

# BÍ QUYẾT CỦA CÁC TỶ PHÚ TỰ THÂN LẬP NGHIỆP

THE SELF-MADE  
BILLIONAIRE EFFECT

Phương Lan dịch

ÔNG CHỦ CÁC HÃNG APPLE,  
STARBUCKS, RED BULL...  
KIẾM ĐƯỢC 1 TỶ ĐÔ-LA  
ĐẦU TIÊN NHƯ THẾ NÀO?

JOHN SVIOKLA & MITCH COHEN

 alphabooks®  
POWERED BY POWER



NHÀ XUẤT BẢN  
THẾ GIỚI



# LỜI TỰA

**T**rong kinh doanh ngày nay, chiếm lĩnh thị trường và tạo ra giá trị đột phá là điều mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng mong muốn. Thế nhưng để thực hiện được điều đó cần rất nhiều yếu tố, trong đó quan trọng vẫn là con người. Nhiều doanh nghiệp vẫn theo quan điểm cổ hữu là tập trung bồi dưỡng những người có khả năng chuyên môn, thực thi tốt, hay còn gọi là Người triển khai. Trong khi đó, những người có ý tưởng và tầm nhìn mới mẻ, tư duy theo hướng tích hợp lại thường không được xem trọng và bị bỏ qua. Họ chính là Nhà sản xuất tiềm năng. Rất nhiều tên tuổi sau khi rời khỏi môi trường cũ để tự gây dựng cơ nghiệp đã đạt được những thành tựu to lớn, tạo ra thương hiệu trị giá hàng tỷ đô và hầu hết mọi người đều tin dùng sản phẩm của họ. Chúng ta có thể kể đến một vài tên tuổi nổi bật như Steve Jobs, Michael Bloomberg, Joe Mansueto, Steve Case,...

Vậy làm sao nhận ra những người có tố chất của Nhà sản xuất trong doanh nghiệp của bạn để “giữ chân” họ? Điều gì khiến họ trở nên khác biệt? Làm sao để chuyển dịch cán cân nhân tài trong tổ chức bạn? Rất nhiều những câu hỏi được đặt ra và đó cũng là tiền đề để John Sviokla và Mitch Cohen thực hiện công trình nghiên cứu này.

Bí quyết của các tỷ phú tự thân lập nghiệp là công trình mà John Sviokla và Mitch Cohen, hai nhà quản lý, tư vấn của PwC (PricewaterhouseCoopers), đã dày công khảo cứu qua nhiều cuộc phỏng vấn, nhiều cuốn tự truyện. Đây được xem là công trình nghiên cứu về đề tài nói trên một cách tập trung, nghiêm túc và có hệ thống nhất, với nhiều nhận định sắc bén kèm theo phân tích và ví dụ minh họa cụ thể.

Cuốn sách đã phản bác những quan điểm sai lầm mà mọi người vẫn thường nghĩ về các tỷ phú tự thân, qua đó làm rõ những đặc trưng thường có ở họ như Trí tưởng tượng đồng cảm, Sự khẩn trương nhẫn nại, Năng lực điều hành sáng tạo và Cách nhìn nhận tương đối về rủi ro. Khác với Người triển khai, những người có tố chất Nhà sản xuất không nhất thiết phải có năng lực chuyên môn cao, mà cần khả năng tích hợp những khía cạnh thường được mọi người xem là đối lập. Chẳng hạn như họ có thể nhẫn nại chờ đợi, chuẩn bị khi thị trường chưa sẵn sàng và khẩn trương hành động khi cơ hội thực hiện ý tưởng đã đến. Nhưng nói như vậy không có nghĩa là vai trò của Người triển khai bị đánh giá thấp. Nhà sản xuất không thể đạt được thành công nếu thiếu Người triển khai. Họ là cặp đôi có khả năng bổ sung những kỹ năng cần thiết cho nhau, giúp ý tưởng được hiện thực hóa tối đa trên thị trường. Một vài cặp bài trùng tiêu biểu có thể kể đến như Steve Jobs – Steve Wozniak (Apple), Bill Gates – Paul Allen (Microsoft), Mark Zuckerberg – Sheryl Sandberg (Facebook),... Việc ghép cặp, tìm kiếm các cặp đôi Nhà sản xuất và Người triển khai cũng là một mô hình đáng để các nhà quản lý quan tâm, vì triển vọng đạt được có thể rất lớn.

Ngoài ra, thị trường các tỷ phú tìm kiếm không nhất thiết phải là những đại dương xanh – những miền đất mới, chưa được khai thác mà đó có thể là đại dương đỏ – thị trường đã có sự cạnh tranh gay gắt từ trước. Sự dung hòa giữa đại dương xanh và đỏ, giữa phương thức kinh doanh mới trong thị trường cũ hình thành nên những đại dương tím. Đó là cách Howard Schultz đã biến một thức uống quen thuộc như cà phê thành thương hiệu Starbucks như ngày nay, và cũng là con đường được nhiều tỷ phú tự thân chọn lựa.

Thông qua việc vạch ra các phương thức cũng như miêu tả về những thăng trầm trên con đường sự nghiệp của các tỷ phú, cuốn sách cung cấp cho độc giả những bài học bổ ích về kinh doanh, giúp các doanh nghiệp nhận biết những nhân tài trong tổ chức để bồi dưỡng, phát triển và tạo điều kiện cho họ thực

hiện ý tưởng của mình. Nhưng để làm được điều đó, trước tiên, doanh nghiệp cần thay đổi quan điểm và cách hoạt động của mình, chuyển dịch cơ cấu từ Người triển khai sang Nhà sản xuất. Cuốn sách cũng gợi ý nhiều chiến lược sử dụng nguồn nhân lực phù hợp để mang lại lợi ích lớn lao cho doanh nghiệp.

Xin trân trọng giới thiệu với độc giả!

Công ty Cổ phần Sách Alpha Lời tựa

# LỜI GIỚI THIỆU

Bất cứ khi nào bạn thấy mình đang nằm trong số đông, đó là lúc bạn nên dừng lại và suy ngẫm.

– Mark Twain

**H**ãy thử tưởng tượng liệu Atari<sup>1</sup> có thể đã đạt được những gì vào đầu những năm 1980 nếu như Steve Jobs vẫn tiếp tục làm việc tại công ty này để phát triển loại máy tính cá nhân phổ thông đầu tiên? Hay liệu Steve Case<sup>2</sup> có thể làm được những gì cho PepsiCo nếu ông quyết định ở lại chứ không gia nhập công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực trò chơi điện tử mà sau này trở thành AOL? Liệu Redken<sup>3</sup> có trở thành nhãn hiệu chăm sóc tóc đầu tiên làm bùng nổ thị trường các sản phẩm chăm sóc tóc chất lượng cao nếu John Paul DeJoria – nhà đồng sáng lập John Paul Mitchell Systems, không bị sa thải vì phong cách tổ chức bán hàng khác thường của mình? Liệu Miles Laboratories có thành công nếu họ theo đuổi ý tưởng của Michael Jaharis<sup>4</sup> – lúc đó còn là một luật sư trẻ – nhằm xây dựng thương hiệu và tiếp thị tích cực loại thuốc điều chế từ acetaminophen<sup>5</sup> trước khi Tylenol trở thành cái tên quen thuộc của mọi gia đình? Điều gì sẽ xảy ra nếu Salomon Brothers<sup>6</sup> giữ chân được Michael Bloomberg hay Bear Stearns<sup>7</sup> tận dụng được những ý tưởng đột phá của Stephen Ross?

Jobs, Case, DeJoria, Jaharis, Bloomberg và Ross, cũng như Mark Cuban<sup>8</sup> – người sáng lập trang Broadcast.com, Mo Ibrahim<sup>9</sup> – người sáng lập Celtel, hay T. Boone Pickens<sup>10</sup> – ông trùm dầu khí cùng hàng chục doanh nhân xuất chúng khác, tất cả đều từng làm việc cho các doanh nghiệp có tên tuổi trước khi thành lập công ty của riêng mình. Một số do muốn thoát khỏi vòng kiểm

tỏa của các tổ chức lớn. Số khác bị buộc thôi việc. Tất cả đều đã trở thành các tỷ phú tự thân lập nghiệp. Họ đã xây dựng nên những doanh nghiệp – trong một số trường hợp là nhiều doanh nghiệp – hiện đã trở thành những thương hiệu tiêu biểu nhất. Tầm ảnh hưởng của những con người này, cũng như của khoảng 800 tỷ phú tự thân lập nghiệp hiện vẫn còn sống khác, rộng lớn đến nỗi có lẽ trên toàn thế giới chỉ có rất ít người có thể sống một ngày mà không sử dụng, nhìn thấy, hoặc bằng một cách nào đó tương tác với các sản phẩm và dịch vụ mà họ đã tạo ra.

Nhưng nếu những con người sáng tạo giá trị xuất chúng này quyết định theo đuổi và hiện thực hóa những ý tưởng của họ ngay tại những doanh nghiệp từng thuê họ làm việc, thì những tổ chức ấy giờ đây sẽ ra sao? Hay nói một cách khác, tại sao những doanh nghiệp đó lại không thể tạo ra giá trị lớn theo cách mà những tỷ phú tự thân này đã thực hiện? Trong khá nhiều trường hợp, các tập đoàn lớn thật sự đã từng sở hữu những tài năng đúng nghĩa để làm điều đó – những tỷ phú tự thân này đã từng làm việc cho họ.

Câu hỏi đó thực chất vẫn luôn thường trực trong tâm trí của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp ngày nay – những nhà quản lý thông minh, giàu kinh nghiệm và thành đạt đang chứng kiến doanh nghiệp của mình bị những thay đổi quá nhanh chóng trong môi trường kinh doanh đẩy tới giới hạn. Trong môi trường đó, toàn bộ nền tảng cơ bản về cách thức xây dựng và duy trì giá trị đều ở trong trạng thái không ngừng thay đổi: Điều gì làm nên quy mô hợp lý? Đối thủ cạnh tranh của chúng ta là ai? Khách hàng của chúng ta là ai? Họ cần gì? Ai đang sở hữu cái gì? Rủi ro nằm ở đâu? Trong một cuộc khảo sát các Giám đốc Điều hành do PwC<sup>11</sup> tiến hành gần đây, hơn một nửa số người trả lời dự đoán rằng họ sẽ cần thay đổi từng phần hoặc toàn bộ chiến lược của mình trong vài năm tới. Gần 70% trong số đó nói rằng vấn đề họ lo lắng là tài năng, và 25% đã không theo đuổi một cơ hội rõ ràng nào trong năm qua vì họ tin rằng mình

không đủ tài năng để tận dụng nó.<sup>12</sup> Rất nhiều tỷ phú tự thân đã từng nắm giữ vị trí quản lý trong các công ty có quy mô từ trung bình đến lớn trước khi bắt đầu thành lập công ty riêng. Thực tế đó cho thấy những người trả lời khảo sát có thể đã nhận định sai về vấn đề này. Họ có tài năng nhưng không dành thời gian để xác định hoặc nuôi dưỡng nó.

Tổng hợp các kết quả điều tra, nghiên cứu này cho thấy rõ các nhà lãnh đạo doanh nghiệp không biết chắc mình sẽ đối phó như thế nào với thách thức phải liên tục tạo ra giá trị trong môi trường kinh doanh như hiện nay. Trong suốt sự nghiệp của mình, những nhà lãnh đạo này đã rất cẩn trọng nuôi dưỡng và khuyến khích các nhà quản lý phát triển óc suy xét sáng suốt của mình, tức khả năng nhìn nhận thế giới một cách khách quan và đưa ra những quyết định chiến lược khôn ngoan dựa trên thực tế. Năng lực phán xét này mang lại hiệu quả cao nhất khi luật chơi đã rõ ràng và mọi biến số đều có thể lường trước. Nhưng bạn sẽ làm gì trong một thế giới không ngừng thay đổi với các biến số không thể định trước?

Để trả lời câu hỏi đó chúng tôi đã quyết định quan sát kỹ hơn các nhà lãnh đạo và doanh nghiệp đang phát triển rực rỡ trong kỷ nguyên của những thay đổi không ngừng. Bất chấp thách thức của thời đại, bất chấp sự thiếu tương xứng hiển nhiên giữa kỹ năng sẵn có và cơ hội lớn lao, vẫn có một nhóm người tạo ra giá trị với tốc độ và quy mô bùng nổ – họ là các tỷ phú đã tự thân lập nghiệp. Chúng tôi định nghĩa tỷ phú tự thân là những cá nhân có tài sản trên 1 tỷ đô-la từ hoạt động kinh doanh; kể cả những người được thừa kế một số nguồn lực tài chính hoặc một doanh nghiệp hiện hữu nhưng đã mở rộng giá trị nguồn lực đó lên gấp 100 lần hoặc hơn.

Năm 2012, có hơn 800 tỷ phú tự thân trên toàn thế giới, chiếm tới hơn 2/3 số tỷ phú trên toàn cầu.<sup>13</sup> Xét trên tổng thể, tài sản của họ còn tăng trưởng nhanh hơn toàn bộ nền kinh tế thế giới,



tăng gấp ba lần từ 2% lên đến 7% GDP toàn cầu trong khoảng thời gian từ năm 1987 đến năm 2012.

Tại sao chúng tôi lại tập trung vào các tỷ phú tự thân? Bởi việc tạo ra giá trị hàng tỷ đô-la hoặc hơn thế quả thực là một kỳ tích đáng nể. Nếu bạn làm việc chăm chỉ và có tính kỷ luật, có thể bạn sẽ trở thành một kế toán hay luật sư xuất sắc. Nhiều năm cống hiến cùng một chút may mắn có thể sẽ đưa bạn lên vị trí thành viên hợp danh của PwC hay một công ty luật trứ danh nào đó, hoặc trở thành quản lý cấp cao của một công ty nằm trong danh sách Fortune 500. Cứ nỗ lực theo cách đó, bạn sẽ có cơ hội sở hữu nhiều triệu đô-la, nhưng cơ hội trở thành tỷ phú thì vẫn gần như bằng không. Có những con đường chắc chắn sẽ dẫn bạn tới sự giàu có, nhưng để trở nên cực kỳ giàu có thì không có con đường nào định sẵn. Các tỷ phú phải làm được điều thực sự khác biệt để sự giàu có của họ không ngừng gia tăng. May mắn cũng đóng một vai trò nhất định, nhưng vận may sẽ chỉ biến một ý tưởng trị giá triệu đô thành một triệu đô tương ứng. Trở thành tỷ phú đòi hỏi vận may và hơn thế nữa.

Các tỷ phú tự thân gây dựng cơ đồ trong thế giới của những biến thiên không ngừng nghỉ. Dietrich Mateschitz, nhà sáng lập Red Bull, là một ví dụ. Ông đã cống hiến hết mình cho một loại thức uống mà ngay cả những người nghiện nó nhất cũng đồng ý rằng nó có vị giống như si-rô ho. Hay như Sara Blakely, cựu diễn viên hài độc thoại<sup>14</sup>/nhân viên bán máy fax, đã trở thành tỷ phú nhờ khao khát giải quyết rắc rối muôn thuở của phụ nữ là chiếc quần bó trong luôn thò ra khỏi gấu quần ngoài. Spanx, công ty dệt kim do Sara sáng lập để làm ra sản phẩm mà cô mong muốn, đã nhận được những lời khen tặng từ Oprah Winfrey. Sự tăng trưởng bùng nổ của nó diễn ra trong thời kỳ mà những gã khổng lồ dệt kim phải chứng kiến doanh thu của họ lao dốc không phanh. Hay Joe Mansueto, nhà sáng lập trầm lặng của Morningstar. Ở tuổi 23, anh đã buộc phải đọc qua hàng tá các bản cáo bạch của các quỹ đầu tư tương hỗ để có thể quản lý danh mục đầu tư cá nhân nhỏ bé của mình. Bị bao vây bởi hàng



đồng tài liệu, anh đã nghĩ: “Trời, mình có thể lập một doanh nghiệp để làm việc này luôn ấy.” Mateschitz, Blakely, Mansueto và hàng trăm người khác chính là những người đã sáng lập nên những doanh nghiệp đang tạo ra nhiều lợi nhuận nhất trên thế giới hiện nay.

Khi quan sát các tỷ phú tự thân lập nghiệp kỹ lưỡng hơn, chúng tôi thấy rằng óc suy xét sáng suốt là phẩm chất mà tất cả họ đều sở hữu. Những con người đó luôn nhìn nhận thế giới một cách chân thực, đưa ra những lựa chọn khó khăn và đặt cược dựa trên những thực tế khắc nghiệt. Tuy nhiên, điều khiến họ thật sự trở nên nổi bật là óc xét đoán của họ luôn đồng hành với một tầm nhìn sáng tạo khác biệt.

Nuôi dưỡng sự cân bằng giữa hai phẩm chất này là một nhiệm vụ đầy thử thách. Các kết quả nghiên cứu trong khoa học thần kinh cho rằng đối với hầu hết mọi người, óc xét đoán và trí tưởng tượng thường là hai cực trái ngược của một phổ trạng tâm thần (mental spectrum). Một người càng giỏi trong việc nhìn nhận sự việc như nó đang xảy ra (óc xét đoán) lại càng ít có khả năng nhìn nhận sự việc như nó có thể xảy ra (trí tưởng tượng).<sup>15</sup> Thế nhưng bằng cách nào đó, các tỷ phú tự thân đã vô hiệu hóa được hai cực của phổ trạng tinh thần, nơi óc xét đoán và trí tưởng tượng luôn được đặt ở hai phía trái ngược nhau.

Những cách thức và thói quen mà chúng tôi cho là chìa khóa giúp họ đạt được sự cân bằng đó chính là nội dung cốt lõi của cuốn sách này. Chúng sẽ gợi ý những bài tập thực hành mà các tổ chức cũng như cá nhân có thể ứng dụng để nâng cao khả năng sáng tạo ra giá trị của mình.

Vậy đâu là nguồn gốc của hiệu ứng tỷ phú tự thân? Điều gì giúp họ tạo ra giá trị lớn lao đến vậy? Làm thế nào họ thoát khỏi sự đánh đổi hiển nhiên giữa óc xét đoán và trí tưởng tượng? Những kỹ năng, thói quen, kinh nghiệm sống hay tài năng nào đã giúp họ vượt lên trên số đông? Và quan trọng nhất, những

hiếu biết này dạy cho chúng ta điều gì về những nhân tài mà chúng ta, với tư cách là nhà điều hành, cần tìm kiếm và nuôi dưỡng để tổ chức của mình tiếp tục phát triển trong những thời kỳ khó khăn?

Chúng tôi sẽ bắt đầu trả lời những câu hỏi trên ngay trong Chương 1 của cuốn sách này. Chương này, chúng tôi sẽ trình bày những phát hiện cơ bản nhất của mình về những yếu tố khiến các tỷ phú tự thân khác biệt so với các nhà điều hành doanh nghiệp khác. Phát hiện này không chỉ khiến chúng tôi kinh ngạc mà còn thay đổi cả cách suy nghĩ của chúng tôi về những người có tài trong quản lý cũng như những điều chúng tôi cần tìm kiếm ở những tài năng mà chúng tôi có và nuôi dưỡng họ trong tổ chức kinh doanh của mình.

---

<sup>1</sup>. Atari Corp., thành lập tháng 6/1972, là công ty đặt nền móng cho ngành công nghiệp trò chơi điện tử hiện đại của thế giới với hàng loạt máy trò chơi nổi tiếng như Computer Space, Pong. Năm 1974, Atari đã tuyển dụng Steve Jobs vào dự án sản xuất máy trò chơi Breakout của mình. Tuy nhiên, Steve Jobs đã nghỉ việc tại Atari năm 1976 để cùng Steve Wozniak thành lập Apple Computer, Inc. - tiền thân của Tập đoàn Apple ngày nay. (ND)

<sup>2</sup>. Steve Case là đồng sáng lập, cựu Giám đốc điều hành và Chủ tịch của American Online (AOL), một tập đoàn truyền thông đa phương tiện quốc tế có trụ sở tại New York. Ông là người có năng khiếu kinh doanh đồng thời cũng được làm quen với hoạt động kinh doanh từ rất sớm. Năm 1981, ông xin vào làm việc tại chi nhánh Pizza Hut pision của Công ty PepsiCo tại Wichita, Kansas và đã mang lại thành công lớn cho chi nhánh này. Tuy nhiên, chỉ một năm sau, ông rời khỏi PepsiCo để chuyển sang lĩnh vực thương mại điện tử. Sau khi tới Washington, ông gia nhập Control Video Corporation, một công ty chuyên cung cấp các dịch vụ công nghệ thông tin, trong đó chủ yếu là dịch vụ video game. Bằng tài năng và nỗ lực của mình, ông cùng với

những người khác đã biến công ty này thành A Quantum Computer Services, rồi sau đó là American Online (AOL), công ty thanh toán trực tuyến và cung cấp dịch vụ truyền thông đa phương tiện hàng đầu của Mỹ trong những năm 1990 và đầu những năm 2000. (ND)

<sup>3</sup>. Redken là thương hiệu chăm sóc tóc nổi tiếng của tập đoàn L'Oreal. John Paul DeJoria từng làm việc cho Redken từ năm 1971 đến năm 1975. Tuy nhiên, ông đã bị Redken sa thải với lý do phong cách lãnh đạo không phù hợp với công ty. Sau đó, ông thành lập công ty sản xuất các sản phẩm chăm sóc tóc của riêng mình mang thương hiệu John Paul Mitchell Systems và nó đã trở thành một trong những thương hiệu được yêu thích nhất trong lĩnh vực này, đem về doanh thu khoảng 1 tỷ đô-la vào năm 2008. Bản thân John Paul DeJoria cũng trở thành 1 trong 100 người giàu nhất thế giới năm 2010 theo đánh giá của tạp chí Forbes với tổng tài sản lên tới 4 tỷ đô-la Mỹ. (ND)

<sup>4</sup>. Michael Jaharis là một doanh nhân người Mỹ, người sáng lập và đồng sáng lập một số công ty dược phẩm nổi tiếng như Kos Pharmaceuticals, Arisaph Pharmaceuticals hay Vatera Healthcare Partners. Ông là tỷ phú được xếp thứ 847 trên thế giới và thứ 247 ở Mỹ với tài sản khoảng 2,2 tỷ đô-la (Forbes, tháng 3/2015). Ông từng làm việc cho Miles Laboratories từ năm 1961 đến năm 1972. Ông nhận thấy acetaminophen (hay còn gọi là paracetamol) có tác dụng tương tự như aspirin trong khi không gây ra tác dụng phụ khó chịu nên đã đề nghị Miles Laboratories tận dụng ưu thế của loại thuốc này bằng cách biến nó thành một sản phẩm thuốc viên tiêu chuẩn thay vì chỉ đưa vào thành một loại trong dòng sản phẩm thuốc viên sủi Alka-Seltzer của công ty. Miles Laboratories đã từ chối đề nghị của Michael Jaharis. Trong khi đó, công ty Johnson & Johnson đã mua lại một công ty nhỏ đang nghiên cứu và phát triển acetaminophen, sau đó tung ra thị trường sản phẩm thuốc với thương hiệu Tylenol – được coi là loại thuốc bán không cần kê đơn thành công nhất trong lịch sử. (ND)

5. Acetaminophen là một thuốc giảm đau và hạ sốt. Acetaminophen được sử dụng để điều trị nhiều chứng bệnh như nhức đầu, đau cơ, viêm khớp, đau lưng, đau răng, cảm lạnh, sốt. (BT)

6. Salomon Brothers từng là một trong những ngân hàng đầu tư hàng đầu thế giới. Michael Bloomberg đã làm việc tại bộ phận giao dịch cổ phiếu và sau đó là bộ phận phát triển hệ thống máy tính của ngân hàng này từ năm 1966 đến năm 1981. Ông bị Salomon Brothers sa thải vào tháng 8/1981 sau khi ngân hàng này sáp nhập với Phibro Corporation và nhận được gói bồi thường trị giá 10 triệu đô-la. Tháng 10/1981, ông thành lập công ty Innovative Market Solutions (tiền thân của Bloomberg L.P.) với mục tiêu cung cấp thông tin tài chính chất lượng cao cho thị trường tài chính. Đến nay, Bloomberg L.P. đã trở thành một trong những tập đoàn cung cấp dịch vụ tài chính và truyền thông hàng đầu thế giới với doanh thu vào năm 2013 khoảng 8,4 tỷ đô-la và Michael Bloomberg cũng trở thành tỷ phú với tài sản khoảng 33 tỷ đô-la, được xếp hạng là người giàu thứ 13 trên thế giới (Forbes, tháng 9/2015). (ND)

7. Bear Stearns từng là một trong những ngân hàng đầu tư, giao dịch và môi giới chứng khoán hàng đầu tại Mỹ. Do tác động của cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008, Bear Stearns bị JP Morgan Chase mua lại vào tháng 3/2008. Stephen Ross là một tỷ phú bất động sản nổi tiếng tại Mỹ, Chủ tịch công ty bất động sản Related Companies, công ty đã đầu tư xây dựng tòa tháp đôi Time Warner Center tại New York, đồng thời cũng đang phát triển “Dự án bất động sản lớn nhất trong lịch sử nước Mỹ” với giá trị khoảng 20 tỷ đô-la Mỹ ở phía Tây Manhattan, gần sông Hudson (Fortune, tháng 8/2013). Ông từng làm việc cho Bear Stearns vào đầu những năm 1970, tuy nhiên đã nghỉ việc tại đây do cảm thấy cấp trên không tôn trọng và không đánh giá đúng năng lực của mình. Hiện nay, Stephen Ross nằm trong danh sách những người giàu nhất thế giới với tài sản khoảng 6,8 tỷ đô-la (Forbes, tháng 9/2015). (ND)

<sup>8</sup>. Mark Cuban, doanh nhân người Mỹ sáng lập trang web Broadcast.com vào năm 1995. Đây là một trang web chuyên phát sóng các sự kiện thể thao qua Internet. Năm 1999, Mark Cuban bán lại công ty cho Yahoo! với giá 5,7 tỷ đô-la và trở thành tỷ phú. Ông tiếp tục hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực thể thao, dịch vụ giải trí và truyền hình. Ông được xếp hạng là người giàu thứ 603 trên thế giới và thứ 215 tại Mỹ với tài sản trị giá khoảng 3 tỷ đô-la (Forbes, tháng 9/2015). (ND)

<sup>9</sup>. Tiến sỹ Mohamed “Mo” Ibrahim là một doanh nhân người Anh gốc Sudan. Năm 1998, ông thành lập Celter, một trong những công ty dịch vụ viễn thông đầu tiên hoạt động ở khu vực châu Phi và Trung Đông và có khoảng 24 triệu thuê bao tại 14 nước châu Phi. Năm 2005, ông bán lại Celter cho Công ty Viễn thông Di động (Mobile Telecommunications Company) của Kuwait với giá 3,4 tỷ đô-la và trở thành tỷ phú. Ông được xếp hạng là người giàu thứ 1.638 trên thế giới và thứ 48 tại Anh với tài sản trị giá khoảng 1,1 tỷ đô-la (Forbes, tháng 9/2015). (ND)

<sup>10</sup>. T. Boone Pickens là một doanh nhân, một nhà đầu cơ người Mỹ hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực năng lượng. Năm 1956, ông thành lập công ty Mesa Petroleum và bắt đầu tiến hành các hoạt động mua bán, sáp nhập (M&A) trong lĩnh vực dầu khí từ năm 1981 với thương vụ đầu tiên là mua lại Hugoton Production Company, công ty có quy mô lớn gấp 30 lần Mesa Petroleum tại thời điểm đó. Năm 1997, ông thành lập BP Capital Management (sau đó đổi tên thành BP Energy Fund), một công ty quản lý các quỹ đầu cơ Capital Commodity và Capital Equity. Năm 2006, ông kiếm được 990 triệu đô-la từ cổ phần trong hai quỹ này và 120 triệu đô-la phí quản lý. Năm 2007, ông tiếp tục kiếm được 2,7 tỷ đô-la từ các quỹ của mình. Ông từng được xếp hạng là người giàu thứ 1.175 trên thế giới (Forbes, 2013), nhưng đã tụt khỏi danh sách các tỷ phú trên thế giới từ năm 2014. (ND)

<sup>11</sup>. PricewaterhouseCoopers – mạng lưới dịch vụ chuyên nghiệp đa quốc gia (tập trung chủ yếu vào lĩnh vực kiểm toán và bảo

hiểm, thuế và tư vấn thuế). Đây là một trong những tập đoàn dịch vụ chuyên nghiệp lớn nhất trên thế giới và là một trong bốn đơn vị kiểm toán hàng đầu, cùng với Deloitte, Ernst&Young và KPMG (nguồn: Wikipedia). (ND)

<sup>12</sup>. Để có thêm thông tin chi tiết về cuộc khảo sát các Giám đốc Điều hành do PwC tiến hành năm 2014, các đoạn băng ghi hình trong đó các đối tượng được khảo sát chia sẻ những ý tưởng trong tương lai của họ, hoặc để tải đầy đủ báo cáo sau khảo sát, xin truy cập địa chỉ: <http://www.pwc.com/us/en/ceo-survey-us/index.jhtml>, đăng tải thông tin ngày 14/02/2014.

<sup>13</sup>. Trong nhiều năm liên tiếp, số lượng tỷ phú được liệt kê trong danh sách theo bình chọn của Forbes năm 2013 và 2014 đã tăng lên đáng kể. Chúng tôi coi sự gia tăng số lượng này là kết quả của sự cải thiện kinh tế trên phạm vi toàn cầu. Nó được thị trường dẫn dắt chứ không phải sự chuyển biến về mặt cơ cấu và góp phần củng cố thêm nhận định của chúng tôi.

<sup>14</sup>. Nguyên văn: stand-up comic, tức diễn viên hài độc thoại – một loại hình hài kịch phổ biến trong đó chỉ có một người diễn viên duy nhất trên sân khấu đối diện với khán giả. (ND)

<sup>15</sup>. Ngành thần kinh học sẽ còn phải nghiên cứu rất nhiều để có thể lý giải các cơ chế hoạt động thật sự của não bộ khi con người đang tưởng tượng ra những hệ thống mới so với khi họ đang suy xét xem điều gì mới là khả thi trong thực tế. Tuy nhiên, cả tưởng tượng và xét đoán có vẻ đều liên quan đến những mô thức tư duy khác nhau và đôi khi là cả những khu vực khác nhau trong não bộ. Và càng thực hiện một trong hai kỹ năng này nhiều, bạn càng khó có khả năng hoàn thiện kỹ năng kia.

## *Chương 1*

# **ĐẬP TAN NHỮNG QUAN NIỆM SAI LẦM VỀ DOANH NHÂN XUẤT CHÚNG**

Thử thách cho một trí tuệ đỉnh cao chính là khả năng duy trì cùng lúc hai ý tưởng trái ngược nhau mà vẫn có thể tư duy bình thường.

– F. Scott Fitzgerald

**N**ăm 1984, khi đã ở tuổi 40, Dietrich Mateschitz vẫn là một tay giám đốc tiếp thị chán chương tại Blendax – một công ty mỹ phẩm của Đức. Ngày qua ngày, ông vẫn rao giảng cho các nhà bán lẻ trên khắp thế giới về kem đánh răng và các loại mỹ phẩm. “Trước mắt tôi tất cả chỉ là những chiếc máy bay xám xịt như nhau, những bộ com-lê xám xịt như nhau, những gương mặt xám xịt như nhau. Mọi quầy bar khách sạn đều giống nhau, đàn bà ở đó cũng vậy. Tôi đã tự hỏi liệu mình có định sống thêm mười năm nữa giống hệt như mười năm vừa qua hay không.”<sup>1</sup> Thế rồi trong một chuyến đi định kỳ tới Thái Lan – giống như hàng tá chuyến đi khác – Mateschitz đã hiểu ra điều sẽ làm thay đổi hoàn toàn sự nghiệp của ông.

Khi đọc tờ nhật báo ở khách sạn, Mateschitz biết được thông tin rằng một công ty Nhật Bản chuyên sản xuất dòng sản phẩm nước “dinh dưỡng” siêu ngọt rất phổ biến ở châu Á chính là tổ chức đóng thuế cao nhất cho đất nước này. Mateschitz biết loại nước uống đó và còn từng dùng chúng như một phương thuốc hiệu nghiệm để bổ sung năng lượng cho cơ thể sau những chuyến bay dài mệt mỏi của mình. Ở phương Tây chưa có thứ gì tương tự như vậy cả. Ý tưởng cho rằng chúng sẽ là cỗ máy in



tiền khổng lồ chưa bao giờ lóe lên trong đầu ông. Ông lập tức quyết định bỏ việc để thành lập công ty sản xuất và tiếp thị loại thức uống đó ở châu Âu.

Chỉ trong vòng vài năm, Red Bull, công ty mà Mateschitz đã thành lập cùng với đối tác người Thái Chaleo Yoovidhya – một nhà sản xuất kem đánh răng nhưng cũng có một dòng sản phẩm phụ là đồ uống – đã mang thứ thức uống có ga nổi tiếng của mình tới thị trường Áo – quê hương của Mateschitz và cả Slovenia. Chỉ trong một thập kỷ, Red Bull đã có mặt ở Anh, Đức và cuối cùng là thị trường đồ uống khổng lồ của Mỹ. Ở mọi thị trường mà nó xuất hiện, Red Bull luôn gần như ngay lập tức trở thành hiện tượng. Nó chính là đơn vị tiên phong trong thị trường nước uống “tăng lực” bùng nổ trong suốt những năm 1990 và 2000, một phân khúc không hoàn toàn là nước uống chuyên dùng khi chơi thể thao như Gatorade, cũng không hoàn toàn là soda tăng lực như Mountain Dew. Red Bull nổi bật với đặc điểm của một loại nước uống có ga, siêu ngọt có bổ sung caffeine, kết hợp cả sức hấp dẫn của soda ngọt ngào với nước uống bổ sung năng lượng cho hoạt động thể thao chuyên nghiệp để tạo nên một thứ hoàn toàn mới: thức uống “chấp cánh cho bạn”<sup>2</sup>. Mateschitz đã pha chế lại loại nước si rô ban đầu đã truyền cảm hứng cho ông thành một phiên bản thức uống có ga mới, ít đậm đặc hơn; ông cũng thiết kế lại vỏ lon soda truyền thống thành một lon hình viên đạn thể tích 8 ounce (khoảng 237 ml) để người tiêu dùng có thể dễ dàng nhận ra nó giữa vô vàn loại nước uống có ga khác.

Ngày nay, cái tên Red Bull đã vượt rất xa khỏi phạm vi của một loại nước giải khát. Nó còn là một công ty truyền thông; đội đua Thể thức 1; đội đua Nascar; nhà tài trợ cho các tay leo núi, trượt tuyết và vận động viên các môn thể thao mạo hiểm khác. Như người sáng lập Red Bull từng nói, nó còn đại diện cho một “triết lý” sống với trạng thái tinh thần hưng khởi trong các hoạt động tích hợp adrenaline<sup>3</sup> – tất cả đều bắt nguồn từ nền tảng khiêm nhường của một ý tưởng hay.<sup>4</sup>

Các tỷ phú khác biệt như thế nào?

Câu chuyện về hành trình xây dựng đế chế thương hiệu của Dietrich Mateschitz nghe qua có vẻ giống với vô số ví dụ về thành công tột đỉnh trong kinh doanh – luôn có một phút khai sáng xuất thần, những mối quan hệ hữu ích với đúng đối tượng cần thiết, tinh thần sẵn sàng chấp nhận mạo hiểm, đánh cược sự nghiệp đang có để đổi lấy một cơ hội phiêu lưu không chắc chắn. Mặc dù vậy, không phải mọi sự khai sáng, mọi mối quan hệ kinh doanh, mọi bước đi mạo hiểm đều cho ra thành quả trị giá nhiều tỷ đô-la. Thành công đến với những ý tưởng hay là không giống nhau. Thực tế đó đã khiến chúng tôi đặt câu hỏi, cũng chính là nguyên nhân gốc rễ khiến chúng tôi viết nên cuốn sách này, rằng điều gì đã khiến các tỷ phú tự thân sáng tạo ra giá trị khổng lồ đến vậy?

Có rất nhiều thực tế hiển nhiên mà các nhà tư tưởng có tầm ảnh hưởng thường lấy ra để đáp lại câu hỏi trên. Ví như các doanh nhân xuất sắc thường mạo hiểm hơn, hoặc tập trung hơn vào các thị trường mới. Chúng tôi cũng không biết liệu những ý tưởng này có đúng hay không, nhưng dường như bản thân chúng không lý giải được quy mô thành công mà các tỷ phú tự thân đạt được. Rất nhiều người cũng mạo hiểm, nhưng rất ít người đạt được thành quả cao. Rất nhiều doanh nhân dấn thân vào các thị trường mới đang phát triển, nhưng mấy ai tạo được đột phá lớn.

Chúng tôi đi đến kết luận rằng câu trả lời thật sự phức tạp hơn thế nhiều. Để tìm ra nó, đầu tiên chúng tôi quyết định đào sâu vào các triết lý kinh doanh để tìm hiểu xem các học giả nói gì từ các nghiên cứu của họ về tỷ phú tự thân. Chúng tôi hy vọng tìm thấy một nền tảng vững chãi từ các nghiên cứu học thuật tập trung vào xác định hành vi, tính cách và bí mật thành công của các tỷ phú tự thân. Kết quả tìm kiếm khiến chúng tôi vô cùng kinh ngạc – trên thực tế, chưa một ai từng thực hiện một nghiên cứu có hệ thống nào về các tỷ phú tự thân. Chúng tôi đã thu

thập được rất nhiều câu chuyện rời rạc cùng những bài tự thuật trích từ tạp chí hay các cuốn tự truyện. Tuy nhiên, chỉ rất ít người thử đánh giá một cách có hệ thống các thành công ở bất cứ quy mô nào, dù lớn hay nhỏ trong kinh doanh, và những đánh giá đó cũng thường đưa đến những kết luận trái chiều.<sup>5</sup>

Chúng tôi nhanh chóng nhận ra rằng nếu muốn có câu trả lời, chúng tôi sẽ phải tự đi tìm nó. Cuối cùng, đó hóa ra lại là điều tốt – chúng tôi đã không phải chịu bất cứ ảnh hưởng nào từ những nghiên cứu trước đó mà những kết luận có sức nặng của chúng có khả năng chi phối cách suy nghĩ của chúng tôi.

Chúng tôi thành lập một nhóm nghiên cứu vào đầu năm 2012 tại PwC, nơi một người trong chúng tôi, Mitch, đang là Phó Chủ tịch, còn người kia, John, là người đứng đầu Ủy ban cố vấn Tư duy lãnh đạo Toàn cầu của tập đoàn này. Để xác định các đối tượng nghiên cứu của mình, chúng tôi lấy danh sách Tỷ phú trên thế giới năm 2012 của Forbes rồi loại bỏ những người được thừa kế tài sản từ cha mẹ, vợ/chồng hoặc một thành viên khác trong gia đình. Chúng tôi cũng loại bỏ những tỷ phú hoạt động trong các thị trường thiếu tính minh bạch về mặt pháp lý để đảm bảo công bằng – tất cả các tỷ phú này đều tận dụng lợi thế các điều kiện kinh tế có lợi cho mình. Chúng tôi đã chọn chỉ tập trung vào những người hoạt động trong những môi trường mà các thị trường có tính cạnh tranh và minh bạch ở mức hợp lý luôn chiếm ưu thế.<sup>6</sup>

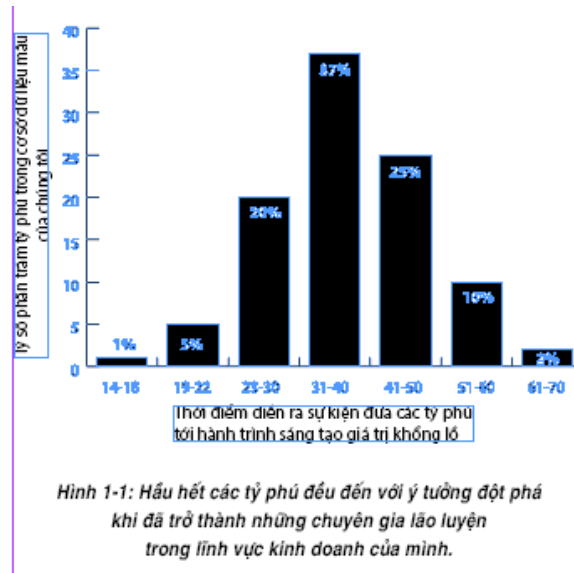
Với gần 600 người còn lại trong danh sách, chúng tôi lựa chọn ngẫu nhiên 120 người, có điều chỉnh để phản ánh đầy đủ sự đa dạng về địa lý, ngành nghề trong mẫu khảo sát lớn hơn, sau đó tìm hiểu về họ nhiều hết mức có thể. Chúng tôi đã thu thập mọi thứ có thể tìm thấy về đối tượng, nắm bắt mọi chi tiết trong tiểu sử (nơi sinh, tuổi tác, tình trạng hôn nhân, nền tảng gia đình), cũng như quỹ đạo sự nghiệp. (Họ bắt đầu công việc kinh doanh đầu tiên ở đâu? Những bước ngoặt trong sự phát triển doanh nghiệp chủ chốt của họ là gì? Thời điểm nào đánh dấu sự

chuyển biến của họ từ doanh nhân bình thường thành người tạo ra giá trị khổng lồ?) Đồng thời với việc thu thập dữ liệu, chúng tôi còn mời một số người trong danh sách tham gia phỏng vấn trực tiếp để có thể thêm hiểu biết về họ.

Khi chúng tôi bắt đầu thu thập dữ liệu và tiến hành phỏng vấn, mọi chuyện gần như lập tức trở nên rõ ràng rằng rất nhiều yếu tố thường được coi là chìa khóa cho việc kinh doanh thành công lại không hề phù hợp với cơ sở dữ liệu mà chúng tôi thu thập được. Ví dụ:

### **Tuổi tác**

Thời đại công nghệ – với rất nhiều thần đồng trẻ tuổi – đã khiến chúng ta có ấn tượng rằng hầu hết các tỷ phú tự thân đều đưa giá trị tài sản của mình lên tới mức tỷ đô từ rất sớm. Mặc dù đúng là những người như Bill Gates, Michael Dell hay Mark Zuckerberg đã trở thành tỷ phú từ khi còn khá trẻ – nhưng đại đa số các tỷ phú trong mẫu khảo sát của chúng tôi đều giống như Dietrich Mateschitz, người khá lâu sau sinh nhật lần thứ 40 mới tích lũy được khối tài sản trị giá 1 tỷ đô-la. Hơn 70% đối tượng mà chúng tôi lựa chọn nghiên cứu, ý tưởng hay sự chuyển biến đưa họ đến với thành tựu đáng nể của mình chỉ xảy ra sau tuổi 30 (xem Hình 1-1).



## Ngành nghề

Sự áp đảo của công nghệ cũng khiến rất nhiều người tin rằng các doanh nhân tự thân lập nghiệp hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực công nghệ, mảnh đất màu mỡ thường trọng dụng nhân tài và nuôi dưỡng sự giàu có; nơi bất kỳ ai có một ý tưởng lớn và sẵn lòng ngồi hàng giờ trước màn hình máy tính để mã hóa phần mềm đều có thể vươn lên dẫn đầu. Trên thực tế, chưa đến 20% đối tượng trong mẫu khảo sát về tỷ phú tự thân đến từ ngành này. Ngành quản lý tài chính và các sản phẩm tiêu dùng cũng có số lượng tỷ phú không hề kém cạnh so với ngành công nghệ. Tính tổng thể, có hơn 19 ngành nghề khác nhau xuất hiện trong mẫu khảo sát của chúng tôi, trong đó có dầu khí, may mặc, thực phẩm và đồ uống, xuất bản, in ấn, phát triển bất động sản, giải trí và khách sạn, cũng như công nghệ và dịch vụ công nghệ, cùng một số ngành khác.

## Những người phát hiện ra miền đất mới

Có một niềm tin phổ biến rằng các tỷ phú tự thân thường sáng tạo ra những thứ “hoàn toàn mới mẻ”. Như giáo sư W. Chan Kim và Renée Mauborgne tại INSEAD<sup>7</sup> từng ví von, các tỷ phú được cho là hay phiêu lưu ở “những đại dương xanh”. Không có gì

phải nghi ngờ rằng việc khai phá các thị trường mới có tiềm năng mang lại lợi nhuận lớn, nhưng thực ra đó lại không phải là hải trình mà hầu hết các tỷ phú lựa chọn. Hơn 80% các tỷ phú trong mẫu khảo sát của chúng tôi làm giàu trong các “đại dương đỏ” – những ngành công nghiệp đã phát triển và có tính cạnh tranh cao.

Dietrich Mateschitz một lần nữa lại là ví dụ tiêu biểu cho thực tế này – ông bổ sung Red Bull với tư cách một loại sản phẩm mới (thức uống “tăng lực”) vào một thị trường nước giải khát đã hiện hữu. Ông làm bật lên sự khác biệt của nó so với các loại sản phẩm đã có bằng hình dáng thon gọn của vỏ lon và mức giá cao gấp đôi so với một lon Coca-Cola. Những cải biến tưởng chừng như nhỏ bé đó có thể không đáng kinh ngạc như việc phát kiến một thị trường mới, nhưng giá trị mà nó mang lại thì không hề kém cạnh.

## **Vận may**

Khi chúng tôi tiến hành một khảo sát đơn giản bằng cách hỏi quan điểm của bạn bè và đồng nghiệp về tỷ phú tự thân, chúng tôi nhận được rất nhiều lời bình luận kiểu như: “đó là một cú hích đáng kinh ngạc” cùng niềm tin vững chắc rằng rất nhiều tỷ phú đã phát tài nhờ may mắn. Chúng tôi có thể sẽ tin vào yếu tố may mắn nếu đa số đối tượng trong tập hợp mẫu của chúng tôi chỉ có duy nhất một cuộc phiêu lưu thành công. Tuy nhiên, dữ liệu thu thập được đã thuyết phục chúng tôi rằng chỉ yếu tố may mắn thì không thể giải thích được toàn bộ thành công của họ, bởi thực tế là hơn 90% trong số họ đã thực hiện rất nhiều dự án kinh doanh thành công.

## **Hành vi phi đạo đức**

Thật khó để tìm ra một tổ chức thành công nào mà chưa từng bị một ai đó, một nơi nào đó, cáo buộc có những hoạt động không minh bạch. Đặc biệt, các tỷ phú lại càng dễ trở thành mục tiêu

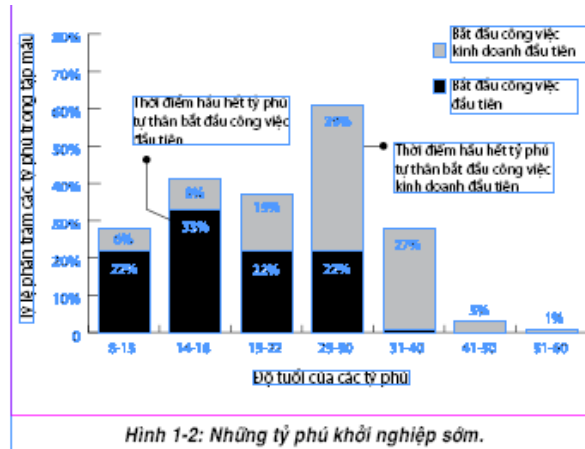
của những lời buộc tội như thế. Mặc dù chúng tôi không hề cố chứng tỏ sự trong sạch của họ trên phạm vi toàn thế giới, nhưng với tư cách nhóm đại diện, các doanh nghiệp do các tỷ phú tự thân điều hành trong tập mẫu của chúng tôi đều hướng về trách nhiệm xã hội trong lĩnh vực kinh doanh của họ. Hơn nữa, một số lượng lớn các tỷ phú tự thân trên thế giới đã tham gia chiến dịch “Giving Pledge” (tạm dịch: Cam kết cho đi) với lời hứa hiến tặng hơn một nửa tài sản của họ, một phần lớn trong đó hiện đang được dùng cho các hoạt động từ thiện và dự án xã hội.

### **Thành công chớp nhoáng**

Khá nhiều người vẫn ảo tưởng rằng một vài cá nhân nào đó thành lập công ty, rồi chỉ nhờ một sản phẩm thành công chớp nhoáng mà bỗng chốc được đông đảo công chúng biết đến, nhưng thực tế là rất nhiều tỷ phú tự thân chỉ có được thành công sau nhiều năm đầu tư và gắn bó sâu sắc với một thị trường nhất định. Họ thường thể hiện đam mê kinh doanh từ khi còn rất trẻ: Hơn 50% có công việc đầu tiên trước tuổi 18; gần 30% mạo hiểm kinh doanh lần đầu trước tuổi 22; và gần 75% làm việc đó trước tuổi 30 (xem hình 1-2). Đáng lưu ý là mặc dù có một vài tỷ phú buộc phải đi làm sớm do lớn lên trong hoàn cảnh nghèo khó, những người này lại chỉ chiếm thiểu số – hơn 75% các tỷ phú tự thân được nuôi dạy trong các gia đình thuộc tầng lớp trung lưu hoặc khá giả hơn.

Tỷ lệ phần trăm các tỷ phú trong tập mẫu





## Tài năng nhưng phải rèn luyện

Những chuyến phiêu lưu đầu tiên của các tỷ phú thường cho họ rất nhiều kinh nghiệm thực tiễn trong một vài lĩnh vực then chốt, giúp họ củng cố những kỹ năng sẵn có. Trên 75% số tỷ phú trong tập mẫu của chúng tôi từng có kinh nghiệm bán hàng trực tiếp; và gần 70% đã sở hữu một doanh nghiệp có nguồn thu từ trước tuổi 30.

Đây chỉ là một trong số rất nhiều phát hiện trái với quan niệm thông thường khiến chúng tôi hiểu ra rằng có sự thiếu tương xứng rõ ràng giữa những gì mà nhiều người cho là mình “biết” về những yếu tố giúp cá nhân đạt được đỉnh cao và những gì thể hiện từ dữ liệu thực tế mà chúng tôi thu thập được.

## NHÀ SẢN XUẤT VÀ NGƯỜI TRIỂN KHAI

Với một xuất phát điểm hoàn toàn mới, chúng tôi bắt đầu hành trình tìm kiếm những điều thật sự khác biệt ở các tỷ phú tự thân. Chúng tôi nhìn vào cơ sở dữ liệu thông qua giả thuyết ban đầu của mình – rằng các tỷ phú tự thân nhìn nhận thách thức phải tạo ra giá trị mới theo cách rất khác biệt so với hầu hết các nhà quản lý và lãnh đạo doanh nghiệp. Bằng cách nào đó, họ đã vượt qua được những thách thức đang cản lối hầu hết các nhà quản lý doanh nghiệp trên hành trình sáng tạo giá trị.

Chúng tôi từng hy vọng sẽ chứng minh được rằng các tỷ phú tự thân đã đối mặt với một chuỗi các yếu tố ngoại cảnh tương tự nhau từ khi còn trẻ – một vài kinh nghiệm hay hoàn cảnh cụ thể – khiến họ hành động hoặc ứng xử theo một số cách thức nhất định nào đó. Có thể đa số họ đã phải đối mặt với những thử thách sống còn từ rất sớm. Hoặc họ đều có gia cảnh khó khăn. Cũng có thể điều ngược lại mới đúng, hầu hết họ đều sinh ra từ những gia đình thuộc tầng lớp thượng lưu danh giá. Tuy nhiên, mọi chuyện trở nên rõ ràng rằng không một xu hướng cụ thể nào trong số liệu thống kê của chúng tôi cho thấy có tồn tại những hoàn cảnh hoặc kinh nghiệm phổ biến như vậy. Số người lớn lên trong nghèo khổ cũng tương đương với số người lớn lên trong giàu có; tỷ lệ những người không hoàn thành hết chương trình đại học cũng bằng với tỷ lệ những người đã nhận bằng tiến sĩ.

Khi điều tra kỹ lưỡng hơn, chúng tôi nhận ra rằng mối liên hệ giữa họ không nằm ở ngoại cảnh mà trong nội tại, yếu tố mà chúng tôi định nghĩa là “những thói quen tư duy”. Các tỷ phú tự thân có khả năng tích hợp những ý tưởng và hành động mà hầu hết các cá nhân và tổ chức đều phân tách chúng ra hoặc thậm chí đặt chúng ở thế đối đầu trực diện. Chúng tôi gọi sự tồn tại đồng thời này là trạng thái nhị nguyên (duality). Các tỷ phú tự thân hoạt động hiệu quả trong thế giới nhị nguyên – họ không ngừng theo đuổi cùng lúc nhiều ý tưởng đa chiều, nhiều quan điểm khác biệt và quy mô đa dạng.<sup>8</sup>

Những thói quen tư duy độc đáo mà chúng tôi quan sát được ở các tỷ phú tự thân có những cách thức biểu hiện rất đa dạng. Chúng tôi đã đề cập tới khả năng nuôi dưỡng trí tưởng tượng – khả năng dự đoán những gì có thể xảy ra, trong khi vẫn duy trì óc đánh giá – khả năng nhận định những gì đang diễn ra. Các cặp nhị nguyên tương tự cũng biểu hiện trong cách các tỷ phú này quản lý thời gian, thực hiện một ý tưởng kinh doanh, quản lý rủi ro và hội tụ nhân tài trong tổ chức của họ. Thói quen tư duy và hành động hai chiều giúp họ thực thi vai trò mà chúng

tôi gọi là Nhà sản xuất: họ hình dung ra thứ gì đó mới mẻ, tập hợp nhân lực và tài nguyên để tạo ra nó, rồi bán nó cho những khách hàng mà trước đó còn không hề biết rằng mình cần tới nó.

Trái lại, các tổ chức kinh doanh hiện đại đã dần phát triển theo hướng tách bạch rất nhiều cấp nhị nguyên ở trên thành các bộ phận riêng biệt, được điều hành bởi những cá nhân với tài năng vượt trội trong việc tối ưu hóa hệ thống định sẵn. Chúng tôi gọi các nhà lãnh đạo này là Người triển khai. Người triển khai thường làm rất tốt công việc của mình. Họ được tán dương và khen ngợi bởi khả năng làm việc tuyệt vời trong một lĩnh vực nhất định. Sự chuyên tâm nhằm đạt tới những đỉnh cao mới trong một môi trường đã định sẵn là yếu tố cần thiết cho rất nhiều khía cạnh trong hoạt động kinh doanh như củng cố các hệ thống vận hành dựa trên sự phân chia chức năng, yếu tố thường cản trở thói quen tích hợp tư duy và hành động vốn rất cần thiết cho các Nhà sản xuất.

Cây viết tiểu thuyết khoa học viễn tưởng Thomas Disch từng nói rằng: “Sức sáng tạo là khả năng nhìn thấy các mối liên hệ ở nơi chẳng có mối liên hệ nào tồn tại cả.” Trên thực tế, tìm kiếm các mối liên hệ là một phần bản chất con người, nhưng tạo ra thứ gì đó hoàn toàn mới đòi hỏi một người không chỉ nhìn ra các mối liên hệ mà còn phải phân biệt được mối liên hệ nào là thật và những mối liên hệ nào chỉ là giả tạo. Nói cách khác, không phải mọi ý tưởng đều tuyệt vời cả. Nhận ra khi nào trong tay mình là vàng và khi nào chỉ là hòn đá đòi hỏi bạn phải có một cách tiếp cận tích hợp. Nó giúp bạn nhận ra những mối liên hệ nào là quan trọng đối với khách hàng và mở ra cho bạn một cái nhìn mới.

Tư duy tích hợp là thứ trái ngược với trực giác thông thường trong rất nhiều tổ chức. Nhiều thập kỷ tập trung vào tối ưu hóa và tăng hiệu quả hoạt động đã khiến rất nhiều tổ chức chỉ chuyên bóc tách mọi vấn đề thành từng phần riêng rẽ và thành

lập các bộ phận chức năng khác nhau để xử lý chúng. Chúng khuyến khích Người triển khai tối ưu hóa hiệu quả và trở nên vượt trội trong phạm vi các bộ phận chức năng riêng biệt đó. Các Nhà sản xuất, ngược lại, luôn miệt mài gắn kết những yếu tố đối lập lại với nhau.

Cách hoạt động trong thế giới nhị nguyên hoàn toàn không giống như quản lý các yêu cầu có tính cạnh tranh kiểu như “giao hàng đúng hạn mà không vượt quá ngân sách”, hay “làm hài lòng khách hàng mà vẫn tiết kiệm được chi phí”. Các doanh nghiệp thường xuyên đặt các mục tiêu của mình vào thế xung đột, tự mình tạo ra thách thức và đặt ra những tiêu chí khó hoàn thành. Tuy nhiên đa phần, người ta có thể nhận ra hai yêu cầu có vẻ như xung đột thực ra lại không như vậy. Chỉ thị chính thức từ phía người lãnh đạo là “đảm bảo cả hai mục tiêu” nhưng thực tế ai cũng biết yêu cầu nào mới thật sự quan trọng đối với họ. Nếu bạn hoàn thành những mục tiêu ngắn hạn, có thể định lượng được thì tổ chức sẽ ủng hộ bạn.

## **CUỘC CHIẾN CHỐNG LẠI TỰ NHIÊN**

Những thói quen tư duy và hành động giúp con người làm nên thành tựu xuất sắc trong thế giới của những cặp nhị nguyên hình thành một cách rất tự nhiên ở các Nhà sản xuất, nhưng không phải tự nhiên mà phần lớn mọi người bị đẩy về phía Người triển khai. Hầu hết các nhà điều hành chỉ có thể cùng lúc quan tâm đến một số ý tưởng hoặc vấn đề nhất định một cách rất hạn chế. Con người có thể cố gắng tăng cường “hoạt động của bộ nhớ”. Hệ thống não bộ cho phép chúng ta duy trì nhiều ý tưởng và suy nghĩ khác nhau, nhưng nó không hẳn đã dẫn chúng ta tới được với tư duy song hành. Kết quả nghiên cứu tâm lý học qua nhiều thập kỷ cho thấy, con người nhìn chung không thích tích hợp các ý tưởng trái ngược với nhau. Trên thực tế, khi đối mặt với những ý tưởng thách thức niềm tin căn bản của mình, chúng ta có xu hướng giảm nhẹ hoặc bỏ qua chúng.

Tuy nhiên, chúng ta có thể chiến thắng bản tính cố hữu của mình. Rất nhiều tỷ phú tự thân mà chúng tôi nghiên cứu dường như có tư chất bẩm sinh của Nhà sản xuất, nhưng như những gì chúng tôi nhắc đến ở trên về tầm quan trọng của sự rèn luyện và cam kết lâu dài mà rất nhiều người trong số đó dành cho những thị trường giúp họ gạt hái được thành công đã chỉ ra rằng, các tỷ phú tự thân cũng cần mài giũa và nuôi dưỡng những thói quen tư duy và hành động cần thiết để trở thành một Nhà sản xuất thực thụ. Đúng là khả năng thiên bẩm đóng một vai trò quan trọng. Dù vậy, tất cả mọi người – từ Nhà sản xuất trời sinh đến Người triển khai tài năng đều có thể xây dựng và rèn luyện những thói quen tư duy giúp họ trở thành một nhà quản lý giỏi hơn, một nhà điều hành giỏi hơn, một doanh nhân giỏi hơn, một nhà tư tưởng sáng tạo hơn và một người tạo ra giá trị vĩ đại hơn. Mọi tổ chức kinh doanh cũng có thể xây dựng cơ cấu tổ chức của mình để nuôi dưỡng những Nhà sản xuất non trẻ mà mình phát hiện ra.

Hãy thử nghĩ đến một cuộc thi chạy marathon. Chỉ một số ít người trên thế giới có đủ lòng dũng cảm, sự dẻo dai và khả năng chịu đựng của một vận động viên chuyên nghiệp để có thể tham gia các giải marathon danh giá như Boston, New York hay London. Hầu hết những người trưởng thành, khỏe mạnh đều có thể hoàn thành một cuộc chạy marathon tiêu chuẩn nếu họ sẵn sàng đầu tư thời gian và công sức vào nó. Ngay cả những người không thể chạy đến đích vẫn có thể cải thiện được đáng kể thể lực và tinh thần của họ khi thực hiện các chương trình luyện tập.

Thói quen tư duy và hành động của một Nhà sản xuất cũng vậy. Không phải ai cũng có thể nghĩ ra rồi biến một ý tưởng tỷ đô thành hiện thực. Tuy nhiên, tất cả chúng ta đều có thể từng bước khiến những việc mình làm tạo ra nhiều giá trị hơn. Bước đầu tiên là tìm hiểu các thói quen tư duy và xây dựng chúng cho bản thân, đội nhóm và tổ chức của mình. Những chương sau

của cuốn sách sẽ chỉ cho bạn cách xây dựng những thói quen tư duy và hành động đầy thiết thực.

Như đã nhấn mạnh trong đoạn mở đầu của chương này, rất nhiều tỷ phú tự thân từng làm việc trong các doanh nghiệp tên tuổi trước khi nghỉ việc để theo đuổi các ý tưởng của riêng mình. Một số ngay từ đầu đã coi những công việc này chỉ là trạm dừng chân, nơi để họ học hỏi trước khi tự thân lập nghiệp. Số khác bị đuổi việc, bị đẩy ra ngoài hoặc buộc phải bỏ đi trong thất vọng bởi cách tư duy và các ý tưởng của họ không được tổ chức công nhận hay coi trọng. Trong tất cả các trường hợp, những công ty tuyển dụng họ đều không phải là môi trường thuận lợi cho việc sáng tạo ra giá trị khổng lồ. Vậy nên Stephen Ross, Phil Knight, Joe Mansueto, George Soros và hàng tá những người như họ đã tạo ra giá trị khổng lồ bằng cách gây dựng công ty của riêng mình.

Đâu nhất thiết phải như vậy. Hãy thử nghĩ xem bao nhiêu người đã rời khỏi tổ chức của bạn và tiếp tục tạo ra giá trị đáng kể ở nơi nào đó khác? Điều gì có thể đã xảy ra nếu họ ở lại? Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp có thể học cách nhận ra những Nhà sản xuất tiềm năng, nuôi dưỡng ý tưởng, tạo cho họ không gian để phát triển và thành công ngay trong tổ chức của mình.

## **CÁC CẶP NHỊ NGUYÊN TRONG THỰC TIỄN**

Gieo mầm thói quen tư duy song hành bắt đầu từ việc tìm hiểu những cặp nhị nguyên quan trọng nhất. Năm cặp nhị nguyên cơ bản mà chúng tôi quan sát được ở các tỷ phú tự thân là:

### **Ý tưởng – Trí tưởng tượng đồng cảm**

Các Nhà sản xuất nhận ra tiềm năng đột phá ở nơi những người khác chỉ nhìn thấy sự thay đổi. Những ý tưởng tỷ đô của họ đến từ cuộc hôn phối giữa sự đồng cảm mạnh mẽ với nhu cầu và mong muốn của khách hàng với một tư duy tưởng tượng cho

phép họ tìm đến và khám phá những ý tưởng mới, chưa từng được thử nghiệm.

### **Quan điểm – Sự khẩn trương nhẫn nại**

Các Nhà sản xuất không thể dự báo được chính xác thời điểm đầu tư hay tung sản phẩm ra thị trường, nhưng họ sẵn sàng làm việc đồng thời với nhiều tốc độ và khung thời gian khác nhau. Họ chấp nhận thực tế rằng thời gian không nằm trong tầm kiểm soát của họ, vì vậy họ làm việc nhanh chóng, chậm rãi, thư thả hoặc có khi là mọi trạng thái cùng lúc. Họ gấp rút chuẩn bị sẵn sàng để có thể nắm lấy một cơ hội nhưng vẫn kiên nhẫn chờ đợi cho đến khi cơ hội đó hoàn toàn xuất hiện.

### **Hành động – Điều hành một cách sáng tạo**

Hoạt động kinh doanh điển hình thường có xu hướng tách bạch các bộ phận có chức năng sáng tạo khỏi các bộ phận thực thi có chức năng đưa các ý tưởng đến với thị trường. Ngược lại, các Nhà sản xuất tiếp cận quá trình triển khai ý tưởng bằng chính tư duy tích hợp và sáng tạo mà họ đã sử dụng ở giai đoạn đầu để có được ý tưởng giá trị của mình. Sự tự do sáng tạo cho phép họ thiết kế nên những phương diện mới trong trải nghiệm của khách hàng trong khi những người khác cho đó là thứ đã cố định, từ đó sáng tạo ra giá trị mới.

### **Thái độ – Nhìn nhận tương đối về rủi ro**

Trái với suy nghĩ phổ biến của số đông, tỷ phú tự thân không phải là những kẻ liều lĩnh chấp nhận rủi ro. Mặc dù vậy, những rủi ro khiến họ lo lắng lại rất khác biệt so với những rủi ro mà hầu hết các tổ chức kinh doanh ngày nay quan ngại. Họ không sợ hãi trước nguy cơ một khoản đầu tư sẽ thua lỗ hoàn toàn. Thay vào đó, quan niệm về rủi ro của họ mang tính tương đối: họ ít quan tâm đến việc sẽ mất đi những gì mình đang có mà lo lắng nhiều hơn về viễn cảnh sẽ phải đứng ngoài một tương lai rộng lớn hơn. Còn khi thất bại – rất nhiều doanh nghiệp của các



Nhà sản xuất ban đầu chỉ có được kết quả rất khiêm tốn, thậm chí là thua lỗ – họ có khả năng thích ứng cao, mau chóng vượt qua trở ngại để có thể làm lại từ đầu.

### **Phong cách Lãnh đạo – Lãnh đạo bằng cách hợp tác**

Hình mẫu về các thiên tài đơn độc đã ăn quá sâu vào cách người ta nghĩ và nói về những thành công phi thường, đến nỗi làm lu mờ câu chuyện thật sự về con đường đưa những ý tưởng hay trở thành những doanh nghiệp lớn. Thực tế là các Nhà sản xuất hoàn toàn không đơn độc. Tạo ra giá trị lên tới hàng tỷ đô-la đòi hỏi sự kết hợp giữa một bên là Nhà sản xuất bậc thầy với khả năng tập hợp những ý tưởng và nguồn lực khác biệt vào trong một thiết kế sản phẩm đột phá, với bên kia là Người triển khai điều luyện có khả năng áp dụng sự nhạy bén sáng tạo của mình vào việc tối ưu hóa tiềm năng của thiết kế đó. Vì vậy, trên thực tế, trạng thái nhị nguyên quan trọng nhất đối với một Nhà sản xuất có lẽ không tồn tại độc lập: nó là mối quan hệ hợp tác hình thành giữa các cá nhân sở hữu những kỹ năng bổ sung cho nhau và cùng tin tưởng lẫn nhau.

Hãy cùng xem xét kỹ hơn cặp nhị nguyên cuối cùng này – Lãnh đạo bằng cách hợp tác, bởi dường như nó đi ngược lại với ý tưởng mà chúng tôi đã giới thiệu ở trên rằng các Nhà sản xuất sở hữu cả trí tưởng tượng sinh động và óc xét đoán phân minh. Mặc dù đúng là các Nhà sản xuất duy trì trạng thái song hành giữa óc xét đoán và trí tưởng tượng, họ hiếm khi sở hữu các kỹ năng chuyên sâu hơn thuộc về cả hai thiên hướng này. Như trường hợp của Lynda và Steward Resnick<sup>9</sup>, cặp đôi Nhà sản xuất – Người Triển khai đứng sau các thương hiệu nước ép trái cây nổi tiếng Teleflora, POM Wonderful và FIJI Water, bên cạnh hàng loạt công ty sản xuất nông nghiệp khác ở California. Stewart có óc xét đoán xuất sắc như chính Lynda từng nói: “Ông ấy là người đảm bảo rằng các công ty luôn làm ăn có lãi.”<sup>10</sup> Thế nhưng, để biến quả lựu từ một loại trái cây thi thoảng mới xuất hiện tại các cửa hàng thực phẩm sạch ở bờ Tây nước Mỹ thành

một thứ nước uống đắt tiền và được phân phối rộng rãi trên thị trường đòi hỏi phải có trí tưởng tượng của Lynda. Bà đã nhìn thấy xu hướng ưa chuộng các sản phẩm có chứa chất chống oxy hóa tốt cho sức khỏe của người tiêu dùng đồng thời biết cách hiện thực hóa tầm nhìn đó nhờ chú ý tới mọi khía cạnh của sản phẩm, từ mùi vị đến hình dáng bao bì. Khả năng thiên phú của bà không chỉ giúp đưa hàng triệu chai nước ép POM ra thị trường hằng năm, mà còn giúp tái định dạng thương hiệu của một loại trái cây chỉ trong một vài tháng ngắn ngủi: nhờ nó mà hàng triệu người Mỹ ngày nay vẫn thường gọi trái quýt bằng cái tên bóng bẩy là “Cuties” (Cô nàng dễ thương).

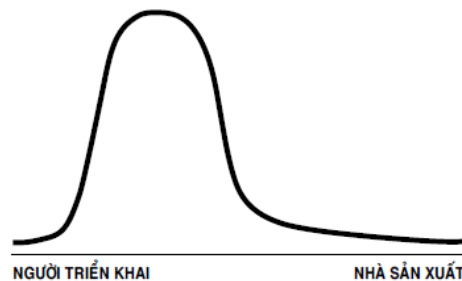
Rất nhiều người có năng lực khác biệt thường cảm thấy bị đe dọa hay phải cạnh tranh với người khác, thế mạnh của họ bị đặt ở thế đối đầu như vậy thường tạo ra sự đụng độ trong quan điểm. Ngược lại, các tỷ phú tự thân mà chúng tôi nghiên cứu luôn khuyến khích những kỹ năng và cách nhìn nhận khác biệt nhưng lại bổ sung, hoàn thiện thêm cho chính họ. Họ có sự tự tin và hiểu biết để trân trọng kỹ năng của đối tác, những người mang đến điều gì đó cần thiết và khác biệt so với họ.

## **LÀM THẾ NÀO ĐỂ CHUYỂN DỊCH CÁN CÂN NHÂN TÀI TRONG TỔ CHỨC CỦA BẠN?**

Nghiên cứu về các tỷ phú tự thân đã khiến bản thân chúng tôi, những người thực hiện, nhận ra những thói quen tư duy cùng vô số cách thức đã vô tình khiến chính chúng tôi cũng như đồng nghiệp của mình ngày càng giống với Người triển khai hơn. Chúng tôi đã luôn thúc ép mọi người phải trở nên xuất sắc trong lĩnh vực chuyên môn của mình (đây là công việc của Người triển khai) thay vì giúp họ kết hợp các nguồn lực lại với nhau theo những cách mới để tạo ra giá trị mới (đây mới chính là công việc của Nhà sản xuất). Chúng tôi đã bị thuyết phục khi lắng nghe các tỷ phú tự thân bộc bạch về sự thất vọng của họ ở vai trò một người làm thuê, bị mắc kẹt trong các tổ chức kinh doanh đang hiện hữu. Chúng tôi nhận ra rằng các nhà lãnh đạo

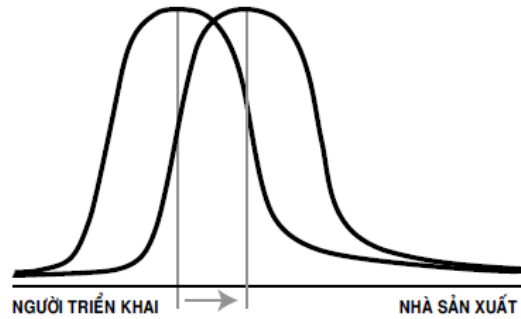
và tổ chức có thể và phải thay đổi để khuyến khích cũng như nắm bắt được giá trị mà những Nhà sản xuất có thể đem lại.

Xuyên suốt cuốn sách này chúng tôi sẽ đi sâu vào chi tiết một số cách thức khác nhau để thay đổi những con đường cố hữu. Đầu tiên, các tổ chức cần có những hành động nhằm khuyến khích tất cả các nhà quản lý phát triển thói quen tư duy của Nhà sản xuất. Hiện tại, nhân tài trong tổ chức của bạn đang phân bố trong một cầu nổi hai cực Người triển khai – Nhà sản xuất, sự phân bố không đồng đều tạo ra một đường cong lồi hẳn lên ở phía Người triển khai (xem Hình 1-3).



Hình 1-3: Dạng phân bố phổ biến Nhà sản xuất – Người triển khai trong các tổ chức kinh doanh

Các bước mà chúng tôi đề xuất ở đây là nhằm chuyển dịch dần toàn bộ nhân sự của tổ chức từ chỗ tập trung nhiều về phía Người triển khai sang tập trung nhiều ở phía Nhà sản xuất (xem hình 1-4). Không phải ai cũng có thể là một Nhà sản xuất – đây không phải đánh giá dựa trên giá trị cá nhân mà dựa trên cơ sở kinh tế học. Người triển khai đóng một vai trò quan trọng và cần thiết trong tổ chức, nhưng họ không phải là những người tạo ra giá trị đột phá. Dù vậy, chúng tôi tin rằng ngay cả những Người triển khai bảo thủ nhất vẫn sẽ được lợi khi gieo vào bản thân và những người xung quanh một vài thói quen tư duy của Nhà sản xuất. Đây chính là chìa khóa thành công trong một thế giới không ngừng thay đổi.



Hình 1-4: Dịch chuyển mô hình phân bố Nhà sản xuất  
– Người triển khai

Tuy nhiên, tài năng và kỹ năng của Nhà sản xuất không phân bố đồng đều và cũng không mang lại lợi ích giống nhau ở mọi vai trò trong tổ chức. Mặc dù việc khuyến khích toàn bộ đội ngũ quản lý rèn luyện một thói quen tư duy như là Trí tưởng tượng đồng cảm sẽ mang lại những lợi ích rõ ràng và quan trọng, nhưng không phải ai cũng nên dành một lượng thời gian đáng kể để phát triển thói quen Vận hành sáng tạo và cố gắng thay đổi mô hình kinh doanh. Chỉ một số ít người mới nên tiếp nhận cách suy nghĩ hoàn toàn như một Nhà sản xuất để đối phó với rủi ro.

Chúng tôi đã xây dựng các chương tiếp theo của cuốn sách sao cho càng về sau phạm vi nhóm người mà các bạn đưa ra các bài học cũng như làm việc thông qua các ý tưởng được giới hạn lại. Cách tổ chức này cho phép bạn khuyến khích thói quen tư duy phù hợp với từng nhóm người trong tổ chức của mình. Càng về cuối cuốn sách cũng như càng thực hành và áp dụng những lời khuyên của chúng tôi, bạn sẽ càng có thể nhận dạng tốt hơn những ai trong tổ chức của mình có phẩm chất và năng lực của Nhà sản xuất cần phải được phát triển thêm. Lời khuyên ở cuối mỗi chương cũng hướng tới việc dần cải thiện khả năng sáng tạo và nắm bắt giá trị mới trong tổ chức của bạn.

Không chỉ dừng lại ở đó. Sự thay đổi dần dà, rõ ràng là chưa đủ. Cải tạo đội ngũ Người triển khai là việc làm quan trọng nhưng vẫn chưa đủ để đối phó với những thách thức mà hầu hết các tổ

chức kinh doanh ngày nay đang phải đối mặt. Để trở nên vượt trội, họ cần tìm kiếm và giữ chân ít nhất một vài Nhà sản xuất xuất sắc. Điều đó đòi hỏi những thay đổi về văn hóa và cơ cấu tổ chức ở mức độ sâu sắc hơn mà chúng tôi sẽ nhắc đến trong chương cuối của cuốn sách này. Phần kết luận sẽ bổ sung một số bước thực hiện và phương pháp tạo ra sự chuyển biến hòng giúp tổ chức có thể thu hút và giữ chân những Nhà sản xuất tầm cỡ thế giới. “Giữ chân” ở đây không có nghĩa là một Nhà sản xuất đẳng cấp thế giới sẽ mãi ở lại vị trí nhân viên trong tổ chức của bạn. Sẽ luôn có những người quyết định ra đi – đó là bản chất của kiểu Nhà sản xuất thực thụ. Tuy nhiên, khi tạo ra một môi trường thuận lợi cho những Nhà sản xuất, bạn sẽ đặt nền móng để tổ chức của mình duy trì mối quan hệ với các Nhà sản xuất đã từng làm việc cho bạn, qua đó thiết lập mối quan hệ đối tác tiềm năng trong tương lai. Chủ đề đó chúng tôi xin phép được nhắc đến sau. Giờ xin hãy cùng chúng tôi đi qua nội dung các phần trong cuốn sách.

## **NỘI DUNG CUỐN SÁCH**

Xuyên suốt các chương sách sau đây, chúng tôi sẽ cho các bạn thấy, bằng phẩm chất của Nhà sản xuất, các tỷ phú tự thân đã đem những ý tưởng lớn ra thị trường như thế nào và cuộc hành trình của họ đã trải qua những thăng trầm ra sao. Chúng tôi vô cùng biết ơn tất cả những người đã sẵn lòng gặp gỡ và trao đổi riêng với chúng tôi. Những gì họ chia sẻ có thể giúp tất cả chúng ta hình thành những thói quen tư duy song hành vô cùng cần thiết để có thể nắm bắt thời cơ trong thời đại không có gì là chắc chắn này.

Phần còn lại của cuốn sách sẽ khám phá những lối tư duy song hành mà chúng tôi đã phát hiện thông qua nghiên cứu của mình, cũng chính là những yếu tố đã giúp các tỷ phú tự thân sáng tạo ra giá trị khổng lồ. Chúng tôi đã phân loại chúng thành Ý tưởng, Quan điểm, Hành động, Thái độ và Phong cách lãnh đạo. Tất cả các tỷ phú tự thân mà chúng tôi tìm hiểu đều sở hữu

tất cả các phương pháp tư duy trên, mặc dù mỗi cá nhân đều có ưu thế ở một vài loại hình hơn so với những loại hình còn lại.

Chương 2 khám phá nguồn gốc sản sinh ra ý tưởng tỷ đô của các Nhà sản xuất. Chúng tôi sẽ cho bạn thấy cách mà ông chủ một đội bóng bầu dục lưng danh Jeffrey Lurie, nhà tư bản tài chính Joe Mansueto, nhà bán lẻ trang phục thể thao Chip Wilson, chủ đầu tư chuỗi doanh nghiệp Mark Cuban đã phát triển các ý tưởng “bom tấn” của mình thông qua Trí tưởng tượng đồng cảm như thế nào. Đây là sự kết hợp giữa một bên là hiểu biết sâu sắc về thực tế các nhu cầu của khách hàng, vốn được đúc kết từ những thay đổi của xã hội, công nghệ hay thị trường và một bên là sự sáng tạo ra các ý tưởng.

Chương 3 sẽ thảo luận quan điểm của Nhà sản xuất về thời gian và thời điểm. Không giống lối tư duy thường hay bị chi phối bởi các quý trong năm tài chính ở các tổ chức kinh doanh, các Nhà sản xuất như Steve Case hay Giám đốc điều hành tập đoàn Groupon<sup>11</sup> Eric Lefkofsky hay nhà phát triển bất động sản Alex Spanos đều đưa quan điểm về Sự khẩn trương nhấn nài vào hoạt động kinh doanh của mình. Trong ví dụ về AOL, Steve Case đã phải mất mười năm vật lộn để kiếm tiền trước khi gặt hái được thành công rực rỡ. Ông gấp rút xây dựng nền tảng cung cấp dịch vụ trực tuyến rồi kiên nhẫn chờ đến khi thị trường khách hàng hòa mạng trở nên lớn mạnh. Các Nhà sản xuất luôn nhấn nài dù khoảng thời gian cần thiết để một xu hướng lớn thật sự ra hoa kết trái kéo dài bao lâu đi nữa, đồng thời họ cũng khẩn trương chuẩn bị cho các yêu cầu về năng lực, thỏa thuận và mối quan hệ để luôn ở tư thế sẵn sàng khi thời cơ tới.

Chương 4 sẽ thảo luận về quá trình các Nhà sản xuất hành động để biến ý tưởng hay thành hiện thực và mang lại giá trị khổng lồ. Tỷ phú ngành dược Michael Jaharis, người đổi mới ngành kinh doanh du thuyền Micky Arison và Giám đốc điều hành quỹ đầu tư Tom Steyer đều mang sự sáng tạo xuất chúng của mình vào việc điều hành kinh doanh. Đối với họ, sáng kiến có thể xuất

hiện trong mọi phương diện của quá trình đưa sản phẩm đến tay khách hàng. Họ sẽ xử lý từ khâu thiết kế, phân phối sản phẩm, định giá, mô hình kinh doanh đến kịch bản bán hàng, thông qua đó, họ áp dụng tư duy Điều hành sáng tạo vào toàn bộ quá trình đem sản phẩm ra thị trường. Điều này trái ngược hoàn toàn với hầu hết các công ty kinh doanh, trong đó quá trình triển khai có tính chất kế thừa – từ mô hình kinh doanh, mô hình định giá, các bộ phận chức năng, kịch bản bán hàng đến cơ cấu giao dịch. Gần như mọi thứ đều đã được định hình bởi các mô hình, mức chi phí và cách định giá hiện có trong phạm vi tổ chức và/hoặc ngành. Các Nhà sản xuất thì ngược lại, không bao giờ bị hạn chế bởi những ý tưởng đã tồn tại từ trước.

Chương 5 thảo luận về thái độ của Nhà sản xuất đối với rủi ro. Một kết quả nghiên cứu khiến chính chúng tôi cũng phải ngạc nhiên là tính mạo hiểm không hề đồng nghĩa với tinh thần kinh doanh. Thông qua những câu chuyện về thành công, thất bại, những lần xây lại cơ đồ mà những người như nhà phát triển bất động sản Stephen Ross, doanh nhân ngành dầu khí T. Boone Pickens hay nhà sản xuất các sản phẩm từ giấy người Trung Quốc Yan Cheung và nhiều người khác nữa, chúng tôi sẽ chỉ ra cách Nhà sản xuất tiếp nhận Cái nhìn tương đối về rủi ro. Kiểu rủi ro mà họ muốn né tránh rất khác biệt so với kiểu rủi ro mà các tổ chức kinh doanh truyền thống vẫn đang cố gắng giảm nhẹ. Kết quả là họ thường theo đuổi những cơ hội đem lại giá trị khổng lồ mà những người khác không hề nhận ra.

Chương 6 thảo luận về phong cách lãnh đạo của các Nhà sản xuất, trong đó họ hợp tác với những người có tài năng và quan điểm trái ngược nhưng lại bổ sung cho những thiếu hụt của bản thân họ. Hầu hết các tổ chức kinh doanh thường chỉ tập trung vào một cá nhân hoặc đội nhóm nhất định. Tuy nhiên, các Nhà sản xuất như John Paul DeJoria, nhà sáng lập Paul Mitchel Systems và Patrón Spirits, hai nhà phát triển các trung tâm thương mại Herb và Mel Simon thì lại sử dụng những phương thức rất khác biệt trong đó mối quan hệ Lãnh đạo – Cộng sự, tức



hai cá nhân cùng làm việc và bổ sung cho nhau, lại mang tới hiệu quả và tạo ra những ý tưởng vượt trội so với những phương thức khác. Cụ thể, chương này sẽ hướng dẫn bạn xây dựng tư duy song hành bằng cách kết hợp bạn với một đối tác có những kỹ năng trái ngược nhưng bổ sung cho bạn.

Lịch sử thất bại của quá nhiều Nhà sản xuất trong môi trường tổ chức cho thấy rõ ràng rằng chúng ta cần phải làm gì đó để có thể xác định những Nhà sản xuất tiềm năng giữa đám đông đồng thời xây dựng môi trường của tổ chức mình sao cho những người này cảm thấy họ được chào đón và đánh giá cao. Phần Kết luận của cuốn sách sẽ giải thích và làm rõ những phương diện cụ thể mà cá nhân các nhà quản lý và toàn bộ tổ chức có thể phát triển nhằm xác định, tuyển dụng, khuyến khích và giữ chân nhiều Nhà sản xuất hơn một cách hiệu quả. Chúng tôi cũng đưa ra một số ví dụ từ nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau để thấy được một số quy trình và sáng kiến quản lý nhất định có thể mang lại lợi ích lớn lao như thế nào.

---

<sup>1</sup>. Trích từ bài viết “Gã tỷ phú điên rồ của Red Bull”, của Duff McDonald đăng trên Bloomberg Businessweek, ngày 19/05/2011.

<sup>2</sup>. Nguyên văn tiếng Anh: Gives you wings chính là khẩu hiệu quảng cáo nổi tiếng của Red Bull. (ND)

<sup>3</sup>. Adrenaline là loại hormone thường sản sinh mỗi khi bạn sợ hãi, tức giận, hay thích thú, tác động lên thần kinh giao cảm, làm tăng nhịp tim. (BT)

<sup>4</sup>. Để biết thêm chi tiết về Dietrich Mateschitz và câu chuyện về Red Bull, vui lòng xem thêm các bài viết: “Herr Mateschitz Wants to Juice You Up” (tạm dịch: Ngài Mateschitz muốn làm bạn thêm hứng khởi), Bryan Curtis, Tạp chí New York Times, số ngày 29/10/2006; “Red Bull’s Billionaire Maniac” (tạm dịch: Gã

tỷ phú điên rồ của Red Bull), Duff McDonald, Bloomberg Businessweek, ngày 19/05/2011; và “Flying high on Red Bull Individual Philosophy Underpins Marketing Triumph” (tạm dịch: Thăng hoa trên nền tảng triết lý cá nhân đã làm nên thành công cho chiến lược Marketing của Red Bull), Sholto Byrnes đăng trên tờ Sunday Tribune (Ireland), ngày 01/09/2005.

5. Một trong những nguyên nhân dẫn tới sự trái ngược này là do trên thực tế, không có một định nghĩa nhất quán nào về doanh nhân, “doanh nhân thành công” lại càng không. Một số nghiên cứu cho rằng đó là bất cứ cá nhân nào gây dựng một cơ sở kinh doanh, thường nghiêng về hướng các doanh nghiệp nhỏ. Một số lại chỉ xét đến những doanh nhân mà doanh nghiệp của họ phát triển nhanh chóng ngay từ khi thành lập. Một số tập trung vào vài ngành cụ thể; một số chỉ tập trung vào năm đầu tiên doanh nghiệp đi vào hoạt động, một số khác lại xem xét trong khoảng mười năm hoặc lâu hơn.

6. Xin lưu ý, chúng tôi thực hiện phân tích về môi trường này ở cấp độ quốc gia chứ không phải ở cấp độ cá nhân. Việc chúng tôi đưa một tỷ phú ra khỏi tập mẫu không có nghĩa chúng tôi đã đánh giá cụ thể một con người và cho rằng người đó không minh bạch, mà có nghĩa là chúng tôi đã đặt câu hỏi liệu môi trường cạnh tranh ở quốc gia nơi người đó hoạt động kinh doanh có công bằng hay không. Nếu câu trả lời là không thì chúng tôi sẽ loại bỏ toàn bộ các tỷ phú tự thân tại quốc gia đó để bảo đảm các mẫu đánh giá của chúng tôi chỉ bao gồm những người trở thành tỷ phú nhờ năng lực và sự nhạy bén độc lập của bản thân.

7. Trường kinh doanh nổi tiếng có các cơ sở tại châu Âu (Pháp), châu Á (Singapore) và Trung Đông (Abu Dhabi).

8. Hiệu trưởng Trường Quản lý Rotman Roger Martin đã đặt ra khái niệm “tư duy tích hợp” trong cuốn sách của mình mang tên The Opposable Mind (tạm dịch: Tư duy đối lập/Cambridge:

NXB Trường Kinh doanh Harvard, 2007). Martin lập luận rằng những nhà lãnh đạo doanh nghiệp thành công có khả năng cùng lúc theo đuổi hai ý tưởng trái ngược nhau, tổng hợp chúng lại và đưa ra một giải pháp dung hòa mới lạ. Mặc dù công trình của chúng tôi bổ sung cho cuốn sách của Martin, các cặp nhị nguyên mà chúng tôi xác định được từ quá trình làm việc với các tỷ phú tự thân không hề được xây dựng dựa trên các tư duy hoàn toàn đối lập. Cũng như trên thực tế, các cặp nhị nguyên đó không chỉ là tư duy tích hợp. Cần lưu ý rằng các tỷ phú chuyển hóa thói quen tư duy song hành của mình thành hành động tích hợp, nghĩa là họ duy trì cùng lúc những chức năng hay hoạt động mà các tổ chức khác có thể đã tách rời chúng ra.

<sup>9</sup>. Stewart và Lynda Resnick là cặp vợ chồng tỷ phú người Mỹ hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp. Họ là người sáng lập và chủ sở hữu Công ty Wonderful (The Wonderful Company) với hàng loạt nhãn hiệu như Paramount Citrus, POM Wonderful và FIJI Water. Theo ước tính của công ty, hằng ngày có khoảng một nửa số hộ gia đình ở Mỹ mua một sản phẩm từ các công ty nói trên. Họ sở hữu tổng tài sản khoảng 4,3 tỷ đô-la Mỹ và được xếp thứ 393 trong danh sách Những người giàu nhất thế giới (Forbes, 12/2015). (ND)

<sup>10</sup>. Trích từ bài viết “Pomegranate Princess” (tạm dịch: Công chúa Lựu), Amanda Fortini New Yorker, 31/03/2008.

<sup>11</sup>. Groupon là công ty cung cấp nền tảng thương mại điện tử hiện đã có mặt trên toàn cầu và đang kết nối hàng triệu người tiêu dùng với các doanh nghiệp địa phương thông qua hoạt động cung cấp các dịch vụ quảng cáo, mua sắm, khuyến mãi trực tuyến (tham khảo trang web [www.groupon.com](http://www.groupon.com)). Cái tên Groupon là từ ghép giữa hai từ tiếng Anh là “group” (nhóm) và “coupon” (phiếu mua hàng). Mô hình thương mại điện tử này cũng đang trở nên thịnh hành ở Việt Nam với các nền tảng như Nhóm mua hay Mua chung. (ND)

## Chương 2

# TRÍ TUỞNG TƯỢNG ĐỒNG CẢM

*Nghệ thuật kiến tạo giá trị đột phá Cảm hứng tồn tại, nhưng chỉ khi bạn đang làm việc.*

– Pablo Picasso

**Đ**ầu những năm 1980, khi chàng thanh niên 24 tuổi Joe Mansueto bắt đầu đầu tư vào các quỹ tương hỗ, dường như anh đang lạc vào một miền đất quanh hiu. Các quỹ đầu tư tương hỗ đã xuất hiện từ trước cuộc Đại khủng hoảng, nhưng chúng chỉ là một sản phẩm ngách dành cho khách hàng đặc biệt – chỉ những người giàu có mới đầu tư vào thị trường chứng khoán, hầu hết họ đều sử dụng người môi giới để đẩy giá cổ phiếu riêng lẻ lên. Rất ít người môi giới thúc đẩy quỹ tương hỗ, kết quả là chỉ ít nhà đầu tư đơn lẻ mua chúng.

Tuy nhiên, chuyện đó chẳng hề khiến Mansueto nản lòng. Là một người cẩn trọng, anh đã không hề chùn bước khi phải bỏ công sức liên hệ với nhiều công ty quản lý quỹ khác nhau để yêu cầu họ cung cấp bản cáo bạch hàng quý của từng quỹ đầu tư mà anh muốn theo dõi. Tất cả được gửi đến cho anh qua đường bưu điện, hàng đóng báo cáo cao ngất xếp ở bậc cửa. Sau đó, Mansueto phải lôi chúng vào căn hộ một phòng ngủ chật chội của mình và nghiên cứu chúng trên bàn bếp. Trong một lần như vậy, anh đã hình dung sẽ hữu ích biết bao nếu có ai đó biên soạn một bản báo cáo có bố cục đơn giản và hấp dẫn, trình bày toàn bộ thông tin cần thiết về các quỹ đầu tư có thể so sánh được bằng một đánh giá ngắn gọn dựa trên một số tiêu chí nhất định.

Anh nhớ lại những gì mình đã nghĩ khi ấy: “Trời, mình có thể lập một doanh nghiệp làm việc này luôn ấy.”

Hai năm sau đó – khi đã nỗ lực học hỏi về ngành tài chính tại một ngân hàng đầu tư và một công ty quản lý tài chính – Mansueto thành lập Morningstar, công ty chuyên nghiên cứu đầu tư với mục tiêu cụ thể là hướng đến hoạt động của các quỹ tương hỗ. Và sau ba mươi năm, từ một sản phẩm ngách, các quỹ đầu tư tương hỗ ở Mỹ đã trở thành một công cụ đầu tư thông dụng với hơn tám ngàn lựa chọn đa dạng và 2,8 nghìn tỷ đô-la vốn đầu tư. Chính Morningstar đã dẫn dắt sự tăng trưởng đó, đưa một sản phẩm có giá trị rõ ràng như vậy đến với đông đảo các nhà đầu tư chủ đạo trên thị trường, đến mức ngày nay thật khó hình dung nổi lại có một thời người ta có thể đầu tư chứng khoán mà không cần có nó. Công việc kinh doanh mở rộng theo cấp số mũ từ năm 1984 khi Mansueto viết phiên bản đầu tiên của cuốn Mutual Fund Sourcebook (tạm dịch: Thông tin Quỹ tương hỗ) nổi tiếng của mình. Đến nay, Morningstar đã trở thành một công ty dịch vụ cung cấp thông tin tài chính đa quốc gia với vô số sản phẩm và dịch vụ đa dạng.<sup>1</sup>

## **SỨC MẠNH SONG HÀNH CỦA SỰ THẤU HIỂU VÀ TRÍ TƯỞNG TƯỢNG ĐỒNG CẢM**

Trong ví dụ về cách mà Joe Mansueto hình dung ra công việc kinh doanh của mình, chúng ta thấy một chuỗi động lực phổ biến dẫn dắt các tỷ phú tự thân. Có một thị trường đang trên bờ vực của sự thay đổi; một nhu cầu cần được nhận diện và khai thác; và một Nhà sản xuất vừa đồng cảm sâu sắc với nhu cầu của khách hàng, vừa có năng lực tưởng tượng phong phú sẽ biến hiểu biết của mình thành ý tưởng kinh doanh tuyệt vời trong thị trường tiềm năng rộng lớn. Sức mạnh song hành của sự thấu hiểu và trí tưởng tượng đồng cảm chính là công thức để Nhà sản xuất hình thành nên ý tưởng mang lại giá trị khổng lồ.

Nhìn lại tính độc đáo và sáng tạo của một ý tưởng đột phá khi nó đã thành công là điều thật dễ dàng. Các doanh nghiệp tỷ đô thường chia sẻ một nhân tố hoạt động hiển nhiên, gây ấn tượng sai lầm về thực tế đó là rất nhiều Nhà sản xuất đã gặp phải sự phản đối quyết liệt trong nhiều tháng đầu, thậm chí là nhiều năm đầu trong hành trình phiêu lưu của mình. Những người thật sự hiểu biết về thị trường mà những Nhà sản xuất này đang cố chiếm lĩnh thường cho rằng ý tưởng phiêu lưu đó sẽ không thành công. Ví dụ, Sara Blakely, nhà sáng lập tập đoàn dẹt may Spanx, đã phải rất vất vả mới tìm được một nhà máy dẹt sẵn sàng làm các sản phẩm mẫu cho cô bởi chủ các nhà máy này đều tin rằng ý tưởng của cô về chiếc quần tất bó không trùm chân chắc chắn sẽ thất bại trong một thị trường cạnh tranh căng thẳng, nơi những gã khổng lồ truyền thống như L'eggs và Hanes đều đang bị sụt giảm doanh thu.

Những ví dụ trên cho thấy, ý tưởng hay rất khó tìm, ý tưởng tuyệt vời lại càng khó hơn. Mặc dù vậy, các Nhà sản xuất có thể nắm bắt được chúng bởi họ luôn chủ động và tỉ mỉ trau dồi kỹ năng đồng cảm và sáng tạo của mình để có thể nhận ra tiềm năng ở nơi mà những người khác không nhận ra.

Điều gì giúp các Nhà sản xuất nhìn thấy được những điều mà người khác không thể? Điều gì giúp họ kết hợp sự đồng cảm với năng lực tưởng tượng của bản thân? Những ý tưởng giá trị của họ từ đâu mà ra?

Nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra rằng Nhà sản xuất xây dựng ý tưởng thông qua một mô hình sáng tạo gọi là tư duy phân kỳ (pergent thinking). Tư duy phân kỳ là những dòng chảy tự do của nhiều ý tưởng, nhiều mối liên hệ khác nhau nhằm mục đích xác định các giải pháp cho một vấn đề nào đó. Bất kỳ ai ở vị trí chiến lược trong một tổ chức kinh doanh cũng đều cần một chút khả năng tư duy phân kỳ. Sự khác biệt về chất lượng hay đúng hơn là độ sáng tạo của sản phẩm đầu ra sẽ phụ thuộc vào chất lượng và sự đa dạng của nguyên liệu đầu vào cùng mức độ

tập trung tương đối của Nhà sản xuất trong quá trình hình dung ra sản phẩm và đánh giá nó dựa trên những yếu tố sẵn có. Những người giàu trí tưởng tượng có thể thực hiện cả hai công đoạn này gần như cùng một lúc – họ có thể vừa hình dung ra ý tưởng mới, vừa đánh giá được làm thế nào để củng cố và cải tiến nó.<sup>2</sup>

Cơ chế này rất khác biệt so với tư duy kinh doanh của đa số chúng ta. Bản năng chống lại chúng ta bằng cách tách bạch năng lực tưởng tượng khỏi năng lực đánh giá và phân tích. Sau đó, quá trình giáo hóa thông qua các yếu tố như văn hóa, đào tạo hay sự sợ hãi tác động vào khiến chúng ta dần dần học cách kìm hãm trí tưởng tượng của bản thân và chỉ tập trung vào những ý tưởng khiến chúng ta cảm thấy thoải mái và dễ đạt được. Kết quả là khi cần phát triển những ý tưởng mới, chúng ta không cho phép bản thân có bất cứ khoảng trống nào để đặt câu hỏi “nếu như” theo một cách thật sự cởi mở. Chúng ta áp đặt giới hạn cho suy nghĩ của mình từ trước khi bắt đầu. Chúng ta nói những điều chẳng hạn như ý tưởng của chúng ta phải phục vụ những khách hàng mà chúng ta đang có, hoặc được thực hiện bằng những kỹ thuật mà chúng ta đã thành thạo, hoặc mang lại một mức doanh thu xác định nào đó trong vòng 12 tháng. Vì thế, chúng ta chỉ phát triển và trình bày những ý tưởng mà chúng ta tin rằng những người ra quyết định sẽ chấp nhận chúng, hoặc phù hợp với thị trường hiện tại, với những mục tiêu chiến lược đã được đề ra, hoặc đó là những ý tưởng mà chúng ta đã có sẵn nền tảng và kỹ năng để thực hiện chúng. Theo định nghĩa này, những ý tưởng đó sẽ ngày càng xuất hiện nhiều. Sự phát triển trên là điều tốt khi nó đóng vai trò là bước đệm cho sự thay đổi đột phá. Tuy vậy, trong rất nhiều trường hợp, những cải tiến đó chỉ ở mức trung bình chứ không thể tạo ra bước ngoặt đáng kể nào.

Nhà sản xuất thực thụ không làm theo cách đó. Họ không dập tắt một ý tưởng chỉ vì nó quá táo bạo, chưa chắc đã thành công hay khó thực hiện. Họ có khả năng đưa ra ý tưởng hoàn toàn

nhờ trí tưởng tượng, điều có được thông qua quá trình không ngừng rèn luyện kỹ năng, nuôi dưỡng trí tò mò và năng lực đồng cảm sâu sắc với khách hàng. Kết quả là họ có khả năng thoát khỏi các mô thức tư duy tự động, đồng thời có được những hiểu biết cần thiết để tạo nên giá trị đột phá.

## **TRÌNH ĐỘ CHUYÊN MÔN VÀ KHẢ NĂNG TƯỞNG TƯỢNG**

Jeffrey Lurie, ông chủ giàu có của đội tuyển bóng bầu dục Philadelphia Eagles, là người hâm mộ thể thao cuồng nhiệt. Suốt thời thơ ấu ở Boston, ông đã đến xem trực tiếp và trên ti vi vô số các trận bóng bầu dục, bóng rổ, bóng chày hay khúc côn cầu<sup>3</sup>. Mặc dù vậy, đến khi bắt đầu sự nghiệp, ông đã quyết định tham gia vào công việc kinh doanh của gia đình với tư cách là người điều hành General Cinema, một chuỗi rạp chiếu phim do ông nội của ông sáng lập. Lurie đóng vai trò trung gian giữa công ty của gia đình và các xưởng phim ở Hollywood. Sau vài năm, ông đã thành lập công ty sản xuất phim của riêng mình có tên Harcourt, nơi ông đã cho ra đời rất nhiều bộ phim, cả chiếu rạp lẫn truyền hình<sup>4</sup>. Đánh giá bằng bất kỳ thước đo nào thì ông cũng là người thành đạt, và *Inside Job* (tạm dịch: Cuộc khủng hoảng kinh tế) – một trong số các bộ phim nổi tiếng của ông còn giành được cả giải Oscar.

Đầu những năm 1990, bất chấp thành công rực rỡ, Lurie vẫn cảm thấy hình như mình đang tìm kiếm thành công không đúng chỗ. “Tôi đã nhận ra rằng thời kỳ đó có một sự tách bạch giữa lĩnh vực truyền hình/điện ảnh và thể thao”, ông nói khi ngồi cùng chúng tôi trong văn phòng rộng rãi có cửa sổ lớn nhìn ra sân tập của đội Eagles. “Hầu như chẳng có mối liên hệ nào giữa chúng cả. Không ai thật sự nhận ra thực tế là Liên đoàn bóng bầu dục Mỹ (NFL) đang sản xuất các chương trình truyền hình ăn khách có khả năng đẽ bẽp bất cứ thứ gì mà Hollywood làm ra. Điều kiện thị trường đang ủng hộ rất mạnh mẽ hoạt động sản xuất các chương trình truyền hình. Nhưng chưa có chương trình nào mang lại giá trị thật sự đáng kể cả [như các



chương trình của NFL]. Thực tế đó kết hợp với quan điểm – mà tôi nghĩ là một vài người cũng biết – rằng việc phát sóng chương trình thể thao chỉ vừa mới khởi phát. Chúng ta sẽ không chỉ có NBC, CBS, ABC và các kênh truyền hình trả tiền như HBO và Showtime như thời đó. Chúng ta đã chứng kiến truyền hình vệ tinh ra đời, rồi đến truyền hình cáp. Việc đó xảy ra trước khi Internet xuất hiện, vì thế không ai có thể lường tượng chính xác chuyện gì sẽ xảy ra. Tôi cảm thấy rõ rằng có một sự thay đổi căn bản và đáng kể sắp diễn ra.”

Giống như rất nhiều ý tưởng đột phá khác, trong kỷ nguyên truyền hình thực tế của chúng ta, giờ đây người tiêu dùng đã hiển nhiên xem thể thao là một loại hình giải trí và vì thế các chương trình thể thao đương nhiên cũng có giá trị cạnh tranh chẳng kém gì những bộ phim truyền hình ly kỳ như Homeland. Trên thực tế, đánh giá của Lurie đã trở nên cực kỳ chuẩn xác trong giới thể thao ngày nay đến nỗi chính các huấn luyện viên thể thao cũng thường xem công việc của mình như một phần của ngành kinh doanh giải trí. Thế nhưng trong suốt cuộc trò chuyện với chúng tôi, Lurie cũng quả quyết rằng, quan điểm của ông về tương lai trong đó môn bóng bầu dục sẽ trở thành một loại hình giải trí không phải hiện rõ ra ngay từ đầu.

Chính thành tích được ghi lại đã xác nhận lời quả quyết của ông. Cái giá 185 triệu đô-la mà Lurie cuối cùng cũng đàm phán được với người sở hữu đội Eagles, Norman Braman, để mua nó vào đầu năm 1994 từng là cái giá cao nhất được trả cho một thương vụ nhượng quyền tại NFL tính đến thời điểm đó. Cái giá đó cao đến nỗi chính Lurie cũng từng có một phút lo ngại khi việc mua bán đã xong xuôi và cuối cùng ông cũng nhìn nhận được rõ ràng thứ mình vừa mua. Cơ sở vật chất phục vụ tập luyện đã xuống cấp còn sân vận động thì cũ nát. “Tôi tới đó, xem xét cơ sở vật chất của đội bóng và tự hỏi, ‘mình vừa mua những thứ này à? Sao mình không thăm định trước chứ?’ Chuột thì chạy quanh văn phòng nơi tôi đang đứng. Phòng thì không có một ô cửa sổ

nào. Mọi người thì dương mắt nhìn như muốn hỏi, ‘Thằng nhóc này là ai thế?’”

Cũng ngày hôm đó, tạp chí tài chính danh tiếng Wall Street Journal (WSJ) đưa lên mặt báo bài bình luận về thời kỳ của Braman ở Eagles và thương vụ mua bán với Lurie, trong đó tác giả xem quyết định của ông là nóng vội và thiếu chín chắn, với cái giá vượt xa giá trị thật sự của đội bóng.<sup>5</sup>

Lurie nói về phản ứng của ông trước bài báo của WSJ: “Phần tệ nhất là tôi đã nghĩ rằng họ nói đúng. Khi đó tôi vừa chuyển khoản 185 triệu đô-la cho Norman Braman. Hẳn là ông ta đã bỏ bùa tôi. Tôi không biết mình đang làm gì trong khi họ thì biết hết và tôi thật sự là một thằng khờ.” Nhưng đã quá muộn và Lurie thì không phải loại người hay ỉu rũ. Dù thế nào những cảm giác đó cũng chỉ là thoáng qua. Ông rất chắc chắn với tầm nhìn của mình về cuộc hôn phối sẽ diễn ra giữa giới thể thao và giải trí, và công việc của ông sau khi mua được đội bóng là vực dậy Eagles và đưa nó vào hàng ngũ các thương hiệu đẳng cấp thể giới có khả năng truyền cảm hứng cho đội ngũ người hâm mộ trung thành, cuồng nhiệt của Philadelphia. Ông nói: “Tôi đã nuốt hết từng từ trong bài báo đó rồi tự nói với chính mình, ‘Được rồi. Mình sẽ tiến lên bất chấp tất cả. Mình sẽ làm mọi thứ như đã định rồi xem chuyện gì sẽ xảy ra.’”

Lurie đã không phải đợi lâu để khẳng định được tầm nhìn của mình. “Ngay sau khi tôi mua đội bóng, nhà Glazer mua lại đội Tampa Bay với cái giá tương tự hoặc hơn, cũng là lúc kênh truyền hình thể thao Fox ra đời. Đó chính là kẻ làm thay đổi cuộc chơi. Kẻ đã tạo ra cả một hệ thống hoàn toàn mới.”

## **NHỮNG ĐẠI DƯƠNG TÍM**

Khi bắt đầu nghiên cứu về sự phát triển của các tỷ phú tự thân cũng như hoạt động kinh doanh của họ, chúng tôi từng có những kỳ vọng giống như số đông rằng cảm hứng kinh doanh

nảy ra như một quá trình tình cờ, thần diệu – thậm chí may mắn. Thứ ngôn ngữ mà các tỷ phú thường dùng để mô tả những gì họ đã trải qua ban đầu dường như cũng trùng khớp với quan điểm này. Jeffrey Lurie từng nói với chúng tôi, “nó giống như giây phút bạn được ‘khai sáng’ vậy. Nó không phải là một quá trình tìm kiếm và phân tích lâu dài. Nó là một sự thay đổi lớn lao và bất ngờ. Ngành giải trí có thể đến từ bất kỳ đâu. Sự quan tâm của khán giả và nhu cầu xem truyền hình có thể bùng phát vì bất kỳ điều gì.”

Câu chuyện của Lurie có thể được mô tả một cách chính xác hơn là: phút “khai sáng” sau 40 năm miệt mài tu luyện – con số 40 là số tuổi của Lurie khi ông mua đội bóng, cũng là khoảng thời gian ông đã tích lũy sự hiểu biết cùng năng lực chuyên môn cần thiết để có thể nhận ra thời cơ và nắm bắt nó. Trên thực tế, quá trình hình thành những ý tưởng đột phá có thể được định nghĩa một cách chính xác hơn là một quá trình tích lũy và liên tục lặp lại. Khi nhìn vào những bối cảnh đã dẫn dắt rất nhiều tỷ phú tự thân đến với ý tưởng đột phá mang lại giá trị khổng lồ của họ, chúng tôi không thấy tia sáng ngẫu nhiên nào lóe lên bất chợt từ hư không, mà thay vào đó là sự tích lũy kiến thức và kinh nghiệm một cách cẩn trọng thông qua quá trình gặm nhấm lâu dài với một lĩnh vực nhất định. Mặc dù cũng có một số ngoại lệ, nhưng phần lớn các ý tưởng đột phá thường nảy nở từ quá trình tích lũy kỹ năng và xây dựng ý tưởng mà các tỷ phú đã đắm chìm trong rất nhiều năm – đôi khi nhiều thập kỷ.

Khi đến với ý tưởng mà sau này trở thành tập đoàn Morningstar, Joe Mansueto vẫn còn là một chàng trai rất trẻ, thế nhưng tính tới thời điểm đó, Joe đã là một doanh nhân đầu tư theo chuỗi có nhiều kinh nghiệm hơn phần lớn doanh nhân lúc bấy giờ. Danh mục đầu tư mà ông quản lý tăng trưởng liên tục trong nhiều năm, ông còn tạo dựng được tiếng tăm là một nhà đầu tư khôn ngoan và hiệu quả, thế nên các thành viên khác trong gia đình mới tin tưởng đưa tiền của họ cho ông quản lý. Khả năng nhìn ra sự thay đổi trong mô hình giải trí của Jeffrey

Lurie cũng không phải một sự tình cờ. Ông có thể hình dung ra nó một cách chính xác bởi ông đã gắn bó sâu sắc với ngành công nghiệp phim đồng thời hâm mộ cuồng nhiệt các môn thể thao đại chúng.

Vai trò của kinh nghiệm trong quá trình tưởng tượng và hình dung ra các ý tưởng đột phá có thể giải thích phần nào những lĩnh vực kinh doanh mà các tỷ phú thường dẫn thân vào. Bạn hãy thử đề nghị bất kỳ ai đang đi trên phố kể tên năm tỷ phú tự thân lập nghiệp trên thế giới, xin cá với bạn rằng dù đó là ở New York, Thượng Hải, Mumbai, London hay Mexico thì ít nhất ba trong số năm người được kể tên cũng sẽ là các tỷ phú trong ngành công nghệ, viễn thông hay truyền thông. Steve Jobs và Bill Gates gần như chắc chắn sẽ xuất hiện trong danh sách, kể đến có thể là Jack Ma của Alibaba, Terry Gou của Foxconn, Carlos Slim – ông trùm viễn thông Mexico, Larry Page và Sergey Brin của Google, nhà sáng lập Bharti Airtel<sup>6</sup> Sunil Mittal và cả nhân vật nổi tiếng thế giới – phù thủy truyền thông Oprah Winfrey. Các tỷ phú nổi danh thường gắn bó với các ngành công nghiệp mới hay những sáng tạo đột phá. Xu hướng này phổ biến đến nỗi mỗi khi bàn luận về thành công hay sự giàu có tột đỉnh, các chuyên gia thường gắn chúng với việc phát kiến ra những lĩnh vực hoàn toàn mới mẻ, nổi bật như thị trường máy tính để bàn hay sự bùng nổ của Internet.

Các giảng viên của trường kinh doanh INSEAD là Renée Mauborgne và W. Chan Kim, trong cuốn sách nổi tiếng có nhan đề Blue Ocean Strategy (Chiến lược Đại dương xanh)<sup>7</sup>, đã gọi những môi trường mới mẻ này là “những đại dương xanh”. Cụm từ này là một ẩn dụ rất biểu cảm và hữu dụng cho niềm tin rằng các công ty cần tìm kiếm những miền đất hoàn toàn mới để tạo ra giá trị khổng lồ, trong khi “các đại dương đỏ” – những thị trường cạnh tranh khốc liệt với số lượng đối thủ cạnh tranh đông đảo thì đã bị khai thác triệt để.

Mặc dù Mauborgne và Kim đã nắm bắt được cách suy nghĩ phổ biến của các doanh nghiệp về những thị trường chưa được khai thác, các Nhà sản xuất mà chúng tôi nghiên cứu dường như lại chẳng mấy liên quan đến những thị trường đó. Nhìn từ bên ngoài, những thị trường mà họ hoạt động giống như “những đại dương tím”, nơi pha trộn giữa phương thức tiếp cận mới với các mô thức kinh doanh cũ để cho ra đời những phương thức tái định dạng thị trường. James Dyson không ngừng thiết kế lại chiếc máy hút bụi dù Hoover mới là người đầu tiên đưa nó ra thị trường. James Dyson chỉ đơn giản hình dung ra một thiết bị tốt hơn, đẹp đẽ hơn dành cho những người muốn có tính năng này trong sản phẩm của họ, tương tự như những gì mà Braun hay Apple lâu nay vẫn mang đến cho họ.

Trên thực tế, 80% các tỷ phú tự thân mà chúng tôi nghiên cứu đã làm giàu trong những thị trường cạnh tranh khốc liệt mà bằng bất cứ thước đo nào cũng sẽ được coi là “những đại dương đỏ”. Thế nhưng dường như những tỷ phú đó không nhìn nhận thế giới theo cách đó. Đối với họ, tất cả đều là những đại dương tím, nơi họ nắm bắt những cơ hội tiềm năng từ chính các hoạt động kinh doanh hiện có. John Paul DeJoria đã đưa John Paul Mitchell Systems vào thị trường chăm sóc tóc cao cấp náo nhiệt. Trước khi Elon Musk thành lập Paypal đã có rất nhiều phương thức thanh toán trực tuyến khác. Sunil Mittal<sup>8</sup> – người sáng lập tập đoàn Bharti Enterprises, đã nhập khẩu những công nghệ nền tảng, phổ biến vào thị trường Ấn Độ. Sara Blakely đã đưa thương hiệu Spanx của mình vào thị trường dệt kim lúc đó đang bị chiếm lĩnh bởi những tên tuổi như L’eggs và Hanes. Ông chủ của Carnival Cruise – tỷ phú Micky Arison, đã kiếm được hàng tỷ đô-la nhờ tái phát triển hoạt động du lịch bằng du thuyền, giúp nó thoát khỏi quan niệm cho rằng đây chỉ là phương thức nghỉ ngơi dành cho người già và những người giàu có. James Dyson đã tạo ra chiếc máy hút bụi không túi Dual Cyclone để cạnh tranh trong một thị trường đã quá bão hòa, nơi cái tên Mr. Hoover đã trở thành từ đồng nghĩa với “máy hút bụi”. Nhà sáng lập quỹ đầu tư mạo hiểm Farallon – Tom Steyer cũng chỉ áp

dụng những kỹ thuật đầu tư tương tự như các đồng nghiệp của mình. Nhà phát triển bất động sản Eli Broad đã đưa ra ý tưởng tiên phong về việc xây dựng nhà giá rẻ không có tầng hầm bởi bản thân ông đã từng thấy người ta cũng áp dụng mô hình tương tự ở nơi khác. Cà phê đã xuất hiện từ hàng ngàn năm trước – nó là một trong những loại hàng hóa cổ xưa nhất của nhân loại – nhưng Howard Schultz vẫn mua chúng và sau đó cải tiến thành thương hiệu Starbucks. Còn Glen Taylor, với công việc kinh doanh đầu tiên là một cửa hàng in, đã trở thành một trong nhiều doanh nhân nhận ra xu hướng người ta ngày càng tiêu nhiều tiền vào việc tổ chức đám cưới.

Những ví dụ trên là dấu hiệu đáng mừng cho các doanh nghiệp đã hoạt động kinh doanh trong thời gian dài: chúng là minh chứng rõ ràng cho việc họ vẫn có cơ hội tạo ra sản phẩm đột phá trong một thị trường đã định hình. Nhà sản xuất luôn hiểu rằng chẳng có gì là vĩnh cửu và không thị trường nào mãi mãi bị một sản phẩm hay ý tưởng duy nhất thống lĩnh. Những ai tận dụng được lợi thế của sự vận động liên tục này sẽ gặt hái được thành công lớn.

Nhà sản xuất không ngừng nắm bắt cơ hội và tái tạo các sản phẩm hay phương pháp tiếp cận trong những thị trường đã định hình. Từ quá trình hình dung và tưởng tượng này, họ thường có được những con át chủ bài với tiềm năng mang lại giá trị đột phá. Hiểu biết sâu sắc về hiện trạng ngành công nghiệp cho phép họ luôn nhận ra tiềm năng để thực hiện cuộc canh cải – giúp họ làm nên những đại dương tím. Suy nghĩ kỹ càng hơn, chúng ta sẽ thấy, dường như đằng sau câu chuyện về những doanh nghiệp mới nổi hay thành công chớp nhoáng rất phổ biến trong thời đại Internet ngày nay luôn có bóng dáng của một chuyên gia dày dạn kinh nghiệm và hiểu biết ở vị trí chỉ huy, một người hiểu phương thức vận hành thông thường của thị trường là như thế nào và có đủ năng lực tưởng tượng để có thể hình dung trước phương thức thay thế.

## **“TÔI BIẾT CHUYỆN NÀY SẼ DẪN ĐẾN ĐÂU”**

Chip Wilson, nhà sáng lập Lululemon, là minh chứng cho vai trò quan trọng của sự hiểu biết và lòng say mê công việc khi ông nhận ra cơ hội kinh doanh ngàn vàng từ việc tập luyện yoga.

Điều đầu tiên khiến chúng tôi chú ý khi gặp gỡ Wilson ở Úc là thân hình to lớn của ông – chiều cao trên một mét chín với bờ vai rộng, rất tương xứng với danh hiệu vô địch giải bơi bướm quốc gia ở Canada mà ông giành được khi còn nhỏ. Thể thao là tâm điểm trong suốt thời thơ ấu của ông – thể thao và trang phục. Cha ông là giáo viên thể dục, mẹ ông là một người thích may vá, vì thế khi không ra ngoài với cha hay tập bơi, ông thường ngồi cạnh mẹ bên chiếc máy may. “Có lẽ tổng cộng tôi đã ngồi cùng bà ở đó đến mười ngàn giờ,” ông nói với chúng tôi về trải nghiệm của mình.<sup>9</sup>

Sinh ra ở California nhưng Wilson lại lớn lên ở Vancouver, Canada. Mỗi mùa hè, cậu bé Wilson chỉ trở lại Mỹ một tháng để thăm ông bà. Khi Wilson bước vào tuổi thiếu niên cũng là lúc phong trào lướt sóng bắt đầu nổi lên ở các thị trấn dọc bờ biển California. Wilson tham gia luyện tập những khi có thể, nhưng tạm dừng ở tuổi 19 để cùng một người bạn đến Alaska làm việc trên hệ thống dẫn dầu. Sau một năm, Wilson quay trở về với một khoản tiền nhỏ trong tay, lúc đó anh mới chỉ là chàng trai 20 tuổi chưa có bất kỳ ràng buộc nào. Anh sống tự lập, tự chi trả học phí đại học, đi du lịch đến châu Á và châu Âu.

Từ đây, những hiểu biết của Wilson về vải vóc, cắt may và thời trang thế giới bắt đầu phát huy tác dụng. Ông kể lại: “Thời đó đã có loại quần thể thao ngắn chuyên dùng cho lướt sóng, nhưng thật sự là khi bạn mặc nó người ta có thể đọc được cả năm phát hành trên đồng xu nhét trong túi quần vì chúng quá bó. Tôi là một gã to lớn nên nếu thật sự muốn mặc cái gì thì tôi sẽ phải tự may lấy.”

Wilson bắt đầu may quần áo cho người khác. Có những phong cách mà ông đã thấy ở California nhưng chưa từng xuất hiện ở Vancouver. Vì thế, đầu tiên, ông may một cái quần soóc ngắn cho nữ với kiểu dáng giống như cái mà ông đã mua ở Mỹ để làm quà cho bạn gái. Thế rồi, vì rất quen thuộc với môn lướt sóng, ông cho rằng chiếc quần soóc dài hơn và rộng hơn sẽ phù hợp với người lướt sóng hơn là chiếc quần bó sát đang thịnh hành, vậy là ông may một vài chiếc. Với hai sản phẩm này ông tiếp cận các chuỗi cửa hàng lớn của Canada như Eaton's và The Bay, nhưng họ không hứng thú, do đó ông mở cửa hiệu của riêng mình – Westbeach Surf, với 10 ngàn đô-la vốn khởi nghiệp kiếm được từ thời gian làm việc tại hệ thống dẫn dầu ở Alaska.

“Trước đây chưa ai từng làm ra những thứ đó”, ông nói về những chiếc quần soóc thụng dài mà mình thiết kế. “Tôi đã bán được vài triệu chiếc. Về cơ bản, tôi đã chiếm lĩnh ngành công nghiệp thời trang lướt sóng. Về cơ bản, tôi là người đầu tiên mang nó đến châu Âu và rồi sau đó là Nhật Bản. Đến khi môn trượt ván lên ngôi thì chiếc quần soóc của tôi trở thành trang phục hoàn hảo cho nó... Còn tôi thì đang ở một địa điểm hoàn hảo là Vancouver. Núi Windsor gần đó có một dòng sông băng mà mùa hè hằng năm các cô cậu bé trạc 14, 15 tuổi trên toàn thế giới đều đổ về đó để chơi trượt tuyết. Vì thế tôi nghĩ, ‘giờ mình đã có thứ mà mình thật sự hiểu biết về nó và có thể dồn hết sức lực vào nó,’ và tôi đã nhận ra tiềm năng của thị trường [trang phục cho môn trượt tuyết] trước mọi người mười năm.”

Rất nhiều doanh nghiệp của các tỷ phú đã phải trải qua nhiều năm tăng trưởng chậm chạp, kinh doanh sản phẩm kém chất lượng và thậm chí thua lỗ nặng nề. Giống như Picasso, suốt cuộc đời đã vẽ hàng ngàn bức tranh nhưng chỉ một số ít trong đó trở thành kiệt tác, 94% các tỷ phú trong tập mẫu của chúng tôi từng thành lập và dẫn dắt nhiều công ty kinh doanh, nhưng không phải tất cả chúng đều mang lại cho họ nhiều tỷ đô-la. Để có được một ý tưởng đột phá, bạn cần phải có niềm đam mê đối với một lĩnh vực kinh doanh nhất định, lòng nhiệt thành đưa ra



nhiều ý tưởng, khả năng kiểm chế sự xét đoán vội vàng trước những ý tưởng có vẻ kỳ quặc hay lạ lẫm, đồng thời sẵn sàng nắm bắt thời cơ cũng như chấp nhận thất bại.

Chip Wilson hoàn toàn không phải là trường hợp ngoại lệ, ông cũng từng mắc sai lầm. “Tôi cũng đã đôi lần thất bại”, ông nói với chúng tôi. “Bóng chuyền bãi biển chẳng đi đến đâu, leo núi bằng xe đạp cũng vậy. Vì thế có vẻ như tôi không phải là người có thể nhìn thấu suốt mọi xu hướng đâu.”

Nhưng chắc chắn là với Westbeach, Wilson đã đủ thấu suốt để biết điều gì sẽ làm nên chiến thắng và khi nào thì nên dừng lại. Năm 1997, ông bán công ty do mình sáng lập – lúc đó có tên Westbeach Snowboard – ngay tại thời điểm nó bắt đầu bước vào giai đoạn khủng hoảng. Theo Wilson, Westbeach bán 70% sản phẩm của mình ở Nhật Bản, vì thế sự trì trệ của nền kinh tế nước này trong những năm 1990 cũng làm Westbeach bị ảnh hưởng sâu sắc. Nhưng chỉ ít lâu sau, Wilson đã hình dung ra bước đi tiếp theo của mình.

“Với yoga, tôi cũng có cảm giác như đã từng trải qua với các môn lướt sóng, trượt ván hay trượt tuyết. Tôi có thể nói ngắn gọn thế này: tôi có chuyên môn về thời trang và tôi đã thấy một lớp học yoga có số học viên tăng từ 6 người lên 30 người chỉ trong vòng một tháng – tôi biết chuyện này sẽ dẫn đến đâu.”

Năm 1998, Wilson thành lập Lululemon, công ty bán lẻ trang phục tập yoga đã tạo nên diện mạo phong cách cho môn thể thao này, với dấu ấn là lần đầu tiên đưa ra thị trường chiếc quần tập thoải mái, sành điệu, ôm dáng. Chính công ty này đã biến Wilson thành tỷ phú. Lululemon không phải là kết quả của một phút khai sáng thần kỳ, mà là thành quả tất yếu của tài năng và kinh nghiệm được tích lũy trong hơn 20 năm của Wilson. Bằng hiểu biết sâu sắc về may mặc, thể thao cũng như các xu hướng thể thao phổ biến trên toàn thế giới, ông đã gây dựng một

doanh nghiệp tỷ đô nhờ biết nắm bắt xu hướng ưa chuộng bộ môn yoga.

## **TRÍ TÒ MÒ**

Kinh nghiệm đóng vai trò quan trọng trong quá trình hình thành những ý tưởng vừa có tính sáng tạo vừa có giá trị thực tiễn, nhưng kinh nghiệm sẽ chỉ mang lại mức lợi nhuận khiêm tốn nếu thiếu vắng bản tính tò mò bẩm sinh, vốn là yếu tố thôi thúc con người đặt những câu hỏi như tại sao các công ty hay thị trường lại vận hành theo cách đó, hay “chuyện gì sẽ xảy ra” nếu những ý tưởng mới mẻ, nghe có vẻ kỳ quặc này được thực hiện. Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã quan sát thấy mối liên hệ trực tiếp giữa thói quen tò mò của các tỷ phú với quá trình phát hiện ra những ý tưởng làm nên doanh nghiệp trị giá tỷ đô của họ.

Quan sát của chúng tôi cũng phù hợp với kết quả nghiên cứu tâm lý học và khoa học thần kinh, rằng những người giàu ý tưởng sáng tạo thường có xu hướng bộc lộ điều mà các nhà tâm lý học gọi là “tính sẵn sàng trải nghiệm”. Sẵn sàng trải nghiệm là một trong “năm phương diện” tính cách cơ bản của con người mà các nhà tâm lý học thường sử dụng như một thước đo nhằm xác định “kiểu” tính cách của một đối tượng nhất định. Những người có tính sẵn sàng trải nghiệm cao thường hay tò mò và ưa mạo hiểm, sẵn sàng khám phá và học hỏi về con người, địa điểm, văn hóa, tư tưởng cùng những khía cạnh khác trong cuộc sống nằm ngoài kinh nghiệm hiện thời của họ.<sup>10</sup>

Đọc là phương thức phổ biến nhất mà các tỷ phú thường dùng để tìm kiếm nguồn cảm hứng. Ví dụ, tỷ phú trong lĩnh vực phát triển nhà ở, Eli Broad, từng đọc rất nhiều báo mỗi ngày từ khi mới chỉ là viên kế toán 20 tuổi. Đó là vào những năm 1950, sự bùng nổ dân số sau chiến tranh đã dần lên đến đỉnh điểm và trở thành một đề tài tranh luận nóng hổi trên mặt báo. Thói quen đọc đã kích thích trí tưởng tượng của Broad. Chàng trai trẻ bắt

đầu suy nghĩ về thể hệ thanh niên khi bước vào tuổi 20 trong tương lai và hình dung sự thay đổi cơ cấu dân số của nước Mỹ sẽ tạo nên nhu cầu bùng nổ đối với loại hình nhà ở vừa túi tiền cho những người trẻ tuổi tài năng và tham vọng như thế nào. Sự đồng cảm sâu sắc với mong muốn và nhu cầu của thể hệ bùng nổ sau chiến tranh đã giúp ông hình dung ra mô hình kinh doanh nhà ở vừa túi tiền mà sau đó ông đã gây dựng cùng với đối tác của mình, Don Kaufman, một nhà thầu xây dựng nhà ở giàu kinh nghiệm đồng thời cũng là một thành viên trong gia đình ông (Kaufman kết hôn với một người họ hàng của vợ Broad). Cả hai đã cùng gây dựng một công ty mới để nắm bắt thời cơ.<sup>11</sup>

Trong chương 1, chúng tôi đã kể câu chuyện về nhà sáng lập Red Bull, Dietrich Mateschitz. Ông đã nảy ra ý tưởng kinh doanh nước uống tăng lực từ một lần đọc được thông tin trên báo về chủ sở hữu một thương hiệu nước uống bổ sung năng lượng. Lúc đó Mateschitz đang làm việc cho Blendax, một công ty mỹ phẩm của Đức. Ông thường có những chuyến công tác tới châu Á và đã khá quen thuộc với loại đồ uống này – thậm chí ông từng dùng một nhãn hiệu trong đó để chống lại cơn mệt mỏi sau những chuyến bay dài. Tuy nhiên, ông đã không nhận ra tiềm năng kinh doanh của chúng cho đến khi đọc được bài báo về nhà sản xuất người Nhật Bản trên tờ Newsweek. Mateschitz kết luận rằng loại đồ uống này là cỗ máy in tiền khổng lồ, điều này sẽ chẳng trở thành sự thật nếu Mateschitz không thực hiện bước đi tiếp theo là đánh giá xem liệu người tiêu dùng châu Âu có chấp nhận chúng hay không. Cái nhìn đồng cảm của ông vào nhu cầu của đối tượng người tiêu dùng năng động, yêu thích các hoạt động ngoài trời đã thuyết phục ông rằng, có một thị trường còn bỏ ngỏ ở châu Âu cho một loại nước uống bổ sung năng lượng, được pha chế loãng hơn và ông đã xây dựng một doanh nghiệp để tạo ra nó.

Còn chủ nhiều doanh nghiệp Mark Cuban, người hiện sở hữu đội tuyển bóng rổ Dallas Mavericks thì cho rằng chính bản tính

luôn khao khát muốn tìm hiểu thông tin là nền tảng cho thành công của ông. Thói quen ghi nhớ càng nhiều thông tin càng tốt đã hình thành từ khi ông còn là một cậu bé say sưa với trò trao đổi tem và ảnh các cầu thủ bóng chày nổi tiếng. Dù còn nhỏ tuổi nhưng chính bản tính tò mò đã giúp ông có được lợi thế hơn so với người khác.

“Tôi vẫn nhớ những lần thức đến tận ba, bốn, có khi là năm giờ sáng để tìm hiểu về các con tem”, ông kể lại trong cuộc trò chuyện với chúng tôi tại văn phòng của ông ở Dallas. “Tôi ghi nhớ giá trị của mọi con tem để khi đến cửa hiệu tôi sẽ có hết các thông tin mình cần. Tôi đã sớm hiểu ra rằng hầu hết những người khác đều không làm như vậy và nếu chuẩn bị từ trước, tôi sẽ có lợi thế hơn họ. Với những tấm ảnh các cầu thủ bóng chày cũng vậy. Làm thế nào mà tôi lại kiếm được tiền từ chúng chứ? Lúc ấy tôi chừng mười tuổi. Nơi tôi sống có một công viên nằm ngay cuối phố. Tôi đã gói lại những tấm ảnh cầu thủ rồi đi xuống phố và bán chúng với giá cao hơn. Tôi đã tính toán để có thể kiếm được tiền. Tôi nghĩ đó là khả năng thiên bẩm của mình.”

Thói quen ghi nhớ hóa ra đã giúp ích cho Cuban rất nhiều trong những năm sau này khi ông bắt đầu tiến hành các giao dịch kinh doanh lớn hơn và nghiêm túc hơn. Cuban đã thành lập công ty MicroSolutions vào khoảng giữa những năm 1980 để cung cấp dịch vụ cho số người dùng máy tính trong công việc kinh doanh đang tăng lên. Ông từng viết về những ngày đầu kinh doanh của mình: “Tôi mới chỉ làm quen với máy tính cá nhân để bàn được khoảng mười tháng, tất nhiên tôi chẳng hề biết gì về các hệ thống dành cho nhiều người dùng đồng thời.” Ông đã học được những gì mình cần bằng cách dành thời gian để đọc về nó. “Tôi đã đọc tất cả sách và tạp chí mà mình kiếm được. Một ý tưởng hay sẽ dẫn chúng ta tới với một khách hàng hoặc một giải pháp. Những tờ tạp chí và sách đó thật sự đáng giá hơn gấp nhiều lần so với những gì tôi phải bỏ ra để mua chúng.”<sup>12</sup>

Các tỷ phú còn sử dụng nhiều phương thức khác để thỏa mãn tính tò mò của bản thân. Một số người, như Steve Jobs của Apple hay Steve Case của AOL, thì chọn theo học các trường giáo dục đại cương<sup>13</sup>, nơi luôn khuyến khích các hoạt động nghiên cứu đa lĩnh vực. Khi Case nhớ lại trải nghiệm của mình ở Williams College, ngôi trường liên tục nằm trong top ba trường đại học đại cương tốt nhất nước Mỹ, ông đã mô tả môi trường giáo dục ở đó giống như một phòng thí nghiệm cho tư duy tưởng tượng. “Giáo dục đại cương rất quan trọng”, Case chia sẻ với chúng tôi, “đặc biệt là trong một thế giới thay đổi nhanh chóng như hiện nay, bởi giáo dục đại cương có tính linh hoạt rất cao. Nhiều quan điểm khác nhau được kết hợp, bạn sẽ có một cái nhìn về sự vật và biết được cách tìm hiểu về nó cũng như tìm kiếm các mối liên hệ bên trong nó. Làm thế nào bạn có thể kết nối những suy nghĩ rời rạc lại với nhau? Điều này đòi hỏi bạn phải biết đánh giá đúng giá trị của việc học tập và hiểu cách tiếp nhận thông tin, phân chia chúng ra để tìm hiểu và kết nối chúng lại. Giống như trò chơi Lego vậy, bạn tháo rời mọi chi tiết rồi lắp ráp chúng lại theo cách riêng của mình.”

Cuối cùng, chúng tôi nhận thấy những tỷ phú với tính cách hướng ngoại thường thỏa mãn trí tò mò của mình thông qua việc học hỏi ngoài xã hội. Một câu chuyện thường được nhắc đến là về Jack Ma, nhà sáng lập Alibaba, trang thương mại điện tử lớn nhất châu Á. Ông từng đạp xe mỗi ngày tới một khách sạn trong thành phố để tình nguyện làm hướng dẫn viên cho các doanh nhân phương Tây nghỉ tại đây. Ma đã luyện tập được khả năng tiếng Anh và đặt ra rất nhiều câu hỏi về điều những vị khách này yêu thích khi làm việc tại Trung Quốc. Kinh nghiệm đó đã giúp ông nhận ra tiềm năng của các hệ thống có khả năng khiến hoạt động thương mại trở nên dễ dàng và thuận lợi hơn, như China Pages, dịch vụ mà ông tạo ra để lưu trữ trang web cho các doanh nghiệp Trung Quốc và sau đó là Alibaba, nền tảng thương mại điện tử đa chiều với khả năng trợ giúp cho mọi loại hình giao dịch như giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp

(B2B), giữa doanh nghiệp với người tiêu dùng (B2C) và giữa cá nhân người tiêu dùng với nhau (C2C).

## **RÈN LUYỆN KHẢ NĂNG ĐỒNG CẢM**

Trong chương này, chúng tôi đã nhiều lần chỉ ra rằng ý tưởng đột phá luôn bắt nguồn từ sự đồng cảm với những gì khách hàng, các đối tác trong chuỗi giá trị hay các nhà đầu tư tiềm năng sẽ quan tâm. Cái nhìn sâu sắc này chỉ được mài giũa qua nhiều năm, thậm chí là nhiều thập kỷ tích lũy kinh nghiệm làm việc trong một thị trường nhất định. Đồng cảm chính là khả năng nắm bắt bằng trực giác, hay như Jeffrey Lurie trong cuộc phỏng vấn với chúng tôi gọi là “linh cảm” về những gì mà số đông sẽ mong muốn ở một sản phẩm còn chưa ra đời. Về bản chất, ý tưởng đột phá sẽ thu hút được một lượng lớn các khách hàng ở những thị trường lớn hay những người theo đuổi các xu hướng lâu dài, chính yếu. Trong đặc trưng sản phẩm mà chúng tôi sẽ đề cập ở chương tiếp theo, các tỷ phú này luôn tận dụng được lợi thế của một thị trường mà nhu cầu chưa được đáp ứng.

Steve Case, nhà sáng lập AOL, cũng có được sự đồng cảm từ những năm tháng đầu tiên khi ông xây dựng dịch vụ cung cấp các nội dung trực tuyến. AOL thường được nhắc đến như một “thành công chớp nhoáng” trong kỷ nguyên Internet. Nhưng trên thực tế, Case và các cộng sự của ông đã phải dày công gây dựng công ty trong mười năm trước khi nó trở nên nổi tiếng trên thị trường. Trong những năm đầu khi Internet còn chưa bùng nổ, AOL đã cung cấp các kết nối dial-up<sup>14</sup> với một mạng lưới thông tin riêng biệt, khép kín. Các đối thủ cạnh tranh như CompuServe cũng bắt đầu cho ra đời các sản phẩm tương tự, nhưng hướng tới đối tượng là các chuyên gia công nghệ và các cộng đồng đam mê công nghệ khác, kết quả là các chức năng và giao diện kết nối của họ chỉ được thiết kế riêng cho nhóm khách hàng dù năng động nhưng chỉ chiếm số lượng nhỏ này.<sup>15</sup>

Case lại có cách nhìn nhận khác – ông tin rằng việc tương tác trực tuyến sẽ là xu hướng chính yếu dành cho mọi người và nó sẽ trở thành hệ thống phổ biến, đúng như những gì chúng ta thấy ngày nay. Thị trường lúc đó rõ ràng là chưa tồn tại, nhưng Case không từ bỏ tầm nhìn của mình. Ngược lại, tầm nhìn ấy còn dẫn dắt AOL hướng sản phẩm của mình tới thị trường đại chúng, quyết định đầu tư mạnh tay nhằm cải thiện quy trình đăng nhập và kết nối, đơn giản hóa chức năng, thiết kế giao diện thân thiện, hấp dẫn người dùng (vào thời điểm đó), và sau đó là tiếp thị dịch vụ tới mọi hộ gia đình Mỹ bằng cách gửi qua đường bưu điện các đĩa CD đăng nhập, đồng thời cung cấp dịch vụ truy cập dữ liệu không giới hạn mà thời gian đầu còn là thử thách rất lớn cho hệ thống. Ban đầu, cộng đồng công nghệ có thể không để ý tới AOL, nhưng sự đồng cảm của Case với nhu cầu của người sử dụng bình thường đã đưa công ty của ông tiến xa trong tương lai.

Khả năng đồng cảm đó có mối liên hệ mật thiết với những hiểu biết sâu sắc được tích lũy từ kinh nghiệm thực tiễn – những Nhà sản xuất này hiểu khách hàng, nhưng quan trọng hơn, họ hiểu những gì khách hàng tiếp nhận hôm nay và những gì khách hàng sẽ cần trong tương lai.

Chúng ta có thể thấy điều này thể hiện qua những câu chuyện quen thuộc về các tỷ phú khi doanh nghiệp của họ cứ phát triển và thay đổi mục tiêu theo thời gian, như với trường hợp của Hui Lin Chit, chủ Tập đoàn Hengan International.<sup>16</sup> Những năm 70 là lúc Trung Quốc bắt đầu tiến hành chương trình cải cách kinh tế, các cá nhân được phép tự mở doanh nghiệp. Khi ấy, ông Chit vẫn còn là một nông dân trẻ ở vùng An Hải, Phúc Kiến, “[Tôi đã mở] một nhà máy sản xuất khóa kéo quần áo, nó rất nhỏ và không cần nhiều vốn”, ông Chit kể khi chúng tôi tới gặp ông ở văn phòng tại An Hải. Tất cả máy móc [dùng để sản xuất] đều rất thô sơ, thủ công và không cần phải đầu tư nhiều.” Nhưng việc tham gia thị trường khóa kéo với chi phí thấp cũng khiến những người khác dễ dàng nhảy vào cạnh tranh. “Ngày càng

nhiều gia đình cũng bắt đầu kinh doanh sản phẩm này bởi rào cản thị trường rất thấp. Quy mô sản xuất của chúng tôi ngày càng thu hẹp và tôi cảm thấy công việc kinh doanh này sẽ chẳng có tương lai.”

Thế nhưng vẫn còn rất nhiều mặt hàng khác mà thị trường trong nước lúc đó đang cần, cũng như rất nhiều khoảng trống để có thể cạnh tranh phát triển kinh doanh. Ông Chit mở rộng sang sản phẩm quần áo, nhưng cũng trên quy mô nhỏ: “Những người hàng xóm mang máy may đến nhà tôi. Chúng tôi vẽ kiểu và họ may thành phẩm.” Ông cũng phụ trách cả khâu vận chuyển cho một nhà xuất bản. Tiếp tục kinh doanh kiểu này, ông bắt đầu mở rộng nhiều dây chuyền sản xuất khác nhau cho đến khi một người bạn nói với ông về sản phẩm băng vệ sinh phụ nữ. Cần có 80 ngàn đô-la để mua máy móc, ông Chit nói với chúng tôi – số tiền quá lớn nên ông không thể tự đầu tư được. Vì vậy ông hợp tác với Sze Man Bok, một doanh nhân khác trong ngành dệt may và thành lập nhà máy sản xuất băng vệ sinh, tiền thân của Hengan International ngày nay.

Hengan hướng tới đối tượng phụ nữ có thu nhập thấp ở các làng quê với một sản phẩm ưu việt, sạch sẽ và an toàn hơn nhiều so với những phương thức tự chế mà rất nhiều phụ nữ nghèo vẫn sử dụng khi đó. Ngay cả khi Procter & Gamble (P&G) gia nhập thị trường Trung Quốc vào năm 1985 với một dòng sản phẩm dành cho phụ nữ nhưng hướng tới các đối tượng giàu có ở thành thị, Hengan vẫn tiếp tục tập trung vào khách hàng thông thường và dần gia tăng quy mô sản xuất cũng như nâng cao chất lượng sản phẩm. Qua thời gian, công ty đã mở rộng thị trường sang phân khúc khách hàng cao cấp hơn để đến năm 1992, Hengan đã triển khai một dòng các sản phẩm dành cho phụ nữ có khả năng cạnh tranh trực tiếp với P&G. Hengan cũng đưa ra thị trường rất nhiều sản phẩm khác như khăn giấy – nhóm sản phẩm chiếm tỷ lệ lớn nhất của tập đoàn và tã giấy trẻ em. Ngày nay, Hengan là nhà sản xuất nội địa các mặt hàng này lớn nhất ở Trung Quốc.



Chính sự đồng cảm đã thôi thúc ông Chit theo đuổi rất nhiều hoạt động kinh doanh. “Một số người hỏi tôi tại sao không gia nhập những thị trường khác có lợi nhuận cao hơn, như phát triển bất động sản chẳng hạn”, ông Chit nói với chúng tôi. “Tôi không làm vậy bởi tôi không nghĩ mình hiểu thị trường đó. Tôi tin vào thị trường tiêu dùng, nó vẫn là thị trường đang lớn mạnh ở Trung Quốc. Nếu tập trung vào lĩnh vực này và chú ý nhiều hơn đến việc cải tiến sản phẩm, chúng tôi sẽ còn tiếp tục tiến xa.”

## **Ý TƯỞNG ĐỘT PHÁ XUẤT PHÁT TỪ SỰ ĐỒNG CẢM TRONG CẢ HIỆN TẠI LẼN TƯƠNG LAI**

Nhìn bề ngoài, việc Hui Lin Chit chú trọng tìm hiểu thị trường và khách hàng có vẻ không khác biệt mấy so với những gì rất nhiều nhà điều hành của các doanh nghiệp vẫn nói về sự cần thiết phải “hiểu thị trường” hay “đặt khách hàng lên hàng đầu”. Sự khác biệt nằm ở cách diễn giải. Các doanh nghiệp đã đi vào hoạt động ổn định thường quá mải mê với các hoạt động thường nhật, vì vậy, họ thường gặp khó khăn trong việc áp dụng những hiểu biết về hành vi của khách hàng hiện tại và biến chúng thành tầm nhìn tương lai để tạo ra một sản phẩm mang tính đột phá. Câu chuyện chúng tôi đã kể ở đầu chương về việc Sara Blakely đã suýt thất bại trong nỗ lực lập ra Spanx cũng bắt nguồn từ chính tầm nhìn phiến diện này.

Thế nhưng, xuất thân là một diễn viên hài độc thoại, lại từng có thời bán thiết bị văn phòng, Blakely hiểu và đồng cảm với điều mà những phụ nữ trẻ yêu thích thời trang cần để cảm thấy thoải mái trong trang phục của mình. Theo rất nhiều cách, Spanx đã được tạo dựng để làm ra sản phẩm mà bản thân Blakely mong muốn. Ý tưởng đến với cô vào một đêm trước buổi diễn hài độc thoại. Khi đang thử trang phục, cô lôi trong tủ đồ ra một chiếc quần trắng. Cô đã mua nó nhiều năm trước nhưng chưa bao giờ mặc bởi cô không thích cách đồ lót ở bên trong bị lộ ra ngoài qua lớp vải sáng màu. Không hiểu duyên cớ gì mà ngày hôm đó cô

lại quyết định lấy một chiếc quần tất màu da từ trong ngăn kéo đựng đồ lót, cắt bỏ phần bàn chân và mặc bên trong chiếc quần trắng đó. Hiệu quả đúng như những gì mà cô mong muốn – quần tất đó khiến chiếc quần của cô trông thật trơn mượt và quần lót không hề bị lộ ra.

Cô biết mình vừa khám phá ra điều gì đó và bắt đầu chuẩn bị mọi thứ cho việc kinh doanh. Nhưng rồi cô gặp phải trở ngại từ các nhà sản xuất. Cô đã liên hệ với hơn 100 nhà máy dệt kim ở Mỹ, tất cả đều từ chối. Những nhà sản xuất này đáng lẽ phải là những người đầu tiên hiểu nhu cầu của khách hàng, nhưng họ đều đang quyết định giá trị của một ý tưởng mới bằng việc sử dụng các số liệu không chính xác trong thị trường dệt kim. Vận may chỉ mỉm cười với Blakely khi một trong các ông chủ nhà máy lúc đầu đã từ chối ý tưởng của cô cuối cùng lại đồng ý làm thử. Điều gì khiến ông ta thay đổi quyết định? Ông kể rằng trong bữa tối sau khi xong việc trở về nhà, ông đã kể với các cô con gái đang tuổi mới lớn của mình về ý tưởng của Blakely. “Chúng con muốn kiểu quần đó”, những cô gái nói.<sup>17</sup> Phản ứng của nhóm đối tượng khách hàng mục tiêu thật sự này đã khiến ông thay đổi suy nghĩ về tiềm năng của Spanx, và một công ty kinh doanh trị giá tỷ đô đã ra đời.

Bao nhiêu người trong số chúng ta đã rơi vào hoàn cảnh tương tự những nhà sản xuất dệt kim kia: từ chối một ý tưởng tuyệt vời rồi sau đó ngậm ngùi nhận ra một người hay một tổ chức nào khác đã thành công nhờ nó?

## **HÃY PHỤC VỤ KHÁCH HÀNG, ĐỪNG TẬP TRUNG VÀO KHẢ NĂNG của công ty**

Tất cả chúng ta hẳn đều cảm thấy tự tin hơn – thậm chí còn phấn khích – khi thấy cách các tỷ phú đưa ý tưởng mới vào các thị trường quen thuộc. Tuy nhiên, những cách thức đưa nhiều doanh nghiệp đã định hình đến sai lầm cũng là điều rất đáng xem xét. Một phần của vấn đề này có thể nằm ở xu hướng rất

phổ biến và hoàn toàn dễ hiểu của họ là tập trung quá nhiều vào năng lực nội tại thay vì nhu cầu thay đổi liên tục của khách hàng. Bậc thầy quản lý C. K. Prahalad và Gary Hamel từng phát biểu về sự thiếu tập trung này ở các tổ chức kinh doanh trong bài báo có nhan đề “Core Competence of the Corporation” (tạm dịch: Năng lực cốt lõi của doanh nghiệp) trên tờ Harvard Business Review vào năm 1990. Việc tập trung vào những gì tổ chức có khả năng làm tốt trong hiện tại chính là nguyên nhân khiến các doanh nghiệp mắc kẹt trong những thị trường mà họ đang phục vụ và với những sản phẩm mà họ đang làm ra. Vì vậy họ ít để mắt tới những thay đổi và cải tiến mà họ sẽ cần đến trong tương lai. Đôi khi họ cần phải thay đổi cách nhìn nhận một chút để có thể tìm thấy cơ hội qua một lăng kính khác.

Glen Taylor, tỷ phú đã sáng lập Taylor Corporation, từng chỉ là một nhân viên quen ở Carlson Letter Service – một công ty in địa phương. Taylor có cái nhìn đồng cảm sâu sắc mà nhờ đó ông có thể biến công ty mình trở thành công ty đi đầu trong lĩnh vực kinh doanh các phụ kiện dùng trong đám cưới. Khi bắt đầu làm việc bán thời gian cho Carlson, Taylor chỉ là chàng trai nhà nông đang theo học toán và vật lý ở bang Minnesota. Taylor định làm việc cho Carlson đến khi học xong rồi sẽ trở thành một giáo viên. Nhưng khi sắp tốt nghiệp, Carlson đã đề nghị Taylor làm việc toàn thời gian cho ông, cùng một lời hứa ngầm rằng sẽ để Taylor tiếp quản công ty khi ông về hưu. Tuy nhiên, triển vọng đó vẫn chưa thể thuyết phục được Taylor.<sup>18</sup>

“Ông không thật sự kinh doanh ông Carlson ạ”, Taylor nhớ lại những gì mình từng nói với ông chủ. “Đây không phải là một công ty kinh doanh. Chúng ta không có sản phẩm hay cái gì tương tự như thế.” Khi Carlson hỏi Taylor về thứ có thể là sản phẩm của công ty, anh trả lời: “Sản phẩm của chúng ta có thể là các vật phẩm dùng cho đám cưới.”

Tại sao lại là vật phẩm dùng cho đám cưới? “Tôi nghĩ đó là thứ duy nhất mang lại lợi nhuận cho công ty khi đó”, Taylor nói

trong buổi trò chuyện với chúng tôi tại văn phòng của ông ở Minnesota.

Đối với một nhân viên trẻ thì lời bình luận trước mặt ông chủ như vậy quả là xác xược, nhưng Taylor đã có được sự tin tưởng của Carlson từ trước. Ý kiến của ông được lắng nghe, bởi ông đã làm điều mà các Nhà sản xuất thường làm – thiết lập những mối liên hệ và tìm kiếm những cơ hội mà người khác bỏ qua.

Ngay từ đầu Taylor đã luôn làm việc theo cách đó. Lớn lên ở một nông trại, Taylor nhận việc ở công ty của Carlson trong tâm thế của một người luôn phải tự mình sửa chữa một cái máy hay hệ thống bị hỏng nào đó, đồng thời phải cải thiện phương pháp làm việc để đạt hiệu quả cao từ những nguồn lực hạn hẹp. “Nếu không có tiền và thực tế là chúng tôi chẳng có đồng nào, thì khi thứ gì đó bị hỏng bạn sẽ phải tự sửa nó”, Taylor kể cách mình được nuôi dạy khi còn nhỏ.

Taylor không chỉ sửa mấy cái máy in trong cửa hàng của Carlson – ông thậm chí còn cải tiến nó. Chỉ vài tuần sau khi nhận việc ông đã hoàn toàn thu hút sự chú ý của Carlson khi làm việc in đập nhanh gấp đôi so với những người khác từng làm trước đó. Nó là một công việc mà “không ai muốn nhận bởi phải thao tác bằng tay”. Nhưng Taylor chẳng hề thấy phiền vì anh có thể điều chỉnh chiếc máy và làm một cái khuôn để thao tác nhanh hơn, một thay đổi “chưa ai từng nghĩ tới bởi đơn giản là họ không được trả công cho việc đó”.

Chẳng lâu sau, Taylor đã có thể cùng lúc thao tác trên chiếc máy in và một chiếc máy khác nữa, một thành tích khiến ông được tín nhiệm và đề bạt vào vị trí quản lý kho hàng. “Đột nhiên tôi bắt đầu làm việc với Carlson theo cách hơi khác đi một chút”, Taylor kể với chúng tôi. “Trong khi điều hành kho và theo dõi hàng tồn kho, tôi bắt đầu đề xuất với ông ấy nhiều cách chúng tôi có thể thực hiện để tiết kiệm chi phí. ‘Sao ông không làm thế này nhỉ? Họ sẽ bắt chúng ta trả thêm phí đấy, cước chuyển hàng

lên cao quá rồi. Tôi vừa nhìn vào hóa đơn. Chúng ta nên đặt hàng nhiều gấp đôi khi vẫn chỉ phải trả mức cước đó.' Bạn biết đấy, chỉ những thứ nhỏ nhặt vậy thôi."

Khi Carlson đề nghị Taylor làm việc toàn thời gian, ông cũng đồng thời chuyển chàng nhân viên trẻ tuổi của mình sang bộ phận thu mua. Tại đây, Taylor còn thể hiện quan điểm kinh doanh của mình một cách mạnh mẽ hơn. "Lúc ấy chúng tôi chỉ là một xưởng gia công. Chúng tôi làm đồ dùng cho đám cưới, in hóa đơn, làm phong bì, ai đặt cái gì thì chúng tôi làm cái đấy. [Ông Carlson] chưa bao giờ xem xét xem sản phẩm nào mới thật sự mang lại lợi nhuận, thế nhưng khi làm việc ở bộ phận thu mua, tôi đã có thể dễ dàng xác định được sản phẩm nào đang mang lại lợi nhuận và sản phẩm nào thì không."

Chính nhận định rằng vật phẩm dùng cho đám cưới là nguồn lợi nhuận duy nhất của công ty đã mở ra tầm nhìn rộng lớn về công việc kinh doanh in ấn của Taylor. Nhưng không chỉ dừng lại ở đó, nó còn là nền tảng để từ đó ông có thể tận dụng sự tăng trưởng mạnh mẽ của việc tổ chức đám cưới và các sự kiện đặc biệt khác. Bước đầu tiên, Taylor nhìn nhận bằng thái độ đồng cảm và đã hiểu ra rằng nếu tạo điều kiện cho mọi người mua thiệp mời đám cưới một cách dễ dàng, ông có thể phát triển sản phẩm tốt nhất của mình vượt xa phạm vi của một thứ bưu phẩm. Với sự cho phép của Carlson, Taylor bắt đầu thu hút khách hàng bằng cách đặt mua các cuốn danh bạ điện thoại ở vùng ngoại ô St. Paul và Minneapolis, sau đó gửi các mẫu thiệp miễn phí của Carlson tới tất cả các cửa hàng bán lẻ có đăng quảng cáo bán thiệp cưới. "Tôi cũng làm điều tương tự ở Dakota và Kansas. Tôi đã áp dụng vài chiêu tiếp thị..." Sau đó, ông cải tiến sản phẩm để có các mẫu mã vượt trội hơn so với đối thủ cạnh tranh. Taylor chủ động hỏi han bạn bè (rồi bạn bè của bạn bè) những điều họ mong muốn về thiệp cưới của mình. "Họ nói: 'tớ muốn thiệp cưới hợp với màu váy.' Hoặc, 'tớ muốn có hình ảnh gì đó đẹp mắt chứ không chỉ có mỗi hình hai chiếc nhẫn

lồng vào nhau.’ Vậy là tôi cố gắng phát triển sản phẩm sao cho đáp ứng được những điều mà các cô dâu mong muốn.”

Khi nhìn lại quá khứ thì thật dễ để phát biểu rằng những gì Taylor đã làm để phát triển Carlson Letter Service là quá hiển nhiên. Thế nhưng, những người có kiến thức và hiểu biết sâu sắc về thị trường lúc đầu lại không ủng hộ ý tưởng của Taylor. Bản thân Carlson, một nhà kinh doanh truyền thống trong ngành in ấn, không phải lúc nào cũng hiểu những gì người nhân viên trẻ tuổi của ông đang làm.

Taylor nhớ lại: “Tôi nghĩ ra một ý tưởng – có tham khảo các tấm thiệp mừng của Hallmark một chút – là in hình chú rể trong bộ lễ phục đang kéo cô dâu đi trên một chiếc xe kéo màu đỏ. Carlson nhìn mẫu thiệp đó và nói: ‘Ai sẽ mua thứ rác rưởi này chứ?’ Nhưng tôi thì có thể thấy: các cô dâu ở những địa phương khác nhau muốn có những điều khác nhau.” Taylor đã có được sự đồng cảm để nhận ra thứ mà những người khác có thể sẽ mua. Ông cũng hiểu rằng thiệp mời sẽ là điểm khởi đầu để từ đó ông có thể gợi ý cho các cặp cô dâu chú rể rất nhiều thứ đi kèm khác. Chỉ trong vòng vài tháng, công việc kinh doanh tiến triển không ngờ. Taylor vừa phát triển hệ thống các cửa hàng bán lẻ cho Carlson, vừa thiết kế lại sản phẩm cho phù hợp với mong muốn thật sự của các cô dâu bằng cách tự mình cấu hình lại các máy in.

Trong vòng mười năm, Taylor đã biến Carlson từ một nhà in nhỏ trong thị trấn trở thành một công ty phát triển trong khu vực. Khi đến tuổi về hưu, Carlson đã bán công ty cho Taylor và hai nhân viên khác – Taylor đã mua lại cổ phần của cả hai người này sau đó – với tổng trị giá 1 triệu đô-la, trong đó Carlson đồng ý để Taylor trả dần trong vòng mười năm. Chiến lược phát triển kinh doanh và trả nợ cho Carlson của Taylor là dùng thiệp cưới làm cần câu, sau đó quảng cáo các phụ kiện khác dùng cho đám cưới.

“Khăn tay là thứ đã giúp chúng tôi kiếm được bọn tiền”, Taylor giải thích. “Chúng tôi bán thiệp cưới và khi cô dâu thích nó, cô ấy sẽ muốn những thứ xinh xinh khác đi kèm. Tôi đã lấy một chiếc máy in và gắn dây điện trở của một cái lò nướng cũ vào, sau đó dùng một chiếc ống lấy từ một cái ti-vi để làm công tắc và còn ống celluloid của một cái máy khác nữa. Chỉ với vài thay đổi đó thôi là chiếc máy in bắt đầu làm ra những chiếc khăn tay. Tôi đã kiếm được nửa triệu đô-la mỗi năm. Không một ai ở Mỹ từng làm được điều đó. Nếu làm theo cách cũ thì bạn phải thao tác nhiều lần mới làm ra chiếc khăn giấy, nhưng tôi đã can thiệp vào chiếc máy in để chỉ phải thao tác một lần và tôi còn có thể tăng giá bán vì nó là một sản phẩm độc đáo. Nó giống như việc bán máy móc nông trại vậy. Người bán hàng muốn bán cả bộ, nhưng thực ra anh ta sẽ kiếm được cả triệu đô-la nếu bán từng phần riêng biệt.” Taylor đã xây dựng và phát triển công ty của mình bằng việc bám sát nhu cầu của khách hàng chứ không giới hạn trong những thứ mà công ty ông “đã làm”.

## **HÃY HÀNH ĐỘNG**

Xuyên suốt chương sách này, chúng ta đã tập trung vào các công cụ và thói quen mà các tỷ phú thường tạo dựng cho mình để có thể sáng tạo ra một ý tưởng với tiềm năng đột phá – sự kết hợp giữa cái nhìn đồng cảm thấu suốt và trí tưởng tượng thực tế. Chúng tôi nhấn mạnh khả năng của các đối tượng nghiên cứu của mình trong việc cân bằng giữa năng lực thấu hiểu những điều sẽ thu hút khách hàng với năng lực hình dung ra một hoạt động kinh doanh mới có khả năng ứng dụng trên quy mô lớn.

Chúng ta đều biết, đâu đó quanh ta vẫn luôn có những người có ý tưởng nhưng chẳng bao giờ thực hiện chúng, bất kể vì hoài nghi hay sợ hãi. Một ý tưởng mới mẻ và khác biệt thường bị giấu cột, xua đuổi hay tiếp cận sai cách. Tương ứng với mỗi tỷ phú tự thân, cũng có rất nhiều người khác cũng quan sát thấy một sự thay đổi trong cơ cấu và cũng có trong đầu ý tưởng làm sao để

tận dụng nó, nhưng hoặc họ không bao giờ thử, hoặc đã thất bại trong quá trình thực hiện.

“Có lẽ rất nhiều người cũng nhận ra sự thay đổi trong mô hình đó giống tôi”, Lurie thừa nhận khi được hỏi điều gì đã thôi thúc ông hiện thực hóa tầm nhìn của mình khi kết hợp giải trí và thể thao. “Anh cần phải tự tin vào bản thân hoặc vào điều đang diễn ra, nếu không người khác sẽ vượt qua anh để nắm lấy cơ hội ngay, anh cần phải giành được thứ gì đó từ nó, nếu không thì mãi mãi nó chỉ là một suy nghĩ quẩn quanh trong đầu anh mà thôi. Các anh biết đấy, rất nhiều người như thế. Họ nói: ‘Ồ, tôi cũng từng nghĩ đến điều đó, đáng ra tôi cũng có thể làm như thế.’ Tôi cũng không biết nữa. Tôi đoán có thể sự say mê đến ám ảnh của tôi với thể thao đã giúp tôi biến ý tưởng đó thành hiện thực.”

## **CÁC DOANH NGHIỆP CÓ THỂ KHUYẾN KHÍCH KHẢ NĂNG ĐỒNG CẢM VÀ TRÍ TƯỞNG TƯỢNG BẰNG CÁCH NÀO?**

Ý tưởng mà những Nhà sản xuất như Joe Mansueto, Jeff Lurie, Chip Wilson, Glen Taylor, Sara Blakely, Eli Broad, Dietrich Mateschitz cùng rất nhiều người khác hình dung ra cũng như theo đuổi đến cùng thường kết tinh từ sự hòa hợp giữa năng lực đồng cảm và trí tưởng tượng, được nuôi dưỡng qua nhiều năm gắn bó với một lĩnh vực nhất định, qua trí tò mò và cuối cùng là lòng dũng cảm. Ý tưởng hay là cực kỳ hiếm, ý tưởng mang sự kết tinh kỳ diệu của sự đồng cảm và trí tưởng tượng lại còn hiếm hơn. Để gia tăng khả năng có bên mình chủ nhân của một ý tưởng như thế, bạn cần chắc chắn rằng tất cả nhân lực trong tổ chức của mình đều có cơ hội luyện tập Trí tưởng tượng đồng cảm. Các doanh nghiệp cần khuyến khích nhiều người trong tổ chức của mình tìm kiếm cơ hội và đưa ra ý tưởng để nắm bắt các xu thế cả trong hiện tại lẫn tương lai. Điều cốt yếu nhất là phải tạo dựng một hệ thống và văn hóa khuyến khích nhân viên thể hiện ý tưởng, với tinh thần chung là ý tưởng hay nhất sẽ được



ủng hộ và hỗ trợ đưa ra thị trường. Sau đây, chúng tôi xin đưa ra vài gợi ý cho các nhà quản lý và lãnh đạo doanh nghiệp.

### **Nuôi dưỡng năng lực đồng cảm**

Hãy bắt đầu bằng việc nuôi dưỡng năng lực đồng cảm. Hãy tạo cơ hội để nhân viên ở mọi cấp bậc hiểu tường tận những gì khách hàng của công ty bạn cảm thấy. Cách mà các nhà sản xuất xe hơi như Toyota và Harley-Davidson vẫn thường dùng đó là yêu cầu nhân viên mua sản phẩm của công ty thông qua hệ thống đại lý mà khách hàng sử dụng. Các công ty khác tạo ra trải nghiệm này bằng cách để nhân viên ở các bộ phận khác nhau theo dõi các cuộc gọi tiếp cận khách hàng hoặc đến các đơn vị bán lẻ để quan sát cách sản phẩm của công ty mình được bán ra. Một số khác còn tạo dựng các kịch bản kiểu Ông chủ giấu mặt trong đó nhân viên sẽ đóng vai khách hàng.<sup>19</sup>

Những phương pháp tiếp cận này cùng nhiều phương pháp khác nữa sẽ giúp nhân viên có được cách nhìn nhận mới về những ưu điểm cũng như thiếu sót của doanh nghiệp mình. Thậm chí, họ còn có thể khai thác những cơ hội tiềm ẩn hay làm sáng tỏ những quan niệm sai lầm về lý do khách hàng tìm đến với công ty của bạn. Những khám phá này có thể giúp bạn tìm ra những đại dương tím. Nếu không thì ít nhất những trải nghiệm này cũng sẽ giúp bạn phát hiện ra những bất cập mà khách hàng đang phải chịu đựng hay những thái độ cần được điều chỉnh. Những cải tiến từng bước có thể xua đi những điều gây xao nhãng vẫn quần quanh công việc của bạn hằng ngày, tạo điều kiện để bạn dễ dàng nắm bắt những cơ hội lớn hơn.

### **Cho phép nhân viên sở hữu ý tưởng của họ**

Để năng lực đồng cảm trở thành thứ vũ khí quyền năng hơn, hãy đảm bảo nhân viên của bạn có khả năng và quyền hạn để hành động dựa trên những gì họ nhìn nhận. Hãy khuyến khích mọi người ở mọi cấp bậc tìm kiếm và áp dụng những cách thức

giúp công việc của họ tốt hơn, năng suất hơn và mang lại nhiều giá trị hơn cho khách hàng. Những ý tưởng này có thể đến từ sự tương tác trực tiếp với khách hàng; chúng cũng có thể đến từ trải nghiệm bên trong tổ chức của bạn. Hầu hết sẽ chỉ là những ý tưởng nhỏ, nhưng chúng có thể khích lệ mọi người thực hiện những thay đổi nhằm tái định hướng doanh nghiệp, đồng thời khiến mọi người ở mọi cấp bậc có cảm giác rằng đóng góp của họ mang lại ý nghĩa nào đó, một hành động tưởng chừng nhỏ bé nhưng có thể khích lệ mọi người thể hiện nhiều ý tưởng táo bạo hơn.

Những người theo đuổi phương pháp “Tinh gọn” trong quản trị sự thay đổi sẽ ngay lập tức nhận ra rằng chúng tôi đang ủng hộ các mô hình tư duy tinh gọn trong những đề xuất trên. Sự cải thiện liên tục, một trong những nguyên tắc trung tâm của Phương thức Sản xuất Toyota – nguồn gốc của mô hình “Tinh gọn”, thể hiện niềm tin rằng các quy trình và phương pháp trong tổ chức có thể được cải thiện không ngừng, và những nhân viên trực tiếp làm một công việc nào đó chính là đang ở vị trí tốt nhất để nhận ra những cơ hội trong phạm vi công việc của họ và nắm bắt lấy chúng. Trong phạm trù của Trí tưởng tượng đồng cảm, sự cải thiện không ngừng tạo ra môi trường trong đó những ý tưởng nhỏ có tiềm năng lớn dần lên để trở thành những ý tưởng lớn, với lợi ích kèm theo là góp phần làm nổi bật những Nhà sản xuất giữa số đông Người triển khai và cho họ cơ hội hiện thực hóa các ý tưởng của mình.

### **Trí tò mò nuôi dưỡng những ý tưởng lớn**

Ngoài năng lực đồng cảm, bạn hãy khuyến khích trí tò mò. Hãy tạo cơ hội thuận lợi cho tất cả nhân viên học hỏi về những phương diện khác nhau trong hoạt động kinh doanh, về các dự án khác hay thậm chí các lĩnh vực không có mối liên hệ trực tiếp với chuyên môn của họ.

Mục đích cuối cùng của việc rèn luyện năng lực đồng cảm, duy trì sự cải tiến liên tục và khuyến khích trí tò mò là để NGHĨ LỚN – và đôi khi là cả HÀNH ĐỘNG LỚN. Hãy khuyến khích những cuộc đối thoại cởi mở về các vấn đề lớn, như các xu hướng thị trường, nguy cơ cạnh tranh, thay đổi trong tình hình chiến lược hay các thách thức về mặt văn hóa trong nội bộ tổ chức. Hãy chủ động và cởi mở chỉ ra những vấn đề thật sự mà công ty bạn đang phải đối mặt để buộc tất cả mọi người phải hình dung ra những giải pháp mới và tích hợp nhiều yếu tố lại với nhau.

Ví dụ, về một vấn đề lớn vẫn luôn là mối quan tâm hàng đầu trong môi trường kinh doanh ngày nay là an ninh dữ liệu, bằng chứng là vụ rò rỉ thông tin trên quy mô lớn mà Tập đoàn Target là nạn nhân trong mùa mua sắm Giáng sinh 2013. Dữ liệu thẻ tín dụng của 70 triệu khách hàng của Target được thông báo là đã bị đánh cắp từ các hệ thống POS<sup>20</sup> (point-of-sale) của Tập đoàn. Đây rõ ràng là một vấn đề lớn mà Target và các nhà bán lẻ khác đang phải đối mặt nhằm bảo vệ danh tiếng của mình, nhưng cách giải quyết thường là họ sẽ học hỏi những biện pháp hữu hiệu nhất mà các nhà bán lẻ hay công ty tài chính hàng đầu đang áp dụng nhằm ngăn chặn rò rỉ dữ liệu. Các Nhà sản xuất thực thụ sẽ nhìn vào vấn đề ở một cấp độ cao hơn. Ví dụ như kết cấu của hệ thống tín dụng toàn cầu có những lỗ hổng an ninh nào và liệu có thể tiến hành một thay đổi trên phạm vi toàn cầu để cải thiện tình hình này hay không? Giống như cách Walmart giải quyết những tác động tới môi trường từ chuỗi cung ứng toàn cầu của họ, liệu Target có thể giải quyết vấn đề an ninh của các hệ thống thanh toán bán lẻ hay không? Bằng cách này, các công ty sẽ chuyển sự tập trung từ các công việc hằng ngày sang mục tiêu lớn hơn là định hình doanh nghiệp và những giải pháp căn bản có thể đưa ra.

Những câu hỏi ở mức độ vĩ mô này rất hiếm khi được đặt ra; ở mọi cấp bậc trong môi trường doanh nghiệp thì lại càng hiếm hơn. Đây là một ví dụ khác cho thấy rất nhiều tổ chức kinh doanh lớn đang hạn chế trí tưởng tượng của nhân viên. Suy

ngiễn vì mô vừa an toàn hơn cho sự nghiệp của những Nhà sản xuất muốn thăng tiến và đáng buồn thay, vừa được các doanh nghiệp khuyến khích bằng cách chỉ tài trợ cho những ý tưởng có thể thực hiện được ngay lập tức cũng như tạo ra lợi nhuận trong ngắn hạn hoặc trung hạn.

Một cách để khuyến khích nhân viên “cởi trói” trí tưởng tượng của họ là làm rõ ý định của bạn trong việc chặn đứng tình trạng ý tưởng chỉ quẩn quanh với những năng lực sẵn có của tổ chức. Những ý tưởng đột phá thường khai thác được tối đa hiểu biết của Nhà sản xuất về một thị trường hiện hữu, nhưng họ thường tiếp cận thị trường đó theo một phương thức hoàn toàn mới. Phương thức mới đòi hỏi năng lực mới, hay “sự dịch chuyển giá trị” như nhà lý luận kinh tế Adrian Slywotzky từng nhận định.<sup>21</sup> Nhà sản xuất có thể là những người tiên phong, nhưng họ cần được đảm bảo rằng mình có thể đưa ra những ý tưởng lớn không nằm trong trọng tâm hoạt động của công ty và những ý tưởng đó sẽ được xem xét một cách nghiêm túc.

Khi đã xác định được những Nhà sản xuất tiềm năng trong số đông nhân viên của mình thông qua các phương thức như nuôi dưỡng năng lực đồng cảm, cho phép nhân viên làm chủ ý tưởng của họ và cho họ cơ hội được thỏa mãn trí tò mò, các doanh nghiệp có thể tiến tới bước tiếp theo là tỏ rõ thái độ sẵn lòng tiếp nhận những ý tưởng mới bằng cách tạo cơ hội để họ thử nghiệm. Các Nhà sản xuất tiềm năng cần được trao cơ hội thử nghiệm một ý tưởng lớn – đôi khi tự chính họ thử nghiệm – trên thực tế với các khách hàng. Chỉ bằng cách tham gia thật sự vào thị trường thì các Nhà sản xuất mới có thể bắt đầu cải tiến, thử nghiệm và điều chỉnh để chuẩn bị cho việc triển khai toàn ý tưởng trên diện rộng. Thử nghiệm không chỉ giúp các doanh nghiệp kiểm tra các Nhà sản xuất và ý tưởng của họ, nó còn gửi một thông điệp tới những người khác trong tổ chức. Khi những Nhà sản xuất tiềm năng nhận thấy những người khác có cơ hội đề xuất và thử nghiệm những ý tưởng lớn, thậm chí là đưa cả

thứ gì đó mới mẻ ra thị trường, họ sẽ nhận ra cách để phát huy tiềm năng của mình trong nội bộ công ty và bắt đầu hành động.

### **Hợp nhất suy nghĩ và hành động**

Đừng cô lập chủ nhân của những ý tưởng lớn (những người tư duy) khỏi những người thực thi trong tổ chức. Đặc biệt trong quá trình hình thành các ý tưởng mới và đưa chúng ra thị trường, bạn càng cần phải kết hợp các nguồn lực sáng tạo của mình – chuyên gia phát triển sản phẩm, nhà thiết kế, chuyên gia chiến lược, chuyên gia tiếp thị – với các nguồn lực có chức năng vận hành – sản xuất, tài chính và chuỗi cung ứng – trong một nhóm đa chức năng.

Hầu hết các công ty, bất kể năng lực tưởng tượng của nhân viên như thế nào, đều cơ cấu tổ chức của mình theo hình thức tách biệt những người có vai trò chủ yếu là tưởng tượng khỏi những người có vai trò chủ yếu là đưa ra quyết định và hành động. Các doanh nghiệp chia tách những kỹ năng này thường xem đó như một cách khuyến khích sáng tạo và giảm thiểu mâu thuẫn, nhưng tác động thật sự của nó lại thường là làm giảm sút năng lực cải tiến của tổ chức. Những người có óc phán xét nắm toàn bộ quyền lực; trong khi những người có óc tưởng tượng hoàn toàn bị cô lập.

Nghiên cứu thực tế đã thuyết phục chúng tôi rằng một trong những phẩm chất chủ đạo của Nhà sản xuất là sự hòa hợp giữa trí tưởng tượng và óc phán xét thực tiễn, yếu tố giúp họ mài giũa hay vận dụng cái nhìn đồng cảm để chuẩn bị cho mọi tình huống mà thị trường đặt ra. Khả năng đến được với một ý tưởng giá trị sẽ lớn hơn nhiều bởi các tỷ phú không chia tách khả năng nhìn nhận những gì có thể xảy ra với khả năng tích hợp nó với những gì đang tồn tại. Lãnh đạo các tập đoàn lớn cần lưu ý: đừng tách tư duy khỏi hành động. Thay vào đó, hãy giao những nhiệm vụ tích hợp cho các Nhà sản xuất tiềm năng và đòi hỏi họ phải thể hiện cả năng lực đồng cảm lẫn tưởng tượng, đồng thời

trao cho họ quyền quyết định phương thức tốt nhất để đưa ý tưởng của họ ra thị trường. Phong cách điều hành đó cũng chính là chủ đề trong Chương 4 của cuốn sách này.

Cuối cùng, bạn cần làm rõ tầm quan trọng của việc phát huy năng lực đồng cảm và trí tưởng tượng với cả tổ chức lẫn sự phát triển của mỗi cá nhân. Hãy kết hợp cả yếu tố đồng cảm lẫn tưởng tượng vào hệ thống đánh giá của bạn và áp dụng nó một cách công bằng với tất cả mọi người. Bạn không nhất thiết phải tìm kiếm thông tin đầu ra nào cả (bạn không muốn khuyến khích nhân viên của mình đưa ra ý tưởng chỉ để đánh dấu vào mấy ô trống trong bảng hỏi). Thay vào đó, bạn cần giúp các nhà quản lý của mình tạo ra môi trường cho năng lực tưởng tượng được tỏa sáng, cũng như đề cao tầm quan trọng của việc nhận định xu hướng, xác định vấn đề và thiết lập những giải pháp hiệu quả.

---

1. Trừ khi được chú thích, tất cả chi tiết và trích dẫn liên quan đến Joe Mansueto đều trích ra từ một cuộc phỏng vấn riêng với ông của tác giả vào ngày 20/11/2012.

2. Các nhà thần kinh học vẫn đang tiếp tục khám phá các cơ chế chính xác của hệ thống thần kinh liên quan đến tư duy sáng tạo. Trên thực tế, dường như có sự khác biệt về cơ chế, các phần có liên quan của não bộ và các yếu tố khác tùy thuộc vào nhiệm vụ và kết quả mong đợi. Kalina Christoff là nhà thần kinh học đi đầu trong các nghiên cứu mà kết quả của nó đã giúp khẳng định và đưa ra lý thuyết rằng những người sáng tạo có khả năng duy trì hai trạng thái tư duy cùng lúc. Trong đó, bà nói: “Điểm chung ở những cá nhân sáng tạo là khả năng vượt trội trong việc duy trì những trạng thái suy nghĩ đối lập, bao gồm cả quá trình xử lý có chủ đích và tự phát, theo cảm xúc và theo lý trí. Mặc dù vẫn còn nhiều câu hỏi cần được giải đáp, nhưng những kết quả tìm được đã cung cấp một khởi điểm đáng quý cho những nghiên cứu trong tương lai để có thể đưa ra những lý giải chi tiết hơn về

cách thức não bộ hỗ trợ tư duy sáng tạo cũng như các quá trình hỗ trợ cho việc đó.” Công trình xuất bản trên tạp chí chuyên ngành NeuroImage, số 59 (2012), 1783-94.

3. Nguyên văn: hockey, môn thể thao dùng gậy đưa bóng băng vào khung thành. (ND)

4. Trừ khi có chú thích khác, mọi chi tiết và trích dẫn liên quan đến Jeffrey Lurie đều được trích dẫn từ cuộc phỏng vấn với cá nhân ông của tác giả vào ngày 30/05/2013.

5. Bài báo của John Helyar, “Hoan hô và chào tạm biệt: Câu chuyện về NFL: Ông chủ mới mua lại những con đại bàng để trứng vàng – Ông chủ Braman buồn hơn nhưng giàu có hơn; liệu Lurie có đi theo con đường đó? – Giấc mơ của cậu bé Mỹ”, đăng trên Wall Street Journal, ngày 18/05/1994.

6. Bhatir Airtel là tập đoàn dịch viễn thông có trụ sở tại New Delhi, Ấn Độ, hoạt động tại hơn 20 quốc gia khắp Nam Á và châu Phi (Nguồn Wikipedia). (ND)

7. Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008.

8. Sunil Mittal, doanh nhân người Ấn Độ, nhà sáng lập, Chủ tịch kiêm CEO của tập đoàn Bharti Enterprises, hoạt động trong lĩnh vực viễn thông, bán lẻ, dịch vụ tài chính và nông nghiệp. Công ty lớn nhất của tập đoàn, Bharti Airtel, là nhà mạng lớn nhất Ấn Độ và lớn thứ ba trên thế giới tính theo lượng thuê bao với 275 triệu thuê bao tại 20 quốc gia châu Á và châu Phi. Sunil Mittal là người giàu thứ 13 tại Ấn Độ và thứ 208 trên thế giới với tài sản ước tính 5,6 tỷ đô-la (Forbes, 12/2015). (ND)

9. Trừ khi có chú thích khác, mọi chi tiết và trích dẫn liên quan đến Chip Wilson đều được lấy từ cuộc phỏng vấn ông của tác giả được thực hiện ngày 11/03/2013.

10. Năm phương diện tính cách cơ bản của con người (Big Five personality traits) được xác định trong tâm lý học là thước đo dùng để tham khảo về các kiểu tính cách con người. Chúng bao gồm: sẵn sàng trải nghiệm (openness to experience), tận tâm (conscientiousness), hướng ngoại (extroversion), dễ hòa đồng (agreeableness) và nhạy cảm (neuroticism). Tính cách một người được đánh giá dựa trên mức độ của từng phương diện tính cách mà họ thể hiện.

11. Eli Broad, Nghệ thuật của sự phi lý: Những bài học về suy nghĩ khác biệt (New York: Wiley, 04/2012).

12. Trừ khi có chú thích, mọi chi tiết và trích dẫn liên quan đến Mark Cuban đều xuất phát từ cuộc phỏng vấn riêng ông do tác giả thực hiện ngày 22/07/2013.

13. Giáo dục đại cương (Liberal Arts Schools) là mô hình giáo dục đặc thù ở Mỹ với mục tiêu giáo dục toàn diện, không chỉ về mặt học thuật mà còn cả các kỹ năng xã hội, vì thế học viên sẽ được tiếp xúc với nhiều môn học ở các lĩnh vực khác nhau thay vì chỉ đào sâu vào một chuyên ngành cụ thể. (ND)

14. Phương thức kết nối Internet trong đó người sử dụng phải quay số (dial) tới địa chỉ mà người đó muốn kết nối. Hiện phương thức này không còn phổ biến mà đã được thay thế bằng dịch vụ Internet với băng thông rộng tốc độ cao. (ND)

15. Trừ khi có chú thích, mọi chi tiết và trích dẫn liên quan đến Steve Case đều xuất phát từ một cuộc phỏng vấn riêng với ông được tác giả thực hiện ngày 19/06/2013.

16. Chúng tôi sắp xếp tên các tỷ phú dựa theo thông lệ xưng hô phổ biến tại quốc gia của họ. Tại Mỹ, Canada và châu Âu, thông lệ chung là sau khi chúng tôi giới thiệu một tỷ phú bằng tên đầy đủ, chúng tôi có thể tiếp tục câu chuyện về ông ta mà chỉ cần nhắc đến họ. Ngược lại, ở châu Á, thông lệ chung để xưng hô với một người là sử dụng Ông hoặc Bà hoặc một danh xưng phù



hợp. Theo thông lệ đó, chúng tôi sử dụng danh xưng “Ông” cho trường hợp của Ông Chit, nhưng với Chip Wilson thì chỉ là Wilson.

17. Để biết thêm chi tiết, vui lòng xem cuộc phỏng vấn Blakely do Fareed Zakaria của kênh truyền hình CNN thực hiện, trong đó Blakely đã chia sẻ về những lần bị từ chối hợp tác trước đó và quá trình thương lượng với công ty sản xuất hàng dệt kim đã chấp nhận ý tưởng của cô.  
<http://globalpublicsquare.blogs.cnn.com/2013/08/24/sara-blakely-spanx-and-the-american-dream/>, 27/01/2014.

18. Trừ khi có chú thích khác, mọi chi tiết và trích dẫn liên quan đến Glen Taylor đều xuất phát từ một cuộc phỏng vấn riêng với ông được tác giả thực hiện ngày 20/02/2013.

19. Ông chủ giấu mặt (Undercover Boss) là một chương trình truyền hình thực tế trong đó chủ sở hữu hoặc lãnh đạo cấp cao của các doanh nghiệp sẽ đóng vai nhân viên để xem xét cách công việc được thực hiện trong nội bộ doanh nghiệp của họ.

20. Hệ thống máy bán hàng và thu ngân ở các cửa hàng bán lẻ.  
(BTV)

21. Adrian J. Slywotzky, Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition (tạm dịch: Dịch chuyển giá trị: Làm thế nào để suy nghĩ đón đầu trong cạnh tranh), (Cambridge: Havard Business Review Press, 1995).

## Chương 3

# SỰ KHẨN TRƯƠNG NHẪN NẠI

*Các tỷ phú làm giàu bất chấp sự mơ hồ về thời gian như thế nào? Người ta luôn nói rằng thời gian sẽ thay đổi mọi thứ, nhưng thực ra bạn phải tự làm mọi thứ thay đổi.*

– Andy Warhol

Nhà sáng lập công ty Groupon, Eric Lefkowsky, biết rất rõ mình muốn đầu tư vào những ý tưởng sáng tạo nào, bây giờ và cả trong vòng mười năm tới. “Những ý tưởng hướng đến địa phương, xã hội và thiết bị di động sẽ rất thịnh hành trong khoảng mười năm tới”, ông chia sẻ trong buổi phỏng vấn trực tiếp với chúng tôi vào tháng 12/2012 tại văn phòng của ông ở Chicago. Đó chính là ý tưởng dẫn đến sự ra đời của Groupon vào năm 2008, và cũng là triết lý kinh doanh của Lightbank – quỹ đầu tư mạo hiểm mà Lefkowsky đang điều hành cùng với đối tác của mình là Brad Keywell. “Tầm nhìn dài hạn của chúng tôi là công nghệ sinh học và khoa học sự sống<sup>1</sup> rồi cũng sẽ trở nên hấp dẫn giống như Internet mười năm về trước, nhưng hiện giờ chúng tôi vẫn chưa vội bước chân vào đó.”<sup>2</sup>

Chờ đợi đúng thời điểm để thâm nhập vào các thị trường như công nghệ sinh học và khoa học sự sống đòi hỏi sự nhẫn nại. Lefkowsky vẫn theo dõi các nghiên cứu trong lĩnh vực này, đồng thời quan sát từ xa các công ty nhỏ đang thực hiện những dự án thú vị. Thế nhưng, khi quan sát hoạt động của ông trong các lĩnh vực mà ông xem trọng hiện nay, chúng tôi lại thấy sự khẩn trương mới là nhịp điệu chủ đạo. Ông luôn thúc giục đội ngũ quản lý của các công ty trong danh mục đầu tư phải đưa sản

phẩm đến tay khách hàng càng nhanh càng tốt để họ có thể học hỏi từ trải nghiệm trực tiếp này.

“Chúng tôi làm mọi thứ một cách nhanh chóng”, Lefkofsky nói về quy trình ông sử dụng khi một trong các công ty trong danh mục đầu tư của ông cần đưa một sản phẩm ra thị trường. “Khi là một doanh nhân xây dựng một công ty công nghệ, bạn rất dễ mắc sai lầm do thiếu kinh nghiệm và cũng rất dễ bị cạn tiền. Bạn chỉ có chút thời gian ít ỏi. Bởi vậy, lúc nào chúng tôi cũng làm việc cật lực để rút ngắn các chu trình, đồng thời luôn sẵn sàng cho việc chuyển hướng kinh doanh. Điều đó có nghĩa là hầu như chúng tôi không thể chấp nhận một kế hoạch quá dài. Nói nôm na là chúng tôi không có một tháng, chúng tôi phải hoàn thành trong vòng hai tuần.”

Kiên định với quan điểm đó nên Lefkofsky không hề ngần ngại rút khỏi cuộc chơi khi những thông điệp từ thị trường nói với ông rằng một ý tưởng nào đó không mang lại hiệu quả. Ông chia sẻ: “Chúng tôi thành công hơn hầu hết mọi công ty, không phải vì có năng lực đầu tư tốt hơn mà bởi chúng tôi thường chọn đúng thời điểm tham gia thị trường và có thể nói thế này, chúng tôi đưa ra một số tiêu chí khách quan mà nếu không đạt được chúng thì chúng tôi sẽ buộc phải chuyển hướng và theo đuổi một con đường khác. Làm được như vậy thật sự rất khó, vì khi không đạt được một mục tiêu thì chẳng có ai muốn chuyển sang một mục tiêu khác cả. Mọi người sẽ mất niềm tin vào bạn và không cho rằng việc đi theo hướng khác sẽ mang lại kết quả tốt hơn. Nó cũng tương tự như việc bạn phải thừa nhận mình là một kẻ nghiện rượu vậy – các dấu hiệu đều đã rõ ràng và 99,9% chúng sẽ không sai theo thời gian.”

## **TÍNH HAI MẶT CỦA THỜI GIAN**

Những quan niệm của Lefkofsky về thời gian dường như mâu thuẫn với nhau. Ông có một tầm nhìn dài hạn về những loại hình kinh doanh mình muốn tham gia, nhưng lại tập trung cao

độ vào những hành động ngắn hạn cần thiết cho việc thử nghiệm những công ty phù hợp trong thời điểm hiện tại. Nói cách khác, ông thể hiện sự nhẫn nại với những ý tưởng mà ông tin là đúng đắn nhưng thị trường cho chúng lại chưa phát triển. Đến khi thị trường đã sẵn sàng, ông khẩn trương hành động để đưa sản phẩm đến tay khách hàng và tìm kiếm những phản hồi tức thời. Bằng cách kết hợp thành công sự nhẫn nại và khẩn trương này, các Nhà sản xuất tạo ra một góc nhìn hai mặt về thời gian.

Trong chương trước về Trí tưởng tượng đồng cảm, chúng ta đã thảo luận về cách thức các Nhà sản xuất nhìn nhận và tập trung vào những xu hướng chủ đạo, đồng thời cách họ phát triển những ý tưởng đột phá để nắm bắt cơ hội mà những xu hướng đó mang lại. Từ tầm nhìn của Jeffrey Lurie về một sự thay đổi trong cấu trúc làm nên sự kết hợp giữa thể thao và giải trí, đến quan điểm của Joe Mansueto coi các quỹ tương hỗ là một sản phẩm sẽ trở nên phổ biến trên thị trường, hay ý tưởng của Lefkofsky về một hiện tại và tương lai không xa trong đó các mô hình kinh doanh sẽ tận dụng tính địa phương, khả năng tương tác xã hội và tính năng di động. Thứ dẫn dắt các Nhà sản xuất này chính là một ý tưởng với tiềm năng mang tới những giá trị lớn lao trên quy mô rộng lớn – họ không lãng phí thời gian của mình với những ý tưởng nhỏ bé. Nhưng một khi đã nhận diện được một ý tưởng có sức thuyết phục hay tìm ra một thị trường hấp dẫn, Nhà sản xuất sẽ tỏ ra rất nhạy cảm với vấn đề thời gian. Nếu thực hiện quá sớm, ý tưởng đó có thể sẽ chết yểu do thiếu nhu cầu; còn nếu quá muộn thì một đối thủ khác có thể chiếm lĩnh hết thị trường.

Nghiên cứu của chúng tôi không cho thấy bất cứ bằng chứng thuyết phục nào chứng minh các Nhà sản xuất có khả năng dự đoán tốt hơn những người bình thường – họ không thể tiên đoán chính xác thời điểm thích hợp để thực hiện đầu tư hay đưa một sản phẩm ra thị trường. Sự khác biệt nằm ở chỗ họ sẵn sàng hoạt động đồng thời ở nhiều tốc độ và khung thời gian khác

nhau. Các Nhà sản xuất chấp nhận sự thật rằng thời gian không nằm trong tầm kiểm soát của họ và khi đã chấp nhận điều đó, họ tiến tới một nhận thức về thị trường và xem xét cho phù hợp với thực tế, rằng thời gian không tĩnh tại mà rất linh hoạt. Tính chất cố định của các quý trong năm là không phù hợp. Thời gian có thể được tăng tốc hoặc hãm lại theo ý muốn, do đó các Nhà sản xuất phải cùng lúc làm việc với tốc độ nhanh, chậm và siêu chậm, chuyển đổi giữa các trạng thái này một cách nhanh chóng tùy theo bối cảnh: khẩn trương hành động khi cần thiết để chuẩn bị cho việc nắm bắt cơ hội; nhẫn nại khi cần phải chờ đợi.

Một khía cạnh quan trọng trong tư duy thời gian kép của họ là thời lượng không quyết định trạng thái. Chúng ta vẫn thường nghĩ nhẫn nại như một cách tư duy hợp lý khi phải chờ đợi trong một thời gian dài và khẩn trương khi chúng ta cần đạt được kết quả trong một thời hạn nghiêm ngặt. Tuy nhiên, sự phân biệt này không phù hợp với những Nhà sản xuất. Họ có thể hành động với sự khẩn trương liên tục trong nhiều năm, thậm chí hàng thập kỷ, họ cũng có thể nhẫn nại dù chỉ trong vòng vài tuần hay vài tháng. Khác biệt quan trọng nhất nằm ở sự linh hoạt và khả năng chuyển đổi một cách cân bằng giữa hai trạng thái, chứ không phải ở các khung thời gian mà họ áp dụng.

## **LỰA CHỌN THỜI ĐIỂM, NHANH CHÓNG VÀ CHẬM RẼ**

Những năm đầu trong sự nghiệp kinh doanh của Eric Lefkowsky cho chúng ta một cái nhìn hoàn hảo về việc làm thế nào một Nhà sản xuất tiềm năng học được những bài học đắt giá về thời gian qua nhiều năm kinh nghiệm. Hơn một thập kỷ trước khi thành lập Lightbank và Groupon, Lefkowsky và Keywell là chủ sở hữu của BrandOn, một công ty bán lẻ đồ may mặc nổi tiếng. Tập trung vào sản phẩm quần áo trẻ em, họ bán áo phông và áo liền quần của trẻ sơ sinh có gắn phù hiệu các đội bóng hay hình ảnh thương hiệu khác mà họ được cấp phép sử dụng. Bước sang

năm thứ năm, khi công việc kinh doanh đang gặp khó khăn cũng là lúc Internet trở nên phổ biến, Lefkofsky và Keywell bắt đầu xem xét việc chuyển đổi nền tảng kinh doanh để tận dụng lợi thế của các xu hướng công nghệ.

“Chúng tôi nhận ra rằng mình rất giỏi xử lý hàng hóa theo các lô nhỏ”, Lefkofsky chia sẻ suy nghĩ của họ tại thời điểm đó. “Khi phải làm thứ gì đó với số lượng 6, 12 hay 24, chúng tôi sẽ xử lý tốt hơn nhiều so với phải làm hàng nghìn. Và chúng tôi cho rằng các công ty nhỏ trên Internet giờ có thể tiếp cận và mua được những sản phẩm khuyến mãi theo những cách mà có lẽ trước đây họ chưa bao giờ làm được. Giờ đây, nếu bạn muốn đặt mua một tá bóng đánh gôn cho một chuyến chơi gôn hay hai tá mũ đồng phục cho tất cả nhân viên trong công ty nhỏ của mình thì bạn có thể mua được chúng ngay.”

Lefkofsky và Keywell quyết định chuyển hướng kinh doanh để theo đuổi ý tưởng làm ra các sản phẩm có gắn thương hiệu theo yêu cầu của các công ty nhỏ. Thế nhưng chưa đầy một năm sau, bong bóng Internet vỡ tung, khiến cả công ty kinh doanh trên nền tảng web của họ cũng tan thành mây khói. “Gia nhập thị trường vào thời điểm đó là quá sớm”, Lefkofsky nói. “Có thể đến gần đây, loại hình kinh doanh đó mới bắt đầu thu hút được sự chú ý. Còn thời điểm đó thì vẫn còn quá sớm.”

Chính kinh nghiệm ban đầu này lý giải cam kết gắn bó lâu dài và nhẫn nại của Lefkofsky với các mô hình kinh doanh dựa trên nền tảng công nghệ, tận dụng sức mạnh của Internet và các ứng dụng trên thiết bị di động. Nó cũng lý giải quan điểm của Lefkofsky trong việc đánh giá và định hướng các công ty nằm trong danh mục đầu tư của Lightbank – từ kinh nghiệm của bản thân, ông hiểu rằng một ý tưởng xuất hiện quá sớm trước thời điểm dành cho nó, hoặc sẽ chết dần chết mòn trên thị trường, hoặc sẽ đòi hỏi rất nhiều vốn đầu tư và sự chăm chút lâu dài.

Ý tưởng thành lập Groupon, trong một thời gian dài, cũng là một trong những ý tưởng đi trước thời đại như thế. “Nhiều người đã từng thử nghiệm một mô hình kinh doanh giống như thế từ mười năm về trước”, Lefkofsky nói. “Mercado là một trong số đó và nó không thể phát triển được. Lựa chọn đúng thời điểm gia nhập thị trường là một bài toán khó, nhưng khi mọi yếu tố cần thiết đã hội đủ thì doanh nghiệp của bạn có thể thật sự bùng nổ. Trong trường hợp của Groupon, chúng tôi cần một nền tảng mạng xã hội mà vào cuối những năm 90, Facebook, Twitter hay các hình thức quảng cáo kiểu truyền miệng đều chưa xuất hiện.”

Khi nền tảng mạng xã hội đó đã được hình thành thì thời điểm cho Groupon cũng đến. Công ty bước vào giai đoạn khẩn trương, chứng kiến sự tăng trưởng bùng nổ rồi sau đó lần đầu phát hành cổ phiếu ra công chúng. Hiện tại công ty đang ở trong trạng thái hỗn hợp, vừa tập trung khẩn trương cải thiện hoạt động và ngăn không cho những đối thủ ăn theo bắt kịp, vừa thể hiện sự nhần nại cần có ở một công ty khi đạt tới quy mô lớn.

## **NHỮNG BÀI HỌC VỀ LỰA CHỌN THỜI ĐIỂM**

Eric Lefkofsky không phải là tỷ phú duy nhất từng nếm trải thất bại do chọn sai thời điểm. Sunil Mittal, tỷ phú sáng lập Bharti Enterprises, cũng từng trải qua hậu quả thảm khốc của việc chọn sai thời điểm.

Mittal bắt đầu kinh doanh xe đạp và các phụ tùng xe đạp vào năm 1976 tại thành phố Ludhiana, bang Punjab của Ấn Độ, nơi mà, như Mittal kể lại, “ở một góc độ nào đó mọi người đều là doanh nhân.”<sup>3</sup> Nhanh chóng nhận ra giới hạn của công việc kinh doanh xe đạp tại đây, Mittal đã chuyển đến Mumbai (lúc đó vẫn mang tên gọi cũ là Bombay) và chuyển sang bán nhiều loại hàng hóa nhập khẩu khác nhau. Ông nhận thấy sự phát triển của Ấn Độ cùng sự xuất hiện đang ngày một lớn mạnh của một tầng lớp trung lưu, kéo theo đó là nhu cầu đối với các sản phẩm

đã có mặt ở nhiều nước khác nhưng vẫn còn khan hiếm ở Ấn Độ. Không lâu sau đó, ông liên kết với Suzuki để nhập khẩu các loại máy phát điện. Ngay khi ông bắt đầu kiếm ra tiền thì vào năm 1983, chính phủ Ấn Độ ban hành một lệnh cấm nhập khẩu máy phát điện. Vậy là công việc kinh doanh của Mittal bỗng chốc tan thành mây khói.

Có thể nói rằng Mittal đã quyết định kinh doanh máy phát điện nhập khẩu vào sai thời điểm. Nhưng từ đống đổ nát của công việc kinh doanh đó, ông vẫn giữ lại cho mình nguyên tắc cơ bản là nhập khẩu các sản phẩm mà thị trường Ấn Độ có nhu cầu cao trong khi nguồn cung lại rất hạn chế. Ông vẫn duy trì mối quan hệ với rất nhiều đối tác nước ngoài và cũng được ghi nhận là một đối tác đáng tin cậy. Những mối quan hệ này đã giúp Mittal thuyết phục được các công ty lớn liên kết với ông để đưa sản phẩm của họ vào thị trường Ấn Độ, nơi nền kinh tế vẫn đóng chặt cửa với các doanh nghiệp nước ngoài cho tới tận năm 1991, thời điểm chính phủ bắt đầu tiến hành các cải cách kinh tế.

Nhờ vào những mối quan hệ này mà sau khi ngừng kinh doanh máy phát điện, Mittal đã dành thời gian đến Nhật Bản, Hàn Quốc và Đài Loan tìm kiếm những mặt hàng mà ông có thể nhập khẩu về để bán ở thị trường trong nước. Kinh nghiệm cay đắng khi buộc phải đóng cửa cơ sở kinh doanh do sự thay đổi chính sách của cơ quan quản lý luôn ám ảnh tâm trí ông – và dường như nó còn phản ánh rõ nét trong các sản phẩm mà ông ưu tiên lựa chọn – điện thoại để bàn và sau này là điện thoại di động. Ông nhập khẩu các sản phẩm này từ các nhà sản xuất lớn và phân phối trên khắp tiểu lục địa Ấn Độ (tại thời điểm đó Ấn Độ chưa có bất cứ nhà sản xuất nội địa nào làm ra các sản phẩm này). Trong những năm đầu tiên, việc kinh doanh điện thoại cũng giúp ông nhanh chóng học hỏi về thị trường viễn thông. Ban đầu, ông nhập khẩu các thiết bị và sau đó tiến tới tự sản xuất ra chúng. Đến những năm 90, Mittal đã đủ kinh nghiệm để thành lập AirTel và nhanh chóng mua giấy phép hoạt động trong ngành viễn thông mà chính phủ Ấn Độ lúc ấy đang phát



hành trong quá trình tư nhân hóa nhiều ngành công nghiệp của nước này. Ngày nay, AirTel là một trong những công ty viễn thông lớn nhất Ấn Độ, một doanh nghiệp được thành lập nhờ việc chọn đúng thời điểm sau bài học cay đắng.

Tỷ phú Tadashi Yanai<sup>4</sup>, Giám đốc điều hành Fast Retailing Co., chủ sở hữu chuỗi cửa hàng thời trang lớn Uniqlo, lại may mắn hơn Mittal khi lựa chọn đúng thời điểm cho hoạt động kinh doanh đầu tiên của mình. Vào khoảng những năm 80 khi Yanai đã đến tuổi trưởng thành, cha ông đang sở hữu một chuỗi cửa hàng chuyên bán các bộ com-lê đơn điệu dành cho nam giới, một kiểu kinh doanh hàng may mặc điển hình tại Nhật Bản vào thời điểm đó. Trên thực tế, truyền thống coi trọng lễ nghi của người Nhật đã in dấu ấn đậm nét vào ngành công nghiệp may mặc vốn không phổ biến ở đất nước này. Các nhà bán lẻ đều chỉ sản xuất trên quy mô nhỏ và chỉ chuyên những thứ y phục trang trọng cho nam hoặc nữ. Yanai giải thích: “Thời điểm đó không có nhiều cửa hàng bán các loại thường phục. Các cửa hàng may mặc đều bán com-lê, giống như cái anh đang mặc, hay những bộ đồ trang trọng. Quần áo mặc hằng ngày chỉ được xem là những thứ đồ rẻ tiền dành cho giới trẻ”.

Ban đầu, Yanai không hề có ý định tham gia vào việc kinh doanh của cha mình, nhưng cuối cùng ông vẫn tiếp nhận nó khi nhận ra mình đã tốt nghiệp đại học mà chưa tìm được việc làm cũng như chưa thật sự mong muốn làm bất cứ thứ gì. Thế nhưng, ông biết rằng mình không muốn làm những gì mà trước đây cha mình vẫn làm. Đến thời điểm đó, Yanai đã đi khá nhiều nơi và đã chứng kiến các nhà bán lẻ đồ may mặc ở các quốc gia khác hoạt động như thế nào. Ông đã thấy các sản phẩm quần áo giá rẻ gắn mác “Sản xuất tại Trung Quốc” ở Hong Kong; ông đã thấy sự hiện diện của các cửa hàng mang nhãn hiệu The Gap trên khắp đất Mỹ; cũng như Marks & Spencer ở Anh. Đó đều là những nhãn hiệu quần áo thông dụng với giá cả phải chăng. Nhật Bản chưa có bất cứ nhãn hiệu nào tương tự. Có một khoảng trống trên thị trường mà Yanai với Trí tưởng tượng

đồng cảm của mình đã nhanh chóng nhận ra và sau đó hành động rất khẩn trương để lấp đầy nó. Năm 1984, ông khai trương cửa hàng Uniqlo đầu tiên tại Hiroshima để bán các loại quần áo thường ngày có chất lượng tốt và giá cả phải chăng.

“Điều chúng tôi đã làm được là thay đổi hình ảnh của những bộ quần áo mặc hằng ngày, biến chúng thành những sản phẩm tiện dụng và thoải mái cho người dùng. Chúng tôi đã khám phá và tạo ra một thị trường hoàn toàn mới.” Chỉ trong vòng bảy năm, Uniqlo đã trở thành nhà bán lẻ trang phục thường ngày lớn nhất Nhật Bản, với 33 cửa hàng được khai trương chỉ trong năm 1990.

Rõ ràng, Yanai đã lựa chọn thời điểm rất chính xác. Ông nhìn ra khoảng trống trên thị trường Nhật Bản và thấu hiểu sâu sắc rằng những người trẻ tuổi cùng thế hệ với ông ở Nhật Bản muốn có những sản phẩm thay thế những gì mà cha mẹ họ vẫn mặc. Yanai đã nhìn ra một đại dương tím, nơi lựa chọn đúng thời điểm là yếu tố tối quan trọng. Ông đã lên kế hoạch để khai thác nó, xây dựng Uniqlo bằng Sự khẩn trương nhẫn nại trong hàng thập kỷ cho đến khi nó trở thành nhà bán lẻ đồ may mặc lớn nhất Nhật Bản. Gần đây, Uniqlo đã tiến ra thị trường quốc tế, với việc mở các cửa hàng ở trung tâm các thành phố lớn tại Trung Quốc, Mỹ và châu Âu.

## **LỰA CHỌN ĐÚNG THỜI ĐIỂM ĐÒI HỎI SỰ CHUẨN BỊ KỸ LƯỜNG**

Nhà sản xuất, người đưa ra ý tưởng đột phá dựa trên một xu hướng đang hoặc sẽ nổi lên trong tương lai không phải bẩm sinh đã biết lựa chọn đúng thời điểm. Tất cả các Nhà sản xuất mà chúng tôi từng phỏng vấn đều quả quyết về điều này – họ không biết khi nào tầm nhìn của mình sẽ trở thành hiện thực. Họ cũng không chỉ biết cắm đầu lao vào thị trường và hy vọng điều tốt nhất sẽ xảy ra. Niềm tin vào ý tưởng của bản thân khiến họ tin rằng họ cần phải ở trong tư thế sẵn sàng khi thời điểm

đến và để có được tư thế sẵn sàng đó, họ buộc phải có sự chuẩn bị theo nhiều cách khác nhau, từ tìm hiểu về thị trường đến đầu tư và định vị thị trường sớm.

Jeffrey Lurie, ông chủ của đội bóng bầu dục Philadelphia Eagles, đã chia sẻ với chúng tôi về tầm nhìn của ông đối với sự kết hợp hai ngành thể thao và giải trí như sau: “Tôi không hề biết khi nào thì điều đó sẽ xảy ra. Tôi cũng không hề nghĩ giá trị của đội bóng có thể tăng vọt chỉ sau hai năm. Tôi chỉ biết điều đó sẽ xảy ra một lúc nào đó trong tương lai thôi.”

Tương tự, Joe Mansueto cũng nói với chúng tôi: “30 năm trước tôi nào có hình dung ra Morningstar giống như ngày nay, và ngày hôm nay tôi cũng đâu hình dung được nó sẽ thế nào sau 30 năm nữa. Tôi có thể dự đoán những gì sẽ diễn ra trong một hoặc hai năm tới. Tôi cũng có một số ý tưởng để cân nhắc trong dài hạn. Nhưng cùng lắm thì chúng cũng chỉ là một bước về phía trước thôi. Nó giống như tham gia vào một cuộc chạy marathon vậy – anh sẽ không nghĩ ‘Mình còn phải chạy 22 dặm nữa’ mà tự nhủ ‘Mình đã qua hai dặm rồi và mình muốn qua được dặm thứ ba nữa.’ Chúng tôi cũng tư duy theo kiểu như vậy. Tôi luôn cho rằng, nếu tăng trưởng tốt, chúng tôi sẽ sớm trở nên lớn mạnh. Tôi cũng luôn cho rằng chúng tôi sẽ có một tương lai xán lạn. Tuy vậy, tôi không thể phát biểu chính xác tương lai sẽ như thế nào trong 5, 10 hay 15 năm nữa. Tôi chỉ biết là những gì chúng tôi đang làm sẽ mang lại giá trị cho mọi người. Và chúng tôi sẽ tiếp tục nỗ lực và phát triển dựa trên triết lý đó.”

Kinh doanh trong một thế giới đầy rẫy những bất ổn thường trực không chỉ đòi hỏi khả năng cân bằng giữa sự nhẫn nại và khẩn trương, mỗi người còn rất cần sự tĩnh tâm để suy ngẫm xem khi nào mình cần yếu tố nào hơn. Tăng trưởng tức thời, bùng nổ và toàn diện không phải là trải nghiệm của phần đông các tỷ phú tự thân. Chúng tôi đã dành rất nhiều thời gian để vẽ lại bản đồ con đường sự nghiệp của các Nhà sản xuất. Bài thực hành này đã cho chúng tôi thấy rõ quỹ đạo phổ biến nhất của họ

là một quá trình tăng trưởng lâu dài và ổn định, có cả những bước thụt lùi đáng kể và những thất bại nặng nề, cũng như những thành tựu và kết quả nhảy vọt. Nhiều tỷ phú là các doanh nhân đầu tư theo chuỗi, họ không phải thành công ngay lần kinh doanh đầu tiên, mà phải đến lần thứ hai, thứ ba, hay thứ tư.

Tạo dựng giá trị trong một quãng thời gian dài khi không có gì đảm bảo thành công đòi hỏi bạn luôn phải ở trong tư thế sẵn sàng cao độ để có thể nắm bắt những cơ hội đang chờ bạn ở phía trước. Khi các tỷ phú theo đuổi ý tưởng đột phá của mình, họ thể hiện mình có thể kiên nhẫn chờ đợi cơ hội và phát triển nhanh như thế nào. Tuy nhiên, thể hiện sự nhẫn nại không có nghĩa là họ lùi về hậu trường và để mặc mọi chuyện diễn biến theo thời gian. Trên thực tế, họ luôn hành động – họ tìm kiếm thỏa thuận, thử nghiệm các ý tưởng trên thị trường và không ngừng cải tiến sửa đổi. Các khung thời gian được tính bằng nhiều năm, thậm chí nhiều thập kỷ. Trong suốt quãng thời gian đó, họ tranh đấu và hành động một cách khẩn trương để theo đuổi những giá trị mà có thể phải mất nhiều năm mới thật sự định hình.

## **XÂY DỰNG TƯ DUY DÀI HẠN**

Đối với Steve Case, sự chờ đợi kéo dài đến mười năm. Thực ra là 20 năm, tính từ khi ông bắt đầu nghĩ đến loại hình kinh doanh mà ông muốn thực hiện lúc còn là sinh viên năm cuối tại Trường Williams College.

“Đó là vào cuối những năm 70 và tôi đang cố nghĩ xem rồi đây mình sẽ làm gì”, Case chia sẻ với chúng tôi tại văn phòng của Revolution, công ty quản lý vốn đầu tư mạo hiểm của ông đặt tại Washington D.C. “Tôi cảm thấy có lẽ mình sẽ hứng thú hơn với thứ gì đó đang hình thành và là một phần của cuộc cách mạng, chứ không phải ở trong một môi trường doanh nghiệp theo kiểu truyền thống với tính chất công việc phần nhiều thiên

về quản lý. Tôi muốn là một phần của quá trình sáng tạo nên thứ gì đó mới mẻ”, ông nói.

Khi đó, Case đã đọc cuốn *The Third Wave* (tạm dịch: Làn sóng thứ ba) của Alvin và Heidi Toffler, hai nhà văn theo chủ nghĩa vị lai<sup>5</sup> đã tiên đoán sự phát triển và phổ biến của một mạng lưới liên kết giống như Internet. Ông chia sẻ: “Tôi đã bị mê hoặc bởi ý tưởng là một ngày nào đó người ta có thể tiếp cận nhau, thu thập thông tin và mua sắm hàng hóa thông qua công nghệ tương tác mới này. Thời điểm đó, người ta vẫn chú ý nhiều vào việc cải tiến ti-vi để nâng cao tính năng tương tác vì máy tính cá nhân vẫn chưa thật sự xuất hiện. Tôi chỉ nhớ là khi đọc qua đoạn đó, tôi đã nói: ‘Mình biết chắc đây là điều sẽ xảy ra. Nó là một ý tưởng đầy triển vọng.’ Ý tưởng đó đã thật sự trở thành ngọn đèn dẫn lối cho cuộc đời tôi.”

Case không thể tìm được công ty nào có thể tạo ra các mạng lưới người tiêu dùng vào thời điểm đó, vì vậy ông quyết định chờ đợi và dùng thời gian của mình để học hỏi những nguyên tắc cơ bản trong kinh doanh, đầu tiên là tại Procter & Gamble và sau đó là tại Pizza Hut của tập đoàn PepsiCo. Trong khi làm việc cho những công ty hàng đầu này, ông vẫn theo đuổi mục đích rõ ràng của mình, đó là học hỏi những kỹ năng kinh doanh quan trọng để có thể sẵn sàng nắm lấy cơ hội mà ông vẫn hằng mong đợi.

Cơ hội đến với Case vào năm 1984 khi anh trai của ông, một nhà đầu tư mạo hiểm, giới thiệu ông với ban lãnh đạo một công ty khởi nghiệp có trụ sở ở thủ đô Washington mang tên Control Video. Công ty này đang xây dựng một mạng lưới trò chơi tương tác ở dạng sơ khai cho người dùng Atari. “Ở thời điểm đó, mọi người chưa có máy tính cá nhân nhưng lại có các máy trò chơi Atari”, Case nói. “Do vậy, công ty đã tạo ra một sản phẩm dành riêng cho máy trò chơi này và mặc dù rất vất vả, chúng tôi vẫn không thành công, nhưng đó lại chính là cánh cửa giúp tôi bước

vào thế giới của các công ty khởi nghiệp. Một vài người mà tôi gặp ở đó sau này đã cùng tôi xây dựng AOL vào năm 1985.”

Xây dựng AOL thành một nhà cung cấp dịch vụ mạng vẫn là ý tưởng xuyên suốt từ ban đầu, nhưng chúng tôi có rất nhiều công việc mang tính nền tảng cần phải được thực hiện để có thể tạo ra một mạng truyền thông phổ biến có khả năng xử lý lưu lượng thông tin đổ về từ một thị trường khổng lồ. Case và AOL đã phải đàm phán và liên kết với các nhà sản xuất thiết bị, các nhà cung cấp dịch vụ mạng và cả nhân viên của mình nữa, để tạo ra những hệ thống mà AOL sẽ cần đến để có thể cung cấp dịch vụ của mình trên quy mô lớn. AOL đã ủng hộ nhiệt tình quá trình tích hợp khả năng kết nối mạng vào các máy tính cá nhân, đảm bảo chất lượng dịch vụ mạng cũng như xây dựng các phần mềm thân thiện với người sử dụng.

Case nói: “Gần một thập kỷ sau khi AOL ra đời thật sự là quãng thời gian vô cùng vất vả, gian nan đối với chúng tôi. Tôi vẫn thường nói rằng AOL là thành công chớp nhoáng được ấp ủ trong mười năm. Đến khoảng nửa cuối những năm 90, khi Internet dần trở thành tâm điểm của mọi sự chú ý, lượng người dùng AOL tăng lên với số lượng lớn và tên của nó bắt đầu được đưa lên các trang bìa tạp chí; như thế AOL là một hiện tượng đột ngột xuất hiện trên thị trường và ngay lập tức gặt hái thành công. Nhưng sự thực là chúng tôi đã phải làm việc cật lực trong gần một thập kỷ, cố gắng tinh chỉnh mọi thứ và làm cho mọi máy tính đều được tích hợp thêm một bộ điều giải kết nối (modem) thay vì chỉ đóng vai trò là một thiết bị ngoại vi, giảm bớt chi phí mạng để có thể hạ giá thành các dịch vụ, cải tiến các phần mềm để chúng trở nên thân thiện và có tính tương tác cao hơn với người dùng phổ thông, cũng như cải thiện nội dung để chúng trở nên hấp dẫn hơn. Thật sự là chúng tôi đã chuẩn bị rất nhiều.”

Như Case đã chỉ rõ, khoảng thời gian kiên trì chờ đợi để một ý tưởng trở nên sẵn sàng không phải là khoảng thời gian nhàn rỗi.

Xây dựng một hoạt động kinh doanh với tiềm năng tăng trưởng mạnh mẽ không chỉ đòi hỏi một tư duy dài hạn, mà như Joe Mansueto miêu tả, nó đồng thời còn là cuộc chạy đua marathon – các Nhà sản xuất phải luôn ở trong trạng thái vận động không ngừng.

## **KHẨN TRƯỞNG TỰ CHUẨN BỊ CHO BẢN THÂN**

Câu chuyện về những năm đầu sau khi tốt nghiệp mà Case dành để học hỏi về kinh doanh và tiếp thị rất trùng khớp với những điều chúng tôi đã nhắc tới trong chương trước về Trí tưởng tượng đồng cảm. Hầu hết các Nhà sản xuất đều bắt đầu công việc kinh doanh trị giá hàng tỷ đô-la của mình sau khi đã tích lũy được kho kinh nghiệm phong phú trong nhiều lĩnh vực hoặc chuyên ngành mà sau cùng họ tạo ra giá trị đột phá. Ngay cả những người trở thành tỷ phú khi còn tương đối trẻ cũng phải trải qua giai đoạn rèn luyện bản thân này. Rất nhiều người đã tận dụng “thời gian chờ đợi” của mình – những năm tháng sau khi họ đã có được một ý tưởng giá trị nhờ vào năng lực đồng cảm của bản thân nhưng thời điểm thích hợp vẫn chưa tới – để chuẩn bị cho bản thân khi cơ hội đến.

Giống như Steve Case, khi Joe Mansueto nảy ra ý tưởng đã làm nên Morningstar như ngày nay, ông cũng mới chỉ ngoài 20 tuổi. Cũng như Case, Mansueto hiểu rằng mình chưa có đủ kiến thức về thế giới kinh doanh – cụ thể với ông là thế giới đầu tư và thị trường dịch vụ nghiên cứu đầu tư – để có thể xây dựng chỗ đứng cho riêng mình. Khi đó các quỹ đầu tư tương hỗ cũng chỉ mới nổi lên với vai trò của một kênh đầu tư phổ thông cho mọi người. Mansueto cần phải chờ đợi, và ông đã tận dụng thời gian đó để tích lũy kinh nghiệm cho bản thân trước khi thành lập Morningstar.

Trong tâm thế hết sức khẩn trương, Case đã tham gia một khóa học ngắn hạn chuyên sâu về đầu tư cá nhân và các quỹ tương hỗ. Công việc đầu tiên tại công ty đầu tư mạo hiểm Golder

Thoma ở Chicago chỉ giữ chân ông được bốn tháng. Sau đó ông chuyển sang Harris Associates, một công ty quản lý tài sản nhỏ nhưng cũng chỉ ở lại hơn một năm. Khi làm việc ở cả hai công ty này, ông đều rất thành công và nhận được đánh giá rất cao từ cấp trên. Dù vậy, chỉ chưa đầy hai năm sau khi có được ý tưởng của mình, ông đã quyết định rời Harris Associates để thành lập Morningstar trong tư thế của một người dày dạn kinh nghiệm và hiểu biết hơn.

Bước đi đầu tiên của Mansueto là đăng một quảng cáo trên tờ Barron's<sup>6</sup> mời chào độc giả đặt mua cuốn Mutual Fund Sourcebook (tạm dịch: Cẩm nang Quỹ tương hỗ) hàng quý với mức phí 130 đô-la. Đây là ấn bản đầu tiên mà ông đã chấp bút ngay trên chiếc bàn bếp trong căn hộ một phòng ngủ nhỏ bé của mình. Đoạn quảng cáo đầu tiên đó đã thu hút được sáu trăm đơn đặt hàng với tổng trị giá 78 ngàn đô-la. Kể từ đó ông chính thức bắt đầu hành trình trở thành tỷ phú của mình.

## **HÀNH ĐỘNG KHẨN TRƯƠNG DỰA VÀO BẢN NĂNG**

Giống như Steve Case, tỷ phú Alex Spanos, một nhà phát triển bất động sản, cũng phải chờ đợi thời điểm phù hợp trước khi kiếm được bội tiền từ ý tưởng của mình, nhưng tới đây thì hai người lại đi trên hai con đường khác nhau. Case bắt đầu khởi nghiệp trong ngành truyền thông, nơi ông đã phải chờ gần một thập kỷ cho đến khi thị trường phát triển. Ngược lại, Spanos bắt đầu sự nghiệp kinh doanh trong một thị trường mà cầu đã vượt rất xa cung. Khi thành lập công ty đầu tiên của mình, ông đã phải hành động hết sức khẩn trương, vì thế kết quả tích cực cùng dấu hiệu thành công cũng đến với ông gần như ngay lập tức – nhanh hơn rất nhiều nếu so với quãng thời gian một thập kỷ mà Case đã phải bỏ ra để xây dựng các hệ thống và chờ đợi nhu cầu thị trường đối với dịch vụ của AOL xuất hiện<sup>7</sup>. Đặt cạnh nhau, hai câu chuyện này cho chúng ta thấy rõ sự nhẫn nại và khẩn trương có thể tác động tới cá nhân mỗi Nhà sản xuất theo



những cách khác nhau như thế nào, hay chúng độc lập với các khung thời gian mà chúng ta xét đến ra sao.

Spanos sinh vào thập niên 1920 trong một gia đình nhập cư gốc Hy Lạp. Gần như toàn bộ năm tháng tuổi 20 của Spanos đã trôi qua trong tiệm bánh nhỏ ở Stockton, California, nơi ông làm thợ phụ cho cha mình. Theo lời Spanos, cha ông là một người độc đoán và chặt chẽ trong chuyện tiền nong nên cuối cùng, bị thúc bách bởi nhu cầu ổn định tài chính cho bản thân và gia đình, chàng trai trẻ Spanos đã phải ra ngoài tự kinh doanh. Lúc đó Spanos 27 tuổi, không có lấy một đồng tiết kiệm, nhưng ông lại là một thợ làm bánh đầy kinh nghiệm và đã điều hành công việc kinh doanh của cha mình trong nhiều năm. Chừng đó đủ để ông trở thành nhân vật có tiếng tăm trong cộng đồng kinh doanh nhỏ lẻ ở Stockton. Ông cũng là một người có khả năng quan sát tốt – khi lái xe đi làm vào mỗi sáng sớm, ông thấy các công nhân thời vụ mua đồ ăn trong ngày cho mình từ các quầy hàng được dựng lên gần các cánh đồng của nông dân địa phương tại thung lũng San Joaquin.

Bước đi đầu tiên của Spanos là vay vốn ngân hàng, mua các nguyên vật liệu cần thiết và bắt đầu làm bánh mỳ kẹp.<sup>8</sup> Mỗi ngày ông chuẩn bị đủ số suất ăn cho hàng trăm công nhân và chỉ trong vòng vài tuần, ông đã kiếm được khoảng tiền còn nhiều hơn toàn bộ những gì ông kiếm được trong suốt quãng thời gian dài làm thuê cho cha. Nhưng ông là con người đầy tham vọng nên một ngày nọ, khi một chủ nông trại tiếp cận và hỏi ông có biết chỗ có thể tìm được thêm nhân công không, ông đã hành động rất khẩn trương. Đó là mùa thu hoạch và nông sản đang chín rộ – mọi chủ nông trại trong khu vực đều cần thêm nhân công để thu hoạch vụ mùa trước khi nông sản bị hư thối trên đồng. Ngay sáng hôm sau, Spanos bắt xe buýt đến Mexicali, nơi công nhân thường đổ về tìm việc tại các trung tâm môi giới chuyên tuyển dụng lao động cho các nông trang. Tại đó, Spanos đã trao đổi với một nhà môi giới đang tuyển người cho chính ông chủ nông trại đã hỏi chuyện ông, cũng như với

hàng loạt trung tâm khác đang hoạt động trên địa bàn thung lũng San Joaquin. Những nơi này đều nói với ông rằng vấn đề không chỉ là tuyển người mà còn phải tìm được chỗ ở tạm thời cho họ trong thời gian làm việc. Spanos nói rằng ông có thể lo được việc đó – nếu các trung tâm tuyển được người, Spanos sẽ tìm được chỗ ở cho họ.

Vào thời điểm đó, Spanos hoàn toàn dừng cảm khi đưa ra lời cam đoan như vậy. Chính ông sau này cũng thừa nhận rằng khi đó ông chẳng biết làm thế nào để dựng nhà cho hàng trăm, thậm chí hàng nghìn người, trong khi kinh nghiệm về ngành phục vụ của ông chỉ gói gọn trong việc chế biến món bánh mì kẹp. Nhưng Spanos đã không ngần ngại đưa ra một quyết định chóng vánh, và một lần nữa, ông đã quyết định đúng. Ông hiểu rõ về Stockton và ông biết rằng tại khu tổ chức hội chợ của địa phương có một tòa nhà chứa máy bay rộng lớn bị bỏ trống trong nhiều năm. Sau khi thu xếp được thêm một khoản vay ngân hàng cùng một loạt cuộc thương lượng, ông đã được phép dựng hàng trăm lán trại bên trong tòa nhà đó. Phía bên ngoài, ông dựng một khu bếp để phục vụ các món ăn được chế biến từ gạo, đậu, bột mì và các nguyên liệu khác theo khẩu vị và truyền thống của những công nhân Mexico tới làm việc. Ông cũng tổ chức một tuyến xe buýt đưa đón công nhân giữa các nông trang và khu nhà tạm. Trong năm đầu tiên, năm 1951, ông đã kiếm được 60 ngàn đô-la chỉ sau vài tháng đứng ra tự kinh doanh – nếu tính theo sức mua ngày nay thì số tiền đó tương đương hơn nửa triệu đô-la. Chỉ bốn năm sau khi lao vào công việc kinh doanh đòi hỏi ông phải làm việc cật lực và gần như không có thời gian ngơi nghỉ này, Spanos đã trở thành triệu phú và sẵn sàng cho giai đoạn tiếp theo trong vai trò một nhà phát triển bất động sản, con đường đã giúp ông trở thành người phát triển loại hình nhà ở căn hộ hàng đầu nước Mỹ.

## **THỜI GIAN VÀ NĂNG LỰC TƯỞNG TƯỢNG**

Tất cả những người làm kinh doanh đều chịu sức ép phải cho ra kết quả sau một khoảng thời gian nhất định. Các tỷ phú cũng không phải là ngoại lệ, như “những mục tiêu” mà Eric Lefkowsky đã nhắc đến. Tuy nhiên, có một sự khác biệt dễ nhận ra trong cách hành động khẩn trương của các Nhà sản xuất với tình trạng nhân viên luôn bị quá tải trong các doanh nghiệp truyền thống. Đối với hầu hết các doanh nghiệp này, họ luôn có quá nhiều việc phải làm trong thời gian quá ngắn và sự quá tải này có thể gây ra tác động rất tiêu cực.

Rất nhiều người ở nhiều cấp bậc khác nhau trong giới kinh doanh biện hộ cho sự quá tải đó rằng chúng khiến họ làm việc hiệu quả hơn, hoặc áp lực thời gian giúp họ tăng cường sức sáng tạo. Thế nhưng, thực tế lại cho thấy nó có tác hại nhiều hơn. Sự thật là áp lực thời gian có thể đè bẹp trí tưởng tượng cần thiết giúp mang lại những ý tưởng đột phá.

Có những cơ chế tâm lý nhất định khi con người thực hiện những công việc đòi hỏi sự tham gia của quá trình tư duy tưởng tượng. Rex Jung, nhà tâm lý học thần kinh tại Đại học Mexico, cho rằng những người có khả năng sáng tạo cao có thể tắt các chức năng đánh giá trong não bộ của họ để tinh thần ở trạng thái tự do sáng tạo<sup>9</sup>. Ông gọi hiện tượng này là tình trạng tạm thời giảm hoạt động ở vùng trán (transient hypofrontality)<sup>10</sup>, một cụm từ chuyên môn dùng để mô tả trạng thái trong đó các cơ chế phân tích của bộ não tạm thời ngừng hoạt động trong một khoảng thời gian ngắn để cho trí tưởng tượng được tự do hoàn toàn.

Vậy vai trò của thời gian là gì? Jung cho rằng những người có năng lực tưởng tượng xuất sắc – ví dụ như các Nhà sản xuất – có thể tự động kích hoạt tình trạng tạm thời giảm hoạt động ở vùng trán, nhưng bất cứ ai cũng có khả năng tạo ra một môi trường trong đó bản thân người đó có thể tắt chức năng phân tích của não bộ và cho phép các ý tưởng thoải mái nảy nở cũng như các mối liên hệ tự do xuất hiện. Tuy nhiên, để có thể đạt tới

trạng thái này, người đó cần có thời gian. Anh/Cô ấy cần được ở trong một môi trường nơi tâm trí có thể được thả lỏng thật sự.

Một số công ty hoạt động trong các lĩnh vực đòi hỏi sự sáng tạo thường cho phép đội ngũ nhân viên được dành một lượng thời gian làm việc nhất định của họ để phiêu du cùng những ý tưởng mới, nhưng tất nhiên, những công ty này chỉ là thiểu số. Mà ngay cả khi một chính sách như vậy được áp dụng thì vẫn luôn tồn tại một áp lực tương đương đòi hỏi những khoảng “thời gian tự do” đó phải tạo ra những thành quả đong đếm được. Đối với hầu hết những người chuyên làm các công việc mang tính sáng tạo, có một sự mất cân đối giữa những gì mà họ được kỳ vọng sẽ tạo ra và quỹ thời gian mà họ có cho công việc, trong đó những cơ hội để tạm thời giảm hoạt động ở vùng trán gần như không tồn tại. Áp lực thời gian đó chắc chắn sẽ không cho họ có được những khoảng trống tinh thần để những ý tưởng đột phá nảy nở.

Nếu thấy mối liên hệ này vẫn còn trừu tượng, độc giả có thể tham khảo thêm kết quả từ một nghiên cứu về thời gian và khả năng sáng tạo được tiến hành bởi một nhóm các nhà nghiên cứu tại Trường Kinh tế Harvard<sup>11</sup>. Trong phạm vi nghiên cứu này, các nhà khoa học này đã tiến hành khảo sát trên bảy công ty cùng 177 nhân viên của họ nhằm đánh giá liệu những nhân viên này có thể thực hiện được những công việc đòi hỏi tính sáng tạo cao trong môi trường bị áp lực về thời gian hay không. Các nhà nghiên cứu đã thu thập các bảng câu hỏi được các nhân viên trả lời hằng ngày với mục đích đánh giá xem bản thân họ trong ngày hôm đó có phải chịu áp lực hay không, họ hoàn thành công việc đến đâu và cho ra kết quả có tính sáng tạo đến mức nào. Họ cũng tiến hành thu thập dữ liệu từ phía các công ty về các nhiệm vụ được phân công hằng ngày cũng như thời hạn hoàn thành để xem cảm nhận của những nhân viên về áp lực thời gian có khớp với thông tin thực tế không. Cuối cùng, họ thu thập đánh giá từ phía các nhà quản lý về mức độ sáng tạo trong công việc của những nhân viên tham gia nghiên cứu.

Các kết quả cho thấy tỷ lệ nghịch giữa áp lực thời gian và hiệu quả sáng tạo. Nhân viên thường làm được nhiều việc hơn trong những ngày chịu áp lực thời gian cao – nghĩa là họ làm việc hiệu quả hơn – nhưng mức độ sáng tạo trong kết quả công việc thì lại ở mức thấp. Riêng khám phá này thôi đã đóng vai trò quan trọng đối với hiểu biết của chúng ta về mối quan hệ giữa thời gian và sự sáng tạo trong công việc. Nhưng điều đáng nói hơn là tình trạng làm việc thiếu sáng tạo không chấm dứt ngay. Một ngày làm việc dưới áp lực thời gian cao dẫn đến kết quả công việc có tính sáng tạo thấp kéo dài trong nhiều ngày sau đó.

## **NĂNG LỰC QUẢN LÝ THỜI GIAN CỦA CÁC TỶ PHÚ TỰ THÂN**

Những hiểu biết về mối quan hệ giữa thời gian và tính sáng tạo đã cho chúng tôi cái nhìn sâu sắc về một xu hướng phổ biến ở các tỷ phú mà chúng tôi tiếp xúc. Xu hướng chung đó có thể được mô tả một cách thích hợp nhất là sự chú tâm vào hiện tại.

Đó chính là một trong những điều đầu tiên chúng tôi nhận thấy ở Joe Mansueto. Khi chúng tôi bước vào văn phòng của Morningstar trong ngày hẹn, ông đang ngồi ở một chiếc bàn trong phòng họp với hai bàn tay đan chéo vào nhau và chờ chúng tôi đến. “Vâng”, ông nói, “Tôi sẵn sàng tiếp các anh đây.” Chúng tôi đã cho rằng cuộc phỏng vấn của mình thế nào cũng sẽ bị gián đoạn bởi những công việc, những câu hỏi hay cuộc hẹn khác, nhưng điều đó đã không xảy ra, với ông hay với Glen Taylor, Chip Wilson, Jeff Lurie, Steve Case, T. Boone Pickens hay những người con của Spanos cũng vậy. Khi chúng tôi ngồi với Mansueto, có vẻ như gặp gỡ chúng tôi là cuộc hẹn duy nhất mà ông có. Điện thoại không hề đổ chuông. Không có bất cứ ai bước vào phòng để nhắc ông điều gì đó trong khi chúng tôi đang trao đổi. Ông hoàn toàn chỉ tập trung vào việc nói chuyện với chúng tôi.

Đây là đặc điểm của hầu hết mọi tỷ phú mà chúng tôi đã phỏng vấn. Họ rất tập trung, chú ý và đặt toàn bộ tâm trí vào cuộc nói

chuyện. Steve Case thậm chí còn cảm ơn chúng tôi vì đã dành thời gian chia sẻ với ông về nghiên cứu mà chúng tôi đang thực hiện cùng những ý tưởng mà chúng tôi muốn khám phá. Chúng tôi nhấn mạnh đặc tính này bởi nó rất khác biệt so với cách mà chúng ta vẫn tương tác hằng ngày trong công việc – với đồng nghiệp, khách hàng, thậm chí chính bản thân chúng ta. Khi đang trò chuyện với ai đó, chúng ta đều có vẻ như đang cùng lúc làm thêm đến ba việc nữa. Các tỷ phú thì không. Họ dường như ít bận rộn hơn so với hầu hết các nhà quản lý, và chúng tôi ngờ rằng điều đó không phải có được nhờ thâm niên trong ngành. Họ chủ động quản lý thời gian của mình, gạt bỏ những chi tiết rườm rà, những điều gây phân tâm và những hoạt động không cần thiết sao cho thời gian trong ngày và những gì họ làm trong khoảng thời gian đó hỗ trợ nhiều nhất cho công việc tối quan trọng của họ.

Bằng cách quản lý cẩn trọng thời gian của mình, các tỷ phú có thể thường xuyên nuôi dưỡng và làm phong phú thêm trí tò mò bẩm sinh của họ. Nó giúp họ có thời gian để đọc hoặc chuyện trò thoải mái về những chủ đề có thể đưa họ đến với những liên tưởng xa xôi nhất.

Chúng tôi không thể khẳng định rằng quản lý thời gian chặt chẽ chính là nguyên nhân dẫn tới thành công, nhưng có những bằng chứng vững chắc ủng hộ cho lập luận rằng việc quản lý thời gian nghiêm ngặt – thậm chí là cứng nhắc – giúp mở ra vùng không gian trong tâm trí cần thiết cho sự quan sát và nhận biết những xu hướng dài hạn, cũng như cho quá trình tạo dựng một tầm nhìn thực tế và có tính thuyết phục trước những xu hướng đó.

Khả năng tập trung hoàn toàn vào “hiện tại” của một Nhà sản xuất có mối liên hệ mật thiết với sự phát triển và thành công trong kinh doanh của người đó. Giống như việc các Nhà sản xuất biết giới hạn số lượng những công việc mà họ tham gia vào để có thể dồn toàn bộ tâm trí và nhiệt huyết của mình vào các ý

tưởng đột phá, họ cũng có khả năng nhận biết chính xác mình đang ở giai đoạn nào trong hoạt động kinh doanh. Họ không sa đà vào việc lên kế hoạch cho giai đoạn tiếp theo khi chưa tận dụng triệt để hiện tại. Họ không tốn quá nhiều thời gian vào việc ước lượng quy mô thị trường khi chưa có trong tay một khái niệm và nguyên mẫu để trình bày cho mọi người thấy rồi thu thập phản ứng.

Ví dụ, nếu xem xét quá trình kinh doanh của Alex Spanos, bạn sẽ thấy những hành động của ông đều đi theo một trình tự lũy tiến và vào bất cứ thời điểm nào, ông cũng luôn tập trung đúng vào vị thế hiện tại của mình trên thị trường. Khi cơ hội sản xuất bánh mì kẹp với số lượng lớn để bán cho công nhân làm việc tại các nông trang xuất hiện, ông tập trung xây dựng nguồn lực để thực hiện điều đó. Khi cơ hội cung cấp chỗ ở và bữa ăn cho hàng ngàn người nhập cư đến, ông lại tập trung nguồn lực và xây dựng cơ sở hạ tầng đáp ứng nhu cầu này. Ông không lên kế hoạch phục vụ cho 5 nghìn nhân công trước khi ông làm được cho 1 nghìn người. Tất cả những công nhân nhập cư đó đều là khách hàng đã sử dụng dịch vụ và đưa ra các phản hồi tích cực, bởi thực tế là họ đều quay trở lại và đưa những người khác đến cùng.

Chúng tôi gọi khả năng tập trung vào thử thách trước mắt của những Nhà sản xuất là “sự tập trung theo giai đoạn”. Chúng tôi sẽ dành toàn bộ Chương 4 để thảo luận cách Điều hành sáng tạo, trong đó việc tập trung cho từng giai đoạn là một yếu tố không thể thiếu. Do phẩm chất này có mối liên hệ với yếu tố thời gian, nên khả năng các Nhà sản xuất duy trì tầm nhìn dài hạn trong khi vẫn tập trung sức lực và nhiệt huyết của mình cho những hành động khẩn trương trong hiện tại chính là yếu tố rất quan trọng đối với thành công của họ. Sự tập trung theo giai đoạn cho phép họ hiện thực hóa những ý tưởng đột phá của mình trên thị trường và đạt được những mục tiêu cần thiết trước khi chuyển sang giai đoạn xây dựng và thực thi tiếp theo.

## **CÁC NHÀ QUẢN LÝ CÓ THỂ ÁP DỤNG NHỮNG BÀI HỌC VỀ SỰ KHẨN TRƯƠNG NHẪN NẠI NHƯ THẾ NÀO?**

Các nhà kinh doanh đã sớm hiểu rõ vai trò quan trọng của thời gian đối với thành công hay thất bại của hoạt động thương mại từ khi con người mới bắt đầu biết giao thương buôn bán. Quay lại năm 1736, nhà phát minh người Anh John Harrison đã tiến hành chuyến đi biển thực tế đầu tiên để thử nghiệm chiếc đồng hồ hàng hải mà ông đã chế tạo. Đây là thiết bị dùng thời gian để ước lượng chính xác kinh độ và vĩ độ của một con tàu trên biển. Trước đó, các thương buôn vẫn luôn đau đầu với vấn đề đo đạc thời gian thiếu chính xác. Các thuyền trưởng từng chỉ có thể xác định vĩ độ bằng cách đo góc của mặt trời vào giữa trưa, khi mặt trời đứng bóng, nhưng do không có một chiếc đồng hồ chính xác, họ không có cách nào xác định được kinh độ, và do đó về cơ bản họ không biết mình đang ở đâu khi lênhênh trên biển. Khi được trang bị đồng hồ hàng hải, các thuyền trưởng có thể định hướng với độ chính xác cao hơn, tránh được những lộ trình nguy hiểm và giảm đáng kể độ dài của những chuyến đi. Phát minh của Harrison đã thay đổi cách thức vận hành của ngành hàng hải, đồng thời đưa nước Anh bước vào hành trình tạo ra những giá trị khổng lồ trong giao thương.

Hơn 200 năm sau, Frederick Taylor, cha đẻ của ngành quản trị khoa học, đã sử dụng các nghiên cứu về thời gian và chuyển động để phát triển những phương pháp giúp các nhà kinh doanh cải thiện năng suất lao động. Việc đo lường thời gian còn góp phần vào sự ra đời của máy tính kỹ thuật số với khả năng xử lý dữ liệu lên đến hàng tỷ lần một giây và ghi lại dữ liệu thông qua các xung điện nhị phân – bật hoặc tắt – trong một khung thời gian nhất định.

Chúng tôi đưa ra các ví dụ này bởi chúng cho thấy các nhà tiên phong sáng tạo trong kinh doanh trước đây đã tận dụng thời gian như một công cụ, một nguồn phát minh hay lợi thế, hoặc chí ít cũng là một động lực trong quá trình sáng tạo ý tưởng của



họ. Xét trên tổng thể, các tỷ phú tự thân đều là những người theo đuổi trường phái đề cao giá trị của thời gian trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh. Quan niệm về thời gian của tỷ phú rất khác biệt so với các nhà quản lý doanh nghiệp điển hình, những người mà thời gian đối với họ thường chỉ là một giới hạn hay gánh nặng mà hội đồng quản trị, quản lý cấp cao, thị trường chứng khoán đặt lên họ, hay đó chỉ đơn giản là những năm tháng họ được đào tạo trong công ty.

Bạn đọc có thể nghĩ rằng trải nghiệm thời gian của một Nhà sản xuất sẽ ít có giá trị hướng dẫn bởi các tỷ phú có thừa khả năng kiểm soát công việc kinh doanh của họ. Và mặc dù, chúng tôi cũng đồng ý rằng các tỷ phú có khả năng kiểm soát tốt hơn trong giai đoạn đầu, nhưng một khi hoạt động kinh doanh của họ đã đạt tới một quy mô nhất định – đặc biệt khi trở thành các công ty đại chúng – họ cũng sẽ phải trải qua những áp lực tâm lý về thời gian, điều đang cản trở quá trình theo đuổi giá trị của rất nhiều doanh nghiệp hiện nay. Thế nhưng, kể cả trong trường hợp đó thì các Nhà sản xuất vẫn không để thời gian gò ép bản thân hay những ý tưởng của họ.

Joe Mansueto từng đề cập thẳng thắn vấn đề này trong một cuộc nói chuyện bàn về chủ đề nuôi dưỡng tinh thần doanh nhân trong một tổ chức đã định hình. Ông nói: “Tăng trưởng về quy mô cũng đồng nghĩa với gia tăng khó khăn thách thức; đó cũng là điều dễ hiểu bởi chúng ta sẽ có thêm các chính sách và quy định đối với từng công việc mà mình thực hiện. Đánh giá lại kết quả công việc là yếu tố rất quan trọng, nhưng chúng ta cũng cần bảo đảm rằng điều đó sẽ không khiến chúng ta trở nên kém linh hoạt và thiếu nhạy bén hơn.”

Các tập đoàn lớn thường đưa ra các quy trình này để giúp họ tránh những ý tưởng tệ hại. Tuy vậy, Mansueto tin rằng họ cũng cần một sự cân bằng. “Chúng tôi cố gắng không để các quy trình gò ép bản thân”, ông nói. “Những quy trình đó không phải là thành quả. Chúng ta tập trung vào việc thực thi để hoàn thành

mọi việc. Bạn cần phải có một số quy trình, nhưng đừng để những quy trình đó kiềm tỏa đến mức làm chậm lại sự phát triển của doanh nghiệp. Xét trên quy mô đơn lẻ, mỗi quy trình đó nghe có vẻ hợp lý, nhưng xét một cách tổng thể, chúng có thể là hồi chuông báo tử cho những sản phẩm chất lượng.”

Quan điểm của Mansueto cho thấy các Nhà sản xuất hiểu rõ tầm quan trọng của thời gian, nhưng lại không để những nỗi lo ngại về nó chèn ép hay bóp nghẹt ý tưởng của họ. Điểm cốt lõi trong khả năng duy trì cách nhìn nhận hai chiều về thời gian của các Nhà sản xuất chính là niềm tin và sự đam mê mà họ dành cho ý tưởng mình đang theo đuổi. Xuyên suốt quá trình nghiên cứu này, chúng tôi nhận thấy các Nhà sản xuất luôn dành trọn thời gian của họ cho những ý tưởng có tiềm năng tạo ra những giá trị lớn lao. Không phải tất cả những cuộc phiêu lưu của họ đều thành công, nhưng tầm nhìn và định hướng của họ luôn là tạo dựng một điều gì đó có giá trị thật sự trên một quy mô rộng lớn. Do vậy, khi đã có ý tưởng trong đầu, các Nhà sản xuất sẽ tìm cách cân bằng giữa hai trạng thái khẩn trương cao độ và nhẫn nại bền bỉ. Họ sẽ chờ đến thời điểm thích hợp, đồng thời chuẩn bị không ngừng nghỉ để khi thời cơ xuất hiện, họ có thể chớp được nó ngay lập tức.

Làm thế nào để các doanh nghiệp đã định hình thúc đẩy tinh thần Khẩn trương nhẫn nại này trong hoạt động kinh doanh của mình nhiều hơn nữa?

## **VƯỢT KHỎI GIỚI HẠN CỦA CÁC QUÝ TRONG NĂM**

Trước tiên, các doanh nghiệp cần nói lỏng cách nghĩ của họ về những ràng buộc thời gian khi theo đuổi các cơ hội mới. Hãy xem xét lại những kỳ vọng trong nội bộ tổ chức của bạn khi bạn mong muốn có một khoản đầu tư mang lại lợi nhuận. Bạn có lảng tránh những sáng kiến mới khi chúng cần nhiều hơn hai năm mới mang lại lợi nhuận? Hay ba năm? Năm năm? Bạn có trông đợi những kết quả cụ thể để ghi nhận vào báo cáo hằng

quý của công ty mình không? Các Nhà sản xuất đã trở thành tỷ phú, mặc dù vẫn có điểm chung là luôn kỳ vọng vào những khoản lợi nhuận lớn, nhưng họ cũng làm rõ một điều rằng những ý tưởng đáng để theo đuổi thì cũng đáng để chờ đợi. Các Nhà sản xuất vẫn không ngừng theo đuổi ý tưởng của mình. Họ sử dụng khoảng thời gian chờ đợi để tạo lợi thế cho bản thân bằng cách nâng cao năng lực chuyên môn, mở rộng hiểu biết, chiếm lĩnh vị trí thuận lợi trên thị trường, xây dựng các mối quan hệ với đối tác và chuẩn bị các nguồn lực cần thiết khác để khi thị trường sẵn sàng đón nhận sản phẩm mới, họ đã có đầy đủ điều kiện để chớp lấy thời cơ.

Ngược lại, các doanh nghiệp truyền thống, mặc dù cũng hay chờ đợi, nhưng lại không giỏi chờ đợi trong tâm thế khẩn trương, tức liên tục chuẩn bị các kỹ năng và nguồn lực cần thiết trong nhiều quý hoặc thậm chí nhiều năm liền để sẵn sàng nắm bắt cơ hội ngay khi nó xuất hiện, giống như Steve Case từng khẩn trương xây dựng AOL trong thời gian hơn mười năm trước khi Internet bùng nổ. Tình huống mà các doanh nghiệp thường gặp là họ bỏ qua một ý tưởng tốt rồi tự nhủ sẽ quay lại với nó sau (mà sau đó thì thường là quá muộn).

Điểm mấu chốt là: Các doanh nghiệp thường xuyên bỏ qua cơ hội do khung thời gian không phù hợp với các chu kỳ quen thuộc của họ. Các tổ chức thường ngầm định ra các tiêu chuẩn về những loại hình ý tưởng mà họ muốn theo đuổi. Điều này không chỉ gò ép các lãnh đạo vào một số lựa chọn ít ỏi mà còn đưa ra thông điệp buộc các Nhà sản xuất tiềm năng phải hạn chế Trí tưởng tượng đồng cảm của họ. Những Nhà sản xuất có ý tưởng sáng tạo nhưng bị trói buộc về thời gian hoặc sẽ giấu kín những ý tưởng đó, hoặc sẽ rời bỏ tổ chức để tự do theo đuổi chúng nếu họ đủ giỏi.

Rất nhiều phương pháp có thể được áp dụng ở nhiều cấp độ khác nhau để giúp các doanh nghiệp bắt đầu nói lỏng sự cứng nhắc về thời gian trong tổ chức.

## QUẢN LÝ THỜI GIAN CÁ NHÂN

Ở cấp độ cá nhân, hãy yêu cầu mọi thành viên trong tổ chức đánh giá lại khung thời gian tiêu chuẩn của họ. Hãy đề nghị cấp dưới trực tiếp của bạn xem xét lại khung thời gian cần thiết để hoàn thành một dự án. Liệu khung thời gian đó có nhanh hơn bạn dự kiến? Hay chậm hơn? Liệu nó có thể nhanh hơn nếu những người tham gia vào dự án không bị giao quá nhiều trách nhiệm ở mức ưu tiên thấp hơn? Đừng chấp nhận những khung thời gian định trước hay theo tiêu chuẩn khi chúng không phù hợp với thực tế. Hãy đưa ra phương án thay thế và làm việc với Sự khấn trương nhân nãi để chứng minh phương án của bạn là đúng.

Một hành động khác là hãy cho những Nhà sản xuất tiềm năng của bạn một “khoảng thời gian đặc biệt để suy nghĩ” và cân nhắc đến việc cởi mở trước bất cứ điều gì mà họ muốn theo đuổi. Steve Jobs nổi tiếng với những chuyến đi bộ dài của ông, thường là với một đồng nghiệp hay một đối tác kinh doanh mới. Những ai đã đọc cuốn tiểu sử mà Walter Isaacson viết về người sáng lập Apple có thể coi đó là một điểm khác người của Jobs, nhưng từ những điều chúng ta biết về vai trò của thời gian trong việc thúc đẩy trí tưởng tượng, chúng ta có thể tự hỏi liệu những chuyến đi bộ đó có phải là cách mà Jobs thả lỏng hoàn toàn tâm trí để trí tưởng tượng của ông có cơ hội thăng hoa hay không<sup>12</sup>. Dù thế nào đi nữa, chúng ta đều thấy rõ một điều là trên thực tế, tưởng thưởng cho những nhân viên có triển vọng nhất bằng cách giao thêm việc cho họ là hoàn toàn sai lầm. Nếu muốn các Nhà sản xuất tiềm năng này có cơ hội đưa ra ý tưởng đột phá tiếp theo, hãy bớt giao việc cho họ và chờ xem điều gì sẽ xảy ra.

Hai hoạt động có tính thử thách, vừa yêu cầu nhân viên xem xét lại các khung thời gian dành cho từng công việc của họ, vừa cho họ thời gian suy nghĩ, sẽ chỉ cho bạn thấy rõ nhân viên nào của bạn có khả năng nắm bắt xu hướng. Sau đó, hãy thu hẹp phạm

vi, tập trung vào những nhân viên có khả năng nắm bắt những xu hướng hoặc hành động mà người khác thường bỏ qua hoặc coi là không quan trọng. Một vài người trong số này có thể nhìn thấy trước tương lai – hai, thậm chí ba năm sau đó. Một số có thể là chuyên gia về một vấn đề cụ thể, hoặc thể hiện sự gắn bó lâu dài với một lĩnh vực chuyên môn nào đó. Những cá nhân này đặc biệt có giá trị, nhất là khi chúng ta đã biết xu hướng chung của các Nhà sản xuất là tìm ra và theo đuổi những cơ hội trong các lĩnh vực mà họ đã hiểu biết sâu sắc. Và đối với những người có thể nhìn ra những xu hướng quan trọng và có một ý tưởng đầy tiềm năng để tận dụng xu hướng đó, hãy xem xét việc cân đối thời gian suy nghĩ và “thời gian thử nghiệm” sao cho họ có cơ hội tiến hành các bước lên kế hoạch và hiện thực hóa ý tưởng của mình.

Các Nhà sản xuất sẽ trở nên lớn mạnh khi được yêu cầu biến “suy nghĩ” thành “hành động”. Doanh nghiệp sẽ có lợi nhờ mang những ý tưởng hay tiến gần đến thực tế và sẽ phân biệt được một Nhà sản xuất thực thụ với một Người triển khai có tầm nhìn. Người triển khai có tầm nhìn sẽ nhìn thấy các xu hướng trong tương lai, thậm chí có thể xây dựng được một ý tưởng để nắm bắt các xu hướng đó, nhưng họ sẽ sa đà vào những điều cần phải thực hiện ngay lập tức. Trái lại, Nhà sản xuất có khả năng tích hợp để nhìn xa hơn khỏi những yêu cầu của ngày hôm nay để tập trung vào những điều cần cho tương lai. Hãy tìm kiếm và bồi dưỡng những nhân viên có kỹ năng khéo léo trong việc xử lý các “chính sách về thời gian”<sup>13</sup>. Cuối cùng, những Nhà sản xuất muốn thành công cần có khả năng đứng vững trước áp lực từ phía các nhà đầu tư, những người luôn đòi hỏi họ phải tăng tốc hay từ bỏ một dự án chỉ vì thời gian mang lại lợi nhuận nhiều hơn dự kiến. Đặc biệt, các hoạt động Nghiên cứu và Phát triển (R&D) nói riêng khá nhạy cảm với những áp lực nghiêm ngặt về thời gian và sẽ cần những người có lập trường vững vàng.

## **LỰA CHỌN THỜI ĐIỂM TRONG NỘI BỘ DOANH NGHIỆP**

Một số thay đổi về các thủ tục và quy trình có thể giúp nói lỏng sự cứng nhắc về mặt thời gian trong nội bộ doanh nghiệp của bạn. Hãy thực hiện một bước đi trông có vẻ đơn giản là thông tin rộng rãi các mục tiêu của tổ chức trong những khung thời gian khác nhau. Cũng giống như Eric Lefkowsky có một tầm nhìn tương lai về cơ hội trong lĩnh vực công nghệ sinh học và khoa học sự sống, cùng một tầm nhìn hiện tại về các thiết bị di động có tính tương tác xã hội, doanh nghiệp của bạn cũng cần đưa ra các mục tiêu cho hôm nay cũng như ngày mai. Xác định những mục tiêu này và truyền thông rộng rãi sẽ cho phép những bộ não với Trí tưởng tượng đồng cảm trong tổ chức của bạn có cơ hội cân nhắc cả hiện tại và tương lai khi tìm kiếm những cơ hội mới.

Tương tự như vậy, với những ý tưởng đã được bật đèn xanh, hãy xem xét những khoảng thời gian doanh nghiệp của bạn cần bỏ ra vào những giai đoạn khác nhau so với của Nhà sản xuất. Các Nhà sản xuất thường rất chăm chú cho ý tưởng của mình, nhưng họ lại không dành nhiều thời gian để xem xét kỹ lưỡng ý tưởng thông qua các cuộc thảo luận, suy nghĩ và phân tích. Như chúng tôi đã nhấn mạnh trong chương về Trí tưởng tượng đồng cảm, họ thường thiên về hành động, chứng tỏ bằng cách biến những ý tưởng thành hiện thực và vận hành để có thể kiểm nghiệm ý tưởng của mình với những khách hàng thật sự. Đối với quá trình phát triển ý tưởng, họ nhanh chóng chuyển ý tưởng thành nguyên mẫu, kiểm nghiệm với một nhóm khách hàng nhỏ và sau đó tung ra thị trường với một số lượng hạn chế. Họ phát triển ý tưởng ban đầu bằng cách đưa nó vào tương tác trên thực tế thay vì lãng phí thời gian với những phân tích lý thuyết. Bằng cách này, các Nhà sản xuất đưa sản phẩm hoặc dịch vụ của họ đến tay những khách hàng tiềm năng một cách nhanh nhất có thể, sau đó tái điều chỉnh chúng dựa trên trải nghiệm thị trường thực tế.

Ví dụ, Joe Mansueto không dành hàng tháng trời để nói chuyện với các khách hàng tiềm năng và thử nghiệm ý tưởng của mình

khi thành lập Morningstar. Ông có niềm tin vào giá trị nội tại của những gì mình đang thực hiện và niềm tin đó đủ lớn để ông đăng ngay một đoạn quảng cáo, viết nội dung ấn bản đầu tiên và đưa nó đến tay các nhà đầu tư. Những thay đổi diễn ra gần như ngay sau đó, nhưng chúng đều dựa trên tương tác trực tiếp với khách hàng.

Ngược lại, những doanh nghiệp mà chúng ta biết và làm việc cùng thường dành nhiều tháng ròng rã để phát triển ý tưởng và xây dựng nguyên mẫu, đầu tư một lượng chất xám đáng kể trong nội bộ để ước tính quy mô thị trường, phân chia các nhóm chuyên môn, phân tích năng lực nội bộ và những quy trình cần thiết, đánh giá các vấn đề nội bộ cũng như các vấn đề có khả năng phát sinh trong quá trình thực hiện. Đến thời điểm cần đưa sản phẩm ra thị trường thì họ đã đầu tư một lượng thời gian và tiền bạc đáng kể vào các mô hình lý thuyết. Họ đã tự cắt ngắn khung thời gian của mình và tạo ra biên độ sai số thấp hơn rất nhiều. Vì thế, họ gần như phải thành công ngay lập tức hoặc từ bỏ thị trường. Phương thức này khiến việc thử nghiệm và chuyển hướng kinh doanh trở nên khó khăn hơn rất nhiều.

Cuối cùng, hãy khám phá những cách thức và phương pháp giúp doanh nghiệp của bạn tham gia vào những lĩnh vực hoặc xu hướng kinh doanh dù chưa nằm trong tầm nhìn chiến lược của bạn nhưng bạn nghĩ chúng có thể xảy đến trong tương lai. Tất cả những bước đi nói trên đều nhằm xác định các Nhà sản xuất trong doanh nghiệp của bạn và cho họ thêm không gian để tạo ra nhiều giá trị hơn nữa. Nhưng đừng quên là bạn sẽ không thể theo đuổi hết mọi ý tưởng được đề xuất, ngay cả khi chúng thật sự khả quan. Trên thực tế, những doanh nghiệp làm việc không ngừng nghỉ để theo đuổi từ một đến ba ưu tiên chiến lược có thể thành công và thu được nhiều thành quả hơn so với những doanh nghiệp cố gắng theo đuổi từ sáu đến tám mục tiêu cùng lúc. Hãy duy trì Sự khấn trương nhẫn nại trong những lĩnh vực có thể trở nên đáng quan tâm đối với bạn trong tương lai, nhưng chưa hết, điều này còn giúp bạn tạo dựng quan hệ đối

tác với những tổ chức đang tập trung vào lĩnh vực tiềm năng đó, như các viện nghiên cứu hay các công ty khởi nghiệp. Duy trì mối liên hệ theo cách này cho phép bạn giành được một vị trí thuận lợi trong tương lai mà không phải phân tán nguồn lực khỏi những mục tiêu cấp thiết của mình trong hiện tại.

---

1. Khoa học sự sống (life science) bao gồm các lĩnh vực khoa học liên quan đến việc nghiên cứu các thực vật, động vật và con người cũng như những lĩnh vực liên quan như đạo đức sinh học. Trong khi sinh học vẫn là trung tâm của khoa học sự sống, những tiến bộ công nghệ trong sinh học phân tử và công nghệ sinh học đã dẫn đến sự phát triển của chuyên ngành và các lĩnh vực liên ngành khác (Nguồn: Wikipedia). (ND)

2. Trừ khi có chú thích khác, mọi chi tiết và trích dẫn liên quan đến Eric Lefkofsky đều được lấy từ cuộc phỏng vấn riêng với ông được tác giả thực hiện ngày 10/12/2012 tại văn phòng Lightbank ở Chicago.

3. Sunil Mittal chia sẻ về những năm đầu sự nghiệp kinh doanh của ông và quá trình ông phát triển AirTel trong cuốn Bharti Group's Sunil Bharti Mittal on Lessons of Entrepreneurship and Leadership (tạm dịch: Những bài học về tinh thần doanh nhân và phương thức lãnh đạo từ Tập đoàn Bharti của Sunil Bharti Mittal), IndiaKnowledge@Wharton, ngày 10/07/2008.

4. Tadashi Yanai là người sáng lập và Giám đốc điều hành Fast Retailing, công ty mẹ của nhãn hàng may mặc nổi tiếng Uniqlo. Ông là người giàu nhất Nhật Bản và xếp thứ 41 trên thế giới với tài sản ước tính khoảng 20,6 tỷ đô-la (Forbes, 12/2015). (ND)

5. Chủ nghĩa vị lai (Futurism): Trào lưu văn học nghệ thuật xuất nguồn từ Ý đầu thế kỷ XX, tôn vinh cuộc sống tương lai và đề cao sự hiện đại, tốc độ, tuổi trẻ...



6. Một tờ tuần báo Mỹ do Clarence Barron thành lập vào năm 1927, chuyên cập nhật thông tin tài chính, diễn biến thị trường và các thống kê có liên quan. Độc giả của tờ báo phần lớn là lãnh đạo cấp cao của các công ty, tập đoàn tài chính hàng đầu nước Mỹ cũng như trên toàn thế giới. (ND)

7. Trừ khi có chú thích khác, mọi chi tiết và trích dẫn liên quan đến tỷ phú Alex Spanos đều xuất phát từ một cuộc phỏng vấn riêng với ông được tác giả thực hiện ngày 25/03/2013.

8. Alex Spanos thuật lại kinh nghiệm và suy nghĩ của mình tại thời điểm đó trong cuốn tự truyện *Sharing the Wealth: My Story* (tạm dịch: Chia sẻ sự Giàu có: Câu chuyện của tôi) (Washington D.C: NXB Regnery, ngày 15/04/2002).

9. Để biết thêm thông tin về Rex Jung và nghiên cứu của ông về tình trạng tạm thời giảm hoạt động ở vùng trán, vui lòng nghe cuộc phỏng vấn giữa ông và Krista Tippett, người dẫn chương trình phát thanh *Chuyện đương thời* trên đài NPR: “Rex Jung nói về Khả năng Sáng tạo và Khoa học Thường thức về Não bộ”, <http://www.onbeing.org/program/creativity-and-everyday-brain/1879>.

10. Theo các nhà khoa học, vùng vỏ não ở thùy trán (frontal lobe) là vùng có chức năng kiểm soát tư duy lý trí, ra quyết định và hành động của con người. Càng hành động theo quy luật và khuôn khổ có trước thì vùng não này càng hoạt động mạnh. Vùng não này hoạt động yếu đi sẽ có lợi cho những hoạt động như học ngoại ngữ hoặc đưa ra ý tưởng mới. Trạng thái yếu đi này được gọi là hypofrontality.

11. Xem thêm công trình nghiên cứu của Trường Kinh tế Harvard “Time Pressure and Creativity in Organizations” (tạm dịch: Áp lực thời gian và tính sáng tạo trong các doanh nghiệp) do Teresa M. Amabile, Jennifer S. Mueller, William B. Simpson,

Constance N. Hadley, Steven J. Kramer và Lee Flemming thực hiện.

12. Walter Isaacson, Tiểu sử Steve Jobs (New York: Simon & Schuster, 2011), (Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2012).

13. Nguyên văn: politics of time. Đây là một thuật ngữ dùng để mô tả cách nhân viên sử dụng thời gian tại nơi làm việc và cách cán bộ quản lý đánh giá điều đó. Nhiều cán bộ quản lý vẫn tiếp tục đánh giá nhân viên theo một giả định rằng nhân viên tốt nhất là người có mặt tại nơi làm việc thường xuyên nhất. Thời gian có mặt đồng nghĩa với sự cống hiến và năng lực. (ND)

## Chương 4

# ĐIỀU HÀNH SÁNG TẠO

*Nhà sản xuất đưa ý tưởng đột phá ra thị trường như thế nào?*

*Đừng lo lắng về những kẻ tìm cách đánh cắp ý tưởng của bạn. Nếu nó thật sự độc đáo thì bạn còn phải ép mọi người lắng nghe nó cho bằng được.*

- Howard Aiken

**K**hi Michael Jaharis và đối tác kinh doanh của ông, Philip Frost, mua lại công ty dược phẩm có trụ sở đặt tại Miami mang tên Key Pharmaceuticals vào năm 1972, họ cho rằng mình đang mua lại một doanh nghiệp lành mạnh với một vài sản phẩm chủ lực, một nền tảng vững chắc để từ đó tiếp tục phát triển. Nhưng hy vọng ấy đã hoàn toàn tiêu tan chỉ một vài tuần sau khi Jaharis tới Washington để tham dự một cuộc họp tại Cục quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Hoa Kỳ (FDA)<sup>1</sup>.

“Tôi ngồi ở đó, trong một cuộc họp liên quan đến tim mạch cùng với những chuyên gia hàng đầu. Họ ở đó để tư vấn cho FDA về một bộ luật mới yêu cầu các công ty dược phẩm phải chứng minh tính hiệu quả của các sản phẩm của mình”, Jaharis kể lại khi trò chuyện cùng chúng tôi tại văn phòng của Vatera Healthcare Partners ở New York, một công ty đầu tư mạo hiểm trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe mà ông đã thành lập cùng đối tác sau khi bán Key Pharmaceuticals cho Phòng thí nghiệm của Tập đoàn Abbott.

Một trong các sản phẩm chính của Key Pharmaceuticals tại thời điểm đó là một loại thuốc viên chứa nitroglycerin<sup>2</sup> có tác dụng lâu dài. Ưu điểm duy nhất của nó trên thị trường là tác dụng kéo dài của thuốc. “Họ nói nó không hiệu quả”, Jaharis kể lại. “Tiến sĩ Philip Needleman – một trong các chuyên gia có mặt lúc đó, từng tiến hành một loạt thí nghiệm và các kết quả nghiên cứu của ông đều chỉ ra rằng loại thuốc viên có chứa nitroglycerin với tác dụng lâu dài đó thực ra chẳng có hiệu quả gì cả. Vậy là tôi hiểu ra mình đang gặp rắc rối. Cùng thời gian đó, tôi phát hiện ra những người quản lý của Key trước đây đã không cho tôi những đánh giá chính xác về tình hình tài chính của công ty. Công ty không những không có lãi mà năm trước còn lỗ 700 ngàn đô-la so với doanh thu hằng năm là 1,5 triệu đô-la. Cho nên nói cho cùng, ngay từ khi bắt đầu tiếp quản công ty, chúng tôi đã ở trong tình hình rất tệ.”

Hầu hết các nhà điều hành trong hoàn cảnh đó sẽ tìm cách vứt bỏ sản phẩm không hợp yêu cầu hoặc tìm cách làm ra một sản phẩm mới. Nhưng Jaharis lại có một động thái khác biệt – ông thiết kế lại các sản phẩm mình đang có. Khi đó, nitroglycerin chủ yếu chỉ được điều chế dưới dạng thuốc viên. Chúng cần một vài phút mới ngấm vào máu và cũng hết tác dụng rất nhanh, mặc dù mang tiếng là có tác dụng lâu dài. Và cũng ngay trong cuộc họp tại Washington, Jaharis có nghe Tiến sĩ Needleman nói về việc sử dụng nitroglycerin dưới dạng kem thoa, nghĩa là khi được điều chế thành một loại kem để thoa trên da, nó sẽ ngấm vào cơ thể liên tục suốt cả ngày. Không giống dạng thuốc viên, dạng kem thoa này có khả năng duy trì được tác dụng lâu dài thật sự.

Jaharis cũng từng nghe về các miếng dán đưa thuốc vào cơ thể và đã phát triển một phiên bản nitroglycerin tương tự cho Key (mười năm sau, Murray Jarvik cũng dùng cách này để tạo ra các miếng dán nicotine hỗ trợ quá trình cai nghiện thuốc lá). Kết quả là miếng dán nitroglycerin mang tên Nitro-Dur đã trở thành sản phẩm hàng đầu trong danh mục của Key

Pharmaceuticals, giúp công ty làm ăn có lãi và được hãng dược Schering-Plough mua lại vào năm 1986 với giá 836 triệu đô-la.

## **ĐIỀU HÀNH SÁNG TẠO BẮT ĐẦU VỚI VIỆC THIẾT KẾ**

Phương pháp mà Jaharis sử dụng để biến một công ty dược phẩm đang thua lỗ trở thành một tài sản trị giá 800 triệu đô-la cho chúng ta thấy rõ sức sáng tạo tuyệt vời của Nhà sản xuất trong quá trình thực thi ý tưởng của mình. Bằng cách vận dụng Trí tưởng tượng đồng cảm, họ đưa ra những ý tưởng kinh doanh có tiềm năng trên quy mô lớn, thế nhưng để tạo ra được giá trị khổng lồ đòi hỏi không chỉ ý tưởng mà còn cả những phương thức sáng tạo để ý tưởng đó có thể thật sự tồn tại trên thị trường. Đây thực ra là hai kỹ năng riêng biệt: khả năng hình dung và hành động, khả năng tưởng tượng điều có thể xảy ra và thiết kế nó theo cách mang lại giá trị lớn nhất.

Jaharis và những bước đi của ông nhằm cứu vãn Key Pharmaceuticals cho chúng ta thấy một Nhà sản xuất thực thụ có thể sáng tạo lại những khía cạnh tưởng như không đáng kể, cố hữu và bất biến trong hoạt động kinh doanh để mang về nhiều giá trị nhất có thể. Nhà sản xuất có thể nghĩ đến những thứ vi mô – trong trường hợp của Jaharis là phương thức đưa thuốc vào trong cơ thể – để nắm bắt những điều vĩ mô – như nhu cầu phải đưa nitroglycerin vào cơ thể một cách liên tục.

Chúng tôi sử dụng động từ “thiết kế” trong bối cảnh này nhằm mô tả những giải pháp cho việc tạo ra một sản phẩm mới cũng như thực hiện những thỏa thuận cần thiết để đưa nó ra thị trường. Việc thiết kế phải tính đến nhiều yếu tố đồng thời: chiến lược và chiến thuật, điều khoản và thỏa thuận bán hàng, quyền sở hữu và việc phân phối, trải nghiệm khách hàng và nhiều thứ khác nữa.

Nhà sản xuất sẽ thay đổi hoặc thiết kế lại một số hay có khi mọi khía cạnh của quá trình đưa sản phẩm ra thị trường. Họ sẽ giải

quyết các vấn đề liên quan đến thiết kế tạo hình của sản phẩm, quá trình giao hàng, định giá, mô hình kinh doanh và cả nội dung tiếp thị nữa. Quan trọng không kém là họ sẽ thiết kế cả quyền sở hữu và cơ cấu kinh doanh sao cho phù hợp nhất với cơ hội mà thị trường mang lại. Mặc dù họ có thể phải tham dự vào các thị trường có tính cạnh tranh cao hoặc đã phát triển, nhưng những ý tưởng đột phá thường thể hiện thành các sản phẩm và dịch vụ mà cả thế giới chưa từng biết tới. Khách hàng còn chưa quen thuộc với chúng, vì thế Nhà sản xuất sẽ cần sử dụng phương thức bán hàng và giao dịch sáng tạo để tạo ra chỗ đứng phù hợp cho sản phẩm của mình. Mọi thứ đều cần được cân nhắc. Đối với Nhà sản xuất, thiết kế chính là điều hành. Nếu không chú ý đến từng chi tiết trong quá trình thiết kế ý tưởng đột phá cho thị trường, có thể họ sẽ không thể đạt được thành công lớn đến thế.

Sự tập trung vào quá trình thiết kế này trên thực tế lại rất xa lạ với chúng ta, phần lớn là bởi trong hầu hết các doanh nghiệp, những thiết kế thường được truyền lại – mô hình kinh doanh, mô hình định giá, các chức năng, nội dung bán hàng, cấu trúc giao dịch, hầu hết mọi thứ đều được xem là đã định hình sẵn trong các mô hình, chi phí và cách định giá tồn tại trước đó trong phạm vi doanh nghiệp hoặc toàn ngành kinh doanh. Cho dù một doanh nghiệp nào đó có được sự nhạy bén trong thiết kế đi chăng nữa thì hầu như nó cũng chỉ được áp dụng lên các yếu tố cảm quan như vẻ bề ngoài, cảm giác hay cảm xúc gắn liền với sản phẩm.

Nhưng khi xem xét cách thức mà các tỷ phú tự thân sử dụng để tạo ra những công ty trị giá hàng tỷ đô-la, chúng tôi lại nhận thấy hoạt động thiết kế diễn ra ở mọi quy trình và trên nhiều cấp độ khác nhau. Tỷ phú James Dyson, người tạo ra những chiếc máy hút bụi và máy sấy tay mang tên ông, đã tự tay thiết kế sản phẩm chủ lực của mình để nó trở thành giải pháp lau dọn nhà cửa hữu hiệu hơn. Ông cũng đã thiết kế phương thức định giá và giao hàng để thị trường thấy rằng sản phẩm của ông

thuộc về phân khúc cao cấp, sử dụng công nghệ cao với công năng gần với rô-bốt hơn là một cây chổi.

Chip Wilson, nhà sáng lập Lululemon, từng nhiều năm đảm nhiệm vai trò thiết kế chính cho các sản phẩm trong chuỗi cửa hàng quần áo của ông, đồng thời cũng là người đã sáng tạo ra chiếc quần tập yoga theo phong cách thể thao kết hợp vui chơi, cho phép khách hàng tới sau khi tới phòng tập vẫn có thể mặc chúng đến buổi hẹn hò với bạn bè. Phương pháp thiết kế thời trang đa dụng này cũng giúp Lululemon định giá sản phẩm của mình ở phân khúc cao cấp, lên tới 100 đô-la cho một sản phẩm, thứ mà ở thời đại trước đó chỉ được coi là quần chạy bộ đơn thuần. Tương tự như vậy, Wilson đã thiết kế cả văn hóa lấy yoga và thiền định làm trung tâm cho công ty cũng như làm không gian trải nghiệm trong các cửa hàng bán lẻ của ông – các cửa hàng của Lululemon chỉ trưng bày sản phẩm với số lượng rất hạn chế để tạo ra ấn tượng về lượng cầu cao. Trên tường các cửa hàng còn thể hiện hình ảnh các huấn luyện viên yoga của địa phương đang hướng dẫn học viên tại các phòng tập cao cấp. Thông qua những thiết kế này, Wilson cho thị trường thấy rõ mô hình kinh doanh mà ông muốn xây dựng và phân khúc khách hàng mà Lululemon muốn hướng tới – thời trang, tràn đầy sinh lực, năng động, bản sắc và thượng lưu<sup>3</sup>. Trong chương trước, chúng tôi đã đề cập đến tầm quan trọng của sự đồng cảm đối với quá trình hình thành những ý tưởng đột phá. Quá trình thiết kế chúng cũng tương tự như vậy – Chip Wilson có thể hiểu về văn hóa lướt ván mà ông hướng tới để tạo nên Westbeach, nhưng ông không phải là một nữ học viên yoga. Dù vậy, ông vẫn có thể cảm nhận được sự thèm khát có được diện mạo “sang trọng trong bộ đồ tập yoga” của những phụ nữ thành thị.

## **THIẾT KẾ LẠI THỊ TRƯỜNG ĐỂ TẠO RA LỢI NHUẬN TRÊN QUY MÔ LỚN**

Tỷ phú tự thân Eli Broad đã gây dựng công ty xây dựng nhà ở KB Home với ý định tập trung vào việc tạo dựng những ngôi nhà

truyền thống dành cho một hộ gia đình. Thế nhưng, ngay từ đầu hoạt động kinh doanh này đã được tổ chức để theo đuổi sáng kiến: KB Home xây những ngôi nhà không có tầng hầm, một sự sáng tạo đã cắt giảm hàng ngàn đô-la chi phí xây dựng.

Trong những năm 50 khi Broad bắt đầu kinh doanh, hệ thống sưởi ấm bằng khí đốt đã khiến các hệ thống dùng than không còn là lựa chọn phổ biến trong các hộ gia đình Mỹ. Tầng hầm trước đây được dùng để chứa than bỗng trở nên vô dụng bởi người ta vẫn chưa tận dụng nó làm “không gian giải trí” như ngày nay. Không còn phải chứa than cũng có nghĩa là không cần phải có tầng hầm nữa. Với sự chuyển đổi trong thiết kế đó – cùng những ý tưởng khác như để không gian mở tại tầng trệt hay lắp đặt sẵn các thiết bị trong nhà bếp và phòng tắm – chỉ trong vòng vài năm Broad đã xây được hàng trăm ngôi nhà dành cho các hộ gia đình mới hình thành và đến lập nghiệp ở Detroit. Phương pháp của ông đã đánh bại nhiều đối thủ kỳ cựu trong ngành, bởi trên cơ sở thâm niên, họ thường bảo thủ hơn với những phương pháp truyền thống trong ngành kinh doanh này.

Cái nhìn thấu suốt của Broad vào xu hướng phát triển thị trường nhà ở, cùng khả năng Điều hành sáng tạo doanh nghiệp khi theo đuổi những thiết kế nhà ở phi truyền thống là minh chứng cho chúng ta về vai trò của khả năng thiết kế trong quá trình Nhà sản xuất hiện thực hóa ý tưởng của mình trên quy mô lớn. Việc ông tái điều chỉnh thiết kế để có một ngôi nhà với giá phải chăng hơn đã giúp ông có được chỗ đứng vững chắc trên thị trường cho dù ban đầu không ai biết tới ông. Khi đã có chỗ đứng trên thị trường, Broad lại tái thiết kế lần nữa, lần này tập trung vào mô hình hoạt động của các doanh nghiệp xây dựng nhà ở.

Là một kế toán được đào tạo bài bản, Broad luôn để mắt tới bảng cân đối kế toán của công ty. Ông nhận thấy mô hình kinh doanh nhà ở truyền thống đòi hỏi người triển khai phải huy động rất



nhiều vốn để mua đất, sau đó phải chờ trong nhiều tháng, có khi là nhiều năm mới có thể tiến hành xây dựng, chưa kể đến thời gian bán hàng. Theo cách này, các công ty phát triển nhà ở hoạt động giống như những người chủ đất. Tuy nhiên, Broad muốn mình hoạt động giống như một nhà sản xuất thực thụ, vì thế ông đã thiết kế lại KB Home nhằm tinh giản quy trình xây dựng xuống chỉ còn khoảng hơn một tháng, chỉ cung cấp nguyên vật liệu cần thiết cho việc xây dựng và không thêm bất cứ thứ gì khác, thay đổi các điều khoản thanh toán để người mua có thể trả tiền trực tiếp cho nhà thầu xây dựng sau khi căn nhà đã hoàn thành, đồng thời chỉ mua những miếng đất mà ông đã lên kế hoạch và có thể tiến hành xây dựng ngay lập tức. Những chuyển biến nhỏ này giúp ông điều tiết vốn linh hoạt hơn so với các đối thủ cạnh tranh, đồng thời cho ông lợi thế để có thể xây được số lượng nhà lớn hơn với lượng vốn và nhân lực ít ỏi.

Nhà sản xuất thường hoạt động trong các thị trường đòi hỏi họ phải suy nghĩ lại những nguyên tắc căn bản tạo nên sản phẩm hoặc mô hình kinh doanh có thể đáp ứng được trên quy mô lớn. Ví dụ, khi tỷ phú gốc Sudan, Mo Ibrahim, bắt đầu mua giấy phép cung cấp dịch vụ di động ở châu Phi để tạo ra công ty cung cấp dịch vụ viễn thông Celtel, ông biết rằng mình sẽ phải thiết kế lại mô hình tính cước thuê bao vẫn thường được áp dụng trong ngành viễn thông<sup>4</sup>. Giá cước dịch vụ vốn được thiết kế cho những người làm công ăn lương với nguồn thu nhập ổn định theo những chu kỳ cố định. Tuy nhiên, nó lại không phù hợp với đa số người dân ở các quốc gia châu Phi vùng hạ Sahara, nơi người dân luôn phải sống trong cảnh nghèo và cực nghèo còn thu nhập thì luôn “bất ổn”. Trên thực tế, chính phủ của các quốc gia này gặp rất nhiều khó khăn trong việc thu hút những nhà đầu tư mạng viễn thông tên tuổi, bởi các công ty này không thể tìm ra cách nào để bộ phận dân nghèo tại đây có thể chi trả cho dịch vụ mà họ sẽ cung cấp.

Ở chính nơi người khác chỉ thấy khó khăn, hạn chế thì Ibrahim lại nhận ra cơ hội tạo nên giá trị. Ông đã mua giấy phép cung

cấp dịch vụ viễn thông tại một loạt quốc gia trong khu vực và kêu gọi Ngân hàng Thế giới làm đối tác cấp vốn để gia tăng đòn bẩy tài chính cho ông. Sau đó, ông thiết kế lại cơ cấu doanh thu cho phù hợp với đối tượng khách hàng phổ biến là người nghèo tại thị trường viễn thông di động châu Phi. Vậy giải pháp của ông là gì? Bán thẻ trả trước hoặc thẻ cào với giá trị chỉ vài đô-la. Ngay cả những người chỉ kiếm được vài đô-la mỗi ngày cũng thể đầu tư vào đó để sử dụng dịch vụ. Mô hình dịch vụ trả trước ngày nay đã phổ biến hơn nhiều và đã có mặt tại nhiều thị trường đa dạng hơn, nhưng Ibrahim chính là một trong những người đầu tiên áp dụng nó. Lượng lớn người chuyển sang sử dụng dịch vụ di động đã giúp ông duy trì cước phí thấp trên mỗi phút gọi. Chỉ trong vòng năm năm, Celtel đã phục vụ tổng cộng sáu triệu người ở 13 quốc gia châu Phi.

Trong những ví dụ này, chúng ta thấy có mối liên hệ gắn kết giữa việc vận dụng ý tưởng sáng tạo trong quá trình thiết kế của Nhà sản xuất với tiềm năng mở rộng về mặt quy mô trên thị trường. Cả Broad và Ibrahim đều xây dựng mô hình kinh doanh của mình để có thể phục vụ một bộ phận khách hàng rộng lớn hơn, đồng thời cũng kém dư dả về mặt tài chính hơn so với những đối tượng mà các đối thủ cạnh tranh trước đó từng hướng đến. Khi thiết kế, họ chú ý nhiều đến các chi tiết bởi chúng rất cần thiết cho việc xác định các nhu cầu cụ thể trong một thị trường rộng lớn như vậy. Những thay đổi mà họ tạo ra không thuộc về phạm trù thẩm mỹ, thậm chí cũng không thuộc về phạm trù thiết kế thuần túy. Thay vào đó, họ tập trung một cách có chủ đích vào con đường dẫn tới sự mở rộng về quy mô và thu hút những khách hàng trước đó đã bị loại khỏi thị trường vì không thể chi trả cho việc sử dụng dịch vụ.

Hãy so sánh những gì mà Broad và Ibrahim đã làm với phương pháp phổ biến mà các doanh nghiệp vẫn thường áp dụng khi muốn thu hút một phân khúc khách hàng mới. Trong hầu hết các trường hợp, họ sẽ lấy sản phẩm hiện có của mình rồi thay đổi giá cũng như công năng của nó, nếu đối tượng là khách

hàng có thu nhập thấp, họ sẽ làm ra những sản phẩm với giá rẻ hơn và chất lượng cũng thấp hơn. Đây là hướng tiếp cận từ trong ra ngoài (inside-out approach), xuất phát từ những gì có sẵn rồi tìm cách biến đổi nó<sup>5</sup>.

Mặt khác, Broad, Ibrahim và nhiều Nhà sản xuất khác với khả năng Điều hành sáng tạo lại thường không làm như vậy. Họ đảo ngược quy trình. Thay vì tập trung vào những yếu tố nội tại, họ chú ý đến nhu cầu của nhóm khách hàng đang bùng nổ về quy mô trên thị trường và kiến tạo hoạt động kinh doanh của mình sao cho phù hợp với những đối tượng đó. Qua thời gian, họ cứ kiểm nghiệm và thiết kế lại, giống như Broad đã điều chỉnh cách thức kinh doanh của mình khi mở rộng hoạt động ra thị trường nhà đất California, nơi dân cư đông đúc nhưng quỹ đất lại rất hạn chế. Giải pháp của ông khi đó là xây dựng mô hình nhà phố với mặt tiền hẹp và liền kề nhau<sup>6</sup>.

Tập trung vào thiết kế theo cách này có thể biến một thị trường ngách với quy mô hạn chế trước đó thành một thị trường có quy mô rộng lớn. Micky Arison, Giám đốc điều hành lâu năm của Carnival Cruise Lines, sau này là Tập đoàn Carnival Cruise Corporation & PLC, là một trường hợp áp dụng phương pháp tư duy sáng tạo để thiết kế lại thị trường du lịch bằng du thuyền điển hình.

Arison từng có một tuổi trẻ sôi nổi, phiêu du cùng biển cả. Khi bước vào tuổi vị thành niên, ông đã làm việc trên du thuyền của cha trong thời gian nghỉ sau khi kết thúc chương trình học phổ thông và gắn bó với nó sáu tháng cho đến khi bị cha ép phải đi học đại học. Arison thích đi làm hơn nhưng cha ông thì muốn ông phải học xong trước đã<sup>7</sup>.

“Tôi thấy vô cùng thoải mái khi làm việc trên tàu”, Arison kể lại khi chúng tôi tới thăm ông ở văn phòng tại Miami. “Tôi vẫn vừa học vừa làm. Nhưng một khi đã lên tàu, tôi hoàn toàn bị cuốn hút vào nó. Mà tôi không phải là người duy nhất đâu. Các anh cứ

nhìn xung quanh đây mà xem, nhiều người đã gắn bó với công ty 30-40 năm. Chúng tôi mang đến trải nghiệm tốt đẹp cho mọi người. Chúng tôi mang đến cho họ những kỳ nghỉ, vì thế đây là công việc kinh doanh khiến người ta cảm thấy thật sự thích thú.”

Thế nhưng, bên cạnh niềm yêu thích còn có rất nhiều rắc rối trong những năm qua. Mối quan hệ làm ăn giữa cha của Arison với đối tác không được suôn sẻ nên cuối cùng đã đổ vỡ. Carnival Cruise Lines ra đời từ đó và cha của Arison là người điều hành. Bên cạnh đó, công ty sở hữu một phần vốn đã cử một giám đốc điều hành thứ hai đến để quản lý khoản đầu tư của họ. Vị giám đốc thứ hai này cảm thấy Arison nên được giao phó một vị trí quan trọng hơn, vì thế ông bắt đầu hành trình trải nghiệm qua mọi bộ phận chuyên môn khác nhau của một công ty dịch vụ du thuyền. Từ một nhân viên lễ tân tại bến thuyền cho đến trưởng nhóm quản lý đặt chỗ ở Miami, Arison đã học hỏi về ngành kinh doanh du lịch bằng thuyền theo đúng cách mà Joe Mansueto đã học hỏi về đầu tư, hay Chip Wilson học về ngành bán lẻ quần áo. Tất cả đều là những quá trình tích lũy lâu dài trước khi họ tiến tới cách tân ngành kinh doanh của mình.

Khi Arison vẫn còn đang mải mê học hỏi và thích thú trải nghiệm nhiều phương diện khác nhau của ngành dịch vụ du thuyền thì ông bất ngờ được giao nhiệm vụ điều hành công ty. “Quá trình học hỏi kéo dài suốt những năm đôi mươi của cuộc đời tôi. Mục tiêu của tôi lúc bấy giờ là học hỏi và vào năm 26 hay 27 tuổi, tôi đã điều hành bộ phận kinh doanh trên bờ biển. Tôi đã không biết điều này sẽ xảy ra cho đến ngay sau sinh nhật lần thứ 30 của tôi, cha tôi đã gọi tôi đến văn phòng của ông. Chúng tôi từng tranh luận rất nhiều, vì rất nhiều lí do khác nhau. Tôi thậm chí còn không thể nhớ nổi chủ đề của những cuộc tranh luận ấy. Quan điểm của chúng tôi thật sự khác nhau. Chính vì thế, cha tôi dần nhận ra rằng chúng tôi không thể tiếp tục làm việc theo cách đó. Ngay sau sinh nhật 30 của tôi, ông đã gọi tôi tới văn phòng và nói: ‘Con biết đấy, đã đến lúc con tiếp quản việc

kinh doanh rồi.’ Ông ấy xách cặp ra đi và không bao giờ quay lại đó nữa.”

Khi ấy công ty có tổng cộng ba chiếc du thuyền và đã ký kết hợp đồng đóng thêm chiếc du thuyền mới đầu tiên. Đó là năm 1979 và con tàu sẽ được bàn giao vào năm 1982. Sự mở rộng từ từ, có phương pháp đó phản ánh tầm nhìn của người cha chứ không phải của Micky Arison. Ý tưởng của ông ấy là thiết kế lại thị trường du lịch bằng du thuyền từ một thị trường ngách thành một thị trường rộng lớn với tiềm năng mang lại nhiều tỷ đô-la.

“Khi ấy tất cả mọi người trong công ty đều có một niềm tin rằng chúng tôi sẽ tạo ra một sản phẩm khác so với những gì mà các công ty du lịch khác đang làm. Lúc đó, du lịch bằng du thuyền được xem là thứ chỉ dành cho tầng lớp thượng lưu, hay những người về hưu giàu có chứ không phải một hình thức nghỉ ngơi phổ biến dành cho mọi người. Và nếu so sánh với ngành sản xuất xe hơi thì chúng tôi tin rằng mọi người trong ngành khi đó đều đang cố gắng trở thành những Lexus hay Mercedes trong khi ‘chúng tôi muốn là hãng Chevy<sup>8</sup>. Chúng tôi muốn trở nên phổ biến với tất cả mọi người’. Và chính từ quan điểm đó mà chúng tôi đã nhận ra tiềm năng của việc mở rộng quy mô thay vì chỉ bó hẹp trong phạm vi chỉ phục vụ một bộ phận khách hàng nhỏ lẻ.”

Arison bắt đầu mở rộng thương hiệu Carnival Cruise Lines thông qua một kế hoạch đóng tàu táo bạo. Vào cuối những năm 80, Carnival Cruise Lines đã trở thành thương hiệu du thuyền lớn nhất thế giới. Sau đó, Arison lại hướng tới một kế hoạch lớn hơn. Công ty đã chính thức niêm yết trên sàn chứng khoán vào năm 1989, huy động đủ vốn cho kế hoạch xây dựng một danh mục du thuyền đa dạng và đa thương hiệu hướng tới việc phục vụ nhiều phân khúc thị trường khác nhau. “Tôi muốn phát triển nhanh hơn nữa”, Arison kể lại. “Tôi cho rằng cơ hội còn rất nhiều. Ngay cả khi cha tôi đã từ bỏ công việc kinh doanh, nhưng mỗi khi chúng tôi mua lại một thương hiệu nào đó hay mở rộng

quy mô của công ty, ông đều đến và nói: ‘Con có thật sự cần phải mua lại công ty đó không? Con có thật sự cần không?’ Và lần nào tôi cũng quả quyết: ‘Có chứ ạ, có chứ ạ.’”

Tạm dừng một chút ở đây, chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng sự khác biệt giữa Arison cha (người sáng lập công ty) và Arison con (nhà tỷ phú) không nằm ở khả năng Tưởng tượng đồng cảm mà nằm ở khả năng Điều hành sáng tạo. Theo Micky, cha ông cũng có sự đồng cảm với nhu cầu nghỉ dưỡng đầy tiềm năng của công chúng giống như ông. Cha ông cũng đồng ý rằng thị trường có thể và sẽ được mở rộng hơn rất nhiều. Ông chỉ không muốn trở thành người hiện thực hóa tầm nhìn đó. “Ông ấy biết điều đó”, Arison nói với chúng tôi. “Chắc chắn là ông ấy đã thấy trước được thị trường sẽ lớn mạnh ra sao, nhưng khi đó ông lại quá bảo thủ trong khi nước Mỹ lại đang trở nên rất phóng khoáng. Nó giống như đã đến lúc mở cửa và đổi mới trong khi ông lại quá thủ cựu.” Sự đối lập giữa hai cha con Arison cho thấy, chỉ sở hữu một trong các thói quen tư duy thôi thì chưa đủ. Nếu chỉ có Trí tưởng tượng đồng cảm mà không có Sự khấn trương nhẫn nại và Điều hành sáng tạo thì sẽ không hội tụ đủ yếu tố để biến một ý tưởng trở thành hiện thực.

Trong lúc tiếp tục phát triển thương hiệu chủ chốt của mình là Carnival Cruise Lines thông qua kế hoạch đóng tàu mới, Arison còn tập trung vào hoạt động mua lại các thương hiệu khác, đặc biệt là những thương hiệu đang chiếm lĩnh các phân khúc thị trường cũng như các khu vực địa lý khác. Công ty mẹ Carnival ngày nay sở hữu tới 10 thương hiệu du thuyền đã thành danh, trong đó có Cunard, Holland America Line, Princess Cruise, Costa và nhiều cái tên khác nữa. Như Arison giải thích, mỗi thỏa thuận mua lại đều đòi hỏi một thiết kế khác biệt nhằm xác định mô hình giá, quyền sở hữu và phương thức đàm phán phù hợp. Một vài công ty có nhiều chủ sở hữu, nhưng tất cả đều chấp nhận cùng một cơ cấu thỏa thuận. Những công ty khác dù chỉ có một người nắm giữ, dễ dàng thỏa thuận hơn nhưng các

phương hướng kinh doanh lại không mang lại lợi nhuận rõ ràng.

Có trong tay một đội tàu liên tục gia tăng về số lượng, Arison cũng cần phải thiết kế lại một vài khía cạnh nhất định trong mô hình kinh doanh dịch vụ du thuyền của mình để có thể thu hút số lượng khách hàng lớn hơn. Quảng bá thương hiệu chắc chắn có một vai trò quan trọng, nhưng dường như Arison chỉ xem đó như một hoạt động thứ yếu. Những bước đi mà ông – cũng như những tỷ phú tự thân khác – đã tiến hành nhằm tái thiết kế mô hình kinh doanh và phương pháp bán hàng của mình chiếm vị trí quan trọng hơn.

“Định giá là một vấn đề”, ông nói. “Anh cần phải giảm giá xuống một mức hợp lý, đồng thời thiết kế lại cả gói dịch vụ nữa. Vào những ngày đầu, khi Royal Caribbean khởi động chương trình du lịch du thuyền xuất phát ở Los Angeles. Khi ấy mọi người đều nghĩ chúng tôi thật điên rồ, nhưng hai chiếc Boeing 747 luôn được lấp đầy chỗ mỗi tuần. Và điều đó lại càng củng cố cho mọi thứ trong kế hoạch. Thị trường chủ yếu khi đó là bờ Đông và chúng tôi đã quyết định mở rộng sang bờ Tây.”

Arison nhanh chóng bắt kịp chuyển động của thị trường để phát triển các gói dịch vụ kết hợp phương tiện máy bay và du thuyền của công ty mà ngay nay đã trở thành một khái niệm phổ biến là du lịch trọn gói. “Chúng tôi có được thỏa thuận đầu tiên với National Airlines, hãng hàng không lúc đó có trụ sở đặt tại Miami. National Airlines có các chuyến bay tới tám thành phố ở Bắc Mỹ. Và chúng tôi đã bắt đầu từ đó. Lúc ấy, tôi đang trực tiếp điều hành bộ phận đặt tour và đang cố gắng thiết kế một gói dịch vụ có thể kết hợp cả máy bay và du thuyền. Chúng tôi không có máy tính nên mọi thứ đều phải được thực hiện một cách thủ công. Xoay sở với những thứ đó thật thú vị và chúng tôi đã rất hào hứng. Đó chính là một điểm khác trong việc kinh doanh – chúng tôi luôn tìm thấy niềm vui. Mọi người đều rất vui

khí được lên tàu còn chúng tôi thì vui khi giúp họ làm được điều đó.”

Arison đã rời khỏi vai trò Giám đốc điều hành của Tập đoàn Carnival vào năm 2013 nhưng vẫn tiếp tục là Chủ tịch tập đoàn và vẫn tích cực tham gia vào hoạt động của tổ chức. “Mười năm trước chúng tôi đã sáp nhập với P&O và Princess nên giờ đây chúng tôi đã có thị phần rộng lớn trên toàn thế giới”, Arison kể với chúng tôi về quan điểm hiện tại của ông. “Chúng tôi không thể phát triển thêm từ hoạt động mua lại bởi chúng tôi không muốn phải đối mặt với các phán quyết chống độc quyền. Chúng tôi từng cố thành lập một công ty mới ở Đức nhưng chính quyền ở đó nói rằng: ‘Đừng phí công xin phép, chúng tôi sẽ không để các anh làm việc này đâu.’” Nhưng những điều đó không làm nhà tỷ phú tự thân này nao núng. Dù nhìn thấy thách thức nhưng ông cũng tin rằng thị trường vẫn chưa đạt đến hết tiềm năng của nó. Ông nói với chúng tôi: “Tôi tin chắc vào ý tưởng của mình, ý tưởng về một kỳ nghỉ trên du thuyền.”

## **TÍNH TOÀN VỆN CỦA THIẾT KẾ**

Niềm tin vào ý tưởng mà Arison đã dành cả cuộc đời để phát triển chính là ví dụ về điều mà chúng tôi gọi là tính toàn vẹn của thiết kế. Niềm tin đó không chỉ xoay quanh ý tưởng đột phá, mà cả những nền tảng thiết kế cần thiết để biến ý tưởng đó thành trải nghiệm thật sự cho khách hàng.

Tầm nhìn của Howard Schultz về tương lai của Starbucks là một ví dụ khác về tính toàn vẹn của thiết kế trong kinh doanh. Ngày nay, bước vào bất cứ tiệm Starbucks nào bạn cũng có thể cảm nhận rõ ràng đây là một không gian được thiết kế rất tỉ mỉ. Từng giây từng phút trong trải nghiệm của khách hàng đều được dàn dựng rất công phu, từ mùi hương tỏa ra từ bột cà phê cho tới vị trí đặt máy pha chế để nhân viên có thể đối diện với khách hàng trong lúc họ rót cà phê ra cốc, thêm sữa và sau đó đặt thức uống đã pha xong lên những chiếc khay bằng gỗ màu xám nhạt.



Trong những năm đầu khi Schultz nắm quyền điều hành, ông đã đưa ra rất nhiều quyết định về mặt vận hành để củng cố cho tầm nhìn của mình là biến Starbucks thành nơi khách hàng muốn nán lại thật lâu. Một yếu tố quan trọng chính là chất lượng phục vụ của nhân viên. Schultz bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi không khí cộng đồng tại các quán cà phê ở Ý mà ông từng lui tới cũng như cách những nhân viên phục vụ ở đây tương tác với khách hàng trong khi pha chế đồ uống. Với nỗ lực tái hiện lại trải nghiệm đó trên đất Mỹ, Schultz đã cương quyết cung cấp cho các nhân viên bán thời gian của mình chế độ bảo hiểm y tế theo đúng tiêu chuẩn. Ông tin đó là điều đúng đắn và nó giống như một công cụ tuyển dụng tích cực, giúp ông thu hút được những nhân viên có năng lực và tận tụy với công việc. Có rất ít nhà bán lẻ cung cấp những phúc lợi đó cho nhân viên của mình, nhưng với Schultz, nó chính là một phần quan trọng trong bản thiết kế, trong tầm nhìn về việc tạo ra một không khí phục vụ ấm áp và thân thiện trong các cửa hiệu của ông. Các bạn hãy thử tưởng tượng trải nghiệm ở Starbucks sẽ ra sao khi những người phục vụ ở đó ít tận tâm hơn.

Cho tới nay, ba thập kỷ sau khi mua lại tiệm rang xay cà phê nhỏ ở Seattle và biến nó thành một trong những thương hiệu nổi tiếng nhất trên thế giới, Schultz vẫn một mực nhấn mạnh tầm quan trọng của tính toàn vẹn trong thiết kế. Việc kiên quyết giữ nguyên trải nghiệm tại Starbucks chính là điều khiến ông đưa ra một quyết định gây nhiều thiệt hại vào năm 2007, cũng là giai đoạn khó khăn nhất trong cuộc khủng hoảng tài chính, đó là loại khỏi thực đơn của Starbucks món bánh mì kẹp dùng cho bữa sáng lúc ấy đang mang lại lợi nhuận lớn<sup>9</sup>. Lý do vì món bánh đó làm mất đi tính trọn vẹn trong trải nghiệm ở Starbucks.

Trong *Onward* (tạm dịch: Tiến lên phía trước), cuốn sách Schultz viết về công cuộc lèo lái Starbucks vượt qua những thăng trầm, ông chia sẻ rằng món bánh mì kẹp đó từng bán rất chạy. Chỉ bằng món đó mà mức chi tiêu trung bình của mỗi khách hàng đã tăng lên đáng kể. Tuy nhiên, nó cũng phá hỏng

trải nghiệm của họ tại Starbucks theo rất nhiều cách khác nhau, mà tồi tệ nhất chính là mùi. Đó là một món ăn nóng và nhân viên phục vụ phải hâm nóng nó trong lò vi sóng. Điều không thể tránh khỏi là ai đó sẽ để chiếc bánh trong lò lâu hơn vài giây khiến phô mai chảy xuống và dây ra mặt đĩa của lò. Trong một buổi sáng bận rộn, chẳng ai có thời gian lau sạch cái đĩa trước khi phục vụ khách hàng tiếp theo, vì thế lượng phô mai rơi ra sẽ dính trên đó và cháy khét khi chiếc bánh tiếp theo được hâm nóng. Do đó, các nhân viên phục vụ đã vô tình phá hỏng một trong những ấn tượng về mặt giác quan quan trọng nhất giúp khách hàng nhớ về nơi họ đang đứng và vì sao họ lại đến đó. Thứ mùi phô mai cháy khó chịu đó khiến Starbucks khi đó chẳng khác gì những tiệm cà phê khác. Schultz thà mất tiền chứ không đời nào phá hỏng Starbucks, vì thế ông đã gạch bỏ món bánh mì kẹp đó khỏi thực đơn và yêu cầu bộ phận thiết kế thực đơn làm lại món khác.

Những ví dụ trên cho thấy vai trò quan trọng của thiết kế đối với sự định hình trải nghiệm của khách hàng và nói rộng ra là sự thành công của sản phẩm. Chỉ thông qua sự chú tâm đặc biệt vào từng chi tiết trong trải nghiệm của khách hàng, Nhà sản xuất mới có thể khiến hàng ngàn, thậm chí hàng triệu khách hàng gắn bó với sản phẩm của mình. Thường thì việc tiếp cận những khách hàng này đòi hỏi Nhà sản xuất vừa phải thiết kế lại cách kinh doanh truyền thống, vừa phải nỗ lực giúp khách hàng thay đổi suy nghĩ của họ về sản phẩm. Các Nhà sản xuất luôn có khả năng vượt trội trong việc thiết kế sản phẩm cũng như trải nghiệm sao cho phù hợp với nhu cầu của khách hàng.

## **THIẾT KẾ BÁN HÀNG, THIẾT KẾ THƯƠNG VỤ**

Khi vừa đủ tuổi trưởng thành, Philip Anschutz đã tham gia vào hoạt động khoan dầu đầy bất trắc cùng với cha mình tại Mỹ. Ông đã bỏ ra nhiều năm để mua lại các hợp đồng cho thuê mà thành quả thu được từ đó chỉ ở mức trung bình. Cho đến năm 1967, khi ông nhận được một cuộc điện thoại lúc nửa đêm từ

viên giám sát của một trong các giàn khoan dầu báo tin họ đã khoan trúng mỏ dầu và có rất nhiều dầu. Khi ấy, ông vừa tròn 27 tuổi.

Anschutz tới ngay hiện trường và tận mắt chứng kiến lượng dầu tràn ra ngoài ngập tới tận mắt cá chân trước khi viên giám sát kịp cho đóng giếng khoan. Anschutz nhanh chóng mua quyền khai thác tại khu vực quanh đó nhờ sử dụng thư tín dụng với thời hạn 30 ngày, rồi lập tức tiến hành cuộc đầu tư khoan dầu của mình. Có vẻ như ông vừa đào được cả mỏ vàng!

Mọi việc diễn ra đúng như kế hoạch, cho đến khi một công nhân vô tình gây ra vụ cháy ở giàn khoan. Anschutz không có mặt ở đó khi sự việc xảy ra mà chỉ nghe tin qua đài phát thanh. Chẳng còn một xu dính túi và hoàn toàn tuyệt vọng, ông nhắc máy gọi cho Red Adair, huyền thoại chữa cháy tại các giếng dầu và đề nghị ông ta dập đám cháy. Adair đã từ chối. Giới khai thác dầu mỏ vốn nhỏ nên ai cũng biết rằng Anschutz đang mắc nợ ngân hàng, Adair cũng biết điều đó. Mặc dù vậy, Anschutz vẫn khẩn nài và cuối cùng Adair đã miễn cưỡng, nhưng với một lời cảnh báo – ông ta phải được trả công xứng đáng.

May mắn thay, Adair là nhân vật rất nổi tiếng và đúng thời điểm đó hãng Warner Bros đang có kế hoạch sản xuất một bộ phim kể lại cuộc đời thật của một người lính cứu hỏa do tài tử John Wayne thủ vai. Anschutz gọi cho công ty sản xuất phim và đề nghị bán cho họ quyền ghi hình quá trình Adair dập lửa. Hai bên đạt được thỏa thuận với cái giá 100 nghìn đô-la. Adair được trả tiền; Warner có được những cảnh quay quý giá mà vào năm 1968, nó lại được sử dụng trong bộ phim Hellfighters (tựa tiếng Việt: Đối mặt với địa ngục); còn Anschutz có một khoản tiền không chỉ đủ để trả cho Adair mà cả các chủ nợ nữa. Đó là một thương vụ thành công ngoài sức tưởng tượng và nó đã đưa Anschutz lên con đường trở thành tỷ phú.

Xuyên suốt chương sách này, chúng tôi đã kể những câu chuyện về cách thức các Nhà sản xuất thiết kế sản phẩm, thiết kế trải nghiệm cho khách hàng cũng như thiết kế các thương vụ để mang những ý tưởng đột phá của họ đến được với những thị trường rộng lớn mà họ nhắm tới. Nhận ra một thương vụ có thể tiến hành được là một nghệ thuật, cũng giống như những gì Philip Anschutz đã thể hiện khi bán những thước phim quý giá về một đám cháy trên giàn khoan. Nhưng quan trọng không kém khả năng nhận ra tiềm năng chính là khả năng tạo ra những thỏa thuận giúp hoàn thiện cơ hội kinh doanh. Từ những cuộc đàm phán mà Mo Ibrahim đã tiến hành với Ngân hàng Thế giới để công ty viễn thông của ông có được giấy phép hoạt động ở các quốc gia châu Phi, đến những thương vụ nhanh chóng mở rộng đội du thuyền của Micky Arison, các Nhà sản xuất đã mang sự sáng tạo vào công việc của họ, thiết kế các thỏa thuận cần thiết để có thể hiện thực hóa ý tưởng đột phá của mình, sau đó bán các thỏa thuận này cho đối tác và khách hàng cần chúng.

Nhà sản xuất không nhất thiết phải là những người có năng khiếu bán hàng bẩm sinh. Nhưng như chúng ta thấy, rất nhiều Nhà sản xuất đã nỗ lực rèn luyện để sở hữu kỹ năng bán hàng điêu luyện trước khi bắt đầu hoạt động kinh doanh tỷ đô của mình. 97% các tỷ phú trong mẫu khảo sát của chúng tôi có kinh nghiệm bán hàng trực tiếp và đa số đều làm công việc bán hàng trước khi tròn 30 tuổi. 46% các tỷ phú trong mẫu khảo sát của chúng tôi bắt đầu các công việc bán hàng từ trước khi rời ghế nhà trường, họ mài giũa kỹ năng này qua những quầy bán nước giải khát dạo hay công việc giao báo giản đơn. Họ có thể từng bán thiệp mừng Giáng Sinh như John Paul DeJoria, hay rao bán soda và khoai tây chiên trong kí túc xá như Joe Mansueto.

Những cuộc phiêu lưu nho nhỏ này thoát nhìn có vẻ trẻ con, nhưng đối với rất nhiều người, chúng lại vô cùng hữu ích. Việc đứng trước đám đông để rao bán một sản phẩm hay dịch vụ giúp họ khắc phục được tâm lý lo lắng. Họ hiểu rằng bị từ chối là

điều không thể tránh khỏi. Bị từ chối thậm chí còn là thành quả bởi nó rèn luyện cho họ tính kiên cường và giúp họ hoàn thiện thông điệp bán hàng của mình. Những trải nghiệm này còn giúp họ hiểu rằng, để có thể bán được hàng thì họ cần phải gõ cửa khách hàng tiếp theo. Không gì có thể thật sự thay thế những điều mà kinh nghiệm bán hàng có thể dạy cho các Nhà sản xuất về khách hàng cũng như những nhu cầu mà họ muốn đáp ứng.

Đối với một số người, xét về mặt kinh tế, họ không có lựa chọn nào khác. Gần 1/4 số người trong tập mẫu của chúng tôi lớn lên trong nghèo khó (đối lập với một nửa sinh ra trong những gia đình giàu có và quyền lực). John Paul DeJoria, nhà sáng lập John Paul Mitchell Systems và Patrón Spirits, cũng lớn lên trong một gia đình khó khăn với người mẹ đơn thân; ông bắt đầu công việc bán hàng để kiếm tiền đỡ dần cho gia đình. Cũng trong hoàn cảnh gần như tương tự, Kirk Kerkorian đã nhận bằng phi công ở tuổi 16, sau đó ông bắt đầu nhận lời làm huấn luyện viên lái máy bay ngoài giờ để kiếm thêm thu nhập cho gia đình.

James Dyson, nhà thiết kế và phát minh ra chiếc máy hút bụi và chiếc máy sấy tay tự động, từng viết về những năm tháng sau khi tốt nghiệp đại học rồi đi bán một loại tàu biển cỡ nhỏ có cấu tạo vỏ từ sợi thủy tinh mang tên Sea Truck do chính ông thiết kế cho công ty Rotork của Anh. “Đó là thời gian tôi tạm thời rời xa công việc thiết kế, nhưng chính nó đã dạy tôi rằng, chỉ bằng cách cố gắng bán được thứ mà bạn tự tạo ra, thông qua việc xử lý các vấn đề của khách hàng cũng như sai sót của sản phẩm khi chúng xuất hiện, bạn mới có thể thật sự hiểu điều mình đã làm, mới có thể gắn bó sâu sắc với tác phẩm của mình và hoàn thiện nó... Tôi đã phải nhanh chóng học hỏi các kỹ năng bán hàng, không phải vì tôi đặc biệt thích thú với nghề đó, mà bởi tôi muốn có được thành quả từ chính thứ tôi đã tạo ra.”<sup>10</sup>

Chúng tôi có thể kể thêm rất nhiều câu chuyện khác nữa về cách mà các tỷ phú tự thân đã tích lũy kinh nghiệm bán hàng cho

mình như thế nào, từ chuyện Mark Cuban rao bán phần mềm cho các doanh nghiệp đến chuyện Richard Branson bán các trang quảng cáo cho tờ Student. Thế nhưng, ở một mức độ nào đó, tất cả các tỷ phú trong mẫu khảo sát của chúng tôi đều tiến tới một bước ngoặt trong đó khả năng phát triển kinh doanh của họ không chỉ phụ thuộc vào nghệ thuật bán hàng, thứ chúng tôi định nghĩa là khả năng bán một sản phẩm hoặc dịch vụ sẵn có, mà còn phụ thuộc vào cả nghệ thuật dàn xếp thỏa thuận, điều mà chúng tôi nhận thấy gần với việc rao bán một ý tưởng hơn, đôi khi là bằng cách tái định hình bối cảnh hoạt động mua và bán hoặc thay đổi sản phẩm, dịch vụ, các điều khoản, điều kiện hay rủi ro. Nghệ thuật dàn xếp thương vụ, giống như phát triển sản phẩm, cũng chính là quá trình thiết kế.

Nghệ thuật dàn xếp thỏa thuận cho phép Nhà sản xuất bán các sản phẩm và dịch vụ mà họ đang có, cũng như tạo ra bối cảnh và các mối quan hệ để bán các sản phẩm và dịch vụ mà họ hoạch định cho tương lai. Hai hoạt động này hoàn toàn độc lập với nhau. Nghệ thuật bán hàng rất cần thiết để các thỏa thuận được thực hiện, nhưng một thỏa thuận cũng cần tới tầm nhìn của một Nhà sản xuất, người có khả năng thiết kế một hoạt động kinh doanh để tạo ra bước tăng trưởng nhảy vọt tiếp theo.

## **NGHỆ THUẬT BÁN HÀNG VÀ DÀN XẾP THỎA THUẬN CỦA TOM STEYER**

Câu chuyện của Tom Steyer, nhà tỷ phú đã sáng lập ra Farallon Capital Management, một quỹ đầu tư phòng hộ tại San Francisco, là minh họa điển hình cho kỹ năng thiết kế các thỏa thuận rồi bán chúng cho người mua của Nhà sản xuất. Trong trường hợp này, Steyer đã sử dụng một phương pháp phi truyền thống để tiếp cận hoạt động đầu tư, nhà đầu tư cũng như những người mà ông tuyển dụng để làm việc cho mình.

Steyer xây dựng Farallon vào năm 1985, thời điểm mà các quỹ phòng hộ mới chỉ được xem như công cụ đầu tư của các tổ chức tài chính và những người cực kỳ giàu có<sup>11</sup>. Số lượng các nhà đầu tư vốn ít ỏi và còn giảm thêm sau năm 1987, một năm ghi dấu việc đầu tư thua lỗ cùng tình trạng đóng cửa hàng loạt quỹ phòng hộ. Các nhà đầu tư trở nên lo ngại hơn, nhưng đó chính là lý do khiến Steyer trở thành người họ có thể tin tưởng. Ngay cả trong năm tồi tệ nhất, năm 1987, ông vẫn có thể mang lại kết quả tốt hơn rất nhiều các quỹ khác, kiếm được 6% lợi nhuận, điều giống như một phép màu vào thời điểm mà những người khác đã trắng tay.

Steyer làm nên tên tuổi của mình nhờ theo đuổi triết lý đầu tư “lợi nhuận tuyệt đối”, điều giờ đây đã trở thành thông lệ trong phương pháp quản lý các quỹ đầu tư phòng hộ. Đây là phương pháp quản lý một tài sản sao cho nó mang lại lợi nhuận dương trong một khoảng thời gian cho trước. Các quỹ đầu tư lúc ấy thường được quản lý trên cơ sở lợi nhuận tương đối, tức là lấy các yếu tố bên ngoài như thị trường hay một chỉ số nào đó làm cơ sở để đánh giá và so sánh lợi nhuận đầu tư. Thực ra lợi nhuận tuyệt đối không phải là sáng kiến của Steyer, nhưng khi ông xây dựng quỹ đầu tư của mình thì nó vẫn chưa được phổ biến trong hoạt động quản lý quỹ. Cũng tương tự như vậy, phương thức quản lý Farallon của Steyer như một quỹ đầu tư “nuơng theo biến cố thị trường”, tức khai thác những bất ổn về giá cả sau một sự kiện có sức ảnh hưởng lớn, như một vụ sáp nhập chẳng hạn, giờ đây đã trở nên phổ biến hơn, nhưng vào thời điểm ông bắt đầu sự nghiệp thì vẫn còn rất xa lạ. Khi chúng tôi trò chuyện cùng ông trong văn phòng tại San Francisco, ông đã mô tả rằng: “Lợi nhuận tuyệt đối khi đó là thuật ngữ chưa ai từng nghĩ tới. Và cách thức thực hiện nó là điều chưa ai từng thử áp dụng, chính vì thế mà chúng tôi cần đến nó. Nhưng tính đến nay, tôi đã làm việc đó trong suốt 27 năm. Các anh không thể làm những gì chúng tôi đã từng làm nữa, không phải vì nó có vấn đề, đơn giản là vì nó đã cũ mất rồi. Giống như thời nay, các anh đâu thể bán những cái radio trên phố. Đã đến lúc chuyển sang thứ gì

đó mới mẻ hơn, nhưng chắc chắn chúng tôi đã từng là những người tiên phong trong suốt một thời gian dài.”

Chỉ vài năm sau khi Farallon ra đời, Steyer đã làm nên thương hiệu cho cả cá nhân lẫn quỹ đầu tư của ông. Thương hiệu này đã thu hút sự quan tâm của David Swensen, Giám đốc đầu tư của Đại học Yale, đồng thời là người quản lý quỹ quyên trợ của ngôi trường này. Swensen tiếp quản quỹ quyên trợ trong cùng năm Steyer thành lập Farallon và gần như ngay lập tức đi tìm các cơ hội đầu tư phi truyền thống<sup>12</sup>. Là một người theo thuyết danh mục đầu tư hiện đại, ngay từ đầu Swensen đã bắt đầu tìm kiếm những cơ hội đầu tư mới nhằm cân bằng rủi ro và tối ưu hóa lợi nhuận cho quỹ quyên trợ. Ông kể lại rằng mình cũng từng rất tò mò về các quỹ đầu tư phòng hộ và ông đã chia sẻ với Steyer về hoạt động đầu tư của mình, khi ấy Farallon vẫn chỉ là một quỹ đầu tư non trẻ (Steyer là cựu sinh viên trường Yale và từng kêu gọi Swensen đầu tư khi đang ở New Haven tham dự một sự kiện của trường). Nhưng Swensen vẫn ngần ngại, cơ bản vì cơ cấu chi trả lợi tức sẽ giúp các nhà quản lý quỹ đầu tư phòng hộ sớm thu được lợi nhuận lớn khi đạt được kết quả đầu tư tốt, nhưng lại không chia sẻ thiệt hại nhiều nếu họ làm thua lỗ tiền của nhà đầu tư. Tệ hơn, Swensen còn lo ngại rằng sẽ chẳng có động lực nào để họ tìm kiếm lợi nhuận cao hơn cả. “Thành thực mà nói lý do chúng tôi không muốn đầu tư là vì cách tổ chức của các quỹ này”, Swensen nhớ lại những gì mình đã nói với Steyer trong một cuộc gặp diễn ra vào năm 1989. “Nếu mất tiền, anh sẽ không muốn kiếm lại nó. Anh sẽ thu dọn mọi thứ và lập một quỹ mới. Đó chính là vấn đề của hình thức quỹ này.”

Đó có thể là cách làm của các tổ chức khác hay trong những thời điểm khác, nhưng không phải của Steyer. Ông từng chia sẻ rất nhiều về cách đầu tư và điều hành doanh nghiệp của mình một cách nhất quán, cách tư duy đã in đậm dấu ấn trong tất cả những việc ông làm, từ việc tuyển dụng, kêu gọi nhà đầu tư đến ra quyết định đầu tư. Tiền rất quan trọng, nhưng Steyer cũng có tiếng là người không bị tiền bạc chi phối: Ông lái một chiếc xe



khá cũ và dường như không quan tâm mấy đến thời trang hay những cám dỗ khác của sự giàu sang. Ông bắt đầu sự nghiệp tại Goldman Sachs và khi ông định rời Phố Wall để xây dựng Farallon, các đồng nghiệp và quản lý cấp cao của ông đều cảnh báo rằng ông đang phạm sai lầm. “Họ nói với tôi: ‘Ở Goldman Sachs anh sẽ kiếm được nhiều tiền hơn ở bất cứ nơi nào khác.’ Và tôi đã nói: ‘Chắc chắn là như vậy rồi. Nhưng tôi không ra đi vì tiền. Tôi không định cố kiếm nhiều tiền hơn nữa.’ Lúc ấy không phải tôi đang cố tỏ ra khôn khéo đâu. Chỉ đơn giản là tôi không muốn ở đó nữa.” Làm một công việc thú vị và tạo dựng mối quan hệ với những người ăn ý với mình là điều ông xem trọng hơn nhiều.

Ông nói với chúng tôi: “Tôi hoàn toàn nghiêm túc về chuyện phải trở nên giỏi hơn. Sự thực tôi là một người như thế. Chúng tôi luôn rất nghiêm túc về việc trở nên xuất sắc. Và chúng tôi cũng hoàn toàn nghiêm túc về chuyện phải đối xử với mọi người và với nhau như thế nào, phải hành xử ra sao. Chúng tôi đang cố gắng giải quyết những vấn đề khó một cách xuất sắc, trong một thế giới đầy rẫy những lừa lọc xảo trá, để có thể thực sự tự hào về nó. Thực tế là có một số kẻ rất đáng sợ. Họ đã gặp rắc rối vì tính cách đầy mà. Rõ ràng, một trong những vấn đề lớn nhất của ngành kinh doanh này là, nếu bạn làm tất cả vì tiền thì bản chất và giá trị con người bạn sẽ như thế nào? Bạn có thể bị biến chất. Đối với nhiều người, nó giống như ma túy vậy. Họ bị cuốn vào vòng xoáy kiếm tiền. Và chỉ có kiếm tiền mới khiến họ có cảm thấy bản thân có giá trị. Tôi thì cho rằng số tiền bạn có không thể nói lên giá trị con người bạn được.”

Swensen cuối cùng đã bị thuyết phục rằng Steyer đang gây dựng một quỹ đầu tư chính trực với những mối quan hệ bền vững và Steyer sẽ làm đúng theo vậy. Sự tin tưởng đó càng được củng cố nhờ cam kết của Steyer sẽ không thu phí quản lý trong trường hợp đầu tư thua lỗ. Swensen đã đầu tư 300 triệu đô-la vào Farallon vào năm 1990, khiến tổng tài sản do Steyer quản lý tăng thêm 30%, đồng thời biến Yale trở thành một trong những

trường đại học đầu tiên có quỹ quyền trợ được đa dạng hóa thông qua việc đầu tư vào các quỹ phòng hộ, phương thức giờ đây đã trở nên khá phổ biến trong danh mục đầu tư của các quỹ quyền trợ trên toàn thế giới.

Các Nhà sản xuất không trông chờ sẽ phát triển nhờ áp dụng y hệt những phương thức đã được kiểm chứng. Thành công của Steyer trong việc thu hút một nhóm nhà đầu tư mới cho Farallon và mang lại lợi nhuận cao cho tài sản đầu tư của họ đã giúp ông kiếm được hàng tỷ đô-la. Nhưng phương pháp tiếp cận Điều hành sáng tạo trong quá khứ đó sẽ không dẫn dắt công ty của ông đi tới tương lai. “Chúng tôi phải làm cái gì đó thật kinh hoàng”, ông nói về tương lai của Farallon. “Sẽ rất khó khăn, nhưng chúng tôi cần phải chuyên biệt hơn và hoạt động hiệu quả trên toàn thế giới.”

Sự tập trung vào quy mô quốc tế của Steyer hiện nay khiến ông phải suy nghĩ lại và thiết kế một cách sáng tạo các thỏa thuận với nhân viên của Farallon. Ví dụ, ông nói với chúng tôi về nỗ lực tìm kiếm nhân lực ở Nhật Bản và Brazil, những người mà ông có thể làm việc cùng một cách ăn ý – những người thông minh, chuyên nghiệp hiểu biết sâu sắc về văn hóa địa phương, đồng thời hiểu biết về phương thức hoạt động của Farallon cũng như những quy định pháp luật đối với một quỹ đầu tư có trụ sở tại Mỹ. Steyer nói: “Chúng tôi cần những nhân tố mà tôi từng gọi là những con rùa biển. Những thành phần có thể vừa bò được trên mặt đất, vừa bơi được dưới đại dương.”

Steyer được cho là đã mất tới tám năm mới tìm được đúng người có thể làm việc tại Nhật Bản và cũng khoảng chừng ấy thời gian cho Brazil. “Họ phải cảm thấy thoải mái trên chính quê hương mình. Họ phải hiểu cơ chế rủi ro – khen thưởng của chúng tôi, những đòi hỏi về sự trung thực và cả văn hóa chung của công ty nữa.” Chính vì những tài năng này cực kỳ hiếm có nên một khi đã tìm thấy, Steyer luôn muốn giữ chân họ. Để gia tăng lợi thế cho mình, ông đã xây dựng các chính sách tưởng

thưởng để chắc chắn rằng các đại diện của mình cảm thấy họ được đầu tư xứng tầm. “Họ sẽ nhận được một khoản thù lao khá lớn cho bất cứ thứ gì họ làm được cộng thêm phần thưởng từ ban lãnh đạo.”

Steyer từng bị chỉ trích gay gắt vì chính sách đó, nhưng vượt lên trên tất cả, ông vẫn cho rằng nó vẫn phát huy hiệu quả ở Farallon; nó khiến các thành viên cảm thấy mình được trân trọng và gắn bó hơn với công ty.

“Một người bạn của tôi cũng điều hành quỹ phòng hộ đặt tại New York”, Steyer nói với chúng tôi. “Nhiều năm nay ông ta vẫn trách móc tôi: ‘Anh sai rồi. Đó không phải là cách khích lệ mọi người. Anh đang cho họ hưởng quá nhiều so với những gì họ làm được, vân vân và vân vân.’ Về cơ bản, ông ta cũng chia cho mỗi người một phần cổ phần công ty. Nhưng đương nhiên, ông ta được phần lớn hơn rất nhiều. Mọi người dần bỏ đi hết. Chúng tôi luôn nói rằng chúng tôi muốn tuân thủ những quy luật kinh tế thật sự. Nếu bạn đang kiến tạo giá trị, chúng tôi muốn bạn được hưởng những gì bạn đã thật sự làm ra. Bạn sẽ nhận được phần của mình ngay bây giờ – chứ không phải trong tương lai xa xôi. Bạn xứng đáng được hưởng thành quả của mình. Thỏa thuận đó không đơn giản chỉ là về tiền bạc. Điều quan trọng là chúng tôi là đối tác của nhau, làm việc cùng nhau và cùng chia sẻ những giá trị giống nhau.”

Steyer hy vọng cách ông đưa ra thỏa thuận – với các nhà đầu tư và những người ông tuyển dụng để làm việc cùng – sẽ đưa Farallon bước vào một kỷ nguyên phát triển mới, khi sự hiện diện của nó được tăng cường ở những nơi mà các quy tắc đàm phán vẫn chưa được định hình một cách rõ ràng. Ông lấy ví dụ: “Giả sử chúng tôi muốn đầu tư vào Indonesia. Anh sẽ làm thế nào? Đó là một xã hội nổi tiếng về tham nhũng. Nên tôi phải tìm kiếm tài năng và phẩm giá [ở những người mà tôi thuê để làm việc cho Farallon ở những quốc gia khác]. Một người thành công nhưng vẫn trung thực. Bởi anh sẽ phải tự hỏi bản thân: Anh sẽ

làm thế nào để kinh doanh thành công ở những quốc gia không có sự hiện diện của những tổ chức như Hội Liên hiệp Phụ nữ<sup>13</sup>? Ở đó không có sự giám sát của SEC (Ủy ban Chứng khoán và Sàn giao dịch Hoa Kỳ) nhưng SEC lại giám sát chúng tôi. Điều đó thật khó. Tương tự, làm sao để kinh doanh ở nhiều nơi rồi sau đó chuẩn hóa cách tổ chức và quản lý. Điều đó cũng rất khó. Rất ít người có thể quản lý ở cấp độ như vậy.”

## **VAI TRÒ CỦA KHẢ NĂNG THUYẾT PHỤC TRONG DÀN XẾP THỎA THUẬN**

Khả năng dàn xếp thỏa thuận của Nhà sản xuất đòi hỏi họ phải có kỹ năng thuyết phục. Ibrahim, Anschutz và Steyer đều có kỹ năng đó. Những kinh nghiệm ban đầu về bán hàng và dàn xếp các thỏa thuận đã trang bị cho các Nhà sản xuất những công cụ cần thiết cho việc thuyết phục người khác, đặc biệt khi các thỏa thuận có quy mô lớn và phức tạp hơn. Nhiều người cho rằng các kỹ năng đó là bẩm sinh; khả năng thuyết phục và người chị em của nó – khả năng thu hút người khác – đều là những thuộc tính bẩm sinh giống như màu tóc hay chứng dị ứng đã nằm sẵn trong gen di truyền. Nhưng các bằng chứng lại chỉ ra rằng chúng ta có thể học được những kỹ năng đó, tương tự như rất nhiều kỹ năng khác của các Nhà sản xuất.

Carl Hovland, một nhà tâm lý học thuộc Đại học Yale, từ những năm 1940 và 1950 đã bắt đầu nghiên cứu những yếu tố có thể khiến con người bị thuyết phục bởi một ý tưởng nào đó. Hovland từng làm việc cho Quân đội Mỹ trong Thế chiến II và đã chứng kiến Adolf Hitler sử dụng bộ máy tuyên truyền để đưa bản thân hần lên vị thế độc tôn và mị dân như thế nào. Mô hình thuyết phục ban đầu mà Hovland và nhóm nghiên cứu của ông đưa ra gồm ba giai đoạn chính mà một người nghe sẽ trải qua khi lắng nghe một nội dung nào đó: chú ý, lĩnh hội và chấp nhận. Khi một người muốn truyền bá một ý tưởng nào đó dưới bất cứ hình thức nào, anh ta phải khiến người nghe chú ý đến

những gì đang được thuyết giảng, hiểu được nó và sau đó là tiếp nhận nó vào hệ tư tưởng của người đó.

Chỉ khi đã có kinh nghiệm làm việc thực tế, hiểu được nhu cầu của người ngồi ở phía đối diện bàn đàm phán<sup>14</sup>, đưa ra một vấn đề và thuyết phục họ hết lần này đến lần khác thì các Nhà sản xuất mới học được cách tạo ra một thông điệp có khả năng thu hút sự chú ý. Giống như lời khuyên trong cuốn sách gối đầu giường dành cho các chuyên gia đàm phán, *Getting to Yes* (tựa tiếng Việt: *Để đạt được thỏa thuận*), các Nhà sản xuất biết cách thiết kế thỏa thuận có lợi cho họ, nhưng lại trình bày nó theo cách làm nổi bật lợi ích của phía bên kia. Cử tọa chính là yếu tố then chốt. Một thông điệp hay nhưng truyền đạt tới sai đối tượng sẽ có tác hại tương đương với một thông điệp tồi được đưa ra cho đúng đối tượng. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy, kinh nghiệm dày dặn của nhiều tỷ phú đang làm việc trong lĩnh vực bán hàng đã trang bị cho họ những trải nghiệm cần thiết để có thể tìm đúng người nghe và đưa ra thông điệp không chỉ hấp dẫn mà còn đơn giản và dễ tiếp nhận. Bài học cốt lõi ở đây là con đường để các Nhà sản xuất trở nên điêu luyện cũng chính là con đường để các nhạc sĩ hàng đầu thế giới đến được với Nhà hát Carnegie<sup>15</sup> – thông qua quá trình rèn luyện gian khổ kéo dài nhiều năm.

Sự nhạy bén chính là điều đã giúp Dietrich Mateschitz, khi mới chỉ là một doanh nhân không tên tuổi, thuyết phục được tay đua Công thức 1 nổi danh Gerhard Berger<sup>16</sup> cùng ông di dạo với một lon Red Bull trên tay mà không cần phải mang theo một hợp đồng chính thức nào. Nó cũng giải thích làm thế nào mà Steve Jobs – người mười năm trước đã bị hất cẳng khỏi Apple – có thể thuyết phục được ban lãnh đạo của chính tập đoàn này mua lại NeXT, một công ty mới chớm thành công nhờ công nghệ độc đáo và sau đó phục hồi vị trí Giám đốc Điều hành cho ông. Nó cũng hé lộ đôi điều về lịch sử của tòa cao ốc Time Warner Center, viên ngọc quý trong danh mục đầu tư thuộc công ty bất động sản Related Companies của Stephen Ross<sup>17</sup>.

Các dự án tái phát triển bất động sản luôn đòi hỏi một người thuê mượn nhà đất có tiềm lực và tiếng tăm để đưa ra các thỏa thuận đáng tin cậy. Stephen Ross, nhà tỷ phú phát triển bất động sản đã tìm được người có thể đáp ứng yêu cầu này, đó là Dick Parsons, Giám đốc Điều hành Time Warner. Văn phòng công ty ở khu vực Rockefeller Center trong trung tâm New York. Theo Ross thì ban đầu Parsons không hề hoan nghênh ý tưởng của ông. “Này ông bạn, Time Warner đã có văn phòng với diện tích 280 ngàn mét vuông ở trong thành phố rồi”, Parsons nói với ông. “Chúng tôi còn những 30 năm hợp đồng tại số 75 Rockefeller Plaza này đây. Chúng tôi không cần thêm mặt bằng nữa đâu.” Nhưng Ross không hề nản chí. “Dick ạ, đây không phải là vấn đề mặt bằng”, ông nhớ lại những gì mình đã nói. “Đây là việc phô trương công ty của anh. Không ai biết anh là ai hay đang làm gì cả. Họ nghĩ anh là một phần của đài truyền hình NBC trong khi sự thực anh là công ty truyền thông giải trí lớn nhất thế giới. Hãy xem những gì đang diễn ra quanh mình đi. Anh cần phô trương thanh thế thêm nữa cơ.”

Thông điệp của Ross đã gây được tiếng vang. “Chúng tôi chỉ nói chuyện trong khoảng vài phút,” Ross nhớ lại. “Ông ấy nói: ‘Tôi sẽ trả lời anh trong vòng mười ngày và hội đồng quản trị sẽ phê duyệt chính thức trong vòng 60 ngày.’ Và thỏa thuận đã được dàn xếp như thế.” Ross đã đổi hướng cuộc trò chuyện, từ những gì Time Warner đang có thành những gì mà họ cần – đó là đưa tên tuổi công ty đến với công chúng trên toàn cầu bằng cách đưa trụ sở đến một địa điểm sầm uất, sang trọng và danh giá. Bằng cách tập trung vào nhu cầu của đối tác, Ross đã thiết kế và đưa ra một thỏa thuận hấp dẫn cho tất cả các bên liên quan.<sup>18</sup>

## **THỎA THUẬN ĐẦU TIÊN CỦA BLOOMBERG**

Ngày nay, Michael Bloomberg được biết đến nhiều nhất với vai trò Thị trưởng thành phố New York sau sự kiện ngày 11/9, thế nhưng sự nghiệp của ông lại bắt đầu ở Salomon Brothers, công ty danh tiếng ở Phố Wall. Tại đây, ông thăng tiến nhanh chóng

và chẳng mấy chốc đã trở thành một ngôi sao đang lên trong hoạt động mua bán cổ phiếu theo lô do các tổ chức lớn bán ra. Nhưng ngôi sao Bloomberg dường như chỉ có thể tỏa sáng được đến thế trên bầu trời Salomon. Xuất sắc trong vai trò giao dịch, trở thành thành viên hợp danh rồi sau đó được giao trách nhiệm quản lý toàn bộ hoạt động đầu tư vào cổ phiếu. Vậy mà đến năm 1978, ông bất ngờ bị giáng cấp xuống điều hành bộ phận công nghệ thông tin của công ty. Ông vẫn tiếp tục ở lại công ty cho đến năm 1981, khi Salomon Brothers quyết định sáp nhập với công ty giao dịch hàng hóa Phibro. Bloomberg đành ngậm ngùi nhận một cái vỗ vai cùng tám séc bồi thường trị giá 10 triệu đô-la. Công ty mà ông đã cống hiến kể từ ngày tốt nghiệp Trường Kinh doanh Harvard – công ty mà ông từng quả quyết sẽ không bao giờ rời bỏ – cuối cùng đã từ bỏ ông.

Khi những điều này diễn ra, Bloomberg đã 39 tuổi. Ông không thể hình dung mình sẽ làm việc cho một công ty nào khác ở Phố Wall. Vậy là ông dùng một phần số tiền 10 triệu đô-la để thành lập một công ty có sự kết hợp của hai yếu tố mà ông đã phát triển trong thời gian làm việc tại Salomon Brothers – hiểu biết về kinh doanh chứng khoán và đầu tư cùng với các công nghệ hỗ trợ cho các giao dịch đó. “Để tìm hiểu giá trị tương đối của một cổ phiếu so với một cổ phiếu khác, phần lớn các công ty ở Phố Wall tại thời điểm năm 1981 vẫn sử dụng những phương thức thủ công giống như thời tôi bắt đầu công việc thư ký vào giữa những năm 60: Một nhóm nhân viên dùng bút chì ghi lại những dự đoán đầy cảm tính của họ về hàng loạt các giao dịch nhằm chán”, Bloomberg viết về thực trạng hoạt động phân tích dữ liệu đầu tư ở thời điểm đó. Ông hình dung mình có thể xây dựng một hệ thống thu thập thông tin về rất nhiều loại hình đầu tư khác nhau – cổ phiếu, trái phiếu, ngoại hối – qua đó xác định tình hình tài chính của một công ty cũng như xu hướng thị trường để giao dịch viên có thể nhận ra những cơ hội đầu tư mà trước đó luôn bị ẩn sau những khối dữ liệu khổng lồ và không thể tiếp cận được. Bloomberg thuê thêm bốn cựu nhân viên của Salomon, trong đó có Tom Secunda, chính là Người

triển khai của ông. Secunda đã viết các chương trình phân tích đầu tiên, còn việc của Bloomberg là rao bán và dàn xếp các thỏa thuận cho cổng thông tin tài chính mang tên mình, cho dù ở thời điểm đó nó vẫn chưa chính thức ra đời.

Bộ phận thị trường vốn của Merrill Lynch là đích ngắm đầu tiên. Như Bloomberg sau này kể lại, ông đã một mình đến gặp và chào bán sản phẩm thậm chí còn chưa tồn tại của mình cho Ed Moriarty, người đứng đầu bộ phận và đội ngũ của ông ta. Khi Bloomberg kết thúc phần trình bày của mình, Moriarty quay sang Hank Alexander, trưởng bộ phận phần mềm của ông ấy để hỏi ý kiến. Alexander nói rằng ông ta nghĩ họ nên tự xây dựng một chương trình như vậy cho bản thân – một câu trả lời không phải hiếm gặp trong thế giới “tự sản xuất” của ngành công nghệ phục vụ các ngân hàng đầu tư. Khi Moriarty hỏi sẽ mất khoảng bao lâu, Alexander đã nói: “Ồ, nếu không phải làm việc gì khác thì sáu tháng sau chúng tôi có thể bắt đầu thực hiện.” Sau câu trả lời đó, Bloomberg đáp ngay: “Tôi sẽ hoàn thành nó trong sáu tháng và nếu không thích, các anh không cần phải trả tiền.”

Bloomberg và nhóm của ông gần như mới chỉ có ý tưởng về một thứ có thể giúp ích cho các chuyên viên giao dịch<sup>19</sup> tại một trong những ngân hàng thương mại danh tiếng nhất nước Mỹ. Nhưng ông đã rao bán ý tưởng đó như thể nó đã sẵn sàng. Bloomberg đã dùng khả năng thuyết phục của mình để rao bán thành công một tầm nhìn rồi sau đó mới bắt tay xây dựng sản phẩm – một cổng thông tin đặc thù chứa những dữ liệu và phân tích độc quyền. “Nó không được đẹp cho lắm”, ông nói về cổng thông tin Bloomberg đầu tiên. “Nó đơn giản đến nực cười nếu so với những gì chúng tôi có ngày nay. Nhưng chúng tôi đã làm được, chúng tôi đã thành công.”

**CÁC NHÀ QUẢN LÝ CAO CẤP ĐIỀU HÀNH SÁNG TẠO NHƯ THẾ NÀO?**



Trong chương này, chúng tôi đã cố gắng nhấn mạnh phương thức Điều hành sáng tạo mà các tỷ phú tự thân đã sử dụng để hiện thực hóa các ý tưởng đột phá của họ. Thông qua sự quan sát tinh tế từng chi tiết nhỏ trong việc thiết kế sản phẩm, trải nghiệm của khách hàng cũng như những thỏa thuận quan trọng, các đối tượng nghiên cứu của chúng tôi đã tìm ra rất nhiều phương thức khác nhau nhằm đưa những ý tưởng được xây dựng bằng Trí tưởng tượng đồng cảm đến với những thị trường rộng lớn.

Vậy các nhà quản lý cấp cao áp dụng cách Điều hành sáng tạo vào việc hiện thực hóa những cơ hội của chính họ như thế nào?

### **Áp dụng phương pháp phối hợp**

Đầu tiên, hãy xem xét việc phối hợp các bộ phận khác nhau trong quá trình đưa một sản phẩm hay dịch vụ ra thị trường. Ở một doanh nghiệp truyền thống, quá trình này sẽ được chuyên môn hóa, nghĩa là những người đưa ra ý tưởng ban đầu về một sản phẩm sau đó sẽ không tham gia vào các phần tiếp theo mà chuyển sang tìm kiếm những ý tưởng khác; việc xây dựng và bán sản phẩm đó sẽ được chuyển giao cho các bộ phận khác trong doanh nghiệp. Sự chuyên môn hóa này hiển nhiên không phải là cách làm của Nhà sản xuất. Ngược lại, Nhà sản xuất “muốn” tham gia đến cùng. Họ muốn chứng kiến ý tưởng của mình được hiện thực hóa đúng như tầm nhìn mà họ đã có về chúng. Họ không chấp nhận những thay đổi chắc chắn sẽ xảy ra nếu ý tưởng của họ bị chuyển qua tay những người không mấy hiểu biết về ý tưởng ban đầu. Trong quá trình thực hiện nghiên cứu này và nói chuyện với các Nhà sản xuất đã trở thành tỷ phú, chúng tôi cảm nhận một cách rõ ràng rằng việc duy trì đồng thời Trí tưởng tượng đồng cảm và khả năng Điều hành sáng tạo là một đặc trưng nổi bật trong cách làm việc của các Nhà sản xuất và đó cũng chính là cội nguồn thành công của họ.

Điều gì sẽ xảy ra khi bạn cố gắng kết hợp thêm nhiều yếu tố khác nữa? Ví dụ, điều gì sẽ xảy ra nếu James Dyson trong nhóm thiết kế của bạn dành ra một năm để thử bán những sản phẩm mà anh ta tạo ra? Kinh nghiệm bán hàng thực tế sẽ thay đổi thiết kế của anh ta như thế nào? Và ngược lại, kinh nghiệm thiết kế sẽ thay đổi những thương vụ mà anh ta tìm kiếm cho sản phẩm của mình ra sao?

Cũng với phương pháp phối hợp đó, điều gì sẽ xảy ra nếu bạn cho phép những nhân viên đàm phán giỏi nhất của mình có quyền tác động đến quá trình thiết kế sản phẩm hay dịch vụ cơ bản nhất? Liệu họ có thể mang đến những ý tưởng về mô hình định giá hay mô hình kinh doanh giúp mở ra cơ hội đưa doanh nghiệp của bạn đến với những thị trường có quy mô rộng lớn hơn hay không?

Chúng tôi thừa nhận là những gợi ý này có thể khiến nhiều độc giả lo ngại. Để cho những nhân viên thông minh nhất tập trung vào việc tư duy và sáng tạo còn những nhân viên hiệu quả nhất tập trung vào việc triển khai là điều rất tự nhiên – thậm chí còn có vẻ là một ý hay. Đây là phương thức tiếp cận phù hợp với những Người triển khai, nhưng lại hoàn toàn sai lầm với các Nhà sản xuất. Người triển khai nên được giao trách nhiệm cải tiến các quy trình, khắc phục và hoàn thiện từng khía cạnh cụ thể của Điều hành sáng tạo. Ngược lại, Nhà sản xuất cần tư duy và hành động mà không có sự tách biệt nào giữa hai điều này cả. Những công ty muốn tận dụng được phương pháp phối hợp cần phải cho các Nhà sản xuất của mình cơ hội thực hành cả hai kỹ năng này.

## **Thử nghiệm liên tục**

Một cách để cho Nhà sản xuất cơ hội tư duy và hành động là xây dựng một chương trình thử nghiệm. Chúng tôi có nhắc đến trong Chương 2 là hiện có nhiều công ty vẫn dành quá nhiều thời gian để lên kế hoạch bán sản phẩm, nhưng lại dành quá ít

thời gian để thăm dò thị trường với một nguyên mẫu có khả năng tương tác trực tiếp với khách hàng. Nếu bạn muốn hành động giống như một Nhà sản xuất, hãy áp dụng mô hình thử nghiệm: đưa một sản phẩm chưa thật sự hoàn thiện ra một thị trường trong phạm vi hạn chế hoặc một nhóm khách hàng được lựa chọn kỹ lưỡng. Hãy làm điều này sớm và thường xuyên. Nó có thể đóng vai trò một công cụ thử nghiệm ý tưởng và thiết kế của sản phẩm, đồng thời cho phép các Nhà sản xuất rèn luyện năng lực Điều hành sáng tạo của họ.

Khi lựa chọn sản phẩm hay dịch vụ để thử nghiệm, hãy đảm bảo rằng các Nhà sản xuất trong công ty bạn là những người đưa ra quyết định ý tưởng nào nên được theo đuổi. Lý tưởng là những Nhà sản xuất này sẽ thu được những kinh nghiệm thực tế trong quá trình triển khai ý tưởng của mình. Tình trạng phổ biến hiện nay là Người triển khai thiết kế lại là người đưa ra hầu hết ý kiến phản hồi cho Người triển khai thiết kế khác. Điều này dẫn tới “những thiết kế chỉ dành cho nhà thiết kế” chứ không dành cho khách hàng. Việc có thêm tiếng nói của Nhà sản xuất sẽ góp thêm những ý tưởng mà có khi Người triển khai chưa từng nghĩ tới. Để Nhà sản xuất cùng dẫn dắt quá trình đưa sản phẩm ra thị trường có thể mở ra các cơ hội kinh doanh, thậm chí còn khuyến khích việc điều chỉnh thiết kế trước khi tung sản phẩm ra thị trường, khiến con đường mở rộng quy mô trở nên dễ dàng hơn.

Các dự án thử nghiệm không phải là không có rủi ro và cũng không nên biến chúng thành những món quà miễn phí cho các Nhà sản xuất. Đúng là bạn đang cố gắng khuyến khích sản xuất, nhưng bạn cũng cần cả thành quả nữa. Do đó, bạn cần đánh giá mức độ Điều hành sáng tạo của Nhà sản xuất bạn có và đưa thành quả mà họ đạt được vào bảng đánh giá. Hãy nhớ, tiêu chí thành công bạn đề ra cho Nhà sản xuất không giống tiêu chí dành cho Người triển khai. Bạn không đánh giá trên cơ sở những cải tiến từng bước mà dựa trên giá trị tiềm năng. Liệu Nhà sản xuất có đang thực thi những điều sẽ giúp thay đổi đáng kể thị phần của bạn? Liệu năng lực Điều hành sáng tạo của anh

ta có giúp bạn tạo ra hoặc gia nhập một thị trường hoàn toàn mới theo một cách khác biệt không? Đó mới là điều kiện để thành công.

### **Tuyển dụng bằng con mắt của nhà điều hành**

Những gợi ý trên phần lớn sẽ được áp dụng cho những Nhà sản xuất tiềm năng đang làm việc trong công ty của bạn. Với những công ty đang tìm kiếm thêm tài năng để gia tăng số lượng Nhà sản xuất, hãy tìm kiếm những cá nhân đã từng tham gia vào quá trình thiết kế và bán một sản phẩm hoàn toàn mới, hoặc những người có thể đưa ra những ý tưởng mới mẻ khi nói chuyện với bạn. Những người như vậy thường sẽ tìm ra những ý tưởng sáng tạo về cách dàn xếp thỏa thuận, tiếp cận tài nguyên hay hoàn thành một dự án. Và hãy nhớ rằng đa phần các Nhà sản xuất đã trở thành tỷ phú đều có kinh nghiệm bán hàng thực tế. Kỹ năng bán hàng gần như là một yếu tố bắt buộc để có thể gia nhập hàng ngũ những con người ưu tú này. Nếu ứng viên nhiều tiềm năng của bạn chưa có kinh nghiệm bán hàng, hãy đảm bảo rằng họ có thể sớm tích lũy được chúng.

Cuối cùng, trong những nỗ lực của mình, bạn đừng quên việc ghi nhận và tuyên dương. Nếu trong công ty của bạn có một câu chuyện tuyệt vời về cách Điều hành sáng tạo, hãy phổ biến và biến nó thành một phần trong văn hóa tổ chức.

---

<sup>1</sup>. Trừ khi có chú thích khác, mọi chi tiết và trích dẫn liên quan đến Michael Jaharis đều xuất phát từ một cuộc phỏng vấn riêng với ông được tác giả thực hiện ngày 27/06/2013.

<sup>2</sup>. Nitroglycerin là dẫn xuất của nitrat, một loại hợp chất thường được dùng trong ngành dược để điều chế thuốc dẫn mạch, hạ huyết áp... (BTV)

<sup>3</sup>. Dana Mattioli, “Lululemon’s Secret Sauce” (tạm dịch: Gia vị bí mật của Lululemon), bản điện tử The Wall Street Journal, cập nhật ngày 22/03/2012.

<sup>4</sup>. Ken Auletta, The Dictator Index: A Billionaire Battles a Continent’s Legacy of Misrule (tạm dịch: Nguyên tắc của nhà độc tài: Một tỷ phú chống lại di sản về cách tổ chức kém ở một châu lục), New Yorker, ngày 07/05/2011.

<sup>5</sup>. Giáo sư Trường Kinh doanh Wharton, George Day, cùng với Giáo sư trường Fuqua, Christine Moorman, đã thảo luận về xu hướng tư duy từ trong ra ngoài (inside-out thinking) của các doanh nghiệp trong cuốn sách mới Strategy from the Outside In: Profiting from Customer Value (tạm dịch: Chiến lược từ phương thức tư duy từ ngoài vào trong: Lợi nhuận từ giá trị khách hàng), (McGraw-Hill, 2010).

<sup>6</sup>. Tương tự mô hình nhà ống rất phổ biến ở các đô thị Việt Nam. (ND)

<sup>7</sup>. Trừ khi có chú thích khác, mọi chi tiết và trích dẫn liên quan đến Micky Arison đều xuất phát từ một cuộc phỏng vấn riêng với ông được tác giả thực hiện ngày 08/02/2013.

<sup>8</sup>. Chevy là tên gọi ngắn của hãng xe Chevrolet, công ty phân nhánh của General Motors (GM). Đây là hãng xe rất phổ biến với người Mỹ. (ND)

<sup>9</sup>. Thông tin chi tiết lấy từ cuốn sách Onward: How Starbucks Fought for Its Life Without Losing Its Soul (tạm dịch: Tiến về phía trước: Làm thế nào Starbucks có thể cạnh tranh sống còn mà không đánh mất bản sắc) của Howard Schultz và Joanne Gordon (New York: Wiley, 2011).

<sup>10</sup>. James Dyson, Against the Odds: An Autobiography (tạm dịch: Vượt mọi khó khăn: Tự truyện của tôi), (London: Texere,

1997).

<sup>11</sup>. Trừ khi có chú thích khác, mọi chi tiết và trích dẫn liên quan đến Tom Steyer đều xuất phát từ một cuộc phỏng vấn riêng với ông được tác giả thực hiện ngày 04/10/2012.

<sup>12</sup>. Để biết thêm chi tiết về Swensen và nguồn gốc mối quan hệ của ông và Steyer, vui lòng tham khảo cuốn *More Money Than God: Hedge Funds and the Making of a New Elite* (tạm dịch: *Giàu hơn cả Chúa trời: Các quỹ đầu tư và sự ra đời của một nhân vật ưu tú*) của Sebastian Mallaby (New York: Penguin Group, 2010).

<sup>13</sup>. League of Women Voters (Hội Liên hiệp Phụ nữ) là một tổ chức dân sự Mỹ được thành lập năm 1920 bởi Carrie Chapman Catt để giúp phụ nữ có được vai trò lớn hơn trong các vấn đề xã hội sau khi họ giành được quyền bỏ phiếu tại quốc gia này. (ND)

<sup>14</sup>. Roger Fisher và William Ury, *Getting to Yes* (tạm dịch: *Để đạt được thỏa thuận*) (New York: Penguin Books, 1981).

<sup>15</sup>. Nhà hát Carnegie (Carnegie Hall) là một nhà hát nổi tiếng, gồm 3 khán phòng và một bảo tàng, được Andrew Carnegie xây dựng và khánh thành năm 1891 tại New York, Mỹ. Đây là nơi tổ chức những buổi hòa nhạc hàng đầu thế giới, được coi là biểu tượng cao cấp nhất của giới âm nhạc và là nơi mà tất cả các ca sĩ, nhạc sĩ đều mong muốn được xuất hiện và biểu diễn. (ND)

<sup>16</sup>. Gerhard Berger là tay đua Công thức 1 người Áo, từng tham gia 210 cuộc đua, trong đó 10 lần giành chiến thắng giải Grands Prix, 48 lần đứng trên bục nhận giải, xuất phát ở vị trí đầu tiên 12 lần và 21 lần hoàn thành vòng đua nhanh nhất. Ông là một trong những tay đua Công thức 1 giàu kinh nghiệm nhất thế giới khi đã thi đấu 14 mùa giải từ năm 1984 đến năm 1997. (ND)

<sup>17</sup>. Trừ khi có chú thích khác, mọi chi tiết và trích dẫn liên quan đến Stephen Ross đều xuất phát từ một cuộc phỏng vấn riêng với ông được tác giả thực hiện ngày 13/11/2012.

<sup>18</sup>. Phương pháp bốn điểm được đưa ra trong cuốn sách Để đạt được thỏa thuận của Fisher và Ury bao gồm: tách con người ra khỏi vấn đề; tập trung vào lợi ích chứ không phải vị thế; đưa ra các lựa chọn để các bên cùng có lợi; và luôn nhấn mạnh các tiêu chí khách quan.

<sup>19</sup>. Nguyên văn: trader, chỉ các nhân viên chuyên giao dịch chứng khoán, ngoại hối... nhằm tránh nhầm lẫn với các giao dịch viên chăm sóc khách hàng.

## Chương 5

# THAY ĐỔI CÁCH NHÌN VỀ RỦI RO

*Nhà sản xuất né tránh những rủi ro mà người khác chấp nhận và chấp nhận những rủi ro mà người khác né tránh như thế nào?*

*Thà dám làm những điều lớn lao, chiến thắng lấy lòng dù có gặp phải thất bại còn hơn đứng ngang hàng với những tâm hồn cần cỗi, không hạnh phúc lắm cũng chẳng đau thương nhiều, bởi những kẻ đó chỉ suốt đời sống trong vô vị, chẳng biết đến chiến thắng cũng không bao giờ thất bại.*

- Theodore Roosevelt

**K**hi mới 27 tuổi, Yan Cheung đã dùng hết số tiền tiết kiệm của mình – tổng cộng khoảng 5 ngàn đô-la Hồng Kông – để thành lập một công ty chuyên cung cấp bột giấy cho các nhà sản xuất ở Trung Quốc đại lục. Năm năm sau, năm 1990, bà bất ngờ đóng cửa công ty đang làm ăn phát đạt để tới California làm lại từ đầu<sup>1</sup>.

Việc ra nước ngoài kinh doanh có vẻ như là một rủi ro lớn. Lúc ấy, bà chưa nói thạo tiếng Anh và cũng chẳng quen biết ai. Danh bạ liên lạc với người dân địa phương vô cùng ngắn, còn ngành kinh doanh phế liệu ở Mỹ khi đó lại rất cục bộ<sup>2</sup>. Người ngoài cuộc hẳn sẽ nói quyết định đánh cược toàn bộ tài sản của bà là ngu ngốc. Nhưng chỉ trong vòng 10 năm, công ty kinh doanh giấy của bà tại California, America Chung Nam, đã trở thành nhà xuất khẩu giấy hàng đầu ở Mỹ – và đó mới chỉ là khởi đầu.

Rất nhiều người quan sát hành động của các doanh nhân, khi nhìn vào ví dụ này sẽ đưa ra kết luận rằng Cheung là một kẻ liều



lĩnh, nhưng họ đã lầm. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy không có một bằng chứng nào chứng tỏ Cheung, hay bất kỳ tỷ phú tự thân nào, lại chịu chấp nhận nhiều hoặc cực nhiều rủi ro hơn so với người bình thường. Nhìn từ bên ngoài, mỗi bước đi của Cheung có vẻ mang theo nhiều rủi ro, nhưng theo nhiều người đó có thể nói là bước đi thông minh, thậm chí đang né tránh rủi ro.

Lỗi suy nghĩ rập khuôn rằng doanh nhân là những người dám chấp nhận rủi ro đã ăn quá sâu vào văn hóa kinh doanh đến nỗi chính chúng tôi cũng từng cho rằng các đối tượng nghiên cứu của mình sẽ bộc lộ bản tính liều lĩnh. Có một vài trường hợp ngoại lệ như Kirk Kerkorian trong Thế chiến II từng thay mặt Không quân Hoàng gia Canada vận chuyển máy bay tới Scotland. Trong khoảng hai năm rưỡi, ông đã lái chiếc máy bay vượt qua Bắc Cực, nơi có gió mạnh và băng đóng trên cánh máy bay khiến cứ bốn phi công bay đến khu vực này thì có một người tử nạn. Và còn cả Ngài Richard Branson, nhà sáng lập Tập đoàn Virgin. Ông nổi tiếng trong cương vị một vận động viên không kém gì cương vị một doanh nhân. Ngài Branson từng phá kỷ lục vượt Đại Tây Dương bằng thuyền cao tốc và cũng là người đầu tiên thực hiện hành trình đó bằng khinh khí cầu. Ông từng nhiều lần thử bay vòng quanh thế giới bằng khinh khí cầu và cũng hơn một lần suýt mất mạng<sup>3</sup>.

Tuy vậy, những câu chuyện phiêu lưu thú vị như chúng tôi vừa nhắc đến ở trên vẫn chỉ là những ngoại lệ mà thôi. Khác xa so với kiểu liều lĩnh chấp nhận rủi ro một cách không-kiểm-soát, khi quan sát chúng tôi lại thấy các Nhà sản xuất có khả năng Nhìn nhận tương đối về rủi ro: Họ có thể đánh giá một cách hợp lý hơn những gì họ chắc chắn đạt được so với những gì họ có thể sẽ mất. Và khi đối mặt với mất mát hay thua lỗ, Nhà sản xuất có khả năng hồi phục nhanh chóng để vượt qua khó khăn và thử lại lần nữa.

## **RỦI RO THẬT SỰ NẪM Ở ĐÂU?**

Có khả năng Nhìn nhận tương đối về rủi ro không có nghĩa là các tỷ phú né tránh rủi ro. Thay vào đó, nó có nghĩa là họ chấp nhận những rủi ro ở mức độ không lớn hơn những rủi ro vẫn hiện hữu trong hoạt động kinh doanh hằng ngày. Quan trọng hơn, nguồn gốc thật sự của rủi ro không nằm ở những nơi mà các chuyên gia thường thấy.

Rủi ro là vấn đề nhận thức. Phát biểu này nghe có vẻ như chẳng có gì đáng bàn cãi, thế nhưng nhìn nhận rủi ro như một yếu tố chủ quan thay vì khách quan lại là điều trái ngược với hầu hết các quan điểm kinh tế chính thống – chưa kể đến thực tế ở các tổ chức kinh doanh. Nhà khoa học đoạt giải Nobel, Daniel Kahneman cùng đồng sự Amos Tversky là những người đầu tiên đưa ra lý thuyết về tính chất chủ quan của rủi ro trong công trình nghiên cứu vào năm 1979. Trong đó, hai ông mô tả một loạt các thử nghiệm mình đã thực hiện để đi đến lý thuyết nổi tiếng về mô hình ra quyết định của con người có tên Thuyết triển vọng (Prospect Theory). Về cơ bản, Thuyết triển vọng cho rằng quan niệm của một cá nhân về rủi ro có thể chịu ảnh hưởng bởi cách người đó nhìn nhận một cơ hội, bối cảnh mà rủi ro đó xuất hiện, trải nghiệm cá nhân cùng các yếu tố khác. Ngoài rất nhiều phát hiện khác, Thuyết triển vọng đã lần đầu tiên giới thiệu với thế giới khái niệm “sợ mất mát”. Quan niệm này giờ đây đã được chấp nhận rộng rãi, rằng nỗi sợ mất đi thứ gì đó mà con người có luôn lớn hơn niềm vui có được thứ gì đó mới<sup>4</sup>.

Đối với hầu hết mọi người, tính chất chủ quan của rủi ro khiến họ cường điệu rủi ro thất bại đồng thời coi thường rủi ro mất đi lợi ích. Ngược lại, Nhà sản xuất có năng lực đảo ngược khuynh hướng đó trong suy nghĩ của mình. Những người như Yan Cheung luôn sẵn sàng chấp nhận rủi ro thất bại. Nếu công việc kinh doanh ở California không thành thì bà chỉ cần thử làm cái gì đó khác. Điều mà Nhà sản xuất không sẵn sàng chấp nhận là rủi ro mất đi cơ hội nắm lấy thời cơ kinh doanh. Động lực này tạo ra một cặp nhị nguyên quan trọng là khả năng chấp nhận

đúng loại rủi ro và sự kiên định cần thiết để bắt đầu lại khi kế hoạch ban đầu không thành công.

Khi đánh giá kỹ hơn bối cảnh đã dẫn đến quyết định chuyển tới Mỹ của bà Cheung, chúng ta sẽ thấy tính chất tương đối của những rủi ro mà chính bà đã lựa chọn đối mặt. Rõ ràng, bà đã không hề lo lắng về việc mình sẽ sống như thế nào ở một đất nước xa lạ. Điều bà thật sự lo lắng là nếu cứ ở lại Hồng Kông thì kế sinh nhai của mình sẽ bị đe dọa. Ở Hồng Kông, bà chỉ có thể tiếp cận một cách rất hạn chế với các nguồn lực cần thiết cho hoạt động kinh doanh bột giấy của mình. Nguồn nguyên liệu để có thể làm ra những sản phẩm chất lượng cao, đủ tiêu chuẩn ở Trung Quốc cũng rất ít ỏi. Trong khi ở Bắc Mỹ và châu Âu thì vẫn còn rừng, các nông trại trồng cây lấy gỗ cùng nguồn giấy phế liệu khổng lồ từ các văn phòng và hộ gia đình. Bình luận về quyết định của mình vào thời điểm đó, bà từng nói: “Nếu ở lại Hồng Kông, tôi sẽ không thể đáp ứng được nhu cầu giấy của thị trường Trung Quốc. Vì tại thời điểm đó, hầu hết sản phẩm giấy của Trung Quốc vẫn còn phải nhập khẩu nên tiềm năng thị trường là rất lớn.” Chính vì thế bà đã chuyển tới một nơi có nguồn cung cấp giấy dồi dào và thành lập một công ty để xuất khẩu nguyên liệu thô tới nơi mà nguồn cung còn nghèo nàn.

Hãy xem xét những gì bà mang theo mình. Bà biết thị trường Trung Quốc tại thời điểm đó chỉ vừa mới bắt đầu mở cửa nền kinh tế cho các nhà đầu tư nước ngoài. Bà hiểu nhu cầu về giấy cao như thế nào. Bà có mối liên hệ với các nhà sản xuất giấy ở Trung Quốc và họ cũng chính là những khách hàng tương lai của bà. Bà không nói được tiếng Anh, nhưng Người triển khai và sau này trở thành chồng của bà, ông Ming Chung Liu, thì có thể. Và bà tự tin vào khả năng thiết lập các mối quan hệ cần thiết để tìm ra nguồn nguyên liệu mới cho mình – chẳng phải bà vừa xây dựng thành công một doanh nghiệp nhờ vào điều đó sao. Nhưng có lẽ điều quan trọng nhất là danh tiếng mà bà đã tạo dựng. Giấy được xuất khẩu dưới dạng bột, vì thế rất nhiều người ở Hồng Kông vào những năm 80 thường đem bột của mình ra

ngâm nước để làm tăng trọng lượng. Bà Cheung không bao giờ làm như vậy. Đó là điều khiến bà luôn tự hào, dù nó khiến bà bị cả một tổ chức tội phạm có các khoản đầu tư trong ngành này đe dọa. Cách ít rủi ro nhất để xây dựng các mối quan hệ cần thiết nhằm cung cấp cho nhu cầu giấy ngày càng cao ở Trung Quốc là chuyển tới một nơi có nguồn nguyên liệu thô dồi dào.

Những chi tiết này cho thấy bước đi của Yan Cheung thực ra lại ít rủi ro hơn so với những phương án khác mà bà có thể lựa chọn. Thế nhưng, việc bà phải đối mặt với ít rủi ro hơn khi rời đi nơi khác không hiển nhiên như những gì chúng ta vừa nhìn nhận – nếu hiển nhiên thì hẳn tất cả mọi người đã làm điều tương tự rồi. Khả năng nhận ra cơ hội và thấy được rủi ro thật sự nằm ở đâu chính là điều cốt lõi trong thế giới quan của Nhà sản xuất.

Không phải cuộc đánh cược nào cũng thành công – ngay cả với Nhà sản xuất cũng vậy. Thông qua câu chuyện của các tỷ phú tự thân, chúng tôi đã thấy họ phải nhiều lần trải qua thất bại nặng nề mà có lẽ nếu là người khác thì họ đã từ bỏ giấc mơ kinh doanh của mình rồi. Mark Cuban đã phải gây dựng lại doanh nghiệp lớn đầu tiên mà ông sáng lập là MicroSolutions sau khi một viên thư ký đã gian lận và rút ruột toàn bộ tiền mặt của công ty. Hay như ông trùm dầu khí T. Boone Pickens, người bị đẩy khỏi Mesa Petroleum, công ty mà ông từng dành nhiều thập kỷ để gây dựng, trong một hoàn cảnh cũng tương tự như những gì mà nhân vật ngày nay đã trở thành biểu tượng, Steve Jobs, từng phải đối mặt khi bị đẩy khỏi Apple.

Nhà kinh tế học Richard Thaler và Eric Johnson từng nghiên cứu những đối tượng đầu tư thua lỗ hay thất bại trong kinh doanh. Hai ông đưa ra kết luận rằng những trải nghiệm không mấy tốt đẹp đó khiến những người này nhìn nhận cơ hội trong tương lai qua lăng kính bi quan, khác biệt hơn người khác. Những thất bại trong quá khứ thường khiến hầu hết mọi người khó có thể có một cái nhìn tương đối<sup>5</sup>. Quả là hiếm có điều gì

gây bất an hơn viễn cảnh bị mất việc hay kinh doanh thất bại. Tuy nhiên, Nhà sản xuất dường như có khả năng đưa ra những quyết định khó khăn. Và khi mắc sai lầm, họ cũng có khả năng đứng lên để làm lại từ đầu. Để làm được điều này, các Nhà sản xuất không chỉ cần tài lực mà còn cần một tinh thần thép cùng sự tự tin, những thứ giúp họ hoàn toàn tin tưởng vào ý tưởng cũng như khả năng hiện thực hóa nó của bản thân.

Vậy sự tự tin đó từ đâu mà có? Khi nghe Yan Cheung kể về cuộc đời và kinh nghiệm kinh doanh của bà, chúng tôi thấy rõ một điều là bà luôn nhìn nhận một cách chính xác năng khiếu của bản thân và những thách thức mà bà cần phải vượt qua. Quay trở lại cuối những năm 80 khi bà quyết định chuyển đến California, bà không hề nghĩ rằng mình sẽ thất bại, nhưng dù có như vậy đi chăng nữa, nó cũng không là gì so với thử thách khó khăn nhất mà bà từng phải đối mặt trong đời.

Bà Cheung sinh ra ở một vùng chuyên khai thác than đá ở Đông Bắc Trung Quốc và là chị cả trong một gia đình có tám người con. Cha bà từng bị bỏ tù ba năm khi bà còn nhỏ và gia đình cũng không mấy khá giả nên Cheung buộc phải đi làm từ rất sớm. Khi bà bước vào tuổi thiếu niên, cả gia đình bà chuyển tới miền nam tỉnh Quảng Đông. Tại đó bà đã nhận công việc đầu tiên trong một tổ chức kinh doanh – làm kế toán cho một công ty may mặc. Công việc này chính là bàn đạp để bà chuyển sang làm việc cho các công ty lớn hơn và có được những vị trí tốt hơn<sup>6</sup>. Cứ như vậy cho đến năm 27 tuổi, bà đã trở thành một nữ doanh nhân dày dạn với gần mười năm kinh nghiệm làm việc cho các công ty. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi bà cảm thấy tự tin vào khả năng đưa ra quyết định đúng đắn của mình trong suốt chặng đường về sau.

Khi chúng tôi viết ra những điều này, câu chuyện của Yan Cheung vẫn còn chưa khép lại. Bà và ông Liu đã phát triển America Chung Nam trong những năm 90 bằng cách xây dựng mối quan hệ với các công ty thu mua phế phẩm ở Mỹ, những

người điều hành các bãi rác thải và các nguồn cung cấp giấy phế liệu khác. Câu chuyện của họ có gì đó giống như một câu chuyện phiêu lưu trường kỳ – họ mua một căn nhà lưu động cũ của hãng Dodge để lái đi vòng quanh nước Mỹ, thiết lập các mối quan hệ với những nhà cung cấp tiềm năng và thu mua nguyên liệu. Năm 2001, America Chung Nam đã trở thành nhà xuất khẩu nguyên liệu làm giấy hàng đầu. Nhưng nó chỉ là một phần đế chế của bà Cheung. Năm 1996, khi còn đang tạo dựng nguồn cung cấp nguyên liệu làm giấy ở Los Angeles, bà quay trở lại Trung Quốc để cùng ông Liu và anh trai thành lập một công ty có tên gọi Nine Dragons. Công ty này sở hữu các cơ sở sản xuất thùng các-tông cùng nhiều hoạt động kinh doanh khác.

Cheung đã thật xuất sắc khi tạo ra một chu kỳ kinh doanh hoàn hảo – America Chung Nam thu thập nguyên liệu giấy từ Mỹ để cung cấp cho Nine Dragons và các cơ sở chế biến giấy khác ở Trung Quốc với giá thấp nhờ tận dụng chuyến trở về của những con tàu vừa vận chuyển hàng hóa giá rẻ từ Trung Quốc sang Mỹ. Ở Trung Quốc, giấy lại được chuyển thành những chiếc hộp các-tông được dùng để đóng gói hàng hóa trước khi chúng được chuyển đến người tiêu dùng ở Mỹ. Tại đây, một chu kỳ mới lại bắt đầu. Khi chúng tôi viết những dòng này, America Chung Nam và Nine Dragons đã biến Yan Cheung, Ming Chung Liu và anh của Cheung – một quản lý cấp cao của Nine Dragons – trở thành tỷ phú<sup>7</sup>.

Tổng kết lại, đối với bà Cheung, rủi ro thật sự là việc mất đi cơ hội, chứ không phải sự thất bại khi thực hiện ý đồ của bà. Và hết lần này đến lần khác chúng tôi luôn nhận ra quan điểm này ở các tỷ phú tự thân. Michael Bloomberg không lo mình sẽ thất bại khi ông thành lập công ty phát hành dữ liệu tài chính của mình chỉ vài tháng sau khi bị đẩy khỏi Solomon Brothers. Điều khiến ông lo lắng, ở tuổi 39, là mình sẽ sống nốt phần đời còn lại như thế nào. Alex Spanos, từng nổi đình nổi đám trong vòng nửa thập kỷ với tư cách là nhà phát triển mô hình nhà ở nhiều gia đình ở Mỹ, không lo mình sẽ thất bại khi quyết định rời bỏ

tiệm bánh mỳ mà ông đã gắn bó từ nhỏ cùng cha ở tuổi 27. Điều khiến ông lo lắng là mình sẽ bỏ lỡ cơ hội mở rộng kinh doanh mà cha ông đã không biết nắm bắt. Ông chủ Carnival Cruise, Micky Arison, không lo lắng về chuyện sẽ điều hành bốn chiếc tàu đang hoạt động cầm chừng do cha ông để lại như thế nào. Điều khiến ông lo lắng là làm thế nào để biến trải nghiệm trên du thuyền trở thành một hình thức nghỉ ngơi phổ biến.

Dường như chỉ có các Nhà sản xuất tỷ phú mới có được cách nhìn nhận rất khác biệt này, một phần bởi nó đi ngược lại với những nguyên tắc mà nhân viên của các tổ chức kinh doanh được đào tạo. Còn đối với các nhà điều hành tham vọng, những người luôn chú trọng vào triển vọng thăng tiến sự nghiệp, thì rủi ro thất bại sẽ khiến họ phải trả giá đắt hơn rất nhiều so với rủi ro bỏ lỡ một cơ hội nào đó.

## **NHIỀU BẰNG CHỨNG NỮA CHO THẤY CÁC TỶ PHÚ KHÔNG PHẢI NHỮNG NGƯỜI LIỀU LĨNH CHẤP NHẬN RỦI RO**

Chúng tôi đã rất ngạc nhiên và có phần nghi ngờ kết quả nghiên cứu của mình, rằng các tỷ phú không hề chấp nhận rủi ro nhiều hơn các doanh nhân bình thường khác – lối suy nghĩ rập khuôn rằng doanh nhân là những người liều lĩnh chấp nhận rủi ro đã trở nên quá phổ biến và mạnh mẽ trong văn hóa kinh doanh. Nhưng khi suy nghĩ về điều đó một cách kỹ lưỡng hơn và nghiên cứu sâu hơn, chúng tôi nhận ra rằng vấn đề không phải là mức độ chấp nhận rủi ro mà là thái độ đối với chúng. Các tỷ phú không cường điệu thất bại, cũng không chấp nhận những rủi ro bất hợp lý.

Câu chuyện mà Dean Spanos, con trai tỷ phú Alex Spanos chia sẻ khi trò chuyện cùng chúng tôi tại Stockton, California là minh chứng rõ ràng về những rủi ro mà các tỷ phú sẵn sàng và không sẵn sàng chấp nhận.

“Khoảng 20 năm trước, chúng tôi từng muốn mua lại một công ty dịch vụ tiết kiệm và cho vay ở Florida”, Dean Spanos bắt đầu câu chuyện, “vì thế Jerry Murphy – Giám đốc Tài chính, cha tôi và tôi, tất cả cùng bay tới Florida để tham dự một cuộc họp. Tôi còn nhớ như in chiếc bàn hội thảo dài dọc căn phòng với đầy những luật sư và chuyên viên ngân hàng đầu tư ngồi xung quanh.”

“Chúng tôi đã ngồi đó ba tiếng rưỡi đồng hồ để nghe họ nói về cơ cấu công ty, hoạt động bán hàng và nhiều thứ khác nữa. Có lúc tôi phải nhìn sang Jerry Murphy, một người rất, rất thông minh để nói, ‘tôi thật sự chẳng hiểu gì cả. Tôi có bỏ qua điều gì quan trọng không nhỉ?’ và Jerry đã nói: ‘Không. Tôi cũng không chắc mình hiểu hết những gì họ nói này giờ.’ Và mọi chuyện cứ diễn ra như vậy trong ba tiếng – đó thật sự là một khoảng thời gian rất dài đối với cha tôi – cho đến khi vị chủ tịch nhìn ông và nói: ‘Thế nào, Alex, anh nghĩ sao? Anh có thấy thú vị không? Anh nghĩ chúng ta có thể hợp tác được không?’ Và cha tôi đã trả lời: ‘Tôi có một câu hỏi, tôi đã hỏi từ ba tiếng trước rồi và giờ tôi sẽ hỏi lại: Công ty này có làm ra tiền hay không? Tiền tươi, thóc thật ấy?’”

“Không ai trong căn phòng đó trả lời. Vậy là cha tôi đứng lên và nói: ‘Khi nào anh có thể trả lời câu hỏi đó thì gọi cho tôi nhé; Có thể tôi sẽ quan tâm đấy.’ Rồi chúng tôi bước ra ngoài. Chỉ 30 ngày sau, công ty đó đã bị Tập đoàn Bảo hiểm tiền gửi Liên bang Mỹ (FDIC) tiếp quản.”

Alex Spanos muốn mua một công ty dịch vụ tiết kiệm và cho vay. Công ty đó đang vận hành và sẵn sàng để ông mua lại (bề ngoài là vậy). Rất nhiều hoạt động kinh doanh thành công bắt đầu từ việc mua lại một doanh nghiệp khó khăn và cuối cùng đã xoay chuyển tình hình – Michael Jaharis đã làm được điều đó với Key Pharmaceuticals. Điểm mấu chốt của câu chuyện này không phải là khả năng nhận thức được rủi ro đã ngăn Alex Spanos không mua phải một công ty khó khăn, mà chính là ông



biết rất rõ trong giao dịch này rủi ro nằm ở chỗ nào và không nằm ở chỗ nào. Tất cả mọi người trong phòng họp đó đều nói về cơ cấu công ty và cơ cấu thỏa thuận mua lại mà họ sắp thực hiện, nhưng Alex Spanos thì chỉ muốn biết một sự thực đơn giản: Công ty này có làm ra tiền hay không? Việc không có ai, hoặc không ai có thể trả lời câu hỏi đó đối với ông chính là tín hiệu báo động rằng hoặc là công ty này có một bộ máy quản lý quá phức tạp đến nỗi không ai biết chắc câu trả lời, hoặc là chính bộ máy này đang giấu giếm điều gì đó.

Giai thoại về Alex Spanos cùng thương vụ với công ty dịch vụ cho vay và tiết kiệm của ông đại diện cho lối tư duy luôn “tập trung vào vấn đề chính” mà chúng tôi đã nhận thấy ở rất nhiều tỷ phú trong mẫu nghiên cứu của mình. Walter Isaacson cũng từng nhấn mạnh một phẩm chất tương tự được thể hiện trong phong cách đàm phán hợp đồng của Steve Jobs – ông không muốn một tài liệu phức tạp dày cả trăm trang với các điều khoản này hay đảm bảo nọ. Ông muốn một thỏa thuận đơn giản ngắn gọn trong phạm vi một vài trang giấy<sup>8</sup>.

Ý thức được một cách chính xác điều gì mang lại giá trị và điều gì chỉ mang lại rủi ro là một kỹ năng thật sự hiếm có trong môi trường doanh nghiệp. Chúng tôi biết có những công ty sẵn sàng chi ra 500 triệu đô-la để thiết lập một phần mềm quản trị doanh nghiệp tích hợp ERP<sup>9</sup> (một hoạt động rủi ro cao mà kết quả thu được lại không rõ ràng) trong khi lại cắt giảm vài triệu đô-la vô cùng cần thiết cho việc tung một sản phẩm mới ra thị trường. Nhà sản xuất đơn giản là người có óc xét đoán sáng suốt hơn những người bình thường, họ đánh giá được rủi ro thật sự nằm ở đâu và lợi ích tiềm năng là gì.

Chúng tôi không phải những người duy nhất nhọc công tìm chứng cứ cho thấy các doanh nhân là những người sẵn sàng chấp nhận rủi ro hơn người bình thường. Michel Villette và Catherine Vuillermot, nhà xã hội học và nhà sử học, gần đây đã tiến hành một nghiên cứu về các doanh nhân nổi tiếng và ghi

lại trong cuốn sách có tựa đề From Predators to Icons (tạm dịch: Từ thú săn mồi thành thần tượng kinh doanh). Trong đó, họ cho rằng những ví dụ về sự liều lĩnh cao độ của những doanh nhân tiếng tăm lại thường không phải là những rủi ro lớn. Rất nhiều thương vụ “mạo hiểm” có lẽ sẽ được mô tả một cách chính xác hơn bằng tính từ bất cân xứng: Các doanh nhân biết điều gì đó về giá trị của một tài sản hay thị trường mà phía bên kia không hề hay biết. Hoặc có khi họ lại sở hữu một tài sản khác có khả năng khiến thứ họ mua được trở nên có giá trị hơn<sup>10</sup>.

Villette và Vuillermot nằm trong nhóm các học giả chuyên nghiên cứu về mối liên hệ giữa tinh thần doanh nhân và rủi ro. Trong số đó còn có Robert Brockhaus, Giáo sư chuyên ngành kinh doanh của trường Đại học St. Louis. Năm 1980, Brockhaus xuất bản một trong số các nghiên cứu học thuật đầu tiên của ông về doanh nhân và mức độ chấp nhận rủi ro. Thời đó quan niệm phổ biến vẫn cho rằng doanh nhân là những người liều lĩnh. Nhưng khi Brockhaus tiến hành so sánh khuynh hướng chấp nhận rủi ro của những người tự khởi nghiệp với những người ở vị trí quản lý trong các doanh nghiệp đã phát triển, thì kết quả cho thấy không hề có sự khác biệt nào<sup>11</sup>. Các học giả khác khi tiến hành nghiên cứu cũng đưa ra kết luận tương tự<sup>12</sup>.

Nhà sáng lập Morningstar, Joe Mansueto, đã xác nhận những gì chúng tôi quan sát được trong nghiên cứu khi chúng tôi hỏi ông về những rủi ro mà ông đã đối mặt khi thành lập công ty xếp hạng các quỹ đầu tư tương hỗ của mình. Tiền của Mansueto chính là thứ mà ông đánh cược – trong một vài năm đầu tiên, ông đã tiêu đến 250 ngàn đô-la tiền tiết kiệm cá nhân để xây dựng công ty. Ông đã bán các trái phiếu mà cha ông thường mua hằng tháng từ khi ông còn nhỏ. Ông đã đánh cược gần hết cả tài sản của mình. Thế nhưng qua lời kể thì có vẻ như ông chẳng hề lo lắng gì về việc đó: “Khi khởi nghiệp tôi chẳng bao giờ cảm thấy rủi ro”, ông nói, “Tôi biết ở một mức độ nào đó tôi sẽ thực hiện được ý định của mình. Điều tồi tệ nhất là có thể tôi sẽ lại ăn bám bố mẹ. Tôi chưa từng cảm thấy mình đang dẫn

thân vào một cuộc phiêu lưu mạo hiểm. Công việc kinh doanh đó không cần nhiều vốn. Tôi chưa kết hôn. Tôi chưa có gia đình cũng như khoản vay thế chấp nào. Vì thế, tôi chẳng bao giờ nghĩ về rủi ro hay viễn cảnh không thành công. Tôi chỉ luôn nghĩ cách để phát triển công ty. Tôi là một người kiến tạo và tôi tin rằng mình có thể quản lý được rủi ro.”

## **DUY TRÌ CÁCH NHÌN NHẬN TƯƠNG ĐỐI SAU THẤT BẠI**

Stephen Ross, tỷ phú đồng thời là nhà sáng lập công ty phát triển bất động sản Related Companies, là một trường hợp điển hình khác cả về năng lực vượt khó lẫn cách Nhìn nhận tương đối về rủi ro. Ross là con người của những hành động táo bạo. Dự án nổi tiếng nhất của ông đến giờ có lẽ là xây dựng lại khu vực quảng trường Columbus Circle ở thành phố New York, trong đó có tòa tháp đôi Time Warner Center. Khi Ross mới bắt đầu để mắt tới khoảnh đất ở giao lộ đường Số 59 và Broadway, nó vẫn còn là một khu vực xuống cấp với những tòa nhà cũ kỹ, lộn xộn và đường xá được thiết kế lỗi thời. Mặc dù vậy, Ross lại nhìn thấy một điều khác.

Khi gặp gỡ chúng tôi tại văn phòng trên tòa tháp đôi Time Warner Center, ông kể lại những gì mình từng hình dung về nơi này. “Tôi nhìn qua cửa sổ phòng mình và tự nhủ, đây chính là địa điểm đẹp nhất New York. Hãy xem tầm nhìn rộng mở này.” Stephen Ross đã nhìn thấy trước tương lai của nó: cửa ngõ dẫn tới khu vực giàu có phía Tây Thượng Manhattan gồm các khu mua sắm cao cấp, tổ hợp văn phòng, căn hộ và khách sạn, cùng chuỗi nhà hàng sành điệu và một sân khấu nhạc jazz có thể sánh ngang với Trung tâm trình diễn nghệ thuật Lincoln, trụ sở của các công ty như Metropolitan Opera và New York City Ballet. Ông nói: “Hoạt động giao thương lúc ấy còn chưa có gì, nhưng tôi đã thấy trước nó sẽ trở thành một khu vực mang tầm vóc thế giới và chúng tôi muốn có nó.” Ngày nay, Time Warner Center thật sự đã có được vị thế đúng như những gì Ross từng hình dung.

Có vẻ như Ross luôn là người tham vọng, mặc dù ông cần có những điều kiện phù hợp để theo đuổi kế hoạch lớn lao của mình. Khi còn đang tuổi đôi mươi, ông rời quê nhà Detroit để chuyển tới New York làm việc cho ngân hàng đầu tư Laird, Inc. Công việc của ông lúc đó là cơ cấu các giao dịch mua nhà với giá phải chăng cho những khách hàng muốn tìm kiếm một kênh đầu tư và dùng nó như một phương thức giảm nhẹ gánh nặng thuế. Tuy nhiên, Ross chỉ ở New York có một năm thì bị mất việc trong một cuộc tranh giành quyền lực nội bộ.

Ross nhanh chóng tìm thấy điểm đến tiếp theo cho mình, lần này là tại bộ phận bất động sản của Tập đoàn Bear Stearns, nhưng ở đây ông lại tiếp tục gặp rắc rối. Mặc dù Ross có hiểu biết về thị trường, nhưng lúc ấy ông vẫn còn quá non kinh nghiệm để có thể tự mình chốt các giao dịch. Bất động sản khi đó chỉ là một thị trường ngách của các ngân hàng đầu tư và được coi là vùng đất có rủi ro rất cao. Ross cần sắp xếp mình cầm trịch để các giao dịch được hoàn tất, nhưng theo Ross kể lại, sắp ông đã khinh thường và đối xử với ông một cách rất thiếu tôn trọng. Tình cảnh ấy cuối cùng cũng dẫn đến một cuộc đối đầu công khai giữa hai người và Ross lại một lần nữa mất việc. Năm đó ông 29 tuổi, đơn thương độc mã giữa New York phồn hoa đất đỏ của những năm 70.

Ross trầm ngâm khi kể với chúng tôi: “Hai lần bị đuổi việc chỉ trong hơn hai năm ở Phố Wall? Với lý lịch như thế thì tôi chẳng thể xin việc ở đâu được cả.”

Mở một doanh nghiệp mới đương nhiên là có rủi ro. Nhưng Ross nhận thấy những rủi ro mà ông có thể gặp phải khi tiếp tục đi làm thuê lớn hơn nhiều so với những rủi ro khi vận hành một công ty phát triển bất động sản của riêng mình. Lĩnh vực ngân hàng đầu tư vốn là một thế giới nhỏ bé, thì bất động sản lại còn bé hơn. Một gã đã bị đuổi việc hai lần trong chưa đầy hai năm sẽ không dễ dàng tìm được một bến đỗ mới. Ross vẫn có thể thử vận may của mình thêm lần nữa, nhưng ông đã đúng khi cho

rằng bản thân là người “không thể tuyển dụng nổi”, ít nhất theo nghĩa rằng công việc trong một công ty ở Phố Wall sẽ không thể cho ông bất kỳ cơ hội nào đáng kể.

Không chỉ riêng Ross, một số tỷ phú tự thân trong tập mẫu của chúng tôi cũng có những trải nghiệm không mấy êm đẹp khi ở vị thế của một người làm thuê – 25% trong số họ đã bị ông chủ của mình sa thải hoặc đẩy khỏi công ty<sup>13</sup>. Steve Jobs đã phải làm việc ca đêm ở Atari vì tính cách nóng nảy và thói luộm thuộm của ông khiến các đồng nghiệp phàn nàn. Mark Cuban là một chuyên gia nhảy việc, trung bình cứ sáu tháng ông lại chuyển sang một công việc mới. Ông thành lập công ty đầu tiên của mình, MicroSolutions, ở tuổi 25, sau khi bị sa thải vì cố tình đến một buổi gặp gỡ khách hàng tiềm năng mà ông chủ đã cấm ông tham dự<sup>14</sup>. John Paul DeJoria, nhà sáng lập John Paul Mitchel Systems và Patrón Spirits, từng bị cả Redken Laboratories và Institute of Tricology sa thải vì mâu thuẫn với cấp trên<sup>15</sup>. Michael Bloomberg thì bị đẩy khỏi Salomon Brothers khi bị xếp vào diện nhân sự bị cắt giảm sau sáp nhập<sup>16</sup>.

Câu chuyện của ông trùm dầu khí T. Boone Pickens là minh họa cho một trải nghiệm phổ biến khác của những Nhà sản xuất tại các tổ chức kinh doanh. Ông không thất vọng, bất mãn vì bản thân không thành công mà vì sự chậm chạp, lãng phí và thiếu sáng tạo của Phillips Petroleum<sup>17</sup>, nơi làm việc đầu tiên của ông sau khi tốt nghiệp đại học. Những Nhà sản xuất giống như Pickens trẻ tuổi không nhất thiết phải rời khỏi công ty nơi họ làm việc, nhưng họ luôn nóng lòng được làm một công việc lớn lao hơn, nắm lấy cơ hội tiềm năng hơn hay tham dự vào những giao dịch có giá trị hơn. Khi thấy rõ ràng tổ chức mà mình đang phụng sự sẽ không để mình đạt được những điều đó, họ quyết định ra đi và bắt đầu hành trình của riêng mình. Đối với họ, rủi ro phải chịu đựng sự bất mãn với ông chủ của mình lớn hơn nhiều so với rủi ro mà họ phải đối mặt với tư cách là một doanh nhân độc lập.

## **XEM XÉT CÁC PHƯƠNG ÁN THAY THẾ**

Một cách nhìn nhận rủi ro của Nhà sản xuất là họ đàm phán tương lai của mình khi đã hiểu rõ Phương án thay thế tốt nhất cho thỏa thuận<sup>18</sup>. Như những gì được nói đến trong Getting to Yes (tạm dịch: Để đạt được thỏa thuận), biết được Phương án thay thế tốt nhất cho thỏa thuận cho phép người đàm phán tránh được một sai lầm rất phổ biến là chỉ tập trung vào những chi tiết phức tạp của thỏa thuận mà quên đi bức tranh tổng thể. Trong trường hợp của các Nhà sản xuất, điểm mấu chốt trong đàm phán là họ sẽ dùng thời gian của mình ra sao và sẽ thăng tiến đến đâu trong sự nghiệp. Họ ít quan tâm hơn tới những điều phải đánh đổi trong hiện tại và có khả năng đánh giá tốt những điều họ có thể đạt được trong tương lai. Dựa trên những kiến thức của môn khoa học hành vi, chúng ta thấy Nhà sản xuất dường như có khả năng chấp nhận rủi ro tổn thất hoặc đánh đổi trong ngắn hạn để tăng khả năng tạo ra giá trị khổng lồ trong tương lai<sup>19</sup>. Nhà sản xuất có được cách nhìn nhận tương đối bởi họ hiểu rất rõ phương án thay thế tốt nhất mà họ có thể chấp nhận trong một bối cảnh rộng lớn hơn.

Đối với Stephen Ross và những nhân viên bất mãn khác, phương án thay thế tốt nhất mà họ có thể nhìn ra là tiếp tục làm việc cho một ông chủ hay một công ty không “hiểu” họ và cũng không nhìn thấy thế giới rộng lớn hay những cơ hội mà nó mang lại. Còn trường hợp tệ nhất, họ có thể thất nghiệp.

Ross đã thật sự thất nghiệp khi rời Bear Stearns, vì thế, ông hầu như chẳng có gì để mất khi nỗ lực gây dựng công ty phát triển bất động sản của riêng mình. Ông từng soạn một kế hoạch kinh doanh khi còn làm việc cho Laird và thường bản thảo không biết liệu kế hoạch đó có khả thi không. Ông luôn là người nhìn xa trông rộng và vận dụng khả năng Tưởng tượng đồng cảm của mình dựa trên những hiểu biết sẵn có: Ông hình dung về một công ty tổng hợp tất cả các hoạt động phát triển nhà ở với giá phải chăng, bao gồm tiến hành các dự án, dịch vụ vay thế chấp

mới, mua rồi bán lại các dự án đang thực hiện và thu hút nguồn hỗ trợ phát triển đô thị và nhà ở từ chính phủ. Thách thức nằm ở chỗ, để phát triển các phần này thì cần phải có vốn – rất nhiều vốn – mà đó lại chính là điều mà Ross không có.

Ross cũng nhận thấy các chu kỳ kinh doanh diễn ra chóng vánh vào những năm 70 và 80 đã gây sức ép lên các nhà phát triển bất động sản như thế nào. Họ cần phát triển các dự án mới để nhận phí từ nhà đầu tư, nhưng chỉ cần nhu cầu của thị trường chững lại một chút thôi thì toàn bộ khoản đầu tư sẽ gặp rủi ro. Vì thế, Ross hiểu rằng ông cần ngay một nguồn thu nhập khác ngoài phí phát triển dự án để tạo ra dòng tiền giúp ông trang trải chi phí hoạt động trong lúc cân nhắc các thỏa thuận phát triển mới. Để làm được điều đó, ông quay sang hoạt động bán lại, tức mua các dự án rồi bán chúng lại cho bên thứ ba. Trong năm đầu tiên, Ross đã xoay sở để thực hiện thành công ba giao dịch bán lại và thu về 120 ngàn đô-la – trong khi làm thuê cho các công ty ở Phố Wall chỉ giúp ông kiếm được 25 ngàn đô-la một năm. Với mỗi khoản tiền kiếm được, ông trích ra một khoản vừa đủ để chi tiêu, số còn lại ông tiếp tục đổ vào kinh doanh.

Trong suốt lịch sử hoạt động của Related Companies, Ross luôn dựa vào những nguồn thu nhập ổn định, liên tục để dòng tiền của mình được bảo đảm. Bắt đầu với hoạt động bán lại và khi đã đủ lớn mạnh để sở hữu các bất động sản của riêng mình, ông mở rộng nguồn thu với hoạt động cho thuê. Trong nhiều thời điểm, những nguồn thu nhập ổn định đó đã trở thành chiếc phao cứu sinh giúp ông thoát khỏi nguy cơ thất bại nặng nề. Ví dụ, ông kể với chúng tôi, khi thị trường bất động sản lâm vào khủng hoảng ở vùng Đông Bắc nước Mỹ năm 1991, ông từng phải một mình gánh khoản nợ ngân hàng lên đến 120 triệu đô-la – hậu quả từ việc cơ cấu một số giao dịch. Một đối thủ khi đó đã cố mua lại khoản nợ từ các ngân hàng hòng đẩy Ross ra khỏi thị trường, nhưng không thành công. Các ngân hàng vẫn hợp tác với Ross để xây dựng một kế hoạch trả nợ. Họ có niềm tin

vững chắc vào dòng tiền chậm rãi nhưng ổn định mà Related Companies luôn có được nhờ các hoạt động bán lại và cho thuê bất động sản. Chỉ trong vòng ba năm, Ross đã trả hết nợ cho ngân hàng.

Ngày nay, khả năng sinh tồn, vượt khó cũng như góc nhìn tương đối của Ross đã giúp ông để mắt tới dự án Hudson Yards, một sáng kiến phát triển bất động sản táo bạo ở khu phía Tây Manhattan, nơi Ross hiện là chủ sở hữu đất lớn nhất bên cạnh một số nhà đầu tư khác. Một vài kế hoạch huy động vốn cho Hudson Yards trước đó đã thất bại. Các nhà đầu tư cho rằng nó quá mạo hiểm và quá phụ thuộc vào chính quyền thành phố New York cùng kế hoạch mở rộng các tuyến tàu điện ngầm của Cơ quan Quản lý Giao thông Đô Thị New York, một tổ chức điều hành hệ thống giao thông công cộng thường xuyên thiếu tiền thực hiện dự án. Tuy nhiên, Ross lại tỏ ra kiên nhẫn và không hề nao núng. Việc mua lại quyền sử dụng đất của ông nhận được hỗ trợ – dù là gián tiếp – bởi một tỷ phú tự thân khác cũng rất hứng thú với dự án Hudson Yards là Michael Bloomberg.

Nói về khả năng nhận ra điều gì là có thể cũng như năng lực vượt qua khó khăn, Ross tâm đắc: “Khi điều xấu nhất xảy ra, bạn nên nhìn theo chiều hướng tích cực. Chẳng có gì xuôi chèo mát mái suốt được. Sẽ luôn có những thời điểm bạn thật sự gặp vấn đề lớn hay mọi chuyện không như mong muốn. Bạn luôn phải tìm kiếm và nhận ra mặt tích cực của vấn đề.”

## **ĐỪNG BAO GIỜ ĐÁNH CƯỢC ĐẾN ĐỒNG XU CUỐI CÙNG**

Dù không có được vẻ hào nhoáng và hấp dẫn như các dự án Time Warner Center hay Hudson Yards, nhưng hoạt động bán lại của Ross chính là một ví dụ hữu ích về cách thức mà chúng tôi tin là các tỷ phú thường dùng để duy trì cái nhìn tương đối về những rủi ro mà họ phải đối mặt: Họ luôn dành sẵn một vài tài nguyên cho năm tiếp theo. Nhìn vào câu chuyện của các tỷ phú tự thân, chúng tôi nhận thấy họ luôn thủ sẵn một nguồn



tiền. Họ đầu tư lớn, nhưng cũng thường có một nguồn thu nhập song song hoặc một dòng tiền an toàn để duy trì khả năng thanh toán trong lúc khai thác những cơ hội hấp dẫn với lợi nhuận tiềm năng lớn hơn.

Cơ cấu vận hành song song đó có thể rất đơn giản. Khi tỷ phú dầu khí T. Boone Pickens xây dựng doanh nghiệp đầu tiên của mình vào đầu những năm 50, ông vẫn có một nghề tay trái là tư vấn khoan dầu khí với mức thu nhập 75 đô-la một ngày. Khi Pickens rời khỏi Phillips Petroleum, ông đã 26 tuổi, là bố của hai đứa trẻ và một đứa nữa sắp chào đời. Đối với ông, viễn cảnh tốt đẹp nhất ở Phillips là sau 20 hay 30 năm nữa ông sẽ trở thành phó giám đốc bộ phận thăm dò, một vị trí mà ông không muốn nhận và cũng chẳng có gì đảm bảo là ông sẽ đạt được – theo đánh giá của ông về bản thân thì ông còn thua kém chuyên gia địa chất xuất sắc nhất công ty rất nhiều. Ra ngoài và tự mình kinh doanh có vẻ sẽ tốt hơn nhiều so với việc ở lại để theo đuổi một con đường không chắc chắn mà ông cũng chẳng hề hứng thú. Ông đã ra đi để thử vận may của mình, nhưng ông biết mình cần phải nuôi cả gia đình. Công việc tư vấn tại công trường khá mệt mỏi, nhưng nó giúp ông có tiền trong lúc triển khai kế hoạch cũng như xây dựng các mối quan hệ cần thiết để ký kết các hợp đồng khai thác dầu tiên và thành lập Mesa Petroleum.

Tạo một chỗ dựa an toàn để tiếp tục đầu tư không giống như các bảo hiểm rủi ro. Các Nhà sản xuất không hề sắp đặt một nguồn thu nhập hay đầu tư cụ thể để bù đắp hay dự phòng cho những khoản đầu tư khác rủi ro hơn. Nó giống như một triết lý hay phong cách sống với những cách thức biểu hiện khác nhau tùy thuộc vào từng cá nhân.

Alex Spanos, tỷ phú ngành xây dựng khởi nghiệp bằng việc cung cấp chỗ ở và suất ăn cho những công nhân nhập cư tại thung lũng ở khu trung tâm California, đã tuân thủ triết lý “tiền trao cháo múc” của mình – ngay cả với những dự án phát triển

cần phải huy động rất nhiều vốn cũng vậy. Alexis Spanos Ruhl, một trong số các cô con gái của Alex Spanos, kể với chúng tôi rằng cha cô chỉ thấy có một cách duy nhất để mua thứ gì đó, dù là xe hơi hay những khu đất rộng lớn. “Ông sẽ không mua chúng trừ khi có thể trả hết được ngay bằng tiền mặt”, cô nói. “Ông ấy phản đối chuyện nợ nần. Phản đối thẻ tín dụng. Ông ấy không thích mà cũng không tin vào chúng. Nếu muốn mua thứ gì đó, hãy trả tiền mặt để có nó hoặc không mua nó luôn. Rất nhiều người từng không đồng tình với quan điểm này của ông, đến giờ vẫn thế, vậy mà nó lại hiệu quả đấy.”

Phong cách của Mark Cuban cũng không mấy khác biệt. Ông cũng khuyên các doanh nhân trẻ nên tránh chuyện nợ nần và sống giản dị để số tiền cần chi tiêu thấp nhất có thể. Điều này giúp họ thay đổi quan điểm về rủi ro, đồng thời tăng cường khả năng chống đỡ trước thất bại. “Ai cũng có con đường của riêng mình,” Cuban từng viết, “nhưng chẳng có gì rút ngắn giấc mơ của một chàng trai 22 tuổi nhanh hơn việc nợ một đồng tiền.”

Cuban rất thích kể những câu chuyện về thời ông mới ra trường, bay nhảy khắp nơi để tìm cho bằng được một nghề thật sự phù hợp với mình. Ông từng ngủ nhờ trên sàn căn hộ của người bạn, chuyển hết việc này đến việc khác và dường như chỉ sống nhờ món cánh gà chiên và bia. Ngay cả khi đã ổn định về tài chính và kiếm được tiền nhờ MicroSolutions, ông vẫn ở chung căn hộ với một người bạn. Lựa chọn một cuộc sống giản dị để lỡ công việc kinh doanh có xoi hỏng bống không thì ông cũng sẽ dễ dàng làm lại từ đầu.

Và thực tế là ông đã phải dùng đến tám dặm này không chỉ một lần. Trong hai năm đầu tiên MicroSolutions đi vào hoạt động, Cuban và đối tác của ông, Martin Woodall, từng bị viên thư ký của họ đánh cắp 85 ngàn đô-la – số tiền duy nhất họ có. Một vài năm sau, khu chung cư nhà ông bị cháy, mọi thứ ông có đều biến thành tro, kể cả chiếc nhẫn đính hôn trị giá 25 ngàn đô-la ông vừa mua cho bạn gái. Những trải nghiệm này rõ ràng đã tạo

nên con người ông. Cho đến tận bây giờ, tỷ phú 54 tuổi này dường như vẫn giữ quan điểm bảo thủ đến kinh ngạc về kinh doanh: “Chỉ có hai nguồn vốn hợp lý để xây dựng một doanh nghiệp: tiền túi của bạn và tiền của khách hàng bạn.”

Tạo một chỗ dựa an toàn cho khoản đầu tư tiếp theo không có nghĩa là Nhà sản xuất không dồn hết tâm sức vào cơ hội mà họ có. Ngược lại, họ hoàn toàn tập trung vào đó. Nhưng đối với họ, rủi ro không thể chấp nhận được chính là rủi ro khiến họ không thể đứng dậy và bắt đầu lại nếu thất bại.

## **CỦNG CỐ NĂNG LỰC PHỤC HỒI SAU THẤT BẠI**

Như chúng tôi đã thảo luận ở phần trước của chương này, khả năng bắt đầu lại là rất cần thiết để có được thành công vượt trội. Điều này được thể hiện rõ ràng thông qua thực tế là đa số các tỷ phú tự thân trong mẫu khảo sát của chúng tôi chỉ tạo ra giá trị khổng lồ với công ty thứ hai, thứ ba hay thứ tư mà họ xây dựng. Joe Mansueto với Morningstar, Mark Cuban với Broadcast.com, T. Boone Pickens với Boone Pickens Capital, Richard Branson với Tập đoàn Virgin, Yan Cheung với America Chung Nam và Nine Dragons, Steve Jobs với Pixar, Steve Wynn với Wynn Resorts, Lui Che Woo với Galaxy – tất cả những Nhà sản xuất mà chúng tôi đề cập đến trong chương này cùng nhiều người khác chỉ trở thành tỷ phú sau khi những hoạt động kinh doanh trước đó của họ thất bại hoặc chỉ thành công ở mức trung bình. Một số hoạt động kinh doanh ban đầu của họ rất nhỏ lẻ. Một số khác lại khá lớn, như Mirage Resorts, công ty phát triển bất động sản ở Vegas mà Steve Wynn đã gây dựng, phát triển và rồi bị đẩy ra ngoài sau khi bị Kirk Kerkorian mua lại vào năm 2000.

Kinh nghiệm tạo dựng nhiều doanh nghiệp của một người dường như củng cố khả năng sống sót của doanh nghiệp mới mà người đó tạo ra. Một nghiên cứu gần đây do quỹ phi lợi nhuận Ewing Marion Kauffman tài trợ đã chỉ ra rằng các công ty được xây dựng bởi các doanh nhân đã đầu tư vào một chuỗi

doanh nghiệp (trong một số trường hợp còn đi kèm cả chuỗi thất bại) sẽ có khả năng sống sót cao hơn các công ty được gây dựng bởi những người lần đầu khởi nghiệp<sup>20</sup>. Trong một thế giới đầy rẫy rủi ro, rất nhiều Nhà sản xuất cần những cuộc phiêu lưu như thế để có được kỹ năng ra quyết định và nhận định nhanh chóng điều gì hiệu quả và điều gì không. Năng lực nhận định này rất quan trọng để một doanh nhân vượt qua được nhiều định kiến về nguồn gốc thật sự của rủi ro trong kinh doanh. Dù các công ty mà họ xây dựng trước đó nhỏ hay lớn, các doanh nhân đầu tư theo chuỗi cũng có thể rút ra bài học cần thiết về tầm nhìn để xây dựng cho mình năng lực Tưởng tượng đồng cảm, kỹ năng thiết kế, thực hiện những giao dịch quan trọng bằng cách Điều hành sáng tạo, hoạt động với sự Khẩn trương nhẫn nại, cũng như các kỹ năng quản trị nhân tài, định vị chiến lược tiếp thị, xây dựng các mối quan hệ đối tác cùng nhiều năng lực khác nữa. Chúng chính là những bài tập giúp Nhà sản xuất có được những trải nghiệm cần thiết để nhìn nhận rủi ro một cách tương đối. Văn hóa giáng cấp hay sa thải nhân viên khi người đó thất bại của hầu hết các doanh nghiệp hiện nay chính là một trong những cách thức khiến họ tự kìm hãm khả năng tạo ra giá trị tương lai của chính mình.

Tuy nhiên, chúng tôi cũng không muốn tạo cho bạn đọc ấn tượng rằng thất bại rồi làm lại từ đầu là điều gì đó dễ dàng, đặc biệt sau những thất bại nặng nề mà Wynn từng trải qua, Steve Jobs từng phải chịu đựng khi bị đẩy khỏi Apple hay T. Boone Pickens gặp phải khi bị loại khỏi Mesa Petroleum, công ty dầu khí đầu tiên mà mình gây dựng, sau gần 40 năm dẫn dắt nó. Đó là năm 1996, Pickens đã 68 tuổi và đang dính vào vụ kiện tụng ly hôn rắc rối. Ông viết trong cuốn sách của mình, *The First Billion is the Hardest* (tạm dịch: Một tỷ đô-la đầu tiên là khó kiếm nhất), rằng hoàn cảnh đó đã khiến ông rơi vào trạng thái trầm cảm nặng nề<sup>21</sup>.

Tuy nhiên, Boone Pickens đã quen với những hoàn cảnh khó khăn như thế. Từ khi còn trẻ, ông đã luôn biết rõ phương án

thay thế tối ưu của mình là gì. “Khi 16 tuổi tôi từng đi làm công nhân giàn khoan”, ông kể lại khi ngồi trò chuyện với chúng tôi trong văn phòng của ông ở Dallas. “Đó là một công việc mà tôi biết phải có công việc khác ở đâu đó tốt hơn nhiều. Rồi tôi phụ việc trong ngành đường sắt từ năm 1944 đến 1946; tất cả đều là việc làm thêm khi nghỉ hè. Tôi còn làm thợ phụ sản xuất nồi hơi, phụ bảo trì biển hiệu, rồi cuối cùng là người hỗ trợ kỹ thuật trong đầu máy đoàn tàu, người thường ngồi bên phải kỹ sư điều khiển đầu máy đó. Và tôi đã nghĩ, ‘những việc này dạy cho mình rất nhiều điều, nhưng thực ra điều tôi đang nhìn vào là những việc mình sẽ làm nếu chẳng được học hành gì cả. Những việc mà mình sẽ phải làm cả đời.’ Và tôi nghĩ: ‘mình không muốn làm những công việc này.’”

Sự hiểu biết cặn kẽ về những điều bản thân mong muốn chính là động lực thúc đẩy Boone Pickens rời khỏi Phillips Petroleum ở tuổi đôi mươi để đi theo con đường riêng của mình, con đường cuối cùng đã dẫn dắt ông thành lập Mesa Petroleum cùng hai đối tác nữa. Ban đầu, công ty phát triển từng bước qua việc ký kết các hợp đồng cho thuê và thăm dò dầu. Các hợp đồng này mang lại lợi nhuận cao, giúp công ty ký thêm được nhiều hợp đồng hơn nữa. Sự tăng trưởng tiếp diễn trong vòng mười năm và Mesa có được danh tiếng khá vững chắc. Nhưng đến khoảng giữa những năm 60, Boone Pickens bắt đầu nhận ra rằng tầm cỡ của các hợp đồng mà Mesa có thể thực hiện đang bị hạn chế rất nhiều bởi chính quy mô của công ty. Vài năm trước đó, ông cũng đã thực hiện chào bán cổ phiếu lần đầu ra công chúng để tăng khả năng tiếp cận vốn cho công ty và mua lại cổ phần của một trong hai đối tác sáng lập, nhưng nếu muốn phát triển hơn nữa thì ông cần phải thực hiện quyết liệt hơn nữa.

Khi nhìn nhận rủi ro một cách tương đối, Boone Pickens nhận thấy rủi ro sẽ lớn hơn nhiều nếu ông cố tiếp tục con đường phát triển từng bước – điều có thể sẽ là hồi chuông báo tử – thay vì nắm lấy cơ hội thực hiện những hợp đồng lớn hơn. Boone Pickens đã chọn phương án thứ hai, thúc đẩy Mesa tăng trưởng

theo cấp số mũ thông qua việc mua lại những công ty lớn hơn đang sở hữu những tài sản được định giá thấp hơn giá trị thực. Công ty sản xuất Hugoton là thương vụ đầu tiên mà ông thực hiện.

“Tôi đã dành nhiều thời gian để tìm hiểu về Công ty Hugoton. Nó là một công ty đang hoạt động cầm chừng nhưng lại sở hữu đa số quyền khai thác tại Hugoton Field [mỏ khí ga tự nhiên lớn nhất cả nước] ở Tây Nam bang Kansas. Sau đó, tôi làm quen với giám đốc điều hành và một quản lý khác của công ty đó. Rồi tôi tới gặp ban giám đốc của mình và nói: ‘Tôi nghĩ chúng ta có thể mua lại công ty này.’ Tôi sẽ không bao giờ quên lời của một thành viên ban giám đốc đã nói với tôi: ‘Boone, anh không có chút cơ hội nào để mua được công ty này đâu. Đừng mơ mộng hão huyền nữa. Chẳng có cơ may nào cho chúng ta cả.’”

Có rất nhiều lý do khiến ban giám đốc Mesa tin rằng họ không thể mua lại Hugoton. Nó lớn gấp 20 lần Mesa Petroleum. Hơn nữa, vị giám đốc điều hành và quản lý cấp cao mà Boone Pickens đã tiếp xúc không hề có ý định thảo luận về chuyện mua lại. Mặc dù vậy, Boone đã tìm ra một hướng đi khác – ông thuyết phục ban giám đốc Mesa để ông đề nghị các cổ đông của Hugoton mua cổ phiếu với tỷ lệ 1,8 cổ phiếu Mesa cho mỗi cổ phiếu Hugoton. Bằng cách này, Mesa có được 30% số cổ phần của Hugoton, còn Boone Pickens bắt đầu xây dựng tiếng tăm của một chuyên gia thầu tóm các công ty khác<sup>22</sup>.

Vụ mua cổ phần của Hugoton đã mở đường để Mesa trở thành gã khổng lồ trong ngành dầu khí cho tới tận ngày nay, nhưng cá nhân Boone cũng phải gánh chịu tổn thất nặng nề. Ông từng sở hữu 23% Mesa khi bắt đầu theo đuổi Hugoton. “Nếu lúc ấy tôi sáng suốt được như ngày hôm nay thì tôi đã ra điều kiện với ban giám đốc rằng: ‘Nếu vụ giao dịch thành công thì cổ phiếu của tôi sẽ không bị pha loãng.’ Nhưng tôi đã không làm vậy. Chúng tôi đã mua chúng. Công ty đó lớn gấp 20 lần công ty chúng tôi. Nên giờ đây tôi chỉ còn sở hữu có 1,5% công ty của mình.”

30 năm sau, T. Boone Pickens đã giành lại được 7,5% cổ phần của công ty mà ông sáng lập, nhưng như thế vẫn không đủ để giúp ông không bị đẩy khỏi tổ chức khi một lần nữa ông lại mâu thuẫn với ban giám đốc và các lãnh đạo khác.

Rất nhiều người khi rơi vào hoàn cảnh này sẽ chọn giải pháp đơn giản là ngừng làm việc. Pickens không cần tiền. Những gì ông đã tích lũy được lúc đó vẫn chưa chạm tới con số 1 tỷ đô-la, nhưng vẫn đủ để ông về hưu và sống cuộc đời thư thái, chơi golf hay thăm thú miền đồng quê. Tuy nhiên, ông nói với chúng tôi rằng ý nghĩ đó chưa bao giờ lóe lên trong tâm trí ông. Ông thích làm việc và đến giờ, khi đã ở tuổi 80, ông vẫn vậy. Thay vì về hưu, ông mang theo năm nhân viên và một chiếc bàn làm việc ở Mesa rồi thành lập một công ty mới, Boone Pickens Capital (thường được gọi là BP Capital). Kế hoạch của ông là lập một quỹ đầu tư chuyên về các hoạt động buôn bán sản phẩm dầu khí. Ông dự định sẽ huy động khoảng 50 đến 100 triệu đô-la từ những mối làm ăn cũ và những người thật sự tin tưởng ông. Thế nhưng, thời gian đầu mọi chuyện không diễn ra như kế hoạch. Trước hết, ông đã hai lần trượt kỳ sát hạch của Hiệp hội Hàng hóa Tương lai Quốc gia (NFA) để trở thành nhà huy động quỹ hàng hóa. Sau đó, ông lại gặp khó khăn khi huy động vốn. Cuối cùng, quỹ chỉ đi vào hoạt động chỉ với 37 triệu đô-la mà ông huy động được từ một số bạn bè thân thiết.

Tệ hơn, đến tháng 1/1999, quỹ chỉ còn 2,7 triệu đô-la để hoạt động. Mọi khoản đầu tư đều thua lỗ mà nặng nhất là vụ đánh cược bất thành vào một dự án khoan dầu ở Vịnh Mexico. Trong vòng hai năm, Quỹ Năng lượng của BP Capital đã mất 90% giá trị còn Pickens lại sắp thất bại thêm lần nữa. “Đừng lo”, một người bạn đồng thời là một nhà đầu tư đã nói với một nhân viên của BP Capital. “Boone sẽ kéo chúng ta ra khỏi bãi lầy này.”

Người bạn đó đúng là tiên tri. Trong khi vẫn còn ở Mesa, Pickens từng hối thúc ban giám đốc công ty đầu tư nhiều hơn nữa vào các nguồn dự trữ khí ga tự nhiên, do ông nhận thấy việc phát

hiện các mỏ dầu mới ở Mỹ ngày càng thưa thớt. Giờ đây khi đang điều hành quỹ mua bán hàng hóa của riêng mình, Pickens vẫn tin rằng giá khí ga sẽ tăng do các nhà máy điện và các tòa cao ốc bắt đầu chuyển sang sử dụng khí ga như nguồn nhiên liệu chính để phát điện và sưởi ấm. Rất ít người đồng tình với ông về viễn cảnh đó, và thực tế việc giá ga gần như dậm chân tại chỗ suốt những năm 90 đã khiến Pickens luôn ở thế thua trong cuộc tranh luận này. Nhưng với BP Capital, ông đã chọn đúng thời điểm. Đầu năm 2000 ông dùng toàn bộ số tiền 2,7 triệu đô-la còn lại để mua các hợp đồng khí ga giao sau và chỉ trong vòng một năm giá khí ga tăng vọt, mang về cho Quỹ Năng lượng của BP Capital tới 252 triệu đô-la trong chưa đầy 12 tháng. Ông đã bán khí ga với mức giá cao nhất khoảng 10 đô-la cho 3 cm<sup>3</sup> và chia lại 222 triệu đô-la cho các nhà đầu tư. Năm sau đó, Boone Pickens lại mở quỹ thứ hai với một ý tưởng mới xuất phát từ năng lực Tưởng tượng đồng cảm và với cột mốc này, ông đã thật sự bắt đầu hành trình trở thành tỷ phú.

Ngày nay, Boone Pickens rất ít khi nghĩ về những gian nan mà ông đã trải qua trong suốt sự nghiệp của mình, ông nghĩ đến những thành quả mà mình nhận được nhiều hơn. “Tôi đã nếm trải tất cả, những ngày buồn nản, khó khăn, nguy khốn...” ông nói với chúng tôi. “Nhưng tất cả những kí ức đó rồi cũng sẽ nhòa dần vào quá khứ và những gì bạn nhớ sẽ là những ngày tươi đẹp. Tôi đã làm những điều đúng đắn cho bản thân mình.”

Hãy cùng so sánh ý chí kiên cường đã giúp Boone Pickens vượt qua khó khăn với thái độ do dự của Ron Wayne, một trong những đối tác đầu tiên của Apple Computer. Wayne từng xây dựng một công ty kinh doanh máy bán hàng tự động nhưng bất thành. Toàn bộ khoản tiết kiệm 50 ngàn đô-la mà ông có lúc ấy tiêu tan hết. Sau thất bại đó, ông tới làm việc cho Atari và đã gặp Steve Jobs ở đây. Sau đó Jobs đề nghị Wayne tham gia Apple Computer với tư cách đối tác thứ ba để làm trọng tài phân xử giữa ông và chàng kỹ sư trẻ tuổi tài ba Steve Wozniak. Ban đầu, Wayne rất hào hứng với đề nghị đó. Nhưng sau đó, công ty



Apple Computer non trẻ buộc phải cơ cấu thành một công ty hợp danh với ba đối tác ngang hàng. Wayne lớn tuổi hơn hai đối tác của mình khá nhiều, và ông lo lắng rằng mình sẽ phải gánh những trách nhiệm pháp lý liên quan đến cá nhân nếu toàn bộ số tiền mà Jobs đã bỏ vào dây chuyền sản xuất máy tính Apple I với số lượng lớn tiêu tan hết. Nỗi sợ hãi cuối cùng đã chiến thắng và chỉ vài ngày sau khi họ nộp giấy tờ thủ tục, Wayne quyết định rút khỏi công ty.

## **CÁC NHÀ ĐIỀU HÀNH THAY ĐỔI CÁCH NHÌN VỀ RỦI RO NHƯ THẾ NÀO?**

Nhà sản xuất sẽ không để thất bại loại mình ra khỏi đấu trường kinh doanh – cho dù thất bại đó có nặng nề đến đâu. Mark Cuban rất thích nói rằng: “Bạn có thể thử và thất bại hàng trăm lần, chỉ cần thành công một lần là được.” Khó có thể phóng đại sự khác biệt trong hành động và thái độ đối với rủi ro của các Nhà sản xuất so với lối tư duy phổ biến của các doanh nghiệp lớn. Các tập đoàn vẫn thường nói về quản trị rủi ro, nhưng đó không phải là thuật ngữ chính xác. Các Nhà sản xuất mới thật sự quản trị rủi ro. Còn Người triển khai và các tập đoàn mà họ làm việc thì chỉ né tránh rủi ro thôi. Vì thế, thất bại được xem ở đây là biểu hiện của việc né tránh rủi ro do không đủ năng lực, hậu quả rõ rệt từ những công cụ mà nhà điều hành áp dụng vào công việc của mình.

Quan điểm né tránh rủi ro thể hiện trong một vài phương pháp cổ hữu của các tổ chức kinh doanh, đặc biệt là đối với việc theo đuổi cơ hội mới. Thực trạng phổ biến ở các doanh nghiệp hiện nay là họ thường giao cho nhân viên tiềm năng những nhiệm vụ khó khăn để xem anh ta xử trí thế nào. Đó là một cách để họ nắm bắt các kỹ năng của người đó trước khi đưa anh ta lên chức vụ cao hơn trong tổ chức. Nhưng nếu quy trình này không được quản lý một cách cẩn trọng, nó sẽ khuyến khích những đối tượng tiềm năng này chỉ nhìn vào những thành quả bước nhỏ: đưa một công ty mới vào hoạt động, biến một mảng kinh doanh

đang thua lỗ thành có lợi nhuận; tiến hành một quy trình chuyển đổi.

Những thành quả bước nhỏ là tốt và cần thiết – trong một số trường hợp chúng còn có thể dọn đường để công ty của bạn khai thác năng lực Tưởng tượng đồng cảm. Nhưng thực tế là ở nhiều doanh nghiệp, thành công bước nhỏ là tất cả những gì họ làm được. Không có ý tưởng đột phá cũng chẳng có mục tiêu nào để họ thật sự phấn đấu. Kết quả là dù thành công nhưng những thành công bước nhỏ kia chỉ đưa đến ngõ cụt. Chúng không dẫn đến điều gì khác to lớn hơn, và dù có đi nữa thì những nhân viên tiềm năng cũng chẳng tìm thấy lý do hay động lực nào để khai thác những cơ hội đó. Họ biết rằng mình sẽ thắng tiến nếu chúng tỏ được bản thân; nhưng họ cũng hiểu rằng mình sẽ không được giao trọng trách triển khai ý tưởng sáng tạo của chính mình. Hoặc bị chuyển sang vị trí khác trước khi ý tưởng bắt đầu phát huy được tiềm năng, hoặc ý tưởng đó sẽ được chuyển cho ai đó ở cấp cao hơn phụ trách. Họ sẽ không mạo hiểm đánh đổi những thành quả chậm chạp nhưng ít rủi ro để có được thành quả cũng chậm chạp nhưng lại nhiều rủi ro hơn. Vì thế, họ vẫn tiếp tục đi trên con đường an toàn.

Còn nếu họ thất bại thì sao? Khi một sản phẩm mới không được thị trường chấp nhận, một dự án phát triển mới làm tiêu tốn quá nhiều tiền và không mang lại lợi nhuận, hay một mảng kinh doanh đang gặp khó khăn và không có dấu hiệu khởi sắc, người đảm trách sẽ bị chỉ trích, sa thải hoặc giáng chức. Hậu quả của việc này đối với sự nghiệp của một cá nhân, nhẹ nhất là làm chững lại, còn nặng nhất thì gây xáo trộn hoàn toàn. Thói quen trừng phạt ai đó khi họ thất bại sẽ ngăn những người đứng đầu chấp nhận những rủi ro tương đối nhưng có lợi cho công ty; nó cũng đập tan khả năng công ty khai thác năng lực vượt khó của người lãnh đạo và áp dụng những bài học anh ta rút ra cho những dự án mới trong tương lai. Khi nhân viên trải qua thất bại bị sa thải, tổ chức đó cũng mất luôn những kinh nghiệm mà họ rút ra.

Những Nhà sản xuất mà chúng tôi nghiên cứu lại đi theo một con đường khác. Quan điểm của họ về rủi ro, năng lực vượt khó, những lợi ích mà họ học được từ thất bại của bản thân đều cho thấy việc theo đuổi cơ hội, thử nghiệm ý tưởng mới và không ngừng học hỏi mang đến giá trị mới như thế nào. Giá trị đó phụ thuộc vào cặp nhị nguyên quan trọng là mong muốn cùng khả năng nhìn nhận khác biệt về rủi ro và năng lực vượt khó của bản thân để có thể làm lại khi nỗ lực trước đó không thành.

Trong phần giới thiệu của cuốn sách này, chúng tôi đã đề cập đến việc các tổ chức nên thu hẹp dần phạm vi áp dụng bài học của mỗi chương sách để có thể xác định những Nhà sản xuất tiềm năng. Nhìn nhận tương đối về rủi ro là một khả năng mà rất ít người có được. Chỉ có những Nhà sản xuất thật sự mới có thể áp dụng nó. Người triển khai thuần túy – dù có tài giỏi đến đâu trong lĩnh vực chuyên môn của họ – cũng không có được cách nhìn nhận tương đối cần thiết để nhận ra rủi ro thật sự nằm ở đâu và đánh cược để mang lại thành quả cao. Họ không có khả năng kết hợp các nguồn lực lại với nhau để tạo ra giá trị mới như Nhà sản xuất.

Với cách nhìn nhận vấn đề như vậy, chúng tôi đề xuất các tổ chức kinh doanh thực hiện các bước sau nhằm đảo ngược phương trình rủi ro trong tổ chức của mình.

### **Cho phép Nhà sản xuất của bạn chấp nhận rủi ro**

Khi xác định những Nhà sản xuất mà bạn muốn trao nhiều trách nhiệm hơn, hãy nhìn vào những rủi ro mà họ đã đối mặt trong cuộc đời và sự nghiệp. Đã có ai từng xây dựng một mảng kinh doanh hay một dịch vụ mới chưa? Họ có từng chuyển tới một khu vực địa lý mới để mở rộng và phát triển thị trường hay thậm chí là để học hỏi và khám phá điều gì đó mới mẻ chưa? Hãy hỏi họ về những điều đó và lắng nghe họ mô tả trải nghiệm của mình. Họ có nhìn nhận nỗ lực là sự mạo hiểm hay một phương pháp đúng đắn và hợp lý trong trường hợp đó không?

Họ có nhận ra rủi ro thật sự nằm ở một nơi khác không? Nếu nhận được câu trả lời phủ định – không, tôi không thấy rủi ro – với một lý do thuyết phục thì rất có thể bạn đang có một Nhà sản xuất đấy.

Hãy tìm nhiều cách để thử thách tài năng. Hãy cho những Nhà sản xuất non trẻ của bạn những dự án hay vị trí giúp họ mở rộng và củng cố các kỹ năng khác nhau của mình. Những người mà bạn nghĩ là có tiềm năng lớn nên được trao cơ hội đảm nhiệm những vai trò quan trọng mà bản thân bạn cũng chưa chắc họ có thể thành công. Bạn hoàn toàn không giăng bẫy để chờ ai đó thất bại. Ngược lại, bạn đang thách thức người đó thành công. Khi bạn đưa ra mục tiêu nào đó mà họ buộc phải đạt được, khả năng chấp nhận rủi ro của họ sẽ tăng lên và họ sẽ có cơ hội thể hiện năng lực của bản thân. Trường hợp lý tưởng nhất là Nhà sản xuất mà bạn đang thử thách đã có những thành tích chứng minh được khả năng hoặc năng lực nhận ra mặt tích cực của vấn đề – họ cần phải thấy rõ những cơ hội bị đánh mất cũng quan trọng không kém những rủi ro họ né tránh.

Trong quá trình quyết định ai nên nhận lấy vai trò hay cơ hội nào, hãy chắc chắn rằng người quản lý hay lãnh đạo đang trực tiếp đưa ra đánh giá lựa chọn cũng có cách nhìn nhận rủi ro tương thích. Người triển khai trong vai trò lãnh đạo sẽ nhìn nhận rủi ro một cách tuyệt đối, vì thế, họ lo ngại về việc đề bạt hay trao cơ hội cho một Nhà sản xuất – những người nhìn nhận rủi ro theo cách tương đối.

Ngoài việc khuyến khích các cá nhân mở rộng cái nhìn về rủi ro, hãy xem xét văn hóa rủi ro đang hiện hữu trong các bộ phận chức năng trong tổ chức của bạn và làm những điều cần thiết để đảm bảo rằng văn hóa đó luôn cổ xúy cho cách nhìn nhận tương đối. Hãy tổ chức những buổi thảo luận về những cơ hội mới sao cho cả ưu điểm và nhược điểm của bất cứ vấn đề nào đều được đề cập đầy đủ và xác đáng. Hãy cẩn thận và duy trì sự cân bằng – đừng để nhược điểm và những lo ngại bao trùm buổi thảo luận.

Trong khi xem xét rủi ro, hãy luôn nhớ rằng những Nhà sản xuất đã trở thành tỷ phú mà chúng tôi nghiên cứu có khả năng đưa ra những câu hỏi thâm sâu về mức độ thật sự của rủi ro mà họ đang đối mặt. Rủi ro đó có thực hay không? Nó có khả năng xảy ra hay không? Bản chất của rủi ro đó là gì – nếu nó xảy ra thì liệu toàn bộ công ty có lâm nguy hay chỉ dự án đó bị ảnh hưởng thôi? Tỷ lệ giữa những gì mà công ty có thể mất và những gì nó có thể đạt được là bao nhiêu? Liệu tỷ lệ đó có thay đổi không nếu bạn tiếp cận được với một số nguồn lực nhất định?

### **Chất vấn những quan niệm cố hữu về rủi ro**

Trong quá trình hướng tới cách nhìn nhận cân đối về rủi ro, hãy dành thời gian chất vấn những mặc định của bạn – cả từ góc độ cá nhân lẫn đội nhóm. Tại sao bạn lại có cách suy nghĩ đó? Khi theo đuổi một sản phẩm, một hoạt động kinh doanh hay một dự án mới, hãy dành thời gian suy nghĩ về con đường mà bạn muốn theo đuổi, sau đó dừng lại một chút và tự hỏi tại sao. Tại sao bạn muốn đi theo con đường đó? Có phải bởi đó là con đường khai thác được nhiều nhất khả năng Điều hành sáng tạo của bạn? Hay vì nó là con đường nhận được sự đồng thuận cao nhất từ tổ chức? Hay vì nó ít rủi ro nhất? Cũng có thể vì nó phù hợp nhất với những kỹ năng, năng lực và nguồn lực bạn có chăng?

Mỗi câu trả lời cho những câu hỏi này sẽ cho bạn biết rất nhiều điều về một cơ hội kinh doanh cũng như cách tiếp cận rủi ro của bạn. Ví dụ, nếu kế hoạch hành động của bạn nhận được sự đồng thuận cao trong nội bộ tổ chức, bạn sẽ có lý do tốt để quan ngại rằng mình đang theo đuổi một cơ hội chỉ mang lại giá trị tăng dần. Những ý tưởng thật sự xuất phát từ năng lực Tưởng tượng đồng cảm chắc chắn sẽ gặp phải sự chống đối. Nếu cách tiếp cận của bạn dựa trên cơ sở những tài nguyên và kỹ năng phổ biến trong thị trường thì chắc chắn đây là cách tiếp cận đã được nhiều người áp dụng.

Con người thích tư duy bằng ngôn ngữ kể chuyện. Đó cũng chính là một trong những lý do vì sao việc đưa ra các kịch bản khác nhau lại hiệu quả đối với các nhà hoạch định chiến lược đến vậy. Tuy nhiên, hậu quả tiêu cực của xu hướng này là chúng ta sẽ tư duy theo lối mòn. Lối mòn đó thường chỉ dẫn chúng ta đến một kết luận duy nhất. Bạn có thể mở ra một con đường mới bằng cách đặt câu hỏi tại sao phối hợp với những câu hỏi nếu-thì sao? Nếu chúng ta thử cách làm khác thì sao? Nếu điều không tưởng đó lại trở thành sự thực thì sao? Cách đặt câu hỏi ấy chính là con đường mà những Nhà sản xuất đã đi. Đó là những câu hỏi Stephen Ross đặt ra khi ông xây dựng công ty của riêng mình, Boone Pickens tự hỏi khi lựa chọn thời điểm đầu tư vào nguồn dự trữ khí ga tự nhiên, và Steve Jobs nghĩ đến khi các họa sĩ ở Pixar đề nghị ông bỏ thêm tiền để sản xuất phim hoạt hình.

Thay đổi góc nhìn cũng có thể giúp bạn nhận ra rủi ro không phải lúc nào cũng xuất phát từ những nguyên nhân rõ ràng. Rủi ro không có hình thái cố định. Hãy cùng xem xét lại lần nữa câu chuyện của Yan Cheung và những trải nghiệm kinh doanh từ khi còn rất trẻ của bà. Đây sẽ là một bài tập tư duy hữu ích cho thấy rủi ro có thể khó lường như thế nào ngay cả với những đầu óc kinh doanh lão luyện. Có thể động thái “an toàn” đối với bà Cheung là tiếp tục ở lại Hồng Kông và nỗ lực chiếm lĩnh thị trường ở đó. Bà vẫn có thể thành công nếu làm như vậy – bởi xét cho cùng, bà là một Nhà sản xuất; bà luôn có khả năng nhận ra cơ hội ở những bối cảnh người khác cho là ngõ cụt. Nhưng trên thực tế, đó sẽ là con đường chông gai hơn rất nhiều. Lợi nhuận sẽ sụt giảm dần trong khi bà phải cạnh tranh cật lực để giành lấy nguồn cung bột giấy ngày càng hạn hẹp, đồng thời chứng kiến các nhà sản xuất giấy ở Trung Quốc đi tìm kiếm những nguồn cung thay thế. Xét từ góc độ đó, giải pháp chấp nhận lợi nhuận thấp để chỉ phải chịu ít rủi ro mà rất nhiều doanh nghiệp vẫn lựa chọn để có được sự tăng trưởng bước nhỏ mà nhiều khả năng sẽ là con đường tự sát, vì tăng trưởng bước nhỏ có thể chuyển thành thua lỗ bước nhỏ nhanh như trở bàn tay.

Dĩ nhiên chúng tôi không hề có ý giảm thiểu khó khăn của việc thay đổi quan niệm về rủi ro. Con người rất khó phá bỏ những thói quen tư duy khiến họ nhìn nhận rủi ro một cách tuyệt đối. Chỉ khuyên bạn nên nỗ lực nhìn nhận rủi ro theo một cách khác là không đủ khi mà trong suốt sự nghiệp, bạn chỉ được đào tạo theo một cách duy nhất.

Đó là một lý do nữa khiến các nhà lãnh đạo cần phải lựa chọn kỹ càng đối tượng để rèn luyện khả năng Nhìn nhận tương đối về rủi ro: Nhà sản xuất thật sự mới là những người biết cách sử dụng công cụ này. Người triển khai, dù giỏi giang đến đâu, khi được trao cơ hội, thường dẫn tới hậu quả là tự tin thái quá – họ đã quá quen với sự xuất sắc của bản thân trong lĩnh vực chuyên môn nên sẽ đánh giá thấp lượng thời gian và/hoặc tiền bạc cần thiết để đạt được một mục tiêu đòi hỏi sự đóng góp của nhiều người với nhiều kỹ năng đa dạng. Xu hướng này đã trở nên quá phổ biến đến nỗi các tổ chức đã phải xây dựng hệ thống lương thưởng để cân bằng lại sự thái quá này. Chính phủ Anh chẳng hạn, đã đầu tư những nguồn lực lớn để nghiên cứu và tìm ra giải pháp cho “nghịch lý hiệu quả đầu tư của các siêu dự án”, trong đó các dự án khổng lồ theo hình thức kết hợp công-tư – như dự án máy bay siêu thanh Concorde bị đình chỉ hay dự án Nhà hát Opera Sydney cuối cùng cũng thành công. Cả hai đều rất nổi tiếng và có tỷ lệ bội chi khủng khiếp (thường là đến cả nghìn phần trăm)<sup>23</sup>.

### **Tuyển dụng sự khác biệt**

Ngoài việc thử thách tài năng và thay đổi lối mòn tư duy trong phạm vi đội nhóm, bạn còn nên hướng tới việc phát triển tổ chức của mình để có được những Nhà sản xuất có khả năng khiến chính bạn phải nhìn nhận vấn đề một cách tương đối. Hãy đảm bảo rằng bạn đang tuyển dụng và đề bạt những người thể hiện được năng lực Tưởng tượng đồng cảm, Khẩn trương nhẫn nại, Điều hành sáng tạo và Nhìn nhận tương đối về rủi ro. Trên lý thuyết, điều này dẫn tới kết quả là bạn sẽ tuyển dụng

những người có tiềm năng lớn, khác biệt với những dạng ứng viên điển hình vẫn ứng tuyển vào tổ chức của bạn trước đây. Các công ty thường đề cập rất nhiều đến tầm quan trọng của khả năng “hòa hợp văn hóa” trong tuyển dụng, và chúng tôi đồng ý rằng văn hóa rất quan trọng đối với sự hài hòa của tổ chức. Nhưng văn hóa cũng có thể trở thành quy tắc khiến tổ chức chỉ tuyển dụng những người có những lối suy nghĩ giống nhau. Hãy nhớ rằng trong một thế giới luôn đòi hỏi bạn phải tạo ra giá trị đột phá, sự đồng thuận cao thường là dấu hiệu báo động chứ không phải dấu hiệu tiềm năng. Khi mọi thành viên trong tổ chức đều đồng thuận, sẽ chẳng có ai mở rộng giới hạn của những điều tổ chức đó có thể làm được. Nhà sản xuất luôn khuyến khích những mâu thuẫn cần thiết, trọng yếu để tăng hiệu quả của tổ chức cũng như những suy nghĩ khác biệt. Họ cũng muốn thấy một ít nóng vội xuất phát từ khao khát hiện thực hóa những ý tưởng lớn.

Bạn nên tận dụng những điều này. Hãy hỏi Nhà sản xuất của bạn xem họ sẽ làm gì nếu được phép dùng 20% thời gian làm việc của mình để theo đuổi giá trị đột phá. Nếu một Nhà sản xuất vừa hoàn thành xong một dự án và đang thanh thoi, hãy hỏi xem tiếp theo anh ta muốn làm gì cho tổ chức? Anh ta có thể đề xuất một vai trò nào đó cho bản thân chưa từng có tiền lệ trong công ty, hoặc yêu cầu được theo đuổi một hoạt động kinh doanh mới nằm ngoài phạm vi những gì tổ chức đã làm. Hãy lắng nghe những đề xuất đó để xem bạn có thể chốt lọc được điều gì – rất có thể chúng sẽ trở thành bước đột phá tiếp theo của bạn.

### **Xây dựng thái độ học hỏi từ thất bại**

Hãy nuôi dưỡng những nỗ lực lâu dài trong đội nhóm và tổ chức của bạn. Bạn nên phản ứng với thất bại như thế nào? Bạn sẽ kể lại câu chuyện về những va vấp khi nắm bắt các cơ hội lớn như thế nào? Bạn có hoan nghênh nỗ lực bất thành của nhân viên không hay sẽ biến chúng thành những lời cảnh báo?



Ngày nay, việc khích lệ con người chấp nhận thất bại dường như đã trở thành một bài học dạy đời vô vị và nhàm chán. Có cả một bộ sưu tập những câu nói rập khuôn nhắm vào giá trị của những nỗ lực bất thành (thất bại là mẹ thành công, không bắn thì sẽ chẳng bao giờ trúng đích...). Ca ngợi thất bại giờ đây đã trở thành xu hướng, thế nhưng trên thực tế lại chỉ có rất ít tổ chức thật sự làm điều đó, các doanh nghiệp lớn lại càng không. Chúng tôi chỉ biết duy nhất một tổ chức từng làm cả một sự kiện cộng đồng về chủ đề này. Năm 2011, Ngân hàng Thế giới đã tổ chức hội chợ FAILFaire lần đầu tiên. Mục đích của hội thảo là thảo luận về những thất bại lớn nhằm giáo dục và chia sẻ kinh nghiệm cho các tổ chức đa phương, tổ chức phi lợi nhuận, doanh nghiệp xã hội và các tổ chức tham gia vào quá trình phát triển toàn cầu.

Các doanh nghiệp cũng có thể tiến hành những hoạt động tương tự trong nội bộ của mình nhằm biểu dương những bài học hữu ích rút ra từ những thất bại. Hãy lưu ý rằng chúng tôi nói “biểu dương” những bài học rút ra từ thất bại chứ không phải bản thân thất bại đó – chắc chắn là bạn không muốn lấy thất bại làm mục tiêu cho tổ chức của mình rồi. Tuy nhiên, bạn sẽ muốn khuyến khích quan điểm rằng những thất bại hữu ích cũng là thành quả của cách nghĩ táo bạo và việc chấp nhận những rủi ro cần thiết. Điều này đòi hỏi sự hiểu biết cặn kẽ về thời điểm dự án đã đi sai hướng và tại sao. Hãy biểu dương những trường hợp thể hiện việc chấp nhận những rủi ro vì những lý do hợp lý, và cố gắng học hỏi từ những phương pháp đã được sử dụng để đưa ra lựa chọn đó, cũng như những điều có thể làm để xoay chuyển mọi thứ.

---

<sup>1</sup>. Để biết thêm thông tin về Yan Cheung, vui lòng đọc thêm bài “Wastepaper Queen: She’s China’s Horatio Alger hero. Will her fortune survive?” (tạm dịch: Nữ hoàng giấy vụn: Horatio Alger của Trung Quốc – Liệu sự giàu có của bà có bền vững?) của Evan Osnos, đăng trên tờ New Yorker, ngày 30/03/2009.

<sup>2</sup>. Trích dẫn từ bài viết ở chú thích trước, Maurice (Big Moe) Colantonio, một nhà tái chế giấy ở miền Nam New Jersey cho chúng tôi biết trong văn phòng tại nhà máy của ông vào một buổi chiều nọ: “Họ phải cố tìm cách thâm nhập vào ngành này... Những người Trung Quốc đến chỗ chúng tôi và đề nghị: ‘Các anh sẽ bán cho chúng tôi chứ?’ Nghề này hoạt động theo kiểu mạng lưới. Tôi bán hàng cho người tôi quen biết và người đó lại bán hàng cho những người mà anh ta biết. Vậy mà giờ chúng tôi gặp những người này – chúng tôi không hề biết họ – và họ còn bán hàng sang tận Trung Quốc nữa? Chúng tôi sẽ được thanh toán như thế nào đây? Chúng tôi sẽ phải đòi tiền ai đây?”

<sup>3</sup>. Michael Specter, “Branson’s Luck” (Sự may mắn của Branson), đăng trên tờ New Yorker, ngày 14/05/2007.

<sup>4</sup>. Nội dung nghiên cứu ban đầu được đăng trên thời báo Econometrica. Xem thêm bài Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk (tạm dịch: Thuyết triển vọng: Phân tích về việc ra quyết định khi phải chịu áp lực) của Daniel Kahneman và Amos Tversky, Econometrica 47(2), tháng 3/1979, trang 263-91. Để tiếp cận vấn đề dễ dàng hơn, vui lòng xem thêm cuốn sách Thinking Fast and Slow (tựa tiếng Việt: Tư duy nhanh và chậm, cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2014) của Daniel Kahneman, New York: Farrar, Straus và Giroux, 2011, trong đó Kahneman xem xét lại kết quả công trình đó sau 30 năm thử nghiệm và chứng thực.

<sup>5</sup>. Richard Thaler và Eric Johnson, Gambling with the House Money and Trying to Break Even: The Effects of Prior Outcomes on Risky Choice (tạm dịch: Đánh bạc bằng tiền của nhà cái và nỗ lực hòa vốn: Tác động của những kết quả có trước lên quyết định rủi ro) được đăng trên Tạp chí Khoa học Quản trị, số tháng 06/1990, tr. 643-60.

<sup>6</sup>. Evan Osnos, Wastepaper Queen: She’s China’s Horatio Alger hero. Will her fortune survive? (tạm dịch: Nữ hoàng giấy vụn:

Horatio Alger của Trung Quốc. Liệu sự giàu có của bà có vững bền?), tờ New Yorker, ngày 30/03/2009.

7. Để biết thêm thông tin về Yan Cheung, vui lòng đọc bài Nữ hoàng giấy vụn của Osnos; Nhờ Mao, Zhang Yin giờ đã là tỷ phú của Will Hutton, Observer, ngày 14/10/2006; bài Đột phá trong kinh doanh giấy vụn ở Trung Quốc đăng trên New York Times ngày 16/01/2007; và một cuộc phỏng vấn được thực hiện bởi chương trình Talk Asia của CNN ngày 3/6/2007: [http://www.cnn.com/2007/WORLD/asiapcf/06/03/talkasia.cheungyan/index.html?\\_s=PM:WORLD](http://www.cnn.com/2007/WORLD/asiapcf/06/03/talkasia.cheungyan/index.html?_s=PM:WORLD); truy cập ngày 02/02/2014.

8. Trong cuốn sách về tiểu sử của Jobs, Isaacson có nhắc đến một giai thoại khi Jobs đang đàm phán hợp đồng đối tác giữa NeXT, công ty do ông thành lập sau khi bị hất cẳng khỏi Apple và IBM. Khi hai bên đã nhất trí về thỏa thuận, IBM dự thảo một hợp đồng dài 125 trang mà Jobs rõ ràng là đã không hề đọc qua. Ông yêu cầu một bản hợp đồng đơn giản hơn và đã có được nó, sau đó NeXT và IBM đã cùng thực hiện thỏa thuận. Xin xem thêm cuốn Tiểu sử Steve Jobs của Walter Isaacson, New York: Simon & Schuster, 2011.

9. ERP là viết tắt của Enterprise resource planning: Phần mềm giúp tích hợp mọi hoạt động chức năng của một doanh nghiệp (tài chính, sản xuất, bán hàng, cung ứng vật tư...) vào một hệ thống duy nhất. (ND)

10. Michel Villette và Catherine Vuillermot, From Predators to Icons: Exposing the Myth of the Business Hero (tạm dịch: Từ thú săn mồi thành thần tượng kinh doanh: Khám phá huyền thoại về những người hùng trong kinh doanh), Ithaca: Cornell University Press, 2009.

11. Robert H. Brockhaus Sr., Risk Taking Propensity of Entrepreneurs (tạm dịch: Thiên hướng chấp nhận rủi ro của các

doanh nhân), Academy of Management Journal 23, số 3, tháng 09/1980, tr. 509-20.

<sup>12</sup>. Xem thêm, L. E. Palich và D. R. Bagby, Using Cognitive Theory to Explain Entrepreneurial Risk Taking: Challenging the Conventional Wisdom (tạm dịch: Sử dụng lý thuyết nhận thức để lý giải sự chấp nhận rủi ro của doanh nhân: Thách thức quan niệm thông thường), Journal of Business Venturing 10, năm 1995, tr. 435-38; T. K. Das và B.Teng, Time and Entrepreneurial Risk Behavior (tạm dịch: Thời gian và Hành động có tính rủi ro của doanh nhân), Entrepreneurship Theory and Practice 22, số 2, năm 1997, tr. 69-88; T. K. Das và B. Teng, Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process (tạm dịch: Quản trị rủi ro và nguồn lực trong quá trình xây dựng quan hệ chiến lược), Journal of Management, 24, số 1, năm 1998, tr. 21-42.

<sup>13</sup>. 25% chỉ là một con số ước tính. Nghiên cứu của chúng tôi chỉ có thể ghi nhận thông tin về những việc làm ban đầu của đối tượng nghiên cứu khi thực tế những công ty mà họ từng làm việc tương đối lớn. Khi những công việc đó kết thúc do các tỷ phú tương lai này bị sa thải hoặc bị đẩy ra ngoài bằng cách nào đó, chúng tôi có thể dễ dàng ghi nhận những sự kiện này. Thông tin về những công ty nhỏ hơn hoặc những doanh nghiệp gia đình thường ít được lưu trữ, nên trong những trường hợp đó, chúng tôi giả định rằng đối tượng đã có trải nghiệm tốt và lựa chọn chuyển sang một công việc khác.

<sup>14</sup>. Mark Cuban, How to Win at the Sport of Business: If I Can Do It, You Can Do It (tạm dịch: Làm thế nào để giành chiến thắng trong đấu trường kinh doanh: Nếu tôi làm được thì bạn cũng có thể), eBook tự xuất bản, năm 2011.

<sup>15</sup>. John Paul DeJoria chia sẻ chi tiết về những năm tháng đầu tiên làm việc với các công ty trong ngành công nghiệp chăm sóc tóc tại địa chỉ

[http://money.cnn.com/2012/04/24/smallbusiness/paul\\_mitchell\\_dejoria.fortune/index.htm](http://money.cnn.com/2012/04/24/smallbusiness/paul_mitchell_dejoria.fortune/index.htm).

<sup>16</sup>. Bloomberg, Bloomberg by Bloomberg (New York: Wiley, 1997).

<sup>17</sup>. Trừ khi có chú thích khác, mọi chi tiết và trích dẫn liên quan đến T. Boone Pickens đều xuất phát từ một cuộc phỏng vấn riêng với ông được tác giả thực hiện ngày 24/01/2013.

<sup>18</sup>. Nguyên văn: BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement). Đây là cụm từ được William Ury và Roger Fisher đưa ra để chỉ phương án thay thế tốt nhất nếu đàm phán không thành công. Đây là yếu tố quan trọng cần được biết rõ khi đàm phán để có thể đưa ra những quyết định chính xác. (BT)

<sup>19</sup>. Case Sunstein, Stay Alive: Imagine Yourself Decades from Now, (tạm dịch: Sống sót: Hãy tưởng tượng bạn sẽ ra sao trong một thập kỷ nữa), tờ Bloomberg Businessweek, ngày 23/10/2012. [www.bloomberg.com/news/2012-10-23/stay-alive-imagine-yourself-decades-from-now.html](http://www.bloomberg.com/news/2012-10-23/stay-alive-imagine-yourself-decades-from-now.html).

<sup>20</sup>. Yongwook Paik, Serial Entrepreneurs and Venture Performance: Evidence from U.S. Venture-Capital-Financed Semiconductor Firms, (tạm dịch: Doanh nhân đầu tư theo chuỗi và đầu tư mạo hiểm: Bằng chứng từ các công ty thiết bị bán dẫn tại Mỹ được tài trợ vốn bởi các quỹ đầu tư mạo hiểm), Quỹ Ewing Marion Kauffman.

<sup>21</sup>. T. Boone Pickens. The First Billion Is the Hardest: Reflections on a Life of Comebacks and America's Energy Future (tạm dịch: Một tỷ đô-la đầu tiên là khó kiếm nhất: Suy ngẫm khi nhìn lại một cuộc đời và nhìn tới tương lai ngành năng lượng của nước Mỹ), New York: Random House, 2008.

<sup>22</sup>. Để biết thêm thông tin chi tiết về mức giá quy đổi mỗi cổ phiếu của Hugonot, vui lòng xem mục “Mesa Petroleum Corporation” của Hiệp hội Lịch sử Texas tại địa chỉ [www.tshaonline.org/handbook/online/articles/dom04](http://www.tshaonline.org/handbook/online/articles/dom04), ngày 06/02/2014.

<sup>23</sup>. Xem thêm cuốn Olympic Risks (tạm dịch: Những rủi ro của Olympic) của Will Jennings, London: NXB Palgrave, 2012 và cuốn Understanding the Outcomes of Mega-Projects (tạm dịch: Tìm hiểu tính hiệu quả của các siêu dự án) của Edward Merrow, Santa Monica: NXB Rand Corporation, 1988.

## Chương 6

# CẠP BÀI TRÙNG NHÀ SẢN XUẤT – NGƯỜI TRIỂN KHAI

*Nhà sản xuất tìm kiếm cộng sự của mình như thế nào?*

*Thế giới là cuộc đấu tranh giữa cái mới lạ và thói quen, cái mới lạ đang giành phần thắng.*

– Terrence Mckenna

**J**ohn Paul DeJoria là người biết cách biến một ý tưởng hay thành một công việc kinh doanh tuyệt vời. Lớn lên ở Los Angeles, công việc đầu tiên của tỷ phú đồng thời là người đồng sáng lập John Paul Mitchell Systems và Patrón Spirits Company là làm nhân viên bán hàng cho công ty sản xuất các sản phẩm chăm sóc tóc Redken vào những năm 70, sau đó cho bộ phận phát triển kinh doanh của Fermodyl và Institute of Trichology. Nhưng kết thúc ở cả ba công ty đều giống nhau – ông bị sa thải. Ở Trichology, có tin đồn rằng người ta để ông đi vì ông đã quá thành công trong việc Điều hành sáng tạo, khiến doanh số bán hàng của công ty tăng cao đến nỗi thu nhập sau thuế mà ông nhận được sau khi chia lợi nhuận còn cao hơn cả chủ sở hữu công ty<sup>1</sup>.

Đến năm 1980, ông bỏ nghiệp làm thuê để thành lập công ty John Paul Mitchell Systems. Một nhà đầu tư bên ngoài hứa hẹn sẽ bỏ vào đó 500 ngàn đô-la, nhưng số tiền ấy chẳng bao giờ xuất hiện. DeJoria trở thành một người thất nghiệp, vô gia cư và phải sống cùng con trai trong một chiếc xe trên đường phố Los Angeles. Paul Mitchell cũng chẳng khá hơn là mấy. Mitchell và

DeJoria gặp nhau khi Mitchell đang là một nhà tạo mẫu tóc nổi tiếng ở London, từng được đồn đại sẽ trở thành người kế tục nhà tạo mẫu tóc lừng danh Vidal Sassoon. Tuy nhiên, thời thế đã thay đổi. DeJoria và Mitchell đều rơi vào hoàn cảnh khó khăn và cần một sự thay đổi, vậy là họ quyết định hợp tác và xây dựng một công ty bán dòng sản phẩm chăm sóc tóc mới lạ: loại dầu gội đầu một lần xả trong thời đại mà mọi dòng sản phẩm chăm sóc tóc cao cấp đều đòi hỏi các bước như xoa dầu, xả tóc, gội lại và ủ tóc với một loại dầu xả có tác dụng tạo kiểu. John Paul Mitchell Systems đã tạo ra các sản phẩm chất lượng và đẳng cấp, được thiết kế nhằm tiết kiệm thời gian và tiền bạc cho các chuyên gia tạo mẫu tóc bởi họ chỉ cần dùng một nửa liều lượng thông thường để đạt được hiệu quả tương đương hoặc tốt hơn.

Hai người khởi nghiệp từ hai bàn tay trắng và vì thế, gần như chẳng chịu rủi ro nào – bởi họ chẳng có gì để mất, cách nhìn nhận tương đối của họ chỉ cho thấy một viễn cảnh tốt đẹp hơn. Nhà đầu tư ban đầu hứa hẹn bỏ vốn đã rút lại quyết định của mình vào phút chót, khiến Mitchell và DeJoria chỉ còn vốn vụn 700 đô-la để khởi nghiệp. Dù vốn liếng hạn hẹp, nhưng họ đã phối hợp với nhau hết sức ăn ý.

“Ông ấy không làm kinh doanh còn tôi chẳng biết gì về chuyện làm tóc cả”, DeJoria nói về người cộng sự quá cố của mình khi trò chuyện cùng chúng tôi tại nhà riêng ở Austin, Texas. “Paul chẳng có ý niệm gì về kinh doanh. Tuy nhiên, ông ấy là một nhà tạo mẫu tóc tuyệt vời, còn tôi lại là một doanh nhân có kinh nghiệm bán hàng, tiếp thị và phát triển sản phẩm trong lĩnh vực chăm sóc sắc đẹp chuyên nghiệp.”

Với sự phân chia ấy, Mitchell đóng vai trò thể hiện, trình diễn sản phẩm tại các trung tâm chăm sóc tóc để chỉ cho những khách hàng tiềm năng thấy sản phẩm của họ có tác dụng như thế nào và lượng tiêu hao ít hơn so với các sản phẩm thông thường ra sao. Đổi lại, DeJoria đóng vai trò sản xuất, trình diễn kỹ năng Điều hành sáng tạo bằng cách thiết kế mô hình kinh



doanh: bán sản phẩm với giá ưu đãi tại các tiệm chăm sóc tóc đồng thời chủ động đào tạo các chủ tiệm về cách thức bán sản phẩm cho khách hàng.

Tên tuổi cũng như kỹ năng điều luyện mà Người triển khai Mitchell sở hữu đã giúp họ tiếp cận với những khách hàng đầu tiên. Nhưng sự sống còn của công ty lại phụ thuộc vào khả năng dàn xếp hiệu quả các thỏa thuận bất chấp các giới hạn về nguồn lực của Nhà sản xuất DeJoria, khả năng mà ông đã tích lũy từ rất nhiều thăng trầm của cuộc sống, từ lúc còn là một đứa trẻ đến khi trở thành chàng thanh niên – ông phải vay mẹ mình đến phân nửa số vốn khởi nghiệp khiêm tốn 700 đô-la. Quỹ thời gian và tiền bạc của ông đều rất hạn hẹp, vì thế DeJoria đã thiết kế các đơn hàng đầu tiên sao cho công ty chỉ phải thanh toán khi nhà sản xuất giao hàng cho mình. Còn khách hàng thì lại thanh toán ngay khi đặt hàng, rồi sản phẩm mới được chuyển đến trong vòng hai tuần. Mô hình này cho phép công ty luôn có sẵn tiền mặt để thanh toán cho nhà sản xuất khi họ giao hàng. DeJoria và Mitchell đã áp dụng mô hình với chu kỳ hai tuần như thế trong những năm đầu đi vào hoạt động.

DeJoria kể về thời gian đó: “Chúng tôi biết mình sẽ ổn khi bắt đầu thanh toán được hóa đơn sản phẩm ngay khi chúng tới chứ không phải vài ba ngày sau đó.” Sở dĩ, họ có thể sống sót được một cách tài tình như vậy chính là nhờ sự bổ sung hoàn hảo giữa kỹ năng chuyên môn của một Người triển khai và tài kinh doanh xuất chúng của một Nhà sản xuất.

## **CẬP BÀI TRÙNG LÀM NÊN SỰ VĨ ĐẠI: SỰ TƯƠNG HỢP GIỮA NHÀ SẢN XUẤT – NGƯỜI TRIỂN KHAI**

Có vẻ hơi lạ khi chúng tôi lại bàn về sự hợp tác trong chương cuối một cuốn sách viết về những phẩm chất giúp các tỷ phú tự thân thành công. Nhưng sau cùng, chúng tôi vẫn phải đề cập đến vấn đề này, bởi ý niệm về các thiên tài đơn độc làm nên những thành công phi thường quá phổ biến trong cách mọi

người nói và nghĩ đến nỗi che mờ đi sự thật về cách họ biến những ý tưởng hay thành doanh nghiệp thành công.

Sự thật là các tỷ phú hoàn toàn không đơn độc. Trí tưởng tượng đồng cảm giúp Nhà sản xuất nhận ra tiềm năng của một ý tưởng mới và khả năng Điều hành sáng tạo cho phép họ thiết kế các thương vụ sao cho sản phẩm của mình có thể đạt được tối đa tiềm năng trên thị trường. Ngược lại, Người triển khai sở hữu những kỹ năng tuyệt vời trong một lĩnh vực then chốt, nhưng họ lại thường không thể nhận ra được những sự phối hợp cần thiết để biến một ý tưởng hay thành một công việc kinh doanh thành công. Việc tạo ra giá trị nhiều tỷ đô-la đòi hỏi cả hai yếu tố: khả năng của Nhà sản xuất trong việc tổng hợp những ý tưởng cùng các nguồn lực phân tán lại với nhau thành một ý tưởng đột phá và một mô hình kinh doanh sáng tạo, cùng những kỹ năng chuyên môn và sự tập trung cần thiết của Người triển khai trong việc bám sát những chi tiết giúp hoạt động kinh doanh diễn ra thuận lợi. Cặp đôi Nhà sản xuất/Người triển khai là sự kết hợp của hai cá nhân có tư duy/hành động luôn bổ sung cho nhau, đồng thời kết hợp các ý tưởng và hành động xuất phát từ Trí tưởng tượng đồng cảm thông qua khả năng Điều hành sáng tạo. Mặc dù đúng là một số Nhà sản xuất ban đầu đóng vai trò Người triển khai theo yêu cầu của tổ chức tuyển dụng, nhưng một Nhà sản xuất thực thụ không thể là một Người triển khai xuất sắc được và ngược lại. Mỗi người đều cần đến người kia trên con đường sáng tạo ra giá trị khổng lồ.

Vì thế, cặp song hành quan trọng nhất mà một Nhà sản xuất cần phải có thực ra lại không nằm trong bản thân họ. Đó là nền tảng được xây dựng bởi những cá nhân sở hữu những kỹ năng có thể bổ sung cho nhau đồng thời tin tưởng lẫn nhau. Trong mối quan hệ đó, những kỹ năng tuyệt vời nhất của Nhà sản xuất sẽ được phát huy mạnh mẽ. Họ có thể tập trung vào những phần việc mà họ làm tốt khi biết rõ và tin chắc những phần việc cần thiết khác cũng đang được thực hiện tốt.

Chúng tôi vẫn nhắc đi nhắc lại rằng khả năng nhận ra cơ hội từ biển thông tin nhiễu loạn về cơ bản là hoạt động của trí tưởng tượng. Tuy vậy, trong nội bộ các tổ chức, phẩm chất sáng tạo của Nhà sản xuất không phải lúc nào cũng được thừa nhận, đặc biệt trong môi trường kinh doanh truyền thống, các nhân viên thường chỉ được xếp vào một trong hai dạng: hoặc là người tư duy, hoặc là người thực thi. 35 năm trước, có thể DeJoria, với dáng vẻ của một người “triển khai”, một nhân viên bán hàng đã vô tình gặp được Mitchell, một người đóng vai trò “tư duy” trong lĩnh vực sáng tạo kỹ thuật chăm sóc tóc. Thế nhưng chỉ có khả năng tạo mẫu tóc của Mitchell thôi thì vẫn không đủ. Để dẫn dắt John Paul Mitchell Systems đến thành công, họ còn cần đến kỹ năng bán hàng và tiếp thị sáng tạo cùng sự chuyên tâm mà DeJoria dành cho kênh phân phối sản phẩm thông qua các trung tâm chăm sóc tóc. Một mình Mitchell sẽ không thể đưa công ty của họ chạm mốc 5 triệu đô-la mà hai người đặt ra lúc đầu. Họ đã tạo nên một nhóm hoàn hảo, luôn hỗ trợ và bổ sung cho nhau.

“Mục tiêu của chúng tôi là doanh thu đạt mốc 5 triệu đô-la mỗi năm và mỗi người chúng tôi kiếm được khoảng vài trăm ngàn đô-la. Như thế là đủ để chúng tôi sống cả đời rồi”, DeJoria nói với chúng tôi. “Nhưng khi công việc kinh doanh bắt đầu phát triển, chẳng mấy chốc chúng tôi đã kiếm được một triệu, ba triệu, rồi năm triệu đô-la. Khi đó, chúng tôi nhận ra chúng tôi còn có thể làm lớn hơn nữa. Ít ngày trước khi cộng sự của tôi qua đời, ông ấy đã nói: ‘Anh biết đấy, JP [John Paul], sẽ chẳng có gì khiến tôi vui sướng bằng một ngày nào đó chúng ta có thể kiếm được cả trăm triệu đô-la, dù lúc ấy tôi không còn trên cõi đời này nữa.’ Năm đó doanh số chúng tôi đã đạt được khoảng trên dưới 60 triệu đô-la, đó thật sự là một con số khổng lồ. Tôi đã nói với ông ấy: ‘Paul, điều đó sẽ xảy ra. Chúng ta chắc chắn sẽ vượt qua con số đó.’ Rõ ràng là chúng tôi đã làm được. Chúng tôi còn vượt xa con số đó nữa là đằng khác.”

Một yếu tố quan trọng làm nên thành công của những mối quan hệ như thế này là những người trong cuộc đều ý thức về sự lựa chọn của mình. Những Nhà sản xuất nhận ra rằng nếu muốn đạt được mục tiêu của mình, họ sẽ cần đến những kỹ năng bổ trợ mà bản thân không có.

DeJoria đặc biệt chú trọng điều này khi mô tả những kiểu người mà ông tin tưởng giao phó việc điều hành hoạt động kinh doanh. “Bạn cần phải chọn được những người giỏi và tin tưởng giao phó công việc cho họ. Tại John Paul Mitchell Systems, Luke Jacobellis – Chủ tịch công ty, là người giỏi hơn tôi rất nhiều trong việc theo sát và để mắt đến từng chi tiết của hoạt động kinh doanh. Hay như Phó Chủ tịch phụ trách tài chính, cứ động đến thông tin chi tiết hay quản lý hành chính là tôi đỡ tệ. Tôi hiểu chúng, nhưng tôi không phải là người chuyên giữ sổ sách. Tôi cần người theo dõi chúng cho mình. Tại Patrón, chúng tôi từng có một Phó Chủ tịch mà đứng ra nên làm Chủ tịch. Đến năm 2003 [khi Martin Crowley, đồng sáng lập công ty Patrón, qua đời], tôi đã đề xuất người này vào vị trí Chủ tịch. Ông ấy hiểu về công ty hơn bất cứ ai đang điều hành nó. Ông ấy nên nắm giữ vai trò Chủ tịch. Mặc dù trước đó Patrón vẫn đang tăng trưởng đều đặn hàng năm, nhưng phải đến khi Ed Brown được bổ nhiệm làm Chủ tịch chúng tôi mới thật sự bứt phá, bởi ông ấy là vị chủ tịch ưu tú mà tôi chẳng bao giờ có thể sánh được.”

“Chọn người giỏi” chính là chìa khóa mang lại thành công cho những mối quan hệ này. DeJoria dường như có sở trường trong chuyện đó. Ông từng nói trong buổi phỏng vấn với chúng tôi rằng thường có rất nhiều người tiếp cận ông để hỏi liệu có vị trí nào còn trống ở John Paul Mitchell Systems hay Patrón không. Ông đã đáp lại như thế nào? “Rất tiếc là không. Trong suốt 35 năm ở John Paul Mitchell Systems chỉ có khoảng 50 người chuyển đi nơi khác thôi. Không ai muốn rời khỏi đây cả. Môi trường mà chúng tôi tạo dựng giúp tất cả mọi người đều tham gia đóng góp cho công ty. Nếu có điều gì đó không ổn, nhân viên

sẽ báo cho người khác. Nếu vấn đề vẫn không được giải quyết thì họ có thể nói với tôi.”

Những đứa con nhà Spanos cũng sử dụng những lời y hệt như vậy để mô tả môi trường làm việc với tỷ lệ thay đổi nhân sự thấp mà cha họ đã tạo dựng tại AG Spanos Companies trong vòng 30 năm qua. “Lòng trung thành là số một, chẳng cần phải nghi ngờ gì về điều đó cả”, Michael Spanos, một trong số những người con trai của Alex Spanos nói. Dean Spanos cũng nhấn mạnh lại điều này: “Đó là điều quan trọng nhất với ông ấy. Ông ấy muốn mình có thể tin tưởng vào ai đó và họ cũng có thể tin tưởng ông ấy. Công ty chúng tôi có những người làm việc làm việc suốt 30 năm và đến nay vẫn tiếp tục làm việc. Không phải bốn hay năm người đâu. Có đến hàng chục người như thế kia. Lòng tin là vô cùng quan trọng – ông ấy muốn có lòng trung thành của anh và ngược lại, ông ấy cũng cho anh lòng trung thành của ông ấy.”

Con gái của Alex Spanos, Dea Spanos Berberian, từng minh họa điều này bằng một câu chuyện nhỏ thú vị: “Có một thư ký gần đây đã nghỉ hưu sau 17 năm gắn bó với công ty. Vài năm trước, bà gặp phải một vài vấn đề về tài chính – một người cháu của bà bị bệnh và cần phải được điều trị – và bà đã chuẩn bị sẵn sàng để thôi việc vì bà cần tìm một công việc khác có mức lương cao hơn. Một người quản lý đã đến gặp cha tôi và kể cho ông nghe mọi chuyện. ‘Tại sao không ai nói chuyện này với tôi thế?’ Đó là cách ông ấy đã phản ứng. Sau đó, ông ấy đích thân đi đến tận phía bên kia tòa nhà để nói chuyện với người thư ký và lo liệu mọi chuyện giúp bà. Bà ấy đã ở lại. Đó là chuyện đã xảy ra rất nhiều lần ở công ty chúng tôi. Ông ấy giúp đỡ mọi người và rất vui sướng vì được làm điều đó.”

### **Sự phổ biến của các cặp đôi Nhà sản xuất – Người triển khai**

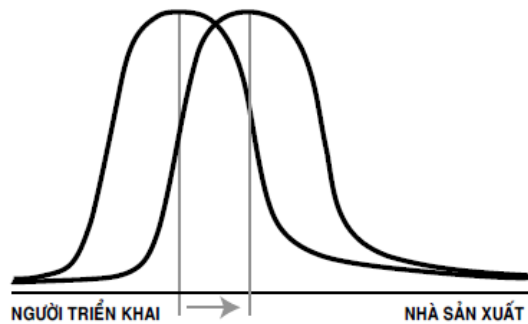
Nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra rằng hơn một nửa số tỷ phú trong tập mẫu của chúng tôi là thành viên của mô hình Nhà sản xuất – Người triển khai khi bắt đầu sự nghiệp kinh doanh của

mình<sup>2</sup>. Con số này lên tới 60% khi chúng tôi loại bỏ các tỷ phú trong ngành tài chính ra khỏi danh sách<sup>3</sup>. Một số ví dụ điển hình gồm có Steve Jobs (Nhà sản xuất) và Steve Wozniak (Người triển khai) của Apple; Bill Bowerman (Nhà sản xuất) và Phil Knight (Người triển khai) của Nike; ông trùm phát triển nhà ở Eli Broad (Nhà sản xuất) và đối tác Donald Kaufman (Người triển khai).

Sự phổ biến của các cặp đôi này trong số các tỷ phú mà chúng tôi quan sát được đi ngược lại với điều chúng tôi nghĩ mình biết về cách con người cảm thấy hiệu quả và thành công trong sự nghiệp. Khi chúng tôi nhận ra sự phổ biến này trong cơ sở dữ liệu và bắt đầu nghiên cứu chuyên sâu thì sự phổ biến của cặp đôi Lãnh đạo – Cộng sự lại trở thành điều hợp lý và hiển nhiên. Quả thực, quan niệm này xuất hiện trong hầu hết những người mà chúng tôi tiếp xúc.

Ngoài bộ phận tỷ phú đề cập trong cuốn sách này thì bộ kỹ năng Nhà sản xuất – Người triển khai ở những đối tượng khác không được phân tách rõ ràng, sự phân bố trong mỗi cá nhân được biểu thị bằng biểu đồ hình chuông có sự dịch chuyển như Hình 1-5. Chỉ một số ít là Nhà sản xuất hoặc Người triển khai thuần túy, còn lại đa số chúng ta đều nghiêng về phía Người triển khai trên biểu đồ. Một phần vì đó là thiên hướng của số đông, phần nữa là bởi môi trường của chúng ta thường công nhận và tưởng thưởng cho Người triển khai. Người triển khai trong môi trường học thuật giành được các giải thưởng và học bổng. Người triển khai trong môi trường doanh nghiệp được tăng lương và thăng chức. Điều đó tạo ra một vòng tròn trong đó Người triển khai ở môi trường doanh nghiệp dần được đề bạt cho đến khi họ nắm giữ vai trò dẫn dắt doanh nghiệp của mình, sau đó lại đề bạt và tưởng thưởng cho những Người triển khai khác bởi họ hiểu rõ thành quả của những người này hơn. Nếu không được xem xét kỹ càng, vòng quay này sẽ sinh ra một tổ chức bao gồm nhiều bộ phận chức năng thực hiện rất tốt các nhiệm vụ riêng lẻ, nhưng

lại không có một tầm nhìn phối hợp để đưa công ty lên cao hơn những gì đã đạt được.



Hình 1-5: Biểu đồ phân phối  
của Người triển khai và Nhà sản xuất

Việc phá vỡ vòng quay này đòi hỏi sự cân bằng mà chỉ có Nhà sản xuất mới có thể tạo ra nhờ khả năng duy trì cùng lúc nhiều cách nhìn nhận khác biệt – trí tưởng tượng và sự đồng cảm; sự khẩn trương và nhẫn nại; việc điều hành và khả năng sáng tạo. Các công cụ của Nhà sản xuất khi kết hợp với khả năng chuyên môn của Người triển khai sẽ tạo nên những yếu tố cần thiết cho bước đột phá.

Dường như sự kết hợp này tạo ra những “phản ứng hóa học” cần thiết thúc đẩy quá trình hình thành giá trị. Ngay từ phần giới thiệu của cuốn sách, chúng tôi đã đề cập đến những rủi ro mà các doanh nghiệp lớn phải đối mặt khi chuyên môn hóa và phân chia các bộ phận chức năng ở mức độ quá cao. Người triển khai khi hoạt động trong một môi trường tách biệt sẽ phụ thuộc vào việc chia nhỏ công việc, trong đó các vấn đề lớn được chia thành các phần nhỏ hơn rồi giao cho mỗi người giải quyết một phần. Cơ chế này sẽ hiệu quả nếu thị trường vẫn ở trong trạng thái ổn định và các vấn đề của nó đều đã định hình từ trước. Nhưng để tạo ra giá trị mới trong một thị trường cạnh tranh cao đòi hỏi một giải pháp mới bao gồm nhiều sáng kiến được tích hợp, đan xen và hỗ trợ cho nhau để cùng mang lại ưu thế cạnh tranh bền vững. John Paul Mitchell Systems, Broadcast.com, Roll International, và rất nhiều doanh nghiệp của các tỷ phú khác

đều cách tân thị trường của họ thông qua việc áp dụng nhiều yếu tố khác biệt quan trọng cho phép họ tạo ra giá trị độc đáo và bền vững. Các tổ chức rất cần những Nhà sản xuất để phát triển một góc nhìn tích hợp, và góc nhìn đó có thể được hiện thực hóa nhanh hơn cũng như hoàn thiện hơn nếu Nhà sản xuất có một Người triển khai có kỹ thuật chuyên biệt đồng hành. Năng lực kỹ thuật của Wozniak đã giúp Apple hiện thực hóa tầm nhìn của Jobs về một chiếc máy tính để bàn dành cho tất cả mọi người; kinh nghiệm tạo mẫu tóc đã giúp Paul Mitchell đánh giá được tính hiệu quả của các sản phẩm cũng như nhận biết được ưu điểm của chúng.

Đương nhiên, việc tìm kiếm và khích lệ các cặp song hành Nhà sản xuất – Người triển khai để làm nên mối quan hệ Lãnh đạo – Cộng sự đòi hỏi một tư duy cởi mở, điều mà các doanh nghiệp hiện nay cần nỗ lực xây dựng. Phần lớn các doanh nghiệp đều có xu hướng tập trung hoặc vào cá nhân – nhà thiết kế chính hay đại diện bán hàng – hoặc vào đội nhóm – từ năm tới ba mươi cá nhân cùng làm việc trong một dự án. Thế nhưng, nếu xem xét sự phổ biến của hình thái cặp đôi trong phần lớn xã hội loài người thì phối hợp theo cặp cũng là hoạt động rất bình thường. Hai cá nhân làm việc cùng nhau và hỗ trợ cho nhau chắc chắn sẽ mang lại hiệu quả cao hơn so với các lựa chọn khác. Thông qua một loạt các nghiên cứu thực tiễn về doanh nghiệp được thực hiện từ những năm 1990 trở lại cho thấy các công ty được thành lập bởi “đội nhóm” (thường là hai hoặc ba cá nhân đồng sáng lập) thường thành công hơn các công ty chỉ do một người sáng lập<sup>4</sup>. Trong tập mẫu các tỷ phú mà chúng tôi nghiên cứu, Nhà sản xuất thường có mối quan hệ cộng tác lâu dài với Người triển khai, và mối quan hệ đó giúp cả hai khai thác tối đa khả năng của bản thân và sáng tạo nên những giá trị khổng lồ.



## Các cặp song hành Lãnh đạo – Cộng sự



Lưu ý: Danh sách các cặp song hành Nhà sản xuất – Người triển khai ở đây vẫn chưa đầy đủ

**Hình 1-6: Hơn một nửa số tỷ phú tự thân là một phần của các cặp đôi Nhà sản xuất – Người triển khai**

Hãy lấy Lynda và Stewart Resnick làm ví dụ. Gia đình Resnick là chủ nhân của Roll International<sup>5</sup>, công ty sở hữu các thương hiệu như nước ép trái cây POM Wonderful, nước đóng chai FIJI Water và dịch vụ giao hoa Teleflora, cũng như các nông trang ở thung lũng khu trung tâm California. Lynda là một Nhà sản xuất, người rất có tầm nhìn trong lĩnh vực quảng cáo với sự kết hợp tuyệt vời giữa Trí tưởng tượng đồng cảm và khả năng Điều hành sáng tạo. Kỹ năng đặc biệt của bà là xác định tiềm năng của một sản phẩm, sau đó tìm ra công cụ tiếp thị và định vị thị trường hoàn hảo để thu hút thị hiếu của công chúng. Nước quả lựu chưa từng được thương mại hóa cho đến khi nhà Resnick tình cờ có được khu đất trồng lựu rộng 100 mẫu sau khi mua lại một nông trại trồng hồ trăn. Lynda là người có cái nhìn đồng cảm sâu sắc và đã làm việc với nhóm phát triển sản phẩm để tìm cách biến quả lựu thành một loại nước uống và quảng bá nó tới đông đảo người mua, những người có lẽ chỉ biết về cây lựu qua câu chuyện trong thần thoại Hy Lạp về nàng Persephone<sup>6</sup> trong chương trình văn học lớp Sáu. Thứ quả gắn liền với nữ hoàng Âm phủ đó giờ lại được biết đến rộng rãi như một thần dược của sự sống. Đó thật sự là một kỳ tích, một minh chứng rõ ràng cho khả năng của Lynda trong việc nhìn ra một cơ hội trên

thị trường và thiết kế đầy đủ các chi tiết cần thiết về sản phẩm, giá cả, kênh phân phối, nhằm biến một ý tưởng thành một sản phẩm mà bỗng chốc trở thành thứ không thể thiếu đối với rất nhiều khách hàng. Đương nhiên, khả năng cân đối thu chi một cách hoàn hảo của Stewart – chồng bà, cũng quan trọng không kém. “Ông ấy là người luôn đảm bảo công việc kinh doanh mang lại lợi nhuận”, Lynda từng nói về chồng mình như thế. Stewart chịu trách nhiệm về mảng tài chính và sản xuất. Trong khi Lynda mãi mê nghĩ về hình dáng của những chai nước quả POM và diện mạo của chúng trên kệ để hàng bên cạnh những nhãn hiệu khác thì Stewart chính là người đảm bảo những chai nước đó sẽ xuất hiện ở nơi nó cần phải xuất hiện và mang về lợi nhuận.

Hai đồng sáng lập thương hiệu bánh pizza nổi tiếng Little Caesar cũng là một cặp vợ chồng Nhà sản xuất – Người triển khai, dù vai trò của họ đảo ngược với trường hợp của Lynda và Stewart Resnick<sup>7</sup>. Thời kỳ hoàng kim của công ty, Nhà sản xuất Mike Ilitch đã thể hiện tài sáng tạo tuyệt vời của mình. Ông dành hầu như toàn bộ thời gian chỉ để thỏa mãn Trí tưởng tượng đồng cảm của bản thân, bỏ ra hàng giờ trong bếp để thử nghiệm các hương vị mới và ở bộ phận marketing, nơi ông hình dung ra những mẫu quảng cáo vui nhộn để minh họa cho khẩu hiệu “Pizza Pizza”. Khẩu hiệu này cũng xác định cam kết của công ty trong việc mang đến một bữa ăn gia đình bốn người với chi phí dưới 10 đô-la. Marian Ilitch trước đây từng tự học nghề kế toán. Bà đã quản lý tài chính của công ty bằng một hệ thống sổ sách đơn giản do bà phát triển và vẫn được duy trì chúng ngay cả khi Little Caesar đã là một công ty trị giá 2 tỷ đô-la.

Khi bắt đầu tìm kiếm những cặp đôi, chúng tôi chợt nhận ra họ xuất hiện ở khắp nơi trong thế giới của các tỷ phú. Hai năm sau khi bắt đầu xây dựng Spanx, Nhà sản xuất và sáng lập Sara Blakely đã giao quyền điều hành công ty cho Giám đốc điều hành – Người triển khai Laurie Ann Goldman, người sau đó đã nắm giữ vị trí này trong suốt 12 năm. Nhà sản xuất Michael

Bloomberg – người sáng lập công ty tài chính Bloomberg, đã xây dựng mạng lưới dữ liệu tài chính khổng lồ với sự kè vai sát cánh của Người triển khai xuất sắc trong ngành công nghệ Tom Secunda. Trong thế giới công nghệ, những cặp bài trùng lại rất phổ biến. Một vài ví dụ điển hình có thể kể đến như Mark Zuckerberg (Nhà sản xuất) và Sheryl Sandberg (Người triển khai) của Facebook, Pierre Omidyar (Nhà sản xuất) và Meg Whitman (Người triển khai) của eBay, Bill Gates (Nhà sản xuất) và Paul Allen (Người triển khai) của Microsoft.

Một số cặp đường như được số phận run rủi để làm việc cùng nhau. Nhà sản xuất Mark Cuban – doanh nhân đầu tư theo chuỗi, đồng sáng lập Internet Broadcast.com và hiện là chủ sở hữu của đội bóng rổ Dallas Mavericks, từng viết về Người triển khai Martin Woodall – cộng sự của ông ở MicroSolutions, công ty trị giá nhiều triệu đô-la đầu tiên mà ông sáng lập như sau: “Trong khi tôi luôn cố sửa chữa sai lầm bằng cách bỏ thời gian và sức lực để giải quyết vấn đề thì Martin lại là người chú tâm tới từng chi tiết nhỏ để đảm bảo rằng mọi thứ đều hoàn hảo và sẽ không có bất kỳ vấn đề nào xảy ra. Chúng tôi có thể khiến đối phương nổi điên lên. Ông ấy sẽ không ngại mắng nhiếc sự cầu thả của tôi. Còn tôi cũng sẵn sàng đay nghiến ông ấy về tính cầu toàn quá mức làm lỡ cả những cơ hội lớn. Chúng tôi bổ sung cho nhau một cách hoàn hảo. Việc chúng tôi nhận ra chúng tôi phải là hợp tác với nhau thay vì tách riêng ra chỉ là vấn đề thời gian.”

Để làm rõ sự khác biệt giữa bản thân và cộng sự của mình, Cuban nhấn mạnh vào một trong những yếu tố quan trọng – cách nhìn nhận rủi ro của ông. Đối với ông, việc đưa giải pháp đến tay khách hàng nhanh chóng quan trọng hơn việc đưa ra một giải pháp hoàn hảo. Tốn thời gian để khiến thứ gì đó trở nên hoàn hảo đồng nghĩa với việc đánh mất cơ hội tiếp theo, một rủi ro không thể chấp nhận được. Cuban đã chọn giải pháp nhanh chóng khi hiểu bản chất liên tục thay đổi của thời đại (thời đại máy tính vào thập niên 80) sẽ khiến hầu hết mọi thứ trở nên lỗi thời trước khi chúng được hoàn thiện.

Khi chúng tôi trò chuyện với Cuban, ông đã làm rõ quan điểm của mình: “Tôi cho rằng có những người mà nếu anh nói họ làm A, B, C thì họ sẽ làm đúng như thế. Họ không hề hay biết D, E, F có tồn tại. Có những người mà nếu anh bảo họ làm A, B, C thì họ sẽ nói với anh còn có cả D, E, F nữa và sẽ chủ động làm thêm những việc đó. Rồi lại có những người như tôi, chán ngán với cả sáu chữ cái đầu tiên và đi thẳng tới G, H, I luôn. Đó là cách tôi luôn nhìn nhận. Vì thế, tôi luôn cố tìm kiếm những người có thể bổ sung các kỹ năng mà tôi không có. Tôi luôn cố hình dung xem điều gì sẽ xảy ra tiếp theo, mọi chuyện rồi sẽ đi về đâu và tôi cần những người có thể cân bằng lại điều đó. Martin, hay Todd Wagner [cộng sự của Cuban tại Broadcast.com] đều là những người rất cần trọng. Họ rất thông minh, nhưng hoàn toàn khác tôi, và chừng nào còn tin tưởng họ thì tôi sẽ chẳng cần phải lo lắng về việc thực hiện A, B, C. Ngược lại, họ cũng tin tưởng rằng tôi sẽ luôn thúc đẩy sự tiến triển để A, B, C của hôm nay khác biệt với A, B, C của hôm qua và cũng không giống với A, B, C của ngày mai. Tôi không cần phải bận tâm về những tiểu tiết bởi tôi rất dở trong chuyện đó, đến bây giờ vẫn vậy.”

Mặc dù những mối quan hệ cộng tác này là cần thiết, những nhân tố cụ thể trong từng cặp Nhà sản xuất – Người triển khai cũng có thể thay đổi phụ thuộc vào những kỹ năng cần thiết để nắm bắt một cơ hội nhất định. Như Mark Cuban thừa nhận, nhân tố bổ sung mà ông cần ở MicroSolutions là Martin Woodall, nhưng cộng sự lý tưởng của ông tại Broadcast.com lại là Todd Wagner. Bill Gates bắt đầu sự nghiệp cùng Paul Allen, nhưng ông cũng có một mối quan hệ cộng tác Nhà sản xuất – Người triển khai lâu dài với Steve Ballmer trong thời kỳ mà Microsoft tạo ra phần lớn giá trị làm nên tên tuổi của công ty. Jobs và Wozniak đã lập nên một công ty máy tính mang tính biểu tượng của thời đại, nhưng Jobs và Jony Ive, trưởng bộ phận thiết kế của Apple, mới là cặp đôi đứng đằng sau vẻ đẹp và sự tinh tế của iMac, iPod, iPhone và iPad. John Paul DeJoria và Paul Mitchell đã thành lập John Paul Mitchell Systems<sup>8</sup>, nhưng nhiều năm sau DeJoria lại thành lập một doanh nghiệp khác cùng với

bạn mình, Martin Crowley, một kiến trúc sư tài năng nhưng đã phá sản khi thử sức kinh doanh trong lĩnh vực thiết kế công trình. DeJoria đã vạch ra hướng đi khác cho Crowley đó là phụ trách thu mua vật liệu từ Mexico để phục vụ cho việc cải tạo các dự án bất động sản cao cấp. Một bữa tối nọ, DeJoria đề nghị Crowley mang về cho ông một vài chai rượu tequila hảo hạng từ bang Jalisco của Mexico<sup>9</sup> – “loại mà tầng lớp quý tộc ưa chuộng ấy”, DeJoria nhớ lại những gì đã nói với Crowley. Loại tequila mà Crowley mang về “êm dịu hơn bất kỳ loại rượu nào ở đây”, DeJoria kể lại với chúng tôi. Ông và Crowley sau đó đã cùng nhau kinh doanh, pha chế một thứ rượu tequila êm dịu hơn rồi tung ra thị trường thương hiệu cao cấp Patrón. Đến nay, đó vẫn là thương hiệu thống trị thị trường rượu tequila tại Mỹ.

### **Cơ chế vận hành của cặp đôi Nhà sản xuất – Người triển khai**

Điều gì tạo nên sự cân bằng giữa Nhà sản xuất và Người triển khai? Câu trả lời tùy thuộc vào tính chất các hoạt động cũng như cơ hội kinh doanh cụ thể. Tuy nhiên từ nghiên cứu của mình, chúng tôi nhận thấy các Nhà sản xuất thường khám phá ra một nhu cầu bức thiết nào đó trên thị trường, từ đó tạo lập mô hình kinh doanh và đôi khi thiết kế cả mô hình sản phẩm với đầy đủ các chi tiết để đáp ứng nhu cầu đó. Người triển khai sẽ thể hiện sự sáng tạo tài tình trong khâu triển khai, tiếp thị hay bất kỳ lĩnh vực chuyên môn nào của mình để đáp ứng nguyện vọng của Nhà sản xuất.

Ví dụ bằng trường hợp của John Paul DeJoria, ông đã nhận ra mô hình kinh doanh phù hợp để sản phẩm dầu gội một lần xả của Paul Mitchell thu hút được sự chú ý của các nhà tạo mẫu tóc và khách hàng. Bằng cách chỉ bán sản phẩm cho các trung tâm chăm sóc tóc, DeJoria đã tạo ra cả một thể hệ các nhà tạo mẫu tóc và chủ các trung tâm chăm sóc tóc phụ thuộc vào sản phẩm của ông và vì vậy, họ sẽ đóng vai trò là lực lượng bán hàng cực kỳ hiệu quả cho nhãn hiệu này. Chỉ sản phẩm không thôi mà không có mô hình phân phối và năng lực triển khai của DeJoria

thì John Paul Mitchell Systems sẽ không thể tồn tại và phát triển được.

Tương tự, DeJoria đã tạo ra mô hình kinh doanh cho Patrón để lấp đầy một phân khúc chưa được khai thác trên thị trường rượu mạnh. Trước Patrón chưa từng có thương hiệu tequila cao cấp nào xuất hiện bên ngoài biên giới Mexico. Mức giá 40 đô-la cho mỗi chai rượu mà Martin Crowley đặt ra có thể được coi như là dấu hiệu cho chất lượng thượng hạng. DeJoria cũng tặng rượu cho bạn bè của mình – trong đó có cả đầu bếp lừng danh Wolfgang Puck. Những lời khen của những người bạn nổi tiếng này đã giúp Patrón có mặt ở khắp các quán bar và nhà hàng thời thượng nhất Los Angeles. Một lần nữa, chỉ sản phẩm không thôi mà không có những chi tiết trong mô hình kinh doanh cùng năng lực Điều hành sáng tạo của DeJoria thì Patrón đã không thể có được danh tiếng như ngày nay.

Khi chúng tôi đề nghị DeJoria mô tả khác biệt giữa ông và Người triển khai của mình, ông đã dùng câu chuyện về một dự án mà ông tài trợ có tên Grow Appalachia để lý giải. Grow Appalachia là dự án được tài trợ bởi Quỹ Hòa bình, Tình yêu và Hạnh phúc mà DeJoria thành lập vì mục đích từ thiện (DeJoria cũng tham gia Giving Pledge, một chiến dịch được phát động bởi những người giàu nhất thế giới với cam kết cho đi phần lớn tài sản). Khởi đầu của dự án là vào năm 2009 khi DeJoria quyết định kiểm tra lại toàn bộ các hoạt động từ thiện mà ông đang tham gia.

“Ở Mỹ, chúng tôi tham gia đủ thứ, từ bảo vệ cá voi, tiết kiệm nước cho đến tạo công ăn việc làm cho người vô gia cư”, ông kể. “Tôi đã dò hỏi về các dự án khác mà chúng tôi có thể tham gia để giúp đỡ mọi người. Một anh bạn đang làm việc cho tôi đến từ khu vực Appalachia nghèo khó cho biết Appalachia đang bị bỏ quên. Vậy là chúng tôi tiến hành một nghiên cứu nhỏ và thấy rằng có tới 150 ngàn hộ gia đình ở đây đang phải sống nhờ phiếu trợ cấp lương thực. Vì thế, tôi nghĩ mình sẽ phải làm điều

gì đó. Mục tiêu của tôi là trong vòng bảy năm sẽ giúp ít nhất 50 ngàn gia đình ở đó có thể tự túc lương thực và không phải phụ thuộc vào trợ cấp nữa.”

DeJoria là một doanh nhân chứ không phải chuyên gia về vấn đề khan hiếm lương thực, vì thế ông đã chủ động tìm kiếm một mối quan hệ Lãnh đạo – Cộng sự để quản lý quỹ đầu tư của mình. Cuối cùng ông quyết định hợp tác cùng Berea College, một ngôi trường ở miền Đông bang Kentucky. DeJoria tài trợ toàn bộ dự án, trường Berea thì quản lý Grow Appalachia, còn Người triển khai tại trường Berea, David Cooke, một người bản địa ở Tây Virginia, thì giữ chức Giám đốc quỹ.

“Đây là những gì tôi muốn làm”, DeJoria nói. “Bước đầu tiên là tôi sẽ tài trợ mua hạt giống, phân bón, thiết bị cũng như chi trả cho các chuyên gia nông nghiệp và tình nguyện viên, những người sẽ tới khu vực Appalachia và dạy cho người dân cách trồng trọt. Mục tiêu của giai đoạn I là người dân ở đó sẽ tự lo được bữa ăn cho bản thân và gia đình, giúp đỡ được những người nghèo khổ xung quanh và tích trữ lương thực cho mùa đông để quanh năm không bị đói. Giai đoạn II là họ sẽ trồng nhiều rau hơn – lúc đó họ đã biết mình có khả năng làm được điều đó – để có thể đảm bảo dinh dưỡng cho bản thân và gia đình. Phần thu hoạch dôi ra có thể được bán ở chợ hay các tiệm rau quả trong vùng. Vậy là họ đã có chút thu nhập rồi phải không? Giai đoạn III, khi đã có thu nhập, họ sẽ dạy cho người khác cách làm những điều họ vừa làm được. Tôi sẽ cung cấp hạt giống, nguyên liệu đầu vào và những thứ khác, còn họ chỉ cần truyền lại những gì mình vừa học được. Nếu tôi có thể giúp đỡ trực tiếp cho 50 ngàn hộ gia đình và mỗi gia đình dạy lại cho hai gia đình khác thì 150 ngàn gia đình sẽ có đủ lương thực, sau đó từ trồng trọt và sản xuất, họ sẽ kiếm đủ tiền để có thể chấm dứt sự phụ thuộc vào trợ cấp lương thực.”

Grow Appalachia chính thức đi vào hoạt động năm 2010 dưới sự điều hành của David Cooke. Trong năm đầu tiên, quỹ đã giúp

tạo ra hơn 54 tấn lương thực cho hơn 2,8 ngàn người. Năm thứ hai, con số này lại tăng thêm, bất chấp việc họ gặp phải một vụ mùa khó khăn, với tổng số hơn 60 tấn lương thực cho 3,694 người, ngoài ra trên 70 việc làm, cả toàn thời gian lẫn bán thời gian, cũng được tạo ra. Trong năm thứ ba, năm 2012, Grow Appalachia sản xuất được hơn 145 tấn lương thực cho 9 ngàn người. Từ không có gì đến hơn 145 tấn lương thực là một thành tích ấn tượng; nó chính là thành quả của việc biến Trí tưởng tượng đồng cảm thành hiện thực của một Nhà sản xuất và năng lực thực thi tài tình của Người triển khai mà DeJoria đã cộng tác<sup>10</sup>.

“Điều tôi mang đến là sự khởi đầu”, DeJoria nói về sự cân bằng giữa việc sản xuất và triển khai. “Đôi khi tôi mang tới cả nguồn lực tài chính, sự nhiệt tình và định hướng. Tôi có thể làm tốt những điều đó, sự thật là như vậy. Điều mà một người như David Cooke có thể làm là tiếp nhận chúng và triển khai. Trong một số trường hợp, họ sẽ có khả năng thực hiện và tự học hỏi; một số trường hợp khác, bạn sẽ phải nhắc nhở họ một chút. Xem xét lại các vấn đề, cùng họ đưa ra quyết định rồi giao phó cả cho họ. Trong rất nhiều tình huống, chính họ là những người hoàn thiện ý tưởng của tôi. ‘Thế này cũng tốt đấy, nhưng làm thế này còn hiệu quả hơn.’ Cho nên công việc của tôi vừa là đưa ra định hướng, vừa theo dõi và đồng hành để đảm bảo rằng họ đang đi đúng hướng.”

## **CẶP ĐÔI LÀ HAI NHÀ SẢN XUẤT**

Chắc chắn khi các tổ chức quá thiên về Người triển khai – mà không có Nhà sản xuất đóng vai trò cân bằng cũng như kết hợp các kỹ năng và nguồn lực đa dạng thành một ý tưởng đột phá – họ sẽ khó lòng tạo ra giá trị lớn mang tính bứt phá. Những dạng cặp đôi phổ biến nhất mà chúng tôi nhận thấy trong danh sách các tỷ phú của mình thường là nhiều Nhà sản xuất và một đối tác Người triển khai (hoặc đôi khi nhiều hơn một Người triển khai) đã có một vai trò nền tảng nhất định. Tuy nhiên, cũng có



rất nhiều cặp song hành Lãnh đạo – Cộng sự giữa hai Nhà sản xuất. Nhà sáng lập của Google, Sergey Brin và Larry Page là một ví dụ về sự khởi đầu do hai Nhà sản xuất kết hợp với nhau tạo nên và sau đó họ đã tìm thấy phần bổ sung cho mình ở Người triển khai – Giám đốc điều hành Eric Schmidt. Karl Albrecht và Theo – hai anh em đã sáng lập chuỗi cửa hàng rau quả Aldi của Đức – cũng đã khởi nghiệp với vai trò Nhà sản xuất – Nhà sản xuất cho đến khi họ quyết định chia tách công ty của mình thành Aldi Miền Bắc và Aldi Miền Nam; mỗi người chịu trách nhiệm về một nửa của mình. Cả người sáng lập Groupon, Eric Lefkowsky, lẫn đối tác của ông là Brad Keywell đều có phẩm chất của Nhà sản xuất. Phẩm chất sản xuất là yếu tố cần thiết – thiếu nó, doanh nghiệp sẽ thiếu đi tư duy tích hợp cần thiết để biến một ý tưởng hay thành một hoạt động kinh doanh đầy tiềm năng. Trong một vài trường hợp, hai Nhà sản xuất phối hợp với nhau cũng là một sự kết hợp tuyệt vời.

Herbert và Melvin Simon, đồng sáng lập Simon Property Group<sup>11</sup>, chính là minh chứng sống động về việc hai Nhà sản xuất có thể hợp tác để xây dựng và tạo ra những giá trị lớn lao như thế nào. Doanh nghiệp tỷ đô của họ chính là nơi đã sản sinh ra những trung tâm thương mại đầy tính sáng tạo như Mall of America ở Bloomington, Minnesota hay Forum Shop ở Las Vegas. Mall of America vẫn là trung tâm thương mại lớn nhất nước Mỹ và là nơi đầu tiên tích hợp một trung tâm mua sắm với một công viên giải trí trong nhà nhằm thu hút một lượng lớn người đến các cửa hàng bán lẻ. Còn Forum Shop là một trong những thử nghiệm đầu tiên của mô hình kết hợp một trung tâm mua sắm cao cấp với một sòng bạc, mà trong trường hợp này là Caesar's Palace.

Như Herbert Simon kể lại khi ngồi trò chuyện với chúng tôi tại văn phòng của ông ở Indianapolis (Melvin Simon đã qua đời vào năm 2009), hai anh em, một là anh cả và một là em út trong một gia đình Do Thái nhập cư sống tại quận Bronx của thành phố New York, đã phải di chuyển một quãng đường dài để tới

định cư tại Las Vegas<sup>12</sup>. Khi đủ tuổi, Melvin gia nhập quân đội và cuối cùng chọn Indianapolis làm điểm dừng chân khi xuất ngũ. Ông quyết định ở lại làm việc cho một văn phòng cho thuê bất động sản địa phương. Sau tám năm xa cách, khi Herb Simon [viết tắt của Herbert] tốt nghiệp đại học và lập gia đình, Melvin đã thuyết phục em trai đến chỗ ông và nhận một công việc ở cùng văn phòng với ông. Sau một vài năm, hai anh em cùng rời khỏi đó để thành lập công ty phát triển bán lẻ của riêng mình.

Trong gia đình họ, Mel [viết tắt của Melvin] là anh cả nên phải lo toan cho các em (người em trai thứ ba, Fred, đã gia nhập công ty của họ sau một vài năm và phụ trách bộ phận cho thuê trong rất nhiều năm đến khi về hưu). Có thể do Melvin lớn tuổi hơn, có uy tín lớn hơn, hoặc cũng có thể do ông đã làm việc trong lĩnh vực bất động sản nhiều năm trước em mình, nên ngay từ đầu ông đã đảm nhận vai trò Nhà sản xuất. Theo Herb kể lại thì chính Melvin là người đã can đảm đề xuất những dự án phát triển bất động sản đầu tiên của họ. Khả năng lôi cuốn và thuyết phục người khác một cách tự nhiên của Melvin đã đưa họ tới những buổi gặp gỡ với các nhà đầu tư, còn sự khôn ngoan của ông đã giúp họ thiết kế các giao dịch đầu tiên để tạo đà tăng trưởng cho công ty.

Những dự án đầu tiên của họ là phát triển các trung tâm thương mại. Nhưng khi đó, cũng như bây giờ, ngành bán lẻ luôn có tính chu kỳ. Anh em nhà Simon cần tìm ra cách giảm thiểu sự biến động của các chu kỳ đó, vì thế Melvin đã có ý tưởng “neo chặt” một bất động sản vào các đơn vị thuê mặt bằng dài hạn có mô hình kinh doanh đáng tin cậy. Ngày nay, ý tưởng đó đã trở nên vô cùng phổ biến trong ngành bán lẻ. Sự lựa chọn rõ ràng nhất là các chuỗi bán lẻ cao cấp (department store) như Macy’s, Bloomingdale’s hay một số thương hiệu lớn khác, nhưng nhà Simon ở thời điểm năm 1960 còn chưa được ai biết tới nên khó có thể thu hút sự chú ý của các đơn vị thuê mặt bằng có tên tuổi. “Sears<sup>13</sup> thậm chí còn chẳng buồn nói chuyện với chúng tôi”, Herb Simon kể lại. Để những dự án đầu tiên thành công, họ đã

dựa vào các chuỗi cửa hàng rau quả và dược phẩm. “Siêu thị, nhà thuốc và các chuỗi cửa hàng ở địa phương”, Herb Simon kể. Người ta luôn cần đến đồ ăn, thuốc thang, các sản phẩm chăm sóc cá nhân. Chính sự có mặt của các nhà bán lẻ đó sẽ giúp cho một bất động sản hoạt động ổn định hơn dù doanh thu từ các nhà bán lẻ quần áo, đồ dùng gia đình hay dịch vụ giải trí luôn thay đổi theo từng giai đoạn.

“Nhờ vậy mà chúng tôi đã duy trì được hoạt động cho đến khi có được dự án lớn đầu tiên với Montgomery Ward.” Herb nói: “Họ dễ thương lượng hơn một chút [so với những đơn vị khác]. Nhưng để đi được đến đó, chúng tôi đã phải mất rất nhiều thời gian xây dựng tên tuổi. Chúng tôi có đúng bất động sản mà họ cần. Mọi chuyện cứ thế tiến triển. Chúng tôi tiếp cận với họ một cách khá dễ dàng và cũng nhanh chóng đạt được thỏa thuận với họ và ngay sau đó là với [JC] Penney<sup>14</sup>. Penney cũng trở thành khách hàng lớn của chúng tôi. Một cách chậm rãi nhưng chắc chắn, chúng tôi đã tiếp cận được với các chuỗi cửa hàng cao cấp khác.”

Herb rất biết ơn Mel vì những thành công đầu tiên đó. Trên thực tế, trong cuộc trò chuyện với chúng tôi, ông luôn khẳng định rằng câu chuyện mà ông chia sẻ với chúng tôi thực ra phải là câu chuyện của Melvin. Nhưng khi ông kể về quá trình phát triển của công ty cùng bản chất công việc kinh doanh của họ thì rõ ràng chính Herb cũng đã nắm lấy thời cơ và đóng vai trò của Nhà sản xuất không kém gì anh trai mình. Khi công ty đã phát triển đến một quy mô nhất định, anh em nhà Simon không còn có thể duy trì mô hình trong đó Mel đóng vai trò Nhà sản xuất còn Herb đóng vai trò Người triển khai được nữa. Thay vào đó, họ bắt đầu hoạt động độc lập hơn, phân chia các dự án ra để Melvin phụ trách một nửa còn Herb phụ trách phần còn lại. Họ vẫn thường xuyên trao đổi ý kiến (và theo Herb thì họ cũng bất đồng và tranh luận khá nhiều); người nọ dựa vào người kia trong vai trò cố vấn và cùng bổ sung cho nhau. Dù cả hai đều đang nắm vai trò Nhà sản xuất, họ vẫn nhận được lợi ích từ việc

hợp tác và tính hiệu quả có được nhờ gắn bó với một người có quan điểm và cách nhìn nhận khác biệt.

Thông qua sự phối hợp ăn ý này, họ có thể ứng phó với những thách thức trong một thị trường luôn biến động không ngừng. Khi anh em nhà Simon đã có chỗ đứng vững chắc với mô hình phố mua sắm (strip mall) thì ý tưởng về trung tâm thương mại hiện đại, khép kín cũng bắt đầu nhen nhóm trong họ. Herb Simon nhớ lại rằng sự chuyển đổi diễn ra từ từ. Phạm vi và quy mô các dự án của họ cũng tăng lên một cách chậm rãi trong một thời gian dài. “Tôi đã không thật sự dừng lại để suy xét [ý tưởng về các khu phức hợp thương mại (mega mall) đã đến với chúng tôi như thế nào]”, Herb nói. “Với địa bàn ban đầu tập trung ở Trung Tây nước Mỹ, nơi chỉ có những thành phố nhỏ, do quy mô hạn chế của thị trường nên chúng tôi chỉ có những kế hoạch với khiêm tốn. Nhưng khi tham gia sâu hơn vào thị trường, chúng tôi có nhiều cơ hội tiếp cận với những địa bàn có quy mô lớn hơn, mọi thứ cũng trở nên phức tạp hơn. Nó giống như một sự tiến hóa xảy ra ngay trước mắt anh vậy. Bắt đầu với một siêu thị và cửa hàng thuốc, sau đó là trung tâm thương mại đầu tiên với sàn lát gạch và vài loại cây cảnh trồng trong nhà ở các thị trấn nhỏ. Thế rồi đột nhiên chúng tôi có những trung tâm thương mại đồ sộ, với cây xanh tràn ngập và sàn nhà lát đá lộng lẫy. Mọi thứ cứ thế tiến triển. Nếu ở trong ngành này đủ lâu và làm việc đủ chăm chỉ thì vận may sẽ đến với bạn. Bạn phải không ngừng tự cải thiện. Bạn không thể giậm chân tại chỗ được. Công việc này giống như một loại hữu cơ. Từng bước từng bước một, bạn bổ sung thêm nhiều thứ để công việc diễn ra hiệu quả hơn và thu hút được nhiều khách hàng hơn. Bạn đang tham gia vào một lĩnh vực trong đó mọi người đều trao đổi ý tưởng với nhau. Bạn không thể là người duy nhất có tất cả những ý tưởng tuyệt vời.”

## **TÌM KIẾM CỘNG SỰ PHÙ HỢP**

Khả năng tự đánh giá bản thân và nhận ra năng lực đặc biệt ở những người xung quanh để biết ai có thể đảm nhận vai trò nào là phẩm chất rất phổ biến của các tỷ phú. Hãy nhìn vào nhà sáng lập thương hiệu thời trang Spanx, Sara Blakely. Blakely từng hoạt động độc lập trong rất nhiều năm. Bà thấu hiểu rằng phụ nữ ở khắp nơi, dù béo hay gầy, đều muốn một loại nội y không để lộ đường viền ra ngoài. Bà đã thể hiện sự nhẫn nại và khản trương cần thiết để nhanh chóng phác thảo và chỉnh sửa sản phẩm, dù phải đối mặt với những cái lắc đầu lập đi lập lại trong một thời gian dài từ các nhà sản xuất và hãng bán lẻ. Bà cũng thể hiện năng lực Điều hành sáng tạo trong khi thiết kế sản phẩm, định giá và bán hàng. Bà đích thân thực hiện việc thiết kế sản phẩm và lên ý tưởng kinh doanh, cũng như chủ động theo dõi việc triển khai ý tưởng đó tới tận các cửa hàng và cuối cùng là tới giỏ mua hàng của người tiêu dùng.

Ngày nay, bà vẫn sở hữu thương hiệu mình tạo dựng, nhưng từ hơn một thập kỷ trở lại đây bà đã không còn điều hành hoạt động kinh doanh nữa. Một số ý kiến cho rằng đó là do năng lực Điều hành sáng tạo quá xuất sắc của bà đã khiến toàn bộ chuỗi cung ứng bị quá tải, vì đây là lĩnh vực mà Blakely không có một kỹ năng hay hiểu biết cụ thể nào. Mọi chuyện xảy ra vào năm 2003 khi Blakely gửi một vài mẫu sản phẩm của Spanx cho tỷ phú tự thân đồng thời là nữ hoàng của các chương trình trò chuyện trực tiếp trên truyền hình (talk-show) Oprah Winfrey. Winfrey đã có lần thừa nhận với hàng triệu khán giả rằng bà vẫn thường cắt bỏ phần bàn chân của chiếc quần tất để mặc nó ở trong quần bó. Spanx dường như là sản phẩm hoàn hảo cho bà và thật sự là vậy – Winfrey đã liệt kê Spanx trong danh sách các sản phẩm yêu thích trong năm của bà, qua đó làm bùng nổ một làn sóng mua hàng khổng lồ, thách thức quy mô sản xuất nhỏ bé của Blakely lúc bấy giờ. Tình trạng cháy hàng, giao hàng không đúng hạn gần như đã làm lỡ cơ hội bứt phá mà lời khen tặng của Winfrey tạo ra. Với mục tiêu không bao giờ để điều đó lặp lại, năm đó Blakely đã tuyển dụng Laurie Ann Goldman, Người triển khai – Giám đốc điều hành đã gắn bó với bà cho đến

tận đầu năm 2014. Blakely vẫn tiếp tục vai trò của mình tại công ty, nuôi dưỡng Trí tưởng tượng đồng cảm, tập trung vào phát triển ý tưởng cho các sản phẩm và phương pháp triển khai mới, đồng thời đóng vai trò là gương mặt đại diện cho Spanx.

## **NUÔI DƯỠNG CÁC CẤP ĐÔI NHÀ SẢN XUẤT – NGƯỜI TRIỂN KHAI**

Các doanh nghiệp đều phải đối mặt với những vấn đề mới đòi hỏi họ phải đưa ra những giải pháp sáng tạo mỗi ngày. Những giải pháp đòi hỏi một cách nhìn nhận khác biệt về những rủi ro thật sự mà họ đang phải đối mặt; những giải pháp đòi hỏi hành động khẩn trương cùng sự nhẫn nại chờ đợi kết quả; những giải pháp hình thành từ sự kết hợp của Trí tưởng tượng đồng cảm và năng lực Điều hành sáng tạo; những giải pháp đòi hỏi doanh nghiệp phải làm những điều mà có thể trước đây họ chưa từng nghĩ tới. Chúng chính là những giải pháp mà một Nhà sản xuất có khả năng nhận ra và sau đó được triển khai nhờ sự kết hợp giữa Nhà sản xuất – Người triển khai với mô hình Lãnh đạo – Cộng sự.

### **Hãy cất nhắc Nhà sản xuất của bạn**

Các công ty đi theo mô hình Lãnh đạo – Cộng sự cần có các Nhà sản xuất hoạt động ở các vị trí cấp cao – những người từng được ghi nhận về khả năng nhìn nhận vấn đề theo cách khác biệt so với những người khác, có khả năng tìm ra những giải pháp sáng tạo cùng những phương thức hữu hiệu để hiện thực hóa chúng. Đối với nhiều doanh nghiệp, vấn đề này trên thực tế khó hơn bạn nghĩ. Chúng tôi đã đề cập xu hướng công nhận và đề bạt những Người triển khai của các tổ chức kinh doanh lớn ở đầu chương này. Hệ quả tất yếu của xu hướng này là hầu hết các vấn đề đều được cho là cần một giải pháp do một Người triển khai đưa ra. Kết quả là ngay cả khi công ty thuê được hoặc giữ chân được một người đã được công nhận là có khả năng đánh giá khác biệt về thời gian và rủi ro, hay đưa được sự sáng tạo vào

công việc của anh ta thì người đó cũng hiếm khi được giao một dự án cần cách tư duy và khả năng điều hành của một Nhà sản xuất.

Để tháo gỡ vòng tròn luẩn quẩn về vai trò của Người triển khai đòi hỏi nhiều công ty phải vượt qua sự thiên vị về khả năng chuyên môn. Người triển khai có vai trò quan trọng và cần thiết – Nhà sản xuất không làm giảm đi điều này. Ngược lại, kỹ năng của các Người triển khai sẽ được mài giũa nhiều hơn, giá trị của họ sẽ được nâng lên nếu được làm việc cùng những Nhà sản xuất có khả năng nhận ra được những nhóm kỹ năng và tài nguyên cần thiết để tạo ra những giá trị mới.

Mặc dù chỉ một số ít doanh nghiệp hiện nay có được một quy trình được thiết kế chuyên biệt nhằm xác định Nhà sản xuất tiềm năng trong nội bộ tổ chức, chúng tôi nhận thấy khi mình mô tả những phẩm chất của một Nhà sản xuất – Trí tưởng tượng đồng cảm, Sự khấn trương nhẫn nại, Điều hành sáng tạo và Cái nhìn tương đối về rủi ro – thì những người lãnh đạo cấp cao có thể ngay lập tức chỉ ra ai là người có phẩm chất của Nhà sản xuất trong số những nhân viên dưới quyền. Thậm chí nếu may mắn, họ còn có thể kể tên những ứng viên đặc biệt xuất sắc. Nhưng dù đã biết ai có tiềm năng là Nhà sản xuất, họ vẫn thường ngần ngại giao cho những người này phụ trách những dự án lớn và mới mẻ – bởi phương thức của Nhà sản xuất thường quá khác biệt so với những gì mà Người triển khai thể hiện nên việc trao quyền có vẻ quá rủi ro. Các nhà điều hành cũng không tìm được cách để kết hợp một Nhà sản xuất với một đối tác bổ sung, người có kỹ năng của một Người triển khai để tối ưu hóa những khía cạnh trong mô hình thiết kế của Nhà sản xuất.

### **Tìm kiếm những cặp đôi Nhà sản xuất – Người triển khai**

Hãy cất nhắc Nhà sản xuất của bạn, đồng thời hãy tìm kiếm Người triển khai mà bạn có thể biến thành đối tác của Nhà sản

xuất đó để nâng cao triển vọng đưa ra một ý tưởng đột phá. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy dạng cặp đôi này – đôi khi là ba người – thường rất hiệu quả trong quá trình sáng tạo giá trị. Hãy thử đặt cược vào họ. Điều đó cũng sẽ đòi hỏi một sự thay đổi tư duy nhằm từ bỏ mô hình truyền thống chỉ tưởng thưởng cho cá nhân hoặc đội nhóm.

Khi bạn đã tìm được ứng viên phù hợp, hãy biến họ thành cặp Nhà sản xuất – Người triển khai. Hãy ghi nhận “phản ứng hóa học” xảy ra khi họ kết hợp tạo ra một giải pháp hiệu quả, ngay cả khi giá trị đó mới chỉ ở quy mô nhỏ. Đừng tách rời họ và thưởng riêng từng người. Các cặp đôi Nhà sản xuất – Người triển khai bổ sung cho nhau sẽ còn tạo ra nhiều thành quả từ sự kết hợp những phẩm chất mà họ có. Thay vì tách họ ra, hãy để họ tiếp tục làm việc cùng nhau và tưởng thưởng bằng cách đưa cả hai đến với thử thách tiếp theo.

### **Hãy dọn đường**

Hãy phá bỏ những rào cản để các ý tưởng của cặp đôi Nhà sản xuất – Người triển khai được thực thi ở cấp độ cao hơn. Mọi tổ chức đều có các quy trình mà mỗi dự án mới phải vượt qua trước khi được triển khai trên thực tế. Nếu một cặp đôi Nhà sản xuất – Người triển khai trình bày một giải pháp cho một nhóm Người triển khai, khả năng giải pháp đó bị từ chối sẽ cao hơn nhiều vì những lý do tương tự như lý do Người triển khai thường chỉ ưu tiên những Người triển khai khác – họ thường khó nhận ra giá trị của tư duy sản xuất trong thực tiễn. Để các cặp đôi Nhà sản xuất – Người triển khai có được cơ hội tốt nhất, họ cần phải được đánh giá bởi các cặp đôi Nhà sản xuất – Người triển khai khác.

### **Thay đổi văn hóa công ty**

Thực hiện việc cất nhắc các Nhà sản xuất, kết hợp các Nhà sản xuất với Người triển khai phù hợp, tưởng thưởng cho cả hai và



xây dựng các hệ thống để các cặp đôi Nhà sản xuất – Người triển khai đánh giá các cặp đôi khác giống họ sẽ đòi hỏi nhiều thay đổi trong nội bộ tổ chức. Xây dựng mô hình Lãnh đạo – Cộng sự là một phương thức hoạt động mới; các quy trình, hành động và nguồn lực cần thiết để làm được điều đó sẽ chỉ dần định hình qua thời gian và việc triển khai trên thực tế.

Có một vài bước đi mà các công ty có thể thực hiện để sự thay đổi diễn ra một cách thuận lợi như xem xét những ứng viên tiềm năng và những nguồn lực mà bạn đang sẵn có để xem liệu bạn đã áp dụng mô hình Lãnh đạo – Cộng sự hay chưa. Ví dụ, hãy tìm kiếm những cặp đôi đã làm việc cùng nhau để đưa ra cải tiến trong nội bộ tổ chức. Hãy xem xét việc để họ cùng nhau đảm nhận một dự án mới đòi hỏi các kỹ năng sản xuất. Nếu cặp đôi đó vừa mới hoàn thành một quá trình sản xuất, hãy đảm bảo bước tiếp theo của họ cũng là một quá trình sản xuất nhưng ở cấp độ cao hơn – hãy cẩn trọng để bạn không hạ thấp vai trò của họ xuống những vị trí chỉ đòi hỏi các kỹ năng triển khai.

Đồng thời, hãy xem xét những ứng viên tiềm năng mà bạn thu nhận được sau khi sáp nhập. Đôi khi bạn có được đúng điều mà mình cần thông qua những dịp tình cờ như thế. Để giữ chân đối tượng này, hãy đảm bảo những Nhà sản xuất đó sẽ được trao cơ hội sử dụng những kỹ năng đặc biệt của họ.

Hãy nghĩ đến những giá trị mà bạn đề cao trong nội bộ tổ chức của mình và cách bạn thể hiện những giá trị đó cho mọi người thấy. Ở nhiều tổ chức, những câu chuyện thành công được ca tụng và kể lại nhiều lần đều liên quan đến Người triển khai. Điều này càng củng cố ý niệm rằng chỉ có Người triển khai mới được coi trọng trong nội bộ tổ chức. Quá trình này sẽ liên tục tự củng cố. Những nhân viên tiềm năng nhất của bạn sẽ được nghe về “những câu chuyện thành công” trong công ty, và những người muốn ở lại công ty sẽ bắt chước kịch bản của những câu chuyện đó. Những người khác – đặc biệt là các Nhà sản xuất của bạn – sẽ không thể tìm thấy bản thân trong những câu chuyện

thành công đó. Họ sẽ rút ra kết luận là trong tổ chức của bạn không có chỗ dành cho họ và họ sẽ bỏ đi.

Để đối phó với tình trạng đó, hãy tán dương câu chuyện về những Nhà sản xuất trong thực tế, về cách áp dụng Cái nhìn tương đối về rủi ro, Sự nhần nại khẩn trương, Trí tưởng tượng đồng cảm và khả năng Điều hành sáng tạo của họ. Ngay cả khi tổ chức của bạn mới chỉ bắt đầu tìm cách áp dụng mô hình Lãnh đạo – Cộng sự, hãy kể những câu chuyện về các cặp đôi Nhà sản xuất – Người triển khai để gửi tín hiệu đến những Nhà sản xuất tiềm năng và cộng sự của họ – rằng cách tư duy cũng như mối quan hệ đối tác dẫn tới thành công của họ có một vị trí quan trọng trong tổ chức.

---

<sup>1</sup>. Trừ khi có chú thích khác, mọi chi tiết và trích dẫn liên quan đến John Paul DeJoria đều xuất phát từ một cuộc phỏng vấn riêng với ông được tác giả thực hiện ngày 27/03/2013. Chi tiết về những năm tháng đầu tiên John Paul DeJoria làm việc với các công ty khác trong ngành công nghiệp chăm sóc tóc được lấy từ trang [http://money.cnn.com/2012/04/24/smallbusiness/paul\\_mitchell\\_dejoria.fortune/index.htm](http://money.cnn.com/2012/04/24/smallbusiness/paul_mitchell_dejoria.fortune/index.htm)

<sup>2</sup>. Sự cân bằng trong các cặp đôi Nhà sản xuất – Người triển khai trên thực tế có thể còn cao hơn những tính toán của chúng tôi. Chúng tôi mặc định rằng các tỷ phú sẽ không nằm trong một cặp đôi Nhà sản xuất – Người triển khai nếu không có đủ thông tin về một đồng nghiệp hoặc cộng sự mà tỷ phú đó làm việc cùng một cách thân thiết, hoặc các cá nhân đó không thể hiện những đặc trưng của Người triển khai một cách rõ ràng. Do đó, số liệu của chúng tôi chỉ là một sự ước lượng.

<sup>3</sup>. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy nhiều tỷ phú tự thân xây dựng sự nghiệp trong lĩnh vực tài chính cũng chính là những Người triển khai xuất chúng với khả năng ra quyết định rất tốt

trong một lĩnh vực tài chính chuyên biệt. Mặc dù một số người làm việc cùng các cộng sự, nhưng những cộng sự này thường cũng không thể hiện nhiều điểm khác biệt cơ bản – nói cách khác, những cộng sự này cũng thuộc nhóm Người triển khai. Những trường hợp ngoại lệ sẽ rơi vào hai dạng. Dạng thứ nhất là những tỷ phú như T. Boone Pickens hoặc Kirk Kerkorian, cả hai đều điều hành những công ty trong lĩnh vực tài chính nhưng chuyên môn của họ lại không phải là tài chính mà là lĩnh vực họ đầu tư (trong trường hợp của Pickens là ngành năng lượng). Nhà sản xuất trong những trường hợp này phụ thuộc vào Người triển khai trong lĩnh vực tài chính để thực hiện các giao dịch. Dạng thứ hai là những Nhà sản xuất tiên phong trong việc tìm ra một phương thức kinh doanh hoặc đã tạo ra một sản phẩm mới trên thị trường. Ví dụ như George Soros trong lĩnh vực kinh doanh ngoại hối, hoặc Tom Steyer trong việc kêu gọi đầu tư từ quỹ quỹ trợ của Đại học Yale.

4. Thomas Lechler, Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success (tạm dịch: Tương tác Xã hội: Một yếu tố quyết định Thành công của doanh nhân khi hoạt động theo nhóm), đăng trên tờ Small Business Economics, tập 16, kỳ 4, tháng 06/2001, trang 263.

5. Từ 01/06/2015, Roll International đổi tên thành The Wonderful Company LLC (Công ty TNHH Wonderful. (BT)

6. Trong thần thoại Hy Lạp, Persephone là con gái của thần Zeus và nữ thần nông nghiệp Demeter. Nàng bị Hades, vị thần cai quản Âm phủ bắt về làm vợ. Mẹ nàng tìm cách cứu con gái mình về nhưng Hades đã lừa cho Persephone ăn hạt lựu của Âm phủ nên nàng không thể quay về mặt đất mãi mãi mà hằng năm phải sống từ ba đến sáu tháng dưới Âm phủ. (ND)

7. Adam Bryant, bài báo Michael and Marian Ilitch: He's Marketing; She's Finance: A \$2 Billion Mom-and-Pop Shop (tạm dịch: Michael và Marian Ilitch: Chồng phụ trách Tiếp thị, Vợ phụ

trách Tài chính – Một chuỗi cửa hàng nhỏ trị giá 2 tỷ đô-la), đăng trên tờ New York Times, ngày 06/12/1992.

<sup>8</sup>. Ilana Edelstein, *The Patron Way* (tạm dịch: Con đường đến với Patron), NXB McGraw-Hill, 2013.

<sup>9</sup>. Jalisco là một trong 32 chủ thể hành chính liên bang của Mexico với thủ phủ là thành phố Guadalajara. Đây là quê hương của rượu tequila, loại rượu được đặt theo tên khu vực đã sản xuất ra loại rượu này, thành phố Tequila, nằm cách Guadalajara 65km về phía tây bắc. (ND)

<sup>10</sup>. Số liệu thống kê lượng thực phẩm mà Grow Appalachia sản xuất và số gia đình được hưởng lợi đã được công bố. Để biết thêm chi tiết, vui lòng xem thêm tại [www.berea.edu/grow-appalachia/history-goals/](http://www.berea.edu/grow-appalachia/history-goals/), ngày 03/02/2014.

<sup>11</sup>. Simon Property Group, Inc. là công ty đầu tư bất động sản lớn nhất tại Mỹ, hoạt động chủ yếu ở lĩnh vực cho thuê các trung tâm thương mại lớn. Năm 2014, công ty sở hữu hoặc có quyền lợi liên quan trong hơn 325 bất động sản với diện tích mặt sàn có thể cho thuê lên tới 22,4 triệu m<sup>2</sup> nằm tại Bắc Mỹ và châu Á. Tài sản của Simon Property Group năm 2014 trị giá 33,3 tỷ đô-la, doanh số đạt khoảng 5,2 tỷ đô-la và lợi nhuận sau thuế khoảng 1,32 tỷ đô-la. Công ty có trụ sở tại Indianapolis, bang Indiana, Mỹ với khoảng hơn 5 ngàn nhân viên trên toàn thế giới. (ND)

<sup>12</sup>. Trừ khi có chú thích khác, mọi chi tiết và trích dẫn liên quan đến Herbert Simon đều xuất phát từ một cuộc phỏng vấn riêng được tác giả thực hiện ngày 15/03/2013.

<sup>13</sup>. Sears (tên gọi chính thức là Sears, Roebuck & Company) là một chuỗi cửa hàng bán lẻ cao cấp tại Mỹ. Xét về doanh thu nội địa thì Sears là nhà bán lẻ lớn nhất tại Mỹ tính đến tháng 10/1989, trước khi bị Walmart qua mặt. Đến tháng 10/2013,

Sears là chuỗi siêu thị cao cấp lớn thứ 5 và nhà bán lẻ lớn thứ 12 tại quốc gia này xét về doanh số. Doanh thu của công ty năm 2014 là 17 tỷ đô-la với lợi nhuận hoạt động khoảng hơn 920 triệu đô-la. (ND)

<sup>14</sup>. J.C. Penny là một chuỗi cửa hàng bán lẻ trung cấp được thành lập từ năm 1902 và có trụ sở tại Plano, Texas. Công ty hiện đang điều hành khoảng 1,060 cửa hàng tại 49 bang của Mỹ. Năm 2014, tài sản của công ty trị giá khoảng 10,4 tỷ đô-la, doanh thu đạt khoảng 12,3 tỷ đô-la. (ND)

# KẾT LUẬN

*Sáng tạo Hiệu ứng Tỷ phú*

*Có những người chỉ nhìn vào thực tại, rồi hỏi tại sao lại thế? Còn tôi luôn nghĩ tới những thứ chưa từng tồn tại, rồi hỏi tại sao lại không?*

– Robert Kennedy

**C**húng tôi đã mở đầu cuốn sách này bằng cách đặt câu hỏi điều gì có thể sẽ xảy ra nếu các tỷ phú tự thân lựa chọn ở lại các tập đoàn lớn nơi họ từng làm việc khi bắt đầu sự nghiệp. Nhưng liệu điều gì sẽ xảy ra nếu các tập đoàn lớn đó vận hành theo cách khiến các Nhà sản xuất xuất sắc này mong muốn ở lại?

Đó là câu hỏi mà chúng tôi liên tục đặt ra và suy xét. Nội dung chủ yếu của cuốn sách này là giúp bạn xác định đặc trưng của Nhà sản xuất để có thể nhận ra họ khi có cơ hội. Bước quan trọng tiếp theo là bạn cần biết phải làm gì khi đã xác định được Nhà sản xuất của mình. Bạn cần biết cách tăng số lượng Nhà sản xuất trong tổ chức của bạn đồng thời khích lệ họ tạo ra giá trị cho bạn.

Hãy thử hình dung xem tập đoàn British Telecom (BT) đã có thể lớn mạnh đến mức nào nếu cuối những năm 1980 họ theo đuổi các ý tưởng thúc đẩy sự trỗi dậy của điện thoại di động mà Mo Ibrahim, lúc ấy còn là một kỹ sư mạng di động trẻ tuổi, đã đề xuất với những người điều hành cấp cao. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu BT ít lo lắng đến sự thu hẹp hoạt động kinh doanh điện thoại cố định và sẵn lòng để cho Ibrahim tiến hành thử nghiệm ý tưởng ban đầu thông qua một bộ phận nhỏ hoặc một chi

nhánh chuyên khai thác lợi ích thương mại từ điện thoại di động?

Chúng tôi tin chắc rằng những doanh nghiệp lớn như BT, Microsoft, GM và hàng tá tên tuổi khác đều đang được dẫn dắt bởi những Người triển khai và về cơ bản đều đang tuyển dụng và tưởng thưởng cho những Người triển khai khác. Điều này vô hình trung tạo nên văn hóa lấy Người triển khai làm trung tâm. Về lý thuyết, việc lấy Người triển khai làm trung tâm sẽ đẩy khởi tổ chức những người có khả năng tạo ra giá trị đột phá nhất. Để tuyển dụng, bồi dưỡng và giữ chân những Nhà sản xuất thì các doanh nghiệp cần phải thay đổi cách suy nghĩ và hoạt động của mình.

## **CÁC DOANH NGHIỆP NÊN TÌM KIẾM ĐIỀU GÌ?**

Chúng tôi đã mô tả con đường sự nghiệp của rất nhiều tỷ phú từng làm việc cho các tập đoàn có tên tuổi. Mặc dù những gì mà T. Boone Pickens đã trải qua tại Phillips Petroleum hoàn toàn khác với trải nghiệm của John Paul DeJoria tại Redken, nhưng có một thực tế thú vị là cả hai Nhà sản xuất này ban đầu đều được các nhà tuyển dụng trao cho vai trò của Người triển khai: Pickens được giao tìm kiếm các địa điểm khai thác bằng những phương pháp truyền thống và phổ biến trong ngành công nghiệp dầu khí; còn DeJoria phải bán một sản phẩm đã có tiếng thông qua một kênh bán hàng hiện hữu. (Rất kỳ lạ là DeJoria cũng đã phát huy năng lực Điều hành sáng tạo tại Redken khi ông xây dựng một nhóm bán hàng theo cơ cấu ngang hàng<sup>1</sup> chỉ với vài thành viên nhưng thành tích lại vượt trội hơn hẳn các nhóm có nhân lực đông đảo hơn – theo DeJoria thì đây là lý do ông bị sa thải).

Chúng tôi cũng nhận ra điều tương tự khi nhìn vào trải nghiệm của nhiều Nhà sản xuất khác tại các tập đoàn lớn, hay khi nhìn vào các doanh nghiệp mà chúng tôi có cơ hội hợp tác, làm việc hay tìm hiểu về họ. Như một quy luật chung, họ thường không

thừa nhận sự khác biệt của những nhân tài mà họ đang có. Họ cũng không phân biệt được vai trò nào thì cần đến kỹ năng của Người triển khai và vai trò nào cần đến kỹ năng của Nhà sản xuất.

Nói cách khác, họ không hiểu rõ trong trường hợp nào họ sẽ cần một người rất giỏi triển khai công việc trong một bối cảnh đã định hình, còn trường hợp nào họ sẽ cần ai đó có khả năng áp dụng một lối tư duy mới theo một cách thức mới để tạo ra những giá trị mới. Nếu định nghĩa về sự xuất sắc của bạn xuất phát từ quan điểm của một Người triển khai thì mọi vai trò trong tổ chức của bạn đều sẽ mang đậm dấu ấn Người triển khai.

Chương sách về các cặp song hành Nhà sản xuất – Người triển khai cho chúng ta thấy rõ các công ty thường không nhận ra một hoạt động sản xuất sau khi nó đã diễn ra, vì thế họ cũng không nhận ra được tác nhân tạo ra nó – sự phối hợp nhịp nhàng của cặp đôi Nhà sản xuất – Người triển khai. Tương tự, các doanh nghiệp hiếm khi xác định được các hoạt động sản xuất đang nhen nhóm để chủ động tìm kiếm một Nhà sản xuất dẫn dắt chúng như là một phần trong chiến lược nhằm tối ưu hóa cơ hội. Khi lựa chọn người lãnh đạo một dự án hay hoạt động mới, rất ít doanh nghiệp định ra một cách cụ thể những kỹ năng mà họ cần.

Khi doanh nghiệp của bạn đang cố gắng tạo ra một sản phẩm hay dịch vụ mới, bạn có mặc định giao trọng trách đó cho một Người triển khai có năng lực – người đang điều hành một dòng sản phẩm và dịch vụ sẵn có trong một thị trường quen thuộc – hay bạn sẽ tìm kiếm một Nhà sản xuất – người đã từng tạo nên một cơ hội mới trước đây? Nếu một bộ phận kinh doanh hay một công ty trước đây từng hoạt động rất hiệu quả nhưng giờ đang suy yếu và dần mất đi ảnh hưởng cùng giá trị của nó, liệu bạn sẽ trao nó cho một Người triển khai để gia tăng tối đa doanh số bán hàng trên những sản phẩm sẵn có, hay sẽ tin tưởng để



Nhà sản xuất thay đổi toàn bộ những gì bạn đang mang đến cho thị trường. Bạn có xem phương án sau là một lựa chọn đáng xét đến hay không?

Kết hợp các nguồn lực theo một phương thức mới đòi hỏi tư duy và những kỹ năng khác biệt so với việc tăng cường hiệu quả hoạt động của một hoạt động kinh doanh đã định hình. Bạn cần những Nhà sản xuất đảm nhiệm vai trò đó. Chúng tôi không nói rằng đó là một lựa chọn dễ dàng, cũng không xem thường những khó khăn mà bạn sẽ phải đối mặt khi lựa chọn một Nhà sản xuất thay vì một Người triển khai. Người triển khai sẽ là một lựa chọn an toàn. Họ suy nghĩ theo cách mà bạn và ban giám đốc sẽ thừa nhận. Những ý tưởng của họ có sức mạnh cũng như khả năng đạt được sự đồng thuận cao. Chúng cho bạn cảm giác rằng chúng sẽ mang lại hiệu quả. Thêm nữa, lý do quan trọng nhất có thể do các tổ chức có tiếng tăm thường cảm thấy tự tin khi đưa ra một đề nghị nào đó, Người triển khai sẽ chấp nhận nó. Tất cả những điều này đều không đúng với một Nhà sản xuất.

Có thể chính vì những lý do trên mà Người triển khai luôn chiếm ưu thế trong danh sách ứng viên của đa số các buổi tuyển dụng cho vị trí điều hành cấp cao. Hãy nhìn vào các lần thay đổi Giám đốc điều hành gần đây ở Microsoft, Proctor & Gamble, Apple, GM, Yahoo, Avon và nhiều tập đoàn danh tiếng khác mà xem. Có vị trí CEO nào trong số những tập đoàn này được trao cho một Nhà sản xuất có khả năng mang đến bước phát triển tiếp theo bằng một phương thức mới lạ không? Năm năm sau, các doanh nghiệp sẽ nhìn nhận thế nào về việc thay thế những nhân sự dạn dày kinh nghiệm mà tuổi tác và thời gian tại vị có thể thúc đẩy sự thay đổi? Những công ty như American Express, Disney, GE và Xerox sẽ tiếp nhận thách thức phải thay thế Kenneth Chenault, Bob Iger, Jeffrey Immelt hay Ursula Burns như thế nào? Trong rất nhiều trường hợp, ban giám đốc của những doanh nghiệp này đều chỉ giới hạn sự lựa chọn của họ ở những Người triển khai kiểu này hay kiểu khác. Họ sẽ có những

phương án tốt hơn khi định hình sự khác nhau giữa Nhà sản xuất và Người triển khai.

Các ban giám đốc, nhà điều hành và quản lý cấp cao cần hiểu rõ bản chất của những nhiệm vụ được định ra nhằm duy trì sự tăng trưởng và thịnh vượng của tổ chức, đồng thời đảm bảo rằng họ sẽ trao quyền dẫn dắt cho những tài năng phù hợp. Đừng để một Người triển khai đảm nhiệm vai trò của một Nhà sản xuất. Ngược lại, đừng lãng phí tài năng của các Nhà sản xuất mà bạn đang có trong tay – những người phát triển một cách tự nhiên trong tổ chức của bạn – bằng cách trao cho họ những vai trò có thể và nên được một Người triển khai xuất sắc đảm nhiệm.

## **TẬP HỢP SỨC MẠNH CỦA NHỮNG NHÀ SẢN XUẤT**

Chúng tôi xin lưu ý với bạn một điều, dù rất hiển nhiên, rằng bạn chỉ có thể trao cho Nhà sản xuất những vai trò đòi hỏi các kỹ năng sản xuất nếu bạn đã có trong tay những Nhà sản xuất. Tạo ra đội ngũ nhân sự có mặt của các Nhà sản xuất đòi hỏi hai nỗ lực đồng thời và liên tục bổ trợ nhau. Một là phải xác định và bồi dưỡng Nhà sản xuất tiềm năng; hai là phải thay đổi văn hóa, thái độ, các hệ thống trong tổ chức theo hướng thân thiện hơn với các Nhà sản xuất để những người bạn có sẽ ở lại và những người bạn muốn sẽ tới làm việc cho bạn. Chúng tôi đã xác định bốn phương pháp bồi dưỡng Nhà sản xuất tài năng trong một tổ chức đã định hình bao gồm: phát triển Nhà sản xuất trong tổ chức, tuyển dụng nhân sự thúc đẩy, xây dựng các mối quan hệ hợp tác trong các hoạt động sản xuất và cuối cùng là sáp nhập và thu tóm. Mỗi phương thức này đều có khả năng tạo ra một môi trường thân thiện với Nhà sản xuất. Sau đây hãy lần lượt xem xét từng phương thức.

### **Phát triển Nhà sản xuất bên trong tổ chức**

Tuyển dụng, sa thải và đề bạt nhân sự là một trong những cơ chế quan trọng nhất mà các tổ chức có trong tay để tạo dựng môi trường thân thiện với Nhà sản xuất. Tuy nhiên, hầu hết các tổ chức sẽ cần đến những thay đổi lớn lao để có thể trở nên thực sự thân thiện với Nhà sản xuất. Đặc biệt, họ cần lưu ý tới phương thức tuyển dụng nhân tài – ở cả những người chưa có kinh nghiệm lẫn có nhiều kinh nghiệm – đồng thời quản trị đội ngũ nhân tài mà họ đang có.

Đầu tiên, cần làm rõ một điều rất quan trọng là bạn không cần tất cả những người bạn tuyển dụng phải ở lại tổ chức của mình. Bạn không cần mọi tuyển dụng của bạn đều phải “thành công”. Bạn không cần tất cả những người đến với tổ chức của bạn đều phải “phù hợp”. Rất nhiều triết lý quản trị nhân tài ngày nay đề cập đến vai trò của văn hóa tổ chức và cái giá phải trả cho một quyết định tuyển dụng tồi. Kết quả là khi tuyển dụng, các nhà quản lý đều tìm kiếm những ứng cử viên có thể “bắt vào guồng ngay” và “thích nghi tốt với văn hóa tổ chức” cùng một loạt tiêu chuẩn rập khuôn khác, những điều trong thực tế chỉ dẫn đến kết quả là tổ chức của họ sẽ tiếp tục làm chính xác theo cùng cách thức những gì nó đã từng làm. Những người có thể thích nghi một cách tự nhiên là Người triển khai chứ không phải Nhà sản xuất. Những người phải điều chỉnh bản thân để thích nghi có thể mang khuynh hướng của Nhà sản xuất nhưng đã bị chặn lại bởi thông điệp rõ ràng của bạn là không chấp nhận sự khác biệt ở bất cứ dạng nào, dù tích cực hay tiêu cực.

Thực tế là không phải lúc nào Nhà sản xuất cũng có thể thích nghi được. Họ nghĩ khác với những người xung quanh. Những ý tưởng mà họ đề xuất đi ngược lại với cách tiếp cận truyền thống mà bạn đang theo đuổi và chính sự bất đồng đó là điều bạn cần để tạo ra giá trị đột phá. Nếu không có người nào rời bỏ công ty vì bất mãn với việc công ty chưa phát triển đủ mạnh, thì có lẽ bạn chưa có một chính sách tuyển dụng đủ thân thiện với những Nhà sản xuất.

Quá trình thay đổi nhân sự không thể tránh khỏi khiến việc duy trì một số lượng dồi dào các Nhà sản xuất có một vai trò rất quan trọng. Chúng tôi không đề nghị bạn từ bỏ toàn bộ phương thức tuyển dụng nhân sự mà bạn đang áp dụng. Hiển nhiên là bạn vẫn muốn tuyển dụng những người có bằng Thạc sĩ Quản trị kinh doanh của Trường Đại học Wharton danh tiếng, nhưng bạn nên mở rộng tầm nhìn thay vì chỉ tìm những kiểu ứng viên điển hình – bạn có thể xem xét một người có bằng Thạc sĩ Quản trị kinh doanh đang tìm kiếm công việc thứ hai, hay một người từng làm việc cho một công ty khởi nghiệp trước khi chuyển sang một doanh nghiệp truyền thống hơn. Cho dù đối tượng tuyển dụng của bạn là một người vừa tốt nghiệp hay nhà điều hành dày dạn kinh nghiệm thì bạn cũng cần xác định và bồi dưỡng cho tổ chức của mình cả Nhà sản xuất lẫn Người triển khai.

Với những tân binh trẻ tuổi hoặc nhân viên mới, hãy tìm kiếm những người có lý lịch hay nền tảng giáo dục cho bạn thấy một khả năng nhìn nhận khác biệt. Người đó đã tạo ra điều gì đó mới mẻ chưa – một câu lạc bộ mới với các hoạt động xã hội hướng tới người nghèo, hay một chương trình trong phạm vi trường học nhằm mục đích hướng dẫn cho các sinh viên khác phương pháp đầu tư như các nhà đầu tư thực thụ, hay thậm chí là một sáng kiến kinh doanh nào đó? Người đó có theo đuổi đam mê nào không, dù là thông qua chuyện học hành, đi du lịch hay một công việc nào đó? Anh ta có nghiên cứu một chủ đề nào đó mà tổ chức bạn coi là dị biệt không, giống như Steve Jobs từng nghiên cứu thư pháp ở Reed College ấy? Anh ta có nghĩ ra một cách làm khôn ngoan để hoàn thành việc gì đó không – ở trường, ở nhà hay trong đời sống cũng được? Tính chất “hoàn thành” có ý nghĩa rất quan trọng, ngay cả với những người trẻ tuổi. Chỉ ý tưởng và nhiệt huyết sẽ không làm nên Nhà sản xuất trừ khi chúng đồng hành với mong mỏi được chứng kiến ý tưởng đó trở thành hiện thực và tạo ra giá trị. Joe Mansueto, nhà sáng lập Morningstar, từng nói rằng khi tuyển dụng những người trẻ, ông luôn tìm kiếm những người theo đuổi mục đích

của mình đến cùng. Một chương trình học chưa hoàn thành hay một ý tưởng kinh doanh chưa được thực hiện – đặc biệt là khi có nhiều mục tiêu bị bỏ dở – là dấu hiệu cho thấy người đó có năng lực tưởng tượng, nhưng lại không đủ kiên trì để vượt qua những khó khăn của việc thực hiện.

Ngoài tuyển dụng, hãy tìm kiếm và phát triển những tài năng trẻ có sẵn trong tổ chức của bạn bằng cách cho phép nhân viên của bạn thể hiện thiên hướng Nhà sản xuất của họ. Bạn có thể cho những nhân viên tiềm năng thời gian theo đuổi một ý tưởng nào đó để xem họ cân bằng giữa sự nhẫn nại và khẩn trương như thế nào. Nhìn chung, bạn sẽ muốn khuyến khích các Nhà sản xuất tiềm năng của mình có những trải nghiệm mới mẻ và khác biệt, mở rộng quan điểm của họ và phát huy mạnh hơn Trí tưởng tượng đồng cảm và năng lực Điều hành sáng tạo.

Khi tạo ra cơ hội mới cho những nhân viên tiềm năng của mình, hãy dành thời gian xem xét lại hệ thống đánh giá và khen thưởng trong tổ chức của bạn. Một trong những điều tai hại nhất mà các tổ chức thường làm là trao cho Nhà sản xuất tiềm năng một nhiệm vụ đòi hỏi kỹ năng và phẩm chất sản xuất nhưng lại không khích lệ hay hình thành cơ chế cho phép họ đi tới cùng ý tưởng của mình. Ở PwC chúng tôi từng phải đối mặt với sự thiếu nhất quán của mình trong vấn đề này. Chúng tôi từng trao cho một Nhà sản xuất ẩn thân cơ hội tạo ra doanh thu ở một lĩnh vực kinh doanh mới mẻ đối với chúng tôi và Nhà sản xuất đó đã thành công. Thế nhưng đáng tiếc là chúng tôi lại tiếp tục đánh giá cô ấy dựa trên những thước đo vẫn được áp dụng cho số đông các nhân viên khác, những người dành hết thời gian của họ vào hoạt động kinh doanh truyền thống.

Chúng tôi kể ra câu chuyện này không phải để chỉ trích, mà là để nhấn mạnh rằng việc chỉ thực hiện đúng một số bước trong quy trình có thể cản trở hoạt động sản xuất hơn thay vì phát huy nó. Khi một Nhà sản xuất của bạn đã thể hiện năng lực của mình

bằng một ý tưởng kinh doanh nào đó, bạn cần phải quyết định hoặc đầu tư đúng mức để phát triển nó hoặc giải thích cho Nhà sản xuất của bạn lý do vì sao bạn không theo đuổi và cho dừng ý tưởng đó lại. Đừng để một người có tiềm năng trở thành Nhà sản xuất phải ở trong một tình thế không rõ ràng. Các nhà quản lý cấp cao càng không nên tạo ra tình thế đó. Ứng xử một cách thiếu rạch ròi với các hoạt động sản xuất cũng chính là cách bạn đưa ra thông điệp rằng công ty bạn không đánh giá cao chúng, như vậy chẳng khác nào bạn đã ngăn chúng ngay từ trong trứng nước. Đáp lại cách ứng xử đó, những Nhà sản xuất thực thụ sẽ bỏ đi, còn những Nhà sản xuất ẩn thân sẽ ngầm hiểu rằng họ sẽ không được ủng hộ và sẽ chỉ tập trung vào hoạt động triển khai – chúng tôi tin rằng điều này còn tồi tệ hơn việc họ bỏ đi nhiều.

### **Tuyển dụng nhân sự thúc đẩy**

Nhân sự thúc đẩy là những người mà bạn tuyển dụng vì họ có một nhóm kỹ năng nhất định mà bạn cần để mang đến cho tổ chức mình một bước tăng trưởng mới hay phát triển khả năng mới. Mọi tổ chức đều sẽ phải trải qua ít nhất là một vài lần tuyển dụng nhân sự chuyên biệt.

Tuyển dụng nhân sự thúc đẩy cho phép một số tổ chức khắc phục lối tư duy truyền thống hoặc cơ cấu quan liêu mà bản thân họ rất khó hoặc không thể vượt qua. Ví dụ, USAID, cơ quan phát triển quốc tế của chính phủ Mỹ, một vài năm trước nhận ra rằng họ cần tiếp cận trực tiếp với các ý tưởng và phương thức điều hành sáng tạo nếu muốn duy trì vai trò tích cực của mình trong việc đối phó với vấn nạn nghèo đói trên phạm vi toàn cầu. Tổ chức này đã đặt cược vào Michael Kremer, Giáo sư của Trường Đại học Harvard và là một Nhà sản xuất đã được công nhận trong lĩnh vực phát triển; ông nổi danh với tư cách là một chuyên gia kinh tế và sức khỏe cộng đồng.

Giới học giả là nơi mà các tổ chức sẽ rất khó tìm thấy một Nhà sản xuất, nhưng tiếng tăm của Kremer thì chẳng có gì phải bàn

cải. Trở thành Tiến sĩ vào đầu những năm 90, Trí tưởng tượng đồng cảm của Kremer đã giúp ông tìm ra giải pháp nhằm giải quyết vấn đề học bữa trong cách thức phân phối các nguồn vốn hỗ trợ phát triển. Trong lĩnh vực phát triển ngày nay, các nhà tài trợ thường chỉ quan tâm tới một vấn đề nhất định – ví dụ, tình trạng học sinh thường xuyên nghỉ học tại các trường công cho học sinh nghèo – và bỏ tiền vào các chương trình có mục tiêu giải quyết vấn đề đó. Nhưng công cụ giúp họ xác định xem liệu chương trình mà họ hỗ trợ có thật sự giúp ích, gây hại hay hoàn toàn không mang lại bất kỳ hiệu quả nào thì lại không đáng tin. Khoảng mười năm trước, các nhà đầu tư phát triển không hề có một phương thức hữu hiệu nào để kiểm tra xem liệu những giải pháp như cung cấp bữa trưa miễn phí cho học sinh có thật sự giúp bọn trẻ thường xuyên đến lớp hơn hay không (chỉ đếm số lượng trẻ đến trường trước và sau khi triển khai chương trình thì không xác định được tính hiệu quả). Họ cũng hoàn toàn không biết liệu bữa trưa miễn phí có tốt hơn và ít tốn kém hơn các chương trình khác như là chuyển tiền có điều kiện, tẩy giun để giảm tỷ lệ mắc bệnh hay phát đồng phục miễn phí hay không.

Kremer đã tìm ra giải pháp trong mô hình thử nghiệm lâm sàng đối chứng ngẫu nhiên (Randomized controlled trial-RCT<sup>2</sup>), một phương pháp nghiên cứu vẫn được các công ty dược phẩm sử dụng để xác định liệu một loại thuốc nào đó có hiệu quả hay không. Kremer chính là một trong những nhà xã hội học đầu tiên thiết kế mô hình thử nghiệm đối chứng ngẫu nhiên để kiểm tra hiệu quả của một chương trình xã hội, khởi đầu cho một phong trào mà từ đó đã trở thành tiêu chuẩn vàng trong hoạt động nghiên cứu xã hội học (như trong ví dụ trên, cuối cùng người ta đã phát hiện ra rằng các chương trình tẩy giun cho học sinh tại trường học chính là cách rẻ nhất và hiệu quả nhất để trẻ em nghèo đến trường đều đặn hơn)<sup>3</sup>.

Kremer cũng là một trong những người đã tạo ra Cam kết trước về thị trường (Advanced Market Commitment – AMC), một công

cụ quan trọng để thúc đẩy Trí tưởng tượng đồng cảm trong ngành công nghiệp dược phẩm. AMC là cam kết do một tổ chức cấp vốn lớn hơn, thường là chính phủ, đưa ra nhằm hứa hẹn sẽ mua một số lượng vắc-xin hoặc thuốc điều trị nhất định nếu một công ty dược phẩm nào đó phát triển nó. Cam kết trước về thị trường (AMC) đảm bảo một thị trường nhất định cho các loại thuốc hay phương pháp điều trị các loại bệnh có tỷ lệ người nghèo mắc phải cao tại các quốc gia kém phát triển, nơi mà chính phủ không có đủ khả năng mua các loại thuốc đã được cấp bằng sáng chế. Với sự hợp tác nghiên cứu của người cộng sự Rachel Glennerster, nhà kinh tế học tại Đại học MIT, cùng sự hỗ trợ của Trung tâm phát triển toàn cầu, một cơ quan tư vấn chính sách có trụ sở tại thủ đô Washington D.C, ý tưởng này đã biến một hoạt động phát triển dược phẩm đang gần như đóng băng trở thành một miền đất màu mỡ cho sự sáng tạo và đổi mới.

Giờ đây USAID đang đánh cược vào kỹ năng sản xuất của Kremer để đưa Trí tưởng tượng đồng cảm cùng năng lực Điều hành sáng tạo vào cuộc chiến chống đói nghèo. Tổ chức này đã thuê Kremer sau đó thành lập Quỹ đầu tư phát triển (Development Innovation Ventures – p) – bộ phận hiện đang áp dụng mô hình tài trợ vốn theo giai đoạn của các quỹ đầu tư mạo hiểm cho các sáng kiến xóa bỏ nạn đói nghèo trên toàn cầu. p tài trợ theo từng giai đoạn cho các tổ chức và cá nhân hiện đang xem xét, phát triển, thử nghiệm (bằng phương pháp RCT), và mở rộng các ý tưởng mới nhằm xác minh những ý tưởng nào hiệu quả, ít tốn kém và có thể được áp dụng trên diện rộng<sup>4</sup>.

Hãy nghĩ về tổ chức của bạn: Khi bạn tuyển dụng ai đó để thúc đẩy tăng trưởng hay phát triển khả năng mới, bạn sẽ tìm một Người triển khai để anh ta theo đuổi một mô hình kinh doanh hiện hữu hay khai thác một năng lực sẵn có, hay bạn sẽ tìm kiếm những người có khả năng đưa tổ chức của bạn đi theo hướng mới? Nếu tổ chức của bạn cởi mở đón nhận những người ở vế sau thì việc tuyển dụng chuyên biệt sẽ là một cách thu hút



nhân tài hữu hiệu, bởi quá trình này thường cởi mở hơn với việc tìm kiếm những người có kinh nghiệm hoặc nền tảng kiến thức khác nhau.

Từ nghiên cứu về các tỷ phú tự thân, chúng tôi đã xây dựng được một nhóm câu hỏi để sử dụng trong các cuộc phỏng vấn tuyển dụng nhân sự chuyên biệt, với mục đích đánh giá họ trên những phương diện trọng yếu của một Nhà sản xuất. Chúng tôi cũng sử dụng những câu hỏi này để xác định xem việc tuyển dụng nhân sự thúc đẩy đang nghiêng về phía Người triển khai hay Nhà sản xuất. Những câu hỏi này chỉ hiệu quả nhất khi chúng tôi biết được yêu cầu của vai trò mà người được tuyển dụng sẽ đảm nhiệm – tầm nhìn của Nhà sản xuất hay năng lực thực thi của Người triển khai. Chúng tôi xin đưa ra một số câu hỏi như sau:

**Xu hướng quan trọng nhất trong lĩnh vực mà bạn hoạt động là gì và điều đó sẽ tạo ra những cơ hội nào cho khách hàng của chúng ta?**

**Bạn đã bao giờ điều chỉnh một cách sáng tạo kế hoạch triển khai một ý tưởng của mình để thực hiện nó nhanh hơn, ít tốn kém hơn và theo một cách khác biệt hơn chưa?**

**Bạn đã bao giờ trải qua một thất bại thật sự nặng nề chưa và bạn học được điều gì từ đó?**

**Bạn có thể mô tả một cơ hội nào đó trong hoạt động kinh doanh của mình mà bạn đặc biệt muốn theo đuổi không – bạn thể hiện Sự khẩn trương như thế nào?**

**Bạn có thể đưa ra một ví dụ về thành tích của bản thân trong việc kết hợp ý tưởng, nhân lực và tài nguyên theo một cách thức mới để tạo ra giá trị mới, đồng thời hiện thực hóa ý tưởng đó (chứ không chỉ nói về nó) không?**

**Nếu bạn được dùng 20% thời gian của mình để nghiên cứu một ý tưởng hoặc dự án nào đó thì ý tưởng hay dự án đó sẽ là gì? Bạn sẽ triển khai nó như thế nào?**

Cách bạn đánh giá câu trả lời phụ thuộc vào hoàn cảnh và từng người cụ thể mà bạn đang tiếp xúc. Nó sẽ cho bạn thấy người đó nhìn nhận các cơ hội mới một cách nhiệt tình ra sao và anh ta đã phát triển và tiếp tục phát triển chúng như thế nào. Chúng tôi không phóng đại khi nhấn mạnh tầm quan trọng của khả năng đứng dậy sau khi đối mặt với thất bại. Chúng tôi không nói về những thất bại hư cấu, những câu chuyện mà một số người thường lấy ra để thể hiện cho mọi người thấy họ đã đối mặt và vượt qua thử thách như thế nào. Chúng tôi cũng không nói đến việc bạn nhận được điểm C ở trường học hay doanh số bán hàng không đạt chỉ tiêu trong một quý nào đó. Chúng tôi đang nói về những thất bại thật sự, để lại những hậu quả nặng nề, những thất bại khiến một người phải xem xét lại toàn bộ cuộc sống cũng như cách hành động của mình. Những người từng đối mặt với thử thách này trong cuộc sống sẽ biết cách đối mặt với thất bại và dũng cảm đứng lên như thế nào.

Nhà sản xuất được tuyển dụng cũng cần phải hết sức độc lập. Lãnh đạo là một hành trình đơn độc, đặc biệt là khi bạn theo đuổi điều gì đó thật sự mới mẻ. Bạn sẽ không nhận được nhiều những phản hồi tích cực. Nếu mọi chuyện không thuận lợi, sẽ chẳng có ai ở bên để chia sẻ áp lực với bạn. Một Nhà sản xuất thành công cần phải tập trung hoàn toàn vào việc triển khai ý tưởng của mình trong một thời gian dài chỉ với niềm tin tuyệt đối rằng ý tưởng đó là đúng đắn và cần phải được hiện thực hóa.

Nhân việc nói về ý tưởng – có lẽ chẳng cần phải nói ra vì ai cũng biết – Nhà sản xuất có kinh nghiệm chắc chắn sẽ có nhiều ý tưởng. Ý tưởng cải tiến bước nhỏ theo thời gian sẽ thể hiện xu hướng của Người triển khai; còn ý tưởng táo bạo sẽ cho thấy xu hướng của Nhà sản xuất.

Có thể bạn sẽ khó mà hình dung được một Nhà sản xuất sẽ xuất hiện sau khi bạn đặt ra những câu hỏi đó, nhưng kinh nghiệm của chúng tôi trong việc áp dụng những bài học trong cuốn sách này vào tuyển dụng nhân sự thúc đẩy là kết quả thu được sẽ khá rõ ràng. Bạn sẽ biết khi có một Nhà sản xuất đang ở phía bên kia bàn phỏng vấn.

Gần đây, chúng tôi đã phỏng vấn một ứng viên với những phẩm chất của một Nhà sản xuất không lẫn vào đâu được. Khi được hỏi về một hoạt động kinh doanh mà anh ta muốn theo đuổi, anh ta đã phác thảo một dịch vụ tư vấn hướng tới việc giúp đỡ các tổ chức quản trị rủi ro thiệt hại cho lưới điện. Trong cuộc hội thoại khoảng 20 phút, anh ta đã trình bày quan điểm của mình rằng nguồn đầu tư phổ biến hiện nay vào các loại đồng hồ thông minh đo chỉ số điện năng cùng hệ thống quản lý tiêu thụ điện năng tại nguồn đã bị thổi phồng lên quá mức (theo anh ta thì đây chỉ là một vấn đề nhỏ có lợi nhuận tiềm năng không cao). Thay vào đó, cơ hội thật sự xoay quanh thực trạng hệ thống hạ tầng công cộng đang xuống cấp, các thảm họa thiên nhiên xảy ra ngày một dữ dội khiến mạng lưới điện hư hỏng, các mối đe dọa về an ninh cùng rủi ro mất điện trên diện rộng mà mọi loại hình tổ chức đều phải đối mặt – chính phủ liên bang, chính quyền thành phố, tổ chức bảo hiểm cũng như các dịch vụ công cộng và công ty kinh doanh. Anh chàng đó đã trình bày toàn bộ ý tưởng của mình, làm rõ đề xuất mà anh ta cho là có giá trị và có tiềm năng mở rộng quy mô gần như không giới hạn – trong thị trường này, thành phố Tokyo sẽ chẳng bận tâm nếu bạn làm việc đồng thời với thành phố New York nữa.

Chúng tôi đưa ra ví dụ này không phải vì nội dung ý tưởng mà để nhấn mạnh rằng phẩm chất Nhà sản xuất của ứng viên này là không thể chối cãi. Anh ta đã thể hiện Trí tưởng tượng đồng cảm bằng cách phủ nhận một cách nhìn nhận phổ biến và đưa ra một quan điểm thay thế hợp lý mà từ đó anh ta nhận ra tiềm năng kinh doanh với quy mô rộng lớn. Anh ta đã thể hiện Sự khấn trương nhấn nại khi nhấn mạnh rằng việc kinh doanh có

thể và nên được bắt đầu từ lúc này, với khả năng phát triển trên diện rộng trong vòng từ 10 tới 20 năm nữa. Anh ta cũng đã thể hiện năng lực Điều hành sáng tạo khi làm rõ cả cơ cấu hoạt động và mô hình cung cấp dịch vụ.

### **Xây dựng các mối quan hệ hợp tác**

Một số doanh nghiệp sẽ gặt hái được rất nhiều thành công từ nỗ lực xác định và bồi dưỡng Nhà sản xuất cùng các cặp song hành Nhà sản xuất – Người triển khai mà họ đang có sẵn trong tổ chức của mình, đồng thời có những dự án thúc đẩy sự phát triển nhằm thu hút những nhân tài mà họ còn đang thiếu. Bên cạnh đó, họ sẽ tái thiết các hệ thống đánh giá và khen thưởng để khuyến khích hoạt động sản xuất. Tuy nhiên, ngay cả với những hoạt động này, một số tổ chức vẫn sẽ thiếu hụt những Nhà sản xuất trong mạng lưới nhân sự của mình (những người họ có lại không thể giúp tổ chức phát triển đủ mạnh). Những tổ chức đó – cùng những tổ chức không thể tìm kiếm và giữ chân Nhà sản xuất, những tổ chức muốn thử nghiệm trong những lĩnh vực không phải thế mạnh của họ, hay những tổ chức mong muốn tăng trưởng nhanh chóng hơn – có thể hợp tác với các tổ chức khác đang tham gia vào hoạt động sản xuất để giúp tổ chức của mình phát triển theo những cách thức mới.

Mối quan hệ đối tác chiến lược kiểu này từng có nhiều tiền lệ. Trong lịch sử kinh doanh, những nhà cách tân vĩ đại đều có những người bạn thú vị. J. P. Morgan rất thân thiết với Nikola Tesla, thậm chí còn đầu tư vào ngành công nghệ viễn thông xuyên đại dương (dù cuối cùng đã thất bại) của nhà phát minh này. Tương tự như vậy, chúng tôi nhận ra càng ngày càng có nhiều công ty tài trợ cho các diễn đàn phát triển ý tưởng như TED hay Diễn đàn kinh tế thế giới (WEF) và dùng chúng làm phương tiện để tạo dựng các mối quan hệ mới cũng như truyền đạt những ý tưởng mới vào tổ chức của họ.

Tại Ford, những nhân viên có những cải tiến được cấp bằng sáng chế sẽ được thưởng ba tháng quyền thành viên của TechShop, một xưởng sản xuất thử nghiệm rộng hơn 1,5 ngàn mét vuông ở Detroit với đầy đủ máy móc và các vật liệu cần thiết cho việc suy ngẫm, phác thảo và xây dựng các mẫu sản phẩm hoặc chi tiết thành phần. Chương trình thành viên có thể giúp số lượng bằng sáng chế mà Ford sở hữu tăng lên đáng kể, nhưng lợi ích của việc tạo cơ hội để nhân viên biến các ý tưởng của mình thành mô hình hiện hữu và dễ dàng nắm bắt còn to lớn hơn nhiều. Vì thế, họ đã không bỏ qua cơ hội hợp tác với TechShop<sup>5</sup>.

Các doanh nghiệp có thể sử dụng các mối quan hệ hợp tác dưới rất nhiều hình thức khác nhau để thúc đẩy hoạt động sản xuất của mình. Họ có thể xây dựng mối quan hệ với các trường đại học, tài trợ cho các công ty khởi nghiệp, mua lại các công ty mới nhưng tách biệt chúng với tổ chức cốt lõi của mình; họ cũng có thể liên kết chặt chẽ hơn với các nhà cung cấp, hợp tác với khách hàng, hoặc nuôi dưỡng các ý tưởng mới dưới dạng các dự án phát triển đặc biệt<sup>6</sup>.

Trong các mối quan hệ hợp tác này, tiềm năng tái cơ cấu các nguồn lực của hai bên để tạo ra hoạt động sản xuất mới là rất lớn. Chúng tôi đã nhận ra tiềm năng này trong tuyên bố hợp tác gần đây giữa tập đoàn Coca-Cola và Green Mountain Coffee Roasters, chủ sở hữu dòng máy pha chế đồ uống Keurig. Khi biết Green Mountain đang sắp tung ra thị trường chiếc máy Keurig Cold dùng để pha chế các loại đồ uống lạnh tại chỗ vào năm 2014, gã khổng lồ Coca-Cola đã chi ra 1,25 tỷ đô-la để sở hữu 10% cổ phiếu tại Green Mountain và đưa nước ngọt Coca-Cola lên đầu danh sách các loại nước được pha chế từ chiếc máy Keurig Cold của Green Mountain. Đây chính là một phương thức tuyệt vời khác để nước ngọt Coke luôn “nằm trong tầm tay khách hàng”<sup>7</sup>.

Một tổ chức kinh doanh đã phát triển cũng có thể chủ động hợp tác với một công ty trẻ trung, năng động trong một thị trường đã hạ nhiệt nhằm thay đổi những quy trình và phương pháp tiếp cận cũ kỹ đã ăn sâu vào cách hoạt động của mình. Bằng cách này, một tổ chức có thể vượt qua giới hạn của chính mình nhờ đầu tư vào một đối tác có cách suy nghĩ và hành động hoàn toàn khác biệt. Điều này không chỉ mở ra một lựa chọn trong một thị trường mới mà còn là một phương thức để tổ chức tìm kiếm các Nhà sản xuất của mình – những người có niềm đam mê lâu dài và lòng quyết tâm theo đuổi một ý tưởng hay một định hướng kinh doanh mới mẻ. Họ sẽ chủ động tìm kiếm dự án mới, coi đó như một cơ hội để tham gia vào quá trình hiện thực hóa ý tưởng và học hỏi từ đó.

### **Sáp nhập và thu tóm**

Hoạt động mua lại của các công ty thường xuất phát từ động cơ mong muốn có được các nguồn lực và vị thế trong một thị trường mới hoặc tiềm năng mở rộng quy mô. Đôi khi, việc sáp nhập chỉ nhằm mục tiêu mang về những con người đang điều hành một hoạt động kinh doanh cùng ý tưởng và các mô hình gắn liền với hoạt động đó.

Vụ mua lại Zappos của Amazon là một ví dụ điển hình. Khi Nhà sản xuất Jeff Bezos nhận ra tố chất Nhà sản xuất ở Giám đốc điều hành Tony Hsieh của Zappos, ông đã mua lại tất cả những gì liên quan đến công ty này bao gồm cả kỹ năng và tầm nhìn của vị lãnh đạo. Ngược lại, Warren Buffett có thể được coi là một Nhà sản xuất đã tạo ra tài sản nhiều tỷ đô-la của mình nhờ mua lại các công ty danh tiếng và hoạt động ổn định trong các lĩnh vực đòi hỏi kỹ năng và phẩm chất của Người triển khai. Vụ mua lại Climate Corporation của tập đoàn nghiên cứu khoa học nông nghiệp Monsanto cũng cho chúng ta thấy rõ nỗ lực của một ông lớn của ngành nông nghiệp trong việc phát triển năng lực Nhà sản xuất ở một lĩnh vực đầy tiềm năng.

Climate Corporation là một công ty phân tích dữ liệu trong lĩnh vực nông nghiệp. Công ty này phân tích dữ liệu về khí hậu và thời tiết nhằm cung cấp cho người nông dân những thông tin có thể giúp họ tối ưu hóa sản lượng nhờ có được các dự báo chính xác hơn về thời tiết, lượng mưa và các hiện tượng tự nhiên khác. Dữ liệu của Climate Corp có thể khuyến nghị người nông dân bắt đầu gieo trồng sớm hơn hoặc muộn hơn bình thường từ bảy đến mười ngày. Đối với Monsanto, với mục tiêu giúp người nông dân sản xuất lương thực để nuôi sống thế giới mà không cần sử dụng nhiều công sức và hóa chất, thương vụ mua lại này là sự mở rộng rất phù hợp với mục tiêu của tập đoàn, giúp nó tận dụng được những nhóm kỹ năng nằm ngoài nguồn lực nội tại của mình.

Cho dù động cơ đằng sau thỏa thuận sáp nhập của bạn có là gì đi nữa, bạn cũng cần nhìn nhận rằng một phần giá trị mà bạn muốn thu nạp nằm ở yếu tố con người – những nhà sáng lập, lãnh đạo, người đứng đầu bộ phận kinh doanh đã đưa doanh nghiệp của họ tới được vị thế như ngày nay. Bạn có thể nhanh chóng đo lường được mức độ thân thiện của công ty bạn đối với các Nhà sản xuất bằng cách quan sát các Nhà sản xuất tài năng – ở mọi cấp độ – bao lâu thì rời đi. Trong những thương vụ mà bên bị mua bị sáp nhập hoàn toàn vào công ty mẹ, nhóm lãnh đạo cao cấp nhất thường là những người đầu tiên ra đi sau khi các “ràng buộc” tài chính của họ đã hết hiệu lực. Vậy còn những người ở cấp quản lý thấp hơn – trưởng một bộ phận quan trọng hay người phụ trách phát triển kinh doanh – thì sao? Có thể đây mới chính là nơi tập trung nhiều Nhà sản xuất, tùy thuộc vào loại hình và độ trưởng thành của công ty. Khi ra đi, họ sẽ mang theo mình một phần đáng kể giá trị của công ty bị sáp nhập. Nếu họ xây dựng một hoạt động kinh doanh khác ngay khi có thể thì bạn đã bỏ phí một tài năng có thể đảm nhiệm các công việc tạo ra giá trị mới cho tổ chức và các bên hữu quan của mình.

Hãy thay đổi cách nhìn nhận về việc sáp nhập. Có rất nhiều giao dịch sáp nhập và mua lại diễn ra trên quan điểm rằng giá trị nằm ở thị trường mà doanh nghiệp được mua đang nhắm đến chứ không phải những con người đã đưa doanh nghiệp đó tới được vị thế hiện tại của nó. Kết quả là rất nhiều công ty sau khi mua lại một công ty khác đã tìm cách tinh giản đội ngũ nhân sự ở đó càng nhanh càng tốt. Họ loại bỏ những gì bị cho là trùng lặp hay rườm rà. Chúng tôi không nói rằng toàn bộ quy trình này là sai, nhưng việc hấp tấp loại thải nhân sự gần như chắc chắn sẽ khiến các Nhà sản xuất hoặc bị đẩy ra ngoài hoặc chủ động ra đi cùng những người khác. Hãy thay đổi cách nhìn nhận một chút. Nếu bạn đang mua lại một công ty nào đó để có thể sở hữu những kỹ năng mà bạn không có, hãy nhìn xem những ai có thể là Nhà sản xuất trước khi thống nhất thỏa thuận mua lại và đảm bảo bạn sẽ có những ưu đãi xứng đáng để giữ họ ở lại công ty mình.

## **AI ĐƯỢC PHÉP NÓI “KHÔNG”?**

Giờ chúng tôi sẽ chuyển sang vấn đề gai góc nhất mà các công ty sẽ phải đối mặt khi tiến hành các bước đi nhằm xây dựng một môi trường thân thiện với Nhà sản xuất – ai sẽ là người được phép nói “không”? Từ chương đầu đến đây, chúng tôi đã đề cập đến các phương thức nhằm xác định và bồi dưỡng cho những Nhà sản xuất cùng những cơ hội cho hoạt động sản xuất ở cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức của bạn. Tuy nhiên, những nỗ lực đó sẽ không mang lại nhiều tiềm năng đột phá nếu vẫn giậm chân tại chỗ.

Khi xác định nhiệm vụ nào dành cho một Nhà sản xuất, hay hoạt động sản xuất mà công ty của bạn muốn tham gia thông qua quan hệ đối tác hoặc nỗ lực nội tại là gì thì điều quan trọng là phải xác định ai sẽ là người đánh giá và ra quyết định. Phong cách lãnh đạo, cách làm việc và những hoạt động cụ thể sẽ quyết định liệu tổ chức của bạn thuộc dạng thân thiện với Nhà sản xuất hay chú trọng vào Người triển khai. Nếu những người



điều hành ở cấp cao nhất của bạn là những Người triển khai, và nếu họ chỉ tuyển dụng và đề bạt những Người triển khai vào các vị trí cao nhất trong công ty cũng như chỉ bật đèn xanh cho những ý kiến của những Người triển khai thì họ đang gửi đi một thông điệp rõ ràng tới tất cả mọi người trong tổ chức rằng sẽ không có chỗ cho bất kỳ sự khác thường nào.

Đúng vậy – “khác thường”. Chúng tôi không dùng từ này một cách bừa bãi đâu. Nhà sản xuất là những kẻ khác thường và sản xuất là một hoạt động khác thường. Kết quả mà hoạt động này mang lại có thể rất tuyệt vời, nhưng có một điều chắc chắn là nó sẽ đi ngược lại – và nó nên thế – những thông lệ của tổ chức và điều đó sẽ khiến những Người triển khai cảm thấy khó chịu.

Một ví dụ về sự khó chịu và hậu quả tiêu cực của nó đến từ một nỗ lực đã làm tốn không ít giấy mực của báo chí trong những tháng gần đây: xe hơi tự lái. Google hiện đang chiếm lĩnh lĩnh vực mới mẻ này. Google là một thương hiệu đang hoạt động trong lĩnh vực công nghệ, đồng thời các nhà lãnh đạo Google cũng chính là những người đưa lĩnh vực này ra thị trường và quảng bá các ứng dụng thực tế của nó. Chúng tôi được kể lại rằng, nhóm nghiên cứu của Google khi trình lên Sergey Brin và Larry Page đề xuất của họ về xe hơi tự lái đã bị hai Nhà sản xuất này yêu cầu phải tỏ ra tham vọng hơn – Page và Brin chỉ bật đèn xanh cho việc sản xuất chiếc xe này với điều kiện nó phải chạy được một ngàn dặm, cả trên đường cao tốc lẫn trong thành phố với sự hỗ trợ hạn chế của thiết bị định vị GPS. Nhóm nghiên cứu và phát triển đã hoàn thành thử thách trên trong 15 tháng<sup>8</sup>.

Thế nhưng thành công của Google trong thị trường này lại đặt ra một câu hỏi hóc búa: Tại sao các nhà sản xuất xe hơi hàng đầu lại không phải là người theo đuổi nghiên cứu này? OnStar, hệ thống định vị cài đặt trong xe hơi do hãng General Motors phát triển với sự hỗ trợ của EDS và Hughes Electronics Systems (bây giờ là DirectTV), đã ra đời từ gần 20 năm trước và từ lâu đã trở thành một “hệ điều hành” của xe hơi (rất tiếc chúng tôi không

thể tìm được từ ngữ nào diễn tả tốt hơn). Rất nhiều người cho rằng nó sẽ trở thành nền tảng của rất nhiều sáng kiến công nghệ khác, trong đó có cả công nghệ tự lái. Vậy chuyện gì đã xảy ra?

Chúng tôi cho rằng nguyên nhân xuất phát từ đội ngũ lãnh đạo. Các tổ chức truyền thống do những Người triển khai lãnh đạo thường tỏ ra quan tâm tới những ý tưởng cấp tiến, thế nhưng nếu phải đưa ra những cam kết thật sự thì họ lại gặp khó khăn trong việc nhận ra tiềm năng đột phá của công nghệ này. Họ gặp khó khăn trong việc chấp nhận thực tế rằng những cải tiến của họ – từng được áp dụng để phục vụ sản phẩm của họ – giờ đây lại nằm trong sản phẩm của một đối thủ cạnh tranh; họ không thể hoặc không muốn thuyết phục nhân viên, khách hàng và cổ đông của mình chấp nhận rằng mô hình khác thường này [công nghệ tự lái] chỉ đơn giản là một sự tiến hóa của những thứ họ vẫn làm từ trước đến nay.

Trái ngược với cách mà ngành công nghiệp xe hơi tự loại mình khởi hành trình sáng tạo xe hơi tự lái là cách Nhà sản xuất Bill Gates đã đưa Microsoft vào không gian Internet. Vào năm 1995, Gates biết rằng Microsoft đã đến với bữa tiệc Internet khá muộn màng. Netscape, Sun Microsystems và các đối thủ cạnh tranh khác đã chiếm lĩnh, định hình các thị trường trình duyệt và mạng lưới máy chủ (net server), yếu tố đóng vai trò là cửa ngõ để định hình phương thức lưu trữ, tìm kiếm, tổ chức và sử dụng thông tin người dùng. Trong một bức thư viết cho toàn bộ nhân viên ở Microsoft, Gates đã nêu rõ tầm nhìn của mình về sự quan trọng của ngành viễn thông. Ông lý giải tại sao Internet tại thời điểm đó lại là trung tâm của thời đại dùng mạng làm nơi tương tác và tại sao trình duyệt Internet và các công nghệ lướt web khác không phải là một trong các ưu tiên hàng đầu mà chính là ưu tiên hàng đầu của Microsoft<sup>9</sup>. Gates đã đánh cược cả tổ chức của mình vào mạng lưới thông tin toàn cầu. Chính Trí tưởng tượng đồng cảm đã giúp ông nhận ra sự thay đổi trong nhu cầu của người tiêu dùng. Ông cũng đã thể hiện khả năng Điều hành

sáng tạo, bắt đầu từ nội bộ công ty. Một lời kêu gọi bắt tay vào hành động, bổ nhiệm nhiều vị trí quan trọng và đưa ra những sáng kiến đã giúp Microsoft đuổi kịp rồi vượt qua các đối thủ. Điều đáng chú ý là khi Microsoft bỏ lỡ làn sóng bùng nổ của thiết bị di động, không còn lời kêu gọi nào như trước nữa; Gates khi đó đã nghỉ hưu và chuyển hướng sang việc cải thiện đời sống cho người nghèo trên toàn thế giới<sup>10</sup>.

Những câu chuyện về sự thay đổi lớn này buộc các tập đoàn phải tự đặt ra câu hỏi: Chúng ta có những công cụ gì trong tay để tạo ra sự thay đổi?

Chúng tôi tin rằng công việc mà đội ngũ lãnh đạo cần làm nhằm khuyến khích một môi trường văn hóa thân thiện với Nhà sản xuất là tạo ra một sự công nhận cho các hoạt động phi truyền thống. Việc này đòi hỏi một Bill Gates biết cách giải thích tại sao việc đi chệch khỏi hoạt động kinh doanh cốt lõi ban đầu lại phù hợp với công ty lúc đó. Các nhà lãnh đạo cần chỉ ra những điểm tích cực của sự chệch hướng, có thể bằng cách nhấn mạnh phương thức thâm nhập một thị trường mới, một loại hình sản phẩm mới hoặc cách mở đường cho một sự đột phá của Nhà sản xuất. Thường thì các nhà lãnh đạo sẽ cần phải “chống lưng” cho những người đang đi chệch hướng để họ có thể hành động hoặc theo đuổi những dự án nằm ngoài những thông lệ của tổ chức. Dĩ nhiên có những quy tắc mà các Nhà sản xuất buộc phải tuân thủ. Người lãnh đạo không nên hợp thức hóa những hành vi và suy nghĩ đi ngược lại các giá trị của tổ chức. Nhà sản xuất có thể phá vỡ một số thông lệ trong một tổ chức, nhưng có những tiêu chuẩn về đạo đức và pháp luật không ai được phép vi phạm, dù người đó có tiềm năng lớn đến đâu đi chăng nữa.

Những phương pháp giúp các Nhà sản xuất hòa hợp được với môi trường chung tùy thuộc vào văn hóa của từng tổ chức. Một số tổ chức sẽ tìm cách làm cho một hoạt động sản xuất trông như những cải tiến bước nhỏ. Đây là một bước chuyển tinh tế

nhằm biến một sự khác thường tích cực thành một điều có thể chấp nhận được và phù hợp với thông lệ của tổ chức.

Cho dù dùng phương pháp nào thì các tổ chức cũng cần những Nhà sản xuất ở các vị trí cấp cao. Các tổ chức sẽ cần những người có tầm nhìn bao quát được sự chuyển biến của thế giới và biết cách làm thế nào để tổ chức của họ nắm bắt được sự thay đổi đó. Một yêu cầu tiên quyết cho việc tạo ra môi trường thân thiện với Nhà sản xuất – môi trường thừa nhận và khen thưởng cho những khác biệt tích cực, cởi mở với những ý tưởng mới và chiến lược có tiềm năng đột phá – là phải có một, hai hay thậm chí là một số lượng lớn các Nhà sản xuất ở cấp quản lý cao nhất. Chúng ta không được phép xem nhẹ điều này. Chúng tôi đã nhắc đi nhắc lại nhiều lần và sẽ tiếp tục nhấn mạnh rằng những Người triển khai là nhân tố quan trọng đối với một tổ chức. Nhưng họ không có được tầm nhìn đủ tinh tế để nhận ra những sự kết hợp cần thiết nhằm biến một ý tưởng hay thành một thương vụ thành công. Họ sẽ hỏi tại sao trong khi câu hỏi thật sự cần đặt ra phải là tại sao không. Và nhiều khả năng là họ sẽ nói “Không” trong khi câu trả lời đáng ra phải là “Được”. Bạn cần những Nhà sản xuất có khả năng nói “Được” và cơ cấu tổ chức của bạn sao cho các Nhà sản xuất là những người duy nhất có quyền nói “Không”.

Đối với Hội đồng quản trị của công ty cũng vậy. Ngay cả những Giám đốc điều hành rất quyền lực cũng cần có một Hội đồng quản trị độc lập để thông qua những quyết định quan trọng. Hội đồng Quản trị có thể tạo điều kiện thuận lợi hoặc gây khó dễ, thậm chí cản trở một hoạt động sản xuất diễn ra. Để đảm bảo những điều sau không xảy ra, các doanh nghiệp cần các Nhà sản xuất trong Hội đồng quản trị, những người có thể nhận ra mục đích ẩn sau một sáng kiến có thể làm nên giá trị mới, thậm chí bổ sung thêm giá trị cho chúng trong quá trình hình thành nếu cần.

Nếu nghe theo những lời khuyên này, bạn sẽ phải đưa ra quyết định và đề bạt nhân sự nhằm xây dựng một tổ chức thân thiện với Nhà sản xuất. Chúng tôi không có ý nói rằng những Người triển khai không được phép nắm giữ các vị trí cấp cao – chắc chắn là sẽ có. Người triển khai Luke Jacobellis vẫn điều hành hoạt động kinh doanh hằng ngày của John Paul Mitchell Systems, hay Martin Woodall vẫn điều hành MicroSolutions. Sẽ luôn có những vai trò quan trọng không thể thay thế dành cho những Người triển khai bởi họ là những người có khả năng sáng tạo về mặt chuyên môn để triển khai thiết kế của Nhà sản xuất và tối ưu hóa các thành phần riêng biệt trong đó. Chìa khóa nằm ở việc đề bạt Người triển khai theo hướng tạo ra sự kết hợp giữa họ và Nhà sản xuất.

## **ĐỪNG NGẠI NGỪNG ĐƯA RA NHỮNG ý tưởng MỚI MẸ**

Là một Nhà sản xuất trong một tổ chức bị chi phối bởi Người triển khai đòi hỏi khả năng đối phó với sự tủi thẹn khi làm những điều mới mẻ. Văn hóa của Người triển khai có thể khiến các Nhà sản xuất tiềm năng cảm thấy ngại ngùng và quyết định giữ kín những ý tưởng của họ, đặc biệt khi Nhà sản xuất chấp nhận một rủi ro hay được trao một cơ hội thử nghiệm nhưng lại không thành công – ý tưởng sai lầm, thời điểm sai lầm, mô hình sai lầm hoặc bất cứ sai lầm nào khác khiến ý tưởng không thể thành hiện thực. Tổ chức của bạn sẽ đối xử với một Nhà sản xuất gặp thất bại khi cố gắng thử làm điều gì đó mới như thế nào? Nếu câu trả lời thành thực của bạn là bạn sẽ khiến anh ta và những người như anh ta cảm thấy hổ thẹn thì bạn cần phải thay đổi điều này.

Một vấn đề rất phổ biến trong giới kinh doanh là khi một ý tưởng chưa được thực hiện hoặc thất bại hoàn toàn thì tất yếu có sự hổ thẹn kèm theo. Những bài học từ các tỷ phú tự thân mà chúng tôi phỏng vấn cho thấy thất bại là thứ không thể tránh khỏi trên con đường dẫn tới thành công. Thế nhưng môi trường doanh nghiệp lại thường làm những người gặp thất bại cảm

thấy hổ thẹn và đẩy họ vào khuôn khổ. Họ sẽ không bị đuổi việc trừ khi thất bại quá nặng nề, thế nhưng họ cũng hiếm khi được trao cho cơ hội thứ hai. Không phải thất bại nào cũng là dấu hiệu của thành công rực rỡ trong tương lai, nhưng với một số Nhà sản xuất thì đúng là như vậy. Ít nhất thì những người đã nỗ lực cũng nên được khen ngợi và được phép áp dụng những bài học đó vào những lần thử tiếp theo để có được kết quả tốt hơn.

Chúng tôi xem thái độ hổ thẹn trước thất bại là một dấu hiệu cho thấy xu hướng né tránh tình trạng thiếu minh bạch của tổ chức. Không ai thích sự mơ hồ và các tổ chức thì chắc chắn không chấp nhận điều đó. Tất cả báo cáo và số liệu tài chính đều nhằm mục đích tạo ra sự rõ ràng trong một thế giới đầy mơ hồ. Và theo đuổi những điều hoàn toàn mới mẻ là hoạt động bất định nhất mà một tổ chức kinh doanh có thể thực hiện. Chúng tôi không khuyến khích các công ty chấp nhận sự thiếu chắc chắn – như vậy là hơi quá. Nhưng cần phải có một sự nhân nhượng nhất định đối với những hoạt động sản xuất vì dù không chắc có kết quả nhưng tiềm năng lại rất lớn. Những ví dụ về khả năng Điều hành sáng tạo mà chúng tôi nêu ra trong Chương 4 cho thấy một Nhà sản xuất, trong quá trình biến một ý tưởng thành hiện thực, phải thử qua vô số cách thiết kế, chỉnh sửa và hoàn thiện các mô hình kinh doanh trước khi tìm được mô hình phù hợp nhất. Nhà sản xuất có thể phải phạm sai lầm trước khi tìm được hướng đi đúng đắn. Họ cần được phép mắc sai lầm để có thể thành công.

Vậy nếu bạn biết một dự án chắc chắn sẽ thất bại thì sao? Hãy mạnh dạn hủy bỏ nó. Đừng để Nhà sản xuất và dự án của anh ta ở tình trạng ngập ngừng. Một nỗ lực tạo ra lợi nhuận nhưng không đủ lớn để gây được tiếng vang cần được xử lý tương tự như những ý tưởng chẳng bao giờ tạo ra lợi nhuận. “Các dấu hiệu đều đã rõ ràng cả”, nhà sáng lập Groupon, Eric Lefkofsky, nói về triển vọng thành công của những công ty đầu tư mạo hiểm mà ông hỗ trợ. “Và 99,9% chúng thường không bao giờ sai.”

## **NUÔI DƯỠNG NHÀ SẢN XUẤT: KHI SỰ TÌNH CỜ KẾT HỢP VỚI CHỦ Ý**

Trong công trình nghiên cứu về các tỷ phú này, chúng tôi chú tâm đến những người tạo được sự khác biệt. Những người này không làm việc bên trong hay bên ngoài môi trường quen thuộc mà chúng ta quen ví là những chiếc hộp. Thay vào đó, họ tạo ra những chiếc hộp mới. Công việc của một nhà lãnh đạo là phải giữ được sự cân bằng giữa những chiếc hộp mới mà các Nhà sản xuất tạo ra và những chiếc hộp có sẵn được tạo ra từ quy trình do những Người triển khai xây dựng, chấp nhận cả hai và không từ chối bên nào cả. Người lãnh đạo cũng cần phải cởi mở để tìm ra và hỗ trợ những bước đi khác biệt nhưng tích cực trong khi vẫn tiếp tục thúc đẩy những cải tiến mang tính hệ thống.

Cũng giống như các tỷ phú có những thói quen tư duy quan trọng, chúng tôi khuyến khích các lãnh đạo cấp cao cũng xây dựng những thói quen tư duy mới trong việc tìm kiếm, khuyến khích, tưởng thưởng và tạo quan hệ đối tác để tăng cường số lượng Nhà sản xuất trong tổ chức của họ, dù đó không phải lúc nào cũng là lời chỉ dẫn chính xác. Không có công thức hoàn hảo nào giúp chúng ta luôn tạo ra một quá trình sản xuất mang lại giá trị lớn lao. Xuyên suốt cuốn sách này, chúng tôi đã đưa ra nhiều ý tưởng và phương thức đã từng tạo ra những Nhà sản xuất đại tài cũng như cách xây dựng một môi trường có thể thu hút và thúc đẩy họ. Dù vậy, bên trong những lời khuyên đó là một niềm tin mạnh mẽ rằng những kỳ tích không thể được sản xuất hàng loạt. Như chúng tôi đã trình bày trong những câu chuyện đa dạng của cuốn sách này, những Nhà sản xuất vĩ đại thường đến từ những nơi chẳng ai ngờ đến. Sự xuất hiện của họ cũng chẳng ai có thể ngờ đến. Trên con đường tìm kiếm sự vĩ đại, yếu tố may mắn đóng vai trò quan trọng không kém gì so với việc lên kế hoạch chi tiết. Mỗi tổ chức – mỗi nhà lãnh đạo – cần phải nắm lấy cơ hội của mình khi chúng xuất hiện. Phong cách lãnh đạo của Nhà sản xuất thực thụ là nhận thức được và cởi mở với những phép màu xảy đến một cách tự nhiên, đồng

thời tránh xu hướng tìm cách sản xuất hàng loạt những phép màu ấy. Cố gắng sản xuất ra một phép màu cũng giống như cố gắng giải thích một câu chuyện đùa vậy – giá trị của nó sẽ mất đi khi bắt đầu phân tích kỹ lưỡng.

Điểm mấu chốt mà đội ngũ quản lý cần rút ra là cần phải phân biệt rõ giữa những cơ hội cần đến Người triển khai và những cơ hội cần có bàn tay của Nhà sản xuất. Hãy xem xét những thành tựu mà công ty đạt được và những người đã làm nên những thành tựu đó. Nếu người đó là một Nhà sản xuất, hãy ghi nhận và mang đến cho người đó một thử thách tiếp theo tương xứng với khả năng một Nhà sản xuất. Ban lãnh đạo nào có thể tìm kiếm được nhiều Nhà sản xuất và cố gắng hỗ trợ họ thì khả năng cao là tổ chức đó sẽ tập hợp được những tài năng cần thiết để đưa ra ý tưởng đột phá. Nền kinh tế thị trường có thể giúp hoạt động kinh doanh đạt được những kết quả vượt bậc; khi các công ty sở hữu những Nhà sản xuất tuyệt vời, những nhà lãnh đạo nào có khả năng bồi dưỡng tài năng tốt hơn sẽ tạo ra được những giá trị to lớn.

---

<sup>1</sup>. Nguyên văn: flat sales team. Đây là mô hình không có hoặc có rất ít sự can thiệp của các cấp quản lý trung gian, nhằm tạo ra sự bình đẳng để giảm thiểu việc giám sát và khuyến khích mọi thành viên tham gia vào quá trình ra quyết định. (BT)

<sup>2</sup>. Thử nghiệm lâm sàng đối chứng ngẫu nhiên (RCT) là loại hình nghiên cứu thực nghiệm có giá trị nhất về mặt y học thực chứng để đánh giá hiệu quả của một phương thức điều trị. Trong RCT, các đối tượng được phân phối vào hai nhóm: Nhóm thử nghiệm nhận được sự can thiệp (thuốc điều trị mới, phẫu thuật mới...) và nhóm đối chứng hoặc nhóm so sánh được điều trị thường quy hoặc giả trị (placebo). Sau đó cả hai nhóm được theo dõi cùng lúc để xem kết cục giữa hai nhóm có khác nhau hay không. RCT là thử nghiệm có giá trị nhất về mặt khoa học để xác định



mối liên hệ giữa nguyên nhân-hậu quả hoặc giữa sự can thiệp và kết cục (Nguồn tham khảo: Internet). (ND)

<sup>3</sup>. Vui lòng xem bài tóm tắt về Kremmer và lịch sử phương pháp RCT trong ngành phát triển của Jessica Benko, The Hyper-Efficient, Highly Scientific Scheme to Help the World's Poor (tạm dịch: Phương pháp có tính khoa học và hiệu quả cao để giúp đỡ người nghèo trên thế giới), đăng trên trang Wired, <http://www.wired.com/wiredscience/2013/11/jpal-randomized-trials/>, ngày 14/02/2014. Để có thêm thông tin chi tiết về chương trình tẩy giun học đường, xin xem tại địa chỉ <http://www.dewormtheworld.org/>.

<sup>4</sup>. Để có thêm thông tin về Kremer và p, vui lòng xem thêm bài viết At USAID, Linking Innovation and Evidence to Drive Impact (tạm dịch: Tại USAID, Liên kết đổi mới với bằng chứng để tạo nên ảnh hưởng) của Maura O'Neill, Michael Kremer, và Cindy Prieto, đăng trên tờ Stanford Social Innovation Review, ngày 25/04/2012.

<sup>5</sup>. Joseph Flaherty, Ford + TechShop: Getting Employees to Tinker (tạm dịch: Ford + Techshop: Giúp nhân viên mày mò khám phá), đăng trên Wired, ngày 05/05/2012.

<sup>6</sup>. Nguyên văn: skunk works projects. Đây là những dự án do một nhóm nhỏ nghiên cứu và phát triển nhằm mục đích đưa ra những cách tân táo bạo. (Nguồn: Wikipedia). (BT)

<sup>7</sup>. Để có thêm thông tin chi tiết về Coke và Green Mountain, xem thêm bài Coca-Cola Buys 10% Stake in Green Mountain (tạm dịch: Coca-Cola mua 10% cổ phần tại Green Mountain) của Michael J. de la Merced, đăng trên tờ New York Times, ngày 04/02/2014; và bài The Secret to Homemade Coke: Instant Cold, No Canisters (tạm dịch: Bí mật của Coke tự làm ở nhà: Làm lạnh ngay lập tức, không đóng hộp) của Annie Gasparro và Mike Estrel, đăng trên tờ Wall Street Journal, ngày 06/02/2014.

<sup>8</sup>. Brad Stone, Inside Google's Secret Lab (tạm dịch: Bên trong phòng thí nghiệm bí mật của Google), Bloomberg Businessweek, ngày 22/05/2013.

<sup>9</sup>. Bill Gates, The Internet Tidal Wave (tạm dịch: Con sóng thần Internet), đăng trên Wired, <http://www.wired.com/thisdayintech/2010/05/0526bill-gates-internet-memo/>, truy cập ngày 05/02/2014.

<sup>10</sup>. Để có thêm thông tin về hoạt động từ thiện mà Bill và Melinda Gates thực hiện trong thập kỷ vừa qua, xin truy cập địa chỉ [www.gatesfoundation.org](http://www.gatesfoundation.org).

## LỜI CẢM ƠN

**H**ạt giống cảm hứng cho quyển sách này đến từ những đồng nghiệp của chúng tôi, những người tin vào ý tưởng trình bày trong cuốn sách này trước cả khi chúng trở thành dự án nghiên cứu. Khái niệm về Nhà sản xuất đến từ những cuộc thảo luận chuyên sâu cũng như một bài thuyết trình của một Nhà sản xuất thân thiết với chúng tôi, Kevin Hartley, trong một buổi trình bày và giao lưu thường niên của PwC. Kevin có một nguồn cảm hứng vô tận và anh luôn bận bịu với việc tạo ra những sản phẩm giá trị nhiều tỷ đô-la trong sự nghiệp của mình.

Một trong những đối tác và bằng hữu lâu năm của chúng tôi ở PwC, Adam Gutstein, đã đặt niềm tin vào dự án này ngay từ những ngày đầu. Ngoài ra còn có Joe Duffy, người không chỉ khích lệ chúng tôi thực hiện dự án mà còn tài trợ cho nó; tất cả đều chỉ vì anh ấy là một cộng sự không thể tốt hơn.

Khi cả ý tưởng và kinh phí cho dự án đều đã sẵn sàng, nhóm bốn người bao gồm Kate Barnard, Abby Brennan, Tim Ogden và Laura Starita đã đóng vai trò tối quan trọng trong việc triển khai.

Kate và Abby, những đồng nghiệp của chúng tôi ở PwC, đảm nhận công việc nghiên cứu của dự án. Họ đã tìm kiếm và tổng hợp một khối lượng thông tin khổng lồ và cực kỳ khó kiếm, quản lý nhóm nghiên cứu và công việc của họ, tạo nền tảng cho những câu chuyện của chúng tôi... Kate và Abby còn nhanh chóng tận dụng những mối quan hệ với một số doanh nghiệp đối tác khác nhằm tạo điều kiện cho chúng tôi được tiếp xúc với những tỷ phú được nhắc đến trong cuốn sách này. Kate và Abby

là hình mẫu điển hình cho những gì chúng tôi tìm kiếm ở những chuyên gia trẻ khi làm việc tại PwC.

Tim Ogden và Laura Starita, nhà điều hành và quản lý công ty truyền thông Sona Partners, thật sự là một cặp song hành tuyệt vời. Châm ngôn của họ là: “Chúng tôi khám phá những ý tưởng hay một cách toàn vẹn.” Và họ hoàn toàn sống theo điều đó. Chúng tôi luôn biết họ không chỉ đơn thuần viết lách mà còn có nghị lực và sự kiên trì không ngại dấn mình vào những ý tưởng, thu thập số liệu cho chúng, đối chiếu chúng với những nghiên cứu có liên quan và dành nhiều thời gian để hoàn thiện cả luận điểm lẫn lập luận chứng minh.

Một sự bổ sung cho đội ngũ cốt lõi là Helen Poot đến từ nhóm Nghiên cứu và Phân tích của PwC. Helen đã giúp chúng tôi tổng hợp tài liệu về những tỷ phú xuất hiện trong cuốn sách này – toàn bộ 120 người. Cô ấy làm việc rất nhanh nhẹn, chu đáo và luôn sẵn lòng thực hiện bất cứ yêu cầu nào.

Nhân vật chính của cuốn sách này dĩ nhiên là các tỷ phú tự thân mà chúng tôi đã nghiên cứu, đặc biệt là 16 người đã dành thời gian chia sẻ trực tiếp những câu chuyện cá nhân với nhóm nghiên cứu. Chúng tôi thật sự cảm kích sự cởi mở, nhiệt tình cũng như thời gian mà họ dành cho chúng tôi.

Để có thể tiếp xúc được họ, chúng tôi đã phải nhờ cậy đến rất nhiều cá nhân, cả đồng nghiệp lẫn bạn bè. John [đồng tác giả] đã nhờ đến Tom Steyer, một đồng môn ở trường Phillips Exeter niên khóa 1975. Chúng tôi đặc biệt biết ơn Tom vì ông ấy là tỷ phú tự thân đầu tiên mà chúng tôi phỏng vấn. Chúng tôi cũng xin gửi lời cảm ơn đến Ted White, người làm việc cùng Tom, vì sự giúp đỡ tận tình của anh.

Mitch Roschelle, một đối tác khác, đã giúp chúng tôi gặp mặt Steve Ross. Cơ hội tiếp xúc này có được không chỉ nhờ mối quan hệ thân thiết giữa Mitch và Mike Brenner, một thành viên trong

ban điều hành của Steve, mà còn nhờ sự cảm kích của Steve đối với công ty Coopers & Lybrand [tiền thân của PwC] vì công ty đã hỗ trợ ông trong những năm đầu sự nghiệp. Ngoài ra, Rosamaria Garibay đến từ công ty bất động sản Related Companies cũng đã giúp đỡ chúng tôi rất nhiều.

Carol Sawdye, đối tác của PwC, người vừa trở lại công ty sau một thời gian hoạt động với tư cách Phó giám đốc điều hành và Giám đốc tài chính cho Hiệp hội Bóng rổ Hoa Kỳ (NBA), đã giúp chúng tôi có được cơ hội phỏng vấn Micky Arison, Herb Simon, Glen Taylor và Mark Cuban – những chủ sở hữu các đội bóng thi đấu ở giải NBA. Carol cũng đã dành thời gian tham gia những buổi trò chuyện. Ngoài ra, Linda Danielson đến từ Taylor Corporation, Bonnie Souther của công ty Simon Properties, Dawn Knox thuộc đội ngũ của Mark Cuban và Jennifer De La Cruz thuộc văn phòng của Micky Arison đều đã đóng góp rất nhiều trong việc tổ chức những buổi phỏng vấn này.

Đối tác Byron Carlock thì đã liên hệ với Steve Case cho dự án này. Chúng tôi cũng muốn cảm ơn Herbie Siskend, Seth London, Marissa Secreto và Allyson Burns, những nhân viên thuộc tổ chức Revolution của Case.

Lou Starita, người họ hàng của Laura Starita làm việc ở John Paul Mitchell Systems, đã giúp chúng tôi gặp mặt John Paul DeJoria. Luke Jacobellis và Mayra-Alejandra Garcia thuộc văn phòng của John Paul DeJoria cũng đã hợp tác tích cực với chúng tôi.

Đối tác Tim O'Hara và Tổng Giám đốc mảng Kiểm toán Mike Keenan đã tổ chức buổi phỏng vấn của chúng tôi với Jeff Lurie, chủ sở hữu đội bóng bầu dục Philadelphia Eagles. Đây là một dịp đặc biệt với Mitch Cohen [đồng tác giả], một người gốc Philadelphia và là cổ động viên trung thành của đội Eagles. Xin cảm ơn Don Smolenski, Anne Gordon, Tara Sutphen và Tina D'Orazio thuộc văn phòng của Jeff vì sự giúp đỡ nhiệt tình.

Mike Keenan cũng đã hỗ trợ chúng tôi tiếp xúc với gia đình Spanos – gồm Michael Spanos, Alexis Spanos Ruhl, Dea Spanos Berberian và Alex Spanos, những người đã giúp chúng tôi hiểu tường tận hơn hành trình trở thành tỷ phú của cha họ. Xin cảm ơn sự giúp đỡ của Ed McGuire và Natalia Orfanos, nhân viên của công ty A.G. Spanos Companies.

Thành viên của nhóm nghiên cứu Kate Barnard đã giúp chúng tôi gặp gỡ tỷ phú T. Boone Pickens bằng việc gửi đến ông ấy một đoạn phim giới thiệu về dự án này. Boone đã nhiệt tình dành thời gian cho chúng tôi cũng như cung cấp những thông tin thú vị. Xin cảm ơn Jay Rosser, Phó chủ tịch đối ngoại của công ty BP Capital và Monica Long vì đã hỗ trợ chúng tôi trong thời gian nhóm nghiên cứu đến Dallas.

Abby Brennan đã giúp nhóm nghiên cứu gặp gỡ Michael Jaharis với sự hỗ trợ của Lenny Carr. Các nhân viên của Jaharis là Jeff Sarrett, Kevin Farro và Peggy Nicholson đã tổ chức buổi gặp mặt, với Abby và Kate là những người phỏng vấn.

Đối tác Adam Gutstein đã đưa chúng tôi tới gặp Eric Lefkofsky. Paul Taafe và Pat Garrison thuộc đội ngũ của Eric đã hợp tác tổ chức buổi tổ chức cho chúng tôi.

John Bunting ở PwC Canada và Janet Keall thuộc đội ngũ của Chip Wilson đã tổ chức buổi phỏng vấn với tỷ phú này. Chúng tôi cũng rất cảm kích sự giúp đỡ của Brad Russell ở PwC Australia và thư ký của chúng tôi, Anne Powell.

Marvin Zonis, Giáo sư ở Khoa Kinh doanh của Trường Đại học Chicago, đã giúp chúng tôi gặp học trò cũ của ông là Joe Mansueto. Carling Spelhaug, Nadine Youssef và Sarabeth Moder thuộc đội ngũ của Joe đã tổ chức buổi gặp mặt này.

Angel Dou và Selina Zhang ở PwC Trung Quốc đã sắp xếp một buổi nói chuyện với Hui Lin Chit. Đồng nghiệp của chúng tôi ở PwC Hồng Kông là TJ Yen cũng đã hỗ trợ rất nhiệt tình.

Chủ tịch PwC Toàn cầu Dennis Nally và Chủ tịch PwC Hoa Kỳ Bob Moritz đã hỗ trợ dự án của chúng tôi từ những ngày đầu. Họ đã khích lệ chúng tôi xuyên suốt quá trình thực hiện. Trên hết, họ đã cho chúng tôi thời gian và sự tự do để nghiên cứu một dự án đặc biệt đối với cá nhân chúng tôi cũng như PwC. Phó chủ tịch PwC kiêm Trưởng bộ phận dịch vụ ở Hoa Kỳ Dana Mcilwain, Trưởng bộ phận cố vấn hoạt động ở Hoa Kỳ Mike Koehneman và Trưởng ban cố vấn Miles Everson đã tích cực ủng hộ công việc của chúng tôi và giúp nhóm áp dụng một số phương pháp điều hành mà chúng tôi đề xuất ở PwC.

Một số cá nhân thuộc đội ngũ quản trị rủi ro và pháp lý đóng vai trò rất quan trọng trong việc phát triển cuốn sách này. Trưởng ban quản trị rủi ro Jacqueline Olnyk đã bật đèn xanh cho dự án. Những cá nhân sau đã hỗ trợ giải quyết nhiều vấn đề khác nhau trong quá trình thực hiện dự án suốt hai năm qua: Paula Adler, Katy Posen, Richard Beaumont, Martin Schmidt, Maulshree Solanski, Diana Weiss và Illiana Zuniga. Caroline Cheng không chỉ hỗ trợ về mặt pháp lý mà còn cung cấp những đánh giá ban đầu rất hữu ích cho cuốn sách. Một số đồng nghiệp đã đọc qua nhiều phiên bản của cuốn sách cũng như cung cấp những phản hồi quý giá. Họ là: Joe Duffy, Miles Everson, Greg Garrison, Genevieve Girault, Rob Gittings, Adam Gutstein, Kate Hannah, Becky Harlem, Mike Harvey, Dennis Nally và Cathrine Vrana. Richard edelman, Jen McClellan và Russ Dubner thuộc công ty Edelman International đã đưa ra những chỉ dẫn ban đầu rất hữu ích.

Chúng tôi xin gửi lời cảm ơn đặc biệt đến người đại diện của chúng tôi, Jacque Murphy. Anh đã đưa ý tưởng cuốn sách của chúng tôi đến Nhà xuất bản Penguin Portfolio. Xin cảm ơn Giám đốc điều hành của Nhà xuất bản, Adrian Zackheim, vì đã hoàn thiện cuốn sách một cách nhanh chóng. Chúng tôi cũng xin cảm ơn Emily Angell, người đã hướng dẫn chúng tôi hoàn thành các quy trình ở Nhà xuất bản Portfolio.

Chúng tôi đã rất may mắn có được sự giúp đỡ của Julia Heskel, Giám đốc Marketing ở PwC. Julia đã hỗ trợ chúng tôi trong khâu hoàn thiện, sản xuất và xuất bản cuốn sách này.

Trong hai năm vừa qua, để vừa thực hiện dự án vừa tiếp tục làm những công việc thường nhật, chúng tôi đã phải nhờ đến Adrienne Lozito và Meredith McConnell, những trợ lý đã thật sự sắp xếp toàn bộ công việc của chúng tôi.

Cuối cùng, chúng tôi nợ lời cảm ơn sâu sắc với những người vợ và gia đình của mình. Xin cảm ơn Eileen Sviokla và Carri Cohen vì đã là nguồn động viên bền bỉ giúp chúng tôi hoàn thành được dự án này.

Cả hai chúng tôi đều cảm thấy thật may mắn vì đã có cơ hội học hỏi từ những nhà sáng tạo giá trị vĩ đại của thế giới. Đó thật sự là một vinh dự của chúng tôi.