dựng các công ty có ý nghĩa quan trọng và tồn tại bền vững, dẫn dắt con người, suy nghĩ sáng tạo và vượt qua các chướng ngại vật. Tất cả doanh chủ tài ba này đều biết cách để giành chiến thắng. Và tất cả họ đều là những người chiến thắng.

NHÀ SÁNG LẬP KIÊM CEO VÀ CHỦ TỊCH CỦA CHUỖI SIÊU THỊ WHOLE FOODS MARKET

John Mackey

Năm 1978, John Mackey và bạn gái Renee Lawson đã cùng nhau mở cửa hàng thực phẩm chay đầu tiên của họ với mong muốn đơn giản là kinh doanh kiếm tiền đồng thời mang đến cho mọi người một đời sống khỏe mạnh bằng chế độ ăn uống lành mạnh hơn. Trong suy nghĩ khi đó của chàng sinh viên bỏ học 25 tuổi râu tóc bù xù, lợi nhuận là một “tội lỗi cần thiết”.

Trong một căn hộ cũ kỹ theo phong cách Victoria tại thành phố Austin, tiểu bang Texas, cặp đôi Mackey - Renee tự sản xuất, bán thức ăn và nông phẩm với số lượng lớn. Buổi tối, họ ngủ luôn trên tấm đệm ở văn phòng trên lầu ba. Họ đặt tên cửa hàng nhỏ của mình là Safer Way, một cách chơi chữ với tên chuỗi cửa hàng khổng lồ Safeway. Tuy cả hai không nhận một đồng tiền lương nào trong năm đầu hoạt động, nhưng Safer Way vẫn bị lỗ mất nửa số vốn: 23.000/45.000 đô-la đầu tư ban đầu. Năm thứ hai, họ kiếm được năm nghìn đô-la lợi nhuận. Họ nhận ra cửa hàng khó có khả năng cạnh tranh lâu dài vì nó quá nhỏ. “Dù cửa hàng bị thua lỗ nặng nề nhưng tôi vẫn cố gắng thuyết phục các nhà đầu tư ban đầu rót thêm vốn



để mở rộng quy mô cửa hàng”, Mackey nhớ lại. “Tất nhiên họ không cho đó là một ý kiến hay.”

Các nhà đầu tư yêu cầu Mackey tiếp tục kinh doanh ở cửa hàng đó và chứng minh ý tưởng của anh có thể thành công. Mackey thuyết phục họ: “Tôi nghĩ nếu chúng ta không thay đổi, về lâu dài ắt hẳn chúng ta sẽ thất bại. Chúng ta cần một địa điểm rộng lớn hơn.” Nghe vậy, họ nói với Mackey: “Nếu anh có thể tìm được một người nào đó sẵn sàng đầu tư thêm từ 25.000 đến 50.000 đô-la thì chúng tôi sẽ cân nhắc lại vấn đề này.” Mackey biết đó là một cách từ chối khéo vì “họ nghĩ rằng tôi chẳng thể kiếm được một người nào khờ khạo đến mức chịu bỏ thêm tiền vào cái cửa hàng này cả”.

Nhưng các nhà đầu tư đó đã đánh giá thấp khả năng thuyết phục của Mackey. Mackey đã thuyết phục được một người bạn thường chơi bóng rổ cùng rót thêm vốn vào cửa hàng. Với số tiền mặt này, Mackey sáp nhập cửa hàng của mình với một đối thủ trong lĩnh vực kinh doanh thực phẩm tự nhiên^[7] là Clarksville Natural Grocers. Năm 1980, họ khai trương siêu thị Whole Foods Market đầu tiên tại Austin ở một nơi trước đó là hộp đêm. Cửa hàng mới rộng hơn 920m² đã đưa Whole Foods Market gia nhập thị trường siêu thị thực phẩm tự nhiên ở Mỹ.

Cửa hàng nhanh chóng thành công ngay khi vừa khai trương. Mackey phát biểu với sự phấn khích: “Chúng tôi thu được lợi nhuận gấp ba lần lúc trước chỉ trong buổi chiều đầu tiên. Đó là một khởi đầu tốt đẹp bởi chúng tôi đã cạn vốn khi mở cửa hàng này. Chúng tôi thiếu tiền và không thể trả nổi lương cho nhân viên. Vì vậy, chúng tôi buộc phải mở cửa hàng bán thực phẩm để có thể trả lương cho họ. Chúng tôi không có quầy bán thịt, cũng không bán bia rượu. Chúng tôi chỉ cố gắng lấp đầy cửa tiệm với tất cả những gì sẵn có. May thay cửa hàng này lại thành công lớn.”

Chỉ trong vài năm, siêu thị Whole Foods Market đã trở thành siêu thị thực phẩm tự nhiên lớn nhất nước Mỹ. Nhưng bất cứ công việc kinh doanh nào cũng luôn tiềm ẩn những khó khăn và thách thức. Sau khi siêu thị Whole Foods hoạt động được tám tháng, cả thành phố Austin đã phải hứng chịu một trận lũ lụt tồi tệ nhất trong 100 năm qua. Dòng lũ cao gần 2,5m tràn vào cửa hàng, gần như cuốn phăng mọi

thành quả kinh doanh của Mackey và các cộng sự. Nhưng trong cái rủi lại có cái may. Khi cơn lũ qua đi, các khách hàng đã quay trở lại, nhiệt tình phụ giúp dọn dẹp, sắp xếp mọi thứ. Nhờ vậy, siêu thị nhanh chóng hoạt động bình thường như trước. Chính sự kiện này đã khiến Mackey tin rằng ông không nên đặt toàn bộ công việc kinh doanh vào một cửa hàng duy nhất. Việc mở rộng hệ thống siêu thị là một yêu cầu cấp bách ngay lúc đó.

Ngày nay, Whole Foods Market đã có hơn 300 siêu thị ở vùng Bắc Mỹ và Anh Quốc. Năm 2011, công ty có tổng cộng 61.000 nhân viên và đạt lợi nhuận hơn 10 tỷ đô-la. Tuy nhiên, thành công quan trọng nhất của nhà sáng lập kiêm CEO Mackey là ông đã góp phần thay đổi chế độ ăn uống hằng ngày của hàng triệu người tiêu dùng cũng như cách thức mà người Mỹ sản xuất, mua sắm và tiêu thụ thực phẩm.

Thành công nổi bật của Whole Foods đã thay đổi cả những đối thủ kỳ cựu trong ngành công nghiệp thực phẩm. Giờ đây, bạn sẽ dễ dàng tìm thấy những thực phẩm có nguồn gốc tự nhiên trên kệ hàng của bất cứ siêu thị nào. Chính Mackey cũng ngạc nhiên về những thay đổi mà họ tạo ra đối với toàn bộ hệ thống phân phối thực phẩm. “Hai mươi năm trước, nếu có ai đó nói với tôi rằng siêu thị Walmart sẽ là một trong những nhà cung cấp thực phẩm tự nhiên hàng đầu thế giới, tôi sẽ nghĩ điều đó thật buồn cười”, ông nói. “Nhưng tôi đã nhìn thấy những thay đổi lớn.”

Không chỉ có siêu thị Whole Foods mới thành công ngoạn mục mà chính bản thân Mackey cũng có sự thay đổi. Một nhà văn từng ví von rằng: “Sự phát triển của một tập đoàn cũng giống như sự phát triển của người tạo ra nó; nó là hiện thân cho những giấc mơ, những thói quen, những mâu thuẫn và những nông nổi của chính con người đó, cũng như cho bất cứ điều gì anh ta đọc và cảm nhận.”

Mackey kể rằng, ông từng là một người cánh tả, nhưng giờ thì ông đã trở thành một tín đồ của “chủ nghĩa tư bản” và vô cùng ngưỡng mộ Ayn Rand, Milton Friedman và Ronald Reagan. Một trong những niềm đam mê của ông được chính ông gọi là “Chủ nghĩa tư bản nhận thức” – một nỗ lực để giúp mọi người nhận thức rõ hơn sự thật là việc kinh doanh đã tạo ra những giá trị to lớn cho mọi người – cho nhân viên, khách hàng, các nhà cung cấp và cả cộng đồng. Cốt

lỗi của niềm tin này nằm ở việc yêu cầu mỗi doanh nghiệp hãy theo đuổi một mục tiêu cao cả hơn việc tối đa lợi nhuận hoặc chia sẻ chi phí.

Đó thật sự là một niềm tin tốt đẹp để bắt đầu việc kinh doanh.

“Mục đích” là từ quan trọng và to lớn đối với ông. Vậy mục đích của Whole Foods Market đã tiến hóa như thế nào theo thời gian?

Qua thời gian, mục đích của Whole Foods Market đã tiến hóa rất nhiều lần. Tôi thường nhận được hai câu hỏi quen thuộc từ giới nhà báo. Câu hỏi thứ nhất là: “Ôi trời, có bao giờ ông nghĩ công ty mình sẽ phát triển lớn đến mức này khi ông khởi nghiệp không?” Câu trả lời của tôi dĩ nhiên là không. Câu hỏi thứ hai là: “Có phải ông đã sớm đặt ra mục đích như vậy ngay từ khi khởi nghiệp không?” Dĩ nhiên câu trả lời cũng là không. Điều tôi muốn nói là một doanh nghiệp sẽ tiến hóa theo thời gian và mục đích cũng sẽ theo đó mà phát triển.

Khi mới thành lập công ty, mục đích của chúng tôi chỉ đơn giản là bán những thực phẩm có lợi cho sức khỏe của người tiêu dùng và thân thiện hơn với môi trường. Nhờ vậy, chúng tôi có thể kiếm sống và duy trì việc kinh doanh. Khi công ty tăng trưởng và tiến hóa, mục đích cũng trải qua nhiều thay đổi. Tôi vừa có một buổi nói chuyện quan trọng tại buổi họp định kỳ ba năm một lần của toàn công ty để nói về mục đích tiếp theo của Whole Foods. Mục đích ban đầu của Whole Foods Market đã kéo dài đến năm 1985 mới thay đổi.

Đó cũng là thời điểm mà chúng tôi phải đương đầu với khủng hoảng. Có tới sáu cửa hàng cũ và một vài cửa hàng mới bị thua lỗ. Trên thực tế, đó là lần công ty thua lỗ đầu tiên. Việc này thực sự đã khiến một trong các thành viên sáng lập công ty thất vọng và rời bỏ công ty. Trước đó, nội bộ công ty cũng bị chia rẽ và để chấm dứt tình trạng lục đục này, chúng tôi đã thông qua một quá trình xác định tầm nhìn mới. Chúng tôi mời một cố vấn đến để cùng nhau thiết lập lại mục đích và sứ mệnh công ty. Khi đó, công ty vẫn còn nhỏ bé. Sau khi thống nhất với nhau, chúng tôi đúc kết tầm nhìn của công ty thành một bản sứ mệnh mà chúng tôi gọi nôm na là bản “tuyên ngôn độc lập”. Đó là lần đầu tiên

chúng tôi thể hiện những lý tưởng của công ty, phát biểu ý tưởng của mình trước các bên liên quan mật thiết: khách hàng, các thành viên công ty, các nhà cung cấp, các nhà đầu tư, toàn thể cộng đồng và cả môi trường nữa.

Trong bản tuyên bố đó, chúng tôi khẳng định sẽ cố gắng tạo nên giá trị cho tất cả các bên.

Cuộc thay đổi tiếp theo xảy ra khi chúng tôi nhận thấy nội dung bản tuyên bố chưa súc tích và quyết định đúc kết nó lại thành năm giá trị cốt lõi đóng vai trò như một con đường ngắn nhất đưa doanh nghiệp đến thành công: Thứ nhất, bán sản phẩm hữu cơ tự nhiên với chất lượng tốt nhất; thứ hai, tạo sự hài lòng cho khách hàng; thứ ba, phấn đấu vì hạnh phúc và sự phát triển của các thành viên; thứ tư, làm giàu chính đáng từ lợi nhuận và sự tăng trưởng của công ty; thứ năm, thực hiện tốt vai trò công dân với cộng đồng và môi trường. Đây là năm giá trị cốt lõi của chúng tôi. Với những giá trị đó, công ty đã tăng được vốn để đầu tư, niêm yết cổ phiếu đại chúng lần đầu, bắt đầu một số thương vụ sáp nhập và sau đó là tăng trưởng nhanh chóng. Những giá trị này đã đồng hành với công ty trong suốt 10, 15 năm qua. Vài năm trước, mục đích của Whole Foods Market lại có sự thay đổi. Lần này, chúng tôi bổ sung hai giá trị cốt lõi. Trước đó các nhà cung cấp cảm thấy chúng tôi chưa chú tâm đến họ lắm, nên chúng tôi đã cam kết đưa thêm giá trị cốt lõi là sự hợp tác đôi bên cùng có lợi với các nhà cung cấp. Sau đó, chúng tôi lại đưa ra chương trình giáo dục ăn uống lành mạnh. Chúng tôi muốn các cổ đông biết rằng công ty đang cố gắng mang đến cho họ kiến thức về lối sống lành mạnh.

Trong bài phát biểu của mình, tôi đã xác lập bốn mục tiêu nhân văn, trong đó cao cả nhất chính là mục tiêu anh dũng. Tôi đã đúc kết điều đó dựa trên những lý tưởng lớn lao mà con người luôn hướng tới là: Chân, Thiện, Mỹ. Tôi đã bổ sung "tinh thần anh dũng" vào bản tuyên bố của công ty. Các thành viên trong công ty ý thức rất rõ mục tiêu anh dũng là mục tiêu thể hiện rõ nét nhất nền tảng phát triển của công ty: Hãy dũng cảm thay đổi và hoàn thiện thế giới. Thúc đẩy hệ thống nông nghiệp phát triển một cách bền vững hơn, đồng thời trở nên sáng tạo hơn. Chúng tôi cũng cố gắng hướng mọi người đến một lối sống lành mạnh hơn vì chính lối sống của người Mỹ là nguyên nhân gây ra những vấn đề nghiêm trọng tồn tại trong xã hội như các

căn bệnh về tim mạch, ung thư và tiểu đường. Chúng tôi đã, đang cố gắng làm nhiều hơn nữa để giúp mọi người thay đổi thói quen ăn uống nhằm phòng tránh bệnh tật và có một sức khỏe tối ưu.

Mục tiêu thứ ba liên quan đến Quỹ Từ thiện Whole Planet Foundation của chúng tôi. Giờ đây, Quỹ Từ thiện của chúng tôi đã có mặt trên 29 quốc gia và dự định sẽ tăng con số này lên 56 quốc gia trong vài năm tới. Chúng tôi đã giúp đỡ hàng trăm nghìn người thoát khỏi đói nghèo nhờ việc cộng tác với Ngân hàng Grameen của Ấn Độ và người sáng lập nó: Muhammad Yunus.

Giúp mọi người nhận thức đúng đắn về bản chất của kinh doanh và chủ nghĩa tư bản là mục tiêu cao cả thứ tư. Cả hai khái niệm này đều bị những nhà phê bình và phe chống đối làm sai lệch. Chúng tôi đang cố gắng tái xây dựng thương hiệu, quảng bá và giúp mọi người nhận thức đúng đắn về kinh doanh, về chủ nghĩa tư bản. Đó chính là bốn mục đích cao cả mà chúng tôi đã xác định. Cả bốn mục đích này đều là những mục đích táo bạo. Theo tôi thì tính anh dũng chính là điều mà cả công ty đang hướng đến.

Tại sao mục đích lại quan trọng với một doanh nghiệp như vậy?

Trong cuộc sống, việc có mục đích rất quan trọng. Nói cách khác, doanh nghiệp cũng giống với các cộng đồng khác ở khía cạnh con người luôn tìm kiếm hạnh phúc trong cộng đồng của mình. Những lý tưởng động viên con người trong cuộc sống thường nhật cũng tương tự như những lý tưởng khuyến khích con người làm việc cho một tổ chức. Để thật sự là một con người, để là hiện thân của những nguyện vọng của con người, thì việc doanh nghiệp có mục đích là rất quan trọng. Việc nói với mọi người rằng mục đích của công ty là tối ưu hóa lợi nhuận và giá trị cổ phần chẳng tạo cảm hứng được. Điều đó có thể là một động lực lớn cho những người làm việc ở Phố Wall nhưng với hầu hết mọi người thì chúng chẳng mang lại sự hứng khởi nào cả, họ mong muốn những giá trị ưu việt hơn. Họ muốn tin tưởng và hiểu được việc họ đang làm có ích cho cộng đồng và góp phần làm thế giới trở nên tốt đẹp ra sao.

Mục đích có thể truyền cảm hứng và giải phóng sự sáng tạo cho con người. Khi mọi người thực sự tâm huyết với mục

đích của doanh nghiệp, họ sẽ muốn gắn bó sâu sắc và sáng tạo hết mình cho công việc. Điều này tốt cho công ty và hiển nhiên cũng tốt cho tất cả đối tác của công ty. Đó là nguyên lý đầu tiên của chủ nghĩa tư bản tự giác.

Nhiều doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc tìm ra mục đích của họ, đặc biệt là những mục đích mang tính động viên một cách tự nhiên. Ông đã làm gì để có được sự đồng thuận của mọi người đối với mục đích chung của Whole Foods?

Khi đưa ra những giá trị cốt lõi cùng với bản tuyên bố ban đầu, thực sự chúng tôi đang ở trong trạng thái chuyển đổi. Lúc đó, chúng tôi vẫn còn là một công ty nhỏ nhưng chúng tôi có 60 thành viên bán hàng – chiếm 10% nhân sự công ty vào năm 1985 – nhiệt tình giúp chúng tôi tìm ra sứ mệnh và tạo nên những giá trị cốt lõi của riêng mình. Không chỉ thành viên bán hàng mà cả khách hàng, nhà cung cấp, nhà đầu tư đều có tác động đến việc phát triển mục đích. Tất cả họ tương tác với doanh nghiệp và đặt kỳ vọng vào công ty. Họ có những khát khao và nhu cầu của mình. Doanh nghiệp phải tương tác với những điều đó. Whole Foods có một văn hóa đoàn kết và khuyến khích mọi người tham gia đóng góp.

Đôi khi tôi nghĩ rằng công việc của tôi là diễn giải văn hóa đó cho mọi người. Để tôi cho bạn một ví dụ. Khi tôi đưa ra bốn mục tiêu cao hơn dựa trên tinh thần anh dũng, tôi cũng không nghĩ rằng Whole Foods là những người hùng đâu. Tôi chỉ nghĩ chúng tôi là những người làm việc tốt. Chúng tôi là chuỗi cửa hàng bán lẻ, về cơ bản là một công ty kinh doanh dịch vụ, cố gắng chăm lo cho khách hàng của mình. Để làm được điều đó, công ty phải là một nơi làm việc tốt. Chúng tôi luôn tuyển dụng những thành viên tốt nhất mà mình tìm thấy và đảm bảo rằng họ được đào tạo tốt, đồng thời thường xuyên động viên họ dành sự quan tâm cho khách hàng. Tôi cảm thấy chúng tôi thực sự là những người chăm sóc khách hàng hoặc nói một cách trêu trọc hơn, chúng tôi đang theo đuổi điều thiện. Khi đi xung quanh trò chuyện với các thành viên và khách hàng, tôi nhận ra họ còn có những khát vọng lớn lao hơn cho Whole Foods mà tôi chưa từng nghĩ đến. Họ thường nói với tôi rằng tôi đánh giá công ty chưa đúng tầm. Whole Foods thực sự có những sứ mệnh cao cả hơn những gì tôi đang đặt ra và tôi cần phải thay đổi chúng. Vì vậy, tôi cho rằng tất cả các nhân tố trong một tổ chức

đều cùng tiến hóa và họ làm được điều đó vì đam mê của chính họ và sự tương tác giữa họ với doanh nghiệp. Tất nhiên, khả năng lãnh đạo cũng theo đó mà phát triển.

Những quyết định này được đưa ra thông qua sự đối thoại. Một doanh nghiệp luôn cần tương tác với các nhân tố bên trong nó. Khi một người nào đó nảy ra ý tưởng, tôi sẽ nắm bắt và trao đổi ý tưởng ấy với một nhóm lớn hơn. Khi đó bạn sẽ nhìn thấy cách mà mọi người phản ứng với ý tưởng đó. Họ có đồng thuận với ý tưởng đó không? Họ đồng ý điều gì? Và bất đồng điều gì? Khi tôi tuyên bố niềm tin rằng mục đích sâu xa nhất của tôi là làm dịch vụ, là việc theo đuổi cái thiện thì các thành viên khác đã lên tiếng phản đối. Họ cho rằng: “Không. Chúng tôi nghĩ nó còn hơn thế nữa. Mục đích của chúng ta là thay đổi và hoàn thiện thế giới. Anh đang đánh giá sai chúng ta rồi.”

Những điều đó nghe rất hay và có vẻ rất tốt đẹp. Ông đã biến nó thành hiện thực bằng cách nào?

Tôi là người đặt ra mục đích đó và phổ biến nó cho mọi người, mọi người cùng nhau biến nó thành hiện thực. Whole Foods không giống những công ty khác. Nó không phải là một tổ chức theo cấp bậc, nơi mà CEO đưa ra sự mệnh và sau đó ban hành mệnh lệnh cho mọi người. Cách đây một tháng, tại buổi họp định kỳ của công ty với hơn tám trăm nhân sự cấp lãnh đạo tham dự, tôi đã nói về những sứ mệnh cao cả đó. Giờ đây, chúng đã lan rộng và truyền cảm hứng cho nhiều người. Họ ra ngoài và thực hiện những mục tiêu đó theo cách sáng tạo, độc đáo của riêng họ. Sự đổi mới thường xuyên diễn ra ở Whole Foods bởi chúng tôi không phải là công ty trong cấp bậc hay chuyên quyền. Để thực hiện được mục đích chung, tôi đã cho phép và khích lệ mọi người đóng góp công sức của mình. Tuy vậy, để biến mục đích thành hiện thực thì cần có sự đồng thuận của tập thể để họ có thể cống hiến và tin tưởng vào những gì họ đang làm.

Tôi vẫn có thể phát biểu những gì tôi muốn dù mục đích đó không được đồng thuận, nhưng sẽ chẳng có gì được thực hiện cả. Trong trường hợp của Whole Foods, mọi người hứng khởi với mục đích mà tôi đề ra, rồi họ ra ngoài và thực hiện chúng. Chúng tôi có 60.000 nhân viên và tôi không nói rằng tất cả nhân viên đều làm việc nhiệt huyết. Nhưng chắc chắn rằng phần đông trong số họ thực sự đam mê công việc

và họ đã sống đúng với những giá trị cốt lõi của công ty từng ngày một, thể hiện chúng với khách hàng và những nhà cung cấp của chúng tôi. Đó là cách để mục đích được thực hiện ở Whole Foods. Anh truyền cảm hứng cho các thành viên, họ lan truyền điều đó tới các nhân tố tương tác và mục đích sẽ trở thành hiện thực.

Trở lại với những ngày đầu tiên khi mới thành lập, ý tưởng ban đầu của Whole Foods có mang tính đột phá không?

Tôi không nghĩ về công ty theo cách ấy vì nghe cứ như thể một chuyên viên đang trình bày báo cáo vậy. Tuy nhiên, theo cách nói của anh thì đúng. Whole Foods có một mô hình kinh doanh đột phá. Nhưng chúng tôi không nghĩ về nó theo cách đó. Chúng tôi không phải là một nhóm thạc sĩ kinh tế cố gắng tìm kiếm mô hình kinh doanh táo bạo. Chúng tôi là một doanh nghiệp hoạt động có mục đích và luôn nỗ lực hoàn thiện sứ mệnh. Dĩ nhiên có rất nhiều việc chúng tôi đang làm mang tính đột phá nhưng theo một cách tình cờ chứ không hề cố ý. Chúng tôi không hoạt động để hướng tới một mô hình kinh doanh mới mẻ nào đó. Chúng tôi chỉ cố gắng hoàn thành sứ mệnh của mình và vô tình điều đó lại mang tính cách tân, nó khác biệt với cách mà các chuỗi cửa hàng khác đang hoạt động.

Trải qua nhiều năm hoạt động, Whole Foods luôn phải đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng lớn từ các chuỗi cửa hàng bán lẻ kỳ cựu khác. Đã có không ít người lo ngại rằng khi Walmart bắt đầu bán thực phẩm hữu cơ thì Whole Foods sẽ bị ảnh hưởng. Nhưng thực tế lại không như vậy. Ông có thể cho mọi người biết lý do được không?

Có rất nhiều nguyên nhân. Nhưng xin nhắc lại lần nữa, chúng tôi có một mô hình kinh doanh đột phá dù chỉ là vô tình. Chúng tôi hoạt động khác biệt so với những siêu thị thông thường, từ mục tiêu, nguyên tắc làm việc với các bên liên quan, cho tới cách mà chúng tôi tổ chức phân cấp thứ bậc, cách trao quyền và cả chiến lược của toàn thể công ty. Tất cả đều không giống các chuỗi cửa hàng bán lẻ khác. Những chuỗi cửa hàng thực phẩm truyền thống này đang cố gắng vươn lên vị trí hàng đầu bằng cách đáp ứng mọi nhu cầu của người tiêu dùng. Nhưng khi nhìn vào những gì Whole Foods đang làm, họ nghĩ: "Hừm... Những gã này

đang chiếm thị phần của chúng ta. Chúng ta cũng phải bán thực phẩm hữu cơ mới được.” Thế là họ vào cuộc. Họ nhìn vào những sản phẩm chúng tôi đang bán và cố sức đánh bật những sản phẩm này ra khỏi thị trường. Đây là chiến thuật của họ, nhưng họ lại không tập trung vào sản phẩm đó. Họ không có được sự đa dạng về sản phẩm như chúng tôi, vì vậy họ đã lược bỏ và chỉ chọn những sản phẩm mà họ cho là bán chạy nhất.

Trong khi đó, công ty chúng tôi cũng không ngồi yên một chỗ. Chúng tôi luôn tung ra những sản phẩm và dịch vụ mới, bao gồm cả những nhãn hàng riêng mà họ không thể đánh bại và bắt chước, dù họ rất muốn. Thật may mắn là khi mọi người bắt đầu thay đổi thói quen ăn uống và lối sống của mình, họ lại có xu hướng chọn mua sắm tại Whole Foods Market vì họ cảm nhận được sự tận tụy và đáng tin cậy của chúng tôi. Dù bạn có thể tìm thấy những sản phẩm của chúng tôi trên kệ hàng của Walmart hoặc Safeway, bạn cũng không có nhiều sự lựa chọn như ở Whole Foods Market. Đó là điều khiến chúng tôi khó bị đánh bại. Chúng tôi đầu tư có chiều sâu cho sản phẩm của mình, đồng thời tạo ra một bầu không khí và môi trường dịch vụ khác biệt để đáp ứng mong muốn của khách hàng. Walmart và các siêu thị khác là những điểm bán hàng đại chúng. Họ cố gắng làm hài lòng mọi người, còn chúng tôi thì không như vậy.

Chúng tôi nỗ lực để hoàn thành sứ mệnh của mình dựa trên nền tảng đồng thuận của khách hàng với sứ mệnh đó. Phải thừa nhận rằng, số khách hàng của chúng tôi chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ dân số nhưng vẫn đủ để chúng tôi có được lợi nhuận mười tỷ đô-la trong năm nay và sẽ còn tiếp tục tăng trưởng với tốc độ nhanh chóng. Dù vậy, đó cũng chỉ là 1% tổng thị phần của ngành bán lẻ thực phẩm ở Mỹ thôi.

Hệ thống cửa hàng của chúng tôi cũng không giống các nơi khác. Chúng mang đến cảm giác thật khác biệt. Chúng cung cấp cho khách hàng sự đa dạng khi lựa chọn hàng thực phẩm chế biến sẵn. Các cửa hàng cũng luôn có một bầu không khí khác biệt so với những nơi khác. Chúng tôi có dịch vụ khách hàng tiêu chuẩn cao. Không phải ai cũng yêu thích Whole Foods Market nhưng chúng tôi vẫn có một lượng người ủng hộ không ít. Cứ thế, qua mỗi năm, công ty của chúng tôi lớn dần. Một số người nghĩ việc Walmart bán

thực phẩm hữu cơ^[8] sẽ gây rắc rối cho chúng tôi, nhưng họ không hiểu rằng đa số khách hàng của chúng tôi không muốn mua sắm tại Walmart. Khách hàng không đồng thuận với những giá trị của siêu thị Walmart hoặc công ty Walmart. Vì vậy, Walmart không phải là mối đe dọa đối với Whole Foods. Thực tế, còn có thể ngược lại nữa đây. Việc Walmart và các siêu thị khác kích cầu thực phẩm tự nhiên cũng góp phần thúc đẩy mọi người thay đổi lối sống. Khi sự thay đổi đó diễn ra, khách hàng lại có xu hướng mua sắm ở Whole Foods Market. Và đây là thực tế: chúng tôi không đánh mất thị phần của mình vào tay những chuỗi bán lẻ đó. Chúng tôi còn có thêm thị phần và điều này diễn ra trong 30 năm qua. Chúng tôi chiếm lấy thị phần từ tay họ.

Tôi là người khá say mê tìm hiểu về cuộc nội chiến Mỹ và có một câu chuyện khiến tôi rất thích. Vào một ngày nọ, những sĩ quan dưới quyền Tướng Grant đã báo cáo với ông ấy rằng: “Thưa Tướng quân, chúng ta phải làm gì trước những hành động của Tướng Lee^[9] đây? Chúng ta phải thay đổi chiến lược để triệt tiêu ý định của ông ta.” Tướng Grant chỉ ôn tồn đáp lại: “Các anh không hiểu rồi. Chính Lee mới phải thay đổi chiến lược. Chúng ta là bên chủ động mà.” Trong câu chuyện của chúng tôi, Whole Foods là bên chủ động trong phần khúc thị trường này. Chính chúng tôi mới là người tạo nên sự thay đổi.

Hiện tại, chúng tôi đang tập trung cho chương trình giáo dục ăn uống lành mạnh, bắt đầu từ việc cung cấp thẻ giảm giá khi mua thực phẩm lành mạnh cho các thành viên của chúng tôi. Chúng tôi còn dự định thành lập những câu lạc bộ sức khỏe. Đây sẽ là một cách khác mà công ty muốn dùng để tạo nên sự cách tân trong thói quen ăn uống của mọi người. Chúng tôi mới chỉ bắt đầu quá trình này thôi. Tôi cho rằng đó là một ý tưởng đột phá và điều này sẽ làm thay đổi thói quen chăm sóc sức khỏe tại Mỹ, bởi hầu hết những thứ đang từ từ hủy hoại chúng ta là các căn bệnh bắt nguồn từ thói quen sinh hoạt hằng ngày: bệnh tim, tiểu đường, béo phì và ung thư. Whole Foods sẽ dẫn đầu công cuộc thay đổi đó.

Ý tưởng đó xuất phát từ đâu? Có phải những thành viên của công ty đã nghĩ ra nó hay không?

Y tưởng này đã có sẵn trong nền tảng của công ty ngay từ những ngày đầu. Điều khác biệt bây giờ là khoa học. Ngày đó, chúng tôi đã ý thức được rằng mọi người nên ăn uống theo chế độ – với khẩu phần chủ yếu là thực vật, trái cây và rau củ. Khoa học hiện nay đã chứng minh mối liên hệ giữa thức ăn mà con người tiêu thụ và những căn bệnh mà chúng ta mắc phải. Nếu bạn thay đổi lối sống, bạn có thể ngăn chặn và đẩy lùi các căn bệnh này. Có thể nói rằng khoa học đã tiếp nối và chứng minh những điều chúng tôi đã nhận ra từ rất lâu.

Hãy để tôi cho bạn ví dụ về cách mà khoa học đang làm thay đổi Whole Foods. Cách đây một năm rưỡi, chúng tôi bắt đầu thực hiện chương trình Hướng dẫn Chăm sóc Sức khỏe Toàn diện (Total Health Immersions). Chúng tôi đã chọn những nhân viên bị béo phì, tiểu đường và tim mạch, hoặc những người có nguy cơ bị cao huyết áp, mỡ trong máu và nhiều bệnh khác nữa. Sau đó, chúng tôi đưa họ đến một trong các chi nhánh của chương trình Hướng dẫn Chăm sóc Sức khỏe Toàn diện để tham gia quá trình chữa trị thử nghiệm. Quá trình điều trị được thực hiện ba lần vào mùa xuân và ba lần vào mùa thu. Tổng cộng có 1.200 nhân viên đã tham gia quá trình điều trị kéo dài trong suốt một năm rưỡi. Kết quả thật không thể tin được.

Trước tiên, họ bắt đầu các đợt điều trị trong khoảng một tuần. Họ được giáo dục chuyên sâu về ăn uống lành mạnh và áp dụng chế độ ăn uống này trong khoảng một tuần. Chúng tôi hướng dẫn họ cách nấu ăn và nâng cao ý thức của họ về thực phẩm và lối sống. Điều đó đã tạo nên những kết quả thật đáng kinh ngạc. Chúng tôi đã có hàng chục thành viên trong nhóm béo phì giảm hơn 45kg trong thời gian chưa đầy một năm. Nhiều bệnh nhân tiểu đường loại 2 từng được cho là vô phương cứu chữa nay đã hồi phục.

Song, chúng tôi nhận thấy nếu bệnh nhân tiểu đường thực hiện những thay đổi căn bản trong chế độ ăn uống và lối sống thì họ có thể không cần tiêm insulin^[10] bổ trợ nữa và có thể quay trở về cuộc sống bình thường. Đối với bệnh tim mạch, phương pháp chữa trị thông thường ở Mỹ là phẫu thuật. Còn chúng tôi thì cung cấp cho các bệnh nhân này các loại thuốc hạ huyết áp và lượng cholesterol của họ. Nhưng nếu họ thay đổi thói quen ăn uống và lối sống của mình, họ có thể giảm dần liều lượng thuốc chống

cholesterol cần phải uống và lượng cholesterol cũng sẽ hạ xuống. Bạn cũng không cần uống các loại thuốc hạ huyết áp nữa. Chúng tôi đang nhìn thấy những thay đổi ngoạn mục trong tình trạng sức khỏe của các thành viên công ty. Điều này có ý nghĩa rất lớn đối với xã hội và vấn đề chăm sóc sức khỏe con người.

Năm 2010, chúng tôi đã chi 200 triệu đô-la cho việc chăm sóc sức khỏe của nhân viên, nhưng hầu hết chi phí chỉ được dùng cho một bộ phận nhân viên mắc những căn bệnh bắt nguồn từ thói quen sinh hoạt hằng ngày. Chúng tôi tin rằng tổ chức hoàn toàn có thể giảm chi phí chăm sóc sức khỏe và các tập đoàn khác cũng nên làm như vậy. Đó là mục đích phát triển của công ty. Chúng tôi đã làm điều này và nhận ra rằng: “Ôi Chúa ơi, tôi không thể ngờ được sức khỏe của những người này lại cải thiện nhanh chóng như thế.” Việc này đã giúp tôi nhận ra hiệu quả của việc chăm sóc sức khỏe.

Cách đây một tháng, một vị giám đốc khu vực của chúng tôi bị béo phì và đã đi đến một chi nhánh Chăm sóc Sức khỏe Toàn diện. Ban đầu, ông rất hoài nghi về chương trình này và thực sự không muốn đến đây. Ông cảm thấy nó là một việc lãng phí thời gian và tiền bạc nhưng cuối cùng ông vẫn quyết định điều trị vì ông đã nghe được những phản hồi tốt từ nhiều người. Tôi đã gặp ông ấy ở Trung tâm Chăm sóc Sức khỏe Toàn diện khi đi công tác ở đây. Tại trung tâm, những việc đầu tiên anh phải làm là lấy máu, kiểm tra cân nặng và huyết áp. Sau một tuần, anh sẽ được kiểm tra lại. Tôi gặp lại ông ấy ngay sau đợt xét nghiệm máu lần thứ hai. Trong tuần đó, ông đã giảm 4,5kg, huyết áp giảm xuống 30 điểm, lượng cholesterol xuống 40 điểm và điều tuyệt vời là ông ấy rất thích đồ ăn ở đây: “Điều này sẽ thay đổi cuộc sống của tôi.” Ông ấy đã gửi cho tôi hai email cảm ơn và thông báo đã giảm được 13,5kg trong tháng đầu tiên. Hiện ông ấy là giám đốc của một trong 12 chi nhánh của công ty. Đây chính là mục đích và là cách mà công ty đã tiến hóa. Từ sau thành công của mình, ông ấy tiến hành lập danh sách các nhà lãnh đạo khác cũng đang mắc phải những căn bệnh này trong khu vực của mình. Bạn có thể ép buộc họ tham gia, nhưng nếu họ thấy những kết quả tích cực từ những người khác, họ sẽ tự động kéo đến đăng ký.

Bước tiếp theo là lập các Câu lạc bộ Sống khỏe (Wellness Clubs). Chúng tôi thực hiện việc này cho khách hàng của mình. Chúng tôi không muốn giới hạn các chương trình này chỉ trong khuôn khổ công ty. Vì vậy, chúng tôi đã lập các câu lạc bộ đó để khách hàng cũng có thể tham gia. Chỉ cần đóng một khoản phí mỗi tháng, họ sẽ được tự do tham gia các lớp học nấu ăn, lớp hướng dẫn ăn uống lành mạnh. Ngoài ra, họ còn được giảm giá 10% khi mua các thực phẩm lành mạnh nhất mà chúng tôi bán. Chúng tôi đang mở một cửa hàng thử nghiệm. Chúng tôi sẽ tạo ra mô hình kinh doanh và đó sẽ là một mô hình kinh doanh đột phá. Thời gian sẽ cho biết liệu mô hình này thành công hay thất bại. Câu lạc bộ đầu tiên được mở vào tháng Chín năm 2011. Hai tháng sau, năm câu lạc bộ khác cũng được khai trương ở Boston, Oakland, New York, Chicago và Princeton. Chúng tôi khởi đầu ở năm địa điểm khác nhau và một khi mô hình đã được hoàn thiện, các câu lạc bộ này sẽ được mở rộng trên phạm vi cả nước.

Chúng tôi đã tuyển dụng ba bác sĩ từng nằm trong đội ngũ cố vấn y tế của chúng tôi để phụ trách các câu lạc bộ. Vì vậy, tuy là nhân sự bên ngoài nhưng thực chất họ vẫn làm việc cho chương trình của chúng tôi. Mới đây, chúng tôi lại tuyển thêm hai bác sĩ làm việc toàn thời gian để liên kết các Câu lạc bộ Sống khỏe lại với nhau. Chúng tôi đang tiến hành việc thuê thêm bác sĩ, có thể là thuê từ bên ngoài hoặc tiến cử nhân sự hiện tại. Từ năm 2012, chúng tôi bắt đầu áp dụng mô hình Chăm sóc Sức khỏe Toàn diện (Immersion) với khách hàng của mình. Chúng tôi đã đưa mô hình này ra cộng đồng. Việc hiểu được khái niệm này thực sự rất quan trọng bởi chúng tôi đang có rất nhiều bệnh nhân có nguy cơ mắc bệnh rất cao và họ phải nhận được sự chăm sóc sức khỏe chuyên sâu. Đây là một chương trình y tế đi kèm với giáo dục, vì những người tham gia là đối tượng đang phải dùng nhiều loại thuốc nên rất cần sự giúp đỡ của các bác sĩ. Đó không phải là việc mà Whole Foods có thể tự thực hiện mà cần có các chuyên gia hỗ trợ.

Làm thế nào ông có thể thực hiện những đổi mới này ngay trong thời điểm công ty đang lớn dần và trở nên phức tạp hơn?

Trong câu hỏi này có một sự mặc định, đó là một công ty càng phát triển thì sẽ càng khó thay đổi. Nhưng tôi lại không nghĩ như vậy. Văn hóa của Whole Foods cho phép

những đổi mới được xảy ra vì chúng tôi có những nhân viên rất sáng tạo. Chúng tôi là một tổ chức phân quyền và giao quyền, nên chúng tôi cũng có nhiều người có khả năng đóng góp những ý tưởng hay. So với năm hay mười năm trước, ngày nay chúng tôi đang phát triển nhanh hơn và việc đổi mới cũng đang được đẩy mạnh hơn.

Làm thế nào ông có thể đo lường được tiến trình đổi mới của công ty?

Tại sao lại phải đo lường chứ? Tôi có thể nhìn thấy sự đổi mới diễn ra mọi lúc, mọi nơi khi tôi đi thăm các cửa hàng. Tôi thấy nhiều ý tưởng sáng tạo hơn ở những nơi tôi đến so với 5 năm trước. Chẳng việc gì phải đo lường tiến độ cả bởi tôi chắc chắn rằng sự đổi mới đang được thúc đẩy ở Whole Foods. Các trung tâm chăm sóc sức khỏe toàn diện và những câu lạc bộ sống khỏe là những cải tiến to lớn, nhưng trên thực tế hầu hết sự đổi mới diễn ra ở các cửa hàng. Chúng diễn ra mỗi ngày vì tôi luôn khuyến khích và cho phép các thành viên bán hàng được sáng tạo đổi mới.

Như đã nói, sự đổi mới là một trong những lợi thế cạnh tranh của chúng tôi. Vì ở hầu hết các công ty bán lẻ thực phẩm khác, sự thay đổi được thực hiện ở cấp độ công ty. Trong khi ở Whole Foods, chúng tôi cho phép thay đổi từ chính các cửa hàng. Chúng tôi có nhiều người tham gia vào việc đổi mới và giải phóng sự sáng tạo tiềm ẩn của họ. Hầu hết mọi cải tiến đều mang tính bước nhỏ. Chúng đến từ các thành viên trong các nhóm điều hành các quầy nông phẩm, rau quả và thịt. Những nhóm này hoạt động theo cơ chế tự quản với một trưởng nhóm và ngay cả các thành viên trong nhóm cũng được giao quyền. Họ giống như một doanh nghiệp thu nhỏ vậy. Họ được phép dùng tiền trong giới hạn để cải tiến và đổi mới các quầy hàng của mình. Vì vậy, những cải tiến diễn ra ngay trong khía cạnh nhỏ bé nhất của công ty.

Để tôi cho bạn một ví dụ. Chúng tôi sở hữu một công ty cà phê có tên là Allegro. Một ngày nọ, nhóm nhân viên ở cửa hàng tại New York đã hỏi tôi rằng: “Tại sao chúng ta phải mua cà phê nguyên hạt từ Allegro, rồi lại phải chờ họ rang và vận chuyển đến chỗ chúng ta? Điều đó có nghĩa là tất cả cà phê đều không còn tươi nữa. Chúng ta tự rang cà phê ngay trong cửa hàng của mình chẳng phải sẽ tốt hơn sao? Đó là một điều chưa ai từng làm và chúng ta cũng sẽ có

những ly cà phê thơm ngon hơn.” Vì thế, chúng tôi bắt đầu thực hiện ý tưởng này ở một cửa hàng và nó đã mang lại thành công rực rỡ. Thật tuyệt vời. Ý tưởng này tạo nên một buổi trình diễn. Bạn có thể nhìn thấy những hạt cà phê được rang như thế nào. Sự thú vị đó nhanh chóng được lan truyền rộng rãi. Chẳng ai trong công ty lan truyền nó cả mà nó tự lan tỏa đi khắp nơi. Để thực hiện được điều này thì các cửa hàng cần phải đạt được một mức doanh thu nhất định. Nếu không, lượng cà phê bán ra sẽ không đủ để bù đắp cho công sức rang cà phê của nhân viên. Đó là sự đổi mới đáng kinh ngạc tại một cửa tiệm mà sau đó đã lan rộng đến các cửa tiệm khác. Dù họ rang cà phê ở đâu hay lúc nào thì việc này cũng tạo nên những đổi mới bước nhỏ. Điều này giống như triết lý Kaizen về sự cải tiến không ngừng của Nhật Bản. Giờ đây chúng tôi đã có hàng trăm máy rang cà phê ở các cửa tiệm của công ty.

John, ông đã trở thành một người ủng hộ cho điều mà ông gọi là “chủ nghĩa tư bản tự giác” - một nỗ lực để khiến cộng đồng nhận thức rõ hơn về những giá trị mà việc kinh doanh mang lại. Tại sao chủ nghĩa tư bản tự giác lại quan trọng như vậy?

Tôi đã trở thành một tín đồ của chủ nghĩa tư bản. Tôi rất yêu thích lịch sử và nhận thấy rằng số phận của con người qua hầu hết các giai đoạn lịch sử đều khốn khổ. Hai trăm năm trước, có đến 85% số người trên Trái đất chỉ sống với thu nhập chưa đến một đô-la/ngày. Bây giờ, nhờ vào chủ nghĩa tư bản, tỷ lệ đó đã giảm xuống 20%. Dù vậy, vẫn còn hơn một tỷ người sống trong tình cảnh khốn khổ đó, nhưng dù sao con số này cũng tốt hơn nhiều so với tỷ lệ 85% dân số thế giới trước đây. Nếu anh nhìn vào các xu hướng hiện nay, tôi tin chúng ta sẽ xóa bỏ được nghèo đói vào cuối thế kỷ XXI nếu chúng ta không tự hủy hoại chính mình.

Chủ nghĩa tư bản là động cơ thúc đẩy tất cả các quá trình diễn ra trên thế giới. Chủ nghĩa tư bản không được đánh giá cao nhưng trên thực tế, nó chính là điểm khác biệt lớn nhất giữa nhân loại ngày nay và nhân loại của bất cứ thời điểm nào trước khi chủ nghĩa tư bản ra đời.

Chủ nghĩa tư bản mang đến sự thịnh vượng và giúp nhiều người có cuộc sống tốt đẹp hơn. Theo tôi, đó là điều tốt đẹp. Tuy nhiên, chủ nghĩa tư bản lại bị hiểu sai lệch, bị công kích và lên án. Sẽ không công bằng nếu đổ lỗi cho chủ

nghĩa tư bản vì sự bất bình đẳng ngày nay, trong khi thực tế sự bất công và nghèo đói đã tồn tại từ rất lâu. Những gì chủ nghĩa tư bản làm được là giải phóng tâm trí của hàng tỷ con người, giúp họ hướng tới một cuộc sống tốt đẹp và những tiêu chuẩn sống cao hơn. Hãy nhìn vào Ấn Độ và Trung Quốc, khi họ thực hiện những cuộc cải cách thị trường. Hàng trăm triệu người dân ở hai quốc gia này đã thoát khỏi nghèo đói khi đất nước chuyển mình từ chủ nghĩa xã hội sang chủ nghĩa tư bản. Vì thế, tôi nghĩ những chỉ trích và phe đối lập đã bóp méo chủ nghĩa này. Họ không hiểu được những giá trị mà chủ nghĩa tư bản tạo ra, vì thế những gì chủ nghĩa tư bản tự giác hướng đến là giúp mọi người hiểu điều đó. Nó giúp họ hiểu rằng kinh doanh không chỉ có việc tối đa hóa lợi nhuận và giá trị cổ đông.

Trong số hàng trăm doanh nghiệp cùng thời với tôi, chỉ có vài doanh nghiệp nói với tôi rằng họ khởi nghiệp với mong muốn trở nên giàu có. Họ muốn kiếm tiền và mục tiêu này chẳng có gì sai cả. Đa số bắt đầu kinh doanh để hiện thực hóa ước mơ của mình. Điều này cũng đúng với những ngành nghề khác. Nếu bạn hỏi một bác sĩ vì sao ông ta muốn cống hiến cả đời cho y học, ông ta sẽ không nói: "Vì tôi muốn kiếm nhiều tiền bằng mọi giá và tôi đang cố gắng để tối đa hóa lợi nhuận với vai trò là một bác sĩ." Một bác sĩ sẽ nói với bạn rằng ông ấy muốn làm cho cuộc sống trở nên tốt đẹp hơn bằng việc chữa bệnh cho mọi người. Một giáo viên thì muốn giáo dục con người. Người kỹ sư muốn thiết kế những công trình. Ngay cả luật sư cũng được dạy trong trường luật rằng phải bảo vệ công lý. Chỉ có việc kinh doanh là bị chỉ trích vì mục đích của kinh doanh chủ yếu là kiếm tiền. Do đó, các doanh nghiệp cũng dễ trở thành nạn nhân của những công kích nhắm vào sự ích kỷ, tham lam và bóc lột.

Doanh nghiệp là người tạo nên giá trị bởi nền tảng của chủ nghĩa tư bản là những trao đổi tự nguyện trên thị trường. Chúng tôi không ép buộc ai phải đến Whole Foods Market mua sắm cả. Khách hàng của chúng tôi luôn có những nơi khác để mua. Nhân viên của chúng tôi có nhiều công ty khác để làm việc. Nhà cung cấp của chúng tôi có thể chọn nơi khác để buôn bán. Nhà đầu tư của chúng tôi có thể chọn nơi khác để rót vốn. Cộng đồng của chúng tôi cũng có quyền lựa chọn những công ty khác để đi theo. Vì vậy, việc trao đổi tự nguyện là cốt lõi của hoạt động kinh doanh và chủ nghĩa tư bản. Giá trị được tạo nên bởi việc kinh doanh

được dành cho tất cả các bên có liên quan đến hoạt động kinh doanh đó.

Tôi đã chứng kiến hàng trăm nhà cung cấp của mình ngày càng phát đạt qua nhiều năm, một phần là nhờ việc giao dịch với công ty chúng tôi. Khi chúng tôi khởi nghiệp vào năm 1980, chúng tôi chẳng là gì cả. Ngày nay giá trị thị trường của chúng tôi đã là 11 tỷ đô-la. Chủ nghĩa tư bản đang tạo ra giá trị cho con người – và cho nhiều người, chứ không chỉ một số ít. Nó là một cỗ máy tạo nên các giá trị. Và đó là điều mà mọi người đang hiểu chưa đúng về nó.

Khi nói về chủ nghĩa tư bản, ông nghĩ sao về việc nhiều công ty trả lương hậu hĩnh cho các giám đốc điều hành, nhưng lại cắt giảm nhân sự để thuê nhân công giá rẻ?

Tất nhiên tôi cũng biết đến những điều này. Kinh doanh bị coi là ngành nghề tham lam, ích kỷ, bóc lột và xấu xa. Mọi người nghĩ rằng doanh nghiệp phải mua bù đắp lại những gì họ gây ra thông qua những việc tốt. Vấn đề là mọi người không hiểu rằng kinh doanh là tạo ra giá trị. Ngành kinh doanh bị chỉ trích thậm tệ và luôn bị yêu cầu phải chuộc lỗi. Đó là cách mà các nhà phê bình nhìn nhận về ngành nghề này. Tôi quan niệm rằng việc kinh doanh là tốt nếu nó có trách nhiệm với xã hội và tập trung vào các bên liên quan trong cộng đồng. Nhưng ngay cả khi nó không như vậy, hoạt động kinh doanh vốn đã mang tính trách nhiệm xã hội rồi bởi nó tạo ra giá trị cho khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, các nhà đầu tư, các khoản thuế cho chính phủ và những đóng góp cho tổ chức phi lợi nhuận. Tất cả những điều đó đều có ý nghĩa tích cực.

Khi thành lập Whole Foods, ông có ý thức được lợi ích của chủ nghĩa tư bản như ngày nay không?

Nó là một phần của quá trình tiến hóa. Tôi của ngày hôm nay chắc chắn sẽ không hiểu biết bằng tôi của 5 năm sau. Tôi cũng là một con người, giống như bất kỳ ai khác. Tôi đang học và phát triển. Và sự phát triển đó cũng giống như sự phát triển của công ty vậy. Ngày hôm nay, tôi hiểu biết nhiều hơn tôi của 30 năm trước. Trong thực tế, khi bắt đầu xây dựng công ty, tôi từng nghĩ về bản thân như một con người tiên bộ. Tôi đã coi bản thân là một người có khuynh hướng xã hội chủ nghĩa. Tôi quan niệm rằng việc kinh

doanh không phải là một điều tốt còn chính phủ thì luôn đúng. Việc phải kiếm sống và sau đó là việc nhìn thấy những giá trị chúng tôi đã giúp tôi nhận ra rằng mọi người đang hiểu sai về ngành kinh doanh. Vì vậy, tôi quyết định trở thành một người truyền bá những điều tốt đẹp vốn có trong kinh doanh và chủ nghĩa tư bản.

Thỉnh thoảng, trong lúc tôi đang lập luận thì có người sẽ cắt ngang: “Vâng, điều đó có thể đúng với Whole Foods nhưng các doanh nghiệp khác thì đâu được như vậy.” Thật sự tôi không đồng ý với nhận định này. Tôi cho rằng quan điểm của tôi áp dụng được với hầu hết các doanh nghiệp. Dĩ nhiên sẽ có một số doanh nghiệp không tạo ra nhiều giá trị nhưng họ là những trường hợp ngoại lệ cho quy tắc này. Đôi khi một số doanh nghiệp hay cá nhân có thể hành động thiếu đạo đức nhưng điều đó không có nghĩa là tất cả các doanh nghiệp đều xấu. Các doanh nghiệp thường bị coi như những Tập đoàn Enron hay những Bernie Madoff: toàn bộ giới kinh doanh bị những hành động của vài người xấu làm hoen ố. Việc đó thật không công bằng. Hầu hết các doanh nghiệp đều tạo ra được giá trị tuyệt vời cho những người giao dịch với họ. Doanh nghiệp không nên bị phán xét và chỉ trích vì hành động của một vài “con sâu làm rầu nồi canh”.

Anh sẽ muốn có một mục đích cao cả và suy nghĩ cho tất cả những nhân tố làm việc với mình. Thông thường khi người ta chỉ trích các mô hình tương tác với các nhân tố liên quan, họ sẽ nói rằng: “Phải rồi, tất cả nghe thì có vẻ tốt đấy nhưng làm sao tránh khỏi những sự đánh đổi được.” Họ vẫn mang trong mình tâm lý kẻ có người không, tức là nếu bạn đang làm lợi cho một bên thì đồng thời bạn đang lừa dối một bên khác. Họ chỉ thấy các bên liên quan mâu thuẫn với nhau. Nếu chúng tôi trả cho nhân viên hậu hĩnh hơn thì lợi nhuận cho các nhà đầu tư sẽ ít hơn. Điều đó thể hiện sự thiếu hiểu biết về sự phối hợp và hòa hợp trong kinh doanh. Dĩ nhiên không thể nào không có sự đánh đổi, nhưng khi bạn đang quản lý doanh nghiệp một cách có ý thức để tạo ra giá trị cho tất cả các bên liên quan, bạn thường sẽ tìm ra những giải pháp đột phá cho phép bạn tránh được những sự đánh đổi đó. Điều này không hề dễ dàng và nó chắc chắn là một thách thức, nhưng đó là những gì mà mỗi doanh nghiệp cần phấn đấu đạt được.

Ong từng nói rằng ông cảm thấy như thể đang mò mẫm vào một khu rừng rậm để mở đường cho các loại thực phẩm hữu cơ, chủ nghĩa tư bản tự giác và phúc lợi cho động vật (animal welfare). Điều đó có nghĩa là gì và ông đánh giá công cuộc mở đường của mình như thế nào?

Tôi đã đồng hành cùng các loại thực phẩm hữu cơ từ chỗ không được ai biết tới cho đến khi chúng chiếm 3% thị phần. Tôi cũng theo dõi sát sao Whole Foods từ khi nó mới là một doanh nghiệp nhỏ bé đến khi nó trở thành một doanh nghiệp mười tỷ đô-la. Một số nhà phê bình sẽ nói: “Đúng ra anh còn phải làm được nhiều hơn thế. Chẳng lẽ anh không thể đi xa hơn được nữa sao!” Anh biết sao không? Phê bình không khó. Tạo ra điều gì đó còn khó khăn hơn rất nhiều. Tôi đã tiến vào miền đất mới và cố gắng để tạo ra một con đường khác biệt cho những thứ mà tôi quan tâm và đam mê. Tại sao anh không đứng dậy và đi mở đường cùng với tôi? Tại sao anh lại không cố gắng tạo ra một thứ gì đó?

Lời khuyên của tôi dành cho những người đó là: Đừng chỉ làm một nhà phê bình. Hãy ra ngoài và sử dụng nguồn năng lượng sáng tạo của mình để thay đổi thế giới. Chúng ta cần nhiều hơn nữa sự đổi mới và sáng tạo. Nhân loại đang đối mặt với nhiều vấn đề nghiêm trọng. Khi nói chuyện với các bạn trẻ, tôi thường thách thức họ làm điều này mỗi khi có ai đó phê bình tôi bằng câu hỏi kia. Tôi nói với họ rằng: “Khi tôi mới sinh ra, thế giới này đã tồn tại nhiều vấn đề rồi. Tôi cũng như các bạn thôi. Tôi đã dùng năng lượng sống của mình để thử nghiệm, sáng tạo và đưa ra những giải pháp. Tôi nghĩ chúng ta làm được nhiều điều rồi đây.” Đây là một thách thức mà tôi đưa ra cho các bạn: Các bạn còn trẻ. Các bạn đầy lý tưởng. Đừng chỉ nói cho tôi biết thế giới đang gặp những vấn đề gì. Hãy ra ngoài kia và tạo nên điều khác biệt. Hãy mở một công ty hay một tổ chức phi lợi nhuận. Hãy tận dụng khả năng sáng tạo của mình để cố gắng làm cho thế giới trở nên tốt đẹp hơn.

ĐỒNG SÁNG HOME DEPOT

LẬP THE

Bernie Marcus

“ ắc anh đã bị sa thải!”

Câu nói này chẳng ai muốn nghe, nhưng đó lại chính là những gì đã đẩy hai nhà điều hành ra khỏi công ty, để rồi sau đó họ theo đuổi giấc mơ kinh doanh của mình và thay đổi hoàn toàn thế giới bán lẻ.

Đó là ngày 14 tháng Tư năm 1978, khi người tự xưng là “Ming Kê-nhãn-tâm” triệu tập Bernie Marcus, Giám đốc điều hành Chuỗi bán lẻ trang thiết bị sửa chữa nhà cửa Handy Dan và Arthur Blank, Phó Chủ tịch phụ trách tài chính của công ty, đến văn phòng của ông ta. “Ming” tên thật là “Sandy” Sigoloff, còn biệt danh này được lấy từ tên nhân vật phản diện trong sê-ri phim Flash Gordon của thập niên 1930.

Sigoloff là một ông chủ kinh hoàng: một người “lòng dạ hẹp hòi”, “ki bo kệt xỉ”, chỉ biết dùng sự độc đoán để cầm quyền và luôn tưởng tượng mình là quân át chủ bài có thể đảo ngược tình thế. Sigoloff từng nói với Marcus rằng khi nhân viên rời bỏ ông thì “việc cần làm là phải gây sức ép về kinh tế, tinh thần lẫn thể chất, để những người đó đừng mơ tưởng tới việc chống lại tôi”. Đó là một bất hạnh lớn - hoặc một điều may mắn - của hai nhà điều hành khi làm việc dưới trướng ông ta.



Bernie và Arthur được gọi vào văn phòng của Sigoloff ở Tây Los Angeles với lý do họp bàn về quy hoạch công ty với Tập đoàn Daylin, chủ sở hữu 80% cổ phần công ty họ đang làm việc. Nhưng cuộc họp đó hóa ra lại là một buổi ra quyết định. Sigoloff thông báo sa thải Marcus, sau đó là Blank và thêm một giám đốc điều hành nữa trong nhóm của họ với lời buộc tội vô căn cứ rằng họ đã vi phạm quy chế của Ủy ban Quan hệ Lao động Quốc gia trong một vụ tranh chấp về giấy phép với Liên đoàn Lao động.

Đó có lẽ là điều tốt đẹp nhất từng xảy ra với họ. Sau việc này, tại một tiệm cà phê ở City of Commerce, cặp bài trùng này bắt đầu gặp gỡ thường xuyên và cùng nhau vạch kế hoạch kinh doanh cho doanh nghiệp mà sau này được biết với tên gọi The Home Depot. Họ vận dụng tất cả những gì đã học được nhưng không thể nào thực hiện khi còn dưới trướng của Sigoloff để tạo ra một trong những ý tưởng bán lẻ thành công nhất mọi thời đại.

Không giống các cửa hàng bán vật dụng sửa chữa nhà cửa thời đó, họ hình dung ra các cửa hàng kiểu nhà kho khổng lồ rộng gần 7.000m² với hàng hóa chất đống lên tận nóc. (Cửa hàng lớn nhất của Handy Dan cũng chưa rộng đến phân nửa kích thước này). Trong nhà kho ấy, họ sẽ nhập hàng trực tiếp từ các nhà sản xuất, loại bỏ khâu trung gian và sắp xếp những nhân viên được đào tạo kỹ lưỡng ngồi ở quầy bán hàng để có thể hỗ trợ kịp thời cho khách hàng khi có bất cứ nhu cầu nâng cấp hay sửa chữa nhà cửa nào. Họ đặt mục tiêu là: thiết lập chuỗi cửa hàng sửa chữa nhà cửa đầu tiên trên toàn quốc đáp ứng các tiêu chí như giá rẻ, lựa chọn đa dạng và dịch vụ khách hàng chu đáo.

Ken Langone, một cổ đông lớn của Handy Dan, đã tập hợp một nhóm đầu tư chấp nhận bỏ ra hai triệu đô-la làm vốn đầu tư ban đầu để đổi lấy 55% cổ phần của The Home Depot. Sau nhiều lần bị từ chối, cuối cùng Marcus và Blank cũng thuyết phục được một ngân hàng nâng khoản vay tín chấp lên năm triệu đô-la. Vào ngày 22 tháng Sáu năm 1979, hai cửa hàng The Home Depot đầu tiên được mở cửa tại thành phố Atlanta, bang Georgia. Trong ngày khai trương, vợ con của cả Marcus và Blank tình nguyện đứng phát 500 tờ một đô-la để lôi kéo khách vào tham quan mua sắm. Hai cửa hàng rộng hơn 5.500m², có thể đèo bẹp các đối thủ cạnh tranh và có khả năng chứa đến 25.000 mã hàng hóa khác nhau. Thậm chí, họ còn để hàng trăm chiếc thùng không và

hàng nghìn lon sơn rộng đầy trên các kệ trong cửa hàng để tạo ấn tượng rằng mọi ngõ ngách của cửa hàng đều chất đầy hàng hóa.

Ban đầu, khách hàng chưa biết đến The Home Depot. Nhưng chỉ sau vài tháng, mọi người lại rất thích thú với nơi này. Trong vòng sáu tháng, Marcus và Blank đã mở tới ba cửa hàng với 200 cộng sự, đạt bảy triệu đô-la doanh thu bán hàng nhưng vẫn thua lỗ gần một triệu đô-la. Tuy nhiên, đến năm 1980, công ty bắt đầu có lợi nhuận 856 nghìn đô-la và trở thành công ty cổ phần đại chúng vào năm 1981 với lợi nhuận tăng gấp đôi. Khoản tiền lời từ việc bán hàng được dùng cho công cuộc bành trướng ra khắp cả nước và trở thành nhà bán lẻ toàn quốc, đúng như những gì Marcus và Blank đã hình dung trước đây.

Hai nhà sáng lập xem cấu trúc của công ty như một kim tự tháp ngược, trong đó các cửa hàng và khách hàng ở trên đỉnh, còn các quản lý cấp cao nằm ở bên dưới. Blank yêu cầu các cộng sự phải luôn chấp nhận mạo hiểm để có được thành công. Ông nói: “Doanh nghiệp là của các bạn, bộ phận kinh doanh là của các bạn, thị trường là của các bạn, cũng như cửa hàng, kệ hàng và khách hàng, tất cả đều là của các bạn.”

Ngay từ đầu, các cộng tác viên của The Home Depot đã có thể cung cấp những dịch vụ khách hàng tốt nhất trong ngành bán lẻ. Họ hướng dẫn tận tình cho khách hàng các quy trình như lát gạch, thay van tiếp nước của bồn cầu hoặc thao tác với một dụng cụ sửa điện. Các cộng tác viên làm việc tại cửa hàng không chỉ trải qua các khóa đào tạo nghiêm ngặt về kiến thức sản phẩm mà họ còn mở những lớp dạy nghề để khách hàng có thể học cách tự thực hiện. The Home Depot đã cách mạng hóa ngành công nghiệp sửa chữa nhà cửa bằng cách cung cấp bí quyết cùng công cụ cho người tiêu dùng, đồng thời giúp họ tiết kiệm tiền bạc.

Trong hai thập kỷ tiếp theo, cặp bài trùng Marcus và Blank đã biến các cửa hàng bình thường ban đầu ở Atlanta trở thành một hiện tượng với số lượng gần 1.200 cửa hàng ở Bắc và Nam Mỹ, doanh thu hàng năm đạt 46 tỷ đô-la, đồng thời tạo nên tên tuổi của một thương hiệu lớn và nổi bật với chiếc “tạp dề màu cam”, biểu tượng được gắn với dịch vụ khách hàng tuyệt vời. Tính đến thời điểm cả hai rời khỏi vai

trò điều hành của công ty vào cuối thập niên 1990, hơn một nghìn cộng tác viên của công ty đã trở thành triệu phú.

Nhiều năm sau, Marcus và Blank vẫn là đôi bạn thân thiết. Tôi đã gặp họ tại câu lạc bộ chơi golf của hai người ở Atlanta và cùng họ dùng bữa ăn sáng trước khi bước ra sân chơi golf cùng với Ken Langone, nhà đầu tư đầu tiên của The Home Depot.

Tôi đoán điều may mắn nhất trong cuộc đời hai ông là việc bị sa thải.

Bernie: Lúc đó, chúng tôi chẳng nghĩ thế đâu. Nhưng giờ đây khi hồi tưởng thì thấy việc đó quả thật là định mệnh của cả hai chúng tôi. Rất nhiều người thành công trong cuộc sống nhưng đôi khi không hẳn là vì họ đã lên kế hoạch sẵn. Họ chỉ đơn giản là bị ném vào hoàn cảnh đó. Trong trường hợp của chúng tôi, sau khi bị sa thải có lẽ là khoảng thời gian tồi tệ nhất tôi từng trải qua, chỉ sau thời gian cha mẹ tôi qua đời. Tôi đã từng rất thành công trong công việc và đã mang về không biết bao nhiêu tiền cho các ông chủ của mình.

Sigoloff thực sự là một con quái vật. Hắn tự xưng là “Ming Kê-nhân-tâm” và luôn tự hào với biệt danh đó. Hắn thích hủy hoại người khác và sa thải nhân viên. Hắn là một trong những người được mời đến để cải tổ công ty và có sở thích nhìn vào mặt người khác rồi đồng dục tuyên bố: “Ta đang tước đi kế sinh nhai của mi và không chỉ vậy, ta còn hủy hoại tài chính, tinh thần, thể chất lẫn tình cảm của mi nữa.” Và hắn làm như thế thật. Tôi còn nhớ trong một lần dùng bữa sáng cùng Sigoloff tại Beverly Hills, tôi đã hỏi hắn ta: “Tại sao ông lại làm vậy?” Hắn trả lời: “Vì tôi thích thế.” Tôi nhớ tối hôm đó khi trở về nhà, tôi đã nói với Billi, vợ tôi: “Em à, anh vừa gặp một con quái vật.”

Hắn ghét tôi bởi vì tôi luôn chất vấn hắn. Thời điểm đó, công ty chúng tôi (Handy Dan) là công ty duy nhất hắn sở hữu mà có lợi nhuận. Công ty đang kinh doanh rất thành công. Hắn ta đã ganh tị với điều đó. Hắn không chấp nhận sự thật là chúng tôi tồn tại độc lập và chứng mất với việc bán giám đốc hoàn toàn bị thu hút bởi đội ngũ quản lý của chúng tôi. Đối với Sandy Sigoloff, đó là điều không thể chấp nhận được. Tôi nhớ có lần vấn đề kế nhiệm được nêu lên trong cuộc họp hội đồng quản trị. Hắn ta nói với hội đồng

quản trị rằng hẳn sẽ xem xét việc này. Một trong số các vị giám đốc có mặt trong phòng họp đã nói: “Cần gì phải xem xét nữa? Ông quyết định luôn đi. Ông đã có người kế nhiệm đang ngồi ngay trong phòng này đây thôi.”

Và đó cũng là dấu chấm hết cho công việc của tôi. Một năm sau, tôi bị sa thải. Arthur thật ra không liên quan đến chuyện này nhưng cậu ấy rất thân với tôi. Lúc đó, Sigoloff chỉ muốn chặt đi “tay chân” của tôi vì lo ngại mang mầm họa bên người. Vì vậy, Arthur đã bị sa thải cùng với tôi.

Lúc còn làm việc cho Sigoloff, hai ông có bao giờ nghĩ sẽ tự làm một cái gì đó cho riêng mình không?

Bernie: Khoảng ba năm trước khi bị sa thải, tôi tình cờ gặp gỡ Ken Langone (một nhà đầu tư đến từ New York, vốn là một cổ đông lớn tại Handy Dan). Tôi nhớ là đã kể với ông ấy về một ý tưởng tôi ấp ủ trong lòng. Ý tưởng đó có thể khiến cửa hàng của Handy Dan phá sản. Đó là xây dựng một kho hàng mới, với không gian rộng lớn hơn và chất thật nhiều hàng hóa. Nó cũng chính là ý tưởng cho The Home Depot sau này. Tôi không nói quá chi tiết ý tưởng đó với ông ấy hay bất cứ người nào khác vì lo sợ người khác sẽ nghe được và thử thực hiện nó. Ba năm sau, khi bị sa thải rồi, cả Arthur và tôi đều không có ý niệm rằng mình sẽ làm gì. Chính Langone đã nhắc tôi nhớ lại ý tưởng này. Ông ấy bảo: “Các anh đang có một cơ hội vàng đấy.” Và rồi chúng tôi bắt đầu bàn luận thật chi tiết. Chúng tôi viết các ý tưởng lên giấy. Arthur thì huy động vốn. Cả hai người tôi đã học được từ Sigoloff những điều không bao giờ được làm khi cư xử với người khác. Có đúng vậy không, Arthur?

Arthur: Tôi chỉ cần ngồi yên thưởng thức câu chuyện thôi. Tôi đã nghe câu chuyện này hàng trăm lần rồi. Tôi là khán giả trung thành nhất của anh ấy – suốt 30 năm anh ấy kể đi kể lại cùng một câu chuyện mà tôi vẫn thấy buồn cười và thích thú.

Bernie: Không, thật ra tôi có thêm thắt những tình tiết mới đó chứ.

Arthur: Dù anh có thêm mắm dặm muối nhưng bản thân câu chuyện gốc cũng quá hay rồi.

Bernie: Hằng ngày, Arthur và tôi vẫn thường ăn trưa với nhau và chúng tôi hay bàn về gã điên Sigoloff, về cách hẳn

ta đối xử với mọi người. Dù sao đi nữa, chúng tôi cũng đã rút ra bài học từ hân: không nên cư xử với người khác ra sao, làm sao để không xúc phạm và bóc lột người khác. Chúng tôi muốn được mọi người tôn trọng, chứ không muốn họ sợ hãi. Toàn bộ văn hóa ứng xử này đều khởi nguồn từ người “thầy” của chúng tôi: Sandy Sigoloff.

Hắn ta thực sự ghét chúng tôi vì chúng tôi đã điều hành Handy Dan bằng sự tôn trọng mọi nhân viên cũng như các nhà cung cấp và ngân hàng. Còn hắn ta thì ghét hết thầy mọi người.

Có phải là kế hoạch kinh doanh này được áp dụng trong một quán cà phê ở Los Angeles không?

Bernie: Đúng vậy. Chúng tôi thường hẹn nhau đến tiệm cà phê này, đa phần là những khi chán nản.

Arthur: Hầu hết các cuộc họp của chúng tôi là gặp mặt trực tiếp. Nhưng sau khi hoạch định kế hoạch 5 năm đầu tiên, tôi nhớ mình đã gọi điện thoại cho Bernie và nói rằng: “Nghe này, bảng dự trù này không ổn rồi. Chúng không khớp nhau gì cả. Chi phí thì quá cao, còn doanh số bán hàng lại quá thấp.”

Anh ấy đã trả lời: “Thế à. Vậy thì cứ thay đổi doanh số bán hàng thôi.”

Tôi hỏi lại: “Ý anh là sao?”

“Có ai biết doanh số bán hàng thực sự của các cửa hàng này sẽ là bao nhiêu đâu. Chúng ta không có số liệu có sẵn nào hết nên chỉ việc thay đổi doanh số bán hàng thôi là được.”

Tôi chỉ nói: “Bernie, làm như thế thể nào cũng gặp rắc rối đấy.” Nhưng quả thật vì không có lịch sử số liệu nào, nên chúng tôi cũng không có cách nào biết được chính xác doanh thu trên từng mét vuông là bao nhiêu. Chúng tôi chỉ ước đoán dựa trên thành công của các cửa hàng rộng 3.700m² của Handy Dan. Vì vậy, cuối cùng tôi đã thay đổi dự trù doanh số bán hàng.

Chính xác là bao nhiêu vậy?

Bernie: Chẳng thấm thía gì cả.

Arthur: Nhưng cũng đủ thu hút sự quan tâm tích cực từ tất cả các nhà đầu tư ban đầu của chúng tôi. Chúng tôi luôn thắng thắn với các nhà đầu tư của mình. Chúng tôi hoạt động theo phương châm “nói ít làm nhiều”. Đó là triết lý cốt lõi của chúng tôi ngay từ đầu. Chúng tôi nói với họ đây là một mô hình khả thi và đưa ra tất cả các lý do để thuyết phục họ.

Khi khởi nghiệp, hai ông bao nhiêu tuổi nhỉ?

Arthur: Lúc đó, tôi 34 tuổi.

Bernie: Còn tôi 48 tuổi rồi.

Arthur: Chúng tôi cách nhau 14 tuổi.

Bernie: Cậu ấy giống như đứa nhóc con ấy.

Điều gì đã khiến các ông tự tin gây dựng một doanh nghiệp từ con số không vào độ tuổi này, đặc biệt là khi kế hoạch đó có vẻ rất tham vọng?

Bernie: Anh dùng từ tự tin là không đúng rồi. Phải nói là tuyệt vọng thì chính xác hơn. Chúng tôi mất việc làm. Chúng tôi không có nhiều tiền. Cha mẹ chúng tôi cũng bị phá sản. Tôi chỉ có thể chu cấp một cách cơ bản cho mẹ mình. Chúng tôi không có một xu dính túi và câu hỏi đặt ra là chúng tôi phải làm gì với cuộc đời mình đây? Đó là khoảng thời gian rất tuyệt vọng. Nhưng tôi nghĩ nó cũng chính là động lực cho chúng tôi. Khi lâm vào cảnh tuyệt vọng, anh mới biết mình phải thành công bằng mọi giá. Chúng tôi biết nếu mình thất bại thì mọi thứ sẽ chấm hết. Với người đã 48 tuổi như tôi thì điều đó càng kinh khủng. Arthur còn có chứng chỉ kế toán CPA và một sự nghiệp phía trước. Tôi từng là một dược sĩ nhưng ngay cả tấm bằng này lúc đó cũng đã bị thu hồi. Tôi chẳng thể quay trở về làm việc cho nhà thuốc nào được nữa.

Đó là khoảng thời gian tuyệt vọng và chưa có ai thực hiện ý tưởng này trước đó: Một cửa hàng lớn, giá rẻ, nơi bạn có thể mua mọi thứ với nhiều nhân viên lành nghề đứng ngay cạnh quầy sản sàng hỗ trợ bạn. Chúng tôi phải nhập hàng trực tiếp từ các nhà sản xuất để có được giá rẻ như vậy. Còn rất nhiều thứ khác phải lo. Liệu chúng tôi có làm xuể hay không, đó là điều chúng tôi cũng không chắc. Arthur đã đúng khi chất vấn tôi vì bản kế hoạch của chúng tôi có tỷ lệ

lợi nhuận trên chi phí thấp nhất ngành bán lẻ. Thực tế, nhiều người đã nói rằng: “Hai anh không thể làm được điều đó đâu.” Họ nghĩ chúng tôi sẽ ngã chổng vó bởi chúng tôi sẽ phải hoạt động với một tỷ lệ quá thấp và sẽ không kịp bù đắp bằng doanh số bán hàng.

Arthur: Thật may mắn là chúng tôi đã không niêm yết trên sàn chứng khoán trong hai năm đầu tiên. Chúng tôi đã mất phân nửa số vốn khởi nghiệp trong chín tháng kinh doanh đầu tiên. Suốt hai năm rong rã ấy, khi nghe về mô hình cửa hàng lớn của chúng tôi, tất cả các đối thủ cạnh tranh đều ghé đến tham quan. Không ai biết được doanh số bán hàng là bao nhiêu. Vì vậy, tất cả những ai đến xem đều nói rằng: “Hai người khôn khổ này rồi sẽ phá sản thôi. Có quá nhiều hàng, quá đông nhân viên, giá cả lại quá thấp, dịch vụ lại quá tốt.” Chẳng ai sợ hãi chúng tôi cả: “Ồ, The Home Depot kia.”

Chỉ khi công ty chúng tôi bắt đầu niêm yết vào mùa thu năm 1981 và số liệu kinh doanh được công khai, mọi người mới thực sự bắt đầu chú ý đến chúng tôi và tỏ ra lo lắng. Dù vậy, chúng tôi vẫn kiểm soát chặt chẽ kế hoạch mở rộng công ty nên mọi người nghĩ rằng chắc phải mất hai trăm năm nữa thì chúng tôi mới mở rộng được tới Chicago và các khu vực còn lại của đất nước. Có một điều này khiến tôi cảm thấy rất ấn tượng. Bất cứ nơi nào chúng tôi mở cửa hàng, các đối thủ đều cho rằng khách hàng vẫn sẽ trung thành với họ vì họ đã kinh doanh từ mười, hai mươi hoặc thậm chí cả ba mươi năm nay rồi. Tất cả đều nghĩ rằng, dù chúng tôi có thành công ở bao nhiêu thị trấn đi nữa, miễn là họ cứ tiếp tục kinh doanh thì khách hàng sẽ vẫn ủng hộ họ.

Tuy nhiên, khi chúng tôi đặt chân đến mỗi thành phố và khách hàng thấy được những gì chúng tôi làm, lòng trung thành của họ lại thay đổi rất nhanh.

Dường như ông đã đưa ra hai ý tưởng rất ngược đời: Thứ nhất, bán hàng với giá rẻ mà dịch vụ lại chất lượng. Nếu phải trả ít tiền hơn, mọi người thường không mong đợi nhiều ở mảng dịch vụ. Đó là cái giá phải trả cho một món hời. Thứ hai, nếu đạt lợi nhuận thấp, ta thường phải giảm lượng hàng bán vì sẽ không đủ tiền mặt để mua nhiều hàng hóa.

Bernie: Những chuyện này vượt qua các quy luật của số liệu. Lấy ví dụ về giá rẻ và dịch vụ tốt. Tư tưởng của chúng tôi là nếu anh cung cấp dịch vụ tốt, khách hàng sẽ mua những món mà đôi khi họ không thực sự cần đến. Chúng quy lại tất cả đều nhờ vào chất lượng phục vụ của nhân viên. Chúng tôi là đơn vị trả mức lương nhân viên cao nhất trong ngành bán lẻ vào thời điểm đó và đến nay vẫn vậy. Chúng tôi tuyển những nhân viên chuyên nghiệp như thợ sửa đường nước và thợ điện. Chúng tôi muốn bắt đầu một điều mà chưa ai từng làm trước đây – một doanh nghiệp khuyến khích việc tự làm. Chúng tôi đã thật sự tạo ra những doanh nghiệp như thế trên khắp nước Mỹ.

Trước đây, nếu anh là chủ nhà thì khi nhà vệ sinh bị hỏng, anh buộc phải gọi thợ ống nước đến sửa. Tương tự như vậy, mọi người không thể tự thay bóng đèn mới, bởi họ không biết mua thiết bị điện ở đâu. Họ phải đến một cửa hàng bán sỉ vì chỉ những nơi đó mới bán trang thiết bị. Sự kỳ diệu của The Home Depot là chúng tôi đã sáng tạo và bán các ý tưởng tự-thực-hiện^[11]. Chúng tôi đã bỏ ra rất nhiều thời gian để quảng bá cho ý tưởng này và chúng tôi sẽ chỉ dẫn cho khách hàng. Khi một người nào đó bước vào cửa hàng và cầm theo một vòi nước bị hư, nhân viên của chúng tôi sẽ khuyên anh ta: “Anh không cần mua vòi nước mới đâu. Sao anh không thử thay cái vòng đệm mới vào?” Kế tiếp, chúng tôi sẽ tháo vòi nước của anh ta và sửa nó ngay tại chỗ mà chỉ lấy có hai đô-la. Những trường hợp đó xảy ra hàng nghìn lần rồi.

Một ví dụ khác nhé! Arthur bắt đầu kinh doanh quạt trần tại Hoa Kỳ. Hãy tưởng tượng cảnh mọi người tự gắn quạt trần? Thật không thể tin nổi. Họ sẽ mất khoảng năm tiếng đồng hồ để gắn nó. Sau đấy, họ bật công tắc và cây quạt bắt đầu quay. Chuyện đó giống như một phép màu vậy. Họ sẽ gọi tất cả mọi người, từ con cái đến chú thím tới để chỉ chiếc quạt trần mà họ vừa tự gắn. Phong trào tự-thực-hiện đã bắt nguồn với The Home Depot.

Ông đã đặt ra mục tiêu là giáo dục công chúng ngay từ khi mới bắt đầu công việc kinh doanh à? Nếu đúng như thế thì đó thật sự là một mục tiêu đầy tham vọng đấy.

Arthur: Chúng tôi biết điều đó. Trước đó đã có một số cửa hàng DIY (tự-thực-hiện) tại Hoa Kỳ, nhưng mức độ dịch vụ mà Bernie vừa mô tả là chưa hề có. Sự khác biệt là đối với nhiều doanh nghiệp trong ngành bán lẻ, điều quan trọng nhất là làm sao để chi ít lương thưởng nhất có thể cho nhân viên của anh. Anh kiểm soát biên chế lương thưởng bằng cách kiểm soát từng đồng mình chi trả. Quan niệm của chúng tôi là lương thưởng không phải là một phí tổn. Đó là một khoản đầu tư và nó thuộc về bảng cân đối tài chính hơn là bảng kê chi phí vận hành. Chúng tôi tuyển chọn những người giỏi nhất và xem đây là một sự đầu tư trong kinh doanh. Chúng tôi biết rằng nếu chúng tôi thuê những người giàu kinh nghiệm nhất trong lĩnh vực làm mộc, làm vườn, điện, nước, họ sẽ mang đến cho công ty doanh số bán hàng tối đa qua thời gian.

Hầu hết các nhà bán lẻ đều cho rằng nếu họ có thể thuê hai người với giá năm đô-la/giờ thì họ sẽ cảm thấy có lợi hơn thuê một người ở mức mười đô-la/giờ. Về cơ bản, chúng tôi tin rằng bạn nên thuê một người với giá mười đô-la/giờ vì người đó không những sẽ bán được nhiều hàng hơn mà anh ấy/cô ấy còn được đào tạo tốt hơn và sẽ là tấm gương tốt cho cả cửa hàng noi theo. Những người như thế sẽ giúp bạn có được sự tin nhiệm của khách hàng. Một khi mối quan hệ tin tưởng được thiết lập, bạn có thể xây dựng mọi thứ dựa trên nó. Do đó, các khách hàng bắt đầu cảm thấy rằng mỗi khi họ đến The Home Depot, họ không đơn thuần chỉ mua hàng ở đây. Họ sẽ không nghĩ: “Nơi này kiếm được bao nhiêu tiền từ mình nhỉ?” Thay vào đó, họ sẽ nghĩ xem các nhân viên trong cửa hàng có thể giúp mình xử lý vấn đề mà ít tốn tiền nhất không? Vì vậy, nếu họ phải làm lại phòng tắm, nhà bếp hay muốn xây thêm phòng trong nhà, họ sẽ quay trở lại đây vì Bernie đã từng giúp họ tiết kiệm được một khoản tiền không nhỏ khi sửa lại cái vòi nước bị hỏng. Không chỉ mặc tạp dề màu cam, các nhân viên của chúng tôi còn muốn khách hàng ghi nhớ màu cam này trong lòng họ. Chúng tôi muốn giành được lòng trung thành của họ. Khách hàng sẽ cảm thấy rằng “The Home Depot là cửa hàng của tôi. Tôi sẽ được tiếp đón nồng hậu ở đây và tôi tin tưởng nhân viên ở đây.”

Bernie: Nếu ai đó bước vào cửa hàng và muốn mua một cái cửa máy với giá 350 đô-la, nhân viên của chúng tôi sẽ hỏi: “Anh làm nghề gì?”

“A, tôi là một nhân viên kinh doanh.”

“Anh có sử dụng cửa thường xuyên không?”

Nếu họ nói: “Không thường xuyên lắm” thì nhân viên bán hàng sẽ bảo anh ta: “Anh không cần mua cái cửa này đâu. Chúng tôi có một cái khác giá chỉ 250 đô-la thôi.”

Điều này chưa từng và sẽ không bao giờ xảy ra ở bất kỳ một doanh nghiệp bán lẻ nào khác. Hãy thử nghĩ về điều này xem: Anh bước vào cửa hàng bán xe ô tô với ý định mua một chiếc Cadillac và rồi nhân viên cửa hàng bán cho anh một chiếc Ford? Ở The Home Depot, nhân viên của chúng tôi sẽ giải thích với anh: “Chiếc rẻ hơn hay bị chết máy. Nó không tốt lắm đâu. Anh nên mua chiếc tốt hơn này đây.” Điều này thể hiện sự cam kết của chúng tôi với khách hàng. Nhờ vào cam kết này, anh sẽ không cách nào giành khách hàng của chúng tôi được.

Arthur: Điều này cũng có tác động đến các cộng sự của chúng tôi. Họ hiểu rằng một phần quan trọng trong văn hóa công ty là phải đặt mình vào vị trí của khách hàng.

Họ cảm thấy rất tự hào về công ty mà mình đang hợp tác. Họ thấy rằng công ty này có những giá trị tuyệt vời và không cố kiếm lợi từ một khách hàng bằng cách bán thật nhiều hàng hóa cho anh ta. Những điều này làm họ cảm thấy hài lòng về công việc và cả công ty nữa. Họ tin rằng công ty này có một mục tiêu cao cả hơn việc bán hàng.

Tuy nhiên, ý tưởng của hai ông lại không thành công ngay từ đầu. Dù hai ông để cho vợ và các con đứng phát những tờ một đô-la bên ngoài cửa hàng ở Atlanta để mời gọi mọi người vào bên trong tham quan, nhưng cửa hàng bán đầu cũng không thực sự thành công lắm.

Arthur: Chúng tôi có con nhỏ vì vậy chúng tôi phải cho chúng nghỉ học vào buổi sáng. Dù vậy, đêm đó, khi cửa hàng đã đóng cửa thì chúng vẫn phải đứng bên ngoài với những tờ một đô-la còn thừa – đây là chúng tôi chỉ mới phát một lượng ít ỏi mà thôi. Bernie và tôi trực ở một cửa hàng và Pat Farrah (một thành viên khác trong nhóm sáng lập công ty) trông coi ở một cửa hàng khác. Chúng tôi có hẹn ăn trưa cùng nhau tại nhà hàng Wendy's. Cả ba chúng tôi đều đến đó vào buổi trưa, ngồi phịch xuống ghế và chỉ nhìn

nhau. Không ai nói một lời nào. Tôi vẫn nhớ ai là người mở lời đầu tiên.

Bernie: Chính là tôi. Tôi đã hỏi: “Ai sẽ trả tiền cho bữa ăn này đây?”

Arthur: Mọi việc diễn ra không như chúng tôi mong đợi. Không có nhiều khách đến các cửa hàng của chúng tôi.

Bernie: Số lượng nhân viên bán hàng nhiều hơn cả khách hàng.

Arthur: Nhưng trong suốt chín tháng tiếp theo, chúng tôi vẫn không nản chí. Thay vì vậy, chúng tôi dành rất nhiều thời gian có mặt ở cửa hàng để đặt câu hỏi với các khách hàng của mình: “Anh thích gì? Anh không thích những gì?” Chúng tôi liên tục thay đổi và cải tiến mô hình cửa hàng trong khoảng thời gian đó. Bernie, tôi, Pat và những người khác đều là những người tự tin, nhưng trong hoàn cảnh lúc ấy, chúng tôi lệ thuộc rất nhiều vào cảm nhận của khách hàng. Chúng tôi thực sự khiêm tốn khi làm việc. Chúng tôi dành nhiều thời gian lắng nghe khách hàng, thay đổi cơ cấu hàng hóa, thay đổi giá cả, thay đổi nhà cung cấp và thay đổi cấp độ dịch vụ. Cuối cùng thành công cũng đến.

Một trong những sáng kiến quan trọng của công ty là thường xuyên tổ chức các buổi hướng dẫn kỹ năng tự-thực-hiện nhằm giúp khách hàng có thể tự sửa chữa các dụng cụ ngay tại nhà họ. Điều này có phải xuất phát từ quá trình ông tiếp xúc tìm hiểu các khách hàng của mình không?

Arthur: Khi đó, chúng tôi đang cố gắng mở rộng ngành công nghiệp. Đây không chỉ là một nỗ lực để chiếm lấy thị phần. Lúc đó, ngành công nghiệp tự-thực-hiện đang rất phát triển. Một cách để thúc đẩy sự phát triển đó là tổ chức các buổi hướng dẫn này. Trong nhiều trường hợp, khi bước vào cửa hàng, khách hàng tuy có tiền và nhu cầu nhưng lại không biết cách làm một điều gì đó. Chúng tôi có hàng hóa và giá cả hợp lý cho họ, nhưng nếu họ cảm thấy không đủ tự tin để tự làm một công việc nào đó, thì họ cũng sẽ không bắt tay vào làm. Vì vậy, chúng tôi bắt đầu truyền đạt các kiến thức về sản phẩm thông qua hình thức hướng dẫn thao tác kỹ thuật ở phía trước hoặc đằng sau cửa hàng, hay thao tác một kèm một diễn ra ngay tại kệ hàng. Điều đó tạo ra sự khác biệt.

Hai ông đã giải quyết vấn đề trữ nhiều hàng hóa khi chưa có đủ lợi nhuận như thế nào?

Bernie: Khi mở công ty, chúng tôi nói rằng sẽ mua hàng trực tiếp từ nhà sản xuất để giảm giá cả. Sự thật là điều đó chưa bao giờ xảy ra. Chúng tôi mua hàng thông qua các nhà phân phối vì không có khả năng mua trực tiếp. Hầu hết các nhà sản xuất không chịu bán trực tiếp cho chúng tôi. Chúng tôi đến gặp những nhà sản xuất như GAF hay Georgia-Pacific nhưng họ cũng không muốn bán hàng cho chúng tôi. Phải mất đến bảy, tám năm chúng tôi mới vượt qua được vấn đề này. Nói đúng ra là chúng tôi đã phải dạy cách bán hàng cho các nhà cung cấp.

Để tôi kể anh nghe một câu chuyện này. Chúng tôi mời những nhà cung cấp đó đi ăn tối. Đến cuối buổi, họ thường nói: “Các anh biết không, các anh là những con người tuyệt vời. Chúng tôi rất thích bữa ăn này nhưng chúng tôi không thể bán hàng cho các anh được.” Sau đó, chúng tôi tiếp tục quay lại với họ sau ba tháng, rồi cứ cách vài tháng lại đến một lần. Chúng tôi cùng uống rượu tequila^[12] để thuyết phục họ bán hàng. Thế mà hầu hết bọn họ vẫn từ chối chúng tôi.

Hai ông từng nói rằng mình phải hóa thân thành những nhà tâm lý học, người tình, người lãng mạn cũng như tay lừa đảo chuyên nghiệp để thuyết phục các nhà cung cấp bán hàng trực tiếp cho các ông. Có đúng thế không?

Bernie: Phải, chúng tôi đã làm tất cả những điều đó. Nếu không thể lấy hàng với giá trực tiếp thì mô hình kinh doanh của chúng tôi sẽ thất bại. Hơn nữa, khách hàng sẽ không tìm thấy một số mặt hàng ở chỗ chúng tôi. Có rất nhiều nhà cung cấp không cho phép sản phẩm của họ xuất hiện trong cửa hàng của chúng tôi, kể cả khi nhập hàng thông qua các nhà phân phối. Khi mới bắt đầu, khoảng 80% các nhà cung cấp từ chối bán hàng cho chúng tôi. Sau mười năm, vẫn còn khoảng ba nhà cung cấp kiên quyết không bán hàng.

Tôi còn nhớ khi đang ngồi trên xe buýt đến Chicago và chúng tôi vừa thuyết phục được một nhà cung cấp nọ đồng ý bán cho chúng tôi sau ba năm ròng rã. Tôi nhớ lúc đó mình đang ngồi cạnh ông phó chủ tịch phụ trách bộ phận

bán hàng của nhà cung cấp đấy. Khi chúng tôi vừa mới thỏa thuận xong, ông ấy nói với tôi rằng: “Tốt rồi, Bernie, cuối cùng chúng ta cũng đạt được thỏa thuận.” Tôi hỏi lại: “Khi nào hàng của anh chuyển đến?” Ông ấy đáp: “Khoảng hai tháng nữa.”

Tôi kinh ngạc: “Anh đang nói gì thế?”

“À, chúng tôi hiện đang trong giai đoạn sản xuất dự phòng. Các đơn hàng của chúng ta đều cần bảy tuần sản xuất dự phòng. Thế là rất hiệu quả rồi đấy.”

“Làm việc rất hiệu quả mà phải mất đến bảy tuần mới giao hàng sao?” – Tôi vặn lại.

Ông ấy vẫn thản nhiên: “Đúng thế, việc kinh doanh của chúng tôi dựa theo số tuần sản xuất dự phòng mà.”

“Vậy nếu tôi đặt hàng hôm nay thì khi nào chúng tôi mới nhận được sản phẩm?”

Ông ấy tiếp tục điệp khúc ấy: “Khi chúng tôi sản xuất xong hết – có thể là trong một hoặc hai tháng nữa thôi.”

Tôi kêu lên: “Trời đất ơi! Nếu thế thì tôi chẳng cần sản phẩm của mấy anh nữa đâu. Các anh chả hiểu gì về doanh số cả.”

Thực tế, Pat và tôi đã phải ra ngoài và chỉ cho các nhà cung cấp cách sản xuất sản phẩm. Chúng tôi phải giải thích cho họ rằng, nếu họ sản xuất nhiều hơn thì việc kinh doanh của họ sẽ thuận lợi hơn. Mọi người phát hiện ra họ có thể bán gấp đôi lượng bồn cầu nếu có sẵn hàng trong kho. Do đó, chúng tôi phải chỉ họ cách cung ứng cho cửa hàng của chúng tôi. Thật không dễ dàng để khiến họ hiểu ra vấn đề. Nhưng khi họ chất đầy hàng hóa vào các cửa hàng của chúng tôi, chúng nhanh chóng biến mất. Trước đây họ chưa từng chứng kiến điều này. Họ đã quen thỏa thuận với các cửa hàng trang thiết bị chỉ bán được hai hoặc ba sản phẩm. Còn chúng tôi thì nhập hàng và bán ra cả nghìn cái.

Những người thực sự thông minh sẽ tập trung kinh doanh theo hướng đẩy sản phẩm vào các cửa hàng của chúng tôi. Chúng tôi có khách hàng bảo đảm đầu ra. Chúng tôi có nhân viên phụ trách đầu vào. Và chúng tôi có những nhà sản xuất mà chúng tôi đã hướng dẫn cách để làm ăn trong

ngành kinh doanh này. Chúng tôi đã tạo ra nhiều triệu phú từ những tay mơ trong ngành.

Arthur: Có một anh chàng không bao giờ học được điều này là Jack Welch [từ Hãng General Electric (GE)].

Bernie: Cậu ta chưa bao giờ muốn học hỏi. Trong thực tế, chúng tôi đã loại bóng đèn của cậu ta ra khỏi cửa hàng vì lý do đó. Tôi có một cửa hàng ở Florida và nếu anh đến đó vào tháng Mười và Mười một, anh sẽ bán được rất nhiều bóng đèn vì đây là thời điểm chuyển sang giờ mùa hè^[13]. Lúc đó, GE là đơn vị sản xuất bóng đèn cho chúng tôi. Một ngày nọ, tôi bước vào các cửa hàng ở Florida và phát hiện ra chúng tôi chẳng có một cái bóng đèn loại 60 oát (watt) nào trong kho cả”.

Tôi nhớ mình đã gọi cho Jack: “Jack, điều này thật điên rồ. Chúng tôi chẳng có một cái bóng đèn nào cả.”

Cậu ta đáp gọn lỏn: “Chúng tôi sẽ kiểm tra lại.”

Thật chẳng ra làm sao. Cậu ta cử người phụ trách bộ phận đèn điện của GE xuống gặp chúng tôi với lời cam đoan: “Vấn đề này sẽ không xảy ra lần nữa đâu. Chúng tôi sẽ hết sức lưu ý cửa hàng của các anh. Các anh chỉ việc gửi cho chúng tôi các đơn hàng sớm là được.”

Chúng tôi đã làm đúng như yêu cầu của họ, nhưng đến tháng Mười và Mười một năm sau, họ lặp lại sai lầm chết tiệt đó lần nữa. Vẫn không có cái bóng đèn nào trong các cửa hàng. Và tôi phát hiện ra lý do của vấn đề này là vì tiền thưởng cuối năm của họ được tính dựa theo số hàng tồn kho vào cuối năm. Ngay năm sau đó, tôi bay đến Hà Lan, gặp gỡ đại diện của Hãng Philips. Sau khi trở về, tôi đã bảo Jack: “Sẽ không có thêm vấn đề gì nữa đâu. Chúng tôi không làm việc với anh nữa.”

Chúng tôi đã ngưng hợp tác với GE. Kể từ đó, Hãng Philips đã xây các nhà máy để cung ứng bóng đèn cho chúng tôi ở Hoa Kỳ.

Vậy Jack Welch đã phản ứng như thế nào?

Bernie: Cậu ta đã nói: “Sao các anh lại làm thế? Chúng ta là bạn mà.”

Arthur: Xét về khía cạnh tích cực, Jack hiểu rằng hệ thống của họ quá coi trọng sự hiệu quả – chú trọng lợi nhuận trên vốn và những kế hoạch thúc đẩy – đến nỗi họ chỉ biết mỗi một con đường đó thôi. Nhưng khách hàng của chúng tôi thì không biết và cũng chẳng quan tâm đến thời điểm kết thúc một năm kinh doanh của các nhà cung cấp. Họ chỉ muốn có sản phẩm. Đáng khen là Jack đã nhận ra đó là thiếu sót của công ty vì hệ thống của họ được xây dựng trên phương pháp Black Belt. Cậu ta hiểu rằng công ty đã quá máy móc khi áp dụng phương pháp đó, còn chúng tôi là một doanh nghiệp hướng đến khách hàng và dịch vụ khách hàng.

Bernie: Cậu ta thật ngớ ngẩn. Những điều cậu ta quan tâm là doanh thu ròng, trong khi chúng tôi luôn hướng đến khách hàng. Quan niệm kinh doanh của hai bên không đồng nhất với nhau. Chúng tôi vẫn mua một số ít hàng từ cậu ta, trong đó có tủ lạnh. Nhưng cậu ta sẽ không bao giờ đưa bóng đèn vào các cửa hàng của chúng tôi được nữa. Cậu ta không xứng đáng để có được điều đó. Chúng tôi đã giúp Philips trở thành một hãng khổng lồ tại Hoa Kỳ. Chúng tôi cũng chuyển sang hợp tác với American Standard khi Kohler từ chối cung cấp hàng cho chúng tôi trong nhiều năm.

Chúng tôi đã học được rất nhiều chiến lược trong quá trình kinh doanh. Chúng tôi không xuất sắc. Những gì chúng tôi làm chỉ là lắng nghe các cộng sự và khách hàng của mình thật kỹ. Họ biết nhiều hơn chúng tôi và họ không hề kiêu ngạo. Chúng tôi hiểu rằng cuộc sống của mình phụ thuộc hoàn toàn vào những con người này.

Arthur: Tôi vẫn còn nhớ một trong những thời điểm quan trọng nhất của công ty là khi chúng tôi đạt doanh số bán hàng gần một tỷ đô-la. Có lần, tôi dùng bữa trưa cùng với Joe Ellis của Goldman Sachs, lúc đó đang là nhà phân tích bán lẻ cho ngân hàng này. Anh ấy được xem là chuyên gia về bán lẻ tại Phố Wall. Tôi nhớ Joe đã nói rằng: “Anh biết đấy, khi các anh đạt doanh số đến ngưỡng một tỷ đô-la thì văn hóa độc đáo của các anh sẽ phải thay đổi. Các anh sẽ không thể vận hành công ty theo cách cũ được nữa. Các anh sẽ không thể duy trì nó được đâu.”

Bernie và tôi đã tham gia vào các buổi đào tạo thực hành và vẫn liên tục ghé thăm các cửa hàng. Tôi nhớ mình đã bồn chồn sau khi nghe ý kiến của Joe. Tôi đến gặp Bernie và kể cho anh ấy nghe những gì Joe đã nói. Đó là những điều đã được thốt ra từ miệng của Joe, một chuyên gia có thâm niên ở Phố Wall, chứ không phải một kẻ say xỉn trên đường hay những người nào đó vừa tốt nghiệp Trường Kinh doanh Harvard.

Từ thời điểm đó, chúng tôi nhận ra rằng chúng tôi không thể trực tiếp thúc đẩy mọi cộng sự tiến về phía trước được nữa. Chúng tôi từng tổ chức chương trình “Ăn sáng cùng Bernie và Arthur”. Chúng tôi đã làm nhiều video hướng dẫn và cũng đi đến rất nhiều cửa hàng. Chúng tôi đã làm tất cả mọi điều trong khả năng, nhưng đến khi con số trở nên quá khổng lồ - 200 cửa hàng được mở ra trong một năm - chúng tôi không thể nào ghé thăm hết tất cả các cửa hàng được nữa.

Khi chúng tôi thăng chức cho nhân viên, chúng tôi nhận ra một số người có hiểu biết về văn hóa công ty, còn một số khác lại không biết gì cả. Họ cần phải nắm được những điều đó. Đó là yêu cầu của công ty này. Nếu anh không thấu hiểu văn hóa công ty, anh sẽ không bao giờ được thăng chức. Chúng tôi chỉ thăng chức cho những ai thấu hiểu văn hóa công ty, thực hiện nó và trở thành đại sứ cho nền văn hóa đó.

Bernie: Arthur và tôi thực sự yêu mến khách hàng. Khi tôi đi vào cửa hàng, tôi sẽ ôm hôn khách hàng bởi vì tôi biết tất cả mọi thứ tôi có trong cuộc đời này đều nhờ họ. Đó là sự khác biệt giữa tôi và Jack Welch. Với Jack, lợi nhuận là điều quan trọng nhất. Còn chúng tôi cho rằng nếu đối xử với khách hàng thật tốt, cuối cùng chúng tôi sẽ có được lợi nhuận. Hãy nhớ rằng, hầu hết các khách hàng sẽ đến rồi ra đi. Nhưng nếu khách hàng trung thành với anh, công ty của anh sẽ làm ăn khấm khá, bất kể có chuyện gì xảy ra đi chăng nữa. Đầu tiên là khách hàng, kế đến là cộng sự. Chúng tôi biết rằng các cộng sự rất quan trọng. Chúng tôi yêu các cộng sự của mình. Chúng tôi sẽ đi vào cửa hàng và ôm lấy họ. Họ luôn biết rằng chúng tôi yêu mến họ. Đó là một tình cảm tự nhiên có qua có lại.

Tôi không thể nói được có bao nhiêu người đã gắn bó cả đời họ với chiếc tạp dề màu cam. Lòng trung thành của họ đã

ăn sâu vào máu. Đó là lý do tại sao chúng tôi đã có các chính sách như cổ phiếu ưu đãi dành cho nhân viên trong doanh nghiệp (ESOP^[14]), quyền mua cổ phiếu và tiền thưởng. Các cộng sự của chúng tôi được trả lương cao nhất trong ngành công nghiệp bán lẻ. Chúng tôi không cần công đoàn. Chúng tôi làm vậy vì đó là điều phải làm và họ xứng đáng được đối xử tốt.

Một yếu tố khác nữa là chúng tôi luôn luôn thu mua hàng hóa chất lượng, có sẵn hàng hóa với số lượng phong phú và giá cả thấp nhất để khách hàng lựa chọn thỏa thích. Đó là văn hóa của The Home Depot - mọi thứ phải bắt đầu từ khách hàng. Khi công ty phát triển lớn hơn, các cộng sự phải trở thành những giáo viên. Một người quản lý cấp quận với hơn 100 nhân viên dưới trướng sẽ phải trở thành Arthur và Bernie. Anh ta phải trở thành chúng tôi.

Arthur: Khi các chuyên gia tư vấn tại tổ chức McKinsey & Company viết một cuốn sách với tựa đề The war for talent (tạm dịch: Cuộc chiến giành nhân tài), họ đã đi khắp nước Mỹ và Canada để phỏng vấn nhiều quản lý cửa hàng và cộng sự của chúng tôi, bao gồm cả nhân viên thu ngân. Tôi là người cuối cùng được phỏng vấn. Người phỏng vấn tôi hôm đó vừa rời khỏi Chicago. Mới bước vào, ông ấy đã hỏi bắt chuyện: "Tôi đã làm công việc này trong nhiều năm nhưng tôi chưa từng thấy một công ty nào như công ty này, nơi mà nhân viên có thể nói vanh vách về các chính sách mà Bernie và anh đã đề ra. Tôi đã nói chuyện với khoảng 100 người. Tôi không biết anh đã làm điều đó bằng cách nào nhưng rõ ràng là hai anh đã thành công. Thật không thể tin được!"

Bernie: Arthur, kỳ tích đó xảy ra bởi vì chúng ta tin vào nó và sống với niềm tin đó. Chúng ta cư xử với niềm tin ấy. Chúng ta luôn thể hiện được con người mình. Chỉ hô hào những điều đao to búa lớn mà chẳng làm được gì thì hỏng bét.

Arthur: Còn một điều mà chúng tôi không bao giờ làm là thay đổi thông điệp hàng năm. Thông điệp đóng vai trò quan trọng nên sẽ không có chuyện năm này mười tôn chỉ của chúng tôi là như thế này, để rồi một năm sau đó lại nói: "Những điều này cũ rồi. Phải thay đổi mười điều khác thôi." Tôi đã ở đây 23 năm và chỉ nói một điều duy nhất cả nghìn

lần. Sẽ không bao giờ có bất cứ sự nhầm lẫn nào về mục tiêu hoạt động của công ty. Điều đó không bao giờ thay đổi khi chúng tôi còn ở đây. Đó là văn hóa của công ty.

Doanh nghiệp của chúng tôi thay đổi. Quy mô cửa hàng của chúng tôi thay đổi. Loại hàng hóa của chúng tôi cũng thay đổi. Nhưng văn hóa và điều cốt lõi trong những gì chúng tôi đã phát biểu không bao giờ thay đổi. Chúng chỉ thay đổi sau khi chúng tôi đã rời khỏi công ty. Chúng luôn là những giá trị cốt lõi của chúng tôi.

Bernie: Arthur và tôi luôn đồng tâm hợp lực trong suốt những năm làm việc cùng nhau. Chúng tôi không bao giờ làm người kia bối rối. Nếu Arthur và tôi đi đến các kết luận khác biệt về một vấn đề, dù là vấn đề gì chẳng nữa, cả hai chúng tôi cuối cùng cũng sẽ thống nhất đưa ra một quyết định. Chính vì vậy, chúng tôi không bao giờ mâu thuẫn với nhau. Trong kinh doanh và quan hệ với các đối tác, anh sẽ luôn có một ai đó chống đối anh. Nhưng tại The Home Depot, đội ngũ của chúng tôi không bao giờ đứng về hai phía của một con đường. Anh biết trường hợp một đứa trẻ có cha và mẹ, nhưng khi người cha từ chối đòi hỏi của đứa bé thì nó sẽ chạy sang mẹ nó chứ? Điều đó không thể xảy ra trong công ty của chúng tôi. Chúng tôi có thể có những bất đồng. Nhưng, chúng tôi sẽ mổ xẻ cho ra vấn đề vì đó là văn hóa của công ty.

Từ thời điểm đó, mọi việc đều được thống nhất. Tất cả mọi thứ của The Home Depot đều phải xuất phát vì mục tiêu phục vụ lợi ích của khách hàng. Chúng tôi nói với các nhân viên rằng, tất cả mọi thứ chúng tôi có trong cuộc sống của mình đều nhờ vào khách hàng. Cuộc sống của bạn và công việc của bạn, từ việc bạn chỉ trả cho các khoản thế chấp hay nuôi dưỡng con cái đến khi chúng vào đại học, tất cả mọi thứ đều phụ thuộc vào những người bước qua cánh cửa The Home Depot mỗi ngày. Chúng tôi nhắc lại điều đó thường xuyên và các nhân viên đều tin tưởng như vậy.

ĐỒNG SÁNG LẬP KIÊM CEO CỦA CÔNG TY NETFLIX

Reed Hastings

Netflix - một trong những công ty tuyệt vời nhất của thế kỷ trước đã được thành lập từ nỗi xấu hổ của một người.

Năm 1997, Reed Hastings thuê một cuốn băng video Apollo 13 nhưng lại để lạc mất và quên trả nó trước hạn cuối cùng. Sáu tuần sau, khi ông mang cuốn băng trả lại cho cửa hàng, ông buộc phải đóng thêm 40 đô-la tiền trễ hạn. Ông tự nhận lỗi: "Đó rõ ràng là lỗi của tôi." Tuy Hastings đã đóng tiền phạt nhưng ông cảm thấy lo lắng vì không biết phải giải thích sao với vợ của ông và muốn giấu nhem chuyện này. "Lúc đó, tôi đã nghĩ rằng: 'Trời ơi, cô ấy mà biết được thì mình khó lòng sống yên ổn'."

Thế nhưng, khi trở về nhà, ông lại thú nhận hết với vợ và sau đó bắt đầu nghĩ về mạng Internet, về DVD - một công nghệ mới nổi - để thay thế những cuốn băng video công kênh và cách để một doanh nghiệp có thể hoạt động mà không cần đến những khoản phí trễ hạn phiền phức kia nữa.

Ý tưởng này đã trở thành nỗi ám ảnh với Hastings. Một ngày nọ, khi đang tập thể dục, ông chợt nghĩ rằng các phòng tập thể dục có mô hình kinh doanh có lời hơn nhiều



so với cửa hàng cho thuê băng đĩa: bạn phải trả tầm 30 đến 40 đô-la/tháng, còn việc tập ít hay nhiều là tùy bạn.

Đột nhiên, các ý nghĩ trong đầu Hastings vô tình bắt gặp nhau. Liệu có thể thành lập một doanh nghiệp cho thuê phim ảnh thông qua đường thư tín, xóa bỏ các khoản phí trễ hạn và chỉ cần yêu cầu khách hàng trả phí hằng tháng như khi họ đăng ký làm hội viên ở phòng tập thể dục hay không?

Thế là Hastings liền chạy ra cửa hàng băng đĩa Tower Records ở Santa Cruz, mua một vài đĩa CD, bỏ chúng vào các phong bì và ra bưu điện gửi về cho chính mình. Hastings nhớ lại: “Tôi phải chờ 24 giờ đăng đăng cho đến khi những bưu phẩm này về đến nhà tôi.” Tôi đã xé toạc các phong bì ra và thấy mấy cái đĩa đó đều còn nguyên vẹn. Lúc đó, tôi cảm thấy rất hào hứng.”

Hastings, người đã tiến hành thử nghiệm nhỏ này, là người đã sáng lập và bán một công ty trị giá 750 triệu đô-la trong cùng năm mà ông phải trả khoản phí trễ hạn 40 đô-la ấy. Ông từng bán máy hút bụi giao hàng tận nơi, từng được đào tạo thành sĩ quan hàng hải, từng dạy toán đại số và hình học ở vùng Tây Bắc Swaziland, đã sống trong một túp lều tranh và ngủ trên võng khi còn là thành viên của Đoàn quân Hòa bình (Peace Corps^[15]). Ông chia sẻ: “Khi bạn đã từng đi nhờ xe xuyên châu Phi chỉ với mười đô-la trong túi thì việc mở một công ty chẳng có gì đáng sợ cả.”

Khi đang tham gia Đoàn quân Hòa Bình vào năm 1985, Hastings quyết định lấy bằng cử nhân về khoa học máy tính. Ông đã theo học chuyên ngành toán học tại Đại học Bowdoin để đi tìm “cái đẹp và sự hấp dẫn”. Xuất thân từ thành phố Boston (bang Massachusetts), ông từng rất muốn theo học tại MIT^[16]. Nhưng nhà trường đã từ chối ông. Thay vào đó, Hastings nhận được thư mời nhập học của Đại học Stanford, thuộc bang California. “Trước đây, tôi chưa từng đến California. Cuối mùa hè năm đó, tôi đặt chân tới tiểu bang này”, ông nhớ lại. “Khi lái xe đến trường, tôi nhìn thấy những hàng cọ hai bên đường. Những cây cọ đó có màu nâu và trông thật căn cỗi. Tôi đã tự hỏi mình: ‘Cây

thường xuyên ở đâu nhỉ?’ Nhưng chỉ trong một tuần, tôi đã phải lòng vùng đất California này.”

Công việc đầu tiên của Hastings sau khi tốt nghiệp Đại học Stanford là làm việc tại Công ty Adaptive Technology, nơi ông đã phát minh ra một công cụ để loại bỏ lỗi của các phần mềm. Nhưng sau ba năm làm việc ở đó, Hastings đã xin thôi việc vào năm 1991 và sáng lập ra Pure Software, công ty chuyên sản xuất các sản phẩm khắc phục phần mềm. Đối với một kỹ sư 31 tuổi và chưa từng có kinh nghiệm quản lý, ông biết mình chưa được trang bị đầy đủ để đương đầu với những khó khăn trên con đường trở thành một CEO thực thụ.

“Khi công ty tăng trưởng nhân sự từ 10 lên 40, lên 120, lên 320, rồi đến 640 nhân viên, tôi cảm thấy bị đuối và quá tải”, Hastings nói. “Thời điểm đó giống như tôi đang chèo thuyền kayak vượt thác vậy. Trong môn kayak, nếu bạn cứ chăm chăm nhìn và tập trung vào khó khăn thì nhiều khả năng bạn sẽ gặp nguy hiểm. Thay vào đó, tôi tập trung vào những khía cạnh an toàn và những gì tôi mong muốn sẽ xảy ra. Tôi cũng không lắng nghe những người hoài nghi.” Đã hai lần sau khi mất tự tin, ông cố gắng từ chức CEO. Nhưng hội đồng quản trị không để ông ra đi. Lợi nhuận cứ tăng gấp đôi mỗi năm và Hastings đã học được cách trở thành một doanh nhân thực thụ. Đến năm 1995, ông leo lái công ty trở thành công ty cổ phần đại chúng. Hai năm sau, ông bán công ty cho Rational Software với giá 750 triệu đô-la.

Vì vậy, khi Hastings nảy ra ý tưởng về một doanh nghiệp cho thuê phim, ông cũng có những phương tiện để thực hiện nó. Điều đó cuối cùng lại cần thiết. Netflix bị thua lỗ trong bốn năm liên tiếp trước khi có được lợi nhuận vào năm 2002, khi công ty trở thành công ty cổ phần đại chúng. Hy vọng phát hành cổ phiếu ra công chúng sớm hơn đã tiêu tan bởi khủng hoảng bong bóng Internet cuối thế kỷ trước, một điều mà Hastings đã không lường trước được. Ông thú nhận: “Thật khó để biết liệu bạn có đang ở trong một cái bong bóng hay không.” Đó là một giai đoạn đầy khó khăn, là khoảng thời gian mà Hastings phải luôn nhắc nhở nhân viên của mình rằng: “Ngày mai khi các bạn đến công ty, nếu những gì các bạn làm không khiến khách hàng hài lòng, không thúc đẩy công ty tiến về phía trước, hoặc không tiết kiệm tiền bạc cho công ty thì đừng làm điều đó. Tất cả những điều chúng ta làm đều phải đáp ứng ba tiêu

chí này.” Nhưng công ty đã trải qua giai đoạn phát triển theo hình gậy khúc côn cầu. Trong năm đầu, Netflix nhận được 239 nghìn thuê bao đăng ký. Ngày nay, công ty đã có hơn 24 triệu thuê bao. Đặc biệt, với giá cước chỉ từ 8,99 đô-la/tháng, khách hàng có quyền truy cập vào kho phim ảnh và các chương trình truyền hình của công ty. Doanh thu của công ty vượt mốc ba tỷ đô-la trong năm 2011 và có khả năng đạt được vốn hoạt động hơn nửa tỷ đô-la.

Hastings đã thay đổi cách thức mà ngành kinh doanh giải trí tiếp cận với khán giả và cách mà khán giả tiếp cận với nội dung giải trí. Mô hình kinh doanh đột phá của ông đã vượt qua sự thách thức từ Walmart và đánh bại cả Blockbuster, buộc công ty này phải tuyên bố phá sản và bán đấu giá quyền sở hữu vào tháng Tư năm 2011. Netflix cũng thực hiện thành công việc chuyển đổi từ giao phim bằng dịch vụ bưu chính Hoa Kỳ sang truyền tải video tới các cá nhân thông qua máy tính, iPad, TV và máy chơi game. Dịch vụ giao đĩa DVD hiện nay đang giảm sút vì ngày càng có nhiều người dùng Internet để truyền tải video. Năm 2011, Tạp chí Times đã vinh danh Hastings trong Top 100 người có sức ảnh hưởng nhất năm.

Ông phát biểu như sau: “Để trở thành một doanh chủ, chúng ta cần sự kiên nhẫn, bền bỉ bởi đồng tiền không dễ kiếm; tất cả mọi thứ vĩ đại đều không dễ làm và phải một thời gian dài mới có thể đạt được.”

Làm sao ông lại trả cuốn băng đó trể được chứ? Nhưng cũng thật may là ông phải đóng số tiền 40 đô-la đó nhỉ?

Đôi khi, cuộc sống có những điều nhỏ bé mang lại những kết quả không ngờ.

Tôi đã quên bém cuốn băng đó. Giờ thì tôi lại nhớ như in là tôi không muốn kể với vợ chuyện này. Tôi đã nghĩ rằng: “Chúa ơi! Mình đang nghĩ tới chuyện nói dối vợ.” Đó là một trong những ảnh hưởng lớn. Khi mạng Internet phát triển, tôi nghĩ sẽ có một thị trường để khai thác dịch vụ cho thuê phim trực tuyến.

Ban đầu, chúng tôi dự định sẽ kinh doanh băng video bằng đường thư tín với chi phí 12 đô-la cho một cuốn băng video, gồm bốn đô-la gửi băng đến nhà khách hàng, bốn đô-la để trả băng về lại công ty và bốn đô-la phí thuê băng. Chúng

tôi nhận thấy nếu cho thuê một cuốn băng với giá 12 đô-la thì chỉ có thể khai thác được một thị trường rất nhỏ. Và rồi một người bạn nói với tôi về đĩa DVD. Anh ta nói: “Chúng trông cũng giống như đĩa CD thôi. Những cái đĩa DVD sẽ được tung ra thị trường vào năm sau.” Nhưng chúng tôi vẫn chưa mua được cái nào. Thế là chúng tôi đến cửa hàng băng đĩa Tower Records và nghĩ rằng: “Nếu gửi chúng qua đường bưu điện thì chúng có bị hư hỏng không nhỉ?”

Chúng tôi đã mua một chồng đĩa CD, chạy đến bưu điện và gửi chúng về địa chỉ nhà mình. Sau đó, chúng tôi ngồi chờ cả ngày để xem liệu ý tưởng tuyệt vời của chúng tôi có thực hiện được hay không, hay tất cả những gì chúng tôi nhận được sẽ chỉ là những mảnh vỡ. Ngày hôm sau, người đưa thư đến và khi chúng tôi mở bung các bưu phẩm ra: toàn bộ đĩa CD còn nguyên vẹn. Thế là bạn chỉ mất vốn vẹn 36 xu để gửi chúng.

Ông có gặp khó khăn gì khi thực hiện ý tưởng này không? Lúc đó đã có một người khổng lồ mang tên Blockbuster đang chiếm lĩnh toàn bộ thị trường cho thuê băng đĩa. Và trong kỷ nguyên Internet, việc gửi các đĩa DVD bằng đường bưu điện nghe có vẻ không hấp dẫn lắm.

Thách thức trong việc tăng đầu tư tài chính cho Netflix là những khó khăn trong thời kỳ khủng hoảng bong bóng vào các năm 1996, 1997, 1998 và 1999. Thời điểm đó, mọi thứ thay đổi quá nhanh đến nỗi người ta phải thốt lên rằng: “Dịch vụ này hoạt động như thế nào đây? Các anh sẽ truyền những bộ phim đến đồng hồ đeo tay của tôi vào năm 2000 à?” Ý tưởng buồn cười nhưng rất thực tế này đã nhận được một khoản tài trợ hấp dẫn mà phải mất một thời gian dài chúng tôi mới có được. Chúng tôi cũng nhận được một số quỹ đầu tư mạo hiểm. Sau đó, công ty đã tăng trưởng và cuối cùng chúng tôi cũng có lợi nhuận, đồng thời trở thành công ty cổ phần đại chúng vào năm 2002.

Cuối cùng, công thức bí mật của ông là dịch vụ khách hàng: thời gian xử lý nhanh, lựa chọn phong phú và tận dụng được nhu cầu đa dạng của khách hàng bằng những tựa phim nước ngoài và phim sản xuất độc lập.

Dịch vụ khách hàng là công thức bí mật sao? Nói như vậy thì nghe có vẻ đơn giản quá. Mọi người đều cố gắng để mang đến dịch vụ khách hàng tốt. Tùy thuộc vào những gì

anh làm, nó có thể quá đắt đỏ và không mang lại lợi nhuận. Có những khía cạnh mà chúng ta phải tính toán. Anh cần biết rõ khách hàng quan tâm nhất điều gì để có thể phục vụ tốt nhất.

Ví dụ như khi chúng tôi bắt đầu kinh doanh với đĩa DVD, chi phí để nhập một bộ phim mới vào kho trong vòng hai tháng sau khi phim ra mắt rất đắt bởi vì lúc đó nhu cầu xem bộ phim đó rất cao. Ba tháng sau, khi nhu cầu đã hạ nhiệt, bộ phim đó có thể được nhập về kho để dành hơn. Vì vậy, chúng tôi luôn cố gắng cân đối giữa chi phí hoạt động của mình với sự hài lòng của khách hàng. Tôi nghĩ là sẽ không đúng khi nói rằng tất cả những gì chúng tôi làm đều nhằm phục vụ khách hàng. Chúng tôi cố gắng tìm cách phục vụ hiệu quả một bộ phận khách hàng không quá háo hức muốn xem phim mới, mà hứng thú hơn với bộ sưu tập hàng nghìn bộ phim khác nhau và dịch vụ giao hàng trong vòng 24 tiếng. Nếu như có một công thức bí mật thì đó là những suy nghĩ rất cẩn thận và có chiến lược của chúng tôi về việc nên phục vụ nhóm khách hàng nào tốt hơn. Đối với những khách hàng đó, chúng tôi mang đến một trải nghiệm tuyệt vời.

Không phải ai cũng có trải nghiệm tuyệt vời như thế, nhất là khi ông có đến hàng triệu khách hàng. Vậy ông đã học được điều gì về việc giữ chân khách hàng?

Cách sử dụng Netflix của mọi người, đặc biệt là trong những ngày đầu, là sử dụng nó trong ba tháng, sau đó ngừng và rồi quay trở lại. Vào mùa thu, chúng tôi có một lượng lớn khách hàng đăng ký và không ai ngừng sử dụng dịch vụ cả. Nhưng vào mùa xuân thì tỷ lệ khách hàng bỏ đăng ký nhiều vô kể vì ai cũng muốn ra ngoài vui chơi. Ở những vùng có khí hậu nóng bức thì hiện tượng này lại trái ngược hẳn. Vào mùa đông, đa phần mọi người lại thích ra ngoài hoạt động và không sử dụng dịch vụ của chúng tôi nữa.

Giờ đây, chúng tôi phải phát triển đến mức việc khách hàng bỏ đăng ký không còn là một hiểm họa mà chúng tôi phải cật lực để ngăn chặn nữa. Thật ra, về mặt nào đó thì việc này cũng là một nhịp điệu tự nhiên của khách hàng. Lúc trước, chúng tôi còn dùng phương pháp giống như AOL^[17] từng làm. Ý tôi là khi anh bấm vào màn hình, sẽ có một cửa

số hiện ra với nội dung “Bạn có thật sự muốn bỏ đăng ký không?” Và rồi anh sẽ phải vượt qua 19 màn hình khác cho đến lúc hệ thống thông báo: “Bây giờ hãy gọi đến số này.” Anh gọi, đường dây đang bận và anh sẽ phải giữ máy chờ. Đó là một trải nghiệm tồi tệ. Chúng ta đã áp dụng cách đó trong năm 2002 và 2003. Vì vậy, chúng tôi quyết định sẽ dẹp bỏ điều này và cho phép người dùng bỏ đăng ký chỉ với một cú nhấp chuột kèm theo thông điệp: “Cảm ơn bạn. Chúng tôi hy vọng bạn sẽ quay lại.” Việc bỏ đăng ký dễ dàng và sự phân vân của khách hàng khi làm việc đó khiến họ có khả năng quay lại cao hơn. Vậy là chúng tôi đã thuận theo nhịp điệu của khách hàng chứ không còn chăm chăm tìm cách duy trì/tăng lượng người đăng ký nữa. Chúng tôi đã lôi kéo được người dùng quay trở lại bằng dịch vụ tuyệt vời và lựa chọn dễ dàng. Nhưng đó là một bài học lớn cho chúng tôi: Hãy làm cho việc bỏ đăng ký cũng đơn giản như việc đăng ký vậy.

Reed, về cơ bản ông chính là một nhân tố đột phá. Ông nhìn vào mô hình kinh doanh cho thuê băng đĩa hiện tại, thấy rằng mọi người đã chán ngán với nó và vận dụng các công nghệ tiên tiến - mạng Internet và công nghệ chuyển đổi từ băng video sang đĩa DVD - nhằm sáng tạo ra một mô hình mới lật đổ đối thủ hùng mạnh của mình là Blockbuster. Hiện nay, có rất nhiều doanh nghiệp đang gặp trở ngại bởi các nhân tố đột phá. Tuy nhiên, một câu hỏi hiển nhiên là tại sao Blockbuster đã không phản ứng nhanh hơn để bảo vệ mô hình kinh doanh của họ?

Mọi người đều muốn biết mình bỏ lỡ một cơ hội lớn. Sự thật là chúng tôi đã ra mắt dịch vụ từ năm 1999, rồi trở thành công ty cổ phần vào năm 2002. Nhưng đến năm 2004 Blockbuster mới bắt đầu cạnh tranh với chúng tôi, tức khoảng 5 năm sau khi chúng tôi thành lập. Câu hỏi là có phải họ đã quá chậm chân không. Đúng là như thế.

Nhưng thực chất mọi chuyện không đơn giản như tưởng tượng đâu. Kinh doanh cũng giống như một ván cờ vua vậy. Một cao thủ cờ vua không bao giờ tính chỉ li trong suốt 20 nước cờ cả. Anh ta sẽ đi từng bước và cố gắng tìm ra mối đe dọa thật sự nằm ở đâu. Anh ta sẽ đánh những nước cờ có tiềm năng. Nếu đánh sai một nước thì rất có thể anh ta sẽ bị chiếu tướng. Vì vậy, một cao thủ cờ vua luôn xuất sắc

trong việc chọn hướng đi, biết được đường nào có thể dẫn đến rắc rối thật sự và đường nào không. Họ không phí thời gian nghĩ ngợi về mọi khả năng vì thời gian của họ có hạn.

Bất cứ lúc nào những mối đe dọa cũng có thể xuất hiện. Mọi người cứ đến gặp tôi và nói: “Hãy nhìn thiết bị di động mới bắt được sóng vệ tinh này xem. Nó sẽ làm thay đổi thế giới kinh doanh đây.” Tôi không nghĩ vậy. Kinh doanh là phải tập trung. Chúng tôi là những người giỏi tinh giản. Chúng tôi tinh giản các khả năng có thể xảy ra thành những phần có thể kiểm soát được và sau đó để cho nhân viên điều hành dựa trên những niềm tin cốt lõi của mình.

Nhìn chung, Blockbuster thực sự đã làm tốt việc tinh giản khả năng. Khi hiện tượng bong bóng diễn ra vào năm 1999 và 2000, mọi thứ bắt đầu trở nên hỗn loạn. Đối thủ lớn nhất của họ là Hollywood Video đã tiêu tốn 400 triệu đô-la khi cố gắng bán băng video trực tuyến. Blockbuster thì kỷ luật hơn nhiều. Họ thực sự là những người chọn hướng đi giỏi và có hệ thống.

Họ không chỉ ngồi ở Dallas hút xì-gà và phán: “Ôi dào, Netflix chẳng có gì đáng lo cả.” Họ là những nhà nghiên cứu thị trường vô cùng tỉ mỉ và dành rất nhiều thời gian để phỏng vấn khách hàng của chúng tôi. Thời điểm đó, họ phỏng đoán rằng chúng tôi có thể sẽ đạt khoảng một triệu thuê bao và sau đó thị trường sẽ bão hòa. Do đó, họ không việc gì phải bỏ nhiều công sức vào việc này.

Hóa ra họ đã lầm. Họ đã tinh giản sai đối tượng. Chúng tôi thực sự đã đạt đến mốc một triệu, rồi bốn triệu và tiếp tục tăng lên. Thời điểm chúng tôi đạt mốc một triệu thuê bao, họ bảo rằng: “Chúng ta mắc sai lầm rồi. Chúng ta phải đuổi theo sau họ thôi.” Đó chỉ là một sai lầm nhỏ trong phán đoán, chứ không phải do họ đã ngủ quên trong thời khắc chuyển đổi. Tất cả chúng ta khi quản lý đều cố gắng tìm ra những gì cần phải tập trung vào và đó là một trong những nhiệm vụ điều hành cốt lõi. Tôi chỉ nghĩ rằng họ đã mắc một lỗi trong việc đó thôi.

Điều thú vị là họ đã dốc hết sức lực để đuổi theo công ty ông. Blockbuster đã chi 500 triệu đô-la mà vẫn không thể gây ảnh hưởng gì đối với mô hình kinh doanh của ông. Tại sao vậy?

Họ đã gây ảnh hưởng lên chúng tôi đó chứ. Cổ phiếu của chúng tôi đã tụt dốc từ 39 đô-la xuống còn 9 đô-la. Đó là một tổn thất. Thách thức với họ là khi muốn tấn công một công ty như chúng tôi, chúng tôi có đủ tiền mặt do đó sẽ rất khó bị phá sản. Chúng tôi không có nơi nào để chạy. Chúng tôi có chi phí rút lui vô hạn. Nếu anh tấn công vào một khu vực có chi phí rút lui vô hạn thì sẽ rất tốn kém. Họ có thể làm tổn thương chúng tôi nhưng những gì mà chúng tôi sẽ làm là giảm giá để sống sót. Rốt cuộc quá trình này sẽ trở thành sự hủy diệt lẫn nhau và đó chính xác là những gì đã diễn ra trong suốt một khoảng thời gian. Những gì mà họ nên làm lúc đó là bắt đầu một mô hình mới; Những gian hàng một đô-la đặt trong siêu thị và những cửa hàng khác mà về sau trở thành hoạt động kinh doanh của Redbox. Đó thật sự là một thị trường mới vô cùng rộng lớn và tiềm năng.

Vì vậy, đúng ra họ cần phải ngừng việc tốn thời gian vào chúng tôi. Thay vì phí tiền làm chính xác những gì chúng tôi đã làm, họ nên lấy 500 triệu đô-la của mình để phát triển thị trường mới. Lẽ ra Blockbuster có thể đã thành công rực rỡ. Bài học ở đây là nếu anh cố gắng sao chép theo một người đã thành công thì cơ hội thu được lợi nhuận của anh sẽ rất thấp.

Ông đã xây dựng một mô hình mà ông biết sẽ tạo đột phá. Đó là lý do ông đặt tên cho nó là Netflix chứ không phải là “DVD-qua-thư-tín^[18]”. Vậy ông có bao giờ lo lắng về một nhân tố mới sẽ làm chao đảo Netflix như ông đã từng làm với Blockbuster không?

Mạng Internet chính là một nhân tố đột phá như vậy đấy. Trước đó, tôi chỉ là một người gửi bưu phẩm. Hầu hết doanh thu và lợi nhuận của chúng tôi đều đến từ việc gửi hàng hóa qua đường bưu điện cho khách hàng. Chúng tôi cũng lo lắng về tương lai như bất kỳ ai khác. Chúng tôi từng nghĩ rằng Internet bằng thông rộng cho phép truyền tải video sẽ hủy hoại mô hình kinh doanh của mình. Nhưng ngay từ khi bắt đầu chúng tôi đã nghĩ đến điều đó và chúng tôi chọn cách phát triển cùng với điều này, thay vì chấp nhận kịch bản là chúng tôi đang có một nguồn lợi nhuận tốt thì thứ gì đó mới mẻ xuất hiện và phá hỏng tất cả. Việc dự đoán về Internet và những điều sẽ xảy đến trong tương lai là một việc bất khả thi. Không ai trong số những người tôi quen

biết dự đoán được sự xuất hiện của Facebook vài năm trước.

Rõ ràng là sự kết nối mà mạng Internet đang mang lại là một yếu tố củng cố mạng tính nền tảng tựa như sự thuần hóa ngựa hay sự ra đời của vận tải đường thủy, đường sắt và xe hơi. Chỉ trong vòng hơn 30 năm mà mọi người đã có thể trò chuyện với nhau qua đường truyền 100 megabit với độ nét cao qua mạng Internet. Khi chúng ta có thể tương tác trực tiếp qua video với các hình ảnh ảo thì những gì chúng ta chứng kiến trong hơn mười năm qua sẽ trở nên quá tầm thường.

Thông thường, một người sẽ có hai chiến lược khi đối mặt với một công nghệ mới có khả năng khiến cho sản phẩm của mình trở nên lỗi thời: một là khai thác triệt để công nghệ hiện tại của mình; hai là đánh cược vào một công nghệ mới trong tương lai. Ông sẽ quyết định như thế nào?

Điều quan trọng nhất là anh phải biết liệu anh đang ở tình huống phải đánh cược hay phải khai thác, đồng thời tất cả mọi người phải ủng hộ quyết định của anh. Những điều tồi tệ sẽ xảy ra nếu như anh cứ chần chừ không dứt khoát, kiểu như thế này: Tôi sẽ không muốn khai thác triệt để đâu vì điều đó không hay chút nào, nhưng cộng ty chúng ta chưa sẵn sàng để đầu tư. Tình huống đó chắc chắn sẽ không dẫn đến điều gì tốt đẹp cả. Trong tình huống khai thác triệt để, anh sẽ có 10-15 năm thu lợi nhuận ổn định và anh phải tổ chức công ty theo hướng đó. Đối với trường hợp đánh cược, về cơ bản anh phải biết rằng mô hình kinh doanh của mình không còn nhiều giá trị nữa. Anh sẽ phải lấy tất cả lợi nhuận và làm giống như một doanh nghiệp mới, cố gắng khám phá một thế giới mới. Nếu mọi người ủng hộ anh làm việc này, điều đó thật tuyệt vời. Trường hợp kém vui hơn là một nửa công ty ủng hộ anh đánh cược và nửa còn lại thì mong anh khai thác triệt để. Tôi sẽ rất may mắn nếu có thể quyết định được trong ngành phim ảnh này.

Ông đang dự đoán rằng mảng kinh doanh cốt lõi của mình sẽ suy yếu, còn truyền tải video lại đang rất thịnh. Vậy làm cách nào ông có thể cân bằng những thứ cần khai thác và những thứ cần đầu tư?

Suốt một thời gian dài, dịch vụ chuyển đĩa DVD của chúng tôi phát triển liên tục vì ngày càng có nhiều cửa hàng băng đĩa phải đóng cửa. Điều này dẫn đến sự ra đời của rất nhiều doanh nghiệp trực tuyến. Chúng tôi buộc phải phát triển cùng với xu hướng này. Thế rồi, dịch vụ kinh doanh truyền tải trực tuyến lên ngôi và chúng tôi có thể cho phép khách hàng của mình xem phim ngay lập tức trên máy tính xách tay hay trên TV của họ. Tôi nghĩ điều này rất thú vị vì về cơ bản nó giúp chúng tôi cắt giảm chi phí gửi bưu điện.

Điều này không tạo ra được lợi nhuận tăng dần vào thời điểm đó. (Từ lúc này, Netflix đã bắt đầu chuyển sang chiến lược định giá mới yêu cầu người dùng trả phí truyền tải - PV). Đó là cách thúc đẩy mọi người tiến về phía trước. Vấn đề căng thẳng trong nội bộ của chúng tôi là những nhân viên phụ trách mảng kinh doanh băng đĩa DVD làm việc cật lực để đem đến dịch vụ ngày càng tốt hơn nhưng họ lại cảm thấy bị mất giá. Còn đội ngũ nhân viên phụ trách mảng kinh doanh truyền tải trực tuyến cũng làm việc cật lực nhưng lại không tán thành việc tiếp tục kinh doanh đĩa DVD. Đúng là chúng tôi có những căng thẳng nội bộ như thế.

Trong nội bộ công ty, chúng tôi phải làm rõ chiến lược của mình và nói với các nhân viên cần cải thiện dịch vụ bằng cách đẩy mạnh mảng truyền tải, đồng thời cắt giảm mảng DVD. Và chúng tôi phải công khai cho phép các nhóm nội bộ được phép xem mảng DVD như một mảng kinh doanh dự phòng. Điều này không hề ảnh hưởng tiêu cực đến khách hàng hay công ty vì chất lượng dịch vụ nhìn chung vẫn đang cải thiện, đặc biệt nếu bạn nhìn nhận chất lượng đó là sự kết hợp giữa truyền tải trực tuyến và kinh doanh đĩa DVD. Nhưng đây thật sự là một sự thay đổi về mô hình kinh doanh. Cách đây vài năm, chúng tôi đã rất thành công khi theo đuổi mô hình vừa duy trì (kinh doanh đĩa DVD) vừa triển khai mảng khác. Còn bây giờ thì chúng tôi đang trong giai đoạn cắt giảm một mảng và đầu tư rất nhiều vào mảng kia. Về cơ bản, điều này đem đến trải nghiệm khách hàng tốt hơn, dù nó sẽ không làm hài lòng tất cả mọi người.

Thêm vào đó, sự cạnh tranh trong mảng truyền tải trực tuyến sẽ gay gắt hơn nhiều phải không?

À, chắc chắn là nó sẽ mơ hồ hơn. Sự cạnh tranh lâu dài trong ngành truyền tải nội dung trực tuyến thường không

rõ ràng. Anh không biết đối thủ cạnh tranh sẽ là Apple, Google, Hulu hay Amazon. Đây là một thị trường rất nhỏ nhưng lại có sự cạnh tranh rất quyết liệt. Trái lại, trong lĩnh vực kinh doanh DVD, chúng ta có thể thấy rõ sự cạnh tranh giữa Blockbuster và Redbox. Vì vậy, đó là một bảng đấu đã được biết trước và ít mang đến cảm giác lo lắng hơn. Về lĩnh vực truyền tải nội dung trực tuyến, trong mười năm sắp tới sự cạnh tranh sẽ ngày càng dữ dội.

Ông thấy xu hướng này sẽ tiếp diễn như thế nào về lâu dài?

Những gì đang diễn ra là một trận chiến lớn, với một bên là sự tự do còn một bên là sự kiểm soát. Sự tự do muốn anh có thể tùy chọn bất cứ nội dung nào anh muốn và vào bất cứ lúc nào anh thích. Đó là thế giới dựa trên nhu cầu với động lực thúc đẩy là Internet. Còn sự kiểm soát muốn sàng lọc những chương trình mà anh xem. Anh có rất nhiều kênh truyền hình và có điều khiển TV trong tay. Anh có từ 200 đến 500 kênh truyền hình và anh có quyền lựa chọn trong số đó. Thông thường, khi nhìn vào cuộc chiến này, mọi người sẽ nghĩ: “Thật là thiên vị. Chẳng phải tự do sẽ luôn chiến thắng sao?” Nhưng trong kinh doanh, điều này không phải lúc nào cũng đúng. Thường thì sự kiểm soát mới là bên chiến thắng bởi vì nó có thể mang đến một trải nghiệm có chất lượng cao hơn. Mỗi khi bạn cầm điều khiển TV lên và chuyển kênh tức là sự kiểm soát đã thắng thế đấy.

Vì vậy, thế mạnh của sự kiểm soát là nhà cung cấp có thể mang đến những trải nghiệm chất lượng cao cho bạn. Mặt khác, tự do sẽ tạo ra sự hỗn loạn. Đó chính là Internet. Anh thường nhận được các trang báo lỗi. Anh bị ràng buộc với chiếc máy tính cá nhân. Nhưng bù lại anh có được sự đổi mới nhanh chóng. Internet có thể hỗn loạn, có thể nhiều lỗi, nhưng nó mang lại những cải tiến mạnh mẽ. Hãy thử nghĩ về blog. Cách đây 5 năm chưa ai từng nghe qua về blog. Bây giờ, nó chiếm hơn 1/3 số lượng từ ngữ được viết trên mạng Internet. Nó vô cùng mạnh mẽ và chiếm một phần lớn trong tất cả các nội dung được tạo ra.

Sự tự do tạo ra các phương tiện truyền thông mới và sự đổi mới với tốc độ chóng mặt. Tôi nghĩ về lâu dài, trang web sẽ thay thế TV, còn bàn phím sẽ là chiếc điều khiển. Anh có thể tìm kiếm trên web tất cả nội dung mà anh muốn. Anh có thể mở đến ba kênh cùng một lúc. Đó là những gì sẽ

diễn ra trong 10 hay 20 năm tới. Thị trường này sẽ phát triển nhanh chóng đến nỗi sẽ có rất nhiều người chiến thắng. Quán quân sẽ là những nhà cung cấp băng thông rộng như các công ty viễn thông, các công ty cáp truyền hình. Những người sáng tạo nội dung sẽ có nhiều cách hơn để thu hút khách hàng.

Tôi cho rằng sự tự do sẽ đánh bật sự kiểm soát. Chúng ta đang thực sự chuyển sang một thế giới dựa trên nhu cầu nhiều hơn. Chúng tôi tin rằng Netflix sẽ là một trong những kênh phim ảnh trong thế giới của sự tự do đó.

Ông đã mắc không ít sai lầm trong 13 năm đầu thành lập Netflix. Việc ông xây dựng mạng xã hội dường như không thành công lắm. Ông đã rút ra bài học gì từ đó?

Vâng, chúng tôi chủ yếu đã thất bại trong việc đó. Chúng tôi đã nỗ lực rất nhiều trong hơn 5 năm. Ban đầu chúng tôi tạo ra mục “Bạn bè trên Netflix”, với mục đích cho phép ảnh và bạn của anh có thể chia sẻ cho người kia thấy các đánh giá phim của mình và những bộ phim mình đang xem nếu cả hai đều là thành viên của trang Netflix. Điều tích cực là chúng tôi đã sớm nhìn ra đây là một lĩnh vực có tiềm năng. Nhưng điều chúng tôi đã không đánh giá đúng đó là, anh sẽ không chỉ muốn chia sẻ với bạn bè những bộ phim. Anh sẽ muốn chia sẻ cả phim ảnh, âm nhạc, ý tưởng và quan điểm của bản thân nữa. Mạng xã hội thuộc về Facebook chứ không phải Netflix. Chúng tôi là một ứng dụng trên nền tảng hệ điều hành xã hội và chúng tôi tập trung vào hệ thống này. Vì vậy, bây giờ chúng tôi chuyển sang cung cấp tính năng cho phép người dùng kết nối tài khoản Netflix với Facebook.

Ông có lời khuyên nào dành cho những doanh chủ tương lai không?

Hãy nhắm vào một thị trường ngách cụ thể. Giống như khi anh bị đau, anh sẽ cần một viên thuốc Aspirin thay vì một viên Vitamin. Aspirin giúp giải quyết vấn đề cụ thể của anh, trong khi các loại Vitamin thuộc dạng “phổ thông đại chúng”. Netflix dĩ nhiên giống như một liều Aspirin vậy.

Anh cũng cần phải linh hoạt. Chúng tôi đặt tên công ty là Netflix, chứ không phải là DVD-quá-thư-tín, vì chúng tôi biết rằng cuối cùng chúng tôi sẽ cung cấp phim trực tiếp

qua Internet. DVD sẽ còn tồn tại trong khoảng thời gian dài nữa, nhưng chúng tôi đã chuẩn bị sẵn sàng cho việc ngừng kinh doanh nó nếu cần.

Đừng lo là sự cạnh tranh. Chúng tôi đã sai lầm khi kết luận rằng Blockbuster chắc chắn sẽ không cạnh tranh với mình vì mãi đến năm 2003 họ vẫn không có động thái gì. Nhưng chỉ một năm sau, họ đã nhảy vào cuộc. Chúng tôi lại nghĩ: “Chà, chắc họ sẽ không chi nhiều tiền cho việc này đâu.” Nhưng trong vòng bốn năm, họ đã đầu tư hơn 500 triệu đô-la để cạnh tranh với chúng tôi.

Sẽ không có con đường tắt nào cả. Đôi khi anh có thể tạo dựng một tài sản kếch sù chỉ trong khoảng thời gian ngắn ngủi, nhưng trường hợp đó cần rất nhiều may mắn. Anh cần phải hiểu rằng việc xây dựng một công ty sẽ tốn rất nhiều công sức. Anh có thể trở nên giàu có hoặc không. Nhưng đó chắc chắn sẽ là một chuyến phiêu lưu thú vị và đầy ý nghĩa.

CHỦ TỊCH KIÊM CEO CỦA STARBUCKS

Howard Schultz

Tháng Mười hai năm 2007, trong chuyến đi nghỉ mát cùng gia đình tại Hawaii, Howard Schultz vô tình chạm mặt Michael Dell. Một năm trước, Michael Dell, người sáng lập ra Dell - sau này trở thành công ty máy tính lớn nhất thế giới - đã quay trở lại công ty này đảm nhiệm vị trí giám đốc điều hành, thay thế cho người kế nhiệm mà đích thân ông đã lựa chọn trước đó. Giờ đây đến lượt Schultz, người từng từ bỏ vị trí CEO của Starbucks bảy năm về trước, cũng đang nghĩ đến việc quay về.



Những công ty họ thành lập từng rất thành công, nhưng giờ đây tất cả đều đang lâm vào khó khăn và khủng hoảng, cũng như tình trạng của hãng máy tính Apple khi Steve Jobs quyết định quay trở về công ty do ông và Steve Wozniak đồng sáng lập. Schultz cảm thấy hoàn cảnh của họ có sự trùng hợp kỳ lạ, mặc dù hai ngành kinh doanh cà phê và máy tính của họ khác nhau một trời một vực.

Trong một lần đạp xe suốt ba giờ đồng hồ dọc theo bờ biển Kona, Schultz tâm sự với Dell về những trở ngại của ông khi vị thế của Starbucks ngày càng tụt dốc. Lần đầu tiên trong lịch sử hoạt động của mình, Starbucks liên tục báo cáo doanh thu hằng ngày ở mức âm đến hai con số do hoạt động kinh doanh giảm sút từ các cửa hàng hiện tại. Càng

ngày càng ít khách hàng đến các cửa hàng Starbucks và họ cũng chi tiêu dè sẻn hơn trước.

“Các con số tệ đến mức tôi cảm thấy như tê liệt rồi vậy”, Schultz nói. “Tôi không biết phải làm gì với chính mình đây. Thậm chí tôi còn không nuốt nổi bữa sáng nữa. Tôi không thể vui vẻ bên gia đình. Tôi cũng chẳng thể nhúc nhích nổi. Cứ như thế mọi nỗi sợ hãi của tôi đều trở thành hiện thực.”

Hai trong số các doanh chủ nổi tiếng nhất thế giới giờ đây có dịp gặp nhau thường xuyên trong chuyến đi nghỉ mát cùng gia đình. Dell đã tư vấn cho Schultz về cách xoay sở với Phố Wall nếu ông quyết định quay trở lại vị trí lãnh đạo và cách duy trì nhuệ khí trong một công ty đã gần như mất hết ánh hào quang của nó. Một ngày nọ, hai người đạp xe trở về nhà của Dell. Ở đó, Dell đã kể cho Schultz nghe về những gì ông đã làm kể từ khi quay trở lại công ty, đồng thời cho Schultz xem những bản ghi nhớ và các tài liệu về kế hoạch chi tiết để xoay chuyển Dell.

Lúc rời Hawaii để trở về Seattle, Schultz biết rằng ông ấy sẽ phải sa thải Jim Donald – CEO đương nhiệm của Starbucks – người đã được chiêu mộ từ Walmart và từng lèo lái cả công ty rất thành công. Nhưng liệu Schultz có làm được những gì Steve Jobs đã từng làm không? Liệu ông có thể quay trở lại lãnh đạo một công ty đang gặp quá nhiều rắc rối và mang đến điều kỳ diệu mà mình từng tạo ra không? Dù sao Công ty Starbucks mà ông từng biết gần như đã trở thành một câu chuyện cổ tích của giới doanh nhân và Schultz cũng là một phần của câu chuyện cổ tích đó.

Schultz lớn lên trong cảnh nghèo khó tại một khu ổ chuột của quận Brooklyn, thành phố New York. Ông tự trang trải học phí trong suốt thời đại học, sau đó chuyển đến thành phố Seattle làm việc cho một công ty nhỏ tên là Starbucks với vị trí trưởng bộ phận marketing. Tháng Chín năm 1982, Schultz bắt đầu làm việc tại cửa hàng Starbucks đầu tiên ở khu chợ Pike Place, tự tay xúc các hạt đậu tươi bỏ vào những chiếc túi nhỏ, gói chúng lại và đưa cho khách hàng.

Trong một chuyến công tác đến Ý, Schultz đã mê mẩn các quán cà phê nhỏ ở Milan và Verona, đồng thời rất kinh ngạc trước khả năng kết nối mọi người và tạo nên một cộng đồng quanh tách cà phê của họ. Khi trở về Mỹ, Schultz đã hạ

quyết tâm mang theo sự lãng mạn trong các quán cà phê Ý trở về cùng với mình. Ông xin nghỉ việc ở Starbucks để tự mình theo đuổi ý tưởng bằng việc mở hai quán cà phê mang tên Il Giornale.

Năm 1987, Schultz mua lại Starbucks từ ông chủ trước đây của mình. Với sự hỗ trợ tài chính của một số nhà đầu tư, ông đã sáp nhập các cửa hàng của mình với sáu cửa hiệu Starbucks và giữ nguyên tên gọi cũ. Cuối năm đầu tiên, ông đã có 11 cửa hàng, 100 nhân viên và một tham vọng biến Starbucks trở thành thương hiệu toàn quốc.

Vào thời điểm Schultz rời vị trí CEO điều hành công việc hằng ngày vào năm 2000 để đảm nhận vai trò chủ tịch, ông đã xây dựng Starbucks thành một công ty với doanh thu hàng năm lên đến gần hai tỷ đô-la. Kể từ năm 1992, Starbucks đã đạt được mức tăng trưởng hằng năm là 49%. Tuy nhiên, quan trọng hơn là nó đã thay đổi đáng kể mối quan hệ của người tiêu dùng với cà phê, lôi cuốn rất nhiều người Mỹ với trải nghiệm quây cà phê espresso đã từng truyền cảm hứng cho Schultz tại Ý nhiều năm trước. Nó cũng trở thành hình mẫu mà một doanh nghiệp tốt nên hướng theo: Schultz đã biến Starbucks thành công ty đầu tiên ở Mỹ cung cấp gói bảo hiểm chăm sóc sức khỏe toàn diện cũng như quyền chọn mua cổ phiếu cho các nhân viên bán thời gian làm việc tối thiểu 20 giờ một tuần. Starbucks đã trở thành một biểu tượng của nước Mỹ.

Nhưng khi Schultz đạp xe cùng Dell ở Hawaii, cuộc khủng hoảng kinh tế bắt đầu càn quét và gây thiệt hại nặng nề, thêm vào đó là tốc độ tăng trưởng quá nhanh của công ty đã dẫn đến sự bành trướng vượt khỏi tầm kiểm soát, doanh thu của các cửa hàng giảm đáng kể. Thời điểm Schultz quay trở lại Starbucks giữ chức vụ CEO thì giá trị công ty lúc này là mười tỷ đô-la, có quy mô lớn gấp năm lần so với lúc ông rời đi với hơn 7.000 cửa hàng chỉ tính riêng ở Bắc Mỹ. Nhưng công ty cũng đang gặp khủng hoảng sâu rộng vì doanh số bán hàng liên tục giảm mạnh, làm ảnh hưởng đến lợi nhuận và giá trị cổ phiếu của công ty.

Trong sáu tháng quay trở về Starbucks, Schultz đã đưa ra nhiều quyết định để xoay chuyển tình thế của công ty. Trong đó, việc đóng cửa khoảng 600 cửa hàng hoạt động yếu kém - chiếm 8% số lượng cửa hàng và các đại lý phân phối của công ty tại Mỹ - và sa thải 12.000 nhân viên là

những quyết định khiến ông dẫn văt và đau đốn nhất. Starbucks còn mất một khoản phí 340 triệu đô-la để đóng cửa các cửa hàng. Điều đáng ngạc nhiên là 7/10 cửa hàng ông đóng cửa chỉ vừa được khai trương trong vòng ba năm trở lại đây, vào thời điểm mà Starbucks mở rộng thêm 2.300 địa điểm.

Đầu tháng Bảy năm 2008, chỉ trong vòng một tuần kể từ khi thực hiện công bố, giá cổ phiếu của công ty đã rớt xuống mức thấp nhất trong vòng 52 tuần. Phố Wall và nhiều phương tiện truyền thông khác đều cho rằng đó là dấu chấm hết cho Starbucks, một nạn nhân của cuộc suy thoái đã làm thay đổi vĩnh viễn thói quen của người tiêu dùng. Nhưng Schultz không thể tin và sẽ không bao giờ tin điều đó.

Giá cổ phiếu Starbucks đã thật sự xuống điểm thấp nhất vào một buổi tối tháng Mười hai năm 2008, trước ngày Schultz phải đối mặt với các nhà phân tích của Phố Wall ở thành phố New York để báo cáo cho họ nhiều tin tức thậm chí còn tồi tệ hơn. Schultz thú nhận với một người bạn rằng, ông nghĩ giá cổ phiếu có thể rớt xuống chỉ còn năm đô-la/cổ phiếu và công ty có nguy cơ bị mua lại. Schultz đã nghĩ đến viễn cảnh Starbucks có thể dễ dàng rơi vào tay người khác. Kịch bản đó cuối cùng đã không xảy ra. Thay vào đó, kế hoạch mà ông đề ra không những “thay da đổi thịt” chuỗi cửa hàng mà còn giúp khôi phục lại các giá trị và văn hóa đang bị mai một của công ty.

Howard, vào đỉnh điểm khó khăn của công ty, năm 2008, chưa đầy bốn tháng sau khi đóng cửa hàng trăm cửa hàng và mất hàng ngàn nhân viên, ông đã làm một điều mà nhiều người nghĩ là khá kỳ lạ. Đó là bỏ ra hơn 30 triệu đô-la cho một kỳ nghỉ toàn công ty. Ông có thể cho biết lý do được không?

Lúc đó, chúng tôi đang ở trong thời kỳ khủng hoảng. Dù những áp lực từ bên ngoài thúc giục phải làm những điều đi ngược với các giá trị và văn hóa của công ty, nhưng tôi cảm thấy chúng tôi phải quay trở lại với những mục đích cốt lõi của mình. Chúng tôi luôn là một doanh nghiệp đặt yếu tố con người lên hàng đầu. Không như hầu hết các công ty khác, chúng tôi không có công thức hay công nghệ bí mật nào cả. Bất cứ ai cũng có thể mở một tiệm cà phê. Bản sắc

của công ty chúng tôi luôn là những giá trị và những nguyên tắc mang tính định hướng.

Ngay từ những ngày đầu tiên, chúng tôi luôn tin rằng cách duy nhất có thể đáp ứng tốt sự kỳ vọng của khách hàng là phải vượt trên sự mong đợi của nhân viên. Vì vậy, trước các áp lực từ bên ngoài và cuộc khủng hoảng tài chính đang gây biến động lớn, thì đó là lúc phải trở lại với việc trao đổi trực tiếp với nhân viên, kích thích tổ chức tập trung vào mục đích cốt lõi và giúp mọi người hiểu được những mối đe dọa lúc đấy.

Chúng tôi cần sự cam kết cá nhân của họ. Nếu nhận được sự cam kết đó, tôi tin tưởng mạnh mẽ rằng giá trị của thương hiệu và sự trung thành của khách hàng sẽ quay trở lại. Nhưng nếu không có sự thấu hiểu và sự tập trung của mọi người về các vấn đề này, chúng tôi sẽ không thể phục hồi được. Nói một cách thẳng thắn, tôi đã phải chịu sức ép lớn từ phía các cổ đông khi họ nghe về kỳ nghỉ đó. Sự kiện này tiêu tốn rất nhiều tiền của công ty.

Nhưng cuối cùng, ông cũng đã tổ chức kỳ nghỉ đó. Ông đã đưa nhân viên của mình tới New Orleans, nơi mà chính quyền và người dân vẫn đang vật lộn để hồi phục sau cơn bão Katrina, một cơn bão có sức tàn phá kinh khủng vào ba năm trước.

Mọi thành phố trên khắp đất nước đều muốn một sự kiện như thế này diễn ra vì mùa du lịch đã qua và không còn khách đi du lịch nữa. Chúng tôi đến New Orleans, vì nơi đó rất phù hợp để chúng tôi đến và chứng minh cho bản thân cũng như cộng đồng địa phương về bản chất kế hoạch kinh doanh ban đầu của Starbucks: tạo ra lợi nhuận bằng nhận thức xã hội, dù điều này không dễ dàng chút nào.

Ở New Orleans, chúng tôi đã quyên góp 50 nghìn giờ phục vụ cộng đồng. Không hề có thông cáo báo chí. Đó không phải là một chiến dịch quảng cáo, mà thật sự là một kỳ nghỉ cho nhân viên. Nó giúp xây dựng nền tảng cho sự trở lại của công ty. Chúng tôi sẽ không tồn tại đến bây giờ nếu không thể hiện quyết tâm gắn bó bản thân với mọi người.

Chúng ta hãy quay trở lại thời điểm mười tháng trước sự kiện ông quay về làm CEO vào tháng Một năm 2008. Lúc đó, ông, Steve Jobs và Michael Dell đã trở thành ba trong số những doanh chủ vĩ đại nhất trong

thời đại này. Các ông đều quay trở lại công ty của mình vì nỗi lo rằng những gì mình tạo ra có thể biến mất hoàn toàn. Nhưng câu hỏi lớn khi đó là liệu ông có thể vực dậy công ty không? Làm thế nào ông biết được mình thực sự có thể tạo ra sự khác biệt?

Tôi xin phép dùng một từ không mấy khi được xuất hiện trong kinh doanh, nhưng lại rất đúng với tôi: tình yêu. Khi anh đã xây dựng một điều gì đó từ đầu và đến một thời điểm có rất nhiều thứ đang bị đe dọa: di sản, sự tôn trọng và trách nhiệm với 200 nghìn người cùng với gia đình của họ – anh sẽ rất khó lòng chấp nhận đứng nhìn nó chìm dần. Tôi biết rằng công ty cần được quản lý ở một mức độ cao hơn.

Tôi trở lại vì tôi có niềm tin mạnh mẽ rằng điều công ty cần không phải là một tập hợp các nguyên tắc kinh doanh, điều nó cần là tình yêu và sự nuôi dưỡng. Chúng tôi cũng đã nhắc nhở mọi người nhớ lại tại sao Starbucks lại tuyệt vời như vậy. Về nhiều mặt, sự tăng trưởng của công ty thật kỳ diệu – 15 năm liên tục đạt doanh số năm sau cao hơn năm trước, giá cổ phiếu tăng gần 6.000%. Starbucks là cội cựa của Phố Wall. Thời điểm đó có vẻ như chúng tôi chẳng thể phạm sai lầm nào được cả.

Thế rồi bất thành linh, chúng tôi không những lâm vào cảnh bế tắc mà còn chịu sự bêu riếu từ truyền thông và các nhà phân tích tài chính, những người cho rằng thời hoàng kim của Starbucks đã qua. Dù trong bất kỳ hoàn cảnh nào, tôi cũng không cho phép điều đó xảy ra. Không phải vì tôi là người giỏi khắc phục vấn đề mà vì tôi cảm thấy mình hiểu những gì đang gây ra các vấn đề của công ty và tôi tin rằng mình có thể tập hợp một nhóm người có khả năng giải quyết khó khăn này. Tôi tin chắc rằng công ty của chúng tôi sẽ trở nên tốt hơn và mạnh hơn sau khi vượt qua những khó khăn đó. Chúng tôi phải thẳng thắn thừa nhận rằng có nhiều sai lầm đã xảy ra, mà một số trong đó thuộc về trách nhiệm của công ty. Sau đấy, chúng tôi đã phát triển một nguồn lực mới, một nguyên tắc bền vững mới trong công ty.

Người kế vị ông đã không thành công. Tại sao lại như thế?

Việc tôi trở lại không nhằm chỉ trích Jim Donald. Chung quy thì sự yếu kém xảy ra hoàn toàn không phải lỗi của cậu ấy.

Đó là lỗi của chúng tôi. Chúng tôi đã không làm tốt công việc lựa chọn và đào tạo người kế nhiệm từ nội bộ công ty. Đây thực sự là một thử thách lớn với bất cứ ai từ bên ngoài vào công ty khi mọi thứ đã bắt đầu gặp vấn đề. Điều mà tôi quyết tâm lúc bấy giờ là giải quyết khó khăn và tôi sẽ ở lại Starbucks trong một thời gian dài.

Jim Collins^[19] từng nói rằng, nhiều công ty suy thoái thường trải qua năm bước: Thứ nhất là thành công chóng vánh khiến họ trở nên ngạo mạn; thứ hai là sự mở rộng vội vã nhưng thiếu kiểm soát; thứ ba là phủ nhận rủi ro và nguy cơ; thứ tư là cố gắng tìm kiếm, bầu víu vào những sự giúp đỡ; và thứ năm là đầu hàng hoặc sụp đổ. Starbucks hẳn cũng đã trải qua một vài bước như trên. Theo ông, thời điểm đó công ty đang ở bước nào?

Tôi dành rất nhiều sự tôn trọng cho Jim Collins nhưng tôi xin phép được diễn đạt điều này theo cách riêng của mình. Chúng tôi đang đồng thời phải đối mặt với năm khía cạnh khác nhau – chứ không phải là bước. Ở khía cạnh đầu tiên, chúng tôi phải thẳng thắn thừa nhận với chính mình và với các nhân viên rằng chúng tôi đã mắc lỗi, dù đó là những sai lầm về vấn đề thuê mặt bằng hay những vấn đề về tăng trưởng. Chúng tôi đã sai lầm trong một số quyết định quan trọng và phải thừa nhận điều đó. Chúng tôi sửa chữa và bước ra khỏi những sai lầm đấy.

Thứ hai, chính xác là vào cùng một thời điểm khi chúng tôi đang phải trải qua những sai lầm trong phán đoán và ra quyết định, thì cơn bão khủng hoảng tài chính quét qua. Và có lẽ nhiều người không biết được rằng Starbucks đã dẫn đầu bảng chỉ số suy thoái. Chúng tôi cảm nhận được điều này từ rất sớm và về nhiều mặt đã phải đưa ra những quyết định mà không có đầy đủ thông tin. Chúng tôi đã phải vượt qua một cơn bão tài chính mà không hiểu gì về nó. Thật sự là không một ai hiểu cả.

Khía cạnh thứ ba là sự cạnh tranh. Trước đây, chúng tôi chưa bao giờ phải chịu áp lực cạnh tranh. Đột nhiên, McDonald's tuyên bố sẽ chi ra một tỷ đô-la làm vốn xây dựng thương hiệu McCafés và sau đó chi thêm 100 triệu đô-la cho quảng cáo. Cả thế giới đã nghĩ rằng rồi đây McDonald's sẽ giết chết Starbucks.

Khía cạnh thứ tư có thể khiến bạn kinh ngạc. Dù bất cứ lý do gì chăng nữa, các trang web và các blogger bắt đầu sử dụng Starbucks như một ví dụ về sự thừa mứa trong nền kinh tế. Các trang web này đã làm suy giảm lòng tin của khách hàng và nhân viên, đồng thời phá hủy giá trị thương hiệu của chúng tôi.

Và khía cạnh thứ năm là làm cách nào để bảo vệ toàn vẹn các tài sản có giá trị nhất trong công ty. Đó là các giá trị và văn hóa của nhân viên tại thời điểm mà chúng tôi đang phải chịu những áp lực không thể tin được và buộc phải đưa ra những quyết định khó khăn.

Bất kỳ khía cạnh nào kể trên cũng có thể gây thiệt hại nghiêm trọng cho công ty. Cuối cùng, chúng tôi cũng giải quyết được từng vấn đề một và vượt qua được tất cả. Các trang web là một minh chứng sống động nhất. Starbucks hiện là thương hiệu tiêu dùng số một trên Facebook và cả Twitter. Chúng tôi đã biến các trang web thành một lợi thế, trong đó việc truyền thông qua mạng xã hội của công ty trở thành một hình thức nghệ thuật.

Chính McDonald's đã làm chúng tôi trở nên tốt hơn. Họ càng chạy quảng cáo, chúng tôi càng được lợi vì mọi người đều nhìn thấy có một sự khác biệt lớn. Nó cũng khơi gợi cho chúng tôi một chút sợ hãi và cả lòng can đảm nữa. Cạnh tranh không phải là điều xấu. Bước ngoặt đã xảy ra nhờ vào lòng tin của chúng tôi đối với những giá trị của công ty, kinh nghiệm mà chúng tôi đã tạo ra, chất lượng cà phê của mình và những gì mà chúng tôi đại diện.

Điều tệ nhất mà chúng tôi có thể đã làm là liều lĩnh làm theo một số lời khuyên như: cấp giấy phép hay nhượng quyền, giải thể công ty hoặc cắt gói bảo hiểm sức khỏe của nhân viên bán thời gian. Khi đó, chúng tôi chi đến 300 triệu đô-la chi phí chăm sóc sức khỏe mỗi năm để trang trải các gói bảo hiểm sức khỏe toàn diện cho từng nhân viên. Starbucks là công ty đầu tiên ở Mỹ cung cấp gói bảo hiểm sức khỏe toàn diện cho các nhân viên bán thời gian. Chúng tôi đã phải chịu sức ép cực kỳ lớn từ những người ngoài cuộc rống rã suốt hai năm trời. Họ cứ kêu gào rằng: "Howard, đây là thời điểm tuyệt vời đấy. Cả thế giới đều ủng hộ anh cắt khoản phúc lợi đó." Nhưng tôi không làm thế. Khoản đầu tư vào các nhân viên cần phải được giữ

vững và thậm chí còn phải được đầu tư ngày càng nhiều hơn nữa.

Đây lại là một quyết định khác thường nữa của ông. Đầu tiên, ông chi hàng triệu đô-la để đưa hàng ngàn nhân viên tới New Orleans cho kỳ nghỉ công ty trong lúc công ty đang lâm vào cảnh khủng hoảng toàn diện. Ông lại từ chối cắt bỏ khoản bảo hiểm sức khỏe đối với nhân viên bán thời gian, trong khi rất nhiều chuyên gia phân tích tin rằng ông không còn đủ tiền để chi cho khoản đó nữa. Sau đó, ông lại mất một khoản lớn khi quyết định đóng toàn bộ cửa hàng suốt cả buổi chiều để đào tạo lại đội ngũ nhân viên pha chế. Vì sao ông lại làm như vậy?

Để tôi quay trở lại với khía cạnh đầu tiên: thừa nhận lỗi lầm. Tôi không thể đối mặt với chính bản thân hay với nhân viên và phớt lờ sự thật rằng chúng tôi đã không còn có thể pha một tách cà phê hoàn hảo như trước nữa. Tôi cảm nhận rằng sự phát triển của công ty về nhiều mặt đã bao che cho vấn đề này. Tôi muốn quay về những ngày đầu tiên. Chúng tôi đã đóng cửa toàn bộ cửa hàng suốt một buổi chiều, chịu tổn thất lớn vì thất thoát doanh thu và chi phí lao động. Giới truyền thông và các nhà phân tích tài chính một lần nữa lại thốt lên: “Ông ta mất trí rồi. Hội đồng quản trị cần phải hành động thôi. Không thể để ông ta làm việc như thế này được nữa.”

Nhưng tôi cảm thấy chúng tôi cần quay lại với bản chất của mình. Tôi đã đứng trước toàn thể nhân viên của mình và nói: “Chúng ta đã và đang quá kiêu ngạo. Thành công của công ty từng rất ấn tượng nhưng liệu chúng ta có thật sự xứng đáng với điều đó chưa? Liệu chúng ta có thành công như chúng ta vẫn nghĩ không?” Tôi không cho là vậy. Tôi muốn quay lại từ đầu, xắn tay nhập cuộc và không ngại vất vả. Tôi muốn chúng tôi quay trở lại với gốc rễ của công ty và gần gũi với khách hàng hơn. Mỗi khi xuất hiện vấn đề, tôi muốn đối mặt và giải quyết nó. Tôi không muốn chúng tôi bỏ qua các dấu hiệu dẫn đến các vấn đề của công ty nữa. Tôi bắt đầu đi vòng quanh thế giới để lắng nghe các khách hàng của mình. Chúng tôi cho đóng cửa các cửa hàng vào ban đêm và tổ chức các buổi gặp mặt với khách hàng sau hậu trường. Tôi hỏi họ: “Hãy nói cho chúng tôi biết chúng tôi còn đang thiếu sót những gì?”

Vậy ông đã rút ra được điều gì?

Những gì tôi học được, trước hết, là khách hàng của chúng tôi thực sự muốn công ty giành chiến thắng. Họ thực sự rất tôn trọng và đặt nhiều niềm tin vào các giá trị của công ty. Khách hàng biết chúng tôi cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe cho nhân viên. Họ biết những gì chúng tôi đang thực hiện với Product Red^[20] và biết số tiền chúng tôi đã mang lại cho châu Phi là bao nhiêu. Khách hàng thừa biết có rất nhiều nơi bán cà phê ngon nên nếu sản phẩm của chúng tôi không ngon bằng những chỗ khác, họ sẽ rời bỏ chúng tôi.

Tôi cũng rút ra một điều rằng mặc dù công ty tăng trưởng tốt và có mặt khắp mọi nơi nhưng việc liên kết với địa phương vẫn rất cần thiết. Chúng tôi đã từng làm rất tốt điều này. Giờ đây, chúng tôi cần nâng tầm khả năng ra quyết định và thể hiện sự linh hoạt ở cấp địa phương và khu vực, nơi mà các cửa hàng của chúng tôi thực sự có thể xây dựng một nền tảng cộng đồng vững chắc và người ta sẽ không nhìn nhận chúng tôi như một công ty lớn nữa – mà sẽ là một công ty với quy mô lớn nhưng lại hoạt động tốt trong môi trường địa phương.

Một trong những điều ông phải thực hiện trong lần quay trở lại này là những điều mà ông chưa từng làm trước đây: đóng cửa các cửa hàng và sa thải nhân viên. Điều đó gây khó khăn cho cá nhân ông và công ty như thế nào?

Một trong những điều tôi làm đầu tiên khi trở về là giao tiếp với các nhân viên bằng mọi phương tiện. Thông qua các hình thức như gặp gỡ trực tiếp, ghé thăm các cửa hàng, gửi email, gửi tin nhắn vào hộp thư thoại, viết thư báo nội bộ cho nhân viên, tôi luôn cố gắng thực hiện cho mọi người hiểu tôi quan tâm nhiều như thế nào, đồng thời giúp họ nhận ra những vấn đề và thách thức mà công ty đang phải đối mặt. Tôi phải giúp mọi người nhận ra các vấn đề của công ty, bắt đầu từ những cửa hàng yếu kém. Một trong những bi kịch là chúng tôi đã mở những cửa tiệm hoạt động kém hiệu quả đến mức cần phải đóng cửa, mà phần lớn những cửa tiệm này chỉ vừa mới khai trương chưa đầy hai năm.

Thực tế cho thấy, 70% các cửa hàng đó chỉ mới đi vào hoạt động được ba năm hoặc ít hơn.

Khi mới nhận ra điều này, tôi muốn phát bệnh luận. Làm sao chúng tôi lại có thể mở những cửa hàng ra để rồi chỉ trong hai mươi bốn hay ba mươi sáu tháng sau lại phải đóng cửa chúng? Nhưng sự thật là chúng tôi đã mở rộng thương hiệu vượt quá nhu cầu của địa phương đó. Khi khủng hoảng tài chính xảy ra, các cửa hàng này không còn cần thiết nữa. Đóng cửa các cửa hàng này đồng nghĩa với việc phải sa thải nhân viên. May mắn thay, nhiều người trong số họ đã tìm được việc làm ở các cửa hàng khác. Nhưng chúng tôi cũng phải sa thải một số lượng nhân viên đáng kể ở trung tâm hỗ trợ khách hàng, cụ thể là khoảng bốn ngàn người.

Vào ngày sa thải nhân viên, chúng tôi đã có cuộc họp toàn công ty. Tôi không âm thầm sa thải nhân viên sau cánh cửa văn phòng mình. Tôi đã đứng đó, trước mặt từng cộng sự của công ty và thành thật nói rằng đây là ngày khó khăn nhất đối với tôi trong suốt lịch sử hoạt động của công ty. Nhưng để đảm bảo cho tương lai của công ty, chúng tôi buộc phải đưa ra những quyết định này. Tôi hứa với mọi người rằng chúng tôi sẽ làm điều này với sự cảm thông, sự tôn trọng và cả lòng tự trọng nữa. Họ có thể bắt tôi chịu trách nhiệm về điều đó nhưng những quyết định này nhất định phải được thực hiện. Đó là một ngày thực sự rất khó khăn. Niềm tin to lớn của nhân viên chính là giá trị cốt lõi của thương hiệu Starbucks và niềm tin đó còn lan truyền sang cả khách hàng của công ty nữa. Cách duy nhất để chúng tôi có thể thực hiện những quyết định này, dù không hề dễ dàng, là để mọi người hiểu được sự thật một cách rõ ràng, minh bạch. Mặc dù mọi người cảm thấy thất vọng và lo lắng nhưng điều duy nhất mà họ chia sẻ là Howard đã nói với chúng tôi sự thật, không che giấu gì cả.

Làm cách nào mà ông có thể giúp họ cảm thấy Starbucks giống như một gia đình vậy?

Tôi không có câu trả lời nào cho anh hay hơn là nói rằng nhân viên của Starbucks sẵn sàng đối đầu với thách thức. Kỳ nghỉ tại New Orleans là một cơ hội tuyệt vời để đưa mọi người lại gần nhau hơn và làm việc hướng đến mục tiêu chung. Michael Dell đã giúp tôi làm điều này ngay từ đầu vì anh ấy cũng đã từng làm tương tự trước đây. Chúng tôi đã phác thảo một bản kế hoạch gọi là Mục tiêu Chuyển đổi.

Đây không phải là bản kế hoạch được giao cho 10 hoặc 50 lãnh đạo của công ty. Chúng tôi đã gửi bản kế hoạch đó cho toàn thể nhân viên Starbucks để họ có thể hiểu được các mục tiêu chiến lược cũng như vai trò của mỗi người liên quan đến nhau như thế nào. Nó đã cung cấp cho mọi người bản kế hoạch chi tiết để hướng đến thành công.

Anh phải biết gieo khát khao và hy vọng cho mọi người. Bất chấp tất cả, sự hồi sinh hay chuyển mình của Starbucks gắn liền với những đổi mới lớn lao. Sự đổi mới này đã khích lệ tinh thần các nhân viên của chúng tôi thêm lần nữa. Nó gợi họ nhớ lại những ngày đầu tiên của Starbucks. Những gì tôi đã nói với nhân viên của mình là: “Chúng ta phải luôn ghi nhớ cảm giác khi chúng ta mở một cửa tiệm và phải chiến đấu cho sự sống còn của nó; ghi nhớ cảm giác khi chúng ta không thể thanh toán bằng lương và ghi nhớ cảm giác khi chúng ta nợ tiền nhà cung cấp và phải nài nỉ họ tiếp tục hợp tác với chúng ta.”

Chúng tôi đã phát triển một môi trường mà mọi người nghĩ là ngân hàng của Starbucks quá dư dả và chúng tôi có thể làm mọi thứ. Nhưng cuộc sống không phải như vậy. Chúng tôi phải quay lại những ngày đầu tiên của mình.

Điều đó có phần đúng và không đúng. Ông cũng phải làm một số việc khác đi so với quá khứ chứ?

Đúng vậy. Chúng tôi không thể chỉ đi theo lối mòn của quá khứ được. Chúng tôi phải liên kết những di sản và truyền thống của Starbucks với thời đại mới, cấp độ cải tiến mới và lối suy nghĩ mới.

Tất cả những điều này đồng nghĩa với việc ông phải tự đổi mới chính mình, từ một chàng thanh niên đầy sáng tạo của thời kỳ trẻ trung năng động thành một người chi tiết hơn để điều hành một công ty khá lớn và đang gặp rắc rối.

Tôi không hề thay đổi. Tôi vẫn là con người cũ, vẫn là doanh nhân cũ, luôn luôn cố gắng làm mới mình. Tuy nhiên, thực tế hoàn cảnh đòi hỏi phải nâng cao kỷ luật cá nhân. Các nguyên tắc tiếp cận cũng đã thay đổi rõ rệt do đó chúng tôi cần cải tiến chiến lược của mình. Chúng tôi cũng hiểu rằng cách làm việc cũ không còn phù hợp nữa và cần phải có sự sáng tạo làm động lực thúc đẩy. Chúng tôi cần trao đổi về cách thức tung sản phẩm ra thị trường cũng như cắt giảm chi phí.

Chúng tôi đã cắt giảm 580 triệu đô-la chi phí trong năm 2008. Khoảng 90% trong số đó là cắt giảm vĩnh viễn. Không có chi phí nào trong phần bị cắt giảm thuộc mảng phục vụ khách hàng. Những chi phí không cần thiết đã tồn tại nhiều năm. Tại sao phải đến khi khủng hoảng chúng tôi mới có can đảm để cắt giảm chúng? Do đó, tôi sẽ không nói rằng tôi đã thay đổi. Chính môi trường đã tạo ra một sân chơi mới. Anh cần điều chỉnh lại phong cách của mình và đưa ra quyết định để tồn tại và thành công.

Tôi sẽ bị nguyên rủa nếu tôi để cho bất kỳ một hãng sản xuất cà phê nào trên hành tinh này lấy đi những gì chúng tôi đã dày công tạo dựng. Mỗi ngày ngồi trong văn phòng, tất cả những gì tôi nghĩ đến là 200 nghìn nhân viên đang làm việc cho công ty và gia đình của họ. Họ đang trông cậy vào cấp lãnh đạo để bảo vệ và củng cố công ty.

Ông cũng đã thực hiện biện pháp kiểm soát chi phí và áp dụng sự đổi mới vào việc đó. Một trong những câu chuyện đáng ngạc nhiên nhất liên quan đến việc Starbucks đã lỗ hàng chục triệu đô-la vì lãng phí sữa nóng. Một nhân viên đã nghĩ ra một cách tài tình để dùng thói quen đó lại và tiết kiệm rất nhiều tiền cho công ty. Ông có thể cho biết chi tiết hơn về câu chuyện này được không?

Bình thường, anh sẽ không nghĩ một cái bình đun sữa có gì hấp dẫn cả nhưng ở Starbucks thì nó trở nên rất quyến rũ đấy. Chúng tôi không muốn đun lại sữa vì nó sẽ làm mất đi hương vị thơm ngon cho khách hàng. Lúc nào cũng vậy, trong suốt bốn mươi năm qua, chúng tôi sẽ đổ bỏ sữa còn thừa sau khi đã pha một ly latte hay cappuccino cho khách. Đó là điều chúng tôi vẫn làm.

Có một người bắt đầu tính toán và nói rằng chúng tôi sẽ phải theo dõi lượng sữa khi rà soát các danh mục hàng để cắt giảm chi phí. Do không thể cắt khoản này nên chúng tôi bắt đầu nghiên cứu sâu hơn và có một phát hiện thú vị. Một ý tưởng tài tình là tạo ra một vòng răng cưa gắn bên trong bình đun sữa. Nó sẽ giúp kiểm soát lượng sữa cần cho một hay hai cốc cà phê. Chúng tôi đã ngừng việc đổ bỏ sữa nhờ vào ý tưởng này, một ý tưởng nhỏ nhưng lại giúp tiết kiệm rất nhiều.

Kiểu tập trung vào sự hiệu quả này đã không được áp dụng tại Starbucks trong những năm tăng trưởng.

Không có khái niệm về sự hiệu quả tại Starbucks đâu. Chúng tôi đã phát triển vượt bậc mà chẳng cần một công cụ nào cả. Tôi có thể cười khi nói ra điều này nhưng đó thật sự không phải là điều đáng tự hào. Dù vậy, sự tăng trưởng và thành công đã che lấp rất nhiều lỗi lầm của công ty. Nếu anh cứ chăm chăm nhìn về phía trước thì làm sao có thời gian nhìn kính chiếu hậu được. Chúng tôi đã mở quá nhiều cửa tiệm trong quá nhiều khu chợ. Thật may mắn là tất cả những gì chúng tôi đã làm trong suốt 15 năm ròng rã đều mang lại thành quả. Thế nên chưa từng có ai nói gì về các vấn đề đang tồn tại cả.

Anh biết đấy, chỉ một yếu tố thì không bao giờ tạo ra được thành công và một yếu tố cũng không thể gây ra vấn đề. Nhưng khi nhìn vào những điều quan trọng thì phải tập trung vào từng yếu tố một. Chiến lược bây giờ là thúc đẩy sự sáng tạo lên một tầm cao mới đồng thời duy trì kỷ cương và sức mạnh tài chính để không bị hao hụt ngân sách một cách không cần thiết.

Một ví dụ điển hình cho sự đổi mới là Via, loại cà phê hòa tan mà ông tung ra vào năm 2009. Có một câu chuyện rất thú vị xoay quanh sự ra đời của dòng sản phẩm này. Chuyện kể rằng vào một ngày nọ, có một người đàn ông đã bước vào một trong những cửa hàng của ông với một gói bột và yêu cầu quản lý cửa hàng nếm thử. Đó là công thức cà phê hòa tan được người đàn ông đó sáng tạo ra nhưng lại có hương vị giống cà phê Starbucks. Ông đã quyết định tung ra sản phẩm cà phê hòa tan ngay giữa cơn bão khủng hoảng của Starbucks như thế nào và tại sao ông lại quyết định như thế?

Người đàn ông đó là nhà miễn dịch học Don Valencia. Anh ấy sống ở thành phố Sacramento, bang California. Vào mỗi kỳ nghỉ lễ, anh ấy lại đến phòng thí nghiệm của mình và cố gắng mày mò cách tạo ra phiên bản hòa tan của cà phê Starbucks. Hai mươi năm trước, anh ấy bước vào cửa hàng của chúng tôi ở Seattle, đưa mẫu cà phê hòa tan đó cho người quản lý cửa hàng nếm thử và cô ấy hoàn toàn bị thuyết phục.

Vài ngày sau đó, họ đã dẫn anh ấy đến văn phòng của tôi. Họ mang vào một tách cà phê hòa tan mà không nói cho tôi biết. Chúng tôi ngồi xuống ghế và đưa tách cà phê cho tôi.

Anh ấy hỏi: “Ông thấy cà phê này có vị như thế nào?”

Tôi đáp: “Ngon lắm. Mà sao anh hỏi vậy?”

“Đó là cà phê hòa tan đấy.”

Tôi thốt lên: “Cái gì?”

Vài tháng sau, chúng tôi thuê Don Valencia làm Trưởng bộ phận Nghiên cứu và Phát triển cho Starbucks. Tôi cần phải nói rõ cho bạn biết rằng hai mươi năm trước, không một ai ở Starbucks hiểu cụm từ “Nghiên cứu và Phát triển” nghĩa là gì. Anh ấy đã sáng lập nên bộ phận Nghiên cứu và Phát triển tại Starbucks, nhưng lại chưa bao giờ có thể đưa sản phẩm này ra thị trường vì lúc nào nó cũng gặp trục trặc. Tuy nhiên, anh ấy đã làm được một số điều tuyệt vời khác, bao gồm việc tạo ra nguyên liệu chính cho sản phẩm Frappuccino đóng chai và Frappuccino xay trộn. Don đã nghỉ hưu sau mười một năm gắn bó cùng công ty, rồi cống hiến cuộc đời mình cho nhà thờ và tổ chức nhân đạo Habitat for Humanity. Thật không may, anh ấy mắc phải căn bệnh ung thư và đã qua đời.

Khi trở về làm CEO, tôi đã yêu cầu bộ phận Nghiên cứu và Phát triển, giờ đây đã thành một nhóm lớn mạnh, tiếp tục công trình của Don. Sáu tháng sau, họ mang đến cho tôi một quy trình sáng chế còn dang dở mô phỏng hương vị, hình dáng và vị chua của một tách cà phê Starbucks. Một lần nữa, truyền thông lại nhảy vào chỉ trích công ty và cá nhân tôi. Lần này họ nói: “Lại một động thái tuyệt vọng nữa của Howard Schultz nhằm cứu lấy Starbucks. Hội đồng quản trị phải đuổi ông ta ngay!”

Nhưng đây là dòng sản phẩm mang tính toàn cầu trị giá 21 tỷ đô-la trong mạng kinh doanh chủ chốt của chúng tôi. Chúng tôi đã không có phát minh đột phá nào trong hơn 50 năm qua. Đây là dòng sản phẩm độc đáo mà công ty chúng tôi đã sáng tạo ra. Chúng tôi nghĩ mình đã nắm được bí quyết để tạo ra cà phê hòa tan mang hương vị và hình ảnh của một tách cà phê Starbucks và cũng đã thành công khi tung sản phẩm này ra thị trường. Nó thực sự đã trở thành nền tảng phát triển mới cho công ty.

Ông cũng đã cho vợ và bạn bè uống thử loại cà phê hòa tan giống như cách mà Don đã từng làm với ông phải không?

Mỗi sáng trước khi đi làm tôi đều pha một tách cà phê cho vợ mình và luôn hỏi cô ấy là: “Em thấy cà phê thế nào?” Tôi cũng mời cà phê hòa tan trong những bữa tiệc tối nhưng không hề tiết lộ với ai về sản phẩm này. Mọi người đều thích nó và ngay cả vợ tôi cũng không nhận ra được.

Ông đã tung ra sản phẩm mới đó như thế nào? Ông vẫn luôn ý thức cao về giá trị của thương hiệu. Làm cách nào sản phẩm này có thể hòa hợp với trải nghiệm Starbucks, vốn rất quan trọng trong các cửa hàng?

Thường khi tung ra sản phẩm cà phê hòa tan, người ta phải phân phối nó đến nơi nó được bán. Đó là các điểm bán tạp hóa. Nếu sản phẩm này muốn có bất kỳ cơ hội thành công nào, đầu tiên nó phải được các nhân viên của chúng tôi chấp nhận. Cơ hội đầu tiên chúng tôi có được là thuyết phục tất cả mọi người trong các cửa tiệm của mình rằng đây là loại cà phê ngon. Chúng tôi không cố gắng bán nó mà chúng tôi mở các chiến dịch quảng cáo trên toàn quốc, kể những câu chuyện và làm mọi người tin những câu chuyện đầy trong từng tách cà phê.

Chúng tôi đã đưa ra nhiều sản phẩm trong những năm qua và chúng chỉ thất bại khi nhân viên của chúng tôi không chấp nhận chúng. Khi mọi người từ chối một sản phẩm nào đó, nó chắc chắn sẽ thất bại. Khi mọi người cùng chấp nhận nó, sản phẩm sẽ thành công. Các nhân viên không chỉ là sứ giả cho sản phẩm. Họ còn là những tín đồ của cơ hội. Vì vậy, chúng tôi đã nảy ra ý tưởng sẽ không tổ chức một buổi nếm thử để so sánh giữa loại cà phê này với cà phê của các đối thủ mà để khách hàng nếm thử loại cà phê này so với cà phê số một của chính công ty chúng tôi. Để triển khai ý tưởng này, chúng tôi mở một sự kiện trên toàn quốc kéo dài bốn ngày. Trong suốt những ngày đó, chúng tôi sẽ mời mọi người vào các cửa hiệu Starbucks để nếm thử sản phẩm cà phê hòa tan của chúng tôi.

Đó là một điều khác thường đấy.

Chúng tôi không muốn khách hàng xem đây là cà phê hòa tan của Starbucks. Đây là cà phê Starbucks pha trong một giây. Kết quả của buổi ra mắt sản phẩm mới này là đa số

mọi người không thể nhận ra sự khác biệt giữa cà phê hòa tan và cà phê thường. Trong số đó, có đến 67% người dùng thử đã mua dòng sản phẩm mới của chúng tôi.

Sự đổi mới này đã đi ngược lại hoạt động cắt giảm chi phí. Việc phải thực hiện cả hai cùng lúc - vừa cắt giảm chi phí vừa phải chi tiền để ra mắt sản phẩm mới - khó khăn như thế nào?

Tất cả những việc này đều nhằm mục đích tái tạo công ty. Anh sẽ không thể “thắt lưng buộc bụng” hay “vung tay quá trán” trên bước đường phát triển. Chúng tôi cần tạo ra những cơ hội thú vị cho các nhân viên và khách hàng của mình. Chúng tôi cần nâng cấp sự đổi mới và đầu tư vào tương lai của công ty. Câu hỏi đặt ra là phải đầu tư vào đâu? Phải đặt cược lớn thôi. Anh phải chắc chắn rằng mình đã hoàn thành phần chuẩn bị của bản thân và thị trường cũng đã sẵn sàng. Dù Starbucks có trở nên to lớn như thế nào đi nữa, chúng tôi vẫn phải mang tinh thần dám nghĩ dám làm trở lại công ty cũng như sự sáng tạo và cân bằng chúng với những quy trình và kỷ luật thích hợp. Điều tôi thực sự tự hào bây giờ là tinh thần làm chủ đã quay trở lại Starbucks và nó gợi cho tôi nhớ đến những buổi ban đầu của công ty.

Trong suốt giai đoạn khủng hoảng, tôi đã cố gắng tiếp cận với tất cả những người mà tôi có thể liên hệ được. Khi tôi ngồi nói chuyện với Jim Sinegal của Công ty Costco, ông ấy đưa ra một số lời khuyên rất thực tế và cứng rắn mà chúng tôi đã áp dụng sau này. Ông ấy khuyên rằng nền tảng quan trọng nhất trong môi trường kinh doanh của công ty chính là những khách hàng trung thành. Cái giá phải trả khi đánh mất những khách hàng trung thành này và cố gắng kéo họ quay trở lại cao hơn nhiều so với chi phí để giữ chân họ. Theo Jim, kế hoạch chiến đấu của Starbucks phải là duy trì và giữ chân các khách hàng trung thành bằng mọi giá. Đó là một lời khuyên hết sức hữu ích. Chương trình Điểm thưởng Starbucks (tặng nước uống miễn phí và nhiều ưu đãi khác cho khách hàng thân thiết) hóa ra lại là một chiến lược đúng đắn.

Trong thời điểm bi quan nhất, điều gì đã tạo cảm hứng để ông thực hiện được những điều này? Cùng lúc đó, ông lại đang bị bao vây bởi những sự ngờ vực từ các phương tiện truyền thông và Phố Wall. Nhiều

người còn viết những bài “cáo phó” cho Starbucks. Ông đã làm gì để giữ vững sự lạc quan của mình?

Về nhiều mặt, đây là điều khó khăn nhất mà tôi từng phải làm và cũng là điều phấn khích nhất. Bọn trẻ nhà tôi, tất cả đều đang ở độ tuổi đôi mươi, cũng phải thốt lên: “Ồi, lâu lắm rồi chúng con chưa thấy cha vui đến thế.” Tôi nghĩ rằng chúng đã nói đúng. Khi anh yêu thích một việc nào đó, khi anh hết lòng vì nó như tôi và khi anh thấy mình có nhiều trách nhiệm đối với nó, thì anh sẽ tìm thấy một nguồn động lực cho mình.

Mặc dù vậy, anh sẽ rất cô đơn vì không có mấy ai để chuyện trò cùng. Và khi anh lấy nỗi sợ thất bại làm động lực, đó sẽ là một động lực rất mạnh mẽ. Suốt cuộc đời mình, tôi đã luôn sợ thất bại. Tôi sinh ra trong một gia đình nghèo khó ở Brooklyn. Tôi lớn lên ngoài rìa xã hội. Tôi luôn cảm thấy rằng: “Mình đã đủ tốt để làm điều này chưa? Mình đã xứng đáng để ngồi trong văn phòng này chưa?” Những suy nghĩ đó đã phát huy phần tốt nhất trong tôi. Thử thách khó nhất trong những năm vừa qua chính là từ bỏ một chiến lược mà tận đáy lòng mình tôi biết có thể giải quyết tạm thời vấn đề trong một hoặc hai quý, nhưng sẽ để lại hậu quả về lâu dài.

Tôi tin rằng công ty có thể tiếp tục tồn tại bền vững. Hãy chiến đấu cho sự sống còn, chiến đấu cho sự tôn trọng và mỗi sáng thức dậy hãy tin tưởng rằng những gì mình đang làm là một việc có ý nghĩa. Tôi biết điều này nghe thật nhàm tai. Nhưng để bảo vệ thứ mình yêu mến, anh sẽ sẵn sàng làm bất cứ điều gì.

NHÀ SÁNG LẬP KIÊM CEO CÔNG TY AMAZON

Jeff Bezos

Có lẽ không một doanh chủ nào lại bị giới truyền thông đánh giá thấp như Jeff Bezos của trang Amazon.com. Một nhà phân tích đã rất háo hức khi trở thành ngòi bút đầu tiên viết cáo phó cho sự nghiệp kinh doanh thương mại điện tử của Jeff Bezos và tiếp theo đó là một nhà báo cũng dự báo ngày tàn của Công ty Amazon.

Trở lại năm 1997, khi cuối cùng Công ty Barnes & Noble cũng ra mắt trang web cạnh tranh với Amazon, vị giám đốc Hãng Nghiên cứu Forrester Research là George Colony đã tuyên bố rằng Amazon.com của Bezos sẽ sớm trở thành “Amazon.tiêu”. Thời điểm đó, Amazon chỉ có 150 nhân viên so với con số 30 nghìn nhân viên của Barnes & Noble.

Khi bong bóng dot-com nổ ra, hàng nghìn trang thương mại điện tử bị đóng cửa. Cổ phiếu của Amazon cũng tụt dốc không phanh và làm tiêu tan hàng tỷ đô-la giá trị vốn hóa thị trường. Lúc này, các nhà phê bình lại được dịp lên tiếng. Một số nhà phân tích từ Phố Wall thậm chí còn gọi Bezos là kẻ gian lận lừa lọc và kêu gọi các cổ đông bán tổng bán tháo cổ phiếu của công ty. Nhưng vị doanh nhân này chỉ bình thản nhún vai.



Năm 2001, Bezos có mặt tại diễn đàn PC, một hội nghị tập trung các ông lớn trong lĩnh vực công nghệ cao và đã trình chiếu hai biểu đồ gây choáng váng. Đầu tiên, ông đưa ra một biểu đồ cổ phiếu cho thấy giá cổ phần của Amazon đang trượt từ đỉnh cao 100 đô-la xuống mức thấp nhất là 6 đô-la/cổ phiếu. Nếu các bạn nhìn nhận sự việc theo cách này, ông ấy sẽ nói “bạn là một người bi quan”. Hình ảnh tiếp theo được trình chiếu là một biểu đồ cổ phiếu khác. Biểu đồ này thể hiện tài sản tích lũy của công ty kể từ ngày bắt đầu lên sàn với giá chỉ 1,50 đô-la/cổ phiếu cho tới ngày hôm đó, khi ông đang thuyết minh, thì giá cổ phiếu đã đạt gần 12 đô-la/cổ phiếu. Bezos đã tuyên bố trước mặt mọi người là ông thích nhìn sự việc theo cách này và đó là lý do vì sao ông luôn là một người lạc quan.

“Nếu anh quay ngược thời gian”, Bezos nói và cười to: “Anh sẽ thấy trang Amazon.com của chúng tôi từng được gọi là ‘Amazon.tiêu’, ‘Amazon.lừa’ và ‘Amazon.thất bại’. Đây là tất cả những gì chúng tôi có được trong ba năm tồn tại đầu tiên của mình. Khi chúng tôi còn là Amazon.tiêu, có một người đã viết rằng chúng tôi có hai năm hoạt động tuyệt vời, nhưng giờ đây khi các tên tuổi lớn nhập cuộc, họ sẽ đè bẹp chúng tôi. Chúng tôi đã có một cuộc họp với toàn thể 150 nhân viên. Tất cả họ đều đã đọc bài báo viết về Amazon.tiêu. Thực tế thì những bà mẹ của các nhân viên cũng đọc được bài viết ấy và đã gọi điện cho con mình để hỏi thăm: ‘Con vẫn ổn chứ?’

Tôi nói với nhân viên của mình: ‘Hãy để sự sợ hãi và lo lắng làm chuồng bảo thức cho các bạn mỗi sáng sớm. Nhưng đừng lo lắng về đối thủ của chúng ta vì họ chẳng cho bạn xu nào đâu. Hãy lo lắng về các khách hàng của chúng ta và hãy tập trung vào công việc’.”

Đó chính xác là những gì Bezos đã làm. Với khao khát xây dựng “một công ty quan trọng và bền vững”, ông đã tận tụy làm việc để hoàn thành sứ mệnh của Amazon là “công ty lấy khách hàng làm trọng hàng đầu của thế giới”. Phải mất hơn sáu năm, Amazon mới có được lợi nhuận quý đầu tiên vào cuối năm 2001. Giờ đây, Amazon đã trở thành công ty thương mại điện tử lớn nhất thế giới với doanh thu đạt hơn 34,2 tỷ đô-la trong năm 2010 và hơn một tỷ đô-la lợi nhuận ròng. Đặc biệt hơn, Bezos đã soạn thảo kế hoạch kinh doanh cho công ty trong một lần lái xe xuyên quốc gia từ New York đến Seattle.

Câu chuyện về Bezos là một câu chuyện quen thuộc với nhiều doanh nhân. Sự thông minh của Bezos đã sớm bộc lộ ngay từ lúc còn là một đứa trẻ mới biết đi - khi đó đang loay hoay tháo chiếc cũi của mình bằng chiếc tuốc-nơ-vít. Bezos sinh ra ở bang Texas và dành phần lớn thời gian quanh quẩn ở trang trại của ông bà ngoại, phụ giúp những việc vặt và giúp ông bà chăn nuôi gia súc. Khi còn ở nhà với bố mẹ, Bezos tỏ ra vô cùng thích thú với những lĩnh vực khoa học. Giống như nhiều nhà phát minh non trẻ khác, cậu bé Bezos đã cải tạo nhà để xe của gia đình thành phòng thí nghiệm khoa học. Cũng từ phòng thí nghiệm này, nhiều phát minh trẻ con độc đáo đã ra đời. Bezos chế tạo một thiết bị nấu nướng từ chiếc dù và đặc biệt là hệ thống báo động từ bộ linh kiện điện tử của Hãng Radio Shack để bảo vệ sự riêng tư của mình - nhu cầu quan trọng đối với một chàng thiếu niên có em nhỏ.

Với ý định theo học ngành vật lý, Bezos vào Đại học Princeton, nhưng cuối cùng lại chuyển sang học chuyên ngành kỹ sư cơ khí và khoa học máy tính. Vài năm sau, ông tốt nghiệp với danh hiệu thủ khoa. Sau đó, Bezos chuyển tới New York và làm việc cho một doanh nghiệp mới mở hoạt động trong lĩnh vực công nghệ cao. Tại đây, ông đã xây dựng một mạng máy tính chuyên dùng trong giao dịch tài chính. Rồi Bezos nhanh chóng chuyển sang Ngân hàng Bankers Trust và trở thành phó chủ tịch trẻ tuổi nhất ngân hàng này. Không lâu sau, ông chuyển sang Công ty Quản lý Đầu tư D. E. Shaw & Co., cũng là nơi ông đã gặp MacKenzie, người sau này trở thành vợ của ông. Tại Shaw, Bezos miêu tả mình là “kiểu doanh nhân làm đủ thứ”, phụ trách tìm kiếm cơ hội kinh doanh trong các lĩnh vực bảo hiểm, phần mềm và Internet. Ông đã hoàn thành xuất sắc vai trò của mình và trở thành phó chủ tịch cấp cao vào năm 1992. Chính tại nơi đây, ý tưởng về Amazon đã đến với ông.

Ông đã bị thu hút bởi cộng đồng kỹ sư phần mềm rất đông đảo của thành phố Seattle, bang Washington. Bang Washington không đánh thuế tiểu bang và Seattle chỉ cách thành phố Roseburg, bang Oregon chưa đầy 643km. Đó là nơi có Ingram - nhà phân phối sách lớn nhất nước. Trong nhà để xe của căn hộ ở thuê, Bezos cùng với ba nhân viên đầu tiên đã lắp đặt các máy vi tính và bắt đầu viết phần mềm cho một doanh nghiệp mới. Lúc đầu ông định đặt tên cho công ty là Cadabra, với ý nghĩa liên tưởng về một câu thần chú. Thật may mắn, bạn bè đã thuyết phục ông không

nên chọn cái tên này vì cách phát âm của nó lại khá giống từ “xác chết” (cadaver). Do đó, Bezos đã chọn Amazon, tên của con sông lớn nhất thế giới, làm tên gọi chính thức của công ty. Công ty ra đời vào tháng Bảy năm 1995 với sứ mệnh dùng Internet để thay đổi thói quen mua sách.

Amazon đã làm được nhiều hơn thế. Là nhà bán lẻ lớn nhất thế giới trên Internet, Amazon đã cách mạng hóa ngành thương mại điện tử và giúp thay đổi bản chất của lĩnh vực kinh doanh sách. Bezos đã tạo ra Kindle, thiết bị đọc sách điện tử bán chạy nhất mọi thời đại. Thành công đáng kinh ngạc của sản phẩm này đã giúp Amazon bắt đầu bán nhiều sách kỹ thuật số hơn cả sách bìa mềm hay bìa cứng trong năm 2011.

Ông có thể cho biết những ý tưởng nào đã dẫn đến sự ra đời của Amazon không?

Tôi nhìn thấy được một thực tế rằng số người sử dụng Internet tăng trưởng ở mức 2.300% mỗi năm. Tôi chưa bao giờ nhìn thấy hoặc nghe nói về bất cứ thứ gì phát triển nhanh như vậy và ý tưởng mở một hiệu sách trực tuyến với hàng triệu đầu sách – một điều không thể tồn tại trong thế giới thực – đã làm tôi rất hứng thú. Khi đó, tôi vừa đón sinh nhật lần thứ 30 và đã kết hôn được một năm. Tôi tâm sự với vợ rằng tôi muốn nghỉ việc để bắt đầu làm việc điên rồ này, điều mà có thể sẽ chẳng đi tới đâu bởi hầu hết các nhà khởi nghiệp đều không thành công ngay lập tức và tôi cũng không chắc chuyện gì sẽ xảy ra sau đó. Nhưng cô ấy đã bảo rằng tôi nên làm điều đó đi.

Khi còn là một đứa trẻ, tôi đã là một nhà phát minh trong nhà để xe của gia đình. Tôi đã chế ra một bộ phận đóng cổng tự động từ chiếc lốp xe cao su đổ đầy xi-măng bên trong; một cái bếp năng lượng mặt trời từ một chiếc dù và tấm giấy thiếc nhưng hoạt động không hiệu quả lắm và một cái chảo nướng bánh có còi báo động để bày anh chị em tôi. Tôi luôn muốn trở thành một nhà phát minh và vợ tôi đã luôn cổ vũ cho niềm đam mê đó.

Lúc đấy, tôi đang làm việc cho một công ty tài chính ở thành phố New York cùng hàng tá người thông minh. Ở đó, tôi có một người sếp tuyệt vời và tôi hết mực ngưỡng mộ ông. Tôi đã đến gặp ông và nói về ý tưởng khởi nghiệp với một công ty bán sách trên Internet. Ông ấy cùng tôi đi dạo

trong Công viên Trung tâm, chăm chú lắng nghe ý tưởng của tôi và nói rằng: “Ý tưởng có vẻ rất hay, nhưng nó sẽ càng tuyệt vời hơn với một người chưa có một công việc tốt.” Lập luận đó thật sự làm tôi băn khoăn và ông ấy đã khuyên tôi hãy suy nghĩ thật kỹ thêm hai ngày nữa trước khi đưa ra quyết định cuối cùng.

Đó thật sự là một lựa chọn rất khó khăn nhưng cuối cùng tôi vẫn quyết định liều một phen. Tôi không nghĩ là mình sẽ hối hận khi thử làm điều gì đó và thất bại. Tôi chỉ nghĩ rằng nếu mình không dám thử thì bản thân sẽ mãi mãi bị ám ảnh bởi điều đó. Sau nhiều lần cân nhắc, tôi đã chọn con đường ít an toàn hơn để theo đuổi đam mê và tôi thật sự tự hào về lựa chọn đó.

Sứ mệnh của Amazon là gì?

Sứ mệnh của chúng tôi là trở thành công ty hàng đầu trên thế giới trong việc lấy khách hàng làm trọng. Ngay sau Thế chiến II, nhà sáng lập Hãng Sony Masaru Ibuka đã đề ra sứ mệnh cho Sony là nỗ lực đưa Nhật Bản nổi tiếng toàn cầu về chất lượng sản phẩm. Anh cần phải nhớ rằng vào thời điểm đó, Nhật Bản chỉ toàn sản xuất hàng nhái với giá rẻ. Đặc biệt, Masaru đã không nói rằng ông sẽ nỗ lực để Sony nổi tiếng toàn cầu về chất lượng mà cam kết làm cả Nhật Bản nổi tiếng toàn cầu về chất lượng. Ông đã đặt ra một sứ mệnh thậm chí còn vượt ra ngoài phạm vi hoạt động của Sony. Khi chúng tôi bàn về sứ mệnh đưa Amazon trở thành công ty hàng đầu thế giới về việc lấy khách hàng làm trọng tâm, chúng tôi cũng đang nghĩ đến ý tưởng tương tự như vậy. Chúng tôi mong muốn rằng những công ty khác sẽ coi Amazon là ngọn cờ tiên phong với quan điểm kinh doanh tập trung vào khách hàng chứ không phải chỉ chăm chăm vào đối thủ.

Có ba thứ khách hàng quan tâm nhất đó là: giá rẻ, sự lựa chọn đa dạng và dịch vụ giao hàng nhanh chóng, thuận lợi và đáng tin cậy.

Trong một cuộc họp của công ty, không cần biết nó quan trọng cỡ nào, chắc chắn sẽ luôn có một nhân tố rất quan trọng nhưng không bao giờ có mặt, đó chính là khách hàng. Do vậy, khách hàng rất dễ bị quên lãng. Nếu anh dạo một vòng quanh trụ sở của Amazon.com và hỏi mọi người tại sao lại phải làm một việc gì đó theo cách này, tôi hy vọng anh sẽ

nghe được câu trả lời rằng làm như vậy thì tốt cho khách hàng hơn.

Chúng tôi có thể tùy biến và cá nhân hóa trang web cho từng kiểu khách hàng. Đó là điều anh không thể làm được trong thế giới thực. Ngoài đời, các cửa hàng luôn được sắp xếp theo thị hiếu số đông khách hàng thông thường. Đó không phải và không nên là hình mẫu cho một cửa hàng trực tuyến. Một người bán hàng trực tuyến tuyệt vời là người chịu khó tìm hiểu khách hàng của mình hết như cách mà các thương buôn của những thị trấn nhỏ đã làm cách đây năm mươi năm. Khi anh đến, họ sẽ chào anh bằng tên riêng, sau đó giúp anh tìm kiếm nhanh chóng và chính xác những thứ họ biết rõ là anh đang cần.

Chiến lược của Amazon là gì?

Chúng tôi luôn mang tâm lý bị ám ảnh bởi khách hàng của mình, chứ không phải các đối thủ. Có rất nhiều lợi thế khi là một công ty tập trung vào đối thủ. Anh có thể áp dụng chiến lược theo sát từng đường đi nước bước của họ và không sợ cảm giác mơ hồ khi nghiên cứu sáng tạo. Anh chỉ cần theo bước người tiên phong, để họ đầu tư nguồn lực, mò mẫm hướng đi và khi họ làm gì đó có hiệu quả, anh chỉ cần nhanh chóng làm theo họ. Đây có thể là một chiến lược kinh doanh hiệu quả nhưng không phải là những gì mà chúng tôi theo đuổi.

Nếu anh đặt nền tảng chiến lược kinh doanh của mình trên những thứ dễ dàng thay đổi thì anh sẽ phải thay đổi xoay xoạch chiến lược của mình. Nhưng nếu anh xây dựng chiến lược kinh doanh của mình quanh các nhu cầu của khách hàng, nó sẽ có xu hướng ổn định theo thời gian.

Ông nghĩ sao về tác động của Internet đối với việc bán hàng?

Cán cân quyền lực trực tuyến đã nghiêng hẳn về phía khách hàng thay vì người bán. Đó là bởi người tiêu dùng đã có kiến thức trực tuyến tốt hơn. Bây giờ, chỉ cần một cú nhấp chuột là đã có thể so sánh các cửa hàng với nhau. Ngoài đời, không ai lái xe đến hai cửa hàng khác nhau chỉ để tiết kiệm một đô-la cả. Có thể có một số ít người như vậy nhưng họ cần vài sự hỗ trợ. Ở trên mạng thì điều đó thật dễ dàng. Anh chỉ cần nhấp chuột là đã truy cập vào ngay một cửa hàng.

Vì vậy, khách hàng có nguồn thông tin tuyệt vời và họ có một cái loa phóng thanh đầy quyền lực - mạng Internet - để bày tỏ bức xúc nếu ai đó khiến họ không hài lòng. Nếu chúng tôi làm phật ý một khách hàng, họ sẽ không chỉ kể lể với một vài người bạn như trước nữa mà sẽ kể với năm ngàn bạn bè của mình trên mạng. Tin mừng là nếu anh nắm được điều này, anh có thể cải thiện những trải nghiệm của khách hàng và biến họ thành những người quảng bá cho anh. Họ có thể dùng cái loa phóng thanh đó để thúc đẩy dịch vụ của anh. Lời truyền miệng thực sự là một công cụ khuếch tán rất hiệu quả.

Trên mạng Internet, việc truyền miệng có sức mạnh khủng khiếp hơn bao giờ hết. Ở đó, ai cũng quyền lực như giới truyền thông. Mọi người đều có thể lên tiếng và chia sẻ ý kiến trên trang cá nhân, trên các trang mạng xã hội, bằng email, tin nhắn văn bản... Đây là một hiện tượng rất mạnh mẽ và tích cực cho xã hội.

Ngày xưa, anh chỉ đặt 30% năng lượng, thời gian, tiền bạc và sự chú ý vào những trải nghiệm của khách hàng, 70% còn lại được đặt vào kế hoạch tiếp thị. Trong thế giới ngày nay, thế giới trực tuyến, anh phải làm ngược lại: dành 70% quý thời gian của mình để cải thiện trải nghiệm của khách hàng và chỉ 30% để ca tụng về điều đó. Anh vẫn phải làm cả hai, nhưng trọng tâm đã thay đổi.

Tại sao chỉ lắng nghe khách hàng thôi là chưa đủ?

Trong kinh doanh, nếu anh chỉ lắng nghe khách hàng thôi thì chưa đủ. Anh còn phải phát minh những điều mới mẻ cho khách hàng nữa. Khách hàng không có nghĩa vụ phải phát minh bất cứ cái gì cả. Có hai cách để mở rộng hoạt động kinh doanh. Một là mở rộng từ các kỹ năng và thế mạnh sẵn có của anh. Cách thứ hai là nghiên cứu và xác định nhu cầu của khách hàng. Bạn thậm chí còn phải học hỏi thêm các kỹ năng mới để thực hiện công việc này. Kindle là một phát minh tuyệt vời dựa trên nhu cầu của khách hàng. Chúng tôi nhận thấy rằng có một số công nghệ khác nhau khi kết hợp với nhau sẽ trở nên hoàn thiện hơn và có thể tạo ra một thiết bị hoàn chỉnh. Đó chính là máy đọc sách điện tử Kindle và cửa hàng Amazon được cài đặt trong đó.

Tôi đã kinh doanh sách điện tử suốt một thời gian dài nhưng không ai mua chúng cả. Sau ba năm nghiên cứu, chúng tôi ra mắt máy đọc sách Kindle. Nhưng gì chúng tôi nhận thấy tại thời điểm đó là có một vài công nghệ có thể kết hợp được với nhau. Nếu biết cách kết hợp chúng, kết quả sẽ là những biến đổi trong việc đọc sách điện tử. Đối với tôi, một trong những câu hỏi thú vị nhất là tại sao những quyển sách không được số hóa sớm hơn. Sách giấy đã phát triển hết mức và đạt được mục đích của nó nên sẽ thật khó để cải thiện thêm. Nó không giống như một số hiện vật hoặc đối tượng khác. Nó mang nặng cảm xúc và tính cá nhân đối với con người.

Tuy nhiên, sách có một tính năng mà theo tôi rất khó để nhận thấy nhưng lại là tính năng quan trọng nhất: nó có thể tan biến. Khi anh đang đọc sách, anh không còn chú ý tới giấy, mực in, keo và các vết khâu nữa vì chúng đã tan biến vào dòng suy nghĩ của anh. Chúng biến mất và tất cả những gì còn lại là thế giới của tác giả. Khả năng tan biến của cuốn sách trở thành mục tiêu thiết kế hàng đầu cho Kindle. Chúng tôi biết rằng nếu như không thể tái tạo được khía cạnh này của một cuốn sách thì sẽ không ai sử dụng thiết bị này.

Chúng tôi cũng hiểu rằng cần phải vượt qua sách giấy (bằng các tính năng như tra định nghĩa của từ, tìm kiếm văn bản và đánh dấu trang) nhưng có một điều anh không thể làm với sách điện tử, đó là làm cho nó khác biệt hóa sách giấy. Ý tôi muốn nói là chúng tôi phải tìm kiếm những điều chỉ có thể làm với thiết bị này mà không thể làm với sách giấy. Trong những ngày đầu, mọi người cứ hỏi chúng tôi: “Làm sao các ông có thể tổ chức một buổi ký tặng sách ảo được?” Vâng, chúng tôi chưa bao giờ làm được điều này. Thay vào đó, chúng tôi đã làm được những điều mà một hiệu sách ngoài đời thực không tài nào làm được, anh phải chiến đấu bằng thể mạnh của mình, ví dụ như khả năng giới thiệu sách cùng loại cho khách hàng. Đó là một điều mà một hiệu sách ngoài đời thực không thể làm được.

Bất kỳ nhà bán lẻ nào trong thế giới thực cũng sẽ gặp rắc rối nếu không thể mang đến những trải nghiệm thuyết phục bằng cách sử dụng các phương tiện thực tế. Các nhà bán lẻ trong thế giới thực sẽ không thể nào cạnh tranh về giá cả với các nhà bán lẻ trực tuyến. Nếu bạn nhìn vào khía cạnh kinh tế, việc đó không hề hiệu quả. Nhưng điều đó

không có nghĩa là việc bán lẻ ngoài đời thực sẽ không thể tiếp tục phát triển. Thực chất là các nhà bán lẻ trực tuyến đang thúc đẩy các nhà bán lẻ trong thế giới thực cải tiến tốt hơn. Cửa hàng phải gọn gàng, sạch sẽ hơn, đội ngũ nhân viên phải thân thiện hơn, thiết kế phải bắt mắt hơn. Anh sẽ nhìn thấy sự biến đổi ngoạn mục này trong hai mươi năm tới.

Thế giới thực là phương tiện tốt nhất từng được tạo ra. Đó là lý do vì sao Công viên Disney World lại thành công đến vậy. Không gian thực là tốt nhất và mọi người tiến hóa trong không gian đó. Đó là nơi chúng ta phát triển với tư cách là một giống loài. Công nghệ sẽ còn tiến xa hơn nếu muốn thay đổi điều đó. Nhiều người đã dự đoán, thậm chí còn khẳng định chắc như đinh đóng cột rằng thời đại của các rạp chiếu phim đã chấm hết trước sự ra đời của chiếc TV, đầu máy video cũng như sau này là đầu đĩa DVD và hệ thống rạp chiếu phim tại gia. Họ nhận định như thế vì họ không hiểu gì về bản chất con người. Loài người chúng ta là sinh vật sống theo bầy đàn. Vì vậy, chúng ta luôn thích tụ họp với nhau.

Tại sao ông lại thường dành thời gian rời xa công việc để suy nghĩ?

Sau mỗi quý, tôi thường đi xa vài ngày. Tôi cố gắng cô lập bản thân mình với tất cả mọi thứ vì chỉ khi ở một mình, tôi mới cảm thấy có nhiều cảm hứng để sáng tạo. Trong hai, ba ngày đó, tôi dành nhiều thời gian để lướt web, xem những điều các tin tặc (hacker) và những kẻ có sở thích độc đáo đang làm. Tôi chú ý đặc biệt đến các tin tức đang nổi bật trên các trang web, rồi sau đó tôi sẽ ghi chú lại trong hai, ba trang giấy. Đôi lúc, đó chỉ là những ghi chép cho bản thân. Đối với tôi, đó là khoảng thời gian rất quý giá. Vì vậy, tôi thực hiện những chuyến đi xa đều đặn ba tháng một lần. Lúc đó, tôi tách biệt khỏi mọi thứ xung quanh. Không có sự quấy nhiễu từ văn phòng, cũng không có tiếng chuông điện thoại inh ỏi.

Nhờ những ngày đó, tôi đã đề ra được những nguyên tắc, chủ đề, phương hướng chính, thậm chí là một số phát minh mang tính chiến lược. Điều quan trọng là tôi mang những điều này trở về văn phòng và phổ biến chúng với ban điều hành công ty. Tôi nhận ra rằng một khi quá trình trao đổi này chưa kết thúc, tôi sẽ không bao giờ chắc chắn là liệu

mình có sáng tạo ra được cái gì đó hữu dụng không, vì một ý tưởng có thể khởi nguồn từ đây nhưng kết thúc ở chỗ khác. Đó là những gì anh muốn làm nếu anh có một đội ngũ cộng sự toàn những bộ óc thông minh. Ai đó sẽ nói là: “Chà, anh sẽ không bao giờ làm được điều này vì anh đã bỏ qua x, y và z”. Sau đây, bạn sẽ nghiệm lại và nhận thấy quả đúng như vậy, rồi thay đổi và xây dựng thêm ý tưởng của mình.

Một trong những dịch vụ chúng tôi đang thực hiện bây giờ chính là một trong những ý tưởng trong các chuyến đi xa đó. Nó có tên là Fulfillment by Amazon (tạm dịch: Thực hiện đơn hàng bởi Amazon). Dịch vụ này cho phép bên bán hàng thứ ba ký gửi hàng tồn kho của họ cho chúng tôi. Chúng tôi chất hàng hóa trong những trung tâm thực hiện đơn hàng của mình và giao hàng luôn cho khách hàng. Họ vẫn sở hữu sản phẩm của họ nhưng cất giữ chúng trong trung tâm thực hiện đơn hàng của chúng tôi. Điều tuyệt vời của việc này là nó cung cấp dịch vụ khách hàng tốt hơn. Nếu bạn đặt mua hai món hàng, chúng sẽ được gửi đến chỉ trong một hộp thư, giúp tiết kiệm chi phí vận chuyển. Đây cũng là một dịch vụ tuyệt vời cho người bán hàng. Thử tưởng tượng nếu họ là những người bán hàng nhỏ lẻ, họ sẽ không thể đi nghỉ mát ở bất cứ nơi nào vì khi họ không có mặt tại cửa hàng, sẽ không có ai ở đó để giao hàng và họ sẽ không kiếm được tiền.

Ông có thể kể về những thất bại của Amazon không?

Chúng tôi từng gặp nhiều thất bại. Nếu anh muốn làm một người sáng tạo, anh phải sẵn sàng để thất bại vì anh cần thực hiện nhiều thử nghiệm. Nếu biết trước kết quả sẽ thành công thì đâu còn gọi là thử nghiệm nữa. Ví dụ, chúng tôi từng được cấp phép kinh doanh hoạt động truy tìm dữ liệu trên Internet từ Google và đã đưa ra một giao diện người dùng khác là A9.com. Chúng tôi đã cố gắng duy trì trang A9.com trong ba năm và buộc lòng phải đóng cửa từ vài năm trước vì không có ai sử dụng cả. Thậm chí, tôi còn không thể thuyết phục mẹ mình dùng nó. Anh thử làm những điều này nhưng không phải lúc nào chúng cũng thành công.

Hãy cùng trở lại thời điểm trước đó, khi chúng tôi tổ chức các cuộc đấu giá trên Amazon. Chúng tôi không bao giờ tổ chức đấu giá thành công cả. Tin tốt là các buổi đấu giá cuối cùng cũng quay về việc đối tác bên thứ ba của chúng tôi

bán hàng với mức giá cố định. Chúng tôi đã làm điều đó theo cách riêng của mình và một trong những điều tôi nhận thấy trên Internet là những công ty ăn theo thường kinh doanh không mấy hiệu quả. Nếu ai đó có hướng đi riêng khi làm việc thì họ có thể sẽ thành công. Nhưng nếu anh chỉ cố bắt chước và nếu khách hàng đã từng giao dịch món hàng/dịch vụ đó với người khác thì tại sao họ lại phải chọn bạn?

Ông có thể nói về cách thức đối phó Phố Wall với vị thế của một công ty đại chúng được không?

Đối với các nhà đầu tư, có một chủ nghĩa tuyệt vời mang tên Warren Buffett^[21]. Anh có thể tổ chức một buổi nhạc rock và thành công, anh cũng có thể tổ chức một buổi diễn ba-lê và thành công, nhưng tuyệt đối đừng tổ chức một buổi nhạc rock mà lại quảng cáo như một buổi công diễn ba-lê. Nếu anh thể hiện cho mọi người thấy điều anh muốn là sự tiếp cận dài hạn thì mọi người sẽ tự quyết định có tham gia vào hay không. Như Buffett từng nói thì anh sẽ có được những cổ đông mà anh xứng đáng được nhận.

Ông nghĩ gì về thị trường quốc tế?

Chúng tôi nghiệm ra rằng mỗi lần đặt chân đến một đất nước mới, dù ở đâu thì cách mọi người suy nghĩ nhìn chung là giống nhau. Mọi người đều muốn giá rẻ. Anh sẽ không bao giờ đến một đất nước mới và nghe mọi người bàn tán: “Tôi rất thích mua sắm trên Amazon. Tôi mong giá cả sẽ cao hơn nữa.” Tất cả những gì họ muốn là sự lựa chọn đa dạng và dịch vụ giao hàng chính xác, nhanh chóng, tiện lợi. Nhưng sẽ luôn có những điều khác biệt nhỏ. Xuất phát điểm của chúng tôi là: “Hãy đánh đồng tất cả mọi người trên khắp thế giới này.” Khi chúng tôi đến Nhật Bản, chúng tôi nghe nói rằng việc thu thập các đánh giá của khách hàng là bất khả thi vì người dân Nhật Bản không có thói quen viết đánh giá. Tôi đã nói: “Được. Chúng ta sẽ làm thử xem.”

Và tất nhiên, họ cũng vẫn viết những phiếu đánh giá của khách hàng như bất cứ ai trên thế giới này. Do vậy, anh phải hết sức thận trọng.

Các công ty có khuynh hướng phóng đại những khác biệt về văn hóa ở các vùng địa lý khác nhau. Đúng là có một số điểm khác biệt. Chẳng hạn như ở Trung Quốc, khi giao hàng chúng tôi thường được khách hàng thanh toán bằng tiền mặt thay vì thẻ tín dụng vì hình thức dùng thẻ chưa phổ biến ở Trung Quốc. Chúng tôi phải thiết lập mạng lưới trung tâm thực hiện đơn hàng ở các địa phương. Ở thị trường này, chúng tôi phải thuê những người giao hàng bằng xe đạp. Chúng tôi buộc phải thích ứng với những điều kiện kinh doanh khác nhau tại từng địa phương khác nhau. Nhưng mong muốn của khách hàng ở khắp mọi nơi thì luôn giống nhau.

Ông có thường xắn tay làm việc cùng nhân viên không?

Tôi chưa từng thấy một quản lý hay nhà lãnh đạo xuất sắc nào suốt ngày chỉ biết chỉ tay năm ngón mà không buồn xắn tay áo lên làm cùng nhân viên. Nếu họ không lăn xả cùng nhân viên, họ sẽ xa rời thực tế và toàn bộ quá trình tư duy cũng như quản lý của họ cũng sẽ trở nên trừu tượng và rời rạc.

Ông nghĩ sao về sự khác biệt giữa một tài năng và một sự lựa chọn?

Khi còn là một đứa trẻ, tôi thường đến nghỉ hè ở trại trại của ông bà ngoại ở bang Texas. Tôi đã giúp ông bà sửa chữa cối xay gió, tiêm phòng cho gia súc và làm nhiều công việc khác. Vào buổi chiều, chúng tôi cùng nhau xem các bộ phim truyền hình nhiều tập, trong đó chúng tôi rất thích bộ phim Days of our lives. Ông bà tôi là thành viên của Câu lạc bộ Caravan, gồm một nhóm người sử dụng những “căn nhà di động” hiệu Airstream để cùng nhau đi đây đi đó khắp nước Mỹ và Canada. Cứ cách một vài mùa hè, gia đình tôi lại tham gia cùng đoàn lữ hành. Chúng tôi móc chiếc Airstream vào đuôi xe hơi của ông tôi, rồi lên đường phiêu lưu, hòa vào dòng xe gồm 300 chiếc Airstream khác. Tôi rất yêu mến, tôn kính ông bà và tôi thực sự mong ngóng những chuyến đi như thế. Tôi vẫn còn nhớ chuyến đi vào năm tôi 10 tuổi. Lúc đó, tôi đang nằm lăn qua lăn lại trên băng ghế dài ở phía sau xe. Ông ngoại tôi đang lái xe, còn bà ngồi ở ghế bên cạnh. Bà hút thuốc suốt trong chuyến đi và tôi rất ghét mùi thuốc lá.

Ở độ tuổi đó, tôi thích tận dụng mọi cơ hội để ước lượng và làm những phép tính đơn giản. Tôi tính xem mỗi lít xăng đi được bao nhiêu cây số, hay đưa ra những thống kê vô bổ như chi phí mua thực phẩm... Tôi nghe thấy một chiến dịch quảng cáo về tác hại của thuốc lá. Tôi không nhớ chính xác nhưng đại loại chiến dịch đó nói rằng cứ mỗi hơi thuốc sẽ tước đi vài phút cuộc đời bạn: Tôi nghĩ có thể là hai phút cho mỗi hơi thuốc. Tôi quyết định làm một phép tính cho bà của mình. Tôi ước tính số lượng điếu thuốc bà hút mỗi ngày, ước tính số hơi rít được sau khi châm một điếu thuốc, đại loại như thế. Sau một hồi, tôi rất hài lòng khi tìm ra con số hợp lý. Tôi bèn thò đầu lên phía trước xe, vỗ lên vai bà và tự hào thông báo: “Bà ơi, nếu mỗi hơi thuốc lấy đi hai phút trong đời thì bà đã tổn thọ chín năm rồi đấy ạ!”

Tôi còn nhớ như in những gì đã xảy ra và đó không phải là điều tôi mong đợi. Tôi đã mong được khen ngợi vì sự thông minh và khả năng tính nhẩm siêu phàm của mình, chẳng hạn như: “Jeff, con rất thông minh. Con đã làm được những phép tính khó nhằn, tìm ra số phút trong một năm và làm được những phép chia rồi đấy.” Nhưng đó không phải là những gì đã diễn ra lúc ấy. Thay vì khen ngợi tôi, bà tôi đã òa khóc. Tôi đang ngồi ở băng sau và không biết phải làm gì. Khi bà tôi ngồi khóc, ông tôi đang lái xe trong im lặng đã tập vội vào lề đường cao tốc. Ông xuống xe, đi vòng lại mở cửa xe cho tôi và chờ tôi xuống cùng. Tôi đã làm gì có lỗi chẳng? Ông tôi là một người đàn ông rất thông minh và trầm tĩnh. Ông chưa bao giờ quở trách tôi. Đây sẽ là lần đầu tiên ông trách mắng tôi à? Hay có thể ông sẽ kêu tôi quay lại xe và xin lỗi bà? Tôi chưa từng rơi vào tình huống tương tự như vậy với ông bà và không tài nào đoán được hậu quả sẽ là gì. Chúng tôi đứng bên cạnh chiếc xe. Ông nhìn vào mắt tôi và sau một hồi im lặng, ông nhẹ nhàng và từ tốn nói: “Jeff ạ, một ngày nào đó con sẽ hiểu ra rằng làm người tốt còn khó hơn làm người thông minh rất nhiều.”

Sự thông minh là tài năng, còn sự tử tế là lựa chọn. Tài năng thì rất dễ sử dụng – bởi rốt cuộc nó đã có sẵn trong anh. Nhưng để lựa chọn thì rất khó. Anh có thể tự mãn với tài năng của mình và nếu không cẩn thận, nó có thể làm tổn hại đến những lựa chọn của bản thân anh.

NHÀ SÁNG LẬP, CƯU CEO HÃNG HÀNG KHÔNG SOUTHWEST

Herb Kelleher

Nếu bạn đang viết kịch bản cho một bộ phim về tinh thần doanh chủ, bạn có thể sẽ muốn mở đầu bộ phim này bằng cảnh hai người bạn đang ngồi cùng nhau trong một quán bar và phác thảo những ý tưởng kinh doanh mới ngay trên một miếng khăn ăn. Sau này, doanh nghiệp được tạo ra từ ý tưởng đó đã trở thành một trong những doanh nghiệp thành công nhất từ trước đến nay, mang lại nhiều lợi nhuận cho các nhà đầu tư hơn bất cứ công ty nào khác trong hơn hai mươi năm.



Vấn đề là không ai tin điều đó có thể xảy ra.

Song đó chính xác là những gì đã xảy ra khi luật sư Herb Kelleher và Rollin King đi cùng nhau đến quán bar của Câu lạc bộ St. Anthony ở San Antonio vào năm 1966. Trên miếng khăn ăn, họ đã vạch ra kế hoạch thành lập một hãng hàng không giá rẻ ở bang Texas. Ban đầu, khi King đề xuất ý tưởng này, Kelleher ngay lập tức trả lời: “Ý tưởng này nghe có vẻ hơi kỳ quái.”

Vào thời điểm đó, ngành hàng không bị chính phủ kiểm soát chặt chẽ. Các hãng hàng không đang hoạt động luôn cố gắng tìm cách ngăn chặn những doanh nghiệp hàng không

mới. Thế nhưng, người ta đã nhìn thấy một kẻ hờ trong quy định pháp luật. Đó là chính phủ cho phép thành lập một hãng hàng không khai thác các đường bay trong tiểu bang.

Vì vậy, Kelleher đã đầu tư mười nghìn đô-la để mở Hãng Hàng không Southwest. Và trong suốt mười năm hoạt động đầu tiên, ông phải liên tục chiến đấu để bảo vệ Southwest khỏi các vụ kiện từ các đối thủ cạnh tranh thời đó là Braniff Airways và Texas International. "Việc ấy cứ như thể tất cả chó săn của nhà Baskervilles đều đồng loạt nhảy bổ vào và cắn xé chúng tôi vậy", ông nhớ lại. "Một trong những tờ báo tại thời điểm đó từng viết rằng: 'Đừng phí tiền xem một bộ phim, một vở kịch hoặc tham dự một buổi hòa nhạc nào. Hãy đi xem Herb Kelleher và các luật sư của Braniff và Texas International cắn xé nhau'."

Trong ba năm nhảy vào trận chiến này, Hãng Hàng không Southwest đã cạn kiệt nguồn vốn. "Ban giám đốc đã đề nghị: 'Chúng ta chỉ còn cách đóng cửa thôi.' Lúc đó, tôi đã kiên quyết: 'Tôi sẽ chi trả mọi chi phí bằng tiền túi của mình và không đòi lại. Để xem chúng ta có thể vực công ty dậy không.' May mắn thay, chúng tôi đã làm được."

"Làm được" là một cách nói khiêm nhường để mô tả cho những gì xảy ra sau đó. Mặc dù phải mất tới 5 năm sau cuộc hẹn trong quán bar, Southwest mới có được chuyến bay đầu tiên vào tháng Sáu năm 1971. Nhưng câu chuyện của công ty này lại trở thành một trong những câu chuyện khởi nghiệp vĩ đại nhất từng được viết nên. Trong một ngành công nghiệp đầy rẫy những kiểu cạnh tranh phá giá và những cuộc khủng hoảng kinh tế, còn chi phí nhiên liệu thì liên tục tăng, khiến vô số doanh nghiệp bị thua lỗ, Southwest đã đánh dấu sự kiện đạt lợi nhuận trong 38 năm liên tiếp vào năm 2010 – một chiến tích chưa từng có trong lịch sử ngành hàng không nước Mỹ. Ngày nay, hãng hàng không nội địa lớn nhất nước Mỹ Southwest có doanh thu hàng năm hơn 12 tỷ đô-la, số lượng nhân viên lên tới 32 nghìn người và mạng lưới bay trải rộng khắp 72 thành phố. Quan trọng hơn, một nhà phân tích đã chỉ ra rằng Southwest chiếm đến 90% thị phần hàng không giá rẻ đang tồn tại ở Mỹ.

Ông Kelleher, hiện đã nghỉ hưu, là tấm gương đi đầu trong việc xây dựng một trong những môi trường làm việc dễ chịu nhất nước Mỹ. Ông là hiện thân của văn hóa doanh nghiệp

thú vị trong công ty: có phong cách ăn mặc như Elvis Presley trong các sự kiện của công ty, sẵn sàng hỗ trợ vận chuyển hành lý trong những ngày lễ và phục vụ rượu whiskey Wild Turkey cho hành khách trên các chuyến bay.

Bạn sẽ không bao giờ biết được cuộc đời của Kelleher đã sớm gánh chịu nhiều sóng gió nếu chỉ nhìn qua dáng vẻ to lớn, hoạt bát của ông. Cha của ông từng là Tổng Giám đốc Nhà máy Campbell Soup ở bang New Jersey và đã qua đời khi ông mới 12 tuổi. Một trong những người anh em của Kelleher đã hy sinh trong Thế chiến II. Chị gái ông phải đến làm việc tại New York, để mẹ và cậu em trai ở lại quê nhà. Ông còn nhớ, mẹ ông thường phải thức đến bốn giờ sáng để trò chuyện và an ủi ông. “Mẹ đã nói với tôi rất nhiều về cách đối nhân xử thế”, Kelleher hồi tưởng. “Mẹ luôn nói rằng địa vị và chức vụ hoàn toàn chẳng có ý nghĩa gì cả. Chúng chỉ là những vật trang trí; chúng không thể bộc lộ được giá trị của mỗi con người. Những lúc đó, tôi cứ như là một cậu học trò nhỏ của mẹ. Mẹ đã dạy tôi rằng, mỗi con người hay mỗi công việc trên đời đều có giá trị và đáng trân quý như nhau.”

Khi Kelleher làm bài kiểm tra năng lực tại Đại học Wesleyan, nơi ông theo học chuyên ngành tiếng Anh, ông đã khám phá ra rằng chỉ có ba nghề phù hợp với ông nhất là: nhà báo, biên tập viên hoặc luật sư. Ông đã chọn ngành luật và đến với Đại học Luật New York. Ông nhận ra “đó là những năm tu nghiệp đáng giá nhất. Tôi học cách tìm ra sự thật trong những lời đồn thổi, học cách xác định vấn đề và sau đó tìm giải pháp. Đó là kỹ năng cần thiết cho bất cứ hoạt động nào mà anh làm trong cuộc sống.”

Tất cả kiến thức đó đã trở thành hành trang hữu ích trong suốt cuộc đời của Kelleher, nhất là khi ông phải đương đầu với những năm tháng đầy rẫy kiện tụng để cứu Southwest Airlines ra khỏi vòng vây của các đối thủ. Ngay cả sau khi chiếc máy bay đầu tiên của Southwest đã cất cánh trên đường băng, nhà đồng sáng lập ấy vẫn tiếp tục hành nghề luật sư dù đã trở thành Chủ tịch Southwest vào năm 1978. Phải đến đầu năm 1982, Kelleher mới dành toàn bộ thời gian cho công ty với vai trò Giám đốc điều hành. Tính đến thời điểm ông rời khỏi vị trí này vào năm 2001, giá trị vốn hóa thị trường của Southwest đã lớn hơn cả giá trị của các hãng American Airlines, United Airlines và Continental

Airlines công lại. Kelleher đã trở thành một huyền thoại trong giới kinh doanh.

Về văn hóa Southwest

Cốt lõi của kinh doanh là con người. Ở nhiều công ty, anh phải che giấu cá tính thật của mình khi đến sở làm. Trong mắt người khác, anh không bao giờ thực sự nghiêm túc và siêng năng, trừ khi anh là một cỗ máy tự động. Chúng tôi không bao giờ làm như thế ở công ty này. Chúng tôi luôn cảm thấy nếu anh cho phép nhân viên được là chính họ khi làm việc, họ sẽ hứng thú với công việc hơn. Một khi đã yêu thích công việc của mình thì họ sẽ làm việc hiệu quả hơn. Ngoài ra, chúng tôi nghĩ rằng không nên chỉ chăm chăm chú ý đến công việc của nhân viên mà còn phải quan tâm đến cả cuộc sống cá nhân của họ nữa. Ở Southwest, không có một sự kiện quan trọng nào của nhân viên, dù là tin tốt hay tin xấu, sinh con hay tang chế, mà chúng tôi không biết.

Chúng tôi luôn cố gắng lắng nghe mọi nguyện vọng của nhân viên và cùng chia sẻ những điều quan trọng trong đời sống cá nhân của họ.

Tại Southwest, sẽ không có chuyện anh không nhận được lời thăm hỏi từ cấp trên khi anh vừa có con. Chúng tôi cũng sẽ phân ưu, động viên anh vượt qua buồn đau nếu có ai đó trong gia đình anh vừa qua đời. Nếu anh mắc phải một căn bệnh nặng, chúng tôi sẽ liên lạc với anh hai tuần một lần để thăm hỏi tình hình sức khỏe. Có những nhân viên đã nghỉ hưu mười năm nhưng chúng tôi vẫn giữ liên lạc với họ. Chúng tôi muốn họ biết rằng chúng tôi trân trọng họ với tư cách cá nhân, chứ không phải chỉ là giữa ông chủ và người làm công. Đó là một phần của tinh thần đồng đội ở Southwest.

Chúng tôi đã đưa ra kế hoạch chia sẻ lợi nhuận đầu tiên trong ngành công nghiệp hàng không. Nhân viên của chúng tôi luôn ý thức họ cũng là những người sở hữu công ty. Tôi muốn kể với anh hai câu chuyện mà tôi rất thích. Có lần, nhân viên bán vé của Western Airlines ở Los Angeles đã hỏi mượn một cái dập ghim từ nhân viên chăm sóc khách hàng của chúng tôi. Anh nhân viên của chúng tôi đã mang nó đến tận quầy bán vé của họ, rồi cứ đứng chờ ở đó. Các nhân viên ở quầy bèn hỏi anh ta: “Ừa, sao anh còn đứng ở đây?”

Anh ta liền đáp lại rằng: “Tôi muốn mang cái đập ghim về vì nó sẽ ảnh hưởng đến việc chia sẻ lợi nhuận của công ty tôi.”

Còn câu chuyện thứ hai xảy ra ở bộ phận chăm sóc khách hàng ở Sân bay quốc tế San Antonio (thành phố San Antonio, bang Texas). Lúc đó, sau một hồi gây khó dễ cho một nhân viên của chúng tôi, một hành khách đã lớn tiếng đe dọa: “Cô có biết tôi là một trong những cổ đông của hãng này không?” Cô nhân viên của chúng tôi chỉ từ tốn trả lời: “Thưa bà, tất cả chúng ta đều là cổ đông mà!”

Điều đó thật kỳ diệu. Song, chúng tôi không bao giờ nghĩ rằng sự bù đắp là động lực chính của Southwest. Nếu ai đó làm việc chỉ để được bù đắp bằng chính ngân sách, chúng tôi sẽ không muốn họ tiếp tục làm việc cho hãng nữa. Chúng tôi muốn họ nỗ lực hết sức mình để mang lại những điều tốt nhất cho khách hàng.

Vì vậy, chúng tôi vẫn thường nói với mọi nhân viên rằng: “Phục vụ khách hàng là động lực, là một cuộc thập tự chinh^[22]. Southwest không phải là một công ty bình thường và các bạn đang làm nhiều điều tốt đẹp cho hành khách. Chúng tôi luôn tự hào về các bạn và chúng tôi muốn các bạn thực sự hài lòng khi làm việc ở đây.” Thậm chí, có những nhân viên còn chấp nhận giảm bớt 25% tiền lương của mình bởi lý do đơn giản: “Chúng tôi chỉ muốn tận hưởng những điều mình đang làm.”

Quỹ hưu trí tư nhân^[23] (Quỹ 401k) và quyền mua cổ phiếu dành cho nhân viên đã kích thích mọi người làm việc nhiệt tình hơn. Mặc dù quỹ hưu trí hay giá cổ phiếu vẫn luôn biến động nhưng mọi người vẫn sẵn sàng chấp nhận rủi ro với mức lương thấp hơn vì họ muốn cảm thấy hạnh phúc ở nơi làm việc.

Một nhân viên mặt đất ở Sân bay Oklahoma (bang Oklahoma) đã viết thư cho tôi với nội dung: “Kính thưa Tổng Giám đốc, tôi hiểu được những gì ông đang làm. Ông đang giúp cho công việc của tôi trở nên vui vẻ, ngay cả khi làm việc ở nhà cũng vậy.”

Về quản lý và lãnh đạo

Chúng tôi nói với mọi người rằng nếu anh muốn có một chiếc hộp đóng góp ý kiến thì anh đã tự nhận mình là một kẻ thất bại trong vai trò quản lý. Nếu anh thực sự biết cách nói chuyện với nhân viên của mình, anh sẽ không cần một chiếc hộp như thế. Chiếc hộp chỉ tạo ra khoảng cách giữa con người với nhau, chứ không mang họ đến gần nhau hơn. Chúng tôi luôn hoạt động với quan điểm là công ty có thể có một cá tính riêng và nhân viên có thể là chính họ.

Nhiều năm trước, các trường kinh doanh đã từng đặt ra một câu hỏi học búa: “Ai là người quan trọng nhất? Nhân viên của bạn, cổ đông của bạn, hay khách hàng của bạn?” Thật sự câu hỏi này không có gì khó cả. Khách hàng sẽ là người quan trọng nhất. Hãy thử đoán xem chuyện gì sẽ xảy ra nếu anh đối xử tốt với nhân viên? Lúc đó, khách hàng sẽ yêu mến công ty anh và làm cho các cổ đông của anh vui vẻ. Vì vậy, hãy bắt đầu từ các nhân viên, những phần còn lại sẽ tự động theo sau thôi. Và điều tất nhiên là anh phải tìm được những người có thái độ tích cực. Chúng tôi đã phải lùng sục rất lâu để tìm ra những nhân viên có tố chất này.

Cách đây vài năm, tôi có một bài phát biểu trong buổi lễ tốt nghiệp tại Đại học Kinh tế Yale. Trong phần giao lưu, khi một sinh viên phát biểu rằng: “Tôi thấy ngài đang nói về một tôn giáo nhiều hơn là về một hoạt động kinh doanh đấy ạ.” Tôi đã đáp: “Nếu bạn cảm thấy như vậy về công việc kinh doanh của mình, tôi cho rằng đó là điều tốt. Nó là một lợi thế đấy.”

Từ sức mạnh thật sự khiến tôi khó chịu. Từ sức mạnh chỉ nên được sử dụng trong môn cử tạ hay khi lái tàu thủy thôi. Đừng nghĩ về sức mạnh. Hãy nghĩ về việc nuôi dưỡng, phát triển nhân viên và tạo cơ hội để phát triển những tiềm năng khác của họ. Thật ngạc nhiên là có rất nhiều doanh nghiệp đang khiến người ta bị mắc kẹt. Một khi anh đã rơi vào đó, thế là hết. Tình trạng này giống như khi anh bỏ lá thư vào hòm thư bưu điện; nó nằm trong đó luôn. Khi anh để cho nhân viên của mình tự do khám phá và thử nghiệm nhiều lĩnh vực khác nhau, họ sẽ có nhiều cơ hội bộc lộ những khả năng tiềm ẩn lớn lao hơn anh nghĩ. Vào một ngày nọ, một đoàn khách đã đến hãng hàng không của chúng tôi và gặp gỡ ba nhân viên để cùng bàn luận một vấn đề khá phức tạp về hệ thống. Sau đó, họ đã gọi cho tôi và nói: “Herb, chúng tôi rất ấn tượng với những người đại diện cho Southwest trong cuộc họp này.” Tôi tự hào nói: “Vâng, các anh sẽ còn

cảm thấy ấn tượng hơn nếu biết rằng cả ba người đó đều không có mảnh bằng đại học nào trong tay.” Sự đoàn kết và tính linh hoạt là phong cách làm việc của Southwest.

Tuyển dụng đúng người

Chúng tôi còn cẩn thận trong khâu tuyển dụng nhân viên hơn cả giới tăng lữ. Tuyển dụng đúng người gần như trở thành một tôn giáo tại Southwest. Chúng tôi đặt tên cho bộ phận tuyển dụng là phòng nhân sự. Vì nếu để là phòng nhân lực thì nghe như thể đang khai thác than hoặc thép gì ấy. Có lần, một nhân viên phòng nhân sự nói với tôi rằng: “Thưa Tổng Giám đốc, tôi cảm thấy hơi xấu hổ vì tôi đã phải phỏng vấn tới 34 người chỉ để tuyển một vị trí nhân viên mặt đất ở sân bay Amarillo thôi ạ.” Anh biết phản ứng của tôi là gì không? “Nếu anh phải phỏng vấn đến cả 134 người để tìm được người phù hợp với vị trí nhân viên mặt đất ở Sân bay Amarillo thì anh cứ làm điều đó.” Điều quan trọng nhất trong công tác tuyển dụng nhân viên là phải chọn đúng người. Nếu anh chọn sai người, họ sẽ làm hỏng cả những người khác.

Nếu có một nhân viên nào đó không thoải mái với văn hóa Southwest, điều tốt nhất là nên để họ ngừng làm việc. Chúng tôi luôn cố gắng giúp mọi người bằng mọi cách có thể.

Trong công ty có rất nhiều nhân viên có bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh nhưng chúng tôi tuyển dụng họ vì thái độ và sự nhạy bén trong kinh doanh của họ. Công ty sẵn sàng chọn những người chưa có nhiều kinh nghiệm, ít bằng cấp, ít chuyên môn thay vì những người có đầy đủ những điều đó nhưng lại có thái độ làm việc tệ hại. Nếu nhân viên chưa có hoặc thiếu bằng cấp, chuyên môn, kinh nghiệm, chúng tôi có thể đào tạo và huấn luyện cho họ. Chỉ cần họ có thái độ tích cực trong công việc, chúng tôi có thể chỉ cho họ cách lãnh đạo, có thể huấn luyện cách cung cấp dịch vụ khách hàng tốt nhất. Nhưng chúng tôi không thể thay đổi bản chất của họ nếu họ vốn đã không có thái độ phù hợp.

Chúng tôi có xu hướng tuyển dụng những thạc sĩ quản trị kinh doanh có thái độ khiêm tốn, luôn nghĩ rằng mình chỉ vừa mới bắt đầu sự nghiệp và có rất nhiều điều cần phải học hỏi. Giống như trong ngành luật, mỗi luật sư đều phải mất ít nhất 5 năm mới có thể gọi là thạo nghề. Đó là lý do

chúng tôi luôn tìm kiếm những thạc sĩ quản trị kinh doanh khiêm nhường. Họ sẽ luôn ý thức rằng họ phải tìm hiểu hoạt động của công ty để biết cách đối nhân xử thế. Họ phải học để biết cách giao tiếp với khách hàng. Một khi họ đã thành thục, họ sẽ sẵn sàng để bắt đầu lập kế hoạch và làm tất cả những việc khác.

Lý do thành công của Southwest?

Đầu tiên, chi phí thấp là một yếu tố rất quan trọng. Nhưng nếu bạn không có nhiều vốn, bạn không thể cạnh tranh lâu dài được. Southwest là hãng hàng không có tiềm lực tài chính vững mạnh nhất trong ngành. Thế nên, chúng tôi sẽ không bị ảnh hưởng nếu một hãng hàng không nào đó muốn áp dụng phương thức vé rẻ như chúng tôi nhưng phải trả chi phí vận hành cao hơn. Nếu họ muốn bước vào một cuộc chiến, dù cuộc chiến đó kéo dài 2 năm, 5 năm, 10 năm hoặc hơn thế nữa, chúng tôi luôn sẵn sàng chiến đấu để giữ vững thành quả của công ty.

Nhưng vấn đề ở Southwest không chỉ là giá vé thấp. Theo kết quả khảo sát 100 nghìn hành khách đi lại bằng đường hàng không của Bộ Giao thông vận tải, Southwest là hãng hàng không ở Mỹ đạt kỷ lục có tỷ lệ khách hàng hài lòng cao nhất và tỷ lệ khách hàng phàn nàn ít nhất. Vì vậy, điều quan trọng là anh không chỉ đưa ra giá vé thấp mà anh còn cần một dịch vụ khách hàng hoàn hảo. Tôi thường nói với nhân viên rằng những giá trị vô hình còn quan trọng hơn nhiều so với những thứ hữu hình. Ai cũng có thể mua những thứ hữu hình, nhưng không phải ai cũng có thể dễ dàng tạo nên những giá trị vô hình. Điều tôi đang nói đến chính là niềm vui trong cuộc sống - sức mạnh tinh thần của nhân viên Southwest.

Khi quy định bãi bỏ sự kiểm soát của chính phủ đối với ngành hàng không được ban hành, các đơn vị quảng cáo của chúng tôi như Austin, GSD&M (còn được biết đến với tên đầy đủ là Greed, Sex, Drugs and Money), vì một lý do nào đó mà tôi không rõ, đã chất vấn tôi: “Herb này, bây giờ đã có lệnh dỡ bỏ. Ai cũng có thể bay đến bất cứ nơi nào họ muốn. Họ có thể chọn bất kỳ hãng hàng không nào. Thế Southwest có gì đặc biệt để thu hút hành khách không?”

Tôi liền nói: “Có chứ! Đó là nhân viên của chúng tôi.” Và đây cũng là xuất phát điểm của chiến dịch “Tinh thần

Southwest”. Câu trả lời này đã trở thành một rủi ro lớn vì anh biết những gì đang diễn ra trên các tờ báo, tạp chí, trên truyền hình, trên đài phát thanh lúc ấy rồi đấy. Điều đó đồng nghĩa với việc tôi đang muốn nói với tất cả các khách hàng tương lai của mình rằng; Nhân viên của chúng tôi là tốt nhất; họ nồng nhiệt; họ hiếu khách; họ niềm nở khi gặp bạn; họ luôn sẵn lòng giúp đỡ bạn.

Nếu không làm đúng như thế, chúng tôi sẽ tự rước họa vào thân. Trong 5 năm, chúng tôi nhận được một lá thư khiếu nại cho rằng nhân viên của Southwest không hoàn hảo như những gì tôi đã ca tụng. Nhưng nội dung bức thư lại viết như thế này: “Herb, vừa rồi, tôi đến sân bay El Paso và một nhân viên chăm sóc khách hàng đã bán vé cho tôi với thái độ không giống nhân viên của Southwest chút nào. Có gì đó không ổn với nhân viên này rồi.”

Anh có thấy sự khác biệt không? Southwest không xấu nhưng nhân viên này là “con sâu làm rầu nồi canh”. Chúng tôi không cho phép nhân viên này tiếp tục làm việc cho công ty nữa. Những sự việc như vậy giúp mọi người biết rằng nhân viên của Southwest là những người đặc biệt trong lĩnh vực này.

Có một anh chàng từ quận St. Louis^[24] gọi đến trung tâm đặt vé ở Dallas^[25] của chúng tôi và trình bày rằng anh ta có đặt một vé máy bay khởi hành từ sân bay quốc tế Dallas - Fort Worth (DFW) đến quận St. Louis cho mẹ của anh ấy, hiện đã 85 tuổi; nhưng Hãng Hàng không TWA đã hủy chuyến bay này và buộc bà phải chuyển sang chuyến bay khởi hành từ Sân bay Love Field, rồi sau đó phải trung chuyển ở thành phố Tulsa trước khi đến St. Louis. Với một lịch trình như vậy thì anh ta rất lo lắng cho tình hình sức khỏe của mẹ mình. Khi đó, một nhân viên phòng đặt vé đã trấn an anh ta: “Xin anh yên tâm! Còn năm phút nữa là hết ca trực của tôi rồi ạ! Tôi sẽ lái xe đến sân bay DFW đón bà cụ, đưa bà đến Sân bay Love Field và sẽ đi cùng bà trên chuyến bay đến St. Louis để chắc chắn rằng bà đến nơi an toàn.”

Đó là sự cống hiến mà tôi muốn nói đến.

Có một hành khách đột nhiên lên cơn đau tim tại Sân bay Love Field và được đưa đến bệnh viện. Sau khi gọi điện thoại thông báo cho vợ của vị hành khách này, nhân viên bán vé của chúng tôi vẫn túc trực ở bệnh viện suốt cả đêm hôm đó. Tôi còn nhận được lá thư từ một hành khách của một hãng hàng không khác với nội dung như sau: “Kính gửi Tổng Giám đốc Kelleher, tôi không thể tin được. Tôi đã xuống máy bay, đi ra bãi đậu xe và phát hiện bánh xe của mình bị thủng lốp. Trong khi tôi còn đang loay hoay chưa biết sẽ làm gì thì một nhân viên của ông đã đến và thay lốp xe cho tôi. Tôi có nói với anh ta: ‘Này anh, tôi không phải là hành khách của Southwest đâu.’ Cậu nhân viên ấy vẫn ôn tồn đáp: “Thưa ông! Việc đó không quan trọng với chúng tôi đâu ạ!” Thế đấy, dù bạn có là hành khách của Hãng Southwest hay không cũng sẽ không có sự khác biệt nào trong cách đối xử của nhân viên chúng tôi. Đó là kiểu nhân viên mà chúng ta mong muốn có được.

Chúng tôi cho rằng ai cũng có thể là một nhà lãnh đạo, dù người đó có đang làm nghề nào đi chăng nữa. Chúng tôi muốn anh tập trung vào dịch vụ khách hàng không chỉ đối với người ngoài mà cả với đồng nghiệp nữa. Nếu một nhân viên tiếm nhiệm thói xấu cho những đồng nghiệp khác, sau đó những nhân viên này lại làm tổn hại đến những người tiếp xúc với khách hàng thì cả công ty sẽ bị suy sụp.

Về việc tặng cổ phần cho nhân viên

Chúng tôi cho rằng tất cả nhân viên, dù họ làm công việc gì hay ở vị trí nào, cũng đều có một vị trí sở hữu trong công ty. Do vậy, mọi nhân viên của Southwest đều có quyền mua cổ phiếu của công ty với giá cố định^[26]. Chúng tôi có từ bảy, tám thỏa thuận tập thể với công đoàn của chúng tôi.

Southwest là hãng hàng không có tổ chức công đoàn mạnh nhất ở Mỹ và là công ty đặt nền tảng cho quyền mua cổ phiếu của nhân viên. Nhân viên của chúng tôi được quyền mua cổ phiếu qua một điều khoản có trong hợp đồng với công đoàn và họ đã thực hiện quyền này khá tốt. Có một lần, tôi bay sang San Antonio. Khi đó, cô Connie, một nhân viên có thành tích làm việc rất tốt trong 15 năm liền đã xin phép: “Thưa Tổng Giám đốc, tôi có thể nói chuyện riêng với ông được không?”

Tôi nói: “Được chứ.”

Cô ấy nói tiếp: “Giá trị cổ phần của tôi giảm xuống chỉ còn 1,2 triệu đô-là thôi. Ông có giúp tôi được không?”

Tôi đã cố gắng giúp đỡ cô ấy và các nhân viên khác để họ yên tâm công tác. Công ty có một phi công vừa mới nghỉ hưu và lãnh được tám triệu đô-là phần lợi nhuận chia sẻ, chưa bao gồm tiền hưu trí từ Quỹ 401k.

Cái giá của quyền lựa chọn mua cổ phiếu này là gì? Nếu quyền lựa chọn (mua cổ phiếu) không mang lại lợi ích, chúng sẽ chẳng có giá trị gì cả vì chẳng ai thực hiện chúng. Nhưng nếu cổ phiếu tăng giá thì tất cả các cổ đông đều sẽ được hưởng lợi rất lớn.

Từng có trường hợp quyền mua cổ phiếu đã biến nhân viên thành người chủ sở hữu và liên kết họ với các mục tiêu của công ty. Như một hệ quả tất yếu, tất cả mọi người sẽ làm việc chăm chỉ hơn và hiệu quả hơn.

Sau đó, đột nhiên, mọi người lại không ủng hộ quyền lợi này nữa. Tôi nghĩ nguyên nhân là do một số công ty, đặc biệt trong lĩnh vực công nghệ cao, đã cho họ đến 100 triệu cổ phiếu một lúc.

Về việc sa thải nhân viên

Sa thải nhân viên là điều khiến tôi khó chịu nhất. Không có gì giết chết nền văn hóa công ty nhanh như việc sa thải nhân viên. Chưa từng có nhân viên nào trong công ty xin thôi việc và điều này chưa từng xảy ra trong ngành công nghiệp hàng không. Đó là một lợi thế rất lớn của chúng tôi. Nó đã giúp chúng tôi đàm phán được những hợp đồng với công đoàn. Trong một cuộc đàm phán với chúng tôi, một trong những nhà lãnh đạo công đoàn – lãnh đạo của Công đoàn Teamsters – đã nói: “Chúng tôi biết là chúng tôi không cần lo về bảo hiểm nghề nghiệp khi đàm phán với anh.”

Chúng tôi có thể cho nhân viên thôi việc vào những thời điểm khác nhau và thu được nhiều lợi nhuận hơn, nhưng tôi luôn nghĩ rằng điều đó rất thiếu cần. Anh muốn cho nhân viên thấy rằng anh trân trọng họ và anh sẽ không làm tổn thương họ chỉ để có thêm một chút tiền ngắn hạn. Việc không sa thải nhân viên sẽ nuôi dưỡng lòng trung thành và một cảm giác an toàn, một cảm giác tin tưởng của họ đối với công ty. Vì vậy, trong thời gian khó khăn của công ty, anh hãy quan tâm đến họ và có thể họ sẽ suy nghĩ rằng:

“Mình chưa từng bị mất việc. Đó là một lý do khá tốt để tiếp tục làm việc ở đây.”

Về Phố Wall.

Không chỉ có các hãng hàng không khác khinh thường những gì chúng tôi làm mà ngay cả cộng đồng tài chính New York cũng vậy. Mỗi lần tôi đến đó, họ thường thuyết giáo tôi và đưa ra lời khuyên: “Herb này, bây giờ chúng ta đã được bãi bỏ lệnh kiểm soát, anh nên làm giống như các hãng hàng không khác đi.” Tôi chỉ đáp lại: “Không, tôi không nghĩ như vậy.”

Gần mười năm sau, trong một buổi hội thảo đầu tư, một nhà phân tích của Ngân hàng Đầu tư Tài chính Credit Suisse First Boston đã đứng dậy và phát biểu: “Trong mười năm qua, chúng tôi đã tư vấn nhiều phương thức hoạt động cho Southwest nhưng Herb Kelleher luôn bỏ ngoài tai những lời nói của chúng tôi. Giờ đây, Southwest là hãng hàng không thụ lợi nhuận nhiều nhất nước Mỹ, thiết nghĩ chúng ta chẳng cần phải tư vấn cho họ nữa.” Không ai tin chúng tôi sẽ thành công. Các hãng vận tải khác nghĩ rằng chúng tôi chỉ là một hiện tượng nhất thời và thành công đó không thể kéo dài.

Thời trước, chỉ có duy nhất hai hãng ủng hộ việc bãi bỏ sự kiểm soát của chính phủ - đó là United Airlines, một “ông lớn” và Southwest, một công ty nhỏ bé.

Khi gặp tôi, nhiều người dân ở Washington nói rằng: “Chúng tôi hiểu tại sao United lại ủng hộ việc này. Còn Southwest chỉ là một công ty nhỏ bé. Tại sao ông lại ủng hộ việc dỡ bỏ sự kiểm soát của chính phủ?” Và tôi thích thú trả lời họ: “Vâng, tôi nghĩ rằng chúng tôi đã chứng minh Southwest có thể cạnh tranh khá tốt so với các hãng hàng không khác và chúng tôi muốn có điều kiện thuận lợi hơn để làm điều đó.” Sau đấy, tôi nhận được bức thư của một nghị sĩ bang Texas có nội dung: “Herb, tôi muốn nói với ông vài điều. Ông sẽ hủy hoại Southwest nếu ông mang nó vượt ra khỏi ranh giới của bang Texas.”

Tôi đã phúc đáp lại: “Thưa ngài Nghị sĩ, tôi xin nhắc nhở ông rằng chính con người tạo ra ranh giới của Texas chứ không phải Chúa Trời.” Anh biết ông ta trả lời sao không? “Herb, anh có chắc không vậy?”

Về việc thành lập công ty ngày nay.

Tôi cho rằng việc thành lập một doanh nghiệp vào thập niên 1930 sẽ dễ hơn thập niên 1960 hay 1970 và mở một doanh nghiệp vào năm 1890 thậm chí còn dễ dàng hơn thập niên 1930 nữa. Khi xã hội ngày càng có nhiều luật lệ, thì việc bắt đầu một dự án kinh doanh càng trở nên khó khăn hơn.

Khi tôi bắt đầu hành nghề luật sư, tôi nhận ra một sự thật là chỉ 5% việc kinh doanh của công ty luật là liên quan đến chính phủ, 95% còn lại liên quan đến khách hàng. Hiện nay, chỉ còn 50% hay 60% công việc là thuộc về khách hàng.

Vì vậy, tôi nghĩ rằng việc mở doanh nghiệp ngày nay khó khăn hơn nhưng không phải là bất khả thi. Anh phải kiên trì và nhẫn nại. Thế giới sẽ không dâng tiền bạc cho anh chỉ vì anh có một ý tưởng hay. Anh sẽ phải làm việc như điên để ý tưởng đó có thể thu hút sự quan tâm của mọi người. Nếu họ không biết đến nó, họ sẽ không mua nó.

Anh cần phải có gấp năm lần số vốn mà anh nghĩ mình cần vì nếu anh là một doanh nhân, anh sẽ thấy lạc quan về hoạt động kinh doanh của mình. Anh sẽ nghĩ rằng, trong sáu tháng anh có thể kinh doanh thuận buồm xuôi gió. Nhưng sự lạc quan đó khiến anh huy động được số vốn ít hơn so với nhu cầu và như thế thì không đủ.

Người dân ở Texas từng cho rằng tôi là kẻ mất trí khi cố gắng thành lập Southwest. Chẳng ai nghĩ chúng tôi có thể thành công cả. Đôi khi, anh cũng cần một chút can đảm để đánh bật những suy nghĩ thông thường.

NHÀ SÁNG LẬP, CỰU CEO CỦA APPLE

Steve Jobs

“ Ồi cho rằng anh không phù hợp với Apple và anh không nên là người điều hành nó nữa. Thực sự anh nên rời khỏi công ty đi. Tôi chưa từng thấy lo ngại cho Apple nhiều như bây giờ. Tôi lo ngại về anh đấy. Anh cũng chưa từng biết gì về điều hành cả.”

Đó là những lời lẽ được thốt ra từ Steve Jobs với một giọng nói căng thẳng nhưng đầy tự chủ. Vào ngày 24 tháng Năm năm 1985, vị doanh nhân được ca tụng nhiều nhất thời đại chúng ta là Steve Jobs đã chỉ định John Sculley, người được ông đích thân lựa chọn, giữ chức vụ CEO trong một cuộc họp nhân sự cấp cao tại phòng họp của ban giám đốc.

Hai năm trước, khi được hội đồng quản trị ủng hộ nhiệt liệt, Jobs đã đưa Sculley gia nhập vào đội ngũ Apple từ PepsiCo, nơi Sculley đang giữ chức chủ tịch. Nhưng mối quan hệ từng được giới truyền thông ca ngợi như “cặp bài trùng” của hai người đã hoàn toàn sụp đổ.

Jobs tiếp tục với giọng gay gắt hơn: “John, anh quản lý quá chuyên chế! Anh không hiểu gì về quy trình phát triển sản phẩm. Việc sản xuất anh cũng không biết nốt. Anh không rành về máy tính. Ngay cả mấy tay phó giám đốc cũng không tôn trọng anh. Năm đầu tiên, anh đã giúp xây dựng



công ty, nhưng đến năm thứ hai thì anh đã làm tổn hại nó đấy.”

Đối với Jobs, đây là khởi đầu cho một kết thúc. Mọi nỗ lực của Jobs để hội đồng quản trị chống lại Sculley đã không diễn ra như mong đợi của ông. Ngược lại, họ quay sang ủng hộ Sculley, người giờ đây trở thành đối thủ của Jobs và tán thành quyết định loại bỏ ông khỏi vai trò quản lý hàng ngày. Khi bị giáng chức khỏi vị trí chủ tịch, Jobs buộc phải dọn ra khỏi văn phòng và chuyển sang địa điểm khác để “nghiên cứu về những chiến lược và cải tiến cho sản phẩm mới”. Bốn tháng sau, Jobs từ chức.

Những chuyện xảy ra với Jobs vào giữa thập niên 80 của thế kỷ XX là cơn ác mộng tồi tệ nhất của mọi doanh chủ: Công ty do bạn dốc hết mồ hôi, máu và nước mắt xây dựng đã bị tước khỏi tay bạn chỉ vì một “nhà quản lý chuyên nghiệp” được tuyển để giúp xây dựng công ty muốn bạn phải rời khỏi công ty; hoặc vì những nhà đầu tư bạn đã từng hết lòng tin tưởng trước đây lại nghĩ rằng công ty đã tăng trưởng vượt khỏi tầm quản lý của bạn...

Người ta thường nói khi chiến thắng thì mọi thứ thật dễ dàng, nhưng khi thất bại, con người mới bộc lộ hết bản chất của mình. Bị đẩy ra khỏi công ty do chính mình gây dựng, Jobs dĩ nhiên đã cảm thấy rất cay đắng, nhưng ông cũng là một người kiên cường tốt bậc và luôn hết mình trong công việc.

Vào thời điểm đó, với những tổn thương sâu sắc đang gánh chịu trong lòng, Steve Jobs đã trả lời phỏng vấn rằng: “Tôi đã chọn sai người. Ông ta đã phá hủy tất cả những gì tôi đã xây dựng suốt mười năm qua, bắt đầu từ tôi. Nhưng đó không phải là điều đáng buồn nhất. Tôi sẽ vui vẻ rời khỏi Apple nếu công ty phát triển theo hướng tôi mong muốn. Tôi cảm giác như có ai đang đâm vào bụng và hạ gục tôi. Khi đó, tôi chỉ mới 30 tuổi và tôi muốn có cơ hội để tiếp tục tạo nên nhiều thứ khác.”

Bên cạnh Apple, Jobs từng thành lập một số công ty khác như Công ty máy tính NeXT Computer hay Hãng phim hoạt hình Pixar. Thế nhưng, giờ đây Jobs phải đứng ngoài lề của Apple và chứng kiến công ty sụp đổ. Jobs nói một cách chua xót: “Điều đang hủy hoại Apple không phải là sự kém phát triển mà là những giá trị trong công ty. John Sculley đã phá

hóng Apple bằng việc đưa những giá trị thối nát vào hệ thống điều hành và đầu độc những nhà quản lý khác. Ông ta loại bỏ những người không chịu thỏa hiệp và mang về những kẻ tệ hại rồi trả cho họ hàng chục triệu đô-la. Tất cả những gì chúng quan tâm là tiếng tăm và tiền bạc chứ không phải những giá trị đã tạo nên Apple – tạo ra những chiếc máy tính tuyệt vời cho người sử dụng.”

Thế nhưng, sự ra đi của Jobs vào năm 1985 đã tạo nên bước ngoặt cho một trong những cuộc trở lại ngoạn mục nhất trong lịch sử kinh doanh. Mọi diễn biến của câu chuyện này sánh ngang với bất kỳ tác phẩm nào của đại thi hào Shakespeare. Nó tựa như một câu chuyện cổ tích, một hành trình kinh doanh tưởng chừng không thể nào có thực.

Phải đến 11 năm sau Jobs mới thực sự quay về Apple. Trong quãng thời gian đó, những quyết định sai lầm liên tiếp của các vị giám đốc điều hành đã gần như đẩy công ty đến bờ vực phá sản. Năm 1996, khi Apple chỉ còn trong tình trạng thoi thóp thì Jobs mới được mời quay trở lại và giữ chức vụ quyền giám đốc điều hành.

Jobs kể rằng: “Đó là một thời điểm đầy chông gai vì chỉ còn khoảng 90 ngày nữa Apple sẽ phá sản. Khi tôi quay về, mọi thứ tồi tệ hơn những gì tôi tưởng tượng. Tôi cứ ngỡ rằng những người tài giỏi đều đã rời bỏ Apple. Nhưng tôi đã nhìn thấy những con người kỳ diệu, những con người tuyệt vời vẫn ở lại công ty. Tôi đã lịch thiệp hỏi họ rằng: ‘Sao các anh vẫn còn ở đây?’ Nhiều người trong số họ chỉ trả lời rất ngắn gọn: ‘Bởi vì sáu màu sắc này là cuộc sống của tôi.’ Đó là sáu màu sắc trong logo cũ của Apple. Điều đó cũng có nghĩa là ‘Tôi yêu tất cả những gì thuộc về Apple.’ Nó đã trở thành nguồn sức mạnh giúp tất cả chúng tôi làm việc hết mình để hồi sinh Apple.”

Những gì xảy ra sau đó đã đi vào lịch sử – một lịch sử hết sức nổi tiếng thời điểm này: thương hiệu Mac vươn đến đỉnh cao trong cả dòng máy tính xách tay và máy tính để bàn; sự ra đời đầy thành công của các đại lý của Apple cũng như những cái tên như iPod, iTunes, iPhone và iPad. Từ một doanh nghiệp thua lỗ một tỷ đô-la mỗi năm, Apple đã chuyển mình và vươn lên thành một trong những tập đoàn siêu lợi nhuận và được ngưỡng mộ nhất trên toàn thế giới, với doanh thu hàng năm luôn vượt mức 100 tỷ đô-la.

Cũng từ đây, Steve Jobs đã trở thành doanh chủ điển hình nhất nước Mỹ, được tôn vinh khắp nơi trên thế giới như một nhà chiến lược có tầm nhìn, một thiên tài và một vị cứu tinh doanh nghiệp. Jobs đáng giá hơn một triệu đô-la khi ông 23 tuổi; hơn mười triệu đô-la khi ông 24 tuổi và hơn 100 triệu đô-la khi ông 25 tuổi. Nhưng điều này chẳng hề quan trọng với ông. Đồng thời, Steve Jobs, người chỉ nhận vốn ven một đô-la mỗi năm trong cương vị chủ tịch của Apple, đã nâng giá trị bản thân lên hơn tám tỷ đô-la. Tháng Tám năm 2011, Jobs đã khiến toàn thế giới bất ngờ khi ông từ bỏ chức vị CEO ở tuổi 56 sau nhiều năm chịu đựng các vấn đề về sức khỏe. Năm 2004, ông được chẩn đoán mắc bệnh ung thư tuyến tụy, đã di căn đến gan và buộc phải tiến hành phẫu thuật cấy ghép gan. Dù Jobs không công bố rõ nguyên nhân từ chức nhưng rất nhiều người lo ngại rằng sức khỏe của ông đã suy giảm nghiêm trọng. Trong bức thư từ chức gửi hội đồng quản trị, Jobs đã viết: “Tôi luôn nói rằng nếu một ngày nào đó tôi không còn đủ sức gánh vác trách nhiệm cũng như sự kỳ vọng mà mọi người đặt lên vai một CEO của Apple thì chính tôi sẽ là người đầu tiên cho các bạn biết điều đó. Thật không may, ngày đó đã đến.”

Đối với Jobs, đó là một hành trình dài đầy kỳ diệu. Là một người được sinh ra trong thập niên 60 của thế kỷ trước, ông luôn bị ám ảnh về ký ức thời thơ ấu với những đêm trằn trọc trong suốt thời kỳ diễn ra Cuộc khủng hoảng hạt nhân Cuba năm 1962^[27]: “Mỗi tối, tôi luôn lo sợ nếu mình ngủ quên thì sáng mai mình sẽ không còn thức dậy được nữa.” Ông cũng không quên ngày mình nghe tin Tổng thống John F. Kennedy bị ám sát khi đang đi qua bãi cỏ trong sân trường ở Mountain View, bang California. Lúc đó, Jobs mới có tám tuổi.

Cha của ông, Paul Jobs, là một thợ máy chưa tốt nghiệp trung học. Cha ông từng tháo rời một phần chiếc bàn làm việc của mình trong ga-ra để cho cậu con trai tập tành lắp ráp. Nhưng người đã hướng Jobs đến với các thiết bị điện tử chính là một kỹ sư làm việc tại Công ty Hewlett-Packard (thường viết tắt là HP), người sống cách gia đình Jobs vài căn. Nhờ vậy, Jobs đã nhận được công việc thời vụ vào mùa hè cho HP. Tại đây, ông đã gặp gỡ Steve Wozniak, một kỹ sư máy tính có vẻ nhàm chán nhưng lại cực kỳ am hiểu về công nghệ. Steve Wozniak cũng chính là người đồng sáng

lập Apple sau này. Khi ấy, Jobs mới 16 tuổi, còn Wozniak đã 21.

Năm 1972, Jobs tốt nghiệp cấp ba và ghi danh vào Đại học Reed ở Portland, bang Oregon. Nhưng ông chỉ học được một học kỳ rồi lại bỏ ngang. Dù vậy, ông vẫn theo học các lớp kiểm toán tại trường thêm một thời gian. Trong thời gian này, ông phải ngủ nhờ trên sàn nhà căn hộ của những người bạn, kiếm tiền mua thức ăn bằng cách đổi vỏ lon Coca-Cola và đến ngôi đền Hare Krishna để xin những bữa ăn miễn phí. Mùa thu năm 1974, Jobs quay trở lại California, nhận công việc kỹ thuật viên tại Hãng làm game Atari và bắt đầu tham dự các cuộc họp của Câu lạc bộ máy tính Homebrew cùng với Wozniak.

Đến năm 1976, cặp đôi này đã thành lập Apple sau khi Wozniak lắp ráp thành công một chiếc máy tính cá nhân thô sơ. Họ đã ra mắt chiếc máy tính lắp ráp thủ công này tại Câu lạc bộ Homebrew vào tháng Năm và nhanh chóng nhận được đơn đặt hàng 50 máy từ một chủ tiệm máy tính địa phương với giá tiền 500 đô-la cho mỗi máy.

Vậy là một hợp đồng kinh doanh được thiết lập và là sự khởi đầu thuận lợi để Apple trở thành một trong những doanh nghiệp vĩ đại nhất nước Mỹ sau này.

Về việc kết nối những sự kiện lại với nhau

Tôi đã bỏ học chỉ sau sáu tháng đầu tiên theo học tại Đại học Reed, nhưng tôi vẫn ở lại thêm 18 tháng nữa trước khi tôi chính thức rời khỏi trường. Vậy tại sao tôi lại bỏ học?

Câu chuyện bắt đầu từ trước khi tôi chào đời. Khi sinh tôi ra, mẹ ruột của tôi vừa mới tốt nghiệp đại học và chưa kết hôn nên bà quyết định cho tôi làm con nuôi. Bà rất muốn tôi được những người có công ăn việc làm ổn định và đã tốt nghiệp đại học nuôi nấng tử tế và mọi thứ đã được sắp xếp để tôi được một cặp vợ chồng luật sư nhận nuôi. Lúc ấy, bà đã chuẩn bị tâm lý để giao tôi cho cặp vợ chồng luật sư đó. Tuy nhiên, đến phút chót, họ đã thay đổi ý định vì họ muốn một bé gái. Vì vậy, cha mẹ tôi bây giờ, lúc đó đang nằm trong danh sách chờ đợi, đã nhận được cuộc gọi vào lúc nửa đêm: “Chúng tôi có một bé trai mới sinh chưa có ai nhận. Ông bà có muốn nhận nuôi cháu không?” Họ nói: “Ồ, thật tuyệt.” Sau đó, mẹ ruột của tôi đã phát hiện người nhận nuôi tôi chưa bao giờ tốt nghiệp đại học, thậm chí cha tôi

bây giờ còn chưa tốt nghiệp cấp ba nên bà từ chối ký vào giấy tờ giao nhận con nuôi. Nhưng vài tháng sau, bà đã vui lòng và nhượng bộ khi cha mẹ nuôi tôi hứa rằng sau này nhất định sẽ cho tôi vào đại học.

Mười bảy năm sau, tôi thực sự bước chân vào giảng đường đại học. Nhưng tôi lại đại dốt chọn một trường thuộc hàng đắt đỏ gần như ngang bằng Đại học Stanford. Cha mẹ nuôi của tôi, những người thuộc tầng lớp lao động tay chân, đã phải dùng toàn bộ số tiền dành dụm để đóng học phí cho tôi. Sau sáu tháng học tập, tôi không thấy lợi ích gì từ việc đó cả. Tôi không biết mình muốn làm gì với cuộc đời của mình và cũng không có niềm tin rằng trường đại học sẽ giúp tôi tìm ra câu trả lời. Tôi lại còn tiêu hết số tiền mà cha mẹ tôi đã phải dành dụm cả đời. Thế là tôi quyết định bỏ học và tin rằng mọi chuyện rồi sẽ ổn thôi. Đó là một quyết định thật đáng sợ. Nhưng bây giờ nhìn lại, tôi nhận ra nó là một trong những quyết định đúng đắn nhất tôi từng thực hiện. Kể từ giây phút ấy, tôi không còn phải chịu đựng những môn học bắt buộc mà tôi không có hứng thú nữa và bắt đầu theo học các môn mà tôi cảm thấy thú vị hơn nhiều.

Nhưng mọi chuyện sau đó lại không dễ chịu chút nào cả. Tôi không được ở trong ký túc xá, vì thế tôi đã phải ngủ nhờ dưới sàn nhà trong phòng của bạn bè. Tôi đổi mỗi vỏ lon Coca-Cola lấy năm xu để có tiền mua thức ăn và phải đi bộ hơn 11km băng qua thành phố vào mỗi tối Chủ nhật để nhận một bữa ăn miễn phí tại đền thờ Hare Krishna. Nhưng tôi thích thế. Chính những gì tôi trải qua trong quá trình đi theo sự tò mò và trực giác của mình đã trở thành những điều vô giá cho tôi sau này.

Để tôi cho anh một ví dụ. Lúc đó, Đại học Reed có lẽ là trường có khóa học thư pháp chất lượng nhất trong cả nước. Mọi mẫu chữ trên các áp-phích hay mọi nhãn tên trên các ngăn kéo khắp khuôn viên trường đều được viết kiểu thư pháp rất đẹp. Vì tôi đã bỏ học và không phải lên lớp nữa nên tôi quyết định tham gia khóa học thư pháp. Tôi đã tìm hiểu về các kiểu chữ serif và sans serif^[28], về cách đặt khoảng cách khác nhau giữa các mẫu chữ và kỹ thuật trình bày một bản in có nhiều kiểu chữ đẹp. Những kiểu chữ đó rất đẹp, mang chất cổ kính, vừa sắc sảo vừa tinh tế theo một cách mà khoa học không thể hiểu hết được và tôi thấy chúng thật hấp dẫn.

Những kiến thức này tương chừng như chẳng có ý nghĩa gì đối với cuộc sống của tôi. Tôi chưa bao giờ nghĩ đến việc có thể ứng dụng những điều này vào cuộc đời mình. Thế nhưng 10 năm sau, khi chúng tôi đang thiết kế chiếc máy tính Macintosh đầu tiên, tất cả mọi thứ đã quay trở lại với tôi. Chúng tôi đã áp dụng toàn bộ những kiến thức này vào việc thiết kế thật nhiều kiểu chữ cho chiếc máy tính Mac. Đó là chiếc máy tính đầu tiên có các kiểu chữ rất đẹp. Nếu năm xưa tôi không học khóa thư pháp thì chiếc máy tính Mac sẽ không bao giờ có những kiểu chữ được xếp đặt cân đối như vậy. Từ khi Windows bắt chước Mac thì chiếc máy tính cá nhân nào cũng có những kiểu chữ đó. Nếu không bỏ học, tôi đã không bao giờ học lớp thiết kế chữ này và các máy tính cá nhân có thể cũng không có được những mẫu chữ tuyệt diệu như bây giờ. Dĩ nhiên, khi còn đi học tôi chưa thể hình dung được những điều này. Nhưng mười năm sau nhìn lại thì tôi đã nhận ra lợi ích của khóa học đó rất rõ.

Anh không thể xâu chuỗi các sự kiện trong tương lai được; anh chỉ có thể làm được điều đó với những sự kiện trong quá khứ thôi. Vì vậy, anh phải có niềm tin rằng các điểm ấy bằng cách nào đó sẽ tự kết nối trong tương lai. Anh phải tin tưởng vào một điều gì đó, có thể là sự quyết tâm, số phận, cuộc sống, thuyết nhân quả hay đại loại thế. Phương pháp này chưa bao giờ làm tôi thất vọng và nó đã tạo nên tất cả những sự khác biệt trong cuộc đời tôi.

Về việc đổi mới

Anh hãy cố gắng tiếp cận những điều tốt đẹp nhất mà con người đã tạo nên và sau đó hãy vận dụng những điều đó vào những thứ anh đang thực hiện. Họa sĩ Picasso từng nói rằng: “Người biết sao chép là một họa sĩ giỏi nhưng người biết đánh cắp là một họa sĩ vĩ đại.” Chúng ta vẫn luôn xấu hổ về việc ăn cắp những ý tưởng tuyệt vời. Thế nhưng, một phần tạo nên chiếc máy tính Macintosh vĩ đại chính là những người sáng tạo ra nó – những nhạc sĩ, nhà thơ, các họa sĩ, các nhà sử học, sinh thái học – những người đồng thời cũng là những nhà khoa học máy tính hàng đầu thế giới.

Về các mô hình kinh doanh

Mô hình cho doanh nghiệp của tôi chính là nhóm nhạc The Beatles. Họ là bốn chàng trai có thể kiểm soát được khuynh

hướng tiêu cực của nhau; họ cân bằng lẫn nhau. Khi kết hợp lại thì khả năng của cả nhóm luôn cao hơn khả năng của mỗi người cộng lại. Những điều tuyệt vời trong kinh doanh không thể thực hiện bởi một người mà chúng là kết quả của cả một nhóm người.

Về các khả năng mới

Có không ít người suy nghĩ tuyệt vọng rằng chẳng bao giờ có khả năng nào mới mẻ cả, nhưng tôi thì nghĩ ngược lại. Lý do là vì tâm trí con người luôn nhìn thế giới xung quanh theo một lối mòn, điều đó là sự thật và sẽ luôn là vậy. Tôi luôn cho rằng cái chết là một phát minh vĩ đại nhất của cuộc đời. Tôi chắc chắn rằng cuộc sống lúc đầu đã phát triển mà không hề có cái chết và chợt thấy rằng nếu không có cái chết, cuộc sống không thể tốt được vì nó không còn chỗ để nhường cho lớp trẻ. Chúng ta không biết được thế giới 50 năm trước như thế nào. Chúng ta cũng không biết được thế giới 20 năm trước ra sao. Chúng ta chỉ thấy ngày hôm nay mà không có bất kỳ định kiến hay mộng tưởng gì. Chúng ta không hài lòng với những thành tựu của 30 năm qua. Chúng ta không hài lòng vì tình trạng hiện tại không theo đúng lý tưởng. Nếu không có cái chết thì sẽ không có sự tiến bộ nào cả.

Một trong những điều thường xảy ra trong một tổ chức cũng như với con người, đó là họ thường bị đồng khung trong cách nhìn nhận thế giới xung quanh và dễ dàng thỏa mãn với mọi thứ. Thế giới luôn thay đổi và không ngừng tiến hóa; những tiềm năng mới luôn trỗi dậy nhưng những người sống mòn không thể nhìn thấy nó. Điều đó trở thành ưu thế lớn nhất cho các công ty khởi nghiệp. Những quan điểm lỗi thời hầu hết xuất phát từ các công ty lớn. Thêm vào đó, trong các công ty lớn thường không có cầu nối giữa những người có thể tạo ra sự đổi mới và những người có quyền đưa ra quyết định cho công ty.

Trong công ty, những nhân viên ở vị trí thấp hơn có thể nhìn thấy trước những thay đổi sắp xảy ra, nhưng đôi khi phải mất đến mười năm các nhà điều hành mới nghe được những đề xuất của họ và thực hiện chúng. Ngay cả trong trường hợp khi cấp dưới đang làm những điều đúng đắn thì thường cấp trên lại phá hoại bằng cách nào đó. IBM và việc kinh doanh máy tính cá nhân là một ví dụ điển hình cho điều này. Tôi nghĩ rằng con người không cần phải giải quyết

việc bị đóng khung trong cái nhìn hạn hẹp về thế giới, vì như thế thì các công ty trẻ và những người trẻ tuổi mới có cơ hội để đổi mới.

Về tinh thần doanh chủ

Rất nhiều người đến gặp và nói với tôi: “Tôi muốn trở thành một doanh chủ.” Tôi hỏi lại họ: “Tuyệt vời lắm! Vậy ý tưởng của bạn là gì?” Khi họ trả lời: “Tôi vẫn chưa nghĩ ra”, tôi chân thành khuyên họ: “Tôi nghĩ bạn nên đi tìm một công việc như phục vụ bàn hay đại loại như thế cho đến khi bạn tìm thấy niềm đam mê thực sự về kinh doanh, vì muốn làm doanh chủ thì sẽ phải làm việc cật lực đấy.” Tôi tin rằng một nửa những gì tạo nên sự khác biệt giữa những doanh chủ thành công và những người không thành công đơn giản chỉ là sự kiên trì.

Việc này thật sự không đơn giản đâu. Anh phải đầu tư rất nhiều điều trong cuộc sống vào việc quản lý một doanh nghiệp. Có những thời điểm rất khắc nghiệt mà tôi nghĩ rằng hầu hết mọi người đều bỏ cuộc khi vấp phải. Tôi không trách họ. Việc này thực sự khó khăn và anh phải dành cả cuộc đời cho nó. Nếu anh đã có gia đình và lại đang điều hành những ngày đầu tiên của công ty, tôi không thể tưởng tượng nổi anh có thể xoay sở như thế nào. Tôi nghĩ rằng anh sẽ sắp xếp được thôi nhưng sẽ rất khó khăn. Anh sẽ phải hoạt động một ngày 18 tiếng và liên tục suốt cả tuần trong một thời gian dài. Trừ khi anh có niềm đam mê lớn lao với công việc, nếu không anh sẽ không thể chịu đựng nổi. Anh sẽ từ bỏ. Vì vậy, anh phải có một ý tưởng, hoặc một vấn đề hay một sai lầm cần khắc phục khiến anh quyết tâm thực hiện. Nếu không, anh sẽ không có nổi sự kiên trì để cống hiến hết mình. Tôi nghĩ rằng một nửa trận chiến nằm ở niềm đam mê này.

Về mục tiêu cuối cùng của ông

Mục tiêu của chúng tôi là tạo ra những chiếc máy tính tốt nhất thế giới, tạo ra những sản phẩm mà chúng tôi có thể tự hào bán ra thị trường cũng như tự hào giới thiệu với gia đình và bạn bè mình. Chúng tôi muốn làm điều đó với mức chi phí thấp nhất có thể. Nhưng tôi phải nói với anh rằng, có một số điều trong ngành công nghiệp mà chúng tôi sẽ không thể tự hào khi giao sản phẩm và không thể tự hào giới thiệu với gia đình và bạn bè. Chúng tôi không thể làm

những sản phẩm như vậy. Chúng tôi không thể giao cho khách hàng những thứ đồ bỏ đi được. Vì vậy, có những ngưỡng cửa mà chúng tôi cũng không thể vượt qua vì chúng tôi không muốn. Chúng tôi muốn làm ra những chiếc máy tính tốt nhất trong ngành công nghiệp này. Điều quan trọng là ngành công nghiệp cũng có nhu cầu cho chúng. Anh sẽ nhận thấy rằng sản phẩm của chúng tôi không phải là quá đắt. Anh hãy ra ngoài, khảo sát giá sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh với chúng tôi và thêm vào những phụ phẩm để chúng có thể hoạt động tốt nhất. Trong một số trường hợp anh sẽ thấy những sản phẩm đó còn đắt hơn sản phẩm của chúng tôi nhiều. Nhưng điều khác biệt ở đây là chúng tôi sẽ không đem đến cho anh một sản phẩm tệ hại.

Về việc nghiên cứu thị trường và những chuyên gia tư vấn

Chúng tôi không làm nghiên cứu thị trường và cũng không thuê các chuyên gia tư vấn. Trong suốt mười năm qua, nguồn tư vấn duy nhất tôi từng thuê là một công ty phân tích chiến lược bán lẻ trước đây của Công ty Gateway. Tôi không muốn phạm phải những sai lầm tương tự như họ (Gateway) khi mở cửa các chuỗi đại lý của Apple. Nhưng chúng tôi không bao giờ muốn thuê chuyên gia tư vấn. Chúng tôi chỉ muốn tạo ra những sản phẩm tuyệt vời.

Chúng tôi tạo ra ứng dụng kho nhạc trên iTunes vì chúng tôi cho rằng sẽ rất tuyệt vời nếu khách hàng có thể mua nhạc trên thiết bị điện tử, chứ không phải vì chúng tôi đã có sẵn kế hoạch tái định hình ngành công nghiệp âm nhạc. Chuyện đó cũng giống như việc anh viết trên tường rằng cuối cùng tất cả âm nhạc sẽ được phân phối theo hướng điện tử hóa. Tại sao lại phải trả nhiều tiền để mua nhạc chứ? Ngành công nghiệp âm nhạc luôn có lợi nhuận rất cao. Việc gì phải trả cả đồng tiền vì anh có thể chuyển nhạc qua thiết bị điện tử một cách dễ dàng.

Về cách tuyển dụng nhân sự cho Apple

Khi tôi tuyển dụng một nhân viên cao cấp, tôi luôn đánh cược vào năng lực của ứng cử viên. Họ phải thực sự thông minh. Nhưng điều quan trọng nhất với tôi là họ có yêu thích Apple không. Nếu có tình yêu công việc, mọi thứ khác sẽ ổn thỏa. Họ sẽ muốn làm những gì tốt nhất cho Apple chứ

không phải những điều tốt nhất cho họ, cho Steve hay cho bất cứ ai khác.

Tuyển dụng thật sự rất khó khăn. Nó giống như việc mò kim dưới đống rơm vậy. Chúng tôi phải đích thân thực hiện và dành nhiều thời gian cho nó. Cả đời tôi có thể đã tham gia tuyển dụng hơn 5.000 người. Có thể nói, tôi rất nghiêm túc trong việc tuyển dụng. Anh không thể biết hết từng ứng viên chỉ trong một giờ phỏng vấn. Đến cuối cùng anh vẫn dựa vào trực giác của mình. Tôi cảm thấy thế nào về con người này? Họ sẽ ra sao khi đương đầu với thử thách? Tại sao họ lại ở đây? Tôi thường hỏi tất cả mọi người rằng: 'Tại sao bạn lại đến đây hôm nay?' Cái ta mong chờ không phải là câu trả lời của họ mà là những hàm ý trong câu trả lời đó.

Về tình yêu và sự mất mát.

Tôi đã may mắn sớm tìm thấy điều mình thật sự yêu thích. Woz (Woznick) và tôi lập ra Apple trong nhà để xe của bố mẹ tôi khi tôi mới 20 tuổi. Cả hai đã làm việc rất chăm chỉ và trong vòng mười năm, Apple đã phát triển từ hai người trong một nhà để xe trở thành một công ty trị giá hai tỷ đô-la với hơn 4.000 nhân viên. Trước năm tôi bước sang tuổi 30, chúng tôi đã cho ra đời một kiệt tác - máy tính Macintosh. Sau đó, tôi bị đuổi việc. Làm sao anh có thể bị đuổi khỏi công ty của chính mình cơ chứ? Khi Apple phát triển, chúng tôi đã tuyển một người mà tôi nghĩ rằng có đủ tài năng để cùng điều hành công ty với mình. Trong năm đầu, mọi thứ đều thuận buồm xuôi gió. Nhưng rồi những định hướng tương lai của chúng tôi bắt đầu khác biệt và cuối cùng chúng tôi rơi vào tranh cãi. Khi đó, hội đồng quản trị đã đứng về phía anh ta. Tôi đã rời khỏi công ty lúc 30 tuổi và đã ra đi một cách rất công khai. Tâm huyết của cả một quãng đời trưởng thành của tôi đã biến mất và tôi thật sự cảm thấy suy sụp vì điều đó.

Thật sự tôi không biết phải làm gì trong vài tháng sau đó. Tôi cảm thấy mình đã làm cho các thể hệ doanh nhân đi trước thất vọng - tôi đã đánh rơi ngọn đuốc khi nó được truyền đến tay mình. Tôi đã gặp David Packard và Bob Noyce để xin lỗi vì đã làm hỏng mọi thứ. Tôi là một điển hình của sự thất bại trong mắt mọi người và thậm chí tôi còn nghĩ đến việc chạy trốn khỏi Thung lũng Silicon. Nhưng một điều gì đó bắt đầu trỗi dậy trong tôi: Tôi vẫn yêu những gì tôi đã làm. Những biến động ở Apple cũng

không thể lay chuyển tình yêu trong tôi dù chỉ một chút. Tôi đã bị ruồng bỏ, nhưng tôi vẫn yêu công việc của mình. Và thế là tôi quyết định làm lại từ đầu.

Lúc đó, tôi đã không nhận thức được rằng việc bị sa thải khỏi Apple là điều tốt nhất từng xảy đến với tôi. Áp lực thành công đã được trút bỏ, thay vào đó là sự nhẹ nhàng của một người khởi đầu từ bàn tay trắng. Điều này đã giải phóng tôi hoàn toàn để tôi có thể bước vào thời kỳ sáng tạo huy hoàng nhất cuộc đời mình.

Trong 5 năm tiếp theo, tôi mở một công ty tên là NeXT, rồi thêm một công ty khác là Pixar. Tôi cũng đã đem lòng yêu Laurene, một người phụ nữ tuyệt vời, người sau này đã trở thành bạn đời của tôi. Pixar đã tạo ra Toy Story, bộ phim hoạt hình đầu tiên trên thế giới được đồ họa trên máy tính và giờ đây đã trở thành hãng phim hoạt hình thành công nhất thế giới. Trong một sự kiện mang tính bước ngoặt, Apple đã mua lại NeXT và tôi trở lại Apple, mang theo những công nghệ của NeXT để tái sinh Apple một lần nữa. Tôi và Laurene cũng đã xây dựng nên một gia đình tuyệt vời.

Tôi tin chắc rằng những điều kỳ diệu trên sẽ không xảy ra nếu tôi không bị sa thải khỏi Apple. Đó là một liều “thuốc đắng dã tật”. Đôi khi cuộc đời sẽ ném đá vào anh nhưng anh đừng vội mất niềm tin trong cuộc sống. Tôi tin rằng điều duy nhất đã tiếp sức cho tôi chính là tình yêu với những việc tôi làm. Quan trọng là anh phải tìm thấy những gì mình yêu thích. Điều đó đúng trong cả sự nghiệp lẫn tình yêu. Công việc chiếm một phần lớn của cuộc đời anh nên cách duy nhất để anh thực sự cảm thấy thỏa mãn là làm tốt công việc của mình. Và cách duy nhất để làm tốt công việc là anh phải yêu những gì anh đang làm. Nếu anh chưa tìm thấy nó, hãy tiếp tục tìm kiếm. Đừng an phận. Tất cả tùy thuộc vào trái tim anh, anh sẽ biết khi bạn tìm thấy nó. Giống như bất kỳ mối quan hệ tuyệt vời nào, công việc đó sẽ tốt đẹp thêm theo năm tháng. Vì vậy, hãy cứ liên tục tìm kiếm. Đừng an phận.

Về cái chết.

Khi 17 tuổi, tôi đã đọc được một câu danh ngôn thế này: “Nếu bạn sống mỗi ngày như ngày cuối cùng của đời mình, đến một ngày nào đó bạn sẽ thấy đó là điều đúng đắn.” Câu

danh ngôn này đã gây ấn tượng mạnh với tôi và kể từ đó, trong suốt 33 năm qua, mỗi sáng tôi luôn nhìn vào gương và tự hỏi: “Nếu hôm nay là ngày cuối cùng của đời mình, liệu mình có muốn làm những việc hôm nay mình sẽ làm không?” Và khi câu trả lời là “Không” trong nhiều ngày liên tiếp, tôi biết mình cần thay đổi điều đó.

Việc luôn nhớ rằng một ngày nào đó mình sẽ chết là một bí quyết quan trọng giúp tôi tạo ra những cơ hội lớn trong cuộc đời. Hầu hết mọi thứ – mọi kỳ vọng, mọi niềm kiêu hãnh, mọi sợ hãi, xấu hổ hay thất bại – đều sẽ biến mất khi đối diện với cái chết và chỉ còn lại những điều thật sự quan trọng. Luôn nhớ rằng mình sẽ chết là cách tốt nhất để tránh sa vào cái bẫy của việc nghĩ rằng mình có điều gì đó để mất. Thật sự thì không có điều gì để mất đâu. Chẳng có lý do gì để không nghe theo sự mách bảo của trái tim mình cả.

Năm 2004, tôi được chẩn đoán mắc bệnh ung thư. Tôi đã phải đi chụp cắt lớp từ 7 giờ 30 phút sáng và kết quả cho thấy rõ ràng tôi có một khối u ở tuyến tụy. Thậm chí, tôi còn không biết tuyến tụy là gì. Các bác sĩ nói với tôi rằng đó gần như là một loại ung thư không chữa được và tôi chỉ còn sống được từ ba đến sáu tháng nữa thôi. Bác sĩ khuyên tôi về nhà thu xếp mọi chuyện ổn thỏa. Đây là cách mà bác sĩ ngụ ý rằng “Hãy lo hậu sự đi”. Điều đó có nghĩa là trong vòng vài tháng ngắn ngủi còn lại, hãy nói với con cái của anh những gì mà anh dự định sẽ nói với chúng trong mười năm tới. Điều đó cũng có nghĩa là anh phải đảm bảo mọi thứ đã được sắp xếp ổn thỏa và chu đáo nhất cho gia đình anh. Điều đó cũng có nghĩa là anh phải nói lời từ biệt cuối cùng.

Cả ngày hôm ấy tôi chỉ nghĩ đến những chẩn đoán của bác sĩ. Tối đó, tôi còn phải khám lại. Người ta cho đèn nội soi vào cổ họng, xuống dạ dày và ruột non, lấy kim chích vào tuyến tụy để lấy ra một số tế bào từ khối u. Lúc đó, tôi rất bình thản. Nhưng vợ tôi kể lại khi các bác sĩ soi các tế bào dưới kính hiển vi, họ đã reo lên vì phát hiện ra đây là một dạng rất hiếm của ung thư tuyến tụy và có thể chữa được bằng phẫu thuật. Tôi đã được phẫu thuật và thật may bấy giờ thì tôi khỏe rồi.

Đây là lần gần nhất tôi đối mặt với cái chết và tôi hy vọng đó vẫn sẽ là lần gần nhất trong vài chục năm tới. Sau khi

trải qua điều đó, bây giờ tôi có thể nói với anh điều này.

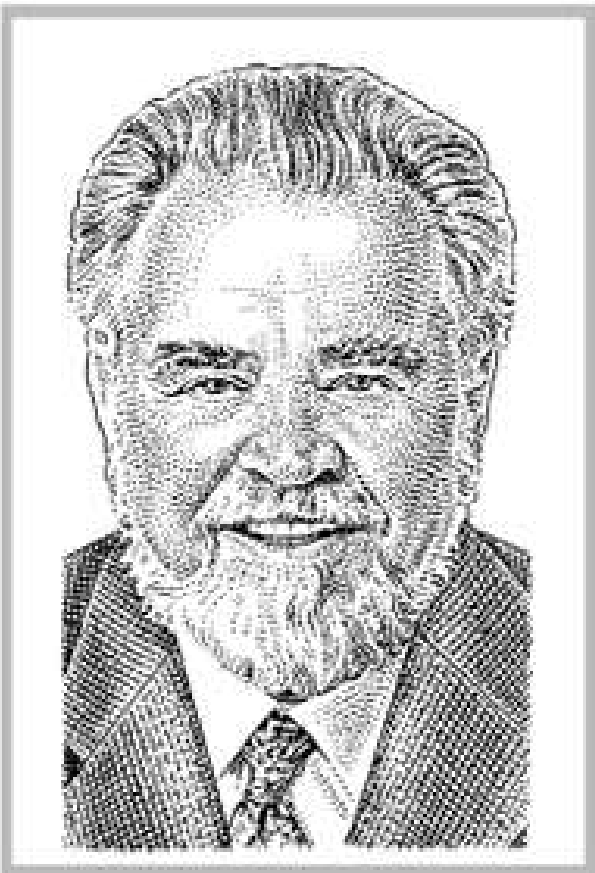
Không ai muốn chết cả. Ngay cả những người khao khát muốn lên thiên đường cũng không muốn chết chỉ để được tới đó. Cái chết là đích đến cuối cùng của tất cả chúng ta. Không ai có thể trốn thoát được nó. Đó là điều nên có bởi lẽ cái chết chính là phát minh tuyệt vời nhất của sự sống. Nó là tác nhân thay đổi cuộc đời. Nó loại bỏ những cái cũ để mở đường cho cái mới. Ngay bây giờ, cái mới chính là các anh, nhưng không lâu sau, các anh sẽ trở thành cái cũ và sẽ bị loại bỏ. Xin lỗi vì đã bị kịch hóa chúng, nhưng đó là sự thật.

Thời gian của anh là hữu hạn nên đừng phí phạm nó bằng cách sống cuộc đời của bất kỳ ai khác. Đừng mắc kẹt trong những giáo điều và suy nghĩ của người khác. Đừng để những ý kiến ồn ào xung quanh đánh chìm tiếng nói bên trong anh. Điều quan trọng nhất là hãy dũng cảm đi theo trái tim và trực giác của anh. Chúng biết anh thực sự muốn gì. Mọi điều còn lại chỉ là thứ yếu mà thôi.

CHỦ TỊCH CÔNG TY KOHLER

Herb Kohler JR

Khi quyết định từ bỏ công việc kinh doanh của gia đình, Herb Kohler Jr. không nghĩ sẽ có ngày ông quay trở lại. Đó là thời điểm thập niên 1960, khi Kohler đang ở tuổi vị thành niên và tràn đầy sự bốc đồng, nổi loạn. Ông để tóc dài và không thích trò chuyện với cha mình. Năm 17 tuổi, Kohler còn tham gia đoàn xiếc, học cách đi trên dây ở độ cao cách mặt đất hơn 18 mét và học cách bắt lấy đồ vật khi ở trên chiếc đu bay.



Không lâu sau, ông lại trở thành nhà thơ. Sau một năm học hành chểnh mảng tại Đại học Yale, ông đã bỏ học vì muốn ghi danh vào ngành kịch nghệ tại Cao đẳng Knox ở Illinois, một ngôi trường giáo dục đại cương được thành lập bởi những nhà cải cách xã hội. Hành động nổi loạn đỉnh điểm của ông đối với cha mình, người đang điều hành một nhà máy sản xuất bồn rửa bát, vòi nước và bồn tắm nổi tiếng nhất nước, là biểu lộ ác cảm với vấn đề giặt rửa. Một người bạn của ông đã gọi ông là “người không tắm rửa vì đại đầu tiên”.

Tóm lại, ông đã làm tất cả mọi thứ có thể để tách mình khỏi cha mình cũng như công việc kinh doanh của gia đình ở Sheboygan, bang Wisconsin. “Thời điểm đó, cha con tôi không được gần gũi cho lắm vì tôi đang ở trong thời kỳ chống lại mọi thứ từ ông”, Kohler nhớ lại. “Ông đã định sẵn con đường học vấn cho tôi và con đường đó sẽ trực tiếp dẫn

tôi vào công ty của gia đình nhưng tôi đã quyết định rằng tôi phải tìm ra con đường phù hợp nhất với mình. Con đường định sẵn của ông quá gò bó, vì thế tôi đã từ chối và đi làm rất nhiều thứ điên rồ’.”

Cha của Kohler là một người quyết liệt và đáng sợ. Trong thời kỳ Thế chiến thứ I, ông tham gia vào đội đầu vật ở Đại học Yale và cũng từng là một sỹ quan của lực lượng Kỳ binh Hoa Kỳ. Mỗi khi nốc cạn một cốc bia với bạn bè, ông thường dong dạc hô to: “Cạn ly nào các anh em.” Khi nhắc về cha, Kohler nói rằng: “Ông ấy là người có máu ganh đua. Ông ấy mạnh mẽ, nhưng thật sự đằng sau đó là một con người ngọt ngào. Ông ấy cách tôi hai thế hệ nên không dễ dàng gì để chúng tôi có một mối quan hệ gần gũi.”

Tuy nhiên, con đường quay về nhà lại bất ngờ xuất hiện khi Kohler thử vai samurai trong một vở kịch của Nhật mang tên Rashomon. “Khi tôi nhìn vào danh sách phân vai, tôi lại phát hiện mình được chọn vào vai một tên cướp khét tiếng đã giết người Samurai và sau đó hãm hiếp vợ của anh ta”, Kohler nhớ lại. “Tôi vào vai một kẻ lừa đảo và phản bội. Tôi hỏi đạo diễn vì sao lại chọn tôi vào vai này và cô ấy trả lời: “Trời ạ, vai này hợp với anh nhất đấy, Herb ạ!”

Khi hoàn thành vở kịch, Kohler đã phải lòng nữ đạo diễn và họ tổ chức đám cưới vào năm 1961. “Sau đó, tôi nhận ra mình cần tỉnh táo hơn. Tôi quay lại Đại học Yale và đăng ký học ngành quản trị kinh doanh. Có thể xem quyết định này là sự trở mặt của tôi với bản thân.” Tuy nhiên, sự rạn nứt trong mối quan hệ giữa hai cha con vẫn còn tồn tại. “Tôi đã tìm mọi cách che giấu không cho ông ấy biết tôi đang ở đâu. Tôi không về nhà thăm hỏi, gặp gỡ ông hay làm bất cứ điều gì để cải thiện mối quan hệ của hai cha con cả.”

Mãi sáu tháng sau khi nhận bằng tốt nghiệp của Đại học Yale, Kohler mới nhận được điện thoại từ cha mình. Cha ông muốn ông quay về và làm việc cho công ty của gia đình. Kohler ra điều kiện rằng, nếu ông quay về, ông phải được đối xử như những nhân viên khác. Cha ông đã đồng ý và giữ đúng lời hứa. Kohler cuối cùng cũng đã trở lại Sheboygan để làm việc cho công ty gia đình, vốn được xây dựng bởi ông nội của ông từ năm 1873, “Có lẽ cha tôi chẳng ngờ đến việc tôi sẽ quay lại. Chắc hẳn ông ấy đã rất vui mừng”, Kohler nói.

Ong bắt đầu làm việc ở vị trí kỹ thuật viên phụ trách nghiên cứu và phát triển sản phẩm, sau trở thành điều phối viên về lịch trình, rồi giám sát đóng gói và vận chuyển ở kho. Cuối cùng, ông trở thành giám đốc hệ thống nhà máy. Khi ông đảm nhiệm vị trí này thì công ty có doanh số bán hàng 150 triệu đô-la của ông rơi vào một cuộc khủng hoảng về lãnh đạo vào tháng Bảy năm 1968. Vị chủ tịch được thuê từ bên ngoài đã qua đời ở tuổi 56 vì bệnh tim. Một tuần sau đó, cha của Kohler cũng ra đi vì căn bệnh này, thọ 76 tuổi.

“Chỉ trong một tuần, công ty đã mất đi hai người điều hành cấp cao”, Kohler nhớ lại. “Đối với một công ty tư nhân nhỏ, sự mất mát đó thật sự là một đòn trời giáng.” Cha của ông đã điều hành công ty từ năm 1937 đến năm 1968. Hai tuần sau đám tang, ba giám đốc còn lại và Kohler đã có một cuộc họp khẩn cấp để quyết định những việc cần làm trong lúc đó. Khi cuộc họp kết thúc, thành phần nhân sự trong ban lãnh đạo công ty có sự thay đổi: vị phó chủ tịch bộ phận Quan hệ lao động được bổ nhiệm làm giám đốc điều hành kiêm chủ tịch Hội đồng quản trị, trong khi thủ quỹ của công ty trở thành chủ tịch. Kohler được bổ nhiệm làm phó chủ tịch điều hành. “Vào ngày hôm ấy, người mà tôi phải báo cáo vào buổi sáng đã trở thành người báo cáo cho tôi vào buổi chiều.”

Lúc bấy giờ, Kohler 29 tuổi. “Rõ ràng, tôi đã mắc rất nhiều sai lầm. Nhưng đó cũng là những kinh nghiệm học hỏi lớn nhất của cuộc đời tôi. Tôi hoàn toàn trân trọng những điều đó.” Trong vòng một năm rưỡi, ông trở thành phó chủ tịch điều hành mảng sản xuất, kỹ thuật và bán hàng. Năm 1972, ông được bầu làm chủ tịch kiêm giám đốc điều hành. Ngày nay, Kohler là một trong những công ty tư nhân lớn nhất tại Hoa Kỳ, với doanh thu hằng năm hơn năm tỷ đô-la.

Không chỉ là công ty có ưu thế trong sản xuất từ nhiều ngàn, chậu rửa, vòi sen và bồn tắm, Kohler còn sản xuất đồ nội thất với các thương hiệu Baker và McGuire cũng như ống nước, bếp, động cơ và máy phát điện. Người ta còn cho rằng có đến hơn 20 công ty con của Kohler ở khắp bốn châu lục. Herb Kohler đã xây dựng mười nhà máy chỉ riêng tại Trung Quốc, nơi 90% lượng sản phẩm sản xuất ra được tiêu thụ tại thị trường nội địa và tại đây họ cũng được chính phủ công nhận là một trong năm công ty có thương hiệu nổi tiếng nhất. Kohler rất phấn khởi khi chia sẻ về điều này: “Ngày nay nếu có ai đó bắt chước chúng tôi tại Trung Quốc,

chúng tôi sẽ lấy ra giấy chứng nhận, đưa nó cho tòa án và anh sẽ thấy bất ngờ về số lượng những vụ sao chép được chúng tôi giải quyết nhanh chóng thế nào.”

Mặc dù Herb Kohler Jr. không phải là người sáng lập công ty nhưng ông đã hoàn toàn để lại dấu ấn ở công ty cùng tên với mình. Dưới sự lãnh đạo của ông, công ty đã nuôi dưỡng một văn hóa kinh doanh cấp tiến, điều đã biến nó trở thành nhà vô địch về khả năng đổi mới. Ở tuổi 72, ông vẫn đảm nhiệm chức chủ tịch hội đồng quản trị và giám đốc điều hành. David, con trai duy nhất của ông, là tổng giám đốc kiêm giám đốc vận hành. Hai người con gái của Kohler, Laura và Rachel, đều là giám đốc của công ty. Chúng tôi đã có dịp trò chuyện với nhau chỉ hai tuần sau khi ông đưa gia đình tham gia chuyến đi du lịch vượt thác năm ngày tại sông Salmon, bang Idaho.

Thưa ông Herb, mọi người thường gọi ông là một tay hippie (người theo chủ nghĩa lập dị và nổi loạn) và là “Hoàng tử bất đắc dĩ của đồ sù”. Tôi có thể hình dung cha ông đã vui sướng thế nào khi thuyết phục được ông chịu quay về và làm việc cho công ty của gia đình. Nhưng tôi tự hỏi, cá tính nổi loạn của ông đã có ảnh hưởng như thế nào đến cách ông ra quyết định cũng như cách ông điều hành công ty suốt những năm qua?

Cá tính của tôi đã cho tôi biết rất nhiều về bản thân mình. Khi quay về, tôi nghĩ mình có thể trở nên xuất sắc trong bất cứ điều gì tôi muốn khám phá. Tôi có sự tò mò mạnh mẽ đối với mọi thứ. Giai đoạn nổi loạn đã giúp tôi phát triển sự tự tin cũng như khả năng tiếp cận và khám phá những điều mới mẻ.

Trong cuốn sách này, ông là một trong hai doanh chủ không phải là nhà sáng lập của công ty mình. Nhưng ông rõ ràng là một trong những doanh chủ vĩ đại nhất thế giới, được chứng minh thông qua cách ông điều hành công ty gia đình suốt những năm qua. Vậy ông thực sự xem bản thân mình là một nhà quản lý chuyên nghiệp hay là một doanh chủ?

Thật sự thì tôi có một chút đặc điểm của hai khái niệm này. Đó là một sự kết hợp. Tôi xem mình là một nhà quản lý chuyên nghiệp ở khía cạnh duy trì sự kỷ luật của một công ty cổ phần đại chúng, nhưng tôi tự cho bản thân là một doanh chủ vì công ty vẫn duy trì được sự tự do của một

công ty tư nhân. Thực sự, chúng tôi nhấn mạnh việc theo đuổi tinh thần doanh chủ. Nguyên tắc điều hành đầu tiên của chúng tôi là làm sao để luôn ở vị trí dẫn đầu về thiết kế và công nghệ trong sản phẩm và quy trình. Với số lượng 30 nghìn nhân viên, điều này trở nên khó khăn hơn một chút nhưng vẫn khả thi và ở một mức độ nào đó, chúng tôi đã hoàn thành điều này.

Tôi nhìn thấy sự kết hợp này ở công ty của mình. Tại Kohler, chúng tôi không bao giờ nói về tình hình kinh doanh các quý. Chúng tôi thậm chí không có báo cáo theo quý, thay vào đó là những cuộc họp hội đồng quản trị hai tháng một lần. Chúng tôi chỉ dành thời gian nghiên cứu dự án nhiều hơn một chút so với những đối thủ cạnh tranh, nhưng khi đã sẵn sàng bắt tay vào làm, chúng tôi sẽ thực hiện nó rất kỷ lưỡng. Một khi đã đầu tư, chúng tôi sẽ đầu tư cho dài hạn.

Ông có bao giờ cân nhắc ý định đại chúng hóa công ty để huy động vốn hay không?

Không bao giờ. Tôi sẽ không bao giờ làm như vậy trong đời mình. Tôi nghĩ các con tôi cũng thế. Làm một công ty tư nhân là một lợi ích tuyệt vời. Bảo mật là một lợi ích tuyệt vời. Không phải vì anh có thể che giấu điều gì đó. Nội bộ chúng tôi rất minh bạch nên chẳng có gì phải giấu giếm cả. Lợi ích nằm ở sự khác biệt trong phương thức hoạt động. Là một công ty tư nhân, anh có thể duy trì một dự án trong một khoảng thời gian khó khăn mà các đối thủ (những công ty cổ phần đại chúng - ND) sẽ bỏ cuộc. Chúng tôi luôn tiến về phía trước. Tư duy quản lý và điều hành của chúng tôi được duy trì ít nhất là trong một năm, thay vì một quý. Các nhà điều hành công ty của tôi thường hoạch định kế hoạch cho năm hay mười năm tới. Một nửa cuộc đời của tôi khác biệt vì chúng tôi không đại chúng hóa công ty. Tôi có thể dành thời gian suy nghĩ sáng tạo hơn thay vì phải cố gắng “làm hài lòng” một vài cổ đông mới tốt nghiệp làm việc ở Phố Wall.

Thế ông không cần vốn sao?

Chúng tôi có năm nguyên tắc điều hành. Tôi đã đề cập đến nguyên tắc đầu tiên. Nguyên tắc thứ hai là tái đầu tư trung bình 90% thu nhập mỗi năm. Chỉ 10% hoặc ít hơn được chia cho các cổ đông. Đó là số tiền cho phép chúng tôi đầu tư ở một tỷ lệ thích hợp. Theo đó, trong suốt nhiệm kỳ làm CEO

của tôi, chúng tôi đã lập kỷ lục tăng trưởng kép trung bình 10,7% mỗi năm. Trong khi tỷ lệ tăng trưởng cùng kỳ của các công ty trong nhóm S&P500^[29] chỉ là 7,5%. Đó là điểm khác biệt được tạo ra bởi sự khác nhau trong việc quản lý một công ty đại chúng và một công ty tư nhân.

Những nguyên tắc điều hành còn lại là gì?

Một nguyên tắc khác đó là duy trì chất lượng duy nhất trong mọi chủng loại sản phẩm bất kể mức giá. Cùng với nguyên tắc luôn ở vị trí dẫn đầu trong thiết kế và quy trình, nếu anh thực hiện những nguyên tắc tôi vừa đề cập thì chúng sẽ tạo ra tác động rất lớn đến danh tiếng công ty. Duy trì một chất lượng duy nhất thực sự quan trọng. Chúng tôi có khung giá cho hầu hết các sản phẩm và dịch vụ bắt đầu từ mức giá thấp ở thị trường tầm trung đến mức giá cao ở thị trường đại chúng. Đó là một phạm vi giá khá rộng. Giá cả của chúng tôi đa dạng vì sự khác biệt trong tính năng, chất liệu và thiết kế chi tiết. Nhưng chúng tôi cố gắng không thay đổi chất lượng của chúng. Chất lượng luôn luôn hoàn hảo ở mọi sản phẩm. Khả năng duy trì chất lượng đồng thời luôn dẫn đầu thị trường và không sao chép của người khác là những yếu tố làm nên thành công của công ty.

Chúng tôi còn có hai nguyên tắc điều hành khác cũng rất quan trọng. Nguyên tắc kế tiếp là cung cấp dịch vụ giao hàng nhanh chóng và ổn định đến khách hàng. Việc áp dụng khả năng này với nhiều chủng loại sản phẩm ngày càng trở nên quan trọng hơn. Nguyên tắc cuối cùng là tuyển dụng người có tư duy về dịch vụ, yêu thích công việc giải quyết vấn đề, nhiệt huyết với công việc và với công ty đồng thời có thể làm chủ và dám chịu trách nhiệm. Chúng tôi đặt năm nguyên tắc này cùng nhau và chúng thực sự đã giúp chúng tôi phát triển không ngừng trong quá trình thực hiện sứ mệnh tạo ra cuộc sống dễ chịu cho những người đã sử dụng sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi.

Vậy theo ông, làm thế nào để xây dựng một doanh nghiệp thành công?

Hãy cho khách hàng nhiều hơn những gì mà họ phải bỏ ra. Đối với chúng tôi, điều đó thể hiện trong năm nguyên tắc điều hành. Đây là những gì chúng tôi biết và là cách chúng

tôi sống. Đó cũng là điều đã tạo nên lịch sử tăng trưởng phi thường của chúng tôi trong suốt một thời gian dài.

Ông cũng có một công cụ đo lường gọi là “chỉ số sức sống” để đảm bảo rằng công ty vẫn đang đổi mới một phần đáng kể trong những sản phẩm của nó mỗi năm. Ông có thể giải thích về chỉ số này được không?

Dĩ nhiên rồi. Sức sống đóng vai trò không nhỏ trong thành công của chúng tôi. Chúng tôi lấy doanh số bán hàng của tất cả sản phẩm mới được phát triển và bán ra trong vòng ba năm rồi chia cho tổng doanh số bán hàng của bất kỳ ngành kinh doanh nào mà anh muốn đo lường. Đối với một doanh nghiệp sản xuất trong một ngành kinh doanh trọng hình thức, chúng tôi thực sự phấn đấu để đạt được tỷ lệ dài hạn lớn hơn 20% mỗi năm. Nếu có thể làm được điều này, anh sẽ rất thành công. Còn nếu chưa làm được, đó là vì anh chưa phát triển đủ sản phẩm mới.

Thành công của năm này sẽ là một thách thức cho năm sau. Nhưng nếu anh có thể đưa chỉ số sức sống lên một mức độ hợp lý chặt chẽ và sau đó kết hợp chúng với nỗ lực dẫn đầu thị trường, lúc bấy giờ anh sẽ có trong tay những công cụ thực sự mạnh mẽ để xây dựng danh tiếng công ty – và đó là những gì đã tạo nên dấu ấn của Kohler. Sau đây, anh sẽ dùng 90% lợi nhuận để tái đầu tư và tiếp tục thúc đẩy sự phát triển.

Vậy làm thế nào để ông động viên mọi người đạt được chỉ tiêu về chỉ số sức sống?

Chúng tôi đo lường nó với mỗi lĩnh vực kinh doanh và đó là một trong số ít những điều mà mọi người phải báo cáo. Hơn thế nữa, đối với việc báo cáo này, tôi là người trực tiếp đánh giá. Tôi thường xem xét những đề xuất về sản phẩm mới trước khi chúng được tung ra thị trường và điều đó tạo ra một sự trao đổi ý kiến về lý do tại sao chúng tôi làm điều này hay tại sao chúng tôi lại không theo đuổi một thứ nào khác. Dù vậy, tôi lại là người không thích đề ra tầm nhìn cho mọi thứ.

Tại sao lại như thế?

Dĩ nhiên tôi có ý niệm rõ ràng về những gì tôi muốn thực hiện, nhưng tôi cảm thấy mình sẽ hạn chế sự phát triển của những hoạt động kinh doanh nếu cứ đề ra những tầm nhìn

cho chúng. Vì vậy, chúng tôi khuyến khích sự phát triển trong những quy trình sản xuất sản phẩm của mỗi hoạt động kinh doanh. Tôi không muốn thu hẹp hoặc thay đổi những quy trình đó. Tôi không muốn làm mất đi những lựa chọn đáng giá. Và kết quả là chúng tôi có một cộng đồng phát triển khá thịnh vượng.

Ông có liên kết tiền thưởng cho nhân viên với các chỉ số sức sống không?

Không. Về cơ bản, nhân viên được đánh giá dựa trên việc quản lý quy trình vận hành của công ty và tiền thưởng được chi trả dựa trên tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI: return on investment) của các cổ đông. Và tỷ lệ hoàn vốn đó lại phụ thuộc vào chỉ số sức sống.

Sẽ luôn tồn tại một số người không tin tưởng vào công ty. Họ luôn cố gắng hạn chế thất thoát của họ bằng cách không đầu tư vào công tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm mà lẽ ra họ nên làm. Anh luôn phải cảnh giác với những người này. Còn những người đang đầu tư và sản xuất trong năm hay sáu năm liên tiếp sẽ thấy rằng tương lai của họ sẽ tiếp tục phát triển. Họ có thể vươn lên đám đông và đối thủ cạnh tranh của họ không thể nào theo kịp. Khi anh sử dụng hai nguyên tắc đầu tiên mà tôi đã đề cập và có một chỉ số sức sống mạnh mẽ, đối thủ cạnh tranh sẽ không có cơ hội để thành công.

Ông có thể kể ra một thời điểm thay đổi then chốt của công ty dưới thời lãnh đạo của ông không?

Một trong những thời điểm bước ngoặt đầu tiên lại là một trong những điều thú vị nhất từng xảy ra đối với tôi. Tôi đã thực hiện một quyết định và tôi đoán là kinh nghiệm làm việc với hệ thống nhà máy đã có tác động lên quyết định đó của tôi. Tôi muốn kéo công ty ra khỏi thế giới phức tạp của quy trình chế tạo gang thủ công. Nếu chúng tôi sản xuất nguyên liệu này dài hạn trong tương lai, tôi phải tìm ra một số quy trình tự động hóa có thể tạo ra chất lượng ổn định hơn. Tôi đã tìm kiếm khắp nơi và cuối cùng cũng tìm thấy một công ty nhỏ ở Herman, Pennsylvania. Chúng tôi cùng nhau thiết kế ra hệ thống đúc lớn nhất chưa từng có trên thế giới. Nó có thể sản xuất ra sản lượng gang nhiều hơn mỗi giờ so với bất cứ hệ thống nào hiện có. Chúng tôi đã

làm ra những bồn tắm, chậu rửa trong nhà bếp, bồn rửa mặt trong nhà vệ sinh nhờ vào cỗ máy này.

Ngay sau khi tôi quyết định đầu tư, chúng tôi đã lựa chọn trái khoán^[30] có một mức lãi cao hơn 10% (việc này xảy ra vào cuối năm 1972). Vào thời điểm đó, vị phó chủ tịch điều hành của American Standard, công ty số một trong ngành công nghiệp sản xuất đồ nội thất, đã có một bài phát biểu cho rằng gang là một vật liệu đã lỗi thời: nó quá nặng, lại được sản xuất bằng phương thức thủ công nên đã đến lúc phải thay thế gang bằng các vật liệu tổng hợp khác.

Lúc này, tôi đã đặt công ty vào thế mạo hiểm với tư cách là tân CEO. Và tôi háo hức muốn biết kết quả sẽ ra sao. Khi đó, tôi gần như đã đặt cược mọi thứ vào quyết định đầu tư này. Thật sự là thế. Nếu không nhờ quyết định đó và sự kiên trì theo đuổi đến cùng – phải mất đến 5 năm để hệ thống đúc gang này làm việc hiệu quả – thì chúng tôi đã không thể vượt qua American Standard vào năm 1978 được. Đây là một trải nghiệm tuyệt vời.

Một quyết định quan trọng khác có phải là việc mở rộng sự hiện diện của Kohler trên toàn thế giới không?

Khi anh thực hiện những bước đi đầu tiên, anh sẽ luôn luôn có một chút lo lắng. Chúng tôi đã có lịch sử xuất khẩu đi toàn thế giới. Sản phẩm của chúng tôi đã được bán sang Trung Quốc vào những năm 1930 trước khi cuộc cách mạng xảy ra. Điều đó thực sự rất tuyệt vời. Vào một ngày trong những năm 1970, tôi đã có một trải nghiệm đáng nhớ khi đưa gia đình đến một thành phố của Trung Quốc. Chúng tôi đến thăm một tòa nhà từng được sử dụng làm nơi chỉ huy của Đảng Cộng sản. Đó là một ngôi nhà được thiết kế vào những năm 1930 bởi một kiến trúc sư người Việt lai Pháp. Căn nhà này sử dụng đường ống dẫn nước Kohler từ trên xuống dưới.

Đầu những năm 1990, chúng tôi bắt đầu đầu tư vào thị trường Trung Quốc. Hiện nay, chúng tôi có mười nhà máy và có kế hoạch xây dựng mỗi năm một nhà máy mới. Chúng tôi có tỷ lệ tăng trưởng kép hàng năm hơn 28% trong mười năm qua và năm nay chúng tôi sẽ đạt đến 32%.

Nhiều doanh chủ thường phải đối mặt với quyết định để các thành viên gia đình tham gia vào việc kinh doanh. Với ông thì cả ba người con của ông đều làm việc cho công ty với những vai trò rất nổi bật. Con trai của ông, David, đã trở thành tổng giám đốc và giám đốc vận hành (COO) từ năm 2009. Con gái lớn nhất, Laura, là phó giám đốc phụ trách nhân sự; còn cô con gái út, Rachel, là giám đốc kinh doanh đồ nội thất cũng như hệ thống ống nước của công ty. Quá trình chuyển đổi để đưa con cái ông tham gia vào việc kinh doanh của gia đình có khó khăn không?

Cha tôi nói rằng bất kỳ người nào trong nhà Kohler cũng có thể làm việc trong công ty, nhưng để được thăng tiến, chúng tôi phải chứng minh bản thân gấp đôi người ngoài. Nguyên tắc này đã đào thải rất nhiều người nhà Kohler. Tôi chưa bao giờ nói về chuyện công ty với bọn trẻ khi chúng còn đang trưởng thành, trừ khi chúng hỏi. Tôi không muốn chúng phải trải qua thời kỳ nổi loạn như tôi.

Vậy có người con nào của ông thật sự nổi loạn không?

Không, bởi vì chúng tôi không bao giờ nói về chuyện kinh doanh. Chúng có thể tự chọn trường và làm những điều chúng mong muốn. Hai đứa học ở Đại học Duke; một đứa thì học Đại học Princeton. Một đứa lấy bằng thạc sĩ nghệ thuật tại Đại học Catholic ở Washington; một đứa có bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh của Đại học Chicago và đứa khác đã nhận bằng MBA tại Trường Quản trị tại Kellogg. Đứa con gái đầu phát triển công ty quản lý nhà hát của riêng mình. Đứa con gái thứ hai trở thành cố vấn cho Công ty Booz Allen và là một trong những người rất giỏi của tổ chức này. Còn đứa con trai út đã trở thành nhà quản lý cho Dayton Hudson ở Neapolis.

Khi công ty tình cờ cần tuyển những vị trí công việc phù hợp với kỹ năng và sở thích của chúng, tôi mới gọi điện và nói với chúng về công việc và mức lương. Và thế là từng đứa một bước vào công việc kinh doanh của gia đình.

Các thành viên trong gia đình tôi luôn biết rằng bất cứ khi nào xảy ra mâu thuẫn giữa lợi ích của gia đình và công ty thì lợi ích của công ty luôn được đặt lên trước. Dù tính tình ba đứa con hơi khác nhau nhưng cả ba đều là những nhà lãnh đạo cứng cỏi trong lĩnh vực của chúng. Và vì một số lý do nào đó cách đây một vài năm, hai cô chị đã quyết định

để cậu em trai sẽ là người kế nhiệm vai trò của tôi ở công ty. Lúc đầu, tôi hơi ngần ngại, nhưng cuối cùng đã chấp nhận quyết định của chúng. Cậu con trai của tôi đang nỗ lực học tập rất tốt.

Ông sẽ cho con trai lời khuyên gì khi ông trao quyền cho cậu ấy?

Tôi sẽ bảo nó phải sống đúng với giá trị cốt lõi của công ty và làm theo những nguyên tắc của tổ chức này. Chúng tôi có bốn giá trị trong công ty và chúng tôi yêu cầu tất cả mọi người từ quản lý đến cấp quản đốc đều phải hiểu rõ những điều đó.

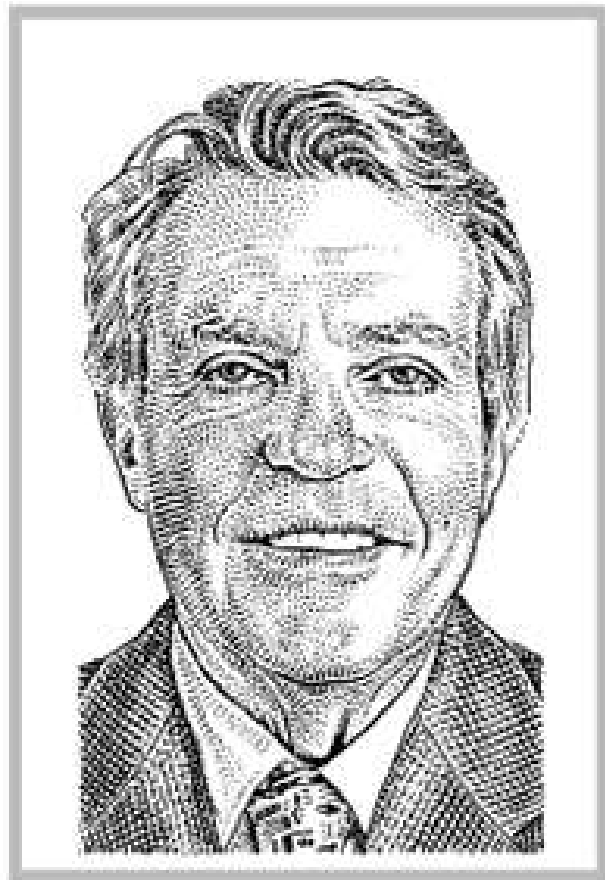
Việc đầu tiên là phải xây dựng lòng tin. Thứ hai là thiết lập một chuẩn mực làm việc cao cho bản thân và nhóm của mình, đặc biệt là phải làm điều này trước khi có ai đó muốn làm thay mình. Giá trị cốt lõi thứ ba là phải cải tiến liên tục và tôi muốn nhấn mạnh sự liên tục. Chúng tôi cảm ơn anh rất nhiều vì những gì anh đã làm ngày hôm qua, nhưng hôm nay là một ngày mới. Điều cuối cùng là phải luôn luôn tập trung vào khách hàng và đáp ứng những yêu cầu của họ. Dù đó là khách hàng ngắn hạn thì việc chăm sóc họ vẫn rất quan trọng. Anh phải thực sự cố gắng cung cấp và nâng cao chất lượng cuộc sống cho khách hàng của mình.

ĐỒNG SÁNG LẬP NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ DONALDSON, LUFKIN & JENRETTE

Dan Lufkin

T háng Năm năm 1969, khi Dan Lufkin đến cuộc họp đầu tiên của mình với tư cách tân Thống đốc của Sở Giao dịch Chứng khoán New York^[31] thì ngân hàng đầu tư do ông đồng sáng lập với hai đối tác khác là William Donaldson và Richard Jenrette cũng vừa đệ trình bản cáo bạch^[32] xin niêm yết công ty của họ.

Vào thời điểm đó, đây là một động thái vô cùng táo bạo vì Phố Wall chủ yếu bị thống lĩnh bởi những công ty hợp danh tư nhân. Tuy nhiên, ban lãnh đạo của sở giao dịch lại không chịu thay đổi ngay cả khi sự thật ngày càng rõ ràng rằng thực trạng này không thể tồn tại. Khi khối lượng giao dịch tăng vọt và nhu cầu thị trường hướng đến các khoản đầu tư lớn vào công nghiệp máy tính và quản lý chuyên nghiệp, rất nhiều công ty hợp doanh này bị khát vốn. Hầu như tất cả các khoản tiền mà họ có thể kêu gọi đều đến từ các thành viên hợp danh hoặc thành viên góp vốn trong công ty của họ và mọi đối tác muốn đầu tư phải được sự chấp thuận của sở giao dịch.



Một hạn chế nữa là giá trị vốn ròng của một công ty phải khớp với khối lượng giao dịch mỗi ngày. Nếu không, công ty sẽ vi phạm các quy định của sở giao dịch và phải đối mặt với khả năng bị hủy niêm yết. Kết quả là cuối thập niên 1960, Phố Wall rơi vào một cuộc khủng hoảng nghiêm trọng. Trong năm 1969 và năm 1970, hơn 100 công ty thành viên của sở giao dịch, gần 1/6 các công ty môi giới trên toàn quốc, đã biến mất do sáp nhập với các công ty khác hoặc do phá sản. Hàng nghìn lao động trong ngành kinh doanh chứng khoán bị thất nghiệp.

Nếu không có hướng tiếp cận rộng hơn về vốn, Phố Wall sẽ phải đối mặt với sự sụp đổ. Dù vậy, trung tâm tài chính lâu đời này vẫn không chịu thay đổi. Họ có niềm tin mạnh mẽ rằng, các quy tắc của họ sẽ đảm bảo trách nhiệm cá nhân trước sở giao dịch và đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì sự tin tưởng của công chúng đối với các công ty nắm giữ thị trường. Để đưa Ngân hàng Donaldson, Lufkin & Jenrette (DLJ) lên sàn và tiếp cận được nguồn vốn công cộng, Dan Lufkin và các đối tác của ông sẽ phải thuyết phục sở giao dịch thay đổi quy định để cho phép một ngân hàng đầu tư có thể có cổ đông là công chúng.

Vì vậy, trong cuộc họp đầu tiên của mình tại sở giao dịch, Lufkin đã bước vào phòng họp uy nghi và mang theo hai chiếc túi mua sắm Bloomingdale màu nâu đựng đầy tài liệu chào mua của công ty để trình cho hơn 20 thành viên Hội đồng Thống đốc Sở Giao dịch. Rồi Lufkin tiến thẳng tới chỗ ngồi của Thống đốc Robert Haack, Chủ tịch của Sở Giao dịch và nói với ông ta:

“Ông Haack! Tôi nghĩ ông là người đầu tiên nên xem qua cái này. Có thể ông cũng muốn đưa cho các thống đốc khác xem.”

Lufkin nhớ lại tình hình lúc đó: “Khuôn mặt của ông ta tái nhợt và ông nhìn tôi như thể tôi là kẻ mất trí vậy. Ông ta cầm lấy cái túi tôi đưa và chạy lên bậc sân khấu, nơi ông Bunny (Bernard) Lasker, Chủ tịch của Sở Giao dịch, đang chủ trì buổi họp và nói rằng: ‘Ngài Chủ tịch, tôi nghĩ ông sẽ muốn xem qua cái này’.”

Vài phút sau, khi tài liệu được chuyển quanh bàn họp, căn phòng trở nên im ắng, chỉ còn tiếng lật giở giấy sột soạt. Đột nhiên, Felix Rohatyn, khi đó là một đối tác tại Lazard,

đứng lên, cầm bản cáo bạch giờ cao như một ngọn đuốc trên đầu mình và hét lớn:

“Tên Judas Iscariot^[33] kia. Anh cưỡng ép chúng tôi. Khi gà chưa kịp gáy thì anh đã chối chúng tôi ba lần.”

Kể từ khi sở giao dịch bắt đầu hoạt động, nó đã giống như một câu lạc bộ tư nhân, nơi đầy rẫy những truyền thống, nghi lễ và cái tôi. Với nỗ lực muốn được niêm yết trên sàn chứng khoán, DLJ đang cố gắng đập đổ cánh cổng của câu lạc bộ đó và tạo điều kiện cho công chúng có thể tham gia. Đối với mọi người trong phòng họp lúc này, hành động của DLJ bị coi là dị biệt.

“Theo như cái tên mà Felix đã gọi, tôi là một kẻ phản bội. Họ biết trong số bọn họ đang có một kẻ phản bội là tôi”, Lufkin nhớ lại và cười to.

Phải mất gần một năm tranh cãi quyết liệt, sở giao dịch mới thay đổi các quy tắc của mình. Nhờ vậy, DLJ trở thành công ty hợp danh tư nhân đầu tiên trên Phố Wall được phép niêm yết và sự kiện này mở đường cho các công ty khác có thể khai thác nguồn vốn công cộng. Trong quá trình đó, DLJ đã trở thành một điển hình thành công, một trong những tên tuổi hàng đầu của Phố Wall, một công ty tham gia vào mọi lĩnh vực từ bảo lãnh phát hành, bán và kinh doanh chứng khoán đến gửi tiền đầu tư, đầu tư mạo hiểm và quản lý tài sản. Tháng Tám năm 2000, Tập đoàn Credit Suisse đã mua lại DLJ với giá 11,5 tỷ đô-la.

Lúc đầu, Lufkin không bao giờ nghĩ mình sẽ trở thành doanh nhân. Năm 1955, khi ông bắt đầu theo học thạc sĩ quản trị kinh doanh ở Trường Kinh doanh Harvard, ông vẫn chưa có khái niệm mình sẽ làm gì. Thế rồi, vào năm học thứ hai, Lufkin bỗng mê mẩn ngành tài chính. Với tấm bằng MBA trong tay, ông đến làm việc cho nhà đầu tư tư nhân Jeremiah Milbank. Từ đó, ông đã nảy sinh ý tưởng cho DLJ. Hai năm sau, vào năm 1959, bộ ba Dan Lufkin, William Donaldson và Richard Jenrette đã thành lập Công ty DLJ mà chúng ta đang nói đến.

Dan này, Ngân hàng DLJ đã ra đời như thế nào vậy?

Vào cuối những năm 1950, hoa hồng trong giao dịch chứng khoán đã ở mức cố định. Tại Jeremiah Milbank, chúng tôi

đã trả rất nhiều tiền hoa hồng cho công tác nghiên cứu nhưng không thật sự hiệu quả. Vì vậy, chúng tôi tự tiến hành nghiên cứu riêng và đi đến kết luận rằng chúng tôi nên đầu tư vào các công ty nhỏ hơn, nơi sẽ cho lợi nhuận cao hơn. Chúng tôi đến thăm các công ty, dành nhiều thời gian nói chuyện với các đối thủ cạnh tranh và các nhà cung cấp, đồng thời tiến hành các nghiên cứu khác để hoàn thành công tác tìm hiểu cơ bản của mình về các ngành công nghiệp và các công ty.

Trong chừng mực nào đó, đà phát triển của một công ty nhỏ hoàn toàn nhờ vào cái bóng to lớn của một người duy nhất. Khi công ty phát triển thì nó càng ngày càng ít phụ thuộc cái bóng đó hơn. Chúng tôi chú trọng đến và xác định thị trường của mình là cung cấp dịch vụ cho các tổ chức và chúng tôi chỉ tập trung vào các công ty nhỏ có tốc độ tăng trưởng cao.

Nhìn chung, các công ty lớn không mấy chú ý đến những công ty nhỏ hơn vì những công ty nhỏ không có cổ phiếu nổi bật đáng để quan tâm. Các công ty thành viên lớn kiếm tiền thông qua việc thu tiền hoa hồng từ quy trình mua bán cổ phiếu với khối lượng lớn. Nếu anh là một công ty nhỏ thì anh không có bất kỳ cổ phiếu nào hoặc có rất ít. Các cổ phiếu của họ không đủ giá trị để bù đắp chi phí. Chúng cũng không đủ giá trị để anh có thể đầu tư bất cứ điều gì cho những công ty kia. Điều chúng tôi phát hiện ra là những người mà chúng tôi liên hệ đều rất vui khi thấy mình được quan tâm, đến nỗi mỗi khi họ muốn bán cổ phiếu của mình họ lại tìm đến chúng tôi.

Có lần, Paul Williams, Chủ tịch của Công ty Chăm sóc cổ O.M. Scott, đến gặp tôi với đề nghị: “Tôi có một số cổ phiếu muốn đem bán.” Đó là cổ phiếu có lượng giao dịch rất mỏng. Sau đó, tôi nhấc điện thoại lên và gọi cho một nhà đầu tư tiềm năng: “Tôi có 30 ngàn cổ phiếu của Công ty O.M. Scott & Sons. Tôi đang mua nó từ chính chủ tịch công ty với giá 30 đô-la một cổ phiếu và tôi sẽ bán cho anh với giá 31,50 đô-la.”

Ông ta kinh ngạc: “Cái gì cơ?”

Tôi đáp: “Thật đấy! Tôi nghĩ thế này là hợp lý mà.”

Ông ta đáp: “Ôi Chúa ơi, đó là mức hoa hồng 5% đấy.”

Tôi nói tiếp: “Vâng, bình thường chúng tôi không bán cổ phiếu loại này đâu. Không phải ngày nào chúng tôi cũng có loại cổ phiếu như vậy. Tôi nghĩ nó thực sự giá trị. Hãy đánh giá nó trên cơ sở giá trị mà anh đang mua, chứ đừng dựa trên con số 5% này nọ.”

Nhưng ông ta chỉ nói ngắn gọn: “Thôi, tôi không có hứng thú đâu.”

Tôi lại nói: “Anh sai rồi. Anh nên quan tâm đến chúng. Anh là người đầu tiên tôi chia sẻ đây. Nhưng nếu anh không hứng thú thì tôi sẽ gọi cho những người khác.”

Chưa đầy năm phút sau, nhà đầu tư này đã gọi lại cho tôi.

“Anh nói đúng. Tôi xin lỗi vì những gì đã nói lúc nãy. Tôi tin vào sự đánh giá của anh đối với công ty này. Tôi sẽ mua toàn bộ số cổ phiếu này.”

Giao dịch đó rất có lợi cho Paul. Công ty của anh ấy đã phát triển hơn. Khi họ cần vốn để xây dựng một nhà máy mới hoặc gia nhập một thị trường mới, họ tìm đến chúng tôi. Anh ấy đã nói rằng: “Anh biết công ty của tôi. Anh hiểu công ty của tôi và anh hiểu những gì chúng tôi đang làm.” Sau đó, khi công ty lớn mạnh hơn và những người đại diện bắt đầu chuyển sang đầu tư bất động sản, họ sẽ tìm đến chúng tôi và hỏi: “Chúng tôi nên làm gì với tiền của mình đây?” Thế là chúng tôi trả lời: “Chúng tôi đang thiết lập một cơ quan quản lý đầu tư và chúng tôi có thể quản lý tài chính cho các anh.” Họ biết chúng tôi và chúng tôi cũng biết họ. Họ tin tưởng chúng tôi. Chúng tôi đã làm rất nhiều việc cho họ. Đó là một bước mở rộng hợp lý cho các dịch vụ của chúng tôi. Và việc kinh doanh của chúng tôi đã bắt đầu như thế.

Điều đó cho thấy ông có thể nắm bắt được quan điểm của khách hàng để tạo ra một công ty dựa trên việc nghiên cứu?

Chúng tôi cũng rút ra một bài học khác nữa. Điều này là nền tảng của DLJ và được duy trì mãi cho đến khi nó được bán lại. Sự liêm chính trong công việc và nghị lực con người luôn phải được đặt lên hàng đầu và trước nhất. Nếu anh đang cung cấp các dịch vụ kiểu như chúng tôi, điều kiện tiên quyết là anh phải làm việc đó bằng sự liêm khiết, nghị lực bền bỉ và vì lợi ích của khách hàng. Điều đó tuy hiển

nhiên nhưng không phải lúc nào cũng được thực hiện ở Phố Wall. Một vị giáo sư có thâm niên tại Trường Kinh doanh Harvard từng nói: “Liêm khiết luôn phụ thuộc vào những áp lực được đặt trên nó.” Chúng tôi luôn đảm bảo sẽ không có áp lực nào bị đặt lên sự Liêm khiết của chúng tôi.

Tôi thích được kinh doanh trong môi trường tốt thứ nhì với những nhân sự tốt nhất hơn là trong môi trường kinh doanh tốt nhất với những người chỉ tốt thứ nhì. Nhân sự tốt nhất là một người có kỹ năng quản lý và hiểu biết tường tận về doanh nghiệp của mình. Tuy nhiên, cuối cùng thì sự thành công của doanh nghiệp vẫn sẽ phụ thuộc vào ý chí của những người điều hành công ty. Và đó là những gì chúng tôi đã tìm kiếm trong những nghiên cứu của mình.

Ý chí bên bờ của người lãnh đạo được thể hiện theo nhiều cách khác nhau. Nó được biểu hiện ở sự trung thành của nhân viên, cách công ty đối xử với các nhà cung cấp và cách công ty thể hiện trách nhiệm của mình với nhân viên và khách hàng. Những điều này cuối cùng sẽ tạo nên thành công cho một công ty. Tôi không quan tâm công ty đang bán những sản phẩm hay cung cấp những dịch vụ gì. Nếu không có phẩm chất tốt và sự toàn tâm trong công việc, công ty có thể duy trì được một khoảng thời gian, nhưng khi tình hình trở nên khó khăn, công ty sẽ không thể trụ được.

Khi ông cùng với Donaldson và Jenrette thành lập DLJ, các doanh nghiệp Phố Wall đã phản ứng như thế nào?

Khi chúng tôi thành lập DLJ, tôi đã liên hệ với hơn mười nhà lãnh đạo trong ngành hoạt động ở Phố Wall.

Không có ai nghĩ DLJ là một ý tưởng hay. Sidney Weinberg^[34] đã nói rằng: “Tôi sẽ không nói đây là một chuyện ngu ngốc nhưng tôi không thấy được khả năng các anh có thể cạnh tranh được với các đối thủ khác. Trong những lĩnh vực này, các anh khó có thể đối chọi được tiềm lực và quy mô toàn cầu của Ngân hàng Goldman Sachs. Và làm thế nào các anh cạnh tranh được với Lehman Brothers (Tập đoàn Lehman Brothers - ND), một tổ chức đã có hơn 100 năm kinh nghiệm và hàng hà các mối quan hệ mà họ đã tạo dựng? Trong ngành kinh doanh này, mối quan hệ là vô cùng quan trọng.” Ông ta nói tiếp: “Tôi sẽ không bảo là các

anh đừng làm, bởi chẳng ai biết trước điều gì. Nhưng tôi không nghĩ các anh có bất kỳ lợi thế nào đâu.” Đây là câu phát biểu gần với ý “Các anh có thể làm thử” nhất, còn những người khác chỉ thốt lên: “Các anh bị điên hả? Các anh có bị khủng không?”

Chúng tôi đã không làm Phố Wall choáng váng hay rung chuyển gì cả. Lúc đó, một anh chàng đến từ Tập đoàn Lehman Brothers và sau này trở thành bạn thân với chúng tôi, còn bảo rằng: “Chúng tôi sẽ đập các anh bẹp dí như đập ruồi.”

Chúng tôi không có một doanh nghiệp nào đang hoạt động. Chúng tôi không có nguồn thu nhập khi mới bắt đầu. Trên thực tế, chúng tôi còn không có lấy một kế hoạch kinh doanh. Chúng tôi cũng không biết việc kinh doanh sẽ mất thời gian bao lâu. Chúng tôi huy động được khoảng 240 nghìn đô-la, chủ yếu là từ bạn bè, bởi không có bất cứ người nào muốn giúp chúng tôi ngoài họ. Hầu hết những người góp tiền đều trạc tuổi chúng tôi, bao gồm các bạn học cùng lớp và bạn bè quen biết.

Tôi thích câu chuyện về phản ứng mà ông nhận được khi các thống đốc tại sở giao dịch phát hiện ra DLJ chuẩn bị niêm yết. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu sở giao dịch đã không tiếp nhận chuyện này?

Trong bản cáo bạch có nêu những nguy cơ tiềm ẩn liên quan đến việc chào bán cổ phiếu. Một trong số đó là nếu sở giao dịch không thay đổi các quy tắc của mình, chúng tôi sẽ mất 70% doanh thu và mã chứng khoán của chúng tôi sẽ nhuộm màu đỏ. Bất cứ ai mua mã chứng khoán này cũng phải thừa nhận họ đang phụ thuộc vào nguyện vọng và ý chí của sở giao dịch. Và nếu sở không thay đổi các quy tắc – mà cũng không có dấu hiệu nào cho thấy sở có ý định đó – lượng giao dịch của chúng tôi sẽ giảm 70% và chúng tôi sẽ không kiếm được tiền.

Đó là những viễn cảnh kinh khủng. Nếu họ không thay đổi quy tắc, chúng tôi sẽ vẫn cố gắng niêm yết nhưng tôi không nghĩ rằng sẽ có ai trên thế giới mua cổ phiếu của chúng tôi nữa.

Ông có thể giúp những người không sinh sống trong thời đại đó hiểu toàn diện hơn về hoạt động của Sở

Giao dịch thời đó được không?

Sở giao dịch là một tổ chức phi dân chủ như mọi người có thể hình dung. Đó đơn thuần chỉ là một cỗ máy kiếm tiền cho đến khi quy định hoa hồng cố định được gỡ bỏ vào giữa những năm 1970. Và họ rất quan tâm đến việc duy trì nguyên trạng. Không có lý do cho bất kỳ thay đổi nào cũng như không có bất kỳ lý do để làm cái gì đó khác biệt. Cả bộ máy chỉ hoạt động ở mức vừa đủ. Nếu một điều gì đó chưa gặp vấn đề thì không cần phải sửa. Lãnh địa của họ luôn được giữ nguyên vẹn.

Một đêm sau cuộc họp mà tôi trình bản cáo bạch, tôi đến dự một bữa ăn tối của sở. Đó đơn thuần chỉ là thời điểm thay đổi nhân sự của sở. Các thống đốc cũ sẽ ra đi và các thống đốc mới bước vào. Tôi đã đến bữa tiệc đó một mình. Tôi bước đến đình bắt chuyện với ai thì người đó vội quay đi. Tôi đứng lẻ loi một mình trong góc, cầm ly bia và không ai đến nói chuyện với tôi. Vì vậy, tôi chỉ uống bia của mình và cuối cùng Gus Levy, cựu chủ tịch của sở giao dịch và là đối tác tại Goldman Sachs, tiến đến chỗ tôi: “Này, tôi không đồng ý với chuyện cậu đã làm ngày hôm nay và tôi chắc chắn không đồng ý với cách cậu làm điều đó. Tôi không thích chút nào cả. Nhưng tôi phải nói một điều: Tôi khâm phục sự can đảm của cậu khi dám đến dự bữa tiệc đêm nay.” Tôi bật cười và đáp: “Vâng, cũng cần một chút can đảm. Ông nói trúng phóc.”

Vậy tại sao ông lại tự tin rằng sở giao dịch sẽ thay đổi quý tác?

Dùng từ “tự tin” thì hơi quá. Nhưng chúng tôi thực sự cảm thấy đây là điều đúng đắn cần làm. Lương vốn chủ sở hữu ở Phố Wall đang gặp nguy hiểm. Số vốn ít ỏi ấy đang lâm nguy. Khi một đối tác của một công ty về hưu, họ có quyền rút vốn; và có một số quy định cho phép một thành viên nghỉ hưu có thể rút dần tiền vốn trong nhiều đợt. Vì vậy, quy định đó không chỉ khiến số vốn chủ sở hữu nhỏ đi mà còn làm tổn thất vốn dài hạn nữa.

Việc có vốn dài hạn ổn định là điều rất cần thiết. Và hình thức duy nhất để có vốn dài hạn là cổ phiếu. Đó cũng là lý do tại sao anh có thể bán cổ phiếu mà không ảnh hưởng đến nguồn vốn của công ty. Nó chỉ thay đổi người sở hữu cổ phần. Tôi đã từng làm việc với chủ tịch sở giao dịch để cố

thúc đẩy một loại hoa hồng mà sở đã đề xuất 5 năm trước đó là tiền hoa hồng Rockefeller. Nó chưa bao giờ được áp dụng. Tôi thậm chí không biết liệu họ có tổ chức họp hành gì về nó hay chưa. Không có chút manh mối nào. Tôi còn cố liên lạc với Pat Rockefeller, nhưng ông ta lại chẳng quan tâm đến chủ đề này. Loại hoa hồng này chẳng đi đến đâu cả và chúng tôi nhận ra rằng mình phải tìm chiến thuật khác.

Ông không thể huy động thêm vốn với những quy định khi đó sao?

Anh luôn có thể huy động thêm vốn nếu anh có những nhà tài trợ sẵn sàng đổ tiền vào. Nhưng hãy nhớ, luôn có một khoảng thời gian quy định gắn liền với số vốn. Quy tắc vốn ròng khá phức tạp, nhưng mấu chốt là anh cần một số vốn nhất định để thực hiện một khối lượng giao dịch nhất định. Và anh phải báo cáo giá trị vốn ròng của mình hằng ngày, từng ngày một. Cứ đến ba giờ chiều mỗi ngày, viên quản lý việc vận hành của công ty sẽ điền một tờ đơn phản ánh khối lượng giao dịch anh đang thực hiện trên sàn phù hợp với giá trị vốn ròng. Đó là một phép toán cho thấy khả năng anh có thể thực hiện giao dịch với một khối lượng nhất định. Sở kiểm soát và quy định rất chặt chẽ về điều này và mọi người đều tuân thủ nghiêm ngặt.

Thế nên, anh có thể huy động thêm vốn nhưng cũng không dễ dàng gì. Số vốn chỉ có thể đến từ nguồn tiền tư nhân. Đó là nguồn vốn tư và không có thị trường. Vì vậy, việc huy động thêm vốn không hề dễ dàng. Số vốn mà anh cần huy động và những gì phải bỏ ra để được nhận nó đang tăng theo cấp số mũ. Khi ta cần vốn nhất là những lúc thị trường đang gặp nhiều sức ép. Vào cuối thập niên 1960 và đầu thập niên 1970, thị trường có ghi nhận một số vi phạm quy tắc vốn ròng do cơn lốc sáp nhập gây ra. Nhiều công ty đã bị đẩy vào những thương vụ sáp nhập bất đắc dĩ để có được vốn nhằm hỗ trợ cho khối lượng giao dịch ngày càng gia tăng của họ. Vốn huy động không chỉ mang tính nhất thời vì cấu trúc hợp danh mà trong quá trình hoạt động còn có sự thất bại, sự đầu tư không thích đáng và tình trạng lộn xộn của bộ phận hành chính kế toán. Để huy động vốn dài hạn trong mọi trường đó là một việc vẫn có thể làm được nhưng chắc chắn không hề dễ dàng.

Thế trước đó có ai từng yêu cầu thay đổi quy tắc này chưa?

Chưa bao giờ. Quy tắc là anh muốn bán cho ai cũng được nhưng từng người phải được Hội đồng Thống đốc của Sở Giao dịch phê duyệt. Nếu anh chào bán cổ phiếu ra công chúng, khi phiên giao dịch bắt đầu vào buổi sáng và có 6 nghìn người mua cổ phiếu thì những người mua này đều bị xem là bất hợp pháp cho đến khi từng người được sở phê duyệt. Anh có thể tưởng tượng tình huống đó không khả thi như thế nào. Anh cần phải gỡ bỏ quy định mỗi cổ đông phải được sự chấp thuận của Hội đồng Thống đốc. Đó là điều mà chúng tôi đấu tranh thay đổi.

Cuối cùng, hồ sơ xin được đại chúng hóa của ông đã thay đổi diện mạo Phố Wall khi tạo cơ hội cho tất cả các doanh nghiệp có thể huy động nguồn vốn công cộng.

Chuyện đó xảy ra nhanh đến bất ngờ. Tất cả những người đang hò hét gọi tôi là kẻ phản bội, là Judas này nọ đột nhiên nhìn quanh và nói: “Anh biết không, giải pháp này có thể giải quyết vấn đề của chúng ta. Nó có lợi với tất cả chúng ta.” Trong số đó, tôi sẽ không bao giờ quên một người mà chúng tôi đã quen mặt và đã từng làm ăn qua lại. Tên ông ta là Tom Staley, một quý ông rất nhã nhặn làm trong lĩnh vực ngân hàng.

Tôi nhận được thư của Staley một năm sau đó. Trong thư, ông ấy viết rằng: “Tôi chỉ muốn nói cho anh biết là tôi từng phản đối những gì anh đã làm. Tôi đã nghĩ chuyện đó không đúng hay không thích hợp với sở giao dịch. Nhưng tôi đã sai, hoàn toàn sai. Và nếu anh đã không đấu tranh thay đổi thì công ty của chúng tôi sẽ không thể tồn tại đến ngày hôm nay. Vì vậy, từ tận đáy lòng mình, tôi xin gửi đến anh lời cảm ơn chân thành nhất.”

Ông cho rằng thành công lớn nhất của ông trong cuộc sống là có được những người xung quanh mình và thất bại lớn nhất là chọn lầm người. Có đúng thế không?

Đúng vậy. Chúng tôi tìm chọn những người có những phẩm chất phù hợp, đặc biệt trong các tình huống phải đưa ra quyết định khó khăn khi anh ấy hoặc cô ấy thuộc về thiểu số – để kiên định theo đuổi một con đường gập ghềnh. Tôi thường nghĩ về sở giao dịch và quyết định niêm yết cổ phiếu của mình ra công chúng ngày xưa. Để làm được điều đó cần có chút can đảm và tôi phải theo đuổi tới cùng. Có

những lúc chúng tôi tự hỏi mình đang làm gì ở đây. Đó là những thời điểm thật sự khó khăn. Điều này đúng với bất kỳ doanh nghiệp tên tuổi nào. Anh cần phải có can đảm để theo đuổi tới cùng con đường đã vạch ra. Thậm chí, có những lúc anh còn không biết liệu có thành công hay không nhưng anh vẫn phải kiên định đến cùng. Ngoài ra, anh còn cần đến chuyên môn kỹ thuật của những người liên quan, chất lượng sản phẩm, cách tổ chức bán hàng, cách tổ chức dịch vụ. Tất cả những điều đó đều có vai trò rất quan trọng.

Rất nhiều người từng nói về những rủi ro mà các doanh chủ thường phải mạo hiểm đối đầu. Chắc chắn ông cũng đã mạo hiểm khi giả định rằng sở giao dịch sẽ thay đổi quỹ tác của họ và cho phép ông cổ phần hóa. Vậy theo ông, rủi ro lớn nhất mà một doanh chủ có thể gặp phải là gì?

Tôi nghĩ rằng rủi ro lớn nhất của một doanh chủ là không dám mạo hiểm thực hiện một hoạt động kinh doanh mới. Tôi cho rằng không có thất bại trong sự nghiệp kinh doanh. Chúng ta có thể luôn học hỏi được rất nhiều kinh nghiệm lớn lao.

Cho dù thất bại hay thành công thì đó cũng vẫn là khoảng thời gian đáng có. Anh học được rất nhiều thứ về bản thân. Anh học được sự tự tin - điều không phải ai cũng có. Chẳng phải cố Tổng thống Teddy (Theodore) Roosevelt từng nói rằng tội lỗi thực sự là việc không dám thử điều gì đó ư? Đây là bài học lớn nhất mà tôi rút ra được.

Mọi người thường gắn liền việc kinh doanh với những rủi ro. Nhưng doanh chủ không nghĩ theo hướng đó. Họ chỉ nghĩ rằng: "Mình có thể làm được". Rủi ro duy nhất mà một doanh chủ có thể gặp là cứ triển khai kế hoạch mà không có đủ vốn hoặc thời gian để theo dõi hoạt động kinh doanh mới của mình đến cùng. Và dù thành công hay thất bại thì đó là một rủi ro không thể biện hộ và khá ngu ngốc. Đây cũng là một trong những lý do mà kế hoạch cho DLJ của chúng tôi chỉ xoay quanh một điều cốt lõi.

Chúng tôi đã không có kế hoạch kinh doanh nhưng chúng tôi có ý tưởng. Chúng tôi không biết mọi chuyện sẽ diễn ra thế nào nhưng chúng tôi biết chúng tôi muốn thử thực hiện ý tưởng đó. Vì vậy, chúng tôi đã tìm hiểu làm sao để tài trợ cho ba năm hoạt động của doanh nghiệp khi chưa kiếm ra

một đồng bạc nào. Chúng tôi có thể đã không xây dựng được gì trong ba năm đầu tiên nhưng vẫn có thể duy trì hoạt động. Hầu hết các doanh chủ thường đánh giá thấp số tiền hoặc thời gian cần phải bỏ ra để thực hiện kế hoạch – thời gian cũng là một hình thức của tiền bạc. Kết quả là các doanh chủ thường không đủ kinh phí hoạt động. Khi họ thực hiện ý tưởng kinh doanh, trừ khi họ may mắn và có thể quay trở lại xin xỏ các nhà đầu tư hết lần này đến lần khác, họ sẽ không có cơ hội để theo dõi ý tưởng đó từ đầu đến cuối, bất kể ý tưởng ấy đúng hay sai. Tôi nghĩ đó là những rủi ro không cần thiết và cũng thật dại dột nếu chấp nhận chúng.

Khi ông nhìn lại việc mở cửa cho các công ty hợp danh tư nhân trên Phố Wall đại chúng hóa, ông có gì hối tiếc không? Một số người tin rằng sở hữu công cho phép các công ty đánh cược bằng tiền của người khác và trở nên liều lĩnh hơn.

Sự thật là nếu không có sở hữu công thì sẽ không có Phố Wall như ngày nay và cũng sẽ không có thị trường vốn lớn nhất thế giới. Chúng ta sẽ không có được sự tăng trưởng trong những năm 1960, 1970, 1980 và 1990 mà không có sự mở rộng đáng kể nguồn vốn của Phố Wall. Điều đó sẽ không xảy ra. Anh sẽ không có bất cứ điều gì như hôm nay cả. Những người mà anh nhắc đến chỉ cô tỏ ra là mình thông minh mà thôi.

Nếu ông khởi nghiệp ngay thời điểm này, ông sẽ kinh doanh lĩnh vực gì?

Nếu tôi có trí thông minh, tôi hẳn đã làm trong ngành công nghệ thông tin và đang thiết kế các ứng dụng cho Apple. Đó là những gì tôi sẽ làm. Mọi người từng bảo rằng nếu anh không có tiền thì hãy làm một trong hai điều sau: một là kinh doanh bất động sản nếu anh thường hứa hẹn những điều to tát, hoặc anh tham gia vào thế giới sáng tạo – nơi mà tài năng của anh chính là tiền bạc. Ngày nay, anh có thể tham gia phát triển các ứng dụng cho Apple và Google.

Dan, ông từng nói rằng tất cả mọi người luôn tìm kiếm lợi nhuận từ khoản đầu tư và rất ít người tìm kiếm lợi nhuận từ cuộc sống. Ý ông là gì vậy?

Tôi nghĩ rằng khi chúng ta già đi, khi chúng ta đã trải qua các chặng đường đời, chúng ta bắt đầu tìm kiếm những lợi

nhuận khác. Có một loại lợi nhuận thu được từ cuộc sống, đó là niềm hạnh phúc và tất cả chúng ta đều quên mất thước đo thành công quan trọng nhất, đó chính là sức khỏe.

Tôi thường nhắc đến tác phẩm Hoàng tử bé^[35]. Có một câu nói trong đó mà tôi rất tâm đắc: “Đồng đá không còn là đồng đá khi có người nhìn chúng mà lại thấy một đại giáo đường.” Tôi nghĩ rằng nếu anh cố gắng tìm một đặc tính làm nên một doanh chủ giỏi thì đó là khả năng nhìn vào đồng đá mà thấy một đại giáo đường.

Khi các con tôi còn nhỏ, có lần mẹ vợ tôi hỏi tôi rằng: “Nếu con có thể để lại một thứ cho các con của con thì đó sẽ là gì?”

Tôi nói: “Ý mẹ là phần thừa kế cho chúng à?”

Và bà bảo: “Không, không phải. Ý mẹ là con sẽ để lại một đức tính nào cho bọn trẻ kia.”

Tôi suy nghĩ rồi nói với bà rằng tôi sẽ để lại sự tự tin cho chúng. Trong tất cả những điều chúng ta đã thảo luận, cho dù đó là sự liêm khiết hay nghị lực, cách anh điều hành công việc kinh doanh, nhìn thấy một nhà thờ trong đồng đá hay niềm yết cổ phiếu đại chúng trong khi bị mọi người gọi là kẻ phản bội thì điều quan trọng hơn cả đó là sự tự tin để có thể hoàn thành mọi việc.

NHÀ SÁNG LẬP KIÊM CEO CỦA TẬP ĐOÀN DELL

Michael Dell

Năm 12 tuổi, Michael Dell đã kiếm được hai nghìn đô-la từ lần đầu kinh doanh những con tem.

Năm 16 tuổi, ông kiếm được 18 nghìn đô-la nhờ tiên công tiếp thị cho tòa soạn The Houston Post chỉ trong năm đầu tiên.

Năm 19 tuổi, ông đã kiếm được đến 80 nghìn đô-la/tháng nhờ việc nâng cấp máy tính cá nhân cho những người bạn trong khu ký túc xá.

Và năm 27 tuổi, ông trở thành CEO trẻ tuổi nhất thế giới khi đưa công ty của mình lọt vào danh sách Fortune 500^[36].

Những thành công đầu đời của Michael Dell đã giúp ông trở thành một trong những doanh nhân nổi tiếng nhất thế kỷ XXI. Nếu nghe theo lời cha mẹ, có lẽ ông đã trở thành một bác sĩ. Họ đã hy vọng ông sẽ theo đuổi ngành y từ khi ông còn là sinh viên tại Đại học Texas. Nhưng, ông đã bỏ học. Với một nghìn đô-la trong tay, ông thành lập một doanh nghiệp nhỏ chuyên nâng cấp bộ nhớ và ổ đĩa máy tính cá nhân.

Ý tưởng lớn đã biến Dell trở thành nhà sản xuất máy tính cá nhân lớn nhất thế giới thực ra lại là một ý tưởng đơn giản nhưng được thực hiện một cách tuyệt vời. Dell nhận ra rằng



ông có thể hạ đáng kể giá thành của một chiếc máy tính cá nhân và cung cấp dịch vụ cao cấp hơn bằng cách trực tiếp bán máy tính cho mọi tầng lớp khách hàng.

Dựa vào ý tưởng đơn giản đó, Dell đã xây dựng nên mô hình kinh doanh mang tính cách mạng. Sau đó, ông đã thay đổi chuỗi cung ứng và tạo ra một phương thức hiệu quả để làm ra chiếc máy tính dựa trên thông số kỹ thuật của từng khách hàng chỉ trong vài giờ sau khi nhận được đơn đặt hàng. Ông đã thực hiện điều đó bằng cách liên kết chuỗi cung ứng của các nhà sản xuất ra các linh kiện máy tính với quy trình lắp ráp của riêng ông nhằm cắt giảm chi phí và giải quyết triệt để tình trạng hàng tồn kho. Có thể nói, chính ý tưởng ban đầu và mô hình kinh doanh hỗ trợ cho ý tưởng đó đã biến Dell trở thành một trong những công ty công nghệ thông tin hàng đầu thế giới.

Năm 2004, sau 20 năm giữ chức vụ CEO, Michael Dell đã quyết định trao vị trí này lại cho Kevin B. Rollins, một cựu tư vấn viên của Công ty Bain and Company và là thành viên cấp cao của Dell trong tám năm trước đó. Khi doanh thu công ty vượt qua mức 40 tỷ đô-la, Michael Dell chỉ mới 39 tuổi.

Tuy nhiên, trong vòng một năm, tốc độ tăng trưởng của Dell đã chậm lại. Ngay sau đó, Tập đoàn Hewlett-Packard (HP) đã chiếm lại danh hiệu hãng sản xuất máy tính cá nhân lớn nhất thế giới. Năm 2007, Michael Dell lại nắm giữ chức CEO lần nữa. Ông chia sẻ: “Tôi cảm thấy tình hình của công ty lúc này giống như thời điểm năm 1984 và tôi đang bắt đầu lại từ đầu. Chỉ có điều là lần này tôi có nhiều vốn hơn một chút.”

Từ đó, Dell đã biến đổi từ một công ty chuyên sản xuất máy tính cá nhân trở thành một công ty công nghệ thông tin chuyên kinh doanh dịch vụ, máy chủ, hệ thống lưu trữ và các giải pháp cho trung tâm dữ liệu.

Câu chuyện thành công của Dell đã được lưu truyền rộng rãi. Năm 1974, khi ở trong ký túc xá, ông đã tạo ra một công ty thành công phi thường chuyên kinh doanh máy tính cá nhân và làm nên mô hình kinh doanh đột phá tập trung vào dịch vụ hậu cần và triển khai. Ông cảm thấy thế nào khi thay đổi từ mô hình

cũ sang một mô hình mà ông gọi là “cốt lõi của công nghệ thông tin, tiến tới trung tâm dữ liệu”?

Cũng giống như hầu hết các công ty có quy mô tương tự, chúng tôi đã thực hiện những thay đổi đáng kể trong chiến lược, đặc biệt là trong vài năm qua khi chúng tôi đã phát triển để trở thành một công ty cung cấp giải pháp công nghệ thông tin mở rộng và đồng hành cùng với hàng triệu khách hàng trên toàn thế giới.

Ngày nay, chúng tôi cung cấp những giải pháp công nghệ cao được thiết kế để đáp ứng các nhu cầu của bất cứ người dùng công nghệ nào trên thế giới. Việc này bao gồm cung cấp các thiết bị lưu động như máy tính và điện thoại thông minh, cung cấp cơ sở hạ tầng trung tâm dữ liệu từ các máy chủ đến nơi lưu trữ rồi đến các điểm kết nối, cũng như cung cấp các dịch vụ công nghệ thông tin và ứng dụng cho phép sử dụng điện toán đám mây.

Chúng tôi đang làm việc trong một ngành công nghiệp thay đổi chỉ trong chớp mắt. Nhưng gì được coi là “đột phá” trong ngày hôm nay có thể bị xem là lỗi thời vào ngày mai. Nhưng việc thay đổi để chạy theo xu hướng không phải là điều quan trọng mà đảm bảo rằng nền tảng doanh nghiệp của anh luôn đáp ứng được nhu cầu của khách hàng mới là điều cốt lõi. Đó là một nhân tố dẫn đường quan trọng của Dell kể từ khi chúng tôi mở những cánh cửa đầu tiên.

Thực tế là sự thay đổi lớn đầu tiên trong chiến lược kinh doanh của chúng tôi được lấy cảm hứng từ một chuyến viếng thăm của khách hàng đến văn phòng của chúng tôi vào năm 1985. Khi bắt đầu, Dell không phải là một công ty kinh doanh máy tính. Chúng tôi kinh doanh phần mềm lưu trữ và sản xuất bộ công cụ nâng cấp phần cứng cho máy tính IBM đời đầu. Trở lại thời điểm đó, máy tính cá nhân được bán ra thường có bộ nhớ rất nhỏ và không có ổ đĩa cứng. Do đó, khách hàng mua bộ công cụ của chúng tôi để nâng cấp khả năng lưu trữ và hoạt động của máy tính của họ.

Một ngày nọ, chúng tôi nhận được một cuộc gọi từ một trong những khách hàng lớn của công ty. Họ muốn mua 150 bộ công cụ nâng cấp phần cứng và chúng tôi định giá bán là 500 đô-la/bộ. Đó là một đơn đặt hàng lớn đối với chúng tôi. Tôi còn nhớ những giây phút hoảng loạn của cả nhóm

khi khách hàng yêu cầu tham quan xưởng sản xuất của chúng tôi. Chúng tôi làm gì có xưởng sản xuất. Nó trông giống một phòng ký túc xá hơn là một văn phòng công nghệ cao.

Chuyến tham quan đã diễn ra tốt đẹp. Trong lúc tham quan, một người khách có nhìn thấy một số máy tính mà chúng tôi sử dụng để định dạng những bộ công cụ nâng cấp ổ cứng. Thời điểm này, máy tính cá nhân IBM rất đắt tiền, vì vậy chúng tôi đã tự lắp ráp máy tính với mục đích duy nhất là định dạng các ổ đĩa. Người khách ấy chỉ tay về phía những chiếc máy tính của chúng tôi và hỏi mua chúng. Chúng tôi chưa bao giờ bán máy tính của mình, nhưng trong giây phút ấy, đó thực sự là một ý tưởng không tồi! Trong thời hạn ba tháng, toàn bộ công việc kinh doanh của chúng tôi đã thay đổi. Chúng tôi bắt đầu thiết kế và lắp ráp máy tính theo đơn đặt hàng. Sự thay đổi quan trọng đó xuất phát từ việc lắng nghe nhu cầu của khách hàng và đó cũng là bài học tôi không bao giờ quên.

Lắng nghe khách hàng và sử dụng các giải pháp công nghệ thông tin của mình là một trong những giá trị cốt lõi của Dell. Kỷ luật đã luôn dẫn chúng tôi đi đúng đường và tạo dựng nền tảng cho những đổi mới mà anh nhìn thấy trong mô hình kinh doanh của Dell trong những năm qua.

Ông có phải trải qua nhiều cuộc tranh luận nội bộ khi thực hiện thay đổi trong nhiều năm như vậy không?

Tôi tin rằng luôn cần những cuộc tranh luận hiệu quả, một sự thay đổi chiến lược và việc thiếu đi các cuộc tranh luận trong một đội ngũ lãnh đạo chuyên nghiệp là một điều nguy hiểm với bất cứ doanh nghiệp nào. Bản chất của ngành công nghệ đã góp phần thúc đẩy những cuộc tranh luận hiệu quả tại Dell. Những thành phần như các chất bán dẫn, phần mềm, bộ vi xử lý, cấu trúc mạng, các thiết bị... không ngừng phát triển và chuyển đổi khiến những việc tưởng như bất khả thi ở thế hệ trước lại trở nên khả thi ở thế hệ sau.

Kết quả là nhu cầu của khách hàng thay đổi liên tục và điều mà tôi gọi là “phát minh kết hợp” được tạo ra để mang đến những cơ hội mới trong cách chúng ta sử dụng công nghệ.

Các công ty có khả năng cạnh tranh và giành chiến thắng trong ngành công nghiệp của chúng tôi là những công ty biết cách giúp người sử dụng công nghệ có thể làm được

nhiều điều hơn với công nghệ thông tin - đổi mới, kết nối, giải quyết vấn đề hoặc bất cứ điều gì họ muốn làm và thích làm.

Trở lại một vài năm trước đây, khi ngành công nghiệp của chúng tôi đang trong thời điểm chuyển giao, chúng tôi đã bắt đầu nhìn thấy những tiềm năng và hứa hẹn về sự tiếp nối của công nghệ thông tin với sự lên ngôi của công nghệ ảo, sự thay đổi trong khả năng lưu động và những bước đầu tiên của điện toán đám mây.

Câu trả lời cho câu hỏi của anh là chúng tôi luôn tranh luận, nhưng không phải về việc chúng tôi có nên thay đổi không mà về việc nên thay đổi như thế nào.

Chúng tôi đã phát triển một chiến lược hướng tới khách hàng bền vững và huy động những thế mạnh của các nhà lãnh đạo và đội ngũ của chúng tôi để thực hiện nó.

Tôi nghĩ đây là một bài học quan trọng cho bất cứ ai muốn bắt đầu hoặc phát triển sự nghiệp kinh doanh. Hãy kết nối mình với những người thực sự thông minh và khuyến khích các ý tưởng chia sẻ, hợp tác và tranh luận hiệu quả. Và tất nhiên, phải hiểu rõ khách hàng và ngành công nghiệp của anh như lòng bàn tay. Những ý tưởng thay đổi, cách tân sẽ theo đó mà phát triển.

Ông có gặp nhiều khó khăn hơn trong quá trình thực hiện sự chuyển đổi đó khi Dell ngày càng lớn mạnh và mở rộng không?

Có và không. Dĩ nhiên, anh sẽ dễ dàng thực hiện những điều chỉnh chiến lược quan trọng hơn với một tổ chức nhỏ. Hiện nay, chúng tôi có một đội ngũ toàn cầu với hơn 100 nghìn chuyên gia và một tỷ lệ lớn nhân viên tương tác trực tiếp với khách hàng mỗi ngày với lượng tương tác lên đến vài tỷ mỗi năm. Điều bắt buộc là mỗi người phải nắm bắt và hiểu rõ chiến lược kinh doanh, đồng thời có thể truyền đạt những lợi ích cho khách hàng của mình hiểu. Đôi khi, điều này có thể là một thách thức nhưng chúng tôi cũng biết nó đồng thời cũng là một lợi thế rất lớn nếu chúng tôi quản lý đúng cách.

Chúng tôi đã có cơ hội phát triển mạnh mẽ các kỹ năng và khả năng của mình cả trong lẫn ngoài công ty, thông qua

việc mua lại những công ty sở hữu trí tuệ, những con người tài năng, những chuyên gia đứng đằng sau các công ty này.

Ngày nay, chúng tôi hiển nhiên là một tập đoàn lớn, nhưng thực lòng tôi vẫn xem chúng tôi là một công ty khởi nghiệp. Chúng tôi tiếp cận vấn đề mới và cơ hội theo cách của một công ty khởi nghiệp. Các nhà lãnh đạo của chúng tôi đang liên tục khuyến khích các thành viên của họ tư duy đột phá và cẩn thận nắm lấy những cơ hội mạo hiểm. Đây là một trong những phẩm chất đã dẫn dắt chúng tôi thành lập công ty hơn 20 năm trước và vẫn tiếp tục hướng dẫn chúng tôi đến tận ngày hôm nay.

Khi là người dẫn đầu, ông đã phải thay đổi phong cách và phương pháp tiếp cận của mình như thế nào?

Cần thừa nhận rằng thế giới đang trở nên nhỏ bé hơn rất nhiều. Dù anh đang làm bất kỳ điều gì: tìm kiếm một công việc, chia sẻ ý tưởng với một đồng nghiệp hoặc kết nối bạn bè thì vấn đề địa lý không còn là một trở ngại nữa.

Thêm vào đó, một thế hệ người lao động mới đã nhập cuộc: một thế hệ mong muốn rằng họ có thể liên tục truy cập thông tin và các ứng dụng của mình, bất cứ khi nào và bất cứ ở đâu. Những người làm việc trong lĩnh vực công nghệ là một trong số những nhóm người dùng công nghệ thông tin đòi hỏi khắt khe nhất. Do đó, mỗi ngày ở Dell, chúng tôi không ngừng sống và hít thở tất cả mọi thay đổi chúng tôi thấy được quanh mình.

Những động lực này chắc chắn đòi hỏi những điều chỉnh không chỉ ở tôi và đội ngũ của tôi mà còn ở bất cứ ai đang quản lý nhân viên hay đang xây dựng một doanh nghiệp thành công.

Khái niệm [về sự thay đổi] này không phải là mới nhưng các cách thức để hợp tác thực sự, trao đổi ý tưởng và kích hoạt tiềm năng tập thể của những đầu óc sáng tạo đã phát triển theo cấp số nhân. Tôi tin rằng nó sẽ mãi mãi thay đổi cách chúng ta làm việc, sinh sống và tương tác với nhau.

Các công ty thành lập trong thời đại mà sự hợp tác không bị cản trở và mọi thứ đều kết nối với nhau như bây giờ có lợi thế rất lớn. Nhưng điều này cũng đòi hỏi phải đổi mới tư duy lãnh đạo, phải kết nối chặt chẽ hơn, tham gia nhiều hơn

và đáp ứng tốt hơn nhu cầu thời gian thực của khách hàng, các thành viên trong đội ngũ và các cổ đông.

Khi còn là một thiếu niên, tôi đã dùng hệ thống bảng tin điện tử để kết nối với người sử dụng công nghệ khác. Chúng tôi chia sẻ mật mã, gửi tin nhắn, trao đổi tin tức và kết nối với nhau thông qua bảng tin này. Khả năng kết nối với những người tôi chưa từng gặp thông qua máy tính của tôi ở nhà đã thay đổi cách tôi nhìn nhận về công nghệ và sức mạnh của sự hợp tác. Nó cũng trở thành một chất xúc tác cho lý do tại sao tôi lập ra Dell một vài năm sau đó.

Ngoài bảng tin điện tử, bây giờ tôi còn là một người thường xuyên dùng các phương tiện truyền thông xã hội – cả nội bộ và bên ngoài công ty – để giữ liên lạc với khách hàng và đội ngũ nhân viên toàn cầu của chúng tôi. Tôi không thể nghĩ ra còn cách nào tốt hơn để kết nối và lắng nghe những gì mà những người tạo trào lưu và khách hàng đang nói về thương hiệu của chúng tôi mọi lúc mọi nơi.

Ông có những điểm tương đồng với hai doanh chủ lớn khác là Steve Jobs và Howard Schultz. Ông đã từ bỏ vị trí CEO để rồi ba năm sau đó lại được hội đồng quản trị mời quay lại. Trải nghiệm đó đối với ông như thế nào? Cảm giác của ông khi quay về với tư cách một nhà sáng lập tái xuất như thế nào?

Thực tế là tôi chưa bao giờ thực sự rời bỏ Dell. Khi đó tôi vẫn là chủ tịch hội đồng quản trị và luôn sâu sát tình hình kinh doanh của công ty trong thời gian đó. Tôi vẫn ngồi trong một văn phòng và cũng vẫn làm việc bao nhiêu đó giờ. Vì vậy, trải nghiệm của việc quay lại vai trò của CEO là một sự lựa chọn tự nhiên.

Tuy nhiên, như tôi đã đề cập trước đó, đây cũng là thời điểm độc nhất trong ngành công nghiệp của chúng tôi. Không chỉ công nghệ đang thay đổi với tốc độ chóng mặt mà nhu cầu công nghệ thông tin và mong đợi của khách hàng cũng thay đổi quá nhanh. Chúng tôi đang ở một điểm ngoặt của ngành công nghiệp nói chung và Công ty Dell nói riêng. Tôi biết chúng tôi cần phải phát triển chiến lược để có thể giữ vững cam kết của chúng tôi với khách hàng.

Là người sáng lập của một công ty có nghĩa là anh phải rất năng động. Người sáng lập thường được trao đặc quyền thực hiện những thay đổi sâu rộng để giúp công ty phát

triển. Vì vậy, đối với Dell, đó là thời điểm thích hợp để tôi quay trở lại làm CEO và lèo lái đội ngũ lãnh đạo của chúng tôi vượt qua một số quyết định khó khăn nhưng cần thiết về chiến lược kinh doanh.

Chúng tôi đang có những bước tiến lớn hướng về mục tiêu của mình. Và dù có một số người sẽ cho rằng kết quả hoạt động của chúng tôi có được là nhờ một hoặc một vài cá nhân ưu tú, thực tế là chúng tôi có một đội ngũ cực kỳ xuất sắc cùng nhau vạch ra đường lối và hướng phát triển của Dell.

Đối với cá nhân tôi, việc lèo lái công ty vượt qua thời kỳ đặc biệt này là một điều hết sức bổ ích và thú vị. Tôi vinh dự được lao động trong một lĩnh vực mà tôi cho là thú vị nhất thế giới. Công nghệ phát huy tiềm năng con người và giúp giải quyết các vấn đề mà ta nghĩ rằng không thể giải quyết được. Ai lại không muốn trở thành một phần quan trọng trong lĩnh vực này cơ chứ? Mỗi ngày thức dậy, tôi đều tò mò và hào hứng về những gì sắp xảy ra.

Tôi nhớ khi còn là một đứa bé, tôi đã rất thích thú với chiếc máy tính của cha mình. Anh có thể gõ vào đó bất cứ phương trình nào; nó tạo ra những tiếng động rất hay và cho ra kết quả trong thời gian ngắn nhất. Máy móc làm những công việc tính toán trong khi tôi nghĩ những phương trình phức tạp hơn để nhập vào.

Ngày nay, máy tính có thể hoạt động với quy mô lớn hơn nhiều. Năng lực tính toán của máy tính kết hợp với khả năng vô hạn của bộ não con người trong việc sáng tạo, đổi mới và tưởng tượng là chìa khóa mở cửa những bí ẩn của thế giới này.

Hãy nghĩ về tất cả những cơ hội lớn và thách thức đang tồn tại trong những lĩnh vực như năng lượng, y tế, giáo dục, chính phủ và khoa học. Anh sẽ thường xuyên nhìn thấy một vấn đề cần đến sự tính toán trong cốt lõi của chúng. Công nghệ thông tin ngày nay, cũng giống như chiếc máy tính của cha tôi nhiều năm trước đây, tồn tại nhằm mục đích giải quyết những vấn đề cần đến sự tính toán. Khi công nghệ phát triển, anh sẽ thấy ngày càng có nhiều câu trả lời cho những vấn đề toàn cầu chung quanh chúng ta.

Do đó, thật thú vị khi có thể ngồi tại phòng làm việc, lãnh đạo một công ty đang cung cấp các giải pháp và thiết bị tạo

điều kiện cho người khác khám phá những câu trả lời đó.

Trong một cuộc phỏng vấn gần đây của tôi với Howard Schultz, ông ấy đã hồi tưởng lại ngày hai ông cùng nhau đạp xe ở Hawaii vào cuối tháng Mười hai năm 2007. Howard đã tâm sự với ông rằng ông ấy nghĩ mình sẽ quay lại vị trí CEO tại Starbucks. Ông ấy nhớ là đã đi đến nhà ông và ở đó, ông đã nói với ông ấy về “Chương trình chuyển đổi^[37]” của mình. Ông có thể mô tả đó là gì và nó đã dẫn dắt tầm nhìn của ông về những điều cần làm tiếp theo tại Dell như thế nào không?

Howard là một người bạn và một nhà lãnh đạo tuyệt vời. Trong những năm qua, tôi đã rất may mắn khi xây dựng được mối quan hệ lâu dài với các doanh chủ CEO khác như Howard. Có thể trao đổi những ý tưởng của nhau trong các cuộc nói chuyện ý nghĩa như vậy là một điều mà tôi tin rằng cả hai người chúng tôi đều trân trọng và thích thú.

Những gì tôi chia sẻ với Howard hôm đó chỉ xoay quanh việc chúng tôi nhìn nhận những điểm mạnh của Dell như thế nào, lĩnh vực chúng tôi muốn kinh doanh và những thay đổi cần phải thực hiện. Việc chúng tôi thay đổi các chiến lược nhằm cải tiến cả chiều rộng và chiều sâu trong hoạt động cung cấp công nghệ thông tin là kết quả của những buổi thảo luận lập kế hoạch và tư duy như thế đấy.

Đâu là chuyển đổi khó khăn nhất ông đã từng thực hiện khi là một doanh nhân/một lãnh đạo? Liệu có phải là việc chuyển đổi hiện nay không hay là một điều gì khác?

Thời gian thử thách nhất chắc chắn là vài năm đầu khi công ty vừa thành lập. Mỗi ngày đều là một “sự chuyển đổi” theo cách nào đó. Như tất cả mọi công ty khởi nghiệp khác, chúng tôi luôn ở trong trạng thái phải liên tục thay đổi. Có đôi lần, tôi đã hoang mang không chắc công ty của mình còn có thể sống sót vào ngày hôm sau không.

Những bài học mà chúng tôi học được suốt những năm qua đã giúp chúng tôi chuẩn bị sẵn sàng cho chuyển hành trình mà giờ đây chúng tôi đang đi. Công cuộc chuyển đổi chiến lược gần đây nhất trở nên độc đáo là vì chúng tôi phải cần

thân tìm kiếm những tài sản trí tuệ mới, kỹ năng mới và những khả năng mà chúng tôi biết sẽ cần có để đạt được các mục tiêu đã đề ra. Điều này đồng nghĩa với việc phải có những thay đổi trong tư duy lãnh đạo, trong chiến lược khai thác tài năng của chúng tôi và nhìn nhận nghiêm túc hơn các thương vụ thu tóm.

Về cơ bản, điều này rất khác so với cách chúng tôi đã phát triển và quản lý doanh nghiệp của mình trong 27 năm đầu. Nhưng chúng tôi hiểu rằng mình cần phải thích ứng với nhu cầu phát triển nhanh chóng của khách hàng và của nền công nghiệp này. Vì vậy, chúng tôi đã luôn cố gắng.

Như một phần của việc thay đổi chiến lược, chúng tôi đã hoàn thành một chuỗi thương vụ sáp nhập. Kết quả khá bất ngờ. Chẳng hạn, vào đầu năm 2011, chúng tôi đã thêm một công ty lưu trữ tiên tiến và thành công vang dội vào đại gia đình Dell. Đối với chúng tôi, đây là một nước cờ chiến lược, căn cứ vào sự bùng nổ dữ liệu đang diễn ra và tầm quan trọng ngày càng cao trong việc quản lý và bảo mật thông tin cho hàng triệu khách hàng của chúng tôi.

Đội ngũ mới này không chỉ mang lại những sản phẩm, hay dịch vụ đỉnh cao, họ còn khiến chúng tôi tin nhiệm ngay lập tức và mang đến cho Dell những tài năng, những chuyên gia trong lĩnh vực cực kỳ quan trọng đối với các giải pháp chiến lược của chúng tôi. Đổi lại, chúng tôi cung cấp cho họ những nguồn lực họ cần để phát triển và đổi mới. Chỉ trong một vài tháng, chúng tôi đã tăng gấp đôi doanh thu cho riêng những giải pháp quản lý và bảo mật thông tin đó.

Đây là một thành công xét trên mọi khía cạnh. Tuy nhiên, tôi cho rằng điều đúng đắn mà chúng tôi đã làm chính là cách sáp nhập những đội ngũ mới này vào “con tàu mẹ” Dell, như cách nói đùa của những nhà sáng lập các công ty mà chúng tôi đã sáp nhập.

Mua lại các công ty là việc dễ dàng nhưng tất cả các giá trị chỉ được tạo ra khi sáp nhập thành công. Hãy nhớ rằng, những nhà sáng lập của các công ty này đều là những nhà khởi nghiệp rất thành công trong lĩnh vực của họ. Chúng tôi thấu hiểu điều đó và biến Dell trở thành nơi mà họ có thể tiếp tục đổi mới, thử thách và phát triển đội ngũ của mình, chấp nhận rủi ro và thành công – trong cả việc công và việc

tư. Khi gia nhập vào Dell, chúng tôi đã cho họ một sân chơi lớn hơn để tiếp tục phát triển.

Tôi cho rằng chính gốc rễ khởi nghiệp của chúng tôi đã ảnh hưởng đến cách chúng tôi tham gia vào hoạt động của các công ty bị mua lại.

Ông có lời khuyên nào dành cho những doanh chủ khởi nghiệp không?

Hãy thử nghiệm và học hỏi từ những trải nghiệm đó. Đừng chờ đợi những kế hoạch hoàn hảo. Hãy tìm kiếm những cơ hội giúp anh cống hiến tốt hơn cho khách hàng và thị trường mà anh phục vụ.

Đừng nên đi theo lối mòn của người khác. Hãy trở nên độc đáo trong mắt khách hàng và chớp lấy cơ hội để tạo ra giá trị cho họ theo cách mà các đối thủ của anh sẽ không muốn hoặc không thể thực hiện được.

Những tấm gương thành công vĩ đại nhất trong kinh doanh ngày nay luôn là những người trao cho khách hàng những gì mà họ thực sự yêu thích. Điều này đòi hỏi sự tiến bộ, sự thay đổi và đôi khi phải thay đổi triệt để để có thể bắt kịp và thậm chí đi trước những thay đổi trong nhu cầu của khách hàng. Đó là tinh thần doanh chủ hoàn hảo nhất.

ĐỒNG SÁNG LẬP KIÊM CHỦ TỊCH ĐIỀU HÀNH TRANG MẠNG XÃ HỘI LINKEDIN

Reid Hoffman

Mùa thu năm 2002, Reid Hoffman bắt đầu kỳ nghỉ kéo dài suốt mười hai tháng ở Úc. Đó là một kỳ nghỉ dưỡng dài để Hoffman nghỉ ngơi sau một quá trình làm việc cật lực. Trong 5 năm qua, Hoffman đã miệt mài lao động, đầu tiên là ở công ty khởi nghiệp của riêng ông - Socialnet, một trang mạng xã hội đi trước Facebook hơn sáu năm và sau đó là một thành viên của nhóm sáng lập PayPal, một công ty thanh toán trực tuyến.



Trong vài tuần đi chơi với một người bạn ở miền Đông nước Úc, Hoffman vẫn không ngừng nghĩ về ba ý tưởng khác nhau cho một hành trình khởi nghiệp mới. Dù chỉ mới trải qua hai tuần trong kỳ nghỉ này nhưng ông nhận thấy không thể để mất thời gian thêm nữa. Nếu ông muốn tạo ra một công ty thương mại điện tử mới thì đây chính là thời điểm lý tưởng.

Khủng hoảng bong bóng dot-com đã khiến các quỹ đầu tư mạo hiểm cạn kiệt, dẫn đến việc nhiều kế hoạch kinh doanh không được tài trợ. Ông nhận định: "Nói chung, việc gọi vốn sẽ dễ dàng hơn khi thị trường vốn hoạt động tốt. Nhưng

khi thị trường vốn sụt giảm thì việc xây dựng công ty lại còn dễ dàng hơn. Vì thật ra anh đâu có cạnh tranh trực tiếp với Google hay Microsoft. Đối thủ trực tiếp của anh là những công ty khởi nghiệp khác và tất cả đều cố gắng để tìm nguồn vốn. Khi có nhiều công ty cùng xin được tài trợ thì sự cạnh tranh sẽ rất khốc liệt.”

Hoffman bỏ ngang kỳ nghỉ ở Úc, vội vã trở về Thung lũng Silicon, tập hợp nhóm cộng sự từng làm việc chung rồi thuê lại văn phòng từ một người bạn vừa khởi nghiệp thất bại. Trước thời điểm kết thúc năm đó, Hoffman và những đồng nghiệp của ông mang theo laptop, điện thoại di động và đặt hết tâm trí vào không gian ấy. LinkedIn, mạng lưới dành cho các chuyên gia trong lĩnh vực kinh doanh, đã sẵn sàng đi vào hoạt động. Chưa đầy sáu tháng sau, vào ngày 5 tháng Năm năm 2003, trang web LinkedIn chính thức ra mắt.

Có khoảng bốn nghìn rưỡi người đã đăng ký trở thành thành viên trong tháng đầu tiên. Ngày nay, LinkedIn là mạng lưới Internet chuyên nghiệp lớn nhất thế giới với hơn 100 triệu thành viên từ hơn 200 quốc gia. Cứ mỗi tuần, trang mạng này lại thu hút thêm khoảng một triệu thành viên mới. Hoffman đã là nhà đồng sáng lập kiêm CEO của LinkedIn trong bốn năm đầu tiên trước khi ông trở thành Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm Tổng Giám đốc vào năm 2007. Hiện nay, ông là Chủ tịch điều hành của LinkedIn.

Khi LinkedIn trở thành công ty đại chúng vào tháng 5 năm 2011, nó đã tạo thành đợt niềm yết chứng khoán lớn nhất của một công ty công nghệ kể từ khi Google ra mắt bảy năm trước. Khi thị trường đóng cửa sau ngày giao dịch đầu tiên, giá trị chứng khoán của LinkedIn đã tăng vọt 109%, đạt 94,25 đô-la/cổ phiếu, giúp giá trị thị trường của công ty đạt mức 8,9 tỷ đô-la.

Điều quan trọng hơn là LinkedIn đã làm thay đổi việc tuyển dụng chuyên nghiệp cũng như tính lưu động trong việc làm. Hầu như cả quy trình tìm việc đều bắt đầu và kết thúc thông qua các trang mạng. Hiện nay, hàng nghìn công ty đã và đang sử dụng LinkedIn để tìm kiếm các tài năng kinh doanh.

Hoffman, một trong những nhà đầu tư tài trợ nổi bật nhất của Thung lũng Silicon, không bao giờ tưởng tượng được sẽ

có ngày mình trở thành một doanh nhân đầu tư theo chuỗi. Là con trai của một luật sư có tiếng ở San Francisco, Hoffman đã nuôi dưỡng ý định trở thành một giáo sư hoặc một học giả. Năm 1990, sau khi tốt nghiệp Đại học Stanford với tấm bằng Cử nhân ngành Khoa học nhận thức, Hoffman đã đến Đại học Oxford để học Thạc sĩ Triết học.

Ông nói: “Tôi nhận ra rằng các học giả viết sách thường chỉ có 50 đến 60 người đọc. Tôi thì muốn nhiều hơn thế.” Khi trở về California, ông làm việc cho Apple và sau đó là Fujitsu, trước khi trở thành người đồng sáng lập ra trang mạng xã hội Socialnet. Kể từ đó, Hoffman đã đầu tư vào hơn 100 công ty khởi nghiệp thuộc lĩnh vực công nghệ, bao gồm cả Facebook, Flickr, Groupon và Zynga, cả với tư cách cá nhân và với tư cách là một đối tác trong công ty đầu tư mạo hiểm nổi tiếng Greylock Partners.

Ông đã thành lập LinkedIn không lâu sau cuộc khủng hoảng bong bóng dot-com khi mọi người đều nghĩ rằng các công ty Internet đang lao đao. Ông có thể cho biết lý do được không?

Rất nhiều người đã thành lập các công ty công nghệ trong những năm 1993 và 1994 với những ý tưởng kém cỏi nhưng lại tạo ra được lợi nhuận lớn. Một số công ty lớn cũng đã ra đời vào thời điểm đó, bao gồm Yahoo và eBay. Tôi nghĩ năm 2002 cũng giống như vậy. Tất cả các nhà đầu tư mạo hiểm đều nói rằng thời đại Internet hướng tới người dùng đã kết thúc. Nhưng tôi thì tin nó chỉ mới bắt đầu. Mọi người từng dự đoán nó sẽ thay đổi cuộc sống của chúng ta. Chỉ là nó đã không diễn ra nhanh như chúng ta mong đợi.

Tuy rơi vào khủng hoảng nhưng Internet vẫn có khả năng tạo ra nhiều thay đổi đột phá. Nếu anh đang dự định thành lập một doanh nghiệp mới, anh cần phải tự hỏi mình: Những điều gì đang trở nên khả thi với sự xuất hiện của Internet? Liệu một sản phẩm hay dịch vụ mới sẽ chiếm lĩnh thị trường hiện hữu hay sẽ tạo ra một thị trường mới? Với LinkedIn, tôi đã nhìn vào tất cả các cơ hội mà Internet mang lại và cho rằng mọi người sẽ cần đến một hồ sơ cá nhân trực tuyến dùng cho tuyển dụng. Sự đột phá ở đây là mọi người có thể tiếp cận trực tiếp với các ứng viên tốt nhất thay vì ngồi đợi các hồi đáp cho một thông báo tuyển dụng trên một trang web.

Khi ở Úc, tôi đã tự nói với chính mình: “Bây giờ mới chính là thời điểm thích hợp để bắt đầu.” Tôi cần nhăm vào lĩnh vực Internet cho người dùng phổ thông.

Mặc dù ông đã có một vài ý tưởng đột phá, nhưng một số bạn bè của ông vẫn tỏ ra nghi ngờ về LinkedIn. Vậy điều gì đã khiến họ nghĩ rằng nó không khả thi?

Một trong những điều mà các doanh nhân đầu tư theo chuỗi thường làm là cân nhắc các ý tưởng mới nếu họ không bản thực hiện một ý tưởng nào đó. Khi đấy, tôi có ba ý tưởng và LinkedIn là ý tưởng hay nhất. Một trong những điều quan trọng về ý tưởng kinh doanh và khởi nghiệp là anh phải trở thành người đi ngược trào lưu một cách đúng đắn khi anh phải làm những việc không mấy ai làm và tin rằng mình có thể biến chúng thành hiện thực. LinkedIn một phần nào đó đã đi ngược lại trào lưu vì nó đưa một lượng người dùng khá lớn vào mạng lưới trước khi họ kịp nhận ra bất kỳ giá trị nào từ nó. Tôi tin rằng tôi có thể kiếm đủ số người chấp nhận trải nghiệm và khám phá trang mạng của mình.

Tôi đã cần đến một triệu người dùng đầu tiên mới có thể bắt đầu phát huy giá trị của LinkedIn. Nếu ai đó đang tìm kiếm một chuyên gia phần mềm mã nguồn mở, họ sẽ tìm được người đó trên LinkedIn. Hoặc nếu anh đang tìm kiếm một người tiếp thị thông minh để gia nhập vào công ty, anh cũng có thể tìm thấy được. Một khi anh đã có một triệu người dùng, anh sẽ thu được những kết quả tích cực cho các tìm kiếm của mình.

Lý do mà bạn bè tôi không thích LinkedIn là vì họ nghĩ rằng tôi không thể có được con số hàng triệu người dùng. Tôi đã nói chuyện với một nhóm bạn chỉ để lấy thông tin phản hồi từ họ. Đó là một trong những điều anh cần làm khi là một doanh nhân. Anh nói chuyện với những người thông minh, có khả năng cung cấp cho anh những thông tin phản hồi chất lượng. Những nhà đổi mới sáng tạo thường bị cuốn theo suy nghĩ của riêng mình mà không nhận biết được mình nên đi đến đâu. Nếu mọi người nghĩ rằng ý tưởng đó không có giá trị, anh có thể giữ ý kiến của mình hay thay đổi ý tưởng đó. Bạn có thể chuyển hướng ý tưởng thậm chí trước khi anh bắt đầu gọi vốn, thuê người hay lập trình. Anh sẽ phải thay đổi rất nhiều lần. Tôi đã thử nghiệm hai hoặc

ba ý tưởng và phản hồi chủ yếu là: Liệu anh có thể tìm được một triệu người dùng đầu tiên hay không?

Tôi nói: “Tôi nghĩ rằng tôi có thể và đó sẽ là ưu tiên hàng đầu.” Trên thực tế, tôi đã kiếm được một số tiền từ PayPal^[38] nên không cần phải huy động vốn để bắt đầu hoạt động nữa. Tôi đã dùng tiền của mình vì việc thuyết phục các nhà đầu tư rằng tôi có thể kiếm được một triệu người dùng trong khi chưa có trong tay một sản phẩm nào quả thực khó khăn hơn rất nhiều.

Điều gì khiến ông tự tin có thể nhanh chóng đạt được một số lượng người dùng lớn như vậy cho một thứ còn rất lạ lẫm và khác biệt?

Có một vài điều như sau. Như tôi đã nói, tất cả các nhà đầu tư đều đã quay lưng với thị trường Internet cho người dùng phổ thông. Đối với họ, Internet đã trở nên nhàm chán. Dù không còn nhiều hoạt động nhưng người ta vẫn thích thú với Internet. Họ luôn tự hỏi rằng làm thế nào tôi có thể sử dụng Internet và nó có gì tốt cho tôi? Một minh chứng cho việc này là sự nổi lên của Friendster – một trang mạng xã hội ra mắt vào năm 2002 và nhanh chóng thu hút ba triệu người dùng chỉ trong vài tháng đầu tiên. Đây là dịch vụ tiện ích nhưng đơn giản mà mọi người rất thích. Một số người nghĩ về nó như là một trang web hẹn hò, còn số khác lại cho rằng trang mạng này khá kỳ quái. Chỉ cần như thế là đủ để tạo ra sự tăng trưởng chóng mặt cho trang Friendster.

Vì vậy, nếu mọi người nghĩ rằng Internet bây giờ rất nhàm chán thì tôi tự hỏi phải làm thế nào để nó trở nên hấp dẫn hơn và mọi người có thể tìm kiếm những người mà họ quen biết. Chúng tôi có thể có đủ người dùng và phát triển lên đến con số một triệu thành viên. Về cơ bản đó là một canh bạc. Tôi hiểu rõ về sự lan truyền. Tôi hiểu quá trình mời gọi như thế nào. Trong quá trình giúp LinkedIn phát triển được đến quy mô lớn, tôi đã tạo ra một số công cụ mà hiện nay đã được sao chép bởi những người khác, ví dụ như công cụ “Thời hạn của thư mời” và công cụ cho phép tải lên số địa chỉ để thu hút nhiều thành viên hơn. Đây là những công cụ đã mang đến cho tôi một triệu người dùng đầu tiên.

Rõ ràng, một triệu người dùng là con số cần thiết để có được một mạng xã hội hiệu quả. Ông đã nghĩ là phải mất bao lâu mới đạt được con số đó?

Anh thực sự không thể biết được và vì vậy anh cần phải dự đoán theo tình huống. Tình huống thứ nhất là không có ai mời ai cả. Tình huống thứ hai là có một số người mời người khác nhưng không nhiều lắm. Cuối cùng là tình huống tăng trưởng mạnh. Chúng tôi hy vọng có thể tăng trưởng tốt ngay từ ngày đầu tiên. Trong trường hợp đó, chúng tôi có thể có một triệu người dùng sau sáu tháng hoặc chín tháng. Chúng tôi đã hy vọng sẽ đạt được mục tiêu trong vòng một năm nhưng tốt nhất là trong vòng sáu tháng. Chúng tôi bắt đầu với 112 lời mời từ 13 nhân viên gửi ra ngoài. Sau một hoặc hai tháng chúng tôi đã phát triển ổn định nhưng không thật sự đột phá. Nếu chúng tôi tiếp tục phát triển với tốc độ này, chúng tôi sẽ gặp khó khăn. Vì vậy, những gì chúng tôi đã làm là thăm dò xem đại đa số người dùng mong muốn điều gì nhất khi họ đến với trang mạng này. Họ chủ yếu muốn biết có những ai khác cũng sử dụng trang mạng. Do đó, chúng tôi đã cho xây dựng một tính năng gọi là số địa chỉ và nó đã giúp chúng tôi tăng trưởng đột phá.

Tôi đoán ông đã rút được khá nhiều điều bổ ích từ SocialNet và PayPal. Ông đã áp dụng những bài học đó khi xây dựng LinkedIn phải không?

Tôi đúc kết được rất nhiều bài học từ SocialNet. Một trong số đó là trước tiên, phải đặt trọng tâm đầu tiên vào chiến lược tài chính, tiếp đến là chiến lược phân phối sản phẩm và sau cùng là chiến lược về sản phẩm. Đa số mọi người thường nghĩ: “Tôi nảy ra một ý tưởng về sản phẩm, vậy thì chiến lược về sản phẩm phải là quan trọng nhất.” Nhưng thực chất không phải vậy. Nếu anh đưa ra được một sản phẩm tốt mà không có cách phân phối hiệu quả thì kiểu gì sản phẩm ấy cũng chết yểu. Do vậy, anh cần phải nghĩ cách làm sao đưa sản phẩm của mình đến tay hàng triệu người dùng. Đây là điểm mấu chốt. Hơn nữa, nếu anh không thể gọi vốn thì cũng chẳng sao, miễn là anh có một sản phẩm tốt trong tay.

Trừ hai trường hợp ngoại lệ, nhóm sáng lập của tôi đều là những người mà tôi từng cùng làm việc hồi còn ở SocialNet và PayPal. Hai trường hợp ngoại lệ là Eric Ly và Konstantin Guericke. Tôi biết Eric từ khi còn là sinh viên Trường

Stanford. Còn Konstantin thì tôi quen anh ấy năm 1996. Lúc đó, anh ấy là trưởng phòng tiếp thị, còn tôi là trưởng bộ phận sản phẩm cho hai công ty mạng đang cạnh tranh với nhau. Do đó, hai người này thì tôi từng quen biết khá lâu còn những người khác thì đã cùng làm việc trước đây. Một trong những tôn chỉ của chúng tôi là xem trọng thời điểm tiếp cận thị trường.

Quan điểm của tôi là nếu anh không cảm thấy xấu hổ với phiên bản đầu tiên của sản phẩm thì có nghĩa là anh đã tung nó ra quá muộn. Với công ty khởi nghiệp đầu tiên của tôi, SocialNet.com, chúng tôi phải mất đến chín tháng mới tung ra được sản phẩm đầu tiên. Đó là một sai lầm tai hại. Chúng tôi muốn có tất cả các chức năng chi tiết ngay lập tức, bao gồm cả tính năng kiểm soát mạng xã hội mà nhờ đó người dùng có thể quyết định kết nối hoặc từ chối những người trong mạng lưới bạn bè của họ. Chúng tôi muốn tất cả mọi người phải xuýt xoa về sản phẩm hết sức tuyệt vời của mình. Chúng tôi đã tốn hàng đồng thời gian cho việc đó thay vì tập trung vào các vấn đề khác quan trọng hơn, như làm cách nào để đưa sản phẩm của mình tiếp cận hàng triệu người dùng.

Với LinkedIn, chúng tôi cần phải làm thêm nhiều việc để hoàn thiện khả năng phân phối. Tháng Tư năm 2003, những người đồng sáng lập cùng với tôi là Eric, Konstantin, Jean-Luc Vaillant và Allen Blue đã nói rằng: “Không, chúng ta chưa sẵn sàng cho ra mắt sản phẩm này đâu. Cần phải thêm vào tính năng cho phép người dùng công khai lưới mạng của họ. Mọi người sẽ không biết phải sử dụng trang web này như thế nào nếu thiếu đi tính năng đó.”

Tôi hỏi lại họ: “Được rồi, để xem liệu trang web có thể hoạt động khi thiếu tính năng đó không? Liệu người dùng có thể đăng ký, mời bạn bè, tạo hồ sơ trực tuyến, tìm kiếm ai đó và giao tiếp bằng những lời giới thiệu với mọi người trên trang web không?” Họ đáp: “Được chứ.” Và tôi nói: “Vậy thì chúng ta cứ tung ra thôi. Nếu tính năng tiếp theo mà chúng ta phải làm là công cụ tìm kiếm liên lạc thì chúng ta sẽ làm sau.” Thế rồi, chúng tôi phát hiện trên trang web có một vài lỗi mà chúng tôi chưa biết, nên chúng tôi phải khắc phục những lỗi đó. Sau đó thì độ lan truyền của trang web cũng chưa được như chúng tôi mong đợi. Vì thế, chúng tôi cũng phải giải quyết vấn đề này.

Khi mọi người đăng ký vào trang web, họ thường tự hỏi: “Có người quen nào sử dụng trang này không nhỉ?” Và chúng tôi nghiệm ra rằng nếu chúng tôi cho phép họ tải danh bạ liên lạc của họ lên thì chúng tôi có thể hiển thị chính xác những người mà họ biết cũng đang sử dụng trang web này. Nếu có nhiều người tải danh bạ lên thì việc gửi các lời mời khác đi sẽ rất dễ dàng. Hai điều này (công cụ tải danh bạ và cải thiện tính lan truyền) liên quan mật thiết đến sự thành bại của chúng tôi nên nhóm đã bắt tay vào làm ngay.

Tôi cũng hiểu được tầm quan trọng của việc tuyển dụng những nhân viên năng động có kiến thức tổng quát vì họ có thể thay tôi làm đủ mọi việc. Trong giai đoạn đầu, có cả tỷ việc phải làm và có cả ngàn cách để phá sản. Anh cần phải thuê văn phòng. Anh cần thiết lập chế độ bảo hiểm y tế. Cần phải lập ra kế hoạch tiếp thị. Tập đoàn American Express gọi cho anh và muốn có một thỏa thuận phát triển doanh nghiệp. Phải mất một thời gian để công ty có đội ngũ hoàn chỉnh, do đó việc tuyển được những chuyên viên có kiến thức tổng quan là một điều mấu chốt. Tại SocialNet, tôi thường tuyển những người chỉ chuyên về từng lĩnh vực. Tuy nhiên, sau đó tôi nhận ra rằng việc thuê những người có thể thích ứng nhanh và làm được nhiều việc khác nhau thực sự quan trọng để tránh được những rắc rối trong giai đoạn đầu khởi nghiệp.

Việc kinh doanh thực tế có trùng khớp với những kế hoạch ban đầu của ông không?

Khoảng một năm trước, chúng tôi giành được giải thưởng Công ty khởi nghiệp của năm của Trường Kinh doanh Harvard. Lúc đó, Mark Kvamme, đối tác từ Quỹ đầu tư Sequoia từng rót tiền vào công ty chúng tôi năm 2003, rất tha thiết muốn nói lời giới thiệu. Và quả thật ông ấy đã có những lời phát biểu thật tuyệt vời. Trước đây, khi chúng tôi kêu gọi đầu tư giai đoạn đầu từ Quỹ đầu tư Sequoia, chúng tôi đã trình bày một kế hoạch để thu hồi vốn trong năm đó nhưng rồi tôi lại nhận thấy đó không phải là một ý hay. Thế là tôi đã nói: “Tôi nghĩ rằng chúng tôi cần tập trung hoàn toàn vào việc tăng trưởng trong năm nay. Do đó, chúng tôi sẽ để kế hoạch thu hồi vốn cho năm sau.” Mark nghĩ điều này là hợp lý và chúng tôi đã làm như vậy. Ở bữa tiệc tối của lễ trao giải, ông ấy đã phát biểu rằng kế hoạch của chúng tôi – doanh nghiệp của chúng tôi sẽ như thế nào, mô hình kinh doanh hoạt động ra sao, kiếm tiền bằng cách nào, tổng

doanh thu mỗi năm sẽ là bao nhiêu - sẽ giúp công ty đạt được mức tăng trưởng 10% mỗi năm trong ba năm tới.

Những số liệu đó đã khiến tôi thực sự ngạc nhiên vì khi anh điều hành công ty, anh giống như đang chạy bằng qua một bãi mìn vậy. Anh phải tập trung giải quyết hết vấn đề này đến vấn đề khác. Anh không còn đầu óc để nghĩ xem: “Mình đã đưa ra cho các nhà đầu tư của mình mô hình tài chính như thế nào?” Anh không bao giờ nhìn lại và tự hỏi bản thân câu hỏi đó vì tất cả những gì anh đang cố sức làm là xây dựng doanh nghiệp càng nhanh càng tốt. Các mô hình anh đưa ra cho họ xem không phải là bằng chứng thuyết phục rằng anh có thể thành công. Chúng chỉ thể hiện niềm tin của anh rằng: “Tôi nghĩ rằng chúng tôi có thể làm được điều này.” Dù sao thì, chúng tôi cũng đã đạt được những dự kiến của mình. Chúng tôi có thêm mô hình thành viên có trả phí và một mô hình kinh doanh quảng cáo tuyển dụng. Trước đây, chúng tôi vẫn chưa có phân khúc khách hàng doanh nghiệp. Sau đó, chúng tôi đã xây dựng được phân khúc này sớm hơn dự kiến vì chúng tôi có lượng nhu cầu từ các doanh nghiệp cần sử dụng dịch vụ khá cao.

Reid, tôi chắc chắn rằng công việc kinh doanh lúc đầu của ông không hề thuận buồm xuôi gió. Chưa có doanh nghiệp nào mới khởi nghiệp có thể suôn sẻ ngay được. Vậy những chương ngại vật chính mà ông từng phải trải qua là gì?

Khủng hoảng đầu tiên vẫn xảy ra dù chúng tôi đã lường trước được. Tốc độ tăng trưởng của chúng tôi đã không như mong đợi và nếu cứ tiếp tục với tốc độ đó thì sớm muộn gì chúng tôi cũng gặp rắc rối. Do đó, chúng tôi ngay lập tức tập trung vào những gì thu hút mọi người đăng ký tài khoản và những gì khiến người dùng thích thú khi họ đang sử dụng trang web này. Chúng tôi nhận ra rằng, nhiều người dùng không đăng ký vì họ nghĩ họ có thể làm điều đó sau cũng được và những gì họ quan tâm nhất khi tham gia là biết được những người cũng đang sử dụng trang web này. Những điều này buộc chúng tôi phải khắc phục khả năng lan truyền của trang web.

Một thử thách khác là chúng tôi phải đi qua giai đoạn đầu tư bước đầu mà không có một đồng lợi nhuận nào dù chỉ tập trung vào việc tăng trưởng quy mô. Chúng tôi phải mất 464 ngày để cán mốc một triệu thành viên đăng ký. Bây giờ

con số đã lên đến hơn 100 triệu. Mặc dù chúng tôi cho rằng mình đã tung ra một ý tưởng cực kỳ độc đáo nhưng vẫn còn có một số trang mạng chuyên về công việc khác như Spoke.com, Zero Degrees Net-work, Visible Path... Do đó, để đạt được con số một triệu thành viên và vượt qua mốc đó thực sự là vấn đề mấu chốt. Chúng tôi cũng gặp một chút khủng hoảng khi nhận ra Spoke cũng đang cố thành lập một mạng liên kết cộng đồng cũng như riêng tư trong lĩnh vực tuyển dụng. Dù vậy, không ai trong số họ có được sức hút mà chúng tôi có.

Những thành quả ông có được nhờ tất cả những gì ông học được trước đây: tung sản phẩm ra càng sớm càng tốt và chạy đua để đạt được con số một triệu thành viên?

Vâng. Hãy làm những điều có thể khiến mọi người tham gia bằng cách gửi lời mời và chấp nhận lời mời.

Quy tắc để thành công trong lĩnh vực Internet cho người dùng phổ thông hẳn phải rất khác biệt so với các lĩnh vực kinh doanh khác. Ông có thể cho chúng tôi biết một vài điểm khác biệt mấu chốt không?

Có hai loại doanh nghiệp: doanh nghiệp có ảnh hưởng lớn và doanh nghiệp thành công. Mục tiêu của doanh nghiệp thành công thì rất đơn giản: Tìm kiếm thị trường để cung cấp sản phẩm có tính cạnh tranh. Đối với doanh nghiệp có ảnh hưởng lớn trong lĩnh vực Internet người dùng thì lại khác. Trừ những trường hợp ngoại lệ cực kỳ hiếm hoi, anh cần phải suy nghĩ về quy mô rất lớn khi bước chân vào lĩnh vực Internet cho người dùng phổ thông.

Một trong những sai lầm trong thời kỳ bùng nổ bong bóng Internet là có một số người cho rằng giá trị của một khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng trực tuyến cũng không khác gì một khách hàng thông thường của Ngân hàng Wells Fargo. Điều đó không đúng. Anh cần phải phát triển dịch vụ trên một quy mô lớn hơn nhiều để khai thác thị trường hiệu quả hơn. Điều thứ hai là trừ phi anh điều hành một doanh nghiệp thương mại điện tử, anh luôn cần có một mô hình thu hút người dùng mà không phải trả phí. Ngoài cách đó ra sẽ không còn cách nào khác để có được hàng triệu người dùng. Nếu anh phải bỏ tiền để mua người cho mình, chắc chắn anh sẽ thất bại.

Vậy LinkedIn đã thay đổi cách mọi người tìm việc và cách các doanh nghiệp tuyển dụng nhân viên như thế nào?

Chúng tôi hy vọng rằng những thay đổi này chỉ mới là bước khởi đầu. Hiện nay, nhiều người tin rằng có một hồ sơ nghề nghiệp trực tuyến là một việc hữu ích. Nhờ hồ sơ trực tuyến, một người đồng nghiệp đã mất liên lạc từ lâu có thể tìm thấy anh, hoặc một ai đó có thể tìm được ứng viên cho một vị trí tốt, hoặc một công ty khởi nghiệp có thể tìm được người cho hội đồng tham vấn của họ, cũng như một người nào đó có thể thuê anh tư vấn.

Giờ đây, chúng ta có một nơi tập trung để những nhà tuyển dụng có thể chọn lựa ứng viên phù hợp. Hơn thế nữa, anh có thể chứng minh được mình không nói dối vì anh có những đồng nghiệp và mạng lưới xã hội của mình.

Đó là xu hướng chính mà LinkedIn đang định hình một cách tự nhiên. Nếu một người nào đó vào Google và gõ tên của anh, anh sẽ muốn họ tìm thấy những gì? Anh sẽ muốn họ tìm thấy hồ sơ nghề nghiệp của mình trước tiên.

Do đó, những gì chúng tôi đã rút ra được trong vài năm qua là làm cách nào để anh luôn cập nhật mới nhất? Làm cách nào bạn luôn biết được những gì đang diễn ra với công ty của mình, với ngành công nghiệp và với không gian làm việc của mình? Đó là những gì chúng tôi đang làm bằng cách liên kết Twitter với LinkedIn để tạo ra LinkedIn Today, nơi chúng tôi cung cấp cho các thành viên những bài viết được chia sẻ nhiều nhất và phù hợp nhất với họ.

Dường như ông đã tính toán thời gian phát hành cổ phiếu ra công chúng cực kỳ chính xác. Có phải ông đã có chiến lược cho việc này?

Một lúc nào đó, anh sẽ phải phát triển thành công ty đại chúng hoặc là chấp nhận bị mua lại. Vậy, khi nào là thời điểm tốt nhất để một công ty tối đa hóa giá trị của nó và trở thành một công ty đại chúng? Đó là một câu hỏi lớn. Khoảng một năm trước, CEO Jeff Weiner và tôi đã bàn bạc về vấn đề này. Và chúng tôi cho rằng năm 2011 sẽ là thời điểm mà rất nhiều công ty xếp hàng để ra mắt công chúng. Chúng tôi nghĩ rằng đứng đầu hàng thì sẽ tốt hơn là đứng đầu ở giữa hàng. Khi anh đứng đầu hàng, anh sẽ thu hút được nhiều sự chú ý của các nhà đầu tư. Anh có thể kể câu

chuyện kinh doanh của mình rành mạch hơn, rằng anh đang đầu tư tiền trở lại để phát triển công ty. Chúng tôi đã nhanh chóng đại chúng hóa và giờ thì rất nhiều công ty cũng đang ra mắt công chúng. Chúng tôi đã có thể kể với các ngân hàng đầu tư câu chuyện của mình một cách mạch lạc hơn vì chúng tôi là người dẫn đầu xu hướng (đại chúng hóa).

Reid, ông là một nhà đầu tư tài trợ rất nhiệt thành tại Thung lũng Silicon. Ông đã nhìn thấy rất nhiều kế hoạch kinh doanh và rất nhiều ý tưởng. Theo ông, đâu là những sai lầm mà các nhà khởi nghiệp thường gặp nhất khi cố thuyết phục để thu hút vốn đầu tư từ ông?

Một số điều tôi sắp nói sau đây khá hiển nhiên. Tốt hơn là anh cần có một kế hoạch tốt. Anh phải giải thích được tại sao thị trường anh định tham gia vào là một thị trường tiềm năng. Tại sao anh có khả năng cạnh tranh tốt trong thị trường đó? Làm cách nào mà một đấu thủ nhỏ bé có thể đứng vững trong cuộc cạnh tranh? Tập thể của anh sẽ giúp anh đạt được thành công như thế nào? Rất nhiều bài thuyết trình đã bị loại vì không đáp ứng được những câu hỏi này. Giả như anh có thể trả lời hết những câu hỏi này thì sao? Một trong những điều tôi luôn khuyên các doanh nhân khởi nghiệp làm là vạch rõ những rủi ro mà họ có thể gặp phải. Bất kỳ dự án kinh doanh nào cũng tiềm ẩn những rủi ro cả. Nếu anh không thể mô tả chúng rõ ràng thì hoặc là anh đang nói dối các nhà đầu tư tiềm năng của mình, hoặc là anh ngu ngốc vì anh nghĩ nó hoàn toàn không có rủi ro. Đó không phải là cách hay để thiết lập mối quan hệ đối tác. Việc đầu tư cần được hiểu như một hình thức hun hạp tài chính. Vì vậy, anh cần có một mối quan hệ thẳng thắn, chân thành và minh bạch với đối tác của bạn.

Lúc bắt đầu khởi nghiệp cũng là lúc anh đang bước vào một giai đoạn căng thẳng và đầy khó khăn. Tất cả mọi công ty khởi nghiệp đều có những thời khắc đen tối. Đó là khi tất cả mọi người – các nhà đầu tư và các nhà sáng lập – đều hỏi: “Tại sao chúng ta lại cho rằng đây là một ý tưởng hay cơ chứ?” Anh sẽ cần một đối tác tốt trong những thời khắc như thế. Vì vậy, hãy chắc chắn rằng anh đã chọn được những đối tác tốt. Các doanh nhân khởi nghiệp thường tối đa hóa tiền đầu tư và tối thiểu hóa sự loãng giá (dilution). Thực sự những gì anh cần cố gắng làm là để tối đa hóa thành công. Nếu anh chọn một đối tác trên cơ sở tối đa hóa tiền đầu tư

hoặc giảm thiểu sự lãng phí, có thể anh đang đưa doanh nghiệp của mình vào chỗ nguy khốn.

Trên thực tế, trong bốn lần gọi vốn cho LinkedIn, đúng ra, tôi có thể nhận được một mức tiền cao hơn. Nhưng tôi đã cố gắng để tối đa hóa giá trị bằng cách xây dựng một đội ngũ được tổ chức tốt và hoạt động hiệu quả. Hội đồng quản trị cũng là một phần quan trọng trong đội ngũ của anh hết như các nhân viên điều hành vậy. Để tôi cho anh một ví dụ nhé. Khi đội ngũ của chúng tôi phải tạo ra các tính năng có thể đem lại doanh thu cho trang web, họ đã nghĩ ra một sản phẩm hết sức thú vị. Sản phẩm này là LinkedIn Answers (cho phép người dùng đặt câu hỏi và có được câu trả lời từ các thành viên có chuyên môn trong lĩnh vực đó). Sau đó, chúng tôi đã tung sản phẩm này ra và cho phép người dùng sử dụng nó miễn phí.

Các nhân viên đã nói rằng: “Chúng tôi nghĩ nên thu phí người dùng với tính năng lấy thông tin kinh doanh từ mạng xã hội. Chúng tôi nghĩ chúng ta có thể kiếm tiền bằng cách đó.” Thế là khi chúng tôi đề cập đến vấn đề này trong cuộc họp Hội đồng quản trị, David Sze, thành viên Hội đồng quản trị đến từ Greylock Partners, đã hỏi một câu hết sức cơ bản: “Các anh tung ra một tính năng mới mà vừa mong có được người sử dụng vừa muốn thu được tiền từ người dùng ư? Các anh có vấn đề hai lớp ở đây đây. Đây là một tính năng mới mẻ mà họ chưa từng dùng qua và họ sẽ phải trả tiền để sử dụng nó. Đó là một rủi ro khá lớn. Nếu việc này không hiệu quả, các anh sẽ gặp rất nhiều khó khăn để có được doanh thu.”

Thế là chúng tôi quay lại từ đầu và quyết định không làm sản phẩm đó nữa. Đó là một ví dụ cho thấy Hội đồng quản trị đã giúp chúng tôi tránh khỏi một sai lầm. Chúng tôi vẫn chưa bắt đầu thực hiện dự án đó. Tôi đã hỏi: “Mọi người sử dụng mạng xã hội của chúng ta để làm gì?” Câu trả lời là người ta dùng mạng để tìm những người khác. Câu hỏi tiếp theo là: “Mọi người sẽ đồng ý trả phí để sử dụng dịch vụ tìm người nào?” Vào thời điểm đó, cách duy nhất anh có thể giao tiếp với người khác trên trang của chúng tôi là thông qua giới thiệu. Do đó, nếu anh có thể tìm kiếm và giao tiếp với tất cả mọi người thì đó sẽ là dịch vụ mà người dùng sẵn sàng trả tiền để sử dụng. Vì vậy, chúng tôi đã tạo ra tính năng này và rõ ràng là nó đã đem đến lợi nhuận.

Reid, ông sắp xuất bản cuốn sách The start-up of you (tạm dịch: Công ty khởi nghiệp của bạn) vào tháng Hai năm 2012. Trong đó, ông có đề cập rằng các chuyên gia cần một tư duy kiểu mới và những kỹ năng mới để có thể cạnh tranh. Thông điệp chính ở đây là gì?

Anh cần phải là ông chủ của chính cuộc đời mình. Ý tưởng này đã đến sau khi tôi được mời đọc diễn văn trong lễ tốt nghiệp cho trường cũ của mình vào năm ngoái, Trường Putney ở bang Vermont. Quan niệm về việc leo lên những nấc thang nghề nghiệp ổn định đã xưa cũ. Không có nghề nghiệp nào là chắc chắn nữa. Môi trường mà chúng ta tìm kiếm việc làm cũng giống như môi trường của các doanh nhân khởi nghiệp: bất ổn và thay đổi không ngừng. Vì vậy, anh hãy lên chiến lược cho sự nghiệp của mình theo cách mà các doanh nhân bắt đầu công việc kinh doanh của họ.

Anh không thể chỉ đứng đó nói rằng: “Tôi có bằng đại học. Tôi có quyền được có việc làm. Ai đó hãy đến thuê tôi và đào tạo tôi đi.” Anh cần phải nắm được ngành nào đang “hấp dẫn”, những gì đang diễn ra bên trong ngành đó và tự tìm cách tăng giá trị cho bản thân một cách độc đáo nhất. Đối với các doanh nhân, họ cần phải cố gắng trở nên thật khác biệt hoặc chấp nhận thất bại - và bây giờ tất cả chúng ta cũng phải như thế.

Về cơ bản, tôi đã khuyên các sinh viên hãy hành động như thể họ là ông chủ của chính mình, theo bốn nguyên tắc.

Nguyên tắc thứ nhất trong khởi nghiệp là anh không thể chỉ chấp nhận thế giới xung quanh như cách mà bạn nhìn thấy. Anh phải nhận ra mình muốn thế giới xung quanh mình như thế nào và sau đó tìm cách thay đổi nó theo cách mà anh muốn. Các doanh nghiệp đã làm điều đó bằng cách tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ cho rằng cần phải tồn tại trên đời này.

Về phía mình, tôi muốn tạo ra một dịch vụ Internet có thể giúp con người định hướng cuộc sống tốt hơn. Vì thế, đầu tiên, tôi học những kỹ năng cơ bản mà tôi cần khi còn làm việc cho Apple cũng như Fujitsu và mở công ty riêng sớm nhất có thể. Tôi cố gắng biến mình thành một người đủ sức xây dựng nên các công ty hoạt động trong lĩnh vực Internet.

Nguyên tắc thứ hai trong khởi nghiệp là phải chấp nhận những rủi ro một cách khôn ngoan. Có một châm ngôn rất hay là “Không liều thì không ăn nhiều”. Sống trên đời có nghĩa là anh đã phải gánh đủ loại rủi ro. Vậy thì cứ chấp nhận chúng tôi một cách chủ động. Anh chỉ có thể đạt được một điều gì đó đáng kể nếu anh chấp nhận rủi ro. Những gì tôi rút ra được khi làm chủ một doanh nghiệp là phải phân biệt rõ giữa những rủi ro “chết người” với những rủi ro “gây đau đớn”. Rủi ro “chết người” là những rủi ro mà khi thất bại, anh không có cơ hội nào khác nữa. Hãy tránh vướng vào những rủi ro kiểu này nếu không cần thiết. Những rủi ro “gây đau đớn” là khi thất bại, anh phải chấp nhận đau đớn để sửa chữa sai lầm. Chấp nhận rủi ro một cách khôn ngoan không phải là tránh né mọi rủi ro mà là lựa chọn các rủi ro “gây đau đớn” cần thiết để có thể đạt được những gì mà anh muốn.

Cuộc sống đầy rẫy những lần chuốc lấy rủi ro đau đớn để đạt được thành quả tuyệt vời, từ việc mở lời hẹn hò với người mình thích, tới việc lựa chọn trường đại học, chuyên ngành và nghề nghiệp. Hãy học cách tận hưởng những cú nhảy vọt và chuyển đổi như một phần trong cuộc sống. Những cú nhảy mạo hiểm sẽ đưa anh đến những nơi thấy thú vị. Tôi đã học được nguyên tắc này bằng việc bước ra khỏi trình tự cuộc sống của mình: Từ trường trung học ở Putney tới trường đại học ở Stanford, rồi tốt nghiệp trường Oxford mà không có kế hoạch cụ thể nào. Vào thời điểm đó, dường như tất cả bạn bè của tôi đều đang tiến triển trong cuộc sống của họ - tốt nghiệp trường luật, ra đời đi làm và tất cả đều có những kế hoạch cụ thể. Tôi có cảm giác mình đang di chuyển rất chậm chạp và bị tụt lại đằng sau so với bạn bè. Nhờ quá trình chuyển đổi và mạo hiểm với một khoảng thời gian không có bất cứ kế hoạch cụ thể nào đó, tôi mới nhận ra rằng mình nên bắt đầu làm một điều gì đó mà bản thân thực sự muốn làm, hơn là cứ lao đầu vào con đường học thuật trước mắt.

Điều này dẫn đến nguyên tắc thứ ba trong khởi nghiệp: Hãy chọn con đường ít người đi. Thông thường, khi trích dẫn câu thơ này của Robert Frost^[39], người ta muốn nói đến việc tự khám phá bản thân. Tự khám phá là một việc rất tốt. Nhưng ở đây, điều tôi muốn nói là cách mà anh hoàn thành điều gì đó thú vị trong cuộc đời mình. Khi anh chọn một con đường nhiều người đi, anh chỉ đơn giản đang đi con đường mà rất

nhiều người khác từng đi. Nhưng khi anh chọn con đường ít người đi hoặc tự tạo ra đường đi cho riêng mình, anh sẽ có nhiều khả năng khám phá hoặc tạo ra những điều rất thú vị. Các doanh nhân làm điều này bằng cách nhảy vào những nơi xa lạ và cố thử tạo ra sản phẩm hay dịch vụ mới. Họ từ bỏ sự an toàn trong nghề nghiệp với một khoản tiền lương ổn định để sáng tạo ra điều gì đó mới mẻ.

Và nguyên tắc thứ tư khi khởi nghiệp là hãy lên kế hoạch cho vận hạn, cả vận may và vận rủi. Điều này nghe có vẻ phi lý. Làm sao có thể lên kế hoạch cho những điều không xác định được? Thật ra, việc này khá đơn giản. Để lên kế hoạch cho vận may, anh chỉ cần để ý những cơ hội xuất hiện trên đường mình đi và bắt lấy chúng. Anh sẽ dễ dàng tìm thấy vận may trên con đường ít người đi. Đó cũng là một lý do nữa để lựa chọn con đường hẻo lánh hay tự tạo lối đi riêng cho mình.

ĐỒNG SÁNG LẬP TẬP ĐOÀN MICROSOFT

Bill Gates

Sáng ngày 27 tháng Sáu năm 2008, như thường lệ, Bill Gates đến làm việc cả ngày trong văn phòng của ông tại Tập đoàn Microsoft, nơi giúp ông được cả thế giới biết đến với tư cách là nhà đồng sáng lập. Trong suốt 33 năm qua, Gates luôn đặt mọi sự quan tâm của bản thân cho Microsoft và ông đã đạt được những thành công rực rỡ đến khó tin. Ông là một trong những doanh chủ quyền lực và có tầm ảnh hưởng nhất trên thế giới. Nhưng kể từ buổi sáng hôm đó, ông đã thay đổi mục tiêu và cống hiến cả cuộc đời cùng khối tài sản khổng lồ của mình vào sự nghiệp nhân đạo và trở thành doanh chủ xã hội danh tiếng nhất thế giới.



Gates đã hai lần nỗ lực mang sự thay đổi đến với thế giới. Sau khi tham gia mở đường cho cuộc cách mạng máy tính đã làm thay đổi toàn bộ cách con người sống và làm việc, giờ đây ông tập trung toàn bộ sức mạnh để đối mặt với những thách thức dai dẳng nhất liên quan đến các vấn đề như y tế, giáo dục công và các cộng đồng thu nhập thấp. Với tư cách là đồng Chủ tịch Quỹ Bill và Melinda Gates – quỹ từ thiện nhân đạo lớn nhất từ trước đến nay, ông cam kết xóa bỏ căn bệnh bại liệt trên toàn thế giới và tiến tới xóa bỏ cả bệnh sốt rét.

Một trong những câu chuyện kinh doanh thành công nhất mọi thời đại được bắt đầu vào năm 1975. Vào một ngày nọ, Gates và anh bạn Paul Allen đang đi bộ ngang qua Quảng trường Harvard thì một tờ tạp chí trên sạp báo đã khiến cả hai phải ngoái nhìn. Đó là tờ Popular Electronics, số tháng Một với câu chuyện về một chiếc máy vi tính đời mới có tên gọi Altair 8800.

Gates và Allen quen nhau ở Trường Lakeside, một ngôi trường tư ở Seattle và nhận ra họ có chung niềm đam mê đối với máy tính. Từ khi học lớp tám, Gates đã bắt đầu tự lập trình vào những lúc rảnh rỗi. Sau đó, Gates trở thành sinh viên của Đại học Harvard, còn Allen gia nhập Công ty Honeywell tại Boston với vị trí nhân viên lập trình máy tính. Nhưng vì không muốn bỏ lỡ một ngã rẽ quan trọng trong lĩnh vực phát triển máy tính, đôi bạn đã quyết tâm hành động.

“Chúng tôi nghĩ tới chương trình phần mềm sẽ điều hành chiếc máy tính và hình dung tới cảnh câu chuyện đó xảy ra mà không có mình trong đó”, Gates nhớ lại. “Tất cả những gì chúng tôi biết là họ có thể có một số nhân viên thiết kế phần mềm và họ sắp sửa thực hiện công việc lập trình này.”

Hai người bạn nhanh chóng soạn một lá thư gửi tới hãng sản xuất máy tính ở Albuquerque, New Mexico, đề nghị được viết phần mềm cho chiếc máy vi tính Altair 8800. Gates kể rằng: “Chúng tôi không biết sẽ làm việc đó trong bao lâu. Dù vậy, trong thư, chúng tôi cứ thể hiện như thể mình đã có phần mềm đó rồi. Kể ra cũng khá hài hước. Chúng tôi đã phải làm việc suốt cả ngày lẫn đêm.”

Thực tế, đôi bạn không có chiếc máy tính Altair nào và cũng chưa từng viết một dòng lệnh nào cho nó. Giờ đây, họ phải dốc sức để tạo ra một phiên bản của ngôn ngữ máy tính BASIC – bản có thể làm việc trên chiếc máy tính đời mới. Vào buổi tối trước ngày Allen bay đến gặp gỡ khách hàng để trình bày về sản phẩm của hai người, Gates đã thức trắng đêm để kiểm tra chắc chắn rằng không một phần nào bị viết sai. Khi Allen trở về, họ không chỉ đạt được một hợp đồng bán phần mềm cho Công ty Micro Instrumentation and Telemetry Systems, mà Gates còn được họ mời về làm phó giám đốc chịu trách nhiệm về phát triển phần mềm. Thế là Gates nộp đơn xin thông báo vắng mặt ở trường và tạm ngưng việc học tại Đại học Harvard để

đến Albuquerque làm việc cùng với Allen vào tháng 11 năm 1975.

Họ đặt tên công ty của mình là “Micro-Soft” và một năm sau thì bỏ dấu gạch ngang ở giữa. Sau đó vào năm 1979, họ chuyển công ty tới Seattle. Cú rẽ quan trọng của cặp đôi này xảy ra vào năm 1980, khi IBM mắc phải một trong những sai lầm nghiêm trọng nhất trong lịch sử kinh doanh. Lúc đó, IBM chuẩn bị ra mắt một sản phẩm máy tính cá nhân và họ cho rằng phần cứng mới là phần giá trị nhất của chiếc máy. Vì vậy, IBM đã thuê Microsoft phát triển hệ điều hành cho sản phẩm mới của mình. Kỳ nguyên của máy tính cá nhân đã đến và Gates cùng với Allen đã giành được một trong những hợp đồng lớn nhất trong lịch sử. Đôi bạn đã đạt được một thỏa thuận quan trọng giữa Microsoft và IBM. Theo đó, IBM bị giới hạn khả năng cạnh tranh với Microsoft trong việc cung cấp bản quyền hệ điều hành MS-DOS tới các hãng sản xuất máy tính khác.

“Chúng tôi phải chắc chắn rằng chỉ chúng tôi mới được cấp phép bản quyền”, Gates nhớ lại. “Chúng tôi thực hiện thương vụ đó với giá khá thấp vì chúng tôi muốn quảng bá phần mềm này thông qua họ [IBM]. Bước tiếp theo, chúng tôi có thể tự phát triển vì các công ty khác chỉ có thể làm việc với chúng tôi nếu họ muốn có phần mềm này. Chúng tôi biết rằng hầu hết các sản phẩm tốt của IBM thường được sản xuất hàng loạt. Vì vậy không khó để nhận ra điều tất yếu là rốt cuộc chúng tôi sẽ có thể cấp quyền sử dụng DOS cho nhiều người khác nữa. Chúng tôi hiểu rằng, nếu muốn kiếm thật nhiều tiền với DOS, số tiền đó sẽ đến từ những người dùng, chứ không phải là IBM.”

Đó là một cú đánh tuyệt vời khiến cho IBM rơi vào thế thua thiệt và đặt nền tảng cho thành công rực rỡ của Microsoft. Sai lầm của IBM đã giúp Gates phát triển công ty từ một doanh nghiệp khởi nghiệp “nhỏ bé” trở thành một trong những công ty sản xuất phần mềm lớn nhất thế giới với tổng trị giá lên tới 400 tỷ đô-la Mỹ ở thời kỳ đỉnh cao. Trong hàng loạt thành tựu của Microsoft, hai sản phẩm chủ chốt của họ là hệ điều hành Windows và phần mềm Microsoft Office, cũng là hai sản phẩm duy nhất trên thế giới có hơn một tỷ người dùng.

Khi Gates đã sở hữu một khối tài sản khổng lồ – có những thời điểm doanh chủ này là người giàu nhất thế giới, ông bắt đầu nghiên cứu sự nghiệp của Andrew Carnegie và John D. Rockefeller. Năm 1994, ông bán một số cổ phần của mình ở công ty để thành lập quỹ từ thiện. Từ đây, ông bắt đầu sự nghiệp thứ hai của mình và biến nó thành một trong những câu chuyện đổi nghề vĩ đại nhất trong lịch sử.

Về công thức bí mật của Microsoft

Chìa khóa đầu tiên của chúng tôi là luôn tuyển dụng những người cực kỳ thông minh. Không có cách nào để tránh khỏi việc này: bạn phải chọn những người có đủ trình độ IQ để viết phần mềm. 95% trong số chúng ta không nên cố gắng viết ra những phần mềm phức tạp. Việc chỉ sử dụng các đội ít người cũng có rất nhiều lợi ích.

Bạn phải cung cấp cho các nhóm nhỏ này những công cụ tốt nhất. Hãy chọn những người tài giỏi, để họ làm việc theo nhóm nhỏ và trao cho họ những công cụ hoàn hảo: công nghệ tổng hợp dữ liệu, công nghệ sửa lỗi, cũng như trang bị những máy móc với công nghệ tân tiến nhất để họ có thể tối đa hóa năng suất làm việc. Hãy nói rõ rằng họ được phép thay đổi các thông số của sản phẩm. Hãy cho họ thấy rằng họ có nhiều quyền kiểm soát trong vấn đề này.

Hãy để nhiều người đọc các đoạn mã để tránh trường hợp bạn phụ thuộc vào một người duy nhất – những người cố tình che giấu sự thật là họ không thể giải quyết được vấn đề.

Hãy quan tâm đến yếu tố thiết kế ngay từ đầu. Điều này đã giúp ích cho chúng tôi rất nhiều, ngay cả khi các nhóm dự án ngày càng đông hơn và công ty phát triển lớn hơn rất nhiều so với trước đây. Đừng sử dụng phương pháp làm việc với hàng tá các loại giấy tờ khác nhau. Mã nguồn mới là nơi bạn cần đặt hết mọi suy nghĩ vào đó, chứ không phải bất kỳ nơi nào khác. Vì vậy, các mã nguồn của chúng tôi luôn được đánh giá rất kỹ theo một cách có hệ thống, trừ một số rất ít các trường hợp ngoại lệ.

Về sự thay đổi

Trong lĩnh vực công nghệ, chúng tôi luôn hiểu rằng mọi người thường đánh giá quá cao những thay đổi diễn ra trong vòng một đến hai năm và đánh giá thấp các thay đổi

có tác động lâu dài cần khoảng thời gian từ mười hay mười lăm năm. Chúng tôi cũng phải chịu sự tác động của các chu kỳ lạc quan quá mức rồi lại bi quan này. Những năm cuối thập niên 1990 là một giai đoạn điên rồ, khi các công ty khởi nghiệp trở thành trào lưu thay thế các ngân hàng và cửa hàng bán lẻ. Mọi người quên hết những lợi ích khi vận hành các doanh nghiệp theo những cách thông thường và họ cũng quên mất giá trị kinh tế của các phương thức truyền thống đó. Trong bất kỳ lĩnh vực nào, khi mức sàn để gia nhập một sân chơi quá thấp, công việc tạo dựng giá trị sẽ trở nên khó khăn hơn. Vì vậy, chỉ một số rất ít các công ty khởi nghiệp kia phát triển được đến một quy mô đáng kể và làm được những điều đáng chú ý.

Thời điểm đó đã có những thương vụ đầu tư cực lớn, giống như trong một cơn sốt vàng vậy. Một số người đã thua lỗ, nhưng đó là bản chất của chủ nghĩa tư bản - nó cân nhắc những ý tưởng mới mẻ và hỗ trợ cho những ý tưởng hiệu quả. Vì vậy, để đưa ra một kết luận cuối cùng, tôi sẽ nói đó là một giai đoạn đầy ắp sự đổi mới.

Sau đó là sự kiện vỡ bong bóng công nghệ (bong bóng dot-com). Một số người chuyển hẳn sang kiểu suy nghĩ cực đoan cho rằng những sự thay đổi này không hề có thực và đó chỉ là một cơn sốt ảo. Nhưng khái niệm "cơn sốt ảo" chỉ đúng nếu xét ở góc độ thời gian. Một số ý tưởng trong giai đoạn đó không được suy nghĩ thấu đáo. Thậm chí, một số nền tảng công nghệ cần thiết còn chưa tồn tại ở thời điểm đó.

Về tinh thần khởi nghiệp

Việc thành lập một doanh nghiệp đòi hỏi rất nhiều năng lượng nên hãy chắc chắn rằng bạn có thể vượt qua được nỗi sợ khi đối mặt với các rủi ro. Tôi không cho rằng bạn phải mở công ty ngay khi mới bắt đầu sự nghiệp. Có rất nhiều thứ bạn có thể học được khi đi làm cho một doanh nghiệp và bạn có thể học hỏi xem họ đã bắt đầu như thế nào. Trong trường hợp của chúng tôi, Paul Allen và tôi lo ngại rằng có ai đó sẽ bắt đầu trước mình. Trong thực tế, chúng tôi đã có thể chờ một năm nữa vì ban đầu, mọi thứ diễn ra còn khá chậm. Tuy nhiên, việc bắt tay làm ngay có ý nghĩa rất quan trọng với chúng tôi.

Nếu bạn còn trẻ, bạn sẽ không dễ dàng thuê văn phòng trong những tòa nhà sang trọng. Bạn cũng không thể thuê xe hơi khi bạn chưa đủ 25 tuổi. Tôi luôn bắt taxi đi gặp khách hàng. Khi mọi người mời tôi đến quán bar để nói chuyện, tôi cũng không thể đến những nơi đó được.

Chuyện đó khá hài hước vì mọi người lúc đầu đều tỏ vẻ hoài nghi. Họ cho rằng: “Nhóc con này chẳng biết gì hết.” Nhưng khi bạn cho họ thấy bạn có một sản phẩm thực sự tốt và bạn hiểu vấn đề, họ sẽ trở nên cực kỳ hứng thú. Ít nhất thì ở đất nước này, một khi chúng ta đã đạt được đến một ngưỡng nào đó, sức trẻ sẽ là một tài sản lớn.

Về sự cạnh tranh trong kinh doanh công nghệ

Lĩnh vực kinh doanh công nghệ thường có rất nhiều biến động. Đây có lẽ là một lĩnh vực thú vị vì không có một công ty nào có thể tự thỏa mãn với thành công của mình. IBM là một công ty cổ tầm ảnh hưởng cực lớn mà không doanh nghiệp nào có thể có được trong lĩnh vực công nghệ, nhưng họ vẫn lỗ mất một số cơ hội. Mỗi ngày, khi tỉnh dậy, bạn sẽ nghĩ: “Mình phải cố gắng để không lỗ mất cơ hội nào. Phải tìm hiểu xem chuyện gì đang diễn ra đối với công nghệ nhận diện giọng nói hay trí tuệ nhân tạo. Chúng ta phải thuê được những người có khả năng hoàn thiện công việc và không được phép để cho bản thân bị bất ngờ.”

Nhưng đôi khi chúng tôi vẫn bị bất ngờ. Ví dụ, khi Internet xuất hiện, nó chỉ là ưu tiên thứ năm hay thứ sáu của chúng tôi thôi. Dĩ nhiên là không đến mức tôi không biết phát âm từ “Internet” như thế nào. Tôi đã nói với mọi người: “Internet nằm trong danh sách của tôi rồi, mọi chuyện sẽ ổn thôi.” Nhưng rồi đến một lúc chúng tôi nhận ra nó phát triển ngày càng nhanh và là một hiện tượng lớn hơn rất nhiều so với những gì chúng tôi đã phân tích trong bản chiến lược của mình. Vì vậy, với tư cách là người lãnh đạo, tôi phải giúp mọi người hiểu rằng đang có một cuộc khủng hoảng trong công ty. Vậy là chúng tôi đã có những buổi họp riêng về vấn đề này. Cuối cùng, một bản chiến lược mới ra đời và chúng tôi nói: “Vâng. Đây là những việc chúng ta sẽ làm; chúng ta sẽ đánh giá năng lực nội bộ như thế này và chúng ta muốn thế giới nghĩ về những việc chúng ta sẽ làm.”

Những khủng hoảng kiểu như thế sẽ xuất hiện ba, bốn năm một lần. Bạn phải lắng nghe ý kiến của tất cả những nhân sự tài giỏi trong công ty. Đó là lý do vì sao chúng tôi cần tuyển dụng nhiều người với những cách nghĩ khác nhau. Chúng tôi chấp nhận sự khác biệt và trái ngược về quan điểm. Chúng tôi phải nhận ra những ý tưởng đúng đắn và đầu tư nguồn lực thật sự vào đó.

Về những quyết định kinh doanh tốt nhất

Tôi phải khẳng định rằng những quyết định kinh doanh tốt nhất của tôi nằm ở việc chọn người. Quyết định hợp tác với Paul Allen chính là quyết định sáng suốt nhất, tiếp theo đó là tuyển dụng một người bạn – Steve Ballmer – người đã trở thành đối tác quan trọng nhất của tôi từ đó đến nay. Bạn cần một người mà bạn có thể hoàn toàn tin cậy. Họ gần bó với bạn, chia sẻ tầm nhìn cùng bạn và có những kỹ năng khác với những gì bạn có, đồng thời sẽ là người giúp bạn kiểm tra mọi thứ. Khi bạn trình bày một số ý tưởng với anh ấy, bạn biết chắc chắn anh ta sẽ hỏi bạn: “Này, đợi một chút, anh đã nghĩ đến điều này, điều kia chưa?” Lợi ích của việc có một người tuyệt vời như thế ở bên không chỉ là giúp việc kinh doanh trở nên thú vị hơn mà thực sự sẽ giúp bạn có được nhiều thành công hơn.

Về những sai lầm

Khi bạn thực hiện một sản phẩm chậm hơn so với dự kiến, đó là một sai sót. Chúng tôi đúng ra đã nên suy nghĩ nghiêm túc về công cụ tìm kiếm trên Internet sớm hơn bốn năm. Trong ngành này, nếu bạn nhanh nhạy thì mọi việc sẽ ổn. Chúng tôi đã nhanh chân trong dịch vụ truyền hình Internet. Chúng tôi cũng nhanh chân với máy tính bảng. Sau đó, chúng tôi chỉ cần tiếp tục cải thiện sản phẩm rồi chờ tới khi tất cả các xu hướng hội tụ và tạo ra một hiện tượng lớn. Nếu bạn chậm chân, tất cả sẽ chỉ tập trung chú ý vào những người đang dẫn đầu trong hiện tượng đó. Bạn phải tìm kiếm những chuyển đổi trong mô hình một sự chuyển đổi đáng kể và góp phần vào thay đổi đó. Chúng tôi đã đôi lần đánh mất các cơ hội. Bạn có kể ra những sai lầm lớn nhất của chúng tôi nhưng thật sự thì danh sách này dài vô cùng.

Chúng tôi đã đi sai nhiều bước trong những ngày đầu tiên. Vì chúng tôi khởi đầu khá sớm, điều đó đồng nghĩa với việc

chúng tôi phải mắc sai lầm nhiều hơn những người khác. Có những khách hàng phá sản và họ không trả tiền cho chúng tôi. Có những khách hàng mà chúng tôi tiêu tốn rất nhiều thời gian cho họ nhưng họ chưa bao giờ phát triển các thiết bị dựa trên nền tảng vi tính cả.

Về quảng cáo bán lẻ, chúng tôi cũng mắc những sai lầm và đó là những bài học quan trọng đối với chúng tôi. Chúng tôi có đại lý ở một số quốc gia. Thật sự chúng tôi không muốn sử dụng đại lý. Bạn muốn sử dụng người của mình. Nếu bạn là một doanh nghiệp thực sự, hãy sử dụng những cách tiếp cận dài hạn. Khi có mặt ở bất kỳ quốc gia nào, hãy tuyển người ở đó và hãy chắc chắn rằng họ ở đó để giúp bạn xây dựng những mối quan hệ bền vững chứ không chỉ kiếm những khoản hoa hồng ngắn hạn. Chúng tôi đã nhanh chóng rút ra bài học này.

Chúng tôi đã tuyển những người làm kinh doanh rất sắc bén và họ đã chia sẻ kinh nghiệm với chúng tôi. Như vậy, chúng tôi không chỉ có những người chỉ biết làm công nghệ. Thời đó, chúng tôi còn rất trẻ. Tôi vừa hỗ trợ Steve Ballmer chuyện kinh doanh, vừa phụ Paul Allen phụ trách mảng công nghệ. Chúng tôi đã rất lạc quan, cho rằng chúng tôi sẽ làm mọi việc nhanh hơn so với thực tế. Khi bạn đang thực hiện một dự án, bạn luôn cảm thấy đó là một dự án vô cùng thú vị. Có một vài dự án không thực sự sinh lời. Nhưng tất cả đều có thể sửa chữa được nếu chúng ta nhận ra điều đó và nhìn lại những kết quả mình đã thu được.

Về việc thiết lập môi trường làm việc

Tôi luôn cho rằng môi trường tạo ra sự phát triển phải là một môi trường vui vẻ, giống như ký túc xá của một trường đại học vậy. Nếu bạn sử dụng các nhóm nhỏ, bạn cần trao cho họ các công cụ, thật nhiều máy tính, văn phòng riêng và tất cả những gì họ cần để có thể tập trung vào công việc và thật sự sáng tạo. Không gian sống ở vùng Tây Bắc nước Mỹ thường có rất nhiều cây xanh xung quanh; những tòa nhà chỉ có một, hai hay ba tầng với các văn phòng có diện tích rất vừa vặn. Tôi thấy khu vực đó rất phù hợp. Từ khi chuyển tới Seattle, chúng tôi luôn tìm kiếm một mảnh đất không quá xa nhưng phải đủ rộng để chúng tôi xây dựng một công ty. Tới năm 1986, chúng tôi chuyển vào khu phức hợp công ty của mình.

Ban đầu, chúng tôi có bốn tòa nhà xoay mặt vào một hồ nước. Mỗi một nhóm phát triển chính có một tòa nhà riêng. Chúng tôi thực sự có được môi trường tối ưu. Mọi người đều cảm thấy đó là một môi trường làm việc vui vẻ. Chúng tôi không chỉ làm việc cùng mà còn rất gần gũi với nhau. Mọi người đi bộ hoặc chạy những chiếc xe đạp một bánh quanh công ty, ăn tiệc nướng ngoài trời và tổ chức những cuộc họp đứng rất thoải mái.

Về việc trở thành công ty đại chúng

Microsoft bắt đầu áp dụng quyền mua cổ phiếu từ đầu năm 1981. Chúng tôi muốn chia sẻ sự thành công mà chúng tôi biết mình sẽ đạt được. Theo cách làm của chúng tôi, nhân viên cần phải làm việc cho công ty từ 5 năm trở lên mới được chính thức sở hữu cổ phiếu. Khi một số người đã chính thức sở hữu một vài cổ phiếu, họ băn khoăn không biết sẽ được thanh khoản như thế nào. Bạn hoàn toàn có thể để mọi giao dịch diễn ra một cách riêng tư, nhưng nếu vậy sẽ có rất nhiều biến động về giá vì nguồn cung sẽ rất hạn chế. Tôi đã khá miễn cưỡng trong việc đại chúng hóa vì các chi phí điều hành. Trước khi trở thành công ty đại chúng, chúng tôi có thể theo dõi giá cổ phiếu tăng trên một đường thẳng tắp trong nội bộ. Khi có quá nhiều sự tiên đoán quá chắc chắn về tương lai, người ta sẽ trở nên hoang mang và giá cổ phiếu sẽ biến động rất khó lường.

Nhưng tôi tin rằng đại chúng hóa công ty là một quyết định đúng đắn. Khi chúng tôi phát hành cổ phiếu ra ngoài, đó là cơ hội để có nhiều người biết đến công ty hơn. Chúng tôi đã thực hiện tốt tâm nhìn của mình và trở thành công ty dẫn đầu trong lĩnh vực này. Đã có rất nhiều người tham gia mua cổ phiếu. Đó là một quyết định cực kỳ thành công. Giá cổ phiếu sau đợt chào đầu tiên là 21 đô-la/cổ phiếu và đã phát triển theo chiều tăng lên trong rất nhiều năm sau đó.

Dĩ nhiên việc phát hành cổ phiếu ra công chúng sẽ đi kèm với những quy trình phức tạp liên quan tới việc phân tích và làm báo cáo. Sẽ có nhiều tranh cãi xoay quanh việc bạn nên giữ bí mật một số chuyện hay công bố và giải thích những chuyện đó với mọi cổ đông. Điều này hoàn toàn không đơn giản chút nào. Tuy nhiên, việc phát hành cổ phiếu có tính thanh khoản cao cho tất cả mọi người cũng có rất nhiều lợi ích. Chúng tôi không hề sử dụng đến số tiền mà chúng tôi thu được từ cổ phiếu. Chúng tôi gửi hết số tiền đó vào ngân

hàng cùng toàn bộ số tiền chúng tôi đã kiếm được, vì thời điểm đó chúng tôi làm ăn rất có lãi và có rất nhiều tiền mặt. Vì vậy, lý do chúng tôi phát hành cổ phiếu ra công chúng khác rất nhiều so với các công ty khác.

Về việc trở thành một chuyên gia công nghệ

Tôi chỉ dành khoảng 10% tâm trí của mình cho việc kinh doanh. Việc làm ăn không mấy phức tạp đến như vậy nên tôi không muốn đề chức vụ kinh doanh lên danh thiếp của mình. Khoa học thú vị hơn nhiều, trừ phi tôi nhầm. Khi tôi đọc về những nhà khoa học vĩ đại như Crick và Watson cũng như cách họ đã tìm ra ADN, tôi thấy vô cùng thích thú. Những câu chuyện kinh doanh thành công không khiến tôi cảm thấy thú vị như vậy. Tôi có khả năng thấu hiểu cả công nghệ và kinh doanh nhưng hãy coi tôi là một người làm công nghệ. Kinh doanh không phải là thế mạnh của tôi. Giả sử cuộc đời tôi có thêm hai năm đi học ở trường kinh doanh đi chăng nữa thì tôi không nghĩ tôi có thể làm tốt hơn những gì tôi đã làm cho Microsoft.

Về phong cách quản lý

Khi có một người nói công việc đang có vấn đề thì những người khác không nên ngồi im một chỗ. Họ nên tham gia thảo luận. Những tổ chức lớn luôn cần sự nhiệt huyết từ những cá nhân đang làm việc trong đó. Điều này đúng với bất kỳ ngành nghề nào. Tôi chưa bao giờ chỉ trích một cá nhân. Tôi chỉ phê bình các ý tưởng. Nếu tôi cho rằng làm một việc nào đó là mất thời gian hay không phù hợp, tôi sẽ không chần chừ mà nói ra điều đó. Tôi luôn nói ra ngay lập tức khi mọi việc xảy ra. Trong một cuộc họp, có thể bạn sẽ phải nghe tôi nói rất nhiều lần câu: “Đó là ý tưởng tồi tệ nhất tôi từng nghe.”

Về việc bị gọi là một kẻ lập dị

Này! Nếu “lập dị” có nghĩa là sẵn sàng đọc những cuốn sách dày 400 trang về các loại vắc-xin để biết chúng được dùng khi nào, để thật sự nghiên cứu về vấn đề đó và sử dụng kiến thức có được để kêu gọi mọi người học hỏi thêm, thì đúng vậy, tôi là một tên lập dị. Tôi sung sướng thừa nhận điều đó.

Về việc làm từ thiện.

Trong suốt thời gian làm việc tại Microsoft, tôi luôn nói về sự kỳ diệu của phần mềm. Cũng tương tự như vậy, giờ đây tôi dành thời gian của mình để nói về sự kỳ diệu của vắc-xin. Vắc-xin đã giúp chúng ta đạt được những cột mốc quan trọng trong việc xóa bỏ bệnh bại liệt. Đó là giải pháp y tế hiệu quả nhất về cả công năng và chi phí mà loài người từng sáng chế ra. Tôi khẳng định vắc-xin là một điều kỳ diệu. Một vài liều vắc-xin có thể bảo vệ một đứa trẻ cả đời khỏi những chứng suy nhược và các bệnh nguy hiểm chết người. Hầu hết các loại vắc-xin không hề đắt. Ví dụ, vắc-xin chữa bệnh bại liệt chỉ có giá 13 xu một liều thôi.

Trong năm nay sẽ có thêm 1,4 triệu đứa trẻ chết vì những căn bệnh đã có vắc-xin ngăn ngừa như bệnh sởi, viêm phổi hay uốn ván. Chúng ta có thể cứu sống từng đó sinh mạng nếu giảm giá vắc-xin và quyên góp đủ tiền để mua và cấp phát vắc-xin. Nếu chúng ta tăng số lượng vắc-xin hiện có tại năm quốc gia có tỷ lệ tử vong ở trẻ em cao nhất, chúng ta có thể cứu tới ba triệu sinh mạng (và tiết kiệm hơn 2,9 tỷ đô-la cho việc điều trị) trong một thập niên tới. Ngoài ra, các nhà nghiên cứu đang sáng chế ra những loại vắc-xin mới để chữa bệnh sốt rét, AIDS và bệnh lao mà nếu thành công, chúng sẽ cứu sống thêm hàng triệu mạng người nữa. Để có thể hiện thực hóa khả năng cứu sinh thực sự của vắc-xin, chúng ta cần những khoản viện trợ lớn. Có thể nói một cách vắn tắt như thế này: Cứ cắt giảm hai ngàn đô-la khỏi những khoản viện trợ hiệu quả nhất thì một đứa trẻ sẽ thiệt mạng.

Về di sản của mình.

Di sản là một điều ngớ ngẩn. Tôi không cần di sản nào cả. Nếu mọi người nhận ra những gì chúng tôi đang làm giúp giảm số ca tử vong ở trẻ nhỏ hàng năm từ chín triệu xuống bốn triệu thì thật tuyệt vời! Tôi thích công việc tôi đang làm hiện giờ như đã từng thích công việc trước đó. Tôi làm việc cùng những người thông minh; có những khi xuôi chèo mát mái, có lúc lại không như mong đợi. Nhưng bạn cần hiểu rằng chúng tôi đã trao sức mạnh cho mọi người. Đó mới là điều có ý nghĩa thật sự.

Tôi muốn có vắc-xin chữa bệnh sốt rét. Nếu có được loại vắc-xin đó, tôi sẽ cần kiếm đủ tiền để trao vắc-xin đó đến tay mọi người, nhưng tác động của việc đó sẽ rất lớn, đủ để khiến chúng tôi muốn làm mọi cách để biến nó thành hiện

thực. Hiểu biết về khoa học và góp sức để khoa học đạt tới những tầm cao mới là những việc làm khiến tôi vô cùng hài lòng. Công việc tôi đang làm bây giờ đòi hỏi tôi phải có hiểu biết về toán học để tính toán rủi ro. Nửa đầu của đời tôi là bước chuẩn bị cho phần còn lại của cuộc đời này.

NHÀ SÁNG LẬP TẬP ĐOÀN VIRGIN

Sir Richard Branson

Khi Sir Richard Branson - doanh chủ nổi tiếng nhất nước Anh - khai trương Công ty Virgin Mobile USA, ông đã làm theo cách mà chỉ bản thân ông mới có thể làm. Với mong muốn làm cho sản phẩm mới của mình trông thật khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh, ông đã tập trung nhấn mạnh vào thông điệp "Nothing to hide" (tạm dịch: Không có gì để giấu) ngụ ý sẽ không có một chi phí ngầm nào đằng sau dịch vụ viên thông của công ty. Trong ngày ra mắt công ty, Sir Richard Branson xuất hiện trong một cái cân cầu giữa Quảng trường Thời đại ở New York. Sau đó, ông trút bỏ y phục và bên trong mặc một bộ đồ bó sát màu da người, với một chiếc điện thoại hiệu Virgin được che kín phần thân dưới của ông. Xung quanh ông là dàn diễn viên của vở nhạc kịch The full monty của Nhà hát Broadway. Tất cả đều tạo dáng trong cùng một tư thế.



Buổi ra mắt hoành tráng này đã mang lại cho ông sự chú ý mà ông hằng tìm kiếm và thêm một thương hiệu mới được ra đời dưới đế chế Virgin. Với hàng trăm công ty trên thế giới và khoảng mười tỷ độ-la lợi nhuận hằng năm, Virgin chính là nơi thể hiện mọi sở thích, đam mê và tính bốc động của Branson. Trong lịch sử của công ty này, những ý tưởng được yêu thích, bao gồm những chuyến du lịch bằng máy bay và tàu hỏa, điện thoại di động, dịch vụ tài chính,

Internet, khách sạn và các gói du lịch đều nảy sinh từ mong muốn và nhu cầu của Branson với tư cách là một khách hàng. “Lý do khiến tôi khởi nghiệp không phải vì tôi muốn kiếm được thật nhiều tiền mà vì kinh nghiệm của cá nhân tôi đối với các ngành kinh doanh rất ít và tôi muốn tạo ra những trải nghiệm tuyệt vời cho bản thân và bạn bè mình.”

Không ai nghĩ rằng Branson có khả năng làm được tất cả những việc đó. Năm 15 tuổi, ông nghỉ học để bắt đầu công việc kinh doanh đầu tiên của mình với một tờ báo mang phong cách của tạp chí Rolling Stone – nơi ông có thể lên tiếng phản đối cuộc chiến tranh ở Việt Nam. Vào thời điểm năm 1966, ông không hề có sở thích kinh doanh. Mặc dù mắc chứng khó đọc^[40], Branson vẫn mong muốn trở thành một biên tập viên. Nhưng hóa ra ông lại làm kinh doanh xuất sắc hơn nhiều. Ngay số báo đầu tiên, ông đã kiếm được tám nghìn đô-la tiền quảng cáo. Chỉ riêng số tiền này cũng đã đủ cho ông trang trải toàn bộ chi phí. Thậm chí, ông còn không thu phí các quầy báo bán tờ tạp chí của mình.

Thế mà đột nhiên, cậu thiếu niên Richard Branson lại trở thành một doanh chủ tài năng. Toàn bộ tài sản ban đầu mà ông có sau đó được đầu tư vào lĩnh vực âm nhạc. Ông mua những thùng đĩa hát giá rẻ từ nơi chuyên bán hàng giảm giá và bán chúng trên chiếc ô tô của mình cho tới khi kiếm đủ tiền để mở một dịch vụ chuyển phát bằng đường bưu điện vào năm 1970. Chiến lược của ông đơn giản là cung cấp dịch vụ giá rẻ hơn so với những cơ sở bán lẻ nhằm chán của Anh Quốc. Thời đó, các hợp đồng bán đĩa hát luôn có những điều khoản giới hạn về quảng cáo, tiếp thị, dẫn tới việc khó giảm giá thành sản phẩm. Sau đó, ông đã mở được cửa hàng kinh doanh đĩa hát đầu tiên của mình trên phố Oxford ở thành phố London. Branson chọn cái tên Virgin (nghĩa là trinh nữ) khi một trong những nhân viên đầu tiên của ông gợi ý cái tên này, đơn giản vì tất cả nhân viên đều là người mới vào nghề kinh doanh.

Đến năm 1972, Branson thành lập Hãng Sản xuất Âm nhạc Virgin và trở nên cực kỳ thành công vì ông ký được hợp đồng với những nghệ sĩ mà các công ty thu âm khác không thể hợp tác được. Chẳng hạn khi dòng nhạc punk^[41] mới nổi, ông đã ký hợp đồng với ban nhạc Sex Pistols. Sau đó,

việc ký hợp đồng với các nghệ sĩ và nhóm nhạc như Genesis, Peter Gabriel và Rolling Stones đã đưa Virgin và Branson trở thành những cái tên lớn trong làng kinh doanh âm nhạc quốc tế. Nhưng cuối cùng, ông đã bán Virgin vào năm 1992 để tập trung tài chính cho công ty hàng không của mình.

Cá tính liều lĩnh của Branson được thừa hưởng từ bà Eve, mẹ của ông. Bà Eve từng là vũ công và bà có niềm yêu thích tốt độ với những cuộc phiêu lưu. Bà là một trong những tiếp viên trên chuyến bay đầu tiên bay qua dãy Andes mà hành khách trong chuyến bay đó đã phải đeo mặt nạ oxy vì trong khoang máy bay xảy ra hiện tượng giảm áp. Bà cũng từng đóng giả đàn ông để trà trộn vào một chương trình tập huấn phi công dù lượn chỉ dành riêng cho nam giới. Luật sư Ted, cha của Branson, luôn khuyến khích con trai mình liều lĩnh - từ việc bay qua đại dương bằng khinh khí cầu cho tới lần thử sức gần đây nhất của Branson là thương mại hóa ngành du lịch vũ trụ với thương hiệu Virgin Galactic. Tháng Bảy năm 2011, Branson tuyên bố đã dành tiền để nuôi 440 phi hành gia tương lai với tổng số tiền ước tính là 58 triệu đô-la.

Về chiến lược cốt lõi của Virgin

Cách hoạt động của Virgin là luôn sẵn sàng bắt đầu làm những điều hoàn toàn khác biệt, sẵn sàng bước chân vào lãnh địa mới và xem chúng tôi có thể làm ra trò trống gì ở đó không. Chúng tôi đã làm được điều đó trong lĩnh vực kinh doanh âm nhạc. Chúng tôi đã làm được trong ngành hàng không và ngành di động. Tôi nghĩ đó chính là điểm khiến những con người ở Virgin luôn cảm thấy say mê. Họ tự hào về công ty nơi họ làm việc và tự hào về những điều khác biệt mà Virgin đang tạo ra.

Trong những ngày đầu tiên, chúng tôi chịu rất nhiều chỉ trích vì đã không tập trung vào lĩnh vực của mình. Rất nhiều nhà báo nói rằng chúng tôi đang mở rộng thương hiệu sang quá nhiều lĩnh vực. Họ hỏi khi nào thì quả bóng bay Branson sẽ nổ tung, mà thực ra thì chuyện ấy từng nhiều lần suýt trở thành sự thực. Nhưng chúng tôi là một quả bóng khác biệt. Thông lệ của nghề kinh doanh là chuyên môn hóa trong một lĩnh vực. Nhưng đó không phải là bản tính của tôi và hóa ra cũng là một điều cực kỳ may mắn vì ngành sản xuất âm nhạc - ngành nghề kinh doanh

đầu tiên của chúng tôi - khi đó đang đối mặt với rất nhiều khó khăn. Thật may mắn vì chúng tôi đã nhảy sang lĩnh vực di động cũng như các ngành kinh doanh khác đang hoạt động rất tốt ngày nay.

Tôi là kiểu người luôn cho rằng hãy cứ làm thử đi. Tôi đã ngồi trên máy bay của các hãng hàng không nội địa của Mỹ trong hơn 30 năm và tôi thấy dịch vụ của họ thật đáng chán - và mọi chuyện cứ ngán ngấm như thế trong suốt 30 năm. Nhưng anh không thể chỉ ngồi đó và nói là nó đáng chán. Anh phải bắt tay vào xây dựng một hãng hàng không mới để mọi người có thêm sự lựa chọn. Và tôi nghĩ điều này đúng trong rất nhiều ngành kinh doanh khác. Nếu anh cảm thấy phần nộ với cách mọi người đang kinh doanh trong một lĩnh vực, anh hãy bắt tay vào làm và làm tốt hơn họ.

Hãy tuyển những người xuất sắc nhất, khiến họ hoàn toàn tin tưởng vào những việc anh đang làm và cho họ thật nhiều sự tự do để họ được phép mắc sai lầm và làm ra những thứ tuyệt vời. Hãy để họ được thoải mái làm việc và đừng cố gắng đoán xem họ đang làm gì. Như thế anh mới có thể rảnh tay và bắt đầu một dự án mới.

Về việc thành lập Tập đoàn Virgin

Khi đó tôi còn rất trẻ và không có nhiều kinh nghiệm. Mới đầu người ta còn không cho tôi đăng ký kinh doanh vì cho rằng từ virgin (trinh nữ) có vẻ thô tục quá. Bằng nỗ lực lớn nhất trong suốt 15 năm cầm bút của mình, tôi đã ngồi xuống và viết thư gửi tới Văn phòng đăng ký kinh doanh, mở đầu như sau: “Chắc chắn là từ virgin không có gì thô tục cả. Nó còn ngược lại với khái niệm về sự thô tục nữa cơ.” Sau đó, họ đã phải nhượng bộ.

Về lợi thế quan trọng nhất của người khởi nghiệp

Hầu hết mọi người khi mới bắt đầu kinh doanh với hai bàn tay trắng thường bắt tay hợp tác với những tập đoàn lớn hơn họ rất nhiều. Nhưng một doanh nghiệp nhỏ cũng có rất nhiều lợi thế. Anh nhỏ gọn và có thể cải tiến nhanh hơn rất nhiều. Nếu anh muốn tùy chỉnh toàn bộ số ghế hạng thương gia để cạnh tranh với Hãng Hàng không British Airways, anh có thể làm việc đó nhanh hơn đối thủ rất nhiều. Nếu anh muốn lắp đặt quầy bar đứng trên máy bay, anh cũng có thể làm điều đó nhanh hơn. Nếu anh biết cách

sử dụng các lợi thế chiến lược của mình, anh sẽ tồn tại được.

Chúng tôi từng tham vọng trở thành hãng hàng không đầu tiên có giường nằm. British Airways biết ý định đó và chỉ vài tháng sau khi chúng tôi giới thiệu hệ thống giường nằm, họ cũng giới thiệu hệ thống tương tự với chất lượng tốt hơn một chút. Việc lắp đặt đã tốn của chúng tôi hết một trăm triệu đô-la, nhưng chúng tôi chỉ mất mười hai tháng để tháo rời toàn bộ số giường đã được lắp đặt trên các máy bay. Còn nếu British Airways cũng làm như vậy, họ sẽ phải tiêu tốn hàng tỷ đô-la. Do vậy, họ đã không làm như chúng tôi. Nếu bạn phạm sai lầm, hãy thừa nhận nó một cách nhanh chóng.

Về việc điều hành công ty

Với mỗi công ty, hãy điều hành như thể anh là chủ sở hữu duy nhất của nó, giống như cách anh quản lý một nhà hàng riêng vậy. Nếu như tôi hay bất kỳ giám đốc điều hành nào của công ty đang ở trên máy bay, tôi đảm bảo rằng mình sẽ đi ra ngoài và gặp gỡ đủ bốn trăm hành khách trên chuyến bay cũng như dành thời gian với phi hành đoàn. Tôi sẽ mang theo sổ tay và viết lại toàn bộ những điều cần thiết.

Biết lắng nghe là một yếu tố rất quan trọng. Là một giám đốc điều hành, chủ tịch hội đồng quản trị của một công ty hay là trưởng một bộ phận, anh không nhất thiết lúc nào cũng phải ngồi tại bàn làm việc. Hãy đi ra ngoài, trải nghiệm dịch vụ của chính anh cũng như dịch vụ của đối thủ và luôn luôn chăm chỉ cải thiện chất lượng, luôn luôn khuyến khích nhân viên. Nếu tôi có mặt trong thành phố, chắc chắn tôi sẽ mời tất cả nhân viên của mình ra đường chơi vào buổi tối. Tất cả chúng tôi sẽ cùng uống chút gì đó, chắc chắn trong túi tôi sẽ có một cuốn sổ tay. Tôi sẽ ghi lại những điều mà họ chia sẻ và ngày hôm sau tôi sẽ bắt tay vào làm những điều đó. Nhân viên sẽ nói cho anh nghe rất nhiều sự thật, nếu anh ra ngoài nhậu nhẹt cùng với họ. Tôi nghĩ một nhà quản lý luôn phải gần gũi với nhân viên của mình. Đó là một điều cực kỳ quan trọng.

Về sự thăng cấp trong nội bộ tổ chức

Đây sẽ là quyết định của lãnh đạo công ty và nếu anh chọn sai người, anh có thể phá hủy một công ty rất nhanh. Người được chọn phải làm được rất nhiều việc đúng đắn. Việc ưu

tiên một chuyên gia từ bên ngoài hơn những nhân viên có khả năng sẽ khiến nhân viên của anh cảm thấy chán nản. Vì vậy, chúng tôi luôn cố gắng sử dụng nguồn lực nội bộ. Chúng tôi đảm bảo rằng một người vận hành bằng điều khiển sẽ không làm ở vị trí đó mãi nếu như họ hội đủ điều kiện để thăng tiến. Một nữ nhân viên lao công sẽ không mãi mãi là lao công. Ở Virgin, đã có trường hợp một nữ nhân viên lao công làm việc trong một phòng thu đã trở thành người điều hành của công ty đó và một nữ nhân viên vận hành bằng điều khiển trong công ty di động của chúng tôi ở Canada bây giờ đang điều hành Quỹ từ thiện Virgin tại Canada. Cả hai người đều là những lãnh đạo cực kỳ xuất sắc.

Anh phải tìm những người có khả năng làm việc với người khác, biết cách khuyến khích mọi người, quan tâm đến mọi người và luôn tìm kiếm những phần tốt đẹp nhất trong mỗi con người. Họ phải là những người biết cách ngợi khen người khác và không nên là những người thích chỉ trích. Họ cần biết truyền cảm hứng cho mọi người để có thể thực sự thành công.

Về khả năng sống sót

Tôi đã phạm không ít sai lầm và cũng học được rất nhiều từ chúng. Cuối cùng, ý chí mới là chìa khóa đích thực. Việc đảm bảo rằng anh vẫn kiếm đủ tiền để thanh toán tất cả các chi phí không hề dễ dàng. Nhưng thực sự tôi cho rằng người ta vẫn đang dành sự kính trọng quá mức đối với đội ngũ quản lý trong các ngân hàng.

Khi tôi bắt đầu tham gia hoạt động hàng không, chiếc máy bay đầu tiên do Công ty Boeing gửi tới đã đâm vào một đàn chim và bị hỏng mất một động cơ. Vì lúc đó chúng tôi còn chưa thực sự nhận chiếc máy bay đó nên công ty bảo hiểm đã không chi trả cho trường hợp thiệt hại này. Vậy là chúng tôi đã mất 1,5 triệu đô-la trước khi bay chuyến đầu tiên và điều này đẩy Tập đoàn Virgin vào tình thế sử dụng quá khả năng vay thâu chi của mình.

Hai ngày sau, khi tôi trở về từ chuyến bay đầu tiên, người quản lý tài khoản ngân hàng của chúng tôi đã ngồi ngay ở lối đi vào nhà tôi và thông báo rằng ông ấy sẽ phải tịch biên cả công ty của tôi nếu chúng tôi không trả tiền trước ngày thứ Hai - trong khi hôm đó đã là thứ Sáu.

Tôi đã chạy vay như điên trong hai ngày cuối tuần để có thể trang trải số tiền mà tôi nợ và cuối cùng tôi cũng đã làm được điều đó. Rất nhiều người coi những người quản lý tài khoản ngân hàng như những bác sĩ: họ không dám từ bỏ ngân hàng vì quá kính nể những người này.

Nhưng tôi đã cả gan “bất kính” với họ. Thay vì chỉ có mức thấu chi năm triệu đô-la, chúng tôi chuyển sang làm việc với một ngân hàng khác có mức thấu chi là bốn mươi triệu đô-la ngay trong cuối tuần đó. Khi một ngân hàng sẵn sàng hủy hoại chúng tôi trên những tài sản mà chúng tôi có thì một ngân hàng khác lại sẵn sàng cho chúng tôi vay nhiều hơn.

Ranh giới giữa sống sót và thất bại rất mong manh. Bạn buộc phải chiến đấu, chiến đấu và chiến đấu liên tục để có thể tồn tại.

Về những thất bại

Chúng tôi thường có rất nhiều ý tưởng không thành công. Nhưng may mắn là chúng tôi không mua các công ty, chúng tôi luôn xây dựng công ty từ con số không nên nếu một ý tưởng không thành thì thông thường chúng tôi cũng không mất quá nhiều tiền. Chúng tôi luôn muốn đối đầu với những kẻ mạnh nhất. Chúng tôi từng muốn biến Coca-Cola thành thương hiệu thứ hai trong thị trường của họ. Tôi tin rằng đến nay Coca-Cola vẫn là công ty sản xuất nước ngọt hàng đầu thế giới. Lần thử nghiệm đó mang lại cho chúng tôi rất nhiều niềm vui. Nói một cách hình tượng thì chúng tôi đã tiến vào New York bằng một chiếc xe tăng của Anh, rồi đi thẳng tới Quảng trường Thời đại và bắn tung biến hiệu của Coca-Cola lên trời. Nhưng cuối cùng, họ vẫn mạnh hơn và họ đã đá văng chúng tôi ra khỏi lãnh địa của họ.

Tất nhiên, chúng ta làm việc với con người và việc chấm dứt một hoạt động kinh doanh thực chất là chấm dứt công việc của những con người thực hiện hoạt động đó. Tôi chắc chắn sẽ không tuân theo những nguyên tắc mà tôi nên làm theo để giảm thiểu thiệt hại một cách nhanh chóng, nhưng tôi cũng không có khuynh hướng để một việc bất lợi diễn ra quá lâu. Thậm chí, nếu bạn thử làm một điều gì đó và thất bại, tôi nghĩ điều đó vẫn tốt cho thương hiệu của bạn. Virgin không phải là một thương hiệu “chiếu trên”. Nếu chúng tôi thử làm một việc nào đó và thất bại, điều đó cũng

không gây ra những nguy hại quá lớn đối với thương hiệu của chúng tôi. Vì thế, chúng tôi luôn sẵn sàng chấp nhận các rủi ro lớn hơn những công ty khác.

Về việc làm từ thiện.

Nếu anh là một doanh chủ có khả năng xây dựng những doanh nghiệp sinh lời thì anh cũng sẽ có khả năng dùng những kỹ năng kinh doanh của mình để cố gắng giải quyết những vấn đề gai góc của thế giới. Tổ chức phi lợi nhuận Virgin Unite được chúng tôi lập ra để thống nhất mọi nhân viên của công ty cùng chung tay nghiên cứu những vấn đề như giải pháp cho các xung đột trên thế giới hay dịch bệnh. Một trong những thành quả mà tôi tự hào nhất là một tổ chức có tên gọi The Elders - tổ chức gồm mười hai người nổi tiếng thế giới như cựu Tổng thống Nam Phi Nelson Mandela, Tổng Giám mục Tutu hay cựu Tổng thống Mỹ Jimmy Carter. Họ là những người được kính nể trên toàn cầu và đang bắt tay giải quyết các xung đột với nhiều thành công nổi bật.

Về tinh thần nhiệt huyết kinh doanh.

Vì 80% cuộc đời anh là dành cho công việc nên anh hãy kinh doanh trong lĩnh vực mà anh đam mê. Nếu anh mê môn lướt sóng với dù lượn (kitesurfing) và anh muốn trở thành một doanh nhân khởi nghiệp, hãy bắt đầu kinh doanh trong lĩnh vực đó. Nếu anh có thể sống với niềm đam mê của mình, cuộc đời anh sẽ thú vị hơn rất nhiều so với việc chỉ đơn thuần làm việc. Anh sẽ làm việc cần mẫn hơn và anh sẽ hiểu biết nhiều hơn. Nhưng trước hết anh cần bước ra ngoài và học hỏi về những việc anh quyết định làm, bất kể đó là điều gì. Hãy hiểu biết về lướt sóng dù lượn hơn bất kỳ người nào. Khi đó công việc sẽ bắt đầu tìm đến anh. Nếu anh làm những việc mà mình yêu thích, mọi thứ sẽ đến với anh rất tự nhiên.

CHỦ TỊCH KIÊM CEO CỦA CÔNG TY HARPO

Oprah Winfrey

Ngày 15 tháng Năm năm 2011, giới báo chí đã đồng loạt đưa tin về sự kiện Oprah Winfrey từ bỏ ngôi vị nữ hoàng của các chương trình truyền hình ban ngày. Với hơn 4.500 tập phát sóng, chương trình nổi tiếng và gây nhiều tranh cãi của bà đã thu hút đông đảo khán giả ở hơn 100 quốc gia trong suốt 25 năm. The Oprah Winfrey Show không chỉ là một trong những chương trình có số lượng người xem cao nhất trong lịch sử ngành truyền hình, mà trường quay ghi hình chương trình này còn trở thành một trong những điểm đến hấp dẫn của thành phố Chicago và thu hút hơn một triệu khán giả tới trường quay. Chương trình từng giành 48 giải Emmy - giải thưởng danh giá dành cho các chương trình truyền hình ở Mỹ - với hơn ba mươi nghìn khách mời từng tham gia.



Khi Oprah quyết định dừng chương trình ở tuổi 57, đó là thời khắc mang tính quyết định để bà phát triển công việc kinh doanh của riêng mình. Bà rời khỏi lĩnh vực truyền hình để tham gia nhiều hơn và chủ động hơn trong hoạt động kinh doanh, trong đó sản phẩm quan trọng nhất chính là kênh truyền hình cáp vừa mới được khai trương - kênh OWN. Với danh tiếng của mình, bà đã gây dựng tờ tạp chí O vô cùng thành công và một câu lạc bộ sách có tầm ảnh hưởng rất lớn.

Tuy nhiên, thành công không đến một cách dễ dàng với Oprah. Mẹ của Oprah là bà Vernita Lee. Bà Vernita Lee sinh ra Oprah khi bà vẫn còn ở độ tuổi thiếu niên và chưa làm đám cưới. Oprah Winfrey sống ở trang trại của bà ngoại ở Kosciusko, bang Mississippi, còn mẹ của bà chuyển đến các bang ở phía Bắc để tìm việc. Oprah được bà ngoại dạy học từ khi còn rất bé. Ở tuổi lên ba, cô bé Oprah đã có thể đọc thơ và các bài giảng Kinh Thánh trong các nhà thờ địa phương.

Thế giới của Oprah thay đổi khi bà lên sáu tuổi và chuyển tới thành phố Milwaukee để sống với mẹ. Lúc này, mẹ của bà đã tìm được công việc giúp việc nhà. Từ năm 9 đến 13 tuổi, Oprah bị những người bà con và bạn bè của mẹ xâm hại tình dục. Khi cố gắng bỏ trốn, Oprah đã được gửi tới một trường giáo dưỡng dành cho thanh thiếu niên nhưng sau đó đã bị từ chối không được nhận vào trường vì không còn chỗ. Năm 14 tuổi, bà rời khỏi gia đình và tự sống một mình.

Sau đó, bà có thai và sinh con nhưng con trai của bà đã mất khi còn rất nhỏ. Bà chuyển tới thành phố Nashville sống cùng cha của mình là ông Vernon Winfrey, một người thợ cắt tóc đồng thời cũng là một doanh nhân. Ông là người sống có nguyên tắc. Ông luôn đốc thúc Oprah tập trung học hành và thường động viên con gái: “Nhất định con sẽ là học sinh giỏi nhất.” Năm 1971, bà nhận được học bổng toàn phần của Đại học Tennessee nhưng sau đó đã nghỉ học khi chỉ còn một vài tín chỉ nữa là tốt nghiệp để bắt đầu sự nghiệp là phóng viên và người dẫn chương trình truyền hình tại Đài truyền hình WTVF-TV của Nashville.

Năm 1977, bà chuyển đến Baltimore để làm người đồng dẫn chương trình bản tin lúc sáu giờ. Đồng thời, bà còn được chọn làm người đồng dẫn chương trình đối thoại People are talking (tạm dịch: Những chuyện người ta đang nói). Năm 1984, Oprah được chuyển đến Chicago để phụ trách chương trình đối thoại buổi sáng với thời lượng 30 phút của Đài WLS mang tên AM Chicago (tạm dịch: Chicago buổi sáng). Đây là chương trình mới được ra mắt để cạnh tranh với chương trình của Phil Donahue đã thống trị các kênh truyền hình trong hơn một thập kỷ qua. Chỉ trong vòng một tháng, Oprah đã đánh bật Donahue ra khỏi bảng xếp hạng theo số lượng người xem. Và trong chưa đầy

một năm, chương trình của bà đã tăng thời lượng phát sóng lên một giờ và được đổi tên thành The Oprah Winfrey Show.

Ban đầu, chương trình của bà chỉ tập trung vào những vấn đề được mọi người quan tâm như làm thế nào để cưới được đúng người mình mong muốn hay cách làm mới tủ quần áo của bạn... Winfrey chia sẻ: “Tôi sản xuất chương trình truyền hình dựa trên những gì tôi biết. Chúng tôi sống cùng với các nội dung trong chương trình, phát triển câu chuyện và là một phần của tất cả những gì chúng tôi đang nói. Trong đài, có những cô gái đang tìm kiếm ý trung nhân. Thế là chúng tôi làm một số nói về những cách để tìm một người đàn ông tốt. Một trong những nhà sản xuất của chúng tôi không may mắc bệnh AIDS, vậy là chúng tôi làm một chương trình về họ.” Vào đầu những năm 1990, Winfrey bắt đầu chuyển từ những chương trình dễ gây hứng thú với người xem sang những chủ đề liên quan tới giá trị tinh thần, lối sống lành mạnh, cách tự giải quyết các vấn đề cá nhân và tiếp tục phát triển các chủ đề này trên tạp chí phát hành hằng tháng của bà.

Thời điểm mang tính quyết định để Winfrey từ một ngôi sao truyền hình trở thành một doanh nhân thực sự xảy ra vào năm 1984 khi bà gặp Jeff Jacob – một luật sư làm việc trong lĩnh vực giải trí. Khi đó, Winfrey đang tìm kiếm một người tư vấn cho những hợp đồng mới của bà. Nhưng Jacob đã thuyết phục bà hãy tìm cách để có toàn quyền kiểm soát với chương trình cũng như danh tiếng của mình bằng cách thành lập công ty riêng thay vì tiếp tục là một tài năng đi làm thuê giống như hầu hết các ngôi sao truyền hình cùng thời. Thế là họ đã thành lập Công ty Harpo (viết ngược lại từ chữ Oprah) vào năm 1986 và công ty này đã trở thành phương tiện chính cho phép Winfrey biến danh tiếng của mình thành một công việc kinh doanh thật sự.

Khi mới thành lập, Harpo được vận hành theo mô hình kinh điển của một công ty khởi nghiệp, không có một cấu trúc chính quy nào và môi trường làm việc luôn tất bật với cường độ rất lớn. Khi công ty ngày một phát triển và chương trình ngày càng trở nên nổi tiếng, Oprah nhận thấy bà cần xây dựng nền tảng cho một doanh nghiệp thật sự. Bà thuê chính sếp cũ của mình, người từng điều hành đài truyền hình, làm CEO để phát triển các phòng ban trong công ty, bao gồm mảng tài chính, pháp lý và nhân sự, để Harpo có thể vận hành như một doanh nghiệp thực thụ.

Nguyên tắc dùng người của bà luôn chỉ có một: đó là sự tin cậy.

Trong khi chương trình của Winfrey trở thành linh hồn của công ty, bà bắt đầu liên kết với các kênh phát sóng khác như liên kết với King World để phân phối các chương trình của bà và với Đài ABC để phát sóng các bộ phim truyền hình do Harpo sản xuất, tiêu biểu là bộ phim Tuesday with Morrie (tạm dịch: Thứ Ba cùng Morrie). Năm 2000, Oprah ra mắt tạp chí O, The Oprah Magazine và biến nó trở thành tờ tạp chí khởi nghiệp thành công nhất trong lĩnh vực xuất bản. Một năm sau ngày ra mắt, tạp chí này cán mốc 2,5 triệu bản và thu được lợi nhuận 140 triệu đô-la.

Mặc dù đạt được những thành công như vậy nhưng Oprah đã từ chối cơ hội biến doanh nghiệp của mình trở thành một công ty đại chúng. Oprah cho rằng việc kinh doanh tên tuổi của bà hay bất kỳ một yếu tố nào trong doanh nghiệp của bà cũng giống như kinh doanh bản thân. “Nếu tôi đánh mất quyền kiểm soát công việc kinh doanh, tôi sẽ đánh mất chính mình – hay chí ít là khả năng được là chính mình. Sở hữu bản thân là cách để được là chính mình.”

Về việc tạo ra tâm nhìn cho cuộc đời mình

Hãy nghĩ tới một tương lai xa nhất, rộng nhất cho cuộc đời mình bởi vì bạn sẽ trở thành những điều mà bạn tin tưởng. Khi còn là một cô nhóc trải qua thời thơ ấu ở một nông trại ở bang Mississippi, với Buckwheat (một nhân vật trong loạt phim truyền hình nổi tiếng ở Mỹ những năm 1930 - 1940 do một diễn viên da màu nhí thủ vai) là hình mẫu lý tưởng duy nhất, tôi thường đứng ngắm bà ngoại luộc quần áo trong một cái nồi sắt lớn bởi vì chúng tôi không có máy giặt và luôn phải tự làm lấy tất cả mọi việc. Tôi nhìn bà làm việc và nhận ra từ sâu thẳm trong thế giới tinh thần của tôi rằng, dù đây là vùng đất Mississippi đầy sự kỳ thị và tôi là người da màu, lại là con gái, nhưng tôi tin tưởng lại của tôi lớn lao và vĩ đại hơn những gì tôi đang nhìn thấy. Tôi còn nhớ khi đó tôi mới bốn hay năm tuổi, tôi không thể giải thích suy nghĩ đó của mình một cách rõ ràng, nhưng tôi cảm nhận được nó và luôn tin vào cảm giác ấy. Tôi tin vào cảm giác vì nếu có ai hỏi tôi bí quyết thành công của tôi là gì, thì đó là niềm tin vào một sức mạnh lớn hơn bản thân tôi, sức mạnh sẽ dẫn dắt cuộc đời tôi. Nếu trong cuộc đời này bạn có thể kiên trì trong mọi nỗ lực của mình, cả khi khó khăn và

thuận lợi, liên tục kết nối bản thân với nguồn năng lượng của mình – tôi gọi là Chúa Trời, còn bạn có thể gọi bất kỳ điều gì bạn muốn: quyền lực, mẹ tự nhiên, thánh Allah, nguồn sức mạnh... Nếu bạn có thể kết nối với nguồn năng lượng ấy và liên kết cả nhân cách và cuộc sống của bạn với một thể lực lớn lao hơn thì tất cả mọi việc đều có thể thực hiện được. Tôi chính là một minh chứng. Tôi nghĩ về cuộc đời mình, về nơi tôi sinh ra và về những thời điểm mà tôi có thể làm những điều mà tôi đã làm, cả trong quá khứ và hiện tại. Không phải vì tôi là một người đặc biệt mà bởi vì đó là những điều tôi có khả năng làm được. Hãy luôn có những giấc mơ xa nhất và lớn nhất cho bản thân mình.

Về việc tuyển dụng và điều hành công việc kinh doanh

Tôi có những người bạn đáng tin cậy. Tôi luôn cố gắng có được những người thông minh hơn tôi ở bên cạnh. Tôi nghĩ rằng để thực sự trở thành một người tốt nhất có thể, bạn cần phải hiểu mình là ai cũng như bạn có thể và không thể làm gì. Hiểu được những việc bạn không thể làm quan trọng hơn những điều bạn có thể làm, vì những điều bạn không thể làm có thể sẽ cản trở, không cho phép bạn vươn xa đúng với khả năng của mình.

Khi vị luật sư lần đầu nói với tôi: “Bà có thể làm chủ chương trình của chính mình”, điều đó thực sự đưa tâm trí tôi tới một tầm cao mới vì trước đó tôi chưa bao giờ nghĩ xa đến vậy. Thậm chí, tôi không bao giờ cho rằng đó là một việc khả thi. Ai cũng có lúc cần một người xuất hiện trong cuộc đời họ và nói: “Tất nhiên bạn có thể làm được!”

Tôi có một cô cháu gái 15 tuổi. Vài năm trước, tôi nói với cô bé điều mà cha của tôi từng nói với tôi: “Cháu quá thông minh, cháu không thể chỉ đạt điểm C thôi đâu.” Cha tôi đã từng nói với tôi như vậy. Hôm đó, chúng tôi đang đi ngang qua đường và con bé nói về điểm số đạt được trên lớp. Tôi đã động viên con bé: “Cháu quá thông minh so với những điểm số đó. Cháu có thể trở thành một nữ sinh chỉ toàn điểm A.” Cô bé bèn hỏi: “Cô thực sự nghĩ cháu có thể làm được điều đó ư?” “Tất nhiên rồi. Cháu là một cô bé rất giỏi mà.” Quả thật, kể từ buổi nói chuyện hôm ấy, cô cháu gái của tôi bắt đầu đạt được những điểm A. Một năm sau, cô bé nói với tôi: “Trước đó chưa có một ai nói với cháu là cháu có thể làm được điều này.” Tôi nghĩ một trong những bài học quan trọng nhất đó là mỗi chúng ta tự chịu trách nhiệm về

cuộc đời mình. Nhưng không ai có thể đơn độc trong cuộc đời này. Ai cũng cần có một người chỉ cho họ một lối ra hoặc một con đường để phát triển tốt hơn. Tất cả mọi người đều vậy.

Tôi cảm thấy hài lòng nhất khi xung quanh tôi là những người thông minh hơn tôi và tôi luôn luôn có thể học hỏi từ họ. Một bài học quan trọng khác mà tôi nghiệm ra, đặc biệt trong kinh doanh, là bạn phải hiểu về công việc kinh doanh của mình theo cách tốt nhất có thể. Tôi tự tay ký từng hóa đơn một. Mỗi ngày, có hàng ngàn hóa đơn thanh toán cho biết bao nhiêu thứ ở trường quay, từ thư hỏa tốc cho tới các loại máy văn phòng, cho tới các cuộn băng keo dùng cho việc sửa chữa... Có hàng tá những thứ như vậy.

Tôi biết là có rất nhiều người thành công không làm những việc như vậy. Tôi vẫn giữ cho mình một thói quen cẩn trọng. Trong đời mình, tôi từng có lúc rất nghèo. Vì vậy, tôi không chấp nhận việc có tiền mà lại vô trách nhiệm, không biết bản thân có bao nhiêu tiền và không kiểm soát số tiền chi tiêu. Tôi biết có những người như vậy, nhưng điều đó không thể xảy ra với tôi. Tôi cần biết số tiền của mình đang như thế nào. Có những lúc, tôi muốn chạy ngay đến ngân hàng và yêu cầu: “Hãy cho tôi xem tiền của tôi”, chỉ để được nhìn thấy số tiền của mình trên một mẫu giấy mà bất kỳ ai cũng có thể in được. Vì vậy, tôi theo dõi việc chi tiêu rất cẩn thận và luôn cố gắng chịu trách nhiệm về việc này.

Khi mới bắt đầu làm một “nữ doanh nhân”, tôi rất lo lắng kiểu như “mình sẽ làm việc này như thế nào đây?” Rồi tôi nhận ra: Bạn sẽ kinh doanh như cách bạn làm tất cả những việc khác thôi. Bạn phải công bằng. Bạn cố gắng chân thành với mọi người và cư xử đúng mực.

Về sứ mệnh của công ty

Một trong những thành công của tôi là xây dựng được một đội ngũ nhân viên tốt. Họ hiểu rằng họ không nên đề xuất bất kỳ ý tưởng nào với tôi trừ phi họ thực sự có một kế hoạch cho mỗi ý tưởng này. Hãy nói với tôi dự định là gì để xem liệu dự định đó có phù hợp với tầm nhìn của Harpo hay không. Chúng tôi có một tầm nhìn lớn: Giúp thay đổi cách mọi người nhìn nhận bản thân họ để nâng đỡ, để mang tới niềm vui, để khuyến khích và khiến họ thấy vui vẻ. Chúng tôi có một không gian rất rộng cho nhiều ý tưởng khác

nhau, nhưng ý tưởng của bạn nhất định phải phù hợp với mục tiêu của công ty.

Về sự thất bại

Không có con đường nào bằng phẳng hay hoàn toàn suôn sẻ. Ai cũng đều vấp ngã. Chúng ta đều phải có lúc lùi lại. Nếu có vấn đề phát sinh, bạn sẽ gặp phải ngõ cụt - và chắc chắn điều này sẽ xảy ra. Đó là cách mà cuộc đời nói với chúng ta rằng “đã tới lúc rẽ sang hướng khác.” Vì vậy, sau mỗi thất bại, hãy tự hỏi: “Thất bại này dạy cho chúng ta điều gì?” Đây là cách tôi vẫn làm sau mỗi lần thất bại, sau mỗi khủng hoảng hay những lần đối mặt với khó khăn. Khi bạn rút ra được bài học cho bản thân, bạn có thể bước tiếp. Nếu bạn thật sự rút ra được bài học, có thể xem như bạn đã vượt qua được kỳ kiểm tra và bạn không cần học lại lớp học đó nữa. Nếu bạn không rút ra được bài học cho bản thân, thất bại đó sẽ lại xuất hiện dưới một hình dạng khác và khiến bạn phải mất công sửa chữa một lần nữa.

Tôi phát hiện ra rằng các khó khăn xuất hiện khi bạn không chú ý đến những chỉ dẫn từ cuộc sống. Bao giờ cuộc sống cũng đưa ra các dấu hiệu cho bạn. Nếu bạn bỏ qua những dấu hiệu đó, không sớm thì muộn bạn sẽ gặp phải rắc rối lớn. Vấn đề của bạn sẽ tiếp tục tồn tại. Nhưng nếu bạn hỏi một câu hỏi đúng - không phải là “tại sao chuyện này xảy ra” mà là “chuyện này đang dạy tôi điều gì” - bạn sẽ rút ra được bài học mà bạn cần.

Bạn của tôi, Eckhart Tolle, tác giả của cuốn sách A new earth (tạm dịch: Một trái đất mới) cho rằng sự chú tâm tới vấn đề bạn là ai là cốt lõi của tất cả những việc bạn làm. Ông ấy đã viết như thế này: “Đừng phản ứng lại trước một tình huống xấu. Hãy hòa mình vào vấn đề đó. Giải pháp sẽ xuất hiện trong thử thách. Đắm mình trong thử thách không có nghĩa là bạn từ bỏ mà có nghĩa là bạn đang ứng xử bằng trách nhiệm của mình.”

Về cách quản lý sử dụng bản năng

Học cách tin tưởng trực giác của mình, sử dụng các giác quan để cảm nhận điều tốt nhất cho bản thân là bí quyết của tất cả những thành công bền vững. Trong đời mình, tôi luôn tin vào tiếng nói thì thầm trong đầu. Lần duy nhất tôi phạm sai lầm cũng là khi tôi không lắng nghe giọng nói ấy.

Đó là cảm giác đúng hơn là một giọng nói – một cảm quan tồn tại ngay bên dưới lớp vỏ ngoài của mỗi cá nhân đang hiện hữu. Các loài động vật đều có cảm quan ấy. Con người là giống loài duy nhất từ chối và cố lờ nó đi.

Đã bao nhiêu lần bạn làm những việc trái với linh cảm của mình, chỉ để thấy chính mình đang đi ngược lại với dòng chảy tự nhiên? Chúng ta quá mải mê với việc mình làm đến mức đôi khi lạc ra khỏi dòng chảy tự nhiên đó. Càng thuận theo linh cảm của mình, chúng ta sẽ càng sống tốt hơn. Tôi tin đó là cách Chúa nói chuyện với chúng ta.

Tất cả những thay đổi quan trọng nhất trong cuộc đời tôi – từ việc chuyển tới Baltimore, tới Chicago, đến việc thực hiện chương trình truyền hình của riêng mình, rồi ngừng chương trình đó lại – đều do niềm tin vào trực giác của bản thân. Tôi lắng nghe các ý kiến đóng góp, những ý tưởng và lời khuyên. Nhưng tôi cũng đi theo trực giác của mình, điều mà trái tim của tôi cảm nhận được một cách rõ ràng nhất.

Về động lực.

Chúng ta luôn nghe thấy cha mẹ, thầy cô và cả thế giới nói với chúng ta là “Con phải làm điều này, con phải trở thành người như thế này, nên thế nọ, phải thế kia...” Nhưng vẫn có một tiếng nói nhỏ hơn và với một số người thì giọng nói ấy không hề nhỏ – bên trong mỗi chúng ta – kêu gọi chúng ta hãy làm điều gì đó lớn lao hơn cho bản thân mình.

Nếu bạn khao khát kiếm tiền, bạn có thể làm điều đó. Nhưng có một điều tôi rất chắc chắn và tôi sẽ nói với bạn ngay bây giờ đây, rằng tiền chỉ khiến bạn cảm thấy tự hào và sung sướng với bản thân trong chốc lát. Ban đầu, tiền giúp bạn có được những thứ bạn thích. Nhưng khi đã có những thứ đó rồi, chúng ta sẽ trở thành những người kém hạnh phúc nhất khi cứ phải liên tục tự hỏi “tiếp theo sẽ là gì nhỉ?” Câu tự vấn đó chính là một sự thôi thúc – là tiếng gọi của con người bạn nói với bạn rằng còn nhiều thứ đáng làm hơn việc kiếm tiền. Luôn luôn có nhiều điều hơn như thế.

Về việc làm những điều đúng đắn.

Làm sao bạn biết mình đang làm những việc đúng đắn? Bạn sẽ cảm nhận điều đó. Tôi biết rằng cảm giác cũng giống như hệ thống định vị GPS của cuộc đời. Hệ thống hướng

dẫn bằng cảm xúc sẽ nói cho bạn biết khi nào bạn nên hay không nên làm việc nào đó. Quan trọng là bạn phải học cách bỏ qua cái tôi và thay vào đó hãy kiểm tra trực giác của mình. Tất cả những quyết định đúng của tôi đều sử dụng trực giác. Mọi quyết định sai lầm tôi từng thực hiện đều là kết quả của việc tôi đã không nghe theo tiếng nói bên trong mình.

Nếu bạn thấy có điều gì đó không đúng thì đừng làm. Đây là một bài học. Và chỉ cần bài học này thôi cũng đủ giúp các bạn tránh được rất nhiều tổn thất rồi. Thậm chí chỉ cần có cảm giác nghi ngại thì đó cũng đã là dấu hiệu khuyên bạn không nên làm rồi. Đó là bài học tôi rút ra được từ cuộc sống xung quanh. Nhiều khi bạn không biết mình cần phải làm gì. Nếu không biết mình nên làm gì, hãy ngồi yên, thật yên, cho tới khi bạn nghiệm ra điều bạn cần làm.

Khi bạn ngồi lặng yên và để động lực bên trong mình dẫn lối, không chỉ cuộc sống cá nhân của bạn được cải thiện mà cả trong công việc bạn cũng sẽ đạt đến một năng lực cạnh tranh mới. Trong tác phẩm *A whole new mind* (tạm dịch: Một tâm trí mới), quyển sách bán chạy nhất của Daniel Pink, ông đã khẳng định chúng ta đang bước vào một kỷ nguyên hoàn toàn mới. Đó là kỷ nguyên của khái niệm, những đặc tính giúp chúng ta trở thành những cá thể khác biệt sẽ đến từ trái tim và khối óc. Tác giả cho rằng thời đại này không chỉ có logic, những đường thẳng, lối suy nghĩ tuần theo quy luật, mà còn là thời đại của sự đồng cảm, niềm vui và mục đích của những đặc tính nội tại với giá trị to lớn.

Những đặc tính này sẽ đâm chồi nảy nở khi chúng ta làm công việc mình yêu thích, khi chúng ta toàn tâm trong công việc bằng cả kinh nghiệm chuyên môn và cảm xúc của mình.

NHÀ SÁNG LẬP KÊNH TRUYỀN HÌNH TURNER (TBS)

Ted Turner

Năm Ted Turner 24 tuổi, vào một ngày tháng Ba năm 1963, cha của ông đã tự sát bằng một phát súng vào đầu trong bồn tắm tại nhà riêng ở bang South Carolina. Cha ông là một người có tính khí thất thường và càng ngày càng trở nên khó đoán do việc lạm dụng thuốc kê đơn để chống lại chứng trầm cảm đang bào mòn. Hành động tự sát đánh dấu sự thất bại hoàn toàn trong cuộc chiến chống lại những cơn ác quỷ bên trong con người ông.



Đối với Turner, sự kiện này là một thảm kịch đau thương và nó đã hoàn toàn thay đổi cuộc đời ông. Mặc dù người cha nghiện rượu của ông đã gửi ông vào trường nội trú khi mới lên 4 và từng đánh ông bằng dây thắt áo khi ông còn nhỏ nhưng Turner vẫn thấy như mình đã mất đi người bạn thân thiết nhất. Cha ông là người đã đứng bên cạnh ông trong đám cưới đầu tiên của ông. Cha cũng là người dạy Turner những điều cơ bản nhất về kinh doanh.

Turner không thể quên được ký ức đau buồn lúc ấy: “Đó là một mất mát khủng khiếp và tôi đã phải cố gắng vượt qua nó. Khi cha qua đời, tôi làm việc nhiều hơn, có khi đến 18 tiếng một ngày để không phải nghĩ về chuyện đó nữa. Nếu

tôi ngồi xuống ghế và nghĩ về chuyện này, tôi chỉ muốn chết ngay lúc đó. Điều ấy quả thực quá đau đớn.”

Khi qua đời, cha ông có tài sản ròng khoảng hai triệu đô-la. Sau khi trừ thuế bất động sản và để lại cho người mẹ kế một số tiền khoảng 500 nghìn đô-la, Turner được thừa hưởng phần còn lại của tài sản thừa kế - khoảng gần một triệu đô-la và phần lớn là giá trị của công ty quảng cáo của cha ông, Công ty Quảng cáo Turner.

Là đứa con còn sống duy nhất của gia đình, Turner nắm quyền điều hành công ty của cha và dốc hết tâm huyết làm việc với vai trò là chủ tịch và tổng giám đốc của công ty. Ông hiểu ngành quảng cáo rất rõ vì từ năm 12 tuổi ông đã làm việc 42 giờ mỗi tuần trong suốt mùa hè cho cha mình, với công việc gắn biển báo và cắt cỏ phía trước các bảng quảng cáo. Khi đang học ở Đại học Brown, ông bị đình chỉ vì đưa bạn gái vào ký túc xá. Sau sự kiện ấy, Turner đã nghỉ học và về làm việc cho cha mình.

Ông sử dụng ngân sách của công ty quảng cáo để mua một số đài phát thanh và sau đó mua tiếp Đài truyền hình UHF ở Atlanta - nền tảng cho thành tựu lớn nhất của ông: người sáng lập mạng lưới truyền hình cáp CNN, kênh tin tức truyền hình cáp 24/24 chuyên biệt đầu tiên. Đó là một cuộc cách mạng trong lĩnh vực đưa tin trên toàn thế giới và biến Turner thành tỷ phú trong nhiều năm liền. Ngoài ra, ông còn sáng lập ra WTBS, trạm phát sóng truyền hình vệ tinh đầu tiên.

Năm 1996, sau khi sáp nhập công việc kinh doanh của Công ty Quảng cáo Turner với Hãng Time Warner, ông đã có tài sản trị giá 10 tỷ đô-la. Nhưng ngay sau vụ thương lượng và sáp nhập tai họa giữa Time Warner và Công ty cung cấp dịch vụ Internet AOL, Turner đã bị những kẻ tráo trở ở Time Warner đẩy sang một bên, mặc dù ông là phó chủ tịch và là cổ đông độc lập lớn nhất của công ty. Sau đó, bong bóng Internet vỡ và giá cổ phiếu của AOL Time Warner sụt thê thảm. Hậu quả là Turner mất gần mười triệu đô-la một ngày trong suốt hai năm rưỡi. Ông nói rằng: “Tôi đã trung thành trụ lại và đồng cam cộng khổ với tất cả mọi người.”

Năm 1997, khi mọi chuyện qua đi, ông mất bảy tỷ đô-la trên tổng tài sản mười tỷ đô-la của mình. Nhưng ông vẫn

cam kết đóng góp một tỷ đô-la trong số còn lại cho Liên Hiệp Quốc. Turner cũng đóng góp tài sản của mình cho lĩnh vực môi trường. Ông từng là chủ đất tư nhân lớn nhất nước Mỹ trước khi bị ông trùm truyền hình John C. Malone soán ngôi năm 2011. Turner có số lượng bò rừng lớn nhất thế giới trong các trang trại của mình và là nhà đồng sáng lập chuỗi nhà hàng đồ nướng Ted's Montana Grill với 46 nhà hàng ở 16 bang.

Về những điều cha ông đã dạy về kinh doanh

Cha tôi có nhiều ý tưởng khá kỳ quặc nhưng phải công nhận ông ấy là một doanh nhân cực kỳ thông minh. Ông cũng là một người biết đối nhân xử thế và luôn trung thực kể cả trong thời gian khó khăn. Trước khi bước chân vào lĩnh vực quảng cáo, ông từng sở hữu một hãng kinh doanh xe hơi mà ông đặt tên là "Xe đã qua sử dụng của Ed Trung thực" (Honest Ed's Used Cars). Ông thường chở tôi đến chỗ làm, rồi trên suốt quãng đường về nhà, ông chỉ nói với tôi về công việc kinh doanh. Chúng tôi đã cùng chia sẻ rất nhiều vấn đề, từ các nguyên tắc kế toán như sự sụt giá cho tới những vấn đề lớn hơn như cách thức để tiếp thêm động lực và tầm quan trọng của việc thu hút người tài cũng như việc truyền cảm hứng cho họ.

Khi còn là một cậu nhóc, những điều đầu tiên tôi quan sát được là giá trị của việc lao động chăm chỉ và mối quan hệ với khách hàng. Cha tôi chính là người trao cho tôi tấm bằng đại học mà tôi đã không thể nhận từ trường lớp. Ông thường xuyên minh họa bài giảng của mình bằng những câu chuyện hài hước hoặc bằng những cách diễn giải dễ nhớ. Có một lần, để kết thúc luận điểm của mình về sự khó khăn trong việc tìm được những nhân viên giỏi và trung thành, ông nói với tôi: "Còn thấy không? Chúa Jesus chỉ chọn đúng mười hai vị tông đồ vậy mà vẫn có một người trong số đó phản bội ngài." Một trong những khẩu hiệu yêu thích của ông cũng là điều tôi luôn tự nói với bản thân mình, đó là: "Ngủ sớm, dậy sớm, làm việc chăm chỉ và tích cực quảng cáo!"

Về việc khởi nghiệp từ hai bàn tay trắng

Anh phải rất dũng cảm và có trí tưởng tượng phong phú. Khi bắt đầu với hai bàn tay trắng, anh có thể sẽ phải làm rất nhiều việc nhưng không hiệu quả. Tôi có thể nói với anh

bí quyết của tôi. Tôi đã suy nghĩ rất nhiều. Tôi đọc rất nhiều, sử dụng phần lớn thời gian rảnh rỗi để suy nghĩ và không bao giờ phí phạm thời gian vào việc xem truyền hình. Từ bé đến giờ, tôi xem truyền hình rất ít, hầu như chẳng bao giờ xem. Tâm trí của anh cũng giống như một kiểu cơ bắp. Nếu anh muốn có một cái đầu nhạy bén, anh phải sử dụng nó thường xuyên. Cũng giống như muốn có cơ thể khỏe mạnh, anh phải tập luyện rất nhiều. Tôi tập luyện tâm trí thường xuyên để mỗi khi tôi cần sử dụng tâm trí, nó sẽ luôn sẵn sàng, ví dụ như khi tôi gây dựng CNN vậy.

Sai lầm của tôi là đã đánh mất quyền kiểm soát công ty. Tôi không hề tính đến điều đó, chỉ là mọi việc đã đi chệch hướng. Nếu nhìn theo một hướng khác, chuyện đó cũng tốt thôi vì trước đó tôi đã thành công quá lâu và không gặp phải những rắc rối lớn. Nhưng có lẽ tôi đã đánh giá quá cao lợi thế của bản thân trong vụ sáp nhập với Time Warner. Khi sáp nhập với Time Warner, tôi có 7% hay 8% cổ phần của công ty, nhưng khi chúng tôi tiếp tục sáp nhập với AOL, tôi chỉ còn có 3% và đó cũng là lúc họ gạt tôi sang một bên. Tôi đã bị tụt lại khi họ tái cơ cấu tổ chức, nhưng chuyện đó cũng chẳng sao.

Về việc xây dựng kênh tin tức 24/24

Tôi nghĩ đó là một chuyện hết sức bình thường mà anh cũng có thể làm được. Việc xây dựng một kênh tin tức 24/24 cũng chẳng tốn kém hơn làm một bản tin hai tiếng rưỡi là bao. Anh vẫn phải có một tổ chức chuyên lấy tin. Về cơ bản, anh cần có những câu chuyện giống nhau cho cả hai kiểu bản tin, nhưng bạn anh cần nhiều chuyện để nói hơn và nhiều loại chương trình khác nhau nếu anh muốn thực hiện một kênh tin tức 24 giờ, trừ phi anh định làm một chương trình Điểm tin - kiểu chương trình mà anh chỉ cần làm khung chương trình cho nửa giờ, khán giả bật lên xem, xong lại chuyển kênh khác. Anh không thể kỳ vọng ai đó sẽ ngồi hơn 30 phút để xem một chương trình kiểu đó đâu. Nếu anh muốn người xem ở lại với anh lâu hơn, anh phải có những chương trình kiểu như Larry King Live và các chương trình tranh biện như chúng tôi từng có như Crossfire. Anh cần những bản tin tài chính. Anh cần những bản tin thể thao mở rộng nếu anh thực sự muốn trở thành một kênh truyền hình hay. Ngày nay, có rất nhiều kênh truyền hình cáp, nhưng chúng tôi từng là kênh truyền hình cáp duy nhất ở buổi ban đầu. Tôi thấy việc quyết định xây dựng kịch bản chương

trình và xác định những việc cần làm không hề khó khăn. Điều quan trọng nhất anh cần mang đến cho khán giả của mình là tin tức liên tục để họ xem bất cứ khi nào có thể chứ không phải chỉ trong những khung giờ nhất định.

Khi tôi quyết định xây dựng kênh tin tức 24/24, trong khoảng thời gian một năm trước khi kênh lên sóng, trong đầu tôi không có chút nghi vấn nào cả. Câu hỏi duy nhất lúc đó là: Liệu tôi có bị cạn kiệt nguồn lực trước khi đạt đến một bước tiến lớn hay không? Cách duy nhất để tôi có được câu trả lời là bắt tay vào hành động. Tôi không có đủ vốn ngay từ đầu để hoàn thành dự án nhưng trong môn lịch sử, tôi biết rằng tướng Erwin Rommel^[42] cũng không có đủ nhiên liệu để tiến công và tiêu diệt hoàn toàn quân Anh ở chiến trường châu Phi. Ông đã phải dựa vào nguồn nhiên liệu của kẻ thù bằng cách tấn công người Anh thật nhanh và làm họ choáng váng đến mức buộc họ phải rút lui, sau đó ông chiếm lấy phần nhiên liệu họ để lại. Cách làm này nguy hiểm và không phải lúc nào cũng thành công nhưng tôi biết đó là cách duy nhất tôi có. Tôi phải đánh một đòn mạnh và tiến công thật nhanh. Và đó chính xác là điều chúng tôi đã làm: phát triển thật nhanh để các kênh truyền hình khác không có thời gian kịp phản ứng. Vì đúng ra thì chính họ chứ không phải tôi mới là người làm việc này (xây dựng kênh tin tức 24/24), nhưng họ không dám làm hoặc không đủ sáng tạo để thực hiện.

Về Cuộc chiến vùng Vịnh đầu tiên

Đó là một trong những thời điểm thú vị nhất của cuộc đời tôi. Lúc đó, tôi biết điều gì sắp xảy đến. Tôi biết cuộc tấn công sẽ diễn ra vì trước đó chúng tôi đã được Bộ Ngoại giao cảnh báo. Thậm chí, Tổng thống Mỹ đã phải gọi điện cho Tổng Giám đốc kênh truyền hình và khuyến nghị chúng tôi đưa người của mình ra khỏi Baghdad, nhưng tôi đã quyết định rằng một khi người của chúng tôi vẫn tình nguyện ở lại thì họ vẫn sẽ ở lại đây. Chúng tôi thực hiện quyền tự do báo chí và chúng tôi sẽ đưa tin ngay tại hiện trường. Buổi chiều hôm đó, tôi đang ở trong văn phòng của Jane Fonda. Cô ấy làm việc, còn tôi đang nghỉ buổi chiều. Lúc đó, khoảng tầm năm hay sáu giờ chiều ở Bồ Đông (tức khoảng hai giờ chiều ở Bồ Tây), tôi đang xem kênh CNN thì chiến tranh nổ ra. Ngay lập tức, tôi chuyển sang kênh KCBS và thấy Dan

Rather đang tường thuật trong trường quay. Tôi chuyển sang kênh NBC và Tom Brokaw cũng đang tường thuật trong trường quay. Tôi chuyển sang kênh ABC, lúc này Peter Jennings đứng trong trường quay và nói trước màn hình. Rồi tôi chuyển về kênh CNN và nhìn thấy các đầu đạn dò đường đang được bắn ra, tên lửa đang lao xuống trên màn hình. Lúc đó, tôi đã sung sướng hét lên: “Tuyệt vời! Đây sẽ là màn tường thuật vĩ đại nhất trong lịch sử báo chí.” Những hình ảnh đó đã đánh dấu vị thế của CNN – một mạng lưới truyền hình đã ghi lại được hình ảnh chiến tranh nổ ra ngay trong vùng đất của quân địch.

Về sự hiệu quả

Cách tôi sống và làm việc có thể có những điểm hơi khác người. Nhưng tôi cực kỳ chú trọng vào việc sử dụng thời gian hiệu quả và luôn tìm cách không để lãng phí một phút nào của cuộc đời mình. Khi tôi điều hành một cuộc họp, mọi người phải đúng giờ. Tôi học được điểm này từ cha tôi. Trong sự nghiệp của mình, tôi hầu như không tốn thời gian cho việc di chuyển từ nhà đến chỗ làm. Có những giai đoạn tôi thường xuyên ngủ qua đêm ở công ty. Về sau, khi có đủ điều kiện, tôi đã xây thêm một căn hộ trên tầng cao nhất của tòa nhà CNN. Trong khi hàng triệu người dân của thành phố Atlanta lãng phí thời gian của mình vào việc chờ đợi dòng xe di chuyển trên đường phố thì quãng đường đi làm của tôi chỉ đơn giản là đi bộ mấy tầng lầu và nhờ vậy tôi có thêm rất nhiều thời gian để làm việc.

Một cách khác giúp tôi tiết kiệm thời gian là quản lý thông tin hiệu quả. Rất nhiều người ngập chìm trong giấy tờ và email, còn tôi luôn giữ bàn làm việc của mình ngăn nắp. Tôi không bao giờ để mọi thứ chất đống cả. Tất nhiên, tôi sẽ không thể làm được điều này trong 20 năm qua nếu không có người trợ lý điều hành Debbie Masterson. Cô ấy là một tài sản vô giá. Bên cạnh việc giúp tôi luôn hoàn thành công việc đúng tiến độ, cô ấy còn hỗ trợ tôi trong việc sàng lọc giấy tờ. Số lượng thư tôi nhận được lớn khủng khiếp – từ các báo cáo kinh doanh, các đơn thư yêu cầu và các thể loại khác – nhưng 90% trong số đó không bao giờ xuất hiện trên bàn làm việc của tôi. Với hầu hết các đơn yêu cầu, Debbie đều biết cách trả lời. 10% số thư từ còn lại – vẫn là một con số khổng lồ – được chuyển đến bàn làm việc của tôi và tôi luôn dành cả ngày để trả lời hết số thư từ đó.

Về sự ủy quyền

Cách tôi điều hành công ty cũng giống cách tôi lái một con thuyền vậy. Tôi tìm kiếm những người giỏi nhất để điều hành, còn phần việc của tôi là lùi lại và hoạch định các chiến lược tổng thể, đồng thời quyết định những bước đi tiếp theo. Rất nhiều doanh chủ và nhà sáng lập doanh nghiệp gặp rắc rối khi doanh nghiệp của họ phát triển. Một phần nguyên do là vì họ đã quá quen với việc nhúng tay vào tất cả mọi việc khi công ty còn nhỏ bé, nên họ cảm thấy khó khăn trong việc ủy quyền khi công ty của họ phát triển đến quy mô lớn hơn. Tôi luôn kiểm soát những vấn đề cốt lõi liên quan tới các công việc kinh doanh đơn lẻ, nhưng các nhà quản lý của tôi mới là người quản lý trực tiếp. Việc này cho phép tôi có thời gian để tập trung vào bức tranh tổng thể của công ty.

Lời khuyên dành cho những người trẻ

Nếu anh muốn trở thành một doanh chủ, anh nên bước ra cuộc đời và đấu tranh đi vì cuộc sống rất khó khăn. Sự thật là có rất nhiều người cũng đang cố gắng trèo lên đỉnh vinh quang. Quan điểm của tôi là: Nếu anh muốn là một doanh chủ, muốn đạt được thành công trong cuộc sống, hãy chuẩn bị tinh thần để làm việc chăm chỉ, làm việc một cách thông minh và tư duy thật nhiều. Dĩ nhiên trừ khi anh là một thiên tài hoặc anh cực kỳ may mắn. Đôi khi, có người mua tờ vé số trị giá hai đô-la và trúng được món tiền 20 triệu đô-la. Anh cũng có thể chơi xổ số để thử vận may nhưng đó không phải là lời khuyên tôi dành cho anh đâu.

Về cảm hứng

Câu lạc bộ Rotary là nơi tạo nguồn cảm hứng cho tôi. Cha tôi là một thành viên của câu lạc bộ đó. Khi còn là một thanh niên ở Macon, bang Georgia, tôi cũng là thành viên câu lạc bộ này. Khẩu hiệu của Rotary là: "Người phụng sự tốt nhất là người hưởng lợi nhiều nhất." Khẩu hiệu này đã đi theo tôi suốt cuộc đời, cho đến bây giờ vẫn vậy. Tôi tin điều đó là đúng. Nó đúng với tôi. Với sự trung thực và liêm chính, anh sẽ tránh được rất nhiều rắc rối. Có rất nhiều doanh nhân chọn con đường tắt đã kết thúc sự nghiệp trong tù, sống cuộc đời ề ề và không được ai tôn trọng. Tôi không hề muốn đời mình trở nên như vậy.

Về việc quyên góp một tỷ đô-la.

Năm 1997, tôi được vinh danh là người đóng góp nhiều nhất cho Liên Hiệp Quốc tại Mỹ. Trên đường đến New York nhận giải, tôi đã nghĩ về những điều mình muốn chia sẻ với mọi người. Tôi đã đợi nước đến chân mới bắt đầu chuẩn bị cho bài diễn văn của mình. Tôi tự hỏi “Anh muốn nói gì đây, Turner?”, rồi tự trả lời “Chà...” Nước Mỹ còn đang nợ tiền Liên Hiệp Quốc. Chính phủ đã không trả được nợ trong vòng hai năm và số tiền nợ lúc đó khoảng một tỷ đô-la. Tôi đã nghĩ rằng: “Thôi thì cứ quyên góp một tỷ đô-la cho Liên Hiệp Quốc và coi như mình trả nợ thay cho nước Mỹ vậy. Giống như khi anh có một ông bác không chịu thanh toán hóa đơn ở tiệm tạp hóa và anh trả tiền thay cho ông ấy. Tôi đã quyết định làm điều này. Lúc đó, tôi còn ba tỷ đô-la và đã cho đi một nửa những gì tôi có bởi vì trước đó tôi cũng đã quyên tặng gần nửa tỷ đô-la cho một lĩnh vực khác.

Về việc mất quyền kiểm soát đối với CNN.

Đây từng là một điều thực sự rất khó xảy ra. Khi tôi sáp nhập công ty với Time Warner, tôi cho rằng họ không có cách nào đánh bại tôi được. Nhưng khi họ sáp nhập với AOL thì vị thế của tôi đã suy giảm và họ đã làm được điều này. Tôi đã đánh cược và thua cuộc. Chẳng có ai cả đời có thể thành công mãi được. Tôi đã thành công nhiều rồi nên tôi không than phiền gì cả. Gần như bây giờ tôi đã vượt qua được chuyện đó nhưng thỉnh thoảng nó vẫn làm tôi đau nhói. Tôi đã cố gắng nhìn nhục trong chuyện này. Tôi không than thở gì cả. Tôi đến Liên Hiệp Quốc làm việc và giúp đỡ mọi người. Tôi bắt đầu kinh doanh chuỗi nhà hàng cùng đối tác và thực sự tự hào về điều đó.

Ngành truyền hình thực ra tương đối dễ dàng. Trong ngành kinh doanh nhà hàng thì không có rào cản nào cả, nên bất kỳ ai có 200 nghìn đô-la và một căn bếp là có thể mở nhà hàng rồi. Đó mới thực sự là thách thức (vì có nhiều sự cạnh tranh). Nhưng tôi muốn làm những việc khó. Tôi muốn thành công trong lĩnh vực kinh doanh nhà hàng vì kinh doanh truyền hình thì tương đối dễ khi mà tiêu chí ban đầu để tham gia đã rất cao. Thời điểm tôi bước chân vào lĩnh vực này chỉ có ba đài truyền hình: CBS, NBC và ABC. Do đó, sự cạnh tranh cũng không quá khốc liệt. Tôi hay nói vui rằng mình đã tốn rất nhiều thời gian cố gắng đá văng các kênh truyền hình khác và sau mười năm những gì tôi còn là những ngón chân bầm dập.

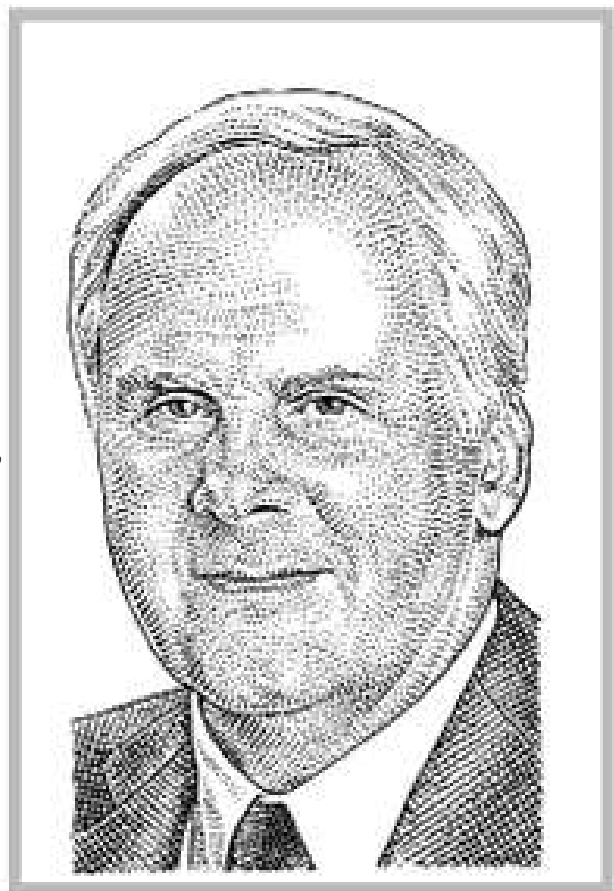
CHỦ TỊCH KIÊM CEO CỦA TẬP ĐOÀN FEDERAL EXPRESS (FEDEX)

Fred Smith

Ông của Fred nguyên là đội trưởng đội chèo thuyền trên sông Mississippi. Cha của ông là người sáng lập một chuỗi nhà hàng và một công ty vận tải bằng xe đò - sau này trở thành một phần cốt yếu của hệ thống Công ty vận tải Greyhound Lines.

Vì vậy, có lẽ không có gì đáng ngạc nhiên khi Fred Smith, người sáng lập ra Hãng Federal Express tham gia vào lĩnh vực vận tải. Smith có bằng phi công khi mới 15 tuổi và đã từng lái máy bay rải chất hóa học hỗ trợ nông nghiệp. Là người có tham vọng và đam mê từ trong huyết quản, ông đã gây dựng thành công một công ty vận tải quốc tế khổng lồ từ hai bàn tay trắng. Đó cũng chính là thành quả của quá trình kết nối rất nhiều sự kiện xảy ra trong cuộc đời ông.

Giống như rất nhiều doanh chủ khác, Fred sớm phải hứng chịu nhiều bi kịch trong cuộc đời. Smith mất cha khi mới bốn tuổi. Ông được mẹ và các bác nuôi dưỡng. Bốn năm sau, ông mắc một căn bệnh hiểm gặp có tên y khoa là Legg-Calvé-Perthes (bệnh dẹt chỏm xương đùi) và phải dùng nạng trong hai năm.



Với sự thúc giục của mẹ, ông theo học tại Đại học Yale từ mùa thu năm 1962. Những trải nghiệm tại ngôi trường này đã thay đổi toàn bộ cuộc đời ông. Smith, chàng sinh viên treo lá cờ của Liên minh miền Nam thời Nội chiến Mỹ trên tường trong phòng ký túc xá, đã tích cực tham gia các hoạt động ở trường như câu lạc bộ đá bóng, câu lạc bộ Skull and Bones dành riêng cho một bộ phận học sinh, chỉnh nhạc cho đài phát thanh của khu ký túc xá và tham gia cả chương trình đào tạo thủ lĩnh sinh viên của Lực lượng dự bị Thủy quân lục chiến Mỹ.

Mặc dù Smith sau này đã nhận định bài luận môn kinh tế học của ông ở năm thứ ba có nhiều yếu tố hư cấu hơn là thực tế, nhưng chính nó đã gieo mầm ý tưởng cho Federal Express sau này. Bài nghiên cứu chưa đến 15 trang đã thể hiện niềm tin của Smith rằng các lĩnh vực trong đời sống đều sẽ được tự động hóa nhờ các tiến bộ quan trọng của công nghệ.

Năm 1966, khi Smith tốt nghiệp Đại học Yale, con đường trở thành doanh chủ của ông vẫn chưa bắt đầu. Thay vào đó, Smith ghi danh gia nhập lực lượng Thủy quân lục chiến. Cha và ba người bác của ông đã phục vụ trong quân đội và bản thân Smith đã được huấn luyện trong các khóa mùa hè của Lực lượng dự bị Thủy quân lục chiến. Từ năm 1967 đến hết năm 1969, ông đã phục vụ trong hai chuyến hành quân sang Việt Nam, lần đầu với tư cách trung đội trưởng đội súng trường và lần thứ hai là đại đội trưởng và người điều hành máy bay yểm trợ. Một lần, ông đã bị trúng đạn sượt qua sợi dây mũ cối và may mắn chỉ phải chịu một vết xước. Với chiến tích đó, ông đã được trao Huân chương Trái tim tím (loại huân chương dành cho những người lính bị thương khi tham chiến ở nước ngoài). Cho tới khi giải ngũ, Smith đã thực hiện hơn 200 nhiệm vụ bay trong thời gian chiến tranh leo thang ác liệt nhất.

Đây là một trải nghiệm sâu sắc mang tính nền tảng. Smith có cơ hội được quan sát rất kỹ khối lượng công việc hậu cần khổng lồ của quân đội, việc huy động có hiệu quả hơn nửa triệu quân và hàng triệu tấn hàng hóa. Thứ hai, sự kỷ luật, các chương trình huấn luyện và kinh nghiệm chỉ huy với tư cách là một Đại úy Thủy quân lục chiến đã theo ông suốt cả cuộc đời. “Khi người ta hỏi tôi những nguyên tắc nào đã chỉ dẫn cho tôi kể từ khi tôi bắt đầu gây dựng Tập đoàn FedEx nhiều năm trước, câu trả lời của tôi luôn khiến họ sững sờ:

đó là những nguyên tắc lãnh đạo mà tôi đã học được trong Lực lượng Thủy quân lục chiến Mỹ trong thời gian thực hiện nghĩa vụ của tôi tại Việt Nam.”

Khi Smith trở về nhà, ban đầu ông mua cổ phiếu nắm quyền kiểm soát của một công ty chuyên sửa chữa máy bay Ark Aviation Sales. Một năm sau, vào tháng Sáu năm 1971, Smith sáng lập Federal Express từ bốn triệu đô-la tiền thừa kế. Phải mất gần hai năm, FedEx mới hoạt động thực sự với 14 máy bay nhỏ, vận chuyển 186 gói hàng hóa tới 25 thành phố của nước Mỹ vào ngày 17 tháng Tư năm 1973. Những ngày đầu tiên vô cùng khó khăn: FedEx lỗ 27 triệu đô-la trong hai năm đầu tiên và đã đứng bên bờ vực phá sản.

Nhưng Smith đã thương lượng thành công về các khoản vay tại ngân hàng và duy trì được công ty. Năm 1978, FedEx trở thành công ty đại chúng. Từ một công ty bé nhỏ với một vài chiếc máy bay, FedEx đã trở thành một trong những câu chuyện khởi nghiệp thành công nhất mọi thời đại. Smith đã xây dựng một công ty vận tải toàn cầu với lợi nhuận hơn 38 triệu đô-la/năm, tuyển dụng gần 300 nghìn nhân viên và chuyển hàng triệu đơn hàng mỗi ngày tại 220 quốc gia.

Fred, nhiều ý tưởng trong bài luận của ông tại Đại học Yale đã tạo ra thành công của FedEx ngày hôm nay. Mọi người cho rằng từ khi còn là một chàng sinh viên năm ba, ông đã tạo ra nền tảng cho FedEx trong lớp học kinh tế của ông. Nhưng tôi thấy những kinh nghiệm của ông trong Lực lượng Thủy quân lục chiến mới là điều quan trọng hơn cả. Nếu ông thành lập công ty ngay sau khi tốt nghiệp đại học, liệu công ty có thành công như vậy không?

Vì một vài nguyên do, câu trả lời sẽ là không. Nhưng trước tiên, tôi phải nói rằng câu chuyện về bài luận kết thúc năm ba có tính chất hơi hư cấu, giống như rất nhiều những câu chuyện khác trong cuộc sống này. Bài luận mà tôi viết hoàn toàn không nói về FedEx mà nó nói về một xã hội tự động hóa và hệ thống hậu cần phải thay đổi hoàn toàn như thế nào để hỗ trợ thế giới.

Vào khoảng năm 1965 hay 1966 tại New Haven, bang Connecticut, tôi làm công việc lái những chuyến bay chở hàng và một trong những việc chúng tôi làm là thu gom các bộ phận quan trọng từ IBM, Xerox, Burroughs hay Sperry

UNIVAC và chuyển chúng tới những địa điểm lắp đặt máy tính. Tôi nhận ra khi mọi thứ được tự động hóa, hiệu năng của các ngành kinh doanh sản xuất sẽ phụ thuộc vào việc có được nguồn cung bổ sung các phần và chi tiết một cách nhanh nhất để máy móc có thể chạy tốt. Vấn đề là hệ thống vận tải lúc đó phát triển không tương xứng với quá trình tự động hóa.

Thời đó, hệ thống vận chuyển hoạt động dựa theo nhu cầu của bên cung. Hãy nghĩ đến một sân chứa gỗ: anh chặt cây, xẻ chúng thành những miếng có kích thước 2x4, 6x8 và đặt trong sân chứa gỗ; sau đó thợ xây sẽ đến mang gỗ đi xây nhà. Hoặc nghĩ đến những cửa hàng tạp hóa phụ thuộc vào các trung tâm phân phối chất đầy sốt cà chua Heinz, mù tạt và bột ngũ cốc. Các sản phẩm này được chuyển từ kho đến các cửa hàng dựa trên cơ sở mặt hàng nào bán chạy và mặt hàng nào không.

Về bản chất, khách hàng phải từ bỏ khả năng bù đắp cho sự thiếu đa dạng hay thiếu hụt về trang thiết bị vì tất cả đã được tự động hóa. Ví dụ, Ngân hàng Chase Manhattan nằm ngay trên cùng con phố với Công ty IBM, nơi IBM đang sản xuất chiếc máy tính 360. Vì vậy, IBM có thể đảm bảo toàn bộ máy tính của ngân hàng này có thể liên tục làm việc. Nhưng khi IBM chào bán máy tính cho Ngân hàng San Angelo ở Texas, mọi chuyện lại khác. Tuy nhiên, IBM vẫn yêu cầu Ngân hàng San Angelo sa thải toàn bộ giao dịch viên bộ phận ghi nợ và tín dụng. Thay vào đó, ngân hàng sẽ sử dụng máy tính 360 của IBM. Bằng cách này, công việc sẽ được thực hiện hiệu quả hơn và chính xác hơn hệ thống thủ công mà nó thay thế. Tuy nhiên, cả hãng sản xuất và các khách hàng tiềm năng đều phải phụ thuộc vào một chuỗi cung ứng hoàn toàn khác biệt. IBM có thể chắc chắn về việc họ cần những phần và chi tiết nào trong một hệ thống đã được cài đặt sẵn. Nhưng họ không thể nói với anh phần nào cần chi tiết cụ thể nào. Vì vậy, ngay cả với một tập đoàn hùng mạnh như IBM, họ cũng không thể theo dõi tất cả những bộ phận và những chi tiết họ cần để các hệ thống máy tính của họ vận hành tốt.

Chuyện tương tự cũng xảy ra với các hãng như Boeing, McDonnell Douglas và Lockheed. Họ đã tự động hóa buồng lái trong máy bay và toàn bộ sân bay. Tất cả những chuyện này bắt đầu và phát triển rất nhanh từ khoảng giữa thập niên 1960. Bài luận văn của tôi đã nói về thực tế này.

Tôi nghĩ rằng kinh nghiệm ông có được ở chiến trường Việt Nam đã giúp khẳng định tất cả những điều trên?

Đúng. Tôi đã được quan sát cách một hệ thống hậu cần khổng lồ vận hành dựa trên yếu tố cung. Lực lượng Hải quân vận chuyển thực phẩm, vũ khí và những chiếc xe tải cỡ lớn trong những con tàu khổng lồ và đưa chúng ra tiền tuyến. Nhưng rắc rối sẽ phát sinh khi xuất hiện những trang bị công nghệ cao. Bàn cùng phòng của tôi từ thời đại học là phi công lái máy bay F-4J. Anh ấy luôn cảm thấy tội lỗi vì F-4J là vũ khí chiến tranh cực kỳ tinh vi và đúng ra không nên được giao cho Thủy quân lục chiến, đơn giản vì họ không thể giữ cho chúng hoạt động tốt được. Đó là một ví dụ kinh điển cho hiện tượng tôi đang nói tới. Vấn đề nằm ở sự khác biệt giữa thực phẩm, thuốc men và súng đạn cũng như các thiết bị điện tử tinh vi. Tôi tham gia Thủy quân lục chiến, rồi trở về cuộc sống đời thường và nhớ lại hiện tượng này. Trong thời gian sáu năm trong quân đội, xã hội đã phát triển vượt bậc trong lĩnh vực xây dựng hạ tầng công nghệ cao.

Tôi nhớ lại vấn đề này, đồng thời cũng bắt đầu nghiên cứu hệ thống của Cục Dự trữ Liên bang Mỹ. Lý do vì nó chính là mô hình thu nhỏ của nền thương mại Mỹ. Thời đó, có rất ít giao dịch ngân hàng được thực hiện qua đường dây điện tín. Phần lớn mọi người sử dụng ngân phiếu và tiền mặt. Cục Dự trữ Liên bang có tổng cộng 36 chi nhánh và ngân hàng trực thuộc trong hệ thống. Tất cả các ngân hàng này đều chuyển ngân phiếu cho nhau mỗi ngày. Công thức tính số lượng tương tác sẽ là 36×35 , hay $N \times (N-1)$. Có tới khoảng mười nghìn tuyến giao thông khác nhau để liên kết các ngân hàng này mỗi ngày.

Ngân hàng New York và Ngân hàng Boston có thể chuyển khối lượng ngân phiếu lên tới chín tấn vì giữa hai ngân hàng này có khối lượng giao dịch thương mại khổng lồ. Nghĩa là mỗi đêm phải có một xe tải chở hàng từ New York tới Boston. Ngân hàng Montana cũng trao đổi ngân phiếu với New York và Boston cũng như 33 ngân hàng khác khắp nước Mỹ. Họ có thể phải gửi 3,5kg ngân phiếu tới New York và 2,5kg tới Boston. Đó là mô hình dòng chảy thương mại thời đó của nước Mỹ.

Có phải ông từng đến Cục Dự trữ Liên bang và cố thuyết phục họ sử dụng mạng lưới vận tải hàng không do ông thiết lập nhưng đã bị từ chối hay không?

Đúng vậy. Đây chính là lý do chúng tôi có tên là Federal Express. Thông thường, việc chuyển ngân phiếu từ California đến New York mất đến ba ngày và nhiều người bắt đầu kiểm soát từ tiền “trôi nổi^[43]” của ngân hàng. Nguyên nhân của sự “trôi nổi” đó là do hệ thống vận tải không đủ khả năng để chuyển số ngân phiếu này trên khắp mười ngàn tuyến đường riêng biệt.

Vì vậy, tôi đã đến Cục Dự trữ Liên bang và đề nghị: “Nghe này, hệ thống của các ông hiện giờ rất rối loạn. Chúng tôi muốn cung cấp dịch vụ giúp thiết lập một hệ thống cho phép vận chuyển ngân phiếu từ Ngân hàng Montana tới một chi nhánh của Cục Dự trữ Liên bang ở đầu bên kia đất nước trong khoảng thời gian đúng bằng thời gian các ông có thể chuyển chín tấn ngân phiếu từ Boston tới New York. Như vậy, các ông có thể chấm dứt tình trạng tiền ‘trôi nổi’.”

Đây là ý tưởng mang tính cách mạng với họ. Những người điều hành cấp cao thích ý tưởng này vì nó giúp giải quyết một trong những vấn đề lớn nhất của Cục Dự trữ Liên bang thời bấy giờ: tình trạng trôi nổi. Và cách duy nhất để giải quyết vấn đề này là hệ thống vận chuyển theo mô hình trục bánh xe - nan hoa^[44]. Anh gửi tất cả hàng hóa đến một điểm bất kỳ và điểm này lại được kết nối với một điểm khác. Nhờ vậy, tất cả hàng hóa sẽ được chuyển tới đúng nơi chỉ trong vòng một đêm.

Thay vì có hơn mười nghìn liên kết riêng biệt, anh có thể thiết lập một điểm liên kết ở mỗi ngân hàng. Anh chỉ cần 36 liên kết để đi qua hết các điểm thay vì mười nghìn liên kết trực tiếp từ một điểm tới tất cả các điểm khác như trước đó. Nếu lấy Cục Dự trữ Liên bang và thành phố Detroit làm ví dụ, anh sẽ thấy một giao dịch giữa Detroit và Chicago thoát nhìn khá kỳ lạ vì anh sẽ phải vận chuyển từ Detroit tới Memphis trước khi anh tới Chicago. Nhưng nó không hề ngớ ngẩn vì tất cả các công ty viễn thông đều áp dụng mô hình này. Nếu không, cả nước Mỹ sẽ chìm trong nửa mét dây đồng khi từng chiếc điện thoại đơn lẻ được kết nối trực tiếp với nhau.

Vây kinh nghiệm trong quân đội đã giúp ích cho ông như thế nào?

Điều tôi học được từ quân đội là chẳng có gì kỳ lạ khi kết hợp giữa đường không và đường bộ. Tôi từng hoạt động trong những nhóm tác chiến trong cả hai đường. Và đó cũng là điểm mạnh của Lực lượng Thủy quân lục chiến. Khi anh tiến vào bờ bằng thuyền, anh sẽ không có pháo binh hỗ trợ. Chính vì vậy, Thủy quân lục chiến cũng chính là đơn vị đã nghĩ ra hình thức yểm trợ bằng máy bay ở cự ly gần để thả bom xuống những vị trí lân cận. Tôi đã xây dựng FedEx thành một hệ thống tích hợp giữa hàng không và mặt đất. Nó có điểm nhận hàng và giao phát trên mặt đất kết hợp với các đường bay được tổ chức theo mô hình trục bánh xe - nan hoa. Tôi đã cố gắng bán ý tưởng này cho Cục Dự trữ Liên bang nhưng không thành.

Nhưng các công ty sản xuất loại hàng hóa có giá trị cao lại rất hoan nghênh ý tưởng của anh vì họ cần vận chuyển hàng hóa đến khách hàng ngay trong đêm để kịp thời sửa chữa các thiết bị phức tạp nếu không muốn chờ đợi.

Tất cả những đơn vị cung cấp các thiết bị công nghệ cao, tự động hóa đều nói: “Đây rồi! Đây chính là giải pháp cho tôi. Tôi có thể chuyển hàng đến ngân hàng ở San Angelo, Texas cũng nhanh như tôi chuyển nó tới chi nhánh của Ngân hàng Chase Manhattan ở ngay cuối phố. Tôi sẽ tham gia phi vụ này.” Chuyện đã xảy ra như vậy đấy.

Nhưng ý tưởng xây dựng một mạng lưới bao phủ cả nước Mỹ từ hai bàn tay trắng là một tham vọng rất lớn. Tôi không hiểu anh lấy đâu ra sự tự tin để làm được việc đó?

Kế hoạch kinh doanh không phải là thứ khiến tôi khiếp sợ. Tôi rất tự tin về khả năng thành công của nó. Vấn đề duy nhất là phải có sản phẩm trong tay và mạng lưới đó phải thực sự tồn tại. Anh không thể chỉ đến gặp mọi người và nói: “Tôi có một dịch vụ tuyệt vời cho anh và một phần ba dân số Mỹ đây.” Không đời nào người ta tin anh. Chỉ ít anh phải có thị trường tốt từ ngày đầu tiên. Chúng tôi đã có ba nghiên cứu thị trường độc lập khác nhau và kết quả cho thấy nhu cầu về dịch vụ này là có thật.

Cho tới giờ rắc rối lớn duy nhất mà chúng tôi phải đối mặt là đợt cầm vận dầu mỏ đầu tiên vào năm 1974. Nếu không

phải vì lệnh cấm vận đó, chúng tôi có thể đã có lợi nhuận từ phút đầu tiên khi hệ thống bắt đầu vận hành. Bước đầu của chúng tôi trở nên khó khăn hơn vì giá nhiên liệu tăng gấp ba và chúng tôi phải xin phép chính phủ để được phân phối nhiên liệu. Nếu anh không có số liệu chứng minh mức độ nhiên liệu từng sử dụng trước đây, việc đăng ký sẽ càng trở nên khó khăn.

Đó là lý do vì sao tôi đã luôn tham gia rất sâu sát cho tới tận ngày hôm nay trong việc đưa ra các chính sách năng lượng cho nước Mỹ và tôi cũng hoạt động trong Ủy ban Chỉ đạo về An ninh năng lượng vì lý do tương tự. Nếu không hành động khác đi thì chúng ta sẽ rơi vào thế đối đầu trực tiếp với Iran và các quốc gia khác về vấn đề năng lượng. Tôi đã sống cùng vấn đề này từ khi tôi bắt đầu bước chân vào con đường kinh doanh.

Sau khi rời quân đội, ông không theo đuổi ý tưởng của mình ngay lập tức. Thay vào đó, ông đã mua một công ty bảo trì máy bay. Có phải vì lúc đó ý tưởng của ông chưa thật rõ ràng hay vì ông muốn có một vỏ bọc doanh nghiệp để làm nền tảng xây dựng công ty của mình?

Có lẽ là cả hai. Mục đích chính của tôi là biến máy bay cũ thành máy bay chuyên chở cỡ nhỏ và công ty đó có năng lực để làm việc đó.

Vậy FedEx thực chất thuộc lĩnh vực kinh doanh nào? Hàng không? Hậu cần? Hay thông tin?

Chúng tôi kinh doanh thông tin và đó là lĩnh vực tri thức quan trọng thứ hai, thậm chí là quan trọng nhất. Khi chúng tôi chính thức vận hành, một điều hiển nhiên là khi con người sử dụng hệ thống vận tải để thay thế cho lưu trữ tồn kho, anh sẽ không được phép mắc sai lầm. Hầu hết những hệ thống quản lý thời kỳ đó đều dựa trên kinh nghiệm truyền miệng hay bằng kết quả kiểm toán. Cách mọi người miêu tả chất lượng sẽ như sau: "Tôi có một kỳ nghỉ rất dễ chịu ở nhà nghỉ Holiday." Cách khen ngợi đó rất mơ hồ. Anh sẽ bước vào nhà nghỉ đó và khảo sát ý kiến khách hàng bằng cách hỏi: "Bao nhiêu người trong số quý vị thấy khách sạn này chấp nhận được?"

Vấn đề là nếu anh tiếp tục phát triển và ngày một trở nên lớn mạnh, các con số phần trăm không còn mấy ý nghĩa. Vì con số 98% hay 99% nghe có vẻ rất tuyệt nhưng anh sẽ

không hài lòng nếu báo cáo tài chính chỉ đạt mức chính xác 99%. Điều này hoàn toàn không thể chấp nhận được. Vậy nên, chúng tôi không thể quản lý FedEx bằng cách lấy ý kiến khách hàng hoặc hình thức kiểm toán khi sự đã rồi. Chúng tôi phải có hệ thống kiểm soát tức thời để có thể đo lường thời gian thực hiện mỗi đơn hàng từ khi chúng tôi tiếp nhận hàng cho tới thời điểm giao hàng. Hệ thống ấy phải cho phép chúng tôi can thiệp ngay lập tức với những sự kiện bất ngờ xảy ra trong quá trình vận chuyển, hoặc ít ra là cho phép chúng tôi giải thích với khách hàng chuyện gì đang xảy ra một cách chính xác.

Chúng tôi bắt đầu với một chương trình khá lớn để xây dựng đội ngũ nhân sự công nghệ thông tin và tôi đã rất may mắn khi mua lại được bộ phận IT của Cook Industries ở Memphis, trong đó có đội trưởng Jim Barksdale - người từng làm nhân viên kinh doanh của IBM. Lúc đầu, Jim là Giám đốc thông tin và sau đó trở thành Giám đốc vận hành của chúng tôi. Ngoài ra, anh ấy còn phát minh ngành kinh doanh viễn cảm (telepathy) hiện đại với tư cách là CEO của Netscape. Với sự lãnh đạo của Jim, chúng tôi đã phát triển hệ thống dò tìm tức thời trực tuyến. Chúng tôi đã sáng tạo ra một ngành công nghiệp hoàn toàn mới để làm việc này. Trước đó, chưa có ai thực hiện việc dán nhãn hàng hóa theo thứ tự. Mọi người thường in mã sản phẩm phân phối toàn cầu đối với mặt hàng tạp hóa như kiểu "Tôi là hộp súp Campbell", nhưng chưa có ai từng in kiểu nhãn có nhiều phần với 5 bản sao và thể hiện thông tin rằng "Tôi đang vận chuyển kiện hàng 1, 2, 3, 4, 7". Chúng tôi có thể chuyển những thông tin đó từ dạng mã vạch và đưa vào hệ thống máy tính.

Ban đầu, chúng tôi thử nghiệm với một thiết bị cầm tay loại nhỏ, cỡ bằng hộp đựng bánh mì và sau đó giảm kích cỡ xuống chỉ còn bằng thanh kẹo khi mọi việc đã hoàn thiện hơn. Có thời điểm, chúng tôi là công ty sử dụng sóng vô tuyến nhiều nhất nước Mỹ. Chúng tôi cài đặt thiết bị vô tuyến trong tất cả các phương tiện chuyên chở để chuyển thông tin từ vị trí chuyển phát tới máy chủ. Hằng ngày, chúng tôi có thể đo lường chính xác từng đơn hàng và biết chúng có được chuyển phát đúng giờ hay không. Khách hàng ghi nhận các thông tin về quá trình vận chuyển rất hữu ích và chúng tôi bắt đầu ứng dụng công nghệ này với các yêu cầu của khách hàng. Ở một giai đoạn khác, chúng tôi là khách hàng mua máy tính lớn nhất nước. Chúng tôi

giao cho khách hàng những chiếc máy tính nhỏ này để họ tự theo dõi các kiện hàng. Xét theo khía cạnh nào đó thì kho hàng chỉ là nơi để anh cất giữ hàng hóa và ghi nhận rằng anh có món hàng nào đó. Định nghĩa về kho hàng chỉ đơn giản là như vậy.

Lần đầu tiên trong lịch sử, chúng ta có thể điều phối hàng hóa, dù là hàng hóa đang nằm trong kho hay đang trên đường vận chuyển. Đây là cuộc cách mạng trong ngành dịch vụ hậu cần. Ngày nay, chẳng ai nghĩ đến việc chuyển một kiện hàng nếu họ không thể theo dõi, không thể tìm ra chúng và không nhận được kết quả giao hàng trực tuyến. Tất cả đều bắt đầu từ việc quan sát và hiểu rằng thông tin về kiện hàng cũng quan trọng như chính bản thân kiện hàng vậy.

Cuối cùng, chúng tôi đã sử dụng thông tin để phát triển hệ thống quản lý chất lượng toàn diện dựa trên nguyên tắc của các chuyên gia về kiểm định chất lượng là W. Edwards Deming và Joseph Juran. Chúng tôi sử dụng hệ thống tìm kiếm và theo dõi để cải thiện chất lượng dịch vụ và giá cả thay vì cố gắng kiểm soát thông qua việc lấy ý kiến khách hàng và đánh giá. Nhờ vậy, chúng tôi đã tiến rất xa trong lĩnh vực chuyển phát nhanh và vẫn sẽ không ngừng cố gắng để phát triển hơn nữa.

Những điều này đòi hỏi nguồn vốn rất lớn để thực hiện, bao gồm cả máy bay và các phương tiện, thiết bị, con người, công nghệ và hệ thống công nghệ thông tin. Ông có bao giờ cảm thấy đó là một rào cản không?

Chúng tôi có khá nhiều vốn. Chúng tôi có đủ vốn tại chỗ để làm những việc chúng tôi muốn làm, rồi sau đó trở thành công ty đại chúng và không bao giờ cần gọi vốn nữa. Chúng tôi đã trải qua những giai đoạn tăng trưởng rất nhanh. Đặc biệt là sau khi United Parcel Service^[45] gia nhập thị trường, chúng tôi đã cho họ thuê rất nhiều máy bay. Nhưng đó là toàn bộ số vốn mà chúng tôi tự kiếm thêm.

Fred, tôi cũng nhận thấy trong văn bản hướng dẫn của công ty ông có rất nhiều thông tin cho thấy ông quản lý công ty rất chặt chẽ. Trong quy trình hướng dẫn của tổ chức, ông yêu cầu báo cáo tuần phải được

nộp cho trưởng các bộ phận chính của công ty trước 8 giờ 30 sáng thứ Sáu; tất cả các cuộc họp phải có báo cáo với phần tóm tắt các kết luận và các hành động cần làm tiếp theo. Những điều này từ đâu mà có vậy?

Một số do tôi học được từ quân đội. Đó là những kinh nghiệm giúp tôi quản trị từng phần trong bốn mảng hoạt động quan trọng của công ty hiện giờ. Chúng tôi vận hành mạng lưới hàng ngày với nhiều công đoạn nối tiếp nhau. Chúng đòi hỏi tính chính xác cao, sự hiểu biết về kỹ thuật của các ngành công nghiệp, quá trình nghiên cứu về việc vận hành và thực hành một cách chi tiết.

Trung tâm của chúng tôi đặt tại Memphis là nơi có hoạt động lớn nhất trên thế giới của ngành này. Chúng tôi đưa 160 máy bay cỡ lớn vào trung tâm này từ 22 giờ đến 13 giờ và cho cất cánh từ 2 giờ 30 tới 5 giờ 30 sáng. Tất nhiên, tôi học được rất nhiều từ khóa tập huấn ở quân đội. Rất nhiều khái niệm quản lý và lãnh đạo của tôi cũng xuất phát từ thời gian ở quân ngũ.

Tôi được biết ông vẫn rất sâu sát với việc vận hành của công ty?

Tôi thật sự không sâu sát ở tất cả các khâu. Tôi tin vào sự ủy quyền và yêu cầu mọi người có trách nhiệm với các quyền mà họ được giao phó. Nếu anh nói sâu sát có nghĩa là tôi trực tiếp chỉ đạo mọi người làm mọi việc thì không phải thế. Còn nếu ý anh là tôi dành rất nhiều thời gian để chọn đúng người vào nhóm và làm việc với tôi thì đúng vậy. Tôi là người quan tâm sâu sát theo nghĩa đó. Nhưng tất nhiên tôi không tham gia vào công việc vận hành thường nhật ở FedEx. Thậm chí, kể cả trong những ngày đầu tiên, với kinh nghiệm từng có trong quân đội, tôi đã phân chia trách nhiệm rất rõ ràng. Nếu anh là người chỉ huy tiểu đoàn, tốt nhất anh chỉ nên làm tiểu đoàn trưởng. Anh không nên làm trung đội trưởng.

Ông đã học được những gì từ Lực lượng Thủy quân lục chiến?

Triết lý lãnh đạo của tôi là sự tổng hợp từ các nguyên tắc được dạy trong lực lượng này cũng như các tổ chức có lịch sử phát triển trong 200 năm qua. Khi mọi người bước vào cánh cửa này, họ luôn muốn biết: Doanh nghiệp cần gì ở tôi? Tôi phải làm gì để thăng tiến? Tôi sẽ tìm sự công bằng

ở đâu trong tổ chức này khi tôi không được đối xử đúng mực? Họ muốn được nghe nhận xét về chất lượng công việc. Họ cần các phản hồi. Và họ cần sự khẳng định rằng những việc họ đang làm rất quan trọng. Nếu anh áp dụng các nguyên tắc lãnh đạo cơ bản và trả lời các câu hỏi này nhiều lần, anh sẽ thành công trong việc dùng người.

Chúng tôi nói với các CEO của mình rằng chìa khóa thành công của họ là phải biết cách dựa vào những nhà quản lý cấp thấp nhất của họ (tương đương với các sĩ quan không ủy nhiệm trong quân đội^[46]), bản thân họ - các CEO - phải làm gương và biết công khai khen ngợi những người làm việc tốt. Tất cả những điều này đều là quy trình điều hành tiêu chuẩn trong lực lượng Thủy quân lục chiến.

Trong lực lượng Hải quân, vị thuyền trưởng sẽ vẫy cờ hiệu Bravo và Zulu khi lính của anh ta hoàn thành tốt nhiệm vụ. Các quản lý ở FedEx sẽ dán nhãn hình một lá cờ có chữ "BZ" lên bản báo cáo của những nhân viên đạt thành tích tốt. Những nhân viên làm việc tốt sẽ đeo một chiếc ghim cài có chữ "BZ", cùng với cờ hiệu Bravo và Zulu. Khi một nhân viên phục vụ khách hàng tốt hơn cả mức kỳ vọng, anh ta sẽ nhận được "ngân phiếu BZ", với món tiền thưởng 150 hay 200 đô-la. Ngoài trừ yếu tố tiền thưởng, các phương thức này đều có nguồn gốc từ tài liệu hướng dẫn chỉ huy của Hải quân. Mặc dù tôi là chủ tịch tập đoàn, nhưng tôi không bao giờ chen ngang trong hàng người đang chờ trong quán cà phê của công ty. Luôn có một giọng nói ở đâu đó trong đầu tôi nhắc nhở rằng một người chỉ huy tốt luôn để cho người của anh ta được phục vụ trước.

Ông tìm kiếm điều gì ở những ứng viên phù hợp?

Trên hết, người đó phải có kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực của mình. Chúng tôi có rất nhiều lĩnh vực kỹ thuật phải phối hợp hài hòa với nhau nên tôi phải có được những người có trình độ chuyên môn tốt. Trong lĩnh vực quản lý nói chung, anh phải hiểu được các lý thuyết của Henri Fayol, Peter Drucker và của tất cả những chuyên gia nếu bạn muốn trở thành một nhà quản lý hiệu quả.

Thứ hai, anh phải tuyển dụng những người có thái độ khách quan. Nếu anh không thể đánh giá mọi việc một cách khách quan, đặc biệt đối với những sự thật do người khác trình

bày, bao gồm cả khả năng đánh giá khách quan về điểm mạnh và yếu của một con người, thì anh không thể trở thành một người quản lý hiệu quả dù đang ở cấp bậc nào. Tôi luôn đánh giá khả năng sẵn sàng tìm hiểu sự thật khách quan trong khi đánh giá mọi thứ là một yếu tố cực kỳ cần thiết.

Trong lĩnh vực cụ thể của chúng tôi, anh phải là người có tinh thần làm việc nhóm vì công việc chúng tôi đang làm đòi hỏi tính kỷ luật rất cao. Anh không thể chơi trội được. Anh phải hoàn thành tốt vai trò là thành viên của một đội. Trong công việc, anh phải luôn hướng tới kết quả và phải dũng cảm. Tôi luôn nói với nhân viên của mình rằng cầu xin sự tha thứ luôn tốt hơn là cầu xin sự chấp thuận của người khác. Mỗi người đều có lúc phải tự đưa ra quyết định dù họ làm việc ở cấp bậc nào. Người của chúng tôi luôn chủ động và sẵn sàng gánh trách nhiệm trong công việc. Anh phải rõ ràng và phải thể hiện sự chân thật.

Và điều cuối cùng, tôi không thể hình dung một người làm việc cho tôi mà không có khiếu hài hước. Ở FedEx, thực ra không có quá nhiều người nghiêm nghị đâu.

Ông đã từng mắc những sai lầm nào?

Ai cũng có khi thất bại và mắc sai lầm khi đưa ra nhận định. Giống như tay thợ khoan sẽ có lúc khoan phải giếng dầu cạn, hay bất kỳ ẩn dụ nào anh có thể nghĩ tới. Bí quyết quan trọng ở đời đó là biến nghịch cảnh thành lợi thế và học hỏi từ chính các sai lầm của bản thân. Một ví dụ điển hình là khi chúng tôi nóng vội mở rộng thị trường sang châu Âu vì cho rằng Liên minh châu Âu sẽ trở thành một thị trường liên kết hơn. Sau đó, chúng tôi đã phải rút lui và quyết định hủy các thương vụ mua lại các công ty nhỏ hơn mà chúng tôi chưa thực sự suy nghĩ thấu đáo. Chúng tôi làm lại chương trình phát triển năng lực tập đoàn tốt hơn và có tính kỷ luật hơn, đồng thời thay đổi chiến lược tại châu Âu. Cuối cùng thì, chúng tôi đã có thể thực hiện dịch vụ chuyển phát nhanh trong đêm từ châu Âu sang Mỹ lần đầu tiên trong lịch sử làm việc. Đó là ví dụ về việc phạm sai lầm và biến nó thành lợi thế.

Bí quyết là anh phải can đảm và dám liều lĩnh. Nếu anh liều lĩnh, anh sẽ có thêm một vài thất bại kiểu khác nhưng

những quyết định sau đó dẫn đến thành công sẽ khiến những thất bại đó trở nên nhỏ bé.

Fred, một trong những rắc rối lớn nhất mà các doanh chủ thành công phải đối mặt đó là làm cách nào để giữ được sự lạnh lẽo và sáng tạo khi doanh nghiệp của họ phát triển đến mức độ lớn mạnh, như FedEx chẳng hạn. Ông đã làm điều đó như thế nào?

Chúng tôi khắc ghi trong tâm trí mọi người một chân lý: không thay đổi trong tư duy đồng nghĩa với suy yếu, không sáng tạo đồng nghĩa với việc những người khác sẽ vượt mặt. Anh phải thay đổi và sáng tạo. Nếu có một việc mà mỗi ngày chúng tôi đều nhắc nhở nhân viên của mình, thì đó là làm thế nào để trở nên khác biệt. Tất cả công việc kinh doanh đều phải được xây dựng dựa trên các sản phẩm hay dịch vụ khác biệt dù những công việc đó có khác nhau như thế nào đi nữa. Anh có thể đăng ký bằng sáng chế để bảo vệ sản phẩm của mình, có thể tìm được địa điểm tốt, có thể tạo ra một sản phẩm tuyệt vời, nhưng thương mại luôn là vậy: Sẽ có người tìm ra cách biến lợi thế của anh thành điểm yếu. Họ sẽ tìm ra các phân khúc trong thị trường của anh, tìm ra điểm khiến sản phẩm của họ khác biệt so với sản phẩm của anh và chiếm luôn một phân khúc trong thị trường này. Vì vậy, anh phải luôn tìm cách tạo ra sự khác biệt.

Chúng tôi làm tất cả mọi việc để giữ nhiệt huyết cho mọi người. Mọi người tham gia rất đông trong các chương trình ưu đãi dành cho nhân viên. Chúng tôi lập kế hoạch hàng năm và 5 năm một lần và chúng được tích hợp với hệ thống chương trình quản lý bằng mục tiêu. Chúng tôi làm tất cả những việc mà một công ty hàng đầu thế giới cần làm: sử dụng nhiều công nghệ, xây dựng hệ thống quản lý dựa trên chất lượng... Anh cũng phải làm việc cực kỳ chăm chỉ để tránh tình trạng quan liêu và trì trệ với quá nhiều tầng bậc quản lý không cần thiết. Ngày nay, điều này trở nên dễ dàng hơn với các công nghệ quản lý và hệ thống kiểm soát chất lượng tốt hơn trước đây. Rất nhiều khâu quản lý trung gian trước đây thực ra không khác gì một bước lưu chuyển thông tin - một điều thực sự không cần thiết.

Có thể, Tổng thống Barack Obama thực sự đã chỉ huy đội Seal Team 6 tiêu diệt Bin Laden. Ông ấy có thể đã liên lạc và nhìn thấy những gì những người lính trẻ nhìn thấy qua

chiếc mũ tác chiến của họ. Hãy so sánh điều đó với hệ thống chỉ huy của George Marshall và Eisenhower từ 50 hay 60 năm trước. Trong quân đội có rất nhiều người thực sự chỉ đóng vai trò chỉ huy và kiểm soát. Trong thế giới doanh nghiệp cũng thế. Anh phải chắc chắn rằng anh không tuyển dụng những nhân viên quản lý cấp giữa chẳng mang lại lợi ích gì cho doanh nghiệp.

Fred, ông có lời khuyên nào cho những bạn trẻ muốn khởi tạo một công ty của riêng họ hay không?

Đầu tiên, anh chắc chắn phải có một kế hoạch kinh doanh có tính khả thi và bền vững. Công việc kinh doanh của anh phải thỏa mãn một nhu cầu chưa được đáp ứng và nó phải khác biệt so với các sản phẩm khác đang tồn tại cũng như có khả năng phát triển bền vững. Nếu ý tưởng của anh không đáp ứng được tiêu chí đầu tiên đó thì trong khả năng tốt nhất, nó cũng chỉ đủ sức nuôi sống anh thôi. Anh sẽ không thu được lợi nhuận để tạo ra tài sản lớn đâu.

Thứ hai là ý tưởng của anh phải được mọi người chấp nhận. Tôi thường nhận được yêu cầu từ các bạn trẻ là hãy cho họ một ví dụ cụ thể về lời khuyên này. Tôi nói với họ hãy thử sờ trong túi quần họ xem có chiếc chìa khóa chiếc xe hơi nào không.

Họ trả lời: “Có đây ạ.” Lúc đó, tôi mới nói: “Vây hãy lấy chiếc chìa khóa đó ra. Các cậu có biết 25 năm trước không ai hình dung ra việc có thể khóa xe hơi, bật đèn và mở cốp xe chỉ bằng một chiếc khóa điện tử hay không? Chẳng ai nghĩ đến chuyện đó cả. Nhưng có người đã tự tổng hợp trong đầu họ khả năng thu nhỏ các cục pin, chế độ nhận diện bằng tần sóng vô tuyến và một chiếc máy điện tử nhỏ để tạo ra một sản phẩm tiện lợi như thế. Ngày nay, thậm chí các cậu sẽ chẳng bao giờ hình dung ra việc mua một chiếc xe hơi mà không có khóa điện tử.”

Đó là một ví dụ về ý tưởng đột phá mà trước đó chưa từng có ai nghĩ tới và anh có thể bán ý tưởng ấy ra thị trường. Điều tiếp theo anh cần là bước kiểm nghiệm sản phẩm và một kế hoạch triển khai chi tiết. Cuối cùng, anh cần những công sự để cùng biến ý tưởng thành hiện thực. Đó phải là những người biết làm việc thật sự, chứ không phải những người chờ anh ra lệnh mới làm việc.

Ví dụ của ông về chiếc chìa khóa trong túi quần hàm ý rằng chúng ta phải có một tầm nhìn đối với những sự việc có khả năng thay đổi trong tương lai và tận dụng sự thay đổi ấy. Đó là điều Wayne Gretzky đã nói về môn khúc côn cầu: “Một tay chơi khúc côn cầu giỏi sẽ xuất hiện ở nơi có bóng. Một tay chơi khúc côn cầu vĩ đại sẽ chờ ở điểm bóng sắp xuất hiện.”

Không có gì để bàn cãi về điều này cả. Với bất kỳ sản phẩm và dịch vụ công nghiệp nào, anh phải nhìn thấy nhu cầu trước khi những người khác nhìn ra nhu cầu đó. Rõ ràng, chiếc chìa khóa mở cửa xe hơi nhỏ bé được làm ra vì mọi người không muốn để xe ở đó mà không khóa và vào ban đêm, họ muốn bật đèn xe lên trước khi ngồi vào trong xe vì lý do tiện lợi và an ninh. Đó là ví dụ về một sản phẩm giờ đây đã xuất hiện ở khắp mọi nơi nhưng trước đó không ai nhận ra nhu cầu cho nó, cho đến khi có người nhìn ra và biến nó trở thành một sản phẩm hữu dụng.

Ngày nay, việc có được một ý tưởng khác biệt dễ hơn hay khó hơn?

Nếu có một ý tưởng khác biệt, bạn sẽ dễ gây quỹ để thực hiện nó hơn. Tuy nhiên, tôi nghĩ làm kinh doanh bây giờ khó hơn rất nhiều so với trước đây. Hai chuyện này rất khác nhau. Nếu thời buổi này anh có một ý tưởng tốt, anh có thể kiếm được tiền. Hiện nay, có một lượng tiền cực lớn sẵn sàng được đầu tư cho ý tưởng của anh, nhiều hơn rất nhiều so với 40 năm trước. Nhưng chuyện kinh doanh đồng thời cũng trở nên khó khăn và mạo hiểm hơn nhiều. Nếu anh mở công ty và có ai đó thấy không hài lòng, rất có thể anh sẽ vướng vào một vụ kiện. Chuyện này 30 năm trước không hề có. Ngày nay, công việc được xem như một loại tài sản. Anh phải đảm bảo tài sản của mình không gây hại cho môi trường dù hình thức hoạt động có khiếm tốn đến mức nào.

Đây thực sự là một trong những lý do hình thành rắc rối lớn trong thời buổi hiện đại. Những doanh chủ ngày nay bị xao nhãng bởi quá nhiều yếu tố và không thể tập trung vào khách hàng và việc tạo ra giá trị. Thay vào đó, họ phải cố gắng đáp ứng hầu hết các quy định, tránh các vụ tranh chấp, cố tránh các rủi ro hết mức có thể. Thời trước, dân kinh doanh không cần quan tâm quá nhiều tới các vấn đề này như ngày nay.

CHỦ TỊCH KIÊM CEO CỦA INFOSYS

Narayana Murthy

Từ một vụ giam giữ bất công và sự ngược đãi của cảnh sát Bulgaria, Narayana Murthy - vốn là người khuynh tả - đã trở thành một trong những doanh chủ vĩ đại nhất của Ấn Độ.

Năm 1974, 15 năm trước khi sự kiện Bức tường Berlin sụp đổ, Murthy đã quá giang xe từ Paris về thành phố quê hương ông là Mysore ở Ấn Độ. Ông học ngành kỹ sư và từng làm việc ở Pháp nhưng sau đó lại quyết định trở về quê nhà. Một người lái xe cho Murthy đi nhờ và thả ông xuống một ga tàu tại Nis, một thị trấn nằm ở biên giới vùng Nam Tư cũ, nay thuộc biên giới giữa Serbia và Bulgaria. Lúc đó đã là 21 giờ ngày thứ Bảy, tất cả nhà hàng và ngân hàng ở đó đều đã đóng cửa.

8 giờ 30 sáng, khi con tàu Sofia Express tiến vào sân ga, chàng thanh niên 28 tuổi Murthy vẫn còn ngủ trên sàn nhà ga. Khi lên tàu, Murthy bước vào một toa đã có hai hành khách, gồm một nam và một nữ. Murthy nhớ lại: "Tôi bắt đầu nói chuyện bằng tiếng Pháp với cô gái trẻ. Cô ấy nói về sự khốn khổ khi phải sống trong một đất nước nằm trên rãnh giới Rèm Sắt thời Chiến tranh Lạnh thì một nhóm cảnh sát tiến đến và cắt ngang câu chuyện. Về sau tôi mới nhận ra chính chàng trai trẻ ngồi cùng toa đã gọi họ đến. Mấy tay cảnh sát nghĩ rằng chúng tôi đang phê phán chính phủ cộng sản của Bulgaria."



Sau khi cảnh sát đưa cô gái đi, họ lục soát túi xách và túi ngủ của Murthy. Murthy nhớ lại câu chuyện: “Tôi bị kéo lê dọc sân ga rồi bị tống vào một căn phòng chỉ có vài mét vuông, sàn gạch thì lạnh lẽo và chỗ đi vệ sinh chỉ là một cái lỗ khoét trên góc sàn. Tôi đã bị giam trong căn phòng lạnh lẽo khốn khổ đó, không có thức ăn và nước uống trong suốt hơn 72 giờ đồng hồ. Khi tôi đã đánh mất toàn bộ hy vọng được nhìn thấy thế giới bên ngoài thì cánh cửa buồng giam bất mở. Họ lôi tôi lên một chuyến tàu chở hàng sắp rời ga, rồi nhốt tôi vào toa của ông trưởng tàu và thông báo rằng tôi sẽ được thả trong vòng 20 tiếng nữa sau khi tàu đến Istanbul, Thổ Nhĩ Kỳ. Những lời cuối cùng của tay trưởng tàu vẫn còn vang vọng bên tai tôi - ‘Anh đến từ nước bạn Ấn Độ nên chúng tôi mới thả cho anh đi!’”

“Hành trình đến Istanbul thật cô đơn và tôi đói lả cả người.” Murthy kể lại: “Chuyến đi dài, cô đơn và lạnh giá đó đã khiến tôi suy nghĩ kỹ càng về niềm tin của tôi đối với chủ nghĩa cộng sản. Sáng sớm một ngày thứ Năm âm u, sau hành trình đói khát kéo dài 108 tiếng, tôi đã xóa sạch những mảnh vụn cuối cùng của sự ủng hộ đối với phe cánh tả. Tôi kết luận rằng chỉ có tinh thần doanh nhân mới có thể tạo ra nguồn việc làm dồi dào và đó là con đường khả thi duy nhất để xóa bỏ đói nghèo trong xã hội.”

Cuối cùng, sự kiện này đã khai sinh một trong những doanh nghiệp thành công nhất của Ấn Độ. Murthy cùng sáu người đồng nghiệp đã thành lập Infosys, một công ty phát triển phần mềm và tư vấn công nghệ thông tin với số vốn chỉ vốn vèn 250 đô-la tiền mặt vào năm 1981. Ngày nay, Infosys là tập đoàn công nghệ toàn cầu với doanh thu sáu tỷ đô-la và có hơn 130 nghìn nhân viên.

Kiên cường hơn bất kỳ doanh chủ nào khác, Murthy đã vượt qua tất cả các chướng ngại trong việc xây dựng Infosys trong một môi trường hoàn toàn không thân thiện đối với các công ty khởi nghiệp. Cuối cùng, ông đã chứng tỏ Ấn Độ có thể cạnh tranh với thế giới bằng cách tham gia vào một sân chơi vốn được coi là dành riêng cho phương Tây. Với cương vị CEO của công ty trong hơn 21 năm, ông đã góp phần đẩy mạnh cuộc cách mạng dịch vụ gia công và mang về hàng tỷ đô-la cho nền kinh tế Ấn Độ, biến đất nước này thành trung tâm hành chính của thế giới.

Murthy được ca tụng là một nhà lãnh đạo khiêm nhường, không mưu cầu danh lợi cho bản thân. Ông đã lùi lại để đưa Nandan Nilekani, người đồng sáng lập Infosys lên làm CEO từ năm 2002. Bốn năm sau, mặc dù ông đã từ bỏ vị trí điều hành Infosys nhưng ông vẫn luôn là vị chủ tịch danh dự của công ty.

Ông có nhận ra một xu hướng cụ thể nào ở thời điểm đầu những năm 1980 khi ông quyết định mở công ty riêng không?

Năm 1980 là thời điểm có ba xu hướng đã thể hiện rất rõ ràng. Đầu tiên là xu hướng tách bạch phần mềm và phần cứng nhờ có một phiên tòa ở nước Mỹ quy định rằng, các công ty bên thứ ba chuyên sản xuất phần mềm có thể chạy sản phẩm của họ trên phần cứng do các nhà sản xuất phần cứng cung cấp. Trước đó, các hãng sản xuất phần cứng cũng chính là nhà cung cấp phần mềm.

Xu hướng thứ hai chúng tôi nhận ra là sự xuất hiện của máy tính siêu nhỏ và có giá rẻ hơn rất nhiều so với các máy tính lớn (mainframe) nhưng có hiệu năng và tính linh động cực cao. Hai tập đoàn Data General và Digital Equipment đã giới thiệu những chiếc máy này đến với thị trường. Sau cùng, chúng tôi nhận thấy Ấn Độ đang đào tạo ra số lượng kỹ sư cực lớn nhưng họ hầu như không có bất kỳ cơ hội làm việc nào cả. Những chiếc máy tính siêu nhỏ thần kỳ đã giúp giảm đi rất nhiều tổng giá thành để sở hữu một chiếc máy tính. Chúng tôi nhận ra ngày càng có nhiều tập đoàn muốn sử dụng những chiếc máy tính siêu nhỏ và việc lập trình phần mềm cho các tập đoàn đó đã trở thành cơ hội rất lớn.

Chúng tôi nói với nhau đây là cơ hội lớn để phát triển phần mềm ở phương Tây, đặc biệt là ở Mỹ. Ngay ở Ấn Độ, chúng tôi cũng có rất nhiều kỹ sư sẵn sàng viết phần mềm cho khách hàng nước ngoài. Vì vậy, tôi tìm kiếm một nhóm các thanh niên và rủ rê họ: “Sao chúng ta không thành lập một công ty nhỉ! Chúng ta sẽ phát triển các ứng dụng phần mềm cho các tập đoàn phương Tây.” Đó là lý do chúng tôi thành lập Infosys.

Con đường trở thành doanh nhân của ông khá thú vị. Có phải ông từng là một người theo cánh tả và chỉ miễn cưỡng trở thành doanh nhân sau khi bị đối xử tệ bạc bởi những người cộng sản?

Khi còn là sinh viên, tôi là người theo cánh tả vì ở Ấn Độ thời đó, việc trở thành người theo cánh tả rất dễ dàng. Tất cả chúng tôi đều chịu ảnh hưởng từ Jawaharlal Nehru^[47], người theo đuổi chủ nghĩa xã hội. Ông ấy có mối quan hệ thân thiết với Liên bang Xô Viết nên chúng tôi dễ dàng bị ảnh hưởng bởi phe cánh tả. Trong bất kỳ xã hội hậu thuộc địa nào, chủ nghĩa xã hội luôn hấp dẫn hơn chủ nghĩa tư bản rất nhiều.

Khi bị tạm giam, tôi không được ăn uống trong suốt 76 giờ liền. Gần như đó là chiếc đinh cuối cùng đóng vào cổ quan tài chôn vùi tình cảm tôi dành cho cánh tả. Tôi đã nghĩ rằng nếu đây là cách mà xã hội cộng sản đối xử với những người bạn của họ thì tôi không muốn là một phần của xã hội đó. Tôi không muốn đến bất kỳ nơi nào giống như thế. Trên chuyến tàu trở về Ấn Độ, tôi đã tự nhủ với bản thân: “Mình sẽ thử nghiệm việc tạo ra tài sản một cách hợp pháp và có đạo đức.” Đó là cách tôi đã thay đổi từ một người cánh tả đầy bản khoán trở thành một quý ông tư bản. Đó là bước ngoặt của cuộc đời tôi.

Nhưng ông không thành lập công ty ngay lúc đó, đúng không?

Cùng với một trong các giáo sư của mình, tôi đã lập ra một trung tâm nghiên cứu chuyên sử dụng toán học, lý thuyết hệ thống và khoa học máy tính để giải quyết những vấn đề vĩ mô của các hệ thống công lập. Khi đó, tôi còn quan tâm nhiều tới các hệ thống công. Nhưng tôi nhanh chóng nhận ra tất cả những báo cáo chúng tôi thực hiện cuối cùng đều đóng bụi trong các kệ tủ của các văn phòng chính phủ. Vì vậy, tôi quyết định sẽ không phí hoài thời gian nữa. Tôi phải tham gia vào lĩnh vực tư.

Tôi muốn tìm hiểu các doanh nghiệp làm việc như thế nào; làm thế nào họ có được khách hàng và thu hút nhân sự. Năm 1977, tôi giữ vị trí trưởng bộ phận phát triển doanh nghiệp của một công ty tư nhân tại Mumbai. Năm 1981, tôi quyết định thành lập Infosys vì tôi muốn thử nghiệm việc tạo ra công ăn việc làm cũng như tài sản một cách hợp pháp và có đạo đức. Đó là cách tôi thu hút những người trẻ làm việc cùng với tôi và chúng tôi đã sáng lập ra Infosys như vậy đấy.

Vào đầu những năm 1980, Ấn Độ không phải là một “vùng đất hứa” với những công ty khởi nghiệp. Tôi biết là đã có rất nhiều khó khăn và chướng ngại vật trên con đường xây dựng công ty của ông. Ông có thể chia sẻ về những điều đó không?

Vào thời điểm đó, khuynh hướng chống lại giới kinh doanh ở Ấn Độ diễn ra rất mạnh mẽ. Trước thời điểm cải cách kinh tế năm 1991, sự chống đối diễn ra mạnh mẽ đến mức hầu hết mọi người đều sợ hãi và không dám kinh doanh tại Ấn Độ. Tôi đã phải đi Delhi 40 hay 50 lượt trong suốt ba năm chỉ để có được giấy phép nhập khẩu một chiếc máy tính trị giá khoảng 300 ngàn đô-la; rồi mất thêm khoảng 15 ngày để ngân hàng trung ương cấp phép đối ngoại tệ cho chuyến đi công tác nước ngoài kéo dài trong một ngày; phải mất hai, ba năm chúng tôi mới lắp được đường dây điện thoại.

Có một câu nói đùa như thế này ở Ấn Độ: Một nửa dân số chờ đợi để có điện thoại và một nửa còn lại đang chờ điện thoại có tín hiệu. Mọi hoàn cảnh lúc đó hoàn toàn chống lại chúng tôi. Tuy nhiên, tôi nhận ra có một cơ hội sắp bùng nổ trong lĩnh vực phát triển phần mềm cho phương Tây, đặc biệt là ở Mỹ. Ngày 7 tháng Bảy năm 1981, chúng tôi thành lập Công ty Infosys. Trong suốt 9 năm đầu tiên, chúng tôi phát triển rất chậm bởi tất cả những lý do tôi đã chia sẻ.

Mọi chuyện đã thay đổi vào năm 1991, khi cuộc cải cách kinh tế diễn ra. Năm 1990, chúng tôi đã đạt lợi nhuận gần nửa triệu đô-la mỗi năm và bắt đầu có lời. Một trong những ông trùm kỹ nghệ ở Ấn Độ đã đề nghị mua lại công ty với giá một triệu đô-la. Một số đồng nghiệp của tôi cho rằng đó là món tiền cực kỳ lớn mà chúng tôi chưa bao giờ có nên họ muốn bán công ty. Chúng tôi đã có bốn giờ thảo luận và tranh cãi trong một buổi sáng Chủ nhật ở Bangalore. Khi đến lượt phát biểu của mình, tôi chỉ nói rằng: “Chúng ta đã đi trên con đường này suốt chín năm, tôi tin rằng chúng ta sắp nhìn thấy ánh sáng cuối đường hầm. Vì vậy, tôi không muốn bán công ty. Còn nếu các anh muốn bán, tôi sẽ mua cổ phần của các anh.”

Bọn họ rất kinh ngạc vì họ không nghĩ tôi có đủ tầm ầy tiền. Họ yêu cầu tôi lý giải cho sự tự tin của mình. Tôi bắt đầu giải thích cho họ thấy mọi chuyện ở Ấn Độ đang thay đổi như thế nào và ngay cả các chính trị gia và những kẻ quan liêu nhất cũng bắt đầu cảm thấy bức xúc với những

vấn đề đang tồn tại. “Không sớm thì muộn và tôi nghĩ sẽ sớm thôi, tất cả nút thắt cổ chai trong công việc làm ăn của chúng ta sẽ được loại bỏ. Vì vậy, tôi không muốn bỏ công ty này.”

Trong vòng một giờ đồng hồ, cuối cùng tất cả mọi người đều đồng ý không bán cổ phần của mình. Đến ngày nay, chúng tôi đã có giá trị vốn hóa thị trường ở mức 36 tỷ đô-la. Nói cách khác, một đô-la vào thời điểm đó đã trở thành 36 nghìn đô-la ngày nay. Bây giờ, mọi người đều nói tôi là một thiên tài. Nhưng tất cả chỉ vì tôi quá gắn bó với công ty và những sáng kiến tôi có đều xuất phát từ hy vọng rằng mọi chuyện sẽ dần trở nên sáng sủa hơn.

Điều gì đã khiến ông tự tin vào quyết định không bán công ty?

Trong số bảy người đồng sáng lập, tôi là người đã có một vài sự hy sinh. Tôi đã từ bỏ công việc ở vị trí cấp cao trước đó. Khi mở công ty, tôi có hai đứa con và vợ của tôi đã nghỉ làm. Tôi hiểu rằng tôi buộc phải thành công vì sẽ không dễ dàng để quay đầu lại. Với các đồng nghiệp khác, họ mới chỉ bắt đầu, chức vụ còn khá thấp vì vậy cơ hội nghề nghiệp của họ còn rất nhiều. Thứ hai, bản chất của tôi là một người lạc quan. Tôi càng làm việc nhiều thì càng gặp nhiều khó khăn hơn nhưng cũng vì thế mà càng trở nên mạnh mẽ hơn. Tôi nói với họ: “Chúng ta đã chạy ma-ra-tông như thế này trong suốt chín năm rồi.”

Có một số chuyện xảy ra khiến chúng tôi tự tin rằng mọi việc sẽ thay đổi. Vào khoảng năm 1985 hay 1986, chính phủ đã có những động thái giúp quá trình nhập khẩu hàng hóa trở nên dễ dàng hơn. Thứ hai, họ cũng tạo một số điều kiện đặc biệt cho chúng tôi vì chúng tôi xuất khẩu phần mềm. Anh có thể nhập khẩu phần mềm từ Mỹ với giá trị bằng với lượng ngoại tệ mà anh thu được từ việc xuất khẩu rồi bán chúng ở Ấn Độ để tạo ra lợi nhuận đáng kể. Vào thời đó đã có một số dấu hiệu, tuy chưa nhiều, cho thấy mọi chuyện sẽ được cải thiện. Là một người lạc quan, tôi tin rằng mọi chuyện sẽ tốt đẹp hơn. Và quan trọng hơn, tôi thích công việc mà chúng tôi đang làm và nhu cầu của chúng tôi cũng không cao. Vợ và các con tôi sống cuộc đời rất giản dị. Sự thật là gia đình tôi không ai có xe hơi trong suốt mười năm đầu bước vào kinh doanh. Nhưng chúng tôi thấy mọi chuyện vẫn ổn.

Tôi sinh ra trong một gia đình làm nghề giáo. Chúng tôi không phải là dân kinh doanh. Tôi là người đầu tiên trong gia đình làm trong lĩnh vực này. Chúng tôi rất vô tư và cũng không có gì để mất. Chúng tôi không biết việc kinh doanh khó khăn như thế nào, vì vậy tôi bước chân vào lĩnh vực kinh doanh với tâm thế rất thoải mái.

Ông còn đối mặt với những khó khăn nào nữa không?

Năm 1991, Ấn Độ rơi vào tình trạng nguy hiểm về dự trữ ngoại hối. Chúng tôi chỉ được đối ngoại tệ trong 15 ngày để xuất khẩu. Chính phủ Ấn Độ phải dùng toàn bộ số vàng dự trữ để cam kết với Ngân hàng Anh Quốc khi vay tiền. Đó là thời điểm chính phủ nhận ra chính sách của họ ngớ ngẩn như thế nào và đã thực hiện tự do hóa nền kinh tế một cách đáng kể. Ví dụ, trong ngành của tôi, họ đã loại bỏ hoàn toàn vấn đề cấp phép. Sau đó, họ xóa bỏ văn phòng chuyên kiểm soát các vấn đề về vốn do một quan chức của Chính phủ Ấn Độ điều hành. Vị quan chức này không hề có hiểu biết về cách thị trường vốn vận hành, nhưng ông ta lại là người quyết định trị giá cổ phiếu của tất cả các công ty mới. Ông ta hiếm khi đưa ra mức giá cao hơn giá trị gốc của cổ phiếu.

Vì vậy, các doanh nhân không hào hứng với việc chào bán cổ phiếu ra công chúng vì họ sẽ phải bán ra phần lớn số cổ phiếu mà số tiền kiếm được lại rất ít. Sau đợt cải cách thì doanh nghiệp và các ngân hàng đầu tư đã được quyết định giá và có toàn quyền kiểm soát trong lần phát hành cổ phiếu đầu tiên.

Sau cùng, chính phủ cũng cho phép các doanh nghiệp được quyền đối ngoại tệ để đi nước ngoài hoặc mở văn phòng ở thị trường ngoài nước.

Năm 1991, các cuộc cải cách này đã thay đổi toàn bộ những công ty như Infosys vì chúng tôi có thể đi nước ngoài, mở văn phòng và thuê cổ vấn đề cải thiện chất lượng quy trình và thương hiệu một cách dễ dàng. Vì thế, kể từ năm 1992 trở đi, Infosys mới bắt đầu phát triển.

Chúng tôi phải có một số giải pháp sáng tạo để có thể hấp dẫn khách hàng nước ngoài. Năm 1981, khi chúng tôi đến thăm các khách hàng ở Mỹ, họ đã mời chúng tôi những ly trà rất ngon và nói với chúng tôi: “Đừng gọi cho chúng tôi! Chúng tôi sẽ gọi các anh khi cần.” Chúng tôi trở về nhà và

nói với nhau: “Những rào cản đối với kinh doanh ở Ấn Độ đang dần được dỡ bỏ. Chúng ta phải thay đổi cách phát triển phần mềm và trở nên hấp dẫn hơn trong mắt khách hàng.”

Đó là thời điểm mà chúng tôi khai sinh Mô hình Hoạt động Toàn cầu (Global Delivery Model). Mô hình này hiểu một cách đơn giản là hoạt động chia các dự án phát triển phần mềm quy mô lớn ra thành hai tầng hoạt động. Tầng hoạt động đầu tiên có mức độ tương tác lớn với khách hàng, do đó phải được thực hiện tại vị trí hoặc gần vị trí của khách hàng. Tầng thứ hai là tầng có rất ít sự tương tác, vì vậy có thể được thực hiện từ những trung tâm phát triển được đặt ở những nước như Ấn Độ.

Trong vòng hai, ba tháng đầu tiên, khi đang ở giai đoạn “bảo hành phản ứng nhanh” của dự án, chúng tôi sẽ cử nhân viên của mình thường trực với khách hàng để sẵn sàng xử lý nhanh nếu có vấn đề phát sinh. Ngoài ra, các hoạt động như phát triển cấu trúc, thiết kế chức năng, thiết kế kỹ thuật, thiết kế cơ sở dữ liệu, lập trình, thử nghiệm, kiểm tra chất lượng, hoàn thiện hồ sơ và bảo hành dài hạn có thể được thực hiện từ xa bởi các trung tâm có quy mô linh hoạt với đội ngũ kỹ sư tài năng của Ấn Độ.

Trong một dự án cụ thể, 20-30% sức lực sẽ được dành cho các hoạt động đầu tiên cần được thực hiện tại địa điểm của khách hàng. Phần còn lại của dự án có thể được thực hiện từ xa. Khách hàng sẽ có các phần mềm chất lượng tốt hơn được bàn giao đúng thời hạn và trong mức chi phí đã được ghi cụ thể trong ngân sách. Để minh họa, vào cuối năm 1990, chỉ có khoảng 45-50% số dự án phần mềm được hoàn tất đúng thời hạn. Phần lớn các dự án trên thực tế đều bị hủy bỏ giữa chừng. Hiện giờ ở Infosys, 92% số dự án của chúng tôi với khách hàng được bàn giao đúng thời hạn và đúng ngân sách.

Điều đó có được là nhờ chúng tôi đã đầu tư không ít chi phí để đào tạo nhân viên của mình. Chúng tôi có trung tâm đào tạo lớn nhất thế giới tọa lạc tại Mysore. Chúng tôi đào tạo 50 nghìn kỹ sư một ngày. Thứ hai, chúng tôi đầu tư rất nhiều vào quy trình và hệ thống kiểm soát chất lượng. Giống như trường hợp Deming^[48] bị nước Mỹ từ chối nhưng lại được các công ty Nhật Bản săn đón, các công ty Ấn Độ

đã nhanh chóng áp dụng mô hình khả năng tối ưu hóa của Viện Kỹ thuật Phần mềm tại Đại học Carnegie Mellon. Chúng tôi đã áp dụng chỉ tiêu ISO 9001; chúng tôi học theo các ý tưởng của Đại học Carnegie Mellon và thực hiện các nguyên tắc của Malcolm Baldrige^[49]. Chúng tôi đã cải thiện chất lượng của Infosys. Chúng tôi đầu tư rất nhiều vào công nghệ và công cụ để tăng hiệu quả sản xuất. Ở Bangalore, chúng tôi có cơ sở với tổng số chuyên gia về phần mềm là 20 nghìn người. Ở Pune, chúng tôi đã xây dựng cơ sở hạ tầng cho 25 nghìn chuyên gia phần mềm. Chúng tôi có 11 trung tâm ở Ấn Độ và nhiều trung tâm khác đặt tại Trung Quốc, Melbourne, Tokyo và Cộng hòa Séc. Khi anh có người tài và đào tạo họ tốt, họ sẽ cải thiện được khả năng thành công của tất cả các dự án.

Có thời điểm ông đã quyết định niêm yết công ty trên sàn NASDAQ của Mỹ. Vì sao ông lại quyết định như vậy?

Năm 1996, chúng tôi bàn với nhau: nếu muốn củng cố niềm tin của khách hàng thì việc niêm yết công ty trên thị trường chứng khoán của Mỹ là một ý tưởng không tồi. Như vậy, khách hàng có thể xem cổ phiếu của chúng tôi được giao dịch mỗi ngày. Chúng tôi có trách nhiệm giải trình với SEC và họ tuyên bố “công ty này kinh doanh nghiêm túc và họ là những người có thể tin tưởng được”. Vì vậy, kể từ năm 1996, chúng tôi tự nguyện viết lại báo cáo tài chính theo các nguyên tắc kế toán của Mỹ. Ngày 11 tháng Ba năm 1999, chúng tôi được niêm yết trên sàn NASDAQ và khi đang ngồi trên chiếc ghế cao trong trụ sở của NASDAQ thì tôi được hỏi về ý nghĩa của việc Infosys được niêm yết ở trên sàn NASDAQ. Tôi xin mượn đại ý câu nói của Neil Armstrong khi ông là người đầu tiên đặt chân lên mặt trăng để trả lời cho những thắc mắc này như sau: “Đây chỉ là một thay đổi nhỏ đối với NASDAQ nhưng là một bước chuyển biến lớn của Infosys và nền công nghệ phần mềm của Ấn Độ.”

Còn về vốn thì sao? Làm thế nào ông kiếm được vốn để phát triển công ty?

Tôi đã sớm nhận ra vốn không phải là thế mạnh của chúng tôi. Chúng tôi chỉ có khoảng 10 nghìn rupi^[50] và theo tỷ giá

ngày nay là khoảng 250 nghìn đô-la. Tôi biết số tiền đó không đủ để phát triển gì cả. Vì vậy, tôi đã thương lượng với khách hàng đầu tiên. Tôi nói với họ: “Các anh phải cho tôi tạm ứng trước một khoản và trả tiền cho chúng tôi vào ngày cuối cùng của tháng.” Chúng tôi đã sống sót theo cách đó.

Lúc đầu, chúng tôi phải mất đến ba năm mới có được giấy phép để nhập khẩu một chiếc máy tính cũng như để các đồng nghiệp của tôi tới New York và phát triển phần mềm tại đây. Tôi ở lại Ấn Độ vì tôi muốn có được giấy phép để nhập một chiếc máy tính và việc này cũng kéo dài tận hai năm rưỡi. Tôi đã thu xếp đủ vốn vay từ một tập đoàn phát triển công nghiệp và tài chính của nhà nước để nhập chiếc máy này. Vào thời điểm đó, chúng tôi phải vay một khoản tiền tương đương 350 nghìn hay 400 nghìn đô-la. Nhưng toàn bộ vốn hoạt động đều do khách hàng chi trả cho chúng tôi.

Ở Mỹ, với khả năng tiếp cận dễ dàng các quỹ đầu tư mạo hiểm và một hệ thống đại học tốt, có vẻ như mọi việc sẽ dễ dàng hơn với những doanh chủ?

Hầu như rất hiếm ngân hàng nào chịu cho chúng tôi vay vì các ngân hàng đều muốn chúng tôi thế chấp cho bất kỳ khoản vay vốn nào. Nếu anh muốn nhập khẩu một chiếc máy tính, họ sẽ lấy nó là vật thế chấp và nếu anh không trả nổi khoản vay, họ sẽ tịch thu nó. Khi anh muốn mua một cỗ máy hay xây một nhà xưởng cũng vậy. Nhưng đối với các sản phẩm phần mềm, họ không có gì để làm vật thế chấp vì họ không hiểu được giá trị của phần mềm. Vì vậy, chuyện vay vốn từ ngân hàng gần như là bất khả thi với chúng tôi. Chẳng có khoản vay nào dành cho các doanh nghiệp phần mềm cả. Đó là lý do vì sao chúng tôi đã thuyết phục cơ quan chính phủ rằng họ nên nhìn nhận lại về phần mềm và cho chúng tôi vay tiền.

Chúng tôi cũng không có cơ sở hạ tầng để truyền dữ liệu. Có thể anh không tin nhưng chúng tôi từng phải dùng máy fax để gửi phần mềm tới khách hàng. Chúng tôi gửi mã nguồn tới khách hàng qua máy fax. Sau đó, chúng tôi chuyển sang gửi phần mềm bằng băng từ nhưng quy trình lấy dấu thông quan từ hải quan Ấn Độ để chuyển băng cho khách hàng cũng lắm nhiều khê. Thời gian có thể kéo dài từ một tuần tới mười ngày để các đoạn băng này được hải quan thông qua. Năm 1983, một trong các khách hàng của

chúng tôi đã đề nghị như sau: “Các anh rất thông minh, vì vậy chúng tôi tin các anh. Tôi sẽ cho anh mượn một chiếc máy tính cỡ lớn đã qua sử dụng để các anh có thể ngồi tại Bangalore để viết phần mềm. Nhưng tôi muốn mỗi ngày các anh phải báo cáo tiến độ công việc qua điện thoại.” Nhưng chúng tôi không thể lấp được điện thoại trong vòng hai năm và vì vậy không thể bắt đầu dự án ở Bangalore.

Khi không có vốn làm ăn từ ngân hàng hay các khoản vay vốn đầu tư khác cũng như không có văn phòng lớn, chúng tôi đã gặp nhiều khó khăn trong việc thu hút nhân tài. Chúng tôi đã trải qua tất cả những chuyện này, nhưng nhóm của chúng tôi có một đặc điểm là các thành viên đều là những người thiết kế/lập trình viên xuất sắc. Mỗi khi tới các cơ sở đào tạo, chúng tôi thường yêu cầu sinh viên đưa ra một vài thuật toán trong khoa học vị tính và chúng tôi sẽ giải câu đố trước mắt họ. Chúng tôi phải tạo ra sự khác biệt trước những bộ óc thông minh nhất. Khi họ tận mắt chứng kiến bảy người trong nhóm đều giải đố cực nhanh, tất cả các sinh viên đều nghĩ: “Mấy anh chàng này thú vị đây, họ sẽ làm được những điều để đảm bảo cho chúng ta một tương lai tốt.” Đó là cách chúng tôi thu hút người tài vì chúng tôi không có văn phòng hào nhoáng, không có cơ sở hạ tầng và không có tài khoản lớn trong ngân hàng. Chúng tôi chẳng có gì cả.

Nhưng ông đã vượt qua tất cả các chương ngại này. Đây là bài học quan trọng nhất với ông trong việc sáng lập và phát triển Infosys?

Có rất nhiều bài học. Bài học đầu tiên là nếu anh muốn trở thành một doanh nhân thành công, anh phải có một ý tưởng mà giá trị kinh tế của nó đối với thị trường phải được diễn tả trong một câu ngắn gọn, không quá phức tạp. Nói theo cách khác, anh phải thể hiện được sự độc đáo trong ý tưởng của anh với khách hàng một cách dễ dàng.

Thứ hai, thị trường phải sẵn sàng để tiếp nhận ý tưởng của anh. Nếu thị trường chưa sẵn sàng, anh không thể thành công. Vào đầu những năm 1970, Philips xuất hiện và giới thiệu một sản phẩm máy tính cỡ nhỏ tuyệt vời. Sau đó, tại Mỹ, các tập đoàn như HP, Digital Equipment Corp và Data General cũng sản xuất và bán rất chạy loại máy tính cỡ nhỏ này. Philips đã mang đến một sản phẩm tốt nhưng họ không thành công vì người ta cho rằng việc mua một sản phẩm

máy tính của Philips không phải là ý tưởng hay. Điều này có nghĩa là thị trường phải sẵn sàng để tiếp nhận và mua ý tưởng của anh.

Thứ ba, anh cần một nhóm cộng sự gồm những người có chung hệ giá trị có tính bền bỉ vì khởi nghiệp luôn mang trong nó sự trì hoãn. Anh phải hy sinh ngay hôm nay để gặt hái cho mai sau. Khởi nghiệp là hy sinh, là làm việc vất vả, là chịu đựng sự giận dữ, là sống xa cách gia đình... với tất cả hy vọng rằng có ngày anh sẽ được đền bù xứng đáng. Anh cần có hệ giá trị thật tốt vì xét cho cùng khởi nghiệp nghĩa là sẵn sàng trả giá để thực hiện niềm tin của anh.

Tôi kể một ví dụ đơn giản: nếu đang đi trên đường và nhìn thấy tờ 100 đô-la. Anh sẽ nghĩ ai đó đã đánh rơi tờ tiền này. Anh sẽ nhặt lên và mang tờ tiền đến đồn cảnh sát, như vậy người đã đánh rơi có thể lấy lại tiền. Nhưng tôi liền nói với anh: “Không, không. Chẳng có ai nhìn thấy nó ngoài hai chúng ta. Sao chúng ta không chia ra, anh 50 đô-la và tôi 50 đô-la?” Vậy là thang giá trị của anh rõ ràng tốt hơn của tôi khi anh sẵn sàng trả lại tờ 100 đô-la. Anh là một người trung thực. Anh cảm thông với người đã đánh rơi tờ 100 đô-la. Thang giá trị của anh đã được quy đổi sang một mức giá tương đương – cái giá anh chấp nhận bỏ qua để bảo vệ niềm tin của mình.

Khởi nghiệp là một hành trình mà khi đi trên đó, anh tin rằng bằng cách theo đuổi con đường này sẽ có một ngày anh thay đổi thế giới. Anh tin rằng sự thay đổi sẽ giúp anh trở nên tốt đẹp hơn. Nó có thể mang đến cho anh tiền và quyền lực hay bất kỳ thứ gì tương tự. Anh chấp nhận hy sinh rất nhiều hôm nay và sẵn sàng trả một giá khá cao. Vì vậy, cả nhóm làm việc của anh cũng phải có một hệ thống giá trị bền bỉ.

Cuối cùng, tốt nhất anh nên có những người có năng lực và khả năng bù đắp cho nhau trong nhóm những người sáng lập. Ví dụ, khi Paul Allen và Bill Gates sáng lập Microsoft, Paul Allen chăm lo việc phát triển phần mềm và Bill Gates lo việc bán sản phẩm. Năng lực của họ bổ sung cho nhau. Nếu cả hai người bọn họ chỉ tập trung vào phát triển phần mềm, tôi chắc chắn họ khó có thể thành công đến như vậy. Hoặc giả nếu cả hai người họ chỉ tập trung vào bán sản phẩm thì họ cũng sẽ chẳng có gì để bán. Vì vậy, tôi tin rằng anh phải gom đủ một nhóm người – những người có kỹ

năng, trình độ và kinh nghiệm khác nhau và có thể bù trừ cho nhau. Đây là bốn điểm quan trọng tạo nên thành công của một doanh chủ.

Theo tôi, chỉ có một đối tượng duy nhất có thể nuôi sống tất cả chúng tôi, đó chính là khách hàng. Vì vậy, mỗi ngày trước khi dùng bữa tối, tôi đều nói lời cảm tạ tới khách hàng của mình. Chính nhờ họ mà tôi có bữa tối để ăn. Chúng tôi tập trung cao độ vào việc tạo thêm giá trị cho khách hàng và giành lấy niềm tin của họ. Niềm tin đó đến từ năng lực, tính cách và mối quan hệ của chúng tôi.

Bài học tiếp theo mà chúng tôi rút ra được là các nhà đầu tư hiểu rằng mọi doanh nghiệp đều có lúc thăng lúc trầm. Nhưng điều họ kỳ vọng ở anh là anh phải luôn đồng hành với họ. Họ muốn anh chủ động cập nhật những tin xấu với họ thật sớm. Ở Infosys, chúng tôi luôn tâm niệm hai điều: một là “Khi nghi ngờ, hãy nói ra” và thứ hai là “Hãy để tin tốt đi cầu thang bộ còn tin xấu đi bằng thang máy”.

Lĩnh vực kinh doanh của chúng tôi dựa vào con người. Trí tuệ con người tạo ra sự khác biệt. Nếu chúng tôi muốn có người tài gia nhập đội quân, chúng tôi phải có môi trường làm việc cởi mở, làm việc dựa trên năng lực, có thảo luận, có tranh luận và phục vụ số đông. Chúng tôi ứng xử với những người chuyên nghiệp với tác phong, danh dự và sự tôn trọng cần thiết. Mọi giao dịch đều được bắt đầu từ con số 0 và không mang theo bất kỳ sự thiên lệch nào từ các giao dịch trước đó. Mọi giao dịch đều được thảo luận trong một không gian thân thiện và lịch sự. Đó là lý do vì sao anh có quyền không đồng ý với tôi nhưng anh phải nói ra điều không hợp lý của tôi. Đây là điều cực kỳ quan trọng vì khi chúng tôi tạo ra một không gian làm việc như vậy, những người trẻ có thể đề xuất những ý tưởng mới. Họ sẽ cho rằng: “Lần trước ý tưởng của tôi bị loại vì nó chưa thực sự tốt nhưng lần này tôi có cơ hội thành công lớn hơn.”

Một điều nữa mà chúng tôi luôn tuân thủ là đảm bảo mọi giao dịch đều được quyết định dựa trên dữ liệu thực tế, bằng cách này anh mới có thể đưa ra được những quyết định dựa trên chất lượng công việc trước đó. Anh phải giúp mọi người hiểu được hệ thống giá trị của doanh nghiệp bằng những câu châm ngôn giản dị nhưng đầy sức mạnh. Một trong các châm ngôn của chúng tôi là “Chúng ta tin

vào Chúa nhưng những người khác tin vào số liệu và dữ liệu trong thảo luận”.

Mọi sự thay đổi đều gây khó khăn với tất cả mọi người trong tổ chức. Ông đã đối mặt với sự thay đổi như thế nào khi công ty ngày một phát triển lớn mạnh?

Nút thắt lớn nhất mà tất cả chúng ta đều có chính là tâm trí của mỗi người. Tất cả các vấn đề đều do tâm trí của chúng ta sinh ra. Nếu có thể giải quyết vấn đề bên trong tâm trí, thì chúng ta có thể giải quyết mọi vấn đề bên ngoài. Hầu hết mọi người đều liên tục phải đấu tranh giữa tâm trí - động cơ tạo ra sự thay đổi - và định kiến. Định kiến là tập hợp các kinh nghiệm và giả định. Chỉ những ai có khả năng đánh bại các định kiến để nhường cho tâm trí lên ngôi thì mới có thể tạo ra sự tiến bộ.

Ở Infosys, hầu hết các vấn đề xảy ra đều vì chúng xuất phát từ tâm trí của chúng tôi. Tôi cũng nhận thấy các nhà lãnh đạo cần làm gương. Khả năng lãnh đạo sẽ tạo ra sự thay đổi to lớn. Nhiệm vụ cơ bản của một người lãnh đạo là truyền cảm hứng cho nhân viên để họ cảm thấy tự tin và muốn thực hiện những điều tưởng như bất khả thi. Robert Kennedy (em trai Tổng thống Mỹ John F. Kennedy) từng nói: “Hầu hết mọi người đều nhìn những sự việc đã xảy ra và hỏi tại sao. Còn tôi thường mơ về những việc chưa từng xảy ra và hỏi tại sao không?” Tôi nghĩ câu nói này định nghĩa vai trò của nhà lãnh đạo rất chính xác. Người lãnh đạo là người nghĩ đến những việc mà những người khác chưa từng nghĩ tới và hỏi tại sao không?

Để đạt được bất kỳ điều gì đáng giá, anh phải lao động chăm chỉ, toàn tâm và chấp nhận hy sinh. Nếu anh muốn nhân viên của mình dốc tâm cống hiến và làm việc chăm chỉ, họ phải có niềm tin không thể lay chuyển nơi bạn, giống như con người có niềm tin ở Thánh Moses vậy. Đức tin đó đến từ sự tin cậy.

Nếu anh muốn mọi người tin tưởng ở mình, anh phải là tấm gương cho mọi người. Khi người lãnh đạo thể hiện khả năng lãnh đạo bằng chính bản thân mình, anh ta hay cô ta sẽ nói: “Tôi tin vào điều tôi đang nói. Tôi thực hành điều tôi đang nói. Vì vậy điều gì tốt cho tôi thì cũng tốt cho các bạn và điều gì tốt cho các bạn thì cũng tốt cho tôi.”

Cho tới thời điểm 5 năm trước đây, tôi thường có mặt ở văn phòng trước 6 giờ 20 sáng. Sau đó, đồng nghiệp của tôi nhận ra tôi đến văn phòng sớm và họ cũng đến sớm theo. Nhưng đổi lại, nếu tôi yêu cầu họ đến văn phòng sớm và tôi đến muộn, họ sẽ nói anh chàng này không làm đúng như những gì anh ta nói. Anh ta không thực hành điều mình tuyên bố. Vì vậy, họ sẽ không tin vào những điều tôi nói. Họ sẽ nghĩ rằng điều tôi nói có thể tốt cho tôi nhưng chẳng tốt cho họ.

Trong thế giới ngày nay, tốt nhất anh nên tự làm cho các sáng chế của lạc hậu thay vì để các đối thủ cạnh tranh làm điều đó. Vì khi chính anh làm việc đó, anh có thể kiểm soát quá trình sản phẩm của mình trở nên lỗi mốt. Nếu đối thủ của anh cho ra đời một sản phẩm và nó vượt qua sản phẩm của anh mà anh không hay biết thì đó sẽ là vấn đề lớn. Ở Infosys, chúng tôi luôn nói với nhân viên rằng hãy liên tục cải tiến, sáng tạo những sản phẩm mới để làm cũ các sản phẩm của mình một cách chủ động càng sớm càng tốt.

Chúng tôi cũng luôn nhìn nhận sự cạnh tranh ở cấp độ toàn cầu. Ngày nay, anh không biết sự cạnh tranh sẽ đến từ đâu. Trước đây, các công ty ở Mỹ tin rằng đối thủ cạnh tranh chủ yếu đến từ nước Mỹ hay châu Âu. Nhưng điều đó không còn đúng vào ngày nay. Đối thủ có thể đến từ Trung Quốc, Ấn Độ, Brazil hay bất kỳ đất nước nào. Tốt nhất, chúng ta cần xác định vị trí của mình ở cấp độ toàn cầu trong tất cả các lĩnh vực hoạt động.

Ông thường dùng từ “nhà tư bản nhiệt huyết” để miêu tả khía cạnh doanh nhân của bản thân mình? Ông định nghĩa khái niệm đó như thế nào?

Tôi tin rằng một nhà tư bản đam mê là người có cái đầu của một nhà tư bản và trái tim của một người xã hội chủ nghĩa. Cái đầu của anh ta sẽ làm việc chăm chỉ để tạo ra nhiều của cải hơn và để doanh nghiệp của anh ta ngày một lớn mạnh. Đồng thời, trái tim của anh ta sẽ mách bảo: “Tôi sẽ chơi một cuộc chơi công bằng và có đạo đức. Tôi không được làm những việc phi pháp. Tôi sẽ cống hiến cho xã hội. Tôi hiểu rằng xã hội mang đến cho tôi khách hàng, nhân viên và các nhà đầu tư. Có thái độ tích cực với xã hội là điều cực kỳ quan trọng.”

Một nhà tư bản nhiệt huyết sẽ luôn có tiếng nói trong tâm trí của anh ta bảo rằng: “Tôi cần trở thành người thành công nhất và vĩ đại nhất trên thế giới.” Nhưng một tiếng nói khác từ con tim sẽ cất lên: “Tôi phải làm điều đó một cách hợp pháp và có đạo đức. Tôi phải làm điều đó theo cách khiến xã hội kính nể.”

Khi thành lập công ty năm 1981, bảy người chúng tôi ngồi trong căn hộ nhỏ của tôi ở Mumbai và quyết định về các mục tiêu của công ty. Một trong những người bạn Ấn Độ của tôi đã nói: “Tại sao chúng ta không đặt mục tiêu trở thành công ty phần mềm có doanh thu cao nhất Ấn Độ?” Một đồng nghiệp khác lại nói: “Chúng ta phải trở thành công ty sinh lời lớn nhất Ấn Độ.”

Cuối cùng, khi tới lượt mình, tôi phát biểu: “Nghe này các anh, tại sao chúng ta không nói chúng ta muốn trở thành công ty được kính nể nhất Ấn Độ, không chỉ về phần mềm mà trong tất cả các lĩnh vực. Nếu các anh tìm kiếm sự kính trọng, các anh sẽ luôn làm những điều đúng đắn. Nếu các anh tìm kiếm sự tôn trọng từ khách hàng, anh sẽ kiên định và không gian dối họ. Nếu anh tìm kiếm sự kính trọng từ nhân viên, anh sẽ đối xử với họ bằng lòng tôn kính và phẩm giá. Anh sẽ công bằng với họ. Nếu anh muốn sự tôn trọng từ các nhà đầu tư, anh sẽ tuân theo những nguyên tắc tốt nhất về quản trị doanh nghiệp. Nếu muốn sự tôn trọng từ chính quyền, anh sẽ không vi phạm luật pháp của đất nước. Nếu các anh thực hiện tất cả những điều trên, lợi nhuận sẽ tự đến cùng với khả năng sinh lời và giá trị vốn hóa thị trường nữa.”

Một nhà tư bản nhiệt huyết là người luôn tìm kiếm sự tôn trọng từ tất cả các bên liên quan trong khi liên tục tối đa hóa giá trị của các cổ đông.

Ông có lời khuyên gì cho những doanh nhân ngày nay, những người vừa mới bắt đầu sự nghiệp kinh doanh của họ không?

Tôi sẽ nói rằng có rất nhiều cơ hội nhưng tôi sẽ nhắc lại bốn yếu tố làm nên một doanh chủ thành công mà tôi đã đề cập trước đó: thứ nhất, ý tưởng kinh doanh của anh phải ngắn gọn và có thể được diễn đạt trong một câu; thứ hai, ý tưởng của anh phải có giá trị và được thị trường sẵn sàng đón nhận. Anh nhất định phải có những bước thăm dò thị

trường trước khi đi xa hơn; thứ ba, anh phải có đội ngũ gồm những cá nhân có một hệ giá trị chung và bền vững bởi khởi nghiệp chính là nhằm đạt được sự thỏa mãn về lâu dài; cuối cùng, anh phải xây dựng một đội ngũ với những người có khả năng hỗ trợ cho nhau.

ĐỒNG SÁNG LẬP GOOGLE

Sergey Brin

Trong suốt nhiều năm trời, nhiều người vẫn thường nhầm lẫn hai chàng trai Larry Page và Sergey Brin.

Anh chàng nào là Larry Page? Có phải Sergey Brin là người có giọng địa phương không?

Sở dĩ có sự nhầm lẫn trên cũng là điều dễ hiểu bởi hai chàng trai này có chiều cao gần bằng nhau, cùng có phong cách nhẹ nhàng và cả hai đều thuộc tuýp người nội tâm nhưng sống có đam mê – kiểu tính cách đặc trưng của những người đam mê công nghệ.



Trong nhiều năm, họ nhận được nhiều lời cảm ơn vì đã trở thành hai ngôi sao trong cuộc bão táp đỉnh cao của những người một sách – họ không chỉ chinh phục được các cô gái mà thực sự họ đã làm chủ thế giới; thế giới thông tin mà họ đã chọn làm đích đến ngay từ những ngày đầu.

Khi cả hai gặp nhau lần đầu tại Đại học Stanford vào tháng Ba năm 1995. Page, khi đó 22 tuổi, đến tham quan trường để đưa ra quyết định đăng ký nhập học. Còn Brin lúc đó mới 21 tuổi, đang là sinh viên cao học tài năng, được phân công đưa Page đi một vòng quanh trường. Trong buổi gặp đầu tiên ấy, người ta đồn thổi rằng họ đã bất đồng về mọi thứ. Bất chấp điều đó, ngay sau khi Page đăng ký chương trình tiến sĩ, cặp đôi này bắt đầu hợp tác trong một dự án về công cụ tìm kiếm tên là BackRub.

Page muốn tải toàn bộ nội dung trên mạng về máy tính để nghiên cứu phục vụ cho bài tiểu luận của mình. Anh tự tin nói với giáo sư của mình rằng anh chỉ cần một tuần để làm được việc đó. Tính toán sai lầm này (cho tới cuối năm đó, anh mới chỉ tải được một phần rất nhỏ) đã dẫn tới sự ra đời của Google – một trong những công ty sáng tạo và “phá cách” nhất trên thế giới. Cùng lúc đó, Sergey Brin cũng đang thu hút sự chú ý của mọi người với việc sáng tạo ra chương trình phần mềm để định dạng ngôn ngữ đánh dấu.

Tự nhận mình là “đứa trẻ học đại học”, Page thực sự đã được nuôi lớn trong môi trường đại học. Ông Carl, cha của anh, là một giáo sư chuyên ngành Khoa học vi tính tại Đại học Michigan. Cả cha mẹ anh đều có niềm đam mê với công nghệ và máy tính, riêng cha anh sau đó đã có ba tấm bằng từ Đại học Michigan cho bộ môn này. Do vậy, con trai của hai người hiển nhiên đã trưởng thành trong một thế giới mà máy tính hiện hữu ở khắp nơi. Page nhớ lại: “Máy tính đặt ở khắp nơi trong nhà và tôi là đứa bé đầu tiên trong lớp nộp bài tập được gõ trên máy tính.”

Cùng lúc đó, ở một nơi cách bang Michigan nửa vòng trái đất, chàng trai Sergey Brin cũng bắt đầu chuyến phiêu lưu của mình trong lĩnh vực máy tính. Được sinh ra ở Nga trong một gia đình gốc Do Thái, cha của Sergey là ông Michael Brin luôn có ước mơ trở thành nhà du hành vũ trụ nhưng ông đã bị các trường đại học danh tiếng nhất từ chối vì nạn bài Do Thái. Ông chuyển sang nghiên cứu toán học tại Đại học Moscow. Họ sống trong một căn hộ gồm có ba phòng với diện tích chỉ hơn 30m², cùng với bà nội của Sergey. Vào năm Sergey lên sáu tuổi, cả gia đình di cư đến Mỹ. Khi lấy thị thực để rời khỏi Nga, cả cha và mẹ của Sergey đều bị mất việc.

Năm 1979, gia đình anh chuyển đến Maryland. Ông Michael Brin trở thành giáo sư khoa toán trường Đại học Maryland. Giống như cha của Page, ông luôn hun đúc tình yêu toán học cho cậu con trai. Brin là một sinh viên giỏi và tốt nghiệp với tấm bằng danh dự của Đại học Maryland. Khi tình yêu với khoa học máy tính của anh lớn dần, anh nghĩ tới việc chuyển đến California ở bờ Tây, nơi ngành công nghiệp máy tính phát triển mạnh mẽ nhất.

Sau khi cả hai gặp nhau ở Đại học Stanford, họ nhanh chóng trở thành những người bạn. Dự án “Tổ chức lại thông

tin trên thế giới, tăng cường tiếp cận thông tin ở cấp độ toàn cầu và khiến thông tin trở nên hữu dụng” của Page nhanh chóng thu hút được sự quan tâm của khoa Máy tính. Brin tham gia dự án này cùng với bạn và đến mùa thu năm 1977, họ đặt tên công cụ tìm kiếm đầu tiên là BackRub. Cái tên tất nhiên không tồn tại lâu. Sau vài ngày thảo luận ý tưởng, họ quyết định chọn tên Google, được đặt theo thuật ngữ số học googol, có nghĩa là số 1 với một trăm số 0 đứng sau nó. Với cái tên mới, Google được sử dụng trước hết bởi những người ở Đại học Stanford và lịch sử được bắt đầu từ đây. Một năm sau, họ chuyển công ty tới nhà để xe của một người bạn, theo sau bước chân của hai nhà doanh chủ xuất thân từ Stanford cũng rất nổi tiếng là Bill Hewlett và Dave Packard (hai nhà đồng sáng lập Công ty Máy tính HP).

Page và Brin thực sự là những người tự tay làm nên tất cả. Họ vay hết ba khoản tín dụng, gom góp thêm ít tiền mượn của bạn bè và mọi người trong khoa để mua ba máy chủ đặt đằng sau một chiếc xe tải. Sau đó, họ được người đồng sáng lập Hãng Sun Microsystems để ý tới và viết cho một ngân phiếu trị giá 100 nghìn đô-la. Có ít nhất năm công cụ tìm kiếm nổi bật vào thời điểm đó. Nhưng điểm khiến Google trở nên khác biệt và giúp nó nhanh chóng cho ra kết quả chính xác là phương thức hoạt động: Page và Brin đã viết một thuật toán để xử lý cấu trúc các đường liên kết của mạng Internet dựa trên nguyên lý là thông tin càng có nhiều đường dẫn liên kết vào thì trang thông tin trong đó càng quan trọng.

Từ năm 1998 đến năm 2001, Page giữ chức CEO của Google cho tới khi Eric Schmidt, cựu kỹ sư trưởng của Sun Microsystem và cựu CEO của Novell, được tuyển về để nắm giữ chức vụ này. Schmidt đã đưa Google trở thành công ty đại chúng vào năm 2004 và giúp công ty phát triển nhanh đến chóng mặt. Vào năm cuối cùng trong cương vị CEO của Schmidt, lợi nhuận của Google vượt mốc 29 tỷ đô-la và lợi nhuận ròng là 8,5 tỷ đô-la. Với hơn 28 nghìn nhân viên, Google là một trong những câu chuyện khởi nghiệp thành công nhất. Đầu năm 2011, Page trở lại Google với vai trò CEO, trong khi Brin tiếp tục tập trung vào việc phát triển sản phẩm.

Về những ngày đầu tiên

Page: Ban đầu, chúng tôi không hề có ý định tạo lập một công cụ tìm kiếm. Cuối năm 1995, tôi bắt đầu thu thập các đường dẫn trên mạng vì giáo sư hướng dẫn và tôi nghĩ việc này là cần thiết. Chúng tôi không biết chính xác sẽ làm gì với nó nhưng dường như không có ai thực sự để tâm đến các đường dẫn trên web - cũng như việc trang nào được liên kết với trang nào. Thông tin trên mạng khi đó giống như mạng nhện vậy. Tôi cho rằng mình có thể vừa nghiên cứu vừa tạo ra thứ gì đó thú vị và hữu ích. Đó chính là động lực ban đầu của tôi.

Tôi bắt đầu bằng việc lần ngược trở lại theo các đường dẫn. Khi đó, tôi muốn tìm kiếm những người liên kết với trang chủ của Trường Stanford (có khoảng mười nghìn người). Vậy thì câu hỏi là bạn sẽ muốn trình bày những đường dẫn nào nếu bạn chỉ được thể hiện mười đường dẫn và chúng tôi đã chọn cách xếp hạng các đường dẫn dựa trên chính các đường dẫn khác. Rồi chúng tôi nghĩ: "Việc này thật sự thú vị đây. Công cụ này thực sự hiệu quả. Chúng ta nên dùng nó để tìm kiếm thông tin." Vậy là tôi bắt đầu phát triển công cụ tìm kiếm. Sergey cũng tham gia việc này từ rất sớm, vào cuối năm 1995 hay đầu năm 1996. Cậu ấy rất quan tâm đến phần khai thác thông tin. Chúng tôi đơn giản chỉ nghĩ rằng: "Bằng cách này, chúng ta có thể tạo ra một công cụ tìm kiếm tốt hơn rất nhiều."

Về việc quản lý một công ty ở độ tuổi rất trẻ

Page: Tôi cho rằng đây là một vấn đề thật sự. Tuổi trẻ lại là điều bất lợi khi bạn phải quản lý nhiều người, tuyển dụng họ và tất cả những công việc điều hành khác. Tất nhiên, những thứ tôi thiếu vào thời điểm đó là những điều người ta có thể từ từ có được qua thời gian. Nếu bạn làm quản lý nhân sự trong 20 năm chẳng hạn, bạn sẽ học hỏi được rất nhiều. Vào thời đó, tôi thực sự thiếu kinh nghiệm và đó là một vấn đề. Nhưng tôi đã cố gắng bù đắp nhược điểm đó bằng cách hiểu được mọi chuyện sẽ đi về đâu, tạo lập tầm nhìn cho tương lai và đã bắt đầu chuẩn bị cho sự ra đời của công ty từ ba năm trước cả khi công ty thực sự bắt đầu. Tôi đã làm việc rất chăm chỉ suốt 24 tiếng một ngày. Tôi hiểu khá rõ về tất cả các khía cạnh trong công việc. Tôi cho rằng những việc đó đã bù đắp được ít nhiều cho việc tôi thiếu kỹ năng ở các lĩnh vực khác.

Về việc định hình ý tưởng khởi nghiệp

Page: Bạn có biết đến cảm giác bùng tỉnh trong đêm sau một giấc mơ rất sống động không? Và nếu bạn không có bút chì hay mẫu giấy trên giường để ngay lập tức viết ra, ý tưởng đó sẽ hoàn toàn biến mất vào sáng hôm sau. Tôi đã có giấc mơ như vậy khi tôi 23 tuổi. Khi đột nhiên tỉnh giấc, tôi đã nghĩ rằng, nếu chúng ta có thể tải toàn bộ thông tin trên Internet thì sao, chỉ cần giữ lại các đường liên kết và... Tôi vớ lấy cây bút và bắt đầu viết. Đôi khi bạn phải tỉnh dậy và thôi mơ mộng. Tôi dành phần còn lại của đêm đó để viết ra các chi tiết và thuyết phục bản thân rằng giấc mơ đó có thể trở thành hiện thực.

Rồi tôi nói với thầy Terry Winograd, người hướng dẫn tôi thực hiện đề tài luận án, rằng chỉ mất vài tuần để tải các liên kết trên mạng về. Ông ấy gật đầu tỏ vẻ hiểu và thừa biết sẽ mất nhiều thời gian hơn thế, nhưng ông cũng đủ khôn ngoan để không nói ra ngay với tôi. Sự lạc quan của tuổi trẻ thường bị đánh giá thấp. Thật tuyệt vời vì trước đó tôi còn không hề nghĩ đến việc tạo ra một công cụ tìm kiếm. Ý tưởng đó chưa từng xuất hiện trong suy nghĩ của tôi. Nhưng sau đó, tình cờ chúng tôi nghĩ ra cách tốt hơn: Xếp hạng các trang web để tạo ra một công cụ tìm kiếm hữu hiệu. Vậy là Google ra đời. Khi một giấc mơ vĩ đại xuất hiện, hãy nắm bắt nó ngay!

Lời khuyên cho những người sắp khởi nghiệp

Đừng vội mong muốn sự ổn định. Điều cực kỳ quan trọng là bạn phải bắt đầu công ty với đúng người. Tôi không thể nói hết tầm quan trọng của việc này. Tôi luôn cực kỳ hạnh phúc với sự có mặt của các thành viên ở Google, với người bạn đồng sáng lập và Eric. Chúng tôi đã mất rất nhiều thời gian để tìm được họ. Mất một năm chúng tôi mới có được Eric. Những cộng sự tuyệt vời là những người bạn thật sự thích và phù hợp với bạn – đây là hai điều vô cùng quan trọng. Bạn sẽ không bao giờ phải hoài nghi về việc phải hy sinh một số điều nếu bạn có được những cộng sự tuyệt vời.

Một điều nữa mà tôi thật sự may mắn có được là những chuyên gia thật sự. Chúng tôi đã cùng nhau phát triển ý tưởng cho Google trong rất nhiều năm ở Stanford trước khi bắt đầu gây dựng công ty. Đó là một xuất phát điểm tốt. Chúng tôi hiểu rõ về tất cả các khía cạnh trong lĩnh vực tìm kiếm. Chúng tôi trò chuyện với tất cả các công ty hoạt động trong lĩnh vực này. Chúng tôi thực sự hiểu rất rõ tình hình.

Và bạn có thể thực hiện tất cả những việc đó mà không tốn quá nhiều tiền, chỉ cần bạn bỏ công sức lao động ra. Bạn có thể đầu tư thời gian từ một đến hai năm để học hỏi một điều gì đó thật kỹ càng trước khi bạn tuyển hàng trăm con người về cùng làm việc với mình.

Tôi từng tham dự một hội thảo về kỹ năng lãnh đạo ở bang Michigan nơi tôi sinh ra và họ có một khẩu hiệu rất hay: “Hãy coi nhẹ những điều bất khả thi một cách hợp lý.” Câu này có nghĩa bạn nên đặt mục tiêu mà bạn không chắc chắn mình có thể đạt được nhưng vẫn là kiểu mục tiêu hợp lý. Dĩ nhiên, bạn không muốn những mục tiêu hoàn toàn vô lý. Một điều tôi đã không nhận ra trước khi sáng lập Google đó là việc đặt ra những mục tiêu tham vọng thường dễ hơn rất nhiều. Mọi người thường chọn những điều rất cụ thể để làm vì họ nghĩ chúng dễ đạt được hơn. Nếu bạn càng cụ thể, bạn càng có ít nguồn lực hơn. Vấn đề bạn cần cân nhắc không phải là bạn có thể có được bao nhiêu nguồn lực. Câu hỏi bạn cần đặt ra là: Bạn có thể tạo ra điều gì với những việc bạn đang làm, những thứ đó có ý nghĩa không và thực sự bạn có lợi thế nào hay không?

Vì vậy, hãy chọn một vấn đề khó để giải quyết. Đó cũng là lý do tại sao một công ty được trả tiền để làm những điều mà người khác không thể làm được. Đừng sợ những việc khó. Chúng sẽ giúp bạn có được lực đẩy lớn hơn.

Cuối cùng, đừng chạy theo phong trào. Rất nhiều công ty vẫn được khai sinh chỉ vì một lĩnh vực nào đó có vẻ hấp dẫn. Thực lòng, tôi không nghĩ đó là lý do tốt để thành lập một công ty. Trong thực tế, đã có hàng trăm, thậm chí hàng nghìn người đến và đề nghị chúng tôi hợp tác làm ăn với họ. Chúng tôi thực sự đã xem xét những đề nghị này và cá nhân tôi cũng cân nhắc một số lời đề nghị. Tôi ước tính một năm chỉ có cùng lắm một lời đề nghị khiến chúng tôi cảm thấy hứng thú. Cái khó nằm ở chỗ đề xuất của bạn phải khiến người ta cảm thấy có hứng thú vì nó là một ý tưởng tốt chứ không thể giống hết cả ngàn ý tưởng khác được. Nếu bạn có một thương vụ tốt hoặc bạn có ý tưởng tuyệt vời và thực sự hiểu lĩnh vực mà mình đang bước vào thì môi trường đầu tư không phải là vấn đề lớn. Lĩnh vực đó có hấp dẫn hay không cũng không thành vấn đề. Tôi đảm bảo bạn có thể tìm được người sẵn sàng giúp đỡ bạn.

Giữ nguyên tinh thần sáng tạo khi phát triển đến quy mô lớn

Brin: Tôi luôn nghĩ rằng chúng tôi không những cần bảo tồn văn hóa của mình mà phải luôn cải thiện và củng cố văn hóa ấy. Quy mô của công ty thay đổi mang tới nhiều thách thức và cả cơ hội. Ví dụ, hãy nhìn vào cơ sở hạ tầng chúng tôi dành cho các phòng liên quan đến máy tính. Nếu chúng tôi muốn thực hiện một thử nghiệm, chúng tôi có thể hoàn thành nó trong vài giờ đồng hồ. Việc này thực sự mở ra các cơ hội mới. Đồng thời, bạn phải đảm bảo rằng quy mô thay đổi sẽ không ảnh hưởng đến khả năng sáng tạo của bạn. Chúng tôi đã đạt được điều này khi thực hiện việc chia tách công ty ra thành các bộ phận riêng. Chúng tôi tuân theo quy tắc 70-20-10. Khoảng 70% công sức được đầu tư vào các lĩnh vực chủ chốt của công ty, 20% để tham gia trong các lĩnh vực chuyển tiếp và mở rộng, còn khoảng 10% được đầu tư vào những lĩnh vực mới. Khi chúng tôi mở rộng các sản phẩm và dịch vụ, việc thực hiện 10% này ngày càng trở nên khó khăn hơn. Nhưng tôi nghĩ rằng bạn cần phải để mọi người thật sự sáng tạo và tư duy cởi mở. Thử thách thật sự trong việc mở rộng quy mô công ty là cung cấp những dịch vụ được phát triển một cách liên lạc đến người sử dụng, bởi vì tôi cũng như mọi người, tất cả chúng ta đều có năng lực giới hạn khi đưa ra quyết định lựa chọn giữa khoảng 50 sản phẩm khác nhau. Chúng tôi đang nỗ lực chuyển trọng tâm phát triển từ sản phẩm sang các tính năng để củng cố chất lượng của những sản phẩm hiện tại thay vì cố gắng tạo ra những sản phẩm hoàn toàn mới.

Về sự bất đồng ý kiến giữa các thành viên chủ chốt

Brin: Chúng tôi thực sự rất ít khi bất đồng quan điểm. Và phần lớn thời gian, cả ba chúng tôi chẳng ai bận tâm nhiều đến việc bất đồng ý kiến. Thú thực, chúng tôi luôn đi theo ý kiến được hai trong ba chọn lựa. Số người là số lẻ có cái lợi là thế đấy. Khi mọi người có quan điểm mạnh mẽ về một điều gì đó, bạn phải dành thời gian để thảo luận. Chuyện gây tranh cãi mà tôi mới làm gần đây là cắt giảm số lượng đồ ăn vặt mà chúng tôi thường tích trữ. Phải mất một thời gian tôi mới thuyết phục được Larry và Eric, nhưng kể cả sau khi đã thuyết phục được họ, những người còn lại vẫn tiếp tục phản đối. Dù chúng tôi nói gì đi nữa, thức ăn vẫn được chuyển tới với số lượng lớn trong những thùng chứa

đồ ăn vật. Sau vài năm, cuối cùng tôi đã thắng thế, còn họ phải giảm lượng thức ăn.

Page: Gần đây họ lại gọi số lượng lớn rồi.

Brin: Tôi biết, anh cần để ý tới chuyện đó đấy.

Về những hoài bão cực kỳ tham vọng

Page: Tôi nghĩ rằng mơ những giấc mơ cực kỳ tham vọng thì sẽ dễ tiến hành hơn. Tôi biết nói ra điều này có vẻ hơi điên khùng, nhưng vì không ai đủ khùng điên để làm việc đó nên bạn sẽ ít gặp phải sự cạnh tranh hơn. Có rất ít người đủ độ điên như vậy và tôi có thể nhớ được hết tên của họ. Họ hoạt động theo nhóm và dính lấy nhau như keo vậy. Những người giỏi nhất muốn giải quyết những thách thức lớn nhất. Đó là điều đã xảy ra với Google.

Nhiệm vụ của chúng tôi là tổ chức lại thông tin của thế giới, giúp mọi người ở khắp nơi có thể tiếp cận chúng và biến chúng thành thông tin hữu dụng. Làm sao bạn có thể không hào hứng với ý tưởng kiểu đó được? Nhưng chúng tôi cũng suýt nữa đã không thành lập Google chỉ vì người bạn đồng sáng lập Brin và tôi đã quá lo lắng về việc sẽ bị loại khỏi chương trình học tiến sĩ.

Có lẽ bạn đang đi đúng hướng nếu bạn cảm thấy mình giống như con sâu đang bò bên lề đường trong một cơn mưa lớn. Đó chính xác là cảm giác của chúng tôi khi đã tiêu hết số tiền trong ba thẻ tín dụng để mua ổ cứng chất đầy khoang sau của một chiếc xe tải. Đó là những ổ cứng đầu tiên của Google. Cầu nói duy nhất để miêu tả cách bạn thay đổi thế giới là gì? Hãy luôn làm việc chăm chỉ cho những điều siêu thú vị nhưng chẳng dễ dàng!

Về sự cân bằng trong cuộc sống

Brin: Làm việc có năng suất nghĩa là bạn phải làm việc chăm chỉ, nhưng như thế không có nghĩa là làm việc như điên. Bạn vẫn cần một cuộc sống bên ngoài công việc. Nếu bạn ngồi trước màn hình máy vi tính hàng giờ đồng hồ, cơ thể bạn sẽ có lúc “kiệt sức”.

Page: Tôi nghĩ bạn nên thực sự tập trung vào việc bạn đang làm. Bạn chỉ có thể làm việc đến một mức nào đó thôi và nếu là tôi thì tôi sẽ cố gắng tạo ra sự cân bằng trong cuộc

sống của mình. Tôi nghĩ rất nhiều người đã trải qua chuyện này khi còn ở trong trường học. Họ học hành rất chăm chỉ. Bạn có thể làm như thế trong một phần đời của mình, nhưng bạn không thể sống mãi như vậy được. Đến một thời điểm, bạn sẽ muốn lập gia đình. Bạn muốn có thêm thời gian để làm những việc khác nữa. Tôi luôn cho rằng tuổi trẻ là một lợi thế. Vì khi đó, bạn không có quá nhiều trách nhiệm đặt lên mình.

Về di sản

Brin: Để được người khác nhớ đến, tôi nghĩ tôi muốn trở thành người biến thế giới này thành một nơi tốt đẹp hơn. Đó là một câu trả lời khá chung chung, nhưng khi nói như vậy tôi muốn gửi gắm vài điều. Thứ nhất là thông qua Google, tôi sẽ giúp mọi người có khả năng tiếp cận thông tin. Tôi chắc chắn mình sẽ còn tạo ra những thành tựu khác về công nghệ và kinh doanh nữa. Thứ hai là việc làm từ thiện. Tôi không có khối tài sản nào lớn hơn ngoài những gì đã được công khai nhưng tôi hy vọng tôi sẽ có cơ hội mang nguồn lực đến đúng nơi cần nó. Tôi nghĩ đó là điều quan trọng nhất với tôi. Tôi không cho rằng chất lượng cuộc sống sẽ cải thiện nếu có nhiều tiền hơn.

Mười nguyên tắc hướng dẫn hành động của Google

Page và Brin: Hãy quan tâm đến người sử dụng, còn tất cả những thứ khác sẽ theo sau.

Ngay từ đầu, chúng tôi đã tập trung vào việc làm sao để mang lại trải nghiệm tốt nhất đến với người sử dụng. Dù là thiết kế trình duyệt Internet mới hay thay đổi giao diện của trang chủ, chúng tôi luôn làm rất kỹ lưỡng để đảm bảo rằng tất cả những thay đổi đó sẽ phục vụ người dùng hơn là phục vụ cho mục đích nội bộ của chúng tôi. Giao diện trang chủ của chúng tôi đơn giản, rõ ràng và tốc độ tải các trang khá nhanh chóng. Chúng tôi không bao giờ rao bán vị trí xếp hạng của các kết quả tìm kiếm và các mục quảng cáo luôn được thể hiện rất rõ ràng. Các trang quảng cáo luôn có thông tin liên quan và không làm phiền đến người sử dụng. Khi chúng tôi phát triển các công cụ và ứng dụng mới, chúng tôi tin rằng chúng sẽ hiệu quả và người dùng không cần phải quan tâm đến việc chúng được thiết kế khác nhau như thế nào.

Một nghề cho chín còn hơn chín nghề

Chúng tôi làm trong lĩnh vực tìm kiếm thông tin. Với các nhóm nghiên cứu lớn nhất thế giới và chỉ tập trung duy nhất vào các vấn đề liên quan đến tìm kiếm, chúng tôi hiểu rằng mình đang làm tốt và có thể làm tốt hơn nữa. Thông qua việc liên tục nghiên cứu từng vấn đề khó, chúng tôi có thể giải quyết được những vấn đề phức tạp và mang tới sự cải tiến không ngừng trong dịch vụ, giúp việc tìm kiếm thông tin nhanh chóng và dễ chịu. Quyết tâm của chúng tôi là cải tiến công nghệ tìm kiếm để ứng dụng vào các sản phẩm mới như Gmail (thư điện tử) và Google Maps (bản đồ trực tuyến). Chúng tôi hy vọng có thể mang sức mạnh của bộ máy tìm kiếm tới các lĩnh vực chưa từng được khám phá và giúp mọi người tiếp cận cũng như sử dụng thông tin một cách rộng rãi hơn nữa trong cuộc sống.

Nhanh tốt hơn chậm

Chúng tôi hiểu thời gian của bạn là vô cùng quý giá. Vì vậy, khi bạn tìm kiếm thông tin trên các trang web, bạn muốn thấy ngay câu trả lời và mục tiêu của chúng tôi là thỏa mãn nhu cầu đó. Có lẽ, chúng tôi là những người duy nhất trên thế giới đặt mục tiêu là giúp người dùng thoát khỏi trang chủ càng nhanh càng tốt. Bằng cách cắt gọt từng bit và bite trong các trang web của mình và tăng hiệu suất của môi trường làm việc, chúng tôi đã vượt qua tốc độ kỷ lục của chính mình rất nhiều lần để đạt tới thời gian hồi đáp trung bình đối với một kết quả tìm kiếm là một phần triệu giây. Chúng tôi luôn quan tâm đến tốc độ khi ra mắt một sản phẩm mới, dù đó là ứng dụng di động hay trình duyệt Google Chrome - trình duyệt được thiết kế đủ nhanh cho các trang web hiện đại. Và chúng tôi vẫn đang tiếp tục làm việc để nó trở nên nhanh hơn nữa.

Sự dân chủ trên Internet là rất cần thiết

Bộ máy tìm kiếm Google hoạt động hiệu quả bởi vì nó dựa vào hàng triệu liên kết đăng bài riêng lẻ trên các trang mạng để quyết định những trang nào cung cấp các thông tin giá trị. Chúng tôi đánh giá tầm quan trọng của mỗi trang web bằng cách sử dụng hơn 200 tín hiệu và rất nhiều kỹ thuật khác, bao gồm cả thuật toán xếp hạng các trang (Page-Rank) đã được cấp bằng sáng chế của chúng tôi. Thuật toán này phân tích các trang đã được các trang mạng khác bình chọn là nguồn thông tin tốt nhất. Khi mạng Internet ngày càng phát triển thì bộ máy tìm kiếm cũng

ngày càng được hoàn thiện, vì mỗi trang mạng mới lại là một điểm thông tin và được tính là một “phiếu bình chọn”. Tương tự, chúng tôi chủ động phát triển các phần mềm với mã nguồn mở, cho phép sự sáng tạo có thể nảy nở nhờ nỗ lực tập thể của rất nhiều lập trình viên.

Bạn không cần ngồi tại bàn làm việc để có câu trả lời

Thế giới đang ngày càng trở nên di động hơn: mọi người muốn tiếp cận thông tin ở bất kỳ nơi đâu và bất cứ khi nào họ cần. Chúng tôi luôn tiên phong trong các công nghệ mới và cung cấp các giải pháp cho các dịch vụ di động để người dùng trên toàn thế giới có thể làm được vô số việc trên điện thoại của mình, từ kiểm tra email, lịch làm việc cho tới xem video, chưa kể đến rất nhiều cách khác nhau để sử dụng công cụ tìm kiếm Google trên điện thoại. Thêm vào đó, chúng tôi hy vọng có thể đẩy mạnh sự sáng tạo hơn nữa cho những người sử dụng di động ở khắp mọi nơi với hệ điều hành Android, một nền tảng di động sử dụng mã nguồn mở miễn phí. Phần mềm này không chỉ mang lại lợi ích cho người sử dụng, cho phép họ có thêm nhiều sự lựa chọn và các trải nghiệm sử dụng di động sáng tạo mới, mà nó còn mở ra các cơ hội tạo lợi nhuận cho những hãng điện thoại, các nhà sản xuất thiết bị và những người lập trình phần mềm.

Bạn vẫn có thể kiếm tiền mà không cần làm điều xấu

Google là một doanh nghiệp. Chúng tôi tạo ra lợi nhuận từ các gói dịch vụ công nghệ tìm kiếm dành cho các doanh nghiệp và từ việc bán quảng cáo trên trang của chúng tôi cũng như các trang khác trên mạng. Hàng trăm nghìn nhà quảng cáo trên toàn thế giới sử dụng Google AdWords để quảng bá sản phẩm của họ; hàng trăm nghìn nhà xuất bản sử dụng chương trình Google AdSense của chúng tôi để đăng các quảng cáo liên quan đến nội dung trang web của họ. Để đảm bảo rằng đối tượng mà chúng tôi phục vụ cuối cùng vẫn là tất cả người dùng (dù họ có phải là những người làm quảng cáo hay không), chúng tôi có những nguyên tắc hướng dẫn dành cho các hoạt động và chương trình quảng cáo của mình:

Chúng tôi không cho phép các mẫu quảng cáo xuất hiện trên trang kết quả tìm kiếm, trừ khi chúng thực sự có thông tin liên quan đến điều mà người dùng đã và đang tìm. Và

chúng tôi tin rằng các trang quảng cáo có thể mang đến những thông tin hữu ích khi và chỉ khi, những thông tin đó thực sự liên quan đến những thứ bạn đang muốn tìm. Vì vậy, có thể trong một số tìm kiếm sẽ không có bất kỳ quảng cáo nào cả.

Chúng tôi tin rằng những quảng cáo có thể hiệu quả mà không cần phải quá phô trương. Chúng tôi không cho phép các quảng cáo tự bật ra vì quảng cáo kiểu này sẽ cản trở việc đọc các nội dung mà người dùng đang tìm kiếm. Chúng tôi nhận thấy những đoạn quảng cáo bằng chữ có nội dung liên quan tới những điều người dùng đang đọc sẽ thu hút được lượng nhấp vào cao hơn những đoạn quảng cáo xuất hiện ngẫu nhiên. Bất kỳ nhà quảng cáo nào, dù lớn hay nhỏ, đều có thể tận dụng lợi thế của công cụ được nhiều người nhắm đến này.

Quảng cáo trên Google sẽ luôn được nhận diện rõ bởi dòng chữ “Liên kết được tài trợ”, vì vậy chúng không làm ảnh hưởng tới tính khách quan trong các kết quả tìm kiếm của chúng tôi. Chúng tôi không bao giờ dùng thủ thuật với các kết quả xếp hạng nhằm giúp đối tác kinh doanh có vị trí tốt hơn trong kết quả tìm kiếm và không ai có thể mua được kết quả xếp hạng cao hơn. Người dùng tin vào sự khách quan của chúng tôi và không món lời ngắn hạn nào đủ sức khiến chúng tôi đánh mất niềm tin đó.

Ngoài kia luôn còn rất nhiều thông tin

Khi chúng tôi đã tổ chức được số lượng trang mạng trên Internet nhiều hơn bất kỳ dịch vụ tìm kiếm nào khác, các kỹ sư của chúng tôi bắt đầu chuyển sự chú ý sang những thông tin khó tiếp cận hơn. Đôi khi giải pháp chỉ là tích hợp hệ thống dữ liệu mới vào trong bộ máy tìm kiếm, ví dụ như thêm số điện thoại và địa chỉ vào trong thư mục doanh nghiệp. Những nỗ lực khắc đòi hỏi tính sáng tạo cao hơn, như thêm khả năng tìm kiếm các trang lưu trữ thông tin, bằng sáng chế, các bài viết học thuật, hàng tỷ hình ảnh và hàng triệu cuốn sách. Các chuyên gia nghiên cứu của chúng tôi không ngừng tìm cách để mang thông tin của thế giới đến với những người đang tìm kiếm câu trả lời.

Nhu cầu thông tin vượt qua mọi biên giới

Công ty của chúng tôi được thành lập tại California, nhưng nhiệm vụ của chúng tôi là hỗ trợ khả năng tiếp cận thông

tin của toàn thế giới và bằng mọi ngôn ngữ. Để đạt được điều này, chúng tôi có văn phòng làm việc ở hơn 60 quốc gia, duy trì hơn 180 tên miền và phục vụ hơn một nửa số khách hàng là người dùng sống bên ngoài nước Mỹ. Các giao diện tìm kiếm của Google được thể hiện bằng hơn 130 thứ tiếng và người dùng có thể giới hạn kết quả tìm kiếm ở những nội dung được viết bằng ngôn ngữ của họ. Chúng tôi cũng mong muốn cung cấp các ứng dụng và sản phẩm còn lại trong càng nhiều ngôn ngữ và bằng càng nhiều hình thức tiếp cận càng tốt. Với công cụ dịch thuật của chúng tôi, mọi người có thể hiểu được các văn bản ở những phần khác của thế giới được viết bằng những loại ngôn ngữ mà họ không biết. Với những công cụ này và sự trợ giúp của những dịch giả tình nguyện, chúng tôi có thể cải thiện tính đa dạng và chất lượng dịch vụ, đồng thời mang dịch vụ của mình đến những vùng xa xôi nhất trên thế giới.

Không cần mặc vest trông bạn vẫn trang trọng.

Chúng tôi xây dựng Google với suy nghĩ rằng công việc phải có tính thử thách và đó phải là một thử thách thú vị. Chúng tôi tin rằng những điều sáng tạo và tuyệt vời dễ xảy ra hơn trong những công ty có văn hóa phù hợp - và điều đó chỉ thể hiện trong việc công ty của bạn giảng dạy đèn trang trí hay những quả bóng cao su đầu. Bạn phải chú trọng vào thành công của cả nhóm và niềm tự hào với các thành tích cá nhân đã góp phần mang đến thành công chung. Chúng tôi đầu tư rất nhiều vào con người - những người đam mê và giàu năng lượng. Họ có nền tảng kiến thức, xuất thân đa dạng và rất sáng tạo trong công việc, vui chơi, cuộc sống. Không khí làm việc của chúng tôi có thể không trang trọng lắm nhưng khi có một ý tưởng mới nảy sinh trong lúc đang xếp hàng lấy cà phê, trong một buổi họp nhóm hay trong phòng tập thể thao, ngay lập tức chúng sẽ được thảo luận, thử nghiệm và áp dụng với tốc độ đáng kinh ngạc - những ý tưởng đó hoàn toàn có thể là điểm khởi đầu cho một dự án mới, được thiết kế để sử dụng trên toàn thế giới.

Rất tốt vẫn chưa đủ.

Chúng tôi nhìn nhận “sự xuất sắc” trong một lĩnh vực nào đó là điểm khởi đầu chứ không phải là điểm kết thúc. Chúng tôi đề ra các mục tiêu mà chúng tôi biết bản thân chưa thể đạt được các mục tiêu đó ngay. Chúng tôi hiểu rằng chỉ có cách cố gắng hết sức để đạt được những mục

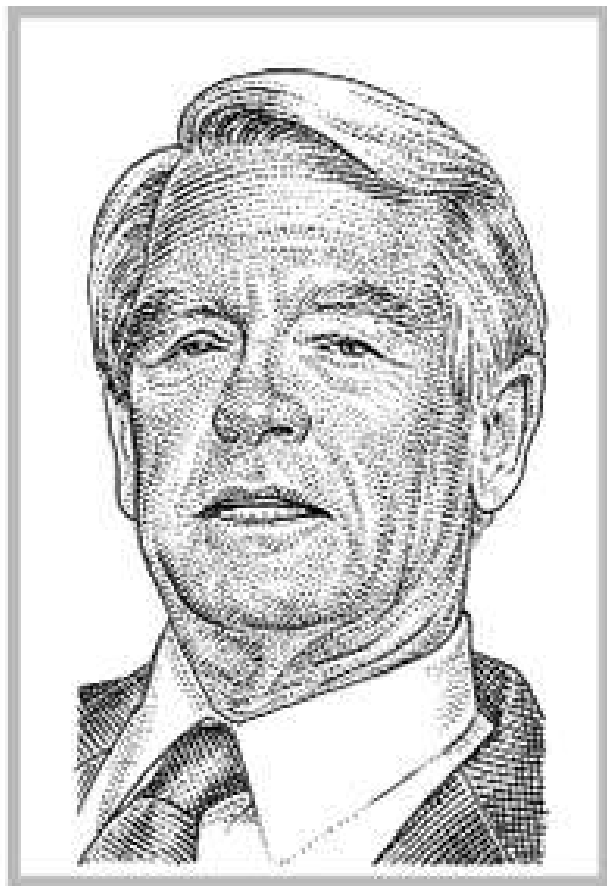
tiêu này, chúng tôi mới có thể tiến xa hơn mong đợi của mình. Bằng cách sáng tạo và thay đổi, chúng tôi đặt mục tiêu đưa ra những sản phẩm hiệu quả và cải thiện chúng bằng những cách không ngờ đến. Ví dụ, khi một trong các kỹ sư của chúng tôi nhận thấy công cụ tìm kiếm hoạt động hiệu quả với các từ được đánh vần đúng, anh ta tự hỏi làm thế nào để giải quyết các lỗi đánh máy sai. Suy nghĩ đó đã dẫn đến việc anh ấy tạo ra một công cụ kiểm tra lỗi đánh máy hữu hiệu hơn rất nhiều.

Thậm chí, nếu người dùng không biết chính xác mình đang tìm kiếm điều gì thì việc tìm kiếm câu trả lời trên mạng vẫn là của chúng tôi chứ không phải của họ. Chúng tôi cố gắng phán đoán nhu cầu chưa được thể hiện rõ của người dùng toàn cầu và đáp ứng nhu cầu của họ với những sản phẩm và dịch vụ mang tới những chuẩn mực mới, như khi chúng tôi giới thiệu Gmail với khả năng lưu trữ lớn hơn bất kỳ dịch vụ thư điện tử nào cùng thời. Bây giờ nghĩ lại thì mọi người thấy việc có dung lượng lớn dường như là điều rất hiển nhiên – nhưng đó là vì giờ đây chúng ta đã có những chuẩn mực mới cho việc lưu trữ thư điện tử. Đây là những thay đổi mà chúng tôi muốn tạo ra và chúng tôi luôn tìm kiếm những lĩnh vực mới – nơi chúng tôi có thể tạo ra sự khác biệt. Cuối cùng, sự không thỏa mãn với hiện tại là lực đẩy trong tất cả những việc chúng tôi làm.

NHÀ SÁNG LẬP TẬP ĐOÀN CHARLETS SCHWAB

Charlets Schwab

Nếu phải chọn một người sinh ra là để khởi nghiệp, một người có sự đam mê, sáng tạo từ trong máu và có khả năng xây dựng một doanh nghiệp thành công, đó chắc hẳn phải là Charles Schwab. Từ khi còn là một đứa bé 8 tuổi, người sau này được ca tụng là cha đẻ của dịch vụ môi giới chiết khấu ở nước Mỹ đã có phi vụ làm ăn đầu tiên bằng cách nhặt hạt óc chó, đóng gói lại thành từng bao và bán với giá 5 đô-la/bao ở California.



Schwab kể lại: “Những đứa trẻ khác nghĩ rằng tôi bị điên vì mỗi khi rảnh rỗi là chúng lại thấy tôi mò mẫm trong các lùm cây và đám lá.” Nhưng Schwab đã rút ra được những bài học đầu tiên nhờ bản năng kinh doanh của mình. “Mặc dù rất nhiều người không muốn mua nhưng tôi nhanh chóng nhận ra nếu tôi tiếp tục kiên trì và khéo léo ngay cả khi họ từ chối, cuối cùng tôi cũng sẽ kiếm được những người đồng ý mua hàng. Nếu tôi muốn kiếm được thêm nhiều tiền, tôi phải gom thêm nhiều hạt óc chó. Nếu tôi lãng phí công sức của mình để tìm những hạt óc chó màu đen (loại rẻ tiền hơn), tôi sẽ kiếm được ít tiền đi.”

Ông vẫn còn nhớ khi lên mười tuổi, ông thường đi đến các trận đấu đá bóng tại các trường phổ thông để thu gom vỏ chai Coca-Cola rồi bán lại với giá một xu/chai. Năm 13 tuổi, Schwab mua được 25 con gà và biến chúng thành cỗ máy

kiếm tiền. Nhiều năm sau, khi Schwab học lấy bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh tại Đại học Stanford, ông đã sở hữu một doanh nghiệp tích hợp nhờ tận dụng mọi khía cạnh của việc chăn nuôi gà. “Tôi bán trứng gà, cung cấp dịch vụ giết mổ, nhổ lông để phục vụ món gà rán cho thị trường và tôi luôn có một danh sách khách hàng sử dụng dịch vụ phối giống.”

Bản năng kinh doanh bộc lộ từ sớm đã giúp ích cho ông rất nhiều trong công việc vì ông mắc chứng khó đọc. Ông phát hiện ra điều này khá trẻ. Schwab đã rất khổ sở với chứng bệnh này và luôn cảm thấy vất vả khi đọc, viết và phát âm các chữ cái. Để có thể vượt qua các bài tập đọc ở trường, ông chỉ còn một cách duy nhất là đọc dưới dạng sách ảnh. Năm 1955, khi đang là sinh viên của Đại học Stanford, ông thi rớt cả hai môn tiếng Anh và tiếng Pháp trước khi tìm thấy sự thoải mái trong môn kinh tế học. Ông đã tốt nghiệp Đại học Stanford bằng cách đọc tất cả các bản tóm lược nội dung sách và mượn tập ghi chép của bạn học cùng lớp.

Nhưng sau bậc đại học, một điều bất ngờ đã xảy ra. Schwab khai sinh một chuyên san về đầu tư cùng hai đối tác. Bên cạnh khả năng kinh doanh, từ năm 13 tuổi, ông đã bắt đầu đọc các chuyên mục liên quan đến thị trường chứng khoán trên tờ Santa Barbara News-Press cùng cha của mình và hoàn toàn choáng ngợp, say mê dõi theo tình hình giá cổ phiếu thay đổi mỗi ngày.

Ở thời kỳ đỉnh cao, tờ tập san này cán mốc ba ngàn người đăng ký đọc, nhưng việc duy trì nó cũng rất khó khăn. Nhưng đến năm 1973, với khoản vay 100 nghìn đô-la từ người bác của mình, Schwab đã có một cú đánh lớn: tuyên chiến với những gã khổng lồ của Phố Wall. Mục tiêu của ông là khai thác các khoản hoa hồng ở mức cổ định, một điều đã bị bãi bỏ vào năm 1975, khi chính phủ cho phép thương lượng giá các khoản tiền hoa hồng. Trong khi rất nhiều người môi giới tòm lầy cơ hội này để tăng mức giá hoa hồng, Schwab lại sử dụng thời cơ này để tạo ra dịch vụ môi giới chiết khấu và mở văn phòng đầu tiên ở thành phố Sacramento, bang California.

Công ty Charles Schwab & Co. được xem là một thành công lớn, giúp giảm bớt lợi nhuận của hình thức môi giới truyền thống và xóa sổ hàng chục doanh nghiệp kiểu cũ. Công ty của Schwab là công ty môi giới đầu tiên gia hạn thời gian

thực hiện dịch vụ cho khách hàng, là công ty đầu tiên sử dụng hệ thống giao dịch và lưu giữ hồ sơ tự động để giảm giá thành giao dịch và cũng là công ty đầu tiên cung cấp dịch vụ tiếp nhận đơn hàng và báo giá 24/7.

Theo chu kỳ của thị trường, công ty nào cũng có những lúc thịnh suy. Năm 1983, Schwab bán công ty cho Bank of America, nhưng đã mua lại bốn năm sau đó. Năm 2004, sau 14 tháng để vị trí CEO lại cho David Pottruck, người do chính Schwab lựa chọn, ông đã trở lại để thay thế David khi công ty rơi vào giai đoạn khó khăn. Câu chuyện của Chuck Schwab^[51] là câu chuyện về cuộc cách mạng tài chính đã hấp dẫn hàng chục triệu nhà đầu tư Mỹ.

Ngày nay, Chuck Schwab vẫn là chủ tịch hội đồng quản trị của công ty mà các nhà đầu tư đã ủy thác 1,66 tỷ đô-la. Với số lượng hơn 13 nghìn nhân viên, Tập đoàn Charles Schwab là một trong những doanh nghiệp môi giới lớn nhất thế giới.

Về việc vượt qua thử thách ở Stanford với chứng bệnh khó đọc

Tôi đã vô cùng vất vả trong thời gian ở Đại học Stanford. Tôi làm việc gì cũng thấy khó khăn. Tôi vào trường nhờ học bổng thể thao cho bộ môn đánh golf. Tạ ơn Chúa vì tôi còn có khả năng chơi thể thao. Tôi không có thành tích học tập nổi trội để vào Stanford. Tôi không gặp vấn đề gì với con số và các ý tưởng mang tính khái niệm. Nhưng tôi không có khả năng chuyển dịch mặt chữ thành ngữ nghĩa ngay lập tức. Không chỉ trong vấn đề đọc mà cả viết cũng vậy. Ở trường đại học, khi cần phải ghi chép lại bài giảng của giảng viên, căn bệnh này là trở ngại rất lớn với tôi. Lúc nào tôi cũng phải tới gặp bạn bè và mượn phần ghi chép của họ.

Tôi không hề nhận ra tôi mắc chứng khó đọc cho tới khi con trai út của tôi gặp khó khăn vào năm học lớp một và lớp hai. Tôi đã đưa nó đi kiểm tra. Lúc đó, tôi khoảng 40 tuổi và nhận ra ngày trước tôi cũng mắc chứng bệnh giống con trai mình. Thật ra, tôi thấy vui vì tôi không hề ý thức được điều này trước đó. Nhờ vậy mà tôi đã cố gắng hết mức có thể.

Về việc trở thành một doanh chủ

Lúc nào tôi cũng là một doanh chủ - nhất là trong những giai đoạn khó khăn. Cha tôi là luật sư sống ở một thành phố

nhỏ và các cuộc nói chuyện trong gia đình tôi luôn xoay quanh việc cuộc sống của chúng tôi khó khăn như thế nào.

Tôi làm tất cả những gì: nuôi gà, bán kem dạo, rao bán hạt óc chó, lái xe kéo ở trang trại trồng củ dền, làm việc ở ga xe lửa. Tôi nghĩ những công việc đó đã giúp ích cho tôi rất nhiều trong đời. Tôi luôn khuyến khích các con của mình làm một trong những việc này.

Về việc dùng tên của mình đặt cho công ty

Năm 1973, tôi đổi tên công ty từ First Commander thành Charles Schwab and Company. Để đổi tên công ty, tôi phải đến văn phòng cơ quan nhà nước và phát hiện cái tên Schwab đã được đặt rất nhiều rồi. Có hiệu thuốc Schwab, rồi Schwab này Schwab nọ. Vì vậy, tôi nói với luật sư: “Thế còn cái tên Charles Schwab thì sao?” Ông Chúa là họ không từ chối luôn cả tên của tôi!

Về sứ mệnh của công ty

Sứ mệnh của chúng tôi là trở thành công ty dịch vụ tài chính hữu hiệu và có đạo đức nhất trên thế giới. Chúng tôi thực sự nhấn mạnh vào hai tiếng đạo đức. Chúng tôi làm việc vì điều đó và phát triển cũng vì nó. Đạo đức là yếu tố vô cùng quan trọng với chúng tôi. Dù có bất kỳ xung đột nào, thậm chí chỉ là khả năng xảy ra xung đột, chúng tôi sẽ cùng nhau nói về vấn đề đó. Chúng tôi cũng cho khách hàng của mình biết bằng cách công khai trên trang web của công ty.

Về việc quảng bá hình ảnh công ty bằng hình ảnh của bản thân

Vào một ngày nọ, một giám đốc quảng cáo của chúng tôi nói rằng: “Này Chuck, hãy chụp một tấm hình của anh và đưa vào nội dung quảng cáo đi.” Tất nhiên là tôi có mức độ kín đáo của mình nên đã trầm nghĩ: Kiểu người ái kỷ đến mức nào mà lại hành động như vậy chứ?

Nhưng vấn đề là hiệu quả quảng cáo sẽ tăng gấp năm, sáu lần nếu có hình ảnh một nhân vật xuất hiện và say mê nói về các dịch vụ chúng tôi mang đến cho khách hàng. Kết quả tốt hơn rất nhiều lần so với việc không có một người phát ngôn thực sự hay chỉ ít là một diễn viên đứng ra làm chuyện này.

Sau đó, chúng tôi chuyển sang sử dụng hình ảnh của rất nhiều người nổi tiếng. Chúng tôi khởi động lại chương trình “Trò chuyện với Chuck” và đó là một quyết định sáng suốt. Việc này làm nên sự khác biệt của công ty chúng tôi trong nhiều năm liền vì điều đó thể hiện rằng luôn có một người của chúng tôi ở đó và quan tâm, chịu trách nhiệm với những việc chúng tôi làm hằng ngày.

Về tầm quan trọng của khách hàng và việc duy trì mức giá thấp

Mỗi công ty phát triển đều cần nhìn vào chi phí và sự dư thừa. Bất kỳ công ty thành công nào cũng có thể mắc lỗi xây dựng cơ sở hạ tầng thiếu hiệu quả. Chúng ta là con người, ai cũng phải mắc lỗi. Bạn sẽ muốn tiết kiệm nhiều nhất có thể và tìm cách để đầu tư cho các khách hàng trung thành. Họ sẽ ủng hộ bạn bằng các hợp đồng kinh doanh, ngay cả khi bạn làm việc chưa tốt.

Điều quan trọng nhất là khách hàng của bạn phải cảm thấy họ có giá trị. Vì cuối cùng, nếu khách hàng nói tốt về bạn, họ mới chính là nguồn tạo ra công việc kinh doanh hiệu quả nhất.

Tôi không quan tâm bạn đang kinh doanh trong lĩnh vực gì. Nếu khách hàng nhắc đến tên công ty khi trò chuyện với bạn bè hay người thân, điều đó có sức mạnh hơn tất cả những chiến dịch quảng cáo chúng ta có thể thực hiện. Chúng tôi bàn luận rất nhiều về vấn đề này: “Khách hàng nhận xét về chúng ta như thế nào?” Câu hỏi quan trọng nhất bạn cần hỏi một khách hàng luôn là: “Bạn sẽ giới thiệu chúng tôi với bạn bè hay người quen của bạn chứ?” Đó là phép thử cao nhất. Nếu họ trả lời: “Tôi cũng không chắc nữa”, thì đó không thể là một kết quả tốt.

Công ty của chúng tôi hạ bệ những đối thủ lớn hơn bằng cách định vị giá trị thương hiệu của bản thân – những điều khiến chúng tôi vượt trội so với họ. Chúng tôi cần chắc chắn rằng khách hàng cảm thấy họ đang được sử dụng dịch vụ cá nhân, thực sự có một người ở Schwab quan tâm đến họ và họ có thể trò chuyện cũng như có được sự hỗ trợ mà họ mong muốn. Có những người cần rất nhiều sự giúp đỡ. Những người khác có thể chỉ cần giúp đỡ ít thôi, ví dụ như “Làm thế nào để tôi tìm kiếm thông tin trên trang Schwab.com hiệu quả hơn ngày hôm nay?”

Lời khuyên dành cho những nhà khởi nghiệp trẻ tuổi

Bạn phải tin vào trực giác của mình, vào điều khiến bạn thực sự đam mê. Bạn không thể thành công nếu chỉ ngồi trong góc nhà và tự nhủ: "Tôi biết thế giới sẽ thích ý tưởng này". Bạn phải có kinh nghiệm thực tế để biết mọi người thực sự muốn gì. Tất cả những người khởi nghiệp thành công đều cần sự may mắn. Nhưng may mắn sẽ không đến với những người không chăm chỉ và không có sự chuẩn bị.

Về việc duy trì một công ty tài chính

Bạn phải hiểu thị trường có lúc lên, lúc xuống. Sau một quãng thời gian dài, giá cổ phiếu nhìn chung thường sẽ tăng lên. Nhưng cũng sẽ có một số cổ phiếu không bao giờ trở lại vị trí cũ. Hãy chọn mua quỹ chỉ số, bạn sẽ đảm bảo được sự phát triển bền vững. Nếu bạn mua cổ phiếu đơn lẻ, bạn khó mà biết được tương lai của chúng sẽ đi về đâu và hoàn toàn có thể mất trắng.

Đồng thời, cách bạn phản ứng với thị trường cũng là cả một vấn đề lớn. Chúng ta rất dễ bị cảm xúc lấn át và làm những chuyện ngớ ngẩn. Nhìn lại thời điểm năm 2002, khi chỉ số Dow Jones giảm xuống dưới 7.300 điểm, mọi thứ đều trở nên lộn xộn và mọi người đều cảm thấy rất tồi tệ. Nhưng đó cũng chính là thời điểm có nhiều cơ hội để đầu tư nhất. Bạn có hình dung ra được tình huống đó không?

Về việc mua lại công ty từ Bank of America.

Lúc đó, chúng tôi chỉ là một công ty nhỏ, tổng thu nhập hằng năm khoảng 50 - 60 triệu đô-la và được người khổng lồ Bank of America mua lại. Nhưng họ không bao giờ tạo ra được động lực đủ tốt cho chúng tôi phát triển. Dưới bóng người khổng lồ đó, chúng tôi chỉ là một công ty nhỏ bé và bị chặn đường phát triển. Chúng tôi đã phải đấu tranh chống lại tính quan liêu trong một doanh nghiệp lớn kiểu truyền thống. Sau vài năm, tôi phát chán với cùng cách làm việc này. Cuối cùng cũng đến thời điểm họ gặp khó khăn và muốn bán bớt một số tài sản vì họ đang có một vài khoản cho vay không hiệu quả cho chính phủ nước ngoài. Tôi đề nghị họ bán luôn công ty của tôi và họ đã đồng ý. Thiên hạ đồn thổi là chúng tôi đã cướp lại công ty của mình nhưng chúng tôi không hề ăn cắp thứ gì cả.

Thay vào đó, chúng tôi đã làm một việc điên rồ khác. Tôi đã trả cho Bank of America số tiền nhiều gấp năm lần so với mức giá họ mua lại chúng tôi bốn năm trước. Họ kiếm được khoản tiền khá lớn từ vụ này, còn tôi thì vui sướng vì đã tách ra được khỏi bọn họ. Sự tự do là điều đáng quý. Khi còn trẻ, tôi đã bắt đầu sự nghiệp với số vốn ít ỏi. Thế là họ sử dụng một khoản tiền lớn để làm mọi nhử dụ tôi bán lại công ty. Tôi đã cho rằng mình có thể ngồi vào Hội đồng quản trị, là một người trong số bọn họ và được kính trọng. Tôi đã không biết mình đang thực sự bước chân vào đâu. Đây là một giai đoạn trong sự nghiệp mà tôi không bao giờ muốn quay trở lại.

Về việc trở lại làm CEO của công ty vào năm 2004.

Tôi chưa bao giờ hoàn toàn từ bỏ vị trí lãnh đạo. Khi thôi làm CEO, tôi vẫn làm Chủ tịch Hội đồng quản trị của công ty. Nhưng tôi phải quay trở lại để đưa ra những quyết định quan trọng. Chỉ người sáng lập mới có thể đưa ra những quyết định chưa đựng nhiều rủi ro vì không ai khác đủ dũng cảm để làm điều đó. Chúng tôi phải cắt giảm phần lớn chi tiêu vì có như vậy chúng tôi mới có thể cắt giảm giá thành. Cuối cùng, khách hàng sẽ được hưởng toàn bộ lợi ích dưới hình thức dịch vụ giá rẻ.

Chúng tôi từng lơ là trong mối quan hệ với khách hàng, thậm chí có phần trở nên ngạo mạn khi thời đại công nghệ thông tin bùng nổ và chúng tôi mặc sức tận hưởng sự ra đời của các tài khoản mới, giao dịch mới và mức định giá mới. Từ năm 1998 đến năm 2002, một số lượng giao dịch khổng lồ được thực hiện. Mọi người thường nói đó là bữa đại tiệc phi thường được bày ra vào phút cuối của thiên niên kỷ, nhưng sau đó tất cả chúng tôi đều phải gánh chịu hậu quả vào năm 2002.

Vấn đề mấu chốt khi quay lại là tôi phải cắt giảm mạnh chi tiêu. Chúng tôi đã phải thuê Công ty tư vấn Brain & Company để rà soát tất cả các chi phí và cắt giảm khoảng 600 triệu đô-la. Đó là một quyết định khó khăn, bởi vì chúng tôi không chỉ xóa bỏ các khoản chi mà còn cắt giảm cả nhân sự nữa. Chúng tôi không hề có kinh nghiệm trong việc này vì công ty đã chứng kiến sự phát triển liên tục từ năm 1973, với thành tích năm sau bao giờ cũng cao hơn năm trước.

Một việc quan trọng khác mà tôi phải làm là tái cấu trúc bộ máy tổ chức. Trước đó, chúng tôi quyết định tăng nhân sự và bộ máy tổ chức đã trở nên cồng kềnh làm việc kinh doanh ngày càng khó quản lý. Chúng tôi có các hoạt động quốc tế, hoạt động trong thị trường vốn và rất nhiều những việc khác cần phải đánh giá lại. Kết luận cuối cùng là chúng tôi phải trở lại với lĩnh vực kinh doanh chủ lực là cung cấp dịch vụ cho các nhà đầu tư cá nhân và hỗ trợ họ đầu tư tốt hơn. Vì vậy, chúng tôi quyết định từ bỏ các thị trường vốn và tất cả các hoạt động kinh doanh quốc tế – những lĩnh vực khiến chúng tôi khó tập trung vào thị trường chính của mình là những nhà đầu tư cá nhân.

Tôi đã cảm nhận được rằng tất cả những chuyện này sẽ phải xảy ra. Đa số chúng ta luôn phải nhờ đến các công ty tư vấn để tái khẳng định những điều bản thân đã biết từ trước. Chẳng có gì là bất ngờ khi công ty tư vấn nói với chúng tôi: “Các anh chi tiêu quá nhiều và quá dư thừa, thiếu hiệu quả ở chỗ này, mất thị phần ở chỗ kia.” Tất cả những điều này tôi đều đã thấy được nhưng tôi vẫn cần người khẳng định với tôi tình hình đã tồi tệ đến mức nào. Chúng tôi đã phát triển đến một mức độ tưởng rằng mình có thể làm tất cả mọi việc nhưng thực tế không phải như vậy. Chúng tôi có lĩnh vực chủ đạo, văn hóa riêng và những gì chúng tôi cần làm là trở về với những điều gốc rễ. Ban giám đốc của công ty đã mất đến một năm rưỡi để quyết định những việc chúng tôi thực sự cần làm.

NHÀ SÁNG LẬP NGÂN HÀNG GRAMEEN

Muhammad Yunus

Hằng năm, Quỹ Nobel luôn gọi điện để thông báo cho người được trao giải Nobel Hòa bình. Tuy nhiên, cuộc gọi này còn nhắm đến một mục đích khác, đó là ghi lại phản ứng của người nhận giải trước tin này trong một đoạn phỏng vấn kéo dài một phút.

Vào một ngày tháng Mười năm 2006, Quỹ Nobel ở Stockholm đã điện thoại cho Muhammad Yunus, Giám đốc một ngân hàng dành cho người nghèo mang tên Grameen và cũng là doanh chủ xã hội được nhiều người biết đến nhất trên thế giới. Ý tưởng đã thay đổi cuộc đời của Yunus rất đơn giản: Cho người nghèo vay những khoản vay nhỏ để họ có thể đầu tư mạo hiểm cho các hoạt động kinh doanh của riêng mình và từ đó thoát nghèo.

Giữa những năm 1970, quê hương Bangladesh của Yunus đang bị nạn đói hoành hành. Yunus là giáo sư đại học và ông đã phải chứng kiến nghèo đói và bệnh tật diễn ra khắp nơi. “Tôi cảm thấy bất lực khi chứng kiến nhiều người chết vì đói. Là một nhà kinh tế, tôi không có công cụ hữu hiệu nào để giúp giải quyết tình trạng đó.”

Khi ông đưa ra ý tưởng cho vay tín dụng vi mô, các ngân hàng lớn đều gạt đi vì cho rằng nó không khả thi. Họ nói với ông rằng người nghèo về cơ bản không đủ khả năng vay tín



dụng. Họ cho rằng ông là người quá ngây thơ mặc dù ý định của ông rất tốt. Họ cười nhạo và tiễn ông ra khỏi cửa. Sau nhiều tháng chịu thất bại, ông đề nghị được làm người bảo lãnh cho các khoản vay của người nghèo và chủ của các ngân hàng, đều cảnh báo rằng chính ông sau đó sẽ phải là người đi trả nợ thay cho họ.

Không hề khiếp sợ trước điều đó, Yunus bắt đầu cho những người thợ thủ công đan rổ nghèo túng sống trong những ngôi làng nhỏ ở Bangladesh vay những khoản tiền nhỏ. Kết quả thật đáng kinh ngạc với những người chỉ sống với vài xu mỗi ngày thì việc có thêm vài đô-la có thể thay đổi toàn bộ cuộc đời họ. Đặc biệt, chính ông cũng vô cùng ngạc nhiên vì họ luôn trả tiền vay đúng hạn. Yunus tiếp tục sang những ngôi làng khác để tìm kiếm các dự án có thể cho vay vốn.

Năm 1983, Yunus trở thành người sáng lập, đồng thời là CEO của Ngân hàng Grameen – tổ chức đã giúp ông tiên phong và truyền bá ý tưởng về tín dụng vi mô.

Vào thời điểm Quỹ Nobel thực hiện cuộc gọi, Ngân hàng Grameen đã cho gần bảy triệu người nghèo sống trong các ngôi làng ở Bangladesh vay vốn, trong đó 97% người vay là phụ nữ. Tỷ lệ các khoản vay được trả hết lên đến 99%.

Không chỉ vậy, Yunus đã khai sinh phong trào xóa đói giảm nghèo toàn cầu trên toàn thế giới bằng phương thức tín dụng vi mô. Nếu sự bắt chước là hình thức nịnh nọt chân thành nhất^[52] thì Yunus chính là người được nịnh nhiều nhất đến khó tin vì mô hình ngân hàng cho người nghèo vay vốn của ông đã xuất hiện ở hơn 100 quốc gia trên toàn thế giới, giúp thay đổi cuộc sống của hàng chục triệu người.

Khi Quỹ Nobel gọi điện cho Yunus, anh trai của ông đã bắt máy và chuyển điện thoại cho Yunus. Đại diện của Quỹ Nobel hỏi ông: “Ông có thông điệp nào muốn nhắn gửi tới mọi người nhân dịp này không?”

“Một thông điệp mà chúng tôi luôn truyền tải từ trước đến nay, đó là nghèo đói là một hiện tượng nhân tạo. Nghèo đói không thuộc về thế giới văn minh của con người và chúng ta có thể thay đổi hiện trạng nghèo đói. Việc duy nhất chúng ta cần làm là tái thiết kế lại các chính sách và các cơ quan phục vụ. Lúc đó sẽ không có ai phải chịu đựng sự đói

nghèo nữa. Tôi hy vọng giải thưởng sẽ đưa thông điệp này đến với nhiều người để mọi người tin tưởng rằng chúng ta có thể tạo ra một thế giới không còn nghèo đói. Đó là điều tôi muốn nói.”

“Ông đã làm việc với Ngân hàng Grameen trong hơn ba thập kỷ qua. Điều đó có giúp ông có thêm niềm tin vào tính khả thi của công việc mình đang làm không?”

“Tất nhiên là có. Chúng tôi thấy niềm hy vọng hiển hiện rõ từng ngày. Mỗi ngày lại có thêm những người thoát nghèo. Mọi chuyện diễn ra ngay trước mắt chúng tôi và điều đó có thể xảy ra trên toàn thế giới. Đây không phải là một lý thuyết mà là câu chuyện thực tế. Con người có thể thay đổi số phận của chính họ, miễn là họ có được sự hỗ trợ phù hợp từ các tổ chức. Họ không yêu cầu người khác làm từ thiện. Đó không phải là giải pháp cho sự nghèo đói. Chúng tôi không làm điều gì đặc biệt, ngoại trừ việc cho người nghèo vay tiền. Điều này quyết định tất cả và tạo ra sự thay đổi.”

Sinh năm 1940 tại thành phố cảng Chittagong, Giáo sư Yunus đã từng theo học tại Đại học Dhaka của Bangladesh, sau đó nhận học bổng Fulbright và bắt đầu nghiên cứu kinh tế học tại Đại học Vanderbilt. Ông nhận bằng tiến sĩ kinh tế của Trường Vanderbilt năm 1969 và một năm sau trở thành giáo sư thỉnh giảng môn kinh tế tại Đại học Middle Tennessee. Khi trở lại Bangladesh, Yunus trở thành Trưởng khoa Kinh tế của Đại học Chittagong.

Rất may cho người nghèo trên toàn thế giới, ông không làm việc lâu ở vị trí đó.

Xin ông cho biết ý tưởng cho vay tín dụng vi mô bắt nguồn từ đâu?

Tôi quan tâm đến tình trạng đói nghèo không qua con đường làm chính sách hay nghiên cứu mà chỉ vì tôi quan sát thấy sự đói nghèo diễn ra xung quanh mình và tôi không thể quay lưng trước tình trạng đó.

Năm 1974, tôi thấy mình không thể tiếp tục giảng dạy các lý thuyết kinh tế cao sang trên giảng đường đại học nữa khi phía sau lưng tôi là nạn đói khủng khiếp đang diễn ra ở Bangladesh.

Tôi đột nhiên nhận ra các lý thuyết kinh tế đều rỗng tuếch khi đứng trước sự tàn phá của cái đói và cái nghèo. Tôi muốn làm những việc trực tiếp giúp đỡ những người sống xung quanh tôi, dù chỉ là một người, để họ có thể sống thêm một ngày đỡ chật vật hơn. Điều đó khiến tôi đối mặt với sự thật là người nghèo phải tranh đấu để có được những khoản tiền rất nhỏ để sống. Tôi đã bị sốc khi chứng kiến một người phụ nữ sinh sống trong một ngôi làng phải vay không đến một đô-la từ kẻ chuyên cho vay tiền, với điều kiện là anh ta sẽ có đặc quyền mua tất cả những gì cô ấy làm ra với mức giá do anh ta tự quyết định. Đối với tôi, đây chính là một hình thức nô lệ hóa con người.

Tôi quyết định lập một danh sách những nạn nhân của dịch vụ cho vay kinh khủng này. Họ là những người nghèo sống trong ngôi làng kế bên khuôn viên trường đại học mà tôi đang công tác. Khi lập xong, tôi có một danh sách 42 nạn nhân với tổng số tiền vay là 27 đô-la. Tôi tự bỏ ra 27 đô-la để đưa những người nghèo thoát khỏi vòng vây của những kẻ cho vay. Niềm vui của những người nghèo này khiến tôi muốn làm nhiều hơn nữa. Nếu tôi có thể đem lại hạnh phúc cho nhiều người với một số tiền nhỏ như vậy, tại sao tôi lại không làm nhiều hơn thế chứ?

Tài chính vi mô đã thay đổi đất nước Bangladesh như thế nào?

Toàn bộ đất nước Bangladesh đã thay đổi nếu anh quan sát từ tầng lớp những người nghèo nhất. Nhìn vào tổng thể, Bangladesh vẫn là một nước nghèo. Nhưng những người phụ nữ Bangladesh, đặc biệt là những phụ nữ nghèo nhất, đã được tiếp thêm sức mạnh. Đó là một sự tiến bộ vượt bậc. Phụ nữ có khả năng tiếp cận vốn, họ có thể lập kế hoạch và có mơ ước. Con em của họ được đến trường và rất nhiều phụ nữ theo học lên cấp cao hơn nhờ chương trình hỗ trợ tài chính của Ngân hàng Grameen. Các cộng đồng mới được ra đời.

Một thế hệ mới đang xuất hiện. Các công nghệ mới như công nghệ thông tin, công nghệ di động dần phổ biến ở Bangladesh – một đất nước có đến 70% người dân chưa có điện để dùng. Chúng tôi mua các thiết bị phát điện sử dụng năng lượng mặt trời và kết nối với điện thoại di động. Nhà ở bắt đầu mọc lên cùng với các cơ sở hạ tầng khác. Toàn bộ nền kinh tế đã thay đổi. Mọi người tự tạo việc làm cho bản

thân. Họ không cần chờ đợi ai đến để thuê mình làm việc nữa.

Tạo sự tự tin cho các doanh nhân tiềm năng

Khi trao cho những phụ nữ các khoản vay nhỏ, chúng tôi trao cho họ công cụ để tự khám phá bản thân, để họ hiểu năng lực thực sự của mình. “Tôi không bao giờ nghĩ rằng mình có khả năng, sự sáng tạo và sự khéo léo đó. Tôi không nghĩ mình có thể làm ra tiền. Vì vậy khoản vay vốn đó là xuất phát điểm để tôi biết mình có thể làm những gì.”

Khi anh có được những thành công đầu tiên từ khoản vay 30 hay 35 đô-la, có công việc làm ăn riêng và đủ khả năng để thanh toán khoản vay, anh đã được trang bị đủ kỹ năng để có thể làm được nhiều hơn thế. Anh có thể đăng ký vay 50 cho đến 60 đô-la và bắt đầu những thử thách lớn hơn so với những việc anh làm khi có khoản vay đầu tiên.

Sau 10 hay 15 lần như thế, anh đã đủ cứng cáp để bắt đầu những thách thức lớn hơn cả sự hình dung của bản thân. Chúng tôi giới thiệu công nghệ thông tin vào trong chương trình. Chúng tôi thành lập một công ty điện thoại di động có tên là Grameenphone và mang điện thoại đến với những ngôi làng ở Bangladesh. Chúng tôi cho người dân vay tiền để mua điện thoại di động và kinh doanh dịch vụ di động. Việc kinh doanh này rất phát triển. Những người phụ nữ nghèo giờ đây đã trở thành những nữ doanh nhân đầy tự tin, họ có thể bắt đầu những công việc kinh doanh mà trước đó họ chưa từng nghe đến. Họ chưa từng nhìn thấy một chiếc điện thoại trong đời nhưng họ đã chấp nhận ý tưởng kinh doanh liên quan đến nó. Bây giờ thì đã có hơn 100 ngàn phụ nữ kinh doanh điện thoại ở khắp đất nước Bangladesh và họ đang kinh doanh rất phát đạt. Họ góp phần kết nối đất nước này với phần còn lại của thế giới.

Đó chính là một hoạt động kinh doanh. Nếu tôi có một chiếc điện thoại và những người khác không có, họ sẽ phải đến gặp tôi nếu muốn sử dụng điện thoại. Họ trả tiền cho tôi để thực hiện cuộc gọi dịch vụ của tôi giống như máy điện thoại công cộng vậy. Như vậy, chủ nhân của chiếc điện thoại sẽ trở thành người cung cấp dịch vụ điện thoại công cộng.

Về việc tái định nghĩa khái niệm “doanh chủ”

Bằng cách nhìn nhận về doanh chủ theo một nghĩa rộng hơn, chúng ta có thể thay đổi bản chất của chủ nghĩa tư bản một cách sâu sắc và giải quyết được rất nhiều vấn đề kinh tế và xã hội trong thị trường tự do. Hãy hình dung một doanh chủ với hai động lực chính, thay vì chỉ có một động lực duy nhất là tạo lợi nhuận. Hai động lực này không liên quan với nhau nhưng cả hai đều đáng theo đuổi: một là tối đa hóa lợi nhuận và hai là làm những điều tốt cho mọi người trên thế giới này.

Mỗi loại động cơ sẽ dẫn đến những kiểu kinh doanh khác nhau. Kiểu động lực đầu tiên dẫn đến mô hình kinh doanh tối đa hóa lợi nhuận, còn kiểu thứ hai là mô hình kinh doanh xã hội.

Kinh doanh xã hội là một hình thức kinh doanh mới với mục tiêu tạo ra sự thay đổi trên thế giới. Các nhà đầu tư khi đầu tư vào mô hình kinh doanh xã hội sẽ lấy lại được khoản đầu tư của mình nhưng họ sẽ không ăn chia lợi nhuận. Toàn bộ lợi nhuận sẽ được đầu tư lại cho doanh nghiệp để mở rộng quy mô, cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Một mô hình kinh doanh xã hội sẽ không có sự ăn chia và không ai mất mát điều gì.

Một khi luật pháp thừa nhận hình thức kinh doanh xã hội, rất nhiều doanh nghiệp sẽ trở thành doanh nghiệp xã hội bên cạnh những hoạt động nền tảng của họ. Rất nhiều các nhà hoạt động từ các tổ chức phi lợi nhuận sẽ nhận thấy đây là một cơ hội kinh doanh thú vị. Không giống với lĩnh vực phi lợi nhuận nơi người ta phải tìm kiếm tài trợ để tiếp tục hoạt động, một doanh nghiệp xã hội có thể chủ động thu, chi và tạo ra thặng dư để mở rộng quy mô. Doanh nghiệp xã hội sẽ tự có thị trường vốn riêng để gây vốn.

Thế hệ trẻ ở khắp nơi trên thế giới, đặc biệt là ở những nước phát triển sẽ thấy hứng thú với mô hình doanh nghiệp xã hội vì đây là cơ hội để họ thử thách bản thân và tạo ra sự khác biệt bằng cách sử dụng khả năng sáng tạo của bản thân. Ngày nay, có không ít bạn trẻ thường cảm thấy nản chí vì họ không tìm thấy những thử thách xứng tầm, những thử thách khiến họ hào hứng trong thế giới của chủ nghĩa tư bản hiện đại. Chủ nghĩa xã hội mang đến lý tưởng cho họ đấu tranh để bảo vệ. Tuổi trẻ luôn mơ ước được tạo ra một thế giới tốt đẹp hơn của riêng họ.

Doanh nghiệp xã hội sẽ giúp giải quyết phần lớn các vấn đề kinh tế và xã hội hiện đại. Thách thức ở đây là chúng ta phải tìm ra những mô hình kinh doanh sáng tạo và áp dụng chúng để tạo ra những tác động hiệu quả với chi phí thấp cho xã hội. Dịch vụ y tế và tài chính cho người nghèo, công nghệ thông tin cho người nghèo, giáo dục và đào tạo cho người nghèo, quảng cáo tiếp thị cho người nghèo, năng lượng tái chế - tất cả đều là những lĩnh vực tiềm năng cho doanh nghiệp xã hội hoạt động. Kinh doanh xã hội rất quan trọng vì nó giúp giải quyết những nỗi lo chủ yếu của loài người. Nó có thể giúp thay đổi cuộc sống của 60% dân số thế giới - những người nghèo nhất - và giúp họ thoát nghèo.

Về việc tạo ra thị trường cổ phiếu cho doanh nghiệp xã hội

Để kết nối các nhà đầu tư với các doanh nghiệp xã hội, chúng ta cần tạo ra thị trường chứng khoán xã hội để giao dịch cổ phiếu của các doanh nghiệp xã hội. Nhà đầu tư sẽ bước vào thị trường này với một định hướng rất rõ ràng là họ muốn tìm kiếm các doanh nghiệp xã hội với sứ mệnh mà anh ta quan tâm. Ai muốn kiếm tiền có thể tìm đến với kiểu thị trường chứng khoán truyền thống.

Để một thị trường chứng khoán xã hội hoạt động hiệu quả, chúng ta cần có các bên chịu trách nhiệm xếp hạng doanh nghiệp, chuẩn hóa các thuật ngữ, định nghĩa, các công cụ đo lường tác động, các biểu mẫu báo cáo và các ấn phẩm chuyên biệt về tài chính, như tờ Thời báo Phố Wall xã hội chẳng hạn. Các trường kinh doanh cần mở các khóa đào tạo và chương trình cấp chứng chỉ về doanh nghiệp xã hội theo những cách hiệu quả nhất, và quan trọng nhất là những khóa học này cần truyền cảm hứng để học viên cũng muốn trở thành các doanh chủ xã hội.

Về việc thay đổi nhận thức của mọi người.

Thách thức lớn nhất của tôi luôn là làm sao để thay đổi suy nghĩ của mọi người. Nhận thức của chúng ta đôi khi cũng chống lại chính bản thân mỗi người. Chúng ta nhìn nhận sự việc theo cách mà nhận thức của chúng ta muốn nhìn nhận. Chúng ta cũng trở nên quen thuộc với một lối tư duy cố định. Phần lớn thói quen tư duy này đến từ những năm tháng đi học. Những người thầy chúng ta theo học hay

những cuốn sách chúng ta đọc sẽ hình thành tư duy của chúng ta và từ đó mỗi người sẽ bị gắn chặt với lối tư duy đó. Vì vậy, chúng ta thường không thể vượt qua tư duy của chính mình.

Nếu anh là một sinh viên xuất sắc từ thời đi học, cuối cùng anh sẽ trở thành phiên bản “trẻ tuổi hơn” của vị giáo sư mà anh quý mến và kính trọng nhất. Đó chính là cách tư duy hoạt động. Khi anh có suy nghĩ mới, lối tư duy này sẽ mâu thuẫn với kiểu tư duy cũ. Anh sẽ phải đấu tranh nhưng lối suy nghĩ cũ rồi sẽ thắng thế vì nhận thức của chúng ta quá mạnh. Nếu chúng ta có một hệ thống giáo dục, quy trình học tập giúp chúng ta giữ được tinh thần nguyên sơ ban đầu, đồng thời cho phép mỗi người có thể tích tụ thêm sự hiểu biết và không bao giờ trở thành phiên bản trẻ của một vị giáo sư nào đó, chúng ta vẫn là chính mình và vẫn có thể tiếp nhận những quan điểm khác biệt. Đó sẽ là một điều rất tuyệt vời. Nhưng hệ thống trường học cũng có lối tư duy của riêng họ và rất khó để bước chân vào lối mòn tư duy ấy để thay đổi nó. Sự thay đổi cần phải diễn ra nhanh hơn. Thế giới đang phát triển nhanh hơn, đặc biệt trong thế kỷ XX, nhưng tâm trí con người và hệ thống giáo dục lại đang thay đổi rất chậm. Đây chính là thách thức lớn nhất mà tôi luôn phải đối mặt.

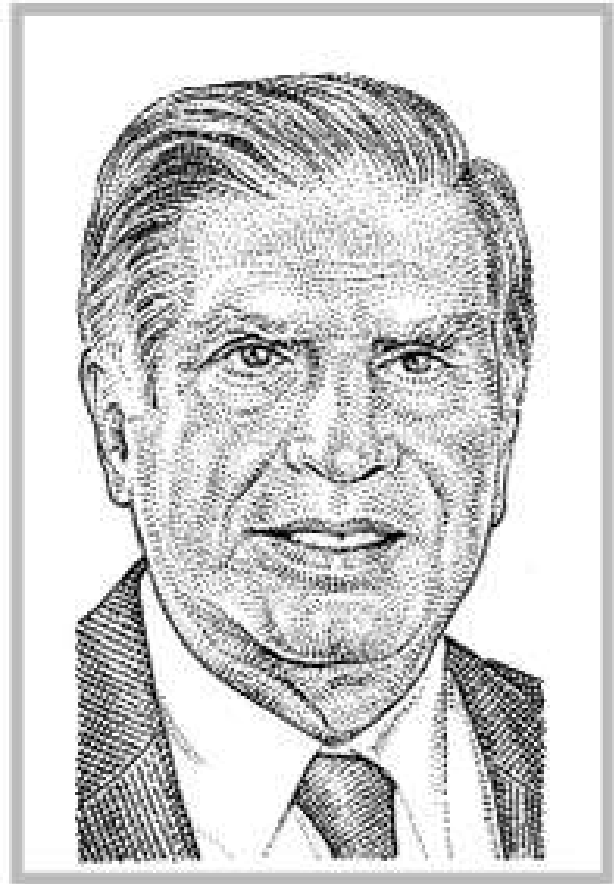
Người nghèo và cây bonsai.

Với tôi, người nghèo giống như cây bonsai. Nếu anh gieo vào chậu đất những hạt giống của một cây cao nhất, anh sẽ có được một bản sao của cây cao nhất đó nhưng chiều cao chỉ được tính bằng centimet. Những hạt giống anh chọn không có vấn đề gì cả, chỉ có chậu đất để trồng chúng là không phù hợp. Người nghèo là những cây bonsai. Bản chất của họ không có vấn đề gì cả. Đơn giản là xã hội không trao cho họ mảnh đất đủ tốt để phát triển. Tất cả những gì chúng ta cần làm để giúp họ thoát nghèo là tạo ra một môi trường phù hợp cho họ phát triển. Một khi người nghèo có thể bộc lộ được khả năng và sự sáng tạo của mình, sự nghèo đói sẽ biến mất rất nhanh.

CỰU CHỦ TỊCH TẬP ĐOÀN TATA

Ratan tata

Khi Ratan Tata còn nhỏ, mỗi lần tan học, bà của ông thường cho tài xế lái chiếc Rolls-Royce mà ông mô tả là “to lớn và cổ xưa” đến trường học đón ông và anh trai. Tata đặt cho chiếc xe đó biệt danh là “cỗ xe công kênh, cũ kỹ”. Sau đó, chiếc xe chở hai anh em nhà Tata đến Tata Palace, một tòa nhà màu trắng xây theo phong cách Baroque (Ba-rốc), nằm giữa trung tâm thành phố Mumbai với 50 gia nhân phục vụ. “Cả hai anh em đều cảm thấy xấu hổ với bạn bè vì chiếc xe ấy nên chúng tôi thường xuyên tìm cách tự đi bộ về nhà”, Tata vừa cười vừa kể lại như vậy.



Trong ký ức của Tata, một trong những điều làm ông nhớ đến truyền thống cao quý của gia đình chính là hình ảnh ông cố Jamsetji Tata, người được biết đến như là vị thánh bảo trợ cho các doanh nghiệp Ấn Độ và là một trong những người đầu tiên xây dựng nền kinh tế của nước này. Ông đã cùng gia đình xây dựng công ty sản xuất thép đầu tiên ở Ấn Độ, nhà máy thủy điện đầu tiên, hãng hàng không đầu tiên, khách sạn siêu sang đầu tiên – khách sạn Taj Mahal Palace nổi tiếng ở Mumbai.

Cha của Tata là Phó chủ tịch Hội đồng quản trị của Tập đoàn Tata. Còn Tata từ lâu đã nổi tiếng là một doanh nhân hàng đầu của cả nền kinh tế Ấn Độ. Ông cũng là một trong

những doanh chủ vĩ đại của Ấn Độ. Khi ông đến tuổi trưởng thành cũng là lúc Ấn Độ trở thành một trong những trung tâm kinh tế của thế giới. Ông đã định hình lại các doanh nghiệp lớn và dẫn dắt để chúng trở thành những công ty cổ phần có giá trị nhất.

Trong suốt quãng thời gian đi học, Tata không có biểu hiện nào khiến cho người ta nghĩ ông sẽ trở thành biểu tượng kinh tế gắn liền với sự trỗi dậy của nền kinh tế Ấn Độ trên sân chơi toàn cầu. Mặc dù ông thích học văn học của Anh và Pháp nhưng Tata cho rằng: “Dù bạn có thích hay không, bạn vẫn phải tới trường. Đi học là việc mà bạn chán ghét khi còn ở trường, hoài nghi khi đã ra trường và trân trọng khi đã trải qua những thăng trầm của cuộc đời.”

Tata được gửi đến Mỹ để học chuyên ngành về kiến trúc và kỹ thuật kết cấu tại Đại học Cornell. Sau khi tốt nghiệp cử nhân năm 1962, ông trở lại Ấn Độ. Bác của ông là J.R.D Tata, người lúc đó đang nắm quyền kiểm soát công ty gia đình, đã khuyên ông không nhận lời mời làm việc từ IBM. Thay vào đó, ông được cử tới làm việc tại Công ty Sắt thép Tata, nơi ông phải xúc đá và phụ giúp đưa than vào lò nung, làm việc cùng với những công nhân bình thường khác.

Bác của ông đặt ông vào vị trí của một người tạo ra sự thay đổi, giao cho Tata trọng trách điều hành các công ty đang gặp khó khăn, hết công ty này đến công ty khác, trong những lĩnh vực khác nhau như điện tử tiêu dùng hay dệt may. Năm 1981, ông bác J.R.D Tata kết thúc vai trò Chủ tịch Hội đồng quản trị của Công ty Công nghiệp Tata và ông trở thành người kế nhiệm của người bác. Mười năm sau, ông trở thành Chủ tịch Hội đồng quản trị Tập đoàn Tata, đồng thời kế thừa một nhóm hơn 80 công ty hoạt động trong tất cả các lĩnh vực và các công ty này đều được quản lý rất lỏng lẻo. Tata chia sẻ rằng: “Mục tiêu tôi đề ra lúc đó là tái cấu trúc để chúng tôi có ít công ty hơn nhưng đồng bộ hơn và cố gắng thoát vốn ở những chỗ khác.”

Nỗ lực của ông vấp phải nhiều sự tranh cãi. Khi ông bán công ty sản xuất xà phòng cho Lever Brothers, mọi người đã phản ứng rất dữ dội. “Phản ứng tôi nhận được từ các nhân viên, báo chí và các cổ đông thật khó tin”, ông nhớ lại. “Tôi không có lấy một người ủng hộ, nhưng thật ra tôi đã kiếm được rất nhiều tiền về cho các cổ đông và tôi cũng đã đạt được thỏa thuận với Lever để họ không sa thải các nhân

viên cũ. Tôi nghĩ mình đã làm được một điều tốt cho tất cả mọi người. Nhưng mọi người công kích tôi kinh khủng đến mức tôi phải chùn bước và kế hoạch cải tổ toàn diện cho các công ty còn lại đã phải hoãn lại.”

Nhưng sau một thời gian, ông đã thuyết phục được mọi người, mang kỷ luật cần thiết trở lại với doanh nghiệp và biến Tập đoàn Tata từ một tổ hợp kinh doanh chỉ được biết tới ở Ấn Độ trở thành một công ty toàn cầu thực sự với doanh thu hàng năm lên tới 60 tỷ đô-la. Ông đã mua lại những tên tuổi như Tetley, Jaguar, Land Rover và Corus. Bất chấp lời khuyên của bạn bè và đồng nghiệp, ông thúc đẩy sự ra đời của một trong những thương hiệu xe hơi bản địa đầu tiên ở Ấn Độ, Indica, vào năm 1998 và gây chú ý với chiếc xe Nano rẻ nhất thế giới vào năm 2009. Ông được xưng tụng là một chính khách tài giỏi trong giới doanh nhân Ấn Độ.

Việc ông trở về và nắm quyền lãnh đạo công ty có phải là một kế hoạch đã được sắp đặt từ trước hay không?

Tôi không nghĩ vậy. Tôi học đại học ở Mỹ và một điều tôi mãi không thể chịu được là thời tiết giá lạnh ở Ithaca, New York. Vì vậy, tôi đã chuyển tới Los Angeles, nơi có khí hậu ấm áp hơn, có một công việc khá thoải mái trong một công ty kiến trúc và không hề có ý định trở về Ấn Độ. Ở tuổi đó, tôi còn chẳng nghĩ đến chuyện trở về Ấn Độ, chứ đừng nói tới chuyện làm việc cho công ty của gia đình. Nhưng khi tôi làm ở công ty kiến trúc được một năm rưỡi thì bà của tôi bị ốm và muốn tôi trở về. Cha mẹ tôi ly dị khi tôi còn rất nhỏ và bà là người đã nuôi dạy tôi khôn lớn. Vì vậy, tôi tạm thời quay lại quê nhà để ở bên cạnh bà.

Thực tế, công việc đầu tiên tôi có là một việc làm ngắn hạn, kéo dài khoảng 15 ngày tại IBM World Trade. Trước đó, tại Mỹ, tôi từng gặp Tom Watson – CEO của IBM và ông ấy bảo tôi nhất định phải gặp người của IBM ở Ấn Độ nếu tôi về nước. Ông ấy đã viết một lá thư giới thiệu và đó là công việc đầu tiên tôi có khi trở về nước. Tôi chưa bao giờ thật sự làm việc cho IBM vì bác của tôi gọi đến để trách tôi. Ông ấy nói: “Cháu không thể đi chỗ khác làm việc được, cháu phải làm việc cho gia đình chứ.” Vào thời điểm đó, máy đánh chữ điện tử rất khan hiếm nhưng tôi vẫn nhớ mình đã ngồi ở văn phòng của IBM và gõ bản lý lịch cá nhân đầu tiên để đưa cho ông bác của mình vì tôi không thật sự thân thiết

với ông ấy. Chúng tôi chưa từng nói chuyện nhiều trước đó. Sau đó, mọi người nói tôi sẽ đến công ty điều hành xe tải để tập huấn và tôi đã đồng ý làm theo. Mọi chuyện bắt đầu như vậy đấy.

Là con cháu của gia tộc Tata, ngay lập tức ông có trở thành ngôi sao trong công ty không?

Sự thật không hẳn như vậy. Trong sáu hay bảy năm đầu, tôi thường xuyên cảm thấy tức giận và đã quay về Mỹ vài lần. Bà của tôi khi đó đã qua đời. Tôi nghĩ phải mất sáu hay bảy năm nữa bác tôi mới kết thúc cương vị và giao cho tôi vị trí lãnh đạo trong công ty. Ông ấy đã nắm quyền trong suốt 50 năm. Ông ấy rời khỏi vị trí lãnh đạo năm 90 tuổi. Tôi biết điều này nghe có vẻ lố bịch nhưng thậm chí có lúc chúng tôi đã nghĩ ông ấy là người bất tử. Ngày ông ấy quyết định giao lại công ty, tôi đã rất sốc. Lúc đó, tôi và ông ấy đã trở nên rất thân thiết nhưng trong mối quan hệ cá nhân nhiều hơn là mối quan hệ làm việc.

Bác của ông có hướng dẫn để ông nắm vai trò điều hành không?

Tôi luôn nghĩ rằng ông ấy rất nghiêm khắc với tôi, nhưng khi nhìn lại tôi mới hiểu, dù cố tình hay vô tình, ông ấy luôn giao cho tôi những bài tập lớn. Lúc trước, tôi đã không hiểu ý đồ của ông ấy là gì. Tất cả những công ty ông ấy giao cho tôi điều hành nếu không sắp phá sản thì cũng đang thua lỗ. Chúng tôi hoạt động trong lĩnh vực dệt may và việc kinh doanh rất tệ. Vậy là tôi được giao cho công ty đó. Cá nhân tôi không hề quan tâm gì đến ngành dệt may. Trước đó, có một công ty điện tử nhỏ đang gặp khó khăn được giao cho tôi và tôi đã thay đổi cục diện của công ty.

Nhưng tôi không biết mình đang đi về đâu. Tôi được cử tới Úc để thành lập một công ty liên doanh và tôi đã làm theo. Tôi đi hết nơi này đến nơi khác và thậm chí mình sẽ chẳng phát triển được gì cả. Tôi đến gặp bác của mình và nói: "Liệu cháu có thể có một cơ hội để chúng tôi bản thân và tìm thấy niềm vui trong công việc không?" Bác tôi liền trả lời: "Được chứ. Chuyện đó sắp tới rồi đấy." Và mọi việc cứ tiếp tục như vậy.

Ngày bác tôi thông báo tôi là người kế nhiệm ông ấy, tôi vẫn nhớ sáng hôm đó tôi bước vào phòng làm việc của bác và ông ấy vẫn hỏi một câu thường lệ: "Chào cháu, có

chuyện gì mới không?” Và tôi trả lời: “Không có gì mới ạ! Châu mới gặp bác vào thứ Sáu mà.” Rồi ông ấy nói tiếp: “Còn ta có tin mới đây. Ta sẽ bàn giao công ty lại cho cháu.”

Tôi kinh ngạc: “Bác nói sao ạ? Làm sao cháu có thể đấu lại tất cả những người cũng muốn có vị trí này?”

Ông ấy trấn an tôi: “Cứ để ta lo chuyện đó.”

Và bác của tôi đã lo liệu chuyện đó thật. Trong vòng bốn, năm năm đầu, tôi vấp phải sự phản đối rất lớn từ các đối thủ. Tôi mất từng đó thời gian để đối phó với bọn họ. Họ đều là những người có vai vế và luôn cho rằng vị trí của tôi lẽ ra phải thuộc về họ. Tôi đã phải đối mặt với rất nhiều vụ “đâm lén” sau lưng và các động thái tiêu cực từ giới truyền thông. Việc chuyển giao diễn ra không hề suôn sẻ. Tôi không cho rằng bác tôi đã có một kế hoạch dài hạn và tôi cũng chẳng hề mong đợi sự chuyển giao ấy.

Khi nhận lại quyền lãnh đạo, ông cũng phải bắt tay sắp xếp lại mọi việc. Chuyện đó hẳn không đơn giản trong một môi trường đầy sự thù địch như vậy?

Nói một cách khiêm tốn, tôi đã không thành công trong những việc tôi muốn làm. Chúng tôi hoạt động trong 40 ngành với 80 công ty và tôi muốn giảm đáng kể số lượng công ty bằng cách sáp nhập các công ty lại với nhau. Việc đầu tiên tôi làm là bán công ty sản xuất xà phòng. Tôi bán công ty xà phòng cho Lever Brothers và họ trở thành kẻ thù truyền kiếp của rất nhiều nhân viên trong công ty này. Rất nhiều người trong số những nhân viên này là thế hệ thứ hai trong gia đình họ làm việc cho tập đoàn của chúng tôi.

Tôi cho rằng chúng tôi đã thực hiện thương vụ bán công ty một cách rất tử tế và không làm tổn hại đến ai. Cổ đông cổ thêm cổ phiếu của Lever, còn Lever đã ký cam kết không sa thải bất kỳ nhân viên nào trong thời hạn ba năm. Cả bên mua và bên bán đều có cam kết phòng ngừa rủi ro về lãi suất trong một thời hạn nhất định. Nhưng giới truyền thông đã tấn công tôi, còn trong công ty mọi người đều tìm tôi để chất vấn. Mọi người coi tôi là kẻ gạt bỏ truyền thống. Họ hỏi tôi: “Chuyện gì sẽ xảy ra với các ngành trọng điểm của chúng ta?”

Sau việc đấy tôi cảm thấy mất tự tin hẳn. Vì vậy, chúng tôi đã không có thêm thay đổi lớn nào sau đó. Chúng tôi vẫn

tiếp tục tái cấu trúc các sản phẩm chủ lực của công ty. Đối với những công ty liên quan đến ngành thép, chúng tôi sẽ sáp nhập vào với công ty sắt thép. Nhưng với những công ty tôi đã chọn ra trong danh sách ban đầu, chúng tôi đã không bán thêm và cũng không thoái vốn được nhiều. Nếu anh nhìn vào danh sách đó sẽ thấy chúng tôi giảm bớt số lượng công ty vì chúng đã được sáp nhập với những công ty lớn hơn nhưng đó không phải là kế hoạch ban đầu của tôi.

Ông đã học được gì từ kinh nghiệm này?

Tôi học được một bài học rằng ở Ấn Độ, yếu tố con người quan trọng hơn chuyện làm ăn. Tất cả sẽ tìm đến anh khi anh làm những việc ảnh hưởng đến mọi người. Anh phải có sự nhạy cảm với những việc anh muốn làm. Trong công ty thép, chúng tôi có 78 nghìn nhân viên sản xuất hai triệu tấn thép mỗi năm. Đó là truyền thống, là di sản, là hệ thống từ lâu đời để lại. Với một hệ thống như thế thì chúng tôi không thể trở nên thực sự cạnh tranh hay hiện đại trong thời đại mới được.

Do đó, tôi đã đề ra chính sách cho phép mọi người tự nguyện nghỉ hưu vì ở Ấn Độ, anh không thể sa thải bất kỳ ai. Chúng tôi sẽ trả cho họ mức lương hiện tại cho tới tuổi nghỉ hưu chính thức. Nếu có ai đó nghỉ hưu ở tuổi 40, thì trong 20 năm tiếp theo chúng tôi vẫn trả anh ta mức lương hiện tại để gia đình anh ấy không cần phải lo lắng về tiền bạc. Chúng tôi đã cắt giảm con số 78 nghìn nhân viên xuống còn khoảng 45 nghìn và đó là một tiền lệ chưa từng có ở Ấn Độ. Mỗi năm, chúng tôi vẫn tiếp tục thực hiện một đợt cắt giảm nhân sự khoảng ba nghìn đến bốn nghìn nhân viên. Tôi đã học được rằng có nhiều cách để giải quyết vấn đề này thay vì thẳng tay sa thải nhân viên hoặc đóng cửa công ty.

Ông và công ty đã phát triển trong thời đại Ấn Độ đang tăng trưởng kinh tế. Trong điều kiện thiếu thốn cơ sở hạ tầng và sự tham gia quá sâu của chính phủ, các doanh nghiệp còn gặp những khó khăn nào khác nữa?

Đó là thời điểm trước khi tôi tham gia điều hành tập đoàn. Trước cuộc cải cách kinh tế, việc cấp phép rất khắt khe. Nếu muốn thành lập doanh nghiệp, anh phải có giấy phép. Giả sử anh sản xuất xe hơi, anh lấy được giấy phép sản xuất

20 nghìn chiếc nhưng không được phép làm dư một chiếc nào cả. Nếu vượt qua con số đó, anh sẽ phải chịu trách nhiệm hình sự. Tất cả mọi hoạt động sản xuất đều phải dựa theo kế hoạch của chính phủ. Ví dụ, khi quyết định Ấn Độ sẽ sản xuất 40 nghìn xe hơi và 20 nghìn máy tính cỡ nhỏ, chính phủ sẽ chia khối lượng công việc đó cho những công ty được cấp phép sản xuất. Bên cạnh đó, thủ tục đăng ký giấy phép còn phức tạp, rườm rà hơn nữa vì anh phải xin giấy phép cho tất cả các khâu. Nếu làm tất cả những việc đó, anh sẽ không đếm nổi có bao nhiêu khâu anh phải thực hiện và mỗi phần trong hệ thống đó bao gồm những gì.

Hệ thống đó trở nên quá công kênh và quá tải. Bác tôi luôn lớn tiếng yêu cầu cải tổ và bỏ đi các rào cản. Khi chính phủ thực hiện việc đó, chúng tôi đã tiến xa vì chúng tôi đã mong chờ ngày này từ rất lâu. Nhiều doanh nghiệp khác, không may, lại cố gắng đeo bám môi trường trong đó họ được bảo vệ và ngăn chặn những ý tưởng mới. Chúng tôi thì không như vậy.

Do đó, chúng tôi phát triển rất nhanh. Chúng tôi không tốn năng lượng vào việc cố gắng giữ lại những rào chắn bảo vệ đã mất. Chúng tôi xông lên phía trước trong một môi trường tự do. Điều đó đã tạo ra sự khác biệt.

Khi mới nắm quyền, ông có đề ra tầm nhìn cho những chiến lược của Tập đoàn Tata ngay không?

Tôi không có sẵn một tầm nhìn ngay lúc đó. Tôi đã phải suy nghĩ và đưa ra tầm nhìn là trong vòng ba năm, doanh thu của công ty sẽ phải tăng gấp đôi. Mọi người đều cho rằng chúng tôi không bao giờ có thể làm được điều đó và phản ứng của họ cũng dễ hiểu. Tôi có kế hoạch để thực hiện điều đó nhưng họ cho rằng kế hoạch này không khả thi. Nhưng rồi chúng tôi đã đạt được mục tiêu đó trong vòng bốn năm. Và tôi nghĩ cả tập đoàn đã cố gắng rất nhiều để hoàn thành mục tiêu chúng tôi đề ra. Sau đó, chúng tôi đã tái cấu trúc lại tập đoàn, tinh giản hoạt động kinh doanh thành bảy lĩnh vực trọng yếu và sắp xếp các công ty con vào bảy nhóm này. Quyết định ấy đã tạo thêm động lực để chúng tôi phát triển. Chúng tôi có thêm hai hoạt động mới: mua lại các công ty - điều chúng tôi chưa từng làm trước đây - và tìm kiếm cơ hội phát triển bên ngoài Ấn Độ. Chúng tôi đã ẩn mình bên trong Ấn Độ quá lâu.

Với tốc độ phát triển bùng nổ của kinh tế Ấn Độ trong những năm gần đây, vì sao ông muốn tìm kiếm cơ hội bên ngoài Ấn Độ? Chẳng phải ông vẫn còn rất nhiều cơ hội cần khai thác trong nước sao?

Trong lĩnh vực kinh doanh giao thông thương mại, chúng tôi đã chiếm 70% thị phần trong nước. Khi các rào cản được hạ thấp, mọi người cũng bắt đầu kinh doanh. Một số đối thủ của chúng tôi dốc toàn lực để ngăn chặn những người chơi mới bước vào. Họ cố gắng gây khó dễ để Mercedes-Benz và Navistar không làm ăn được ở Ấn Độ. Chúng tôi quyết định sẽ tử chiến để bảo vệ thị phần của mình nhưng đồng thời cũng tìm kiếm thêm các cơ hội bên ngoài Ấn Độ. Chúng tôi không nhìn sang Mỹ mà chú ý tới thị trường châu Á và châu Phi. Chúng tôi thân trọng tìm kiếm cơ hội xuất khẩu hay lắp ráp thiết bị, xác định rằng chúng tôi đang nghiên cứu về thị trường Nam Phi hay Zambia chẳng hạn và cung cấp cho những nước này các sản phẩm họ mong muốn.

Chúng tôi tìm kiếm thị trường bên ngoài Ấn Độ một phần còn bởi những vấn đề rắc rối liên quan tới chính sách ở trong nước. Để có được giấy phép xây dựng một nhà máy thép mới ở Ấn Độ, chúng tôi mất tới sáu, bảy năm. Vậy thì công ty thép làm sao có thể phát triển được? Vì vậy, vào năm 2006, chúng tôi mua lại Corus (một công ty thép liên kết giữa Hà Lan và Anh). Thế là chúng tôi có khả năng sản xuất thêm 20 triệu tấn thép chỉ sau một đêm. Khi mua lại hai công ty Jaguar và Land Rover, mục đích của chúng tôi là chiếm lấy cơ hội sử dụng danh tiếng của hai thương hiệu này - điều mà chúng tôi không bao giờ có được ở Ấn Độ, đồng thời chúng tôi có thể tạo đà cho mình ở sân chơi phương Tây với hai công ty này. Đó là cách chúng tôi lấp đầy những khoảng trống trong năng lực của mình hay những thiếu hụt trong mô hình kinh doanh. Khác với những gì mọi người thường nghĩ, chúng tôi đã đầu tư nhiều hơn vào các lĩnh vực khác ở Ấn Độ như khách sạn hay phần mềm.

Ông rút ra được những bài học quan trọng nào sau tất cả những thay đổi trên?

Chúng tôi tìm kiếm những cơ hội bên ngoài Ấn Độ không phải vì muốn trở thành tập đoàn lớn hơn. Chúng tôi luôn nghiên cứu kỹ lưỡng nước A hay nước B xem họ có thể cho chúng tôi cơ hội phát triển hay không. Chúng tôi thực hiện

các thương vụ mua bán và sáp nhập không phải để phình ra mà là để bù đắp những chỗ thiếu hụt. Bằng cách mua lại các công ty ở nước ngoài, chúng tôi cũng hiểu ra rằng chúng tôi nên để cho những công ty đó tự hoạt động nếu có thể. Khi chúng tôi mua lại Công ty Trà Tetley, chúng tôi cố gắng để công ty đó giữ nguyên bản sắc của mình và kết nối công ty này với nguồn trà của chúng tôi một cách rất cẩn trọng. Với Jaguar và Land Rover, mọi người đã rất lo sợ rằng chúng tôi sẽ chuyển cơ sở sản xuất của họ về Ấn Độ. Nhưng chúng tôi không trộn lẫn sản phẩm của họ với sản phẩm của chúng tôi. Chúng tôi đã khá nhạy cảm, nhạy cảm hơn Công ty Ford nhiều năm về trước, khi họ quyết định chuyển toàn bộ quyền quyết định về Detroit. Trụ sở công ty sản xuất xe ô tô của chúng tôi đặt tại Birmingham (bang Michigan) và tôi bay đến đó mỗi tháng một lần. Nhưng ban quản lý vẫn là ban quản lý cũ của hai công ty kia.

Có thể sẽ có người chỉ trích chúng tôi vì không có một nền văn hóa thống nhất. Nếu anh đến thăm Tetley, anh sẽ thấy nó khác với Jaguar và Land Rover. Nhưng chúng đều được gắn kết với nhau bởi nguyên tắc ứng xử và hệ thống giá trị do chúng tôi đề ra. Chúng tôi điều hành công việc kinh doanh thông qua những cơ chế quản lý như thế. Chúng tôi cần có sự nhạy cảm với thực tế là mọi người có xu hướng chống lại việc một công ty Ấn Độ mua lại công ty của Anh hay Mỹ. Tôi cho rằng những chính sách của chúng tôi khá tốt dù tương đối khó áp dụng.

Ông đã có một quyết định mà nhiều người cho rằng nó quá liều lĩnh. Đó là sản xuất ô tô tại Ấn Độ. Vì sao ông có ý định này?

Ban đầu, tất cả bạn bè của tôi làm trong ngành công nghiệp xe hơi và cả các ngành khác đều nói: “Đừng làm chuyện ngớ ngẩn đó. Không ai làm việc này mà không có sự cấp phép. Anh không thể sản xuất xe hơi được. Nó không giống như làm bánh đậu.” Nhưng tôi cảm thấy đó là việc có thể làm được và trong thực tế, chúng tôi thực sự đã sản xuất ra một chiếc xe ô tô. Chúng tôi tập hợp một nhóm các kỹ sư để làm việc trước đó chưa từng có ai làm. Chúng tôi sản xuất ra chiếc xe và có vài rắc rối với nó. Khi chiếc xe chính thức ra mắt, thậm chí bạn bè của tôi ở Ấn Độ cũng bắt đầu né xa tôi bởi vì họ không muốn gặp rắc rối.

Về việc vượt qua bài kiểm tra của dư luận

Tôi cho rằng việc kinh doanh đòi hỏi một điều rất quan trọng ở mỗi cá nhân: Anh phải có đạo đức, giá trị riêng, sự công bằng và sự khách quan với chính bản thân mình mọi lúc mọi nơi. Điều này không hề dễ dàng. Anh không thể tự áp đặt tất cả những điều đó cho bản thân mình mà phải để chúng trở thành một phần của bản thân anh.

Mỗi khi anh đưa ra quyết định, câu hỏi anh phải đặt ra trong đầu là: Liệu điều này có thể vượt qua sự đánh giá của dư luận trong những tiêu chí mà tôi vừa nêu ra hay không? Khi nghĩ về điều đó, anh phải tự cảm nhận đó là một quyết định sai, không đúng hay không công bằng. Anh phải nghĩ tới điểm lợi và điểm bất lợi cho các lĩnh vực liên quan, dù đó là nhân viên của anh hay các cổ đông.

Ông nghĩ nước Mỹ có ảnh hưởng như thế nào đối với thế kỷ của châu Á?

Tôi luôn cảm nhận được rằng châu Á, bao gồm Ấn Độ, Trung Quốc và các nước khác sẽ đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế thế giới. Cả Trung Quốc và Ấn Độ đều có tốc độ tăng trưởng cực kỳ nhanh. Trung Quốc đã đầu tư rất nhiều vào cơ sở hạ tầng. Ấn Độ cũng có cơ hội để làm điều tương tự. Nhưng chúng ta đã tiến chậm hơn rất nhiều so với kỳ vọng của thế kỷ này. Đó thật ra cũng là một cơ hội. Đến năm 2030, Ấn Độ sẽ là quốc gia có dân số ở độ tuổi lao động lớn nhất thế giới.

Đối với Mỹ, thị trường Trung Quốc và Ấn Độ là cơ hội kinh doanh to lớn, thể hiện trong khả năng tiếp cận thị trường, dịch vụ và hàng hóa, đặc biệt là công nghệ. Nhưng Mỹ cũng cần cần nhắc rằng họ sẽ phải hợp tác nhiều hơn với các nước này để tận dụng tối đa các yếu tố kỹ năng, chi phí thấp và thị trường rộng lớn và họ phải thực sự hội nhập với Trung Quốc và Ấn Độ.

Ông có lời khuyên gì cho những doanh nhân trẻ ở Ấn Độ?

Ở Ấn Độ, mọi thanh niên đều có khuynh hướng trở thành doanh nhân. Chúng tôi có văn hóa của người bán hàng. Một người khởi nghiệp có thể vui vẻ bắt đầu một công việc kinh doanh nhỏ, dù là dưới chuẩn thông thường. Tôi cho rằng giới trẻ ngày nay sẵn sàng bỏ qua yếu tố đạo đức và giá trị để có được những điều họ cho rằng họ có quyền đạt được. Tôi muốn nói với những thanh niên này rằng họ không nên

từ bỏ hệ giá trị của mình để đối lấy việc làm ăn. Hãy giữ vững các giá trị của mình và tuân thủ pháp luật hơn là đi đường tắt chỉ vì sức ép thuế cao.

Ông muốn mọi người nhớ đến ông như thế nào?

Tôi không biết lịch sử sẽ phán xét tôi như thế nào. Tôi đã dành cả cuộc đời mình để biến Tata từ một tổ chức với một người đàn ông duy nhất nắm quyền thành một doanh nghiệp có tổ chức. Vì vậy, nếu mọi người cho rằng Ratan Tata là biểu tượng thành công của tập đoàn thì đó là thất bại của tôi. Tôi đã thiết lập một hệ thống hỗ trợ sự phát triển, tôi cắt giảm nhân sự đơn lẻ và đầu tư nhiều hơn vào những nhóm làm việc đã tạo ra sự thành công của các công ty. Tôi không phải là kiểu người chú trọng vào yếu tố cá nhân, vào cái tôi. Nếu mọi người nhớ về tôi, tôi hy vọng họ sẽ nhớ đến tôi vì những sự thay đổi này.

ĐỒNG SÁNG LẬP KIÊM CHỦ TỊCH, HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ CỦA NIKE

Phil Knight

Hiện nay, các trường kinh doanh thường có một nguồn vốn hỗ trợ cho các sinh viên học bằng Thạc sĩ Quản trị kinh doanh (MBA) có ý tưởng kinh doanh xuất sắc. Bằng cách này, các trường kinh doanh đã tạo ra hàng ngàn doanh nhân với kế hoạch kinh doanh ấn tượng hằng năm. Nhưng vào thời điểm năm 1962, chỉ có một vài sinh viên xuất sắc rời trường với tấm bằng MBA và có một kế hoạch kinh doanh cụ thể. Phil Knight là một trong số đó.



Khi còn học tại Trường Kinh doanh Stanford, Knight đã tìm thấy cảm hứng trong một lớp học tiểu thương. Lớp học này đã làm thay đổi cả cuộc đời ông. Ông là một sinh viên không có gì nổi bật trong suốt những năm tháng học ở Đại học Oregon, nơi ông theo học chuyên ngành báo chí. Nhưng sau khi trở về từ Quân đội, ông đăng ký theo học ở Stanford và được chấp nhận.

Năm học thứ hai, Knight đăng ký vào lớp học của Giáo sư Frank Shallenberger, người được xem là "cha đẻ của ngành kinh doanh nhỏ lẻ". Các nghiên cứu chủ yếu của Giáo sư Shallenberger là về các vấn đề của các công ty khởi nghiệp và các tiểu thương, trong khi hầu hết các giáo sư khác đều quan tâm đến các tập đoàn lớn. Khi tham gia vào lớp học

của vị giáo sư này, Knight đã có cơ hội sử dụng trí tưởng tượng của mình và nảy ra ý tưởng cho Nike sau này để trở thành một trong những công ty thành công nhất trong lịch sử kinh doanh.

Bài tập của Giáo sư Shallenberger giao cho các sinh viên cũng giống như kiểu bài tập của một người học báo chí được yêu cầu viết bản thông cáo: Ông yêu cầu sinh viên của mình lập kế hoạch kinh doanh, miêu tả mục đích và lập kế hoạch truyền thông, tiếp thị cho ý tưởng kinh doanh đó. Knight không chỉ trình bày một ý tưởng kinh doanh mà ông còn đặt ra một câu hỏi đơn giản nhưng cực kỳ thú vị: “Liệu giày thể thao của Nhật Bản có thể thắng giày thể thao của Đức như cách máy ảnh Nhật đánh bại máy ảnh của Đức không?” Bài viết của ông trình bày về kế hoạch sản xuất giày thể thao cao cấp tại Nhật Bản, nơi có chi phí lao động thấp hơn rất nhiều so với Đức hay Mỹ. Nói cách khác, Knight đã nhìn thấy trước khả năng một mô hình sản xuất giày khác biệt sẽ thay đổi thị trường lúc bấy giờ.

Nhắc lại việc này, Knight đã chia sẻ như sau: “Lớp học đó là khoảnh khắc giác ngộ của tôi. Đầu tiên, Giáo sư Shallenberger định nghĩa ai sẽ trở thành một doanh chủ – và tôi nhận ra ông ấy đang nói về kiểu người như tôi. Tôi còn nhớ sau khi làm bài tập, tôi đã nhủ thầm: đây chính là điều mà tôi muốn làm.”

Cha của Knight, một luật sư và đồng thời cũng là tổng biên tập của một tờ báo ở Portland, Oregon, lại có suy nghĩ khác con trai mình. Ông muốn con trai có được một công việc “đúng nghĩa” trong một công ty tài chính. Knight chấp nhận nhưng trước khi bắt đầu vị trí của một kế toán viên, ông quyết định tiếp tục tìm hiểu ý tưởng của mình trong bài luận mà ông từng viết. Ông bay tới Nhật Bản và hoàn toàn bị chinh phục bởi cách người Nhật làm kinh tế cũng như trước văn hóa của họ. Trong suốt chuyến đi vào tháng 11 năm 1962, Knight đã dừng lại ở Kobe, nơi ông phát hiện ra nhãn hiệu giày Tiger của Công ty Onitsuka Tiger. Sản phẩm của công ty này đã đánh bại loại giày đắt tiền hơn do Adidas sản xuất.

Knight hết sức ấn tượng về chất lượng cao và chi phí thấp của những đôi giày Tiger. Ông tìm cách nói chuyện với ông Onitsuka – giám đốc công ty. Trước khi từ biệt, Knight đã thuyết phục thành công vị giám đốc này để giày Tiger được

bán ở thị trường Mỹ. Chuyến hàng đầu tiên từ Onitsuka cập bờ nước Mỹ vào tháng Một năm 1964 và Knight gửi luôn hai đôi cho huấn luyện viên cũ của ông ở Đại học Oregon là Bill Bowerman. Bowerman là huyền thoại của ngôi trường này. Ông từng là vận động viên đội tuyển Olympic, sau trở thành huấn luyện viên đội tuyển Olympic và là người thầy truyền cảm hứng cho rất nhiều thế hệ vận động viên môn điền kinh. Từ năm 1960, ông Bowerman đã từng tự tay làm ra những đôi giày cho các vận động viên của mình để giúp họ có thêm lợi thế trong các cuộc chạy đua. Knight từng tham gia trong đội chạy cự ly trung bình của Bowerman, nên ông rất hy vọng sẽ nhận được sự ủng hộ của vị huấn luyện viên cũ để ông bán được loại giày nhập khẩu mới này.

Bowerman không chỉ ủng hộ mà còn muốn trở thành đối tác của Knight. Ông đề xuất một số ý tưởng thiết kế để có giày chạy chất lượng tốt hơn. Mỗi bên cùng đầu tư 500 đô-la và hợp tác thành lập Blue Ribbon Sports vào tháng 1 năm 1964. Đối với Knight, đây chỉ là công việc phụ khi ông làm ở công ty tài chính. Nhưng ba tháng sau, khi chuyến hàng đầu tiên chở 300 đôi giày cập bến, chúng được bán hết chỉ trong vòng ba tuần. Trong năm đầu tiên, công ty đã thu được lợi nhuận 3.240 đô-la.

Thời gian đầu, Knight thường lái chiếc xe Plymouth Valiant màu xanh lá cây của ông tới các cửa hàng địa phương ở các bang trong vùng Tây Bắc nước Mỹ để bán giày chạy bộ Tiger. Có lúc, ông đứng bán giày trong tầng hầm ngôi nhà của cha mình. Đến năm 1969, doanh số của giày Blue Ribbon cán mốc một triệu đô-la. Knight quyết định từ bỏ việc giảng dạy môn kế toán ở Đại học Portland và không bao giờ quay trở lại con đường này nữa. Năm 1972, Bowerman và Knight bắt đầu sản xuất mẫu giày của riêng họ. Bowerman sử dụng khuôn làm bánh quế của vợ ông để làm ra một đôi giày có độ bám đường tốt hơn những mẫu giày đang có trên thị trường. Knight chia sẻ: “Chúng tôi muốn tạo ra những đôi giày mà mọi vận động viên điền kinh đều muốn có.”

Blue Ribbon (Ruy-băng xanh) là một cái tên phù hợp với một doanh nghiệp nhập khẩu giày nhưng lại không đủ độ hấp dẫn để trở thành thương hiệu cho một nhãn giày chạy bộ. Vì vậy, Knight nghĩ ra cái tên Dimension Six. Nhưng cái tên này cũng không có gì ấn tượng. Thay vào đó, một người bạn của Knight là Jeff Johnson, vốn là vận động viên điền

kinh và cũng là nhân viên đầu tiên của công ty ông sau này, đã đề xuất cái tên xuất hiện trong giấc mơ của mình: Nike – tên một nữ thần có cánh tượng trưng cho chiến thắng trong thần thoại Hy Lạp.

“Chúng tôi đã có một cái tên. Điều tiếp theo là chúng tôi cần có biểu tượng cho đôi giày”, Knight kể lại. “Năm 1971, Ford đã chi hai triệu đô-la cho việc thiết kế biểu tượng. Chúng tôi không có hai triệu đô-la, nên tôi đến một cửa hàng thiết kế đồ họa ở Portland và gặp một cô gái trẻ ở đó. Cô gái ấy than thở: “Tôi không biết làm sao kiếm đủ tiền để may một chiếc váy đi dự lễ hội đây.” Và tôi đề nghị cô ấy làm việc cho mình với số tiền công hai đô-la/giờ. Cô ấy nhận được 35 đô-la cho 17,5 giờ làm việc. Đó là người đã thiết kế ra biểu tượng (swoosh) của Nike ngày nay.

Năm 1972, Knight kết thúc giai đoạn làm người nhập khẩu giày bằng việc chính thức tự sản xuất giày chạy bộ được Bowerman thiết kế với thương hiệu Nike ở Mexico. Công ty chính thức được khởi động. Năm 1972, họ bán được 3,2 triệu đô-la. Một năm sau, Knight ký hợp đồng tài trợ đầu tiên với ngôi sao quần vợt người Romania – Ilie Nastase. Trong mười năm tiếp theo, lợi nhuận của Nike tăng gấp đôi mỗi năm. Khi Nike trở thành công ty đại chúng năm 1980, nó đã vượt qua Adidas và trở thành công ty đi đầu trong lĩnh vực sản xuất giày thể thao. Năm 1984, Knight thuyết phục được ngôi sao bóng rổ trẻ Michael Jordan làm đại sứ cho nhãn giày thể thao mới và ngay lập tức công ty đã trở thành một hiện tượng tiếp thị. Knight nhận định: “Anh ấy là một cầu thủ cừ khôi, đẹp trai, hoạt ngôn và có học thức. Nói chung, anh ấy thật sự hoàn hảo. Chúng tôi được một trung tâm môi giới quảng cáo giới thiệu và ngay lập tức chúng tôi đã thích anh ấy.”

Nhưng ông cũng thừa nhận mình đã gặp may. “Chúng tôi không hề có kế hoạch từ trước. Chúng tôi nhận ra anh ấy là một chàng trai hấp dẫn, có bước nhảy cực tốt và cực kỳ tài năng. Nhưng không ai biết trước anh ấy sẽ trở thành một trong những hiện tượng của nền văn hóa Mỹ.”

Michael cũng trở thành biểu tượng của Nike. Sự thành công của Michael kéo theo một chiến dịch quảng cáo đã thay đổi toàn bộ công ty. Ngày nay, doanh thu hằng năm của Nike là 19 tỷ đô-la và công ty có hơn 36 nghìn nhân viên ở khắp nơi trên thế giới, trong đó có bảy nghìn người làm việc tại trụ

sở ở Beaverton, bang Oregon. Knight vẫn đang là Chủ tịch Hội đồng quản trị của công ty.

Về việc trở thành vận động viên điền kinh và gặp gỡ người bạn đồng sáng lập công ty

Cho đến năm 14 tuổi, tôi vẫn nghĩ mình sẽ trở thành ngôi sao bóng chày chuyên nghiệp. Việc bị loại khỏi đội bóng chày ở trường cấp ba đã làm tôi cay đắng tình ngộ và quyết định chuyển sang môn điền kinh khi vào đại học.

Từ đó, tôi bắt đầu để ý đến giày. Vào thời điểm đó, giày chạy của Mỹ thường do các công ty chuyên làm lốp xe thực hiện. Mỗi đôi có giá khoảng năm đô-la và sau một vòng chạy khoảng 8km, chân bạn sẽ bị chảy máu. Một thời gian sau, các hãng giày của Đức xuất hiện cùng những mẫu giày thoải mái hơn rất nhiều với giá 30 đô-la. Nhưng thầy Bowerman vẫn không hài lòng. Thầy tin rằng nếu có một đôi giày tốt, kết quả thi đấu của các vận động viên sẽ tốt hơn. Thế là thầy Bowerman tự làm ra giày chạy và tôi được chọn là người thử những đôi giày mới vì tôi không phải vận động viên xuất sắc nhất trong đội.

Thầy Bowerman là một thủ lĩnh vĩ đại và là một người tuyệt vời. Được làm việc với thầy luôn là ước mơ của tôi. Thầy luôn biết cách chỉ bảo bạn đối mặt với các thách thức như thế nào. Khi tham gia vào đường đua, bạn phải chuẩn bị tinh thần thật tốt, tốt hơn mức bạn nghĩ và sẵn sàng đón nhận cả thành công cũng như thất bại.

Về việc trở thành doanh nhân khởi nghiệp với số vốn ít ỏi

Chúng tôi không có kế hoạch lớn nào cả mà cứ vừa làm vừa suy nghĩ tiếp thôi. Chúng tôi không thể ổn định mọi thứ ngay từ đầu vì không có đủ tiền. Chúng tôi quảng cáo tiếp thị theo kiểu tự phát và đến bây giờ vẫn có một phần hoạt động tiếp thị làm theo kiểu này. Nhưng vì chúng tôi đã trở thành một công ty dẫn đầu ngành nên chúng tôi cần điều chỉnh văn hóa làm việc và đã trở nên có tổ chức hơn.

Về việc kinh doanh trong lĩnh vực thể thao

Chúng tôi không làm trong ngành thời trang như tờ Thời báo Phố Wall có lần đã nhận định trong một bài viết. Chúng tôi hoạt động trong lĩnh vực thể thao. Đó là sự khác biệt rất

lớn. Thế thao giống như dòng nhạc Rock & Roll vậy. Theo tôi, cả hai đều là những yếu tố văn hóa nổi bật; đều là thứ ngôn ngữ quốc tế và tràn đầy yếu tố xúc cảm.

Về việc gắn bó với vận động viên đánh golf Tiger Woods sau những vụ lùm xùm

Vận động viên thể thao cũng là con người và có thể mắc lỗi. Chúng tôi đã biết Tiger trong suốt 18 năm và làm việc với anh ấy trong 15 năm, trong đó có khoảng thời gian ba năm anh ấy đã không giữ đúng lời cam kết vì những vụ lùm xùm của anh ấy. Nhưng anh ấy đã xin lỗi công ty và tất cả những người liên quan. Chúng tôi nghĩ rằng bản chất Tiger Woods là người rất tốt và mọi người cuối cùng sẽ nhận ra điều đó.

Về việc là người dẫn đầu trước các đối thủ

Đôi khi tôi thấy sờn gai ốc khi nhìn vào vị thế hiện tại nhưng bạn không nên mất thời gian vào việc đó. Cứ sáu tháng lại là một cuộc chơi mới nên điều bạn cần lo lắng là làm sao để đi trước đối thủ. Nếu bạn mất thời gian để tự mãn về một điều gì đó, bạn sẽ sớm bị qua mặt.

Về tầm quan trọng của việc tiếp thị

Trong nhiều năm, chúng tôi luôn nghĩ mình là một công ty chú trọng đến sản phẩm, tập trung toàn bộ vào thiết kế và sản xuất. Nhưng chúng tôi đã hiểu ra rằng khâu quan trọng nhất đối với công ty là tiếp thị sản phẩm. Nike là công ty tập trung vào tiếp thị và sản phẩm chính là công cụ tiếp thị quan trọng nhất. Quảng cáo, tiếp thị là khâu liên kết toàn bộ công ty lại với nhau. Yếu tố thiết kế và các đặc tính của sản phẩm chỉ là một phần của toàn bộ quy trình tiếp thị.

Chúng tôi từng cho rằng mọi chuyện bắt đầu từ phòng thí nghiệm sản phẩm. Giờ thì chúng tôi nhận ra mọi chuyện đều xoay quanh người tiêu dùng. Công nghệ đúng là rất quan trọng nhưng người dùng mới là nhân tố quyết định sự đổi mới. Chúng tôi đổi mới vì những lý do cụ thể đến từ thị trường. Nếu không, sản phẩm chúng tôi làm ra đều sẽ đưa hết vào bảo tàng.

Về việc thấu hiểu khách hàng

Vào những ngày đầu tiên, khi chúng tôi chỉ là một công ty bán giày chạy, các nhân viên đều là vận động viên môn

chạy bộ, nên chúng tôi hiểu rất rõ về khách hàng của mình. Không có trường lớp nào dạy về giày, vậy thì bạn kiếm đâu ra nhân viên cho một công ty chuyên sản xuất và tiếp thị giày chạy? Chính là từ đường đua. Đó là cách làm việc hợp lý và hiệu quả. Chúng tôi và khách hàng là một. Khi chúng tôi bắt đầu sản xuất giày cho vận động viên bóng chày, quần vợt và bóng đá, chúng tôi cũng làm điều tương tự như khi sản xuất giày chạy bộ. Chúng tôi làm quen những vận động viên giỏi nhất trong các lĩnh vực và làm tất cả những gì có thể để hiểu được nhu cầu của họ, từ góc độ kỹ thuật và thiết kế. Các kỹ sư và đội ngũ thiết kế dành rất nhiều thời gian để trò chuyện với các vận động viên để hiểu họ cần gì từ đôi giày về cả mặt thẩm mỹ và các tính năng.

Cách làm này vẫn hiệu quả nhưng chúng tôi đã thiếu đi một số yếu tố quan trọng. Mặc dù chúng tôi vẫn làm ra những sản phẩm tốt và có các chiến dịch quảng cáo tuyệt vời nhưng doanh thu vẫn giậm chân tại chỗ.

Tuy nhiên, chúng tôi đã bỏ qua một nhóm khách hàng đặc biệt quan trọng. Từ trước đến nay chúng tôi chú trọng vào các vận động viên đỉnh cao. Trong kim tự tháp khách hàng của chúng tôi, những vận động viên đỉnh cao sẽ nằm trên cùng, nhóm ở giữa là những người chơi thể thao vào cuối tuần và những khách hàng còn lại sẽ ở nhóm cuối. Mặc dù 60% khách hàng của chúng tôi là những người không thực sự chơi thể thao nhưng tất cả những gì chúng tôi làm là nhắm tới nhóm khách hàng trên cùng. Chúng tôi cho rằng nếu có thể chinh phục nhóm khách hàng này, chúng tôi sẽ có hết những người còn lại vì những vận động viên có thể giúp chúng mình sản phẩm của chúng tôi thực sự tốt.

Nhưng đó là một suy nghĩ quá đơn giản. Tất nhiên việc có được nhóm khách hàng trên cùng vô cùng quan trọng nhưng bạn cũng phải trò chuyện với tất cả những người khác nữa. Lấy ví dụ đơn giản là màu sắc của chiếc giày. Chúng tôi từng không quan tâm đến chuyện này. Nếu cầu thủ siêu sao như Michael Jordan thích sự kết hợp giữa màu vàng và da cam, chúng tôi sẽ chọn màu đó, thậm chí cả khi những người khác không thích chúng. Một trong những đôi giày chạy tốt nhất của chúng tôi là đôi Sock Racer được thiết kế với màu vàng sáng và nó thất bại chỉ vì không ai thích màu đó.

Dù bạn nói chuyện với nhóm khách hàng chủ lực hay một người trên phố, nguyên tắc chỉ có một: Bạn phải làm ra những sản phẩm người ta muốn và bạn cần có các kênh thông tin để hiểu họ muốn gì. Để hiểu được nhóm còn lại của tháp khách hàng, chúng tôi phải nghiên cứu chi tiết thị trường. Chúng tôi đến các trung tâm thể thao nghiệp dư, các phòng tập và sân quần vợt để trò chuyện với mọi người. Chúng tôi đảm bảo rằng mọi sản phẩm làm ra đều hoạt động tốt, dù nó được thiết kế cho Michael Jordan hay một anh chàng Mỹ tên Joe nào đó. Chúng tôi không thể nói với nhau rằng vì Michael đi đôi giày này nên Joe cũng sẽ đi nó.

Về sự thành công.

Chúng tôi biết lĩnh vực này đang ngày càng phát triển. Chúng tôi không biết được liệu công ty của mình có tiếp tục thành công như hiện nay hay không. Chúng tôi chỉ làm việc vì tình yêu từ những ngày đầu tiên và cho đến bây giờ vẫn vậy. Đây là một ngành sản xuất tuyệt vời và những người làm trong ngành đều yêu công việc của họ. Thể thao, sức khỏe và một sân chơi quốc tế – đó là những gì tôi muốn nói về ngành này.

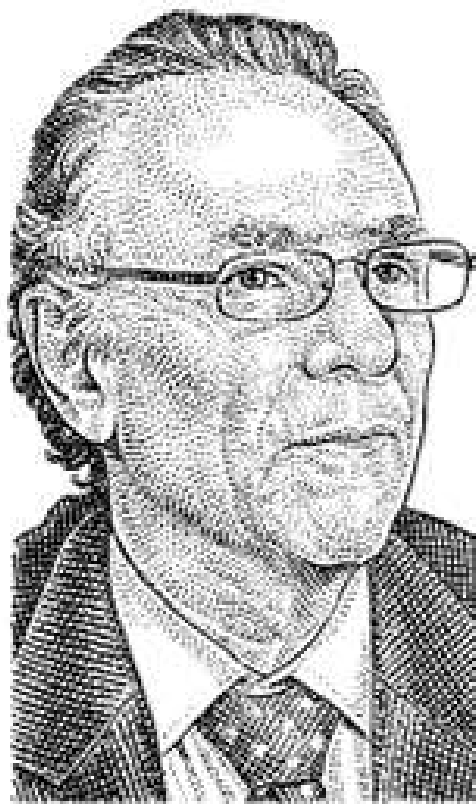
Về việc gia công sản phẩm ở một quốc gia khác.

Cách chúng tôi kinh doanh không khác đối thủ là bao. Nhưng chúng tôi lớn hơn họ, được nhiều người biết đến hơn, vì vậy chúng tôi cũng nhận nhiều lời chỉ trích hơn. Tiền không phải là động lực chính của tôi. Tôi không còn làm việc vì tiền nữa vì tôi đã kiếm đủ rồi. Điều tôi muốn làm trước khi tôi đi đến nhà máy giày lớn nhất trên thiên đường đó là biến Nike trở thành công ty tốt nhất có thể. Tôi tin rằng người Mỹ không muốn sản xuất giày. Đó không phải là tham vọng của họ. Họ không muốn trở thành những người thợ làm giày.

CHỦ TỊCH ỦY BAN TỔ CHỨC THẾ VẬN HỘI OLYMPIC 2016 TẠI THÀNH PHỐ RIO DE JANEIRO, BRAZIL

Carlos Arhtur Nuzman

Vào 18 giờ 30 phút ngày 2 tháng Mười năm 2009, ông Carlos Arthur Nuzman nhận được một tin đã khiến ngày hôm đó trở thành một trong những ngày hạnh phúc nhất cuộc đời ông: Rio de Janeiro chính thức được chọn là thành phố đăng cai tổ chức Thế vận hội Olympic 2016. Tại Copenhagen (thủ đô của Đan Mạch), ngay khi kết quả được công bố, nhóm của Nuzman đã mừng rỡ nhảy cẫng lên, ôm chầm lấy nhau, tay giơ cao quốc kỳ Brazil, rồi òa khóc trong niềm vui sướng tột độ.



Với bộ đồng phục màu xanh dương sẫm và áo khoác blazer xanh lá nhạt, đoàn ứng cử viên của Brazil đã trải qua rất nhiều khó khăn để đến được chiến thắng của ngày hôm ấy. Trong đó có cả việc Tổng thống Barack Obama đã viết thư gửi tới Ủy ban Olympic Quốc tế (IOC) để ủng hộ thành phố ứng cử viên cạnh tranh là Chicago. Tổng thống Obama cùng với phu nhân Michelle, ngôi sao truyền hình Oprah Winfrey và Thị trưởng thành phố Chicago Richard Daley đã

bay tới Copenhagen để ủng hộ cho thành phố Chicago trong cuộc chạy đua bình chọn thành phố đăng cai Thế vận hội Olympic 2016. Nhưng Chicago đã bị loại trong vòng bỏ phiếu đầu tiên trên tổng cộng ba vòng.

Trong vòng đầu, Brazil thua thành phố Madrid hai phiếu, tỷ số là 28-26. Đến vòng thứ 2, Tokyo bị loại và trong vòng cuối cùng, Brazil đã đánh bại Madrid với tỷ số quyết định là 66-32, một chiến thắng với tỷ lệ cách biệt xa nhất trong lịch sử các kỳ Olympic. Khi số phiếu bình chọn được công bố, Nuzman – người đứng đầu Ủy ban Olympic Quốc gia Brazil và là trưởng đoàn tham gia tranh cử vị trí chủ nhà cho Rio 2016 – đã nhảy cẫng lên và hét lớn: “Chúng tôi đã làm được rồi!”

Trở thành nước chủ nhà của sự kiện thể thao lớn nhất thế giới là một dự án đầu tư mạo hiểm điển hình của Brazil. Việc này đòi hỏi Brazil phải xây dựng ngân quỹ, có kế hoạch, chiến lược kinh doanh thông minh và thiết lập một đội ngũ làm việc xuất sắc để cạnh tranh với các đối thủ hùng mạnh – những người khát khao vị trí nước chủ nhà Olympic chẳng kém gì Brazil.

Đối với Nuzman, cựu ngôi sao bóng chày chuyên Đội tuyển quốc gia Brazil rồi sau này là luật sư và doanh nhân, chiến thắng tại Copenhagen là thành quả của chặng đường nỗ lực mười năm của ông. Nó cũng là điểm kết cho những ám ảnh của tai họa xảy ra năm ông 10 tuổi. Hôm đó là một ngày Chủ nhật năm 1952, bà Esther, mẹ của ông đã bật một que diêm để khởi động bình nước nóng trong phòng tắm và khiến nó phát nổ. Lửa bùng cháy dữ dội, bao trùm cả cơ thể bà Esther.

Khi ấy, cậu bé Nuzman nghe thấy tiếng thét của mẹ, vội chạy sang và nhìn thấy bà như ngọn đuốc đang bốc cháy. Ông Izaac, cha của Nuzman vội chạy vào phòng tắm, lấy chăn trùm lấy cơ thể mẹ Nuzman và đưa bà đến thẳng bệnh viện. Tám ngày sau, bà qua đời. “Cha của tôi tới bên cạnh tôi và chị gái rồi nói rằng chuyện gì phải đến đã đến, mẹ đã mất”, Nuzman nhớ lại. “Tôi không bao giờ được gặp lại bà nữa. Điều tôi nhớ về bà là hình ảnh một ngọn đuốc sống.”

Sau đó, Nuzman đã tìm sự an ủi trong thể thao. Ông yêu thích môn bóng chày và chơi rất giỏi. Cha và bà nội Anita đã đưa ông tới một câu lạc bộ bóng chày. Ở đó, Nuzman

học được kỹ thuật về môn bóng chuyền - một trong những môn có tính cạnh tranh cao. Năm 17 tuổi, ông trở thành tay chơi chính trong Đội tuyển của thành phố Rio de Janeiro và ba năm sau ông được tham gia thi đấu cho Đội tuyển Quốc gia trong giải vô địch thế giới tại Liên Xô. Khi bộ môn này trở thành một môn thi trong Thế vận hội Olympic năm 1964 được tổ chức ở Tokyo, Nhật Bản, Nuzman thi đấu cho Đội tuyển Brazil. Hai năm sau, có mặt trong Đội tuyển Quốc gia thi đấu tại giải bóng chuyền thế giới ở Tiệp Khắc.

Thể thao đã thay đổi cuộc đời của Nuzman, giúp ông có sự tự tin để vượt qua nỗi đau buồn và tìm được mục đích sống. Ông chia sẻ: "Cuối cùng tôi đã có thể làm chủ cuộc đời mình. Tất cả những nỗi sợ hãi trong tôi kể từ sau sự ra đi của mẹ không còn nữa. Thái độ và cảm xúc của tôi đã thay đổi. Tôi trở thành một luật sư. Tôi cũng từng phục vụ một năm trong quân ngũ. Đó là một điều rất ý nghĩa đối với tôi."

Năm 1972, ông đã kết thúc sự nghiệp thể thao của mình nhưng ông vẫn rất đam mê thể thao và tích cực tham gia trong lĩnh vực này. Từ đó, ông giữ chức Chủ tịch Liên đoàn Bóng chuyền thành phố Rio de Janeiro. Đến năm 1975 ông trở thành Chủ tịch Liên đoàn Bóng chuyền Brazil. Trong ngày nhậm chức, Nuzman tuyên bố mục tiêu của ông là mang về cho Brazil chiếc Huy chương Vàng Olympic của bộ môn bóng chuyền - điều mà nhiều người cho là không tưởng.

Lúc đó, đội bóng chuyền nam của Brazil xếp hạng 13 trên toàn thế giới. Khi đội bóng chuyền Nhật Bản đăng quang tại Thế vận hội, Nuzman đã mượn ý tưởng tập luyện của họ để áp dụng cho đội bóng chuyền nam Brazil. Ngày nào họ cũng luyện tập tám tiếng đồng hồ. Họ được dạy rằng mục tiêu chiến thắng quan trọng hơn bất cứ điều gì trong đời. Năm 1976, Brazil đứng thứ bảy trong kỳ Thế vận hội ở Montreal, đứng thứ năm vào năm 1980 ở Thế vận hội Moscow. Năm 1984, Brazil giành được Huy chương Bạc tại Thế vận hội Los Angeles và đến năm 1992, họ đã mang về tấm Huy chương Vàng tại Thế vận hội ở Barcelona và giành thêm tấm Huy chương Vàng thứ hai trong kỳ Thế vận hội 2004 tại Athen.

Không chỉ mang về chiếc Huy chương Vàng cho Đội tuyển Brazil, Nuzman còn trở thành một nhà vận động tích cực cho thể thao. Trong nhiều năm, ông đã vận động hành lang

thành công để kênh truyền hình hàng đầu quốc gia phát sóng những trận thi đấu bóng chuyền quan trọng. Bằng cách tổ chức giải đấu giao hữu tại Rio năm 1993, ông đã thuyết phục Ủy ban Olympic Quốc tế^[53] và Ủy ban Tổ chức Olympic tại Atlanta đồng ý đưa môn bóng chuyền bãi biển vào danh sách các môn thi đấu. Nhờ những nỗ lực không ngừng của ông, môn bóng chuyền trở nên phổ biến tại Brazil. Ngày nay, tại Brazil, bóng chuyền là môn thể thao được yêu thích thứ hai, chỉ đứng sau bóng đá.

Để mang được Thế vận hội Olympic về cho Brazil, Nuzman đã phải di chuyển hơn 800 nghìn km với hơn một nghìn giờ bay và cùng đội của mình chuẩn bị bộ hồ sơ đấu thầu dày 568 trang. Trong suốt thời gian này, ông luôn nhận được sự ủng hộ của vợ, bà Marcia Pletier. Ông bà kết hôn từ năm 1998, nhưng ông tin rằng hai người đã biết nhau từ kiếp trước và bà đã thay đổi toàn bộ cuộc đời ông.

Trong buổi đấu thầu ở Copenhagen, ông đã khéo léo trình bày bản đồ thế giới thể hiện các nước đã đăng cai Thế vận hội từ năm 1896. Trên tấm bản đồ này, mọi người nhận ra rằng không có tên của bất kỳ quốc gia Nam Mỹ nào cả.

Nuzman đã phát biểu với thành viên của IOC: “Châu Âu đã đăng cai 33 lần; Bắc Mỹ 12 lần, trong đó Mỹ đăng cai 8 lần; châu Á 5 lần và châu Úc 2 lần. Đã đến lúc dành cơ hội cho Nam Mỹ. Khi các anh nhấn nút bình chọn của mình ngày hôm nay, các anh sẽ tiếp thêm động lực cho cả một châu lục. Hãy bỏ phiếu cho Rio và chúng tôi sẽ mở ra cánh cửa cho hơn 180 triệu thanh thiếu niên đầy lòng nhiệt huyết ở Nam Mỹ. Chúng tôi đã sẵn sàng để phục vụ và tạo ra lịch sử.”

Nuzman chịu trách nhiệm đảm bảo sự thành công của kỳ Thế vận hội. Ông điều hành một tổ chức với ngân sách 2,8 tỷ đô-la. Chính phủ Brazil sẽ chi 11,6 tỷ đô-la cho địa điểm và cơ sở hạ tầng để thành phố Rio de Janeiro sẵn sàng cho sự kiện này. Sự kiện này có tầm ảnh hưởng rất lớn đối với nền kinh tế của Brazil. Ước tính cho thấy kỳ Thế vận hội 2016 sẽ mang lại 5,11 tỷ đô-la, bao gồm việc tạo ra 120 nghìn công ăn việc làm mỗi năm từ thời điểm năm 2009 cho đến năm 2016 và sau đó là 130 nghìn việc làm mỗi năm cho tới năm 2027.

Ông đã phải làm những gì để giành được quyền đăng cai Olympic?

Chúng tôi đã mất mười năm chuẩn bị, bắt đầu từ tháng Mười hai năm 1999. Ủy ban Thể vận hội của Brazil quyết định không tham gia đăng cai năm 2008, thay vào đó sẽ tham gia đăng cai Đại hội thể thao Pan American Games để chứng tỏ với thế giới chúng tôi có thể tổ chức được sự kiện. Đây là sự kiện thể thao nhiều môn lớn thứ hai trên thế giới. Chúng tôi đã đánh bại thành phố San Antonio ở bang Texas để mang sự kiện này về Brazil. Chúng tôi biết đây sẽ là nền móng để chúng tôi đăng cai Olympic. Chúng tôi cho mọi người thấy cách làm việc hiệu quả và tuân thủ cách làm việc ba cấp (liên bang, bang và thành phố). Cuối cùng, Chủ tịch của Tổ chức Đại hội thể thao châu Mỹ (Pan American Games) và truyền thông quốc tế đã kết luận: Chúng tôi đã tổ chức kỳ đại hội thành công nhất.

Chúng tôi làm việc cả đêm lẫn ngày trong chiến dịch đăng cai Olympic. Chúng tôi đăng ký lần đầu năm 2004 cho kỳ Thế vận hội 2012 nhưng không có đủ điều kiện để chiến thắng. Chúng tôi không được chọn vào danh sách đấu thầu nhưng lúc đó tôi đã thể hiện với IOC ý định đăng cai cho kỳ Thế vận hội 2016 và nói với họ chúng tôi sẽ chiến thắng.

Tôi nói với người trong đội của mình những điều tôi từng nói với các vận động viên: chúng ta cần có liều hoóc-môn Adrenalin của những vận động viên đỉnh cao của thế giới. Anh cần khiêm tốn nhưng phải có đủ lòng dũng cảm, tự trọng và niềm tin nội tại rằng anh có thể thắng. Anh không bao giờ được nghĩ rằng mình kém hơn bất kỳ vận động viên nào, hay một đội nào trên thế giới. Anh cần có triết lý của người thắng cuộc và phải tin rằng anh sẽ là người chiến thắng.

Chúng tôi làm việc không có ngày nghỉ. Đội chúng tôi có tổng cộng 500 người từ ba cấp quyết định (liên bang, bang và thành phố) cùng làm hồ sơ đấu thầu. Tôi đã nói với các thành viên trong đội rằng tôi không cần thuê các chuyên gia vận động hành lang và chúng tôi cần được công nhận là đội cổ màn thể hiện xuất sắc nhất trong tất cả các quốc gia muốn được đăng cai sự kiện này. Năm 2008, chúng tôi được chọn vào danh sách rút gọn. Thành phố đầu tiên là Tokyo, rồi đến Madrid, Chicago và Rio đứng thứ tư. Mọi người đều

nói: “Các anh không có cơ hội đâu. Các anh sẽ đứng ở vị trí cuối cùng.”

Nhưng tôi đã nói với đội của mình đây là kết quả mà chúng ta chưa từng bao giờ dám mơ tới. Chúng tôi di chuyển vòng quanh thế giới và thể hiện bản thân với các thành viên của IOC. Họ đã nhìn thấy những luận điểm tốt của chúng tôi. Brazil là nền kinh tế lớn thứ tám của thế giới và Nam Mỹ chưa bao giờ được đăng cai tổ chức Thế vận hội.

Có hai thời điểm rất quan trọng. Tháng Ba năm 2009 tại Denver, bang Colorado của Mỹ, chúng tôi có cuộc họp với tất cả các liên đoàn thể thao quốc tế, các thành viên của IOC và báo chí quốc tế. Khi chúng tôi đang chuẩn bị bài diễn văn ở Boulder, một hôm tôi tỉnh dậy với ý tưởng sẽ vẽ ra một bản đồ Olympic. Tấm bản đồ này sẽ là vũ khí quan trọng trong chiến dịch của chúng tôi. Nó thể hiện tất cả các lục địa đã từng tổ chức Thế vận hội ngoại trừ Nam Mỹ và châu Phi. Chỉ tính riêng ở Nam Mỹ đã có 180 triệu thanh niên dưới 18 tuổi và riêng Brazil đã có đến 65 triệu người trong số đó. Họ đại diện cho 1/3 dân số đất nước. Kỳ Thế vận hội sẽ truyền cảm hứng cho họ. Bằng cách thể hiện tất cả những điều đó trên một tấm bản đồ, tôi tin nó sẽ trở thành một vũ khí hiệu quả để khẳng định rằng đã đến lúc trao cơ hội cho Nam Mỹ.

Thời khắc quan trọng thứ hai là khi IOC quyết định sẽ có một buổi trình bày kỹ thuật dựa trên thành tích của các nước tham gia tranh cử. Chúng tôi từng làm việc này vào tháng 6 năm 2009 ở Lausanne, Thụy Sĩ. Tất cả các thành viên đều nói Rio sẽ là thành phố chiến thắng nếu tổ chức yêu cầu bình chọn ngay lúc đó. Chúng tôi giữ vững đà tiến của mình. Chúng tôi tiếp tục làm việc và có được sự ủng hộ của tổng thống Brazil, thống đốc bang và thị trưởng thành phố Rio. Tất cả mọi người đều đoàn kết với chúng tôi.

Tôi đã gặp tất cả các thành viên của IOC ít nhất năm lần để giải thích về dự án tổ chức và lý do chúng tôi muốn đăng cai tổ chức Thế vận hội. Chúng tôi đã ước lượng kết quả bỏ phiếu và một tuần trước khi buổi bỏ phiếu thật sự diễn ra ở Copenhagen, chúng tôi đã viết rằng Rio sẽ thắng Madrid với tỷ số 67-33. Kết quả chung cuộc chúng tôi thắng với tỷ số 66-32.

Vì sao ông có thể dự đoán được kết quả sít sao như vậy?

Chúng tôi hiểu khi anh chạy một chương trình vận động mang yếu tố chính trị, anh phải làm việc trên cơ chế phiếu bầu. Trong trường hợp của chúng tôi, một nhóm các nước chắc chắn sẽ ủng hộ chúng tôi và chúng tôi bắt đầu với nhóm này, tập trung trước hết ở các nước Mỹ La-tinh và châu Phi. Chúng tôi nghĩ Chicago sẽ có được sự ủng hộ của khối các nước nói tiếng Anh; Madrid có được một số phiếu bầu của châu Âu và Tokyo có phiếu của các nước châu Á. Tôi trao đổi với rất nhiều thành viên của IOC và một vài người trong số họ nói: “Vâng, tôi sẽ bầu cho Rio.” Từ những cuộc trò chuyện như vậy, chúng tôi hiểu rằng Chicago và Tokyo sẽ không nhận được nhiều sự ủng hộ.

Mỗi đất nước cần có một doanh nhân tài ba để có thể thành công trong quá trình tranh cử và giành quyền đăng cai Olympic. Ông chính là một người như thế. Ông có thể chia sẻ một chút về những điều ông đã học hỏi được trong suốt quá trình này không?

Thứ nhất là phải có sự hợp tác. Anh phải làm việc với ba cấp chính quyền gồm có liên bang, bang và thành phố. Họ phải trở thành đối tác và bạn bè của anh trong một sự kiện như thế này. Anh phải tập hợp được tinh thần dân tộc của tất cả mọi người. Anh phải cởi mở và trung thực. Anh cần tôn trọng mọi người và không được nghĩ rằng anh xuất sắc hơn người khác, bất kể thành phố và đất nước của anh có vị thế như thế nào. Anh cần tỏ ra rõ ràng và cởi mở để có thể đưa ra dự án tốt vì anh không thể thắng chỉ bằng con đường chính trị.

Anh cần cả cuộc đời để chuẩn bị cho những thời khắc quan trọng. Tôi đã được trao nhiều cơ hội trong cuộc đời và cứ thế từng bước trưởng thành. Tôi không có một đặc ân nào khác. Vào những thập niên 1970, 1980, ở Brazil không có trường đào tạo công chức làm việc trong lĩnh vực thể thao nhưng tôi đã cố gắng ghi chép lại tất cả những gì tôi quan sát được. Tôi học theo những điều tốt từ những người truyền cảm hứng cho tôi. Sau khi mẹ tôi qua đời, tôi vẫn có sự hỗ trợ từ gia đình. Nhưng tôi cần rất nhiều sự tự tin, vì vậy tôi đã quan sát cách mọi người làm việc và chuẩn bị cho thành công. Là một người làm việc trong lĩnh vực thể thao,

không có ai dạy tôi thế nào là đúng hay sai. Tôi chỉ tự quan sát và học hỏi.

Tôi luôn phải thể hiện tính chuyên nghiệp. Anh cần có khao khát và kỹ năng để hoàn tất mọi việc. Tôi luôn phấn đấu để nâng cao chất lượng lên một tầm cao mới. Tôi thích các thách thức và đây là một trong những thử thách lớn nhất cuộc đời tôi.

Ông cảm thấy thế nào khi chiến thắng?

Tôi cảm thấy tràn đầy sức sống hơn bao giờ hết. Đó là cảm giác đầu tiên. Tôi cảm thấy hạnh phúc vì đã về đích cùng với tấm huy chương vàng - một chiến thắng quan trọng nhất trong cuộc đời tôi. Chúng tôi đã luôn tập trung và không để cảm xúc lấn át bản thân. Nhưng đó là trải nghiệm thật sự xúc động vì giấc mơ thành sự thật. Tất cả đều bất ngờ. Tôi không khóc nổi vì đã tập trung vào chuyện này trong một thời gian quá lâu rồi. Bình thường tôi là người dễ khóc nhưng trong khoảnh khắc đó thì không. Tôi đã nghĩ tới những người trẻ ở Brazil. Họ sẽ có cơ hội được truyền cảm hứng bởi sự kiện này và điều đó sẽ nâng cao chất lượng con người ở đất nước của chúng tôi.

Giờ đây ông có nhiệm vụ lớn lao là thực hiện kế hoạch đăng cai. Ông có lo lắng nhiều về khả năng Brazil có thể tổ chức một kỳ Thế vận hội thành công không?

Tôi có niềm tin rất lớn rằng tôi có khả năng dẫn dắt đội ngũ nhân sự mà chúng tôi cần để tổ chức kỳ Thế vận hội này. Tháng Tám năm 2011, chúng tôi có 170 người trong Ban tổ chức. Vào cuối năm 2011, chúng tôi đã có 260 người. Năm 2016, đội ngũ nhân sự lên đến bốn nghìn người, cùng với nhiều nhóm chuyên viên khoảng 35 nghìn người và 90 nghìn tình nguyện viên. Tôi đã sẵn sàng. Chúng tôi tự tin với quá trình chuẩn bị hiện tại. Tôi không nghi ngờ gì khả năng chúng tôi sẽ tổ chức một kỳ đại hội tuyệt vời và ngoạn mục cho Rio và cho đất nước Brazil^[54].

Chúng ta cần làm những gì để có một đội ngũ làm việc hiệu quả?

Anh phải chắc chắn rằng mình có một đội ngũ nhân viên với kỹ năng, kiến thức nền tảng và quan điểm đa dạng. Anh có

thể phân tầng quản lý; đó là điều cần thiết nhưng các nhà quản lý cần phải là những người biết truyền cảm hứng và làm gương. Quá trình chuẩn bị nhân sự cho nhóm làm việc cần đảm bảo rằng tất cả thành viên có chung mục đích, tầm nhìn và tất cả đều phải hướng tới kết quả của dự án. Sự tận tụy và chăm chỉ là những yêu cầu bắt buộc phải có.

Truyền thông nội bộ và cơ chế khen thưởng cho việc hoàn thành tốt mục tiêu cũng là các cách hiệu quả để đảm bảo nhóm làm việc luôn có động lực để hoạt động. Mọi người cần cảm thấy tự hào khi đạt được thành quả đồng thời họ cũng muốn cảm thấy mình là một phần trong thành công chung của cả tổ chức. Các nhân viên cũng cần được trao cho các cơ hội đào tạo để có thể phát triển bản thân.

Tôi đoán rằng nếu có một điều ước, ông sẽ mong mẹ của mình nhìn thấy cảnh này. Có đúng như vậy không?

Kể từ khi bà qua đời, tôi đã luôn cầu nguyện cho bà hằng đêm và tôi cảm thấy bà luôn ở bên cạnh tôi. Cha tôi mất năm 1988 và chị gái của tôi cũng ra đi vào năm 1993. Bà của tôi trở thành người mẹ thứ hai trước khi bà qua đời năm 1999 ở tuổi 95. Tôi đã gặp rất nhiều khó khăn trong cuộc đời mình. Khi môn bóng chày đến với tôi, tôi đã có thêm sức mạnh để tiếp tục tiến lên. Cuộc đời đã rèn luyện để tôi trở nên mạnh mẽ hơn khi đương đầu với các khó khăn.

NHÀ SÁNG LẬP KIÊM CEO CỦA FACEBOOK

Mark Zuckerberg

Ngày nay, nếu có một doanh chủ nào có khả năng truyền cảm hứng cho hàng triệu người trẻ tuổi theo đuổi giấc mơ khởi nghiệp thì người đó chính là Mark Zuckerberg. Là người bỏ học giữa chừng và nổi tiếng trên thế giới với vai trò nhà sáng lập mạng xã hội Facebook, Mark Zuckerberg trở thành chủ đề cho bộ phim bom tấn của Hollywood, rồi xuất hiện trong chương trình 60 Minutes cũng như một chương trình khác của Oprah Winfrey và được bình chọn là Người đàn ông của năm trên tạp chí Time.



Mặc dù Zuckerberg và bạn của anh mới thành lập Facebook vào tháng Hai năm 2004 nhưng trang mạng xã hội này đã nhanh chóng thu hút hơn 750 triệu người tham gia và bỏ ra 700 triệu phút sử dụng mỗi tháng. Trong suốt mùa hè năm 2011, khi bắt đầu có tin đồn rằng Facebook đang có kế hoạch chào bán ra công chúng, một số người tin rằng công ty sẽ có giá trị khoảng từ 40 đến 100 triệu đô-la.

Tuy nhiên, khi Zuckerberg và những người đồng sáng lập Dustin Moskovitz, Chris Hughes và Eduardo Saverin cho ra mắt Facebook từ phòng trọ của anh ở Đại học Harvard, anh chưa bao giờ nghĩ rằng nó sẽ là một công việc kinh doanh. Thực tế, Zuckerberg còn tuyên bố rằng anh chẳng bao giờ nghĩ đến chuyện đó. Thay vào đó, anh và các bạn thường

đắm chìm vào những buổi trao đổi về việc con người có thể kiểm soát lượng thông tin khổng lồ trên thế giới trên Internet như thế nào.

Những buổi thảo luận sôi nổi đó đã giúp cho chàng thanh niên 19 tuổi Zuckerberg xây dựng một ứng dụng cho phép sáu nghìn sinh viên Harvard kết nối được với bạn bè và gia đình. Điều thú vị là anh ấy chỉ mất “một vài tuần” để lập trình ra nó.

Anh chia sẻ: “Thực sự, tôi dứt khoát không muốn xây dựng một công ty. Do đó, trong khi đa số mọi người muốn công bố ứng dụng tại các trường mà họ cho rằng sẽ có nhiều khả năng thành công nhất, tôi lại muốn công bố nó ở các trường mà tôi thấy sẽ có ít khả năng nhất. Đó là những trường đã có một số hình thức cộng đồng. Lý do tôi làm như vậy là vì tôi muốn biết rằng, vào lúc đó, liệu đây có phải là việc đáng để đầu tư nhiều thời gian như những dự án khác hay không.”

Câu trả lời rõ ràng là “có”, sự thật rõ ràng là vậy. Vào tháng Ba năm 2004, chỉ một tháng sau khi ứng dụng này ra mắt ở Đại học Harvard, Facebook được nhân rộng ra các trường Stanford, Columbia và Yale. Tháng Sáu, Zuckerberg và các bạn chuyển đến Palo Alto, California với hy vọng sẽ ở đây đến hết mùa hè rồi trở lại Harvard. Nhưng rồi sự hào hứng về việc xây dựng công ty ở Thung lũng Silicon đã giữ chân họ. Họ quyết định ở lại. Vào cuối năm thứ nhất, Facebook đã có gần một triệu người sử dụng. Sau khi có được 12,7 triệu đô-la vốn đầu tư từ Accel Partners vào tháng Năm năm 2005, Facebook đã mở rộng ra hơn 800 trường đại học.

Zuckerberg nhanh chóng tạo ra nhiều cải tiến vì anh ấy là một lập trình viên xuất sắc. Anh đã bắt đầu sử dụng máy tính và viết phần mềm khi còn học trung học. Ông Edward, cha của Zuckerberg, một bác sĩ nha khoa, đã dạy anh lập trình trên Atari BASIC vào những năm 1990. Sau đó, ông còn thuê một người phát triển phần mềm làm gia sư cho Zuckerberg. Anh tiến bộ rất nhanh chóng, đặc biệt là trong việc phát triển các công cụ truyền thông, trò chơi và cả chương trình nghe nhạc. Chương trình Synapse Media Player của Zuckerberg sử dụng trí thông minh nhân tạo để ghi nhớ thói quen nghe nhạc của người dùng và thu hút sự chú ý của Microsoft và AOL. Hai công ty không chỉ mua phần mềm này mà còn tuyển thẳng Zuckerberg vào làm

việc tại công ty sau khi tốt nghiệp Học viện Phillips Exeter. Tuy nhiên, anh lại chọn Đại học Harvard.

Đây là một bước đi thông minh của Zuckerberg. Vào năm thứ hai ở Đại học Harvard, Zuckerberg viết mã lập trình cho một chương trình phần mềm có tên là CourseMatch, giúp sinh viên lựa chọn lớp học dựa trên những lựa chọn của các sinh viên khác. Ngoài ra, phần mềm này còn giúp sinh viên lập các nhóm học tập. Sau đó, anh tạo ra chương trình gọi là Facemash cho phép sinh viên có thể bầu chọn người có khuôn mặt đẹp nhất hoặc có thân hình hấp dẫn nhất từ các bức ảnh. Tuy trang này chỉ mới xuất hiện một tuần nhưng nó đã được đông đảo sinh viên yêu thích đến nỗi làm quá tải máy chủ của trường và buộc phải đóng lại. Sau sự kiện đó, Facebook ra đời. Và phần còn lại chính là những gì đã, đang và tiếp tục nhìn thấy trong tương lai.

Từ ý tưởng đến doanh nghiệp

Từ những cuộc đối thoại giữa tôi và các bạn học, chúng tôi đưa ra ý tưởng về việc chúng tôi nghĩ thế giới sẽ đi về đâu và điều gì định hướng sự phát triển của Facebook đến bây giờ. Chúng tôi đưa ra đa phần là những quyết định mang tính kỹ thuật cũng như việc đưa những người thông minh về cùng làm việc. Những người thông minh nhất mà tôi từng biết là những người đã tham gia xây dựng Facebook và rất nhiều người trong số họ vẫn đang ở đây. Đó là những người từng dạy tôi ở trường, từng là bạn học của tôi.

Tôi nhận ra rằng xây dựng một công ty là cách tốt nhất để kêu gọi nhiều người cùng tập hợp lại để làm một điều thật vĩ đại. Nếu cái mà họ đang xây dựng là tốt, bạn có thể hợp tác và thưởng cho họ nếu sản phẩm hoạt động tốt. Tôi chỉ mất vài tuần để xây dựng phiên bản đầu tiên của Facebook. Việc đó diễn ra khá nhanh đối với một hệ thống có quy mô lớn như thế. Tôi thuê một máy chủ với giá 85 đô-la/tháng. Và từ đó, chúng tôi nhận được hàng triệu lượt xem mỗi ngày. Có thời điểm, có 10 đến 20% sinh viên Harvard đăng nhập cùng lúc. Tất cả mọi thứ chỉ trong tuần đầu tiên.

Sau đó, tôi có thêm nhiều người giỏi cùng tham gia. Cuối cùng, chúng tôi chuyển đến California. Ban đầu, chúng tôi không có ý định sẽ chuyển đến đó. Chúng tôi chỉ muốn đi tham quan trong mùa hè vì chúng tôi nghĩ rằng: "Tất cả những công ty công nghệ tuyệt vời đều đến từ Thung lũng

Silicon. Chẳng phải sẽ rất tuyệt nếu có cả mùa hè ở đó và trải nghiệm những công ty đó sao.”

Chúng tôi dự định quay lại Đại học Harvard vào mùa thu. Tuy nhiên, Harvard có một chính sách rất tuyệt cho phép bạn có thể nghỉ học bao nhiêu lâu tùy thích. Vì thế, chúng tôi quyết định: “Được rồi, chúng ta sẽ nghỉ một học kỳ và tiếp tục xây dựng mọi thứ đã.” Có thêm nhiều người tham gia với chúng tôi. Tại thời điểm đó, chúng tôi chính thức hợp thành một công ty và nhận được vốn đầu tư từ Peter Thiel, nhà đầu tư đầu tiên của chúng tôi. Sau đó, mọi thứ cứ phát triển và chúng tôi có tới hơn một triệu người sử dụng trong năm đầu tiên chạy trang này.

Được một thời gian, chúng tôi quyết định rằng: “Được rồi, chúng ta sẽ bỏ học kỳ thứ hai của Harvard.” Sau đó, bạn biết đấy, mọi thứ lại tiếp tục phát triển và chúng tôi có gần năm triệu người dùng. Chúng tôi lại nghĩ: “Chúng ta bỏ nốt năm cuối đi.” Và sau đó thì: “Mình đoán là chúng mình sẽ không quay lại nữa đâu.” Nhưng tôi chưa bao giờ đưa ra một quyết định lớn theo kiểu: “Được rồi, mình sẽ bỏ học và bắt đầu thành lập công ty.” Việc đó xảy ra từ từ và theo từng giai đoạn. Chúng tôi luôn suy nghĩ cho bước kế tiếp.

Về những dự án khởi nghiệp trên Internet

Một trong những điều tuyệt vời của Internet là những thị trường này rất hiệu quả. Với những loại hình kinh doanh truyền thống, bạn phải mất rất nhiều năm đầu tư trước khi biết được liệu việc mình đang làm có thành công hay không. Giờ đây, việc hoàn thành một cái gì đó chỉ trong một ngày cuối tuần hoặc trong hai tuần như phiên bản đầu tiên của Facebook là hoàn toàn khả thi.

Sau đó, bạn chỉ việc công bố và xem rằng liệu nó có thỏa mãn được thị trường hoặc có thể là thứ gì đó mà bất kỳ ai cũng có thể dùng hay không. Từ đó, bạn có thể có thông tin phản hồi ngay tại chỗ và điều chỉnh việc bạn đang làm một cách nhanh chóng.

Về văn hóa hacker^[55] của Facebook

Tôi đã tìm hiểu những công ty trong Thung lũng Silicon và thật sự muốn tạo dựng một công ty công nghệ. Một số công ty tự gọi mình là công ty công nghệ nhưng thực sự không

phải vậy. Chúng tôi luôn cố gắng có được những nhân viên và doanh nhân có hiểu biết về công nghệ trong quá trình điều hành công ty. Kể cả ở vị trí công việc không mang tính kỹ thuật cũng vậy. Một trong những nhân viên marketing của chúng tôi cũng hiểu biết về công nghệ.

Trong quá trình phát triển, chúng tôi nhận ra rằng chúng tôi không giống những công ty khác. Google là một công ty công nghệ mà tôi ngưỡng mộ. Họ có một nền văn hóa học thuật rất mạnh mẽ. Họ thực hiện rất nhiều nguyên cứu và có nhiều người mang học vị tiến sĩ. Điều khiến chúng tôi tự hào về bản thân là đã tạo ra tầm ảnh hưởng lớn, có văn hóa hacker và tạo cho mọi người cơ hội để phát triển – đó cũng là những điều mà chúng tôi đang hướng đến. Chúng tôi có hơn 300 triệu người sử dụng và xấp xỉ gần 300 kỹ sư. Facebook có tỷ lệ người dùng so với tỷ lệ kỹ sư cao hơn bất kỳ một công ty nào khác.

Một trong những điều mà chúng tôi cam kết là xây dựng được đội ngũ nhân viên nhỏ gọn hơn. Trong công việc, chúng tôi thường xuyên cải tiến mã lập trình. Chúng tôi khuyến khích mọi người tự tạo ra sản phẩm của riêng mình. Chúng tôi có một công ty công nghệ luôn sáng tạo và đột phá.

Mục tiêu của chúng tôi không phải là mãi giữ chân nhân viên. Có những công ty đào tạo nhân viên rất tốt. Rất nhiều sinh viên Harvard làm việc cho McKinsey. Nhiều người đến làm cho IBM vì đó là nơi tốt nhất để học về bán hàng. Rất nhiều người đến USC^[56] để học cách chơi bóng bầu dục. Mục tiêu của Facebook là trở thành một nơi tốt nhất để học cách tạo ra mọi thứ. Nếu bạn muốn học cách để tạo nên những sản phẩm tốt, có ý nghĩa thực tiễn và có ảnh hưởng lớn, tôi có thể nói rằng không có nơi nào khác giúp bạn làm điều đó tốt hơn Facebook.

Nếu các bạn muốn, các bạn có thể đến Facebook trong một, hai hay ba năm. Steve Chen, người sáng lập ra Youtube, cũng từng làm việc ở Facebook. Tôi không khuyến khích mọi người làm việc ở Facebook rồi ra đi. Nhưng tôi nghĩ rằng bạn sẽ học được những kỹ năng đáng giá. Chúng tôi không làm ra vẻ rằng chúng tôi đang xây dựng một công ty mà mọi kỹ sư công nghệ sẽ làm việc tại đó mãi mãi. Tôi

chỉ muốn góp phần xây dựng một vài tổ chức thành những nơi có văn hóa hacker lớn mạnh về lâu dài.

Về việc tập trung và hành động thật nhanh

Bạn chỉ nên tập trung vào một vài thứ mà bạn quan tâm và phải nhanh chóng hành động. Bạn cần phải từ bỏ một số thứ. Tôi nghĩ đó là một phần lớn trong công việc của một CEO. Bạn tuyển một nhóm để gây dựng nên mọi thứ và bạn đề ra phương hướng hoạt động. Điều quan trọng là cần xác định xem bạn sẽ đánh đổi điều gì để đạt được thành công.

Chúng tôi nghĩ rằng cuối cùng người ta sẽ đánh giá bạn qua những gì bạn xây dựng được chứ không phải qua vẻ bên ngoài. Tôi nghĩ sẽ có rất nhiều áp lực trong nội bộ các công ty khi mà mọi người muốn bắt đầu thật suôn sẻ. Nhưng điều quan trọng hơn là không ngừng cải thiện theo thời gian. Hãy liều lĩnh nhiều hơn nữa. Chỉ có như vậy, chúng ta mới có thể thành công lớn được.

Về việc chấp nhận rủi ro

Rủi ro lớn nhất mà bạn phải đối mặt là không chấp nhận bất kỳ rủi ro nào. Ở một thế giới mà mọi thứ đều diễn ra nhanh chóng, bạn nên biết rằng nếu bạn không thay đổi bạn sẽ thua. Việc không liều lĩnh là việc rủi ro nhất bạn có thể làm. Bạn phải làm những điều táo bạo kể cả khi chúng không rõ ràng.

Hôm qua, chúng tôi đã đưa ra một thay đổi trên Facebook giúp bạn biết được các sự kiện mới nhất hoặc những cập nhật thú vị nhất. Bất kể điều gì chúng tôi làm, nếu nó thay đổi trang mạng, sự thay đổi đó sẽ thực sự gây tranh cãi trong cộng đồng người dùng, nhất là khi bạn đang cung cấp dịch vụ web mà mọi người không được can thiệp trực tiếp vào.

Giá trị sẽ không là gì cả nếu chúng không tạo ra tranh cãi. Chúng tôi muốn tiến lên nhanh chóng và chúng tôi sẵn sàng từ bỏ rất nhiều thứ để có thể làm điều đó.

Về việc chuyển đến Thung lũng Silicon

Tôi nghĩ đó là một quyết định có ích cho tôi vì khi bắt đầu công việc tôi chỉ mới 19 tuổi. Có nhiều thứ mà tôi không biết và đến giờ vẫn thế. Thung lũng Silicon là một nơi tuyệt

vời để gặp gỡ những kỹ sư tài năng. Ở đây đã có sẵn cơ sở hạ tầng để giúp các công ty từ khi mới bắt đầu, dù cho đó là một cộng đồng đầu tư hay cộng đồng luật hoặc là những lĩnh vực khác. Những điều kiện đó đã giúp tôi rất nhiều. Tuy nhiên, tôi nghĩ những điều kiện đó cũng có thể có hại nữa.

Vì sao anh lại quyết định giữ chức CEO?

Đây chỉ là ý kiến của tôi qua ngành công nghiệp công nghệ và lịch sử của nó: Tôi nghĩ rằng một công ty thành công thường được lãnh đạo bởi chính những người sáng lập ra nó. Những người này hiểu vì sao công ty được thành lập và có đủ sự tín nhiệm trong công ty để có thể đưa ra quyết định cần thiết. Thế giới thay đổi rất nhanh và việc điều hành công ty một cách hiệu quả, theo tôi, là một phần cực kỳ quan trọng. Một vài người chỉ cho tôi một số số liệu thú vị rằng trong số những công ty đại chúng, những công ty được điều hành bởi chính người sáng lập thành công hơn hẳn số còn lại.

Về việc có mục đích rõ ràng.

Chúng tôi có ý thức rất rõ về mục đích của công ty. Bạn biết đấy, chúng tôi không bắt đầu Facebook với mục đích xây dựng một trang mạng hoặc thành lập công ty. Chúng tôi bắt đầu nó vì chúng tôi muốn tạo một thế giới mở và liên kết hơn. Tạo dựng một trang mạng là một bước tiến đến với điều đó. Tôi nghĩ rằng nền tảng mà chúng tôi đang phát triển là thứ làm tôi hào hứng nhất. Chúng tôi có gần một triệu nhà phát triển đang xây dựng nhiều thứ, từ những sinh viên tập tành lập trình như tôi đã từng làm, đến những doanh nghiệp nhỏ và lớn có doanh thu hàng trăm triệu đô-la. Họ xây dựng những sản phẩm của riêng họ từ nền tảng của Facebook. Điều đó thật tuyệt vời.

Về việc mắc sai lầm.

Có rất nhiều thứ tôi muốn làm khác đi. Nhìn chung, tôi đã mắc rất nhiều sai lầm và đó đều là những sai lầm đáng giá. Chúng tôi đã trở nên tốt hơn khi mắc phải phần lớn những sai lầm đó, nhưng tôi cũng cho rằng chúng tôi đã làm rất tốt việc giữ vững những giá trị của công ty và trung thành với những dự định ban đầu của mình. Chúng tôi cũng đã có nhiều quyết định đúng đắn về kỹ thuật và sản phẩm trong suốt quá trình hoạt động cũng như có những quyết định

mang tính văn hóa để đảm bảo những người tốt nhất sẽ đến làm việc tại đây và nhanh chóng tạo ra ảnh hưởng lớn. Tôi nghĩ rằng đây là những điều quan trọng nhất. Nếu bạn hiểu đúng những điều này thì bạn có quyền mắc sai lầm.

Thật ra, một trong những giá trị cốt lõi của Facebook đó là “Tiến nhanh”. Chúng tôi từng phát biểu điều này thành châm ngôn “Tiến nhanh và đột phá” với ý nghĩa: Nếu bạn không có đột phá nào tức là bạn chuyển động chưa đủ nhanh. Tôi nghĩ điều này về cơ bản là đúng. Điều tôi muốn nói ở đây là ngay lúc này, chúng tôi đang tối ưu hóa văn hóa của mình để biến công ty trở thành nơi mọi người có thể đến và tạo dựng mọi thứ một cách nhanh chóng.

Từ việc có công cụ hợp lý trong một môi trường phát triển phù hợp để tạo dựng mọi thứ nhanh chóng, cho đến những buổi tối viết mã thâu đêm hay việc tuyển những người tài năng có thể thúc đẩy sự phát triển, tất cả đều xoay quanh việc tiến nhanh. Tôi nghĩ rằng sẽ có một vài thứ trong đó cho các doanh nghiệp học hỏi và việc mắc lỗi là hoàn toàn bình thường.

Cuối cùng, mục tiêu xây dựng một thứ gì đó vẫn là xây dựng, chứ không phải phạm sai lầm. Để rút ra bất kỳ kết luận hợp lý nào, bạn luôn phải lỡ bước một vài lần trên cả quảng đường. Tôi nghĩ mọi việc rồi sẽ ổn nếu bạn học được nhiều điều từ chúng và biến chúng thành những hành trang hữu ích trên con đường đến nơi mà bạn muốn đến.

NHÀ SÁNG LẬP KIÊM CEO CỦA TẬP ĐOÀN EBX

Eike Batista

Doanh chủ đầy năng lượng người Brazil Eike Batista chưa bao giờ ngừng suy nghĩ táo bạo. Là người đàn ông giàu có nhất Brazil, với khối lượng tài sản ròng ước tính khoảng 30 tỷ đô-la, Eike Batista có tham vọng trở thành người giàu có nhất thế giới. Bản năng cạnh tranh được rèn luyện qua nhiều năm đua thuyền tốc độ cao chuyên nghiệp đã thúc đẩy ông công khai tuyên bố sẽ đuổi kịp tỷ phú Carlos Slim của Mexico. Nếu nhìn vào thành tích kinh doanh của ông trong 30 năm qua, chúng ta sẽ thấy rằng việc ông đạt được mục tiêu này cũng không phải là điều gì quá bất ngờ.



Batista giải thích rằng: “Một khi đã cạnh tranh anh sẽ không thể dừng lại. Vì vậy, tôi phải cạnh tranh với Slim. Tôi không biết tôi sẽ vượt ông ấy ở bên phải hay bên trái. Tôi chỉ biết là tôi sẽ vượt qua mà thôi.”

Sự tự tin của Batista cũng không có gì là khó hiểu. Là con trai của cựu Bộ trưởng Bộ Khai khoáng Brazil, Batista là một tỷ phú tự thân và là một tượng đài biểu trưng cho quá trình chuyển đổi của Brazil từ một nền kinh tế yếu kém trở thành một cường quốc kinh tế trên thế giới. Những dự án sáng tạo nhất của ông trong lĩnh vực khai thác tài nguyên thiên nhiên và cơ sở hạ tầng đang giúp Brazil tạo ra của cải và phát triển cơ sở hạ tầng cho dân cư.

Batista từng nói rằng người Brazil đã ẩn mình trong nhiều năm. Ông muốn truyền cảm hứng cho thế hệ doanh chủ mới có thể noi gương ông và phát huy tiềm năng của đất nước. Vì vậy, ông để chiếc xe thể thao Mercedes - Benz SLR McLaren trong phòng khách như một vật trang trí và đặt chữ cái X trong tên của tất cả các công ty của mình như một biểu tượng của sự giàu có theo cấp số nhân.

Ông thẳng thắn bộc lộ quyết tâm của mình: “Tôi đã đặt ra cho mình sứ mệnh giúp thế hệ doanh nhân trẻ của Brazil thành công bằng con đường mình bạch hơn. Họ phải cảm thấy tự hào về điều mà họ đang tạo ra.”

Con người của Batista là như vậy. Là một sinh viên bỏ học giữa chừng, Batista bắt đầu sự nghiệp bằng cách tìm vàng trong rừng Amazon. Năm 24 tuổi, ông mua được một mỏ vàng đầu tiên. Công việc kinh doanh mỏ đã tạo điều kiện cho các cuộc phiêu lưu mạo hiểm của ông vào tận rừng sâu. Ngày nay, hoạt động của Tập đoàn EBX bao gồm các lĩnh vực như: vận chuyển, khai khoáng, năng lượng, hậu cần và nổi bật hơn cả là các công ty khai thác dầu và khí.

Năm 2007, tài sản của Batista tăng lên đáng kể sau khi ông đánh cược một tỷ đô-la để mua giấy phép thăm dò dầu ngoài khơi thành phố Rio de Janeiro. Batista đã gặp may khi tìm thấy một mỏ dầu khổng lồ. Batista tin rằng ông sẽ không phải trả quá 18 đô-la/thùng khi khai thác dầu và điều đó sẽ giúp ông kiếm được khoản lợi nhuận khổng lồ từ nguồn tài nguyên này trong nhiều năm. Sự kiện đó đã khiến ông quyết định đại chúng hóa Công ty thăm dò dầu khí OGX của mình vào tháng Sáu năm 2008. Vào thời điểm ấy, đây là đợt phát hành lần đầu ra công chúng lớn nhất của Brazil, với 4,1 tỷ đô-la.

Bằng việc thương lượng với những người đào vàng tự do, ông đã thành lập một công ty khai thác và buôn bán vàng vào năm 1980. Batista đã học hỏi trong ngành nghề này từ rất sớm. Ông giải thích rằng: “Trong lĩnh vực khai thác khoáng, anh sẽ phải đến những nơi kỳ lạ, anh sẽ phải dựng lều rồi bắt đầu tìm nước cũng như năng lượng và từ đó anh có thể xây dựng mọi thứ. Đó là cách làm của nghề này. Đó cũng là cuộc đời tôi và là cách mà tôi đã bắt đầu từ con số 0.”

Là Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm CEO của Tập đoàn EBX, Eike còn mở rộng niềm đam mê ra ngoài phạm vi thành phố Rio de Janeiro. Ông nói: “Tôi là một doanh chủ. Vì một lý do nào đó, tôi tin rằng tôi có một giao kèo với Mẹ Thiên nhiên. Tôi chỉ cần khoan là sẽ tìm thấy cái mình muốn tìm. Đôi khi anh cần phải gặp may nữa.”

Quả thật là vậy.

Như nhiều doanh chủ nổi tiếng khác, ông đã bỏ học giữa chừng. Cha mẹ ông có thất vọng với quyết định của ông vào thời điểm đó không?

Cha mẹ tôi rất thất vọng. Nhưng sau hai năm rưỡi theo học tại Đại học Aachen ở Đức, tôi nhận ra rằng mình đã có một sự hiểu biết về ngành kỹ thuật của thế giới và tôi muốn kiếm tiền. Vì tôi còn rất trẻ nên tôi luôn có niềm đam mê với kỹ thuật để có thể làm cho mọi thứ tốt hơn. Tôi yêu thích xe hơi, cơ khí và những quyển sách như Popular mechanics (tạm dịch: Cơ khí nổi tiếng) hay Scientific American (tạm dịch: Người Mỹ khoa học) cũng như việc nghiên cứu các tài liệu ở trường đại học về khoa học vật liệu.

Năm tôi 16 tuổi, trong khoảng thời gian bốn năm sống ở thủ đô Brussels của Bỉ, tôi từng có một chiếc xe máy có thể chạy với vận tốc từ 90-100km/giờ. Tôi đã dành hàng giờ đồng hồ để đánh bóng buggi, thay xích và chỉnh lốp vì muốn nó chạy nhanh hơn. Năm 1989, khi tôi quyết định đua thuyền máy ở Brazil, tôi đã trở thành nhà vô địch giải đấu của Brazil, Mỹ và thế giới ở bộ môn này nhờ hai điều sau: biết cách xây dựng một đội và động cơ thông minh. Đây là một môn thể thao rất nguy hiểm và chỉ cần một sai sót nhỏ cũng sẽ khiến bạn thua cuộc hoặc thậm chí mất mạng.

Cha mẹ có ảnh hưởng đến ông như thế nào?

Trong thời gian từ năm 1960 đến năm 1980, cha tôi luôn bận rộn với việc xây dựng văn phòng ở khắp nơi trên thế giới cho Vale, một công ty lớn về thép của Brazil. Chúng tôi đã chuyển đến Thụy Sĩ trước khi đến Dusseldorf ở Đức, rồi đến Brussels ở Bỉ và sau đó tôi học đại học ở Đức. Về cơ bản tôi đã ở châu Âu từ sinh nhật lần thứ 12 đến năm tôi 21 tuổi. Những gì cha dạy tôi và những gì tôi học được từ ông, là phải dám nghĩ lớn. Ở Brazil có một bộ phim nói về cha tôi có tựa đề là Brazil's engineer (tạm dịch: Kỹ sư người Brazil)

để ghi nhận những đóng góp của ông trong việc xây dựng một phần cơ sở hạ tầng vĩ mô của Brazil – đường sắt, các cảng lớn phục vụ cho vận chuyển quặng sắt đến châu Á, cụ thể đó là đến Nhật Bản. Vì thế tôi học được tinh thần dám nghĩ dám làm của ông.

Dù vậy, tôi chủ yếu nhận được giáo dục từ mẹ mình. Tôi là con thứ hai trong gia đình có bảy anh chị em. Mẹ tôi sinh ra và lớn lên ở Hamburg, Đức nên bà đã dạy tôi tính kỷ luật của người Đức cũng như cách quan tâm đến những người khác. Đó là những điều mà tôi học được nhiều nhất từ người mẹ thân yêu của mình. Chúng cũng giúp tôi tự rèn luyện và hoàn thiện bản thân mình ở nhiều khía cạnh trong cuộc sống.

Khi ông từ bỏ trường đại học, có phải công việc đầu tiên của ông là bán bảo hiểm không?

Năm 18 tuổi, tôi bắt đầu đi bán bảo hiểm khi mới vào đại học vì cha mẹ tôi đã chuyển về Brazil. Lúc đó, anh trai cả của tôi đang học ngành Dược ở Đại học Aachen. Khi cha mẹ tôi trở về Brazil, họ chỉ cho chúng tôi một khoản trợ cấp cho không quá mười lăm ngày. Ngay từ khi còn nhỏ, chúng tôi được cha mẹ dạy rằng phải thấy xấu hổ khi hỏi xin tiền. Vì vậy, sau khi nói chuyện với bạn bè, tôi quyết định học một khóa nghiệp vụ cấp tốc và đi bán bảo hiểm. Công việc này dạy tôi cách giao tiếp với người khác. Một số người sẽ lắng nghe anh và một số khác thì không.

Công việc đó là một sự kết hợp giữa cảm giác căng thẳng và khao khát mãnh liệt được trở nên độc lập về tài chính. Đó là giai đoạn cực kỳ căng thẳng đối với tôi. Trước đây, tôi chưa bao giờ tức giận với cha mẹ. Tôi từng luôn cho rằng việc họ chăm sóc tôi là điều hiển nhiên. Tôi thường hay nói với những bạn trẻ, đặc biệt là những người thuộc tầng lớp trung lưu và thượng lưu, rằng cha mẹ không nên quá nuông chiều con cái. Chúng ta đang bảo bọc con cái quá mức. Một điều không may đã xảy ra với tôi vào năm tôi 11 hay 12 tuổi, đó là căn bệnh hen suyễn. Mẹ tôi nói rằng bà ấy nghĩ bệnh suyễn của tôi có thể được chữa bằng cách đi bơi. Và bà ấy cứ cho tôi xuống bể bơi đến lúc tôi khỏi bệnh. Hành động của mẹ tôi lúc đó đã tạo áp lực lên cuộc sống của tôi nhưng nó cũng giúp tôi trở nên mạnh mẽ hơn.

Việc bán bảo hiểm của ông đã diễn ra như thế nào?

Chỉ trong vòng một tháng, tôi đã kiếm được gấp đôi số tiền tôi cần qua việc bán bảo hiểm. Tôi mua được một chiếc Mercedes cũ. Nhờ vậy khi tôi lái xe đến gõ cửa các hộ gia đình, tôi có thứ để thể hiện bản thân. Tôi bán bảo hiểm ở Đức và Bỉ vì cha tôi còn giữ lại một căn hộ ở Brussels. Trong các kỳ nghỉ lễ khi tôi về Brazil để thăm ban bè, chúng tôi thường nói chuyện về việc độc lập tài chính. Thế là ý tưởng bán kim cương xuất hiện và tôi chỉ đơn giản làm trung gian giữa người mua ở Antwerp (Bỉ) và những người thợ mỏ Brazil. Tôi kiếm được tiền hoa hồng từ việc đó.

Sau hai năm rưỡi ở Đức và Bỉ, tôi đã đến rừng Amazon ở phía bắc Brazil, nơi rất nhiều thợ mỏ đang khai thác rất nhiều vàng. Khu vực đó giống như miền Tây hoang dã của nước Mỹ ngày xưa vậy. Tôi có một chuyến đi hơn mười ngày ở đây và cha tôi phải nhờ đến quân đội tìm kiếm tôi vì ông không biết tôi đang ở đâu. Tôi phát hiện có rất nhiều vàng đang được sản xuất và tôi nảy ra ý định trở thành người giao dịch vàng. Ban đầu, tôi không muốn tham gia vì việc sản xuất vàng bị kiểm soát bởi những người chủ địa phương sở hữu máy bay và kiểm soát đường băng để vận chuyển vàng. Họ vận chuyển vàng bằng những chiếc máy bay Cessna 186.

Tôi tìm đến hai người thợ kim hoàn ở Rio để vay tiền. Tôi nói rằng tôi sẽ mang vàng từ rừng Amazon đến Rio và Sao Paulo. Họ có vẻ thích điều tôi nói. Tôi không nghĩ rằng họ sẽ trả tiền cho tôi nếu tôi chào bán sô-cô-la thay vì vàng. Họ đòi mức lãi suất 20% trên số tiền vay và muốn một lượng vàng nhất định. Họ muốn áp hai tầng lãi suất. Trong vòng 18 tháng, tôi kinh doanh được 60 triệu đô-la tiền vàng và sau khi trừ lãi vay, tôi chỉ còn lại 10% số tiền đó. Tôi đã kiếm được sáu triệu đô-la khi mới 22 tuổi.

Tuy nhiên, những người giao dịch khác cũng đã bắt đầu đến khu vực đó vào khoảng thời gian này và tôi nhận ra mức 10% kia sẽ nhanh chóng giảm xuống còn 2-3%. Tôi đã nghĩ: "Mình phải làm điều gì đó khác đi mới được." Khi nhìn thấy những người thợ mỏ sản xuất vàng không hiệu quả, tôi quyết định sẽ mua lại một trong những cơ sở sản xuất từ một người chủ và cơ khí hóa dây chuyền sản xuất vàng. Tôi đã mua một khu mỏ với giá hai triệu đô-la và việc đầu tiên tôi làm là thuê một công ty khoan của Canada chuyên khai thác trầm tích.

Họ đến và ước tính trữ lượng vàng của mỏ và đưa chúng vào sản xuất. Lúc này, tôi chỉ còn 300 nghìn đô-la vì trước đó tôi đã đánh giá thấp khâu hậu cần, các vấn đề bệnh dịch và kỹ thuật. Tôi phải vận chuyển bằng đường hàng không để chở vàng ra. Con đường ngắn nhất cũng đã dài 100km, vì vậy tôi phải lập một cầu hàng không dài đúng như thế. Tại khu mỏ, tôi phải tự mình dựng lều. Tôi cần nước sạch và thức ăn. Tôi cần dầu và năng lượng. Công việc hậu cần khi đó hết như trong quân đội vậy vì anh phải tự lực cánh sinh tất cả mọi thứ. Tôi sẽ sản xuất sản phẩm mà tôi phải chuyển ra bằng máy bay.

Thời điểm đó rất căng thẳng. May mắn là mỏ giàu trữ lượng đến nỗi một tên ngốc cũng có thể khai thác được. Nó vẫn tiếp tục hoạt động dù tôi đã mắc khá nhiều sai lầm tồn tại qua tất cả những sai lầm của tôi. Đến tận ngày nay, nhóm của chúng tôi vẫn luôn có văn hóa xây dựng những tài sản dễ sử dụng. Khi mỏ bắt đầu sản xuất, tôi kiếm được một triệu đô-la mỗi tháng. Tôi chỉ cần 10% lượng vàng trong mỏ là đủ để trả chi phí cho tất cả hoạt động vì trữ lượng mỏ quá dồi dào. Sau đó, tôi đã đi khắp thế giới để tìm thêm nguồn mỏ. Tôi đã làm điều đó bằng chính bàn tay của mình. Tôi hiểu biết rõ về cấu trúc của những mỏ này. Bằng tất cả nỗ lực không ngừng nghỉ của mình, tôi đã dựng được chín mỏ khai thác vàng khắp thế giới từ bàn tay trắng - năm cái ở Brazil, một ở Chile và ba ở Canada.

Tôi luôn tìm kiếm những mỏ giàu trữ lượng và tôi vẫn giữ văn hóa đó đến tận bây giờ. Tôi kiếm lời từ sự chênh lệch giá giữa các nước. Chúng tôi xây dựng các cảng lớn để khắc phục tình trạng Brazil thiếu những cảng hoạt động hiệu quả. Trong việc khai thác, tôi giống như có một thỏa thuận với tự nhiên vậy. Bất kỳ chỗ nào tôi khoan, tôi đều tìm thấy dầu, than hoặc vàng.

Tất nhiên, thành công sớm sẽ nuôi dưỡng sự tự tin và đó cũng là một thành tố quan trọng dẫn đến thành công.

Đúng vậy, nhưng nó cũng khiến anh trở nên ngạo mạn vì anh nghĩ mình có thể thành công trong mọi việc. Điều này rất nguy hiểm. Tôi từng thực hiện một quá trình đa dạng hóa sản phẩm vào những năm 1990 bằng việc thành lập một nhà máy sản xuất xe Jeep ở Brazil. Anh biết đấy, mọi người đàn ông độc thân đều muốn lắp một cái xe cho riêng mình. Và tôi muốn tự lắp một chiếc Jeep. Tôi đã thất bại và

nó đã dạy tôi rất nhiều điều. Nó dạy tôi rằng việc đóng cửa một công ty rất quan trọng khi nó không hoạt động tốt nữa và hãy làm điều đó một cách quyết đoán. Anh phải trả tất cả các hóa đơn và bồi thường cho công nhân. Đó là một bài tập về việc nhận lỗi. Thất bại sẽ giúp anh trưởng thành hơn vì nó tạo một áp lực cần thiết cho anh.

Vì sao khoản đầu tư vào sản xuất xe Jeep lại thất bại?

Trong câu chuyện sản xuất Jeep tôi đã thiếu quan tâm đến mạng lưới đại lý. Sau khi mọi người mua xe họ sẽ có vấn đề về bảo dưỡng xe vì mạng lưới cửa hàng không đủ rộng. Anh không thể thành công nếu mạng lưới đại lý không đủ lớn để cung cấp dịch vụ tốt. Nếu chúng tôi tiếp tục hoạt động lâu hơn, có thể chúng tôi sẽ thành công vì tôi tự thấy mình là một trong những người đi đầu trong việc sản xuất các phương tiện thể thao đa dụng loại nhỏ. Dòng xe Jeep năm 1990 của tôi là dòng xe thể thao đa dụng nhỏ. Có thể, tôi đã đi trước thời đại nhưng lại thiếu đi một mắt xích quan trọng, đó là mạng lưới đại lý bảo trì. Tôi đã mất hơn 100 triệu đô-la cho dự án này.

Trong quãng thời gian đó, tôi học được cách hiểu được người khác và một trong những năng lực tôi có hiện giờ là biết cách sử dụng các kỹ sư và nhà địa chất một cách tốt nhất. Tôi có đội ngũ tốt nhất. Đó là điểm mạnh nhất của tôi hiện giờ. Tôi là một người kinh doanh trên sự chênh lệch giá bằng những khái niệm và công cụ tiên tiến nhất.

Tại sao ông lại quyết định mở rộng kinh doanh ra ngoài lĩnh vực khai thác mỏ khi ông đã tạo ra một tập đoàn kinh tế ở Brazil, một việc hiếm khi xảy ra đối với phần lớn các doanh nhân khởi nghiệp.

Tôi muốn làm những việc khác, mặc dù hiện tại tôi đang bị quá tải. Tôi đã chi 40 tỷ đô-la trong vòng mười năm vào lĩnh vực tài nguyên thiên nhiên và cơ sở hạ tầng ở Brazil. Và tôi nhận thấy có một giới hạn ở đây. Nếu anh nhìn thế giới qua con mắt của một kỹ sư, anh sẽ thấy có rất nhiều cơ hội. Mỹ và Brazil cho phép giới tài chính kiếm tiền từ tiền. Chúng ta quên mất việc phải làm tăng hiệu suất hoạt động. Ngày nay, ở Mỹ, anh đã có thể lái một chiếc xe chạy bằng điện rồi. Việc ấy lẽ ra đã phải xảy ra từ mười năm trước. Nếu một điều gì đó đã bắt đầu từ 20 năm trước, con người sẽ tìm cách tăng năng suất cho việc đó. Thật khó hiểu được vì sao

người Mỹ vẫn chưa có đường tàu cao tốc giữa các thành phố lớn. Xe ô tô châu Âu có hiệu suất năng lượng gấp đôi so với xe của Mỹ.

Một trong những cuộc đánh cược lớn nhất của ông trong những năm gần đây là bỏ một tỷ đô-la mua quyền được thăm dò để khoan dầu ngoài bờ biển thành phố Rio. Vì sao ông lại tự tin rằng quyền này đáng để bỏ ra nhiều tiền đến thế?

Tôi có hiểu biết về địa chất. Tôi có một nhóm các nhà địa chất đến từ Petrobras, một tập đoàn năng lượng khổng lồ của Brazil và họ có hơn 40 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực này. Tôi đã làm những việc này nhiều đến nỗi khi tôi đọc một tài liệu công bố kết quả, cách tôi đọc cũng khác so với mọi người. Tôi biết cách để sử dụng tài năng xung quanh tôi và để họ làm việc theo chuyên môn của họ. Tỷ lệ khoan trúng của chúng tôi là 53/58 giếng dầu và đây là con số đáng nể với tỷ lệ hơn 90%. Sau đó, chúng tôi còn tiếp tục phá kỷ lục này khi bắt đầu sản xuất dầu vào quý IV năm 2011. Thời gian từ lúc bắt đầu khoan đến khi sản xuất dầu sẽ nhanh kỷ lục.

Chúng tôi đang tạo ra một cuộc cách mạng về tốc độ phát triển ngành công nghiệp khai thác dầu khí. Công ty dầu, đặc biệt là những công ty lớn, thường thuộc kiểm soát của nhà nước. Họ phải trải qua nhiều quy trình. Trong đó, có một số quy trình rất cần thiết để đảm bảo cho vấn đề an ninh và an toàn lao động. Ngoài ra, họ cũng không tối đa được hiệu suất mà lẽ ra họ có thể đạt được. Bộ máy quan liêu này luôn khẳng định rằng họ có các dữ liệu đặc biệt nhưng hoàn toàn không có sự linh hoạt trong hoạt động.

Ông đã đấu thầu với tất cả các tập đoàn dầu lớn trong ngành công nghiệp và giành chiến thắng.

Đúng vậy, đó là một cuộc đấu thầu quốc tế. Tất cả các nhân vật lớn đều ở đó. Petrobras hay Exxon đã có thể trả giá cao hơn tôi. Nhưng tôi đã trả giá cao nhất bằng chính tiền của mình. Anh chỉ có thể thắng khi trả giá cao nhất và tôi đã phải trả một tỷ đô-la. Mọi người vẫn cười nhạo tôi từ đó đến giờ. Họ chế giễu tôi: "Gã Eike Batista thật điên rồ." Tôi không bao giờ nghĩ rằng tôi đã trả giá quá cao vì tôi thấy rằng nó đáng đồng tiền.

Tôi phải thừa nhận rằng khi đó tôi không biết khi nào mình sẽ thành công. Tôi chỉ biết rằng tôi sẽ có khoản lợi nhuận xứng đáng. Đương nhiên, anh chỉ biết được kết quả sau khi bạn khoan, nhưng như tôi đã nói trước đó, dường như tôi có một thỏa thuận với thiên nhiên và tôi thường xuyên nhận được kết quả tích cực. Tôi sẽ trả 16 đô-la một thùng để hút dầu lên. Chúng tôi sản xuất mười tỷ thùng dầu trong khu vực này, tương đương với một nghìn tỷ đô-la. Trong khi tôi chỉ tốn có 160 tỷ đô-la để khai thác nó.

Là một doanh chủ, ông đang cười trên ngọn sóng thịnh vượng của Brazil. Đất nước của ông đang trở thành một nền kinh tế lớn nên hẳn ông cũng hưởng lợi từ đó.

Tôi được cha tôi chuẩn bị một tâm thế rằng rốt cuộc Brazil cũng sẽ phát triển. Bốn người anh em của tôi từng sống ở Mỹ, trong đó có hai người đã quay lại làm việc cho tôi. Brazil đã ở trong chế độ độc tài quân sự từ những năm 1960 đến 1970 và từ những năm 1980 chúng tôi mới theo mô hình dân chủ. Chúng tôi vấp phải khó khăn về tài chính cho đến tận những năm 1990. Cựu Tổng thống Lula^[57] từng nói rằng ông thích tinh thần sôi nổi của những doanh nhân. Cũng chính từ lúc đó, Brazil bước vào thời kỳ ổn định và phát triển kinh tế, đầu tiên là dưới chính quyền của cựu Tổng thống Fernando Henrique Cardoso, cựu Tổng thống Lula và hiện nay là Tổng thống Dilma.

Đó là lý do vì sao Brazil mở những cuộc đấu thầu về khai thác dầu. Lĩnh vực dầu đã được tư hữu hóa bởi Tập đoàn Petrobras vào năm 1997. Trừ một số trường hợp cá biệt, các công ty dầu nước ngoài không mấy thành công ở Brazil. Petrobras có một số lượng lớn tài năng làm việc cho họ. Và Brazil đã cho phép tôi phá vỡ sự độc quyền của Petrobras.

Với các hoạt động kinh doanh rộng lớn của mình, liệu ông có thể tham gia sâu rộng vào việc điều hành công ty không?

Có chứ. Tôi có những người quản lý và nhân viên kỹ thuật tuyệt vời ở từng công ty. Chúng tôi thường xuyên họp mặt để tìm cách hiệp lực. Tôi có 50 CEO ở tám công ty. Nếu tôi muốn nói chuyện với một giám đốc, tôi sẽ đến văn phòng của ông ấy, ngồi đối diện và nghe ông ấy nói chuyện. Thông thường, tôi có tám CEO liên tục báo cáo cho tôi, nhưng tôi

cũng thường đọc báo cáo tháng từ tất cả giám đốc. Vài lần một tuần, tôi ăn trưa với họ và để họ báo cáo mọi thứ. Sự minh bạch và cởi mở là một phần quan trọng trong văn hóa của chúng tôi.

Eike, ông có lời khuyên nào dành cho các doanh nhân khởi nghiệp trẻ ở Brazil không?

Đầu tiên và rất rõ ràng, anh cần có động lực hướng tới sự độc lập về tài chính. Đó là động lực cực lớn của tôi. Tôi chỉ đơn giản là không muốn xin tiền của cha mẹ nữa. Điều đó thực sự rất quan trọng. Và tôi khuyên các bạn trẻ rằng hãy bước ra khỏi vùng an toàn của mình. Hãy đi đến một nơi nào đó và đừng nói với bản thân rằng: "Tôi sống ở Rio de Janeiro và đó sẽ là nơi tôi tìm một công việc hay bắt đầu kinh doanh." Đất nước này rất rộng lớn. Việc tôi đến rừng rậm Amazon đã cho tôi thấy một chân trời mới, một cách mới để tìm kiếm cơ hội.

Ngoài ra, sự căng thẳng hay áp lực cũng rất quan trọng. Sự căng thẳng có thể hủy hoại một số người, nhưng với một liều lượng nhất định, tôi nghĩ nó sẽ rất hữu ích. Căng thẳng, áp lực sẽ thử thách và chuẩn bị cho anh hành trang cho những thử thách lớn hơn.

Người khởi nghiệp cần một cái nhìn dài hạn. Một dự án chất lượng cần từ ba đến 5 năm để hoàn thành. Trong việc kinh doanh của tôi, anh không được nghĩ ngắn hạn vì đây là một tâm lý chủ quan. Sự trù phú của đất nước này đã khiến các nhà đầu tư và các doanh nhân khởi nghiệp suy nghĩ rất thiếu cân. Tôi luôn nghĩ về Brazil trong vòng từ 50 đến 100 năm tới. Lời khuyên của tôi dành cho các bạn trẻ là hãy bắt đầu từ những điều nhỏ với một tầm nhìn lâu dài.

Ông muốn điều gì sẽ là di sản của mình?

Tôi có nghĩa vụ phải biến Brazil trở nên hiệu quả hơn và đưa ý thức cộng đồng vào trong từng người dân. Tôi đang làm sạch một cái hồ ở giữa Rio và cố gắng bảo tồn vài công viên tự nhiên. Tôi muốn để lại di sản về sự sẻ chia.

Sắp tới, chúng tôi sẽ tổ chức Thế vận hội Olympic. Nền kinh tế của chúng tôi đang phát triển mạnh mẽ và sẽ có nhiều công việc được tạo ra. Chúng tôi đang chứng tỏ rằng chúng tôi không chỉ là một đất nước của bóng đá và những vũ điệu sam-ba. Tầng lớp doanh chủ ở Brazil có những nhà lãnh đạo

tâm cỡ. Nếu người Brazil tự hào có cầu thủ bóng đá giỏi nhất thế giới hay có người mẫu đẹp nhất, tại sao chúng tôi lại không thể tự hào rằng chúng tôi cũng có những người giỏi nhất trong giới kinh doanh?

Điều cốt lõi là phải hướng xã hội đến những giá trị cộng đồng và chia sẻ.

GHI CHÚ

John Mackey: Phỏng vấn tác giả, tháng Tư năm 2011.

Arthur Blank - Bernie Marcus: Phỏng vấn với tác giả, ngày 1 tháng Sáu năm 2011.

Reed Hastings: Phỏng vấn tác giả, ngày 4 tháng Mười năm 2009.

Howard Schultz: Phỏng vấn tác giả, ngày 18 tháng Năm năm 2011 và ngày 12 tháng Mười một năm 2009.

Jeff Bezos: Phỏng vấn Charlie Rose, ngày 28 tháng Bảy năm 2010; 26 tháng Hai năm 2009, 19 tháng Mười một năm 2007, 27 tháng Một năm 2001, 28 tháng Sáu năm 2000, 26 tháng Năm năm 1999, và 2 tháng Tư năm 1999; với Peter Burrows, 'Bezos on Innovation', Business Week, 17 tháng Tư năm 2008; Tổ chức Academy of Achievements, 4 tháng Năm năm 2001. Thông tin thêm bao gồm bài diễn văn khai mạc của Bezos tại Đại học Princeton ngày 22 tháng Sáu năm 2010.

Herb Kelleher: Phỏng vấn Chuck Lucier, "The Thought Leader Interview", tờ strategy+business, chưa xác định ngày; với Mark Morrison, "Herb Kelleher on the Record", Business Week, ngày 22 tháng Mười hai năm 2003; với Charlie Rose, ngày 8 tháng Sáu năm 2001; với Katrina Brooker, "The Chairman of the Board Looks Backs", Fortune, ngày 28 tháng Năm năm 2001.

Steve Jobs: Phỏng vấn Walt Mossberg và Kara Swisher, All Things Digital 8 (allthingsd.com), tháng Sáu năm 2010; với Betsy Morris, "Steve Jobs Speaks Out", Fortune, ngày 7 tháng Ba năm 2008; với Walt Mossberg và Kara Swisher, All Things Digital 5, tháng Năm năm 2007; với Daniel Morrow cho dự án Lịch sử truyền miệng của Viện Smithsonian, 20 tháng Tư năm 1995; với tạp chí Playboy, tháng Hai năm 1985. Thông tin thêm bao gồm bài diễn văn khai mạc của Steve Job tại Đại học Stanford, ngày 14 tháng Sáu năm 2005; sách của John Sculley và John A. Byrne, Odyssey: Pepsi to Apple: A Journey of Adventure, Ideas and Future. (Nhà xuất bản HarperCollins, 1987).

Herb Kohler Jr.: Phỏng vấn tác giả, tháng Bảy năm 2011.

Dan Lufkin: Phỏng vấn tác giả, 20 tháng Bảy năm 2011. Thông tin thêm từ cuộc phỏng vấn Amy Blitz, Trường Kinh doanh Harvard, tháng Tư năm 2002.

Michael Dell: Phỏng vấn tác giả, 22 tháng Bảy năm 2011.

Reid Hoffman: Phỏng vấn tác giả, 28 tháng Bảy năm 2011 và 31 tháng Bảy năm 2011.

Bill Gates: Phỏng vấn Caroline Graham, “A Rare and Remarkable Interview with the World’s Second Richest Man”, Daily Mail (London), ngày 11 tháng Sáu năm 2011; với Academy of Achievements, ngày 17 tháng Năm năm 2010; với David Allison, Bảo tàng Lịch sử quốc gia Mỹ, chưa rõ ngày; với Charlie Rose, ngày 22 tháng Mười hai năm 2008; với Walt Mossberg và Kara Swisher, All Things Digital 5 (allthingsd.com), tháng Năm năm 2007.

Sir Richard Branson: Phỏng vấn Charlie Rose, 12 tháng Hai năm 2008; với Chris Anderson, “Life at 30,000 Feet”, <http://www.youtube.com/watch?v=DudfBixw6do>, ngày 13 tháng Mười năm 2007; với David Price, CBS: The Early Show, 19 tháng Hai năm 2009; với Jane Martinson, “Thoroughly PostModern Billionaire”, The Guardian, ngày 28 tháng Tư năm 2006; với Jane Pauley, Jackie Gleason Theater tại bãi biển Miami, Fla., 18 tháng Mười năm 2005.

Oprah Winfrey: Phỏng vấn trong chương trình Piers Morgan Tonight, CNN, 17 tháng Một năm 2011; với Academy of Achievements, 21 tháng Hai năm 1991; Thông tin thêm gồm bài viết của Martha Lagace, “Oprah: A Case Study Comes Alive”, Trường Kinh tế Harvard, Working Knowledge, (<http://hbswk.hbs.edu/item/5214.html>), 20 tháng Hai năm 2006; Brian Stelter, “Talk Show Ends, and Oprah Moves On”, Thời báo New York, 22 tháng Năm năm 2011; sách của Jane Lowe, Oprah Winfrey Speaks (Nhà xuất bản Wiley, 2001).

Ted Turner: Phỏng vấn Charlie Rose, ngày 1 tháng Tư năm 2008; với Morley Safer cho chương trình 60 Minutes, ngày 11 tháng Hai năm 2009; với Academy of Achievements, 20 tháng Mười năm 2007. Thông tin thêm gồm sách của Ted Turner và Bill Burke, Call me Ted (Nhà xuất bản Grand Central, 2008).

Fred Smith: Phỏng vấn tác giả, 21 tháng Bảy năm 2011.

Narayana Murthy: Phỏng vấn tác giả, 5 tháng Tám năm 2011.

Larry Page - Sergey Brin: Phỏng vấn Đài truyền hình Israeli, 28 tháng Ba năm 2009; Jim Fallows, Zeitgeist'07, (www.youtube.com/watch?v=7e3AR2k0foM), 16 tháng Mười năm 2007; với Adi Ignatius, "Meet the Google Guys", Time, 12 tháng Hai năm 2006; với Charlie Rose, 26 tháng Bảy năm 2001; Academy of Achievements, 28 tháng Mười năm 2000; với David Sheff, "Google Guys", Playboy, tháng Chín năm 2004. Thông tin thêm bao gồm bài diễn văn của Larry Page tại Đại học Michigan, 5 tháng Năm năm 2009.

Charles Schwab: Phỏng vấn Mark Warren, "What I've Learned", Esquire, 22 tháng Hai năm 2010; với Jason Zweig, "We Talked to Chuck", Money, 6 tháng Bảy năm 2007; với Ilana DeBare, "Interview with CEO of the Year", San Francisco Chronicle, ngày 9 tháng Tư năm 2007; với Steve Shepard, C-Span Video Library, ngày 16 tháng Một năm 2003. Thông tin thêm bao gồm sách của Charles Schwab, Charles Schwab's Guide to Financial Independence (Nhà xuất bản Three Rivers, 1998), và John Kador, Charles Schwab: How One Company Beat Wall Street and Reinvented the Brokerage Industry (Nhà xuất bản Wiley, 2002).

Muhammad Yunus: Phỏng vấn với Adam Smith cho Quỹ Nobel, 13 tháng Mười năm 2006; với CNN, ngày 5 tháng Mười một năm 2007; với Charlie Rose, ngày 4 tháng Sáu năm 2004. Thông tin thêm từ bài diễn văn nhận giải Nobel của Yunus, ngày 10 tháng Mười hai năm 2006 và từ các nguồn khác.

Ratan Tata: Phỏng vấn Charlie Rose, ngày 2 tháng Ba năm 2006; với Shekhar Gupta, Tie Entrepreneurship Summit, tháng Mười hai năm 2009; với Paul Sagoo, The Asian Awards 2010, ngày 27 tháng Mười năm 2010. Thông tin thêm bao gồm bài viết của Dominic O'Connell, "Interview: Ratan Tata, India's Humble Business King", The Sunday Times, ngày 10 tháng Năm năm 2009 và các bài phỏng vấn khác được cung cấp bởi Tập đoàn Tata.

Phil Knight: Phỏng vấn Oprah Winfrey trong chương trình The Oprah Winfrey Show, ngày 26 tháng Tư năm 2011; với

Jackie Krentzman, "The Force Behind the Nike Empire", Tạp chí Stanford, tháng Một và Hai năm 1997; với Geraldine E. Willigan, "High Performance Marketing", Harvard Business Review, ngày 1 tháng Bảy năm 1992; với Michael Moore trong bộ phim The Big One, ngày 10 tháng Tư năm 1998.

Carlos Arthur Nuzman: Phỏng vấn tác giả ngày 12 và 15 tháng Tám năm 2011. Thông tin thêm bao gồm bài viết của Juliet Macur, "Rio de Janeiro Is Awarded 2016 Olympics", Thời báo New York, ngày 2 tháng Mười năm 2009.

Mark Zuckerberg: Phỏng vấn Jessica Livingston tại Y Combinator Startup School 2010 tại Đại học Stanford ngày 16 tháng Mười năm 2010; với Henry Blodget trên tờ Business Insider: Innovation (businessinsider.com), ngày 1 tháng Mười năm 2009; với Diane Sawyer trên kênh tin tức ABC World News, ngày 21 tháng Bảy năm 2010; với Walt Mossberg và Kara Swisher tại Allthings Digital 8 (allthingsd.com), ngày 2 tháng Sáu năm 2010. Thông tin thêm gồm sách của David Kirkpatrick, The Facebook Effect: The Inside Story of the Company (Nhà xuất bản Simon & Schuster, 2010).

Eike Batista: Phỏng vấn Charlie Rose, ngày 8 tháng Hai năm 2010; với Michael Milken, ngày 2 tháng Năm năm 2011, tại Mike Milken Global Institute; và ngày 2 tháng Năm năm 2011, trong bữa ăn trưa với Mike Milken Global Institute. Thông tin thêm lấy từ Bloomberg và Reuters.

CHÚ THÍCH

1. Doanh chủ (entrepreneur) được hiểu là người có tư duy làm chủ doanh nghiệp và có những phương thức sáng tạo nhằm tạo ra các giá trị khác biệt so với những gì đã có trên thị trường - BT.

21. Nhà phát triển nội bộ (intrapreneur) là thuật ngữ để chỉ những người phát triển công ty bằng cách tạo dựng mảng kinh doanh, sản phẩm hay dịch vụ mới cho công ty đó thay vì đi tạo lập sự nghiệp cho riêng mình ở bên ngoài - BT.

3. Giải thưởng Viện Hàn lâm (Academy Awards) là giải thưởng điện ảnh của Viện Hàn lâm Khoa học và Nghệ thuật Điện ảnh (Academy of Motion Picture Arts and Sciences, viết tắt là AMPAS) và thường được biết đến với cái tên giải Oscar. Kể từ năm 1928, giải Oscar được trao hằng năm tại thành phố Los Angeles để ghi nhận những thành tựu xuất sắc của điện ảnh trong năm của các đạo diễn, diễn viên, kịch bản và nhiều lĩnh vực khác - BT.

4. Thung lũng Silicon (Silicon Valley) nằm ở phía Nam của vùng vịnh San Francisco tại phía Bắc California, Mỹ; là trụ sở của hàng nghìn tập đoàn công nghệ, trong đó có rất nhiều tập đoàn nổi tiếng nằm trong danh sách Forbes 500. Thung lũng Silicon trở thành tên gọi chung cho tất cả các khu thương mại công nghệ cao (high tech) trong khu vực - BT.

5. Thị trường ngách (niche market) là một phân đoạn nhỏ của thị trường mà bạn đặt mục tiêu vào một nhóm khách hàng riêng biệt - BT.

6. Gail Sheehy là nhà báo, nhà văn, giảng viên nổi tiếng. Bà là tác giả của 17 cuốn sách rất được yêu thích. Qua các tác phẩm của mình, Gail Sheehy đã thay đổi cách hàng triệu phụ nữ và nam giới trên toàn thế giới nhìn vào các giai đoạn trong cuộc sống của họ. Đặc biệt, cuốn sách mang tính cách mạng của bà, Passages, được bình chọn là một trong mười cuốn sách có ảnh hưởng nhất thời hiện đại - BT.

7. Thực phẩm tự nhiên là loại thực phẩm được phát triển trong điều kiện tự nhiên mà không có sự tác động của con

người trong bất kỳ giai đoạn nào của quá trình sinh trưởng - BT.

81. Thực phẩm hữu cơ là các loại thực phẩm được nuôi trồng và sản xuất sử dụng phương thức canh tác hữu cơ mà không sử dụng phân bón hóa học, các hóa chất bảo vệ thực vật độc hại, các chất kích thích tăng trưởng - BT.

9. Vị tướng lĩnh phe miền Nam ly khai - BT.

10. Insulin là loại hoóc môn giúp đường di chuyển vào trong tế bào và có khả năng làm giảm nồng độ glucose trong máu. Insulin được bào chế nhân tạo dùng điều trị cho những người bị bệnh tiểu đường - BT.

11. Nguyên văn: do-it-yourself (viết tắt: DIY) - BT.

12. Tequila là một loại rượu truyền thống, có nồng độ rất cao của Mexico - BT.

13. Đây là quy ước chỉnh đồng hồ tăng thêm một khoảng thời gian so với giờ tiêu chuẩn tại một số địa phương ở các nước ôn đới hoặc gần cực trong một giai đoạn (thường là vào mùa hè) trong năm. Ở những nước này, vào mùa hè, ban ngày bắt đầu sớm hơn so với mùa đông vài tiếng đồng hồ. Ở Hoa Kỳ và Canada, thời gian sử dụng “giờ tiết kiệm ánh sáng ngày” (daylight saving time) bắt đầu từ Chủ nhật trong tuần thứ hai của tháng Ba đến Chủ nhật trong tuần đầu tiên của tháng Mười một - BT.

14. ESOP (viết đầy đủ: “employee stock ownership plan”) là một khái niệm quen thuộc dùng để chỉ quyền sở hữu cổ phần cho nhân viên công ty. Cụ thể là cổ phiếu của một công ty được bán với giá ưu đãi cho các nhân viên xuất sắc, nhà quản lý giỏi theo các tiêu chí lựa chọn của công ty - BT.

15. Ngày 1 tháng Ba năm 1961, Tổng thống Mỹ John F. Kennedy ra nghị định thành lập Đoàn quân Hòa bình (Peace Corps) với mục tiêu góp phần xây dựng hòa bình và tình hữu nghị trên thế giới. Lời kêu gọi này đã nhanh chóng thu hút hàng nghìn thanh niên Mỹ tình nguyện gia nhập Đoàn quân Hòa bình để đi đến phục vụ tại các quốc gia xa lạ ở châu Phi, châu Á, châu Mỹ Latinh... - BT.

16. Viện Công nghệ Massachusetts (tiếng Anh: Massachusetts Institute of Technology) là một viện đại học

ngiên cứu tư thực ở thành phố Cambridge, bang Massachusetts, Hoa Kỳ. MIT nổi tiếng nhờ hoạt động nghiên cứu và giáo dục trong các ngành khoa học vật lý, kỹ thuật, cũng như trong các ngành sinh học, kinh tế học, ngôn ngữ học và quản lý - BT.

17. AOL (viết tắt của America Online) là một công ty cung cấp dịch vụ Internet toàn cầu, có trụ sở tại Hoa Kỳ - BT.

18. Nguyên văn: "DVD by mail" - BT.

19. Jim Collins sinh năm 1958 tại Colorado, Mỹ. Ông là chuyên gia tư vấn kinh doanh, nhà văn, đồng thời là giảng viên trong lĩnh vực nghiên cứu sự phát triển bền vững của doanh nghiệp - BT.

20. Product Red là một hoạt động nhằm gây quỹ cho phong trào phòng chống AIDS ở châu Phi. Dòng sản phẩm Product Red đã tạo dựng thành một thương hiệu vì cộng đồng, được khách hàng tin tưởng và ủng hộ. Các sản phẩm này không nhất thiết phải có màu đỏ đậm, nhưng đều có logo của (RED) và 50% lợi nhuận sẽ được đóng góp trực tiếp vào Quỹ Toàn cầu - BT.

21. Warren Buffett là một nhà đầu tư, một doanh nhân, một nhà từ thiện nổi tiếng của Mỹ. Ông sinh ngày 30 tháng 8 năm 1930 tại thành phố Omaha, bang Nebraska. Warren Buffett được ca tụng là "Huyền thoại đến từ Omaha" và là nhà đầu tư nổi tiếng nhất thế giới với sự kiên định trong triết lý đầu tư theo giá trị cũng như lối sống tiết kiệm dù sở hữu khối tài sản khổng lồ. Tên của ông luôn có mặt trong danh sách những người giàu nhất thế giới - BT.

22. Thập tự chinh là một loạt các xung đột quân sự mang màu sắc tôn giáo do những người theo Kitô giáo tiến hành từ năm 1095 - 1291 với mục đích giải phóng Jerusalem và vùng Đất Thánh khỏi sự thống trị của người Hồi Giáo - BT.

23. Quỹ hưu trí tư nhân là chương trình cho phép nhân viên để dành một phần từ tiền lương hàng tháng (trước khi đóng thuế). Số tiền để dành này được bỏ vào trong một quỹ 401k chung của công ty. Nhân viên đó sẽ không phải nộp thuế cho tất cả tiền lời sinh ra trong quỹ 401k cho đến lúc anh ta về hưu. Khi về hưu và rút số tiền này ra, anh ta mới phải nộp thuế theo mức thuế phải đóng của mình lúc còn làm việc - BT.

24. Thuộc bang Missouri - BT.

25. Thành phố Dallas (thuộc bang Texas) có hai sân bay lớn là Sân bay quốc tế Dallas-Fort Worth (DFW) và Love Field (DAL). Love Field là sân bay có trụ sở của Southwest Airlines - BT.

26. Stock option: quyền được mua cổ phiếu với giá định trước vào một thời điểm hẹn trước. Người mua/bán không nhất thiết phải thực hiện giao dịch này - BT.

27. Cuộc khủng hoảng tên lửa Cuba (Cuban Missile Crisis) xảy ra vào tháng 10/1962. Nguyên nhân trực tiếp của cuộc khủng hoảng là do Cơ quan Tình báo Mỹ phát hiện Liên Xô triển khai các tên lửa đạn tầm trung có khả năng mang đầu đạn hạt nhân tại Cuba, vốn cách bờ biển Florida của Mỹ chưa đến 160km. Chính quyền Mỹ lúc bấy giờ, đứng đầu là Tổng thống John F. Kennedy đã tìm kiếm các hành động trả đũa quyết liệt vì cho rằng an ninh nước Mỹ đang bị đe dọa nghiêm trọng và xem đây là hành động thách thức của khối xã hội chủ nghĩa, đứng đầu là Liên Xô - BT.

28. Serif và sans serif là hai kiểu chữ phổ biến nhất trong thiết kế. Kiểu chữ serif có đặc điểm là cuối mỗi cạnh của ký tự có thêm đường uốn ra, còn sans-serif thì không có - BT.

29. S&P500 (viết đầy đủ: Standard & Poor's 500 Stock Index) là một chỉ số cổ phiếu dựa trên cổ phiếu phổ thông của 500 công ty có vốn hóa thị trường lớn nhất niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng khoán New York (NYSE) hoặc Sàn Giao dịch Chứng khoán Hoa Kỳ (NASDAQ) - BT.

30. Trái khoán (debenture) là một công cụ nợ không được bảo đảm bằng các tài sản hữu hình hoặc ký quỹ nào mà nó chỉ được đảm bảo bằng mức độ tin cậy về khả năng trả nợ hay là uy tín của chính công ty phát hành trái khoán - BT.

31. Nguyên văn là New York Stock Exchange (viết tắt: NYSE) - BT.

32. Khi một doanh nghiệp/tổ chức muốn phát hành chứng khoán để huy động vốn hay niêm yết chứng khoán trên sàn giao dịch, họ phải tìm cách tiếp cận các nhà đầu tư. Bản cáo bạch, bao gồm mọi thông tin liên quan đến đợt phát hành chứng khoán này và đã được Ủy ban Chứng khoán Nhà nước chấp thuận, chính là lời mời/chào bán để các nhà

đầu tư đăng ký mua chứng khoán của công ty phát hành - BT.

33. Câu “Khi gà chưa kịp gáy thì anh đã chối chúng tôi ba lần” được mượn ý từ lời tiên báo của Chúa Jesus với Peter (Phero), môn đồ trưởng trong 12 môn đồ của Chúa Jesus. Vào đêm trước khi Chúa Jesus bị bắt, Peter đã thề sẽ luôn trung thành với Thầy của mình. Lúc đó, Chúa Jesus đã nói với Peter rằng: “Trước khi gà gáy hai lần thì con sẽ chối Thầy ba lần” (nguyên văn: “This very night, before the rooster crows, you will disown me three times”). Và quả đúng như vậy, khi “kẻ phản bội” Judas Iscariot dẫn người đến bắt Chúa Jesus, Peter đã ba lần chối bỏ mối quan hệ với Thầy của mình. Trong trường hợp này, Felix Rohatyn cho rằng Dan Lufkin là “kẻ phản bội” đã “chối bỏ” Phố Wall và sở giao dịch qua hành động xin niêm yết Ngân hàng Đầu tư DLJ của ông - BT.

34. Sidney Weinberg (1891 - 1969) là một nhà lãnh đạo kỳ cựu của Ngân hàng Goldman Sachs. Sidney Weinberg được tờ New York Times xưng danh là “Mr. Wall Street”. Còn tạp chí Fortune đã gọi ông là “director’s director” - BT.

35. Hoàng tử bé (tựa gốc: Le Petit Prince) là tác phẩm nổi tiếng nhất của nhà văn Pháp Antoine de Saint-Exupéry, ra đời vào năm 1943 và đã trở thành một trong số các tác phẩm văn học cổ điển dành cho trẻ em trong thế kỷ XX - BT.

36. Fortune 500 là bảng xếp hạng danh sách 500 công ty lớn nhất Hoa Kỳ theo tổng thu nhập mỗi công ty - BT.

37. Nguyên văn: “Transformation Agenda” - BT.

38. PayPal là một công ty chuyên cung cấp các dịch vụ thanh toán và chuyển tiền qua mạng Internet. Tính đến năm 2002, khi eBay mua lại PayPal, Reid Hoffman đang giữ chức Phó chủ tịch điều hành công ty - BT.

39. Robert Lee Frost (1874 - 1963) là một nhà thơ nổi tiếng của Mỹ. Ông đã bốn lần được trao giải Pulitzer. Nguyên văn các câu thơ của Robert Lee Frost là: Two roads diverged in a wood, and I - I took the one less traveled by, And that has made all the difference - BT.

40. Khó đọc (tiếng Anh: Dyslexia) là chứng tật bẩm sinh. Dù vẫn phát triển bình thường nhưng người bị tật này thường gặp khó khăn trong việc đọc và viết, như: đọc sót, đảo trật tự các chữ, không nhất quán giữa đánh vần và đọc trơn, không biết ngắt ở dấu câu, không nắm được nghĩa của câu - đoạn vừa đọc; khi viết thường bỏ sót chữ cái, bỏ sót từ, sai chữ... - BT.

41. Punk là một dòng nhạc rock bắt đầu phát triển từ năm 1974 đến 1976 tại Mỹ, Anh và Australia - BT.

42. Erwin Johannes Eugen Rommel (1891 - 1944) là một trong những vị Thống chế lừng danh nhất nước Đức trong Thế chiến II. Ông là một trong những bậc thầy vĩ đại về mưu mẹo trong chiến tranh, có lòng quả cảm và tinh thần thượng võ cao đẹp - BT.

43. Tiền “trôi nổi” (nguyên văn: float money) là thuật ngữ tài chính dùng để chỉ trạng thái của một số tiền khi được chuyển từ điểm A sang điểm B (thường là bằng chi phiếu). Trong khoảng thời gian các chi nhánh ngân hàng (hoặc các ngân hàng khác nhau) vận chuyển và xử lý chi phiếu, số tiền được chuyển sẽ tồn tại trong cả hai tài khoản ở điểm A và điểm B. Tiền “trôi nổi” có khả năng gây lạm phát tạm thời khi nó tồn tại - BT.

44. Trục bánh xe - nan hoa (nguyên văn: hub-and-spoke model) là mô hình vận chuyển dựa trên quy tắc sử dụng tối thiểu số đường liên kết để đi qua tất cả các trạm. Thay vì nối trực tiếp mỗi điểm đến từng điểm còn lại dẫn đến việc tăng số lượng đường nối, một điểm sẽ được nối với một điểm khác đóng vai trò trung tâm phân phối, từ đó di chuyển tiếp đến điểm cần đến. Có thể có một hoặc nhiều điểm trung tâm. Mô hình này giúp tối giản số đường đi trong toàn hệ thống - BT.

45. United Parcel Service (UPS) là một công ty hàng đầu trong lĩnh vực chuyển phát hàng quốc tế và cung cấp các giải pháp quản lý chuỗi cung ứng. Với trụ sở chính tại thành phố Atlanta, bang Georgia, UPS phục vụ hơn 220 quốc gia và vùng lãnh thổ trên toàn thế giới - BT.

46. Nguyên văn: FedEx's counterparts of NCOs - BT.

47. Jawaharlal Nehru (1889 - 1964) là Thủ tướng đầu tiên của Ấn Độ. Ông không chỉ là một nhà hoạt động chính trị

lỗi lạc của thế kỷ XX mà còn là một nhà hoạt động văn hóa, nhà khoa học và nhà triết học tài năng - BT.

48. William Edwards Deming (1900 - 1993) là một kỹ sư, nhà thống kê, giáo sư, nhà phát minh, giảng viên và chuyên gia tư vấn quản lý người Mỹ. Ông được xem là "cha đẻ của quản lý chất lượng". Ông đã đưa ra hệ thống lý thuyết về kiểm soát chất lượng bằng phương pháp thống kê, từ đó hình thành một triết lý mới về quản lý công việc - Nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ sẽ làm giảm chi phí trong khi gia tăng năng suất và tăng thị phần - BT.

49. Malcolm Baldrige là một doanh nhân và là cựu Bộ trưởng Bộ Tài chính Mỹ từ năm 1981-1987. Tên ông được đặt cho Giải thưởng Chất lượng quốc gia của Mỹ, ra đời từ năm 1987, nhằm tôn vinh các tổ chức xuất sắc của Mỹ trong kinh doanh, chăm sóc sức khỏe, giáo dục và các lĩnh vực phi lợi nhuận - BT.

50. Đơn vị tiền tệ của Ấn Độ - BT.

51. Tên gọi khác của Charles Schwab - BT.

52. Đây là một câu nói trong tiếng Anh, xuất phát từ một câu danh ngôn của nhà văn Charles Caleb Colton (1780-1832) - BT.

53. Nguyên văn: International Olympic Committee (viết tắt: IOC) - BT.

54. Thế vận hội 2016 sẽ diễn ra từ ngày 5 đến ngày 21 tháng 8. Đây là một sự kiện rất có ý nghĩa của Brazil nói riêng và Nam Mỹ nói chung, vì đây là lần đầu tiên một thành phố Nam Mỹ, một đất nước nói tiếng Bồ Đào Nha giành được quyền đăng cai tổ chức - BT.

55. Cụm từ dùng để chỉ văn hóa thách thức các hạn chế và cách suy nghĩ thông thường bằng cách tìm kiếm những phương pháp tiếp cận mới hơn và sáng tạo hơn để giải quyết những hạn chế hay cải tiến cách làm cũ - BT.

56. USC (tên đầy đủ: University of Southern California) là ngôi trường đại học có đội bóng bầu dục nổi tiếng với 11 lần đăng quang ngôi vị vô địch giải Bóng bầu dục quốc gia - BT.

57. Cựu Tổng thống Lula (tên đầy đủ: Luiz Inácio Lula da Silva) là Tổng thống của Brazil trong hai nhiệm kỳ từ năm 2003-2010 - BT.