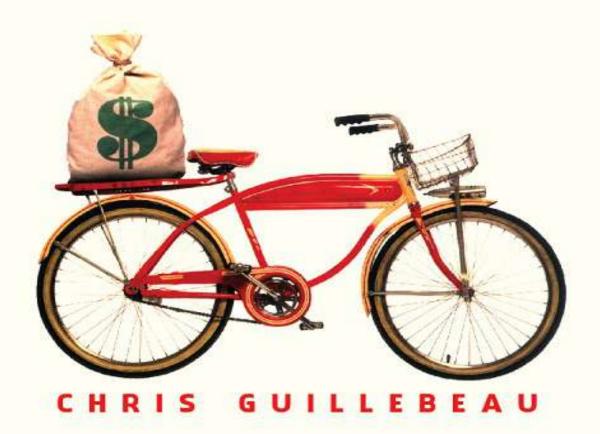
# KHỞI NGHIỆP 1 (C) \$

PHÁT MINH LẠI CÁCH BẠN KIẾM SỐNG, LÀM ĐIỀU BẠN YÊU THÍCH VÀ SÁNG TẠO TƯƠNG LAI







## **Table of Contents**

Lời khen tặng dành cho cuốn sách
LỜI MỞ ĐẦU Bản tuyên ngôn
PHẦN I NHỮNG DOANH NHÂN BẤT ĐẮC DÌ

- 1. Sự phục hưng
- 2. Hãy đưa cá cho họ
- 3• Làm theo đam mê
- 4• Sự gia tăng của doanh nhân lang thang
- 5• Số liệu thống kê dân số mới

#### PHẦN II ĐƯA NÓ RA ĐƯỜNG

- 6• Kế hoạch kinh doanh trên một trang giấy
- 7• Lời chào hàng không thể chối từ
- 8• Ra måt!
- 9• Dẫn dụ: Nghệ thuật tự quảng cáo lịch thiệp
- 10• Hãy cho tôi thấy tiền

# PHẦN III ĐÒN BẦY VÀ CÁC BƯỚC TIẾP THEO

- 11• Tiến lên
- 12• Cách nhượng quyền thương mại bản thân
- 13• Tiến xa
- 14• Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu tôi thất bại?

MỘT VÀI ĐIỀU TIẾT LỘ VÀ NHỮNG THỰC TẾ THÚ VỊ

HÃY CHỜ ĐÃ, CÒN NỮA!

PHẦN KẾT

PHỤ LỤC: NHỮNG CHUYỆN KHÓ TIN 25 nghiên cứu tình huống

đã được chọn lọc

LÒI CẢM ƠN

**Table of Contents** 

Landmarks

# Lời khen tặng dành cho cuốn sách

"Trong lúc ai cũng hố t hoảng khi những cánh cửa sự nghiệp truyề `n thố ´ng đóng lại thì Chris Guillebeau vẫn nhìn thấ ´y cơ hội ở khắ ´p nơi. Tạo nên sự nghiệp từ niề `m đam mê của bản thân nghe giố ´ng như một giấ ˙c mơ, nhưng trong cuố ˙n sách dễ hiểu và lôi cuố ˙n này, tác giả sẽ chỉ cho bạn thấ ´y cách thực hiện điề `u đó theo từng bước đơn giản ở mỗi thời điểm."

- Alan Paul, tác giả cuố n Big in China

"Kinh doanh, cũng giố ng như đi du lịch, thường gặp khó khăn nế u xuấ t phát kém điểm. Bạn buộc phải ứng biế n, đổi mới và sâu sát với thực tế. Bạn không thể mua các giải pháp nên phải tự mình tạo ra. Để rố i bạn có được phâ n nào thành công bước đâ u - một thứ gì đó đáng giá. Tôi đã giành được tấ t cả những điề u này từ chính cuố n sách *Khởi nghiệp với 100 đôla* này, cuố n sách đâ y ấ p những lời khuyên thực tế về việc phát minh ra nghề của riêng bạn. Bản thân tôi đã thực hiện được không ít công việc từ 100 đôla và một số trong đó sau này đã được tôi bán đi. Chris Guillebeau hiểu rõ điề u mình đang nói tới. Vì vậy hãy lă ng nghe cuố n sách này!"

- Kevin Kelly, tác giả cuố n What Technology Wants

"Cuố n sách này còn hơn cả một cuố n cẩm nang về 'cách làm', nó là cuố n cẩm nang về 'họ đã làm thể nào', thuyế t phục được bấ t cứ ai đang nghĩ tới việc khởi nghiệp mà không câ n đế n vận may."

- John Jantsch, tác giả các cuố n Duct Tape Marketing và The Referral Engine "Bạn không thể phát triển một doanh nghiệp thịnh vượng theo mong muố n và ước mơ. Bạn câ `n kiểu trí tuệ năng nhặt chặt bị vố n chỉ có được từ trải nghiệm của việc kiế m tiế `n vấ t vả. Chris Guillebeau đã từng ở tình trạng như vậy trong nhiê `u năm và cuố ´n sách *Khởi nghiệp với 100 đôla* của ông sẽ chỉ dẫn cho bạn từng bước một thông qua việc ông và rấ t nhiê `u người khác đã biế ´n đam mê thành lợi nhuận như thể ´ nào. Đây thực sự là cuố ´n sách gố ´i đâ `u giường cho những doanh nhân đơn độc!"

- Todd Henry, tác giả cuố n *The Accidental Creative* 

"Bắ t đâ `u công việc của riêng bạn một cách không quá khó khăn hay tố n kém. Hãy làm theo lời khuyên của Chris và bạn sẽ giúp đỡ được mọi người, có được cảm giác vui vẻ cũng như không bao giờ phải làm việc cho một 'ông sế p' nào nữa."

- Josh Kaufman, tác giả cuố n The Personal MBA:

Master the Art of Business

# LỜI MỞ ĐẦU

# Bản tuyên ngôn

# MỘT CHỈ DẪN NGĂ´N GỌN ĐÔ´I VỚI MỌI THỨ BẠN MONG MUÔ´N

Tay tưởng tượng một cuộc số ng mà bạn dành tấ t cả thời gian của mình để thực hiện những điể `u bạn mong muố n.

Hãy tưởng tượng việc bạn dành tâm huyế t cho dự án mà bạn là chủ thay vì làm việc như một bánh răng trong cỗ máy đang hoạt động để làm giàu cho những người khác.

Hãy tưởng tượng việc bạn gửi cho sế p mình một lá thư như thế này: "Thưa sế p! Tôi viế t thư này để báo cho ngài biế t ră ng các yêu câ u của ngài đố i với tôi không còn được đáp ứng nữa. Cảm ơn ngài vì tấ t cả nhưng từ giờ tôi sẽ làm mọi việc theo cách riêng của mình."

Hãy tưởng tượng rã `ng hôm nay là ngày cuố i cùng bạn làm việc cho một người khác. Điể `u gì sẽ xảy ra? Rấ 't sớm thôi, không phải một tương lai mơ hô `, không thời hạn - bạn chuẩn bị làm việc bă `ng cách cặm cụi trên chiế 'c máy tính xách tay trong văn phòng tại nhà, chậm rãi bước tới chân trời bạn đã mở, gọi điện cho vị khách hàng tin tưởng bạn vì lời khuyên hữu ích, hoặc không thì bạn làm điể `u mình muố 'n thay vì để người khác sai bảo!

Trên khắ p thế giới này và theo nhiề u cách khác nhau, hàng ngàn người đang thực hiện chính xác điề u đó. Họ đang viế t lại các quy định về công việc, trở thành ông chủ của chính mình và sáng tạo ra một tương lai mới.

Mô hình hoạt động kinh doanh mới này là cách làm tố t cho những doanh nhân bấ t đấ c dĩ, những người mà dường như không bao giờ nghĩ rã ng bản thân mình là một doanh nhân. Đây chính là cuộc cách mạng kinh doanh vi mô (kinh doanh nhỏ) - một cách kiế m số ng tố t trong khi vẫn tạo ra được một cuộc số ng độc lập và có mục đích.

Có nhiê `u cuố ´n sách ghi lại sự phát triển vê `mặt số ´lượng của các doanh nghiệp khởi nghiệp dựa vào mạng Internet, hoàn toàn theo cách nói cường điệu vê `vố ´n đâ `u tư mạo hiểm và những câu chuyện hoang đường vê `các nhà hàng hoạt động có tổ chức. Và cũng có không ít những cuố ´n cẩm nang khác chỉ cho bạn cách viế ´t những bản kế ´ hoạch kinh doanh dài 80 trang không ai đọc và rố ´t cuộc còn không tương đô `ng với hoạt động của một công việc kinh doanh thực tế ´.

Nhưng cuố n sách này khác hẳn, nó khác vì nó có hai chủ đề chính: *Tự do* và *giá trị*. Tự do là cái tấ t cả chúng ta đang tìm kiế m, còn giá trị chính là cách để giành được tự do.

## Lỡ vấ p vào Tự do

Hơn 10 năm trước, tôi đã bắ t đâ u cuộc hành trình suố t đời của nghê làm thuê cho bản thân bă ng bấ t cứ giá nào. Tôi chưa bao giờ có ý định trở thành một doanh nhân; tôi chỉ không muố n làm việc cho bấ t cứ ai khác. Từ một căn hộ rẻ tiê nở Memphis, Tennessee, tôi xem xét những gì mà người khác đã làm và đã cố gắ ng để đảo ngược tình thế, từ đó xây dựng nên thành công của họ. Tôi bắ t đâ u bă ng việc nhập khẩu cà phê từ Jamaica và bán chúng trên mạng bởi vì tôi đã thấ y những người khác kiế m tiê n theo cách này. Tôi không hê có bấ t kỳ kỹ năng đặc biệt nào trong việc nhập khẩu, rang hoặc bán cà phê. (Tuy nhiên tôi đã làm và tiêu thụ phâ n lớn sản phẩm thông qua việc "thử chấ t lượng" thường xuyên.)

Nế u câ `n tiê `n, tôi nghĩ xem làm thế ´ nào để có tiê `n bă `ng cách làm ra thứ gì đó và đem bán đi, mà không phải cấ ´t giảm chi phí ở chỗ khác hoặc làm việc cho người khác. Thu nhập từ công việc như vậy không làm tôi trở nên giàu có, nhưng nó đã trang trải được các hóa đơn và mang lại cho tôi điê `u có giá trị hơn tiê `n rấ ´t nhiê `u: Tự do. Tôi không có lịch làm việc phải tuân theo, không có lịch trình hàng ngày để điê `n vào, không còn giữ trong tay những báo cáo vô ích, không còn bận tâm tới những cạnh tranh trong văn phòng và thậm chí không còn tham gia bấ ´t cứ cuộc họp bắ ´t buộc nào.

Tôi đã dành một phâ`n thời gian của mình để học hỏi cách thức hoạt động của một công việc kinh doanh thực sự, nhưng tôi đã không để điê`u đó làm ảnh hưởng tới lịch đọc sách bận rộn trong quán cà phê ban ngày và chơi nhạc jazz vào ban đêm của tôi.

Với mong muố n được đóng góp điề ù gì đó lớn lao hơn cho thế giới này, tôi đã chuyển tới Tây Phi và dành bố n năm làm tình nguyện viên cho một tổ chức cứu trợ y tế, lái những chiế c Land Rover chở đô tiế p tế tới các phòng khám dọc Sierra Leone và Liberia. Tôi đã hiểu tự do được kế t nổ i với trách nhiệm như thế nào và học được cách kế t hợp niề m khát khao độc lập của mình với một điề ù gì đó có thể giúp đỡ được những người còn lại trên thế giới này.

Sau khi quay trở về Mỹ, tôi phát triển sự nghiệp bă ng việc viế t sách theo cách mà tôi đã học hỏi để làm được mọi thứ khác: Bấ t đâ u bă ng một ý tưởng, sau đó tìm hiểu mọi thứ khác liên quan. Tôi bắ t đâ u cuộc hành trình khám phá thể giới, du lịch tới 20 nước một năm và điề u hành hoạt động kinh doanh của mình ở bấ t cứ nơi nào tôi tới. Tại mỗi bước đi trên con đường này, giá trị của tự do đã trở thành một ý nghĩa bấ t biế n.

Không có chương trình phục hô`i chức năng nào dành cho người nghiện tự do. Vì vậy, chúc bạn may mắ n!

## Chủ nghĩa Giá trị

Phâ`n hai của cuố n sách này bàn vê giá trị, một cụm từ thường được sử dụng mà hiế m khi được phân tích. Như chúng ta sẽ thấ y, giá trị được tạo ra khi một người làm ra thứ gì đó hữu ích và chia sẻ thứ đó với thế giới. Những người mà bạn sẽ gặp trong cuố n sách này gặt hái được thành công nhờ giá trị họ đã tạo ra. Thường thường, sự kế t hợp giữa tự do và giá trị được nói để n khi một ai đó tìm mọi cách để làm một việc mà mình muố n làm: Một sở thích riêng, kỹ năng hoặc đam mê khiế n người đó cuố i cùng biế n đổi nó thành môt mô hình kinh doanh.

Cuộc cách mạng kinh doanh vi mô đang diễn ra ở khắ p xung quanh chúng ta ngay khi mọi người nói: "Cảm ơn nhưng tôi không câ n" đố i với công việc truyề n thố ng, lựa chọn một con đường và tạo ra tương lai của riêng họ. Các hoạt động kinh doanh quy mô nhỏ không hề mới mẻ, nhưng chưa bao giờ mang lại nhiề u khả năng đúng lúc, đúng nơi như hiện nay. Cơ hội sử dụng công nghệ đã tăng lên nhanh chóng và chi phí đã giảm xuố ng một cách đáng kể. Khi có một ý tưởng, bạn có thể ngay lập tức kiểm tra những thông tin liên quan trên thị trường, để dự đoán khả năng thành công của ý tưởng đó thay vì chờ đợi cả tháng trời. Bạn có thể mở một tài khoản PayPal trong năm phút và nhận được tiề n từ người mua trên hơn 180 quố c gia.

Còn tố t hơn nữa, khi bạn xây dựng một cộng đô `ng khách hàng trung thành, bạn sẽ biể t rõ những gì mình câ `n làm cho họ và có nhiê `u cơ hội gặt hái thành công mà không phải đâ `u tư nhiê `u tiê `n. Trên thực tế ´, bạn càng hiểu rõ kiế ´n thức và kỹ năng của mình hữu

ích cho người khác bao nhiều, cơ hội thành công của bạn sẽ càng lớn bấ y nhiều.

Và có lẽ điề ù quan trọng nhấ t, câu hỏi số ng còn về điề ù gì là mạo hiểm và điề ù gì là an toàn đã thay đổi vĩnh viễn. Sự chọn lựa cũ: bạn làm việc cho một nơi nào đó hoặc chấ p nhận rủi ro lớn khi dấ n thân vào con đường riêng của mình. Thực tế mới lại là làm việc cho nơi nào đó có thể trở thành lựa chọn mang tính rủi ro cao hơn nhiề ù. Và, việc bước trên con đường riêng của bạn an toàn hơn nhiề ù.

Điề ù gì sẽ xảy ra nế ú bạn có thể giành được tự do cho cuộc số ng riêng của mình bă ng cách phót lờ mọi thứ mà bạn từng nghĩ là điề ù kiện tiên quyế t? Thay vì mượn tiê n, bạn chỉ câ n bắ t đâ ù - đúng ngay lúc này - mà không câ n nhiệ ù tiê n. Thay vì thuê nhân viên, bạn tự bắ t đâ ù dự án dựa trên sự kế t hợp giữa đam mê và kỹ năng của riêng bạn. Thay vì tới học một trường kinh tế (nơi thực sự không đào tạo mọi người điề ù hành một doanh nghiệp nhỏ), bạn học ngay khi bắ t tay vào làm và tiế t kiệm được 60.000 đôla tiê n học phí.

Hãy nhớ ră `ng, cuố ´n sách này không nói về ` việc sáng lập một công ty khởi nghiệp lớn dựa vào mạng Internet hay về ` việc bắ ´t đâ `u một hoạt động kinh doanh truyề `n thố ´ng bă `ng cách đóng bộ bảnh bao và tới vay tiề `n ở ngân hàng. Thay vào đó, cuố ´n sách này kể về những người đã tìm thấ ´y con đường làm số ´ng lại những ước mơ của họ và kiế ´m số ´ng tố ´t từ những điề `u họ đã quan tâm một cách sâu sắ ´c. Điề `u gì sẽ xảy ra nế ´u thành công của họ có thể được lặp lại? Và sẽ là điề `u gì nế ´u đã có một bản kế ´ hoạch xuấ ´t sắ ´c để bạn làm theo và học hỏi được từ chính những người đã biế ´n kế ´ hoạch đó thành hiện thực?

Là một bản kế hoạch chi tiế t, không phải một loạt ý tưởng mơ hô

Tôi sẽ chia sẻ nhiề ù hơn câu chuyện riêng của tôi khi chúng ta cùng đô ng hành, song cuố n sách này không viế t về tôi, mà về những người khác - những người đã tìm thấ y tự do - và cách thức giúp bạn cũng tìm thấ y tự do như họ. Trong suố t chuyể n du lịch độc đáo này, tôi đã đi qua 63 thành phố ở Mỹ và Canada (và sau đó là hơn 15 quố c gia khác nữa), gặp gỡ với những con người đã tạo nên sự biể n chuyển từ người làm thuê cho sế p thành người làm thuê cho chính bản thân ho.

Sau đó tôi đã làm việc với một nhóm nhỏ để thực hiện một nghiên cứu toàn diện kéo dài nhiề `u năm, liên quan tới hơn 100 chủ đề phỏng vấ n. Từ rấ t nhiề `u dữ liệu thu thập được (hơn 4.000 bản trả lời khảo sát được in ra cùng hàng trăm cuộc điện thoại, các buổi thảo luận qua Skype và những bức thư điện tử trả lời qua lại), tôi đã rút ra những bài học quan trọng nhấ t - chính là những bài học được trình bày trong cuố n sách này, để các bạn tham khảo và áp dụng. Bản kế hoạch chi tiế t về `tự do này hoàn toàn linh hoạt và có tính hành động cao. Tại nhiề `u điểm của bản kế hoạch này, bạn sẽ có cơ hội dừng lại và hành động theo kế hoạch của riêng bạn trước khi tiế p tục học hỏi nhiề `u hơn về `những gì mà người khác đã làm.

Trong nghiên cứu này, một vài người là những người nổi loạn bẩm sinh, đã xác định con đường đi một mình từ khi mới trưởng thành, còn hâ `u hế ´t là những người bình thường vô ´n an phận với việc đi làm thuê cho để ´n khi gặp một biế ´n cô ´ nào đó trong đời. Một số khác đã từng bị sa thải hoặc bỏ việc và bỗng nhiên phải tìm cách để trang trải cuộc số ´ng hoặc hỗ trợ cho gia đình. (Hâ `u hế ´t trong số họ đề `u nói giố ´ng nhau ră `ng: "Mấ ´t việc làm là điề `u tố ´t nhấ ´t đã từng xảy để ´n với tôi. Nế ´u không bị thúc ép, tôi sẽ không bao giờ tạo được sự thay đổi bấ ´t ngờ.")

Và hãy nhớ ră ng: Bản kế hoạch chi tiế t không chỉ cho bạn cách làm ít việc; nó chỉ cho bạn cách làm việc *tố t hơn*. Mục đích không

phải là nhanh chóng trở nên giàu có mà là tạo dựng điệ `u gì đó khiệ ´n những người khác thấ ´y đáng để trả tiệ `n cho bạn. Cho nên bạn không chỉ đang tạo ra việc làm cho chính mình; bạn còn đang gây dựng cả một gia tài.

Bản kế hoạch chi tiế t này không liên quan tới các bí mật, "đường tắ t" hoặc những mánh lới quảng cáo. Cũng không có các bài tập mường tượng tư duy. Nế u bạn nghĩ mình có thể kiế m tiế n đơn giản bă ng việc suy nghĩ về nó, hãy đặt quyển sách xuố ng và dành thời gian để thực hiện điề u bạn nghĩ. Thay vào đó, cuố n sách này nói về những điề u thực tiến mà bạn có thể thực hiện để chịu trách nhiệm v tương lai của bản thân. Vì vậy, bạn hãy đọc nó nế u muố n xây dựng một điề u gì tươi đẹp trên con đường hướng tới tự do.

# PHẦN I NHỮNG DOANH NHÂN BẤT ĐẮC DĨ

1º Sự phục hưng



BẠN ĐÃ CÓ NHỮNG KỸ NĂNG CÂ`N THIÊ T - BẠN PHẢI BIÊ T CÁCH ÁP DỤNG CHÚNG.

"Nhu câ`u vê` sự thay đổi đã mở ra một con đường trong suy nghĩ của tôi."

#### **MAYA ANGELOU**

(Tác giả Mỹ)

Sáng thứ Hai ngày 4 tháng 5 năm 2009, Michael Hanna trong bộ comple hiệu Nordstrom cùng chiế c cà vạt sặc sỡ tới văn phòng làm việc ở khu thương mại Portland, Oregon. Là một chuyên viên bán hàng kỳ cựu với 25 năm kinh nghiệm, Michael dành cả ngày để tham gia gặp gỡ, hỗ trợ khách hàng và thường xuyên phúc đáp thư điện tử.

Tới văn phòng, ông ngô i vào bàn làm việc của mình, đọc tin tức và kiểm tra mấ y bức thư điện tử. Một trong những bức thư đó là của sế p ông, yêu câ u được gặp ông vào cuố i ngày làm việc. Buổi sáng trôi qua yên ổn với nhiê u cuộc gọi điện thoại, thư điện tử và việc lên kế hoạch cho chương trình hỗ trợ những khách hàng lớn. Michael tiế p một khách hàng bên ngoài vào bữa trưa, ghé mua một cố c cà phê pha sẵn trên đường trở về văn phòng. Ông dành nố t thời gian còn lại để gửi gấ p những bức thư điện tử và tới phòng làm việc của sế p.

Bước vào phòng sế p, Michael ngô i xuố ng và để ý thấ y sế p không hệ nhìn thẳng vào mặ t mình. "Cuố i cùng", Michael kể, "mọi thứ diễn ra một cách chậm chạp. Tôi đã nghe hệ t chuyện nọ tới chuyện kia về trải nghiệm này từ những người khác nhưng chẳng mấ y quan tâm. Tôi chưa bao giờ nghĩ nó có thể xảy để n đố i với mình."

Sế p của Michael đề cập đế n tình trạng suy thoái của nề n kinh tế, sự khó khăn không thể tránh khỏi khi để mấ t đi những người thạo việc và những điề u tương tự như vậy. Rô i một nhà quản lý nhân sự không biế t xuấ t hiện từ đâu, tới bàn làm việc của Michael và đưa cho ông một chiế c thùng các tông - một chiế c thùng thực sự! - để đóng gói mọi thứ của ông lại. Michael không biế t phải nói gì,

nhưng ông đã cố tỏ ra bình thản với những người đô ng nghiệp xung quanh. 2h30 phút, ông lái xe về tới nhà và suy nghĩ cách nói chuyện với vợ - Mary Ruth - cùng hai người con về chuyện ông đã không còn việc làm nữa.

Sau cú số c bị buộc thôi việc, lịch trình hàng ngày của Michael thay đổi hẳn. Ông loay hoay với việc thu thập những tấ m séc hưởng trợ cấ p thấ t nghiệp và tìm việc ở vị trí quản lý. Công cuộc tìm việc thật vấ t vả. Michael có trình độ chuyên môn cao với nhiê `u năm kinh nghệm, nhưng ngoài kia có quá nhiê `u người khác đang giành nhau công việc hàng ngày. Ngành nghê ` cũng đang thay đổi và Michael khó mà có thể tìm được một công việc lương cao như vị trí mà ông đã làm trước đó.

Tới một ngày, một người bạn là chủ cửa hàng nội thấ t đã gợi ý ră `ng ông ta có một chiế ´c xe tải đâ `y đệm thanh lý và không sử dụng tới. Ông ta bảo Michael: "Cậu hoàn toàn có thể bán số ´đệm đó trên Craigslist<sup>\*</sup> và cậu sẽ làm tố ´t." Ý tưởng nghe có vẻ điên rố `, nhưng trước mã ´t tương lai tìm việc thật mịt mờ. Michael tính nế ´u không có gì khác, ít nhấ ´t ông cũng có thể bán những cái đệm đó bă `ng giá vố ´n. Ông gọi điện cho vợ mình: "Em yêu, chuyện dài lă ´m, nhưng liệu có vấ ´n đề `gì không nế ´u anh mua cả một đố ´ng đệm?"

Bước tiế p theo là tìm một vị trí để cấ t hàng. Săn tìm khắ p thành phố, cuố i cùng Michael đã tìm thấ y một chỗ bán xe ô tô vừa ngưng hoạt động. Lúc này cũng là thời điểm khó khăn trong kinh doanh bấ t động sản, vì vậy khi Michael gọi điện cho người chủ đấ t để hỏi xem ông có thể đặt cửa hàng trong phòng trưng bày xe ô tô hay không, ông đã có bản hợp đô ng như ý. Lượng hàng tô n kho đâ u tiên nhanh chóng được rao trên Craigslist và cả truyề n miệng, còn vấ n đề lớn nhấ t chính là trả lời những câu hỏi từ các khách hàng tiê m năng về loại đệm họ nên mua. Michael bảo: "Tôi đã không có kế hoạch kinh doanh và không có chút am hiểu gì về đệm. Â n

tượng của tôi về các cửa hàng đệm là những nơi bán hàng áp lực cao và ủ rũ. Tôi không chắ c về kiểu kinh doanh mình đang cố gắ ng gây dựng, nhưng tôi biế t đó phải là nơi mà mỗi khách hàng ghé thăm đề u phải được chào đón vui vẻ và phục vụ chu đáo."

Sau vài là n đà u tiên thành công, Michael đã quyế t tâm hành động và tìm hiểu sâu hơn vê đệm, nói chuyện với các nhà cung cấ p địa phương và đàm phán với người chủ đấ t để giữ lại phòng trung bày xe ô tô. Mary Ruth đã dựng một trang web. Khái niệm vê một cửa hàng đệm-không- khó-bán đã nhanh chóng lan khắ p Portland và việc kinh doanh phát triển khi cửa hàng ra mắ t dịch vụ vận chuyển đệm là n đà u tiên xuấ t hiện trong ngành này - bă ng xe đạp. (Một người bạn, theo ý của Michael, đã thiế t kế ra chiế c xe đạp đôi với một bệ đỡ phía sau có thể giữ được chiế c đệm cỡ lớn.) Những khách hàng nào đạp xe tới cửa hàng đề u được nhận vận chuyển đệm miễn phí, một chiế n thuật giá đã truyề n cảm hứng cho sự trung thành và nhiê u video của người hâm mộ được tải lên YouTube.

Đó không phải là những gì Michael từng mong đợi, nhưng ông đã xây dựng một hoạt động kinh doanh thực sự, có lợi nhuận đúng từ chiế c xe tải đệm đâ `u tiên và kiế m đủ tiê `n để nuôi số ´ng gia đình. Vào dịp kỷ niệm hai năm ngày ông bấ 't ngờ bị thôi việc, Michael đang nhìn ngă ´m tủ quâ `n áo của mình, ông chợt thấ ´y bộ comple hiệu Nordstrom mà ông đã mặc vào cái ngày làm việc cuố ´i cùng đó. Hơn hai năm qua, ông đã không mặc nó - hoặc bấ ´t kỳ bộ quâ `n áo công sở nào khác. Bây giờ ông bảo: "Thật là một điê `u kỳ diệu. Tôi đã rời khỏi vị trí một chuyên viên công sở để làm người vận chuyển đệm, và tôi chưa bao giờ thấ ´y hạnh phúc hơn thế ´."

Cũng trong khoảng thời gian Michael bặ t đâ u hoạt động kinh doanh đệm của mình, phía bên kia thành phố, Sarah Young - người là n đâ u tiên thử sức với kinh doanh, đang khai trương một cửa

hàng len sợi. Khi được hỏi tại sao cô lại quyế t tâm hành động đúng thời điểm cuộc suy thoái kinh tế đang ở giai đoạn cao trào và bản thân thì không có chút kinh nghiệm điề u hành doanh nghiệp nào, Sarah trả lời: "Không phải tôi không có kinh nghiệm; chỉ là tôi có kinh nghiệm khác. Trước đây tôi không phải là một doanh nhân, nhưng tôi là một người mua hàng. Tôi biế t mình muố ngì và các doanh nghiệp hiện tại chưa đáp ứng được nhu câ u đó. Đó là lý do tôi mở cửa hàng này." Cửa hàng len sợi của Sarah, được đề cập chi tiế t ở Chương 11, đã thu được lợi nhuận trong vòng sáu tháng và đã truyề n cảm hứng cho một nhóm người ủng hộ từ nhiề u nơi trên thế giới.

Trong khi đó, ở khắ p nơi trên thế giới, những con người khác cũng đang bỏ qua việc có một cửa hàng thực sự và bắ t đâ u những hoạt động kinh doanh dựa vào mạng Internet mà gâ n như không mấ t một đô ng chi phí khởi nghiệp nào. Tại Anh, Susannah Conway đã bắ t đâ u những lớp dạy chụp hình vì bản thân cô thích chụp hình và rấ t ngạc nhiên khi nhận ra mình kiế m được nhiê u tiê n hơn cả thu nhập từ nghê chính - một nhà báo. (Câu hỏi: "Bạn đã không biế t trước điề u gì khi khởi nghiệp?" - Câu trả lời: "Tôi đã không biế t mình đang khởi nghiệp.")

Benny Lewis đã tố t nghiệp đại học ở Ireland với tấ m bă ng kỹ sư nhưng chưa bao giờ sử dụng tới nó. Thay vào đó, anh đã kiế m số ng bă ng cách làm việc như một "chuyên viên ngôn ngữ", đi du lịch khắ p thế giới và giúp các sinh viên nhanh chóng học nói được những ngôn ngữ khác. (Câu hỏi: "Còn điê u gì chúng tôi nên biế t về việc kinh doanh của cậu không?" - Câu trả lời: "Có. Đừng gọi đây là việc kinh doanh! Tôi đang tận hưởng thời gian của đời mình.")

Và chào mùng bạn tới thế giới mới lạ của kinh doanh vi mô. Trong thế giới này, một thế giới hoạt động độc lập với hâ u hế t những tin tức kinh doanh khác mà bạn nghe thấ y với những người viế t blog ´n Độ kiế m được 200.000 đôla một năm, các nhà xuấ t bản độc lập, lang thang, điể `u hành từ Buenos Aires và Bangkok. Sản phẩm do những hoạt động kinh doanh chỉ một-nam hoặc một-nữ tung ra mang về `100.000 đôla một ngày khiế ´n các nhà quản lý ngân hàng hay hoảng sợ đóng tài khoản lại bởi vì họ không hiểu điể `u gì đang diễn ra.

Thật kỳ cục khi đa phâ `n những hoạt động kinh doanh bấ ´t thường này phát triển mạnh nhờ việc cho đi nhiê `u thứ, tạo nên một lượng đông đảo người theo dõi và hâm mộ sẵn sàng mua sản phẩm cuố ´i cùng bấ ´t cứ khi nào nó được tung ra. Megan Hunt, một người làm thủ công các phụ kiện lễ cưới và váy cưới ở Omaha, Nebraska, vận chuyển hàng tới khắ ´p nơi trên thế ´ giới, cho biế ´t: "Kế ´ hoạch tiế ´p thị của tôi là cho đi có chiế ´n lược." Còn theo Scott Meyer ở Nam Dakota thì: "Trao quyê `n cho những người khác là nỗ lực tiế ´p thị tuyệt vời nhấ ´t của chúng tôi. Chúng tôi tổ chức các khóa đào tạo, phát vật liệu miễn phí và trả lời bấ ´t cứ câu hỏi nào được ai đó gửi bǎ `ng thư điện tử cho chúng tôi mà không hê ` tính phí."

• • •

Trong thực tế việc các doanh nhân nổi loạn cưỡng lại những quy định của tổ chức và tự mình khởi nghiệp kinh doanh không còn là điề ù mới mẻ. Các hoạt động kinh doanh vi mô - những hoạt động kinh doanh thường được một người điề ù hành - đã xuấ t hiện từ những ngày đâ ù của ngành thương mại. Những thương nhân này đã lang thang khắ p các đường phố của Hy Lạp và La Mã cổ đại để chào bán món hàng của họ. Ở nhiề ù nơi của châu Á và châu Phi thôn dã, phâ n lớn việc giao thương vẫn diễn ra thông qua những giao dịch nhỏ và sự đổi chác hàng hóa.

Nhiê`u cách tiế´p cận độc đáo để tiế´p thị và quan hệ công chúng cũng đã hiện hữu cả một thời gian. Phải rấ´t lâu trước khi chúng trở

nên phổ biế n, một ban nhạc đã có ý tưởng về việc giao thiệp trực tiế p với người hâm mộ, bỏ qua cấ u trúc truyề n thố ng của các hãng thu âm. Những người hâm mộ đã cảm thấ y mình giố ng như một phâ n không thể thiế u của một cộng đô ng thay vì chỉ như một đám đông của những người yêu nhạc. Lẽ dĩ nhiên, thay vì chủ yế u dựa vào doanh số bán album để có thu nhập, ban nhạc sẽ dựa vào doanh thu phòng vé và giao dịch thương mại có được tại hàng loạt buổi biểu diễn liên tục diễn ra trực tiế p. Ví dụ này dường như giố ng với những gì đang diễn ra ngày nay, nhưng đó là năm 1967, và ban nhạc đó chính là Grateful Dead.

Tuy nhiên, điể ù mới mẻ quá trình gây dựng ngày nay trở nên nhanh hơn và rẻ hơn nhiê ù so với trước kia. Bạn hoàn toàn có thể chính thức khởi nghiệp từ một ý tưởng chỉ trong vòng chưa đâ y một tháng và với chi phí dưới 100 đôla - chỉ câ n hỏi bấ t cứ ai là chủ nhân của những câu chuyện mà bạn sẽ đọc trong cuố n sách này. Thương mại có thể hiện hữu mãi mãi, nhưng quy mô, những gì bạn có thể đạt được và khả năng kế t nổ i đã thay đổi hẳn. Người thợ khéo tay sửa chữa và làm những công việc vặt thay vì dán các tờ quảng bá ở cửa hàng tạp hóa sẽ quảng cáo tới những người có nhu câ u "lắ p đặt tủ bế p" trong thành phố của họ qua Google.

Không phải chỉ những người xuấ t sắ c mới làm được điề ù này. Trên khắ p thế giới, những con người bình thường cũng đang quyế t định không tham gia làm việc kiểu truyề n thố ng và thực hiện theo cách thức riêng của họ. Thay vì tuân theo những quy định của tổ chức, họ đang tạo dựng kiểu công việc của riêng mình - thường không phải đào tạo nhiề ù và hâ ù như không câ n quá nhiề ù tiề n. Những doanh nhân bấ t đấ c dĩ này đã chuyển niề m đam mề của họ thành lợi nhuận và tạo ra một cuộc số ng ý nghĩa hơn cho chính bản thân mình.

Điề u gì sẽ xảy ra nế u bạn cũng làm như vậy? Điề u gì sẽ xảy ra nế u bạn có thể tự do đưa ra lịch trình riêng của mình và xác định những ưu tiên của riêng bạn? Tin tố t là: Bạn có thể có được tự do. Và tin tố t hơn nữa là: Bạn có thể có được tự do, ngay lúc này!

## Mô hình khởi nghiệp 100 đôla

Tôi đã được nghe rấ t nhiệ ù câu chuyện về các hoạt động kinh doanh độc đáo trong suố t một thập kỷ qua, thậm chí bản thân tôi cũng đang điề ù hành một loạt hoạt động như vậy. Nhờ làm song song hai công việc viế t sách và doanh nhân của mình mà tôi đã có cơ hội tiế p xúc với các nghiên cứu tình huố ng kinh doanh vi mô trên một phạm vi rộng: Những hoạt động kinh doanh sinh lời được duy nhấ t một người điề ù hành, với chi phí khởi nghiệp hâ ù như không đáng kể. Để sẵn sàng cho một nghiên cứu toàn diện, tôi đã bắ t đầ ù bằ ng việc tiế n hành khảo sát với đa số bạn bè và đô ng nghiệp của mình, nhưng tôi đã không dừng lại ở đó.

Năm 2010, tôi đã tổ chức một loạt hội thảo về các ý tưởng kinh doanh ngân sách thấ p cùng với Pamela Slim, tác giả cuố n *Escape from Cubicle Nation*. Lâ n đã u tiên, khi chúng tôi thông báo về hội thảo, vé bán hể t trong vòng một tiế ng rưỡi. Sau đó, chúng tôi đưa ra những vấ n đề chính trong một cuộc hội thảo khác trong vài tháng sau đó, và vé đã bán hể t trước bữa trưa. Điề u đó cho thấ y rõ ră ng rấ t nhiề u người có nhu câ u về kiểu thông tin này, và tôi đã tìm hiểu về nó sâu sắ c hơn.

Trong khi tổ chức các hội thảo, tôi đã bị mô hình "làm-theo-đam-mê-của-bạn" thu hút - ý tưởng cho ră `ng các hoạt động kinh doanh quy mô nhỏ thành công thường được tạo dựng dựa vào việc theo đuổi mô ´i quan tâm hoặc sở thích riêng của cá nhân. Tôi đã phỏng vấ ´n các doanh nhân trên khắ ´p thê ´ giới và đã dẫn chứng những câu chuyện của họ vào một khóa học trực tuyê ´n có tên gọi *Empire* 

Building Kit. Khóa học chính là niê m cảm hứng cho việc thực hiện một dự án ở quy mô lớn hơn và sau đó là việc viê t cuố n sách này.

Tôi đã thu hút những người tham gia từ trên mang tới trực tiế p, thu thập dữ liệu qua Google nhà m có được hàng ngàn điểm dữ liệu. Ngay cả trong chuyế n đi du lịch tới 63 thành phố ở Bắ c Mỹ, tôi vẫn tiế p tục gặp gỡ và nghe ngóng về những doanh nhân bấ t đắ c dĩ, và vô cùng độc đáo.

Cuố i cùng, sau khi chấ t lọc, tôi đã chọn ra hơn 1.500 người tham gia. Tấ t cả những người này đề u đáp ứng được ít nhấ t bố n trong sáu tiêu chí sau:

- Theo đuổi mô hình làm-theo-đam-mê-của-bạn. Rấ t nhiê `u người mong muố ´n tạo dựng một sự nghiệp dựa trên sở thích riêng hoặc hoạt động họ đặc biệt say mê. Và như chúng ta sẽ thấ ´y, không phải mọi đam mê đê `u dẫn tới những khoản tiê `n lớn, nhưng một số ´ trường hợp thực sự làm được như vậy.
- Chi phí khởi nghiệp thấ p. Tôi quan tâm đế n những công việc kinh doanh yêu câ u mức vố n khởi nghiệp dưới 1.000 đôla, nhấ t là những trường hợp mà chi phí ban đâ u hâ u như không có gì (dưới 100 đôla).
- Thu nhập ròng ít nhấ t 50.000 đôla một năm. Tôi đã mong muố n những công việc sinh lợi nhuận kiế m được số tiề n ít nhấ t là bă ng với mức thu nhập trung bình ở Bắ c Mỹ. Khi xem xét các câu chuyện trong cuố n sách này, bạn sẽ thấ y phạm vi thu nhập của các nhà đâ u tư khá rộng, với nhiệ u công việc đạt được mức thu nhập ổn định sáu con số hoặc cao hơn, nhưng mức lợi nhuân cơ bản tố i thiểu 50.000 đôla một năm là bắ t buộc.
- **Không câ n kỹ năng đặc biệt.** Từ khi chú ý tới những con người bình thường đã tạo dựng được một công việc kinh doanh

thành công, tôi đã có xu hướng thiên vị những công việc mà ai cũng có thể vận hành được. Quan điểm này có thể khó định rõ, nhưng có một điểm đặc biệt quan trọng: Nhiê `u công việc đòi hỏi những kỹ năng đặc biệt, nhưng chúng là những kỹ năng có thể đạt được thông qua một khóa đào tạo ngắ nhoặc tự học. Chẳng hạn bạn có thể học để trở thành một người thợ rang cà phê lành nghê `bă `ng tự học.

- Công bố toàn bộ thông tin tài chính. Những người tham gia nghiên cứu đã đô ng ý công bố dự đoán thu nhập của họ cho năm hiện tại và thu nhập thực tế của ít nhấ t hai năm trước đó. Hơn nữa, họ phải sẵn sàng thảo luận vê thu nhập và chi phí cho các khoản cu thể.
- Ít hơn năm nhân viên. Tôi bị cuố nhút bởi các doanh nhân bấ t đã c dĩ hoặc ngẫu nhiên đã chủ định chọn cách duy trì quy mô hoạt động nhỏ. Hâ u hế t các nghiên cứu tình huố ng là từ những hoạt động kinh doanh được duy nhấ t một người điề u hành hoàn toàn, điề u có quan hệ chặt chẽ tới mục đích tự do cá nhân mà rấ t nhiề u người tham gia đã nhận ra.

Tôi cũng muố n xem xét các hoạt động khởi nghiệp kinh doanh trên khắ p thế giới. Phân nửa các câu chuyện của chúng ta xuấ t xứ từ nước Mỹ và nửa kia bắ t nguồ n từ những nơi còn lại trên thế giới. Có thể thấ y nước Mỹ chính là trung tâm cho khả năng đâ u tư tự doanh, cả về khía cạnh giá trị và sự dễ dàng. Nhưng rồ i chúng ta sẽ thấ y, những con người từ khắ p nơi trên thế giới đang tạo ra những hoạt động kinh doanh vi mô của riêng họ, đôi khi làm theo mô hình của người Mỹ và đôi khi thì không.

Cuố i cùng, trong quá trình lựa chọn các nghiên cứu được trình bày ở đây (trong cuố n sách này), tôi đã có ý hướng tới những câu chuyện "thú vị", độc đáo và sáng tạo. Hai năm trước ở Minneapolis,

Lisa Sellman đã thu hút sự quan tâm của tôi qua việc kể cho tôi nghe về công việc kinh doanh chăm sóc chó của cô. Ban đâ u, tôi không nghĩ nhiề u về câu chuyện đó. Công việc chăm sóc chó có thể kiế m được bao nhiều? Nhưng sau khi Lisa nói cho tôi biế t số tiề n cô kiế m được là 88.000 đôla vào năm trước và nó đang tiế n tới mức sáu con số vào năm tới thì tôi thực sự đã bị cuố n hút. Lisa đã làm được điề u đó như thể nào... và chúng ta có thể học được những bài học gì từ cô ấ y?

• • •

Trong những cuố n sách, nghiên cứu và các phương tiện truyề n thông khác, có hai loại mô hình kinh doanh được quan tâm nhiê `u nhấ ´t. Mô hình kinh doanh thứ nhấ ´t là kiểu cổ điển: Một nhà đã `u tư có ý tưởng và thuyế ´t phục ngân hàng cho mình vay tiê `n để phát triển hoạt động kinh doanh, hoặc một công ty tách một phâ `n hoạt động của mình để thành lập một công ty mới độc lập (spin- off). Hâ `u hế ´t các tập đoàn tham gia giao dịch trên thị trường chứng khoán đề `u phù hợp với mô tuýp này. Mô hình kinh doanh thứ hai là khởi nghiệp định hướng đã `u tư, kiểu kinh doanh thường tập trung vào đã `u tư mạo hiểm, mua lại công ty, quảng cáo và chiế ´m lĩnh thị phâ `n. Kiểu kinh doanh này được nhà sáng lập hoặc một nhóm nhỏ hội viên lập ra, nhưng thường được một đội quản lý điề `u hành, báo cáo với hội đô `ng quản trị - những người tìm cách gia tăng giá trị của doanh nghiệp với mục đích "niêm yế ´t chứng khoán" hoặc để được mua lai.

Mỗi mô hình già cỗi này đề `u có những điểm mạnh, điểm yế `u và các đặc tính riêng biệt khác. Cả hai mô hình này đề `u không thiế `u những câu chuyện thành công hay thấ t bại. Nhưng những mô hình này và cả những câu chuyện xung quanh chúng không phải là mố i bận tâm của chúng ta ở đây. Trong khi các mô hình kinh doanh số `

một và số hai vẫn đang dành được tấ t cả sự quan tâm, thì một số mô hình khác đang thâ m lặng diễn ra.

Câu chuyện của chúng ta sẽ nói về `những người bắ t đâ `u các hoạt động kinh doanh nhỏ của riêng họ mà không có sự đâ `u tư, không có nhân viên và thường không có nhiê `u ý tưởng về `điề `u họ đang làm. Hâ `u hế t họ chưa bao giờ có một kế hoạch kinh doanh chính thức và không có bấ t cứ kế hoạch nào ngoài việc: "Cố gắ ng làm điề `u đó và xem chuyện gì xảy ra". Thường thì những công việc kinh doanh như vậy sẽ ra đời nhanh chóng, không câ `n chờ sự cho phép từ một ủy ban hoặc nhà quản lý nào. Việc kiểm tra thị trường diễn ra chớp nhoáng. "Khách hàng có mua không?" Nế ´u câu trả lời là có, thật tố t. Nế ´u không, chúng ta có thể làm thứ gì khác hẳn?

Giố ng như tiế n trình của Michael - từ một nhân viên công sở tới người chuyên vận chuyển đệm bà ng xe đạp, đa phâ n các nghiên cứu tình huố ng của chúng ta bắ t đâ u là những hoạt động kinh doanh ngẫu nhiên, xuấ t hiện sau khi trải qua một thử thách cam go, chẳng hạn như mấ t việc làm. Ở Massachusetts, chô ng của Jessica Reagan Salzman gọi điện từ nơi làm việc thông báo ră ng anh â y sẽ về nhà sóm và sẽ không quay trở lại văn phòng làm việc vào ngày hôm sau. Sự sa thải bấ t ngờ đó đã tác động tới Jessica, một bà mẹ mới sinh được ba tuâ n, thôi thúc cô phải hành động. "Sở thích" làm kế toán bán thời gian của cô đã trở thành nguô n thu nhập toàn thời gian của gia đình. Ở Pennsylvania, Tara Gentile đã bắ t đâ u công việc kinh doanh của mình với mong muố n vừa chăm sóc con cái vừa có thể làm việc ở nhà; hoạt động kinh doanh phát triển nhanh tới mức chô ng cô cuố i cùng cũng phải ở nhà.

Bên kia Đại Tây Dương, David Henzell, giám đố c của một hãng quảng cáo lớn đã rời khỏi vị trí đó một phâ n vì cảm thấ y buô n chán với công việc, một phâ n vì bị chẩn đoán mặ c hội chứng mệt mỏi mãn tính vì áp lực công việc. Ở công ty mới của mình, Lightbulb

Design, David đã đề ra các quy định. Ông nói: "Bệnh tật đã từng kiểm soát tôi, nhưng bây giờ tôi đã kiểm soát được nó. Lightbulb được bắ t đầ u như cách để tôi kiế m số ng trong những giới hạn sức khỏe của mình. Công ty vẫn theo những giới hạn đó nhưng bây giờ chúng tôi đang thành công!"

Những con người mà chúng ta sẽ gặp khác nhau rấ t nhiề u theo cách họ chọn để tạo nên các dự án của họ. Một số rố t cuộc đã chọn hướng mở rộng, bă ng cách thuê hoặc xây dựng những nhóm làm việc kiểu "trợ giúp ảo". Erica Cosminsky đã phát triển đội ngũ ghi âm của cô lên tới 17 người, nhưng nhờ làm việc với các nhà thâ u thay vì thuê nhân viên nên cô vẫn được tự do để giữ cho mọi việc luôn đơn giản. Nhà máy sản xuấ t hành lý Tom Bihn ở Seattle đã phát triển tới doanh thu bảy con số trong khi vẫn giữ được sự độc lập hoàn toàn và gạt bỏ những lời mời chào dây chuyê n sản xuấ t cho các nhà máy quy mô lớn.

Cũng có những người theo đuổi mố i quan hệ cộng tác, nhờ đó mỗi người có thể tập trung vào điề `u mà anh ta hoặc cô ta giỏi nhấ t. Vừa mới tố t nghiệp trường thiế t kế và bị vỡ mộng với những công việc dành cho sinh viên mới tố t nghiệp, Jen Adrion và Omar Noory đã bắ t đâ `u bán những chiế c bản đô `được làm theo yêu câ `u của khách từ một căn hộ ở Columbus, Ohio. Patrick McCrann và Rich Strauss là những đố i thủ hợp sức cùng nhau tạo nên một cộng đô `ng dành cho các vận động viên bê `n bỉ. Một số câu chuyện của chúng ta là vê `những cặp vợ chô `ng hoặc các đố i tác cùng nhau gây dựng nên một hoạt động kinh doanh.

Nhưng có rấ t nhiề u người chọn con đường đi một mình, với niề m tin là họ sẽ tìm thấ y tự do nhờ chủ yế u tự mình làm việc. Charlie Pabst là một kiế n trúc sư thành công với một "công việc mơ ước" là nhà thiế t kế cửa hàng cho Starbucks. Nhưng khát khao tự do đã vượt qua sự an nhàn của công việc mơ ước và những tách cà phê

miễn phí: "Một ngày, khi tôi lái xe đi làm và nhận thấ y mình đã không thể làm được gì, thực sự bị ô m, tôi đã làm đơn xin nghỉ việc trong hai tuâ n và những gì còn lại là chuyện cũ rích." Charlie vẫn làm việc như một nhà thiế t kế nhưng bây giờ anh làm việc ở nhà và cho những khách hàng theo chọn lựa của anh.

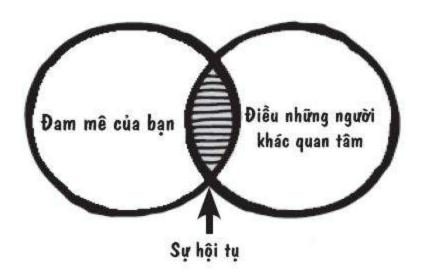
Chúng ta sẽ thấ y những câu chuyện này như một khúc đô `ng diễn: Nhóm những giong ca khác nhau khi được kế t hợp cùng nhau đã tao nên một tác phẩm độc đáo. Chia sẻ cách thức những con người khác nhau đã tư giải thoát mình khỏi sư gò bó nơi công sở, thách thức chính là làm thể nào để có thể công nhận sự can đảm mà không câ n cường điệu kỹ năng của họ. Phâ n lớn trong số họ không phải là những thiên tài hoặc các doanh nhân bẩm sinh; ho là những người bình thường đã đưa ra một vài quyế t định quan trong làm thay đổi cuộc đời mình. Rấ t ít trong số những người xuấ t hiện trong cuố n sách này tố t nghiệp các trường dạy kinh doanh, và hơn một nửa là không có bấ t cứ kinh nghiệm kinh doanh gì trước đó. Một số trường hợp bỏ học đại học nửa chừng trong khi một số khác chưa bao giờ bước chân vào cánh cổng trường đại học\*. Trong khi chia sẻ những câu chuyên này, muc đích là để mang tới một bản kế hoach chi tiế t vê tư do, bản kế hoach mà ban có thể sử dung để áp dung các bài học của người khác vào kế hoach trố n thoát của riêng ban. Và xuyên suố t các nghiên cứu tình huố ng, bạn sẽ thấ y nổi lên ba bài học về khả năng đâ u tư tự doanh vi mô. Chúng ta sẽ tập trung vào những bài học này theo các cách khác nhau trong suố t cuố n sách.

# Bài học số 1: Sự hội tụ

Khi xem xét chi tiế t, chúng ta sẽ thấ y *sự hội tụ* thể hiện chỗ giao nhau giữa điể u bạn đặc biệt thích làm hoặc làm thành thạo (tố t nhấ t là cả hai yế u tố này) với những gì mà người khác cũng quan tâm tới. Cách dễ nhấ t để hiểu được sự hội tụ là xem nó như khoảng

trùng khóp giữa những gì bạn quan tâm tới và những gì mà người khác sẵn sàng trả tiê `n để có được nó.

Hãy xem xét hình vẽ dưới đây:



Không phải mọi thứ bạn đam mê hoặc có khả năng làm tố t đề u hấ p dẫn phâ n còn lại của thế giới, cũng như không phải mọi thứ đề u thích hợp để mang ra mua bán. Tôi có thể rấ t say mê việc ăn pizza, nhưng không một ai sẽ trả tiề n cho tôi thực hiện điề u đó. Tương tự như vậy, bấ t cứ cá nhân nào cũng sẽ không đủ khả năng mang đế n một giải pháp cho mọi vấ n đề hoặc thu hút được tấ t cả mọi người. Nhưng trong khoảng trùng khóp giữa hai đường tròn, nơi đam mê hoặc kỹ năng gặp được tính hữu dụng, một hoạt động kinh doanh nhỏ dựa vào sự tự do và giá trị có thể phát triển mạnh.

# Bài học số 2: Biế n đổi kỹ năng

Đa phâ `n những dự án chúng ta sẽ xem xét được bắ ´t đâ `u những con người có các kỹ năng *có liên quan*, không nhâ ´t thiê ´t là kỹ năng được sử dụng nhiê `u nhâ ´t trong dự án. Ví dụ, các giáo viên thường không chỉ giỏi dạy học mà còn có khả năng truyê `n đạt, khả năng thích nghi, kiểm soát đám đông, lên lịch giảng bài và phô ´i hợp giữa các nhóm quan tâm khác nhau (học sinh, phụ huynh, hiệu trưởng,

đô ng nghiệp). Dạy học tự nó là một nghề cao quý, nhưng những kỹ năng này cũng có thể được vận dụng tố t trong việc tạo dựng một hoạt động kinh doanh.

Cách dễ nhấ t để hiểu sự biế n đổi kỹ năng là nhận ra ră ng bạn có thể làm tố t nhiệ u hơn một việc. Sinh ra ở Đức, khi Kat Alder còn là người phục vụ bàn ở London đã có người nói với cô ră ng: "Cô biế t không, cô thực sự giỏi PR". Kat không biế t chút gì về PR - cô thậm chí đã không chắ c ră ng đó là chữ viế t tắ t cho cụm từ "public relations" (quan hệ công chúng) - nhưng cô hiểu ră ng mình là một nữ phục vụ bàn giỏi, luôn có những mẹo hay và làm cho khách hàng của cô vui vẻ nhờ việc tư vấ n các món ăn trong thực đơn mà cô chắ c chắ n họ sẽ thích.

Sau khi Kat rời bỏ vị trí phục vụ bàn tới làm công việc tạm thời khác tại đài BBC, cô đã suy nghĩ về câu nói đó. Và dù vẫn không biế t nhiề u về ngành PR, nhưng cô đã có được khách hàng đâ u tiên của mình trong vòng một tháng và tìm hiểu về nó. Bố n năm sau, công ty của cô có năm nhân viên và hoạt động ở London, Berlin, New York và Trung Quố c. Kat đã từng là một nữ phục vụ bàn tuyệt vời và đã học cách áp dụng những "kỹ năng con người" tương tự vào việc quảng cáo tới các khách hàng của mình, tạo nên một hoạt động kinh doanh sinh lợi, ổn định và vui vẻ hơn làm việc cho người khác.

Trái ngược với suy xét thông thường, thành công trong kinh doanh không nhấ t thiế t phải liên quan tới việc trở nên giỏi nhấ t trong bấ t cứ hoạt động cụ thể nào. Scott Adams, người sáng tạo nên sê-ri phim hài *Dilbert*, lý giải thành công của mình thế này:

Tôi đã thành công trên cương vị một người vẽ tranh biế m họa với tài năng nghệ thuật không nhiề u, một vài kỹ năng viế t cơ bản, một chút tố chấ t hài hước thông thường và một chút kinh nghiệm trong giới kinh doanh. Nhân vật hài "Dilbert" là sự kế t hợp của cả bố n kỹ

năng. Thế giới có rấ t nhiệ u các nghệ sĩ giỏi hơn, các nhà văn khôn ngoan hơn, các diễn viên hài vui nhộn hơn và những doanh nhân từng trải hơn. Phâ n hiệ m chính là mỗi kỹ năng bình dị đó được hội tụ trong một con người. Đó chính là giá trị được tạo ra như thể nào \*.

Để thành công trong một dự án kinh doanh, nhấ t là khi bạn bị cuố nhút vào đó, điể u quan trọng là nên suy nghĩ kỹ về tấ t cả những kỹ năng có thể giúp ích được cho người khác của bạn và đặc biệt là sự kế t hợp của các kỹ năng đó.

# Bài học số 3: Công thức diệu kỳ

Kế t hợp hai ý tưởng đâ u tiên lại với nhau, đây là công thức không-quá-bí mật đố i với thuật kinh doanh nhỏ:

 $\partial Dam \ m\hat{e}/K\tilde{y} \ n\breve{a}ng + Tính \ hữu \ dụng = Thành công$ 

Xuyên suố t cuố n sách, chúng ta sẽ xem xét các nghiên cứu tình huố ng bă ng cách tham chiế u tới công thức này. Jaden Hair đã tôi luyện sự nghiệp trên cương vị nhà tổ chức của *Steamy Kitchen*, một trang web và chương trình truyề n hình về nấ u ăn đề cao cách nấ u nướng của châu Á. Từ số tiề n 200 đôla đâ u tư ban đâ u, các cuố n sách dạy nấ u ăn, các chương trình dạy nấ u ăn trên truyề n hình và tài trợ từ công ty, tấ t cả đề u để n với con đường của cô nhờ việc kế t hợp niề m đam mê và tính hữu dụng. Các công thức nấ u ăn Jaden chia sẻ hàng ngày với một cộng đô ng rộng lớn dựa trên cơ sở dễ thực hiện, tố t cho sức khỏe và rấ t phổ biế n. Khi tôi gặp cô tại một sự kiện mà cô đang tổ chức ở Austin, tôi chỉ có thể kịp chào "Hi!" xuyên qua những đám người ngưỡng mộ cô. (Đọc kỹ hơn câu chuyện của Jaden ở Chương 2.)

Ở một nơi khác, Brandon Pearce là một giáo viên dạy piano đô ng thời cũng là một người thích lập trình. Anh đã viế t ra phâ n mê m giúp theo dõi được việc thanh toán, lịch trình và các sinh viên của mình. Anh bảo: "Tôi đã thực hiện toàn bộ dự án mà không có ý định biế n nó thành một hoạt động kinh doanh. Nhưng rô i những giáo viên khác đã bắ t đâ u tỏ ra quan tâm và tôi nghĩ có lẽ mình thử kiế m thêm chút đỉnh bă ng phâ n mê m đó". Khoản tiế n kiế m thêm chút đỉnh đó đã trở thành nguô n thu nhập toàn thời gian và hơn cả thế, khi thu nhập hiện tại vượt quá 30.000 đôla một tháng. Là một người sinh trưởng tại Utah, giờ đây Brandon số ng với gia đình mình tại căn nhà thứ hai ở Costa Rica trong những lúc gia đình anh không đi thám hiểm phâ n còn lại của thế giới. (Đọc kỹ hơn câu chuyện của Brandon ở Chương 4.)

## Con đường phía trước: Điể `u chúng ta sẽ học được

Trong cuộc tìm kiế m tự do, chúng ta sẽ quan sát các chi tiế t xây dựng nên một hoạt động kinh doanh nhỏ thông qua lăng kính của chính những người đã tạo dựng nên hoạt động đó. Những điề ù căn bản của việc bắ t đâ ù một hoạt động kinh doanh rấ t đơn giản; bạn không câ n một tấ m bă ng MBA (thường mấ t rấ t nhiề ù tiề n học phí), vố n đâ ù tư mạo hiểm hoặc thậm chí một kế hoạch chi tiế t. Bạn chỉ câ n một sản phẩm hoặc dịch vụ, một nhóm người sẵn sàng trả tiề n để có được sản phẩm hoặc dịch vụ đó và cách thức thanh toán. Điề ù này có thể được tách nhỏ ra như sau:

- 1. Sản phẩm hoặc dịch vụ: Thứ bạn bán.
- 2. Những người sẵn sàng trả tiê n để có được thứ đó: Khách hàng của bạn.
- 3. Cách thức thanh toán: Bạn sẽ đổi sản phẩm hoặc dịch vụ thành tiê như thế nào.

Nế u bạn có một nhóm người quan tâm tới nhưng không có gì để bán, bạn không có được một hoạt động kinh doanh. Nế u bạn có thứ gì đó để bán nhưng không một ai sẵn sàng mua nó, bạn cũng không

có được một hoạt động kinh doanh. Trong cả hai trường hợp, nế u không có cách thức rõ ràng và dễ dàng để khách hàng thanh toán tiê `n cho thứ bạn chào bán, bạn vẫn không có một hoạt động kinh doanh. Hãy kế t hợp cả ba điể `u này lại với nhau, và xin chúc mừng - giờ đây bạn đã là một doanh nhân.

Đây chính là những vấ n đề cố t lõi của bấ t cứ dự án nào; không câ n phải quá phức tạp mọi thứ. Nhưng hãy chú ý một cách sát sao hơn để có được thứ chào bán: Một sự kế t hợp giữa sản phẩm hoặc dịch vụ cộng với thông điệp tạo ra tình huố ng cho những người mua tiề m năng. Công việc ban đâ u có thể là một thách thức, nhưng khi mọi thứ đã dâ n ổn định, bạn luôn câ n một số bước để tăng doanh số và thu nhập. Muố n vậy phải có một chiế n lược thu hút sự quan tâm, được mô tả ở đây như óc sáng kiế n. Và thay vì chỉ xuấ t hiện đúng một ngày với lời chào hàng, điề u đó giúp tạo nên một sự kiện ra mắ t sản phẩm để có thể kích thích những người mua sớm hơn.

Chúng ta sẽ xem xét tỉ mỉ từng khái niệm, chi tiế t tới từng con số từ những người đi trước. Mục đích là để giải thích những cách làm hiệu quả và xem xét cách thức để nó có thể được lặp lại ở nơi khác. Các bài học và nghiên cứu tình huố ng đề u minh họa cho một phương thức kinh doanh sáng tạo đã được thực hiện rấ t nhiề u là n, đó là: Hãy tạo ra thứ mọi người muố n và bán nó cho họ.

Không có phương thức kiểm chứng thấ t bại; trên thực tế , thấ t bại thường là người thấ \( \) y tố t nhấ \( \) t. Trên con đường này, chúng ta sẽ gặp một nghệ sĩ mà phòng thu của anh đã sụp đổ ngay dưới chân khi anh đang đứng trên mái nhà hùng hục xúc tuyế \( \) t. Chúng ta sẽ thấ \( \) y một nhà cung cấ \( \) p dịch vụ du lịch mạo hiểm đã bình tĩnh như thế \( \) nào sau khi nghe tin rặ \( \) ng đảo Nam Thái Bình Dương mà họ sẽ đưa khách tới vào sáng hôm sau không còn tiế \( \) p nhận khách tham quan nữa. Đôi khi thách thức tới từ việc có quá nhiệ \( \) u việc phải làm: Ở Chicago, chúng ta sẽ xem một doanh nghiệp sẽ xoay xở thế \( \) nào trước

sự xuấ t hiện bấ t ngờ của 2.000 khách hàng mới trong đúng một ngày. Chúng ta sẽ tìm hiểu xem những người đó và cả doanh nhân dũng cảm khác đã vượt lên phía trước và tiế n bước, biế n bấ t hạnh thành công lâu dài như thế nào.

• • •

Những chủ đề bấ t biế n trong nghiên cứu của chúng ta là tự do và giá trị, nhưng đề tài vê sự thay đổi mới chính là khuynh hướng ngâ m đố i với cả hai chủ đề đó. Từ ngôi nhà của mình ở Seattle, James Kirk thường xây dựng và quản lý các trung tâm dữ liệu máy tính trên khắ p cả nước. Nhưng chỉ trong vòng chưa đâ y sáu tháng, anh đã biế n một ý tưởng thành hành động đâ y quả quyế t - thu xế p đô đạc lên chiế c ô tô Mustang đời 2006 và rời khỏi Seattle tới Nam Carolina, bắ t đâ u sứ mệnh mở một cửa hàng cà phê đích thực trên lãnh địa của bánh bích quy và trà đá, đó là Quán Jamestown Coffee. Một khi đã quyế t định điể u gì, tấ t cả những lựa chọn khác đề u bị xế p lại. Anh bảo: "Đó là một khoảnh khắ c mà tôi đã nhận ra từ rấ t sớm, ră ng đây chính là điể u mình muố n làm, và đây chính là điể u tôi sẽ làm. Và mọi việc là thế đó. Quyế t định được đưa ra. Tôi sẽ tìm hiểu những điề u còn lại."

## NHỮNG ĐIỂM CHÍNH

- Các hoạt động kinh doanh nhỏ không hê mới; chúng đã hiện hữu khắ p nơi ngay từ thời kỳ đâ u của ngành thương mại. Tuy nhiên điê u đã thay đổi chính là bạn có khả năng quan sát thị trường, ra mắ t sản phẩm và xác định quy mô dự án với tố c độ nhanh hơn và giá thành rẻ hơn rấ t nhiê u so với trước kia.
- Để bă t đâ u một hoạt động kinh doanh, bạn câ n ba điệ u:
   Một sản phẩm/ dịch vụ, một nhóm người sẵn sàng trả tiệ n để

- có được sản phẩm/dịch vụ đó và phương thức thanh toán. Mọi thứ khác hoàn toàn không bắ t buộc.
- Nê´u bạn giỏi một thứ, bạn hoàn toàn cũng giỏi những thứ khác. Nhiê`u dự án bă´t đâ`u nhờ quá trình "biê´n đổi kỹ năng", mà theo đó, bạn áp dụng kiê´n thức của mình vào một công việc có liên quan.
- Điề u quan trọng nhấ t: Kế t hợp niề m đam mê và kỹ năng của bạn với thứ gì đó hữu ích cho những người khác.

# 2º Hãy đưa cá cho họ



## ĐẶT HẠNH PHÚC VÀO MỘT CHIẾ C HỘP VÀ ĐEM BÁN.

"Thu hút một người bă `ng con cá, và bạn có thể bán con cá cho anh ta. Dạy một người câu cá, và bạn làm hỏng một cơ hội kinh doanh tuyệt vời."

#### KARL MARX

chương 1, chúng ta sẽ quay trở lại Công ty Cà phê Jamestown Coffee để tiế p tục cuộc hành trình. Nhưng trước hế t, chúng ta cùng xem xét một nguyên tắ c quan trọng trong việc xây dựng con đường đi tới tự do thông qua một hoạt động kinh doanh nhỏ dựa trên một kỹ năng, sở thích riêng hoặc đam mê của bạn. Cách thức khó khăn để bắ t đâ u một công việc kinh doanh là phải dò dẫm, không biế t chắ c chắ n liệu ý tưởng lớn của bạn có gây tiế ng vang với các khách hàng không. Cách thức dễ dàng là tìm hiểu mọi người muố n gì và rô i tìm cách trao điệ u đó cho ho.

Một cách khác để xem xét điệ ù này là suy nghĩ về loài cá. Hãy hình dung ra viễn cảnh này: Đó là tố i thứ Sáu, và bạn đế n nhà hàng để ăn tố i sau một tuâ n dài làm việc mệt nhọc. Trong lúc bạn đang thư giãn với ly rượu vang, người phục vụ tới và thông báo cho bạn biế t về món đặc biệt. Anh ta bảo: "Chúng tôi có món cơm Ý cá hồ i ngon tuyệt tố i nay." "Món đó thật tuyệt vời", bạn nghĩ vậy và gọi một suấ t. Người phục vụ ghi lại và quay đâ ù đi vào bế p trong khi bạn tiế p tục trò chuyện bên ly rượu vang của mình.

Quá nhanh, quá tuyệt, phải không? Nhưng sau đó bế p trưởng nhà hàng xuấ t hiện và tiế n tới bàn của bạn. "Tôi biế t ngài vùa gọi món cơm Ý cá hô i", cô ta nói ngay khi bạn gật đâ u xác nhận. "Vâng, món cơm Ý là món câ n một chút khéo léo và quan trọng là chúng ta cũng phải có đúng loại cá hô i đó... Trước đây ngài đã từng làm món đó chưa?" Và trước khi bạn có thể kịp phản ứng, người đâ u bế p lại tiế p

tục: "Nói với ngài thế nào nhỉ, tôi sẽ vào bế p trước và đổ dâ u ô liu ra ... Ngài rửa cá và gặp lại tôi trong bế p nhé."

Tôi đoán ră `ng bạn chưa bao giờ gặp phải trải nghiệm này, và tôi cũng đô `ră `ng bạn có thể sẽ không thưởng thức món đó nế 'u sự việc diễn ra như trên. Sau phút ngạc nhiên ban đâ `u (Người đâ `u bế ´p thực sự muố ´n mình theo sau cô ta vào bế ´p và giúp chuẩn bị món ăn?), bạn có thể nhận thấ 'y điề `u này thật kỳ quặc. Bạn biế ´t ră `ng thức ăn trong nhà hàng đã ´t hơn nhiê `u so với ở cửa hàng tạp hóa - vì ở nhà hàng bạn đang trả thêm một khoản tiế `n lớn cho bâ `u không khí cùng dịch vụ nơi đây. Nế ´u muố ´n tự mình làm món cơm Ý cá hô `i, bạn cũng sẽ làm được. Bạn không tới nhà hàng để học cách làm một món ăn mới; bạn tới đó để thư giãn và được phục vụ.

Bạn có thể rút ra được bài học gì từ viễn cảnh này nế u muố n bấ t đâ u một hoạt động kinh doanh nhỏ và phác thảo con đường hướng tới tự do? Vấ n đề ở đây chính là: Nhiệ u hoạt động kinh doanh được dựng theo ý tưởng rã ng khách hàng nên vào bế p và làm món ăn riêng của họ. Thay vì trao cho mọi người những gì họ thực sự muố n, các chủ doanh nghiệp có ý tưởng rã ng tố t hơn hãy lôi kéo khách hàng vào sau cánh gà... bởi vì đó là điệ u họ nghĩ khách hàng muố n.

Đây chính là thiế u sót của câu ngạn ngữ: "Cho một người một con cá và anh ta sẽ có ăn trong một ngày. Dạy một người câu cá và anh ta sẽ có ăn cả đời." Điể u này có thể là ý tưởng hay cho những tay câu cá đói ăn, nhưng nó lại luôn là ý tưởng kinh khủng trong kinh doanh. Hâ u hế t khách hàng không muố n học cách câu cá. Họ làm việc cả tuâ n và tới nhà hàng với mong muố n người khác có thể phục vụ họ. Chúng ta không câ n biế t chi tiế t điể u gì đang diễn ra trong bế p; trên thực tế, chúng ta thậm chí còn không *muố n* biế t các chi tiế t đó.

Cách tố t hơn là trao cho mọi người những gì họ thực sự muố n và cách để làm được điể `u đó chính là việc hiểu ra một điể `u rấ t đơn giản ră `ng chúng ta là ai. Hãy hiểu đúng điể `u này và những điể `u khác sẽ trở nên dễ dàng hơn nhiệ `u.

• • •

Trong 15 năm, John và Barbara Varian đề `u là những người làm đô `nội thấ ´t, số ´ng tại một nông trại ở Parkfield, California, một thị trấ ´n nhỏ xinh xă ´n, yên bình. Ý tưởng về `một hoạt động kinh doanh phụ tình cờ xuấ ´t hiện sau khi một nhóm người mê cưỡi ngựa hỏi xem họ có thể trả phí để tới nông trại cưỡi ngựa hay không. Họ cũng sẽ câ `n ăn uố ´ng, còn John và Barbara có thể giúp họ? Đúng là họ có thể.

Mùa thu năm 2006, một trận hỏa hoạn khủng khiế p đã thiêu rụi hâ `u hế t nhà kho của John và Barbara, khiế nhọ phải đánh giá lại toàn bộ hoạt động. Thay vì tái thiế t công việc nội thấ t, họ đã quyế t định thay đổi công việc. Barbara bảo: "Chúng tôi vố n luôn yêu quý loài ngựa. Vì vậy chúng tôi đã quyế t định thu hút nhiệ `u nhóm sẵn sàng trả tiê `n để được tới nông trại cưỡi ngựa." Họ đã xây dựng một nhà trọ tập thể và nâng cấ p những dãy nhà khác, kế t hợp những gói chuyên dụng dành cho các nhóm cưỡi ngựa với nhau bao gô `m tấ t cả các bữa ăn và các hoạt động. John và Barbara đã mở lại nông trại rộng tám nghìn héc ta thành Nông trại V6, nă `m ở chính giữa đoạn đường từ Los Angeles tới San Francisco.

Câu chuyện của Barbara đã hấ p dẫn tôi bởi những điề ù cô ta nói. Tôi luôn hỏi các chủ kinh doanh xem họ bán gì và lý do tại sao khách hàng lại mua thứ đó của họ, và câu trả lời thường trở nên sâu sắ c theo nhiề ù cách. Đa phâ n mọi người trả lời thẳng vào câu hỏi - "Chúng tôi bán các phụ tùng và mọi người mua chúng bởi vì họ câ n một phụ tùng" - nhưng có một lâ n là tôi được nghe câu trả lời sắ c sảo hơn. Đó chính là khi nghe Barbara nói dứt khoát ră ng: "Chúng tôi không bán

dịch vụ cưỡi ngựa. Chúng tôi đang mời chào tự do. Công việc của chúng tôi giúp các vị khách được giải thoát, cho dù chỉ là một khoảng thời gian ngắ n, và trở thành một người mà họ có thể còn chưa từng nghĩ tới trước đó."

Sự khác biệt thật quan trọng. Hâ ù hế t những người tới thăm Nông trại V6 đề ù đi làm và chỉ có một số kỳ nghỉ hạn hẹp. Tại sao họ chọn tới thăm nông trại trong một thị trấ n bé nhỏ thay vì đáp máy bay tới nă m dài trên bãi biển ở Hawaii? Câu trả lời nă m trong chính câu chuyện và thông điệp ẩn sau lời mời chào của John và Barbara. Việc giúp các khách hàng của họ "được giải thoát và trở thành một người khác" có giá trị lớn hơn nhiề ù so với việc cung cấ p dịch vụ cưỡi ngựa. Và hơn tấ t cả những thứ khác, Nông trại V6 đang bán hạnh phúc.

• • •

Phía bên kia đấ t nước, Kelly Newsome là một sinh viên hạng A chính cố ng đô ng thời là một người leo núi nhà nghề tham vọng ở thủ đô Washington. Ngay thời điểm bước chân vào đại học, cô đã đặt ra mục tiêu đạt được sự nghiệp lẫy lừng. Với vị trí đứng đâ `u lớp tại trường Luật thuộc Đại học Virginia, Kelly đã tìm được một công việc luật sư với mức lương cao ở Manhattan - ước mơ của cô trong suố t hơn sáu năm. Nhưng than ôi! Kelly sớm nhận thấ y ră `ng việc kiểm tra đố ´ng hô ` sơ của công ty cho khớp với Luật Chứng khoán từ ngày này qua ngày khác không phải là những gì cô đã mong muố ´n sau khi tố t nghiệp trường Luật. Cảm giác gò bó khi trở thành một nhân viên chạy giấ ´y tờ hưởng lương cao khiế ´n niê `m vui khi tìm được một công việc trong mơ dâ `n dâ `n mấ t đi, Kelly muố ´n thay đổi.

Từ bỏ hợp đô ng làm việc năm năm cho công ty luật với mức lương 240.000 đôla một năm, Kelly đảm nhận một vị trí mới tại tổ chức Theo dõi Nhân quyê n (Human Right Watch), một tổ chức từ thiện quố c

tế´. Công việc này đáp ứng được nguyện vọng của cô nhiề `u hơn công việc làm ra nhiề `u tiê `n kia, quan trọng hơn nó đã giúp Kelly nhận thấ ´y rã `ng cô thực sự muố ´n làm theo cách riêng của mình. Trước khi thực hiện sự thay đổi tiế ´p theo, Kelly đã dành thời gian nghỉ ngơi và đi du lịch thế ´ giới. Đố ´i với Kelly, yoga luôn là một niề `m đam mê, và trong suố ´t thời gian nghỉ ngơi đó, cô đã theo học một khóa đào tạo 200 giờ đô `ng hô ` được giảng dạy ở châu Á và châu Âu. Bước tiế ´p theo của cô chính là Higher Ground Yoga, một phòng tập yoga tư nhân do cô sáng lập khi quay trở lại thủ đô Washington. Có rấ ´t nhiề `u phòng tập yoga ở Washington, nhưng Kelly muố ´n tập trung vào một thị trường riêng biệt: Những người phụ nữ bận rộn, thường là các nhà quản lý, độ tuổi từ 30 tới 45 và hay đi cùng con nhỏ hoặc đang mang bâ `u. Chưa đâ `y một năm, Kelly đã gây dựng được hoạt động kinh doanh với doanh thu hơn 50.000 đôla và giờ đây, cô đang tiế ´n tới mức hơn 85.000 nghìn đôla một năm.

Thực tế luôn có những thử thách - trong suố t thời gian xảy ra trận bão "Tuyế t hủy diệt" khủng khiế p ở bờ biển miề n Đông, Kelly đã không thể lái xe đi dạy và không có thu nhập trong gâ n ba tuâ n. Bấ t chấ p mức lương thấ p hơn và công việc bị đình trệ trong tình hình thời tiế t xấ u, Kelly cho biế t cô sẽ không quay trở lại với công việc cũ của mình. Đây là những gì cô tâm sự: "Thời điểm khi tôi còn là một luật sư, có là n tôi làm việc với một nhà trị liệu xoa bóp nổi tiế ng, tôi đã nói với cô ấ y ră ng: 'Thật là tuyệt khi có thể làm cho mọi người trở nên hạnh phúc'. Và tôi đang có cái cảm giác tuyệt vời đó." Giố ng như Barbara và John ở California, Kelly đã khám phá ra ră ng bí mật của một công việc mới đâ y ý nghĩa vì nó có liên quan trực tiế p tới việc làm cho mọi người cảm thấ y thoải mái vê bản thân họ.

Các ý tưởng tới từ đâu?

Khi bắ t đâ u suy nghĩ giố ng như một doanh nhân, bạn sẽ thấ y ră ng các ý tưởng kinh doanh có thể xuấ t hiện ở bấ t cứ đầu. Khi tới một cửa hàng, hãy tập trung quan sát cách thức bài trí các bảng hiệu. Kiểm tra giá trên các thực đơn nhà hàng không chỉ xem có phù hợp với túi tiê n của bạn hay không mà còn để so sánh chúng với giá cả ở những nơi khác. Khi bạn nhìn thấ y một mẩu quảng cáo, hãy tự hỏi ră ng: Thông điệp quan trọng nhấ t mà công ty này đang cố gắ ng truyê n đi là gì?

Trong khi suy nghĩ về `những điề `u như vậy, bạn sẽ thấ y cơ hội cho các dự ánh kinh doanh nhỏ ở mọi nơi bạn tới. Dưới đây là một vài nguồ `n cảm hứng phổ biế ´n.

Sự thiế u hiệu quả trên thị trường. Bạn đã bao giờ để ý khi một điề u gì đó hoạt động không hiệu quả, hoặc bạn cảm thấ y mình đang tìm kiế m một thứ gì đó không tô n tại chưa? Cơ hội chính là đây, bạn không phải là người duy nhấ t cảm thấ y thấ t vọng, và bạn cũng không phải là người duy nhấ t mong muố n có thứ không tô n tại đó. Hãy làm điề u bạn muố n để mua được thứ cho chính bạn và những người khác có thể cũng sẽ muố n thứ đó.

Công nghệ mới hoặc cơ hội. Khi mọi người bắ t đâ u sử dụng điện thoại thông minh, các thị trường mới đã bấ t ngờ xuấ t hiện dành cho các nhà phát triển ứng dụng, các hãng sản xuấ t vỏ máy tính... Nhưng câu trả lời rõ ràng không chỉ có một: Các nhà sản xuấ t sổ tay giấ y và sổ nhật ký xinh xấ n cũng đã chứng kiế n sự gia tăng doanh số của chính mình, có lẽ một phâ n vì vẫn còn những khách hàng không muố n mọi thứ trong cuộc số ng của họ đề u được điện tử hóa.

**Một không gian đang thay đổi.** Như chúng ta đã biế t về câu chuyện của Michael ở Chương 1, các nhà kinh doanh xe ô tô đang sập tiệm, và Michael đã có thể thuê được nơi cấ t đệm tạm thời đâ u tiên giá rẻ. Không ai nghĩ ră ng vị trí của một cửa hàng đệm lại nă m trong một cửa hàng trước kia bán xe ô tô, nhưng Michael đã chớp lấ y cơ hội này.

Một dự án hoặc sản phẩm phụ. Một ý tưởng kinh doanh có thể dẫn tới nhiê `u ý tưởng khác. Bấ ´t cứ khi nào một điê `u gì đó hoạt động tố ´t thì việc suy nghĩ về `các phâ `n việc khác, các dự án và sản phẩm phụ cũng có thể mang lại lợi nhuận. Như Brandon Pearce, người chúng ta sẽ biế ´t rõ hơn trong Chương 4, đã sáng lập ra phòng tập Studio Helper như một dự án phụ bên cạnh công việc chính của anh ở Music Teacher's Helper. Giờ đây phòng tập đó mang lại cho Brandon hơn 100.000 đôla một năm.

Lời khuyên: Khi suy nghĩ về những ý tưởng kinh doanh khác nhau, bạn cũng nên suy nghĩ về tiề n bạc. Hãy tập thói quen cân bă ng "chấ t liệu tiề n" với các ý tưởng. Khi bạn động não và đánh giá các dự án khác nhau, tiề n không phải là sự cân nhấ c duy nhấ t, nhưng nó lại là một yế u tố quan trọng. Vì vậy, hãy đặt ra ba câu hỏi sau cho mọi ý tưởng:

- a. Mình sẽ được trả như thế nào với ý tưởng này?
- b. Mình sẽ được trả bao nhiều từ ý tưởng này?
- c. Có cách nào để mình được trả nhiệ `u hơn một là `n?

Chúng ta sẽ tiế p tục xem xét các vấ n đề về tiề n ở Chương 10 và 11.

### Giá trị là gì?

Câu chuyện về Nông trại V6 và Higher Ground Yoga là những ví dụ hay về mô i liên hệ giữa tự do và giá trị. Ở California, John và Barbara đã tìm thấ y cách để theo đuổi các hoạt động ngoài trời họ muố n nhờ mời các vị khách tới nông trại nhã m mục đích giải trí. Trong khi đó, cho dù Kelly kiế m được ít tiề n hơn (ít nhấ t là vào lúc này) trong công việc mới của cô, nhưng sức khỏe của Kelly lại tố t hơn và cô được làm công việc mà mình yêu thích - một sự thỏa hiệp khiế n cô thấ y hạnh phúc. Tự do là động cơ thúc đẩy chủ yế u của Kelly trong việc thực hiện thay đổi, nhưng bí quyế t thành công của cô lại chính là giá trị cô mang tới cho các khách hàng của mình.

Vậy chính xác giá trị là gì? Dưới đây là định nghĩa cơ bản:

### Giá trị: Thứ gì đó đáng ao ước và đáng giá, được tạo ra thông qua sự trao đổi hoặc nỗ lực cố gắ ng.

Trong ngữ cảnh của chúng ta, cách nghĩ đơn giản hơn về giá trị chính là: Giá trị tức là giúp đỡ mọi người. Nế u bạn đang cố gắ ng xây dựng một hoạt động kinh doanh nhỏ và bạn bắ t đâ u những nỗ lực của mình bắ ng cách giúp đỡ mọi người, bạn đang đi đúng đường. Khi bạn gặp trở ngại, hãy tự hỏi: Mình có thể cho đi nhiê u giá trị hơn như thế nào? Hoặc đơn giản hơn: Mình có thể giúp các khách hàng nhiê u hơn như thế nào? Tự do và giá trị có một mố i quan hệ trực tiế p: Bạn có thể theo đuổi tự do cho bản thân trong khi mang lại giá trị cho những người khác. Như chúng ta đã thấ y trong phâ n thảo luận về sự hội tụ, một hoạt động kinh doanh rố t cuộc thành công là vì giá trị mà hoạt động đó mang tới cho những người sử dụng cuố i cùng hay các khách hàng của nó.

Điề ù quan trọng hơn cả là giá trị liên quan tới các nhu cầ ù cảm xúc. Nhiề ù chủ doanh nghiệp nói về công việc của họ theo góc độ những đặc tính mà doanh nghiệp họ đưa ra, nhưng nế u họ nói về

các lợi ích khách hàng nhận được, tác động sẽ mạnh hơn nhiề `u. Đặc tính thuộc mô tả; lợi ích thuộc về `cảm xúc.

Bây giờ hãy xem xét sự khác nhau trong những câu chuyện mà chúng ta đã đọc từ đâ `u chương tới giờ. Câu chuyện ở Nông trại V6 giúp mọi người "giải thoát và trở thành một người mới". Điề `u đó không phải có tác động mạnh hơn việc chỉ đưa ra dịch vụ cưỡi ngựa hay sao? Các lớp học tư nhân của Kelly giúp những nữ quản lý bận rộn cả ngày tìm được một nơi yên tĩnh, một trải nghiệm hoàn toàn thích hợp và có ý nghĩa hơn việc tới phòng tập thể dục với hàng trăm người khác.

Chúng ta có thể áp dụng cách nghĩ như vậy đô i với những ví dụ đã được xem qua ở Chương 1. Ngay tại cấ p độ cơ bản nhấ t trong Chương 1, chúng ta có thể thấ y Jaden Hair (người sáng lập chương trình Steamy Kitchen) đưa các công thức nấ u ăn lên trang web của cô ấ y, nhưng có nhiề u trang web cũng có các công thức nấ u ăn. Một lợi ích có ý nghĩa hơn nhiề u, và cũng là điề u mà Jaden hướng tới, chính là công việc của cô ấ y giúp cho các gia đình dành thời gian quý báu cùng làm và thưởng thức món ăn thơm ngon. Tương tự, Megan Hunt may váy cưới, nhưng đó không phải là mục đích: Cô cũng giúp các cô dâu chia sẻ tâm trạng, niề m vui và cả những kỷ niệm về ngày tuyệt vời đó. Ai sẽ không trả tiề n cho điề u đó? Bảng liệt kê dưới đây cho ta thấ y sự tương phản giữa các đặc tính và những lợi ích.\*

	Đặc tính (Mô tả)	Lợi ích (Cảm xúc)	
Nông trại V6	Cưỡi ngựa và lửa trại	Ở lại với chúng tôi và trở thành một anh chàng (cô nàng) cao bổi	
Higher Ground Yoga	Các lớp học yoga riêng tư cho những người phụ nữ bận rộn	Thư giãn và sẫn sàng cho cả ngày mệt mỏi nhờ luyện tập cá nhân có hướng dẫn	
Megan <mark>Hun</mark> t	Phụ kiện và váy cưới	Cảm thấy đặc biệt trong ngày trọng đại của bạn	
Steamy Kitchen	Công thức nấu ăn và các câu chuyện về thực phẩm	Dành thời gian quý báu cho gia đình bạn	
Nhà hàng ẩn danh	Thức ăn và đổ uống	Thư giãn và hãy để chúng tôi được chăm sóc bạn sau một tuần làm việc bận rộn	

Kiểu phân tích này thậm chí áp dụng cho cả những hoạt động kinh doanh mà bạn có thể nghĩ ră `ng chúng tẻ nhạt hoặc thuâ `n túy là hàng hóa. Michael Hanna (người đàn ông bán đệm) đã kể cho tôi nghe việc bán một chiế ´c đệm cho một gia đình có em bé sơ sinh và rô `i hai năm sau anh thấ ´y họ quay trở lại với cô con gái ba tuổi, để mua đệm cho chiế ´c giường đâ `u tiên của cô bé. Kiểu câu chuyện như vậy, điề `u Michael cô ´ gă ´ng truyề `n đạt thường xuyên, trở nên thú vị hơn nhiề `u so với việc nói về `những chiế ´c đệm lò xo hoặc các loại đệm.

Nói chung, một hoạt động kinh doanh càng có thể tập trung nhiê `u vào các lợi ích cố ´t lõi thay vì những đặc tính tẻ nhạt, khách hàng sẽ càng liên hệ... và mua să ´m nhiê `u hơn. Và khi bạn nghĩ cách áp dụng mô hình *Khởi nghiệp với 100 đôla* vào cuộc truy lùng tự do của riêng mình, ba chiế ´n lược sau đây sẽ giúp bạn.

## Chiế n lược số 1: Khám phá những nhu câ u bị che giấ u

Bạn có thể nghĩ thật hiển nhiên ră `ng các khách quen của nhà hàng không muố ´n quay vào bế ´p và nấ ´u các món ăn riêng của mình,

nhưng đôi khi điể `u mọi người nói họ muố ´n và điể `u họ thực sự muố ´n là những thứ khác nhau. Kyle Hepp, một thợ chụp ảnh cưới đã đi du lịch thế ´giới bắ ´t đã `u từ quê nhà của cô ở Santiago, Chile, học được ră `ng đôi khi bạn phải quan sát sâu hơn. Các khách hàng của Kyle muố ´n trở nên trẻ trung và hợp thời, và họ thích được cô chụp ảnh bởi vì nó không theo kiểu truyề `n thố ´ng. Thậm chí có lúc họ nói ră `ng họ không muố ´n *bâ ´t cứ* bức ảnh cưới truyề `n thố ´ng nào. Một cặp đôi đã bày tỏ quan điểm thế ´ này: "Chúng tôi không muố ´n quay về `kiểu truyề `n thố ´ng." Kyle đô `ng ý với quan điểm đó và dành thời gian của cô tại lễ cưới để chụp những bức hình vui nhộn, vô tư mà cô biế ´t ră `ng cặp đôi kia sẽ thích.

Song điê `u đó chưa phải là tấ ´t cả. Làm công việc này một thời gian, Kyle hiểu ra ră `ng những gì khách hàng của cô muố ´n và điê `u họ nói họ muố ´n có thể khác hẳn nhau - và cô cũng biế ´t ră `ng cả gia đình nhà cô dâu và chú rể có thể có những sở thích riêng của họ. Dưới đây là cách cô giải quyế ´t những mong muố ´n khác nhau này:

Vào ngày tổ chức đám cưới, tôi sẽ gặp họ và nói: "Hãy làm theo gia đình bạn và thực hiện vài ba kiểu ảnh truyề `n thố ng." Tôi sẽ vui vẻ chụp nhanh những bức ảnh đó. Tôi chặ c chặ n rặ ng, trong bức ảnh mọi người đề `u đang cười và có một khoảng thời gian tuyệt vời chứ không phải là đang chặ `m chặ `m nhìn vào máy ảnh và trông thật khổ sở, khủng khiế p. Và sau lễ cưới, khi tôi giao lại ảnh cho họ, bố mẹ cô dâu và chú rể sẽ thấ y hô `i hộp khi nhìn thấ y chúng (những bức ảnh lúc này sẽ khiế n họ cảm thấ y vui vẻ) hoặc bản thân cô dâu và chú rể cuố i cùng sẽ phải thố t lên rặ ng họ quá hạnh phúc khi chúng tôi đã chụp những bức ảnh đó.

Kyle còn phát triển và tiế n xa hơn nữa nhờ mang lại cho khách hàng của cô điể u họ thực sự muố n... cho dù bản thân họ đã không nhận ra điể u đó.

### Chiế n lược số 2: Biế n khách hàng thành người hùng

Ở ´n Đô, tôi đã nghe chính Purna Duggirala kể cho nghe chuyên anh điề u hành một hoạt động đào tạo nhã m "giúp đỡ những người khiế p đảm với phâ n mê m Microsoft Excel". Tôi không quan tâm lă m tới phâ n mê m Microsoft Excel, nhưng các chi tiế t tài chính của Purna đã khiế n tôi chú ý. Ở cột "Thu nhập ròng năm trước" trên mẫu khảo sát của tôi, anh đã điệ n vào đó con số 136.000 đôla. Một mức lương như vậy chưa gây được â n tượng đô i với nơi tôi số ng, nhưng tôi đã đi du lịch đủ để biế t ră ng đó là một con số lớn ở Â n Độ. Còn hơn thể, Purna đang cố gặ ng để có thể thu về hơn 200.000 đôla trong năm tới, năm thứ ba anh điệ u hành công việc này. Các khách hàng của Purna là những người hâm mộ tuyệt vời. Khi tôi tìm kiế m thông tin về Purna trên Google, tôi đã thấ y một người sử dụng đưa ra lời nhận xét ră ng Purna là một "BFF (người bạn tố t nhấ t mãi mãi) về Excel" của anh ta. Vậy Purna đang làm gì để lôi cuố n được sư hưởng ứng như vậy từ những người sử dung phâ n mê m Excel?

Purna đã bắ t đâ u trang web của anh vài năm trước, nhưng thời điểm đó trang web chỉ có những bài viế t vê cuộc số ng và gia đình của anh ở n Độ. Năm 2009, anh tập trung và trở nên nghiêm túc hơn với nội dung trang web khi đưa lên đó một loạt lời khuyên và các hướng dẫn để việc sử dụng Excel trở nên hiệu quả hơn. Quan trọng là anh không nhắ m vào những người n Độ, thay vào đó, anh đã vươn tới những khách hàng triển vọng quan tâm vấ n đê này trên khắ p thế giới. Anh cũng không phụ thuộc vào doanh thu từ quảng cáo, thứ mà rấ t ít người trong nghiên cứu của chúng ta đê cập tới. Thay vào đó, anh đã tự mình tạo nên sản phẩm và dịch vụ, đưa ra những hướng dẫn có thể tải vê và một trường đào tạo liên tục.

Purna cũng là một người viế t bài quảng cáo giỏi. Việc cập nhật các phâ n mê m bảng tính nghe có vẻ như một công việc tẻ nhạt khủng

khiế p, nhưng Purna đã đặt lợi ích cố t yế u ra khỏi những con số và hướng tới điể u có tác động mạnh hơn nhiệ u. Purna cho biế t: "Các chương trình đào tạo của chúng tôi khiế n khách hàng trở thành một người hùng trước mặt sế p hoặc đô ng nghiệp của họ." Cũng theo anh, những chương trình đó không chỉ giúp cho công việc của khách hàng trở nên dễ dàng hơn mà còn khiế nhọ được công nhận và đánh giá cao vì đã làm đơn giản hóa được một quá trình phức tạp.

Vố n là một nhà phân tích kinh doanh nhưng Purna đã bỏ nghề khi nhìn thấ y rõ ră `ng việc đào tạo Excel sẽ giúp anh kiế m được nhiề `u tiề `n hơn. Mặc dù có mức thu nhập cao như vậy ở Â ´n Độ, nhưng Purna và vợ anh ta vẫn duy trì một cuộc số ´ng giản dị. Anh bảo: "Chúng tôi luôn ở vị trí giúp chúng tôi sẽ không phải lo lă ´ng về `vâ ´n đề `tiề `n bạc cho nhiề `u năm tới." Còn các khách hàng mới vẫn hàng ngày để ´n với trang web của anh qua những tìm kiế ´m trên Google, tin tức trên các phương tiện truyề `n thông đại chúng hiện đại và hàng trăm mố ´i liên hệ khác. Anh tâm sự với tôi ră `ng: "Sẽ thật sự rấ ´t khó nế ´u tôi muố ´n dừng lại công việc này." Và từ Purna chúng ta rút ra một điề `u ră `ng: Nế ´u phâ `n mề `m bảng tính có thể tạo nên sự lôi cuố ´n, chă ´c chă ´n bấ ´t cứ hoạt động kinh doanh nào cũng có thể tìm thấ ´y cách để truyề `n đi một thông điệp tương tự.

### Chiế n lược số 3: Bán những gì mọi người muố n mua

Trong khi quyế t định thứ để bán, thì giải pháp tố t nhấ t là bán những gì mọi người mua - nói một cách khác, hãy suy nghĩ nhiệ `u hơn về `thứ mọi người thực sự muố n mua hơn là thứ mà bạn nghĩ rã `ng mọi người câ `n. Có lẽ câu chuyện về `tiế ´n trình từ thấ ´t bại-tới-thành công của chính tôi sẽ giúp minh họa cho nguyên tắ ´c này. Khi mới bắ ´t đâ `u hoạt động kinh doanh, tôi đã đưa ra một ấ ´n bản có tên là *Du lịch Ninja*. Nhờ đã từng tới hơn 150 quố ´c gia và thường bay hơn 200.000 dặm một năm nên tôi đã học được cách di chuyển từ nơi này tới nơi khác với chi phí phù hợp với túi tiề `n. *Du lịch Ninja* sẽ cung

cấ p cho khách hàng bí quyế t để có thể đặt được những chiế c vé đivòng-quanh- thế -giới, cách chớp lấ y cơ hội mua vé máy bay giá rẻ cùng nhiê `u điê `u khác nữa.

Và khi tôi khảo sát khách hàng, phản ứng ban đâ ù là hứng thú. Nhiệ ù người nói rã ng họ thấ y thú vị và muố n được biế t về những chủ đề này. Buổi giới thiệu về một sản phẩm khác được diễn ra trước đó đã bán ngay được 500 bản, vì vậy vào ngày trọng đại, tôi đã ý thức dậy thật sớm và cập nhật trang web để đưa nó vào hoạt động. Rô ì tôi đã chờ... và chờ. Những đơn đặt hàng cuố i cùng cũng có nhưng với một tố c độ chậm hơn tôi mong đợi rấ t nhiệ ù. Vào cuố i ngày ra mắ t, tôi đã bán chỉ được 100 bản - không tệ nhưng cũng chẳng tuyệt vời gì.

Suố t mấ y tuâ n trời, tôi đã trở nên lúng túng bởi số lượng sản phẩm bán được ít. Phản hô ì từ những khách hàng đã mua *Du lịch Ninja* phâ n lớn là tích cực, nhưng lại có quá ít người mua đế n mức khiế n tôi hiểu ră ng hẳn là thông điệp được chuyển đi có gì đó sai lâ m. Cuố i cùng tôi đã nhận ra vấ n đề : Hâ u hế t mọi người không quan tâm tới những ră c rố i trong hoạt động của các hãng hàng không; mọi người chỉ muố n biế t cách để mua được vé rẻ. Các khách hàng triển vọng của tôi đã không mua *Du lịch Ninja* bởi vì họ cảm thấ y nó quá phức tạp và nhiề u chi tiế t. Giố ng như người đâ u bế p quá hăm hở ở đâ u chương này, tôi đã cố dẫn khách hàng vào bế p cùng mình thay vì mang tới cho họ món ăn họ muố n.

À há! Bài học đã được rút ra. Một năm sau tôi đã tập hợp lại và cho ra một sản phẩm du lịch khác. Sản phẩm này có tên gọi *Frequent Flyer Master*, và tôi đã làm mọi thứ có thể để sản phẩm được sử dụng nhiê `u hơn. Thậm chí tôi đã sử dụng kinh nghiệm trước đây như một phâ `n của nội dung sản phẩm: "Có thể bạn không muố ´n du lịch tới 20 nước một năm giố ´ng như tôi. Nhưng nế ´u bạn có cơ hội tới một nơi gâ `n như miễn phí, nơi đó sẽ là đâu?"

Sản phẩm này hoạt động tố t hơn hẳn, bán được 500 bản ngay trong ngày ra mã t và tiế p tục mang về cho tôi hơn 50.000 đôla thu nhập ròng qua cả năm sau. Thành công này đã giúp tôi thoát khỏi cảm giác hoang mang kéo dài gầ n một năm trời khi cứ phải tự hỏi xem liệu mọi người có mua thông tin về du lịch hay không. May thay họ đã mua - nế u thông tin đó được tổ chức phù hợp theo cách đáp ứng đúng các nhu cầ u của họ.

Sau đó một năm, tôi đã áp dụng bài học này thậm chí còn xa hơn nữa: Yêu câ`u thường xuyên nhấ t từ những người sở hữu Frequent Flyer Master, những người đã yêu quý sản phẩm này, là câ`n được cập nhật nhiê`u hơn về` các cơ hội du lịch mới. Suy nghĩ về` điề`u này, tôi đã tạo ra Travel Hacking Cartel nhã m chỉ cho mọi người chính xác cách để tận dụng được các cơ hội trên khã p thế giới. Thông điệp câ`n lưu ý trong thời gian này chính là: Đừng lo lǎ ng về chi tiế t; chỉ thực hiện những gì chúng tôi nói và bạn sẽ thường xuyên có được những chiế c vé máy bay miễn phí mỗi năm.

Lâ n ra mắ t sản phẩm này đạt hiệu quả tố t hơn cả - hơn 3.000 khách hàng đã tham gia ngay ngày đâ u tiên. Cuố i cùng tôi đã hiểu ra cách cung cấ p cho khách hàng của mình điể u họ muố n.

Sản phẩm 1:	Sản phẩm 2:	Sản phẩm 3:
Du lịch Ninja	Frequent Flyer Master	Travel Hacking Cartel
100 bản	500 bản	3.000 bản

### Sáu bước để khởi nghiệp ngay bây giờ

Như chúng ta đã thấ y từ những câu chuyện ở Chương 1, bạn không câ n nhiệ u tiế n hoặc một quá trình đào tạo đặc biệt để điệ u hành một công ty. Bạn chỉ câ n một sản phẩm/dịch vụ, một nhóm người muố n mua sản phẩm hoặc dịch vụ đó và phương thức thanh toán. Dưới đây là sáu bước bạn câ n nă m lấ y:

- 1. Quyế t định về sản phẩm/dịch vụ của bạn.
- 2. Xây dựng một trang web, thậm chí là một trang rấ t cơ bản (bạn có thể có được một trang miễn phí từ WordPress.org).
- 3. Viế t lời chào hàng (một lời chào hàng khác hẳn một sản phẩm/ dịch vụ; xem Chương 7 để biế t rõ hơn).
- 4. Đảm bảo ră ng bạn có một phương thức thanh toán (hãy bắ t đâ u bă ng một tài khoản PayPal miễn phí).
- 5. Giới thiệu lời chào hàng của bạn ra thế giới (xem Chương 9 để biế t rõ hơn vê điể u này).
- 6. Học các bước từ 1 tới 5, sau đó lặp lại.

Phâ n lớn những việc khởi nghiệp kinh doanh nhỏ đề u tuân theo trình tự sáu bước trên. Tấ t nhiên là chúng ta sẽ bàn vào các chi tiế t khi đi tiế p, nhưng việc bắ t đâ u từ vị trí hiện tại của bạn sẽ luôn tố t hơn là chờ cho mọi thứ trở nên hoàn hảo.

Nế u bạn có một công việc kinh doanh tố t và đang nghĩ cách áp dụng cuố n sách này, hãy tập trung vào việc kiế m nhiề u tiề n hơn để gửi ngân hàng hoặc phát triển các sản phẩm hay dịch vụ mới. Đây là những nhiệm vụ quan trọng nhấ t với hoạt động kinh doanh của bạn - không phải việc quản lý, duy trì hoặc bấ t cứ điề u gì khác khiế n bạn mấ t thời gian mà không tạo ra của cải hay giá trị. Nế u bạn không

chă chă nvê điệ u câ n làm, hãy suy nghĩ vê bấ t cứ ý tưởng nào dưới đây:

Bạn có thể liên hệ với các khách hàng của mình bă ng một lời chào hàng hoặc sự khích lệ đặc biệt không?

Bạn có thể giới thiệu một sản phẩm/dịch vụ mới để bổ sung cho danh mục vố n đâ u tư hiện tại của mình không?

Nế u bạn là một huấ n luyện viên hoặc tư vấ n viên, bạn có thể đưa ra một thỏa thuận đặc biệt cho những khách hàng trả trước không?

Có phải bạn có thể thu hút được những người đăng ký hoặc khách hàng theo một cách thức mới mẻ không?

Nhưng dù là cách này hay cách khác... thì hãy cứ làm một điệ `u gì đó. Friedrich Engels-\* đã nói: "Một chút hành động trị giá bă `ng cả núi lý thuyệ ´t" Hãy chọn hành động ngay hôm nay.

## Điề u mọi người thực sự muố n

Như tôi đã rút ra từ những sai là m ban đâ u của mình, việc đặt mình vào vị trí của khách hàng và xem họ thực sự muố ngì từ một hoạt động kinh doanh thật quan trọng. Nói đơn giản, chúng ta muố n cái này nhiê u hơn và cái khác ít hơn. Trong cột "Nhiê u hơn" là những điê u chẳng hạn như tình yêu, tiê n bạc, sự tán thưởng và thời gian rảnh rỗi. Tấ t cả chúng ta đê u muố n những thứ đó nhiê u hơn, phải không? Trong cột "Ít hơn" là những điê u không mong muố n: áp lực, việc phải đi lại thường xuyên nhiê u giờ trên xe buýt và những mố i quan hệ xấ u. Nế u hoạt động kinh doanh của bạn tập trung vào việc cung cấ p cho mọi người nhiê u hơn thứ họ muố n hoặc bỏ đi những gì họ không muố n (hoặc cả hai), bạn đang đi đúng hướng.

Nhiều hơn	ft hơn	
Tình yêu	Áp lực	
Tiển bạc	Xung đột	
Sự tán thưởng	Phiền muộn	
Thời gian rành rỗi	Tình trạng không rõ ràng	

Một spa được khách hàng yêu thích là một spa làm cho các khách hàng hế t mệt mỏi, cảm thấ y được yêu thương và được tán thưởng. Một thông điệp phổ biế n là: "Chúng tôi sẽ làm mọi thứ vì bạn - hãy thư giãn và để những thứ lặt vặt cho chúng tôi". Đây cũng là thông điệp một nhà hàng tố t gửi đi, không phải là "Hãy quay vào bế p và làm món ăn riêng của bạn".

Brooke Snow, một nghệ sĩ đô ng thời là một nhạc sĩ, đã phải vật lộn để kiế m số ng bă ng cách dạy học ở thị trấ n Utah nhỏ bé của cô. Cô đã xoay xở mà không câ n một công việc toàn thời gian và đã trả tiê n học phí mà không hê nợ nâ n, điể u có thể được coi như một thành công của chính cô, mặc dù nó tạo nên kế t cục là một cuộc chiế n không ngừng nghỉ. Một ngày, cô nhận thấ y rõ ràng ră ng:

Thay vì cứ phát những tờ rơi ở Logan, Utah và hy vọng có đủ số cuộc điện thoại gọi để n, điể u gì sẽ xảy ra nế u cô có thể dạy học ở bấ t cứ nơi đầu trên thế giới này?

Nhưng có một sự thay đổi diễn ra ngẫu nhiên trong thời gian khởi nghiệp của cô. Brooke kể: "Tôi đã phải dừng một lớp học lại vì thiế u người ghi danh. Thời gian này chô `ng tôi đang bắ ´t đâ `u học cao học, và chúng tôi đã có một em bé tám tháng tuổi cùng một ngôi nhà mới." Khỏi câ `n phải nói, áp lực ngày càng tăng. Khi cô gọi điện cho Micah, một trong số ´ít sinh viên đã tham gia đăng ký học, để thông báo với

cậu ta về chuyện hoãn học, thì hóa ra cậu ta là một nghiên cứu sinh về giáo dục từ xa.

Brooke nói cô là một giáo viên và thợ chụp ảnh giỏi nhưng lại không giỏi về công nghệ. Hạnh phúc thay khi cô cũng giỏi trao đổi - và trong tình huố ng này, cô đã soạn riêng các bài học cho Mical để đổi lấ y sự giúp đỡ của cậu ta trong việc thiế t lập một khóa học trực tuyế n. Vì việc này gầ n như hoàn toàn phù hợp với những gì mà Micah đang nghiên cứu nên cậu ta đã sướng run lên khi giúp Brooke chuyển chương trình học của cô thành các khóa học trực tuyế n.

Năm ngoái, Brooke đã dạy tấ t cả các lớp học ở địa phương và kiế m được 30.000 đôla. Còn trong năm đâ `u tiên khi mở lớp học trực tuyế n, cô đã kiế m được hơn 60.000 đôla. Thật tố t! Việc chuyển từ dạy trực tiế p sang trực tuyế n đã trợ giúp cho Brooke rấ t nhiê `u, nhưng cô cũng cho ră `ng sự chuyển đổi thành công này đế n từ một điề `u khác, đó là: Ý tưởng của việc luôn luôn sẵn sàng chia sẻ. Ngay từ những ngày đã `u trong sự nghiệp của mình, Brooke đã tới một hội nghị chuyên đề `, nơi cô nghe thấ 'y có người nói ră `ng: "Nế 'u công việc kinh doanh của bạn giúp đỡ được những người khác, bạn sẽ luôn có rấ 't nhiề `u việc làm." Và đây là những gì đã diễn ra tiế p theo:

Câu nói đó đã thay đổi cuộc đời tôi. Tôi đã ở trong một thị trường quá bão hòa những thợ chụp ảnh chân dung đang cạnh tranh nhau, tấ t cả họ đề ù trở nên rấ t kín kẽ trong việc chia sẻ bấ t cứ bí mật thương mại nào. Tôi đã bỏ qua cảm giác sợ hãi và bám chặt vào khái niệm giúp đỡ người khác (vì vậy tôi đã có thể có "rấ t nhiề ù việc làm"!) và tôi đã quyế t định bắ t đâ ù việc dạy các lớp học chụp ảnh theo nê n móng của mình. Một gia đình hay hoài nghi đã cảnh báo tôi rã ng tôi sẽ "đang đào tạo đố i thủ cạnh tranh của mình". May thay, việc tạo nên công việc kinh doanh để giúp đỡ mọi người của tôi đã chứng tỏ hiệu quả hế t lâ n này tới lâ n khác.

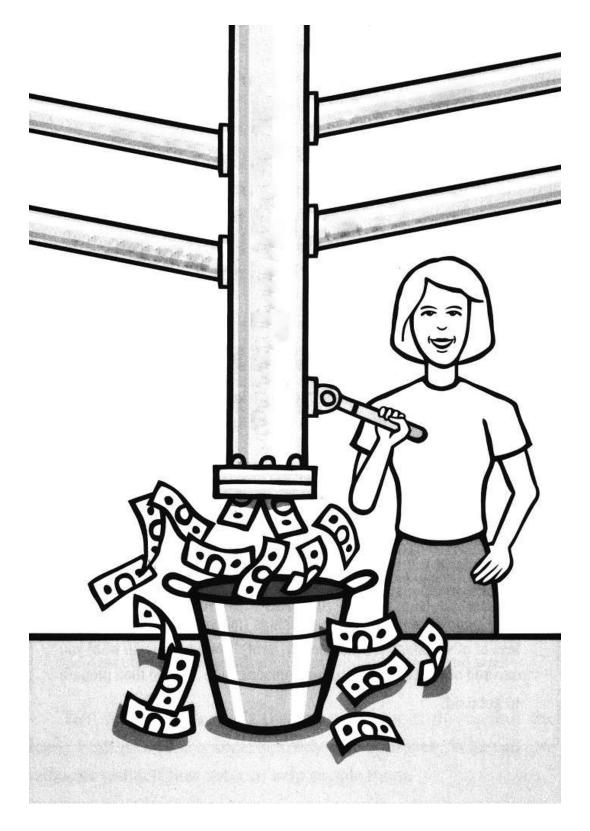
Chúng ta sẽ quay trở lại đề tài của Brooke nhiề u là n nữa trong suố t cuố n sách này. Tôi gọi điề u này là phương pháp nhận tự do, cho thoải mái. Khi tấ t cả những điề u khác trở nên thấ t bại, bạn hãy tự hỏi xem bạn có thể giúp đỡ mọi người nhiề u hơn như thế nào. Mọi người thực sự, thực sự muố n điề u gì? Vào cuố i ngày, họ muố n trở nên vui vẻ, và các hoạt động kinh doanh giúp các khách hàng của chúng ta trở nên vui vẻ được xế p vào vị trí tố t để thành công. Nông trại V6 tạo ra những chàng cao bố i hiện đại. Việc tập luyện yoga của Kelly giúp các nhà quản lý bận rộn chuẩn bị cho ngày làm việc của họ trong yên bình. Nhà hàng chúng ta tới sau một tuầ n đã y căng thẳng khi nó không đưa các khách hàng của mình vào bế p - giúp chúng ta thư giãn và giảm bớt sức ép qua ly rượu vang cùng sự phục vụ tuyệt vời.

### NHỮNG ĐIỂM CHÍNH

- Giá trị có nghĩa là "giúp đỡ mọi người". Các doanh nhân bấ t đã c dĩ của chúng ta đã khám phá ra rã ng khi họ tập trung vào việc mang lại giá trị hơn tấ t cả những điê u khác, hoạt động kinh doanh của họ đã thành công.
- Hãy trao cho mọi người thứ họ thực sự muố n, không phải thứ bạn nghĩ ră ng họ nên có. Hãy đưa cá cho họ!
- Bạn càng có khả năng bán ra một lợi ích cố t lõi thay cho một danh sách đặc tính thì ý tưởng đó sẽ càng dễ sinh lợi. Các lợi ích cố t lõi luôn liên quan tới những nhu câ u cảm xúc hơn là những nhu câ u vật chấ t.
- Hâ`u hê´t mọi người đê`u muô´n một số´ thứ nhiê`u hơn (tiê`n bạc, tình yêu, sự quan tâm) và những thứ khác ít hơn (cảm giác căng thẳng, lo âu, nợ nâ`n). Hãy tập trung vào điê`u bạn có thể bổ sung hoặc loại bỏ để cải thiện cuộc số´ng của ai đó... và sau đó chuẩn bi để nhân tiê`n.



# 3• Làm theo đam mê



ĐƯỢC TRẢ TIÊ `N ĐỂ LÀM NHỮNG GÌ BẠN THÍCH VÀ ĐẢM BẢO RĂ `NG ĐÓ LÀ NHỮNG GÌ MÀ NGƯỜI KHÁC MUỐ ´N.

# "Đam mê, dù là người điê`u chỉnh tô`i, vẫn là một động cơ đâ`y sức mạnh."

#### **RALPH WALDO EMERSON**

# (Triê´t gia Mỹ)

hư hâ `u hế ´t chúng ta, Gary Leff bắ ´t đã `u ngày mới của anh với thư điện tử. Trên cương vị là Giám đố ´c Tài chính cho hai trung tâm nghiên cứu đại học ở Bắ ´c Virginia, anh giữ liên lạc với các trường đại học từ sáng tới tố ´i. Đây là một công việc tố ´t mà anh rấ ´t thích và không có ý định rời bỏ nó. Nhưng lưu lượng thư điện tử buổi sáng "sớm tinh mơ" lại đế ´n từ một nguô `n khác: Công việc làm bán thời gian của Gary trên cương vị một cố ´ vấ ´n chuyên môn.

Giố ng như tôi, Gary là một tay "tin tặc du lịch" tích cực, thường xuyên bay hàng trăm ngàn dặm mỗi năm bă `ng những đợt khuyế ´n mại của các hãng hàng không khác nhau. Nhiê `u nhà quản lý cũng thường xuyên đi lại bă `ng máy bay, nhưng họ thanh toán vé máy bay bă `ng thẻ tín dụng thương gia. Tuy nhiên, được bay và có được những chuyế ´n bay vào các kỳ nghỉ lễ thực sự là hai việc khác nhau hoàn toàn. Các nhà quản lý thường không có ý niệm vê `cách thức hoạt động của quá trình này cũng như không có thời gian để học hỏi điê `u đó. Bạn câ `n bay bao nhiêu dặm cho bấ ´t cứ chuyế ´n đi cụ thể nào? Điê `u gì sẽ xảy ra nế ´u hãng hàng không thông báo với bạn ră `ng đã hế ´t vé? Nế ´u không biế ´t mình đang làm gì, bạn dễ dàng cảm thấ ´y nản lòng và sớm từ bỏ.

Đó chính là lĩnh vực tư vấ n của Gary. Để có tiể `n thù lao (hiện tại là 250 đôla cho hai người cùng một hành trình), Gary sẽ thiế t lập hành trình dựa trên các lựa chọn của bạn. Khách hàng báo cho Gary nơi họ muố n tới, hãng hàng không nào bay tới đó và bấ t cứ hạn chế nào họ gặp phải trong thời gian thực hiện chuyế n đi. Sau đó Gary

bă t đâ u công việc, anh lùng sục các cơ sở dữ liệu để kiểm tra mọi khả năng, gọi điện thoại cho các hãng hàng không và lợi dụng mọi kẽ hở.

Nghe có vẻ kỳ lạ khi trả 250 đôla cho những việc bạn có thể tự mình làm được, nhưng giá trị Gary mang lại qua dịch vụ này thực sự rấ t tố t. Bạn muố n một điểm dừng chân miễn phí ở Paris trong hành trình tới Johannesburg? Không có vấ n đề gì. Bạn muố n có được nhiề u thời gian để tham quan nhà ga hạng nhấ t Lufthansa ở Frankfurt trước khi tiế p tục hành trình tới Singapore? Gary có thể giúp bạn. Nế u Gary không thành công trong việc đặt vé cho chuyế n đi của bạn, bạn không phải trả phí cho anh â y - hoạt động kinh doanh này thành công chỉ khi nó mang lại giá trị thực cho các khách hàng.

Ngoài các nhà quản lý, khách hàng của Gary thường là những người hưu trí thích đi chơi biển bă ng tàu thủy và những cặp đôi lên kế hoạch cho chuyể n đi chỉ một là n trong đời: Cơ bản là bấ t cứ ai có ý định đi đâu đó nhưng không muố n lao vào đố ng ră c rố i để tự mình tìm hiểu xem cách thức tới đó như thế nào. Công việc kinh doanh của Gary thực sư phấ t lên sau khi anh được xướng tên trên tạp chí Condé Nast Traveler, nhưng ngoài việc gọi điện tới các hãng hàng không để đặt vé, Gary quản lý các mố i liên hệ hoàn toàn bă ng thư điện tử. Công việc bán thời gian này năm ngoái đã mang lại cho Gary 75.000 đôla và đang tiế n tới mức đỉnh sáu con số mỗi năm. Vì công việc chính là Giám đố c Tài chính và các dư án kinh doanh khác, nên Gary đâ u tư chứ không tiêu xài tiê n bạc. Anh bảo: "Tôi thật sự làm điệ u này bởi vì nó giúp tôi cảm thấ y vui vẻ." Trong khi đó, anh chi tiê n mặt vào những chuyế n bay từ các tài khoản đang phình lên nhờ công việc đặt vé của anh để du lịch thế giới cùng vợ, tấ t bật trong các chuyế n đi hang sang tới Philippines và Thái Lan giữa những cuộc họp lên kê hoạch tài chính khi quay vê nhà.

• • •

Hoạt động kinh doanh của Gary, giố ng như nhiề ù hoạt động kinh doanh khác mà chúng ta sẽ thấ y, có thể được mô tả như là hoạt động kinh doanh làm-theo-đam-mê-của-bạn. Gary thực sự đam mê du lịch và đã tìm ra một số phương cách sáng tạo để tận hưởng những chuyế n du ngoạn hạng nhấ t khắ p thế giới với mức giá rẻ. Anh đã bắ t đâ ù giúp đỡ mọi người làm được như vậy, ban đâ ù trên cương vị một tình nguyện viên cho một số diễn đàn về du lịch, sau đó là trên blog và rồ i trên cơ sở cá nhân đố i với những người quen biế t. Lời nhắ n như thế này có ở khắ p nơi - "Này, Gary! Mình muố n đưa vợ mình tới châu Âu và muố n bay những chặng này... Mình phải làm gì?" - và Gary thậm chí đã không nhận ra được ră ng mình có nhiệ ù yêu câ ù giúp đỡ đế n mức khó có thể giải quyế t hế t được.

Bước tiế p theo chính là bắ t đâ u việc thanh toán. Gary đã xây dựng một trang web rấ t đơn giản và bắ t đâ u kinh doanh trên đó trong một thời gian ngắ n, không hoàn toàn chắ c chắ n điề u gì sẽ xảy tới tiế p theo. Mọi người sẽ sử dụng dịch vụ bấ t thường này? Đúng vậy, họ sẽ sử dụng - và cho dù Gary hài lòng với công việc chính của mình và không có ý định rời bỏ nó, thì anh cũng không còn phụ thuộc nhiề u vào nó. Nế u có sự thay đổi về công việc, anh vẫn không gặp phải vấ n đề gì trong cuộc số ng khi luôn có nguồ n thu từ hoạt động kinh doanh phụ của mình hoặc phát triển nó lên thành lớn hơn.

Câu chuyện của Gary đang truyề n cảm hứng cho chúng ta nhưng cũng không phải là một câu chuyện quá bấ t thường. Trong lúc lục lọi các nghiên cứu tình huố ng và tiế n hành hế t cuộc phỏng vấ n này tới cuộc phỏng vấ n khác, tôi đã dâ n quen và không còn quá ngạc nhiên khi nghe những câu chuyện "kỳ lạ" kiểu như trang web mua chung - do một bà mẹ đơn thân lập ra đã mang lại một công việc bán thời gian với khoản doanh thu 60.000 đôla hoặc về một hoạt động kinh doanh đô chơi làm thủ công bă ng tay đang đạt tới mức doanh thu 250.000 đôla và tuyển dụng nhiê u lao động.

### Kinh doanh tư vấ n ngay lập tức

Hoạt động kinh doanh của Gary thật tuyệt vời và không ai quan tâm tới việc trang web của anh trông vậy mà đã được tạo từ 10 năm trước. Anh cũng không chờ đợi có người công nhận hoặc xác thực cho mình về hoạt động kinh doanh đó. Không hề có "trường dạy tư vấ n" hoặc bă ng cấ p nào. Bạn có thể bắ t đầ u một hoạt động kinh doanh mới như một nhà tư vấ n chỉ cầ n trong một ngày, nế u không thì sớm hơn.

Hãy làm theo hai nguyên tắ c cơ bản sau đây:

- 1. Lựa chọn một lĩnh vực cụ thể thay vì lĩnh vực quá chung chung. Không trở thành một "nhà tư vấ n kinh doanh" hoặc một "huấ n luyện viên cuộc số ng" - hãy trở thành chuyên gia trong lĩnh vực mà bạn có thể thực sự giúp đỡ được ai đó.
- 2. Không ai coi trọng một nhà tư vấ n giá 15 đôla-một-giờ, vì vậy đừng định giá quá thấ p dịch vụ của bạn. Vì bạn chặ c chặ n sẽ không có 40 giờ đô ng hô cho công việc tính hóa đơn hàng tuâ n, nên hãy tính phí ít nhấ t 100 đôla một giờ hoặc một mức phí tương đương với lợi ích bạn cung cấ p.

### BĂ´T ĐÂ`U CÔNG VIỆC\*

Tôi sẽ giúp đỡ khách hàng \_\_\_. Sau khi họ thuê tôi, họ sẽ nhận được (lợi ích chủ yế u + lợi ích thứ yế u).

Tôi sẽ tính xxx đôla một giờ hoặc mức phí đô ng loạt \_\_\_\_ cho mỗi dịch vụ. Mức phí này là hợp lý đô i với khách hàng và đô i với tôi.

Trang web của tôi cơ bản sẽ có những thành phâ n sau đây:

- a. Lợi ích cố t yế u mà tôi cung cấ p cho khách hàng và những gì giúp tôi có đủ điệ u kiện để cung cấ p lợi ích đó (hãy nhớ ră ng các tiêu chuẩn không liên quan tới bă ng cấ p hoặc trình độ giáo dục; Gary được đánh giá đủ điệ u kiện đặt vé máy bay cho các kỳ nghỉ lễ bởi vì anh đã nhiệ u là n làm điệ u đó cho chính bản thân mình).
- b. Ít nhấ t hai câu chuyện của những người đã được dịch vụ này giúp đỡ như thể nào (nế u bạn vẫn chưa có khách hàng nào thanh toán, hãy làm việc miễn phí cho một ai đó mà bạn quen biế t).
- c. Định giá chi tiế t (luôn luôn nói trước về các mức phí; không bao giờ để các khách hàng tiế m năng phải gọi điện thoại hoặc viế t thư để tìm hiểu xem một điể u nào đó có chi phí bao nhiều).
- d. Cách thuê tôi ngay lập tức (hãy đảm bảo ră ng khách hàng của bạn có thể làm điê u này dễ dàng).

Tôi sẽ tìm thấ y khách hàng thông qua (truyề n miệng, Google, viế t blog, đứng ở góc phố ,...).

Tôi sẽ có người khách hàng đâ u tiên vào hoặc trước \_\_\_\_ (thời hạn ngặ n).

Chào mùng bạn tới lĩnh vực tư vấ n! Giờ đây bạn đang hoạt động kinh doanh.

Khi tôi gặp Megan Hunt tại không gian làm việc chung do cô sở hữu ở Omaha, đã là sáu giờ chiế `u, và cô chỉ vừa mới tới để làm việc. Megan làm việc vào buổi tố ´i, cô thích mang đứa con mới sinh theo mình và làm việc suố ´t đêm. Không như hấ `u hế ´t các câu chuyện của chúng ta, Megan đã quyế ´t tâm trở thành một doanh nhân từ khi còn

trẻ. Cô tâm sự: "Tôi đã bắ t đâ u khi mới 19 tuổi và là một sinh viên năm thứ hai đại học. Tôi chưa bao giờ có ý định làm bấ t cứ thứ gì ngoại trừ làm việc cho chính mình. Tôi luôn biế t rã ng mình không muố n một công việc thông thường, vì vậy tôi không bao giờ để bản thân cam chịu một công việc an phận khác với công việc mà tôi muố n làm như một nghệ sĩ. Tôi đã làm một vài công việc bàn giấ y trong giờ hành chính nhưng tôi chỉ xem chúng như phương tiện đi tới đích cuố i cùng: Kiế m đủ vố n để bắ t đâ u dự án toàn thời gian của riêng mình."

Công việc toàn thời gian của Megan bây giờ là làm váy cưới và các phụ kiện cô dâu theo yêu câ `u, bán chúng cho những phụ nữ tuổi từ 24 tới 30 trên khắ p thế giới (42% cơ sở khách hàng của cô là ở nước ngoài). Sau khi kiế m được 40.000 đôla trong năm đâ `u tiên, giờ đây Megan đang mở rộng quy mô bă `ng cách thuê hai nhân viên cũng như lập ra không gian làm việc chung này để đưa công việc kinh doanh vê `đây. (Vì cô là chủ sở hữu nên không ai có thể phàn nàn vê `thói quen làm việc vào ban đêm của cô.)

Hâ`u hê´t mọi chủ sở hữu doanh nghiệp mà chúng ta sẽ gặp trong cuộc hành trình này ít nhâ´t đê`u có một câu chuyện vê` vâ´n đê` phải đô´i mặt, khi một điê`u gì không đi đúng hướng hoặc thậm chí đe dọa tới cuộc số ng của doanh nghiệp. Trong trường hợp của Megan, vâ´n đê` lớn xuâ´t hiện đúng trước kỳ nghỉ lễ năm 2010. Sau khi mâ´t 70 giờ đô`ng hô` làm thủ công bă`ng tay những bông hoa châ´t lượng cao cho hai khách hàng, Megan đã chuyển chúng qua Dịch vụ Bưu điện Hoa Kỳ... và những gói bưu kiện đã không đế´n được tay người nhận. Megan kể với tôi: "Thật kinh khủng. Tôi đã phải hoàn lại tiê`n mà tôi thì không có, và điê`u tô`i tệ nhâ´t chính là việc nghĩ vê` những cô dâu giờ không có hoa trong hôn lễ của họ". Nhưng Megan đã làm điê`u cô phải làm - hoàn lại tiê`n, viê´t những bức thư ngă´n xin lỗi đâ`y nước mă´t, đăng toàn bộ câu chuyện lên blog của mình cho người khác rút kinh nghiệm - và tiế´p tục cuộc số´ng.

Ngoài việc thê không bao giờ sử dụng lại Dịch vụ Bưu điện Hoa Kỳ, Megan thực sự yêu thích công việc kinh doanh của mình và không muố n làm bấ t cứ điể ù gì khác. Cô bảo: "Tôi dành mỗi ngày để học hỏi từ những người truyề n cảm hứng và tạo động lực thúc đẩy tôi trong không gian làm việc chung. Và hàng ngày tôi tương tác với khách hàng - những người đang số ng trong ngập tràn hạnh phúc. Tôi có một cô con gái nhỏ và tôi thường dẫn theo bé tới nơi làm việc. Tiê m năng kiế m tiê n của tôi là vô hạn và tôi thoải mái tái đâ ù tư vào niê m hạnh phúc của mình với mỗi đô ng đôla tôi thu về ."

Tấ t cả những điề ù này nghe có vẻ quá đơn giản: Hãy chọn lấ y thứ bạn yêu thích và xây dựng một hoạt động kinh doanh dựa theo nó, đó chính là cách Gary và Megan đã làm. *Tiề `n đã đề ´n!* Nhưng có phải nó thực sự dễ dàng như vậy? Dù bạn có thể mong chờ, câu trả lời thực sự phức tạp hơn nhiề `u. Việc xây dựng một hoạt động kinh doanh dựa theo một niề `m đam mê có thể rấ ´t phù hợp với nhiề `u người, nhưng không phải là với tấ ´t cả mọi người.

Trong lúc vội vàng theo đuổi đam mê, bạn có thể sẽ bỏ qua một số điề `u. Trước hế ´t, bạn câ `n cân nhă ´c trước khi quyế ´t định theo đuổi một đam mê nào đó - có quá nhiê `u thứ bạn có thể đam mê mà sẽ không một ai trả tiề `n cho bạn. Hãy nhớ bài học về `sự hội tụ mà chúng ta đang nhìn thấ ´y xuyên suố ´t cả cuố ´n sách này. Bạn phải tập trung không ngừng vào việc dự án của bạn có thể sẽ giúp đỡ những người khác như thế ´nào và tại sao họ sẽ quan tâm tới thứ bạn bán ngay trong lâ `n ra mắ ´t đâ `u tiên. Tôi thích ăn pizza, nhưng dù niề `m đam mê đó có lớn thể ´nào đi chăng nữa thì tôi cũng không dám chă ´c ră `ng mình có thể tạo dựng được một sự nghiệp dựa vào tình yêu của tôi dành cho nấ ´m và những quả ô liu đen. Thay vào đó, tôi phải tìm ra một điề `u gì đó hấ ´p dẫn hơn đố ´i với phâ `n còn lại của thế ´ giới.

Đôi khi khởi đâ`u thấ t bại lại tới trước thành công. Ở Reno, Nevada, Mignon Fogarty đã tạo ra mạng lưới QDT, nổi tiế ng qua chương trình phát thanh *Grammar Girl* của cô. Chương trình đạt được thành công lớn gâ `n như ngay từ ban đâ `u, tạo ra một dòng sách và các chương trình liên quan cùng sự quan tâm không ngừng của các phương tiện truyê `n thông đại chúng. Nhưng trước khi trở thành *Grammar Girl*, Mignon đã từng thấ t bại trong việc phổ biế ´n nó thông qua podcasting[\*][note2]. Đây là lời kể của cô vê `câu chuyện này:

Trước khi cho ra mặ t kênh chương trình *Grammar Girl* thành công, tôi là nhà tổ chức của một kênh chương trình khoa học có tên là *Absolute Science*. Tôi thích làm chương trình đó và tôi đam mê nó. So với *Grammar Girl*, tôi thực sự đã dành nỗ lực quảng bá *Absolute Science* nhiệ u hơn. Mặc dù chương trình được đón nhận tố t, nhưng sau gâ n một năm thực hiện, thực tế cho thấ y rõ ră ng *Absolute Science* không bao giờ kiế m được đủ tiê n để xứng đáng với thời gian và công sức bỏ ra cho việc sản xuấ t chương trình.

Mignon đã thay đổi hướng đi, chuyển từ khoa học sang ngữ pháp. Câu trả lời không phải là để từ bỏ hoàn toàn niê m đam mê của cô mà để khẳng định ră ng cô đã kế t nổ i niê m đam mê đúng với thính giả phù hợp.

Absolute Science

Grammar Girl

Đam mê... nhưng không

Đam mê... và một lượng

đủ thính giả

thính giả lớn

Tiế p theo, đa phâ n các chủ doanh nghiệp làm-theo-đam-mêcủa-bạn thành công hiểu một nguyên lý quan trọng mà các chủ doanh nghiệp khao khát (và không thành công) không hiểu được. Đó chính là bạn thường không được trả tiế n cho chính sở thích riêng của bạn; bạn được trả tiế n vì giúp đỡ những người khác theo đuổi được sở thích đó hoặc vì một điể `u gì có liên quan gián tiế p tới sở thích đó. Điểm này chính là mâ ´u chố ´t. Tôi đã bắ ´t đâ `u công việc viế ´t lách của mình bă `ng cách chia sẻ những câu chuyện về `việc tìm hiểu, thăm quan mọi quố ´c gia trên thế ´ giới, nhưng tôi không được trả tiề `n cho điề `u đó. Tôi phải tạo ra giá trị trong công việc của mình theo cách giố ´ng như bấ ´t cứ ai khác: Làm mà không có giá trị thực, tôi sẽ không được trả tiề `n và du lịch sẽ chỉ là một sở thích (mặc dù là một sở thích đâ `y đam mê).

Chúng ta cùng xem xét một ví dụ khác. Benny Lewis, người Ireland, thích nói ră `ng anh được trả tiê `n để học ngôn ngữ. Câu chuyện của Benny đã truyê `n cảm hứng cho tôi: Anh kiế ´m được hơn 65.000 đôla một năm, không phải báo cáo với ai và đi hế ´t từ nước này sang nước khác để đă ´m mình trong những nê `n văn hóa khác nhau. Càng xem xét kỹ câu chuyện, chúng ta càng thấ ´y câu chuyện có nhiê `u điê `u đáng học hỏi.

Tôi gặp Benny là `n đâ `u tiên trong một kỳ nghỉ ở Bangkok. Benny không uố 'ng rượu, đây có thể là một điề `u tố 't bởi anh ta có lẽ là người nhiệt huyế 't nhấ 't mà tôi từng gặp. Qua hai ly nước xoài, Benny kể cho tôi nghe câu chuyện của anh. 24 tuổi, Benny đã đi du lịch khắ 'p thế 'giới suố 't hai năm qua. Ngày còn bé, anh chỉ nói tiế 'ng Anh. Anh đã tố 't nghiệp đại học với tấ 'm bă `ng kỹ sư và không có năng khiế 'u về `ngoại ngữ. Tới Tây Ban Nha sau khi tố 't nghiệp đại học, anh đã quyế 't tâm học tiế 'ng Tây Ban Nha.

Tuy nhiên, sáu tháng ở lại Seville, Benny cảm thấ y nản lòng vì vẫn không học được tiế ng Tây Ban Nha, anh đã dành hâ u hế t thời gian với một nhóm người nước ngoài và người Tây Ban Nha nói tiế ng Anh. Anh quyế t định trong một tháng chỉ nói tiế ng Tây Ban Nha và không nói một ngôn ngữ nào khác nữa. Lúc đâ u thật khó khăn và lúng túng; anh đã không biế t cách chia động từ, vì vậy anh chỉ sử dụng thời hiện tại và vẫy tay ra hiệu điên cuô ng để ngụ ý ră ng một

điể `u gì đó đã xảy ra. Nhưng điểm tích cực của việc chỉ sử dụng một ngôn ngữ khác chính là bạn học được ngôn ngữ đó nhanh hơn khi bạn dùng tiế ´ng Anh làm công cụ hỗ trợ. Chỉ trong vài tuầ `n, Benny đã nói chuyện thoải mái. Việc chỉ sử dụng tiế ´ng Tây Ban Nha một tháng này trở nên hiệu quả hơn nhiề `u so với sáu tháng trước đó. Và giờ đây Benny cơ thể học những ngôn ngữ khác. Anh đã tới Berlin và học tiế ´ng Đức, sau đó tới Paris học tiế ´ng Pháp và rô `i tới Prague học tiế ´ng Séc, một ngôn ngữ nổi tiế ´ng khó học.

Gác lại công việc của một kỹ sư, Benny bắ t đâ u đi du lịch khắ p nơi trên thế giới, làm những công việc tư vấ n ngắ n hạn ở bấ t cứ nơi đâu anh có thể để trang trải cho cuộc số ng. Là một con người tràn đâ y nhiệt huyế t, Benny sẵn sàng thức dậy vào lúc nửa đêm để tham gia những cuộc hội thảo nhóm qua mạng diễn ra ở Bắ c Mỹ. Vì còn độc thân (và không uố ng rượu) nên Benny có thể số ng khá dễ dàng với một khoản tiê n nhỏ, nhưng rõ ràng là Benny có một kỹ năng tuyệt vời để chia sẻ với thế giới này. Thông điệp của anh đố i với mọi người, những người sẽ lắ ng nghe, phù hợp với quan điểm mà toàn bộ người nước ngoài ở quâ y rượu đã được nghe vê nó - chính là bấ t cứ ai cũng có thể học được một ngôn ngữ khác cho dù bạn nghĩ bạn không có "năng khiế u" ngoại ngữ.

Phương pháp của Benny được dựa trên thành công đã được chứng minh của chính anh. Trong vòng hai năm, anh đã học bảy ngôn ngữ (trôi chảy!) và thường xuyên tự kiểm tra với những người bản ngữ mà anh gặp trong khi đi du lịch. Thỉnh thoảng, anh cũng dạy kèm người khác học ngôn ngữ, nhưng phương pháp thì lung tung.

Tôi đã nói với Benny trong là `n chúng tôi gặp nhau ở Bangkok ră `ng: "Benny, kỹ năng của cậu thật tuyệt vời. Tại sao cậu không suy nghĩ nghiêm túc hơn về `việc dạy lại phương pháp này cho nhiê `u người hơn?" (Để công bă `ng, tôi không khen ngợi quá nhiê `u để thúc

ép anh. Benny suy nghĩ về ý tưởng này trong khi nhiê u người khác đang ngô i quanh quâ y rượu khi đó cổ vũ anh.)

Benny đã đùa với một vài cái tên khác nhau về ý tưởng này trước khi đưa ra cái tên hoàn hảo: *Trôi chảy trong 3 tháng*. Mọi người trong quán mỗi người giơ một chai bia để thể hiện sự tán thành còn Benny vẫn nhấ p nhấ p ly nước quả của mình. Không lâu sau đó, Benny đã bă t đâ u công việc viế t ra mọi điệ u anh biế t về việc học ngôn ngữ.

Tâ m nhìn là có cơ sở, nhưng công việc thật khó khăn. Benny đã vật lộn với việc să p xế p mọi thứ anh biế t vào một bộ sưu tập gô m các tài liệu, video và những cuộc phỏng vấ n. Anh đã chờ đợi đế n lúc mình có thể làm mọi thứ trở nên hoàn hảo... và rô i anh tiế p tục chờ đợi. Về sau anh nói: "Cuố i cùng tôi đã phải từ bỏ sự hoàn hảo và chính thức cung cấ p các khóa học về ngôn ngữ của mình." Khóa học giờ đây có sẵn với tám ngôn ngữ - đương nhiên, tấ t cả đề u do chính Benny giảng dạy.

Để tiế p thị *Trôi chảy trong 3 tháng*, Benny đã đẩy lên mạng YouTube những video giới thiệu căn hộ của anh bă ng năm ngôn ngữ (bao gô m những tiế ng địa phương khác nhau). Anh đứng ở các góc phố của những nước khác nhau và hát bă ng ngôn ngữ nước đó, mặc bộ trang phục bản địa và dang rộng vòng tay ôm tự do. Khi tôi gặp Benny lâ n tiế p theo tại Texas, anh đang đội một chiế c mũ có chiế c kính râm ở trên. Tôi đã hỏi anh: "Ô ! Có điề u gì với chiế c kính bảo hộ vậy?" Câu trả lời của anh thật thú vị: "Tôi đội nó khi đi du lịch vì khi nhìn thấ y nó nhiề u người sẽ hỏi: 'Tại sao anh lại đội những thứ đó?' Lúc đó tôi có cơ hội dễ dàng để làm quen với họ và cố gắ ng học ngôn ngữ của họ."

Benny bảo anh được trả tiể `n cho việc học ngôn ngữ, nhưng như bạn có thể thấ 'y, câu chuyện không chỉ đơn giản có thể : Benny thực

sự được trả tiê `n vì giúp đỡ mọi người. Mọi người thích xem và chia sẻ các video của anh, nhưng nế u chúng không có ích, anh sẽ chỉ là một người Ireland không say rượu nói được nhiệ `u ngôn ngữ và sẽ không có bấ t cứ mô hình kinh doanh nào.

Cùng với nhận thức ban đâ`u ră`ng không phải mọi đam mê đê`u tạo nên một hoạt động kinh doanh tố t và sau đó công nhận ră`ng sở thích và các công việc kinh doanh có thể khác nhau, còn có một điểm quan trọng hơn nhiê`u: Bạn có thể không  $mu\delta$  nkê´t hợp sở thích riêng với công việc của bạn. Nê´u sở thích hoặc đam mê đó có tác dụng giúp bạn giải tỏa căng thẳng trong công việc hàng ngày hoặc trong những bổn phận khác, bạn có chă´c bạn muố n chịu trách nhiệm toàn thời gian cho sở thích đó không? Một số người nhận thâ´y ră`ng tố thơn là tách biệt giữa đam mê và công việc của họ.

Hãy xem xét Danh sách câu hỏi kiểm tra dưới đây để xem liệu một hoạt động kinh doanh làm-theo-đam-mê- của-bạn có phải là ý tưởng hay đố i với bạn hay không. Benjamin Franklin, một doanh nhân kiểu cũ, đã đưa ra phương châm này: "Nế u đam mê lôi bạn đi, hãy để lý trí giữ dây cương."

### Danh sách câu hỏi kiểm tra

Những câu hỏi dành cho bạn

- Bạn có thích theo đuổi sở thích của mình ít nhấ t 20 tiế ng một tuầ n thay vì chỉ trong khoảng thời gian rảnh rỗi không?
- Bạn có thích dạy cho những người khác cùng thực hành sở thích đó không?
- Bạn có thích các chi tiế t và tính phức tạp (tấ t cả các tiểu tiế t) thuộc sở thích của ban không?

 Nê u bạn phải thực hiện một khô i lượng công việc quản lý khá lớn liên quan tới sở thích của mình, bạn vẫn sẽ thích sở thích đó chứ?

### Những câu hỏi về thị trường

- Những người khác có yêu câ`u sự giúp đỡ của bạn không?
- Những người khác có sẵn sàng trả tiê n để có được hoặc nế u không thì hưởng lợi ích từ sự tinh thông của bạn không?
- Có phải những doanh nghiệp khác đang đáp ứng thị trường này (thường là một sản phẩm/dịch vụ tố t) nhưng không giố ng như cách bạn sẽ thực hiện không?

Lưu ý: Chương 6 đi vào xem xét việc nghiên cứu thị trường chi tiế t hơn. Nế u bạn không chặ c chặ n cách trả lời những câu hỏi về thị trường, hãy tạm dừng lại.

Khi hỏi nhóm các doanh nhân bấ t đấ c dĩ của chúng ta về mô hình làm-theo-đam-mê-của-bạn, tôi thường nghe được một câu trả lời đâ y biểu cảm. Hâ u như không ai nói: "Đúng! Bạn nên luôn làm theo đam mê của mình dù nó dẫn bạn tới bấ t cứ đâu." Hâ u hế t mọi người không ai gạt bỏ ý kiế n đó ngay lập tức. Sắ c thái của câu trả lời đế n từ ý nghĩ cho ră ng đam mê *cộng với* ý thức công việc tố t tạo nên một hoạt động kinh doanh thực sự.

Để hiểu đam mê đôi khi có thể chuyển thành một hoạt động kinh doanh sinh lợi như thế nào, chúng ta hãy cùng xem xét bảng sau.

	Đam mê	Kỹ năng	Vấn để	Cơ <mark>hội</mark>
Gary	Du lịch thế giới	Đặt được vé thưởng hạng sang	Sự không rõ ràng, khỏ nhận biết của lĩnh vực này	Gary đặt vé thưởng cho những khách hàng thiếu thời gian và ít hiểu biết trong công việc này
Benny	Học ngôn ngữ	Học các ngôn ngữ và có một hệ thống giảng dạy đã được chứng minh	Mọi người muốn học ngôn ngữ nhưng đã thất bại qua các phương pháp học truyền thống	Benny phá vỡ các rào cản và mang đến một giải pháp
Megan	Làm thủ công váy cưới và các phụ kiện trong lễ cưới	Làm thủ công theo đơn đặt hàng và xây dựng các mối quan hệ qua một thời gian dài	Các cô dâu muốn một thứ gì đó đặc biệt và được làm thủ công	Megan giúp các cặp đôi trở nên đặc biệt trong ngày trọng đại nhất trong đời
<u>Mign</u> on	Viết và sử dụng tiếng Anh dễ hiểu	Truyển đạt "các nguyên tắc" ngữ pháp theo cách thức vui nhộn	Nhận thức thấy việc tìm hiểu ngữ pháp thật khó hoặc tẻ nhạt	Mignon dạy thính giả của mình thông qua các câu chuyện và những ví dụ

Như vậy bên cạnh đam mê, bạn phải phát triển một kỹ năng nhã m cung cấ p giải pháp cho một vấ n đề . Chỉ khi đam mê kế t hợp với một kỹ năng mà những người khác đánh giá cao bạn mới có thể thực sự tạo dựng được một công việc kinh doanh sinh lời từ đam mê của mình.

Một cách khác để suy nghĩ vê diê u này chính là:

### (Đam mê + Kỹ năng) -& (Vâ n đê + Thị trường) = Cơ hội

Mặc dù đam mê rấ t quan trọng, song nó vẫn chỉ là một phâ n của đẳng thức này. Nế u kỹ năng đặt những chiế c vé thưởng của Gary đột nhiên biế n mấ t thì niê m đam mê du lịch sẽ chẳng còn ý nghĩa gì với hoạt động kinh doanh của anh. Niê m đam mê làm váy của Megan nế u không được kế t hợp với việc có một thị trường tự nguyên háo

hức mua những chiế c váy đó thì cũng sẽ chẳng sinh ra được hoạt động kinh doanh nào.

Bước tiế p theo là biế n đổi niề m đam mê của bạn thành một mô hình kinh doanh. Những người chúng ta đã gặp tới lúc này đã sử dụng một mô hình kinh doanh hơi khác một chút để thực hiện dự án của mình, vì vậy hãy cùng xem xét cách thức từng người một trong bố n ví dụ này làm ra tiề n.

**Gary** được trả tiế n qua phí thiế t lập (hiện tại là 250 đôla) dành cho dịch vụ tư vấ n chuyên môn của anh.

**Benny** bán sản phẩm trực tiế p (hướng dẫn học ngôn ngữ) theo một giá cố định từ trang web của anh.

**Megan** cũng bán sản phẩm trực tiế p (những chiế c váy theo yêu câ u và phụ kiện trong lễ cưới), nhưng giá sản phẩm của cô thì không cố định.

**Mignon** cung cấ p dịch vụ kênh chương trình phát thanh phổ biế n miễn phí dành cho người nghe và doanh thu được bảo đảm nhờ quảng cáo và tài trợ.

Mỗi mô hình này đề `u có những điểm mạnh và điểm yế `u riêng. Gary kiế `m được 250 đôla một là `n... nhưng đổi lại anh sẽ phải tự mình bỏ thời gian sắ p xế p chuyế `n du lịch cho một ai đó. Benny bán hướng dẫn của mình chỉ 29 đôla... nhưng quá trình được tự động hóa và anh không phải làm bấ 't cứ điề `u gì sau khi tiề `n về `.

Megan bán nhiê `u sản phẩm khác nhau (và cũng sở hữu không gian làm việc chung), vì vậy thu nhập của cô trở nên đa dạng... nhưng dự án chính là làm váy cưới lại câ `n nhiê `u nhân công. Các nhà tài trợ của Mignon mang lại thu nhập đê `u đặn, chặ c chặ n... nhưng cô buộc phải giới thiệu quảng cáo trong quá trình tương tác với thính giả.

Bấ t chấ p những khác biệt, mục đích chủ yế u của những phương pháp này là tìm ra sản phẩm hoặc dịch vụ phù hợp dành cho một nhóm người phù hợp. Sẽ không có một dự án nào có thể thành công nế u không tìm được sản phẩm hay dịch vụ đó. Nhưng khi bạn tìm thấ y công thức này, không thể phủ nhận ră ng một hoạt động kinh doanh dựa trên kiểu đam mê đúng có thể đạt được thành công cao.

Ở Venice, California, Gabriella Redding đã tạo dựng một hoạt động kinh doanh lắ c vòng một triệu đôla sau khi giảm cân nhờ lắ c vòng. Trước đó cô là một nghệ sĩ xăm hình và rô i là một chủ nhà hàng. Cô nói với tạp chí *Forbes*: "Tôi là một nghệ sĩ. Các nghệ sĩ là những doanh nhân bởi vì chúng tôi phải tìm hiểu các cách bán tác phẩm của mình. Hoặc là thế hoặc bạn sẽ trở thành một nghệ sĩ đang chế t đói, và tôi không phải là một nghệ sĩ đang chế t đói."

Nế u so với việc làm chỉ để kiế m số ng, thì việc làm điề u bạn yêu thích và được trả tiề n cho điề u đó thường dễ dàng hơn nhiề u. Bạn chỉ phải tìm đúng đam mê, đúng khán giả và đúng mô hình kinh doanh.

#### NHỮNG ĐIỂM CHÍNH

- Như trong các ví dụ của Gary và Benny, những hoạt động kinh doanh tố t mang tới giải pháp cho các vấ n đề :"Tôi làm gì với tấ t cả những dặm bay quá thường xuyên này?", "Tôi có thể dễ dàng học một ngôn ngữ mới như thể nào?"
- Đa phâ n các hoạt động kinh doanh làm-theo-đam-mê-củabạn được dựa trên điê u có liên quan gián tiế p, không phải tự niê m đam mê hoặc sở thích riêng đó. Khi xem xét một cơ hội, hãy hỏi: "Mô hình kinh doanh này ở đâu?"

- Không phải mọi đam mê hoặc sở thích riêng đê `u đáng để gây dựng thành một hoạt động kinh doanh, và không phải ai cũng muô ´n gă ´n hoạt động kinh doanh với đam mê hoặc sở thích riêng.
- Bạn có thể thành lập một hoạt động kinh doanh tư vấ n chuyên biệt trong một ngày - riêng biệt hơn, tố t hơn.

# 4° Sự gia tăng của doanh nhân lang thang



"ĐỊA ĐIỂM, ĐỊA ĐIỂM, ĐỊA ĐIỂM"
ĐƯỢC ĐÁNH GIÁ QUÁ CAO!

# "Một cái bàn làm việc là nơi nguy hiểm để ngắ m nhìn thế giới."

## JOHN LE CARRÉ (Tác giả Anh)

hét vào chiế c va li xách tay đôi giày chạy và hai bộ quâ `n áo để thay đổi, tôi lao mình ra thế giới qua chuyế n bay chuyển tiế p ngă n từ Portland tới Sân bay Quố c tế Vancouver.

Tổ i muộn hôm đó, chuyế n bay 12 giờ của hãng hàng không Cathay Pacific tới Hô `ng Kông cho tôi hai tiế ng đô `ng hô ` để xem phim, sáu tiế ng để ngủ và bố n tiế ng để viế t thư điện tử.

Tới châu Á, tôi nhanh chóng đi qua được trạm kiểm soát nhập cảnh (vì không có hành lý gì), kiểm tra ví xem mình có còn tiê `n địa phương từ chuyê ´n đi trước ở đây không và ngô `i xuô ´ng một chiê ´c ghê ´ trong phòng đợi trước khi nhảy lên chuyê ´n tàu hỏa vào thành phô ´. Tôi mở nhẹ chiê ´c máy tính xách tay, kê ´t nô ´i Wifi miễn phí của sân bay" và đăng nhập vào thê ´ giới. *Phù*... ngoài tâ ´t cả những thư điện tử tôi đã viê ´t trên máy bay, có hơn 150 thư khác đã tới trong suô ´t đêm qua.

Tôi kiểm tra thư của Reese, người thiế t kế của tôi, về một dự án chúng tôi đang thực hiện. Tôi trả lời những yêu cầ u hỗ trợ của khách hàng - một trang trên trang web của chúng tôi bị dừng, một người nào đó cầ n đăng nhập, cùng những chuyện khác - và viế t một cập nhật nhanh cho các khách hàng. Tôi xem lại những nhận xét của người đọc với bài viế t mới nhấ t trên blog của mình và nhanh chóng kiểm tra danh sách những người đăng nhập bă ng thư điện tử, thước đo duy nhấ t mà tôi thường xuyên theo. (Nế u tấ t cả mọi thứ đề u tố t với những thuê bao mới, thì moi thứ khác dĩ nhiên là ÔN.)

Tôi thường ở nhà nghỉ hay ký túc xá, nhưng đêm nay tôi có một cuộc hội thảo nhóm qua mạng được lên lịch vào gâ nhai giờ sáng - lúc đó là ban ngày ở Bắ c Mỹ - vì vậy tôi tới khách sạn Conrad. Thật may là tôi đã ngủ đủ trên máy bay nên cảm thấ y khá dễ chịu sau khi đi tắ m, vì vậy tôi đã bắ t đâ u công việc kinh doanh cho hai ngày tới trong "văn phòng" của mình. Vài tiế ng sau, người chủ trì cuộc hội thảo nói "chào buổi chiê u" với mọi người, và tôi cố gắ ng không để ý tới thời gian địa phương trong lúc nhìn ra đường chân trời ở Hồ ng Kông.

Sau khi điê`u chỉnh được sự khác biệt vê` thời gian qua vài ngày tiế p theo, tôi liê`n trở vê` với thói quen thường ngày là làm việc vào buổi sáng và khám phá vào buổi chiê`u. Ít nhâ´t một tuâ`n trong một tháng, tôi lại số ng trong thế giới mơ ước này của du lịch, công việc và những giờ nghỉ giải lao bă`ng cà phê. Công việc được câ´u trúc theo cuộc số ng của tôi mà không phải theo một cách khác.

Tôi biế t điể ù một số người vẫn nghĩ: Chuyện này nghe có vẻ như tưởng tượng. Thật tuyệt... khi nó thực sự đang diễn ra, trên một phạm vi rộng, với hàng ngàn người ở khắ p nơi trên thế giới. Tôi chỉ là một ví dụ trong số đó; giờ chúng ta hãy nghe chuyện của một vài người khác.

# Nghiên cứu tình huố ng 1: Giáo viên Dạy nhạc

Năm 2009, Brandon Pearce đang số ng ở Utah và là một giáo viên dạy piano thành công. Điể ù này có nghĩa là Brandon đi làm công ăn lương trong lúc vẫn được làm việc mình thích. Nhưng Brandon cũng rấ t ham tìm tòi và đã muố n kế t hợp sở thích về công nghệ với niề m đam mê giảng dạy âm nhạc của mình. Khi nghĩ tới những đô ng nghiệp mà anh quen biế t, anh nhận thấ y điểm hội tụ giữa kỹ năng của anh với cái họ câ n.

Brandon cho biế t: "Các giáo viên dạy nhạc không muố n giải quyế t các công việc hành chính; họ muố n dạy nhạc. Nhưng họ luôn phải dành khá nhiệ `u thời gian trong ngày làm việc của mình cho nhưng công việc này." Việc lên lịch học, sửa lại lịch học, gửi lời nhắ c nhỏ tới học viên - ngoài thời gian dạy, tấ t cả những điệ `u này chiế m nhiệ `u sự quan tâm và làm sao lãng việc giảng dạy. Hơn nữa, đa phâ `n các giáo viên dạy nhạc đang không thu hế t được số tiệ `n mà nhẽ ra sinh viên câ `n đóng vì đôi khi có những khoản bị bỏ sót hay do sinh viên nghỉ học.

Ban đâ`u, Brandon không có ý định kinh doanh; anh chỉ muố n giải quyế t điê`u mà anh gọi là "vấ n đê` phá rố i giáo viên dạy nhạc" cho chính mình. Câu trả lời chính là *Music Teacher's Helper*, một giao diện do Brandon tạo ra vì mục đích sử dụng cá nhân trước khi chuyển nó thành môi trường tích hợp một lâ`n dành cho các giáo viên dạy nhạc thuộc mọi chuyên ngành. Các giáo viên có thể tạo ra những trang web của riêng họ (mà không câ`n có bấ t cứ kỹ năng chuyên môn nào) và quản lý tấ t cả các vấ n đê liên quan đế n việc lên lịch học và lập hóa đơn, do đó cho phép họ tập trung vào việc giảng dạy thực sự mà họ yêu thích.

Có phải đây là một thị trường trong cuộc tìm kiế m giải pháp? Đúng như vậy, và thị trường này là đáng kể. Có phải Brandon đang đưa cá cho các giáo viên dạy nhạc? Đúng thế, và bởi vì ngân sách của các giáo viên dạy nhạc thường thấ p, nên Brandon đã chắ c chắ n nêu bật được thực tế rà ng việc thanh toán cho *Music Teacher's Helper* có thể thực sự *tiế t kiệm* tiê n cho họ theo thời gian, nhưng để đảm bảo hoạt động có lãi, anh đã không quá cứng nhặ c về giá cả. Dịch vụ này có sẵn nhiê u phiên bản khác nhau, bao gô m một phiên bản miễn phí cho tính năng sử dụng bị giới hạn và lâ n lâ n tới cả phiên bản giá 588 đôla một năm tùy theo số lượng sinh viên.\*

Ba năm sau, cuộc số ng của Brandon hoàn toàn khác hẳn. Thay vì số ng ở Utah, giờ đây anh thức dậy dưới ánh mặt trời ở Escazú, Costa Rica, nơi anh số ng cùng vợ và ba cô con gái nhỏ. Anh có mười nhân viên đang số ng ở những nơi khác nhau trên thế giới. Anh cẩn thận theo dấ u thời gian của mình và ước lượng rã ng anh dành 8 - 15 tiế ng một tuâ n để tham gia trực tiế p vào hoạt động kinh doanh. Thời gian còn lại anh dành cho gia đình và những dự án mới khác nhau mà anh theo đuổi vì thấ y vui.

Brandon và gia đình anh đã từng số ng ở Utah và giờ đây họ số ng ở Costa Rica, nhưng đó không phải là toàn bộ câu chuyện; toàn bộ câu chuyện chính là họ có thể số ng ở bấ t cứ nơi nào họ muố n. Ô , và một điể u quan trọng hơn: *Music Teacher's Helper* hiện đang trên đà thu về ít nhấ t 360.000 đôla một năm. Bởi vì các khách hàng của anh cam kế t sử dụng dài hạn và thanh toán tiế n hàng tháng nên không thể có chuyện số người sử dụng sẽ giảm xuố ng. Thay vào đó, con số này sẽ tiế p tục gia tăng khi ngày càng có nhiê u giáo viên dạy nhạc gia nhập vào danh sách khách hàng của Brandon.

# Nghiên cứu tình huố ng 2: Thợ chụp ảnh khắ p thế giới

Bắ t đầ ù từ Michigan, Kyle Hepp là một doanh nhân "ngẫu nhiên" theo đúng nghĩa của cụm từ này. Khi chuyển tới Chile cùng với chô `ng cô, Seba, Kyle đã phải số ´ng khá chật vật bă `ng cách làm việc cho những dự án lê ` của AOL trong khi tìm kiế ´m một công việc thuộc lĩnh vực quản lý thể thao theo kế ´ hoạch của mình. Phong cách số ´ng ở Nam Mỹ thật tuyệt vời, nhưng công việc của Seba trên cương vị một kỹ sư xây dựng đang khá bấ ´p bênh, và công việc làm ăn của công ty đã bắ ´t đâ `u thấ ´t bại. Một chiê `u thứ Sáu, Seba nhận được thông báo rã `ng lương của anh bị cấ ´t tới 20%. Anh từ chố ´i ký hợp đô `ng mới và rời khỏi công ty ngay lập tức.

Hai ngày sau khi biế t chuyện này, bi kịch đã xảy đế n với Kyle khi bị một chiế c xe tải đâm ngay tại một ngã tư, hấ t cô bay xa tới hơn 30 mét trong lúc đang chạy bộ. Những vế t thương của cô, dù không nguy hiểm hay đe dọa tính mạng nhưng cũng khá nặng. Sau một tuầ n nă m viện, cô phải về nă m nghỉ tại nhà mấ t nhiề u tuầ n nữa, không thể đi lại và với nhiề u vế t thâm tím tới mức thậm chí cô đã không thể gõ nổi bàn phím máy tính - vì vậy cô buộc phải kế t thúc hợp đô ng làm việc với AOL theo đúng điề u khoản đã ghi trong hợp đô ng.

Đế n thời điểm đó, Kyle và Seba đã kế t hôn được gâ n ba năm và họ thậm chí còn chưa có một tuâ n trăng mật thật sự, vì vậy họ đã quyế t định tận hưởng một kỳ nghỉ trong lúc cả hai người đề u đang rảnh rỗi. Thay vì đi tìm việc, họ đặt vé bay tới Ý và dành nhiề u tuâ n đi thăm thú châu Âu. Trước khi bị tai nạn, Kyle đã từng học qua về chụp ảnh cưới. Kyle chưa bao giờ thực sự thử làm công việc này nhưng trước khi bay cô đã cập nhật lại trang web của mình và thông báo ră ng cô bă t đâ u nhận chụp hình. Một đơn đặt hàng đế n ngay lập tức, mang tới cho Kyle niề m tin ră ng cô có thể đủ khả năng tạo nên sự nghiệp từ công việc này.

Khi họ quay trở lại Chile, Kyle và Seba đã quyế t định coi việc chụp ảnh như một công việc toàn thời gian, "ít nhấ t cho tới khi không còn ai đăng ký chụp hình và cạn tiế n." Trước sự ngạc nhiên của họ, hế t lời yêu câ u này tới lời yêu câ u khác được gửi vào hòm thư của Kyle và lịch chụp nhanh chóng trở nên kín mít. Hai năm sau, họ đã kiế m được 90.000 đôla một năm và có lịch đặt chụp ảnh kín trước cả một năm.

Giờ đây họ làm việc trên khắ p thế giới, chụp ảnh tại các lễ cưới ở Argentina, Tây Ban Nha, Anh và Mỹ. Bạn có thể thắ c mắ c không hiểu tại sao có rấ t nhiề u thợ chụp ảnh giỏi khác có sẵn ở địa phương mà các khách hàng từ hế t nước này tới nước khác vẫn tìm đế n cô?

Kyle nói ră ng bản thân các khách hàng của cô đề u thích đi du lịch và họ không ngại việc thuê một thợ chụp hình từ phương xa. Cô bảo: "Họ biế t ră ng thế giới là một nơi nhỏ bé và họ thích công việc của chúng tôi bởi vì chúng tôi tạo dựng các mố i quan hệ qua thời gian."

### Nghiên cứu tình huố ng 3: Vua phâ n mê m bảng tính

Không gian làm việc của Bernard Vukas là điển hình của những doanh nhân lang thang: "Tôi làm việc ở bấ t cứ đâu, bấ t cứ lúc nào. Múi giờ và địa điểm đề `u không quan trọng. Tấ t cả tài sản của tôi nhét vừa trong một chiế c ba lô, kể cả máy tính xách tay." Bernard đã viế t cho tôi như vậy trong một bức thư điện tử gửi từ bãi biển Koh Tao, Thái Lan, nơi anh đang tạm số ng ở đó một thời gian. Bernard đế n từ Croatia, đấ t nước cũng có những bãi biển đẹp, nhưng anh đã muố n đi thăm thú nhiệ `u nơi hơn trên thế giới này.

Bernard giúp các công ty có sử dụng ứng dụng của bộ phâ`n mê`m Microsoft Office xử lý khô´i lượng lớn dữ liệu, tạo ra hoặc sửa đổi các phâ`n mở rộng nhã`m làm cho dữ liệu dễ quản lý hơn. Bernard đã bă´t đâ`u bă`ng cách ra giá ở một mức tiê`n công phù hợp theo các tiêu chuẩn của Croatia nhưng thâ´p hơn nhiê`u so với mức mà các công ty Bă´c Mỹ thường phải trả. Chiế´n lược này đã hoạt động hiệu quả trong việc giúp Bernard thiế´t lập một cơ sở khách hàng và danh tiế´ng tố´t, nhưng quyế´t định kinh doanh tố´t nhâ´t chính là khi anh đã tăng gấ´p ba tố´c độ cho những khách hàng mới.

Một ngày, Bernard kiế m được 720 đôla cho một dự án lớn. Suy nghĩ về ý nghĩa của số tiề n này, anh đã viế t: "Nhiề u người có mức lương tố i thiểu ở Croatia đang kiế m được số tiề n này trong một tháng. Những người kiế m gấ p đôi con số đó được xem là có mức lương tố t. Để kiế m được tấ t cả số tiề n đó trong một ngày thì tôi chưa từng nghe thấ y." Bernard có thể quay về quê nhà vào một

ngày nào đó, nhưng thật khó hình dung được bao giờ anh thay đổi cách số ng khác.

# Lưu ý dành cho việc lựa chọn Địa điểm không cố định

- Việc điê u hành một hoạt động kinh doanh trong khi lang thang khă p thê giới thường dễ hơn việc bă t đâ u một cái mới. Hãy đảm bảo là bạn dành nhiê u thời gian cho việc thiế t lập hệ thô ng trước khi bạn lao vào con đường này.
- Với một tấ m hộ chiế u Mỹ hoặc Canada, bạn có thể ở lại tới 90 ngày tại nhiê u quố c gia khác nhau trên thế giới. Ở những quố c gia đó, bạn có thể thực hiện một chuyế n "visa run" qua biên giới khi thời hạn visa của bạn să p hế t và sau đó quay trở lại số ng tiế p theo hạn visa mới.
- Bạn có thể biế t các yêu câ u vê visa ở những nước khác nhau bă ng cách ghé thăm trang web VisaHQ.com hoặc VisaHQ.ca, một dịch vụ thương mại tôi sử dụng cho những lâ n xin cấ p visa của riêng mình. Có khá nhiê u công ty cung cấ p những hỗ trợ tương tự, và bạn không câ n sử dụng một dịch vụ xin cấ p visa nế u bạn không thường xuyên đi du lịch kiểu này.
- Càng nhiê `u càng tô ´t, hãy giữ cho công việc của bạn "luôn ở trong mây" bă `ng cách sử dụng các dịch vụ trực tuyế ´n, chẳng hạn như Google Docs và Dropbox. Với cách này, bạn có thể truy cập dữ liệu từ bấ ´t cứ đâu và không phải lo lă ´ng nhiê `u vê ` việc giữ nó bên mình.
- Thường xuyên thay đổi mật khẩu của bạn và không sử dụng tên chú mèo của bạn làm mật khẩu (không phải là tôi đã học

được điệ u này qua kinh nghiệm hoặc bấ t cứ chuyện gì...).

- Bạn có thể tìm được nhà trọ miễn phí thông qua
   CouchSurfing.org hoặc với chi phí thấ p từ những chủ khách
   sạn tư nhân tại AirBnB.com.
- Bạn có thể bắ t đâ u từ bấ t cứ đâu, nhưng theo khuyế n cáo chung, Mỹ Latinh và Đông Nam Á là hai khu vực dễ dàng và hiế u khách nhấ t để bắ t đâ u những cuộc phiêu lưu nay đây mai đó của bạn.
- Một số nơi dễ dàng tiế p cận với công nghệ hơn những nơi khác. Hãy quan tâm xem điề u gì được mong đợi trước khi tới tham quan một đấ t nước mới, tìm hiểu kỹ bă ng cách đọc thông tin trên các diễn đàn tại *BootsnAll.com* hoặc *MeetPlanGo.com*.
- Khi bạn lang thang, hãy duy trì sự cân bă ng giữa phiêu lưu và công việc. Hãy nhớ ră ng hâ u hế t mọi người đề u làm những công việc thông thường và chỉ thỉnh thoảng đi du lịch, vì vậy hãy đảm bảo tận dụng được việc tham quan và trải nghiệm về nê n văn hóa bản địa. Nhưng cũng như vậy, đừng cảm thấ y tô i tệ về việc phải cố ng hiế n nhiê u giờ đô ng hô hơn để làm việc bấ t cứ khi nào câ n thiế t. Mọi việc thế là ÔN; thế giới cho phép bạn đi du lịch.

Dân du cư thời kỳ kỹ thuật số và các doanh nhân lang thang di chuyển với tấ t cả đô đạc, và thật khó xa rời được những câu chuyện có tính lan truyề n của họ. Tôi đã lă ng nghe hế t những câu chuyện giố ng như của Brandon, Kyle và Bernard, từ câu chuyện này tới câu chuyện khác. Và tôi thấ y ră ng đó là một mô hình kinh doanh tuyệt vời.

Trong những ví dụ này, Brandon là một giáo viên dạy nhạc, Kyle là một thợ chụp ảnh và Bernard là một nhà phát triển phâ `n mê `m. Bản danh sách này có thể tiế p tục với: Cherie Ve Ard, người chúng ta sẽ gặp ở Chương 13, là một chuyên viên tư vấ n chăm sóc sức khỏe, và Brandy Agerbeck, người có câu chuyện ở Chương 7, là một nhà hỗ trợ đô `họa. Do bản chấ 't công việc của họ, phâ `n lớn những hoạt động kinh doanh trong các nghiên cứu tình huố 'ng hoàn toàn không bị phụ thuộc vào địa điểm cho dù họ hiện tại đê `u có một địa chỉ cố định. Nói theo một cách khác, bao giờ cũng có nhiê `u hơn một cách để tới được con đường, nhưng chỉ có một mô hình kinh doanh đặc biệt hữu ích cho sự độc lập vê `địa điểm: Công việc vê `xuấ t bản thông tin. Vì mô hình này vừa phổ biế ´n vừa sinh lợi cao nên chúng ta cùng xem xét nó theo một số `khía cạnh nhỏ.

#### Trở thành nhà xuấ t bản riêng của bạn

Trên cương vị nhà sáng lập của 800-CEO-READ, một nhà bán lẻ hàng đâ ù các sách kinh doanh, Jack Covert là một người từng trải cả về xuấ t bản truyề n thố ng và tự xuấ t bản. Khi tôi hỏi Jack điề ù gì đã thay đổi trong giới xuấ t bản vào những năm gâ n đây. Anh cho biể t: "Mọi thứ đã thay đổi. Chúng ta đã được chứng kiế n nhiề ù tác giả tự xuấ t bản tác phẩm của họ, nhưng không bao giờ tới một quy mô rộng lớn như vậy. Có khác chăng chính là chấ t lượng của tác phẩm. Ngày nay, một số tác phẩm tự xuấ t bản ít nhấ t cũng có chấ t lượng tố t như những cuố n sách do các nhà xuấ t bản lớn làm. Sân chơi đã bị san bă ng nhiề ù và sẽ còn tiế p tực như vậy."

Điểm khác còn lại mà Jack nói với tôi là: Trong quá khứ, hâ`u hế t các tác giả chọn việc tự xuấ t bản bởi vì họ đã không thể bán tác phẩm của mình cho một nhà xuấ t bản truyề n thố ng nào. Còn ngày nay, một số tác giả đang cố ý chọn việc trực tiế p phân phố i tác phẩm của họ, thậm chí gạt bỏ những lời chào mời quan trọng để tự mình xuấ t bản. Nhưng này, những ai câ n sách vậy? Bạn không

câ `n trở thành một tác giả hoặc thậm chí nghĩ mình như một nhà văn để tận dụng việc thể ´giới đang thay đổi này. Việc xuấ ´t bản kỹ thuật số ´có xu hướng phù hợp với ít nhấ ´t một vài loại: Những sản phẩm chỉ làm một là `n, các khóa học trong một khoảng thời gian cố ´định và những thuê bao định kỳ.

Jen Lemen và Andrea Scher, hai người bạn đã tham dự một khóa tu cùng nhau, đã có ý tưởng để bắ t đâ u một khóa tu học trực tuyế n dành cho phụ nữ. Họ gọi nó là Mondo Beyondo và tạo ra một mô hình cộng đô ng cho những người tham gia để đăng bài viế t về những ý tưởng, mục đích và danh sách việc câ n làm trong đời của bản thân. Ở bên kia Đại Tây Dương, cựu nhà báo Susannah Conway đang một mình thành lập một dự án tương tự có tên gọi Unravelling. Hàng ngàn người tham gia sau đó, cả hai dự án đề u có những bản danh sách chờ dài đăng ký các khóa học trong tương lai và cả hai đề u mang lại thu nhập hàng năm sáu con số . Một phâ n vẻ đẹp của mô hình này chính là mô hình phát triển chủ yế u nhờ sự giới thiệu. Khi những người học kế t thúc các khóa học bố n hoặc năm tuâ n, đa phâ n họ sẽ nói lại với bạn bè, những người sau đó đăng ký cho khóa học tiế p theo.

Giố ng như mọi thứ khác đang tố n tại, hoạt động kinh doanh "mới" này hoàn toàn không mới. Như Jack của 800-CEO-READ đã đề cập, một số nhà xuấ t bản độc lập vẫn luôn biế t ră ng bán trực tiế p thường là tố t hơn. Điể u đã thay đổi chính là tố c độ, chấ t lượng và tiể m năng để vươn tới một lượng khán giả rộng lớn hơn nhiề u. Đó chính là điể u mà những nhà xuấ t bản lang thang này đang làm - và một anh chàng ở Fullerton, California, chính là ví dụ điển hình.

#### Cuố n sách điện tử giá 120.000 đôla

Brett Kelly, tự mô tả bản thân mình là một "chuyên viên tin học chuyên nghiệp", là lập trình viên phâ`n mê`m với một công việc bận rộn và một cuộc số ng gia đình đâ`y căng thẳng. Vì món nợ thẻ tín dụng 15.000 đôla và mức số ng cao ở Nam California mà Brett và vợ anh, Joana, phải chấ p nhận lịch làm việc trái ngược nhau mới đáp ứng được mọi chi phí sinh hoạt. Brett đã kể với tôi khi chúng tôi ngô`i tại một quán bánh thịt chiên giòn ở Los Angeles ră`ng: "Tôi vê` đế n nhà và chỉ kịp chào Joana khi cô ấ y chuẩn bị đi làm tại nhà hàng. Vài tháng sau, cả hai chúng tôi đê`u bị mệt mỏi với thời gian như vậy, lũ trẻ thì khố n khổ và tình hình chung quả thật không tố t chút nào."

Trong nhiệ u năm, Brett đã chứng kiế n ban bè và đô ng nghiệp của mình bặ t đâ u những dư án sinh lợi và sau đó đã bỏ hẳn công việc chính hoặc đã tạo thêm một luô ng thu nhập nữa cho mình. Cuố i cùng, anh đã có một quyế t định của riêng mình: Trên cương vị một người sử dụng thành thạo Evernote, phâ n mê m ghi chú miễn phí, Brett để ý thấ y ră ng không hệ có hướng dẫn sử dụng chi tiế t nào cho mọi người để khai thác được nhiệ u nhất từ dịch vụ đó. Brett đã dành nhiệ u tháng để làm một cuố n tài liêu cẩn thân vệ moi meo và thủ thuật mà anh có thể tìm thấ v về Evernote, biên soan moi thứ với các ảnh chup màn hình máy tính và những hướng dẫn chi tiế t thành một tệp PDF lớn. Anh bảo: "Tôi đã bị ám ảnh về điệ u này và tôi muố n đảm bảo ră ng mình có đúng mọi thứ thật chính xác." Khi anh gửi cho tôi bản thảo của cái sẽ trở thành *Evernote* cơ bản (Evernote Essentials), tôi đã thấ v nó rấ t ấ n tương. Đa phâ n các tác giả việ t sách điện tử đưa vào các sản phẩm của ho sư sao chép không câ n thiế t, cỡ chữ lớn và để lê rộng. Nhưng cuố n sách của Brett thì trái lại: Sản phẩm cuố i cùng được chứa đựng trong hơn 90 trang nội dung không một khoảng trố ng. Tuy nhiên nội dung không một khoảng trố ng không phải là mọi thứ; bạn cũng phải bán

một số thứ mà mọi người sẵn sàng bỏ tiể n ra để có được. Họ sẽ mua chúng?

Ngay trước khi cuố n sách hướng dẫn được bán ra, Brett đã có một cuộc thỏa thuận với Joana: Nế u anh bán sách được ít nhấ t 10.000 đôla, Joana sẽ phải bỏ công việc phục vụ bàn tại nhà hàng và ở nhà chăm sóc hai con. Brett đã ước tính rã `ng điê `u này sẽ phải mấ t vài tháng, thậm chí là lâu hơn, để đạt được mục tiêu doanh thu 10.000 đôla... nhưng chỉ 11 ngày sau khi*Evernote Essentials* được bán ra, tài khoản của Brett đã nhảy tới năm con số ´. (Vì là một chuyên viên tin học, nên Brett đã nhanh chóng đưa một ảnh chụp màn hình thành hình nê `n trên chiế ´c iPhone của anh.) Chưa đâ `y 24 tiế ´ng sau, Joana đã nộp đơn xin nghỉ việc tại nhà hàng. Ngoại trừ thời gian nghỉ đẻ khi sinh con, đây sẽ là lâ `n đâ `u tiên cô không phải làm việc trong bảy năm làm mẹ vừa qua của mình.

Những tháng sau, doanh số của *Evernote Essentials* đã tiế p tục mang lại ít nhấ t 300 đôla một ngày, dự kiế n doanh thu hàng năm hơn 120.000 đôla cho một thứ mà về bản chấ t chỉ là một dự án phụ. Điề ù thú vị là nế u dự án này được làm ra như một cuố n sách in theo phương thức truyề n thố ng, thì những con số về doanh thu được coi là một thấ t bại - tiề n nhuận bút của tác giả sẽ mang lại cho Brett chỉ khoảng 18 đôla một ngày. Nhưng vì Brett là chủ sở hữu duy nhấ t và sách được chuyển phát trực tuyế n, nên con số 300 đôla đổ vào tài khoản của anh mỗi ngày gầ n như là lợi nhuận hoàn toàn.

Bấ t ngờ hơn nữa những người phát triển Evernote đã có được bản hướng dẫn này và gửi cho Brett một thông báo rã ng họ muố n nói chuyện với anh. Brett thấ y lo lắ ng khi nghĩ họ thấ y khó chịu về việc anh kiế m tiế n từ sản phẩm miễn phí của họ, nhưng sự thật lại trái ngược với ý nghĩ của anh: CEO của hãng đã rấ t thích cuố n sách của Brett và muố n mời anh về làm việc. Brett đã rời bỏ công việc toàn thời gian tẻ nhạt của mình và đảm nhận một vai trò mới tại

Evernote, với điệ u kiện là anh có thể tiế p tục bán bản hướng dẫn đó và giữ lại tấ t cả lợi nhuận trong khi vẫn được làm việc ở nhà. Thật tuyệt vời! Dưới đây là lời Brett mô tả kế t cục tố t đẹp này:

Thành công không tưởng của dự án này không chỉ giúp gia đình chúng tôi thoát khỏi 10 năm nợ nâ `n và tình trạng tài chính bấ ´t ổn định mà còn mang tới cho chúng tôi tự do để theo đuổi lô ´i số ´ng chúng tôi hặ `ng mong muô ´n. Vì bây giờ tôi làm việc ở nhà và Joana làm nội trợ nên chúng tôi có nhiê `u thời gian dành cho con cái hơn phâ `n lớn những người khác. Có những lúc tôi vẫn không thể tin được điê `u này là sự thật và không biế ´t nói gì để bày tỏ hế ´t sự biế ´t ơn của mình.

Dự án của Brett có tấ t cả những yế u tố dự đoán thành công mà chúng ta đã xem xét cho tới lúc này: Nó được bắ t đâ u với điể u Brett vừa đam mê vừa có kỹ năng, và sau đó anh đã tôi luyện kiế n thức của mình thành một sản phẩm hữu ích có thể ngay lập tức tới được với người sử dụng. Nế u bạn muố n học về Evernote nhưng không muố n mấ t thời gian tìm hiểu nó nhiề u, một khoản đâ u tư 25 đôla có thể giải quyế t được vấ n đề . Sự lựa chọn mức giá cũng thật hoàn hảo: Brett đã có thể ra giá thấ p hơn nhiề u, như một số nhà xuấ t bản ebook vẫn làm, nhưng anh đã chọn cách giữ vững giá và đưa ra một tuyên bố giá trị rõ ràng cho các khách hàng tiề m năng của mình.

Chao ôi! Giố ng như bấ t cứ xu hướng hoặc mô hình kinh doanh nào, không phải mọi câu chuyện về xuấ t bản độc lập đề u thành công. Nhiề u nhà xuấ t bản tham vọng đang hoạt động dựa trên mô hình "nế u bạn xây dựng nó, họ sẽ tới". Cuố i cuố n sách này, chúng ta sẽ đặt tên lại cho nó thành mô hình "nế u bạn xây dựng nó, họ có thể tới" - đôi khi mô hình hoạt động, nhưng nhiề u lúc lại không, và không có sự đảm bảo nào về sự giàu có ngay tức khắ c. Có nhiề u khóa học trực tuyế n thành công với quy mô như Mondo Beyondo, và

cũng không ít khóa học khác lại lúng túng với chỉ có năm học viên. Có nhiệ `u cuố ´n sách điện tử trị giá 120.000 đôla như của Brett, và cũng không ít đã `u sách điện tử khác chỉ bán được đúng hai cuố ´n (một cho bà của tác giả và một cho một người bạn của gia đình) trước khi rơi vào quên lãng.

#### Trở thành nhà xuấ t bản riêng của bạn

Hãy làm theo những bước sau để tham gia hoạt động kinh doanh xuấ t bản thông tin. Mỗi bước có thể được thực hiện phức tạp hơn, nhưng tấ t cả chúng đề u liên quan tới bản đề cương căn bản này.

- 1. Tìm một chủ đê mà mọi người sẽ trả tiê n để học nó. Thật tố t nế u bạn là một chuyên gia vê chủ đê đó, nhưng nế u không, chủ đê đó chính là cái câ n tìm ra.
- 2. Hãy bắ t lấ y thông tin theo một trong ba cách sau:
  - a. Viê t ra giâ y.
  - b. Thu âm hoặc thu hình.
  - c. Kế t hợp giữa a và b.
- 3. Kế t hợp các nguyên liệu của bạn thành một *sản phẩm*: Một cuố n sách điện tử hoặc một sản phẩm kỹ thuật số mà người mua có thể tải về được.
- 4. Đưa ra lời chào hàng. Chính xác là bạn đang bán cái gì và tại sao mọi người nên mua nó? Tìm hiểu nhiê u hơn vê lời chào hàng ở Chương 7.
- 5. Quyế t định một mức giá vừa phải, dựa trên giá trị cho sản phẩm của bạn. Về những hướng dẫn ra giá, xem Chương 10 và

- 6. Tìm cách thức thanh toán. *PayPal.com* là phương thức thường thấ y nhấ t, với khả năng cho phép người sử dụng thanh toán tại hơn 180 quố c gia. Những giải pháp khác có sẵn nế u bạn muố n có phương thức thanh toán linh hoạt hơn\*.
- 7. Xuấ t bản sản phẩm và quảng bá nó. Để có cái nhìn tổng quan về việc khởi xướng, xem chương 9.
- 8. Gửi tiê n vào ngân hàng và ra biển nghỉ ngơi! (Bước này có đòi hỏi sự nỗ lực nhiê u hơn.)

Một số thấ t bại liên quan tới những mong đợi phi thực tế. Nói đơn giản, một số người muố n thư giãn và tận hưởng (hoặc có 300 đôla một ngày) mà không phải làm việc. Một phâ n kế t quả của mong muố n được làm việc từ bấ t cứ nơi đâu, nhiệ u doanh nhân tham vọng chú trọng quá nhiệ u vào vai trò "bấ t cứ nơi đâu" hơn vai trò họ làm "công việc" đó. Vì vai trò công việc chính là thứ duy trì mọi cái khác, nên tố t hơn là tập trung vào đó ngay từ khi bắ t đâ u. Xét cho cùng, điệ u tố t đẹp nhấ t về một hoạt động kinh doanh độc lập địa điểm chính là *khả năng*. Sự thật là bạn có thể nảy ra ý tưởng bấ t ngờ trên đường tới Argentina hoặc Thái Lan song nó không đô ng nghĩa với việc ban thực sự sẽ thực hiện ý tưởng đó.

Hình ảnh kinh điển về một doanh nhân lang thang thường gắ n với một anh chàng hoặc cô nàng đang ngô i trên bãi biển trong bộ đô bơi, với đô uố ng bên cạnh và một chiế c máy tính xách tay đã mở ra dưới hoàng hôn. Những nỗ lực có hạn của tôi trong khi tái tạo một cảnh như vậy thường liên quan tới việc lo lắ ng về chiế c máy tính xách tay (Nó sẽ bị đánh că p? Tôi sẽ để cát rơi lên bàn phím?) và cảm giác mệt mỏi khi nhìn vào màn hình dưới ánh nă ng mặt trời.

Hơn nữa, hâ`u hế t các bãi biển ở những vùng nhiệt đới không cung cấ p dịch vụ truy cập WiFi và vì điề u này mà nhiề u nơi khác cũng không có - cho nên nế u định điề u hành hoạt động kinh doanh của mình trên đường, bạn sẽ câ n học cách nghĩ về công việc nhiề u như nghĩ về con đường của bạn.

Điề ù này chỉ như việc làm theo đam mê của bạn để tới được ngân hàng: Một số người thích giữ đam mê của họ bên người, và một số người không thích hòa trộn những kỳ nghỉ của họ với công việc. Thậm chí những doanh nhân như Brandon Pearce, những người đã cẩn thận gây dựng được một hoạt động kinh doanh rảnh tay, thu nhập cao, cho phép mình làm việc với một lượng thời gian tố i thiểu cũng chỉ thực sự giảm bớt thời gian dành cho công việc sau khi mọi thứ đã được thiế t lập và đi vào ổn định. Ngay từ khi bắ t đầ u, lượng lớn thời gian cho việc thực hiện các dự án có thể thành công mà cũng có thể không.

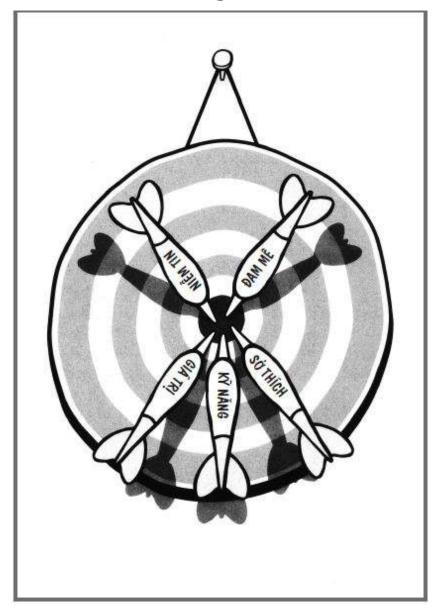
Nhưng này, thực tế đã được kiểm chứng. Không nghi ngờ gì khi hàng ngàn người đã thiế t lập được những hoạt động kinh doanh thành công theo mô hình này, nhấ t là trong hơn mười năm qua. Tại sao lại không làm theo hướng đi của họ, lập bản đô cho con đường riêng của bạn theo cách này?

Lâ n gâ n đây nhấ t tôi nói chuyện với Brandon, anh vẫn đang làm việc cực kỳ hiệu quả (hơn 30.000 đôla một tháng). Bây giờ anh đang mở thêm chi nhánh ở một số khu vực mới tại Costa Rica và xa hơn nữa, thậm chí anh â y còn đang nghĩ tới việc mua cổ phâ n ở một nông trại địa phương. Có lẽ nông trại đó sẽ không sinh lợi như dự án trực tuyế n, nhưng điề u đó ÔN THÔI - hàng tháng, khoản thu nhập từ phâ n mê m âm nhạc sẽ không ngừng đổ về . Brandon và gia đình anh đã thiế t lập được một cuố c số ng hoàn toàn tự do và khả năng để tạo dựng một cuộc số ng mới ở mọi nơi họ tới. Mỗi ngày là một cuộc phiêu lưu.

#### NHỮNG ĐIỂM CHÍNH

- Ngày nay, các doanh nhân lang thang ở khă p mọi nơi. Đa phâ nhọ đề u đang thâ m lặng xây dựng nên những hoạt động kinh doanh đáng kể (sáu con số hoặc cao hơn) trong khi đang số ng ở thiên đường.
- Đúng là không phải mọi đam mê đê `u dẫn tới một mô hình kinh doanh tố t, nhiê `u người theo đuổi lô ´i số ´ng nay đây mai đó vì những lí do sai lâ `m. Câu hỏi hay nhâ ´t để trả lời là: Bạn muô ´n làm gì?
- Có nhiê `u con đường dẫn tới sự độc lập vê `địa điểm, nhưng xuâ ´t bản thông tin là một hoạt động kinh doanh có thể sinh lợi đặc biệt. (Và có nhiê `u hơn một hướng đế ´n với xuấ ´t bản thông tin; nó không chỉ có mỗi những cuố ´n sách điện tử.)
- Mọi điê `u liên quan tới các bài học được bắ t đâ `u ở Chương 1 là: Hãy tìm sự hội tụ giữa điê `u bạn yêu thích với thứ những người khác sẵn sàng mua, câ `n nhớ ră `ng bạn có thể giỏi nhiê `u hơn một thứ và kế t hợp đam mê với sự hữu ích để xây dựng một hoạt động kinh doanh thực sự không quan trọng việc rố t cục bạn số 'ng ở đâu.

# 5° Số liệu thống kê dân số mới



CÁC KHÁCH HÀNG CỦA BẠN ĐÊ `U CÓ MỘT SỐ ĐIỂM CHUNG, NHƯNG LẠI KHÔNG CÓ GÌ ĐỂ LÀM VỚI NHỮNG PHÂN LOẠI TRUYÊ `N THỐ ´NG.

"Cơ hội kinh doanh giố ng như những chiế c xe buýt; \*luôn luôn có một chiế c khác đang tới."\*\*

### RICHARD BRANSON (Doanh nhân nổi tiế ng người Anh)

hững ý kiế n thường xuyên liên quan tới khách hàng dẫn đế n một câu hỏi thú vị: Họ là ai? Và quan trọng không kém là họ ở đâu cũng như làm thế nào bạn tìm thấ y họ? Việc xem xét những câu hỏi này, có thể giúp bạn tìm kiế m những khách hàng lý tưởng của bạn theo số liệu thố ng kê dân số truyề n thố ng - những điề u chẳng hạn như tuổi tác, giới tính, thu nhập - mà cũng có thể không.

Trong thời gian tôi đang viế t cuố n sách đâ u tiên, nhiệ u người trong ngành xuấ t bản đã hỏi tôi về "thị trường mục tiêu" cho cộng đô ng đang phát triển nhanh chóng. Tôi đã làm kinh doanh một thời gian, vì vậy tôi hiểu điệ u họ muố n, nhưng tôi không thể tìm ra cách giải thích cho sự đa dạng trong nhóm người đã đọc blog của tôi. Họ là những nghệ sĩ, du khách, học sinh trung học đang cân nhấ c xem nên tới trường đại học hay đi một con đường của riêng mình, những cán bộ hưu trí đang lên kế hoạch cho một chương mới trong cuộc đời và nhiệ u người khác nữa. Có một số doanh nhân và những người làm thuê cho chính mình nhưng cũng có nhiệ u người vẫn đang làm các công việc truyề n thố ng. Tỉ lệ giới tính được phân chia gầ n như bà ng nhau giữa nam và nữ.

Cuố i cùng, tôi đã nhận thấ y ră ng thị trường mục tiêu này không liên quan lă m với số liệu thố ng kê dân số truyề n thố ng - nhóm này bao gồ m những người từ tấ t cả các tâ ng lớp xã hội muố n số ng cuộc số ng độc đáo, khác thường. Họ đã "ủng hộ sự thay đổi" và quan tâm tới việc theo đuổi một giấ c mơ lớn trong khi vẫn đang làm cho thể giới thành một nơi tố t hơn đố i với những người khác. Nói một cách khác, tôi đã không phải phân khúc hoặc gán tên cho họ theo những phân loại không phù hợp.

Bạn có thể không muố n trở thành một tác giả, nhưng ngay khi bạn khám phá ra những khả năng khác nhau trên con đường tới tự do và giá trị, điể u đó sẽ giúp bạn suy nghĩ sáng tỏ về những con người mà bạn lên kế hoạch phục vụ.

Hiện nay có ít nhấ t hai cách để nhóm những con người đó lại với nhau. (1)

Theo số liệu thống kê dân số truyền thống: Theo số liệu thống kê dân số mới:

Tuổi tác, Địa điểm, Giới tính, Chủng tộc/Sắc tộc, Thu nhập Sở thích, Đam mê, Kỹ năng, Niềm tin, Giá trị<sup>1</sup>

Ở Arcata, California, vợ chô `ng nhà Mark Ritz và Charlie Jordan sở hữu công ty Kinetic Koffee (KKC). KKC là một "máy rang cà phê loại nhỏ" sành điệu tạo nên cà phê thượng hạng... nhưng ngày nay không thiế `u gì cà phê thượng hạng, vì vậy họ câ `n thêm một điể `u gì đó nhiề `u hơn. KKC đã tự tạo lấ ´y tên tuổi và thu được lợi nhuận nhờ hướng vào một phân nhóm cụ thể: những người đi xe đạp, trượt tuyế ´t, du lịch bụi và "hâ `u như bấ ´t cứ ai thích tận hưởng phong cách số ´ng ngoài trời". Nhờ tập trung vào những con người nhiệt tình mà họ đã ngay lập tức đưa KKC tách ra khỏi một thị trường đông đúc.

Sự kế t nổ i của Mark và Charlie tới những con người ưa thích hoạt động ngoài trời là lẽ tự nhiên. Trước khi bắ t đâ u hoạt động kinh doanh này, Mark đã dành phâ n lớn sự nghiệp của anh làm việc trong nghê dua xe đạp. Charlie là phó chủ tịch của một công ty xuô ng kayak, và cả hai vợ chô ng đề u hoạt động tích cực trong các cộng đô ng giải trí và đua xe địa phương. Họ cũng là những người nghiện cà phê, vì vậy việc kế t hợp hai niê m đam mê lại có vẻ giố ng như một cách tiế p cận đúng đă n. Mark bảo với tôi: "Chúng tôi không phải là công ty cà phê đâ u tiên nhă m vào thị trường của những người đi xe đạp, nhưng chúng tôi là công ty đâ u tiên chú ý vào thị trường từ quan

điểm của các cửa hàng bán xe đạp và những người bán hàng ngoài trời. Chúng tôi bây giờ đã vượt qua một số công ty có nguồ n tài chính tố t hơn nhưng đã rời khỏi thị trường này."

Khách hàng mục tiêu của KKC là những con người ham mê các hoạt động ngoài trời, nhưng để vươn tới họ, Mark và Charlie đã làm việc với các cửa hàng bán xe đạp và những cửa hiệu ngoài trời. Việc duy trì mố i quan hệ tố t đẹp với các nhà phân phố i đảm bảo sự tiế p cận tới hâ u hế t mọi cửa hàng trên toàn quố c, và Mark bổ sung cho chiế n lược này bă ng cách tham gia các hội chợ thương mại và sự kiện dành cho người tiêu dùng. Việc tặng 10% lợi nhuận cho các hoạt động ngoài trời mỗi năm khiế n cho KKC trở thành một công ty có doanh thu sáu con số .

Mạng Internet đã giúp cho việc kế t nổ i với mọi người trở nên dễ dàng hơn nhiề ù thông qua những lí tưởng và giá trị được chia sẻ, nhưng nó không hoàn toàn là một hiện tượng trực tuyế n. Hơn 30 năm trước, rấ t lâu trước khi có trang mạng xã hội Facebook, một ban nhạc với rấ t nhiề ù người ủng hộ bí mật đã hiểu ra điề ù này. Dưới đây là những gì mà Jerry Garcia đã nói về những người ủng hộ ban nhạc Grateful Dead:

Thông tin được lan rấ t rộng khi người lớn chia sẻ với con trẻ, rố i con trẻ lại tiế p tục chia sẻ với ông bà, cha mẹ mình - điề u này giúp chúng tôi luôn có được một lượng đông đảo người hâm mộ. Tôi không bao giờ có ý nói ra, xong đây chính là số liệu thố ng kê về thính giả của chúng tôi. Và thực tế là như vậy.

Tom Bihn, một nhà sản xuấ t túi xách từ Seattle, Washington, đưa để n cho chúng ta một ý tưởng tương tự: "Chúng tôi luôn nhấ t quán và thấ y ngạc nhiên bởi đố i tượng khách hàng của mình khá đa dạng. Con người có một mong muố n tự nhiên về phân loại và số lượng, nhưng chúng tôi luôn cảm thấ y việc làm như vậy với các khách hàng

của mình sẽ trở thành vô nghĩa. Khách hàng của chúng tôi là những sinh viên, nghệ sĩ, doanh nhân, giáo viên, nhà khoa học, lập trình viên, thợ chụp ảnh, các bậc phụ huynh, nhà thiế t kế, nông dân và nhà hảo tâm." (Xem Chương 13 để biế t nhiề u hơn về câu chuyện của Tom.)

#### Việc thay đổi "Ai"

Kris Murray, một bà mẹ làm việc bận rộn ở Hudson, Ohio, đã nhìn thấ y cơ hội trong việc giúp đỡ các nhà cung cấ p dịch vụ chăm sóc trẻ điề ù hành hoạt động kinh doanh của họ hiệu quả hơn. Trong nhiề ù năm, cô đã nghiêm túc làm việc để xây dựng mố i quan hệ trực tiế p là n lượt với các trung tâm chăm sóc trẻ ban ngày, song thường phải chịu cảm giác thấ t vọng trước mức giá thấ p và sự thiế u quan tâm của họ với việc phát triển công việc này.

Bấ t chấ p các thách thức, Kris biế t đây có thể là một hoạt động kinh doanh tố t. Các gia đình sẽ luôn muố n con cái mình được chăm sóc, còn các nhà cung cấ p dịch vụ chăm sóc trẻ thường chú trọng vào việc cung cấ p dịch vụ chấ t lượng nhiề u hơn việc điề u hành hoạt động kinh doanh. Kris đã có thể phá vỡ điề u này với một lời chào hàng thành công và tăng mức thu nhập ngay khi cô phục vụ các khách hàng như thể nào? Những ngày đã u thật nắn lòng. Cô thấ y mình bị kiệt sức, bị đề bẹp và sẵn sàng bỏ việc.

Sau đó, một số điể ù đã thay đổi. Trước hế t, cổ sắ p xế p hợp lý hóa các dịch vụ của mình, làm cho chúng hướng tới những gì khách hàng thực sự mong muố n - cổ đã học cách đưa cá cho họ. Nhưng sự thay đổi thứ hai cũng quan trọng. Theo lời của Kris, cổ đã tìm thấ y cách để "thay đổi AI": những khách hàng của cô. Bản thân nhiề ù trung tâm chăm sóc trẻ ban ngày cũng chính là những doanh nghiệp nhỏ, được một hoặc hai người điề ù hành. Mặc dù những trung tâm này có thể cung cấ p dịch vụ chăm sóc trẻ tố t nhưng lại có chung xu

hướng không muố n đấ u tư vào các dịch vụ và do đó không phải là đố i tượng khách hàng phù hợp nhấ t với việc hành nghệ tư vấ n của Kris.

Xoay vòng theo một thị trường đáng ao ước hơn, Kris đã tạo ra một nhóm sản phẩm và dịch vụ mới nhắ m tới chủ sở hữu các trung tâm nhiê `u địa điểm. Những chủ sở hữu này đâ `u tư nhiê `u hơn vào các hoạt động kinh doanh của họ và có thể đủ khả năng chi trả nhiê `u hơn để được trợ giúp trong việc tiế p thị. Thay đổi này đã tạo nên một sự khác biệt to lớn về `lợi nhuận. Kris đã đi từ "làm việc ÔN" tới việc kiế m được hơn 20.000 đôla một tháng. Trong những ngày đâ `u, cô đã cố gắ ng bán một số thứ mà khách hàng không sẵn sàng mua. Cô đã khắ c phục được vấ n đề `bă `ng cách thay đổi hai điệ `u: Sản phẩm cô chào bán và những người cô chào bán sản phẩm â ´y.

## Tai họa và sự khôi phục: ´N BẢN SÔ´C VĂN HÓA

Ridlon Kiphart, AKA Sharkman, có một trong trong những công việc mà mọi người thèm muố n - anh tự nhận mình là một CAO, tức giám đố c mạo hiểm, của một công ty nhỏ có tên Số ng Mạo hiểm. Sau những công việc làm lúc trước trên cương vị một nghệ sĩ đu xà, người giám sát lặn biển, nhà sáng lập hội từ thiện và "anh chàng thể thao dưới nước" trên một chiế c thuyê n du lịch, giờ anh điề u hành chương trình riêng của mình, tổ chức các chuyế n đi tới những địa điểm đẹp kỳ lạ. Tôi đã hỏi Sharkman về thách thức lớn nhấ t của anh trong hoạt động kinh doanh mới này, và đây là lời kể của anh về câu chuyện của một chuyế n mạo hiểm rủi ro ở Nam Thái Bình Dương.

Những ngày tươi đẹp nhấ t và những ngày tô `i tệ nhấ t đề `u như nhau. Chúng tôi đã hoàn thành được nửa đâ `u của chuyế ´n đi đâ `u tiên ở Fiji và các du khách đề `u rấ ´t thích.

Chúng tôi đã trở lại chiế c bàn ăn tố i dài trải khăn trắ ng trên bãi cát ngay gâ `n mép nước sau một ngày lặn dưới làn nước màu ngọc lam. Chiế c bàn được bao quanh bởi những ngọn đuố c Tiki² và bày biện thật đẹp. Mặt trời đang lặn dâ `n và âm nhạc đang nổi lên trên đảo trong không khí â ´m áp, và chúng tôi đã tập hợp cùng với bạn bè cho một trong những bữa tố i ngoạn mục nhấ t lịch sử... sự thật là thế cho tới khi có điện thoại gọi tới.

Trải nghiệm này giố ng như khi đang nghe một ca khúc hay và bấ t ngờ nghe thấ y tiế ng đã `u từ đọc xoạc ngang đĩa hát. Tin tức đó là vị tù trưởng tố i cao của hòn đảo lân cận mà chúng tôi đã có kế hoạch đi tham quan ngày hôm sau vừa chế t, và nghi thức tang lễ yêu câ `u ră `ng mọi thứ bị ngừng lại trong 100 đêm tới. Chúng tôi có chín người khách đang hân hoan và không có nơi nào để đế n.

Đây chính là lúc chúng tôi thấ y việc nghiên cứu kỹ lưỡng từ trước và việc thực sự hiểu biế t về khu vực này được đề n đáp. Chúng tôi đã xoay xở để gia hạn thêm thời gian ở lại nơi mà mình đáng ra chỉ ở đúng một đêm và dành thời gian cùng nhau vội vàng lên kế hoạch thay thế. Chúng tôi đã thuê một chiế c máy bay (được gán cái tên máy bay phục vụ tang lễ vì những lý do không câ n phải giải thích thêm); liên hệ với nhiề u khách sạn, khu nghỉ dưỡng và khai thác lặn; nhờ giới thiệu; tiế n hành một số nghiên cứu kỹ hơn; và đưa cả nhóm đế n một khu mới mở trên một hòn đảo hẻo lánh. Việc chuyển tiế p diễn ra suôn sẻ; toàn bộ phâ n còn lại của chuyế n đi đã hoàn thành mà không có một sự cản trở nào, và cứ như thể chuyế n đi đã được lên kế hoạch toàn thời gian theo hướng đó.

Cuố i cùng, khu nghỉ dưỡng mà ban đâ `u chúng tôi đặt chỗ vẫn lấ 'y một nửa tiê `n bấ 't chấ 'p việc họ đã vi phạm hợp đô `ng. Thái độ của họ chính là nế 'u bạn muố 'n chúng tôi, bạn sẽ phải tới và gặp lại chúng tôi. Điề `u đó đã cho chúng tôi thấ 'y được những bản hợp đô `ng trở nên vô dụng ở nước ngoài như thế ' nào. Các vị khách của chúng tôi đã tập hợp lại và đề `nghị trả thêm tiề `n, nhưng chúng tôi từ chố 'i và chấ 'p nhận chịu lỗ. Chuyện xảy ra không phải lỗi của khách hàng và họ không nhấ 't thiế 't phải trả tiề `n cho điề `u đó. Quả là một chặng đường xa khủng khiế 'p để bắ 't đâ `u một hoạt động kinh doanh mới - chấ 'p nhận một cú đánh lớn vào tài chính - nhưng đây lại là điề `u đúng đă 'n câ `n làm. Đó chính là cách chúng tôi đã chọn để hoạt động, và tôi tin nó luôn được đề `n đáp.

Bạn có thể làm theo gương của Tom Bihn, công ty Kinetic Koffee, Kris Murray và thậm chí là cả Grateful Dead như thế nào?

# Chiế n lược số 1: Hiểu ra một sở thích, đam mê hoặc mố t

Những kế hoạch ăn kiêng phổ biế n đế n rô ì đi, nhưng một vài kế hoạch trong số đó vẫn còn lại. Kế hoạch ăn kiêng theo Paleo khuyế n khích mọi người ăn nhiề ù một số thứ (thịt và rau số ng) và rấ t ít hoặc không ăn những thứ khác (ngũ cố c, bơ sữa, đường,...). Giố ng như tấ t cả các chế độ ăn kiêng nghiêm ngặt, Paleo được rấ t nhiề ù người ủng hộ nhưng cũng có không ít người ủng hộ đầ ỳ đam mê bên cạnh một nhóm người đam mê nghi ngờ cơ sở khoa học của chế độ ăn uố ng này. Những tình huố ng giố ng như vậy - một ngành hoặc một hoạt động với nhiề ù người yêu và cũng lấ m kẻ ghét - luôn cho thấ y một cơ hội kinh doanh tố t.

Hãy theo Jason Glaspey, người đã thực hiện cách số ng này sau khi đọc xong *Chế độ Ăn uố ng theo Paleo* (The Paleo Diet), một cuố n

sách hướng dẫn phổ biế n dành cho những người ủng hộ Paleo. Jason thấ y việc cố gặ ng tuân thủ theo chế độ ăn uố ng này thật sự khó khăn, phức tạp: "Ăn các thực phẩm tự nhiên và tránh ngũ cố c" nghe có vẻ đơn giản nhưng việc tôn trọng triệt để toàn bộ chế độ ăn uố ng này đòi hỏi rấ t nhiê ù thời gian. Đây là một dấ u hiệu khác của một cơ hội kinh doanh tố t: Khi quá nhiê ù người bị thu hút vào một điề ù gì nhưng có ít thời gian thực thi điề ù đó trong cuộc số ng hàng ngày của họ.

Jason đã bă tay vào làm việc để tạo ra một giải pháp. Anh hiểu ră ng trong số những người ủng hộ Paleo lâu nay thì số lương nam giới thường nhiệ u hơn nữ giới và thường rơi vào độ tuổi từ 25 tới 30. Tuy nhiên, quan trọng hơn, Jason đã để ý thấ y những người bị lôi cuố n vào chế độ ăn uố ng theo Paleo thuộc nhiề u tâ ng lớp khác nhau nhưng hâ u hê t đê u không chặ c chặ n là họ có thể dành nhiê `u thời gian để lập kế hoạch ăn uố ng theo chế độ đó. Cho nên cơ hôi chính là: Cung cấ p một nguồ n tài nguyên toàn diên nhặ m "đưa cá cho họ" (không hê có ý chơi chữ, mặc dù những người ủng hộ Paleo ăn râ t nhiê u cá) bă ng cách nói cho họ biế t chính xác thứ phải mua, nấ u và ăn mỗi tuấ n. Jason đã bắ t đấ u Kế hoạch Paleo, một hoạt động kinh doanh một-người, trong ba tuầ n với số vố n 1.500 đôla. Trong vòng một năm, hoạt động kinh doanh này đã phát triển mang lại mức thu nhập định kỳ hơn 6.000 đôla một tháng, yêu câ u mất tổng thời gian làm việc là hai tiế ng để cập nhật trang web mỗi tuâ n.

# Chiế n lược số 2: Bán thứ mọi người mua(và hãy hỏi họ nế u bạn không chắ c chắ n)

Khi bạn tập trung vào việc hiểu biế t "dân tộc của bạn", hãy ghi nhớ nguyên tắ c thông tin quan trọng này: Hâ `u hế t chúng ta thích mua nhưng không thích được ai bán cho. Tiế p thị kiểu cũ được dựa trên *sự thuyê t phục*; tiế p thị kiểu mới được dựa trên *sự mời mọc*. Với kiểu

tiế p thị thuyế t phục, bạn đang cố gặ ng thuyế t phục mọi người về một điể u gì đó, hoặc là nhu câ u được sử dụng dịch vụ của bạn nói chung hoặc lý do vì sao những gì bạn cung cấ p lại tố t hơn của đố i thủ. Một nhà tiế p thị thuyế t phục giố ng như một người bán máy hút bụi để n từng nhà: Nế u anh ta gõ vào đủ các cánh cửa, rố t cuộc anh ta có thể bán được một chiế c máy hút bụi... nhưng với mức chi phí cá nhân quá cao và vấ p phải quá nhiệ u sự từ chố i.

Tiế p thị thuyế t phục vẫn tô n tại và sẽ luôn là như vậy, nhưng giờ đây có một lựa chọn thay thể . Nế u bạn không muố n để n từng nhà với một chiế c máy hút bụi trong tay, hãy xem xét cách một số người trong nghiên cứu của chúng ta tạo ra những hoạt động kinh doanh mà các khách hàng đề u liê u mạng mong muố n trở thành một phâ n của chúng.

Bạn bán gì vậy? Hãy nhớ bài học từ Chương 2: Tìm ra thứ mọi người thích và tìm cách trao nó cho họ. Ngay khi bạn tạo được một nhóm người hâm mộ nhiệt tâm và khách hàng trung thành, họ sẽ háo hức chờ đợi những sản phẩm mới của bạn, sẵn sàng vô `ngay lâ ´y chúng khi ra mắ t. Cách này không chỉ mới mẻ; nó còn tố t hơn.

Khi bạn đang động não với những ý tưởng khác nhau và không chắ c chắ ný tưởng nào là tố t nhấ t, thì một trong những cách đơn giản và hiệu quả nhấ t để tìm ra nó là hỏi các khách hàng tương lai, hay khách hàng hiện tại của bạn (nế u có) hoặc bấ t cứ ai mà bạn cho là phù hợp. Để có một phương án cụ thể, rõ ràng, hãy hỏi xem liệu mọi người có sẵn sàng trả tiề n cho thứ bạn định bán không, chứ đừng hỏi xem họ có thích nó không. Vì bạn đang cố gắ ng xây dựng một hoạt động kinh doanh, không chỉ là một sở thích riêng, nên hãy tách biệt "việc thích" một thứ gì đó với việc thực sự trả tiề n cho thứ đó.

Hãy thử bă t đâ u bă ng những câu hỏi dưới đây:

• Vấ n đề lớn nhấ t của bạn với \_\_\_\_ là gì?

- Câu hỏi số một của bạn về \_ là gì?
- Tôi có thể làm gì để giúp bạn với \_?

Hãy điể `n vào khoảng trố ng của những câu hỏi trên với chủ để `, loại hàng hóa, dịch vụ hoặc ngành nghệ ` cụ thể mà bạn đang nghiên cứu: "Vấ ´n đề ` lớn nhấ ´t của bạn với việc thực hiện mọi việc là gì?" hoặc "Câu hỏi số ´ một của bạn về ` việc hẹn hò trực tuyế ´n là gì?"

Điề ù thú vị về kiểu nghiên cứu này, nhấ t là những câu hỏi mở đố i với những người có thể thích trả lời, chính là bạn sẽ thường xuyên học được những điề ù mà bạn không có ý tưởng gì về chúng trước đó. Đó cũng là một cách để tạo ra sức đẩy tới một buổi ra mặ t hoặc ra mặ t lại quan trọng, một điề ù mà chúng ta sẽ thấ y nhiề ù hơn ở Chương 8.

Bạn có thể thu thập dữ liệu đâ`u vào dựa trên cơ sở nhỏ, một-đô´imột hoặc theo cơ sở nhóm. Để thu thập thông tin từ một nhóm người
tham gia trả lời lớn hơn, tôi sử dụng một dịch vụ tính phí do
SurveyMonkey.com cung cấ´p, nhưng bạn cũng có thể tạo ra một
phiên bản miễn phí, ít công phu với Google Forms (có sẵn trong
Google Docs). Hãy viế´t cho nhóm người tham gia trả lời của bạn, kể
cho họ nghe về`những gì bạn đang nghĩ và yêu câ`u được giúp đỡ.
Hãy giữ cho bản khảo sát thật đơn giản: Chỉ hỏi điề`u bạn câ`n biế´t.
Tấ´t cả chúng ta đề`u bận rộn, nhưng nế´u bạn xây dựng một bản
khảo sát tố´t, tỉ lệ hô`i đáp có thể là 50% hoặc cao hơn.

Khi đã vượt qua được những khái niệm cơ bản và có một ý tưởng tố t về sản phẩm hay dịch vụ mà bạn mong muố n được cung cấ p, bạn có thể đưa quá trình này đi xa hơn nữa. Tôi thường viế t thư cho những người có tên trong danh sách khách hàng của mình và hỏi về những ý tưởng sản phẩm cụ thể, giố ng như thể này:

Dưới đây là một vài dự án mà tôi đang suy nghĩ vê cách hoạt động trong mâ y tháng tới, nhưng rấ t có thể tôi sẽ mặ c sai lâ m. Vậy xin hãy vui lòng cho tôi biế t bạn nghĩ gì vê mỗi ý tưởng này.

Ý tưởng 1 Ý tưởng 2 Ý tưởng 3

Sau đó tôi áp dụng thang xế p hạng đơn giản cho từng ý tưởng và nhờ những người tham gia trả lời đánh dấ u theo ấ n tượng đã u tiên của họ. Thang xế p hạng này thường có những câu trả lời như "Tôi yêu thích nó!", "Bạn nên làm điê u đó", "Nghe thật thú vị", "Sẽ câ n tìm hiểu nhiê u hơn" hay "Nó không dành cho tôi".

Nói chung, thật tố t nế u các bản khảo sát có dưới mười câu hỏi. Để có những phản hô i tổng quan hơn, hãy đặt ra ít câu hỏi hơn. Để có những trả lời chi tiế t hơn (nhưng từ ít người hơn), hãy đưa ra nhiệ u câu hỏi hơn. Điể u này tùy thuộc vào bạn, nhưng hãy đảm bảo ră ng bấ t cứ điể u gì bạn hỏi cũng chính là điể u bạn thực sự câ n biế t về nó. Hãy quan tâm sát sao tới sự phản hô i; nó sẽ củng cố ý định tiế p tục triển khai hoặc khiế n bạn nghĩ tới việc cấ u trúc lại dự án mà mình muố n thực hiện.

Dù là cách nào thì thông tin vẫn luôn quan trọng, song cũng câ n nhớ ră ng quan điểm đa số không phải là tấ t cả. Giữa các mố i bận tâm khác, bạn sẽ câ n những động lực thúc đẩy riêng của mình để xây dựng một dự án theo thời gian. Nế u các động lực thúc đẩy hoàn toàn dựa trên sở thích của một người khác, rấ t có thể bạn sẽ cảm thấ y buô n chán, bấ t hạnh và ít chú tâm vào công việc hơn so với khi bạn làm theo cách khác. Bài học là hãy sử dụng các khảo sát nhưng nên sử

dụng chúng một cách cẩn thận. Đôi khi, việc quyế t định không theo đuổi một dự án hứa hẹn hoặc thận trọng từ bỏ hoạt động kinh doanh là một trong những điể `u mạnh mẽ nhấ t bạn có thể làm. (Hãy xem "Khách hàng thường sai" để biế t một câu chuyện như vậy.)

#### Khách hàng luôn đúng thường sai

Đó là một ngày ra mắ t quan trọng, chính vì vậy tôi đã dậy từ 5 giờ sáng, uố ng cà phê và sẵn sàng cho công việc. Ngay khi trang web ra mắ t, hàng trăm khách hàng đã sẵn sàng và đang chờ để mua hàng. Tôi quan sát xe hàng đâ y ắ p và theo dõi sát sao hòm thư để hỗ trợ các vấ n đê phát sinh.

Hạnh phúc thay, buổi ra mặ t đã thành công. Tới trưa, hơn 1.000 người đã mua hàng và con số đó tăng gấ p đôi vào cuố i ngày. Những bức thư điện tử gửi đi để cảm ơn khách hàng trong ngày hôm đó nhiệ `u tới mức Google nhanh chóng khóa tài khoản hòm thư điện tử của tôi lại, chặ c họ nghĩ tôi là một kẻ gửi thư rác. Một người bạn ở công ty đã giải cứu cho tôi bặ `ng cách khôi phục lại tài khoản và tôi lại tiế p tục việc cày xới những thông điệp. Trong hòm thư có hàng trăm bức thư ngặ ´n từ những khách hàng mới và rấ ´t nhiệ `u yêu câ `u hỗ trợ như: "Tôi đã bị mấ ´t mật khẩu", "Trang web chậm", "Tôi có thể thay đổi thông tin đăng nhập của mình như thế ´ nào?",

Và rô ì tiế p để n là Dan. Bức thư của Dan viế t: "Tôi muố n được hoàn tiế n." Tôi nhanh chóng viế t thư trả lời anh: "Không thành vấ n để , nhưng có gì sai sao?"

"Hãy để tôi cho anh vài lời khuyên miễn phí. Hãy gọi cho tôi và tôi sẽ nói cho anh biế t anh đã làm mấ t công việc của tôi như thể nào." - Dan viế t với giọng điệu rõ ràng mia mai.

Tôi quan sát xe hàng và các bình luận của trang web - có vài đơn hàng và rấ t nhiệ u thông điệp thú vị đang xuấ t hiện qua mỗi phút - và đáp lại thư của Dan: "Xin lỗi, tôi không thể gọi cho anh. Tôi sẽ hoàn tiê n cho anh và tôi mong ră ng anh ổn, nhưng tôi không câ n bấ t cứ lời khuyên nào vào lúc này."

Bạn chắ c hẳn đã nghe thấ y thành ngữ "Khách hàng luôn đúng", nhưng hâ `u hế ´t các chủ doanh nghiệp nhỏ nhanh chóng nhận thấ y điề `u này không đúng. Vâng, bạn muố n tập trung vào việc đáp ứng nhu câ `u của mọi người và làm họ hài lòng hế ´t sức có thể, nhưng không một khách hàng đơn lẻ nào luôn biế ´t được điề `u gì là tố ´t nhấ ´t cho toàn bộ hoạt động kinh doanh của bạn. Những khách hàng này có thể không phù hợp với công việc kinh doanh của bạn, và chẳng có gì sai nế ´u bạn muố ´n nói lời tạm biệt họ để có thể tập trung phục vụ những người khác.

Tôi đã không có thời gian gọi điện cho Dan vào ngày ra mặ t, và có lẽ tôi đã lỡ một cơ hội tố t để học hỏi từ anh ta. Nhưng tôi gâ n như chặ c chặ n rặ ng đó là quyế t định tố t hơn để quay lại vận hành thị trường cố t lõi của tôi thay vì dành thời gian với một khách hàng đang bực tức nhưng đã nhận được khoản tiế n bô i hoàn.

#### Danh sách các khả năng và ma trận ra quyế t định

Sau khi tìm hiểu vê khách hàng của mình và những gì họ muố n, bạn có thể cảm thấ y mình bị vùi lấ p trong các ý tưởng. Bạn nên làm gì khi thấ y mình có nhiệ u ý tưởng hơn là thời gian để theo đuổi chúng? Hai điệ u: Thứ nhấ t, đảm bảo là bạn đang nă m bắ t được tấ t cả các ý tưởng và việ t chúng ra, vì có thể sau này bạn sẽ muố n thực hiện chúng; thứ hai, tìm cách đánh giá các ý tưởng cạnh tranh.

Việc tạo ra một "danh sách các khả năng" giúp bạn giữ lại các ý tưởng có thể thực thi chúng khi có nhiệ `u thời gian hơn.

Tuy nhiên, việc có một ý tưởng hâ`u như không phải là vâ´n đê` đô´i với các doanh nhân. Một khi đã bǎ t đâ`u nghĩ vê` các cơ hội, bạn chǎ c chǎ n sẽ kê t thúc với râ t nhiê`u ý tưởng được viê t trên những chiê c khǎn ǎn, nguệch ngoạc trong các cuô n sổ tay hay lơ lửng trong đâ`u bạn. Vâ´n đê` chính là việc đánh giá xem những dự án nào đáng theo đuổi và sau đó quyê t định giữa các ý tưởng khác nhau. Đôi khi bạn có thể biê t bǎ ng trực giác ý tưởng tô t nhâ t là gì. Trong những trường hợp đó, bạn nên tiê p tục mà không do dự. Mặc dù vậy, sẽ có những lúc bạn cảm thâ y bị mâu thuẫn. Bạn nên làm gì?

Ma trận ra quyế t định sẽ giúp bạn đánh giá phạm vi của một loạt các dự án và tách biệt những người chiế n thắ ng khỏi "những người có thể về sau". Việc hoãn lại một số việc không có nghĩa là bạn sẽ không bao giờ thực hiện chúng, nhưng thứ tự ưu tiên sẽ giúp bạn bắ t tay vào những việc tạo nhiề u ảnh hưởng nhấ t. Trước hế t, hãy ghi nhớ những câu hỏi cơ bản nhấ t của bấ t cứ hoạt động kinh doanh vi mô thành công nào:

- Dự án có tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ rõ ràng không?
- Bạn có biế t những người sẽ muố n mua sản phẩm hoặc dịch vụ đó không? (Hoặc bạn có biế t tìm họ ở đâu không?)
- Ban có cách thức thanh toán chưa?

Những câu hỏi như trên sẽ giúp bạn có được những đánh giá ranh giới cơ bản. Nê ´u bạn không có một câu trả lời "có" rõ ràng cho từng câu hỏi, hãy làm lại từ đâ `u. Tuy nhiên, giả sử bạn có thể trả lời "có" với tâ ´t cả các câu hỏi, nhưng lại biê ´t rõ là mình không thể theo đuổi cả năm dự án lớn cùng một lúc. Trong trường hợp đó, bạn sẽ câ `n một

số phương thức đánh giá. Dưới đây là một giải pháp: Ma trận ra quyế t định:

	Ånh hưởng	Sự nỗ lực	Khả năng sinh lời	Tầm nhìn	Tổng số
Ý tưởng 1					
Ý tưởng 2					
Ý tưởng 3					
Ý tưởng 4					
Ý tưởng 5					

Trong ma trận này, bạn sẽ liệt kê các ý tưởng của mình vào cột bên tay trái và sau đó tính điểm cho chúng theo thang điểm từ 1 tới 5, với 5 là cao nhấ t. Đô ng ý là tính điểm như thế sẽ không mấ y khách quan, nhưng vì chúng ta đang tìm kiế m các xu hướng, nên nó vẫn ÔN để đánh giá. Hãy tính điểm cho các ý tưởng của bạn theo những tiêu chí sau:

**Ảnh hưởng:** Nhìn chung, dự án này sẽ tạo ảnh hưởng đố i với các khách hàng và hoạt động kinh doanh của bạn ở mức độ nào?

**Sự nỗ lực:** Sẽ mấ t bao nhiều thời gian và công sức để tạo ra dự án? (Trong trường hợp này, một điểm số thấ p hơn cho thấ y sự nỗ lực nhiề u hơn, vì vậy hãy chọn mức điểm 1 cho một dự án yêu cầ u bạn làm cả núi công việc và mức điểm 5 cho một dự án gầ n như không yêu cầ u bạn làm.)

**Khả năng sinh lời:** Tương quan với các ý tưởng khác, dự án này sẽ mang lại bao nhiều tiê `n?

**Tâ m nhìn:** Dự án này phù hợp với sứ mệnh và tâ m nhìn nói chung của bạn ở mức độ nào?

Hãy xế p hạng mỗi mục theo thang điểm từ 1 tới 5 rồ i điề n chúng vào cột bên tay phải. Hãy nhớ ră ng bạn đang tìm kiế m các xu hướng. Nế u bạn phải bỏ một dự án, hãy bỏ dự án thấ p điểm nhấ t; nế u bạn có thể chỉ chấ p nhận một dự án, hãy triển khai dự án cao điểm nhấ t.

Dưới đây là một ví dụ từ chính hoạt động kinh doanh của riêng tôi, khi tôi đang cân nhắ c xem nên theo đuổi dự án nào vào sáu tháng cuố i năm 2011:

	Ånh hưởng	Sự nỗ lực	Khả năng sinh lời	Mức độ phù hợp với tầm nhìn	Tổng điểm
Publishing Guide <sup>1</sup>	4	3	3	5	15
Empire Building Kit <sup>2</sup>	4	2	5	4	15
Community Building Webinar <sup>3</sup>	3	4	2	3	12
Shopping Cart Project⁴	3	3	3	3	12
Small Live Workshop <sup>5</sup>	4	1	1	4	10

- 1 Publishing Guide: Khóa học trực tuyế n, hướng dẫn mọi người cách viế t, bán và xuấ t bản cuố n sách của mình.
- 2 Empire Building Kit: Khóa học trực tuyế n, hướng dẫn mọi người cách khởi đâ u và gây dựng một hoạt động kinh doanh trực tuyế n.
- 3 Community Building Webinar: Xây dựng cộng đô `ng trực tuyế ´n.
- 4 Shopping Cart Project: Một liên kế t đưa khách hàng đế n một máy chủ mà ở đó khách hàng có thể chọn sản phẩm muố n mua.
  - 5 Small Live Workshop: Hội thảo trực tiế p quy mô nhỏ.

Khi bạn không biế t bắ t đâ u từ đâu và có cả một đố ng ý tưởng, bài tập này có thể giúp cho bạn. Trong trường hợp của tôi, những cuộc hội thảo trực tiế p có ảnh hưởng lớn đế n những người quan tâm tới chúng (hoặc tôi đã mong như vậy) chứ không phải ai khác. Tuy nhiên, những cuộc hội thảo như vậy sẽ đòi hỏi nhiê u sức lực và thời gian chuẩn bị mà không hê sinh lợi. Bởi vậy, tôi đã gác chúng lại.

Ma trận ra quyế t định cũng giúp bạn nhận thấ y điểm mạnh và điểm yế u của từng ý tưởng. Tôi thích ý tưởng về các cuộc hội thảo trực tiế p quy mô nhỏ nhưng nhờ ma trận mà tôi nhận thấ y rã ng chúng sẽ đòi hỏi lượng công việc lớn trong khi hiệu quả mang lại lại không cao! Nói cách khác, một dự án như hội nghị chuyên đề qua mạng Internet đã biểu trưng cho một xu hướng ở giữa: Tôi không mong chờ được làm quá nhiề u công việc, mà tôi mong chờ những công việc đó mang lại kế t quả trên trung bình (cho dù không gây kinh ngạc).

• • •

Bạn còn nhớ James Kirt, người đã rời Seattle tới Nam Carolina để bán cà phê mà chúng ta gặp ở Chương 1? Ngay khi vừa mới ổn định cuộc số ng với một nhịp số ng chậm hơn, đô ng thời tìm hiểu thêm về khách hàng của mình, anh đã thực hiện một vài thay đổi: "Tôi học được ră ng bạn không thể bán đô ăn sáng ở đây mà không kèm theo bánh quy. Nhưng tôi sẽ cười to nế u anh khuyên tôi nên bán bánh quy ở cửa hàng cà phê khi tôi đang ở Seattle." Anh cũng bán rấ t nhiề u trà đá vào gâ n như tấ t cả các ngày trong năm, thứ vố n chỉ thi thoảng được gọi vào một ngày hè nóng nực ở vùng Tây Bắ c Thái Bình Dương.

Nhưng James đã nhanh chóng thích nghi, quyế t định những bộ phận nào trong hoạt động kinh doanh của anh câ n linh hoạt và những bộ phận nào không thể bị thay đổi. Ví dụ, anh đã có thể đưa

thêm bánh quy vào thực đơn bữa sáng và tăng thêm lượng trà đá cho những người muố nuố ng - nhưng anh sẽ không ngừng đảm bảo rã `ng các hạt cà phê luôn tươi và kỹ thuật pha cà phê phải đúng như những gì anh đã học được ở Seattle. Lâ `n tới khi bạn đế n Lexington, hãy dừng chân và thưởng thức cà phê và bánh quy tại quán Americano. James và những nhân viên của anh sẽ chờ ở đó.

#### NHỮNG ĐIỂM CHÍNH

- Khách hàng của bạn là ai? Bạn không nhấ t thiế t phải nghĩ về họ theo những phân loại như tuổi tác, chủng tộc hay giới tính. Thay vào đó, bạn có thể nghĩ về họ theo khía cạnh của những giá trị và niề m tin được chia sẻ.
- Thường thì bạn có thể làm theo một xu hướng, hoặc một niê m đam mê đang phổ biế n bă ng cách đặt mình vào vị trí của chuyên gia và đơn giản hóa quy trình mà người khác đang thực hiện.
- Hãy sử dụng khảo sát để hiểu được các khách hàng và khả năng thành công. Càng cụ thể càng tố t. Hãy hỏi: "Điề u số một mà tôi có thể làm cho bạn là gì?"
- Hãy sử dụng ma trận ra quyế t định để đánh giá nhiệ u ý tưởng đang đô i chọi nhau. Bạn không phải chọn chỉ một ý tưởng, nhưng bài tập đó có thể giúp bạn quyế t định thứ bạn theo đuổi tiế p theo.

# PHẦN II ĐƯA NÓ RA ĐƯỜNG

6• Kế hoạch kinh doanh trên một trang giấy



NÊ ´U TUYÊN BÔ ´ SỬ MỆNH CỦA BẠN DÀI HƠN CÂU NÀY, NÓ CÓ THỂ QUÁ DÀI.

"Các kế hoạch chỉ là những dự định tố t nế u chúng ngay lập tức thúc đẩy bạn làm việc chăm chỉ."

#### PETER F. DRUCKER

(Tác giả Mỹ)

en Adrion và Omar Noory tố t nghiệp trường Đại học Nghệ thuật và Thiế t kế Columbus (Ohio) năm 2008. Cả hai đề u bắ t đầ u

Jsự nghiệp của mình với tư cách là những nhà thiế t kế tự do, ngoài ra Jen dạy học ở trường cũ và Omar nhận công việc thiế t kế tại một xưởng trong thị trấ n. Cả hai đề u làm những công việc liên quan tới bă ng cấ p của mình, nhưng chỉ một năm sau khi tố t nghiệp, họ đã không thể thoát khỏi cảm giác kiệt sức bởi thế giới thiế t kế thương mại. Jen đã tự hỏi: "Có phải nhẽ ra tôi nên học trường y? Thế còn nế u tôi học kế toán thì sao nhỉ? Thật là kỳ lạ khi có cái cảm giác này chỉ một năm sau khi bước chân vào nghề ." Trên chuyế n xe quay về từ Chicago, hai người đã nói chuyện về những điề u khác: Một chuyế n đi sắ p tới để n New York và một kế hoạch mà họ hy vọng có thể đưa họ tới những chuyế n du lịch khác.

Khi vê tới nhà, Omar tìm mua một tấ m bản đô tố t để xác định lộ trình cho những cuộc phiêu lưu sắ p tới của họ. Nói chung, họ đã không thể tìm thấ y cái họ yêu thích, vì vậy cả hai đã quyế t định tự làm bản đô riêng cho mình. Họ thức rấ t khuya, làm ra tấ m bản đô lí tưởng của mình trong lúc nói chuyện vê tấ t cả những nơi họ muố n tới tham quan. Khi kế t thúc việc thiế t kế , họ nhận ra chỉ còn đúng một vấ n đề: Loại máy in mà họ muố n sử dụng có giá 500 đôla và mỗi là n in sẽ in ra tố i thiế u 50 bản. Quả là một số tiề n lớn khi họ chỉ câ n một tấ m bản đô , nhưng dự án đã xuấ t hiện có giá trị nhiề u hơn chỉ là một tấ m bản đô , vì vậy Jen và Omar mỗi người đã bỏ ra 250 đôla. Họ rấ t thích kế t quả cuố i cùng và treo một trong những tấ m bản đô lên tường... để lại 49 tấ m mà không có mục đích rõ ràng. Họ cho bạn bè vài tấ m... và vẫn còn 44 tấ m. Cuố i cùng, Omar đưa ra một câu hỏi điên khùng: Ai sẽ muố n mua những tấ m bản đô còn lại?

Họ thiế t kế một trang web có đúng một trang, bổ sung một nút PayPal và đi ngủ. Khi thức dậy vào buổi sáng hôm sau, họ bán được tấ m bản đô `đâ `u tiên, rô `i một tấ m nữa, và lại một tấ m nữa. Rô `i họ bấ 't ngờ được đê ` cập để 'n trên một diễn đàn thiế 't kế ' nổi tiế ng và đã bán được toàn bộ số bản đô in lâ n đâ u tiên trong mười phút và có cả núi thông điệp mong muố n được mua tiế p. Liệu đây có phải là nguyên nhân dẫn đế n sự kiệt sức của nhà thiế t kế?

Vài tháng sau, Jen và Omar giới thiệu nhiê `u phong cách hơn và thực hiện những ý tưởng mới: Chẳng hạn một bản đô `xe điện ngâ `m ở thành phố `New York và một bản đô `lâ ´y chủ đê `vùng phụ cận của San Francisco. Kê ´hoạch là phát triển ổn định nhưng không giới thiệu các sản phẩm mới nế u không có một lý do chính đáng. Là những nhà thiế ´t kê ´ giỏi, họ hiểu ră `ng mọi thứ dự trữ là câ `n thiế ´t. Họ cũng hiểu ră `ng mặc dù một số ´ khách hàng có thể mua nhiê `u hơn một là `n, nhưng cách tố ´t nhấ ´t mà các khách hàng có thể giúp đỡ chính là qua việc tham khảo những người mua và người hâm mộ khác.

Trong chín tháng, họ đã rời bỏ những công việc trước đây của mình để làm việc toàn thời gian cho công việc kinh doanh này. Omar bảo: "Dự án này đã khôi phục hoàn toàn niê`m đam mê dành cho thiê´t kê´ của chúng tôi. Đây đúng là một cơ hội không thể tin được để chúng tôi được phát triển trên cương vị các nhà thiế´t kê´. Tôi cảm giác như công việc của chúng tôi chưa bao giờ tiế´n triển được nhiê`u như trong năm qua."

Jen và Omar đã bắ t đâ u với một ý tưởng, giữ mức chi phí thấ p và nhanh chóng tiế n tới bước tiế p theo - cho ra mắ t một sản phẩm. Rô i họ đã thích nghi với phản ứng của thị trường (làm ra nhiê u bản đô hơn!) và xây dựng từng sản phẩm mới một cách cẩn thận. Jen bảo với tôi: "Thật vui bởi vì chúng tôi đê u là những nhà hoạch định bị ám ảnh. Dự án này lúc đâ u chúng tôi gâ n như không lên kế hoạch về bấ t cứ điệ u gì, nhưng giờ đây nó lại chính là công việc toàn thời gian của chúng tôi."

#### Xu hướng hành động

Lên kế hoạch? Kế hoạch gì? Đa phâ n các nghiên cứu tình huố ng của chúng ta đã cho thấ y một khuôn mẫu tương tự như của Jen và Omar: Nhanh chóng bắ t đâ u và xem điề u gì sẽ xảy ra. Không có gì sai với việc lập kế hoạch, nhưng bạn có thể dành cả đời lên một kế hoạch mà không bao giờ biế n nó thành hành động. Trong trận chiế n giữa việc lên kế hoạch và hành động, hành động sẽ giành chiế n thă ng. Dưới đây là cách bạn thực hiện điề u đó.

HÃY CHỌN MỘT Ý TƯỞNG CÓ THỂ BÁN ĐƯỢC. Trong trường hợp của Jen và Omar, ý tưởng là: Có thể chúng tôi không phải là những người duy nhấ t thích những tấ m bản đô `đẹp mặ t. Liệu những người khác có thích chúng đủ để mua một tấ m bản đô `của chúng tôi không? Một ý tưởng có thể bán được không nhấ t thiế t phải là một ý tưởng đổi mới, to lớn; nó chỉ câ `n cung cấ `p được giải pháp cho một vấ `n đề `hoặc đủ hữu ích để những người khác sẵn sàng mua nó. Đừng nghĩ tới sự đổi mới; hãy nghĩ về `sự hữu ích.¹

Khi vừa mới bắ t đâ u, làm thể nào bạn biế t được liệu một ý tưởng có thể bán được hay không? Tố t thôi, không phải lúc nào bạn cũng biế t chặ c chặ n - đó là lý do tại sao bạn nên bặ t đâ u ngay khi có thể và tránh tiêu xài nhiê u tiê n. Nhưng để biế t nhiê u hơn về những ý tưởng, hãy kiểm tra lại "Bảy bước kiểm tra thị trường ngay lập tức" ở trang tiế p theo.

### Bảy bước kiểm tra thị trường ngay lập tức

<u>2</u>

1. Bạn câ n để ý tới vấ n đề bạn sẽ giải quyế t với điệ u kiện là phải có một số lượng lớn những người khác cũng quan tâm tới vấ n đề đó. Hãy luôn nhớ tới bài học về sự hội tụ: Cách thức để ý tưởng của bạn có điểm chung với những gì người khác đánh giá cao.

- 2. Hãy đảm bảo rã `ng thị trường đủ lớn. Hãy kiểm tra quy mô thị trường bă `ng cách kiểm tra số `lượng và sự liên quan của các từ khóa trên Google những từ khóa giố 'ng hệt những từ bạn sẽ sử dụng nế u đang cố gắ 'ng tìm sản phẩm của mình. Hãy nghĩ vê `những từ khóa mà mọi người sẽ sử dụng để tìm ra giải pháp cho một vấ 'n đề `? Hãy tập trung vào góc trên bên phải của các trang kế 't quả, đó là nơi hiển thị các quảng cáo.
- 3. Hãy tập trung vào việc loại bỏ "nỗi đau tự nhận hiển nhiên". Sản phẩm câ `n phải giải quyế t một vấ n đề `gây ra nỗi đau mà thị trường biế t rã `ng nó có. Nế u biế t một người nào đã có một vấ n đề `câ `n phải có giải pháp để xử lí, việc bán hàng cho họ sẽ dễ hơn việc thuyế t phục người đó rã `ng họ có một vấ n đề `câ `n giải quyế t.
- 4. Hâ `u hê ´t mọi thứ đang được bán là vì một nỗi đau hoặc vì lòng khát khao sâu thẳm. Ví dụ, mọi người mua các món đô xa xỉ vì sự tôn trọng và địa vị, nhưng ở mức độ sâu xa hơn là họ muố ´n được yêu thương. Cung cấ ´p một thứ gì đó có thể loại bỏ cảm giác đau đớn thường hiệu quả hơn là chỉ nhận ra được một mong muố ´n. Bạn câ `n cho mọi người thấ ´y bạn có thể giúp loại bỏ hoặc giảm cảm giác đau đớn như thê ´ nào.
- 5. Hãy luôn nghĩ về vấ n đề dưới dạng các giải pháp. Hãy đảm bảo giải pháp của bạn khác biệt và tố t hơn. (Chú ý rã ng nó không nhấ t thiế t phải rẻ hơn so sánh giá cả luôn là một lời xác nhận thua cuộc.) Có phải thị trường thấ y thấ t vọng với giải pháp hiện nay? Việc trở nên khác biệt là chưa đủ, mà phải là sự khác biệt làm cho bạn tố t hơn những gì được yêu cầ u. Việc giới thiệu một điề u gì đó nế u thị trường đã được thỏa mãn với giải pháp hiện tại sẽ là vô nghĩa vì vậy giải pháp của bạn là phải trở nên khác biệt hoặc tố t hơn. Chính ý nghĩa, không phải quy mô, mới là điề u quan trọng.

- 6. Hãy hỏi người khác về ý tưởng của bạn nhưng phải chấ c chấ n những người bạn hỏi là thị trường mục tiêu tiề m năng của bạn. Do đó, hãy tạo ra một *nhân vật*: Một người sẽ hưởng lợi lớn nhấ t từ ý tưởng của bạn. Hãy kiểm tra toàn bộ mạng lưới của mình cộng đô ng, bạn bè, gia đình, các kế t nổ i mạng xã hội và tự hỏi xem có bấ t cứ ai trong những người này phù hợp với nhân vật này không. Hãy đưa ý tưởng của bạn tới người này và cùng thảo luận thật chi tiế t. Điề u này sẽ mang lại cho bạn dữ liệu liên quan nhiê u hơn hẳn việc chỉ nói chuyện với bấ t cứ ai.
- 7. Hãy tạo ra một bản phác thảo về `những gì bạn đang thực hiện và trình bày nó cho phân nhóm thuộc cộng đô `ng của bạn. Tiế ´p theo, hãy mời họ dùng thử miễn phí. Đổi lại, họ sẽ tin tưởng và cung cấ ´p cho bạn những phản hô `i xác đáng. Như một phâ `n thưởng, phân nhóm đó cảm thấ ´y bị thu hút và sẽ hành động như những người truyề `n giáo. Việc cho đi này xây dựng được lòng tin và giá trị cũng như trao cho bạn một cơ hội đưa ra giải pháp đâ `y đủ. Hãy sử dụng blog để tạo dựng uy tín và đưa ra những ý kiế ´n chuyên môn về `một lĩnh vực. Hãy để lại những lời bình luận trên các blog mà khán giả mục tiêu của bạn tham gia vào.

GIỮ CHI PHÍ THẨ P. Bặ ng cách đã u tư vố n công sức thay cho tiê n bạc vào dự án của bạn, bạn sẽ tránh được việc phải rơi vào tình trạng nợ nã n và giảm thiểu được tác động của thấ t bại nế u dự án không phát triển. Jen và Omar đã bắ t đã u với tổng ngân sách chính xác là 500 đôla. Tại một nơi khác của Columbus, Ohio, Amy Turn Sharp điê u hành một công ty làm đô chơi thủ công. Chi phí khởi điểm: 300 đôla. Nicolas Luff ở Vancouver, Canada, đã khởi nghiệp với chỉ 56,33 đôla, chi phí cho một tờ giấ y phép kinh doanh vào năm

2000. Ở thành phố New York, Michael Trainer đã bắ t đầ u một hoạt động kinh doanh phim tài liệu với 2.500 đôla, chi phí cho một chiế c máy quay mà sau đó anh đã bán vì nó sinh lời.

Hâ`u hê´t những người này là *các doanh nhân đơn lẻ*, điê`u hành một hoạt động kinh doanh bình thường có mục đích. Nhưng những công ty lớn hơn với nhiê`u nhân viên cũng đã chọn giữ cách chi phí ban đâ`u ở mức càng thâ´p càng tô´t. David Henzell, nhà sáng lập công ty ở Anh mà chúng ta đã gặp ở Chương 1, đã bắ´t đâ`u công ty của mình với 4.000 đôla. Scott Meyer và một đô´i tác kinh doanh, người chúng ta sẽ biê´t nhiê`u hơn ở Chương 9, đã bắ´t đâ`u hãng truyê`n thông Nam Dakota với bô´n nhân viên và mức chi phí dưới 10.000 đôla. Vâ´n đê` ở đây chính là sô´ tiê`n có thể khác nhau, nhưng hãy nhớ giữ chi phí thâ´p ở bâ´t cứ nơi nào có thể.

CÓ ĐƯỢC LÂ`N BÁN HÀNG ĐÂ`U TIÊN CÀNG SỚM CÀNG TÔ´T. Ở Louisville, Kentucky, tôi từng được nói chuyện với Nick Gatens, người đã kể cho tôi nghe vê` một dự án nhiê´p ảnh nhỏ mà anh đang thực hiện. Nick làm việc toàn thời gian trong lĩnh vực công nghệ thông tin cho công ty của người khác và đang cô´ gă´ng làm một điề`u gì đó theo cách riêng của anh. Mặc dù vậy, "một điề`u gì đó" vẫn chưa hoạt động. Và trong quán cà phê nơi chúng tôi gặp nhau, anh đã bảo với tôi ră`ng: "Tôi không biế´t liệu mình đã có được một bản thiế´t kế´ hoặc thông điệp đúng dành cho người xem hay chưa."

Tôi luôn tò mò về các dự án của người khác, vì vậy tôi đã mở máy tính xách tay của mình và hỏi đường dẫn URL của trang web đó để vào xem. "Vâng, thực ra tôi vẫn chưa có trang web đó," Nick trả lời. Tôi rấ t muố n nói với các bạn ră ng tôi đã đưa ra cho Nick một số lời khuyên quý giá, nhưng sự thật là tôi đã không nói bấ t cứ điề u gì. Nick nhìn chă m chă m vào tách cà phê của anh trong sự thừa nhận rõ ràng ră ng: Để dự án thành công, anh câ n bắ t tay vào làm.

Kentucky là một trong số 50 bang mà tôi đã tới thăm trong chuyế n du lịch đó. Vài tuầ n sau, khi tới Tây Virginia, tôi gặp lại Nick. Lâ n này, trông anh có vẻ phấ n khích hơn nhiề u. Anh chia sẻ với chúng tôi một bước tiế n quan trọng: "Tôi đã có trang web đó và tiế n hành được cuộc mua bán!" Một người lạ đã theo đường link từ một trang khác trên mạng Internet và trả cho Nick 50 đôla để mua một bức ảnh. Nế u bạn chưa từng bán bấ t cứ thứ gì của riêng mình trước đây, bạn có thể thắ c mặ c: Điể u quan trọng là gì vậy? Anh ta bán được một bức ảnh với giá 50 đôla? Nhưng tôi thì hiểu ngay lập tức: Lâ n đâ u tiên bạn thực hiện một cuộc mua bán trong hoạt động kinh doanh mới, số tiê n không thành vấ n đề , việc bán được mới là điề u quan trọng.

Nick đã tìm ra thủ phạm thực sự ẩn sau sự trì hoãn của mình. Anh bảo: "Cuộc trò chuyện đã khiế n tôi suy nghĩ về lý do tại sao trang web vẫn chưa có. Trong đầ u tôi, mọi vấ n đề đề u là về kỹ thuật: Tôi phải tách bản thiế t kế ra và sửa một số lỗi trong code (mã). Nhưng qua việc trở nên trung thực với chính mình, tôi đã nhận thấ y ră ng vấ n đề thực sự nă mở nỗi sợ hãi vẫn đang chế ngự tôi; vấ n đề về kỹ thuật chỉ là một cái cớ. Điề u gì sẽ xảy ra nế u tôi không bán được bấ t cứ bức ảnh nào, hoặc nế u không một ai thích tác phẩm của tôi? Sau khi hiểu rõ lý do vì sao mình bị cản trở, tôi trở về nhà và đưa trang web lên mạng vào đúng đêm hôm đó. Chỉ trong vòng hai tuầ n, tôi đã bán được bức ảnh đầ u tiên kia."

Những người được phỏng vấ n cũng đã có vô số cách giải thích về câu chuyện này - về những khó khăn cản trở họ trong việc bắ t đã u và cảm giác của họ khi thực hiện được cuộc mua bán đã u tiên. Một người đã bày tỏ: "Một khi cuộc mua bán đâ u tiên diễn ra, tôi biể t ră ng mình đã thành công. Nghe có vẻ không hợp lý lắ m, nhưng cuộc mua bán đơn lẻ đó đã tạo động lực thúc đẩy tôi thực hiện hoạt động kinh doanh nghiêm túc hơn rấ t nhiệ u." Còn một người

khác cho biế t: "Tôi đã thực hiện một buổi thuyế t trình trực tiế p và đã mở gian hàng cho buổi ra mắ t sản phẩm đâ u tiên của chúng tôi. Tôi nhìn thấ y các đơn hàng tới và quả thật đã hét to lên 'Phải, đây chính là nó!'. Đây quả thật là sự thúc đẩy lớn dành cho tôi tại thời điểm đó."

Cho nên câu hỏi bạn câ`n đưa ra chính là... làm thế nào để tôi có được cuộc mua bán đâ`u tiên? Bạn sẽ câ`n phải quan tâm đế n việc cạnh tranh, nhưng không phải hôm nay; vấ n đề lớn hơn mà bạn câ`n đô i mặt chính là tính trì trệ. Nick đã chiế n thă ng trong cuộc chiế n chố ng lại tính trì trệ bă ng cách đẩy trang web của anh lên mạng để vận hành và đã nhận được phâ n thưởng chính là cuộc mua bán đâ`u tiên đó.

TIÊ P THỊ TRƯỚC KHI SẢN XUÂ T. Thật tố t nế u có thể biế t trước được liệu mọi người có muố n mua thứ bạn định chào bán hay không trước khi bạn bỏ ra rấ t nhiệ u công sức để làm nó. Bạn có thể tìm câu trả lời cho câu hỏi này thông qua các bản khảo sát, như chúng ta đã thấ y trong chương trước - nhưng nế u thích mạo hiểm, bạn cũng có thể chỉ câ n đưa ra thị trường vài thứ, xem phản ứng ra sao và sau đó tìm hiểu cách thực hiện.

Một người bạn của tôi đã làm điề `u này với sản phẩm thông tin tập trung vào ngành ô tô hạng sang của mình. Anh â y đã chào bán một bản hướng dẫn đặc biệt với giá 900 đôla... vấ n đề `là trước khi đăng quảng cáo trên tạp chí, anh chưa hề `tạo ra nó. Anh bạn tôi biế t ră `ng sẽ câ `n phải làm rấ t nhiề `u việc để tạo ra được bản hướng dẫn đó, và chẳng có lý do gì để phải làm tới chừng â ´y việc nế ´u không ai muố `n mua nó?

Không lâu sau khi đăng quảng cáo, anh nhận được hai đơn đặt hàng. Chi phí cho việc quảng cáo chỉ mấ t đúng 300 đôla, vậy là anh sẽ thu được 1.500 đôla lợi nhuận nế u có thể thực sự tạo ra được bản

hướng dẫn đó. Anh viế t thư cho hai người mua, nói ră ng mình đang phát triển "phiên bản 2.0", một bản hướng dẫn mới được nâng cấ p và thực sự rấ t vui được gửi tới cho họ mà không tính thêm khoản phí nào, miễn là họ có thể chờ trong 30 ngày để anh hoàn thành công việc của mình.

Tấ t nhiên là anh bạn tôi cũng đề nghị được hoàn tiế n cho họ nế u họ không muố n chờ, nhưng cả hai người mua đề u đã chọn chờ phiên bản 2.0. Sau đó, anh dành cả một tháng để điên cuố ng viế t bản hướng dẫn trước khi gửi nó tới những vị khách hàng đang chờ đợi một cách háo hức. Vì biế t mình đã nă m chặ c thành công trong tay (và giờ đây điể u đó đã giúp cho anh â y thực sự có một sản phẩm), nên anh bạn tôi tiế p tục cho đăng một quảng cáo khác và bán được hơn mười bản trong mấ y tháng sau.

Có thể bạn sẽ không làm theo cách này, nhưng hãy đảm bảo rã ng có nhiệ u người quan tâm để n sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn trước khi dành cả cuộc đời của mình để làm ra thứ đó. Đó chính là lý do tại sao việc bấ t tay làm càng nhanh càng tố t lại vô cùng quan trọng và tại sao cuộc mua bán đầ u tiên có thể truyề n cảm giác tự tin nhiệ u tới như vậy.

HƯỞNG ÚNG NHỮNG KẾ T QUẢ BAN ĐÂ `U. Sau thành công ban đâ `u, hãy nhóm họp lại và quyế t định xem câ `n thực hiện điề `u gì tiế ´p theo. Jen và Omar đã đáp ứng nhu câ `u của khách hàng bă `ng cách bổ sung nhiề `u bản đô `hơn và cẩn thận tạo ra những sản phẩm mới. Sau một năm, họ đã quyế ´t định sẽ không tự mình làm tấ ´t cả mọi việc nữa. Jen bảo: "Khi chúng tôi bắ ´t tay vào thực hiện công việc này lâ `n đâ `u tiên, cảm giác đi tới bưu điện thật thú vị. Nhưng rô `i việc phải tới đó ba đế ´n năm lâ `n một tuâ `n tạo cho chúng tôi cảm giác nhàm chán." Họ quyế ´t định ký hợp đô `ng vận chuyển hàng với một nhà kho địa phương và cuố ´i cùng tiế ´t kiệm được vài tiế ´ng đô `ng hô ` mỗi tuâ `n. Ngoài ra, họ còn quyế ´t định sẽ

đô ng bộ hóa và hoàn thiện trang web mua hàng trực tuyế n của mình.

Cuố i cùng, sẽ rấ t tố t nế u bạn để tâm tới những gì đã tạo nên thành công ban đầ u cho dù điể u đó có vẻ là tình cò hoặc ngẫu nhiên trùng khớp. Jen và Omar có vẻ như đã rấ t may mặ n khi được nhặ c tới trên một trang web lớn về thiế t kế, nhưng mọi chuyện sẽ thể nào nế u họ có thể làm cho điể u đó xảy ra lầ n nữa? Điể u đó đã xảy ra một lầ n nữa, hế t lầ n này tới lầ n khác, bởi vì họ đã xây dựng các mố i quan hệ và thực hiện những dự án mới của họ một cách âm thầ m và hợp lý. Đây là quá trình chúng ta sẽ xem xét nhiề u hơn trong phầ n tiế p theo của cuố n sách.

Trong một hoạt động kinh doanh vi mô được xây dựng dựa trên hai tiêu chí là chi phí thấ p và hành động nhanh chóng, bạn không câ n thực hiện việc lên kế hoạch chính thức nhiê u. Chủ yế u bạn câ n những yế u tố được chúng ta thảo luận xuyên suố t cuố n sách: Một sản phẩm hoặc dịch vụ, một nhóm khách hàng và cách thức thanh toán.

#### Nhận tự do, cho thoải mái

Khi suy nghĩ về tự do và giá trị, câu hỏi quan trọng nhấ t mà bạn câ n đặt ra chính là: "Hoạt động kinh doanh này sẽ giúp đỡ mọi người như thể nào?" Đây không đơn giản là việc trở nên hào phóng, bởi khi điề u hành một hoạt động kinh doanh giúp đỡ mọi người, chủ doanh nghiệp vẫn được trả tiề n. Một số người lên kế hoạch tạo dựng một hoạt động kinh doanh hoàn toàn vì lợi nhuận xoay quanh yế u tố xã hội, những người khác chỉ tập trung vào điề u này khi hoạt động kinh doanh phát triển, và vẫn có những người khác nữa tích hợp một dự án mang tính xã hội vào trong một hoạt động kinh doanh vì lợi nhuận.

# Kế hoạch Kinh doanh trên một trang giấ y

Hãy trả lời từng câu hỏi chỉ với một hoặc hai câu ngặ n gọn.

### **TÔNG QUAN**

Bạn sẽ bản gì?	
Ai sẽ mua thứ đó?	

Ý tưởng kinh doanh của bạn sẽ giúp đỡ mọi người như thế nào? \_

#### THANH TOÁN

Bạn sẽ tính phí cho sản phẩm dịch vụ gì?\_\_\_

Bạn sẽ được trả tiế như thế nào? \_\_\_\_

Ngoài sản phẩm/dịch vụ chính ra có cách nào khác để bạn kiế m tiê n từ dự án này không?

### KHỞI XƯỚNG

Làm thế nào để khách hàng biế t về hoạt động kinh doanh của bạn? \_

Làm thế nào để bạn có thể khuyế n khích "marketing truyề n miệng"? \_\_\_

#### THÀNH CÔNG

Dự án này sẽ thành công khi nó đạt được những tiêu chí sau:

Số lượng khách hàng \_

hoăc

Thu nhập ròng hàng năm \_ (hoặc tiêu chí khác)

## NHỮNG CẢN TRỞ / THÁCH THÚC / NHỮNG CÂU HỎI MỞ

Mố i bận tâm đặc biệt hoặc câu hỏi số 1 \_\_\_\_

Giải pháp được đề `xuấ t cho mố i bận tâm số 1 \_\_\_\_

Mố i bận tâm đặc biệt hoặc câu hỏi số 2 \_\_\_\_

Giải pháp được đề `xuấ t cho mố i bận tâm số 2 \_\_\_\_

Mố i bận tâm đặc biệt hoặc câu hỏi số 3 \_\_\_\_

Giải pháp được đề `xuấ t cho mố i bận tâm số 3 \_\_\_\_

Thời hạn: Tôi sẽ cho ra mắ t dự án này trước ngày \_\_\_\_\_

Năm 1994, nạn phân biệt chủng tộc ở Nam Phi chấ m dứt, kế t thúc gâ n nửa thế kỷ cai trị của người da tră ng ở đấ t nước có nê n kinh tế phát triển nhấ t châu lục. Cùng năm đó, Nelson Mandela được bâ u là tổng thố ng da đen đâ u tiên của Nam Phi và quố c gia này bă t đâ u quá trình tạo ra sự công bă ng thực sự dù là chậm chạp dành cho những người dân của "đấ t nước câ u vô ng" của những con người nơi đây một cách chậm chạp. Ngoài chế độ phân biệt chủng tộc Apacthai<sup>4</sup>, Nam Phi còn được biế t đế n bởi nhiê u điề u tố t đẹp, một trong những điề u đó chính là loại rượu vang hảo hạng nổi tiế ng của quố c gia này. Vùng làm rượu vang của tỉnh Western Cape còn lâu đời hơn ở California. Nam Phi đã cung cấ p rượu vang cho các triề u đình của châu Âu hơn 350 năm, còn giố ng nho Nam Phi đã được sử dụng để bắ t đầ u ngành sản xuấ t rượu vang của Úc vào năm 1781.

Song vì nạn phân biệt chủng tộc mà người da đen chiế m 80% dân số Nam Phi nhưng chỉ được nă m chưa đâ y 2% quyề n sở hữu ngành rượu vang trị giá 3 tỷ đôla tại đâ t nước này. Trong hoàn cảnh â y, Khary và Selena Cuffe, một cặp vợ chô ng đế n từ Mỹ, đã tìm thâ y cách tạo ra một hoạt động kinh doanh sinh lời cao, hỗ trợ cho những người chủ da đen sở hữu vườn nho ở Nam Phi. Selena, Giám đố c điề u hành, giải thích điề u đó như sau: "Dự án mạo hiểm này kế t hợp được niề m đam mê về kinh doanh của tôi với sự công bă ng xã hội. Lợi ích tuyệt vời nhấ t chính là các mục đích cá nhân và mục đích kinh doanh của tôi giố ng nhau: thay đổi tích cực nhận thức của mọi người về lục địa châu Phi đô ng thời giúp thấ m nhuâ n tình cảm của gia đình và sự kế t nổ i vào cuộc số ng của những người mà chúng tôi làm việc cùng."

Ở Tel Aviv, Israel, Daniel Nissimyan đã thành lập một đại lý phân phố i súng sơn (paintball<sup>5</sup>)có tên gọi Matix Ltd. Hoạt động kinh doanh này đã thu hút tôi bởi nguồ `n khách hàng độc đáo của Daniel: "Chúng tôi bán thiế t bị thể thao mạo hiểm cho những người say mê chúng ở Israel và các nước láng giê `ng, cũng như cho tổ chức quố c phòng của Israel vì mục đích đào tạo." Bấ t chấ p sự xuấ t hiện đột ngột của một số đổ i thủ cạnh tranh nhã `m đáp ứng cho sự phát triển của ngành kinh doanh súng sơn ở Israel, hoạt động kinh doanh của Daniel vẫn tiế n triển tố t đẹp. Matix Ltd. đang có mức thu nhập sáu con số và thu xế p được nhiê `u hợp đô `ng độc quyê `n với những nhà cung cấ p quan trọng, do đó đã cản trở được các đố i thủ cạnh tranh mới.

Daniel vẫn đi đi vê `vê `giữa Mỹ và Israel, cùng dự án đâ `u tư mạo hiểm phi lợi nhuận trước đây của anh là dạy võ karate cho trẻ khuyế ´t tật ở miê `n Nam California. Súng sơn quả thật thú vị, nhưng Daniel muố ´n một thứ gì đó kế ´t hợp được mô hình phi lợi nhuận do anh khởi lập ở California với hoạt động kinh doanh thể thao mà anh điê `u

hành ở Tel Aviv. Anh đã tìm thấ y câu trả lời trong một dự án đầ `u tư mạo hiểm mới có tên Cổ cô `n xanh (Green Collar), một dự án sẽ giảm bớt những hố chôn rác không hiệu quả trong khi cũng khai thác một nguô `n năng lượng bị bỏ qua. Mục đích là làm việc với các chính quyê `n thành phố ´ ở cả Israel và Palestine để giải quyế ´t các vấ ´n đề `phổ biế ´n và thúc đẩy những quyê `n lợi chung. Đây là những gì Daniel đã nói vê `điê `u này:

Từ khi điê `u hành dự án Cổ cô `n xanh, mỗi sáng tôi thức dậy với cảm giác ră `ng mình đang làm cho thế giới trở nên tố t đẹp hơn và tôi thấ y thật thư giãn, khác hẳn khi tôi điề `u hành Matix. Tôi không câ `n tình nguyện cố 'ng hiế 'n thời gian của mình cho một tổ chức phi chính phủ hoặc tặng tiề `n từ thiện; thay vào đó, tôi đã tập trung những nỗ lực tố t nhấ t của mình để làm cho thế giới trở thành một nơi tố t đẹp hơn cho chính đấ t nước tôi và những đứa trẻ của tôi - và tôi cũng sẽ được đề `n đáp vì điề `u đó.

Dù bạn làm theo mô hình hoạch định một hoạt động kinh doanh xoay quanh một vấ n đề xã hội (và đang được trả tiề n cho điề u đó) giố ng mô hình của Daniel hay tìm thấ y cách để hợp nhấ t một dự án cộng đô ng vào hoạt động kinh doanh hiện có của bạn, thì nhiề u doanh nhân cũng cảm thấ y điề u này chính là một phâ n quan trọng, cầ n đáp ứng trong công việc của họ.

## Tuyên bố sứ mệnh dài 140 chữ

Hãy tách nhỏ quá trình hoạch định thành một bài tập thật đơn giản: định rõ tuyên bố sứ mệnh cho hoạt động kinh doanh (hoặc cho ý tưởng kinh doanh của bạn) trong khoảng 140 chữ. Đây chính là số lượng chữ lớn nhấ t cho một là n cập nhật trên Twitter và là một giới hạn tự nhiên tố t cho việc tập trung chủ yế u vào một khái niệm. Điề u này có thể giúp

suy nghĩ vê hai đặc tính đâ u tiên của bấ t cứ hoạt động kinh doanh nào: Một sản phẩm hoặc dịch vụ và nhóm người sẽ trả tiê n để có sản phẩm hoặc dịch vụ đó. Hãy đặt hai đặc tính này cùng nhau và bạn đã có một tuyên bố sứ mệnh:

Chúng tôi cung cấ p (dịch vụ hoặc sản phẩm) cho các khách hàng).

Như đã nói ở Chương 2, thông thường sẽ tố t hơn khi làm nổi bật được lợi ích cố t lõi của sản phẩm hay dịch vụ mà bạn định cung cấ p thay vì một đặc tính mô tả. Do đó, bạn có thể sửa lại tuyên bố một chút để nó truyề n đạt được thông điệp kiểu như thể này:

Chúng tôi giúp đỡ (các khách hàng) thực hiện/ đạt được (lợi ích quan trọng nhấ t).

Việc tập trung giố ng như vậy giúp bạn tránh được "cách nói tiế p thị" và chú trọng vào mục đích thực tế của hoạt động kinh doanh khi nó liên quan tới khách hàng của bạn. Đây là một vài ví dụ:

Nế u bạn có dịch vụ dấ t chó đi dạo, đặc tính mô tả sẽ là: "Tôi dấ t chó đi dạo". Lợi ích là: "Tôi giúp những người chủ nhân bận rộn cảm thấ y không phải lo ngại gì vê những con chó của họ khi họ không thể đi dạo với chúng."

Nế u bạn bán các mẫu mũ đan tay, lợi ích là một điể ugì đó giố ng như: "Tôi giúp mọi người trở nên sáng tạo nhờ làm ra một chiế c mũ cho họ hoặc cho một người nào đó thân thiế t với họ."

Nê u làm thiệp cưới theo ý khách hàng, bạn có thể nói: "Tôi giúp các cặp đôi cảm thấ y đặc biệt vê ngày trọng đại

của họ nhờ cung cấ p cho họ những tấ m thiệp cưới gây kinh ngạc."

Thế còn bạn thì sao? Tuyên bố sứ mệnh dài 140 chữ (hoặc ít hơn) về ý tưởng kinh doanh của bạn là gì?

Jen và Omar đã làm theo mô hình *Khởi nghiệp với 100 đôla*: Tập trung vào sự kế t hợp cụ thể giữa những kỹ năng độc đáo của mình, họ đã làm ra một sản phẩm thú vị mà nhiề ù người khác cũng đánh giá cao. Họ đã trao cho khách hàng những gì khách hàng mong muố n mà không che giấ u cuộc số ng thật của mình: Trang web của họ có cả blog nói về cuộc số ng gia đình của họ và những bức ảnh về mèo - nhưng không đi vào tấ t cả các chi tiế t của việc làm bản đô mà hâ u hế t các khách hàng nhận thấ y không mấ y liên quan.

Họ đã chọn một ý tưởng có thể bán được và được khuyế n khích bởi chính ngày bán hàng đâ ù tiên của họ. Họ giữ mức chi phí thấ p, nỗ lực vươn lên từ căn hộ bé nhỏ của mình và không vay mượn dù chỉ một đô ng đôla. Ngay khi hoạt động kinh doanh phát triển nhanh chóng, họ đã nhóm họp lại, đánh giá những gì đang hoạt động (làm ra nhiê ù bản đô hơn) và những gì không câ n thiế t (dừng việc thường phải tới bưu điện).

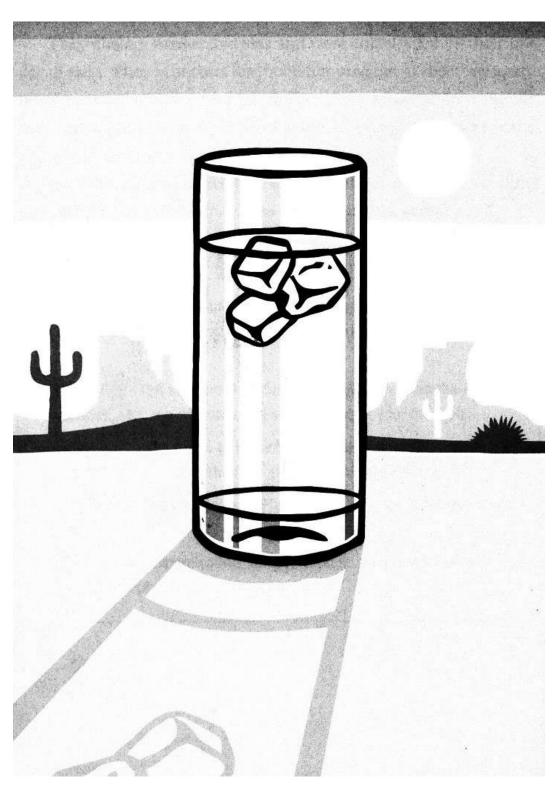
Quan trọng nhấ t, thay vì chỉ mãi suy nghĩ hoặc lấ p đâ y một tấ m bìa với các kế hoạch, Jen và Omar đã hành động.

#### NHỮNG ĐIỂM CHÍNH

 "Hãy lên kế hoạch ngay khi bạn tiế n hành" để đáp lại những nhu câ u đang thay đổi của khách hàng, nhưng hãy cho ra mã t hoạt động kinh doanh của bạn càng sớm càng tố t, cùng với một xu hướng hành động.

- Việc bán tấ m ảnh đâ u tiên của Nick đã mang lại động lực thúc đẩy xa hơn nhiê u so với 50 đôla mà anh nhận được.
   Càng sớm càng tố t, hãy tìm cách để có được giao dịch bán hàng đâ u tiên của bạn.
- Hãy làm theo Bảy Bước kiểm tra thị trường ngay lập tức
   (hoặc tiế p thị trước khi sản xuấ t) để đánh giá phản ứng ban
   đâ u.
- Hãy sử dụng Kế hoạch Kinh doanh trên một trang giấ y để phác thảo ra các ý tưởng kinh doanh của bạn một cách nhanh chóng.
- Để tránh những điệ u quá phức tạp, hãy giải thích hoạt động kinh doanh của bạn bă ng một *Tuyên bố sứ mệnh* dài 140 chữ.

# 7° Lời chào hàng không thể chối từ



# CHỈ DẪN TỪNG BƯỚC GIÚP TẠO RA MỘT LỜI CHÀO HÀNG CHẾ T NGƯỜI.

"Tôi không có gì để chào bán ngoại trừ máu, công việc vấ t vả, nước mấ t và mô hôi."

# WINSTON CHURCHILL (Cựu Thủ tướng Anh)

Scott McMurren, một nhân viên kinh doanh quảng cáo truyề nhình ngô i trong văn phòng làm việc của mình tại một đài truyề nhình ở Anchorage, Alaska, đang nhìn ra núi McKinley. Công việc hàng ngày của anh là gõ cửa các ngôi nhà quanh thành phố , tìm kiế m khách hàng đăng quảng cáo cho đài truyề nhình. Anh cũng đã tổ chức một chương trình du lịch, là điề u anh thích nhưng không mong đợi đưa để n một hợp đô ng toàn thời gian. Gary Blakely, một người bạn thân của Scott, suố t một thời gian dài đã quấ y rấ y anh bă ng một ý tưởng kinh doanh mà Scott không mấ y thích thú. Suố t hai năm chịu sự tra tấ n về ý tưởng đó của Gary kế t hợp với sự mệt mỏi của Scott do phải làm mãi một việc mỗi ngày, cuố i cùng Scott đã nhượng bộ và nói: "Được rồ i, chúng ta hãy thử nó một lầ n."

Ý tưởng đó là bán phiế u giảm giá đặt trước dành cho các du khách độc lập tới Alaska. Hàng năm, hơn một triệu khách tham quan tới bang này, háo hức đi xem Công viên Quố c gia Denali và những điểm hấ p dẫn khác. Một số khách du lịch đi theo tour, nhưng đa phâ n họ tự tổ chức chuyế n đi. Những trường hợp như vậy thường phát sinh vấ n đề về tiêu dùng và cơ hội kinh doanh có liên quan tới nhau: Alaska là một điểm đế n hấ p dẫn trong suố t mùa hè, nhưng chi phí luôn luôn cao. Hâ u hế t mọi thứ ở bang này đề u đã t hơn các bang khác trên nước Mỹ, và một số công ty du lịch thậm chí tính giá cao hơn đố i với khách tham quan. (Một câu nói đùa phổ biế n ở đây là: "Chào mừng tới Alaska... vui lòng đưa lai ví của ban cho tôi"). Việc đặt

trước phiế u giảm giá sẽ là một biện pháp cho câu chuyện giá cao, nhưng nó sẽ phải cung cấ p giá trị thực thay vì đưa ra mức giảm giá mà khách hàng có thể mua được ở bấ t cứ nơi nào khác.

Đó chính là lĩnh vực Scott tham gia. Với mố i quan hệ có sẵn với các nhà cung cấ p thông qua công việc của một nhân viên kinh doanh quảng cáo truyề n hình, tấ t cả những gì anh phải làm là đề nghị họ cung cấ p các chương trình khuyế n mại, điển hình là một thỏa thuận hai-cho- một mà theo đó thì miễn phí cho đêm thứ hai hoặc cho người thứ hai. Với khả năng bán hàng thiên bẩm, Scott đã thu xế p cho mỗi thỏa thuận phát triển lên thành một cái khác. Khi gặp phải sự phản đố i từ một nhà cung cấ p, Scott liề n chỉ cho họ thấ y ră ng các công ty khác không hề phản đố i sự phát triển đó. Thông điệp được ngụ ý ở đây là: "Mọi người khác đề u đang làm điề u này. Bạn không muố n bị đứng ngoài cuộc chứ."

Một khi họ đã chứng tỏ được lợi ích cho các nhà cung cấ p, bước tiế p theo là chứng tỏ lợi ích cho những người sẽ mua phiế u giảm giá đặt trước. Bạn có thể nghĩ Scott và Gary sẽ đưa ra mức giá thấ p cho những chiế c phiế u này để có thể bán được càng nhiệ u càng tố t (những sản phẩm tương tự ở các nơi khác được bán từ 20 tới 25 đôla, thường được hỗ trợ bởi quảng cáo hoặc những khoản tiê n hoa hô ng từ các nhà cung cấ p), nhưng họ đã có một ý tưởng hay hơn: Giá của những chiế c phiế u giảm giá đặt trước là 99,95 đôla và đưa ra tuyên bố giá trị vô cùng rõ ràng. Những chiế c phiế u này sẽ giúp khách hàng tiế t kiệm vài trăm đôla trong mỗi chuyế n du lịch. Vì thế chẳng có lý do gì để *không* trả 99,95 đôla cho một sản phẩm như vậy.

Đây là hoạt động kinh doanh làm theo-đam mê-của bạn, được kế thợp với một sự chuyển đổi hoàn hảo các kỹ năng từ một nghê sang một hoạt động kinh doanh vi mô. Scott có kiế n thức chuyên môn vê ngành du lịch địa phương, cùng khả năng tận dụng các thỏa thuận để đảm bảo chúng có giá trị cao. Gary là anh chàng biế t tạo nên sản

phẩm, quản lý mọi thứ liên quan tới việc có được phiế u giảm giá đặt trước cũng như tấ t cả công việc về mạng Internet và ngân hàng. Trong vòng 15 năm, những chiế c phiế u giảm giá đặt trước TourSaver đã trở thành nguồ n thu nhập và hoạt động kinh doanh chủ yế u của hai anh chàng này.

• • •

Tại sao sản phẩm TourSaver lại trở nên quá thuyế t phục? Bởi vì nó cho thấ y những lợi ích trực tiế p tố t hơn chi phí bỏ ra, với một lời chào hàng hấ p dẫn: "Hãy mua phiế u giảm giá đặt trước này, sử dụng nó một lầ n và nhận lại tiế n của bạn. Thế là bạn có hơn 100 quyề n sử dụng khác như một phâ n thưởng." Một cách khác để nghĩ về điể u này là: Scott và Gary đã tạo ra một lời chào hàng mà bạn không thể từ chố i. Nế u bạn đang du lịch tới Alaska và đã lên kế hoạch tham quan một vài thă ng cảnh, thì hâ u như không có lí do gì để từ chố i chiế c phiế u giảm giá đặt trước của TourSaver.

#### Trái cam và cái bánh rán

Vài năm trước, tôi tham gia cuộc đua ma-ra-tông đâ u tiên của mình ở Seattle. Phải nói với các bạn ră ng tôi đã quyế t chạy tới đích, nhưng ở dặm thứ 18, tôi bị kiệt sức, chỉ còn đủ sức để đưa chân này lên trước chân kia. Lúc này, tôi nhìn thấ y một tình nguyện viên đang phát những lát cam tươi bên con đường ngay trước mặt. Vì quá mệt mỏi nên tôi chạy chậm lại và chấ p nhận món quà một cách biế t ơn. Lát cam tươi chính là một lời chào hàng khiế n tôi không thể từ chố i - mặc dù lát cam ấ y miễn phí nhưng nế u mang theo tiế n, tôi sẽ vui lòng chi trả đúng theo nghĩa của một cuộc giao dịch.

Hai dặm nữa, tôi lại nhìn thấ y một tình nguyện viên đang phát một món quà khác hẳn: phân nửa là những chiế c bánh rán Krispy Kreme. Tiế c thay, lời chào hàng này đã không hấ p dẫn được tôi (hoặc bấ t cứ người tham gia chạy nào khác mà tôi nhìn thấ y) một

chút nào. Tôi không phải là người khó tính và không hê ghét ăn bánh rán, nhưng ăn bánh rán trong một cuộc đua dài ba giờ đô ng hô thì quả là một ý tưởng tô i tệ<sup>1</sup>.

Một lời chào hàng thuyế t phục giố ng như một lát cam ở dặm thứ 18. Nó như một lời câ `u hôn từ chàng trai hoặc cô gái mà bạn đang chờ đợi cho cả cuộc đời mình. Một lời chào hàng không thể từ chố i giố ng như suấ t học bổng Bonderman trị giá 20.000 đôla được trao hàng năm cho các sinh viên năm cuố i ở trường Đại học Washington. Học bổng này có những quy định rấ t khắ t khe: Hãy câ `m tiê `n của chúng tôi và du lịch thế giới theo cách riêng của bạn; không được quay vê `trong vòng tám tháng. Ô `, và thỉnh thoảng gửi cho chúng tôi một bức thư ngắ n, như thế chúng tôi có thể báo với cha mẹ bạn rã `ng bạn còn số `ng. Nế u bạn đoán rã `ng hàng trăm sinh viên cạnh tranh nhau vì suấ t học bổng này mỗi năm, bạn đã đoán đúng.

Làm thế nào để đưa ra một lời chào hàng mà các khách hàng tiê m năng của bạn sẽ không từ chố i? Hãy nhớ, trước tiên bạn câ n bán thứ mọi người muố n mua. Sau đó đảm bảo rã ng bạn đang tiế p thị tới đúng người vào đúng thời điểm. Đôi khi bạn có thể tìm đúng người nhưng lại sai thời điểm; những người chạy ma-ra-tông cảm thấ y sung sướng được ăn bánh rán sau cuộc đua, nhưng không phải ở dặm thứ 18. Sau đó, hãy đưa sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn ra và giới thiệu nó bă ng lời chào hàng thuyế t phục... một lời chào hàng mọi người không thể từ chố i.

Dưới đây là cách bạn thực hiện điể u đó.

# 1. Hãy hiểu ră ng không phải lúc nào thứ chúng ta muố n và những gì chúng ta nói chúng ta muố n cũng là một.

Lâ n tới khi bạn ở trên một chuyế n bay đông người và tiế n tới chỗ ngô i ở giữa tù túng của mình, với một em bé đang la thét ngô i ngay sau bạn mà không mấ t thêm tiế n vé, hãy nhớ đế n nguyên

tắ c này. Suố t nhiề `u năm, những người đi du lịch vẫn không ngừng phàn nàn về `các chuyể ´n bay đông người và chỗ ngô `i tù túng, còn trong nhiề `u năm, các hãng hàng không cũng đang lờ đi những điề `u đó. Thỉnh thoảng còn có hãng hàng không tạo ra một chiế ´n dịch hưởng ứng mố ´i bận tâm này: "Chúng tôi có chỗ để chân thoải mái hơn trong khoang hành khách!"

Nghe thật tuyệt vời, nhưng chỉ vài tháng sau, họ chắ c chắ n đảo ngược tình thế và bỏ luôn cả một chút khoảng không ấ y. Tại sao vậy? Bởi vì bấ t kể những người đi du lịch nói gì, điể `u mà phâ `n lớn trong số họ thực sự quan tâm nhiệ `u nhấ t là giá vé chứ không phải là khoảng không hay bấ t cứ một tiện ích nào khác. Các hãng hàng không đã hiểu được điể `u này, vì vậy họ đã trao cho mọi người thứ mọi người muố n - không phải điể `u mọi người nói mọi người muố n. Một lời chào hàng tuyệt vời phải chính là điể `u mọi người thực sự muố n và sẵn sàng trả tiể `n để có được điể `u đó.

# 2. Hâ`u hê´t chúng ta thích mua, nhưng thường không thích được ai bán cho.

Một lời chào hàng không thể từ chố i có thể đã áp dụng sức ép một cách tinh vi, nhưng không ai thích kiểu bán hàng ép uổng. Thay vào đó, những lời chào hàng thuyế t phục tạo ra một ảo giác rã `ng một cuộc mua bán là một lời mời, không phải một lời rao hàng. Các dịch vụ mua sắ m mang tính xã hội chẳng hạn như Groupon (xem Chương 8) và Living Social đã thành công trong việc tìm thấ y những khách hàng giúp thực hiện hâ `u hế t việc tiế p thị của họ. Quả thật, sự than phiê `n lớn nhấ t về `những hoạt động kinh doanh này thường là họ bán hế t các phiế u mua quá nhanh, điể `u còn được biế t như: "Họ sẽ không để tôi đưa tiế `n cho họ!"

Như bạn có thể tưởng tượng, điểm tố t nhấ t để có thể bấ t đâ u hoạt động kinh doanh là nơi có ít sự kháng cự nhấ t. Các khách tham

quan tới Alaska nhanh chóng hiểu ra lý do tại sao một chiế c phiế u giảm giá đặt trước 100 đôla lại có giá trị nhiề u hơn hẳn 100 đôla. Những người chạy ma-ra-tông không câ n phải mời cũng mua những trái cam tươi sau ba giờ đô ng hô chạy bộ. Những sinh viên đại học thích phiêu lưu sẽ cố nă m lấ y suấ t học bổng "đi du lịch vài nơi và làm những gì bạn muố n" trị giá 20.000 đôla mà không phải giải thích nhiề u.

# Dự án tạo dựng lời chào hàng CÔNG THỨC DIỆU KỲ: ĐÚNG THÍNH GIẢ, ĐÚNG LỜI HỨA, ĐÚNG THỜI ĐIỂM = LỜI CHÀO HÀNG KHÔNG THỂ CHỐ Í TỪ

## KHÁI NIỆM CƠ BẢN

MINI MIŅM CO BINI
Bạn đang bán cái gì?
•••
•••
•••
Nó câ`n chi phí bao nhiêu?
•••
•••
•••
Ai sẽ mua sản phẩm của bạn ngay sau lời chào hàng này?
•••
•••

LOI ÍCH Lợi ích chủ yế u là: Lợi ích thứ yế u quan trọng là: LÝ DO PHẢN ĐÔ I Những lý do phản đố i chính với lời chào hàng này là gì? 1. 2. 3. Bạn sẽ chố ng lại những lý do phản đố i này như thế nào? 1. 2. 3. TÍNH HỢP THỜI Tại sao ai đó nên mua thứ này bây giờ? Tôi có thể bổ sung điệ u gì để làm cho lời chào hàng này trở nên thuyế t phục hơn nữa không?

## 3. Mang tới một cú huých

Những lời chào hàng tố t nhấ t tạo ra cảm giác "Bạn phải có thứ này ngay bây giờ!" đố i với người tiêu dùng, nhưng nhiệ `u lời chào hàng khác có thể thành công nhờ tạo ra mục đích cấ p bách nhưng ít khẩn thiế t hơn. Việc mang tới một cú huých nhẹ để khuyế n khích hành động tức thì phân tách một lời chào hàng tao nhã với một lời chào hàng mang tính thực hiện cao. Chúng ta cùng xem xét vài ví dụ sau:

### VÍ DỤ 1: PHÒNG TẬP YOGA

Jonathan Fields, một luật sư chuyên về lĩnh vực quỹ đâ u tư mạo hiểm đã trở thành doanh nhân, sở hữu một phòng tập yoga ở Manhattan đang cố gặ ng để lọt vào vị trí hàng đâ u trên thị trường. Chi phí một lớp học đơn là 18 đôla và phí thành viên là 119 đôla một tháng. Cho để n cuố i mùa hè, phòng tập này đã chứng kiế n một sự sa sút đáng kể trong hoạt động của mình, nhưng tới tháng 10, mọi người trở lại với công việc hàng ngày của họ và bắ t đâ u để n phòng tập thường xuyên hơn.

Jonathan muố n tìm ra cách để truyề n cảm hứng cho mọi người quay lại phòng tập sớm hơn mong đợi và có được càng nhiề u cam kế t từ phía khách hàng càng tố t. Anh đã có ý tưởng về một lời chào hàng mà mọi người không thể từ chố i: Bắ t đầ u ngày 1 tháng 9, những thành viên mới có thể tham gia bấ t cứ khóa học nào, không giới hạn số lượng cho tới cuố i năm với giá 180 đôla. Về bản chấ t, điề u này chính là bạn tập yoga trong bố n tháng bă ng giá của 45 ngày, giảm được 62% so với mức giá thông thường. Hai yế u tố thêm vào đã được bổ sung để làm cho lời chào hàng này trở nên hấ p dẫn hơn: Thứ nhấ t, một thành viên mới càng đăng ký sớm thì càng có thể tham gia nhiề u lớp hơn, do đó tạo ra tính cấ p bách ngay lập tức. Thứ hai, lời chào hàng này có thể bị rút lại bấ t cứ lúc nào nê u một người

tới học vào ngày 3 tháng 9 và không chặ c chặ n về việc cam kế t học tới hế t năm, đội ngũ nhân viên sẽ cho người đó biế t rặ ng lời chào hàng này không thể có giá trị về sau ngay trong tuầ n đó.

Nhờ những biện pháp của Năm Mới, hâ `u hế t các trung tâm thể dục thẩm mỹ đón một lượng lớn các thành viên mới trong tháng 1. Thế nhưng chiế n lược của Jonathan đã giúp hoạt động kinh doanh của anh giành được lượng khách hàng lớn vào tháng 9, vố n luôn là một tháng khó khăn. Ngoài ra, tháng 9 cũng gâ `n tới tháng 1, thời điểm năm mới đã qua, nên hâ `u hế t các thành viên đã cam kế t đủ đề `u chuyển sang kế hoạch hàng tháng - với mức giá thường xuyên.

VÍ DỤ 2: MÔ HÌNH KINH DOANH KHÔNG CÓ HIỆU QUẢ (SỰ KHÔNG HIỆU QUẢ CỦA THỊ TRƯỜNG = CƠ HỘI KINH DOANH)

Bấ t cứ khi nào một điề `u gì đó trở nên phức tạp hơn bình thường hoặc bấ t cứ khi nào bạn phát hiện ra thị trường kinh doanh không hiệu quả, bạn cũng có thể tìm thấ y một ý tưởng kinh doanh tố t. Trang Priceline.com đã tận dụng những khó khăn trong ngành kinh doanh khách sạn bă `ng cách tạo ra một hệ thố 'ng cho phép người tiêu dùng đặt phòng tại các khách sạn có biển hiệu với mức giá rẻ hơn nhiề `u so với mức giá lẻ. Sau đó các công ty khác lại tận dụng sự thiế 'u minh bạch của Priceline bă `ng cách tạo ra một mô hình kinh doanh cho phép những người đi du lịch biế 't được Priceline làm việc với những khách sạn nào. Mỗi mô hình này đề `u bao gô `m một lời chào hàng thuyế 't phục:

Lời chào hàng thuyế t phục của Priceline: Tiế t kiệm 40% hoặc hơn với những khách sạn có biển hiệu, được đảm bảo.

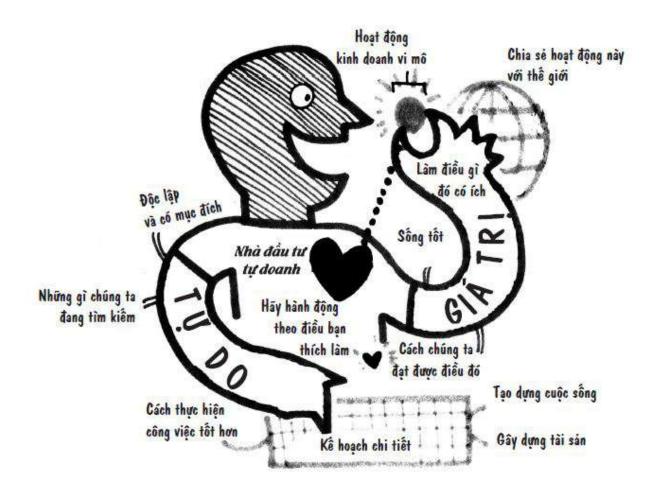
Lời chào hàng thuyế t phục của bên thứ ba: Biế t chính xác bạn sẽ nghỉ ở khách sạn nào khi làm việc với Priceline... và thậm chí tiế t kiệm được nhiề u hơn khi bạn biế t chính xác giá là bao nhiều.

Bạn cũng có thể đưa ra một mô hình kinh doanh hùng mạnh bắ t nguô `n từ các hệ thố 'ng truyê `n thố 'ng thiế 'u minh bạch. Nế 'u bạn muố 'n làm cho một đại lý bấ 't động sản truyê `n thố 'ng trở nên phẫn nộ, hãy hỏi đại lý đó về `Redfin, dịch vụ có trụ sở đóng tại Seattle, luôn chia hoa hô `ng với những người bán nhà. Tôi đã học được bài học này khi một đại lý nói với tôi rã `ng hành động đó của Redfin "nên được coi là bấ 't hợp pháp" và rã `ng tôi đang chơi xở những con người làm việc chăm chỉ bă `ng cách tán thành điề `u đó. Tại sao (một số ) đại lý lại trở nên dễ bực mình như vậy, và tại sao điề `u đó nên được coi là bấ 't hợp pháp khi nó tiế 't kiệm tiê `n cho người tiêu dùng? Ô `, bởi vì tiê `n đang tới từ túi của những đại lý bấ 't động sản, những người thường nhận khoản hoa hô `ng đáng kể bấ 't chấ 'p khố 'i lượng công việc họ thực hiện nhiề `u ít ra sao. Redfin đã thành công nhờ việc thách thức những người gác cổng và vạch rõ được sự kém hiệu quả to lớn ở thị trường này.

Là phát ngôn của các chủ sở hữu nhà, dịch vụ nhượng quyề n thương mại DirectBuy được bắ t đâ u để đưa "những người bình thường" (nghĩa là không phải các nhà thâ u) tiế p cận được việc định giá bán lẻ các thiế t bị gia dụng và đô điện tử dân dụng. Để biế t được các mố i bận tâm của những nhà bán lẻ và nhà sản xuấ t, DirectBuy đã cấ u trúc mô hình kinh doanh của mình bă ng cách thu phí từ những người tham gia. Lời chào hàng thuyế t phục là: Hãy đâ u tư vào phí thành viên của chúng tôi và bạn sẽ tiế t kiệm được hàng nghìn đôla cho việc tu sửa ngôi nhà.

## VÍ DỤ 3: NHÀ HỖ TRỢ ĐÔ ` HỌA

Tôi sẽ mời bạn gặp gỡ Brandy Agerbeck trong những trang sách này, nhưng bạn có thể "gặp mặt" cô â´y trước tiên bă`ng việc kiểm tra sơ đô` tư duy mà cô â´y đã tạo ra cho chúng ta ở dưới đây<sup>\*</sup>.



Brand tự mình điể `u hành hoạt động kinh doanh, với triế ´t lý "không bao giờ có sế ´p, không bao giờ là sế ´p". Việc trình bày các ý tưởng bă `ng đô `họa - những thứ thường được thể hiện trong các cuộc gặp gỡ, những lúc tĩnh tâm hoặc các hội nghị - là công việc toàn thời gian của Brandy. Hơn 15 năm qua, cô đã làm việc với hàng trăm khách hàng ở tấ ´t cả các kiểu sự kiện. Đó là một mô hình kinh doanh đẹp từ một người nghệ sĩ tài năng, nhưng nó cũng dấ ´y lên một câu hỏi: Bạn làm cách nào để tạo cú huých hoặc chiế ´n thă ´ng những nhà quản lý vô ´n ban đã `u không biế ´t vê ` dịch vụ này?

Từ vô số tương tác về dịch vụ giá trị mà Brandy đã cung cấ p, đây chính là điể u cô học được. Cô bắ t đầ u mọi cuộc trò chuyện bă ng cách nói: "Tôi có một công việc thú vị, khác lạ." Điề u này tạo nên cảm giác tò mò và cũng giúp làm cho người còn lại không cảm thấ y tô i tệ nế u mình không quen với thế giới của những tiện ích

được tạo ra bởi đô họa. Tiế p theo, Brandy hiểu ră ng thị trường mục tiêu của cô có thể là những nhà quản lý hoặc cuộc gặp gỡ với các nhà lãnh đạo mà cô phục vụ, nhưng họ không nhấ t thiế t phải là những người thuê cô. Cô cho biế t: "Tôi thường được những người chuyên tổ chức hội thảo thuê làm, đóng vai trò là cộng sự im lặng ngô i nhìn. Vì thế , họ có thể tập trung hoàn toàn vào việc cho khách hàng biế t quá trình của họ, còn tiế n trình thì được lưu lại thành tài liệu."

#### Giá trị nhận được câ n tương ứng với dịch vụ

Gâ`n cuố i cuộc hành trình lái xe năm giờ đô ng hô từ Boise tới thành phố Salt Lake, tôi nghỉ tạm tại một quán cà phê Starbucks cách hiệu sách tôi sẽ diễn thuyế t vào tố i đó khoảng 20 phút đi bộ. Trên đường đi vào trong quán, tôi đã vội lấ y thứ gì đó ở cố p xe và bỏ quên chìa khóa bên trong. Chúa ơi! Sự việc thậm chí trở nên tô i tệ hơn vì tôi đã không nhận thấ y sai lâ m của mình cho tới khi hoàn thành việc kiểm tra hòm thư điện tử và uố ng hế t tách cà phê một tiế ng sau đó, tóm lại là trước khi tôi phải có mặt ở hiệu sách.

Tôi thấ y bực với chính mình vì việc trở nên quá ngu ngố c, nhưng phải nhanh chóng suy nghĩ. Nhờ sự kế t hợp về công nghệ (iPod màn hình cảm ứng, wifi, điện thoại di động), tôi đã xác định được số điện thoại của một thợ khóa địa phương và nhanh chóng gọi điện thoại cho anh ta: "Vâng, anh có thể làm ơn tới đây càng sớm càng tố t được không?" Anh ấ y đô ng ý tới chỗ tôi nhanh nhấ t có thể.

Tôi quá sửng số t khi thấ y người thợ khóa xuấ t hiện ngay trước mặ t mình đúng ba phút sau. Thật ấ n tượng, phải không? Sau đó anh lấ y dụng cụ của mình ra và tiế n lại cánh cửa xe ô tô. Chỉ chưa đã y mười giây, anh đã mở được cánh cửa, tôi có thể lấ y lại chìa khóa từ cố p xe và tiế p tục cuộc số ng của mình. "Tôi phải trả anh bao nhiều vậy?", tôi hỏi người thợ khóa. Có lẽ đó là bởi vì tôi không sở hữu một chiế c ô tô và lấ n cuố i cùng tôi trả tiế n cho một người thợ khóa là

mười năm trước, hoặc có thể do tôi trả rẻ, nhưng vì bấ t cứ lý do gì thì tôi cũng đã mong chờ anh ấ y yêu câ u mức giá tâ m 20 đôla. Nhưng thay vào đó, anh lấ y trả lời: "Vui lòng cho xin 50 đôla."

Tôi đã không thảo luận giá cả với anh chàng thợ khóa này trước khi anh â´y tới và không ở trong thế´ thương lượng được, vì vậy tôi cảm ơn và trả anh â´y tiề`n mặt. Nhưng có điề`u gì đó chưa ổn thỏa về` cuộc giao dịch này và tôi đã cố´ gắ´ng tìm hiểu xem nó là điề`u gì. Tôi thâ´y bực với chính mình vì việc quên chìa khóa trong xe ô tô - nó rõ ràng không phải là lỗi của ai ngoài tôi - nhưng tôi cũng cảm thâ´y ră`ng 50 đôla là quá nhiề`u để trả cho một dịch vụ chóng vánh tới như vậy.

Khi lái xe rời khỏi đó, tôi nhận thấ y ră ng mình đã thấ m mong người thợ khóa mấ t nhiệ u thời gian hơn để làm xong việc, cho dù điệ u đó sẽ làm tôi bị trễ giờ nhiệ u hơn. Tôi đã muố n anh ta chật vật mở khóa chiế c ô tô của tôi, cho dù điệ u đó không hệ có bấ t cứ ý nghĩa gì. Người thợ khóa đã đáp ứng được nhu câ u của tôi và mang để n một giải pháp nhanh chóng, toàn diện cho vấ n đề mà tôi đang gặp. Tôi không vui vẻ về cuộc trao đổi của chúng tôi mà không có lý do đúng đấ n nào.

Ngẫm nghĩ vê `điê `u này, tôi nhận thấ y ră `ng cách chúng ta ra quyế ´t định mua bán không phải lúc nào cũng dựa trên lý trí. Tôi nghĩ lại một số ´điê `u xảy ra trong những ngày đâ `u hoạt động kinh doanh của mình. Tôi đã làm ra một ấ ´n bản dài 25 trang nói vê `việc đặt trước vé máy bay giảm giá và bán với giá 25 đôla. Nhiê `u người đã mua nó, nhưng những người khác lại phàn nàn:25 trang mà 25 đôla? Thế ´ là quá đă ´t.

Tôi biế t mình không thể làm vừa lòng mọi người, nhưng tôi đã không hiểu sự phản đố i rõ ràng này. Mục đích của ấ n bản đó là để giúp mọi người tiế t kiệm tiế n mua vé máy bay, và nhiệ u người đã

cho tôi biế t họ tiế t kiệm được 300 đôla hoặc hơn sau khi đọc qua ấ n bản đó. "Độ dài của ấ n bản đó có liên quan gì tới giá cả?" - tôi nhớ một lời phàn nàn như vậy. "Nế u tôi đưa cho bạn một bản đô kho báu, bạn sẽ phàn nàn ră ng nó chỉ dài có đúng một trang?" - đó là câu nói đùa tôi đã bật ra. Tấ t cả chúng ta đề u đặt một giá trị chủ quan vào hàng hóa hoặc dịch vụ mà có thể không liên quan tới những gì chúng "nên" có.

Ngay chính những gì chúng ta muố n và những gì chúng ta nói chúng ta muố n cũng không phải lúc nào cũng là một thứ, nên cách chúng ta đặt một giá trị vào một thứ gì đó là dựa trên lý trí. Bạn phải học cách để suy nghĩ về giá trị theo cách mà các khách hàng của bạn đưa ra, chứ không phải là cách bạn muố n họ làm như vậy.

### Bộ công cụ lời chào hàng thuyế t phục: Những câu hỏi thường gặp (FAQ)\*, sự đảm bảo và giao hàng thêm

Khi bạn tiế p tục làm việc với lời chào hàng của mình, ba công cụ sẽ hỗ trợ bạn biế n lời chào hàng trở nên thuyế t phục hơn là: trang FAQ (hoặc bấ t cứ nơi nào bạn đưa ra câu trả lời cho những hỏi thông thường), một sự đảm bảo khó tin và trao cho các khách hàng của bạn nhiề u hơn những gì họ mong đợi. Hãy tìm hiểu chi tiế t từng công cụ môt.

# 1. Những câu hỏi thường gặp, còn được biế t như "Điề u tôi muố n bạn biế t"

Bạn có thể nghĩ ră ng một trang FAQ được thiế t kế đơn thuâ n để trả lời các câu hỏi. Điề u này không hẳn... hoặc ít nhấ t, đó không phải là chức năng duy nhấ t của trang. Một trang FAQ được thiế t kế tố t cũng có một mục đích khác, vô cùng quan trọng, đó là mang lại sự yên tâm cho khách hàng tiề m năng và giúp bạn vượt qua sự phản đố i. Sứ mệnh của bạn, bạn nên chọn việc chấ p nhận nó, là để nhận

biế t những phản đố i chính mà khách hàng sẽ có khi xem xét lời chào hàng của bạn và thận trọng phản hố i lại chúng trước.

Hãy tự hỏi lời chào hàng của bạn sẽ gặp phải những phản đố i nào? Chúng rơi vào hai nhóm: Chung và cụ thể. Những phản đố i cụ thể liên quan tới một sản phẩm hoặc dịch vụ riêng lẻ, cho nên khó đoán trước chúng có thể là gì nế u không chú ý vào một lời chào hàng cụ thể. Tuy nhiên, những phản đố i chung lại tới với hâ u như bấ t cứ sự mua sắ m nào, vì vậy đó chính là những gì chúng ta sẽ xem xét ở đây. Những phản đố i này thường liên quan tới các mong muố n, nhu câ u, mố i bận tâm và nỗi sợ hãi rấ t cơ bản của con người. Đây là một vài điề u phổ biế n:

- Làm thế nào tôi biế t cái này thực sự hoạt động?
- Tôi không biế t liệu đây có phải là sự đâ u tư tố t hay không (và/hoặc tôi không chặ c tôi có tiê n để dành).
- Tôi không chặ c là tôi có thể ủy thác tiê n của tôi cho bạn.
- Những người khác nghĩ gì vê lời chào hàng này?
- Tôi thấ c mặ c liệu mình có thể tìm thấ y thông tin này/có được sản phẩm hoặc dịch vụ này mà không phải trả tiế n hay không.
- Tôi lo lă ng vê việc chia sẻ thông tin của tôi trên mạng (hoặc một mô i bận tâm riêng tư khác).

Mố i bận tâm cố t lõi của mỗi phản đố i này liên quan tới *sự ủy* thác và *uy tín*. Bạn phải tạo được mố i quan hệ dựa trên sự thân mật và tin tưởng cho người tiêu dùng để vượt qua những phản đố i. Ngay khi bạn đưa ra lời chào hàng, hãy nghĩ về những phản đố i... sau đó biể n chúng trở thành yế u tố có lợi cho bạn. Bạn hãy gửi đi những thông điệp giố ng như thể này:

- Cái này thực sự hoạt động bởi vì...
- Đây là sự đâ`u tư tố t bởi vì...
- Bạn có thể ủy thác tiê `n của bạn cho chúng tôi bởi vì... (cách nói tùy chọn khác: Bạn không phải ủy thác tiê `n của bạn cho chúng tôi, vì chúng tôi làm việc với một bên thứ ba được ủy quyê `n, có uy tín...)
- Những người khác nghĩ điệ u này thật tuyệt vời và đây là những gì họ nói...
- Bạn phải trả tiê `n để có được sản phẩm hoặc dịch vụ này (cách nói tùy chọn khác: Các phiên bản miễn phí không được tố t như vậy, nó khiế `n bạn mâ `t nhiê `u công sức hơn,...)
- Thông tin và sự riêng tư của bạn được bảo mật 100% bởi vì...

Hãy xem nó hoạt động như thế nào? Mục đích không phải để phòng thủ (bạn muố n tránh điề ù đó) mà đúng hơn là để tiên phong trong việc phản hô i lại những mố i bận tâm. Một mô hình bạn có thể sử dụng khi mô tả lời chào hàng của bạn được vạch ra dưới đây, theo cái mà chúng ta sẽ gọi là một "định dạng nháp tuyệt vời". Nó gô m những điểm sau đây:

Điểm 1: Điề u này quá tuyệt vời! [lợi ích chủ yế u]

Điểm 2: Nghiêm túc mà nói, nó thực sự tuyệt vời. [lợi ích thứ yế u]

Điểm 3: Nhân đây, bạn không câ`n lo lă´ng vê` bâ´t cứ điê`u gì. [hưởng ứng các mô´i bận tâm]

Điểm 4: Hãy xem, nó thực quá tuyệt vời. Bạn còn chờ gì nữa nào? [hành đông]

Trong định dạng nháp tuyệt vời này, điểm 1 là lợi ích chính, điểm 2 là sự củng cố của lợi ích chính hoặc một lợi ích phụ quan trọng, điểm 3 là nơi bạn giải quyế t các phản đố i, điểm 4 là nơi bạn đưa lời chào hàng tới tấ t cả cùng lúc và thúc đẩy người mua hướng để n hành động. Không phải lúc nào bạn cũng có được lời chào hàng đúng ngay từ đâ u - đôi khi bạn sẽ phát hiện thấ y có thêm sự phản đố i khi bạn thực hiện quá trình mua bán đâ u tiên với các khách hàng thực tế - nhưng việc giải quyế t những phản đố i quan trọng nhấ t ngay từ ban đâ u sẽ giúp bạn thoát khỏi chúng để có một điểm xuấ t phát tố t hơn nhiệ u so với cách tiế p cận chờ-và-xem.

#### 2. Sự bảo đảm khó tin, còn được biế t như "Đừng sợ hãi"

Bấ t kể bạn đang bán thứ gì, mố i bận tâm quan trọng hơn hẳn của đa phâ `n khách hàng tiê `m năng chính là: "Điê `u gì sẽ xảy ra nế ´u tôi không thích nó? Tôi có thể lấ ´y lại tiê `n của mình không?" Một cách phổ biế ´n và hiệu quả cao để chố ´ng lại mố ´i bận tâm này là hãy đưa ra một đảm bảo cho sự hài lòng. Lời khuyên chính là: Đừng làm cho sự đảm bảo của bạn trở nên phức tạp, khó hiểu hoặc nhàm chán. Bạn không muố ´n khách hàng của mình suy nghĩ quá nhiê `u vê ` sự đảm bảo đó! Vậy hãy giữ cho nó đơn giản và dễ dàng.

Hơn nữa, nế u có bấ t cứ cách nào bạn có thể ràng buộc những kế t quả hứa hẹn về lời chào hàng của bạn với sự đảm bảo, hãy làm thế này. Nev Lapwood, người điề u hành một chương trình hướng dẫn trượt tuyế t mà bạn sẽ đọc ở Chương 11, đưa ra một sự đảm bảo 120%. Nế u chương trình không làm bạn sửng số t, bạn sẽ nhận lại một 100% tiề n của mình, *cộng thêm*20% cho rắ c rố i của bạn<sup>\*</sup>. Khi tôi phát triển Travel Hacking Cartel, tôi đã hứa ră ng những thành viên áp dụng các chiế n lược của chương trình sẽ kiế m được ít nhấ t 100.000 dặm bay thường xuyên một năm, đủ cho bố n chiế c vé máy bay miễn phí.

Không phải mọi hoạt động kinh doanh đề `u có khả năng đưa ra một sự đảm bảo không thể tin nổi, nhấ ´t là khi có những chi phí trả trước đáng kể cho việc chuyển phát. Để thay thế ´, bạn cũng có thể thực hiện giải pháp cố ´ý không đảm bảo sản phẩm hoặc dịch vụ của mình, sau đó thực hiện việc mua bán lớn. Sự thiế ´u đảm bảo có thể hoạt động như một quá trình thanh lọc, tránh xa những khách hàng không phù hợp, trong khi lại củng cố ´được việc mua sắ ´m cho những người thực sự phù hợp.

Nói chung, bạn nên đưa ra một sự đảm bảo không thể tin nổi hoặc không đảm bảo gì hế t. Một sự đảm bảo hời hợt hoặc một sự đảm bảo không rõ ràng thay vì tăng cường có thể phá hủy sự tin tưởng của khách hàng.

# 3. Giao hàng thêm, còn được biế t như "Chà, hãy nhìn tấ t cả các món đô thêm mà tôi đã không mong đợi"

Ngay sau khi mua một thứ gì đó, chúng ta thường cảm thấ y bứt rứt, lo lă ng: Đây có phải là một lâ n mua să m hiệu quả không? Có phải tôi đã lãng phí tiê n bạc? Bạn có thể làm cho khách hàng của mình cảm thấ y hài lòng về hành động họ vừa thực hiện. Cách dễ nhấ t và quan trọng nhấ t để củng cố quyế t định của các khách hàng là đưa cho họ sự tiế p cận nhanh chóng tới cái họ đã trả tiế n để có được. Nhưng để đạt được nhiề u hơn thế, bạn sẽ muố n giao hàng thêm: trao cho họ nhiề u hơn những gì họ mong đợi. Bạn có thể làm điề u này bă ng cách bấ t ngờ nâng cao chấ t lượng việc mua sắ m của họ qua việc gửi một tấ m thiệp cảm ơn viế t tay của bạn tới họ theo đường thư tín hoặc theo bấ t cứ cách nào có ý nghĩa nhấ t cho hoạt động kinh doanh của bạn.

Mục đích chính là biể n những điể u nhỏ thành có giá trị. Giố ng như lát cam ở dặm 18 của cuộc chạy đua ma-ra-tông, một lời chào hàng bạn không thể từ chố i xuấ t hiện vào đúng thời điểm. Ngay khi bạn làm theo bản kế hoạch chi tiế t tiế n tới tự do của mình, hãy suy nghĩ cẩn thận về việc bạn có thể tạo ra một lời chào hàng thuyế t phục tương tự như thế nào.

Bước tiế p theo là đưa lời chào hàng đó ra thế giới. Bạn đã sẵn sàng chưa?

### NHỮNG ĐIỂM CHÍNH

- Càng nhiê `u càng tố ´t, hãy kế ´t nố ´i lời chào hàng của bạn tới những lợi ích trực tiế ´p mà các khách hàng sẽ nhận được. Giố ´ng như những cuộc đặt trước phiế ´u giảm giá đi Alaska, một lời chào hàng thuyế ´t phục tự nó đáng giá bă `ng việc đưa ra một tuyên bố ´ giá trị rõ ràng.
- Những gì mọi người muố n và những gì mọi người nói họ muố n thường không cùng một thứ; công việc của bạn là hiểu ra sự khác nhau này.
- Khi triển khai một lời chào hàng, hãy suy nghĩ cẩn thận vê những phản đô i, sau đó trả lời trước cho những phản đô i này.
- Hãy mang tới cho các khách hàng một cú huých bă ng cách để họ đưa ra quyế t định. Sự khác nhau giữa một lời chào hàng tố t và một lời chào hàng vĩ đại chính là sự cấ p bách (còn được biế t như tính hợp thời): Tại sao mọi người nên hành động vào lúc này?
- Hãy đưa ra sự cam đoan và lời cảm ơn ngay sau khi ai đó mua một thứ gì hoặc thuê bạn. Rô ì hãy tìm một cách thức nhỏ bé nhưng ý nghĩa để vượt lên và vươn xa hơn cả những mong đợi của ho.

# 8• Ra mắt!



# MỘT CHUYỂ N ĐI TỚI HOLLYWOOD TỪ PHÒNG KHÁCH NHÀ BẠN HOẶC QUÁN CÀ PHÊ NƠI GÓC PHỐ .

"Trước khi bă t đâ u, hãy chuẩn bị cẩn thận."

### MARCUS TULLIUS CICERO (Chính khách, nhà hùng biện La Mã cổ đại)

Tay cùng thực hiện một chuyế n đi tới Hollywood, theo cách của rạp chiế u phim ở địa phương chúng ta. Mỗi năm, một số bộ phim bom tấ n được tung ra với chi phí sản xuấ t khổng lồ , thường là 100 triệu đôla hoặc hơn. Các nhà điề u hành xưởng phim biế t rã ng họ chỉ có một cửa sổ nhỏ để đảm bảo một thành công lớn. Nế u việc ra mã t phim vào cuố i tuâ n không tạo được hiệu ứng đủ tố t, họ có thể vẫn có một bộ phim hay, nhưng không phải bộ phim bom tấ n mà họ câ n để bù lại chi phí sản xuấ t cao.

Các nhà điể `u hành cũng biể ´t ră `ng mặc dù một số ´người không quyể ´t định họ muố ´n xem bộ phim nào cho tới khi để ´n rạp thì vẫn có rấ ´t nhiề `u người khác để ´n để xem một bộ phim cụ thể nào đó. Nế ´u họ được nghe nói trước về `bộ phim và cảm thấ ´y hứng thú, họ sẽ sẵn sàng để ´n xem phim hơn - và họ cũng sẽ kể cho bạn bè nghe về `bộ phim đó.

Đây chính là lý do tại sao Hollywood bắ t đâ u những hoạt động "tiê n công chiế u" cho một bộ phim lớn trước nhiề u tháng, thường mấ t cả một mùa hoặc thậm chí trọn một năm trước khi bộ phim chính thức khởi chiế u. Trong suố t thời gian này, họ thường chiế u đoạn quảng cáo phim trước phâ n mở đâ u của các bộ phim khác, xây dựng tiế ng vang cho bộ phim thông qua một chiế n dịch quảng cáo trên mạng Internet và các chiế n dịch PR trước khi bộ phim thực sự ra mắ t khán giả.

Chiế n dịch tiế n công chiế u sẽ thành công nế u mọi người háo hức chờ đợi bộ phim, phàn nàn về việc bộ phim ra mắ t lâu thế nào, cho tới ngày - "cuố i cùng cũng đế n" - bộ phim sẵn sàng được trình chiế u cho công chúng xem. Và rô ì, xưởng phim hy vọng hàng trăm nghìn người đi xem phim sẽ trả tiế n và lũ lượt kéo vào rạp. Nế u không có một chiế n dịch tiế n công chiế u hiệu quả, bộ phim có thể rấ t tuyệt vời nhưng lợi thế về thành công thương mại lại thấ p hơn nhiề u.

Nguyên tắ c này có thể áp dụng với cả các hoạt động kinh doanh vi mô. Dù là một bộ phim Hollywood hay buổi giới thiệu lớp học đan áo mới của bạn, thì những buổi ra mắ t được xây dựng chủ yế u thông qua việc thường xuyên truyề n đạt thông tin tới những khách hàng tiề m năng và hiện có. Cũng giố ng như các nhà sản xuấ t phim, những người đưa ra các đoạn phim quảng cáo mới theo thời gian (lúc đâ u là một đoạn ngắ n, sau đó là một đoạn dài hơn) hay những sự kiện báo chí mà hãng Apple tạo dựng dưới sự chỉ huy của Steve dành cho, các sản phẩm tương lai, các doanh nghiệp nhỏ có thể tái sản xuấ t chu trình này theo cách riêng của mình.

• • •

Karol Gajda và Adam Baker, hai người bạn với những hoạt động kinh doanh riêng biệt ở những vùng miê `n khác nhau của nước Mỹ, đã quyế ´t định hợp sức với nhau trong một dự án lớn. Karol lấ ´y bà `ng kỹ sư của Đại học Michigan nhưng chưa bao giờ thực sự làm việc như một kỹ sư. Ban đâ `u ý tưởng của anh xuấ ´t phát từ việc đọc một cuố ´n sách tiế ´p thị kinh điển 90 năm tuổi có tên *Quảng cáo khoa học* (Scientific Advertising) của Claude Hopkins. Trong cuố ´n sách đó, Hopkins đã thảo luận "việc bán tố ´ng bán tháo hàng hóa" - bài học cũ, chiế ´n thuật "mọi thứ phải ra đi" - được các cửa hàng bán đô `nội thấ ´t sử dụng trong nhiê `u thập kỷ. Karol không có cửa hàng bán đô `nội thấ ´t, nhưng anh đã tự hỏi... điề `u gì sẽ xảy ra nế ´u

chúng ta cùng đưa ra một hoạt động bán tố ng bán tháo mọi thứ theo kiểu hiện đại, nhấ n mạnh vào việc cho đi cả đố ng giá trị ở mức giá thấ p, nhưng chỉ trong một khoảng thời gian nhấ t định?

Cả Karol và Adam đề ù hoạt động trong ngành xuấ t bản truyề n thông và họ nhanh chóng bắ t tay vào công việc, tiế p cận với những đô ng nghiệp khác để lôi cuố n sự tham gia. Lời chào hàng đã kích thích cảm giác tò mò: Hãy đóng góp các sản phẩm của bạn để chúng được bán theo một nhóm với mức giá thấ p trong một khoảng thời gian giới hạn. Ô , và nế u bạn sẵn sang tham gia vào việc bán hàng, bạn sẽ kiế m được một khoản hoa hô ng 80% cho mọi thứ bạn bán. Quả là một lời chào hàng thú vị, còn Karol và Adam đã dành nhiề ù thời gian xây dựng các mố i quan hệ và tạo dựng danh tiế ng bê n vững để ủng hộ cho công việc của họ. Trong số 25 lời đề nghị tham gia 23 người đã trả lời có.

Cùng đóng gói mọi thứ, cuố i cùng họ đã có một kiện hàng khổng lô đạt giá bán lẻ là 1.054 đôla. Họ sẽ bán kiện hàng đó với giá 97 đôla, chưa bă ng 10% tổng giá trị và là mức giá mà họ hy vọng khách hàng sẽ hưởng ứng nhiệt tình. "Cái bẫy" để n từ ý tưởng bán tố ng bán tháo này chính là: Lời chào hàng sẽ có hiệu lực chỉ trong 72 giờ đô ng hô - sẽ không một kiện nào được bán sau khoảng thời gian bị giới hạn này.

Ngày quan trọng đã đế n, và họ đưa ra lời chào hàng trực tuyế n. Trong 10 phút không có gì xảy ra cả. Karol hô ìi hộp ngô ìi nhìn vào bảng dự đoán thố ng kê ở Austin trong khi Adam đang ngô ìi că n móng tay ở Indianapolis. Có điể ùu gì sai chăng? May thay là không... Hóa ra sự việc chỉ như vậy trong 10 phút đâ ùu. Rô ìi đột nhiên một lượng nhỏ khách ghé thăm đã trở thành một luô ng khách, sau đó là cả một cơn lũ khi ngày càng nhiê ùu người được nghe về lời chào hàng và đã tới để mua sắ m. Râ m! Máy chủ đã trở nên quá tải, còn

tài khoản Gmail của Karol cứ lặp đi lặp lại thông báo "Đã nhận thanh toán".

Cơn lũ đã tiế p tục cho tới cuố i ngày, chậm lại một chút vào ngày thứ hai và dâng cao trở lại vào cuố i ngày thứ ba - cũng là ngày cuố i cùng. Khi kế t thúc đợt bán hàng, Karol và Adam cộng các kế t quả lại. Tổng doanh thu: 185.755 đôla trong ba ngày thiế u ngủ. Đây quả là sức mạnh của một buổi ra mắ t sản phẩm được chuẩn bị tố t.

### Đó là một đêm tố i tăm và bão tố

Bởi vì một chiế n dịch ra mặ t sản phẩm được hoạch định rõ ràng có thể mang lại những kế t quả tố t hơn hẳn việc đơn giản đưa ra một thứ gì đó và nói: "Này, các bạn tới đây", nên bạn sẽ muố n suy nghĩ thận trọng về cách cấ u trúc chiế n dịch. Chiế n dịch này thường giúp gửi đi một loạt thông điệp tới thính giả của bạn, và bạn nên ghi nhớ trường hợp tương tự của Hollywood: Điề u tố i tệ nhấ t bạn có thể làm cho một buổi công chiế u là mở bộ phim của bạn mà không để bấ t cứ ai biế t. Điề u tố t hơn nhiề u là kể một câu chuyện. Câu chuyện nên trình bày như thế này...

Một cái nhìn ban đâ `u vê `tương lai. Trong lâ `n đâ `u tiên nhă ´c đế ´n buổi ra mă ´t să ´p tới, bạn sẽ không muố ´n để lộ tâ ´t cả các chi tiế ´t; cho nên việc bă ´t đâ `u với lời mở đâ `u đơn giản thường tố ´t hơn. Bạn muố ´n nói điề `u gì đó giố ´ng thế ´ này: "Này, tôi đang làm một thứ rấ ´t thú vị. Khi được hoàn thành, thứ đó sẽ trở nên tuyệt vời, đó là lý do tôi muố ´n cho các bạn biế ´t ră `ng thứ đó sắ ´p được ra mã ´t." Mục đích là để từ từ thu hút sự chú ý của người mua vê `thứ mà cuố ´i cùng sẽ được bán ra.

Lý do tại sao dự án này có ý nghĩa. Thông điệp quan trọng nhấ t và cũng là thông điệp đâ `u tiên vê `buổi ra mắ t (đô `ng nghĩa với việc thông điệp phải được củng cố không ngừng) chính là lý do tại sao các khách hàng và khách hàng tiê m năng của bạn nên quan tâm để n sản phẩm hay dịch vụ mà bạn định cung cấ p. Trong cuộc oanh tạc dữ dội của truyề n thông mà chúng ta đề u phải xử lý mỗi ngày, tại sao ai cũng nên dừng lại và quan tâm tới dự án này? Thông điệp bạn muố n truyề n đi là: "Đây là lý do tại sao dự án này sẽ trở thành một người thay đổi cuộc chơi, đây là chuyện mọi người sẽ hưởng lợi như thể nào, đô ng thời là lý do tại sao bạn nên quan tâm."

Kế hoạch cho buổi ra mặ t đã `u tiên. Hai thông điệp trước, cũng như bấ t cứ thông điệp nào khác, đề `u nói về `bản thân dự án, mà không phải về `buổi ra mặ t thực sự. Đây là nơi bạn trình bày một số chi tiế t về `bản thân buổi ra mặ t. Nó sẽ bặ t đã `u khi nào? Nó sẽ hoạt động ra sao? Có chuẩn bị phâ `n thưởng cho những người mua đã `u tiên không? Quan trọng hơn cả, mọi người câ `n biế t điề `u gì vào thời gian này?

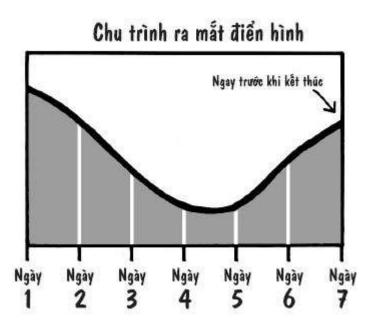
Ái chà, chúng ta hâ `u như đã sẵn sàng! Thông báo này xuấ t hiện ngay trước buổi ra mắ t. Thông điệp là: "Đây là sự yên ắ ng trước bão. Chúng ta sắ p tới đích và thấ y thật sự lo lắ ng về ` điề `u này." Mọi nhắ c nhỏ vào phút cuố i hoặc mọi chi tiế t về ` buổi ra mắ t đề `u được đưa ra ở đây và mục đích là để chuyển sự quan tâm của người mua thành một quyế t định thực tế . (Bạn muố n các khách hàng tiề `m năng quyế t định trước ră `ng họ muố n những gì bạn đưa ra.)

CHÚA OI, NÓ ĐÂY RÔ I! Thông điệp là: "Cuố i cùng thì cũng đã để n lúc, mọi người đã chờ đợi và giờ đây chúng ta đã sẵn sàng để bă t đâ `u." Thông báo này có xu hướng ngắ n gọn hơn những thông báo khác bởi vì nê 'u bạn đã làm tố t công việc của mình, nhiê `u người mua sẽ chuẩn bị sẵn để mua sắ m. Đây là nơi bạn mở sẵn cánh cửa để chào đón khách hàng... hoặc ít nhấ t đó cũng là những gì bạn hi vọng sẽ diễn ra. Trong thông điệp này, bạn gửi tới mọi người một

mô i liên lạc (hoặc trao cho họ cách khác để mua să m) và khuyê n khích họ hành động.

#### GIẢI LAO

Hãy tạm dừng ở đây một lát. Những gì xảy ra ngay lập tức sau thời điểm này cũng quan trọng như những gì đã diễn ra. Một nhà tiế p thị tố t không dừng ở việc thỏa mãn với những kế t quả đã đạt được sau buổi ra mắ t bởi vì cô â y biế t mình hoàn toàn có thể đạt được những kế t quả đáng kể hơn nữa mà chỉ câ n thêm một chút nỗ lực nhỏ. Một buổi ra mắ t thường đưa đế n một chu trình hưởng ứng như thế này:



Nế u buổi ra mặ t dài một tuâ n, bạn sẽ hay thấ y số lượng người hưởng ứng rấ t cao vào ngày đâ u tiên và ngày thứ hai, sau đó sẽ giảm sút đáng kể và cuố i cùng thì tăng bật trở lại đúng trước khi kế t thúc. Điể u này minh họa rõ hơn cho lý do tại sao bạn câ n một chu trình cho buổi ra mặ t: Nế u không có ngày kế t thúc, bạn sẽ không thấ y được sự tăng bật trở lại này! Nế u chỉ cho ra mặ t và tiế n tiế p, bạn sẽ không có cơ hội để phát triển. Bây giờ hãy quay trở lại câu chuyện...

Đây là cách nó diễn ra. Mọi đợt ra mặ t đề u sẽ có sai là m nào đó. Đây là cơ hội để chỉ ra hoặc sửa chữa những sai là m đó, cùng với

việc cập nhật lại cho mọi người về cách thức mọi thứ sẽ diễn ra. Trong suố t thời gian này, việc chia sẻ những câu chuyện của các khách hàng đã mua sắ m và cảm thấ y hài lòng cũng rấ t quan trọng. Thông điệp là: "Hãy nhìn tấ t cả những con người này, những người đang thực sự hưởng lợi từ sản phẩm của chúng tôi."

*Tiế ng tích tắ c của đô ng hô* . Đúng trước lúc lời chào hàng biế n khỏi thị trường, hãy tăng giá bán lên để thực hiện một cú đẩy cuố i cùng. Thông điệp là: "Thời gian sắ p hế t. Đây là cơ hội cuố i cùng của bạn trước khi bạn để mấ t nó."

"Tôi muố n cảm ơn mẹ vì đã tin tưởng tôi." Bấ t cứ buổi ra mặ t tố t đẹp nào đề u có một khoảng thời gian kế t thúc mà theo đó bạn đưa chuyể n tàu tới điểm dừng, dù là lời chào hàng sẽ vẫn có hiệu lực dưới một hình thức khác. Thông điệp là: "Giờ mọi việc đã xong. Cảm ơn mọi người rấ t nhiề u. Và đây là những gì sắ p tới."

### Tai họa và sự khôi phục: ´N BẢN "NHỮNG NHÓM KHÁCH HÀNG MỚI"

Giố ng như vấ n đề của việc có quá nhiệ u tiê n, việc có quá nhiệ u khách hàng luôn câ n thiế t - nhưng sẽ vẫn có thể xảy ra một cuộc tranh cướp lộn xộn nế u các khách hàng đề u để n vào cùng một thời điểm mà nhà cung cấ p chính lại không sẵn sàng. Đây chính là những gì mà David Wachtendonk, nhà sáng lập của một công ty chuyên lập kế hoạch tổ chức tiệc ở Chicago, đã học được khi ông tiế p nhận hơn 2.000 khách hàng ngoài dự kiế n trong một đợt khuyế n mại.

Tháng 6 năm 2010, công ty tôi tham gia một chương trình Groupon. Chúng tôi đã tiế n hành một số nghiên cứu và nhận thấ y đây có thể là con đường tố t để có được một

số quảng cáo về khái niệm mới mà chúng tôi muố n đưa ra ở Chicago. Sau một số thảo luận với những người tổ chức chương trình Groupon, nhiệm vụ còn lại cuố i cùng của chúng tôi là tìm ra nơi gặp mặt có thể hỗ trợ cho bản thỏa thuận này. Sau một vài thấ t bại, chúng tôi đã tìm được một nhà hàng mới chấ p nhận làm việc với mình.

Ngày ra mặ t dự án đã để n, và sự việc đã xảy ra nặ m ngoài dự kiế n của chúng tôi. Người đại diện của Groupon đã ước lượng rặ ng chúng tôi sẽ bán khoảng 1.000 tới 1.500 phiế u... nhưng về sau con số này đã lên tới 3.300 phiế u vào cuố i ngày. Chúng tôi nghĩ những hệ thố ng của mình đủ sức giải quyế t vấ n đề này, nhưng thật không may là mọi thứ đã vượt khỏi tâ m kiểm soát. Điện thoại không nhận được cuộc gọi để n và thư điện tử lũ lượt gửi về . Hâ u hế t khách hàng đề u hiểu rõ rặ ng chúng tôi là một doanh nghiệp nhỏ, nhưng không phải ai cũng cảm thấ y thoải mái với chuyện đó.

Sau khi dự án được ra mắ t, chúng tôi mới phát hiện ra ră ng nhà hàng này đang trong quá trình thay đổi hình ảnh để trở thành một quán bar thể thao, hình ảnh này hoàn toàn không phù hợp với hình ảnh một nhà hát có phục vụ bữa tố i mà chúng tôi đã phác thảo cho sự kiện. Tuy nhiên, khách hàng của nhà hàng đã thay đổi, và với bâ `u không khí được cải thiện dâ `n, người chủ nhà hàng đã cố ´ hế ´t sức để giúp đỡ chúng tôi. Tiế ´c thay, nỗ lực tố ´t nhâ ´t của bạn không phải lúc nào cũng đủ tố ´t và những khách hàng mới đã cho chúng tôi biế ´t điề `u này. Chúng tôi đã làm việc không mệt mởi với đội làm việc của nhà hàng để cùng xúc tiế ´n cách quản lý các nhóm lớn và thậm chí đã cung cấ ´p cả nữ hướng dẫn viên và nhà quản lý cho đa số ´ chương

trình với hy vọng cải thiện kinh nghiệm. Vì những sự việc nă m ngoài tâ m kiểm soát, chấ t lượng đã không đáp ứng được mong mỏi ban đâ u - dịch vụ trở nên cẩu thả, còn trải nghiệm tổng thể thì nhạt nhòa. Vài chương trình đâ u tiên gặp quá nhiê u thách thức, nhưng qua thời gian, trải nghiệm đã được cải thiện. 47 chương trình vê sau đã khiế n chúng tôi cuố i cùng cũng gắ n kế t được mọi thứ.

Công ty của chúng tôi đã thực hiện nghiên cứu và những việc mà chúng tôi nghĩ là câ `n thiế ´t để giúp dự án thành công, nhưng nỗ lực của chúng tôi đã thấ ´t bại. Nhẽ ra chúng tôi nên chủ động và làm tố ´t hơn việc truyê `n đạt những mong đợi tới các khách hàng của mình hơn. May mắ ´n là đội làm việc của chúng tôi đã làm được điề `u đó nhờ trải nghiệm và có thể tô `n tại để kể lại câu chuyện này. Câu hỏi mà mọi người hỏi tôi suố ´t thời gian qua là: "Anh sẽ làm một Groupon khác chứ?" Câu trả lời trung thực là tôi sẽ làm. Cùng với những thách thức mà chúng tôi đã gặp phải khi thực hiện Groupon, điề `u này đã giúp chúng tôi có thể quảng cáo theo phương thức mà tiế ´p thị truyề `n thố ´ng sẽ không bao giờ đạt được.

Việc giữ được lời hứa của bạn ở các buổi ra mắ t cũng như trong bấ t cứ hoàn cảnh nào của cuộc số ng đề u rấ t quan trọng. Nế u đợt chào bán của bạn kế t thúc đúng vào thời gian đã định và nhận được sự hưởng ứng lớn, bạn sẽ luôn được tiế p xúc với các câu hỏi về những ngoại lệ sau khi đợt chào bán kế t thúc. Nhưng nế u bạn đã nói đợt chào bán sẽ kế t thúc vào thời gian đã định, bạn cầ n trung thành với quyế t định của mình. Sự trung thành này chắ c chắ n sẽ có lợi cho bạn, bởi vì mọi người sẽ công nhận rã ng bạn luôn làm đúng như những gì bạn nói. Karol và Adam đã nhận được vô số yêu

câ u mua kiện hàng của họ sau khi khoảng thời gian 72 giờ đô ng hô kế t thúc, nhưng họ đã lịch sự từ chố i từng yêu câ u một.

Một điể `u nữa: Việc thừa nhận một thiế ´u sót, yế ´u kém hoặc hạn chế ´ trong một sản phẩm có thể sẽ không gây ảnh hưởng tiêu cực để ´n việc kinh doanh của bạn. Đó là bởi khi đang đánh giá một quyế ´t định mua să ´m, chúng ta thích cân nhă ´c cả những điểm mạnh và điểm yế ´u. Khi một nhà phát triển sản phẩm đích thân nói với chúng ta sản phẩm đó không hoàn hảo - "và đây là lý do tại sao" - chúng ta có xu hướng tin tưởng người đó hơn.

Bạn có thể thấ y kiểu truyề `n thông điệp này trong chiế ´n dịch tái tranh cử năm 2012 của Tổng thố ´ng Obama. Một quảng cáo *ủng hộ* việc tái tranh cử có tuyên bố ´như sau: "Tôi không đô `ng ý với Obama về `mọi việc, nhưng tôi tôn trọng và tin tưởng ông." Trong khi đó, một quảng cáo khác được đưa ra cùng tuầ `n*phản đô ´i* việc tái tranh cử lại có tuyên bố ´ sau: "Tôi thích Obama, nhưng tôi chỉ không hiểu các chính sách của ông ấ ´y."

Đây là những câu tuyên bố giố ng nhau về bản chấ t, được đưa ra nhã m nhấ n mạnh vào những gì mà mỗi bên muố n các cử tri tin tưởng. Mỗi thông điệp chứa đựng cả sự thừa nhận về tình trạng không chấ c chấ n *và* một tranh luận, theo cách đó gây tác động tới các cử tri độc lập, những người vẫn chưa có quyế t định của mình.

Trong tấ t cả những thông điệp bạn gửi (dù là chuyển qua thư điện tử hoặc bă `ng đường khác), bạn sẽ muố 'n quan tâm tới vài nét đặc biệt. Đâ `u tiên và quan trọng nhấ 't chính là những gì chúng ta đã đề `cập tới: việc câ `n thiế 't phải kể một câu chuyện hay. Tuy nhiên chỉ mỗi câu chuyện hay thì không phải lúc nào cũng đủ. Bạn cũng câ `n nghĩ về `"khả năng liên kế 't" và tính hợp thời. Khả năng liên kế 't đề `cập tới nhu câ `u đảm bảo ră `ng những người nghe về `buổi ra mắ 't có thể liên hệ với nó. Họ có nhìn thấ 'y chính mình ở những

nhân vật trong câu chuyện của bạn và họ có thể hiểu rõ điê `u đó sẽ giúp đỡ họ như thể ´ nào không? Họ có hiểu nó đó không?

Yế u tố cuố i cùng là tính hợp thời, và điề u này có thể là sự khác biệt quan trọng giữa những kế t quả tố t ("Chúng tôi đã thực hiện tố t") và những kế t quả vĩ đại ("Chúng tôi đã chinh phục nó!"). Nế u không có tính hợp thời, khách hàng có thể đánh giá cao lời chào hàng và đô ng ý rã ng nó thật thú vị, nhưng bỏ qua hành động bởi không có nhu câ u thực hiện ngay tức thì. Bạn không muố n gây áp lực mua hàng cho mọi người nế u họ không sẵn sàng, nhưng bạn thực sự muố n thấ m nhuâ n dâ n cảm giác khẩn cấ p. Đó là lý do tại sao một buổi ra mặ t tố t đẹp luôn chú ý để n tính hợp thời.

# Không phải tấ t cả mọi vấ n đề đề u về doanh số

Mục đích của một buổi ra mắ t hiệu quả không chỉ là chuyển biế n được càng nhiệ `u khách hàng tiê `m năng càng tố t mà còn duy trì mố i quan hệ của bạn với những khách hàng tiê `m năng khác và làm tăng ảnh hưởng của bạn. Lý do điệ `u này trở nên quan trọng là bởi vì bạn không muố n làm phiê `n mọi người quá nhiê `u; tố t hơn là nên xây dựng những mố i quan hệ qua thời gian.

Một số người sẽ luôn phàn nàn cho dù bạn có bán cái gì và với giá nào. Bạn sẽ chẳng thể làm gì với thái độ đó, vì vậy chỉ câ `n chấ `p nhận điề `u đó và không phục vụ những người như vậy. Nhưng bạn thực sự muố ´n quan tâm tới cơ sở khách hàng rộng hơn. Họ đang nói gì về `bạn? Họ hiểu giá trị của lời chào hàng và kiểu truyề `n thông điệp của bạn như thể ´nào? Một buổi ra mắ ´t tố ´t câ `n tạo ra được cùng một lúc hai tác động: giúp tăng doanh số ´và gây được ảnh hưởng. Nế ´u bạn đang nhận được sự phản hô `i tích cực từ những người không mua sản phẩm của bạn nhưng muố ´n hỗ trợ bạn theo cách khác thì bạn đang đi đúng hướng.

# Xây dựng câu chuyện và buổi ra mắ t Empire Building Kit

Đó là buổi ra mặ t quan trọng nhấ t của tôi tính để n thời điểm này: một khóa học kinh doanh trực tuyế n có tên gọi *Empire Building Kit* mà cuố i cùng đã hình thành nên cơ sở cho cuố n sách các bạn đang câ m trên tay. Trong nhiệ u tháng tôi đã thực hiện phỏng vấ n và nghiên cứu, có được những bài học từ các doanh nhân bấ t đặ c dĩ và rút ra được những bí quyế t thành công của họ. Tuy nhiên, khi chuẩn bị để khóa học được sẵn sàng, tôi lại bị kẹt - một số điệ u không ăn khớp và tôi tiế p tục trì hoãn ngày ra mặ t.

Trong lúc lên kế hoạch cho chuyế n đi tới châu Âu và Tây Phi, tôi đã đặt vé trước cho chuyế n bay tới Chicago, nhưng không có vé đi tiế p về nhà tôi ở Portland. Chọt nảy ra một ý nghĩ, tôi liê n kiểm tra lịch trình xe lửa của hãng Amtrak, dù chẳng mấ y hi vọng có thể tìm được chuyế n tàu mà mình câ n. Và tôi thật ngạc nhiên khi tên của chuyế n xe lửa từ Chicago tới Portland của hãng Amtrak có tên *Empire Builder*. Hừm. Tôi bắ t đâ u có một ý tưởng, nhưng lại nghĩ ngay từ đâ u rã ng đó là ý tưởng quá điên rô để thực hiện. Ngay tố i hôm đó, chuông cửa rung lên và người nhân viên của Dịch vụ Bưu chính Hoa Kỳ đưa cho tôi một bưu kiện. Khi mở chiế c hộp ra, tôi thấ y một bì thư miễn phí được một số người bạn mới ở công ty của Tom Bihn (nêu ở Chương 13) gửi tới. Tên của chiế c túi là... *Empire Builder*.

Tôi không dám chấ c liệu có phải Chúa, vũ trụ hay công ty của Tom Bihn đang gửi thông điệp này cho tôi không, nhưng tôi quyế t định làm theo ý tưởng mà tôi đã nghĩ tới. Tôi đã thực hiện các kế hoạch tới Tây Phi rô i bay về nhà

qua Chicago và ra mặ t khóa học *Empire Building Kit* chỉ trong đúng một ngày, trực tiế p từ chuyế n tàu hỏa mang tên *Empire Builder*. Ô , và khóa học diễn ra vào đúng ngày sinh nhật của tôi - cho nên tôi quyế t định đưa nó thành một phâ n của câu chuyện.

Tôi đề nghị một người bạn, J. D. Roth, cùng đi với mình, vì vậy tôi và anh â y đã gặp nhau ở Chicago và chuẩn bị cho cuộc hành trình. Trong lúc lên tàu, chúng tôi đã lập một"chuyể n lang thang của người viế t blog" trong toa ngă m cảnh trên xe lửa của hãng Amtrak với các sản phẩm khác nhau của hãng Apple - khuấ y động những hành khách khác, mà đa phâ n họ đề u là những khách tham quan lớn tuổi. Trong mấ y tuâ n trước ngày trọng đại này, tôi đã kể cho cộng đô ng của mình về kể hoạch với sự pha trộn giữa cảm giác hào hứng và sợ hãi; tôi thấ y háo hức khi nghĩ để n việc ra mắ t khóa học mới nhưng lại sợ rã ng mình không đủ khả năng để hoàn thành nó đúng hạn. Với quá nhiề u điề u liên quan tới câu chuyện, không có sự linh hoạt nào vào ngày ra mắ t và không có kế hoạch dự phòng nế u mọi thứ không thực hiện được.

May thay, mọi thứ đã hoạt động như nó nên thế . Tôi đã hoàn thành những bản sao cuố i cùng trên chuyế n bay của hãng Lufthansa tới Chicago. Hai ngày sau, chúng tôi đã giới thiệu *Empire Building Kit* tới hàng trăm người mua háo hức, đa phâ n họ đã chờ đợi điề u này từ chiế n dịch tiề n ra mắ t. Buổi ra mắ t đã thành công với hơn 100.000 đôla doanh thu trước khi tôi kế t thúc nó chính xác 24 tiế ng ngay sau khi chuyế n tàu hỏa của chúng tôi lăn bánh tới bang Washington và xuôi xuố ng Oregon. Thông điệp đã có

một câu chuyện hay và được xây dựng có tính hợp thời: Khi chúng tôi tới Portland, thời gian giao dịch đã kế t thúc.

Phâ nyêu thích của tôi là việc nhận thư điện tử từ những người nói ră ng họ không quan tâm tới khóa học nhưng đang thưởng thức câu chuyện vê chuyế n tàu hỏa. Không phải lúc nào tôi cũng thành công, nhưng mọi thứ lúc này đã ở đúng chỗ.

Ra mắ t sản phẩm tại sân bay London, 11 tiế ng trước khi tới Brazil

Sau khi tố t nghiệp đại học, Andreas Kambanis đã phải vật lộn suố t sáu tháng vì anh không muố n kiế m một công việc thực sự và đang cố gặ ng để tạo dựng một điể u gì đó cho chính mình. Mục đích là để phát triển một ứng dụng trên iPhone và hướng dẫn trực tuyế n cho các tuyế n đường đi xe đạp ở London, nhưng bước đâ u đã thấ t bại thảm hại. Một trong số những sai lâ m đáng kể của Andreas là sử dụng tên *London Cyclist* trước khi nhận thấ y ră ng đã có một ấ n phẩm mang cái tên đó, châm ngòi cho một bức thư giận dữ và sự đe dọa về một vụ kiện. Lúc này, tấ t cả các bạn của anh đã vào làm việc cho các công ty, cho nên họ có tiể n để đi chơi tố i trong khi Andreas nă m nhà.

Andreas đã chịu đựng để n cùng, lên kế hoạch cho buổi ra mắ t đã `u tiên của anh với một đô ʿi tác ngay trước chuyể n đi một mình tới Brazil. Vài tuâ `n trước khi lên đường, đô ʿi tác rút khỏi kế hoạch. Andreas đã giảm bớt những thứ dự kiế n sẽ ra mắ t nhưng vẫn quyế t định sẽ tiế p tục thực hiện cả buổi ra mắ t và chuyế n đi của mình.

Ngày trọng đại đã tới, và Andreas đã cho ra mắ t ứng dụng từ phòng chò tai sân bay Heathrow đúng 30 phút trước khi bước lên

máy bay. Ngô `i trong khoang dành cho khách phổ thông trên chuyế ´n bay kéo dài 11 giờ đô `ng hô `, anh đã dành nhiê `u thời gian để suy nghĩ vê `hoạt động kinh doanh mới của mình, nhưng trong những ngày trước khi Internet trên máy bay trở nên phổ biế ´n, anh chẳng thể làm được gì với nó. Theo như anh giải thích sau này, việc rời khỏi mạng Internet ngay sau khi tung ứng dụng này ra hoàn toàn không phải là quyế ´t định hay nhấ ´t, nhưng với việc không có nhiê `u khán giả, anh cũng chẳng mấ ´y trông đợi vào kế ´t quả của buổi ra mã ´t. Ngay khi máy bay vừa tiế ´p đấ ´t xuố ´ng São Paulo, Andreas đã không thể cưỡng lại việc kích hoạt tính năng chuyển vùng trong chiế ´c iPhone của mình để kiểm tra nhanh.

Mặ t còn chưa nhìn rõ và ngô i trong chiế c ghế sát cửa sổ chật hẹp, Andreas kéo các con số lên và không thể tin vào điề u anh nhìn thấ y - một đố ng đơn đặt hàng đang tràn tới, đúng như những gì Karol và Adam đã trải qua lúc trước. Dù không phải là một gia sản, nhưng trong thời gian Andreas bay qua Đại Tây Dương, buổi ra mặ t đã trả được tiể n vé máy bay của anh và tuâ n ăn ở đâ u tiên. Andreas tiế p tục bắ t một chuyể n bay tới Rio, quyế t định sử dụng lựa chọn chuyển vùng trên điện thoại của anh và không ngừng theo dõi việc bán hàng đang diễn ra.

Tôi thích thực hiện những buổi ra mặ t của mình ở nhà với 16 ounce\* cà phê trong tay, giải quyế t những sự cố kỹ thuật không thể tránh khỏi trong khi đang liên lạc với các đố i tác và người mua. Nhưng trong trường hợp này, việc có thời hạn bắ t buộc của chuyế n bay sắ p tới - và sau đó lên máy bay ở Heathrow, dù sẵn sàng hay không - đã được xem như một động lực thúc đẩy mạnh mẽ cho Andreas. Anh đã nói với tôi: "Thật khó để nói thành lời lý do tại sao thời hạn tự nhiên đã trở thành một phâ n quan trọng của việc hoàn thành dự án như thế . Tôi nghĩ việc đó có động lực thúc đẩy mạnh mẽ

để n vậy bởi vì nó dường như không thể đạt được và nó đã khiế n tôi bỏ đi mọi thứ không đóng góp vào dự án đang được hoàn thành\*."

• • •

Một chiế n lược ra mắ t tố t có thể giúp đỡ hâ `u như bấ t cứ hoạt động kinh doanh nào, trực tuyế n hoặc trực tiế p. Hãy cùng chú ý tới cách một công ty xuấ t bản độc lập đã sử dụng cùng chiế n thuật mang lại thành công cho Karol và Adam, nhưng cho một buổi ra mắ t hoàn toàn trực tiế p và ở địa phương. Anastasia Valentine xuấ t bản sách của trẻ em và đã từng làm việc với "những công ty lớn có ngân sách tiế p thị khổng lồ `". Dĩ nhiên, Anastasia không có cơ hội tiế p cận với những nguồ `n lực tương tự như của Karol và Adam cho buổi ra mắ t của cô, nhưng cô đã biế t những việc câ `n làm để thu hút sự quan tâm của khách hàng về `một sự kiện đặc biệt.

Phâ `n đâ `u tiên là bă ´t đâ `u với việc hỏi - hỏi những người cô biế ´t để có được sự giúp đỡ. Anastasia cho biế ´t: "Chúng tôi đã không biế ´t cách lọc ra những yêu câ `u của mình, cho nên thay vì lọc ra, chúng tôi chỉ hỏi mọi người vê `mọi thứ. Chúng tôi đã hỏi vê `tin tức báo chí, các chương trình truyê `n hình, sự ủng hộ của cộng đô `ng, quà tặng dành cho một bữa tiệc lớn và bấ ´t cứ điề `u gì khác mà mình có thể nghĩ ra."

Các yêu câ u đã mang lại hiệu ứng tố t khi cô nhận được những phản hô i tích cực đố i với hâ u hế t mọi thứ. Khi ngày trọng đại tới, hàng người xế p hàng đứng ngoài cửa và Anastasia đã đảm bảo tạo ra sự trải nghiệm thú vị cho những người tham dự. Vì những người lớn mua sách cho trẻ em thường đế n cùng với con cái họ nên Anastasia đã bổ sung những không gian màu sắ c và một cuộc thi ghim-răng-trên-cá sấ u dành cho các gia đình. Mặc dù buổi ra mắ t là một sự kiện trực tiế p, nhưng lưu lượng trang web đã tăng lên 267% và danh sách thư điên tử tăng gấ p đôi. Học bằ ng cách hỏi cũng là học.

Anastasia nói: "Những người mà chúng tôi nghĩ sẽ không quan tâm một chút nào đã xuấ t hiện... cùng bạn bè. Trong khi đó, những người mà chúng tôi nghĩ chắ c chắ n sẽ quan tâm thì thậm chí không bao giờ hưởng ứng. Bài học chính là bạn không nên cho ră ng một ai đó không quan tâm hoặc sẽ không tham gia hoặc sẽ không mua."

Nế u bạn vừa mới bắ t đâ u với kế hoạch ra mắ t của riêng mình, hãy kiểm tra lại theo 39 bước kiểm tra buổi ra mắ t Sản phẩm dưới đây. Danh sách kiểm tra này có hai tác dụng: như một mẫu để một công ty mới lập kế hoạch cho buổi ra mắ t đâ u tiên và như một yế u tố tạo ý tưởng cho một công ty đang hoạt động.

### 39 bước kiểm tra buổi ra mặ t sản phẩm

Lưu ý: Mỗi buổi ra mắ t sản phẩm đề u khác nhau. Hãy sử dụng những bước này như một bản hướng dẫn cho riêng bạn. Thông thường, bă ng cách bổ sung một hoặc hai bước phù hợp với sản phẩm, doanh số của bạn sẽ gia tăng đáng kể.

#### **BÚC TRANH LỚN**

- 1. Hãy đảm bảo ră ng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn có một tuyên bố giá trị rõ ràng<sup>\*</sup>. Các khách hàng nhận được gì khi đổi tiê n lấ y món hàng mà bạn chào bán?
- 2. Hãy ra quyế t định về tiể n thưởng, sự khích lệ hoặc phâ n thưởng cho những người mua sớm. Họ sẽ được thưởng như thể nào vì hành động này?
- 3. Bạn có làm cho buổi ra mấ t trở nên vui nhộn bã ng một cách nào đó chưa? (Hãy nhớ nghĩ vê những người không mua cũng như những người mua. Nế u mọi người

không muố n mua, có phải họ vẫn sẽ thích nghe hoặc đọc về buổi ra mắ t không?)

- 4. Nế u ra mặ t trực tuyế n, bạn có ghi hình hoặc thu băng thông điệp để bổ sung cho bản sao được viế t ra không?
- 5. Bạn đã từng tìm cách thu hút sự chú ý của khách hàng tiê m năng tới buổi ra mắ t chưa? Họ có thích thú không?
- 6. Bạn đã từng gài cảm giác *câ p bách* không phải kiểu dố i trá mà là một lý do thực sự về tính hợp thời vào buổi ra mặ t chưa?
- 7. Hãy công bố trước ngày giờ của buổi ra mắ t (nế u là buổi ra mắ t trực tuyế n, một số người sẽ vào trang trước cả tiế ng đô ng hô , nhấ n nút làm mới (refresh) lại vài phút một lâ n.)
- 8. Đọc và sửa tấ t cả các tài liệu bán hàng nhiê u lâ n... và nhờ một người khác xem lại cẩn thận.
- 9. Kiểm tra tấ t cả các đường liên kế t trang web trong giỏ hàng của bạn hoặc bộ xử lý thanh toán và sau đó kiểm tra lại chúng từ một máy tính khác với một trình duyệt khác.

#### CÁC BƯỚC TIÊ P THEO

- 10. Nế u đây là một sản phẩm trực tuyế n, nó có được thiế t lập phù hợp theo giỏ hàng của bạn hoặc với PayPal không?
- 11. Hãy kiểm tra nhiê u là n mọi bước của quá trình đặt hàng. Khi bạn thay đổi bấ t cứ biế n số nào (giá cả, các thành phâ n đặt hàng, nội dung,...), hãy kiểm tra lại.

- 12. Bạn đã đăng ký tấ t cả các tên miê nhỗ trợ cho sản phẩm của bạn chưa? (Các tên miê n thường rẻ; bạn có thể mua các tên .com, .net, .org và bấ t cứ tên miê n tương tự nào nế u có.)
- 13. Tấ t cả các tệp tin đề u đã được đẩy lên và ở đúng chỗ chưa?
- 14. Hãy xem lại trang đặt hàng một cách cẩn thận để phát hiện lỗi hoặc tìm ra cách để thực hiện những cải thiện đơn giản. In chúng ra và chia sẻ với vài người bạn để cùng xem lại, kể cả với những người không biế t chút gì về hoạt động kinh doanh của bạn.
- 15. Hãy đọc to những thông tin quan trọng (thông điệp buổi ra mấ t, trang đặt hàng, trang bán hàng). Có thể bạn sẽ tìm được lỗi hoặc một câu diễn đạt kém mà mình đã bỏ sót khi đọc nhẩm nó trong đâ u.
- 16. Bạn hoặc nhà thiế t kế của bạn đã tạo ra bấ t cứ đô họa tùy chỉnh nào cho lời chào hàng chưa, kể cả bấ t cứ quảng cáo câ n thiế t nào dành cho các hội viên hoặc đố i tác?

#### CÁC VÂ'N ĐÊ` TIÊ`N NONG

- 17. Hãy đề ra một mục tiêu về tiế n bạc rõ ràng cho buổi ra mặ t. Bạn muố n đạt được doanh số bao nhiều và thu nhập ròng là bao nhiều? (Nói cách khác, thành công sẽ trông như thể nào?)
- 18. Hãy báo cho phía tài khoản thương mại hoặc ngân hàng vê`khoản tiê`n să´p vê`.\*

- 19. Hãy đưa ra kế hoạch dự phòng cho khoản tiế n sắ p về nế u câ n thiế t (có một tài khoản thương mại bổ sung, lên kế hoạch chuyển tấ t cả thanh toán theo PayPal,...).
- 20. Bạn có thể bổ sung giải pháp thanh toán khác cho bấ t cứ người nào gặp rấ c rố i trong việc đưa ra đơn đặt hàng không?
- 21. Với một sản phẩm giá cao, bạn có thể đưa ra một kế hoạch thanh toán không? (Lưu ý: Thông thường, hãy đưa ra một mức giảm giá nhẹ cho những khách hàng thanh toán toàn bộ. Điể u này được xem như sự khuyế n khích cho những khách hàng thích thanh toán tấ t cả ngay lập tức trong khi vẫn cung cấ p một lựa chọn thay thể cho những người cầ n thanh toán theo thời gian.)

#### ĐÊM TRƯỚC NGÀY RA MẮ T

- 22. Cùng với việc thực hiện những nhiệm vụ trực tuyế n khác, hãy xóa càng nhiề u thư điện tử càng tố t để đảm bảo là bạn có thể tập trung vào ngày trọng đại hôm sau.
- 23. Hãy viê t một thông điệp ra mắ t thật â n tượng cho những độc giả, khách hàng và/hoặc các hội viên trong danh sách của ban.
- 24. Chuẩn bị một bài đăng trên blog và các bài gửi lên bấ t cứ mạng xã hội câ n thiế t nào (nế u có thể được).
- 25. Hãy đặt hai đô ng hô báo thức để đảm bảo ră ng bạn thức dậy sớm và có sẵn ít nhấ t một tiế ng đô ng hô trước buổi ra mấ t đã định.

#### BUỔI SÁNG TRỌNG ĐẠI

- 26. Lịch trình cho buổi ra mặ t câ n phù hợp với khán giả của bạn, chứ không phải bạn. Nế u không có chuyện gì xảy ra thì thông thường thời gian tố t nhấ t để ra mặ t là vào đâ u giờ sáng.
- 27. Khởi động sớm ít nhấ t mười phút để đảm bảo mọi thứ đề `u hoạt động. Tự mình tìm ra vấ n đề `sẽ tố t hơn nhiề `u so với việc để các khách hàng của bạn tìm thấ y chúng!
- 28. Hãy viế t thư cảm ơn cho ba tới năm người mua đầ u tiên và hỏi họ: "Mọi việc có hoạt động tố t trong quá trình đặt hàng không?" (Lợi ích phụ: Những người mua này rấ t có thể sẽ là những người hâm mộ lớn nhấ t của bạn, vì vậy họ sẽ đánh giá cao hành động này và sẵn sàng đưa ra những nhận xét xác đáng.)
- 29. Hãy duy trì việc gửi thư riêng tới từng người mua càng lâu càng tố t, bên cạnh lời cảm ơn tự động đã được gửi từ hệ thố ng. (Nế u không thể làm điể u này vào mọi thời điểm, hãy thực hiện nó càng thường xuyên càng tố t.)

# KHUYÊ´N MẠI(CÓ THỂ ĐƯỢC THỰC HIỆN VÀO NGÀY RA MĂ´T HOẶC TRƯỚC ĐÓ)

- 30. Quan trọng nhấ t: Hãy yêu câ u mọi người giúp đỡ bă ng cách lan truyề n thông tin này. Đa phâ n các độc giả, khách hàng tiê m năng và người quen sẽ giúp đỡ bạn bă ng cách nói cho bạn bè và những người quan tâm, nhưng bạn phải nhờ họ.
- 31. Hãy nhắ c nhỏ các hội viên về chương trình khuyế n mại mới bă ng cách viế t thư cho họ.

- 32. Hãy gửi thông tin cho các nhà báo hoặc các mố i quan hệ truyề n thông, nế u thấ y phù hợp.
- 33. Hãy đăng tin lên Twitter, Facebook, LinkedIn và bấ t cứ mạng xã hội nào khác mà bạn đã tham gia. (Gia nhập vào một mạng mới chỉ để quảng cáo một thứ gì đó thường không phải là một ý tưởng hay.)

## CHĂM SÓC SAU BÁN HÀNG (HÃY LÀM ĐIÊ `U NÀY TRƯỚC)

- 34. Hãy viê thông điệp cảm ơn chung gửi tấ t cả người mua ngay khi họ mua hàng.
- 35. Nế u có thể được, hãy viế t thư cảm ơn để gửi tới tấ t cả những khách đã mua hàng thông qua địa chỉ e-mail mà bạn thu thập được.
- 36. Phác thảo nội dung bổ sung cho việc truyề n thông trong tương lai và lập kế hoạch làm việc cho nó sau khi bạn kế t thúc buổi ra mặ t này.

#### VƯỢT LÊN TRƯỚC VÀ VƯƠN XA

- 37. Bạn có thể cung cấ p thêm một số ứng dụng cho sản phẩm, dịch vụ của mình hay một vài lợi ích không được quảng cáo cho khách hàng không? Nế u có thì bạn sẽ làm thế nào?
- 38. Bạn có thể làm điệ u gì đó thật đặc biệt để cảm ơn khách hàng của mình không? (Với một buổi ra mặ t sản phẩm giá cao, hãy gửi thiệp tới từng người mua; ngoài ra, bạn có thể gọi điện thoại cho một vài khách hàng của mình.)

#### BƯỚC GÂ N CUỐ I

39. Đừng quên ăn mừng. Đó là một ngày trọng đại, khiế n bạn phải làm việc hế t sức mình trong một thời gian dài. Hãy tới nhà hàng yêu thích, uố ng một ly rượu vang, mua một số thứ bạn đã để mã t tới từ lâu, hoặc làm một việc gì đó như một hình thức tự tưởng thưởng cho mình. Bạn xứng đáng với phâ n thưởng đó.

#### BƯỚC CUỐ I

40. Hãy bắ t đâ u suy nghĩ về buổi ra mắ t tiế p theo. Bạn có thể cải thiện những gì so với buổi ra mắ t này? Điề u gì mà bạn đã học được có thể giúp bạn tạo ra một số thứ thậm chí còn tố t hơn trong lâ n tới?

Hãy nhớ ră ng đa phâ n khách hàng sẽ hỗ trợ bạn trong cuộc số ng, miễn sao bạn luôn cung cấ p cho họ giá trị tuyệt vời. Việc bán hàng cho một khách hàng đang có sẽ dễ dàng hơn nhiê u so với một khách hàng mới, vì vậy hãy làm việc chăm chỉ để cung ứng nhiê u hơn và lên kế hoạch trước cho dự án tiế p theo. (Ví dụ, khi hứa hẹn một danh sách kiểm tra 39 bước, hãy thêm vào một bước phụ trội.

#### Sau buổi ra mặ t: Vẫn chưa kế t thúc

Sau buổi ra mặ t, bạn có thể muố n được nghỉ ngơi. Nhưng đừng nghỉ quá dài, bởi vì những gì diễn ra tiế p theo thực sự quan trọng. Bạn có được nhiệ u sự quan tâm hơn và được tin cậy trong mặ t những khách hàng mới. Vì vậy, hãy tiế p tục nghĩ, lên kế hoạch cho một dự án lớn khác, một dự án sẽ cho doanh thu nhiệ u hơn, khách hàng nhiệ u hơn và ảnh hưởng nhiệ u hơn.

#### NHỮNG ĐIỂM CHÍNH

- Một buổi ra mặ t tố t giố ng như một bộ phim Hollywood: Đâ u tiên bạn câ n nghe nói vê nó từ trước ngày ra mặ t rấ t lâu, sau đó nghe nhiê u hơn trước khi nó chính thức xuấ t hiện, rô i bạn thấ y những đám đông lo âu đứng xế p hàng chờ được mua vé cho buổi công chiế u.
- Một buổi ra mã t tố t pha trộn giữa chiế n lược và chiế n thuật. Chiế n lược đề cập tới những câu hỏi "tại sao", chẳng hạn như câu chuyện, lời chào hàng và kế hoạch dài hạn. Các chiế n thuật đề cập tới những câu hỏi "như thế nào", chẳng hạn như thời gian, giá cả và lời chào hàng đặc biệt.
- Một loạt những thông tin được truyề n thông đề u đặn tới các khách hàng tiê m năng trước buổi ra mắ t sẽ giúp bạn tái tạo lại trải nghiệm xem phim Hollywood với bấ t cứ quy mô khán giả nào.
- Hãy kể một câu chuyện hay và đảm bảo ră ng bạn có xem xét câu hỏi vê tính hợp thời: Tại sao mọi người nên quan tâm để n lời chào hàng của bạn vào lúc này?
- Hãy sử dụng 39 bước kiểm tra buổi ra mắ t sản phẩm như một mô hình. Không phải mọi bước đề u có thể áp dụng với bạn, và bạn có thể muố n bổ sung những bước của riêng mình.

# 9• Dẫn dụ: Nghệ thuật tự quảng cáo lịch thiệp



QUẢNG CÁO GIỐ NG NHƯ TÌNH DỤC: CHỈ CÓ NGƯỜI KÉM CỎI MỚI PHẢI TRẢ TIÊ N.

# "Những điể`u tố t đẹp sẽ để n với những người biể t cách dẫn dụ."

# ANAÏS NIN (Tác giả Mỹ)

vùng nông thôn New Hampshire, cách Boston 120 dặm, cứ hai là `n một năm, hàng trăm nghệ sĩ và người yêu nghệ thuật lại tụ họp để tham gia một trải nghiệm chung. Trước khi tới nơi này, đa phâ `n họ đề `u kế ´t nô ´i trực tuyế ´n, sắ ´p xế ´p dịch vụ thuê xe ô tô theo giờ và lên kế ´ hoạch cho các cuộc gặp gỡ. Sau khi đã yên vị trong những ngôi nhà nhỏ bên hô `, họ học hỏi từ các nghệ sĩ chuyên nghiệp và dành thời gian với nhau, bạn bè cũ và cả những người bạn mới.

Tấ t cả bắ t đã u từ 5 năm trước, khi Elizabeth MacCrellish cảm thấ y bị tách biệt khỏi những nghệ sĩ khác và muố n củng cố ý thức cộng đô ng ở khu vực nông thôn của cô. Cô giải thích: "Tôi đã mời bạn bè cùng tụ họp vào ngày cuố i tuầ n, tập trung vào chủ đề nghệ thuật." Cô lên kế hoạch cho vài chục người, nhưng có tới 135 người đã đề n - hầ u hế t đề n từ Bờ Tây, xa hơn cả nhóm New England nhỏ bé mà cô đã mong đợi.

Đó chính là nguồ ngố c ra đời của Hội thảo Nghệ thuật Squam, được đặt tên theo một hồ nước ở trung tâm New Hampshire. Sau buổi gặp gỡ đầ u tiên đó, Elizabeth tiế p tục tổ chức các buổi tụ họp, lúc đầ u hàng năm một lầ n và sau đó là hai lầ n một năm. Thính giả thì 1/3 là các nghệ sĩ chuyên nghiệp và 2/3 là "những người bình thường" nhưng thích thưởng thức nghệ thuật. Giờ đây, luôn có hàng trăm người sẵn sàng tham gia những buổi tụ họp có bán vé.

Để đăng ký tham gia Squam, người tham dự phải gửi thư có nội dung gô m thông tin thanh toán và thông tin của mình. Hệ thố ng

kiểu cũ này là cách để Elizabeth duy trì quan hệ gắ n bó thân thiế t với nhóm người của cô. Cô cũng cẩn thận chỉ định mọi người vào các ngôi nhà cụ thể để đảm bảo ră ng những người mới đế n được đón chào và chơi trò Whack-A-Mole nhã m ngăn chặn một cách tế nhị việc hình thành các bè phái. Elizabeth nhận được rấ t nhiề u lời mời đế n từ Anh, Úc và cả tá thành phố ở Bắ c Mỹ nhưng cô đề u từ chố i.

Cô bảo: "Tôi không phải là một nhà kinh doanh. Tôi chỉ làm điề ù gì mình cảm thấ y đúng và việc đó ngày càng trở nên thú vị hơn." Elizabeth không phản đố i chủ nghĩa tư bản, nhưng cô muố n đảm bảo ră `ng hoạt động kinh doanh của cô phát triển theo hướng mà cô thấ y thoải mái.

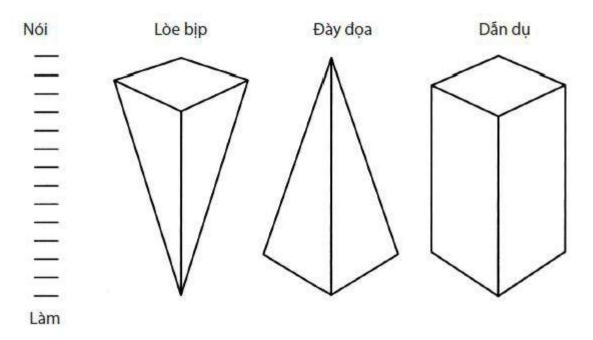
Một là `n, khi hai chúng tôi đang nói chuyện điện thoại, cô đã ví mô hình kinh doanh của mình với người Amish¹, nói vê `thời gian khi cô tới tham quan một khu chợ của nông dân ở vùng New England. Sự tự túc là giá trị cô ´t lõi trong hâ `u hê ´t các cộng đô `ng người Amish và gâ `n như mọi người đê `u tham gia giao thương bă `ng cách này hoặc cách khác. Tuy nhiên, họ gâ `n như không sử dụng nghệ thuật bán hàng. Thậm chí với những mặt hàng giá cao, giá cả cũng không thể thương lượng - không mua thì để lại.

Elizabeth bắ t đâ u các buổi hội thảo như một dự án cá nhân và giờ chúng đã phát triển thành một hoạt động kinh doanh bê n vững. Cô cho biế t: "Tôi chỉ muố n xây dựng một buổi tọa đàm có tổ chức với bạn bè." Năm năm sau, việc quản lý Squam - và đảm bảo nó phát triển theo đúng hướng - trở thành công việc toàn thời gian của Elizabeth. Sau thành công ban đâ u, ít nhấ t tám buổi hội thảo khác với những tiện ích tương tự xuấ t hiện ở những nơi khác, đa phâ n chúng được thành lập bởi những người tham gia trước đây, những người đã theo đuổi việc lặp lại sự kiện này theo cách riêng của họ. Tuy

nhiên, cũng chẳng vấ n đề gì cả - Squam đâ u tiên mới chính là trải nghiệm mà bạn câ n phải có cho bản thân.

### Dẫn dụ là gì?

Toàn bộ chương này dành để nói về việc *dẫn dụ*, hoặc cách đưa ra lời quảng cáo về một dự án. Vậy dẫn dụ nghĩa là gì? Có một vài cách để tìm hiểu cụm từ này, nhưng tôi thích cách tiế p cận trong áp phích quảng cáo này của Joey Roth:



Sự tương phản giữa ba biểu tượng thể hiện cho sự khác nhau (và khả năng thành công hoặc thiế 'u thành công) của một người hoặc một doanh nghiệp đang hy vọng quảng cáo bán một thứ gì đó. Một người lòe bịp chỉ nói mà không làm, trong khi đó một người đày đọa lại làm rấ 't nhiề `u nhưng không có khả năng hoặc không sẵn sàng nói về `công việc của mình. Người dẫn dụ là sự kế 't hợp lý tưởng: có thể làm tố 't và sẵn sàng nói về `công việc của mình.

Việc sẵn sàng quảng cáo một cách đáng tin cậy, đàng hoàng là thuộc tính cố t lõi của sự thành công trong hoạt động kinh doanh vi mô. Câu chuyện của Elizabeth cho thấ y đôi khi việc dẫn dụ hiệu quả

nhấ t nă mở việc tạo ra một lời chào hàng tuyệt vời và được mọi người cùng nói về lời chào hàng đó. Trong những trường hợp khác, bạn muố n có càng nhiê u khách hàng phù hợp càng tố t, nên chẳng có lý do gì để không tự làm cho mình nổi bật hơn.

Trên cương vị một người viế t sách và một doanh nhân, tôi luôn cố gắ ng tạo cho mình hình ảnh của một người nói được làm được như hình vẽ trên: rấ t nhiề u sáng tạo và rấ t nhiề u kế t nố i.

Một cách khác để xem xét điê u này chính là:

## Phong cách nhưng thiế u thực chấ t = giả tạo

(Không ai tôn trọng những con người này.)

Thực chấ t nhưng thiế u phong cách = không được biế t để n

(Ai biế t để n những con người này đề u sẽ tôn trọng họ, nhưng không có nhiề u người biế t để n họ.)

## Phong cách và có thực chấ t = ảnh hưởng

(Đây chính là mục đích.)

Khi mới đâ`u bă´t đâ`u một dự án, bạn làm thế´ nào để chuyển từ một người đày đọa thành một người dẫn dụ. Việc này khá đơn giản. Điề`u quan trọng nhâ´t: Hãy dành thời gian để làm một số´ điề`u đáng được nói tới - đừng trở thành một kẻ lòe bịp. Nhưng sau đó hãy bắ´t đâ`u với tâ´t cả những người bạn biế´t và yêu câ`u sự giúp đỡ của họ. Hãy lập một danh sách ít nhâ´t 50 người và chia họ thành các nhóm (đô`ng nghiệp cũ, bạn đại học, người quen...). Ngay khi dự án đã sẵn sàng đi vào hoạt động, ít nhâ´t ở hình thức thử nghiệm, hãy trực tiế´p liên hệ bǎ`ng cách gửi cho những người đó một bức thư ngặ´n.

Đây là một thông điệp mẫu:

Chào [tên],

Mình muố n báo cho bạn biế t về một dự án mới mà mình đang thực hiện.

Nó được gọi là [tên của hoạt động kinh doanh hoặc dự án đó] và mục đích là để [lợi ích chính]. Bọn mình hy vọng [mục đích, sự cải thiện hoặc ý tưởng lớn lao].

Đừng lo lă ng gì, mình không đưa bạn vào bấ t cứ danh sách nào và mình sẽ không gửi thư rác cho bạn, nhưng nế u bạn thích ý tưởng này và muố n giúp mình, thì đây là những gì bạn có thể làm:

(Mục Hành động 1)

(Mục Hành động 2)

Một lâ n nữa cảm ơn nhiệ u vì bạn đã dành thời gian đọc thư này.

Chú ý ră ng bạn không nên gửi những thông điệp đại trà hay chia sẻ thông tin cá nhân của bấ t cứ ai với thế giới; mỗi thông điệp đề u mang tính cá nhân, mặc dù nội dung chủ yế u là giố ng nhau. Bạn cũng không "bán" bấ t cứ ai theo dự án; bạn chỉ cho mọi người biế t những gì bạn đang làm và *mời* họ tham gia nế u họ thích. Các mục hành động có thể khác nhau, nhưng sẽ tố t hơn nế u chúng liên quan tới việc gia nhập vào bản danh sách liên hệ (cách này cho thấ y bạn được những người tham gia cho phép tiế p tục liên hệ với họ) và để cho những người khác biế t về dự án.

Bước tiế p theo là biế n việc dẫn dụ thành công việc thường xuyên trên con đường phát triển sự nghiệp của bạn.

## Nế u có thể họ sẽ tới...

Nế u có phép màu thì điể u đó có thể xảy ra nhưng bạn hẳn sẽ phải kể với họ về nó. Thậm chí với mô hình bán hàng giản dị của người Amish trong câu chuyện của Elizabeth MacCrellish, thì cô vẫn bă t đâ u những buổi hội thảo mùa hè của mình bă ng cách chiều mộ bạn bè và những người hỗ trợ. Đây chính là nơi sự dẫn dụ xuấ t hiện. Nế u một nửa công việc là xây nhà và nửa còn lại là bán ngôi nhà, thì đây chính là cách mà một vài người khác đã bán nó:

Chúng tôi không chi tiê `n vào quảng cáo trong 5 tháng đâ `u tiên kể từ ngày khai trương. Thay vào đó, chúng tôi quyế t định dành hơn một nửa chi phí khai trương để có được bức bích họa khổ 9x15 mét vẽ một cái cây đâ `y màu sắ ´c trên một mặt tường của tòa nhà trơ trợi của chúng tôi. Cách làm này hiệu quả hơn bấ ´t cứ quảng cáo nào mà chúng tôi có thể thực hiện. - Karen Starr, Hazel Tree Interiors

Lúc đâ`u, chúng tôi đã hình dung vê` một cộng đô`ng hàng nghìn người ủng hộ các chương trình huấ´n luyện cho cuộc thi thể thao ba môn phố i hợp và cuộc thi Cự ly Người Sắ´t. Trên thực tế´ thì số lượng thành viên tham gia càng ít, gố´c rễ sẽ càng sâu và mọi người sẽ càng được trải nghiệm nhiê`u hơn. Không như đa số´ các chương trình vố´n cố´ gắ´ng duy trì việc đẩy giá cao hơn, chúng tôi thưởng cho các thành viên của mình bǎ`ng cách giảm giá khi họ ở lại với chương trình lâu hơn. Chính sách này được thực hiện bởi chúng tôi nhận thấ´y rã`ng họ càng được trải nghiệm nhiê`u thì họ càng có thể giúp đỡ các thành viên khác nhiê`u hơn... và càng được trải nghiệm nhiê`u thì họ càng tích cực hơn trong việc chiêu mộ những thành viên mới tham gia vào chương trình. - Patrick McCrann, Endurance Nation

Điể u quan trọng nhấ t: Bạn phải nói điể u gì?

Tôi đang ngô i trong một phòng hội nghị lớn với bạn mình, Jonathan Fields (đã được đề cập ở Chương 7).

Jonathan từng là một luật sư chuyên về lĩnh vực quỹ đâ u tư mạo hiểm, giờ anh là doanh nhân và nhà văn. Mấ y người dẫn chương trình đang có một cuộc thảo luận nhóm về việc xây dựng cộng đô ng những người ủng hộ và ai đó trong phòng đã đưa ra câu hỏi về việc viế t một cuố n sách: "Bước đâ u tiên là gì?"

Một trong số các diễn giả đã đưa ra một danh sách gố m bố n hay năm ý tưởng, và rô i cuố i cùng ông bảo: "Ô , khi bạn lên kế hoạch viế t một cuố n sách, bạn cũng nên nghĩ về những gì bạn phải nói."

Jonathan và tôi nhìn nhau với cùng suy nghĩ: "Ù, đó chẳng phải là bước đâ `u tiên sao?"

Việc đưa ra thông điệp về hoạt động kinh doanh của bạn cũng giố ng như viế t một cuố n sách: Trước khi làm bấ t cứ điề u gì khác, hãy suy nghĩ về những gì bạn phải nói. Thông điệp đó là gì? Tại sao nó lại quan trọng lúc này và tại sao mọi người muố n biế t về điề u đó?

## Chiế n lược đố i với kế hoạch tiế p thị cho đi

Nhận tự do, cho thoải mái: Cách này rấ t hiệu quả. Bạn càng chú trọng vào việc cung cấ p một dịch vụ giá trị và giúp đỡ mọi người, hoạt động kinh doanh của bạn sẽ càng phát triển. Nhiê `u đố i tượng trong các nghiên cứu tình huố ng của chúng tôi có bàn về `việc *cho đi* (thường được mô tả theo nhiê `u cách khác nhau với cùng ý nghĩa) được xem như giá trị cố t lõi của hoạt động kinh doanh như thế nào. Một trong những mô tả tố t nhấ t là câu chuyện của Megan Hunt,

người thợ may váy cưới ở Omaha mà chúng ta đã gặp trong Chương 1 và Chương 3:

Kế hoạch tiế p thị của tôi có thể được gọi là cho đi có chiế n lược. Mỗi năm, khi tung ra một dòng váy mới, tôi liên hệ với hai hoặc ba người viế t blog có ảnh hưởng và làm một chiế c váy theo yêu câ `u cho họ, điể `u này luôn luôn mang lại rấ t nhiề `u khách hàng mới khi họ viế t về `chiế c váy đó. Nhưng quan trọng nhấ t là tôi đã thể hiện được sự quan tâm để n các khách hàng của mình. Thường thường tôi nâng cấ p dịch vụ chuyển hàng thành chuyển qua đêm miễn phí, hay tặng kèm theo một cuố n sách mà tôi ưa thích với lời đề `tặng viế t tay cho một khách hàng nào đó. Tôi thích đóng gói các sản phẩm được chuyển đi giố ng như một món quà gửi tới người bạn tố t nhấ t của mình. Chiế n lược này đã trở thành nhân tố góp phâ `n lớn lao cho sự phát triển và phổ biế n nhanh chóng công việc kinh doanh của tôi.

John Morefield, một kiế n trúc sư thấ t nghiệp khi công việc trở nên khan hiế m, đã bắ t đầ u kinh doanh tại một khu chợ của nông dân ở Seattle với tấ m biển "Lời khuyên về kiế n trúc giá 5 xu". Để có được 5 xu, John sẽ đưa ra lời khuyên về bấ t cứ vấ n đề gì mà những người chủ nhà, các đại lý bấ t động sản hay những người cầ n được tư vấ n đặt ra cho anh. Lời khuyên 5 xu đã trở thành một chương trình tìm kiế m khách hàng hiệu quả có thể đưa đế n một hoạt động kinh doanh khác, nhưng John đã đưa ra lời khuyên về chuyên môn một cách thành thật và chính đáng hơn cả sự mong đợi chỉ để nhận được 5 xu.

Ngay khi tin tức lan rộng về kiế n trúc sư 5 xu, John đã được CNN, NPR, BBC và rấ t nhiề u tổ chức truyề n thông đại chúng khác quảng cáo miễn phí cho hoạt động kinh doanh của mình. Nhờ sự quan tâm - và những khách hàng mới tìm để n khu chợ nông dân đó - mà John giờ đây trở thành một kiế n trúc sư *làm thuê cho bản thân*,

một sự khác biệt then chố t so với những đô ng sự của anh vẫn đang cố gắ ng để được làm thuê cho người khác.

Một cách khác để thực hiện chiế n lược cho đi là không cố ý lợi dụng mọi cơ hội để gia tăng thu nhập. Ngay khi hoạt động kinh doanh của tôi phát triển, còn tôi được công chúng quan tâm hơn, tôi đã bắ t đâ `u nhận được rấ t nhiê `u yêu câ `u tư vấ ´n. Tôi thực sự chưa bao giờ nhìn nhận mình như một nhà tư vấ ´n, nhưng tôi nghĩ: "Tại sao không? Nế ´u đây là những gì mọi người muố ´n, có lẽ mình có thể làm được." Tôi tạo một trang trên trang web của mình, trang đó nhận được rấ ´t nhiê `u sự quan tâm, và tôi đã thử thực hiện một vài buổi tư vấ ´n. Và tôi thấ ´t bại. Tôi đã giúp đỡ nhiê `u người với những vấ ´n đề `cụ thể trước đó, nhưng không dựa trên cơ sở trả tiê `n theo giờ. Khi nói chuyện với những người đã phải trả tiê `n để tiế ´p cận tôi, tôi tự nhiên cảm thấ ´y mệt mỏi. Nhận ra cảm giác không thoải mái đó xuấ ´t phát từ việc tôi làm chuyện đó vì tiê `n, cho nên tôi đã dừng lại.

Tôi vẫn tiế p tục tư vấ n cho mọi người bấ t cứ khi nào có thể, nhưng hoàn toàn miễn phí. Với những người phù hợp và theo cách riêng của mình, tôi thấ y hứng thú với việc đó - nhấ t là khi không còn áp lực của việc biế t họ đang trả tiế n cho mình để được tư vấ n. Không phải lúc nào tôi cũng có khả năng đưa ra lời khuyên hữu ích, nhưng tôi biế t ră ng mỗi khi tôi giúp được một người, thì người đó sẽ có mặt vì tôi vào một thời điểm nào đó trong tương lai. Vấ n đề không phải là ghi điểm hay chiế m được cảm tình của ai đó theo kiểu "có đi có lại", mà là việc quan tâm và cố gặ ng một cách chân thật để cải thiện được cuộc số ng của một ai đó bấ t cứ khi nào bạn có thể. "

Giố ng như bấ t cứ kiểu tiế p thị nào, cách làm này có thể bị bóp méo hoặc lạm dụng. Các khách du lịch tới sân bay quố c tế tại LAX được chào đón từ bên ngoài bởi những con người thân thiện với những bìa kẹp hồ sơ nhìn thật trang trọng đề nghị giúp hướng dẫn đường vào thành phố . Họ hỏi: "Này, hôm nay bạn định tới đâu? Tôi

có thể giúp đỡ bạn không?" Sau khi họ chỉ hướng đi hoặc trả lời những câu hỏi từ những vị khách du lịch vô tư, thì một lời chào hàng xuấ t hiện: "Hôm nay tôi làm việc đại diện cho một tổ chức tuyệt vời. Bạn có thể giúp chúng tôi bă ng một khoản đóng góp được không?" Thông điệp được ngụ ý là: *Tôi vừa mới giúp đỡ bạn... giờ tới lượt bạn*.

Đây không phải là kiểu chiế n lược cho đi có thể đem lại lợi ích cho bạn về lâu dài. Mục đích của những người đi vận động ở sân bay không phải là để giúp đỡ; họ chỉ đang sử dụng sự giúp đỡ như một công cụ để giành được lòng tin của khách du lịch. Chiế n lược cho đi chỉ thực sự mang lại kế t quả tố t khi bạn giúp đỡ người khác một cách chân thành và không chờ đợi được đáp lại.

# Xây dựng các mố i quan hệ là chiế n lược, không phải chiế n thuật

Việc biế t mọi người, giúp đỡ mọi người và yêu câ u mọi người giúp đỡ có thể dẫn bạn đi xa. Đây không phải là một cố gặ ng phi lợi nhuận; nó thường mang lại tiế n bạc (cùng với lãi!) thực sự qua thời gian. Nhưng nó là một chiế n lược dài hạn, không phải một chiế n thuật ngắ n hạn để sao chép nhã m đạt được thành công nhanh chóng.

Sinh trưởng tại Nam Dakota, Scott Meyer làm việc trên cương vị một giáo sư chuyên nghiên cứu các vấ n đề về hòa bình ở vòng Bắ c cực tại Tromsø, Na Uy. Trong khi đó, John, em trai của Scott, là một nhà tư vấ n cho Accenture ở Minneapolis. Cuộc số ng xa nhà của Scott và John là chuyện bình thường - còn ở Nam Dakota, có sự khác biệt rõ ràng giữa "những người ở lại" và "những người đi xa".

Sau vài năm, cả Scott và John đã bắ t đâ u nghĩ vê việc quay vê nhà cùng với một sứ mệnh. Nam Dakota không phải là một nơi dở tệ, và ở đó có một cộng đô ng doanh nhân đang phát triển, đa phâ n họ

đề ù gặp một vấ n đề ì. Những doanh nghiệp nhỏ trong vùng nói chung được quản lý bởi những người có ít kỹ năng công nghệ hơn những người ở Minneapolis hoặc Chicago, các trung tâm chính của vùng này. Scott bảo với tôi: "Quanh đây, mọi người đề ìu sử dụng một cuố n danh bạ điện thoại kiểu cũ để liên lạc với một ai đó, và nhiề ìu chủ doanh nghiệp vật lộn với việc sử dụng hòm thư điện tử một cách hiệu quả. Chúng tôi biể t mình có thể giúp họ phát triển hoạt động kinh doanh."

Scott và John đã sáng lập ra 9 Clouds, một công ty tư vấ n chuyên giúp đỡ các doanh nghiệp địa phương có được nhiê ù khách hàng hơn thông qua việc cải thiện các công cụ truyê n thông trong khi từ từ đào tạo các doanh nghiệp theo hướng đó. Scott và John đưa cá cho các doanh nghiệp này bă ng cách giúp họ tiế p cận được với khách hàng mới, các chủ doanh nghiệp đê ù rấ t thông minh nhưng lại lo lắ ng về việc lãng phí thời gian với công nghệ mới. 9 Clouds cho họ thấ y được những lợi ích của việc học hỏi các công cụ mới đã được chứng minh là hữu ích.

Hãng tư vấ n này làm việc chăm chỉ để quảng bá hoạt động của mình, nhưng nó tập trung đã `u tiên vào việc quảng bá giá trị. Scott cho biế ´t: "Bấ ´t cứ lúc nào có cơ hội, chúng tôi đề `u nói chuyện và chia sẻ thông tin với người khác và hỗ trợ họ trong công việc của họ. Nó có thể không phải là bán hàng hoặc mố ´i quan hệ đố ´i tác, nhưng việc xây dựng được những mố ´i quan hệ đó ngày hôm nay luôn quay trở lại với những cơ hội mới vào ngày mai." Cộng đô `ng đang để ý: 9 Clouds đã giành vị trí thứ hai trong cuộc thi Tâ `m nhìn Phi thường (Giant Vision) của chính quyê `n Nam Dakota, và John đã được tạp chí *BusinessWeek* nhìn nhận như một nhà lãnh đạo đâ `y triển vọng. 9 Clouds đã đạt thu nhập ròng 45.000 đôla trong sáu tháng hoạt động đâ `u tiên, 180.000 đôla vào năm tiế ´p theo và bây giờ đang trên đà trở thành một doanh nghiệp đạt 500.000 đôla.

## Đâ`u tiên nói "Có", sau đó nói "Sẵn sàng"

Những cuố n sách kinh doanh khác sẽ kể cho bạn về việc nói không: Bạn nên bảo vệ thời gian của mình như thế nào, "chỉ làm những gì bạn giỏi", và từ chố i nhiề u yêu cầ u hơn so với chấ p nhận. Khi một doanh nghiệp phát triển qua thời gian và các giải pháp cho sự tăng trưởng trở nên có chọn lọc hơn, thì chuyện nói không quả thực có thể trở thành lời khuyên hữu ích.

Nhưng điể ù gì sẽ diễn ra nế u bạn chọn phương pháp đố i nghịch, nhấ t là ngay từ đã ù? Điể ù gì sẽ diễn ra nế u bạn thong thả nói có đố i với mọi yêu câ ù trừ phi bạn có một lý do thuyế t phục để không làm thế? Lâ n tới, khi một ai đó đưa ra yêu câ ù, hãy thử nói có và xem điể ù đó đưa tới chuyện gì. Mọi thành công mà tôi có được trong công việc của mình cho tới giờ luôn luôn bắ t nguồ n từ việc nói có, không phải từ việc nói không.

Derek Sivers, người sáng lập ra một công ty mà về sau đã được bán với giá 22 triệu đôla (sau đó anh đã tặng số tiề n này cho một quỹ từ thiện chuyên giúp đỡ người nghèo), đưa ra một chiế n lược thay thế: Khi đã trở nên bận rộn, hãy đánh giá những phương án của bạn theo bài kiểm tra "sẵn sàng". Khi đứng trước một cơ hội, đừng chỉ nghĩ về những giá trị của cơ hội đó hoặc việc bạn bận rộn như thế nào. Thay vào đó, hãy nghĩ để n những cảm giác mà cơ hội đó mang lại cho bạn. Nế u cảm giác của bạn không quá mãnh liệt, hãy để nó lại và đi tiế p. Nhưng nế u cơ hội đó thật hấ p dẫn và đã y ý nghĩa - quá nhiệ u tới mức bạn có thể nói "sẵn sàng" khi nghĩ về nó - thì hãy tìm cách để nói có.

### Cho đi mọi thứ và xem mọi người nhảy vào

Không có gì lôi kéo mọi người tham gia tố t hơn một cuộc thi hoặc tặng quà. Đố i với một bài viế t trên Facebook có kèm theo việc tặng một cuố n sách giá 15 đôla, tôi thường xuyên nhận được 1.000 lời bình luận hoặc nhiề `u hơn. Tôi thường tự hỏi: "Vậy người cuố i cùng đang nghĩ gì? '999 người đã tham gia, nhưng có thể tôi sẽ trở thành một người may mă n'?" Qua thời gian tôi đã nhận thấ y ră ng vấ n đề không phải là giành chiế n thắ ng để có được cuố n sách đó mà đúng hơn là về `sự tham gia vào các hoạt động xã hội của những người này. Nế u tấ t cả bạn bè của bạn đang để lại tên của họ, tại sao bạn không làm điề `u tương tự?[\*][note4]

Rấ t dễ để nhận thấ y sự khác nhau giữa một cuộc thi và việc tặng quà: Một *cuộc thi* liên quan tới một số kiểu cạnh tranh hoặc việc xét đoán, trong khi *tặng quà* là một lời chào hàng miễn phí thật sự dành cho những người giành chiế n thắ ng thông qua việc lựa chọn ngẫu nhiên. Có những lý lẽ tán thành và phản đố i đố i với mỗi trường hợp: Một cuộc thi thường yêu cầ u nhiê u công sức hơn cho cả những người chiế n thắ ng tham vọng và doanh nghiệp tổ chức cuộc thi, nhưng điề u đó có thể tạo ra lợi ích lớn hơn. Còn việc tặng quà lại nhanh chóng và dễ dàng, đô ng thời có thể tạo ra một lượng lớn những người tham gia, nhưng thế nên thường không có gì để làm ngoài việc để lại tên của bạn, việc tặng quà thông thường không tạo được nhiề u hứa hẹn thực tế . Để có những kế t quả tố t nhấ t, hãy thử nghiệm qua thời gian với cả hai phương thức này.

# 10.000 đôla, 10 tiế ng đô ng hô tiế p thị và trải nghiệm tình dục

"Trong tương lai, tiế p thị sẽ giố ng như tình dục: Chỉ có người kém cỏi mới phải trả tiế `n."

Tuyên bố được lan truyê `n rộng rãi này xuấ t hiện lâ `n đâ `u tiên trong một bài viế t của tạp chí *Fast Company* vào tháng 12 năm 2010. Hãy thử đoán xem ý nghĩa của nó là gì? Tương lai là đây. Nó có thể không hoàn toàn dành cho những người kém cỏi, nhưng vai trò của quảng cáo trả tiế `n trong tiế p thị từ lâu đã thay đổi. Hâ `u hế t những đố i tượng nghiên cứu tình huố ng mà tôi từng nói chuyện vê việc xây dựng cơ sở khách hàng đề `u không hê ` trả tiế `n quảng cáo; họ chủ yế u quảng cáo thông qua việc truyê `n miệng.

## Kế hoạch quảng bá một trang

Mục đích: Để tuyển được những khách hàng tiê m năng mới cho hoạt động kinh doanh của bạn một cách tích cực và hiệu quả mà không bị quá tải.

#### HÀNG NGÀY

- Duy trì sự xuấ t hiện thường xuyên qua mạng xã hội mà không để bị lạc hướng hoặc bị nhấ n chìm. Hãy đăng lên đó một đế n ba điể u hữu ích, trả lời các câu hỏi và thiế t lập quan hệ truyề n thông với bấ t cứ ai câ n sự giúp đỡ.
- Theo dõi một hoặc hai tiêu chuẩn đánh giá chính (không nhiê u hơn!). Hãy đọc thêm vê điê u này ở chương 13.

### HÀNG TUÂ N

- Yêu câ`u đô`ng nghiệp giúp truyê`n thông hoặc tham gia vào các chương trình truyê`n thông của đô`ng nghiệp và đảm bảo bạn cũng đang trở nên rấ t hữu ích đô i với họ.
- Duy trì việc truyê n thông thường xuyên với các khách hàng và khách hàng tiê m năng.

### ÍT NHÂ T HÀNG THÁNG

- Kế t nổ i với những khách hàng đang có để đảm bảo họ thấ y hạnh phúc. (Hãy hỏi:"Có bấ t cứ điệ u gì khác tôi có thể làm cho bạn không?")
- Chuẩn bị cho một sự kiện, một cuộc thi hoặc một buổi ra mắ t sản phẩm sắ p tới (xem Chương 8).

### THỈNH THOẢNG

- Kiểm tra lại sổ sách kinh doanh của bạn (xem Chương 12) để tìm những cơ hội đã bị bỏ qua nhưng có thể chuyển được thành những dự án tích cực.
- Đảm bảo ră ng bạn thường xuyên làm việc để hướng tới việc xây dựng một thứ gì đó ý nghĩa, chứ không chỉ để phản ứng lại những gì mới xuấ t hiện.

Trong khi đang suy nghĩ về lời trích dẫn và phác thảo chương này, tôi đã quyế t định thực hiện một thử nghiệm phi khoa học để đánh giá khoản tiế n trả cho các quảng cáo so với việc dẫn dụ miễn phí. Trong vòng một tháng, tôi đã dành 10.000 đôla vào việc lựa chọn những quảng cáo và tài trợ dành cho dịch vụ Travel Hacking Cartel của mình. Tôi cũng đã dành mười giờ đô ng hô để dẫn dụ, viế t bài cho khách mời, kế t hợp với một dịch vụ khác, thiế t lập truyề n thông với các mổ i liên hệ báo chí và nhiề u việc khác nữa. Và đây là các kế t quả:

Chi phí quảng cáo: 10.000 đôla (+ 2 tiếng thiết lập) Chi phí dẫn dụ: 10 tiếng đồng hồ 0 đôla

Số lượng khách hàng mới: 78 người

Số lượng khách hàng mới: 84 người

Giá trị thu được (ước tính) từ khách hàng mới: 7.020 đôla Giá trị thu được (ước tính) từ khách hàng mới: 7.560 đôla

Giá trị (gần đúng) của mỗi giờ dẫn dụ: 756 đôla

so với

Có phải rõ ràng chúng ta đã thấ y người chiế n thắ ng? Tôi cũng nghĩ vậy, nhưng với một vài sự phủ nhận. Đâ `u tiên, ai đó có thể nói ră `ng tôi đã tiế p cận những mố i quan hệ mà người khác không có và chính những mố i quan hệ đó đã quyế t định giá trị của mỗi giờ dành cho việc dẫn dụ. Điề `u này có thể đúng phâ `n nào. Tuy nhiên, toàn bộ quan điểm về `việc dẫn dụ là sử dụng tố t các mố i quan hệ của bạn để dẫn dụ, bấ t kể chúng là gì. Không phải ai cũng có đủ khả năng để kiế m 756 đôla trong một giờ đô `ng hô ` dẫn dụ. Tuy nhiên, một số hoàn cảnh có thể tạo ra một giá trị dẫn dụ thậm chí còn cao hơn.

Sự thật là thời gian dẫn dụ không phải là vô hại. Nế u tôi có 100.000 đôla để sử dụng thay vì 10.000 đôla, tình hình quả thực có thể khác đi. Việc kế t hợp giữa dẫn dụ với việc trả tiề n cho quảng cáo (nhặ c lại, được lựa chọn cẩn thận) có lẽ là một giải pháp có thể thực hiện được trong một số hoàn cảnh. Dẫn dụ có thể đưa bạn đi xa hơn. Khi bạn đang nghĩ cách để quảng cáo và xây dựng hoạt động kinh doanh của mình, hãy nghĩ về việc dẫn dụ trước và trả tiề n cho quảng cáo sau (nế u có).

• • •

Một lý do phản đố i việc dẫn dụ và những chiế n lược xây dựng mố i quan hệ được mô tả trong chương này chính là chúng làm mấ t thời gian. Vâng, dĩ nhiên chúng làm mấ t thời gian - chúng là một

phâ`n quan trọng trong công việc của bạn. Nhưng nế´u thấ´y lo lắ´ng về` việc dành cả ngày vào một trang mạng xã hội, bạn có thể tránh làm điê`u đó bă`ng cách đánh dấ´u vào một loạt ô check-in nhanh. Tôi duy trì một tệp tin văn bản về` thông tin và những đường liên kế´t để chia sẻ, và vài lâ`n một ngày, tôi lại lên mạng và đăng lên đó một số´ thứ. Trong thời gian đó, tôi xem nhanh tấ´t cả các thông điệp đã gửi cho mình và hô`i đáp lại nhiê`u nhấ´t có thể. Mặc dù đôi khi tôi dành nhiê`u thời gian hơn do thói quen hoặc mố´i quan tâm, nhưng cả quá trình này không mấ´t nhiê`u hơn 10 tới 15 phút một ngày.

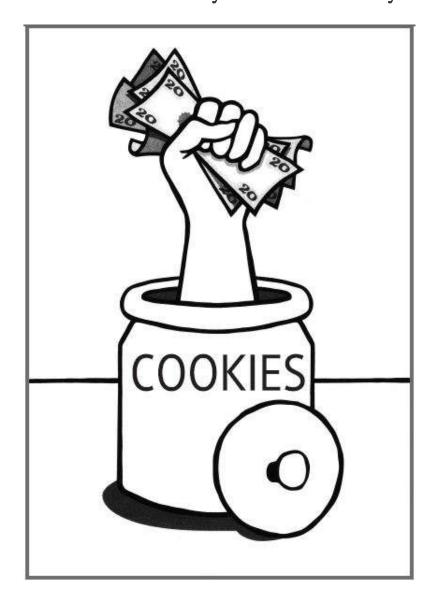
Mục đích là để thực hiện những gì có ý nghĩa đố i với bạn. Hãy dậy vào buổi sáng và bắ t tay vào làm việc. Hãy làm điể u gì đó xứng đáng để nói về nó và sau đó hãy nói về nó. Bạn biế t những ai? Bạn có thể giúp đỡ họ như thế nào? Và lẽ dĩ nhiên, câu trả lời nă m trong việc bản thân bạn trở nên hữu ích để n không ngờ.

### NHỮNG ĐIỂM CHÍNH

- Nế u bạn không chắ c chắ n về nơi để dành thời gian phát triển hoạt động kinh doanh của mình, hãy sử dụng 50% thời gian vào việc sáng tạo và 50% thời gian vào việc kế t nổ i. Kênh có tác động mạnh nhấ t trong việc có được lời khuyên đúng đấ n luôn là những người bạn thực sự quen biế t.
- Nê u bạn xây dựng nó, họ có thể để n... nhưng bạn có thể sẽ câ n cho họ biế t bạn đã xây dựng cái gì và cách để có được điệ u đó.
- Khi bạn lâ n đâ u tiên bă t đâ u, hãy nói có với mọi yêu câ u hợp lý. Hãy chọn lọc (xem xét bài kiểm tra "sẵn sàng") khi mọi thứ đã ổn định.

 Hãy sử dụng Kế hoạch quảng bá một trang để duy trì một lịch trình kế t nổ i thường xuyên với mọi người đô ng thời dành thời gian xây dựng những phâ n khác trong hoạt động kinh doanh của bạn.

## 10• Hãy cho tôi thấy tiền



## GÂY QUỸ ĐỘC ĐÁO: TỪ KICKSTARTER CHO TỚI VAY MUA XE CỘ

"Có tiê`n thì tố t hơn là nghèo khổ, nê u chỉ xét để n vấ n đê` tài chính."

WOODY ALLEN (Diễn viên Mỹ)

aomi Dunford là một bà mẹ tuổi teen và đã bỏ học giữa chừng khi đang học cấ p ba. Thời điểm mang bầ u đứa con thứ hai, cô đang số ng ở chỗ cho người vô gia cư. Sau khi sinh con, Naomi rời khỏi rơi đó bắ ng cách làm những công việc vặt và cô đã xác định sẽ cải thiện hoàn cảnh của mình bắ ng bấ t cứ cách nào. Bấ t chấ p những bấ t lợi hiển nhiên - trở thành một bà mẹ ở tuổi 17, bỏ học giữa chừng - Naomi cũng có được một vài điề u thuận lợi. Cha cô đã gây dựng một số hoạt động kinh doanh từ tay trắ ng, truyề n đạt lại kiế n thức và kinh nghiệm trong quá trình này. Mẹ cô là một nhà tiế p thị. Và xa hơn nữa, ông cô làm trong ngành quảng cáo. Nói cách khác, tiế p thị đã ngấ m vào máu của Naomi, cho nên cô cũng không cầ n phải nỗ lực quá nhiề u để có thể mường tượng bản thân trong một cuộc số ng khác.

Không chia sẻ thông tin cơ bản của mình với các khách hàng tiề m năng ngay từ đâ `u, Naomi đã mở một công ty tư vấ n có tên gọi IttyBiz. Khẩu hiệu là: "Tiế ´p thị cho những doanh nghiệp không có bộ phận tiế ´p thị". Sau này cô bổ sung các sản phẩm, các khóa học và giới thiệu dịch vụ sang những chuyên gia khác, nhưng trước đó Naomi đã bắ ´t đâ `u với đúng một dịch vụ tư vấ ´n: Dịch vụ về `tạo dựng ý tưởng (brainstorming). Trong cùng thời gian một giờ đô `ng hô ` và phí ban đâ `u là 250 đôla, cô sẽ đánh giá các ý tưởng tiế ´p thị và đưa ra phản hô `i về ` những phương pháp cải thiện chúng. Không hơn, không kém.

Bạn có thể thấ c mã c bao nhiêu người sẽ trả tiế n cho dịch vụ này (câu trả lời: rấ t nhiê `u) và liệu nó có đáng giá (câu trả lời: hãy đọc tiế ´p). Naomi sinh ra ở thành phố London thuộc Ontario, Canada, nhưng tôi đã gặp cô ở London, Anh quố ´c, nơi cô số ´ng gâ `n mẹ mình. Trong khi đang đi xe điện ngâ `m quanh thành phố ´ và lang thang qua một khu chợ bán quâ `n áo ngoài trời, tôi đã nhờ Naomi cho lời khuyên về `một tình huố ´ng trong hoạt động kinh doanh của mình. Cô đã lắ ´ng nghe hai phút và hỏi một vài câu hỏi cho rõ vấ ´n đề `. Sau đó, không câ `n phải ngừng lại để nghĩ ngợi, cô nói: "Đây là những gì anh nên thực hiện", và cô đưa ra cho tôi một danh sách những hành động và ý tưởng cụ thể trong lúc tôi viế ´t lia lịa. Tôi đã tiế ´p nhận lời khuyên của Naomi và dành ra vài tiế ´ng áp dụng nó vào

dự án tiế p theo của mình. Kế t quả là tôi đã kiế m được thêm ít nhấ t 15.000 đôla trong năm tiế p theo nhờ bản danh sách hành động của Naomi.

Ngay khi Naomi mài sắ c thông điệp của mình và kế t nổ i với nhiề ù người hơn, hoạt động kinh doanh đã phát triển. Cuố i năm đã ù tiên, Naomi xuấ t bản một video ngắ n giải thích cách cô kiế m được gã n 200.000 đôla trong chưa đã y một năm. Thế giới trực tuyế n đã vô cùng kinh ngạc bởi vì Naomi không được biế t tới nhiề ù - cô không phải là một người nổi danh trên Internet, cô không có một triệu người ủng hộ - và thực tế là rấ t nhiề ù người vô tình gặp trang web của cô mấ t hứng ngay khi thấ y nó được thể hiện bă ng ngôn ngữ thô tục và phong cách "thấ y gì nói nấ y" khác biệt của cô. Các tiêu đề bài viế t gô m có "Làm gì khi bạn sợ vãi" và "Bài học của chuyện kể: Phiên bản hở ngực (kèm ảnh)". Nhưng khán giả của Naomi lại không hề khó chịu.

Một trong những điề `u Naomi làm rấ t tố t là không ngừng nhắ c nhỏ các khách hàng của mình về `nhu câ `u kiế m tiề `n thực sự. Điề `u này nghe có vẻ đơn giản, nhưng các doanh nhân bận rộn có thể dễ dàng bị đề bẹp bởi tấ t cả các loại dự án và công việc chẳng liên quan gì để n việc kiế m ra tiề `n. Việc đặt sự tập trung vào thu nhập và dòng tiề `n - đánh giá mọi thứ khác theo những tiêu chuẩn đó - đảm bảo ră `ng một doanh nghiệp vẫn phát triển tố t. Đây là cách giải thích của Naomi về `điề `u đó:

Hãy nhớ ră `ng mục đích của kinh doanh là lợi nhuận. Nó không phải việc được yêu thích, hoặc được xuấ t hiện thường xuyên trên một mạng xã hội lớn hay có được những sản phẩm tuyệt vời mà không ai mua. Nó không phải là việc có một trang web đẹp hoặc tạo được những bản tin qua thư điện tử một cách hoàn hảo hay một blog nổi tiế ´ng đế ´n kinh ngạc. Ở những doanh nghiệp lớn hơn, điể `u này được gọi là trách nhiệm giải trình đố ´i với các cổ đông. Kinh doanh không phải là một cuộc thi đại chúng. Giám đố ´c điề `u hành không thể thoái thác trách nhiệm với câu nói: "Nhưng hãy nhìn tấ ´t cả những người thích chúng ta trên Facebook xem!" Các cổ đông sẽ không chấ ´p nhận điề `u đó. Bạn là cổ đông lớn trong hoạt động kinh doanh của mình và bạn phải bảo vệ sự đã `u tư đó. Bạn phải đảm

bảo ră `ng các hoạt động định kỳ của mình có ràng buộc trực tiế ´p tới việc kiế ´m tiê `n, càng nhiê `u càng tố ´t. Không có gì sai với việc có sở thích riêng, nhưng nế ´u bạn muố ´n gọi đó là một hoạt động kinh doanh, bạn phải kiế ´m tiê `n.

Naomi hoàn toàn đúng: Có những thời điểm mà tấ t cả những việc bạn làm đê `u không kiế ´m ra tiê `n - và hãy cẩn thận với những thời điểm đó vì không có tiê `n tức là, không có kinh doanh. Nhiê `u chủ doanh nghiệp tham vọng đã mặ c hai lỗi phổ biế ´n có liên quan tới nhau: Nghĩ quá nhiê `u vê `nơi có tiê `n để bặ ´t đã `u dự án của họ và nghĩ quá ít vê `việc thu nhập của hoạt động kinh doanh sẽ bặ ´t nguô `n từ đâu. Việc xử lý những vấ ´n đề `này (hoặc tránh chúng ngay từ đã `u) yêu câ `u một giải pháp đơn giản: Sử dụng càng ít tiê `n càng tố ´t và làm ra càng nhiê `u tiê `n càng tố ´t.

## Phâ n 1: Giữ ví thật chặt

Được truyề n cảm hứng bởi đứa con thứ hai của mình, mà Heather Allard đã sáng tạo ra hai chiế c chặn trẻ em có thể mặc được, thứ đã khiế n cả thế giới xúc động. Loại chặn này đã được xướng tên trên Access Hollywood và được bán ở hơn 200 cửa hàng. Sau khi sinh đứa con thứ ba vào năm 2006, Heather đã bán các sản phẩm này cho một công ty lớn hơn để dành nhiệ ù thời gian cho gia đình. Thành công! Cô đã không còn liên quan tới kinh doanh mặc dù bước tiế p theo là giúp đỡ những phụ nữ khác, nhấ t là các bà mẹ, học cách làm những gì cô đã hoàn thành. Và cô lại bắ t đâ ù hoạt động kinh doanh tiế p theo của mình, The Mogul Mom, với mục đích cố vấ n cho những phụ nữ bận rộn muố n được độc lập hơn thông qua một hoạt động kinh doanh nhỏ. Hoạt động kinh doanh chặn trẻ em đã thành công rực rỡ, nhưng nó cũng trở thành một hoạt động tiêu tố n khá nhiệ ù tiệ n khi sản phẩm được tung ra. Suy nghĩ kĩ, Heather nhận thấ y rã ng cô câ n điệ u hành hoạt động thứ hai này theo một cách khác:

Tôi đã mắ c một đô ng nợ khi khởi nghiệp với công ty sản xuấ t của mình cũng như đã tiêu tố n hàng nghìn đôla vào những thứ mà tôi tuyệt

nhiên *không* câ `n tới (các chiế ´n dịch quảng cáo lớn, một trang web thương mại điện tử, một người làm quảng cáo,...), và tôi dứt khoát không muố ´n làm điề `u đó với The Mogul Mom. Cho nên, khi tôi bỏ tiề `n vào The Mogul Mom, thì đó là cho những thứ sẽ tiế ´p tục xây dựng thương hiệu của tôi và thúc đẩy doanh thu trong khi vẫn cho phép tôi dành nhiề `u thời gian hơn cho gia đình - đó là thiế ´t kế ´ web, thanh toán cho một nhỏm nhỏ các cộng tác viên kinh doanh hoặc một chiế ´c máy vi tính mới.

Sự độc đáo mà Heather chỉ ra ở phâ `n cuố í rấ 't quan trọng: Cô không ngà `n ngại tiêu tiê `n vào những thứ sẽ (1) xây dựng thương hiệu của mình và (2) thúc đẩy doanh thu. Kiểu tiêu tiê `n này có thể phát triển được một hoạt động kinh doanh. Nế 'u bạn có thể tiêu 100 đôla và tạo ra 200 đôla theo giá trị đâ `u tư ban đâ `u, tại sao bạn lại không làm? Chính kiểu tiêu tiê `n còn lại - các chiế 'n dịch quảng cáo chưa chứng minh được khả năng thành công và những trang web tùy chỉnh không câ `n thiế 't - là điê `u mà Heather đã học được cách để tránh xa. Bài học: Hãy tiêu tiê `n vào những thứ có mố 'i quan hệ trực tiế 'p tới doanh thu.

Những câu chuyện của Naomi và Heather minh họa cho hai nguyên tắ c quan trọng, cả hai đề `u liên quan tới tiê `n. Nguyên tắ c thứ nhấ t là một hoạt động kinh doanh nên luôn luôn tập trung vào lợi nhuận. (Hãy luôn nhớ ră `ng: Không tiê `n, không kinh doanh.) Nguyên tắ c thứ hai là việc mượn tiê `n hoặc đâ `u tư nhiê `u tiê `n để bắ ´t đâ `u một hoạt động kinh doanh là một việc hoàn toàn không bắ ´t buộc.

Điề ù này không có nghĩa là không có tấ m gương nào về kinh doanh đã làm rấ t tố t bă ng các phương pháp truyề n thố ng; vấ n đề chỉ có nghĩa là *vay tiề n không phải là điề ù cố t yế u*. Đừng nghĩ về việc đó như một điề u không muố n nhưng phải chấ p nhận; hãy nghĩ về nó như một giải pháp không mong muố n theo đuổi, với điề u kiện là bạn có một cách để hạn chế rủi ro hoặc bạn cầ n biế t chặ c chặ n mình đang làm gì.

Nê u bạn không biế t mình đang làm gì khi mới bắ t đâ u, không sao cả, bạn đang thuộc về số đông. Hâ u hế t các doanh nhân theo đuổi dự án của mình với phương pháp thử nhiệ u, sai nhiệ u. Nhưng vì ban có thể

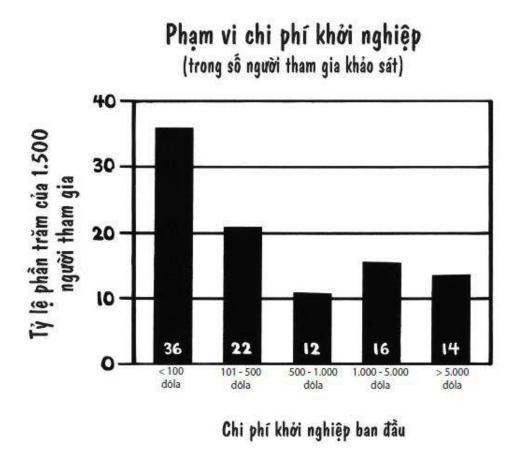
dễ dàng thử mọi thứ mà không làm mấ t sạch cơ nghiệp của mình, thì tại sao phải tìm cách đấ u tư và mặ c nợ vì một thứ gì đó chưa chặ c đã hoạt động hiệu quả?

Vậy nên, bạn hoàn toàn có thể bắ t đâ u với một ngân sách rấ t thấ p mà vẫn đảm bảo được tỷ lệ thành công. Hãy xem xét những báo cáo từ nhiê u người trong nhóm nghiên cứu của chúng ta:

- Chelly Vitry bắ t đâ u kinh doanh khi còn là hướng dẫn viên du lịch cho hội yêu ẩm thực Denver, kế t nổ i họ với các nhà hàng và nhà sản xuấ t thực phẩm. Chi phí khởi nghiệp: 28 đôla. Thu nhập hàng năm hiện nay: 60.000 đôla.
- Michael Trainer thành lập một công ty văn hóa phẩm truyê n thông với 2.500 đôla, chi phí cho một máy quay tố t mà vê sau anh đã bán để bù lại đủ chi phí. Sau đó anh tiế p tục làm việc với hai tổ chức đã từng đoạt giành giải Nobel: Quỹ Acumen và Trung tâm Carter.
- Tara Gentile bắ t đâ u công việc xuấ t bản nhỏ bé của cô với 80 đôla, hy vọng kiế m đủ tiê n để có thể ở nhà chăm con gái. Một năm sau, cô đã kiế m đủ tiê n (75.000 đôla) và chô ng cô cũng đã có thể ở nhà.
- Chris Dunphy và Cherie Ve Ard khởi lập Technomadia, một công ty tư vấ n phâ n mê m dành cho các nhà cung cấ p dịch vụ chăm sóc sức khỏe, với 125 đôla. Công ty này giờ tạo ra thu nhập ròng hơn 75.000 đôla kể cả khi Chris và Cherie đi du lịch thế giới.
- Một cựu thiế t kế cửa hàng cho Starbucks, Charlie Pabst cầ n một chiế c máy vi tính giá 3.500 đôla cho công ty thiế t kế Seattle của anh. Nhưng sau khi có một chiế c máy tố t và một tờ giấ y phép kinh doanh trị giá 100 đôla, anh thấ y thật tố t để bắ t đầ u. Thu nhập hàng năm: xấ p xỉ 100.000 đôla.

Những câu chuyện này không phải là của người ngoài. Khi bắ t đâ u nghiên cứu để viế t cuố n sách này, tôi đã được nghe hơn 1.500 câu chuyện tương tự từ khắ p nơi trên thế giới. Bạn có thể thấ y phạm vi của

các chi phí khởi nghiệp theo nhóm nghiên cứu của chúng tôi trong biểu đô `dưới đây. Mức chi phí đâ `u tư ban đâ `u trung bình là 610,60 đôla.\*



Hẳn là bạn cũng mong chờ ră `ng mình có thể dễ dàng khởi sự một số kiểu hoạt động kinh doanh cụ thể, và đúng như vậy. Đó cũng là quan điểm chung: Một khi việc bắ t đâ `u một hoạt động kinh doanh vi mô đã trở nên dễ dàng hơn rấ t nhiê `u, tại sao lại phải làm một điê `u gì đó khác biệt trừ khi, hoặc cho đế ´n khi, bạn biế ´t rõ mình đang làm gì? Nhỏ là đẹp, và khi đã xem xét tấ ´t cả mọi vấ ´n đê `, nhỏ thường tố ´t hơn.

### Gây quỹ độc đáo: Từ Kickstarter cho tới vay mua xe cộ

Điề `u gì sẽ xảy ra nế ´u bạn đã suy nghĩ thấ ´u đáo và thực sự câ `n gây quỹ bă `ng một cách nào đó? Bấ ´t cứ khi nào có thể, giải pháp tố ´t nhấ ´t chính là những khoản tiế ´t kiệm riêng của bạn. Bạn sẽ được đã `u tư hế ´t sức vào thành công của dự án và không mắ ´c nợ bấ ´t cứ ai khác. Nhưng nế ´u điề `u này không khả thi, bạn cũng có thể xem xét các quỹ "huy động

theo nhóm" cho dự án của mình thông qua một dịch vụ, chẳng hạn như Kickstarter.com<sup>\*</sup>. Shannon Okey đã làm như vậy với một dự án nhã m thúc đẩy việc xuấ t bản bản thảo của cô. Cô đã yêu câ u được vay 5.000 đôla và được nhận 12.480 đôla trong 20 ngày nhờ một video hấ p dẫn và một bản thảo tuyệt vời.

Trước khi tìm để n Kickstarter, Shannon đã mang một bản kê chi tiế t về dự toán, doanh thu và một kế hoạch trả lại tiế n rấ t rõ ràng tới một ngân hàng để hỏi vay một khoản tiế n nhỏ. Hoạt động kinh doanh của cô có thể sinh lời và đâ y hứa hẹn, với vài ấ n bản mới sắ p ra mắ t trong năm tới. Tiế c thay khi đề cập tới "việc xuấ t bản bản thảo", cô đã bị từ chố i thẳng thừng. Cô kể: "Họ đã săm soi tôi như thể tôi là một phụ nữ ngớ ngắn, hoàn toàn không thể biế t bấ t cứ điể u gì về việc điể u hành một công việc kinh doanh."

Lời từ chố i đó đã trở thành một cơ hội. Việc tìm đế n Kickstarter đã tạo ra cả tiế n *và* sự quan tâm lan truyề n dành cho dự án. Gâ n 300 người đã tham gia quyên góp tiể n trong mức từ 10 tới 500 đôla, khiế n số vố n cho dự án không chỉ đủ mà còn thừa. Ô , và Shannon thì không phải là người hành động lặng lẽ.

Sau khi đạt được mức 10.000 đôla trong chiế n dịch Kickstarter của mình, Shannon đã in ra trang đâ u tiên của trang web, cuố n nó quanh một cây kẹo và gửi tới những người chịu trách nhiệm ký hợp đô ng cho vay của ngân hàng đó. Cô nói: "Tôi nghĩ họ đã nhận được thông điệp."

Khi thu thập các câu chuyện cho cuố n sách này, tôi chủ yế u bị cuố n hút vào những người hoàn toàn tránh nợ nâ n. Nhưng có hai câu chuyện hài hước về việc vay mượn tiề n mà tôi muố n chia sẻ với bạn. Trên chuyế n bay từ Hong Kong tới London, Emma Reynolds và đố i tác kinh doanh tương lai của cô, Bruce Morton, đã có ý tưởng về một hoạt động tư vấ n giúp cải thiện việc phân bổ nguồ n lực và nhân sự của những công ty lớn. Cả hai đã tính toán ră ng họ sẽ câ n ít nhấ t 17.000 đôla để bắ t đâ u hoạt động kinh doanh mới này. Chỉ có một... hoặc thực sự là hai vấ n đề : Cả Emma và Bruce đề u không phải là ứng viên tố t để có thể vay một

khoản tiê `n nhă `m phục vụ mục đích kinh doanh. Đâu đó trong suố 't chuyê 'n bay 12 giờ đô `ng hô `, một trong hai người đã nhận thấ 'y ră `ng mặc dù họ không thể vay để kinh doanh nhưng họ hoàn toàn có thể vay để mua xe ô tô.

Và Bruce đã làm đúng như vậy, vay 17.000 đôla để mua ô tô, nhưng thay vào đó thì đâ `u tư tiê `n vào công ty với Emma. Họ đã trả lại khoản tiê `n vay mua chiế ´c ô tô trong vòng mười tháng và ngân hàng không bao giờ phát hiện ra sự thật, ră `ng họ đã chẳng mua một chiế ´c ô tô nào cả. Giờ đây hãng tư vấ ´n đó thuê tới 20 nhân viên, khả năng sinh lời cao và có nhiệ `u văn phòng ở bố ´n quố ´c gia \*.

Cuố i cùng, đây là một câu chuyện vui từ Kristin McNamara, người đã khởi lập phòng tập leo núi ở California:

Để có tiê `n cho buổi khai trương phòng tập, chúng tôi đã kêu gọi cộng đô `ng "đâ `u tư" cho mình, giố ´ng như một mố ´i ràng buộc kéo dài ba năm. Chúng tôi trả cao hơn mức chung 3%, và những người mà tôi thậm chí chưa bao giờ gặp cũng nhanh chóng tham gia gửi tiê `n mặt để phòng tập bắ ´t đâ `u hoạt động. Đố ´i tác của tôi và tôi, những người sáng lập, là những nhân viên duy nhâ ´t được trả lương toàn thời gian, còn lại, chúng tôi chỉ thuê một người để quản lý các tình nguyện viên cho mình với một mức lương thâ ´p. Dự án gây quỹ từ cộng đô `ng của chúng tôi đã mang vê `80.000 đôla.

Bạn thấ y đấ y, nế u bạn câ n gây quỹ, có nhiề u hơn một cách để thực hiên điề u đó.

# Phâ`n II: Kiê´m nhiê`u tiê`n hơn (ba nguyên tắ´c chính để tập trung vào lợi nhuận)

Như chúng ta đã thấ y, thông thường, tập trung nỗ lực vào việc kiế m tiê n càng sớm càng tố t quan trọng hơn nhiê u so với việc vay vố n khởi nghiệp. Theo những cách khác nhau, đa phâ n các nghiên cứu tình huố ng của chúng ta đề u tập trung vào ba nguyên tắ c chính nhà m giúp các dự án sinh lời (có thể sinh lời ngay từ đâ u hoặc có thể sinh lời nhiê u

hơn khi hoạt động kinh doanh đó đã phát triển.) Tôi để ý thấ y ră ng điê u này cũng đúng trong các hoạt động kinh doanh của tôi. Càng tập trung vào những nguyên tắ c này, tôi càng trở nên khấ m khá hơn. Đó là:

- 1. Ra giá sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn dựa trên lợi ích mà nó cung cấ p, không phải trên chi phí tạo ra nó.
- 2. Đưa ra cho khách hàng một phạm vi giá hạn chế.
- 3. Nhận được tiê `n nhiê `u là `n cho cùng một thứ.

Chúng ta sẽ tập trung vào từng nguyên tắ c một ở phâ n dưới đây.

## Nguyên tắ c 1: Ra giá dựa trên lợi ích, không dựa trên chi phí

Ở Chương 2, chúng ta đã xem xét sự khác nhau giữa lợi ích và đặc tính. Hãy nhớ rã `ng một đặc tính mang tính mô tả ("Những bộ quâ `n áo này rấ ´t phù hợp và trông đẹp mã ´t") còn lợi ích là giá trị một ai đó nhận được từ sản phẩm hay dịch vụ đang được nhã ´c đế ´n ("Những bộ quâ `n áo này khiế ´n cho bạn cảm thấ ´y khỏe mạnh và lôi cuố ´n".) Chúng ta thường có thói quen nói vê ` các đặc tính, nhưng vì hâ `u hế ´t các cuộc mua să ´m đề `u là những quyế ´t định mang tính cảm xúc, cho nên sẽ thuyế ´t phục hơn nhiê `u khi nói vê ` các lợi ích.

Hãy thường xuyên nhấ n mạnh vào những lợi ích của lời chào hàng thay vì chi phí hay thời gian câ `n để tạo ra, sản xuấ t hay hoàn thành những gì bạn đang bán. Trên thực tế , ra giá dựa trên lượng thời gian mà bạn câ `n để làm ra một sản phẩm hoặc "giá trị" thời gian của bạn là một cách sai lâ `m. Việc định giá thời gian của bạn sẽ hoàn toàn mang tính chủ quan. Bill Clinton kiế m được 200.000 đôla cho đúng một bài diễn thuyế t chỉ trong một giờ đô `ng hô `. Bạn có thể không muố ´n trả cho Clinton (hoặc bấ ´t cứ tổng thố ´ng nào) 200.000 đôla để diễn thuyế ´t tại bữa tố ´i pizza cùng gia đình sắ ´p tới, nhưng vì bấ ´t cứ lý do gì, một số công ty vẫn sẵn sàng đầ `u tư số ´ tiê `n nhiê `u như thế ´.

Khi bạn tính toán giá cả sản phẩm dựa trên các lợi ích mà mình sẽ cung cấ p, hãy chuẩn bị tinh thâ n để giữ vững lập trường, bởi vì một số người sẽ luôn luôn phàn nàn về chuyện giá cả trở nên quá cao mà không có lý do gì cả. Hâ u như không một ai trong số những người tôi đã gặp gỡ nói về sự phát đạt trong các hoạt động kinh doanh mới của họ bởi vì họ luôn luôn đưa ra mức giá thấ p nhấ t. Những gì có hiệu quả cho Walmart có thể sẽ không hiệu quả cho bạn và tôi. Rấ tít doanh nghiệp sẽ thành công trên cơ sở của một chiế n lược tàn khố c như vậy; đó chính là lý do tại sao việc cạnh tranh về giá trị sẽ tố t hơn rấ t nhiề u<sup>\*</sup>.

Gary Leff, anh chàng thường xuyên giúp những người bận rộn đặt vé vào các kỳ nghỉ của họ, tính một mức giá cố định cho dịch vụ của mình (250 đôla cho một là `n giao dịch thành công). Đôi lúc anh cũng phải làm tương đố i nhiệ `u việc để nghiên cứu và đặt vé cho chuyế n đi, nhưng cũng không ít là `n anh gặp may và có thể chỉ mấ t độ hai phút để nghiên cứu và mười phút gọi điện thoại đặt vé. Gary biế t ră `ng khách hàng của mình không quan tâm đế n việc anh phải dành bao nhiều thời gian để thực hiện công việc; họ đang trả tiế `n cho sự tinh thông của anh trong việc có được những chuyế ´n bay mà họ mong muố ´n.

Chi phí thời gian: biế n thiên, nhưng trung bình 30 phút cho một là n đặt vé.

Lợi ích: vé hạng thương gia hoặc hạng nhấ t cho những kỳ nghỉ trên khấ p thế giới.

Chi phí: 250 đôla (vấ n đề chính: không thay đổi theo thời gian).

Tsilli Pines, người làm văn phòng phẩm mang phong cách Do Thái đương đại, đã tạo ra Haggadah (một cuố n sách nhỏ được sử dụng vào lễ Quá Hải<sup>\*</sup>) mà hâ `u hế t thường được bán với số lượng lớn. Dù có thể mua từng cuố n riêng biệt nhưng cho tới nay nhiê `u người vẫn chọn mua một bọc năm hoặc mười cuố n.

Chi phí nguyên liệu: 3 đôla cho một cuố n.

Lợi ích: vật lưu niệm được thiế t kế xinh xă n cho các gia đình sử dụng trong lễ Quá Hải.

Chi phí cho người mua: 14 đôla một cuố n (vấ n đề chính: không liên quan trực tiế p tới chi phí nguyên liệu).

Chúng ta có thể tìm thấ y đề tài trên xuyên suố t hấ u hế t mọi câu chuyện trong cuố n sách này. Một số ví dụ thậm chí còn ở mức độ cao hơn, nhấ t là trong lĩnh vực xuấ t bản truyề n thông. Hàng ngày, mọi người mua những món đồ có giá hơn 1.000 đôla trong khi chi phí sản xuấ t gấ n như không đáng kể; tấ t cả các chi phí đề u là chi phí phát triển và tiế p thị ban đầ u. Khi bạn nghĩ về giá cả của một dự án mới, hãy tự hỏi ră ng: "Ý tưởng này sẽ cải thiện được cuộc số ng của khách hàng như thế nào và sự cải thiện đó có giá trị ra sao với họ?" Sau đó, bạn hãy đưa ra mức giá phù hợp, trong khi vẫn nhận thức rõ ràng ră ng sự chào hàng đó là một giá trị tuyệt vời.

## Nguyên tắ c 2: Đưa ra cho khách hàng một phạm vi giá hạn chế

Việc chọn lựa một mức giá ban đâ`u cho dịch vụ của bạn dựa vào lợi ích mà nó mang tới cho các khách hàng là nguyên tắ c quan trọng nhấ t để đảm bảo rã ng bạn sẽ thu được lợi nhuận. Nhưng để tạo ra lợi nhuận tô i uu hoặc ít nhấ t là để mô hình kinh doanh của mình được ưu ái hơn, bạn sẽ muố n đưa ra nhiề u hơn một mức giá cho một sản phẩm. Thực tiễn này thường tạo nên sự khác biệt to lớn đố i với lợi nhuận, bởi vì nó cho phép bạn gia tăng thu nhập mà không cầ i n phải tăng cơ sở khách hàng của bạn.

Hãy xem xét hãng Apple, hãng nổi tiế ng sản xuấ t rấ t ít sản phẩm và không bận tâm tới việc cạnh tranh về giá. Mặc dù có ít sản phẩm, nhưng hãng luôn luôn có một phạm vi giá và quyề n lựa chọn. Bạn có thể mua chiế c iGadget đời mới nhấ t hoặc một cái máy vi tính cấ p thấ p (mà bạn biế t các sản phẩm của Apple không hề rẻ), một hoặc nhiề u sản phẩm tâ m trung hay một sản phẩm cao cấ p. Đội ngũ lãnh đạo tại Apple - và bấ t kỳ người nào đang sử dụng một mô hình tương tự - biế t rã ng kiểu ra giá này cho phép công ty kiế m được nhiề u tiế n hơn so với cách làm

khác. Đó là do một số người sẽ luôn luôn chọn những sản phẩm tố t nhấ t và nổi tiế ng nhấ t, cho dù chúng đấ t hơn rấ t nhiề u so với phiên bản bình thường. Những kiểu bán hàng này sẽ làm tăng giá bán tổng thể.

Ngoài ra, việc có một phiên bản cao cấ p tạo ra một mức "giá neo". Khi nhìn thấ y một mức giá quá cao, chúng ta có xu hướng nhìn nhận sản phẩm có mức giá thấ p hơn có vẻ hợp lý hơn nhiề `u... và sẽ dễ dàng đưa ra quyế ´t định hơn. Suy nghĩ nội tại thường diễn ra theo kiểu này: "Oa, hai triệu đôla cho phiên bản MacBook mới nhấ ´t là quá nhiề `u, nhưng này, mẫu 240.000 đôla có vẻ cũng tố ´t mà."

Hãy cùng xem xét một ví dụ về hai giải pháp ra giá: một đưa ra một bộ giá và một theo cấ u trúc tâ ng. Hãy nhớ ră ng bạn có thể thay thế bấ t cứ mức giá nào ở đây để áp dụng nó cho hoạt động kinh doanh khác.

## Giải pháp 1: Widget tuyệt vời nhấ t thế giới Giá: 87 đôla

Giải pháp 1 thật đơn giản và thể hiện sự lựa chọn như sau: Bạn có muố n mua Widget này hay không?

Đây là một lựa chọn khác, gâ n như luôn tố t hơn:

## Giải pháp 2: Widget tuyệt vời nhấ t thế giới

Hãy lựa chọn giải pháp Widget ưa thích của bạn:

1. Widget tuyệt vời nhấ t từ trước tới nay, Phiên bản Vừa túi tiế n.

Giá: 87 đôla

2. Widget tuyệt vời nhấ t từ trước tới nay,

Phiên bản Tố t hơn.

Giá: 129 đôla

3. Widget tuyệt vời nhấ t từ trước tới nay,

## Phiên bản Cao cấ p Độc quyề n.

Giá: 199 đôla

Giải pháp 2 thể hiện sự lựa chọn như sau: Bạn thích mua gói Widget nào?

Với những cơ hội như vậy, một số người tiêu dùng sẽ chọn Phiên bản Cao cấ p Độc quyề `n, những người khác sẽ chọn Phiên bản Vừa túi tiề `n, nhưng hâ `u hế ´t sẽ chọn Phiên bản Tố ´t hơn. Bạn không muố ´n trở nên quá điên rô `, nhưng bạn có thể thử nghiệm với mô hình này để thêm một lựa chọn khác dưới dạng một "phiên bản cao cấ ´p *thực sự*" ở trên cùng hoặc một phiên bản "miễn phí tố ´i đa" ở dưới cùng nhã `m cho phép các khách hàng thử dùng dịch vụ mà không phải trả bấ ´t cứ đô `ng nào.

Bây giờ chúng ta hãy cùng xem số tiế n thu được từ hai giải pháp này.

Giải pháp 1:

Giải pháp 2:

Bán 20 bản giá 87 đôla

Bán 20 bản với các mức giá khác nhau (14 bản mức giá trung, 3 bản mức giá rẻ, 3 bản mức giá cao)

Tổng thu nhập: 1.740 đôla

Tổng thu nhập: 2.664 đôla

Trung bình một bản: 87 đôla

Trung bình một bản: 133 đôla

Sự khác biệt: chênh nhau 924 đôla tổng thu nhập, hoặc 46 đôla một bản.

Bí quyế t áp dụng chiế n lược này là đưa ra một phạm vi giá hạn chế: không quá nhiề `u để tạo sự nhâ `m lẫn nhưng đủ để cung cấ p cho người mua một sự chọn lựa chính đáng. Hãy để ý tới sự khác biệt quan trọng diễn ra một cách tự nhiên khi bạn đưa ra một sự lựa chọn: Thay vì hỏi khách hàng xem liệu họ có thích mua widget của bạn hay không, bạn đang hỏi họ thích mua widget nào.

Các lựa chọn cho việc tạo ra một phạm vi giá bao gồ m: Phiên bản Siêu tuyệt vời (Vàng, Hạng Nhấ t, Cao cấ p), Sản phẩm + Trợ giúp cài đặt (cũng sản phẩm đó được bán kèm sự trợ giúp đặc biệt) và bấ t cứ kiểu lựa chọn độc quyề nhoặc số lượng có hạn nào.

Bạn cũng hoàn toàn có thể bán cùng một sản phẩm với những mức giá khác nhau mà không có bấ t cứ thay đổi nào khác. Chỉ cấ n bạn không ngụ ý rã ng có những đặc tính được thêm vào ở phiên bản giá cao hơn thì điề u đó không trái với nguyên tấ c kinh doanh. Các công ty lớn luôn luôn thực hiện điề u này; nó cũng chính là cách kiế m tiề n của các hãng điện thoại di động, các khách sạn và các hãng hàng không. Tuy nhiên, để giảm bớt sự nhâ m lẫn, sẽ tố t hơn nế u bạn có thể thêm một tiện ích hay tính năng cụ thể nào đó vào cùng với giá trị thực sự cho mỗi phiên bản mức cao hơn của sản phẩm.

## Nguyên tắ c 3: Nhận tiê n nhiê u hơn một là n

Chiế n lược cuố i cùng cho việc đảm bảo hoạt động kinh doanh của bạn có được một khởi đâ ù tố t đẹp là đảm bảo ră ng không chỉ có một ngày thanh toán - tố t hơn bạn nên có nhiệ ù ngày thanh toán, từ những khách hàng như nhau, lặp đi lặp lại trên cơ sở đáng tin cậy. Bạn có thể đã nghe về các cụm từ *chương trình liên tục, trang thành viên* hay đăng ký dài hạn. Về cơ bản, chúng đề ù có nghĩa là: việc thanh toán lặp đi lặp lại bởi cùng những khách hàng như nhau, thường dành cho việc truy cập liên tục để n một dịch vụ hoặc sự chuyển giao thường xuyên của một sản phẩm.

Quay vê với thời người ta còn đọc báo (những tò báo giấ y thực sự), họ sẽ đặt mua dài hạn để có báo được chuyển tới cửa nhà riêng hoặc văn phòng của mình. Ngày nay, iTunes và Netflix đưa ra những đăng ký dài hạn cho chương trình truyề n hình yêu thích của bạn hoặc một loạt phim đề u đặn. Công ty điện nước có một chương trình tính tiê n định kỳ; mỗi tháng bạn trả tiê n cho khả năng đó để bật đèn và đun nóng nước. Trong nhiê u thập kỷ, Cuố n sách của Câu lạc bộ Tháng (dưới những hình thức khác nhau) đã chuyển những cuố n sách mới tới các thành viên của mình theo cơ sở định kỳ.

Hâ`u như bâ´t cứ hoạt động kinh doanh nào cũng có thể tạo ra một chương trình liên tực. Nói về `những câu lạc bộ sách, còn có cả chương trình Dưa chuột muố i của Câu lạc bộ Tháng, Dâ`u ôliu của Câu lạc bộ Tháng và Thức ăn cho chó của Câu lạc bộ Tháng. Ở Portland, bạn tôi - Jessie - điề `u hành một chương trình Bánh nướng của Câu lạc bộ Tháng. Nê´u bạn thích cây cảnh nhưng không thể giữ cho chúng số ng thật lâu, Bonsai của Câu lạc bộ Tháng sẽ làm được điề `u đó hộ bạn, nhưng bạn sẽ phải chọn một trong bố ´n công ty đang cạnh tranh đưa ra những phiên bản khác nhau.\*

Tại sao việc thanh toán lặp đi lặp lại lại quan trọng đế n vậy? Trước tiên, bởi vì nó có thể mang lại nhiê `u tiê `n, và thứ hai, bởi vì nó là thu nhập chấ c chấ n, không phụ thuộc vào các yế u tố bên ngoài. Chúng ta hãy cùng xem những con số này, giả sử bạn đưa ra một dịch vụ đăng ký dài hạn với mức 20 đôla một tháng:

100 người đăng ký với giá 20 đôla = thu nhập hàng tháng là 2.000 đôla hoặc thu nhập hàng năm là 24.000 đôla
1.000 người đăng ký với giá 20 đôla = thu nhập hàng tháng là 20.000 đôla hoặc thu nhập hàng năm là 240.000 đôla

Bạn có thể tinh chỉnh số người đăng ký hoặc giá của dịch vụ định kỳ để thấ y những cải thiện đáng kể. Ví dụ, thêm hơn 50 người đăng ký tạo ra hơn 1.000 đôla một tháng hoặc 12.000 đôla một năm. Việc tăng giá tới 25 đôla một tháng với cơ sở khách hàng 1.000 người tạo ra thêm 5.000 đôla một tháng hoặc thêm 60.000 đôla một năm. Việc điể u chỉnh *cả hai* tùy chọn - thu hút người đăng ký nhiề u hơn và tăng giá - tạo ra sự gia tăng thậm chí lớn hơn nhiề u.

(Lưu ý: Đừng quá chú ý để n những con số chính xác ở đây. Vấ n đề chính là trong hầ u hế t mọi trường hợp, một mô hình tính tiế n định kỳ sẽ tạo ra thu nhập theo thời gian nhiề u hơn một mô hình bán hàng đơn lẻ.)

Thậm chí còn tố t hơn, sau khi bạn thu hút được các khách hàng cho mô hình định kỳ (và bảo đảm ră ng bạn giữ cho họ cảm thấ y rấ t hạnh phúc), họ thường thích mua những thứ khác từ bạn hơn. Brian Clark là một chuyên gia vê những chương trình liên tục, đã tạo ra một đế chế thật sự bă ng nghệ thuật chuyển khách hàng từ mua sắ m một là n sang đăng ký dài hạn định kỳ. Đây là những gì anh đã nói vê quá trình này:

Mô hình chung của chúng tôi là đưa ra một dòng các sản phẩm và dịch vụ bổ sung đa dạng. Một số là những cuộc mua sắ m một lâ n để bắ t đâ u mố i quan hệ của khách hàng với chúng tôi, và số khác là các dịch vụ đặt máy chủ và phâ n mê m kèm theo việc tính tiê n định kỳ hàng tháng hoặc hàng quý. Trong khi chúng tôi cố gắ ng xây dựng tấ t cả các dòng sản phẩm của mình, chiế n lược chung là chuyển càng được nhiê u khách hàng mua sắ m một lâ n thành khách hàng sử dụng dịch vụ định kỳ càng tố t.

Ví dụ, bộ phận StudioPress của chúng tôi bán các thiế t kế WordPress cho các nhà xuấ t bản trực tuyế n và có hơn 50.000 khách hàng. Đây là những khách hàng mua sắ m một là n, mặc dù rấ t nhiề u người cuố i cùng đã quay lại để mua những giải pháp thiế t kế bổ sung. Chúng tôi cũng cung cấ p sự hỗ trợ liên tục tới tấ t cả những khách hàng này.

Theo thời gian, chúng tôi đưa ra dịch vụ Scribe SEO hoặc dịch vụ đặt máy chủ WordPress mới cho các khách hàng StudioPress của mình, điể ù này biế n đổi bản chấ t của mố i quan hệ, khiế n nó mang lại lợi ích kinh tế nhiệ ù hơn cho chúng tôi. Nhưng thành phâ n bí mật của bước chuyển đổi này chính là sự tin cậy mà chúng tôi đã phát triển được với các khách hàng đó từ một lầ n mua sắ m ban đầ u. Chúng tôi đố i xử với mọi người rấ t tố t qua thời gian.

Vấ n đề then chố t của mô hình này không phải là thị phâ n mà là phâ n đóng góp của khách hàng. Và để thu được nhiệ u tiê nhơn từ ví của mỗi khách hàng, trước tiên bạn phải số t sắ ng đố i xử với mọi khách hàng như một khách hàng "tố t nhấ t", cho dù cuố i cùng họ có trở thành khách hàng trung thành hay không.

Điề ù quan trọng nhất Brian nói ở đây nă m trong đoạn cuố i: "Vấn đề không phải là thị phâ n mà là phâ n đóng góp của khách hàng." Giố ng như nhiệ ù người được nêu trong cuố n sách này, Brian không dành nhiệ ù thời gian lo lắ ng về những gì người khác đang làm - anh lo lắ ng về việc cải thiện cuộc số ng của khách hàng thông qua những dịch vụ hữu ích. Và kế t quả là anh được trả tiế n hết lâ n này để n lâ n khác.

• • •

Việc được trả tiê `n nhiê `u hơn một là `n thật tuyệt vời, nhưng bạn cũng nên nhận thức được một vài vấ ´n đề `. Quan trọng là nhiê `u người tiêu dùng cảnh giác với các đăng ký dài hạn, bởi vì họ lo ră `ng sẽ tiế ´p tục bị tính tiê `n sau khi đã ngừng sử dụng dịch vụ hoặc sẽ gặp rấ t nhiê `u rắ ´c rố ´i nế ´u muố ´n hủy đăng ký. (Để giải quyế ´t vấ ´n đề `thứ hai, tôi đã tạo ra một nút hủy bỏ "không quâ ´y râ `y" cho trang của mình.) Để khuyế ´n khích mọi người trong là `n đăng nhập đâ `u tiên, nhiê `u chương trình đưa ra những thử nghiệm miễn phí hoặc chi phí thấ ´p để thu hút những khách hàng tiê `m năng mới đăng ký. Điê `u này hiệu quả nhưng thường có một tỉ lệ rơi rụng lớn sau khi các thử nghiệm kế ´t thúc. Bạn câ `n nhận thức được điê `u này và đảm bảo mình sẽ tiế ´p tục cung cấ ´p giá trị, miễn sao mọi người vẫn đang trả tiê `n.

### Cuộc thử nghiệm 35.000 đôla

Một ngày nọ, tôi nhận được một thông điệp khá hấ p dẫn từ một trong những khách hàng của mình, người đã xây dựng thành công một hoạt động kinh doanh mới trong năm ngoái và giờ đang kiế m được trung bình 4.000 để n 5.000 đôla một tháng từ chính công việc đó. Trong thư điện tử, anh ấ y đã kể cho tôi nghe về kế t quả của một thử nghiệm thú vị. Tôi đã đề nghị được chia sẻ kế t quả này với những khách hàng khác (và cuố i cùng đưa nó vào cuố n sách này), nhưng anh ấ y lo ngại về việc đố i thủ cạnh tranh có thể học được cách dễ dàng gia tăng lợi nhuận. Cuố i cùng anh ấ y đã bảo tôi có thể chia sẻ thông tin này miễn sao không để

lộ thân phận của anh. Đây là bức thư tiế p theo mà anh gửi cho tôi:

Như đã nói tới ngày hôm qua, tôi muố n kiểm tra một số điề `u trong sản phẩm của mình. Tôi thực hiện một thử nghiệm chỉ để kiểm tra một biế ´n đơn: giá cả. Trên một trang bán hàng tôi để giá 49 đôla và trên một trang khác là 89 đôla. Không có gì khác nhau cả - cùng nội dung quảng cáo, cùng quy trình đặt hàng, cùng cách thức thực hiện. Thật lòng mà nói, tôi đã nghĩ ră `ng 49 đôla là một mức giá tố ´t hơn, nhưng tôi đã đưa ra mức giá đó có phâ `n hơi tùy tiện. Hãy đoán xem điề `u gì sẽ xảy ra? Số ´ lượng khách mua hàng đã xuố ´ng thấ ´p... không đáng kể. Mà tổng thu nhập thực tế ´ đã tăng lên! Đây chính là những gì thực sự đã khiế ´n tôi ngạc nhiên. Tôi đã khám phá ra ră `ng tôi có thể bán ít hơn nhưng thực tế ´ kiế ´m được nhiề `u tiê `n hơn nhờ mức giá cao hơn. Tấ ´t cả từ một bài kiểm tra.

Tôi đã quyế t định thực hiện thêm một số bài kiểm tra nữa.

Điề ù đó không phải thú vị sao? Đây là cách tách nhỏ các con số trong ví dụ này:

## BÁN ÍT HƠN, TIÊ N NHIÊ UHƠN

Giải pháp 1: giá 49 đôla	Giải pháp 2: giá 89 đôla
Tỉ lệ khách vào thanh toán mua	Tỉ lệ khách vào thanh toán mua
hàng: 2%	hàng: 1,5% (sụt giảm 25%)
Doanh số trên 1.000 khách	Doanh số trên 1.000 khách hàng
hàng tiềm năng = 20	tiềm năng = 15
Tổng thu nhập trên 1.000 khách	Tổng thu nhập trên 1.000 khách
hàng tiềm năng = 980 đôla	hàng tiềm năng = 1.335 đôla

Kế t quả: bán ít hơn năm sản phẩm, nhưng tổng thu nhập nhiệ u hơn 355 đôla

Hãy chú ý ră ng nế u tỉ lệ khách vào thanh toán mua hàng thấ p hơn nữa, chẳng hạn như 1% thay cho 1,5%, sự thay đổi giá sẽ không còn là một ý tưởng hay. Nhưng trong một số trường hợp, tin tức đó thực sự tố t hơn như trong ví dụ này: Khi bạn tăng giá, không phải lúc nào bạn cũng nhận thấ y số lượng khách mua hàng giảm. Nế u bạn tăng giá thành công mà không làm giảm tỉ lệ khách vào thanh toán mua hàng, thì đây chính là thời điểm để đặt rượu uố ng mừng.

Điểm mấ u chố t là việc thử nghiệm với giá là một trong những cách dễ dàng nhấ t để tạo ra lợi nhuận cao hơn (và có thể xác nhận được) trong một hoạt động kinh doanh. Nế u bạn không biế t chặ c mình có thể sử dụng mức giá nào cho một sản phẩm, hãy thử một mức giá cao hơn mà không thay đổi bấ t cứ điể u gì khác và xem điể u gì diễn ra. Bạn có thể tự mang lại cho mình một khoản phụ trội 24 đôla cho một sản phẩm - hoặc có thể nhiề u hơn nữa.

# Bạn có nhiệ u hơn bạn nghĩ

Một năm sau ngày tôi gặp Naomi Dunford ở Anh, tôi gặp lại cô ấ y ở Austin, Texas, khi cả hai chúng tôi cùng tới dự Lễ hội Tương tác South by Southwest (SXSW). Ngay sớm hôm đó, Naomi đã gặp rặ c rồ i về tiề n nong. Vấ n đề không phải là thiế ưtiề n; công ty của cô đang hoạt động cực kỳ hiệu quả, đang trên đà cán mố c một triệu đôla một năm. Vấ n đề là tiế p cận với tiề n. Bởi vì Naomi là người Canada nhưng đã số ng ở Mỹ, Anh và những nơi khác, nên cô thường xuyên gặp vấ n đề với việc tài khoản PayPal bị đóng khi cô đi du lịch thế giới, để lại trong tài khoản của cô rấ t nhiề u tiề n nhưng không có cách nào tiế p cận được chúng. Trong trường hợp này, cô cầ n 900 đôla để đăng ký tham dự một hội nghị vừa mới được thông báo... và sẽ nhanh chóng hế t chỗ ngô ì. Phải làm gì đây?

Naomi nhận thấ y ră ng mặc dù không có 900 đôla nhưng cô có thể sẽ biế t một người nào đó ở Austin sẵn sàng cho cô mượn thẻ tín dụng để

đăng ký. Hỏi vòng quanh, cô đã tìm được ba người tình nguyện ngay trong hai phút đâ`u tiên, tâ´t cả họ đê`u bảo: "Chă´c chă´n, không vâ´n đê` gì. Đây là thẻ của tôi."

Khi nói thêm vê `chuyện này, chúng tôi nhận thấ y ră `ng hâ `u hế t chúng ta có khả năng tiế p cận tới tấ t cả các loại vố ´n tài chính và xã hội mà chúng ta thường không nghĩ tới nhưng có thể kêu gọi một cách dễ dàng nế ´u câ `n thiế ´t. Nế ´u người này không cho Naomi mượn thẻ tín dụng của anh ta, người khác sẽ cho mượn. Bí quyế ´t chính là Naomi phải sẵn sàng suy nghĩ thật sáng tạo. Chỉ câ `n Naomi suy nghĩ theo hướng: "Ô `, chắ ´c mình không thể đăng ký bây giờ rô `i", cô ấ ´y sẽ bị tuột mấ ´t cơ hội. Việc có khả năng suy nghĩ theo những cách thức khác nhau để đạt được mục đích của mình đã đưa Naomi thoát khỏi nơi trú ngụ của những người vô gia cư mười năm trước và có được IttyBiz thành công. Cô bảo: "Ngay trước khi bắ ´t đâ `u, tôi thường bắ ´t xe buýt đi làm, chật vật kiế ´m tiê `n để số ´ng qua ngày và thường xuyên bị cấ ´t điện thoại vì chậm thanh toán cước. Bây giờ tôi thuê sáu nhân viên và giúp đỡ hàng trăm người khác trở thành người làm thuê cho bản thân."

Chúng ta đê u có nhiệ u hơn chúng ta nghĩ. Vậy hãy tìm cách sử dụng những gì mình có một cách hiệu quả.

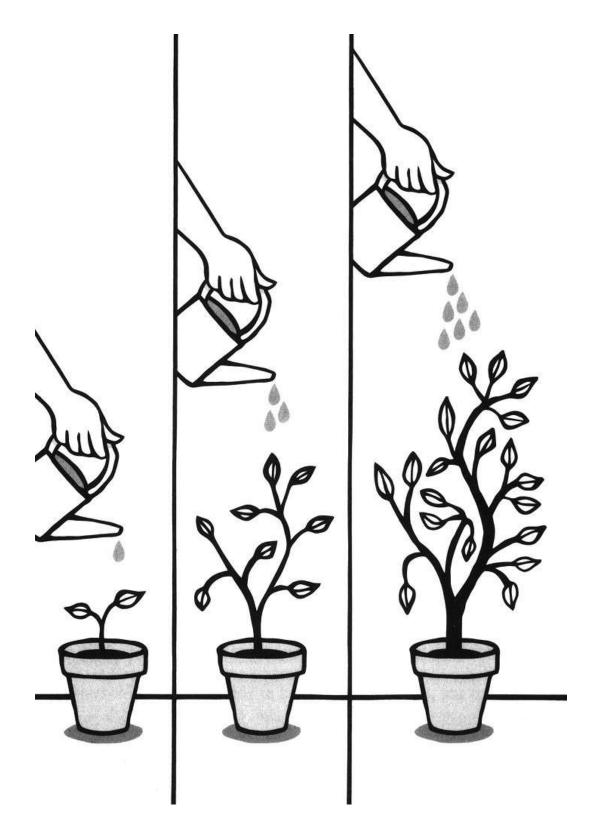
#### NHỮNG ĐIỂM CHÍNH

- Không có gì sai với việc có sở thích riêng, nhưng nế u bạn đang điê u hành một doanh nghiệp, mục đích chính là để kiế m tiê n.
- Bạn không nhấ t thiế t phải mặ c nợ để bặ t đã u một hoạt động kinh doanh. Đó chỉ là một lựa chọn. Mỗi ngày, có nhiệ u người mở và điệ u hành những dự án thành công mà không câ n bấ t cứ kiểu đã u tư bên ngoài nào hay phải vay mượn ai.
- Hoạt động kinh doanh trung bình có thể cải thiện tỉ lệ thành công một cách tuyệt vời bă ng việc thanh toán theo nhiê u cách và theo nhiê u lâ n. Bạn có thể thực hiện điê u này theo nhiê u cách thức

- khác nhau. (Chúng ta sẽ bàn tới vấ n đề `này nhiê `u hơn nữa trong Chương 11.)
- Dù là tiê `n bạc, sự tiế ´p cận để được giúp đỡ hoặc bấ ´t cứ điê `u gì khác, bạn có thể có nhiê `u hơn bạn nghĩ. Làm thế ´ nào để bạn có thể trở nên sáng tạo trong việc tìm ra thứ mình câ `n?

# PHẦN III ĐÒN BẨY VÀ CÁC BƯỚC TIẾP THEO

11• Tiến lên



ĐƯỜNG ĐỂ N NGÂN HÀNG: CÁC HÀNH ĐỘNG NHỎ TẠO RA MỰC TĂNG DOANH THU LỚN NHƯ THỂ NÀO.

# "Hãy nhắ c mọi người ră ng lợi nhuận là phâ n khác biệt giữa doanh thu và chi phí. Điể u này khiế n bạn có vẻ khôn ngoạn."

#### **SCOTT ADAMS**

hủ đề thúc đẩy công việc kinh doanh trong các nghiên cứu tình huố ng của chúng tôi dường như không khó bă ng tạo dựng một hoạt động kinh doanh mới. Câu nhận định quen thuộc là: "Câ n chút thời gian để tìm ra thứ gì đó hiệu quả nhưng một khi công việc đã chạy, chúng ta sẽ có được động lực và nhanh chóng tiế n lên".

Như chúng ta đã thấ y với câu chuyện của Nick ở Chương 6 - anh chàng cảm thấ y run lên về việc bán bức ảnh với giá 50 đôla đầ u tiên - đôi khi cuộc mua bán đầ u tiên là khó khăn nhấ t nhưng cũng đáng làm nhấ t. Một số người khác cũng nói nhiệ u về điệ u tương tự: "Ngày tôi có được cuộc bán hàng đầ u tiên là khi tôi biế t công việc kinh doanh đó sẽ hoạt động. Mọi thứ để n sau này là nhân tố củng cố cho thành công ban đầ u."

Tôi gọi nó là nguyên tắ c "1,26 đôla đâ `u tiên là khó nhấ 't" bởi vì nhiê `u năm trước, vào một ngày, tôi đã kiế 'm được 1,26 đôla đâ `u tiên của mình với một dự án mới trong thời gian nghỉ ở Brussels (Bỉ). Tôi đã không thể mua nổi một chiế c bánh quế Bỉ với số tiế `n kiế 'm được trong ngày hôm đó, nhưng tôi có một cảm giác tố t đẹp về tương lai. Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét những cách tiế 'n lên nhờ tăng thu nhập từ một hoạt động kinh doanh sẵn có.

Điề ù này xảy ra như thể nào? Chắ c chắ n sẽ có một vài yế u tố khác nhau. Sức đẩy là quan trọng và sự quan tâm không ngừng của chính chủ doanh nghiệp cũng vậy. Một hoạt động kinh doanh vi mô càng tô n tại lâu, cùng với việc các khách hàng và người quan tâm nói những điề u tố t đẹp về nó, thì lời đô n thổi sẽ càng bay xa. Ngoài những nhân tố tự nhiên này, một chuỗi hành động nhỏ, thường

xuyên là tấ t cả những gì câ n cho nhiệ u doanh nghiệp đi từ con số không cho tới khi trở thành người hùng trong một khoảng thời gian ngắ n. Những hành động này được gọi là sự tinh chỉnh.

• • •

Nev Lapwood là một người mê trượt tuyế t hàng đâ u. Anh số ng ở Whistler, British Columbia và làm việc "chập chòn" ở các nhà hàng vào ban đêm trong khi trượt tuyế t suố t cả ngày. Cuộc số ng đơn giản nhưng thoải mái... cho tới khi Nev bị giãn việc khi công việc thời vụ kế t thúc. Câ n kiế m thêm tiê n để đủ số ng, Nev bắ t đâ u mở các lớp học trượt tuyế t, một công việc bán thời gian được các học viên của anh đánh giá cao.

Việc đích thân dạy học viên trên các sườn đố c ở Whistler thật vui nhộn và bổ ích, nhưng nó cũng gắ n với một số hạn chế tấ t yế u: quá nhiề u cạnh tranh, tương đố i ít khách hàng và thời gian làm việc trong năm bị hạn chế . Nev biế t ră ng mọi người trên khắ p thế giới muố n học trượt tuyế t - điề u gì sẽ xảy ra nế u anh có thể dạy được hà u hế t họ mà không câ n ở cùng một nơi với họ? Đô ng ý với nhau về hành động này của Nev, hai người bạn thân đã cùng anh tạo ra Snowboard Addiction - một loạt bài hướng dẫn trượt tuyế t toàn câ `u.

Điề ù này tạo ra thành công ngay lập tức, thu hút các khách hàng từ 20 nước và kiế m được 30.000 đôla một năm - không tố ì cho một tay chơi trượt tuyế t. (Vì Nev chưa bao giờ tập trung vào việc kiế m tiề n, nên đó là khoản thu nhập hàng năm cao nhấ t mà anh từng có được tại thời điểm đó.) Năm sau, anh tập trung suy nghĩ nhiề ù hơn vào công việc này, mở rộng quy mô hội viên và một loạt sản phẩm mới. Kế t quả: thu nhập ròng khoảng 100.000 đôla. Nev vẫn ở trên các sườn núi suố t cả ngày nhưng làm việc chặt chẽ với các đố i tác mới của anh trong suố t những lầ n xuố ng núi để mở rộng hoạt động kinh doanh thậm chí xa hơn nữa. Kế hoạch tiế p theo là dịch các bài

tập ra tiế ng nước ngoài: Snowboard Addiction đã lan tỏa khắ p thế giới bà ng chín ngôn ngữ, với nhiệ u phiên bản khác nhau được sắ p đặt dựa theo nhu câ u của khách hàng.

Lẽ tấ t nhiên, công việc kinh doanh phát triển có những thách thức của riêng nó. Là một doanh nhân ngẫu nhiên và không được đào tạo, Nev đã phải học hỏi nhiê `u vê `chiê ´n lược, kế ´toán và tiế ´p thị. Các ván trượt đặt hàng từ Trung Quố ´c bị chuyển về `muộn nhiê `u tháng và ở trong điê `u kiện không thể sử dụng được. Tuy nhiên, chỉ trong hai năm, hoạt động kinh doanh trên hướng tới mố ´c 300.000 đôla. Như chúng ta đã từng nghe đi nghe lại ở những câu chuyện khác, Nev nói đâ `y tự hào về `sự độc lập mới này của anh. Anh cho biế ´t: "Thẳng thắ ´n mà nói, việc bắ ´t đâ `u kinh doanh sau thời gian bị giãn việc đã trở thành quyế ´t định hay nhấ ´t của đời tôi. Lợi ích tuyệt vời nhấ ´t là tôi trở nên tự do và có khả năng làm những gì tôi thích. Kế ´ hoạch của tôi là mỗi năm đi du lịch sáu tháng và điề `u hành công việc trong sáu tháng còn lại." Và dĩ nhiên trong khi đang điề `u hành công việc, anh vẫn có nhiề `u thời gian để chinh phục các sườn núi.

# Tiế p cận ngân hàng: Bức tranh lớn

Điề ù không quá bí mật để cải thiện thu nhập trong một hoạt động kinh doanh đang có là nhờ *những tinh chỉnh*: những thay đổi nhỏ tạo ra một ảnh hưởng lớn. Nế u một sản phẩm thông thường có tỉ lệ khách vào thanh toán mua hàng là 1,5% và bạn tăng tỉ lệ đó lên 1,75%, sự chênh lệch này cộng thêm rấ t nhiề u tiề n theo thời gian. Nế u một hoạt động kinh doanh bình thường thu hút bố n khách hàng một ngày và bắ t đâ u thu hút được năm, thì ảnh hưởng thật to lớn. Không chỉ là công việc kinh doanh lúc này kiế m được hơn 25% thu nhập, nó còn đa dạng hóa được cơ sở khách hàng.

Nế u bạn thu hút lượng khách của mình thêm *một chút* và cũng gia tăng tỉ lệ khách vào thanh toán mua hàng *một chút* trong khi cũng

tăng giá bán trung bình lên *một chút...* thì hoạt động kinh doanh của bạn sẽ tăng trưởng *râ t nhiề u.* Đây là những phạm vi quan trọng nhâ t mà nỗ lực tinh chỉnh của bạn câ n tập trung, vì vậy hãy hế t sức chú ý tới chúng.

GIA TĂNG LƯU LƯỢNG. Dù bạn có một trang web hoặc một cửa hàng, nhưng mọi người không thường xuyên ghé vào để xem sản phẩm của bạn, bạn sẽ không có hoạt động kinh doanh. Lưu lượng đô ng nghĩa với sự quan tâm. Hoạt động kinh doanh của bạn đang có được bao nhiều sự quan tâm? Tôi đã nghe một chủ doanh nghiệp mới rấ t thấ t vọng về kế t quả buổi ra mắ t sản phẩm đâ u tiên của cô bởi vì chỉ có bố n người tới mua. Tôi hỏi: "Cô có bao nhiều khách hàng tiề m năng trong danh sách?" Cô bảo: "Tôi không chặ c chặ n hoàn toàn. Có thể một trăm chăng?"

Tôi nói tôi thấ y ấ n tượng, bởi vì 4% là một tỉ lệ khách vào thanh toán mua hàng tuyệt vời cho nhiề `u công việc kinh doanh. Vấ n đề không phải là làm cho lượng khách hàng hạn chế của cô ta tới mua thêm. Ngay từ đã `u, vấ n đề `đã là có nhiề `u người tới xem hơn. Điề `u tố t nhấ t để thực hiện trong hoàn cảnh này là tập trung vào việc tăng lưu lượng, đó sẽ là cách mang tới nhiề `u khách hàng tiề `m năng hơn...

GIA TĂNG TỈ LỆ CHUYỂN ĐỔI. Một khi bạn có cơ sở vững chắ c về sự quan tâm (dù được đo theo lưu lượng truy cập trang hay cách khác), bạn sẽ muố n quan sát thật kỹ tỉ lệ phâ n trăm các khách hàng tiê m năng trở thành người mua hàng. Cách thức truyề n thố ng để gia tăng tỉ lệ chuyển đổi là thông qua việc đo lường một nỗ lực quảng cáo (hoặc lời chào hàng, hoặc tiêu đề , hoặc một số hình thức khác) so với một nỗ lực khác và sử dụng hình thức hiệu quả hơn.

Lưu lượng -> thử nghiệm A/B -> so sánh các kế t quả

Sau khi biế t cách nào tố t hơn, bạn tiế p tục thử nghiệm các cách khác, luôn luôn trở thành "nhà vô địch" với những ý tưởng khác. (Google Optimizer cho phép bạn thực hiện điề `u này miễn phí.) Điề `u này quả thực có thể là một chiế n lược tố t. Tuy nhiên có một lời khuyên: Có lẽ điề `u câ `n quan tâm chặt chẽ hơn là khách hàng đế n từ đâu, chứ không phải là làm thế nào để chuyển đổi họ. Nhà văn kiêm doanh nhân Ramit Sethi đã nói: "Thử nghiệm là quan trọng, nhưng nó không quan trọng bă `ng vệc thu hút nguồ `n lưu lượng. Mọi người thích dành thời gian kiểm tra riêng rẽ các tiêu đề `, bản sao, đồ họa, thậm chí cả những chiế ´c hộp nhỏ xíu. Họ có thể luôn luôn thu được lợi nhuận lớn hơn nhờ tập trung vào nguồ `n khách hàng."

TĂNG GIÁ BÁN TRUNG BÌNH. Nế u bạn có thể tăng giá bán trung bình theo từng đơn hàng, điề `u này sẽ gia tăng lợi nhuận của bạn, cũng như gia tăng lưu lượng sẽ làm tăng lượng khách vào thanh toán mua hàng. Bạn có thể thực hiện điề `u này dễ dàng nhấ ´t bă `ng cách gia tăng giá trị hàng bán, bán chéo sản phẩm hay bán hàng sau bán hàng. Nế u bạn mua hàng trên Amazon.com, bạn chắ ´c chắ ´n đã nhìn thấ ´y các mực "những món hàng có liên quan" và "những khách hàng đã mua món hàng đó cũng mua các món hàng này" của trang. Những mực này được làm nổi bật (và được lặp lại rộng rãi ở nơi khác) vì một lý do đơn giản: Chúng hoạt động vô cùng hiệu quả.

Sự khác nhau giữa gia tăng giá trị, bán chéo sản phẩm và bán hàng sau bán hàng được minh họa dưới đây:

	Cách thức hoạt động	Thông điệp
Bán gia tăng giá trị	Đưa ra một gói sản phẩm.	"Bạn có muốn khoai tây chiên cùng thứ đó không?"
Bán chéo sản phẩm	Đưa ra "những món đồ liên quan" cho các khách hàng đang mua sắm.	"Những người khác mua cùng mặt hàng đó cũng mua những thứ này."
Bán hàng sau bán hàng	Chào hàng dặc biệt với các khách hàng ngay lập tức sau một cuộc mua hàng.	"Cảm ơn nhiều! Đề nghị phát sinh duy nhất này <i>chỉ</i> dà <mark>n</mark> h riêng cho khách hàng."

(Một giỏ mua hàng và hệ thố ng thanh toán tố t sẽ cho phép bạn dễ dàng đưa thêm vào các mục này. Nế u hoạt động kinh doanh của bạn không có điể u đó, tức là đã tới lúc câ n thay đổi các dịch vụ.)

BÁN NHIÊ `U HƠN CHO CÁC KHÁCH HÀNG HIỆN TẠI. Những khách hàng hiện tại của bạn hâ `u như hưởng ứng hàng hạ giá, hàng khuyế ´n mại hoặc những lời chào hàng thêm vê `bâ ´t cứ loại hàng hóa nào. Nhờ quan tâm tới họ thường xuyên hơn, bạn gâ `n như chặ ´c chặ ´n sẽ tăng được thu nhập. Bạn câ `n thận trọng để không ép họ quá đáng, nhưng bí quyế ´t chính là sự cân bặ `ng: Các khách hàng của bạn *muô ´n* nghe từ chính bạn. Họ đưa tiê `n cho bạn để đổi lấ ´y một số thứ mà họ coi trọng. Vậy hãy tạo điê `u kiện làm cho họ lặp đi lặp lại điê `u đó mãi.

#### Đường tới ngân hàng: Tấ t cả các chi tiế t

Khi tôi nói chuyện với các chủ doanh nghiệp về những điể u chỉnh họ đã thực hiện, nhiề u người đề cập để n những điể u như "Điề u quan trọng nhấ t là luôn luôn hành động." Những người khác đề cập

tới việc đưa ra nửa giờ đô ng hô mỗi sáng để tập trung hoàn toàn vào những cải thiện kinh doanh trước khi ngập chìm vào những công việc sự vụ điề u hành doanh nghiệp. Tấ t cả đề u có vẻ hợp lý, nhưng nó vẫn chưa đề cập đúng vào vấ n đề đang được nói để n: Nế u bạn quyế t định hành động, hành động đó là gì? Bạn dành nửa giờ đô ng hàng ngày của mình vào những cải thiện kinh doanh như thể nào?

Dưới đây là một số ví dụ phổ biế n của việc điể u chỉnh dựa trên hành động.

TẠO DỰNG TÊN TUỔI. Tạo â´n tượng với những khách hàng tố t nhâ´t của bạn: Hãy để họ kể những câu chuyện riêng của họ về `việc họ đã được giúp đỡ như thế´ nào thông qua hoạt động kinh doanh của bạn. Điề `u đó giúp mang để ´n nhiề `u câu chuyện đa dạng, kế ´t nố ´i với nhau ở nhiề `u hoàn cảnh và nề `n tảng khác nhau. Điề `u này cung cấ ´p "chứng cứ xã hội" ră `ng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn hữu ích cho nhiề `u người.

XÂY DỰNG CÁCH BÁN GIA TĂNG MỚI. Thêm một hay nhiê `u gói sản phẩm hoặc sản phẩm cải tiế ´n với giá cao hơn có lẽ là chiế ´n lược dễ dàng nhấ ´t và có tác động mạnh nhấ ´t mà bạn có thể sử dụng để thúc đẩy quy mô đơn hàng của bạn. Một số ´chủ doanh nghiệp ban đã `u e sợ cách bán gia tăng giá trị, không muố ´n áp dụng một kỹ thuật áp lực cao hoặc "không đứng đấ ´n". Nhưng cách bán gia tăng giá trị không hê `không đứng đấ ´n một chút nào; nó là sự phù hợp theo bố ´i cảnh và khuyế ´n khích sự cảm kích từ phía khách hàng. "Ôi, cảm ơn vì lời chào hàng nhiê `u nhé!" là một phản ứng thông thường. Hãy nghĩ về `việc tới một nhà hàng nơi bạn không có ý định gọi món tráng miệng, nhưng lời giới thiệu của người phục vụ về `bánh putđinh số cô la quá lọt tai tới mức bạn phải thử nó... và chiế ´c bánh thật thơm ngon. Bạn đã bị bán gia tăng một cách thành công và bạn thực sự hạnh phúc về `điê `u đó.

Trang xác nhận thành công sau một là `n mua să ´m trực tuyế ´n là một trong những nơi tố ´t nhấ ´t nhưng lại ít được tận dụng nhấ ´t để bán gia tăng. Ngay sau khi một khách hàng vừa mua hàng, họ có xu hướng mua tiế ´p một số ´thứ khác. Hãy chào hàng thật mạnh ở trang này và tỉ lệ chuyển đổi có thể là 30% hoặc cao hơn.

KHUYÊ´N KHÍCH GIỚI THIỆU. Hâ`u hế t mọi người biế t ră`ng quảng cáo truyê`n miệng là điểm bắ t đâ`u tuyệt vời của một hoạt động kinh doanh mới, nhưng thay vì chờ đợi một điê`u gì đó xảy ra, bạn có thể khuyê´n khích các khách hàng của mình loan tin hộ<sup>‡</sup>. Khi bạn nhờ giới thiệu, hãy nêu vâ´n đê` càng cụ thể càng tô´t: "Bạn có thể gửi lời chào hàng này tới ba người bạn của bạn được không?" hoặc "Bạn có thể nhâ´n nút 'like' trang của chúng tôi trên Facebook không?". Ngoài ra, trang xác thực sau mua hàng là nơi tuyệt vời để thực hiện điê`u này, bên cạnh việc gửi một bức thư điện tử vào vài ngày sau đó.

Tổ CHÚC MỘT CUỘC THI. Như đã đề cập ở Chương 9, một số người trở nên rấ t hào hứng với các cuộc thi hoặc quà tặng miễn phí. Hãy tìm cách để trao thưởng và mời mọi người tham gia dự thi. Giải thưởng càng lớn hoặc cuộc đua tranh càng độc đáo thì càng tố t. Bạn có thể không tạo được nhiề u doanh thu từ cuộc thi này nhưng nó sẽ mang lại cho bạn sự quan tâm nhiề u hơn cũng như một lượng khách hàng lớn hơn trong tương lai.

ĐƯA RA CHẾ ĐỘ BẢO HÀNH TỐ T NHÂ T CÓ THỂ. Hầ ù hế t các doanh nghiệp có những sự đảm bảo tẻ nhạt: Nế u bạn không thích sản phẩm này, bạn sẽ được nhận lại tiề n. Nhưng khi chúng ta mua một thứ gì đó, tiề n không phải là tấ t cả những gì chúng ta bận tâm. Chúng ta còn quan tâm về thời gian và giá trị của sản phẩm/cam kế t. Tôi phải hoàn trả một thứ gì đó, có phải sẽ thật là phiê n toái không? Hãy làm cái đố i nghịch với sự phiê n toái - một số doanh nghiệp cung cấ p sự đảm bảo 110%, chặ c chặ n rã ng họ sẽ gánh

toàn bộ trách nhiệm vận chuyển. Zappos nổi tiế ng vì vận chuyển miễn phí hai chiế `u, loại bỏ sự châ `n chừ khi mua giày mà không câ `n đi thử. Rấ t nhiê `u đô ´i thủ cạnh tranh đã phải bắ ´t chước cách làm này-.

HOẶC, NH´N MẠNH VÀO VIỆC KHÔNG ĐƯA RA ĐẨM BẢO NÀO HÊ´T. Thay vì cung cấ p sự đảm bảo tuyệt hảo, hãy tuyế n bố không đảm bảo gì hế t - và nhấ n mạnh vào đó. Hãy lưu ý rã ng chiế n lược này luôn hiệu quả hơn đố i với những sản phẩm cao cấ p. Rỗ ràng nó sẽ làm giảm tổng doanh thu nhưng gia tăng mức độ cam kế t từ những người tham gia mua sắ m.

Tró trêu thay, những người trả tiế `n mua các sản phẩm cao cấ ´p thường là những khách hàng tố ´t hơn cả. Một chủ doanh nghiệp đã bán rấ ´t nhiê `u loại sản phẩm với nhiê `u mức giá khác nhau đã cho tôi biế ´t: "Những người mua hàng giá rẻ là những khách hàng tô `i nhấ ´t. Chúng tôi nhận được nhiê `u lời phàn nàn từ những người trả 10 đôla và đòi hỏi cả thế ´ giới này hơn so với những người trả 1.000 đôla." Tôi đã chú ý tới một hiệu ứng tương tự trong hoạt động kinh doanh riêng của mình, những người mua phiên bản giá thấ ´p của một thứ gì đó đang tạo ra một tỉ lệ các vấ ´n đê ` phát sinh vê ` dịch vụ khách hàng cao hơn những người mua phiên bản giá cao.

Bài học quan trọng ở đây là luôn luôn thử nghiệm. Hãy thử những thứ mới và xem điề `u gì xảy ra.

# Sản phẩm tạo dịch vụ, dịch vụ tạo sản phẩm

Điê ù dễ dàng khác mà nhiê ù doanh nghiệp hiện thời có thể làm để nhanh chóng có thêm một nguô n thu nhập mới là tạo ra một dịch vụ từ một hoạt động kinh doanh dựa trên sản phẩm hoặc tạo ra một sản phẩm từ một hoạt động kinh doanh dựa trên dịch vụ. Các bạn còn nhớ câu chuyện về nhà hàng ở Chương 2 không? Hâ ù hế t mọi người tới nhà hàng để họ có thể thư giãn và để cho nhân viên nhà hàng

phục vụ họ. Nhưng những người khác thực sự quan tâm tới cách chế biế n thức ăn, vì vậy nhà hàng đôi khi đưa ra các lớp học chế biế n để quảng bá những công thức nấ u ăn được ưa thích nhấ t của họ và tạo ra sự trung thành hơn nữa từ những thực khách thường xuyên. Bí quyế t chính là các lớp học được tổ chức vào các chiế u thứ Bảy hoặc Chủ nhật, thời gian khi nhà hàng đã đóng cửa hoặc không quá bận rộn.

Nế u bạn đang có một hoạt động kinh doanh sản phẩm, hãy tự hỏi: "Sản phẩm của tôi là x... tôi có thể dạy các khách hàng về y như thế nào?" Rô ì tạo ra một phiên bản mới về ì lời chào hàng của bạn bao gô m tư vấ n, huấ n luyện, một buổi "khởi động", hỗ trợ kỹ thuật hoặc một điề u gì đó khác. Hãy làm cho các khách hàng thấ y rõ ràng họ không *câ n* tới dịch vụ đó; họ chỉ câ n có sản phẩm đó thôi là đủ hướng dẫn. Nhưng đố i với những người quan tâm tới một số hỗ trợ và hướng dẫn thêm, dịch vụ luôn có sẵn và đang chờ đợi họ.

Perry Marshall, một nhà tư vấ n kinh doanh ở Chicago, đã thực hiện chuyển đổi từ sản phẩm sang dịch vụ bã ng cách đưa ra một khóa đào tạo dựa trên kiế n thức mà anh vẫn luôn chia sẻ thông qua sản phẩm sử dụng một lầ n. Perry đã viế t một báo cáo bán được nhiề u bản mỗi ngày với mức giá 50 đôla một bản. Anh cũng bận rộn với việc tư vấ n trực tiế p cho từng khách hàng, nhưng một ngày, có người đã góp ý với anh: "Mọi người mua bản báo cáo này đề u ưa thích nó, nhưng họ thường không biế t cách thực thi những gì anh chỉ dạy. Họ cũng không cầ n việc tư vấ n giá cao trực tiế p của anh, vậy tại sao anh không đưa ra một loạt hội thảo mà mọi người có thể tham gia theo nhóm?" Ban đầ u Perry không chắ c chắ n lắ m nhưng anh vẫn quyế t định thử. Khi ý kiế n đó tạo cho công ty nhỏ bé của anh hơn một triệu đôla một năm, anh đã vô cùng kinh ngạc.

Lựa chọn khác là nế u bạn điể u hành một hoạt động kinh doanh dựa trên dịch vụ, hãy xem xét liệu bạn có thể giới thiệu một phiên bản "được sản phẩm hóa" của dịch vụ đó như thế nào. Người thiế t kế

của tôi, Reese Spykerman, thực sự làm điề ù này tuyệt vời tới mức khi thông tin được đưa ra, rấ t nhiề ù người đã bắ t đầ ù chú ý và hỏi xin cô báo giá. Không lâu sau Reese đã có nhiề ù đề nghị hơn mức cô có thể quản lý được. Chô ng của Reese, Jason, quản lý những yêu cầ ù gửi đề n hàng ngày và anh để ý thấ y ră ng chúng rơi vào ba phân nhóm.

- Phân nhóm 1: Những khách hàng tiê `m năng cùng với số tiê `n đáng kể sẽ luôn trở thành các khách hàng thực sự. Trong những trường hợp này, Jason đã hội ý với Reese, thố 'ng nhâ 't chấ 'p nhận các khách hàng nế 'u họ vẫn mong muố 'n tiế 'p tục và đưa cho họ một bảng giá cho công việc được yêu câ `u.
- Phân nhóm 2: Những khách hàng tiê m năng không có tiê n (không may là những người thiế t kế nhận được rấ t nhiê u dạng yêu câ u này) hoặc những người đúng là không phù hợp cho công việc của Reese. Trong trường hợp này, Jason lịch sự từ chố i yêu câ u và động viên họ đi tìm ở nơi khác.

Hai phân nhóm này hoàn toàn không phức tạp, và với hàng trăm yêu câ `u được gửi vê `trong vòng một năm, Jason đã trở nên nhanh nhạy, nhận ra ngay xem người nào thuộc phân nhóm nào. Nhưng có một phân nhóm khác, phân nhóm thứ ba phức tạp hơn nhiê `u.

• Phân nhóm 3: Những khách hàng tiê m năng có một ít tiê n, là những người tố t với những dự án thú vị và không câ n giải pháp thiế t kế trọn vẹn.

Phân nhóm thứ ba quả thật phức tạp bởi vì Reese và Jason không muố n từ chố i họ, nhưng cũng không muố n đánh cuộc với một số lượng dự án quá mức, vì như vậy sẽ làm hạn chế thời gian thiế t kế của Reese dành cho những khách hàng quan trọng. Họ đã thực hiện việc ký một số hợp đô ng phụ cần thận, nhưng họ không muố n trở

thành một nhà cung cấ p giá rẻ hoặc nhượng lại hợp đô ng cho người khác.

Sau khi cân nhă c những giải pháp khác nhau, Reese và Jason đã quyế t định tạo ra một loạt "mẫu" và các tiêu đề trang web mà các khách hàng có thể mua với một mức giá cố định. Những giải pháp không giố ng như một thiế t kế trang web được thực hiện theo đúng ý khách hàng, nhưng lại tố t hơn nhiề u so với các sản phẩm khác trên thị trường.

Việc cung cấ p cả một sản phẩm và một dịch vụ giúp ích rấ t nhiê `u cho hoạt động tiế `p thị của bạn. Bạn có thể nói với các khách hàng tiê `m năng ră `ng: "Dịch vụ của tôi tô ´n rấ t nhiê `u tiê `n bởi vì mọi thứ đê `u được thiế ´t kế ´ riêng. Nhưng nế ´u chỉ câ `n một giải pháp chung, bạn có thể lấ ´y phiên bản này cho rẻ hơn." Một số ´ khách hàng sẽ vẫn muố ´n giải pháp được thiế ´t kế ´ riêng, mà với cách này bạn không câ `n đóng sập cửa trước những người khác cũng thích ý tưởng đó nhưng không đủ điê `u kiện để mua sản phẩm giá cao.

### Điể `u tạo nên sự khác biệt của Happy Knits: ĐIÊ `U TRA VÊ ` MỘT HOẠT ĐỘNG BÁN LỂ THÀNH CÔNG

Một cơ sở bán lẻ vượt lên như thế nào khi mà những cơ sở quanh nó phải vấ t vả vật lộn? Chào mừng đế n với Happy Knits, một cửa hàng len sợi và bán lẻ trực tuyế n có trụ sở ở khu vực đông nam sôi động của Portland, Oregon. Dưới đây là năm cách thức giúp Happy Knits đứng vững.

**Một không gian luôn chào đón**. Những người biế t đan được chào đón ở lại hàng giờ đô `ng hô `, cho dù là để mua sắ m hay ngô `i đan. Các vị khách đi cùng những người này - thường là chô `ng hoặc con cái của họ - cũng được chào đón khi đi tham quan trong cửa hàng, ngô `i đợi trên những chiế c

ghế thoải mái hay sử dụng mạng Wifi miễn phí trong khi người biế t đan của gia đình đang đi nhìn ngắ m một lượt. (Hâ `u hế t, mặc dù không phải tấ t cả, những người biế t đan đề `u là phụ nữ.)

Một chiế n lược trực tuyế n rõ ràng. Hâ ù hế t những cửa hàng bán lẻ đề ù có một trang web, nhưng chỉ một vài nơi là kế t hợp một cửa hàng thực với một trải nghiệm mua hàng trực tuyế n tố t được như Happy Knits. Chủ cửa hàng, Sarah Young, chia sẻ: "Trực tuyế n là vô hạn". Thậm chí với một không gian bán lẻ rộng lớn, những cuộc bán hàng trực tuyế n từ khắ p nơi trên thế giới tạo nên hơn một nửa doanh thu. Sarah Young điề ù hành hệ thố ng này bằ ng cách duy trì những mố i quan hệ thân thiế t với Ravelry, một mạng xã hội đặc biệt dành cho những người biế t đan, và cung cấ p những cập nhật qua thư điện tử thường xuyên cũng như chào hàng tới những khách hàng ưu tiên.

Cách bài trí tuyệt vời (trong cửa hàng) và những bức ảnh tuyệt đẹp (trên trang web). Cách bài trí, màu sắ c và cách sắ p đặt thực sự quan trọng, vì vậy Happy Knits dành một khu vực riêng cho những bức ảnh chuyên nghiệp trong một căn phòng ở phía sau cửa hàng. Tôi đã hỏi Sarah lý do cô không sử dụng đúng những bức ảnh được nhà sản xuấ t cung cấ p giố ng như các cửa hàng khác vẫn làm. Cô trả lời tôi ră ng: "Bởi vì những bức ảnh đó không đủ đẹp. Chúng tôi cố gắ ng làm mọi thứ ở đây thật chấ t lượng."

**Các thỏa thuận độc quyề `n.** Nhờ làm việc với các công ty len trên cương vị như những đố i tác, Happy Knits tạo ra sự độc quyề `n khó cạnh tranh nổi. Bạn có thể nghĩ đây là một lợi thể không công bă `ng, nhưng các công ty đã đưa ra những thỏa thuận này với Sarah bởi vì các khách hàng của cô đã nói

những điể `u tố t đẹp về ` cửa hàng này và bởi vì cô thực sự chu đáo trong việc thanh toán cho các nhà cung cấ p đúng hạn. (Bài học: Để có một lợi thế không công bă `ng, hãy cung cấ p dịch vụ thật ấ n tượng.)

Tình yêu dành cho các khách hàng. Mỗi đơn đặt hàng được gửi để n qua đường thư tín đề u kèm theo một bức thư ngặ n cảm ơn của cá nhân một nhân viên, khuyế n khích khách hàng gọi lại nế u họ câ n giúp đỡ về một mẫu đan, cộng thêm những mẫu miễn phí của các sản phẩm khác. Nế u một mặt hàng được đặt hàng lại do trục trặc từ máy vi tính, một nhân viên sẽ gọi ngay cho khách hàng đó để xin lỗi và hỏi xem liệu cô ấ y muố n có sự thay thế hay không.

"Hãy tử tế với mọi người và cung cấ p một dịch vụ tuyệt vời", điể u này có thể nghe không giố ng như một sự khác biệt, nhưng lại làm gia tăng giá trị. Cho nên, dù bạn có một cửa hàng bán lẻ hay không, bạn vẫn có thể học được điể u gì đó từ Happy Knits.

# Lưu ý cho các nhà cung cấ p dịch vụ: tăng giá thường xuyên

Bạn có thể mong đợi ră `ng việc tăng giá có xu hướng lọc một số khách hàng ra khỏi hoạt động kinh doanh trong khi bù lại là tổng thu nhập cao hơn. Đôi khi điể `u này quả thực đúng như vậy, nhưng phâ `n lớn những nhà cung cấ ´p dịch vụ mà tôi từng nói chuyện đã ngạc nhiên khi hâ `u như không ai bỏ đi sau khi tăng giá. Một số ´người nói ră `ng khi họ nói với các khách hàng của mình vê ` việc tăng giá, câu trả lời thường là "Đó chỉ là vấ ´n đề ` thời gian! Bạn xứng đáng hơn những gì bạn đang đưa ra." (Khi khách hàng của bạn phàn nàn vê ` giá đang quá thấ ´p, bạn nên lă ´ng nghe.)

Andy Dunn là một lập trình viên ở Belfast, Bắ c Irland. Anh ta đã bỏ công việc đó của mình sau khi đưa ra một ứng dụng web cho một vị giám đô c điề u hành. Quan trọng là Andy không chỉ đưa ra một ý tưởng mà sau đó còn thực hiện nó bă ng cách tạo ra một ứng dụng hoàn chỉnh và gửi nó tới vị giám đô c điề u hành nọ, đề xuấ t phê duyệt. Quá ấ n tượng, vị giám đô c điề u hành đó đã gọi điện thoại cảm ơn Andy và thậm chí đã đô ng ý cam kế t tài trợ chi phí cho một số tính năng của ứng dụng đó.

Vê phía mình, Andy không gặp rắ c rố i trong việc thu hút hoạt động kinh doanh mới, nhưng anh đã vấ p phải một vấ n đề lớn vê giá cả. Muố n việc ra mắ t thu hút các khách hàng tiê m năng, anh đã ra giá cho các dịch vụ của mình thấ p tới mức không có lời. Vì chào giá quá thấ p và thuê ngoài một số công đoạn, anh đã phải gánh khoản nợ vài ngàn euro. Sau kinh nghiệm đó, Andy đã hiểu ra anh sẽ phải thay đổi. Sự thay đổi bắ t đâ u dưới hình thức tăng giá 25%, một điề u mà ban đâ u khiế n anh lo ngại, nhưng anh đã thực sự thoải mái sau khi thực hiện điề u đó.

Nói chuyện với tôi qua cuộc gọi trên Skype từ Belfast, Andy cho biế t: "Hành động tăng giá dịch vụ của tôi lên 25% đã cho phép tôi làm việc một tuâ n chưa tới bảy tiế ng đô ng hô hoặc tạo nên sự gia tăng đáng kể trong thu nhập hàng tháng của tôi. Mặt khác, lợi ích không ngờ chính là điể u đó đã khiế n tôi tự tin hơn. Cho tới khi tăng giá, tôi đã không nghĩ ră ng tôi đáng giá hơn những gì tôi đang đưa ra."

Câu chuyện của Andy được lặp lại ở những hình thức khác nhau bởi những nhà cung cấ p dịch vụ khác cũng như một vài hoạt động kinh doanh dựa trên sản phẩm. Năm 2010, tôi đã thực hiện một nghiên cứu tách biệt về 14 cộng tác viên, những người đã tăng giá dịch vụ của mình thành công. Tôi hỏi họ thực hiện điề u đó như thể nào, họ đã mong chờ điề u gì xảy ra và điề u gì đã thực sự diễn ra. Những cộng

tác viên này đang hoạt động ở những lĩnh vực hoàn toàn khác nhau, bao gô m một bác sỹ thú y, một giáo viên luyện giọng, một thông dịch viên ngôn ngữ ký hiệu và nhóm đông hơn gô m những nghê phổ biế n như tư vấ n viên, người viế t sách và nhà thiế t kế. Những cộng tác viên này cũng số ng ở khắ p các nước nói tiế ng Anh gô m Canada, Australia, New Zealand, Nam Phi, Anh, Mỹ.

Bấ t chấ p những vùng miề n và tâ ng lớp xã hội khác nhau, tôi đã nghe đi nghe lại câu chuyện giố ng nhau ră ng: "Trước lúc tôi tăng giá, tôi đã lo lắ ng ră ng không ai sẽ thuê mình nữa. Sau khi tôi tăng giá, tôi đã nhận thấ y điề u đó mới dễ dàng làm sao và tôi ước mình đã thực hiện điề u đó sớm hơn".

Tôi cũng đã yêu câ`u những gợi ý từ các nhà cung cấ p dịch vụ khác, những người đang suy nghĩ về việc tăng giá của họ. Lời khuyên phổ biế n nhấ t là duy trì việc tăng giá thường xuyên tới mức điề u đó trở nên bình thường và được mong đợi. Người ta đã ví việc tăng giá với việc tới một cửa hàng tạp hóa: Không ai trông đợi giá sữa mãi như vậy từ năm này sang năm khác. Chúng ta đề u biế t rã ng theo thời gian, mọi thứ sẽ phát triển lên và điề u tương tự cũng diễn ra với giá cả mà chúng tôi tính cho các khách hàng. Một người khác đã đề xuấ t về một ngày thường niên dành cho việc thay đổi giá cả, vào ngày mồ ng một tháng Một hoặc thời điểm đâ u năm nào đó thích hợp. Những người khác nói rã ng họ giảm giá liên tục cho các khách quen, những khách hàng mà công việc trở nên quen thuộc hơn và thực sự tồ n tại một mổ i quan hệ bề n vững.

Cuố i cùng, hãy nhớ ră `ng giá cả dựa trên cơ sở của giá trị, không phải là thời gian. Một nhà thiế t kế t đã gửi cho chúng tôi một ví dụ thật hay về `điề `u *không* nên làm: "Tôi có một nữ đô `ng nghiệp luôn điề `u chỉnh chi phí của cô â ´y theo sự bận rộn trong ngày và khoảng thời gian cô â ´y nghỉ ăn trưa. Thật điền rô `!" Người viế ´t thư cho

chúng đã đúng khi nói: Khách hàng trả tiê`n vì cái bạn giao cho họ, không phải vì khoảng thời gian bạn dành cho bữa trưa.

# Chiế n lược truyề n thông tố t nhấ t: Nói về bản thân bạn

Bạn có thể đã từng biế tră ng cách thức xây dựng một lực lượng ủng hộ trên Twitter, Facebook hoặc các trang mạng xã hội khác là để quảng bá cho công việc. Mọi người không muố n nghe bạn nói về bản thân bạn suố t ngày, đúng vậy không?

Lời khuyên này đúng là ý nghĩa và nghe qua có vẻ hay. Tiế c thay, nó cũng lại sai. Việc quảng bá công việc của những người khác và chia sẻ những bài viế t thú vị là điể u tố t, nhưng đừng trông mong rã ng làm như vậy bạn sẽ nhận được sự ủng hộ hoặc quan tâm. Mọi người ủng hộ bạn (hoặc công việc của bạn) bởi vì bạn chính là những gì khiế n họ quan tâm. Tôi ủng hộ những bài viế t và lời bình luận của Shaquille O'Neal bởi vì tôi quan tâm tới những gì anh ấ y nói. Nế u anh ấ y dành tấ t cả thời gian của mình để nói về những người khác và nhấ c tới những người hâm mộ khác của mình, tôi đã không quan tâm tới anh ấ y để n vậy.

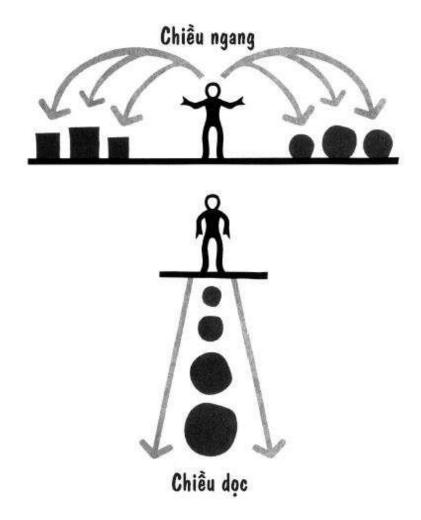
Bạn nên nói vê `điê `u gì trên mạng? Thật đơn giản: Hãy nói vê `chính bản thân bạn và công việc của bạn. Thật sự là vậy. Nê ´u mọi người không thích những gì bạn làm hoặc nói, họ có thể không ủng hộ bạn, nhưng cơ hội lại chính là bạn sẽ có nhiê `u người ủng hộ hơn là mấ ´t họ. Cuố ´i cùng, hãy nhớ ră `ng các mạng xã hội trực tuyê ´n đơn thuâ `n là các phản ánh vê `những gì đang xảy ra ở nơi khác. Muố ´n có nhiê `u người ủng hộ hơn trên Facebook, Twitter? Vậy thì hãy làm điê `u gì đó thú vị... không phải ở trên Facebook, Twitter.

#### Lưu ý

Thật vô nghĩa khi theo đuổi tăng trưởng chỉ vì tăng trưởng; bạn nên mở rộng quy mô hoạt động kinh doanh khi bạn thực sự muố n như vậy. Đa phâ n các đố i tượng trong các nghiên cứu tình huố ng của chúng tôi nói ră ng họ đã gạt bỏ những cơ hội tăng trưởng đã tiế p tục duy trì quy mô nhỏ: "Tôi chỉ không muố n gặp rắ c rố i trong việc quản lý con người."

Quyế t định tiế p tục lớn mạnh hay giữ nguyên quy mô nhỏ là chuyện của mỗi người (chúng ta sẽ bàn về điề u này nhiề u hơn trong hai chương tới), nhưng trong phâ n này, chúng tôi muố n tập trung vào những điề u bạn có thể làm để gia tăng thu nhập *mà không* thuê thêm người hoặc đưa các nhà đâ u tư bên ngoài vào. Tấ t cả những tinh chỉnh được đề cập ở trên có thể được một doanh nhân đơn lẻ thực hiện. Một số tinh chỉnh có thể trở nên dễ dàng hơn nhờ sự hỗ trợ của trợ lý, nhà cung cấ p hoặc nhân viên, nhưng không câ n viện đế n cả một đội thực hiện. Trước khi chúng ta kế t thúc chương này, hãy cùng chú ý tới sự khác biệt quan trọng giữa hai kiểu phát triển khác nhau.

Bạn có thể phát triển hoạt động kinh doanh theo một trong hai hướng: theo chiế `u ngang, bă `ng cách dàn trải và tạo ra những sản phẩm khác nhau để đáp ứng cho những khách hàng khác nhau; hoặc theo chiế `u dọc, bă `ng cách đi sâu và tạo ra nhiệ `u cấ ´p độ cam kế ´t hơn theo các khách hàng. Biểu đô `dưới đây cho thấ ´y điệ `u này hoạt động như thế ´ nào.



Những doanh nghiệp khác nhau sẽ nhận thấ y giải pháp này phù hợp với mình hơn giải pháp kia, và luôn có thể theo đuổi sự phát triển ở giới hạn nhấ t định theo cả hai hướng. Tuy nhiên, chủ yế u là bạn có thể tiế p tục tiế n lên và phát triển hoạt động kinh doanh của mình.

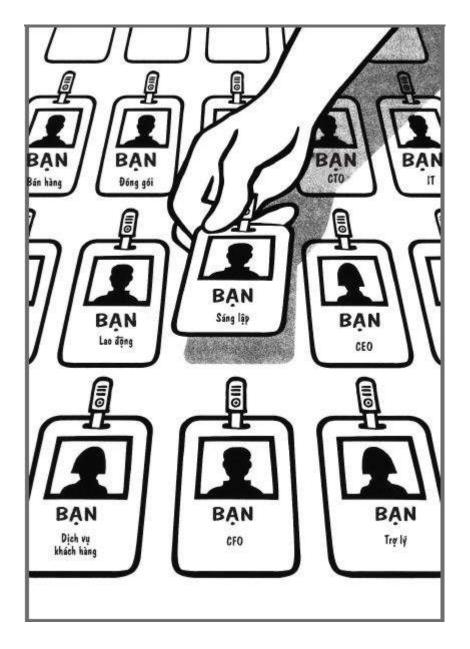
1,26 đôla đâ u tiên - hoặc cuộc bán hàng đâ u tiên - có thể là khó nhấ t, nhưng sau đó, sự lựa chọn khó khăn nhấ t của bạn có thể là việc quyế t định giữa nhiê u giải pháp tố t cho sự phát triển.

#### NHỮNG ĐIỂM CHÍNH

 Việc tiế p tục tiế n lên nhờ gia tăng thu nhập ở một hoạt động kinh doanh đang có luôn luôn dễ dàng hơn việc mở hoạt động kinh doanh mới.

- Nhờ thực hiện những lựa chọn cẩn thận, bạn có thể thường xuyên phát triển hoạt động kinh doanh mà không phải gia tăng đáng kể khô i lượng công việc, cho phép bạn mở rộng quy mô mà không câ n thuê nhiê u người hơn.
- Các giải pháp phát triển dễ dàng bao gô m bổ sung một dịch vụ vào một hoạt động kinh doanh dựa trên sản phẩm (hoặc ngược lại), triển khai một loạt cách thức sáng tạo vê bán gia tăng và bán chéo sản phẩm cũng như thực hiện một vài sự tinh chỉnh quan trọng.
- Sự mở rộng theo chiế `u ngang đòi hỏi việc phát triển dàn trải do phải phục vụ nhiê `u khách hàng hơn với những lợi ích (thường là có liên quan) khác nhau; sự mở rộng theo chiê `u dọc đòi hỏi việc phát triển sâu hơn bă `ng cách phục vụ những khách hàng như nhau theo các cấ p độ nhu câ `u khác nhau.

# 12• Cách nhượng quyền thương mại bản thân



NHỮNG CHỈ DẪN VÊ` VIỆC QUẢNG BÁ BẢN THÂN VÌ VUI VỀ VÀ LỢI NHUẬN.

### "Tôi không phải là một doanh nhân; tôi là một con người doanh nghiệp."

### JAY-Z (Doanh nhân Mỹ)

rong quá trình phát triển của các mô hình kinh doanh, việc mua nhượng quyề `n thương mại dựa trên công ty của người khác luôn là một ý kiế ´n tô `i. Chiế ´n dịch vận động mua nhượng quyề `n thương mại của chúng ta cơ bản hoạt động như thế này: Rút từ tài khoản tiê `n tiế ´t kiệm 250.000 đôla, vay mượn các thành viên trong gia đình và tiêu hế ´t giới hạn cho phép trong những chiế ´c thẻ tín dụng của bạn. Hãy thanh toán trước hấ `u hế ´t số ´ tiế `n đó cho một công ty sẽ hào phóng cho phép bạn làm việc cho nó. Hãy điể `u hành hoạt động kinh doanh chính xác theo cách họ bảo bạn, mà không cho phép bấ ´t cứ ngoại lệ nào. Mọi quyế ´t định, từ việc thuê người thực hiện dịch vụ mà bạn yêu câ `u cho tới việc thuê địa điểm mở cửa hàng của bạn, đề `u do công ty đó đưa ra. Họ thậm chí sẽ bảo cho bạn chiế ´c áo sơ mi màu nào bạn câ `n mặc trong "công việc kinh doanh của riêng bạn".

Nế u kinh doanh thành công, bạn sẽ kiế m được trung bình 47.000 đôla một năm sau khi câ n mẫn cày cuố c suố t ba năm làm việc 50 tiế ng một tuâ n - bạn đã có thể dành thời gian đó để làm việc cho công ty của người khác với áp lực ít hơn nhiệ u. Trong kịch bản chiế n thă ng này, thành công cuố i cùng của bạn sẽ không có nghĩa ră ng bạn đã bắ t đâ u một công việc kinh doanh, mà là: Bạn sẽ phải mua cho bản thân một công việc.

Nế u kinh doanh thấ t bại, chuyện này xảy ra thường xuyên hơn so với điể `u mà hâ `u hế t các công ty nhượng quyê `n thương mại muố n thừa nhận, công ty sẽ lấ y lại cửa hàng và bán nó cho một người khác. Khi họ làm điể `u này, họ sẽ không coi thấ t bại của bạn

như việc đóng một cửa hàng trong hệ thố ng của họ. Do đó, khi bạn nghe các số liệu thố ng kê ám chỉ ră ng có một tỉ lệ phâ n trăm cao về những địa điểm nhượng quyê n thương mại vẫn mở, bạn không biế t ai đang điề u hành chúng và ai nợ 250 ngàn đôla mà họ không thể trả lại.

Bạn thấ y lời đề nghị đó thể nào? Chẳng mấ y hay ho - đó chính là lý do tại sao việc mua lại cơ sở kinh doanh của người khác luôn không phải là cơ hội tố t như vẻ ngoài của nó. May thay, có một sự lựa chọn khác: xây dựng một hoạt động kinh doanh của riêng bạn, một thứ gì mà bạn có quyề n sở hữu và kiểm soát toàn bộ.

#### Bạn chỉ là một con người... hoặc có thể là hai

Ai nói ră `ng bạn không thể có mặt ở nhiê `u hơn một nơi vào một thời điểm? Trên thực tế ´, có nhiê `u cách để phát triển một hoạt động kinh doanh nhờ sử dụng đòn bẩy. Nhượng quyê `n thương mại bản thân không chỉ có nghĩa là việc làm nhiê `u hơn; nó còn liên quan để ´n các kỹ năng, hoạt động và niê `m đam mê của bạn để tạo ra lợi nhuận tố ´t hơn. Sự khác nhau giữa nhượng quyê `n thương mại bản thân và làm việc nhiê `u hơn chính là bạn sử dụng thời gian một cách có chiế ´n lược. Chúng ta hãy cùng xem hai ví dụ sau.

Nathalie Lussier là một kỹ sư phâ `n mê `m đâ `y triển vọng. Sinh ra ở Quebec, cô tới làm việc ở Thung lũng Silicon và đang có cơ hội để tiế ´p nhận một vị trí lớn ở Phố ´ Wall. Gia đình cô nói ră `ng đó là công việc mơ ước của cô... nhưng khi Nathalie suy nghĩ nhiê `u hơn vê ` điê `u này, cô nhận thấ ´y ră `ng đó là công việc mơ ước của người khác. Gạt bỏ lời mời, cô quay trở lại Canada và quyế ´t định theo đuổi một ý tưởng khác.

Nathalie có một câu chuyện thành công cá nhân về việc cải thiện sâu sắ c sức khỏe của cô sau khi chuyển sang chế độ ăn thực phẩm

số ng. Việc chỉ ăn trái cây, rau và hạt ban đâ u nghe có vẻ điên rô , nhưng kế t quả đã tự chúng nói lên tấ t cả: Trong tháng đâ u tiên, cô giảm được gâ n 5kg và đột nhiên có năng lượng suố t cả ngày.

Khi nói chuyện này với bạn bè mình, bản thân Nathalie đã là một người truyề `n bá tự nhiên - không huênh hoang hay xét nét, mà đưa ra những lời khuyên và chiế ´n lược mà mọi người có thể sử dụng để thực hiện những cải thiện thực tế ´ cho dù họ chưa sẵn sàng chuyển sang một chế ´ độ ăn như Nathalie đã thực hiện.

Sau khi chuyển tới Toronto, ý tưởng của cô là xây dựng một hoạt động kinh doanh nhỏ giúp đỡ những người khác thực hiện sự điề `u chỉnh với thực phẩm số ´ng. Là một kỹ sư phâ `n mê `m, Nathalie đã tạo ra một cơ sở dữ liệu, cài đặt một ứng dụng và xây dựng trang web riêng. Xuấ ´t hiện đâ `u tiên là Raw Switch (Chuyển sang thực phẩm số ´ng) trình bày chính xác khái niệm nhưng dường như hơi tẻ nhạt. Một hôm Nathalie nhận thấ ´y cũng những chữ cái đó - và cũng cả trang web đó - có thể được viế ´t thành Raw Foods Witch (Phù thủy về `thực phẩm số ´ng) dẫn tới một đề `tài mới. Mặc quâ `n áo kiểu phù thủy với một chiế ´c mũ đen nhọn để chụp hình, Nathalie đã thay đổi toàn bộ hoạt động kinh doanh. Cô tạo ra các chương trình, những sản phẩm sử dụng một lâ `n và những buổi tư vấ ´n cá nhân theo cùng cách mà chúng ta đã thấ ´y những người khác làm trong suố ´t cuố ´n sách này. Raw Foods Witch đã phát triển thành một hoạt động kinh doanh thu về `60.000 đôla sau năm đã `u tiên.

Có điề ù gì không đáng yêu nào? Chỉ đúng một điề ù: "Nhìn bên ngoài, tấ t cả những gì tôi nói chỉ là về thực phẩm số ng. Không ai nhận thấ y tôi đã làm tấ t cả các công việc lập trình và thực sự đã có được sự giao thoa giữa công nghệ và kinh doanh", Nathalie đã nói với tôi như vậy tại một cửa hàng ăn chay ở Toronto.

Công việc thứ hai để n thật bấ t ngờ sau khi Nathalie bắ t đầ u nhận được các câu hỏi về công nghệ từ những khách hàng mua thực phẩm của cô, những người cũng đang tạo ra các hoạt động kinh doanh. Cô đã quyế t định tạo một thương hiệu riêng về tư vấ n công nghệ, điề u hành dưới tên riêng của cô thay vì biệt danh cô đã sử dụng trong hoạt động kinh doanh kia. Raw Foods Witch vẫn là một thương hiệu có ảnh hưởng mạnh - bạn bè và các khách hàng đề u cho biế t rã ng những người mua sấ m khác đã chú ý tới cô trong cửa hàng tạp hóa khi họ thấ y một giỏ hàng đâ y trái - nhưng cô đã cấ u trúc lại công việc kinh doanh đó để nó tự động. Công việc đó vẫn mang về mức thu nhập tố t, nhưng giờ đây Nathalie dành thời gian của mình để xây dựng công việc thứ hai. Nathalie đã nhượng quyề n thương mại bản thân một cách hiệu quả.

Sau khi Nathalie thiế t lập việc tư vấ n công nghệ, cô đã phải quay lại công việc liên quan tới thực phẩm số ng và tiế n hành một số thay đổi. Công việc này luôn luôn bị lệ thuộc vào các buổi ra mấ t sản phẩm mới, và vì sự tập trung của cô giờ đây là vào nơi khác, nên cô phải giảm bớt sự phụ thuộc trong khi bảo đảm rã ng công việc vẫn tạo ra thu nhập thường xuyên hơn.

Bên kia biên giới và cách đó vài bang, Brooke Thomas đã sáng lập ra New Haven Rolfing, một cơ sở rèn luyện sức khỏe toàn diện. Trung tâm trị liệu này thu hút một nhóm khách hàng được xác định rõ ràng: Những người mắ c các chứng đau xương và các cơ quan vận động ở khắ p nơi. (Không ai tới gặp Brooke khi họ cảm thấ y sung sức cả.) Khi họ tới New Haven Rolfing, nhiê u người từng điệ u trị bà ng cách khác mà không hiệu quả. Brooke chính là một bà ng chứng cho cách điệ u trị cô đưa ra - cô đã hoàn toàn hệ t đau đớn nhờ Rolfing sau 23 năm phải chung số ng với những vấ n đề liên quan tới một tổn thương bẩm sinh.

Trước khi chuyển tới Connecticut, Brooke đã điề ù hành những hoạt động kinh doanh tương tự ở California và New York. Với mỗi là n di chuyển, cô lại học hỏi được nhiê ù hơn một chút về những gì câ n làm và những gì câ n tránh. Việc mở cùng một loại hình hoạt động kinh doanh ở những thành phố khác nhau quả là sáng suố t. Sau khi chuyển tới New Haven, cô đã có nhiề ù khách hàng chỉ trong vòng bố n tuâ n, và sau đó cô đã thuê một đố i tác để quản lý những lịch hẹn bổ sung. Là một bà mẹ đơn thân với một đứa con nhỏ, Brooke làm việc bán thời gian nhưng vẫn kiế m được hơn 70.000 đôla mỗi năm từ mô hình này.

Thành công được lặp lại ở những thành phố khác nhau kéo theo việc biế t thêm về các nhà cung cấ p dịch vụ chăm sóc sức khỏe khác, và Brooke đã để ý thấ y rã ng một số nơi hiểu biế t kinh doanh hơn những nơi khác. Nhờ sử dụng kinh nghiệm đời thực của mình, Brooke đã tạo ra Practice Abundance - một chương trình đào tạo cho những nhà cung cấ p dịch vụ chăm sóc sức khỏe khác. Việc đưa ra một loạt bài giảng hỗ trợ và một diễn đàn cộng đô ng đã khiế n cho Practice Abundance trở thành một khóa học tập trung hoàn toàn vào những cách thức cải thiên tình hình kinh doanh. Theo lời của Brooke thì "người ta cho rặ ng moi người đệ u muố n có một tâ m bă ng MBA (Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh), khi thực tế là hâ u hệ t mọi người chỉ muố n điệ u hành doanh nghiệp của mình tố t hơn." Brooke đã phân ra thành hai nhóm người: Những người sử dụng dịch vụ chăm sóc sức khỏe của cô và những người chăm sóc sức khỏe cho người khác nhưng có thể hưởng lợi từ lời khuyên kinh doanh không câ n bă ng MBA của cô.

• • •

Cả Nathalie và Brooke đã tìm ra cách để có được hai nhóm khách hàng khác nhau: một nhóm nòng cố t và một nhóm liên quan. Khi một doanh nghiệp phát triển và người chủ doanh nghiệp bắ t đầ u

mong muố n về những dự án mới, anh ta/cô ta có hai giải pháp thiế tyế u cho nhượng quyề n thương mại do tự mình tạo ra:

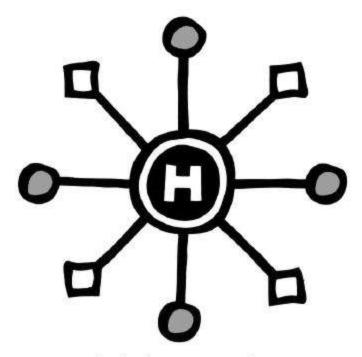
Giải pháp 1: Có được nhiệ u khách hàng hơn với cùng thông điệp.

Giải pháp 2: Có được những khách hàng khác nhau với một thông điệp mới.

Giải pháp nào cũng hợp lý và cả hai đề `u có thể thực hiện được. Đố i với giải pháp thứ nhấ t, nó có thể hữu ích cho việc nghĩ tới mô hình "trục và nan hoa" khi xây dựng một thương hiệu, nhấ t là trực tuyế n. Trong mô hình này, trục là trang web chính của bạn: thường là một trang thương mại điện tử, nhưng nó cũng có thể là một blog, một diễn đàn cộng đồ `ng hoặc một thứ gì khác. Trục là cơ sở chính với tấ t cả các nội dung được bạn hoặc đội ngũ làm việc của bạn tổ chức nên và rố t cuộc là nơi bạn hy vọng những khách tham quan mới, các khách hàng và khách hàng tiề `m năng quan tâm.

Các nan hoa, còn được biế t như *những điểm bên ngoài*, là tấ t cả những nơi khác mà bạn đã u tư thời gian cho chúng. Những nơi này có thể bao gô m các trang mạng xã hội, phâ n bình luận trên blog trên bạn hoặc của các blog khác, các sự kiện trong mạng kế t nổ i hoặc những cuộc gặp gỡ thực sự hoặc một điể u nào khác. Bạn có thể thấ y mô hình này hoạt động như thế nào qua hình ảnh ở trang bên:

Mục đích của mỗi điểm bên ngoài là để hỗ trợ cho công việc của cơ sở chính, thường không phải cho chính nó. Sẽ có thể là một cái bẫy khi bạn dành quá nhiệ `u thời gian cho bấ t cứ điểm bên ngoài nào, bởi vì khi mọi thứ thay đổi, một số ´ điểm bên ngoài trở nên ít được biế ´t tới theo thời gian. Bạn còn sở hữu nội dung và công việc bạn tạo ra ở cơ sở chính, trong khi hâ `u như những gì xảy ra ở một điểm bên ngoài lại được công ty khác "sở hữu".



Mô hình trục và nan hoa

#### Tai họa và sự khôi phục: ´N BẢN "KỆT Ở MALI LÂ`N NỮA"

Là một nhiế pảnh gia cộng tác toàn thời gian chủ yế u ở Accra, Ghana, Nyani Quarmyne không phải là người lạ lẫm với chuyện phiêu lưu. Ở Tây Phi, chỉ có vài luật là được tuân thủ rộng rãi, nhấ t là nế u luật đó liên quan tới bản quyề n và sở hữu trí tuệ. Hâ u hế t thời gian, mọi thứ đề u hoạt động bình thường - dù không phải luôn luôn như vậy. Đây là nội dung câu chuyện được Nyani kể lại:

Khi mới bước chân vào nghề `, tôi đã chụp vài là `n cho một hãng sáng tạo ở Ghana. Một thời gian ngặ n sau, tôi nhận được một cuộc điện thoại của họ hỏi xem tôi có thể thực hiện gấ p một bộ ảnh cho một khách hàng mới đòi hỏi phải đi du lịch tới vài nước trong khu vực. Thời hạn thật sự khít khao; đó là kiểu công việc nhân điện thoại trong ngày và đi

ngay buổi sáng, mà thậm chí chi tiế t chính xác nơi chúng tôi sẽ tới còn bị thay đổi liên tục cho tới phút cuố i. Vì trước đó đã từng chụp hình cho hãng này, nên họ đã xem và kí vào hợp đô `ng với tôi trước, còn tôi đã phạm sai lâ `m khi nghĩ ră `ng họ đã hiểu cách tôi làm việc cũng như cơ sở để tôi tiế ´p nhận công việc này. Vì vậy, trong lúc vội vã, tôi đã quên không mang theo hợp đô `ng làm việc trực tiế ´p, và rô `i chúng tôi cùng đi.

Bộ ảnh được chụp thực sự tuyệt vời và tôi đã thực hiện những gì mình suy nghĩ để cho ra một số bức hình thật đẹp. Tấ t cả đề `u tố ´t đẹp cho tới khi chúng tôi đi trên một con đường nông thôn cách xa bấ ´t cứ thành phố ´hoặc sân bay nào. Trong khi chúng tôi đang cùng ngô `i trên xe với nhau, khách hàng đã yêu câ `u bản quyề `n của những tấ ´m hình - không phải vấ ´n đề `vê `bản hợp đô `ng mà cho tới khi đó tôi vẫn lo canh cánh trong lòng - và đã đe dọa việc tôi bị giam giữ tại một biên giới vùng xa ở một quố ´c gia không ổn định chính trị trừ phi tôi trao những bức ảnh cho họ. Không muố ´n thử lòng hiế ´u khách của cảnh sát địa phương, tôi đã nhường họ và chịu mấ ´t một bức ảnh đẹp nhấ ´t mà tôi đã chụp được ngày hôm đó.

Tuy nhiên, tôi đã học được bài học của mình: Lâ`n sau, điê`u đâ`u tiên phải chă c chă n là mang theo hợp đô`ng đã ký.

### Quan hệ đố i tác: Cách để 1 + 1 = 3

Một cách để nhượng quyề `n thương mại bản thân chính là phố i hợp với một đố i tác đáng tin cậy. Điề `u này không có nghĩa là bạn hợp nhấ t hoàn toàn hoạt động kinh doanh của mình với người đó; thực tế thì cách dễ nhấ t và phổ biế n nhấ t để hợp tác cùng với một

người nào đó chính là tạo ra một *liên doanh*. Trong trường hợp này, hai hoặc nhiê `u người hơn sẽ cùng hợp tác để thực hiện một dự án mới đơn lẻ. (Dự án "bán tố ng bán tháo hàng hóa" của Karol và Adam, được mô tả ở Chương 8, là một dự án liên doanh.)

Ở những trường hợp khác, một liên doanh hoàn toàn mới được thành lập và do các thành viên đô `ng sở hữu. Đó chính là những gì mà Patrick McCrann và Rich Strauss đã làm. Cả hai đề `u là những huấ ´n luyện viên cao cấ ´p và đã quyế ´t định hợp tác để tạo ra Endurance Nation, một chương trình đào tạo và cộng đô `ng dành cho các vận động viên ba môn phố ´i hợp. Họ phân chia trách nhiệm trên cơ sở sở trường của mỗi người. Patrick gọi điện chào đón tấ ´t cả những thành viên mới qua điện thoại còn Rich lên kế ´ hoạch đào tạo trực tuyế ´n cho những thành viên đó.

Dù một dự án có được cấ u trúc như thế nào thì mục đích của quan hệ đố i tác vẫn là để phát triển vượt xa hơn những gì mỗi người có thể tự mình tạo ra. Ralf Hildebrandt điể u hành một hãng dịch vụ chuyên nghiệp quố c tế có trụ sở tại Stuttgart, Đức. Đây là cách anh giải thích lý do tại sao 1 + 1 có thể bă ng 3: "Nguyên tắ c chủ đạo của tôi chính là: một mố i quan hệ đố i tác thành công (hoặc bấ t cứ kiểu hợp tác nào) cầ n tạo ra được một hoạt động kinh doanh với lợi nhuận cao hơn ít nhấ t 33% so với tổng lợi nhuận mà hai cá nhân có thể đạt được theo cách riêng của họ."

Ralf tiế p tục: "Mọi người thường có xu hướng nghĩ ră ng việc phân bổ công việc cho một vài người khác chính là quan hệ đố i tác. Nhưng đó chỉ là khoán lại việc mà thôi. Mố i quan hệ đố i tác thực sự phải tạo ra được nhiệ u hơn chứ không chỉ một bản danh sách phân chia công việc."

Được sự cho phép của Pamela Slim, một huấ n luyện viên, tác giả đô ng thời là một chuyên gia vê các mố i quan hệ hợp tác, tôi xin

đưa ra đây bản danh sách ngặ n gọn về những vấ n đề câ n được cân nhặ c ngay từ khi bặ t đã u bấ t cứ dự án liên doanh nào:

- Tiê `n sẽ được chia như thế ´ nào? (Thường thì bạn có thể chia đề `u với tỷ lệ 50-50 hay 60-40 với phâ `n cao hơn dành cho đố i tác phải làm việc nhiê `u hơn hoặc 45-45 với 10% được giữ lại dành cho chi phí điê `u hành.)
- Trách nhiệm của mỗi bên tham gia là gì?
- Kiểu thông tin nào được chia sẻ giữa các bên?
- Dự án sẽ được gia nhập vào thị trường như thế nào?
- Bản thỏa thuận sẽ có giá trị trong bao lâu?
- Chúng ta sẽ thường xuyên thông tin với nhau để thảo luận về mô i quan hệ đô i tác này như thể nào?

Hãy xem thử Thỏa thuận Quan hệ đố i tác một trang để có một cách đơn giản giúp đạt được một thỏa thuận cơ bản giữa hai bên.

#### Thỏa thuận Quan hệ đố i tác một trang

Hãy giữ cho bản thỏa thuận thật đơn giản. Hãy nhớ ră `ng mô ´i quan hệ này là phâ `n quan trọng nhâ ´t; việc giữ cho nó bê `n vững và đáng tin cậy quan trọng hơn việc viê ´t ra những mệnh đê `đúng và ngôn ngữ hợp pháp. Đa phâ `n những chủ thể của chúng ta cho biế ´t ră `ng họ đang hợp tác kinh doanh với một số ´tiê `n lớn trên cơ sở lâu dài mà không câ `n bấ ´t cứ hợp đô `ng nào. Đây chính là điểm khởi đâ `u. Bạn nên nhờ bên thứ ba có đủ khả năng tư vấ n cho mình nê ´u muố ´n xác định những nghĩa vụ của bạn rõ ràng hơn hoặc nê ´u thấ ´y quan ngại vê `một số ´điê `u nào đó.

**Các đô i tác:** (Đố i tác 1) và (Đố i tác 2). Những đố i tác này đô ng ý hợp tác với thiện ý về một dự án mang lại lợi ích cho cả hai bên được biế t để n với tên là (tên dự án).

**Tổng quan:** (Tóm tă t dự án, bao gô m cả những kế t quả mà hai bên mong muố n đạt được).

Chia lợi nhuận: Thu nhập ròng của dự án này sẽ được chia theo cơ sở với (tỉ lệ phâ `n trăm) % cho (Đố i tác 1) và (tỉ lệ phâ `n trăm) % cho (Đố i tác 2). Tấ t cả các chi phí thứ yế u đi kèm theo dự án sẽ được khẩ u trừ trước khi tính ra thu nhập ròng. Bấ t cứ chi phí cụ thể nào vượt quá (số tiê `n) đê `u câ `n có sự đô `ng ý của cả hai bên.

Thời gian có hiệu lực của Thỏa thuận chia sẻ lợi nhuận: Thỏa thuận chia sẻ lợi nhuận này sẽ tô `n tại trong (khoảng thời gian), hế t thời hạn đó, các bên sẽ quyế t định xem có nên tiế p tục, dừng lại hoặc xem xét lại hay không.

**Công bố và bán hàng:** Dự án này sẽ được đưa ra để bán hàng trên (các trang web và bấ t cứ nguồ n nào khác).

Hỗ trợ khách hàng: (Đố i tác 1) sẽ chịu trách nhiệm về (các trách nhiệm). (Đố i tác 2) sẽ chịu trách nhiệm về (các trách nhiệm). Phản hồ i về dự án từ phía các khách hàng sẽ được chia sẻ cho cả hai bên tham gia.

**Tiê p thị:** Cả hai bên tham gia sẽ tích cực đưa dự án ra thị trường để bảo đảm sự thành công của dự án. Điê u này sẽ bao gô m việc quảng bá trên (các trang web), thông qua cộng đô ng trực tuyế n và các mạng lưới trực tiế p của mỗi bên tham gia.

**Thời hạn:** Các bên tham gia đô ng ý hoàn thành tấ t cả các nhiệm vụ liên quan để n dự án này để chuẩn bị cho buổi ra mấ t vào (ngày).

#### Trận chiế n thuê ngoài

Jamila Tazewell đã đi theo lố i mòn sau khi tố t nghiệp trường nghệ thuật: Cô làm phục vụ bàn ăn ở thành phố New York trong khi đang mơ về một điể u khác. May thay, việc chờ để dọn dẹp bàn ăn là việc chờ đợi duy nhấ t mà cô phải làm bởi trong lúc làm việc này cô đã hành động ngay để bắ t đầ u một công việc kinh doanh bă ng cách làm ra "những chiế c túi xách lạ lùng" và những chiế c ví độc đáo. Cô bảo: "Tôi đã bị thuyế t phục ră ng sau một đêm tôi sẽ trở thành một ngôi sao chuyên làm đô phụ kiện một cách kỳ diệu", với giả định ban đầ u là một nhà kinh doanh thời trang sẽ nhìn thấ y các sản phẩm của cô và tỏ ý muố n phân phố i chúng. Tuy nhiên, "sau này tôi đã nhận thấ y mình có thể tự bán được những chiế c ví và túi xách của mình. Đó chính là khi tôi quyế t định tiế p tục theo đuổi cơ hội này."

Jamila đã tới Los Angeles để bán các sản phẩm phụ kiện của mình toàn thời gian mà không lệ thuộc vào việc hâ `u bàn để thanh toán các hóa đơn trong giai đoạn này. Công việc mang lại hiệu quả tích cực nhưng cũng chỉ vừa đủ: Cô phải tự mình làm mọi thứ, và công việc kinh doanh thì phải vật lộn để tìm được chỗ đứng cho mình. Cô vui mừng khi không còn phải phục vụ bàn, nhưng cũng như việc mua nhượng quyê `n thương mại của một người khác, Jamila cảm thấ ´y giố ´ng như cô đã mua cho mình một công việc.

Trong ba năm, Jamila dễ dàng tạo ra một thay đổi. Cô thuê một cô thợ may địa phương để làm sản phẩm dưới sự giám sát của mình, một bước đi được cô mô tả là "thử thách nhưng câ n thiế t". Sau đó, cô

đưa sản phẩm tới cho một người khác để thực hiện việc in â´n và vận chuyển. Đây là một bước tiế´n lớn đòi hỏi "một quá trình thử và sai táo bạo, nhưng việc đưa được sản phẩm ra khỏi văn phòng của tôi quả thực là một sự giải phóng đáng kinh ngạc. Có cảm giác như đứa con của tôi cuố´i cùng đã đủ tuổi để đi tới trường nội trú hoặc một điề`u gì tương tự thế´."

Thú vị thay khi cách nhìn này lại không được chấ p nhận rộng rãi. Một số chủ đề khác trong nghiên cứu cũng cho kế t quả một làn sóng phản ứng tương tự. Rấ t nhiề u thành viên trong nhóm của chúng tôi đã nói về việc tự mình cố gặ ng vươn lên và những kế hoạch kinh doanh hạn chế theo cùng một cách, và sự kế t nổ i giữa tự do và giá trị là đề tài chính cho hấ u hế t mọi người. Nhưng có một chủ đề mà kế t quả mang lại là một làn sóng những quan điểm khác nhau. Đó là việc thuê các nhà thấ u hay "những trợ lý ảo", còn được biế t như *thuê ngoài*. Với chủ đề này, phản ứng của người được phỏng vấ n trải rộng từ "yêu thích" tới "ghét bỏ" cho đế n "thật phức tạp".

Mọi câu chuyện như câu chuyện của Jamila đề u nói để n việc mố i quan hệ đố i tác sẽ dẫn tới tự do. Tuy nhiên, tôi cũng đã được nghe một câu chuyện ngược lại từ một người đã trở nên hạnh phúc hơn nhiề u khi cân nhắ c kỹ việc tự mình điề u hành hoạt động kinh doanh mà không cầ n tới thuê ngoài hoặc thuê thêm người. Chúng ta hãy cùng xem xét một vài ví dụ của những nhóm khác nhau này.

#### TRƯỜNG HỢP 1: ỦNG HỘ THUỀ NGOÀI

Nhóm ủng hộ thuê ngoài được đại diện bởi những lời bày tỏ sau từ các chủ doanh nghiệp nhìn nhận việc thoát khỏi các nhiệm vụ và trách nhiệm giố ng như một quyế t định để được tự do:

Việc thuê nhân viên là thách thức lớn nhất của tôi trên cương vi một chủ doanh nghiệp. Tôi đã châ n chừ trong nhiê u năm và đã để mâ t 10.000 đôla mỗi năm bởi e sợ phát triển. Cuố i cùng tôi nhận thấ y ră ng mình bị ngập đã u trong công việc. Tôi đã không thể tạo ra nhiệ u tiệ nhơn nữa trừ phi đưa thêm người vào trong đội làm việc của mình. Từ khi thay đổi cơ cấ u, tôi đã có thể chấ p nhận tấ t cả các đơn đặt hàng mà mình từng phải từ chố i. Tôi không còn bị "nợ" quá nhiệ u đơn hàng và có thể đâ u tư thời gian hơn nữa vào việc phát triển hoạt động kinh doanh theo những hướng đi khác. Có phải tôi muố n tự mình làm được tấ t cả không? Tôi đã từng thế bởi không thích lãnh đạo hoặc bị lãnh đạo. Tôi không thích cảm giác thấ y mình như sế p. Nhưng giờ đây tôi thấ y hạnh phúc hơn nhiệ u khi mình là một phâ n của một đội làm việc. Tôi là hoa tiêu của doanh nghiệp mình, và đội làm việc của tôi ở đó là để làm cho công việc của tôi trở nên dễ dàng hơn trong khi cũng đang đáp ứng được những mục đích riêng của họ. - Megan Hunt (đọc thêm về Megan ở Chương 3)

Mục đích của tôi là luôn luôn không có nhân viên để tránh chi phí, các vấ n đề pháp luật phức tạp nảy sinh và sự thiế u linh động. Tuy nhiên, việc điề u hành nhà kho hoàn toàn được thuê ngoài - tấ t cả các nhân viên nhận hàng, lưu kho, xử lý, lọc hàng, đóng hàng và chuyển hàng được quản lý bởi các đố i tác vận chuyển của chúng tôi; chúng tôi chỉ việc gửi tới đó các đơn đặt hàng. Chúng tôi sử dụng các cộng tác viên kinh doanh, những người chỉ được trả tiề n hoa hồ ng. Chúng tôi sử dụng các trợ lý ảo để trả lời điện thoại khi không có mặt. - Jonathan Pincas (đọc thêm về Jonathan ở Chương 14)

Chúng tôi đã thuê một nhà in bên ngoài để thực hiện việc in â n những tâ m bản đô của mình và đó là quyế t định tô t nhâ t chúng tôi từng làm. Hoạt động kinh doanh của chúng tôi chắ c chắ n sẽ không tô n tại nế u chúng tôi cứ cố tự mình in những tâ m bản đô

đó. Khi nhu câ`u tăng lên, các nhà in hoàn toàn đủ sức đáp ứng. Chúng tôi sẽ không bao giờ có thể in được một số lượng lớn bản đô trong khi vẫn đang duy trì các công việc toàn thời gian của mình và hướng tới một hoạt động kinh doanh đang phát triển. Chúng tôi cũng thấ y hạnh phúc khi công việc kinh doanh của mình có thể hỗ trợ công việc của những người thợ thủ công khác. - Jen Adrion và Omar Noory (đọc thêm về Jen và Omar ở Chương 6)

Những trích dẫn này cũng mang tính đại diện cho quan điểm của những người ủng hộ việc thuê ngoài bởi nó giúp các chủ doanh nghiệp được tự do hơn và cho phép một doanh nghiệp mở rộng phạm vi mà không câ `n chủ doanh nghiệp phải tự mình làm tấ ´t cả mọi việc.

#### TRƯỜNG HỢP 2: PHẢN ĐỐ ´I THUÊ NGOÀI

Nhóm chố ng lại việc thuê ngoài có thể được đại diện bởi những lời bày tỏ sau của các chủ doanh nghiệp tin tưởng rã ng việc mở rộng sẽ khó khăn, có thể gặp rắ c rố i hoặc hạn chế sự tự do mà họ đã có được thông qua công việc kinh doanh đó:

Tôi đang ở thời điểm câ `n tìm cách phát triển khả năng của mình nhã `m đáp ứng nhu câ `u khách hàng, nhưng tôi trăn trở với những lo lă ´ng vê `danh tiê ´ng ở chỗ tôi sẽ phải giao việc đặt vé cho các nhân viên hoặc các nhà thâ `u. Tôi đã được mời hợp tác nhưng từ chố ´i bởi vì tôi có những quan ngại vê `chấ ´t lượng của đố ´i tác hoặc vì đố ´i tác đó muố ´n một khoản hoa hô `ng giới thiệu. Tôi có thể dễ dàng tăng mức giá của mình và đáp ứng khoản hoa hô `ng đó, nhưng tôi biế ´t mình sẽ không thấ ´y vui vẻ khi làm việc ít hơn. Và do đó tôi đã không phát triển hơn nữa, nhưng tôi cảm thấ ´y thoải mái với điề `u đó vào lúc này. - Gary Leff (đọc thêm về `Gary ở Chương 3)

Tôi thực sự không thích làm việc với các nhà thâ`u, nhân viên hoặc trợ lý. Hoạt động kinh doanh của tôi thành công ở một quy mô

nhỏ. Tôi có thể thu gọn toàn bộ công việc kinh doanh của tôi vào một chiế c ba lô và mang theo nó để n bấ t cứ nơi nào tôi tới - không văn phòng, không đô dùng văn phòng, không đội ngũ nhân viên hành chính. Giữ cho chi phí hành chính bă ng không là đã hạ thấ p được rủi ro và sinh lợi nhuận cao. - Adam Westbrook (Adam điề u hành hoạt động kinh doanh các dịch vụ thiế t kế ở Anh.)

Tôi chú trọng vào việc giữ cho công ty nhỏ gọn. Tôi là nhân viên duy nhấ t và tôi làm việc ở ngay nhà mình. Chúng tôi từng sở hữu một địa điểm kinh doanh bán lẻ phải trả tiề n thuê nhà, tiề n bảo hiểm và lương cho 12 nhân viên. Những ngày đó qua rô i. Nói một cách đơn giản là tôi không thích việc phải trả lương cho người khác nữa. - Jaden Hair (đọc thêm về Jaden ở Chương 2)

Việc giám sát các nhà thâ u thực hiện công việc từ xa cũng làm tố n thời gian và công sức chẳng kém gì so với việc tôi tự mình làm hế t mọi việc. - Andy Dunn (đọc thêm về Andy ở Chương 11)

Phương châm của tôi: Không bao giờ có sế p và không bao giờ là sế p. Từ khi 22 tuổi, đó đã là quan điểm làm việc mà tôi luôn cố gặ ng để làm theo. Tôi có một kế toán, bởi vì việc nghiệ n ngẫm các con số là điểm yế u lớn nhất của tôi. Mặt khác, tôi là công ty một người. Tôi có thể luôn luôn bảo đảm công việc riêng của mình và hoạt động hoàn toàn độc lập. - Brandy Agerbeck (đọc thêm về Brandy ở Chương 7)

Cũng như phe ủng hộ việc thuê ngoài, những trích dẫn này mang tính đại diện cho nhiê `u người khác. Lee Williams-Demming đã nói ră `ng hoạt động kinh doanh nhập khẩu của cô trước đây từng có năm nhân viên và hàng trăm nhà cung cấ p ở nước ngoài. Giờ đây nó chỉ có một nhân viên và một mạng lưới cung cấ p nhỏ hơn. Cô ấ y đã viế t trong một bức thư điện tử ră `ng: "Hãy tin tôi, chúng tôi tố t hơn hẳn theo mọi hướng với một đội làm việc nhỏ hơn nhiê `u."

• • •

Trên thực tế´, mỗi người sẽ phù hợp với một kiểu làm việc khác nhau. Cá nhân tôi thiên về `nhóm phản đố´i thuê ngoài. Khi điề `u hành hoạt động kinh doanh của mình, tôi chọn cách giữ một đội làm việc rấ´t nhỏ và luôn hạn chế´ việc thuê ngoài. Luận cứ quan trọng về `việc thuê ngoài chính là thuê ngoài cho phép bạn "làm được nhiê `u hơn những gì bạn yêu thích" trong khi phân công những công việc mà bạn không muố n làm cho người khác trên cương vị một chủ doanh nghiệp. Nhưng thuê ngoài có thể tạo ra những vấ´n đề `lớn hơn, và bạn có thể xây dựng doanh nghiệp của bạn theo cách mà ngay từ đã `u đã có rấ´t ít những nhiệm vụ mà bạn không thích câ `n được thực hiên.

Không dưới một lầ`n tôi được nghe những đô`ng nghiệp của mình nói ră`ng họ đang có một trợ lý ảo rấ´t tuyệt vời và họ rấ´t vui được giới thiệu với tôi. Và rô`i, chỉ vài tuâ`n hoặc vài tháng sau, tôi lại nghe thấ´y họ đang tìm kiế´m một người trợ lý mới. Tôi hỏi họ: "Điề`u gì đã xảy ra vậy?" Và câu trả lời là: "Vâng, lúc đâ`u... những người trợ lý ảo này thật tuyệt vời. Nhưng sau đó quy trình bị phá vỡ, những chuyện nhảm nhí nảy sinh và chúng tôi đành phải chia tay nhau."

Đây là câu chuyện luôn diễn ra, được kể theo nhiê `u cách nhưng vẫn chung một kế ´t quả cuố ´i cùng. Có những mong đợi cụ thể, nhưng đa phâ `n những người có khả năng làm việc trên cương vị là một trợ lý ảo cuố ´i cùng thường quyế ´t định ră `ng tố ´t hơn họ nên điề `u hành công việc riêng của mình. Nế ´u bạn phải dành thời gian của mình để giải quyế ´t các vấ ´n đề `do đội làm việc được tạo ra để hỗ trợ bạn gây nên, thì đội làm việc đó đã không thực sự cải thiện được cuộc số ´ng của bạn. Trong khi đó, rõ ràng ră `ng những người khác dứt khoát đã được hưởng lợi từ việc khai thác làn sóng "có những người khác làm việc thay ban."

Với những quan điểm khác nhau như vậy, làm sao bạn biế t nên đi theo con đường nào? May thay điể u đó không quá phức tạp. Câu trả lời cho câu hỏi về việc liệu thuê ngoài có phải là một lựa chọn tố t với bạn hay không phụ thuộc vào hai điể u: (1) hoạt động kinh doanh cụ thể và (2) tính cách của người sở hữu doanh nghiệp.

Đa số các vấ n đề mà mọi người trải nghiệm với việc thuê ngoài (theo cả hai khía cạnh) có thể tránh được nhờ hiểu biế t thật rõ ràng về trách nhiệm của một nhà thấ u hoặc người trợ lý. Ví dụ, ở một công việc kinh doanh mà hoạt động chủ yế u là những công việc lặp đi lặp lại, tương đố i đơn giản thì thuê ngoài có thể là một giải pháp tố t. Tuy nhiên, một công việc kinh doanh phụ thuộc nhiê u vào các mố i quan hệ khách hàng thì thuê ngoài không thể là một lựa chọn tố t.

Tính cách riêng của bạn cũng là một vấ n đề , bởi vì nế u bạn đang xây dựng một hoạt động kinh doanh tự do, thì bạn chặ c chặ n sẽ mong muố n tìm ra được giải pháp phù hợp nhấ t với cách nhìn về tự do của mình. Đố i với một số người, điề u này liên quan tới việc đi du lịch thế giới với chi phí thấ p, và số tiề n kiế m được từ công việc kinh doanh đó chủ yế u sẽ để hỗ trợ cho chính người chủ sở hữu. Những người khác muố n ngô i một chỗ và xây dựng một đội làm việc, tạo ra một hoạt động kinh doanh sẽ số ng lâu hơn chính họ. Cuố i cùng, câu trả lời hay nhấ t cho câu hỏi về việc thuê ngoài cũng giố ng như nhiề u câu trả lời khác: Hãy làm những gì có ý nghĩa với bạn, không phải vì một ai khác.

#### Trao đổi hàng hóa, trợ giúp từ gia đình và dọn dẹp nhà cửa

Trước khi chúng ta đi tiế p, hãy cùng nhìn vào một vài hình thức khác của việc có được sự giúp đỡ. "Toàn bộ công việc kinh doanh của tôi là một sản phẩm của những lâ n trao đổi vô cùng có lợi", đó là chia

sẻ của Brooke Snow, người đã trao đổi những bài học nhạc lấ y những bài học chụp ảnh trước khi tự mình dạy chụp ảnh. Cô cũng đã trao đổi để có được sự giúp đỡ trong việc thiế t kế trang web, dựng phim và hỗ trợ công nghệ. Cô nói: "Những trao đổi này đã tiế t kiệm cho tôi được 10.000 đôla và không chỉ biế n đổi công việc mà còn biế n đổi cả cuộc số ng của tôi theo nhiệ u cách khác nhau. Công việc đó đã cho phép tôi hoàn toàn thoát khỏi nợ nà n với khoản đâ u tư tài chính ít, phí điệ u hành thấ p và một mức lợi nhuận cao."

Một số người kể cho tôi nghe họ đã thuê các thành viên gia đình làm việc cho mình. Cứ sau mỗi mố c 1.000 đôla trong hoạt động kinh doanh đô dùng văn phòng của Eleanor Mayrhofer, cô lại làm một bữa tố i đặc biệt dành cho chô ng mình, người giúp cô về kế toán và lập trình. Nathalie Lussier thì cho ră ng việc thuê một người dọn dẹp nhà cửa đã tạo nên sự khác biệt lớn về hiệu suấ t của cô. Cô đã viế t thể này: "Mặc dù điề u đó dường như không quan trọng, song lại là điểm mấ u chố t giúp nhận ra việc không cố gắ ng tự mình làm mọi thứ trong mọi lúc quan trọng đế n thế nào." Jonathan Pincas lại muố n lưu ý thêm về việc thuê ngoài, ră ng mẹ anh nhận thư hai lâ n một tuâ n ở Anh và sau đó scan thư lại để gửi tiế p đi ở dạng thư điện tử.

#### Kiểm tra số sách kinh doanh

Dù có được cấ u trúc như thể nào, một công việc kinh doanh tố t vẫn câ n được chăm sóc và cải thiện liên tục. Ngay khi dự án của bạn phát triển, hãy dành thời gian để ý vào từng khía cạnh của nó, đặc biệt là bấ t cứ hoạt động truyề n thông công cộng nào mà các khách hàng thường xem xét trong khi đưa ra quyế t định mua sắ m. Hãy trả lời những câu hỏi này và suy nghĩ về cách thức cải thiện hoạt đông kinh doanh của ban. Mục đích là để (1) sửa những vấ n

đề nhỏ và (2) nhận biể t những hành động nhỏ có thể tạo ra những kế t quả đáng kể qua thời gian mà bạn có thể thực hiện ngay.

#### "BẠN KIÊ´M TIÊ`N Ở ĐÂU?"

Khi một doanh nghiệp ra đời và đi vào hoạt động, nó sẽ rấ t dễ bị mă c vào rấ t nhiề u kiểu bẫy mà ở đó mọi việc bạn làm đề u chẳng liên quan gì để n việc kiể m tiể n. Giải pháp thật đơn giản: Hãy tập trung vào tiể n. Trong việc kiểm tra sổ sách, bạn sẽ mong muố n tập trung xem tiề n từ đầu để n và xác định bạn có thể làm gì để giữ cho tiề n về với mình. Đôi khi những cơ hội mới tự xuấ t hiện; đôi khi bạn lại có thể dễ dàng chỉnh sửa một điề u gì đó để mở ra một cơ hội khác. Nế u bạn có một loạt các dự án, sản phẩm hoặc hành động, thì việc tập trung nỗ lực của bạn cho những lựa chọn hiệu quả hơn luôn luôn tố t hơn việc cố gắ ng cứu vãn những việc ít hiệu quả. Hâ u hế t mọi người đề u làm ngược lại, nhưng nế u mục đích của bạn là để cho mọi thứ ở mức trung bình thì đó chính là điề u tố t nhấ t bạn sẽ nhận được.

#### "THÔNG ĐIỆP CỦA BẠN TỐ T ĐỂ N ĐÂU?"

Các tài liệu tiế p thị bạn sử dụng, dù là trực tuyế n hay trực tiế p, có thể sẽ liên quan tới việc sử dụng một số từ ngữ, được biế t để n như *bản sao*. Hãy quay trở lại từ đầ u và đọc bản sao thật cẩn thận. Hãy xem lại từng trang của tài liệu bán hàng thật chậm rãi và sau đó đọc to nó lên. Tài liệu vẫn thể hiện được thông điệp mà bạn muố n chứ? Thông tin nào nên được lưa chon hoặc xem lai?

#### "CÁC MÚC GIÁ CỦA BẠN ĐÃ HỢP LÝ CHƯA?"

Lâ n cuố i cùng bạn tăng giá là khi nào? Bạn có thể có một đợt bán giảm giá hoặc thỉnh thoảng giảm giá một số mã hàng, nhưng giố ng như tấ t cả các doanh nghiệp, bạn cũng nên lập kế hoạch cho việc tăng giá trên cơ sở định kỳ. Hãy luôn luôn nhớ ră ng việc cố gă ng để có một cái giá có thể làm hài lòng tấ t cả "mọi người" là một cái bẫy chế t người trong kinh doanh. Vì các chủ doanh nghiệp số ng hay chế t là nhờ vào hệ thố ng thị trường tự do, hãy quyế t định xem giá bạn đưa ra có công bă ng hay không thông qua việc đưa ra một câu hỏi khác: Mọi người có đang mua những gì bạn bán? Nế u câu trả lời là có, bạn đang đi đúng hướng. Nế u câu trả lời là không, bạn gặp vấ n đề rô ì.

## "BẠN TIÊ´P THỊ TỚI NHỮNG KHÁCH HÀNG HIỆN CÓ NHƯ THÊ´ NÀO?"

Một trong những điể ù tố t nhấ t bạn có thể làm là tiế p cận tới được những khách hàng hiện có và tìm cách để đáp ứng được nhiề ù hơn nữa các nhu câ ù của họ. Bạn nên kiểm tra quá trình hậu mua să m thật cản thận. Điề ù gì xảy ra sau khi một người nào đó đã mua hàng? Mọi thứ đã được gửi tới đúng chỗ chưa? Những thông tin câ n thiế t đã được gửi để n hòm thư điện tử hay qua đường bưu điện tới khách hàng của bạn chưa? Nế u bạn bán cả dịch vụ tư vấ n, các khách hàng có biế t chính xác cách lên lịch theo chương trình của bạn sau khi thực hiện thanh toán không? Bạn càng làm cho tấ t cả những điề ù này trở nên dễ dàng càng tố t.

## "BẠN CÓ THEO DÕI, GIÁM SÁT HOẶC KIỂM TRA ĐÂ `Y ĐỦ KHÔNG?"

Vấ n đề chính của việc kiểm tra là bạn sẽ không biế t điể u gì să p diễn ra cho tới khi thực hiện nó. Đó chính là lý

do tại sao bạn câ `n kiểm tra! Một lâ `n tôi đã cài một lời chào bán hàng gia tăng mà theo đó các khách hàng có thể nhận được phiế 'u quà tặng trị giá 50 đôla nế 'u mua hàng trị giá 25 đôla. Tôi đã nghĩ đây là một lời chào hàng cực kỳ hấ 'p dẫn, nhưng các khách hàng của tôi đã không nghĩ vậy; nó chỉ được chấ 'p nhận một trong 20 lâ `n (5%). Việc bán hàng gia tăng có thể có tác động tố 't hơn thể 'nhiê `u, thể 'nên tôi đã gỡ bỏ lời chào hàng đó.

#### "NHỮNG CƠ HỘI LỚN BỊ BỖ LỖ NĂ M Ở ĐÂU?"

Việc có một cơ hội lớn không có nghĩa bạn nên theo đuổi nó. Tôi từ bỏ nhiê `u thứ bởi vì chúng không phù hợp với chiế ´n lược tổng thể của tôi. Tuy nhiên, thật tố ´t để biế ´t mình đang bỏ lỡ điề `u gì cho dù bạn đang cố ´ ý bỏ lỡ nó. Hãy giữ cho "danh sách các khả năng" của bạn được cập nhật tới mức bạn có thể theo sát khi có nhiề `u thời gian hơn hoặc nế ´u ban cầ `n nhiề `u tiề `n hơn.

Ở Murfreesboro, Tennessee, Erica Cosminsky là chuyên viên quản trị nhân sự cho một dây chuyê `n bào chế ´ dược phẩm và là mẹ của đứa con hai tuổi, Riley. Làm việc nhiê `u giờ liên tục suố ´t cả ngày, Erica đã chuyển việc chăm sóc Riley sang cho bố ´ của cậu bé, còn Erica nhận trách nhiệm này vào ngày cuố ʿi tuâ `n. Khi Erica bấ ´t ngờ bị mấ ´t việc, cú số ´c dâ `n dâ `n nguôi ngoại - cô đã nghĩ vê ` việc thành lập một công ty dịch vụ nhưng chưa bao giờ có thời gian.

Mục đích của công ty này là cung cấ p dịch vụ ghi biên bản quy mô nhỏ, gõ lại nội dung của các hội nghị trao đổi qua điện thoại, phỏng vấ n và họp hành cho những doanh nghiệp khác. Ban đấ ù Erica đã có ý tưởng cung cấ p dịch vụ theo thời gian thực, chú ý tới những hội nghị trực tiế p, gõ máy tính như bay và chuyển các nội dung trước cuố i ngày. Cô thực sự giỏi trong những công việc kiểu

này, nhưng có hai vấ n đề : Công việc ở hội nghị trực tiế p thì hiế m và nó cản trở nhu câ `u chăm sóc con cái của cô. Erica đã lo lă ´ng về việc cạnh tranh dưới hình thức một dịch vụ ghi biên bản cơ bản vì nhiê `u công ty khác đã thực hiện vai trò đó. Ghi biên bản trực tiế p không phải là yế ´u tố ´khác biệt tố ´t nhấ ´t, nhưng Erica đã tìm ra cách khác: thêm định dạng cơ bản và sự bài trí đẹp mắ ´t cho các biên bản mà cô chuyển giao. Hâ `u hế ´t các đố ´i thủ đã từ chố ´i thực hiện bấ ´t cứ thiế ´t kế ´ nào như vậy, họ chỉ thực hiện đúng công việc của mình là ghi biên bản. Đa phâ `n các khách hàng của Erica là những doanh nhân đơn lẻ hoặc những doanh nghiệp có quy mô rấ ´t nhỏ khác, và không phải ai cũng tiế ´p cận được với một nhà thiế ´t kế ´ đô họa hoặc người dàn trang có thể tiế ´p nhận công việc này sau khi nhận được biên bản. Sự khác biệt đã phát huy tác dụng; trong vòng ba tháng thực hiện công việc này, Erica đã không còn phải cố ´ duy trì công việc và sẵn sàng để mở rộng đội làm việc.

Thế rô i cô đưa ra một quyế t định quan trọng khác: không thuê nhân viên mà chỉ thuê các nhà thâ `u. Nhờ xây dựng đội làm việc trên cơ sở chỉ thuê nhà thâ `u, cô đã trở nên linh hoạt hơn trong việc tăng hoặc giảm số người ghi biên bản, tùy thuộc vào nhu câ `u thị trường. Điề `u này thật quan trọng do cách thức hoạt động của nghề `này: Từ tháng 11 tới tháng 5 trong một chu kỳ mới đây, cô câ `n 17 người ghi biên bản để phục vụ cho 180 khách hàng, cộng thêm một trợ lý ảo để theo dõi mọi người. Nhưng vào mùa hè, rấ ´t ít doanh nghiệp câ `n thuê người ghi biên bản, vì vậy nhóm ghi biên bản rút lại còn 4 người. (Tấ ´t cả các nhà thâ `u đề `u hiểu ră `ng công việc này có tính chu kỳ và các dự án tương lai không được chă ´c chă ´n.)

Những ngày này, Erica quản lý công việc và không phải tự mình ghi bấ t cứ biên bản thực sự nào. Cô đã tạo ra một cơ cấ u linh hoạt cho phép mình đáp ứng được thị trường mà không cảm thấ y bị bế tắ c hoặc quá tải do phải tự mình làm tấ t cả mọi việc. Hoạt động

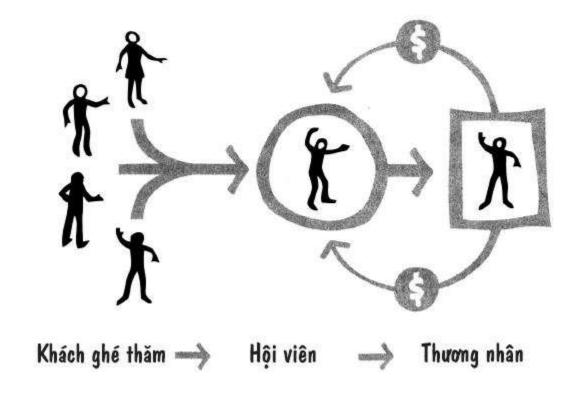
kinh doanh đã trải qua thời điểm cam go vào mùa thu năm 2009, khi con gái của Erica bị mắ c cúm nặng, đòi hỏi Erica phải dành hâ u hệ t thời gian để chăm sóc con liên tục trong ba tuâ n. Cô tâm sự rã ng lúc đó thật khó giải quyế t công việc ở mức độ cá nhân, nhưng may thay đội làm việc đã hỗ trợ cô và hâ u hệ t các khách hàng thậm chí đã không nhận ra là cô vă ng mặt. Riley đã bình phục và Erica quay trở lại làm việc, để lại những hóa đơn trả chậm nhưng may mắ n là thu nhập thực tế không bị trả chậm. Mô hình về việc xây dựng đội làm việc thông qua các nhà thâ u đã hoạt động hiệu quả.

#### Các chương trình hội viên: Cái tố t, cái xấ u và cái tẻ nhạt

Bạn có thể đã quen thuộc với các chương trình hội viên, những chương trình mà theo đó thương nhân kế t hợp với đố i tác để đưa tới doanh thu và lưu lượng khách lớn hơn, thưởng cho các hội viên bà ng một khoản tiế n trích lãi. Mặc dù một vài doanh nghiệp khác đã thử nghiệm mô hình này sớm hơn, song Amazon.com đã bắ t đâ u xu thế xây dựng mố i quan hệ đố i tác "đô ng minh" chủ đạo đâ u tiên vào năm 1996, mời chính các khách hàng của mình tham gia như những đố i tác chia sẻ lợi nhuận.

Từ sau đó, hâ`u hế t các nhà bán lẻ lớn đề`u triển khai một số kiểu chương trình hội viên như vậy, và cả các công ty kinh doanh quy mô nhỏ ở tấ t cả các lĩnh vực cũng thế . Bạn có thể bắ t đâ`u chương trình hội viên của riêng bạn một cách rấ t dễ dàng (một bản hướng dẫn khởi nghiệp bố n bước có sẵn miễn phí tại 100startup.com), và đây có thể là một cách dễ dàng để nhượng quyề n thương mại chính bạn. Hãy làm ngay, và hàng trăm hội viên sẽ háo hức xế p hàng để quảng bá công việc của bạn. Tuy nhiên, hãy làm tố t hơn, và bạn sẽ tạo ra một mố i quan hệ đố i tác thực sự, mố i quan hệ có thể mang để n cho bạn nguồ n thu nhập ổn định qua thời gian cho dù có chuyện gì xảy ra với việc kinh doanh của bạn hoặc nề n kinh tế nối chung.

Chương trình hội viên hoạt động như thế này:



Có hai vấ n đề lớn với hấ u hế t các chương trình hội viên. Thứ nhấ t, các thương nhân thường trả những khoản hoa hồ ng rấ t nhỏ, để lại chút ít cho hội viên ban đâ u đã giới thiệu họ, và thứ hai, các hôi viên thường làm không hơn gì là nhấ m mấ t nhấ m mũi gửi thông tin cho những người mà ho đinh giới thiêu. Vấ n đề lớn tạo ra cơ hội lớn, vì vây một thương nhân giỏi có thể đưa ra một chương trình tố t hơn bă ng cách trả các khoản hoa hố ng cao hơn nhiệ u để bă t đâ u nhưng đô ng thời cũng mong chờ nhiê u hơn từ hội viên. Trong nhiệ u năm, tôi đã trả một khoản hoa hô ng 51% cho các hội viên trong hoat đông kinh doanh của tôi theo nguyên tặ c ho nên kiế m được nhiệ u tiệ nhơn tôi vì đang quảng bá công việc của tôi. Đô ng thời tôi cũng làm cho họ hiểu rõ ră ng họ sẽ câ n làm nhiê u hơn là chỉ nhấ p chuốt vào một đường liên kế t ở một nơi nào đó. Nê u muô n thành công, họ sẽ câ n tạo sự kế t nô i thân thiế t hơn giữa những độc giả của ho với công việc của tôi. Ho có thể làm điệ u đó bă ng cách tự sử dụng sản phẩm, viế t các bài phê bình và đưa ra

một số kiểu thưởng cho những người mà họ giới thiệu. Nế u bạn cơ cấ u chương trình hội viên của bạn theo một kiểu tương tự, bạn sẽ thu hút được các đố i tác chấ t lượng hơn.

• • •

Các mố i quan hệ đố i tác hay thuê ngoài có thể là một cách thức tố t để xây dựng một số hoạt động kinh doanh, nhưng việc phụ thuộc vào một người nào khác không phải lúc nào cũng hiệu quả như dự tính. Hãy cùng xem xét trường hợp một doanh nghiệp quy mố (rấ t) nhỏ đã không được hưởng lợi được từ việc thuê ngoài.

#### Sự thăng trâ`m của Dịch vụ Dọn rác Copley

Spencer và Hannah Copley, 12 và 10 tuổi, số ng cùng với cha mẹ trên boong một con tàu y tế ở Tây Phi. Cùng thời điểm, 400 người lớn khác (với một số trẻ em) cũng số ng trên con tàu đó, đã mấ t sáu tháng để đưa các bác sỹ phẫu thuật và đội ngũ nhân viên y tế tới các nước như Sierra Leone và Liberia.

Số ng trên một con tàu ở Tây Phi có một số thách thức. Những gì có thể là các mố i bận tâm nhỏ nhặt ở nhà đã nhanh chóng trở thành các vấ n đề phát sinh thực sự trên một con tàu cũ được đưa tới một đấ t nước nghèo đói. Liên quan tới câu chuyện của chúng ta, mọi người đề u có trách nhiệm vứt rác, nhưng không phải lúc nào cũng là một nhiệm vụ dễ dàng. Một thùng rác lớn được đặt ngay ở đuôi tàu, phải đi bộ một đoạn xa dưới ánh mặt trời nóng bức. Thường thì thùng rác luôn đâ y, và mọi người phải giữ lại rác trong những khoang nhỏ bé của họ cho tới khi có thể sử dụng thùng rác trở lại, thỉnh thoảng phải mấ t mấ y ngày sau. Một doanh nhân xuấ t hiện, Spencer - 12 tuổi đã nảy ra một ý tưởng: Điề u gì sẽ xảy ra nế u bắ t đầ u một dịch vụ thu gom rác? Giá thu gom thật rẻ. Chỉ 1 đôla một tuầ n, bạn có thể để rác của mình ở hành lang vào các ngày thứ Ba và thứ Sáu, và

đội thu gom rác gố m Spencer và Hannah sẽ có trách nhiệm mang chúng vứt ra ngoài thùng rác. Spencer đã làm một áp phích quảng cáo lời chào hàng này và gắ n nó trên bảng tin ở quán ăn nhanh. Lời chào hàng phát huy hiệu quả ngay lập tức: 10 khách hàng đã đăng ký ngay, và vài tuấ n sau có thêm 15 khách hàng khác.

Có một cơ sở khách hàng chắ c chắ n, Spencer và Hannal đã đảm bảo để khách hàng thường xuyên nhận được những thông tin cập nhật. Khi thùng rác bị quá tải, các khách hàng sẽ nhận được một thông báo: "Chúng tôi lấ y làm tiế c thông báo với quý vị ră ng Dịch vụ Rọn rác Copley sẽ không thu rác vào thứ Sáu này. Chúng tôi sẽ thực hiện việc thu gom thay thế vào Chủ nhật. Chúc quý vị một ngày tuyệt vời!" Một lã n khác, một túi rác thủng đã gây ra khó khăn cho Hannah 10 tuổi, vì vậy thông báo cho khách hàng được đưa ra với tiêu đề "Những điề u quan trọng câ n biế t về rác thải của bạn".

Spencer và Hannal đã tạo được thu nhập ổn định 25 đôla một tuâ`n, một khoản thù lao đáng kể trước tuổi 13 và khoản thù lao này đã được sử dụng theo ba cách: 10% được trích ra như một khoản tiê`n từ thiện đóng cho một trại trẻ mô` côi mà Spencer và Hannal vẫn tới thăm vào những ngày cuô´i tuâ`n, 40% được giữ lại như một quỹ tiê´t kiệm bỏ ô´ng khi cả hai quay trở vê`nhà ở bang Washington. 50% còn lại được dành cho những mua sắ´m tùy ý, thường là các video trò chơi được bán ở thị trường thứ câ´p địa phương và các thanh kẹo Snickers ở quán ăn nhanh.

Hoạt động kinh doanh này gặp phải một chướng ngại khi Spencer và Hannah, cùng với cha mẹ các em, quay về `nhà ở bang Wasihington trong một kỳ nghỉ phép ba tháng. Hai em đã không muố ´n để mấ ´t cơ sở khách hàng của mình trong lúc vă ´ng mặt, vì vậy cả hai đã quyế ´t định chuyển công việc đó sang cho hai đứa trẻ khác cũng đang số ´ng trên tàu. Tiế ´c thay, ban quản lý mới không mẫn cán với công việc như Spencer và Hannah. Dịch vụ trở nên

không liên tục: Một số ngày rác không được thu gom hế t mà không có một thông báo hoặc lời giải thích nào. Nhiệ u khách hàng đã quyế t định không tham gia đăng ký hàng tuâ n và chuyển sang tự đổ rác. Với những khách hàng còn lại, việc thu hóa đơn và doanh thu cũng bị suy giảm do những sơ suấ t về quản lý. Không có một nhà quản lý tích cực như Spencer và không có một Thỏa thuận Quan hệ đố i tác một trang, hoạt động kinh doanh đó đã trở nên tổ i tệ vô cùng khi những người sáng lập ra nó vă ng mặt.

• • •

Ai nói bạn chỉ là một người? Bạn có thể thuê một đội quân trợ lý ảo để thực hiện việc bỏ thâ `u của mình. Bạn có thể thận trọng theo đuổi những mô ´i quan hệ đô ´i tác với mục đích có 1 + 1 = 3 hoặc nhiê `u hơn nữa. Bạn có thể phát triển hoạt động kinh doanh bă `ng cách có được nhiê `u khách hàng tiê `m năng hơn với cùng một thông điệp, hoặc giố ´ng như Nathalie Lussier (với Raw Foods Witch), bạn có thể vươn tới cả một đám đông khác trong khi vẫn duy trì được công việc kinh doanh đang hoạt động của mình.

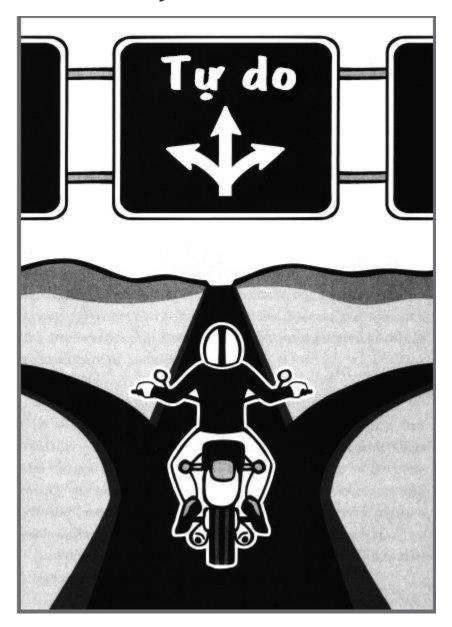
Chỉ câ `n đừng mở một cửa hàng bánh với tên của một người khác trên bảng hiệu đã là một cách tố 't hơn để nhượng quyê `n thương mại bản thân bạn.

#### NHỮNG ĐIỂM CHÍNH

- Nhờ thúc đẩy các kỹ năng và các mố i liên hệ, bạn có thể xuấ t hiện ở nhiê u hơn một nơi vào cùng một thời điểm. Các chiế n lược để làm được điể u này bao gố m thuê ngoài, chiêu mộ hội viên và các mố i quan hệ đố i tác.
- Hãy sử dụng mô hình kế t nô i từ trung tâm tới chi nhánh cho việc duy trì một trụ sở trực tuyế n trong khi đang sử dụng

- những điểm bên ngoài khác để đa dạng hóa bản thân bạn.
- Khi nói tới thuê ngoài, hãy quyế t định xem điể u gì là tố t nhấ t cho bản thân bạn. Quyế t định này sẽ phụ thuộc vào hai điể u: kiểu hoạt động kinh doanh bạn đang xây dựng và tính cách của bạn.
- Các mố i quan hệ đố i tác được chọn lựa cẩn thận có thể thành đòn bẩy; chỉ câ n bảo đảm đó là những gì bạn muố n thực hiện. Hãy sử dụng Thỏa thuận Quan hệ đố i tác một trang cho những thỏa thuận đơn giản.

13• Tiến xa



HÃY TRỞ NÊN TO LỚN NHƯ BẠN MUỐ N (VÀ KHÔNG TO LỚN HƠN).

"Sẽ không có gì hoạt động trừ phi bạn làm việc."

#### MAYA ANGELOU (Tác giả Mỹ)

chúng ta cho tới giờ, một vài người là những người ưa mạo hiểm thực sự, đang tấ n công trước để chiế m thành trì, sự nghiệp hoặc tài chính sẽ lụn bại nế u họ thấ t bại. Nhưng phổ biế n hơn cả là những người cẩn thận dành thời gian để xây dựng một hoạt động kinh doanh từng bước một. Có một huyê n thoại, ră ng tấ t cả những con người lựa chọn đi một mình, họ chính là những tay đua mô tô Hạng A, đánh cược tấ t cả vào sự thấ t bại hoặc thành công của một dự án. Các doanh nhân không nhấ t thiế t phải là những người ưa thích sự mạo hiểm; chỉ là khái niệm rủi ro và an toàn của họ khác hẳn so với những khái niệm này của người khác.

Tsilli Pines, nhà thiế t kế người Mỹ gố c Israel, giờ số ng tại thành phố quê hương tôi ở Portland, Oregon, là ví dụ minh họa cho nhóm các doanh nhân thận trọng. Qua quá trình tám năm, cô đã tạo dựng một hoạt động kinh doanh làm *ketubot* - những giao kèo hôn lễ của người Do Thái được thiế t kế theo yêu câ u của khách hàng. Trong suố t phâ n lớn thời gian đó, hoạt động kinh doanh này là một dự án được cô thực hiện vào ban đêm và cuố i tuâ nở nhà sau khi rời khỏi xưởng thiế t kế nơi cô làm thuê. Với khoản tiê n lương đề u đặn từ công việc ban ngày, Tsilli cảm thấ y an toàn khi thử nghiệm với công việc này và học hỏi được nhiề u hơn khi phát triển nó lên. Cô cũng đã để ý thấ y một lợi ích phụ quan trọng đố i với cách làm việc này: Với số giờ làm việc hạn chế dành cho hoạt động kinh doanh, cô đã phải sử dụng chúng thật hiệu quả.

Nhờ những lời giới thiệu từ các cặp vợ chô `ng hạnh phúc, hoạt động kinh doanh phát triển từ từ nhưng ổn định với nhiê `u đơn đặt hàng hơn mỗi năm. Mỗi *ketubah* là một sản phẩm của tình yêu, giá 495 đôla. Cuố i năm 2009, Tsilli cảm thấ y câ `n chuẩn bị để thực

hiện một sự thay đổi. Cô gửi thư thông báo tới sế p và các đô ng nghiệp của mình đô ng thời chuẩn bị nghỉ việc. Cô đã thực hiện cú nhảy!

Vấ n đề là... cái nhìn từ một góc khác không phải là tấ t cả những gì cô đã mong chò. Tuấ n đã u tiên tự do cô cảm thấ y thật tuyệt vời; tuấ n thứ hai cô bắ t đã u tự hỏi: *Mình làm gì cho hế t ngày?* Cô nói: "Tôi đã đánh giá thấ p giá trị của việc có một công việc nào đó mang tính cộng tác và không tự định hướng." Qua vài tháng, hoạt động kinh doanh kiế m được ít hơn trông đợi. Các đơn đặt hàng vẫn đế n và tình cảnh cũng không có gì đáng tuyệt vọng, nhưng Tsilli cảm thấ y bế tắ c, và khả năng sáng tạo mà cô đã phát triển mạnh trong thời gian khởi nghiệp trở nên kiệt quệ.

Cô tâm sự tiế p: "Mô hình tấ t cả-hoặc-không có gì đó thật quá áp lực. Tôi đang điể `u hành một công việc mang tính sáng tạo, nhưng đố i với tôi, việc vẫn đảm bảo được toàn bộ thu nhập và nhu câ `u không ngừng phát triển tính sáng tạo chính là một sát thủ của sự sáng tạo." Thật là một quyế t định khó thực hiện, nhưng sáu tháng sau khi rời khỏi công ty thiế t kế , cô đã quay trở lại gặp người chủ cũ với một đề `xuấ 't: Sẽ thể `nào nế 'u cô quay lại làm việc bán thời gian? Họ đã đô `ng ý và cảm thấ 'y vui trước đề `xuấ 't này.

Quay lại xưởng thiế t kế ba ngày một tuấ n là một quyế t định đúng đấ n. Khi Tsilli rời khỏi nơi đó sáu tháng trước, cô đã chịu trách nhiệ u trách nhiệm trên cương vị một thiế t kế trưởng; vì vậy, không có cách nào để cô có thể quanh quẩn với việc khác ở một vai trò thấ p hơn mà không rời khỏi đó - một thời gian trước. Việc quay trở lại làm việc bán thời gian mang đế n cho cô sự an toàn về việc có một khoản thu nhập cố định cụ thể trong khi vẫn duy trì được tự do trong nửa thời gian làm việc còn lại theo những dự án riêng khác. Ngoài ra, Tsilli hiện giờ làm việc như một cộng tác viên thay vì một người làm công, và điề u đó mang lại cho cô một cảm giác không ngờ nhưng

quan trọng của việc vẫn "tự mình" kiế m được tấ t cả thu nhập, với một nửa để n từ xưởng thiế t kế và nửa còn lại từ công việc kinh doanh của cô.

Đô i với Tsilli, việc cô bỏ khỏi xưởng thiế t kế thật đúng đấ n, mà việc cô quay trở lại đó cũng thật hợp lý. Công việc kinh doanh vẫn sinh lợi, nhưng không còn áp lực của việc phải phụ thuộc hoàn toàn vào nó. Tsilli tổng kế t điề u đó như thế này: "Cảm giác của tôi là tôi vẫn đang xế p từng viên gạch. Những viên gạch khác nhau khớp vào nhau và theo thời gian số gạch đó có thể xây nên cả khổ i lớn. Mà đúng là bây giờ tôi đang ở một vị trí tố t đẹp."

#### Sự lựa chọn

Câu chuyện của Tsilli minh họa cho thử thách thực tế xảy ra với hâ `u hế t mọi người có cùng cơ hội để tạo nên sự thay đổi sự nghiệp quan trọng và tự mình làm tấ t cả: việc tìm ra cách để xây dựng một hệ thố 'ng thành một hoạt động kinh doanh và quyế t định hoạt động kinh doanh sẽ giữ vai trò gì trong phâ `n đời còn lại của họ. Dù sớm hay muộn, mọi chủ doanh nghiệp thành công - ngẫu nhiên hoặc theo cách khác - đề `u gặp phải một sự lựa chọn: Chúng ta sẽ đi cùng điề `u này tới đâu? Như đã mô tả trong suố t cuố 'n sách, đa phâ `n các thành viên của nhóm chúng ta đã thực hiện một quyế t định thận trọng là giữ hoạt động kinh doanh ở quy mô nhỏ để tạo ra một "công việc tự do" vì mục đích có tự do. Những người khác chọn hướng tiế 'n xa bă `ng cách tuyển dụng cẩn thận nhân viên và cùng lao theo công việc.

Đây là câu chuyện về việc ba người đã gặp phải sự lựa chọn quan trọng này và giải quyế t nó theo những cách khác nhau.

Giải pháp số 1: Giữ ở quy mô nhỏ

Không ai thực sự là một nhà kinh doanh bẩm sinh, nhưng Cherie Ve Ard thì có thể gâ `n như thế ´. Cherie tự làm việc cho mình từ khi cô 20 tuổi, giờ đây cô 38 tuổi và không bao giờ hố ´i hận. Bố ´ cô cũng là một doanh nhân, thành lập công ty phâ `n mê `m gia đình mà cuố ´i cùng Cherie đã tiế ´p quản. Công ty phát triển các giải pháp phâ `n mê `m tùy chỉnh dành cho các nhà cung cấ ´p dịch vụ chăm sóc sức khỏe. Năm 2007, cô đã lên đường cùng với Chris Dunphy, đố ´i tác của cô, và họ đã đi du lịch khắ ´p nước Mỹ bǎ `ng một chiế ´c ô tô. Đi trên hành trình này trong khi đang điê `u hành một công ty phâ `n mê `m dẫn tới một sự mở rộng hiển nhiên: Cherie và Chris bǎ ´t đâ `u một hoạt động kinh doanh phụ là làm các trình ứng dụng di động.

Hoạt động kinh doanh của cô phát triển tố t, nhưng Cherie đã chủ ý từ bỏ việc theo đuổi một số ý tưởng mở rộng. Đây là những gì cô nói về điề u này: "Không bị nợ nâ n, quyế t định khôn ngoan nhấ t tôi đã thực hiện là đưa ra một mục đích cụ thể để*không* phát triển hoạt động kinh doanh này. Trưởng thành trên cương vị con gái của một doanh nhân, tôi đã quan sát tính sáng tạo của cha mình và óc tư duy của nhà phát minh bị hủy hoại ngay khi công ty phát triển từ chỗ chỉ có mình ông tới lúc có hơn 50 nhân viên. Sự căng thẳng đã đề nặng lên ông và làm giảm chấ t lượng cuộc số ng của ông."

Lâ n gâ n đây nhấ t tôi nói chuyện với Cherie là khi cô đang trên đảo Saint John, nơi cô và Chris dừng lại nghỉ trong vài tháng ("có thể lâu hơn, hoặc cho để n khi chúng tôi còn cảm thấ y thích nơi này"). Cherie kiế m được một khoản thu nhập tố t, ít nhấ t 50.000 đôla một năm nhưng cô dứt khoát cho ră ng tiê n không phải là mục đích. Cô cho biế t: "Cảm giác của tôi vê việc là một chủ doanh nghiệp thành công được dựa trên chấ t lượng cuộc số ng tôi hướng tới, chứ không phải số tiê n tôi làm ra. Tôi sở hữu doanh nghiệp của tôi. Còn doanh nghiệp không sở hữu tôi."

#### Giải pháp số 2: Giữ quy mô trung bình

Ở khu vực SoDo của khu thương mại Seattle, một nhà máy hoạt động râ m rập với âm thanh của những chiế c máy khâu. Những phụ nữ người Mỹ gố c Hoa, đa phâ n trong số họ đã làm việc tại nhà máy này nhiê u năm, siêng năng may những chiế c ba lô và túi đựng máy tính xách tay. Tôi đi tham quan nhà máy với Tom Bihn, chủ sở hữu nhà máy, và đố i tác kinh doanh của anh, Darcy Gray.

Với hơn 20 nhân viên và nhà máy của riêng mình, Tom không sợ sự phát triển. Nhưng anh đã quay lưng lại cơ hội phát triển lớn mạnh nhâ 't: phân phô 'i những chiế 'c túi bình dân của anh thông qua các nhà bán lẻ tên tuổi mà đa phâ `n họ đề `u yêu câ `u đi yêu câ `u lại với Tom về `việc thiế 't lập các mô 'i quan hệ đô 'i tác. Tôi thấ 'y tò mò về `quyề 't định này, vì vậy tôi đã gửi cho Tom và Darcy một bức thư điện tử sau đó để hỏi cho kỹ hơn về `việc phân phô 'i. Đây là những gì họ đã trả lời:

Chúng tôi đã chọn trở thành hãng sản xuấ t và nhà bán lẻ trực tiế p của riêng chúng tôi ngay từ đã u bởi vì điể u đó thú vị hơn nhiệ u. Chúng tôi đô ng hành cùng với người đi chào hàng riêng của mình. Cho nên nế u mục đích đơn giản là để kiế m tiế n, thì điể u đó thực sự tẻ nhạt. Chúng tôi muố n tạo ra một công việc kinh doanh dễ chịu, những sản phẩm dễ chịu, những khách hàng dễ chịu và những nhân viên dễ chịu; chúng tôi muố n tạo ra một thương hiệu và một nơi làm việc lâu dài trên thế giới. Bán sản phẩm cho các nhà bán lẻ trên thị trường đại trà có thể sinh lợi hoặc cũng có thể không, nhưng qua đó thương hiệu của bạn sẽ ít nhiề u được nhận dạng. Điề u đó có thể cũng ràng buộc số phận của bạn vào một công ty bên ngoài mà bạn không thể kiểm soát: Nế u họ làm ăn lụn bại, bạn có thể cũng lụn bại theo. Tương lai của chúng tôi được ràng buộc vào những gì chúng tôi làm, những quyế t định chúng tôi đưa ra và đó chính là sự thú vị của lựa chọn này.

Việc đô ng hành cùng với người đi chào hàng riêng của bạn tấ t nhiên thật thú vị, và như Tom đã giải thích trong một cuộc trò chuyện khác, điê u này cũng có thể trở thành một mô hình kinh doanh tố t hơn. Dòng tiê n cho hoạt động kinh doanh của họ đế n từ nhiê u khách hàng cá nhân, vì vậy họ không bao giờ phải lo lắ ng vê một cửa hàng lớn bỏ bê hàng tô n kho của họ (hoặc không trả nợ).

Bởi vì chỉ có một nguồ n duy nhấ t nên những chiế c túi xách Tom Bihn được xế p vào vị trí tố t thay vì bị xem như một mặt hàng bình thường. Tom và Darcy có thể tính giá tố t cho những chiế c túi và chắ c chắ n rằ ng họ sẽ không ngừng hỗ trợ tấ t cả các nhân viên.

Khi được hỏi về `những ngày tô `i tệ hoặc những kinh nghiệm tiêu cực trong hoạt động kinh doanh này, Tom đã nói một điề `u khiế `n tôi suy nghĩ: "Tấ ´t cả những ngày tô `i tệ có hai điề `u chung: Bạn biế ´t mình phải làm gì, nhưng bạn để cho người khác bảo bạn đừng làm điề `u đó."

Ít nhấ t trong trường hợp này, Tom không bao giờ từ bỏ những việc mà anh nghĩ mình câ n làm, cho dù mọi người có nói gì đi nữa.

#### Giải pháp số 3: Thỏa hiệp

Đôi khi sự lựa chọn giữa lớn và nhỏ có nhiề ù hơn hai câu trả lời. Một con người có óc sáng tạo có thể học những bài học của cô â y về kiểu phát triển sai lâ m và sau đó áp dụng chúng cho kiểu phát triển đúng đấ n. Hãy gặp Jessica Reagan Salzman, chủ sở hữu dịch vụ kế toán một người ở Attleboro, Massachusetts. Tôi đã biế t Jessica là người của các con số khi cô đưa ra thu nhập ước tính cho năm tới chính xác là 110.899 đôla. Nhiề ù doanh nhân bị lạc trong bức tranh lớn hơn và không chặ c chặ n về tình hình tài chính của họ. Họ thường trả lời những câu hỏi của tôi về các kế hoạch thu nhập bằ ng

những câu nói như: "Ù, khoảng một trăm, có thể là trăm rưỡi hoặc hơn." Với Jessica, cô không có nhu câ u để phát triển thêm.

Tró trêu là Jessica bắ t đâ ù hoạt động kinh doanh này sau một trải nghiệm làm cô bố i rố i với một công việc mới mà cô vừa vào làm ở vị trí kiểm toán. Ngay khi lao vào công việc này, cô đã không ngừng làm khóp các số liệu và thắ c mắ c lý do tại sao một số điể ù đang không cân đố i theo đúng quy tắ c. Cuố i cùng cô hiểu ra nguyên nhân: Không chỉ công ty đó gặp trục trặc mà nó còn sẽ không đủ tiề n trả lương cho cô khi chu kỳ kế toán tiế p theo đang tới gâ n. Ái chà! Jessica nghỉ việc và quyế t định làm một mình.

Ngay từ khi bắ t đâ u, công việc kinh doanh có thể sinh lợi hợp lý ở mức bán thời gian và Jessica tập trung vào việc chăm lo gia đình mà không hê lo lắ ng gì vê việc phải tạo ra cả núi tiê n. Nhưng một ngày, chô ng cô, Michael, gọi điện báo ră ng anh sẽ vê nhà sớm. Cô trả lời: "Thật tuyệt. Một dịp đặc biệt chăng?" Chô ng cô đã im lặng trước khi nói nổ t phâ n còn lại của tin đó: Anh ta vừa bị nghỉ việc, có hiệu lực ngay lập tức.

Công việc của Jessia tỏ ra thành công khi ở vị trí của một dự án phụ, nhưng nó gầ n như không kiế m đủ tiề n để hỗ trợ một gia đình, khi đứa con thứ hai của họ mới được ba tuầ n tuổi. Sau khi con số c qua đi, hai vợ chồ ng đã bàn về các giải pháp, và Jessica quyế t định phát triển công việc này lên mức cao hơn. Chô ng cô trở thành người chăm sóc trẻ chủ yế u ở nhà, còn Jessica đi làm. Công việc nhanh chóng phát triển và tấ t cả trở nên tố t đẹp theo sự sắ p xế p mới này, nhưng sau đó nó phát triển quá nhanh. Jessica nói: "Chúng tôi đã có những bước tiế n quan trọng theo hướng tăng trưởng tổng thu nhập, nhưng chúng tôi cũng đã trải qua việc chi phí tăng vọt, và thu nhập của chúng tôi rõ ràng đã phản ánh được sự cầ n thiế t phải có một thay đổi quan trọng."

Cô nói tiế p: "Tôi chỉ cho ră ng đó chính là những gì bạn có bổn phận phải thực hiện. Ngay khi hoạt động kinh doanh phát triển, bạn sẽ thuê người. Phải không?" Tiế c thay, mặc dù việc thuê người đôi khi giúp cho một hoạt động kinh doanh phát triển, song nó luôn luôn tạo ra những chi phí cao hơn nhiề u và các nghĩa vụ bắ t buộc. Jessica đã thực hiện một vài thay đổi, chuyển hoạt động kinh doanh của cô thành một sở hữu đơn lẻ và trở về là cơ sở một người.

#### Đừng làm lính cứu hỏa: Hãy duy trì công việc của bạn

Bấ t kể bạn đi theo đường nào, ngay khi dự án của bạn phát triển đúng mục đích, bạn có thể cảm thấ y mình đang dành tấ t cả thời gian để đố i phó với mọi việc và quá ít thời gian để thực sự tạo ra được bấ t cứ điể ù gì. Giải pháp cho vấ n đề chung này là hãy tập trung vào *duy trì* công việc của bạn thay vì *chạy theo* công việc đó. Khi bạn đang điể ù hành doanh nghiệp, bạn dành thời gian dập tắ t các đám cháy và giữ cho mọi thứ hoạt động bình thường. Việc duy trì hoạt động kinh doanh đòi hỏi một cách tiế p cận ở mức cao hơn.

Mỗi sáng, hãy dành ra 45 phút không truy cập vào mạng Internet. Hãy dành toàn bộ thời gian này vào việc cải thiện hoạt động kinh doanh của bạn - đừng xem xét bấ t cứ hoạt động nào chỉ đơn thuấ n nhã m mục đích duy trì được doanh nghiệp. Hãy suy nghĩ *theo hướng thúc đẩy...* Bạn có thể làm gì để giữ cho mọi thứ tiế n lên phía trước? Hãy cân nhấ c những lĩnh vực này:

PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH. Đây là công việc giúp phát triển doanh nghiệp. Những sản phẩm hoặc dịch vụ mới nào thuộc công việc này? Có bấ t cứ mố i quan hệ đố i tác hoặc dự án liên doanh nào bạn đang theo đuổi không?

PHÁT TRIỂN LỜI CHÀO HÀNG. Kiểu công việc này liên quan tới việc sử dụng tài nguyên hiện có theo một cách thức mới. Bạn có thể

tạo ra một sự kiện ra mắ t, bán hàng hoặc lời chào hàng mới để thu hút sự quan tâm và tạo ra thu nhập không?

GIẢI QUYẾ T CÁC VÂ N ĐỀ TÔ N ĐỌNG. Trong mọi hoạt động kinh doanh, luôn có các vấ n đề dâ n phát sinh mà bạn phải học cách tránh thay vì giải quyế t trực tiế p. Thay vì liên tục bỏ qua những vấ n đề như vậy, hãy sử dụng thời gian không đi "chữa cháy" để giải quyế t tận gố c rễ của vấ n đề .

XEM LẠI VIỆC RA GIÁ. Như đã thảo luận ở Chương 11, bạn nên đề `u đặn xem lại giá cả của mình để xác định xem có thể tăng giá không. Ngoài ra, hãy cân nhă ´c việc bán gia tăng giá trị (upselling) và bán chéo (cross-selling) hoặc những công cụ tạo thu nhập khác cho vũ khí của bạn.

TRUYÊ `N THÔNG KHÁCH HÀNG. Điể `u này liên quan không chỉ tới việc giải quyế t các thư điện tử hoặc những yêu câ `u nói chung mà còn việc bắ t đâ `u truyê `n thông thông qua các bản tin và việc cập nhật thông tin.

Một nguyên tắ c quan trọng đố i với tấ t cả những hành động này chính là bắ t đã u, không phải đố i phó. Thực hiện điể u này đúng 45 phút mỗi ngày có thể mang lại những phâ n thưởng to lớn ngay cả khi mọi điể u khác đang rố i tung lên và bạn dành thời gian còn lại trong ngày để dập lửa. Hãy tiế n lên!

#### Giám sát hoạt động kinh doanh

Bâ´t kể chiế´n lược tăng trưởng của bạn ra sao, bạn cũng sẽ muố´n quan tâm tới tình trạng hoạt động của doanh nghiệp. Cách tố´t nhấ´t để thực hiện điề`u này là theo một chiế´n lược hai hướng:

- Bước 1: Chọn một hoặc hai tiêu chuẩn đánh giá và luôn luôn để mặ t tới chúng, tập trung vào bán hàng, dòng tiê n hoặc những gì

mang lại thu nhập.

- Bước 2: Để mọi việc khác lại cho đợt rà soát định kì nửa tháng hoặc một tháng, khi đó bạn tập trung đi sâu vào hoạt động kinh doanh tổng thể cẩn thận hơn.
  - So với những người khác trong nhóm, một số thành viên siêng năng hơn nhiê `u trong việc dõi theo các tiêu chuẩn đánh giá so với những người khác, thể hiện ra là một số người nói vê `việc bị ám ảnh bởi dữ liệu và những người khác lại nói họ "không có ý kiế n" vê `những gì đang xảy ra trong hoạt động kinh doanh. (Quan điểm của tôi vê `cách tiế p cận này: Các bộ kỹ năng và tính cách con người vố n đa dạng, nhưng hãy thận trọng với việc giao phó tấ t cả vấ n đê `tài chính cho người khác. Không có ý kiế n gì vê `vấ n đê `tiê `n bạc luôn là một dấ `u hiệu xấ `u.)

Những đánh giá mà bạn muố n dõi theo sẽ phụ thuộc vào kiểu hoạt động kinh doanh. Đây là một vài ví dụ phổ biế n nhấ t.

Doanh thu theo ngày: Hôm nay thu được bao nhiều tiê `n?

Khách ghé xem hoặc mố i hàng tiê m năng theo ngày: Có bao nhiều người dừng lại xem hoặc đăng nhập để biế t thông tin nhiề u hơn?

**Giá đơn đặt hàng trung bình:** Mọi người bỏ ra bao nhiều tiê n khi đặt hàng?

**Tỉ lệ chuyển đổi khách hàng:** Tỉ lệ khách ghé xem hoặc mố i hàng tiê m năng trở thành khách mua hàng là bao nhiêu?

**Tỷ lệ người ủng hộ:** Tỉ lệ khách hàng sẽ giới thiệu với người khác về hoạt động kinh doanh của bạn là bao nhiêu?

Một số doanh nghiệp chọn những tiêu chuẩn đánh giá cụ thể hơn. Brandy Agerbeck, nhà hỗ trợ đô họa mà chúng ta đã gặp ở Chương 7, kiế m tiế n nhờ những đơn đặt hàng trước của các công ty và tổ chức phi chính phủ. Mỗi năm cô câ n một số lượng cụ thể những đơn đặt hàng trước, vì vậy cô giữ một tập thẻ chỉ mục để theo dõi con số này. Khi những chiế c thẻ chỉ mục được điể n hế t, cô biế t mình đã hoàn thành tố t công việc trong khoảng thời gian đó và có thể tập trung vào những việc khác.

Một hoặc hai lâ n một tháng là thời điểm tố t để xem xét hoạt động kinh doanh kỹ lưỡng hơn cũng như ghi lại một số tiêu chuẩn đánh giá câ n được cải thiện theo thời gian. Kiểu công việc này có thể sẽ làm cho bạn thấ y quan tâm tới những con số doanh thu chi tiế t hơn, lưu lượng trang, mạng xã hội và sự tăng trưởng của hoạt động kinh doanh. Bạn có thể có một bảng tính miễn phí hỗ trợ quá trình này tại 100startup.com.

#### Xây để bán: Tiế n thật xa

John Warrillow đã xây dựng và bán bố n công ty trước khi "nghỉ hưu" để viế t sách, diễn thuyế t và đâ u tư. Sau khi học được những bài học từ bố n trải nghiệm kia, giờ đây anh tán thành một mô hình riêng dành cho những chủ công ty nhỏ mong muố n bán doanh nghiệp của họ vào một ngày nào đó. Hâ u hế t những khuyế n nghị của John liên quan tới nhu câ u tạo ra một công ty hoặc tổ chức thực sự có thể phát triển tố i đa các kỹ năng riêng biệt của những người chủ doanh nghiệp đó.

Nói cách khác, mô hình "xây để bán" khác hẳn mô hình chúng ta đã thấ y trong cuố n sách này. Đa phâ `n các nghiên cứu tình huố ng của chúng ta liên quan tới những con người dấ n thân vào công việc kinh doanh dành cho chính họ, bởi vì điề `u đó tạo cho họ cảm giác vui vẻ, mà không phải do họ muố n xây dựng một thứ gì đó để rô `i

bán đi lấ y tiế `n. Tuy nhiên, những khuyế `n nghị của John thực sự rấ ´t tố ´t cho những chủ doanh nghiệp muố ´n đưa một hoạt động kinh doanh đi lên nữa, và một số ´lời khuyên của John có thể được ứng dụng để cải thiện một hoạt động kinh doanh cho dù bạn muố ´n nó chỉ tấ `m tấ `m. Bạn có thể thấ ´y hai mô hình được so sánh với nhau như thế ´ nào trong bảng dưới đây.

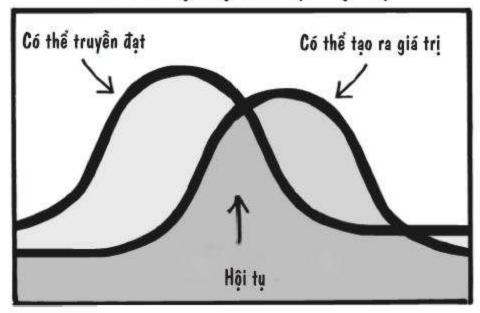
BẢNG SO SÁNH: XÂY ĐỂ BÁN - KHỞI NGHIỆP VỚI 100 ĐÔLA

	Xây để bán	Khởi nghiệp với 100 đôla
Vốn bắt buộc	Biển thiên nhưng thường cao	Biến thiên nhưng thường thấp
Nhân viên	Bắt buộc	Tùy ý
Lợi ích tự do	Được nhận một khoản tiến lớn	Không được thanh toán một khoản tiền lớn
Lợi ích thứ yếu	Xây dựng và phát triển mạnh hơn	Làm những gì bạn thích

Trong khi cố gắ ng quyế t định theo đuổi một con đường nào đó, hãy trả lời câu hỏi đơn giản này: "Bạn muố n kiểu tự do nào?" Mô hình của John liên quan trọn vẹn đế n việc tạo ra một phâ n hoàn toàn tách rời khỏi bản thân bạn và sau đó bán nó để có một khoản tiề n lớn ngay lập tức. Mô hình Khởi nghiệp với 100 đôla thì phâ n nhiề u bàn về việc chuyển sang một hoạt động kinh doanh hoặc sự nghiệp độc lập vố n được dựa trên một thứ gì đó mà bạn thích làm nói cách khác, một thứ gì thực sự liên quan tới kỹ năng hoặc đam mê của người sở hữu nó. Không mô hình nào là tố t hơn; nó chỉ phụ thuộc vào mục đích của ban.

Nế u bạn muố n lựa chọn việc bán doanh nghiệp của mình vào một ngày nào đó, quan điểm của John chính là bạn phải lên kế hoạch cho điể u đó bă ng cách thực hiện những bước đi cụ thể. Bước quan trọng nhấ t trong việc tạo nên danh tính độc lập cho hoạt động kinh doanh chính là tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ với tiể m năng phát triển. Đây là sự khác biệt quan trọng so với đa số những hoạt động kinh doanh chúng ta đã mô tả cho tới giờ, vì vậy hãy cùng xem cách John giải thích điể u này.

### Đường cong có thể truyền đạt so với đường cong có thể tạo ra giá trị



Một hoạt động kinh doanh có thể phát triển được xây dựng dựa trên những điê `u vừa có thể truyê `n đạt vừa có thể tạo ra giá trị. Một kế ´ toán có chứng chỉ hành nghê ` sẽ cung cấ ´p một dịch vụ có thể tạo ra giá trị ở mức cao nhưng dịch vụ đó không dễ truyê `n đạt (cô ta không thể dễ dàng dạy người khác cách thực hiện các báo cáo kế ´ toán và bàn giao nó lại cho anh ta.) Mặt khác, bạn có thể dạy một người cách dọn bàn ăn tại một nhà hàng trong vài phút, nhưng đó không phải là một dịch vụ có thể tạo ra giá trị (nhiê `u người có thể

dọn bàn ăn.) Do đó, một hoạt động kinh doanh có tiể m năng được bán với lợi nhuận cao thường đưa ra một thứ gì đó tại điểm giao nhau của tính có thể truyề n đạt và có thể tạo ra giá trị.

John đã xây dựng một dịch vụ đăng ký dài hạn để thực hiện nghiên cứu tài chính và cung cấ p một loạt báo cáo chứa đựng nhiê `u thông tin. Điê `u này có thể tạo ra giá trị ở mức cao cho các khách hàng của John nhưng cũng có thể truyê `n đạt cho những nhân viên khác. Lâ `n khác anh đã gây dựng một công ty thực hiện cuộc khảo sát người tiêu dùng cho những công ty lớn - lâ `n nữa, một dịch vụ có thể tạo ra giá trị ở mức cao nhưng cũng có thể được người sở hữu mới lặp lại.

• • •

Những giải pháp được Tsilli, Cherie, Tom, Jessica và John tìm ra khác nhau rấ t nhiệ `u. Trong khi thực thi những giải pháp của mình, mỗi người trong số ´họ đề `u nói có với một số ´điề `u trong khi vẫn nói không với một số ´điề `u khác. Tom đã từ chố ´i ký kế ´t hợp đô `ng với các nhà bán lẻ túi xách có tiế ´ng, nhưng anh lại sẵn sàng thuê nhân viên và phát triển theo những giới hạn riêng của mình. Cherie thích duy trì mọi thứ ở quy mô nhỏ và riêng tư. Tsilli đã tìm thấ ´y sự an toàn nhờ phát triển hoạt động kinh doanh của cô *và*làm việc như một cộng tác viên cho người chủ cũ của mình.

Điểm chung của những người này là họ cùng có cảm giác được kiểm soát số phận của mình và họ cùng tìm thấ y tự do trong việc nuôi dưỡng một dự án có ý nghĩa. Ngay khi dự án riêng của bạn phát triển, bạn cũng sẽ câ n thực hiện những quyế t định dựa trên các ưu tiên và tâ m nhìn riêng của mình. Chỉ câ n nhớ ră ng đây là những quyế t định tố t đẹp để thực hiện và là một vị trí tố t đẹp để bạn ở lại.

#### NHỮNG ĐIỂM CHÍNH

- Có nhiê u hơn một con đường tới tự do và một số người tìm thấ y nó nhờ biế t kế t hợp những cách sắ p xế p công việc khác nhau.
- "Tiế n xa" bă ng cách theo đuổi sự tăng trưởng hay quyế t định giữ ở quy mô nhỏ đề u là những giải pháp có thể chấ p nhận được và bạn có thể thoát khỏi sự khác nhau bă ng cách "giữ ở quy mô trung bình". Tấ t cả điệ u này tùy thuộc vào kiểu tự do bạn muố n giành được.
- Chủ động kiểm soát hoạt động kinh doanh của bạn bă ng cách dành thời gian mỗi ngày cho những hoạt động liên quan đặc biệt tới sự cải thiện, không chỉ đố i phó với mọi thứ khác đang diễn ra.
- Theo dõi đê`u đặn một hoặc hai tiêu chuẩn đánh giá quan trọng được coi là nhân tố quyế t định thành công trong hoạt động kinh doanh của bạn. Hãy kiểm tra những tiêu chuẩn còn lại hai tuâ`n hoặc mỗi tháng một lâ`n.
- Một hoạt động kinh doanh có thể phát triển là một hoạt động kinh doanh vừa có thể truyề n đạt được vừa có thể tạo ra giá trị. Nế u bạn từng muố n bán doanh nghiệp của mình, bạn sẽ câ n xây dựng các đội làm việc và giảm bớt sự phụ thuộc vào chủ sở hữu.

# 14• Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu tôi thất bại?



CÁCH GIÀNH ĐƯỢC THÀNH CÔNG DÙ CHO MÁI NHÀ CÓ ĐÈ LÊN BẠN.

## "Thời gian của bạn là hữu hạn, vì vậy đừng lãng phí nó để số ng cuộc số ng của một người nào khác."

#### STEVE JOBS (Nhà kinh doanh Mỹ)

Ha â u hế t những người chúng ta đã gặp trong cuố n sách cho tới giờ đề u có kiểu câu chuyện từ thấ t bại tới thành công. Trong nhiê u trường hợp, câu chuyện nói về một buổi ra mặ t sản phẩm đã trở nên tẻ nhạt, một mố i quan hệ đố i tác lầ m đường, hoặc việc đánh mấ t động lực thúc đẩy vì một dự án sai lầ m. "Tôi đã thử một số thứ và nó đã không hoạt động hiệu quả... nhưng sau đó tôi đã chuyển sang một thứ khác" là một điệp khúc chung. Tấ t cả những câu chuyện này đề u có giá trị và bổ ích, nhưng có lẽ câu chuyện phát triển từ đố ng tro tàn của John T. Unger, một nghệ sĩ điêu khắ c ở một thị trấ n nhỏ của Michigan lại là câu chuyện hấ p dẫn nhấ t mà tôi đã được nghe. Câu chuyện của John là một thành tựu của việc chuyển hóa thấ t bại và cảm giác sợ hãi thành tính kiên cường và thành công.

Theo như John kể thì điể `u tố t đẹp thứ ba từng xảy để ´n với anh là việc mái nhà của xưởng sản xuấ 't sụp xuố 'ng đúng lúc anh đang đứng trên đó và cố 'gă 'ng xúc tuyế 't một cách điển cuố `ng. Ngôi nhà bị phá hủy hoàn toàn và John đã dành thời gian còn lại của mùa đông để vừa làm việc trong cái rét că 't da că 't thịt vừa sưởi â 'm bă `ng một chiế 'c máy sưởi dâ `u không thông gió. Đó quả là một kịch bản ác mộng, nhưng sau đó một niề `m vui đã để 'n: Ngân hàng tới để đánh giá thiệt hại và đưa cho anh một khoản hỗ trợ 10.000 đôla. John đã sử dụng số 'tiề `n đó như khoản tiề `n đặt cọc để mua hai tòa nhà mà anh đang cố 'gă 'ng có được. Anh nói: "Tôi không nghĩ ngân hàng sẽ giải quyế 't hợp đồ `ng nế 'u không có tai họa đó. Nó đã buộc họ có một cái nhìn thực tế 'về công việc của tôi thay vì chỉ nghĩ về `tôi như môt nghê sĩ túng quẫn nào khác."

Điề ù tố t đẹp thứ hai từng xảy để n với John khi anh bị mấ t việc ở vị trí thiế t kế đô họa trong thời gian các công ty dot-com sụp đổ vào năm 2000. Mấ t việc làm dẫn tới mấ t mọi thứ khác - thu nhập, bạn gái, căn hộ và thậm chí một phâ n ngón tay cái trong một tai nạn xảy ra khi anh đang rời khỏi căn hộ của mình. Trong thời gian anh đang làm công việc này (bảy ngày một tuấ n năm 1999, tổng cộng bảy ngày năm 2000), anh cũng dành tới 10 tiế ng một ngày cho hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực nghệ thuật của riêng mình.

Sau cả hai trải nghiệm này - mấ t nhà và mấ t việc - John suy sụp tinh thấ n và suy nghĩ nặng nê vê việc làm gì tiế p theo. Bạn bè đã khuyên anh bám lấ y nghệ thuật và nên cố gặ ng tìm việc ở bấ t cứ đâu, nhưng ở vùng nông thôn Michigan những ngày đó, John biế t ră ng không dễ gì để tìm được một việc làm. Bởi vậy, anh đã theo đuổi mục đích của mình và tiế p tục xúc tiế n công việc.

Điề ù tố t đẹp nhấ t từng xảy để n với John, như anh kể, là vụ lộn xộn vào đêm muộn với một tài xế tắ c xi điên khùng, người đã lôi anh vào căn phòng phía sau một quán ăn và gí súng vào đầ ù anh đúng mười phút, la hét và đe dọa bóp cò. John cuố i cùng đã trố n thoát và đi bộ trong đêm lạnh giá, vã mồ hôi, lo sợ và vui mừng vì còn số ng. "Tôi vẫn số ng! Tôi đúng là quá may mắ n!" - John đã hét vang trời ngay khi anh tập tễnh thoát khỏi căn phòng đó.

Còn bây giờ John nói: "Bạn sẽ không còn quá lo lă ng về những điề u nhỏ nhặt sau những chuyện như thể . Mỗi việc xảy ra đề u đóng một vai trò nhấ t định trong cuộc đời bạn, ở những cấ p độ khác nhau."

#### Lời khuyên không ai muố n và sự cho phép chẳng ai câ n

Phâ n nhiê u trong cuố n sách này chứa những lời khuyên khác nhau, nhưng đừng nhâ m lẫn giữa lời khuyên với sự cho phép. Bạn

không câ`n bấ t cứ ai cho phép bạn theo đuổi một ước mơ. Nế u bạn vẫn đang chờ đợi để bắ t đâ`u khởi nghiệp (hoặc bấ t cứ điề`u gì khác) với 100 đôla của riêng mình, hãy dừng việc chờ đợi lại và bắ t đâ`u ngay. Charlie Pabst, nhà thiế t kế ở Seattle vố n rời bỏ thế giới công ty để làm một mình, nói ră ng điề u tố t đẹp nhấ t anh đã làm là học được cách chố i bỏ lời khuyên, thậm chí từ những người bạn có ý tố t. Anh bảo: "Cuộc số ng và công việc mà tôi có bây giờ sẽ không bao xuấ t hiện nế u tôi không ngang bướng khủng khiế p để theo đuổi ý thích riêng của mình. Thực tế là hâ`u hế t mọi người đề u làm thuê cho một ai đó. Và một tỉ lệ nhấ t định trong số đông đó sẽ không vui vẻ hoặc khuyế n khích bạn làm chủ công việc của mình."

Cho dù luôn mang ý tố t nhưng một số lời khuyên từ những người nghĩ ră ng họ biế t rành rẽ hơn bạn lại có thể không câ n thiế t và khiế n bạn rố i trí. Đây là cách Chelly Vitry, nhà sáng lập hoạt động kinh doanh du lịch ẩm thực Denver, tiế p nhận lời khuyên:

• Bài học lớn nhấ t tôi đã học được là tin tưởng vào sự đánh giá riêng của bản thân. Khi bắ t đã `u hoạt động kinh doanh du lịch của mình, tôi nhận được tấ t cả các kiểu lời khuyên từ những người xung quanh, bắ t đã `u từ lý do tại sao công việc sẽ không hoạt động cho tới cách thức điề `u hành công việc trên cơ sở hàng ngày. Tôi đã nghiên cứu hoạt động này và biế t nó là một ý tưởng có thể phát triển được, vì vậy tôi đã quyế t định giữ nguyên ý định riêng của mình và không hỏi mọi người xem họ nghĩ gì. Những người hiểu biế t ít về `công việc này hon tôi không đủ khả năng đưa ra quyế t định về `nó. Tôi đánh giá cao những ý tưởng được đưa ra, nhưng giờ đây tôi tìm kiế m lời khuyên từ những người có cái nhìn độc đáo về `cách tôi có thể cải thiện công việc.

Đôi khi lời khuyên tố t nhấ t là không gì hế t. Nế u bạn biế t mình câ n làm gì tiế p theo, thì bước kế tiế p đơn giản là làm điề u đó. Hãy dừng việc chờ đợi lại. Hãy bắ t đâ u hành động ngay.

#### Chúng ta e sợ điê u gì?

Trong phâ`n kế´t của đa số´ những cuộc thảo luận tiế´p theo với hâ`u hế´t các chủ doanh nghiệp được nhắ´c đế´n trong cuố´n sách này, tôi đã hỏi về `nỗi sợ hãi, lo lắ´ng hoặc mố´i bận tâm lớn nhấ´t của họ. Tấ´t cả những người này đã thành công, kiế´m được ít nhấ´t 50.000 đôla một năm từ những dự án của họ (nhiề`u người đang kiế´m được nhiề`u hơn nữa), nhưng họ lo lắ´ng về `điề`u gì? Điề`u gì đã khiế´n họ thức tới tận đêm khuya?

Những mố i bận tâm của họ chia thành hai phạm vi lớn: bên ngoài và nội tại. Những mố i bận tâm bên ngoài có xu hướng liên quan tới tiề `n và một thị trường đang thay đổi. Ví dụ, một vài hoạt động kinh doanh đã được tạo ra để khai thác sự thiế ´u cân bǎ `ng trong công nghệ. Những dự án này có thể sinh lời rấ ´t tố ´t trong một khoảng thời gian, nhưng khi bản nhạc dừng chơi, người chủ dự án sẽ chẳng còn gì để khai thác. Một hoạt động kinh doanh phát triển chủ yế ´u từ việc được xế ´p hạng cao trên Google hoặc có một vị trí tố ´t trong giang hàng iTunes đang phải đố ´i mặt với nguy cơ mấ ´t tấ ´t cả nế ´u vận số ´thay đổi. Scott McMurren, người kinh doanh phiế ´u giảm giá Alaska đặt trước, nói rã `ng anh theo dõi sát sao mố ´t giảm giá trực tuyế ´n, cân nhã ´c các cách để cập nhật hoạt động kinh doanh này nhã `m làm cho nó trở nên thân thiện với kỹ thuật số ´hơn.

Vai trò của việc cạnh tranh thường xuyên được nhắ c tới, mặc dù theo những cách thức rấ t khác nhau. Một số người nói ră ng họ không lo lắ ng về những gì các doanh nghiệp khác đang làm bởi vì họ tìm thấ y cách hữu ích hơn để vững bước phát triển với công việc độc đáo riêng của họ. Những người khác thực sự lo lắ ng, đặc biệt về

việc xây dựng một thứ gì đó độc đáo chỉ để thấ y nó bị một công ty có uy tín hơn sao chép hoặc "đánh că p" mấ t. Marianne Cascone, người đã cùng với một người họ hàng của mình làm ra những bộ quâ náo trẻ em, đã minh họa rấ t tố t cho mố i bận tâm này:

• Ngay từ khi bă t đâ u, nỗi sợ hãi lớn nhất của chúng tôi chính là các sản phẩm mà mình làm ra sẽ bị "đánh bật đi" và giá cả sẽ bị hạ nhiệ u. Chúng tôi được bảo hiểm nhờ bă ng sáng chế và thương hiệu, nhưng chuyện này vẫn thỉnh thoảng diễn ra. Tuy nhiên, tôi luôn tin tưởng mạnh mẽ ră ng nế u tập trung 100% vào việc tạo ra một sản phẩm chất lượng, chúng tôi sẽ luôn là những người dẫn đâ u. Chúng tôi không bị đi sai đường theo những dự án khác; chúng tôi chú trọng giữ cho các khách hàng của mình vô cùng hài lòng. Chúng tôi chỉ hy vọng có một nơi trong thị trường này mà các công ty khác cạnh tranh thực sự với chúng tôi và không đánh cấ p thiết kế sản phẩm của chúng tôi mà thôi.

Những người đã mở rộng bă ng cách thuê nhân viên thường lo lă ng vê việc phải bảo đảm ră ng họ có đủ dòng tiê n mặt và thu nhập định kỳ để duy trì được việc trả lương cho nhân viên. Nế u bạn sở hữu một cửa hàng riêng và hoạt động kinh doanh thặ t chặt, bạn sẽ có thể tă n tiện theo nó. Nhưng nế u bạn phải trả mọi người một khoản tiê n cố định theo một lịch trình cố định, bạn không thể làm như vậy. Một doanh nghiệp tạo ra hơn hai triệu đôla doanh thu hàng năm nhưng chủ doanh nghiệp chỉ kiế m được 60.000 đôla thu nhập ròng, còn phâ n lớn là chi phí cao dành cho việc thuê nhân viên và đâ u tư vào cơ sở hạ tâ ng.

Holly Minch đã nhắ c tới nguyên lý Goldilocks: ý tưởng rã `ng thành công được tìm thấ 'y trong phạm vi chênh lệch cụ thể chứ không phải ở các đã `u cực. Cô nói: "Tôi muố 'n khách hàng nhận được giá trị thực sự từ những gì chúng tôi chuyển giao nhưng cũng

không làm mấ t lợi nhuận của chúng tôi. Và tôi muố n đội làm việc có đủ việc làm để số ng tố t nhưng không phải nhiê u việc đế n nỗi phải số ng không ra số ng."

Những người khác đã lo lắ ng về `việc "giả mạo" hoặc câ `n giữ vững ý chí sau khi niê `m đam mê ban đâ `u biế ´n mấ ´t. Alyson Stanfield ở Colorado cho biế ´t: "Nỗi e ngại lớn nhấ ´t của tôi chính là việc chấ ´t lượng tư vấ ´n và viế ´t lách của tôi trở nên tâ `m thường." Còn Lee William-Demming ở Costa Rica thì có suy nghĩ ră `ng: "Thành công dường như là khả năng tiế ´p tục bước đi và giữ cho các cánh cửa luôn mở ra." Và Britta Alexander, một nửa của đội làm việc "vợ chô `ng" đang điê `u hành một công ty tiế ´p thị ở Hastings-on-Hudson, New York, chia sẻ: "Hãy cản thận với việc để cho các khách hàng đưa hoạt động kinh doanh mà bạn đang vận hành theo hướng làm bạn ghét bỏ công việc của mình. Bạn càng đi xa trên con đường đó thì việc tìm lại hướng đi đúng sẽ càng khó. Và sẽ rấ ´t khó để rời bỏ công việc của bạn nế u đó là công ty riêng của bạn."

Tìm hiểu sâu hơn, tôi nhận thấ y rõ ră ng các nỗi sợ hãi và lo lắ ng có liên quan mật thiế t với những vấ n đề về danh tính. Một người đã chia sẻ: "Tôi yêu công việc của mình, nhưng điề u gì sẽ xảy ra nế u tôi chỉ yêu mỗi công việc đó, hoặc điề u tôi yêu thích không còn khiế n tôi cảm thấ y vui vẻ nữa?" Tiế p sau những câu nói giố ng như vậy thường là những câu nói dễ hiểu như thế này: "Bản thân việc có thể bấ t đâ u công việc này, không quan trọng kế t quả cuố i cùng ra sao, đã xứng đáng với công sức, nỗ lực và những hy sinh mà bạn đã bỏ ra."

Một trong những người tham gia nghiên cứu tình huố ng của chúng ta, một nhà sản xuấ t người Canada, đã nói: "Tôi sợ thấ t bại. Tôi đã muố n những con số cụ thể nói cho tôi biế t chúng tôi sẽ không thua lỗ trước khi tôi thực hiện cú nhảy vọt. Nhưng nế u cho dù trường hợp xấ u nhấ t có xảy ra thì cũng chẳng có ai phải chế t cả,

vậy thì tôi đã quá sợ hãi cái địa ngục nào? Tôi đã không bao giờ ngoái lại nhìn."

Một nhà thiế t kế châu Âu thậm chí gây ấ n tượng sâu sắ c hơn: "Anh muố n biế t sự thật ư? Trong những ngày đã `u, tôi hâ `u như mong đợi hoạt động kinh doanh của mình gặp thấ t bại. Tôi tin rã `ng nó phải theo hướng đó bởi vì đây là công việc kinh doanh đâ `u tiên của tôi và tôi biế t những thành công lớn nhấ t luôn có những thấ t bại lớn nhấ t phía sau chúng. Nghe có vẻ vô lý nhưng tôi đã muố n nó thấ t bại để tôi có thể nhìn lại và nói: 'Chà, cái đó là một thấ t bại, nhưng mình đã học hỏi được từ nó đấ ´y'." (Dù có gặp may hay không thì công việc kinh doanh của anh chàng này vẫn đang hoạt động tố t.)

#### Khoảnh khắ c họ đã biế t

Khi xem lại hàng ngàn trang dữ liệu khảo sát và thực hiện vô số cuộc gọi điện thoại sau đó, tôi đã hỏi mọi người xem quyế t định bắ t đâ `u hoạt động kinh doanh của họ có xứng đáng không. Bạn có thể nghĩ ră `ng một câu hỏi như vậy thật quá đơn giản; không phải là hâ `u hế t các câu trả lời sẽ là "có" hay sao? Vâng, có lẽ là vậy... nhưng một trong những phâ `n tố ´t đẹp nhấ ´t của nghiên cứu này chính là việc nghe được chính xác cách một nhóm gô `m những con người khác nhau trả lời câu hỏi này. Luôn có một câu chuyện ẩn sau câu trả lời khẳng định, và câu chuyện đó thường liên quan tới một ngày, một sự kiện hoặc một khoảnh khắ ´c đặc biệt khi mọi người biế ´t công việc kinh doanh của họ sẽ hoạt động. Giờ đây, khi chúng ta đi tới cuố ´i cuộc hành trình này, tôi nghĩ bạn nên nghe trực tiế ´p điề `u này từ một vài người trong số ´họ.

#### **Gary Leff**

Book Your Award (dịch vụ đặt vé máy bay) Fairfax, Virginia Tôi không bao giờ nghĩ ră `ng mọi người sẽ trả tiê `n cho dịch vụ mà mình đưa ra, thế nên lâ `n đâ `u tiên nhận được một tấ m séc thanh toán cho các dịch vụ từ người khách hàng đâ `u tiên tôi đã gâ `n như choáng - có tiê `n thật rô `i! Và khi nhìn thấ y một bức thư từ chính vị khách hàng đâ `u tiên quan trọng đó xuấ t hiện trong một tạp chí giới thiệu dịch vụ của mình, tôi đã nhận ra ră `ng có cả sự đánh giá cao và nhu câ `u vê `những gì tôi đang mời chào.

#### **Karen Starr**

Hazel Tree Interiors Akron, Ohio

Ngay cả với lịch sử phát triển tín dụng xuấ t sắ c của chúng ta thì năm 2010 vẫn là thời gian tô i tệ để hỏi vay tiê n ngân hàng. Chúng tôi không câ n nhiề u, nhưng chúng tôi đã không thể tự xoay xở hoàn toàn. Tôi và chô ng tôi, Jon, câ n một hạn mức tín dụng nhỏ để thuê ngôi nhà nơi chúng tôi đã lên kế hoạch đặt trụ sở cho hoạt động kinh doanh của mình. Tiế c thay ngân hàng đã từ chố i.

Cuố i ngày hôm đó, Jon gọi điện thoại cho người chủ tòa nhà, bảo anh ta rã `ng chúng tôi không đủ khả năng thuê tòa nhà đó và anh ta có thể cho người khác thuê. Khi nghe chô `ng nói chuyện điện thoại, trong tôi bỗng dâng trào một niê `m hy vọng không thể tin nổi, và tôi nhớ mình đã hét to: "Jon, không! Chúng ta phải thử làm cách khác! Hãy nói với anh â ´y là chúng ta câ `n thêm vài ngày nữa để thử lại. Chúng ta sẽ phải quay lại ngân hàng và làm cho họ nghe chúng ta. Nê ´u họ chịu ngô `i xuô ´ng và lǎ ng nghe, họ sẽ tin tưởng chúng ta."

Điề ù đó đã có tác dụng! Ngân hàng đã nghe lời kêu gọi giúp đỡ của chúng tôi, và cuố i cùng chúng tôi đã có được những thứ câ n thiế t để phát triển... Tôi rấ t vui vì chúng tôi đã nỗ lực nhiề ù hơn. Và khoảnh khắ c mọi thứ có nghĩa đố i với chúng tôi chính là khi chúng tôi đưa ra một lời kêu gọi giúp đỡ thiế t tha hơn.

#### **Kyle Hepp**

Thợ chụp ảnh độc lập Santiago, Chile

Chô `ng tôi và tôi đang đi du lịch khắ ´p châu Âu sau khi tôi bị xe ô tô đụng phải. Chúng tôi dự định sẽ đi du lịch, sau đó quay trở lại Chile để chụp ảnh các lễ cưới cho tới khi không còn những cuộc hẹn đặt trước nữa, rô `i quay vê `nhà để có những việc làm "bình thường". Trong thời gian nghỉ tại Ý, tôi đã quyế ´t định trả một khoản tiê `n kế ´ch xù để sử dụng mạng Internet trong mười phút. Và đó chính là lúc tôi nhìn thấ ´y bức thư điện tử này. Đây sẽ là lễ cưới ở Mỹ thứ hai và là lễ cưới đâ `u tiên mà chúng tôi đã ra giá nhiê `u hơn mức chi phí đi lại đơn thuâ `n. Cô dâu đã quyế ´t định thuê chúng tôi và cô â ´y sẽ sử dụng gối sản phẩm lớn nhấ ´t của tôi, hơn 5.000 đôla.

Tôi thấ y bố i rố i. Tôi gọi điện thoại cho mẹ tôi rố i sau đó là bố tôi, hét lên - ngô c nghế ch sử dụng điện thoại của khách sạn để rố i kế t cục là mấ t thêm khoản phí tiế n trăm khác. Tôi chỉ nên trả tiế n cho mười phút sử dụng mạng Internet và Skype kia thôi. Tuy nhiên, tôi không bố i rố i bởi vì số tiế n đó mà là vì việc một cô dâu dám trả cả khoản tiế n kia cho những người thợ chụp ảnh thậm chí không số ng ở đấ t nước cô ấ y đã thể hiện một cú nhảy vọt khủng khiế p về sự tin tưởng. Và đó là khi tôi nhận thấ y ră ng có một cô dâu sẵn sàng thuê chúng tôi và trả nhiê u hơn cả chuyế n bay cho chúng tôi. Tôi bắ t đầ u suy nghĩ là nế u chúng tôi có thể làm việc ở trong và ngoài Chile, chúng tôi có thể thực hiện được công việc này. Vì vậy chúng tôi đã làm.

• • •

Khi đi du lịch thế giới và gặp gỡ nhóm các doanh nhân bấ t đấ c dĩ, tôi đã nghe nhiề u câu chuyện như vậy. Hế t lầ n này để n lầ n khác, mọi người đã lặp lại một đề tài như nhau: Khi bạn có những

khoảnh khắ c này, hãy giữ chặt chúng. Chúng mang lại sự cổ vũ và củng cổ tích cực trong những thời khắ c gian khó.

#### Kế t thúc với 100 đôla

Trước khi gập sách lại, chúng ta hãy cùng nhìn lại những bài học quan trọng trong cuố n sách này. Điể ù đã ù tiên và quan trọng nhâ t chính là sự tìm kiế m tự do cá nhân nă m trong việc mưu câ ù giá trị dành cho những người khác. Hãy tâm niệm điể ù này ngay từ khi bắ t đâ ù và phâ n còn lại sẽ trở nên dễ dàng hơn nhiệ ù. Hãy luôn hỏi: "Tôi có thể giúp đỡ mọi người nhiệ ù hơn như thế nào?"

Bạn có thể lựa chọn vay mượn tiê `n để bắ ´t đâ `u một công việc kinh doanh nế u bạn muố n. Tuy nhiên, cũng giố ng như phâ `n lớn những người bạn đã gặp trong cuố n sách này, bạn có thể bắ ´t đâ `u hoạt động kinh doanh vi mô riêng của mình với 100 đôla hoặc ít hơn.

Không ngừng tập trung vào điểm hội tụ giữa những gì bạn thích làm và những gì người khác sẵn sàng trả tiê `n để có được. Hãy nhớ rã `ng hâ `u hê ´t những nhu câ `u cô ´t lõi đê `u thuộc vê ` cảm xúc: Chúng ta muô ´n được yêu thương và được khẳng định. Hãy liên hệ sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn tới những lợi ích hâ ´p dẫn, không phải những đặc tính tẻ nhạt.

Nế u bạn giỏi về một thứ, bạn có thể sẽ giỏi về một thứ khác. Hãy sử dụng quá trình chuyển đổi kỹ năng để suy nghĩ về tấ t cả những thứ bạn giỏi, không chỉ những thứ vố n đã quá rõ ràng.

Hãy tìm hiểu xem mọi người muố ngì và tìm cách để đưa thứ đó tới cho ho.

Không có trường dạy tư vấ n. Bạn có thể thiế t lập công việc kinh doanh và tính phí cho sự giúp đỡ về mặt chuyên môn ngay lập tức.

(Hãy nhớ đưa ra một thứ chuyên biệt và cung cấ p một cách thức thanh toán dễ dàng.)

Một số mô hình kinh doanh dễ dàng hơn những mô hình khác để bắ t đâ u với chi phí thấ p. Trừ phi bạn có một lý do thuyế t phục để làm một việc gì khác, còn hãy nghĩ xem bạn có thể tham gia vào nê n kinh tế tri thức như thế nào.

Chỉ hành động mới biế n kế hoạch thành hiện thực. Hãy sử dụng Bản kế hoạch Kinh doanh một trang và những hướng dẫn khởi nghiệp nhanh khác để phát triển ngay mà không câ n chờ đợi.

Đưa ra một lời chào hàng, sự tiên phong và thực hiện một sự kiện ra mắ t sẽ tạo ra những kế t quả tuyệt vời hơn nhiề u so việc đơn giản bán sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn ra thế giới mà không hề có sự phô trương â mĩ.

1,26 đôla đâ`u tiên là khó khăn nhâ´t, vì vậy hãy tìm cách để có được cuộc mua bán đâ`u tiên của bạn càng nhanh càng tố´t. Sau đó duy trì cải thiện mọi thứ đang hoạt động trong khi loại bỏ những thứ không hiệu quả.

Nhờ "nhượng quyề `n thương mại chính mình" thông qua các mố i quan hệ đố i tác, thuê ngoài hoặc tạo ra một công việc kinh doanh khác, bạn có thể xuấ t hiện ở nhiề `u hơn một nơi vào cùng một thời điểm.

Hãy tự quyế t định kiểu hoạt động kinh doanh mà bạn muố n xây dựng. Không có gì sai trái với việc chủ ý giữ hoạt động ở quy mô nhỏ (đa phâ n những chủ thể trong các câu chuyện của chúng ta đã thực hiện chính xác điể u đó) *hoặc* phát triển nó theo hướng thích hợp.

Mọi việc trở nên tố t hơn khi bạn đi tiế p.

• • •

Lâ`n gâ`n đây nhâ´t khi chúng tôi chia tay nhau, công ty Cà phê Jamestown đang mở hoạt động kinh doanh ở Lexington, Nam Carolina. Chủ sở hữu James Kirk đã chuyển từ Seattle xuô´ng phía nam và bă´t đâ`u mọi thứ. Điê`u gì đã xảy ra tiế´p theo? Có một dòng cuô`n cuộn các khách hàng trung thành xuâ´t hiện ngay không?

Không hẳn. Đó là một sự khởi đâ ù khắ c nghiệt, gia nhập một cộng đô ng xa lạ với loại cà phê đặc biệt. Một ngày cuố i tuâ n, James và toàn bộ nhân viên của anh đã phát phiê u giảm giá cho một tách cà phê miễn phí tại một vòng thi đấ u gôn địa phương. Một người đàn ông đã dừng lại đổi phiê u giảm giá của mình và đề cập rã ng ông thường uố ng một tách vào buổi sáng tại trạm xăng dâ u nhưng có cảm hứng thử một thức uố ng mới. Ngày hôm sau người đàn ông đó quay trở lại nói rã ng đó là tách cà phê ngon nhấ t mà ông ta từng uố ng.

Một nhóm người bắ t đầ u tụ họp vào hầ u hế t những buổi sáng cuố i tuầ n, bao gố m những khách quen từ tấ t cả mọi tầ ng lớp - một luật sư, một tu sĩ, một chuyên viên máy vi tính, một thợ máy. Những người này vố n vẫn mua cà phê pha sẵn tại cửa hàng tạp hóa đã bắ t đầ u thực hiện một cuộc dạo chơi đặc biệt mỗi tuầ n để mua sản phẩm cao cấ p hơn tại công ty Cà phê Jamestown. Chậm nhưng chắ c, hoạt động kinh doanh đã trở nên ổn định.

James đã nghĩ tới sự can ngăn mà anh nhận được từ những người bạn có ý tố t khi anh lâ `n đâ `u nói với họ vê `việc chuyển xuố 'ng phía nam. Họ bảo: "Cậu không thể bắ 't đâ `u một hoạt động kinh doanh trong tình trạng kinh tế suy thoái", "Cậu không thể đi khắ 'p cả nước mà không có một công việc", "Hâ `u hế 't các hoạt động kinh doanh nhỏ đề `u thấ 't bại trong vòng một năm", "Hâ `u hế 't tấ 't cả

các nhà hàng tư nhân ở địa phương đề `u thấ ´t bại trong năm đã `u tiên." Cứ như vậy. Và mỗi khi có ai đó đưa ra cho anh một lý do khiế ´n anh không thể thành công trong kế ´ hoạch mà anh đã đặt ra để thực hiện, anh lại làm một lưu ý trong tập tài liệu "không lên kế ´ hoạch" của mình: đơn thuấ `n là một trở ngại nữa để vượt qua.

Ở một nơi khác, Jen và Omar tiế p tục làm những tấ m bản đô của họ tại Columbus, Ohio, mở rộng các tài khoản bán sỉ bên cạnh những cuộc bán hàng trực tiế p như khi họ mới bắ t đâ u. Mới đây họ đã được xướng tên trên website Expedia (trang web uy tín vê đặt tour du lịch) và đang suy nghĩ vê việc mở một cửa hàng bán đô du lịch như một phâ n của cuộc phiêu lưu tiế p theo.

Karol Gajda và Adam Baker đã thực hiện được hai cuộc bán háng lớn khác, mỗi lâ `n mang lại cho chính họ và các hội viên một khoản thu nhập sáu con số . Tôi đã yêu câ `u sự giúp đỡ của họ trong việc thực hiện buổi ra mắ 't cuố 'n sách này đúng ngay khi họ vừa kế 't thúc việc mang mấ 'y túi tiê `n tới gửi ngân hàng.

Brandon Pearce đang lên kế hoạch đưa gia đình tới Malaysia. Công việc kinh doanh giờ mang lại cho anh hơn 50.000 đôla một tháng.

Benny Lewis vẫn đang xử lý ngôn ngữ trên đường đi vòng quanh thế giới. Anh đang chuyển tới Istanbul vì một khóa học tiế ng Thổ Nhĩ Kỳ cấ p tố c. Tiế p theo: một nỗ lực được lên kế hoạch để học tiế ng Trung Quố c phổ thông ở Đài Loan.

Khóa học Mondo Beyondo được Andrea Scher và Jen Lemen khởi xướng đã đáp ứng được nhu câ`u của hơn 5.000 người tham gia, tạo ra mức thu nhập 500.000 đôla cho hai đô´i tác này.

Cuố n sách điện tử giá 120.000 đôla của Brett Kelly đã trở thành cuố n sách điện tử giá 160.000 đôla. Vợ anh tiế p tục ở nhà chăm

con và giờ họ hoàn toàn thoát khỏi nợ nâ n.

Có lẽ bài học quan trọng nhấ t để n từ một bức thư điện tử của Emily Cavalier, người mới đây đã từ bỏ một công việc hưởng lương cao ở Manhattan để theo đuổi Mouth of the Border, một hoạt động kinh doanh du lịch và sự kiện tập trung vào các món ăn dân tộc. Tôi đã hỏi cô có thường xuyên cảm thấ y bị thôi thúc để tự mình làm việc không, và cô trả lời tôi: "Mỗi sáng thức dậy, cảm giác hứng khởi của tôi đề u lớn hơn ngày hôm trước. Tôi có công việc để làm, có ngày nghỉ đi chơi theo những thứ hoàn toàn thu hút tôi và gợi ra không chỉ những đam mê của tôi mà còn là đam mê của rấ t nhiề u người khác nữa."

Vâng, giố ng như Emily và mọi người khác trong cuố n sách này, bạn cũng có thể làm như thế . Bạn không hệ `đơn độc.

Chấ c chấ n bạn có thể học hỏi được nhờ thấ t bại và rấ t có khả năng bạn sẽ có ít nhấ t một lấ n khởi đã u thấ t bại trên con đường để n với tự do. Nhưng thấ t bại được đánh giá cao - ai nói bạn sẽ thấ t bại? Bạn cũng có thể dễ dàng thành công. Bạn có thể áp dụng các bài học từ những câu chuyện này và tạo ra cuộc số ng mới mà bạn mong muố n.

Bạn sẵn sàng chưa?

#### NHỮNG ĐIỂM CHÍNH

- Lời khuyên có thể hữu ích, nhưng bạn cũng có thể chỉ câ n bước tới và dấ n thân. Đừng chờ đợi ai đó cho phép bạn.
- Cuộc chiế n lớn nhấ t mà chúng ta câ n thực hiện không phải là với các đố i thủ cạnh tranh hay các tác nhân bên ngoài mà chính là với nỗi sợ hãi và sự không chịu thay đổi của chính

- mình. May thay, điể `u này cũng có nghĩa chúng ta ở trạng thái hoàn toàn kiểm soát việc quản lý nó.
- Khi bạn có một câu chuyện vê thành công hoặc vê "khoảnh khă c bạn đã biế t", hãy giữ chặt nó; những trải nghiệm này có tác động mạnh mẽ và sẽ giúp đỡ bạn sau này khi bạn gặp khó khăn.
- Bài học quan trọng nhấ t trong cả cuố n sách này: Đừng lãng phí thời gian của bạn để số ng cuộc số ng của một người khác.

# MỘT VÀI ĐIỀU TIẾT LỘ VÀ NHỮNG THỰC TẾ THỦ VỊ

hông doanh nghiệp nào tổ `n tại một cách tách biệt và đa phâ `n những câu chuyện được kể ở đây sẽ phát triển theo thời gian. Thông tin tài chính đã được cung cấ p cho tôi bởi những con người trong các nghiên cứu tình huố ng đó và giờ là thời điểm để in ra. Chúng tôi đã làm hế t sức mình để bảo đảm sự chính xác với sự xác minh và kiểm tra thực tế liên tục, nhưng nế u có bấ t cứ một sai sót nào thì đó là lỗi của tôi.

Vợ tôi, Jolie, dạy ngay tại cửa hàng Happy Knits được mô tả ở Chương 12. Cô ấ y cũng chịu trách nhiệm với một số đâ u mố i liên hệ với các hoạt động kinh doanh sản phẩm thủ công. Jonathan Fields (Chương 7) và Tsilli Pines (Chương 13) là bạn bè lâu năm.

Tôi đã được một số chủ doanh nghiệp trong nghiên cứu này tặng các sản phẩm mẫu. Tôi đã nhận: một chai California Syrah từ Verge Wine, dịch vụ quảng bá blog từ Evernote và một chiế c túi Empire Builder miễn phí từ Tom Bihn. Tôi đã từ chố i: một chai tương mù tạc từ Sono Trading và một mẫu Excel miễn phí từ Mr. Spreadsheet.

Khi không đi khắ p thế giới để thực hiện các cuộc phỏng vấ n, tôi ngô i viế t phâ n lớn của cuố n sách này tại các quán cà phê sau ở Portland: Rocking Frog, Albina Press, Crema, Stumptown và Starbucks trên đường số 37 và Hawthorne. Những món mà tôi hay gọi nhấ t ở Rocking Frog là: bánh quế nóng và cà phê Americano 12-ounce.

Số là n những cụm từ "cha-ching!" và "woop-woop" bị xóa khỏi bản thảo trong quá trình biên tập là: tám là n.

John T. Unger (Chương14) đã sửa lại danh sách những điề `u tố t đẹp nhấ t từng xảy để n với anh. Giờ anh đưa việc gặp được vợ mình, Marcie, một nghệ sĩ khác, vào vị trí đã `u tiên của danh sách. Họ số ng và làm việc trong một xưởng mới với một cái mái vững chấ c hơn nhiệ `u.

Khi để n Campuchia lầ n tới, bạn có thể thuê Rhett - anh chàng lái xe tuk-tuk - bă ng cách gọi tới số điện thoại +855 12 543 767.

## HÃY CHỜ ĐÃ, CÒN NỮA!

a´t cả những điề ù tố t đẹp rô ìi cũng phải kế t thúc, và nế u bạn đã đọc tới đây, tôi hy vọng quãng thời gian đô `ng hành cùng cuố n sách sẽ có ích với bạn. Nế u bạn muố n đọc nhiề ù hơn, hãy vào 100startup.com, nơi bạn sẽ tìm thấ y một cộng đô `ng những độc giả khác, các doanh nhân bấ t đặ c dĩ và những con người từ những tâ `ng lớp khác nhau đề `u đang lên kế hoạch giải thoát để để n với một cuộc số 'ng mà họ được làm mọi thứ theo cách riêng của ho.

Bên cạnh tấ t cả những bài tập có thể được tùy chỉnh từ cuố n sách này (Kinh doanh tư vấ n ngay lập tức, Kế hoạch Quảng bá một trang và nhiề ù bài khác), sẽ có một số nguồ n tài liệu chưa phải phiên bản cuố i cùng:

- Dữ liệu và các cuộc phỏng vấ n mẫu từ nghiên cứu, bao gô m các bản ghi chép và các file ghi âm.
- Các cuộc phỏng vấ n video với Benny Lewis (Chương 4), Jen và Omar (Chương 6), và Karol Gajda (Chương 8).
- Tình trạng kinh tế của những người đăng ký blog dài hạn, nơi bạn sẽ thấ y một người viế t blog trung bình kiế m được bao nhiều tiề n.
- Sự phân tích nhiệ u hơn về các khoản thanh toán đăng ký dài hạn, bán gia tăng và cấ u trúc ra giá mà bạn có thể sử dụng để làm tăng thu nhập của bạn.
- Hai từ mà tấ t cả các chủ doanh nghiệp có thể nói để đề cao bản thân về một loạt không giới hạn những buổi ra mặ t sản phẩm

dài hạn.

Và như họ vẫn nói, vẫn còn nhiệ `u nữa! Tấ ´t cả thông tin này là miễn phí và bạn không câ `n đăng ký để nhận được chúng. Chúng tôi cũng có một diễn đàn cộng đô `ng và nhiệ `u tài nguyên bổ sung về bán hàng, bao gô `m các nghiên cứu tình huố 'ng và chiế 'n lược kinh doanh cụ thể hơn. Hãy gia nhập với chúng tôi tại 100startup.com.

Cuố i cùng, nế u bạn đã thấ y thích cuố n sách, cứ vô tư cho tôi biế t. Bạn có thể viế t trực tiế p lên *chrisguillebeau*. *com*, trang web mà tôi làm theo mô hình được đưa ra ở một số nghiên cứu tình huố ng trong cuố n sách này, công bố ít nhấ t 80% công việc viế t lách và kinh doanh của tôi trên cơ sở thường xuyên, miễn phí.

twitter.com/chrisguillebeau facebook.com/artofnonconformity

## PHẦN KẾT

âu chuyện về tự do và giá trị không kế t thúc ở thế giới phương Tây; những đề tài này cũng quan trọng như thế trong việc giúp mọi người tạo ra cơ hội cho bản thân dù họ ở bấ t cứ nơi đâu. Ở nhiề u nơi thuộc châu Á và châu Phi, có nhiề u người làm việc với tư cách là những người mua và người bán trong nề n kinh tế không chính thố ng hơn là làm nhân viên cho một người nào đó khác. Có thể không phải tấ t cả mọi người trong số họ đề u là những người viế t blog chuyên nghiệp hoặc (vẫn chưa) phải là những nhà phát triển ứng dụng di động, nhưng họ kiế m số ng nhờ những nguyên tắ c đã đưa ra trong cuố n sách này.

Ở Phnôm Pênh, Campuchia, tôi đã gặp một người lái xe tuk-tuk có tên là Rhett. Những chiế c xe tuk-tuk là những chiế c tắ c xi thoáng khí thuộc vùng Đông Nam Á mà bạn có thể đế n bấ t cứ đâu trong thành phố với giá chỉ 1 hoặc 2 đôla. Một số lái xe tuk-tuk, cũng giố ng như một số tài xế xe tắ c xi ở những nơi khác trên thế giới, không trung thực và không đáng tin cậy. Tuy nhiên, Rhett vừa trung thực lại vừa đáng tin cậy, luôn luôn đi sớm để đón khách và đôi khi đưa những khách quen tới địa điểm của họ mà không lấ y tiê n.

Hâ`u hê´t các lái xe tuk-tuk ở Campuchia chỉ kiế´m được 2 tới 5 đôla một ngày, nhưng Rhett kiế´m tới hơn 50 đôla một ngày. Anh â´y làm được như vậy là nhờ sự kế´t hợp giữa làm việc chăm chỉ với việc lên chiế´n lược một cách cẩn thận. Anh không ngủ hay chơi cờ bạc ăn tiê`n suô´t buổi chiê`u như đa phâ`n các lái xe tuk-tuk khác và anh hiểu ră`ng sẽ tô´t hơn nê´u phục vụ các khách quen thay vì liên tục đổi các tuyê´n phô´ để tìm kiế´m những khách hàng mới và hét giá thật cao để phục vụ một lâ`n. Trong thời gian tôi ở thành phô´ để thăm một người bạn, Rhett đã thể hiện rõ ràng ră`ng anh ta là dịch vụ

của tôi, đưa cho tôi số điện thoại di động của anh và bảo tôi gọi cho anh ta "bấ t kể ngày đêm".

Sau khi mô hình kinh doanh cố t lõi phục vụ các khách quen của Rhett được thiế t lập, anh đã tạo ra "nhiê `u luô `ng thu nhập" nhờ việc gặ n thêm một bảng hiệu về `một tiệm bánh ngọt nổi tiế ng vào phía sau chiế c xe tuk-tuk của mình. Tiệm bánh này trả cho anh một khoản tiê `n cố ´định mỗi tháng, cộng với một khoản hoa hô `ng nhỏ cho bấ t cứ công việc kinh doanh nào anh đưa lại. Anh cũng thường xuyên nhờ các khách hàng giới thiệu và chứng thực để gia tăng cơ sở khách hàng của mình. Nế u một khách hàng câ `n sự giúp đỡ đưa tới một địa điểm nă `m ngoài Phnôm Pênh, Rhett sẽ tìm một người tài xế ´ tă ´c xi hoặc xe buýt có thể thuê được, bảo đảm người đó trung thực và sau đó liên lạc lại với vị khách đó sau chuyế ´n đi để xác minh ră `ng tấ ´t cả đề `u diễn ra tố ´t đẹp.

Anh â´y làm tâ´t cả những việc này trong khi khả năng nói tiế´ng Anh bị hạn chế´ (anh â´y bảo với tôi: "Tôi thực hành mỗi ngày nhưng lưỡi tôi trở nên mệt mỏi") và chưa hê` được đi học. Một phâ`n tiê`n kiế´m được được anh gửi tiế´t kiệm, một khoản bảo đảm mà hâ`u hế´t những người lái xe tuk-tuk khác không có. Con gái anh giờ đang học đại học, đó là người đâ`u tiên trong gia đình anh hoàn thành bậc học trung học.

Khi bạn làm việc để cải thiện tình hình tài chính riêng của mình, với tự do là mục đích và giá trị là đô `ng tiê `n bạn kiế ´m được ở nơi đó, hãy xem xét xem có thể áp dụng những nguyên tắ ´c này ở nơi khác như thế ´nào. Tôi thích câu chuyện của Rhett bởi vì nó cho thấ ´y ră `ng tính sáng tạo và thế ´chủ động sẽ đưa bạn đi rấ ´t xa cho dù xuấ ´t phát điểm của bạn có là gì. Tuy nhiên, ở nhiê `u nơi trên thế giới, xuấ ´t phát điểm lại ở xa quá đố ´i với hâ `u hế ´t các độc giả của cuố ´n sách này. Việc bắ ´t đâ `u một công việc kinh doanh ở những nước đang phát triển thường là một việc rấ ´t khó khăn - đó là lý do tại

sao có rấ t nhiề u người như Rhett hoạt động theo ngạch không chính thố ng. Một số nơi như vậy, hàng triệu người vẫn chưa được sử dụng nước sạch và những nhu cấ u tố i thiểu khác.

Trong sự nghiệp viế t lách và hoạt động kinh doanh riêng của mình, tôi đã đâ ù tư ít nhấ t 10% tổng thu nhập vào các tổ chức đang nỗ lực giúp cải thiện thế giới. (Điề ù này bao gồ m cả tiề n nhuận bút của cuố n sách này, cho nên nế u bạn đã mua cuố n sách, cảm ơn bạn rấ t nhiề ù vì sự giúp đỡ đó.) Tôi không coi sự đâ ù tư này như một hành động từ thiện; tôi xem nó như một phản ứng tự nhiên trước thực tế ră ng tôi được may mắ n hơn nhiề ù người khác.

Trong khi tạo ra tự do cho bản thân, bạn có thể trở thành một phâ `n không thể thiế ´u của một cuộc cách mạng toàn câ `u nhã `m gia tăng cơ hội cho mọi người như thế ´nào? Nế ´u không chã ´c chã ´n, bạn có thể tham gia vào cộng đô `ng Khởi nghiệp với 100 đôla trong chiế ´n dịch vì nước sạch của chúng tôi ở Ethiopia bã `ng cách ghế thăm trang charitywater. org/aonc. Bạn cũng có thể đăng ký vào các nhóm, chẳng hạn như Kiva.org hay AcumenFund.org, nơi cung cấ ´p những khoản vay (luôn luôn là những khoản tiê `n rấ ´t nhỏ) để giúp mọi người bắ ´t đâ `u các hoạt động kinh doanh vi mô của mình ở cộng đô `ng riêng của họ.

Tấ t nhiên đó không phải là những giải pháp duy nhấ t. Nế u bạn có một giải pháp tố t hơn hoặc một giải pháp thực sự khác biệt, hãy thực hiện nó. Hãy theo đuổi ước mơ về tự do của bạn dù nó có dẫn bạn tới bấ t cứ đâu... trong khi cũng suy nghĩ xem ước mơ đó có thể kế t hợp với việc tạo ra nhiề u cơ hội hơn cho những người giố ng như Rhett như thể nào.

## PHỤ LỤC: NHỮNG CHUYỆN KHÓ TIN

# 25 nghiên cứu tình huống đã được chọn loc

Chương 2, chúng ta đã gặp Barbara và John Varian, những người chủ sở hữu Nông trại V6 ở California. Barbara có lẽ đã mô tả hoạt động kinh doanh của cô như một "mô´t" điển hình: "Chúng tôi có một nông trại. Mọi người trả tiề`n để tới tham quan và cưỡi ngựa." Quả thực, cô â´y đã nói một điề`u có tác động mạnh hơn nhiề`u: "Chúng tôi giúp các vị khách của mình trở thành người khác, cho dù chỉ là một ngày. Hãy tới đây với chúng tôi và bạn sẽ trở thành một chàng cao bô`i." Sự khác nhau giữa hai câu nói này thật to lớn! Câu thứ nhâ´t là về` mô tả đơn thuâ`n, trong khi câu thứ hai gợi lên sự kế´t nô´i có cảm xúc, gây tác động mạnh.

Giố ng như Nông trại V6, mọi hoạt động kinh doanh đề `u có một cách để mô tả bản thân nó theo kiểu truyề `n thố ng (nghĩa là tẻ nhạt) và ít nhấ t một cách khơi gợi để khuyế n khích sự hưởng ứng tố t hơn. Có hai điề `u quan trọng đáng nhớ trong việc tìm ra sự khác biệt cho dự án riêng của bạn:

- 1. Trao cho mọi người những gì họ thực sự muố n.
- 2. Bán những lợi ích cảm xúc ("Trở thành một chàng cao bô`i") thay vì những tính năng mô tả ("Cưỡi ngựa".)

Đây là 25 người từ nghiên cứu này, họ đề `u đã tìm thấ 'y cách để trở nên khác biệt giữa một điề `u mang tính mô tả đơn thuâ `n và một

### điề u gọi lên sự hưởng ứng mang tính đam mê nhiê u hơn.

Tên	Thương hiệu*	Mô tả dựa trên thực tế	Hứa hẹn dựa trên cảm xúc
JASON GLASPEY	Paleo Plan	Hướng dẫn lập kế hoạch ăn kiêng và công thức nấu ăn hàng tuần	Kiểm soát sức khỏe của bạn bằng việc ăn uống một cách tự nhiên (và để lại những tiểu tiết cho chúng tôi).
BROOKE THOMAS	Practice Abundance	Tham gia khóa học điều hành một trung tâm tập luyện chăm sóc sức khỏe	Gia tăng lợi nhuận trong khi điều hành một phòng tập được tổ chức hợp lý hơn, suôn sẻ hơn.
PURNA DUGGIRALA	Spreadsheet templates	Các mẫu giúp những người thường xuyên sử dụng Microsoft Excel	Trở thành một siêu anh hùng văn phòng: Giúp các đồng nghiệp và thực hiện công việc của bạn một cách nhanh chóng.
SELENA CUFFE	Heritage Link Brands	Rượu vang nhập khẩu từ Nam Phi	Uống rượu vang tuyệt hảo và hạnh phúc vì hỗ trợ những vườn nho do tộc người thiểu số sở hữu.
PATRICK MCCRANN	Endurance Nation	Lập nhóm đào tạo ba môn thể thao phối hợp	Bạn không cô độc! Hãy gia nhập một cộng đồng khuyến khích các vận động viên nghiệp dư.
BRANDY AGERBECK	Graphic facilitation	Tài liệu hóa bằng hình ảnh về các cuộc họp	Nắm bắt các ý tưởng lớn thuộc nhóm của bạn một cách hài hước, đảm bảo tác động lâu dài.
HEATHER ALLARD	The Mogul Mom	Tài nguyên dành cho "những doanh nhân là các bà mẹ"	Ở nhà với con cái của bạn và kiếm được thu nhập tốt mà không lâm vào nợ nắn.

JONATHAN PINCAS	Tapas Lunch Company	Nhập khẩu thực phẩm Tây Ban Nha, mở nhà hàng ở Anh	Tây Ban Nha muôn năm! Hãy tổ chức lễ kỷ niệm theo phong cách Địa Trung Hải mà không phải rời khỏi nhà.
REESE SPYKERMAN	Design by Reese	Thiết kế đổ họa và trang web	Nhãn hiệu của bạn còn hơn cả một trang web. Chúng tôi sẽ giúp bạn kể một câu chuyện truyền tải được sứ mệnh cốt lõi của bạn.
MICHAEL TRAINER	Reckoning Studios	Sản phẩm truyền thông đa phương tiện	Chúng tôi sẽ tài liệu hóa sứ mệnh của tổ chức của bạn trong một video được xây dựng chuyên nghiệp, ngắn gọn.
ALYSON STANFIELD	Stanfield Art Associates	Tư vấn cho các nghệ sỹ	Chú ý, các nghệ sỹ: Được trả tiền để làm nghệ thuật bạn yêu thích. Tôi sẽ chỉ cho bạn cách làm.
ELIZABETH MACCRELLISH	Squam Art Workshops	Nơi ẩn náu cuối tuần dành cho các nghệ sỹ và nghệ nhân	Hãy làm nghệ thuật trong một khung cảnh bên hổ tươi đẹp cùng với một nhóm bạn bè thân tình.
JESSICA REAGAN SALZMAN	Heart Based Bookkeeping	Các dịch vụ chuẩn bị thuế và làm sổ sách kế toán	Tôi sẽ chăm lo cho khoản tiền của bạn để bạn có thể dành thời gian điều hành doanh nghiệp của mình.
KAREN STARR	Hazel Tree Interiors	Các dịch vụ thiết kế nội thất	Hãy biến ngôi nhà của bạn thành nơi ẩn náu yên tĩnh, một nơi cả gia đình bạn đều thấy thích thú.
SARAH YOUNG	Happy Knits	Cửa hàng bán lẻ len sợi	Đan lát thật vui! Hãy tới để học hỏi, bổ sung thêm, đan lát hoặc chỉ ngắm nhìn.
ERICA COSMINSKY	The Small Business Transcriptionist	Nhà cung cấp dịch vụ ghi chép các cuộc gọi và cuộc họp	Nắm bắt thông tin quan trọng mà các khách hàng của bạn sẽ coi trọng, với định dạng cơ bản và bố cục kèm theo không tính thêm tiến.
AKIRA MORITA	Design Kompany	Hàng đầu khu vực trong các dịch vụ thiết kế	Bạn sẽ hưởng dịch vụ tốt nhất từ cửa hàng gia đình của chúng tôi, và chúng tôi sẽ không dừng lại cho tới khi bạn thấy hài lòng 100%.
DAVID WACHTENDONK	Murder Mystery Maniacs	Nhà hoạch định sự kiện nhóm	Hãy để việc lên kế hoạch các bữa tiệc cho chúng tôi. Chúng tôi sẽ mang tới cho nhóm hoặc tổ chức của bạn một trải nghiệm vui vẻ.

EMILY CAVALIER	Mouth of the Border	Những buổi nhận xét các món ăn địa phương và trải nghiệp nhóm "bữa nửa đêm"	Thấy vui vẻ, ăn thức ăn ngon và dành thời gian với bạn bè trong suốt một tối duy nhất.
RIDLON KIPHART	Live Adventurously	Các chuyến du lịch nhóm tới những địa điểm đẹp kỳ thú	Hāy sống một cách phiêu lưu bằng việc gia nhập cùng chúng tôi trong một chuyến đi để đời.
KRISTIN MCNAMARA	SLO Op Climbing	Trung tâm leo trèo và tập thể dục cộng đồng	Học một kỹ năng mới đầy thách thức trong một môi trường an toàn, đặt trọng tâm là cộng đồng.
SCOTT MCMURREN	Alaska TourSaver	Đặt vé mua chung giảm giá cho những khách tham quan Alaska riêng lẻ	Bạn sẽ thu lại toàn bộ khoản đầu tư của mình bằng cách sử dụng chi một trong những vé mua chung giảm giá của chúng tôi – để lại cho bạn với hơn 200 khoản giảm giá có thể tốt nhất.
JEN LEMEN	Mondo Beyondo	Khóa học hoạch định cuộc sống trực tuyến	Học cách chuyển những ước mơ to lớn thành thực tiễn trong một môi trường thân thiết, vui vẻ với những người phụ nữ khác.
JEN ADRION	These Are Things	Cửa hàng trực tuyến bán bản đồ	Những tấm bản đồ của chúng tôi sẽ giúp bạn nhớ được nơi bạn từng tới và ước mơ về nơi bạn sắp đến.
CODY LIMBAUGH	PXTFitness	Các kế hoạch tập thể dục và đào tạo con người	Muốn lấy lại vóc dáng nhưng không phải ăn kiêng? Tôi sẽ giúp và thực sự sẽ vui nhộn đấy.

Lưu ý: Một số những hoạt động kinh doanh này được điề ù hành bởi các đô ng sở hữu hoặc một hình thức quan hệ đố i tác khác. Để đơn giản hóa, tôi đã liệt kê thông tin của người liên hệ chính mà tôi nhắ c để n trong suố t nghiên cứu của mình.

• Để bạn đọc tiện tra cứu về những nhân vật này, Thái Hà Books giữ nguyên tên tiế ng Anh của các hoạt động kinh doanh được nhấ c tới trong bảng.

## LÒI CẨM ƠN

Tực ngữ cổ có một câu nói về `việc kiế n thức kế t hợp giữa Giáo hoàng và một người nông dân lớn hơn kiế n thức của chỉ bản thân Giáo hoàng. Trong trường hợp này, tôi cảm thấ y như người nông dân đang học hỏi từ 100 vị Giáo hoàng. Sau mười năm dò dẫm, tôi biế t cách điể `u hành công việc kinh doanh riêng của mình, nhưng việc viế t một bản tường thuật về `những bài học của rấ t nhiề `u người khác đòi hỏi tôi phải học hỏi nhiề `u hơn những gì bản thân tôi có thể đóng góp.

Tôi xin cảm ơn chân thành với trên một trăm nghiên cứu tình huố ng mà tôi đã tập trung cho bản thảo cuố i cùng này (cùng với 1.400 người khác đã cung cấ p các câu chuyện và thông jtin). Họ thực sự kiên nhẫn với vô số những khảo sát của tôi, những yêu câ u vê thông tin bổ sung và những bức thư không ngừng được gửi sau đó. Việc sẵn sàng chia sẻ thông tin tài chính về hoạt động kinh doanh của họ quả thật đặc biệt hào phóng. Tôi đã lên kế hoạch để nhẹ nhàng yêu câ u được tiế p cận các thông tin tài chính nế u câ n thiế t, nhưng trong hâ u hế t các trường hợp, tôi đã không phải làm như vậy - hâ u hế t mọi người đề u sẵn lòng và cởi mở chia sẻ bấ t cứ thông tin gì có thể sẽ giúp đỡ được những người khác.

Tôi thực hiện hâ`u hế t công việc viế t lách khác của mình mà không có một người biên tập bên ngoài nào, một tình thế có vô số thuận lợi nhưng cũng có một bấ t lợi chính: Đôi khi tôi thấ y mệt mỏi và dễ dàng bỏ cuộc. May thay, chiế n lược đó không phải là giải pháp ở đây, tấ t cả là nhờ Rick Horgan, trưởng nhóm Crown - nơi đã xuấ t bản cuố n sách. Rick đã làm việc câ n mẫn và luôn giữ cho tôi tỉnh táo, tấ t cả để cho ra một sản phẩm cuố i cùng tố t hơn nhiề u. Tôi cũng gửi lời cảm ơn tới Tina Constable và những người khác ở Crown,

cũng như tới người đại diện không biế t mệt mỏi của tôi, David Fugate.

Dave Navarro là người đâ`u tiên nói cho tôi vê` buổi ra mặ´t sản phẩm giô´ng như một bộ phim Hollywood. Jason Fried là người đâ`u tiên tôi nghe thâ´y nói: "Thâ´t bại được đánh giá cao." Tôi rõ ràng đã mượn những khái niệm và ý tưởng khác nữa, vì vậy nê´u tôi có đánh cắ´p ý tưởng của bạn, hãy xem điê`u đó như một hành động xu nịnh không chủ tâm.

Tôi không ngừng học hỏi mỗi ngày từ Seth Godin, Chris Brogan, bạn bè và đô `ng nghiệp trong mạng lưới *LifeRemix*, Scott Harrison, Gary Parker và Susan Parker.

Jolie Guillebeau, vợ tôi kiêm người đọc lại bản thảo chủ yế u, đã kiên nhẫn chịu đựng những buổi thảo luận lặp lại vê phâ n dẫn dụ và nhượng quyê n thương mại lặp đi. Nhiê u phâ n của cuố n sách này đã được cải thiện tuyệt vời nhờ sự hiểu biế t sâu sắ c của vợ tôi. Phâ n đọc lại quan trọng của bản thảo được hỗ trợ thêm nữa nhờ người trợ lý của tôi, Libby (còn được biế t là "Người Giải thoát"). Libby cũng chịu trách nhiệm tiế t chế những bình luận trên blog của tôi - một công việc khắ c nghiệt cho một người ngủ gâ n 22 tiế ng một ngày.

Dù đi đâu, tôi cũng làm việc mật thiế t với Reese Spykerman, nhà thiế t kế siêu sao, và Nicky Hajal, nhà phát triển thiên tài. Trong dự án này, tôi cũng gửi lời cảm ơn vì sự hợp tác tới Mike Rohde, người đã thực hiện những hình minh họa vui nhộn mà bạn có thể thấ y trong suố t cuố n sách này. Đặc biệt cảm ơn Stephanie D. Zito về ý kiế n góp ý cho việc trình bày bìa sách vào phút cuố i.

Mỗi mùa hè, nhóm hành động World Domination Summit lại tham gia một chuyể n phiêu lưu cuố i tuầ n không giố ng ai, và tôi sướng run lên khi được đi theo. Tấ t cả công việc của tôi là dành cho và được duy trì bởi cộng đô ng AONC, cộng đô ng truyề n cảm hứng tuyệt vời cho tôi với những câu chuyện về sự thay đổi và những cuộc phiêu lưu của họ.

Cuố i cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn và sự trân trọng của tôi tới bạn, độc giả của cuố n sách. Tôi hy vọng bạn cũng thấ y những trang sách này thật đáng giá. Hãy vô tư cho tôi biế t nghiên cứu riêng của bạn về tự do và giá trị bă ng cách viế t lên trang *chrisguillebeau.com* hoặc nói lời chào nhau trên Twitter (@chrisguillebeau).

Chris Guillebeau

Portland, Oregon

Richard Branson (sinh năm 1950) : là chủ tịch Tập đoàn Virgin của Anh hoạt động trong nhiều lĩnh vực như hàng không, tàu hỏa, mạng di động.

Trotters trong loạt phim hài kịch Only Fools and Horses!

Carphone Warehouse: hãng bán lẻ di động lớn nhất châu Âu.

Nhãn hiệu các sản phẩm làm đẹp.

Bộ phim truyền hình được đánh giá hay nhất mọi thời đại.

Nhân vật ma gầy gò ốm yếu trong phim "The Munster".

Roman Abramovich (sinh năm 1966): là một tỷ phú người Nga gốc Do Thái và Thống đốc khu tự trị Chukotka (Nga). Tháng 3 năm 2006, ông được tạp chí Forbes xếp hạng là người giàu nhất nước Nga, người giàu thứ hai tại Anh và đứng thứ 11 trên thế giới.

Tom Farmer (sinh năm 1940): là một doanh nhân Anh, người sáng lập công ty sửa chữa ô tô Kwik-Fit. Năm 1999, ông bán lại cho tập đoàn Ford.

Sách hướng dẫn đơn giản về nhiều chủ đề dành cho những người chưa biết gì.

Discounted cashfl ow (DCF): là một cách thức để đánh giá mức độ hấp dẫn của một cơ hội đầu tư. Các nhà phân tích thường dùng phương thức này để quy dòng tiền tương lai của một dự án cụ thể về giá trị hiện tại từ đó đánh giá được mức độ khả thi của một dự án đầu tư. Nếu như dòng tiền tương lai sau khi qua chiết khấu có giá trị lớn hơn chi phí đầu tư hiện tại của dự án thì đây có thể sẽ là một cơ hội đầu tư tốt.

1 .com: Thời đại vi tính và Internet.

Tác giả chơi chữ: chữ ASSUME (giả dụ) được ghép từ 3 từ ASS (người đần độn) + U (anh)+ME (tôi). Ý nói suy đoán quá giản đơn, không xem xét mọi việc.

Tên cuốn sách Law of Unintended Consnequences của Douglas Adam. Chương trình dành cho các dự án có tính khả thi cao sẽ được hỗ trợ vốn để thực hiện.

Loạt kịch về tòa án được chiếu ở Anh những năm 1970-1980.

Có nghĩa là "trinh tiết".

Blackhole: lỗ đen.

Diễn viên điện ảnh nổi tiếng người Anh.

Anthony Robbin (sinh năm 1960 tại California, Mỹ): là nhà văn và nhà thuyết trình chuyên nghiệp người Mỹ.

Hãng nước ép hoa quả nổi tiếng của Anh.

Tác giả chơi chữ.

Diễn viên điện ảnh nổi tiếng của Mỹ.

Một tòa án dị giáo của Tây Ban Nha thành lập năm 1478 và bị xóa bỏ năm 1834. Tòa chuyên xét xử những người tà giáo, dị giáo – tức những người phản kháng Kito giáo. Ý của tác giả là một điều cực kỳ đáng sợ. Tham khảo Thông tư của Bộ Tài chính số 32/2007/tt-btc ngày 9 tháng 4 năm 2007 hướng dẫn thi hành Nghị định số 158/2003/nđ-cp ngày 10/12/2003, Nghị định số 148/2004/nđ-cp ngày 23/7/2004 và Nghị định số 156/2005/nđ-cp ngày 15/12/2005 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành Luật Thuế giá trị gia tăng và Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Thuế giá trị gia tăng.

Tướng quân đội Mỹ trong Chiến tranh thế giới thứ hai.

Đầu thế kỷ XX, James McKinsey – giảng viên trường Đại học Chicago (Mỹ) đã thành lập Công ty McKinsey & Company để giới thiệu một dịch vụ về tư vấn. Dần dần, qua phát triển phương pháp điều tra tổng thể – phương pháp tiếp cận độc đáo với khách hàng, đào tạo các nhà quản lý dày dạn kinh nghiệm thành những nhà phân tích... nghề tư vấn ra đời.

Mà Alphabooks đã chọn dịch và xuất bản.

Michael Heppell: là một trong những giáo viên, diễn giả về xây dựng động cơ hành động giỏi nhất và được tán thưởng nhiệt liệt nhất thế giới. Có nghĩa là "hậu môn".

- 1. Khách quen: regular market/ regular customers. Khái niệm market trong marketing còn để chỉ tập thể các khách hàng có một số đặc điểm chung nào đó.
- 1. Thuyền trưởng Ahab: nhân vật chính trong phim Moby Dick dựa trên tiểu thuyết cùng tên của Herman Melville. Đó là một người đã cố gắng giết chết con cá voi Moby Dick ròng rã nhiều năm kể từ khi bị mất một chân trong cuộc chiến với nó. Ahab đã khiến các thủy thủ đoàn và con tàu của mình lâm nguy trong cuộc chiến đấu để giết con cá voi.

- 2. White elephant: (voi trắng) thành ngữ chỉ vật cồng kềnh đắt tiền mà không có ích gì lắm.
- 3. Ally McBeal: tên một sêri phim truyền hình nổi tiếng của Mỹ, cũng là tên nhân vật chính.
- 1. Đây là một phép chơi chữ. Logo biểu tượng của Những trang vàng là hình mấy ngón tay di chuyển.
- 2. Daily Bugle: một tờ báo giả tưởng của thành phố New York, là phần không thể thiếu của Marvel Universe (những tập truyện tranh giả tưởng do công ty Marvel Comics xuất bản). Nổi tiếng nhất trong số các truyện tranh của công ty này là Người Nhện.
- 3. Luật của Moore (Moore's Law): Vào những năm 90, số lượng các bóng bán dẫn trên các con chip vi xử lý cứ 18 tháng lại tăng gấp đôi. Trước đó đã có một nhà tiên phong về bán dẫn người Mỹ tên là Gordon Moore đã dự báo trước về việc này. Năm 1965, Moore đã dự đoán rằng số lượng các bóng bán dẫn trên một con chip vi tính mỗi năm sẽ tăng gấp đôi. Dự đoán này được gọi là Luật của Moore. Đến cuối thập kỷ 90 các chip vi xử lý đã gồm nhiều triệu bóng bán dẫn, chuyển được 64 bit dữ liệu mỗi lần và thực hiện hàng tỷ lệnh mỗi giây.
- 1. Luật Gresham (Gresham's law): Giả thuyết của nhà tài chính người Anh Sir Thomas Gresham (1519-1579) cho rằng: "Bad money drives good money out of circulation". (Tiền xấu hất cẳng tiền tốt khỏi vòng quay lưu thông tiền tệ). Theo đó, khi các kim loại với giá trị khác nhau cùng có sức mạnh như tiền tệ (legal tender) thì thứ kim loại rẻ hơn sẽ trở thành phương tiện lưu hành và thứ kia bị chôn giấu, tích trữ, hay xuất khẩu. Ở đây tác giả so sánh trong marketing, nếu theo đúng giả thuyết của Gresham, các thương hiệu nhánh sẽ hất cẳng thương hiệu chính (tức thương hiệu gốc) khỏi thị trường.
- 2. Theo Kotler trong "Các quy luật marketing", có hai mô hình marketing quan trọng là: từ trong ra ngoài (inside-out) và từ ngoài vào trong (outside-in). Theo quan điểm inside-out thì quy trình marketing sẽ là: nhà máy các sản phẩm hiện có bán hàng và xúc tiến bán hàng lợi nhuận thông qua doanh

- số. Theo quan điểm outside-in: thị trường nhu cầu của khách hàng marketing tích hợp lợi nhuận thông qua sự thỏa mãn của khách hàng 1. Greenpeace, Healthy Choice, và SnackWell's: theo thứ tự là tổ chức Hòa bình Xanh (tổ chức phi chính phủ được thành lập với mục tiêu bảo vệ môi trường), Healthy Choice (thương hiệu thực phẩm đông lạnh và được giữ lạnh do công ty ConAgra Foods Inc. sở hữu). Theo lịch sử của công ty ConAgra, thương hiệu này ra đời sau khi CEO của ConAgra là Charles "Mike" Harper bị một cơn đau tim năm 1985. Bị buộc phải thay đổi chế độ ăn uống, ông đã đưa ra ý tưởng về một dòng sản phẩm đông lạnh tốt hơn cho sức khỏe. ConAgra hiện đang bán nhiều món ăn dưới thương hiệu Healthy Choice, trong đó có các bữa trưa được giữ lạnh, các món ăn phụ, thịt đông lạnh bán theo lát, súp đóng hộp, kem, bánh mỳ, nước sốt mỳ Ý và cả bắp răng bơ. SnackWell's là thương hiệu đồ ăn nhẹ của Kraft Food Inc, một công ty thực phẩm của Mỹ.
- 2. Golden Arches: biểu tượng chiếc cống vàng này là biểu tượng nổi tiếng của McDonald's, một công ty sở hữu chuỗi nhà hàng bán đồ ăn nhanh có trụ sở tại Chicago (Mỹ). Công ty ra đời năm 1953, và khi đó Dick và Mac McDonald hai nhà sáng lập, đã bắt đầu nhượng quyền sử dụng thương hiệu của công ty họ. Biểu tượng có hình hai chiếc cổng vòm ở hai bên hình ảnh một quầy bán bánh hamburger lưu động. Khi được nhìn từ một góc độ nào đó, biểu tượng này khiến người ta liên tưởng đến chữ cái M, và đã được biến thể thành logo của công ty. Mặc dù trên thực tế McDonald's đã bỏ hình ảnh các cổng vòm này khỏi các nhà hàng của mình từ những năm 60 của thế kỷ 20, Golden Arches vẫn còn tồn tại trong logo công ty và thường được sử dụng như một thuật ngữ phổ biến để nói đến công ty McDonald's. Cái tên này còn được hiểu rộng hơn như là một dấu hiệu của chủ nghĩa tư bản hay sự toàn cầu hóa vì công ty McDonald's là một trong những tập đoàn nổi bật nhất của Mỹ đã có khả năng thực hiện toàn cầu hóa trong tầm tay (ngoài Coca-Cola và Nike).
- 3. Bánh hamburger: là một loại bánh mì tròn được bổ đôi kẹp thịt và rau, cà chua... Tên bánh này có xuất xứ từ Đức.

- 4. M&M: thương hiệu kẹo viên số cố la sữa của Mỹ do công ty Mars sản xuất. M&M's được tạo ra năm 1940 sau khi Forrest Mars (Cha) nhìn thấy các quân nhân Tây Ban Nha ăn các thanh kẹo số cố la có một lớp đường phủ ngoài trong thời kỳ Nội chiến Tây Ban Nha. M&M's là tên viết tắt (và sau này trở thành tên chính thức) của cụm từ "Mars & Murrie" (đối tác kinh doanh của Mars là Bruce Murrie). M&M's ngay lập tức trở thành một hiện tượng vì vào thời điểm đó, không có thiết bị điều hòa nhiệt độ trong các cửa hàng, nhà ở và các thanh kẹo số cố la rất dễ bị chảy, tuy nhiên kẹo M&M's có lớp đường bọc ngoài nên không bị chảy. Số cố la viên M&M's được làm với sáu màu: đỏ, cam, vàng, xanh lá cây, nâu và tím.
- 5. Macy's: thương hiệu Macy's là tên một chuỗi các cửa hàng bách hóa của Mỹ, trong đó có cửa hàng ở thành phố New York tự gọi mình là cửa hàng lớn nhất thế giới. Macy's là một phần của Federated Department Stores. Macy's được Rowland Hussey Macy thành lập năm 1851 ở Haverhill, bang Massachusetts (Mỹ).
- 6. Caterpillar: tập đoàn sản xuất các thiết bị xây dựng, lâm nghiệp, các động cơ tốc độ vừa và các công cụ tài chính liên quan của Mỹ.
- 7. United Parcel Service: công ty giao nhận bưu phẩm lớn nhất thế giới, mỗi ngày công ty này giao nhận hơn 14 triệu bưu phẩm đến hơn 200 nước trên thế giới. Gần đây họ đã mở rộng lĩnh vực hoạt động ra hậu cần và các lĩnh vực liên quan đến vận tải. Trụ sở công ty đóng tại Atlanta, bang Georgia (Mỹ). UPS nổi tiếng với các xe tải màu nâu của họ (do đó tên lóng của công ty này là "Big Brown"). Màu nâu UPS sử dụng trên các phương tiện vận tải và đồng phục của họ được gọi là màu nâu Pullman, đặt theo tên của những toa ngủ trên tàu do George Pullman tạo ra có màu nâu. UPS cũng có hãng hàng không riêng của họ. Đối thủ chính của UPS là United States Postal Service (USPS), FedEx, và DHL.
- 8. Big Blue: tên lóng của IBM (có nghĩa là Công ty Màu xanh Khổng lồ) vì logo của công ty này có màu xanh. Cho đến những năm 90 của thế kỷ 20, nhân viên của IBM vẫn mặc đồng phục vét xanh lơ, sơ mi trắng và cà vạt sẫm màu.

- 1. "War" trong tiếng Đức không có nghĩa gì ngoại trừ là dạng quá khứ của động từ sein (tức động từ "to be" trong tiếng Anh). Nhưng đối với người sử dụng tiếng Anh, nó gợi ra ý nghĩa chiến tranh (war). Có lẽ đó là một lý do khiến người ta không mặn mà với thương hiệu này.
- 2. Perdue: một trong những thương hiệu được tin cậy và được nhận biết rộng rãi nhất của Mỹ thuộc sở hữu của Perdue Farms, một công tay thực phẩm và nông sản hàng đầu thế giới với doanh số về gia cầm lớn thứ ba trong ngành. Thành lập năm 1920, công ty này cung cấp các sản phẩm và dịch vụ về thực phẩm tới hơn 40 quốc gia trên thế giới với hơn 20.000 công ty thành viên và là đối tác của 7.500 trang trại gia đình.
- 1. Nursing Home for Dying Brands: có lẽ đây là tên lóng dành cho các công ty dịch vụ chuyên về tái định vị thương hiệu.
- 2. Kraft: thương hiệu tập đoàn Kraft Foods: Kraft có trụ sở chính tại Glenview, Cook County, bang Illinois, Mỹ. Tại Mỹ, tập đoàn này nổi tiếng với các sản phẩm pho mát, nhất là thương hiệu Kraft Macaroni và pho mát Kraft Dinner. Các thương hiệu khác xuất hiện tại nhiều thị trường trên thế giới như Dairylea (ở Anh), Jacobs (cà phê), Suchard, Baker's, Toblerone, Daim, sữa Milka, Miracle Whip, Philadelphia, Vegemite, Velveeta, Oscar Mayer, món tráng miệng Jell-O Gelatin, Planters, bột ngũ cốc Post Cereals, thạch Knox, Stove Top, Kool-Aid, và Capri Sun (chỉ có ở Bắc Mỹ). Ở Đức, tập đoàn này nổi tiếng với Miracoli, một sản phẩm mỳ Ý ăn liền được phát triển từ những năm 60, cũng như Kaffee Hag. Digiorno, một loại bánh pizza để lạnh (còn có tên khác là Delissio ở Canada).
- 4. Giá trị thương hiệu của Coca-Cola năm 2005 theo đánh giá của hãng Interbrand: 67,525 tỷ đô-la. Xin xem thêm chú dẫn số 12.
- 1. Trong nhiều năm trở lại đây, mỗi năm Interbrand đưa ra một danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới. Theo danh sách mới nhất của năm 2005 thì Coca-Cola vẫn giữ vững vị trí số 1 (bốn năm liên tiếp) với giá trị thương hiệu là 67,525 tỷ đô-la. Thương hiệu đứng thứ 100 trong danh sách này là Heineken với giá trị thương hiệu là 2,35 tỷ đô-la.
- 2. Stock option: Quyền ưu đãi mua cổ phiếu. Đây được coi như một trong số những đãi ngộ đặc biệt dành cho các nhân viên (phổ biến ở cấp quản trị).

- Hiện nay trong đàm phán về các lợi ích về lương bổng của nhân viên, stock option được coi như một mục, ngoài lương cơ bản, thưởng, những chuyến nghỉ dưỡng do công ty tổ chức, bảo hiểm...
- 3. Theo Danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới của Interbrand năm 2005, giá trị thương hiệu Yahoo! là 5,256 tỷ đô-la, xếp thứ 58. Giá trị của AOL năm 2004 là 3,248 tỷ đô-la, nhưng đến năm 2005 thương hiệu này đã không còn chỗ đứng trong danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới nữa.
- 5. Sock Puppet: Thương hiệu một loại rối tất. Sock puppet cũng là tên gọi của loại con rối này, cách chơi rối này cũng rất đơn giản: cho tay vào một chiếc tất, với các cử động của các ngón tay, nhất là ngón cái và ngón trỏ, chiếc tất sẽ như có mắt mũi miệng và "nói" thực sự với thuật nói tiếng bụng của người biểu diễn. Đôi khi người ta còn rạch hẳn một đoạn tất để làm miệng cho con rối. Người biểu diễn rối tất thường giấu mình sau một bục và chỉ giơ tay lên để lộ con rối.
- 6. Prince: ca sỹ Prince (tên khai sinh Prince Rogers Nelson sinh ngày 7 tháng 6 năm 1958 ở Minneapolis, Minnesota): ca sỹ, người viết bài hát, nhà sản xuất băng đĩa và nhạc công (có thể chơi nhiều loại nhạc khí) được yêu thích và có ảnh hưởng. Âm nhạc của anh đã góp phần phát triển thêm nhiều biến thể của những kiểu nhạc khuôn mẫu như funk, pop, rock, R&B/soul, và hip hop, và anh được coi là "Linh hồn của Minneapolis". Prince đổi tên mình thành một dấu hiệu không thể đánh vần được vào năm 1993, nhưng đã lấy lại cái tên Prince vào năm 2000.
- 1. BMW = Bavarian Motor Works, có nghĩa là nhà máy sản xuất ô tô tại bang Bavaria (miền nam nước Đức), nguyên gốc tiếng Đức là Bayerische Motorewerke.
- 2. Ý nói khăn tay bằng vải thông thường sau khi dùng xong lại được cho vào túi, như vậy không vệ sinh, khác gì cho bệnh cảm vào túi. Cho nên hãy dùng khăn giấy, xong là vứt đi.
- 3. Người này đồng nhất khăn giấy với Kleenex nên vẫn gọi đó là cái Kleenex, dù thực tế nó hiệu Scott. Đó là khi một danh từ riêng được sử dung như một danh từ chung.

- 1. Greyhound: Greyhound Lines là công ty xe bus vận chuyển hành khách trong nội thị lớn nhất ở Bắc Mỹ có đến 2.200 điểm đến tại Mỹ. Công ty được thành lập ở Hibbing, bang Minnesota vào năm 1914 và chính thức trở thành Tập đoàn Greyhound năm 1926. Hiện nay, công ty đóng trụ sở chính tại Dallas, bang Texas. Tên và logo công ty lấy theo tên loài chó Greyhound, giống chó chạy nhanh nhất được nuôi để chạy thi trong các cuộc đua chó.
- 1. Cho đến thời điểm này Yahoo! đã mất vị trí website tìm kiếm thông tin hàng đầu vào tay Google dù đã liên kết với Goolge vào tháng 6 năm 2000. Sự nổi lên nhanh chóng của Google được coi là một hiện tượng trong các công ty dotcom. Google do Larry Page và Sergey Brin sáng lập vào tháng 9 năm 1998. Cuối năm 2000, mỗi ngày có đến 100 triệu yêu cầu tìm kiếm thông tin được thực hiện tại Google.com.
- 2. Theo danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất năm 2005 của Interbrand, thương hiệu giá trị nhất trên Internet là eBay đứng thứ 55 trên tổng sắp với giá trị 5,701 tỷ đô-la, trong khi Yahoo! có giá trị thương hiệu là 5,256 tỷ đô-la (đứng thứ 58).
- 3. Câu chuyện thành công của Google: mặc dù ra đời sau Yahoo!, Google đang dần chiếm lĩnh vị trí nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin trực tuyến hàng đầu. Google cũng mới tung ra dịch vụ email miễn phí Gmail cạnh tranh với dịch vụ email của Yahoo!.
- 1. Tài sản của một công ty, ngoài tài sản lưu động (current assets) và tài sản cố định (fixed assets) còn có tài sản vô hình hay tài sản phi vật thể (intangible asset). Đó là tên tuổi của công ty (goodwill) và là một thứ tài sản có thể đem ra kinh doanh được.
- 2. Chaebol = tập đoàn tài phiệt; đây là loại conglomerate (tập đoàn đại xí nghiệp) của Hàn Quốc, quản lý theo lối gia đình, khống chế nền kinh tế Hàn Quốc và phát triển từ việc kế thừa hình thức tập đoàn Zaibatsu (tài phiệt) của Nhật độc quyền khống chế nền kinh tế Triều Tiên sau Thế chiến II.
  [2] PDA (tiếng Anh: Personal Digital Assistant) là các thiết bị cầm tay vốn được thiết kế như một cuốn sổ tay cá nhân và ngày càng tích hợp thêm

- nhiều chức năng. Một PDA cơ bản thường có đồng hồ, sổ lịch, sổ địa chỉ, danh sách việc cần làm, sổ ghi nhớ, và máy tính bỏ túi.
- [1] Altruism: Lòng vị tha, sự quan tâm tới phúc lợi của người khác. Người Trung Quốc gọi là Lợi tha chủ nghĩa (利他主义).
- [4] Trống đánh xuôi kèn thổi ngược, nghĩ một đường làm một nẻo, nói một đẳng làm môt nẻo.
- [M1]Sau khi đọc xg thấy từ TƯ BẢN không hợp với nội dung này lắm, đề nghị chuyển thành CUNG CẤP VỒN
- [M2] Cây kiếm Ý thiên, ý nói về 1 vũ khí nhất thiết phải có, trong hoàn cnahr này là tiền
- [9] M&A được viết tắt bởi hai từ tiếng Anh là Mergers (sáp nhập) và Acquisitions (mua lại). M&A là hoạt động giành quyền kiểm soát doanh nghiệp, bộ phận doanh nghiệp (gọi chung là doanh nghiệp) thông qua việc sở hữu một phần hoặc toàn bộ doanh nghiệp đó.
- [3] Trong tiếng Tạng, Mêdog Zong có nghĩa là đóa hoa, tên một huyện ở vùng tự trị Tây Tạng, một địa chỉ du lịch tại Trung Quốc.
- [5] Above-the-line (ATL) là "hệ thống tiếp thị trên ngạch" là nhóm các giải pháp tiếp thị nhắm tới người tiêu dùng (the consumer), tạo ra Lực Kéo (the Pull); Below-the-line (BTL) là "tiếp thị dưới ngạch" là nhóm các giải pháp tiếp thị nhắm đến người bán (the trade) và kết quả tạo ra Lực Đẩy (the Push). Sự kết hợp hài hòa giữa above-the-line và below-the-line là tổng hòa của một chiến lược marketing hiệu quả. Khái niệm above-the-line và below-the-line chỉ xuất hiện trong các mô hình quản trị thương hiệu theo lý thuyết Brand Marketing.
- [6] Catfish Effect: Người Na-uy thích ăn cá Sa-đin, nhất là cá còn sống, nên khi đi biển sau khi bắt được loại cá này nếu giữ cho chúng còn sống thì giá bán sẽ cao hơn. Nhưng sức sống của loài cá này yếu ớt, lại không ưa hoạt động, hơn nữa đường về cảng lại xa nên đa phần đều chết giữa đường, cho dù còn sống cũng lừ đừ hấp hối. Thế mà có một ngư dân lại luôn giữ cho cá sống về đến cảng, hơn nữa còn rất khỏe mạnh, ông không truyền bí quyết này cho ai. Mãi đến khi ông chết, mọi người mới mở hầm cá trên tàu của ông ra mới phát hiện, thì ra bí quyết chỉ là thêm vào hầm một con cá ngát.

Loài cá này có thức ăn chính là các loài cá nhỏ, nên sau khi được bỏ vào hầm, do môi trường lạ lẫm, sẽ bơi quấy khắp hầm, còn cá Sa-đin phát hiện thấy loài cá lạ này ở chung với mình sẽ thấy căng thắng, không ngừng bơi lội để tránh né, nhờ đó chúng sống lâu hơn và khỏe hơn. Sau này người ta gọi hiện tượng này là "hiệu ứng cá ngát" (Catfish Effect hay Weever Effect) với nghĩa là thông qua "sự tham gia giữa chừng" của một cá thể để tạo nên sức cạnh tranh trong quần thể.

- [7] KPI (key performance indicator ) là một phương pháp phản ánh mức độ hiệu quả đạt được của một tổ chức khi thực hiện hoạt động cụ thể. KPI là một trong những dạng chỉ số thành công quan trọng (critical success factor (CSF)— hoạt động quan trọng thiết yếu để đạt được mục tiêu chiến lược.
  [8] Nhân rộng: được hiểu là không chỉ khả thi khi thí điểm ở phạm vi hẹp, mà còn khả thi khi áp dụng vào môi trường rộng lớn hơn: cũng như có nhiều thí nghiệm trong phòng thí nghiệm thì khả thi, nhưng ra môi trường bên ngoài thì không thể thực hiện được.
- [10] Độc hoàn có nghĩa là thuốc độc.
- [11] Ở đây ý chỉ là tô son điểm phấn thêm khiến bản cáo minh bạch tình hình tài chính và kinh doanh của công ty tốt hơn so với thực tế.
- 1. Tứ đổ tường nghĩa là bốn vách tường bao kín, không có lối thoát ra ngoài. Ở đây dân gian so sánh bốn bức tường kín mít ấy với bốn điều tệ hại: rượu, gái đẹp, cờ bạc, hút thuốc phiện mà con người hễ dấn thân vào thì sẽ hỏng một đời BT.
- 2. Murphy's law do một sĩ quan không quân sáng tạo ra sau một loạt vấn đề sự cố tại một sân hay quân sự. Các định luật oái oăm này trở nên rất nổi tiếng và đặc biệt đúng với ngành quản trị BT.
- \*\* Ő đĩa đầu tiên được liệt kê là một ổ đĩa mềm; ổ thứ hai là ổ đĩa cứng
- \* những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991
- \* những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991
- \* những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991
- \* những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991
- \* những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991
- \* những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991

- \* những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991
- \* những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991
- \* những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991
- \* những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991
- \* những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991
- \* những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991
- \*\* Ở đĩa đầu tiên được liệt kê là một ổ đĩa mềm; ổ thứ hai là ổ đĩa cứng Đã bao gồm chi tiêu thiết kế
- \* Access Hollywood: Chương trình tin tức giải trí của Mỹ.
- \* Mức chi phí giữa là 125 đôla. Nếu chúng ta giảm đi 15% của những người nằm ngoài phạm vi cao hơn và thấp hơn, chi phí khởi nghiệp trung bình là 408 đôla và chi phí giữa vẫn giữ nguyên 125 đôla.
- \* Kickstarter: Quỹ đầu tư của Mỹ, chuyên đầu tư cho các dự án sáng tạo.
- \* Mặc dù mọi thứ đều tốt đẹp đối với Emma và Bruce, chuyện vay tiền cho một chiếc xe ô tô không tồn tại và sử dụng số tiền đó vào kinh doanh quả là một bước đi táo bạo. Ngay khi họ phát biểu công khai trên truyền hình, bạn có thể sẽ không muốn thử nghiệm điều đó ở nhà đâu.
- \* Thỉnh thoảng một ai đó sẽ phàn nàn rằng một số thứ tôi bán 'quá đắt'. Tôi luôn trả lời rằng nó có thể thực sự quá đắt đối với họ và tôi không bao giờ cố gắng thuyết phục họ theo cách khác, nhưng thị trường sẽ quyết định xem thứ đó có quá đắt đối với những người khác không.
- \* Dịp lễ quan trọng nhất của người Do Thái, kéo dài một tuần.
- \* Widget là những ứng dụng hoặc tiện ích nhỏ, hết sức hữu hiệu cũng như có khả năng cung cấp thông tin theo nhu cầu của người sử dụng, đặc biệt là những người thường xuyên làm việc với máy vi tính.
- \* Book of the Month Club: Câu lạc bộ bán sách qua thư của Mỹ, thành lập năm 1926.
- \* Vâng, đây đều là những ví dụ thực tế về các chương trình bán hàng định kỳ. Bạn hãy lên Google tra xem.
- \* Rolfing là một hình thức tập luyện nhằm mục đích tái tạo hệ thống cơ xương bằng cách làm việc trên những mạch căng nằm ở mô sâu. Tập

Rolfing có thể giúp người tập xả bỏ các xúc cảm cũng như làm phân tán sự căng cơ bắp thường có.

- \* Tôi từng là một khách hàng của Dịch vụ Dọn rác Copley, và một tuần tôi đã xao nhãng thanh toán tiền phí của mình. Một thông báo lịch sự đã được đính ở cửa phòng tôi: 'Có phải quý vị đã quên một điều gì đó?' Tôi thấy rất xấu hổ và đã thanh toán thêm cả khoản 50 xu tiền phí nộp muộn.
- \* Hoạt động kinh doanh của Jessica có tên gọi là Kế toán bằng trái tim, và cô thích tự gọi mình là một chủ sở hữu tâm hồn: một người đầu tư cảm xúc và tinh thần vào công việc của mình.

Xem phần phụ lục 'Những chuyện khó tin' ở cuối sách với 25 ví dụ về cách điều chỉnh lại một khái niệm mang tính mô tả thành một câu chuyện được định hướng lợi ích.

Friedrich Engels (1820-1895): Nhà chính trị, triết gia, nhà khoa học người Đức.

Bạn có thể sáng tạo, tùy chỉnh và tải mẫu 'Kinh doanh tư vấn ngay lập tức' của riêng mình tại 100startup. com.)

Bernard, 'Vua phần mềm bảng tính', là một người khác với Purna - 'Ngài Phần mềm bảng tính'. Bài học: Ít nhất trong thế giới của phần mềm bảng tính, luôn luôn có chỗ cho một người nữa.

Bernard, 'Vua phần mềm bảng tính', là một người khác với Purna - 'Ngài Phần mềm bảng tính'. Bài học: Ít nhất trong thế giới của phần mềm bảng tính, luôn luôn có chỗ cho một người nữa.

Visa run: Rời khỏi một đất nước và quay trở lại ngay sau đó để kéo dài thời gian sống ở đất nước đó.

Một ví dụ thường được trích dẫn chính là Barry Eisler, người đã từ chối lời chào mời 500.000 đôla cho một cuốn sách của anh. Tuy nhiên Barry Eisler có một lượng độc giả khá lớn và một bản thành tích xếp hạng có uy tín mà những tác giả mới chưa có được.

Xét về kỹ thuật thì không có một sách hướng dẫn sử dụng bằng tiếng Anh nào; hơn 12 cuốn sách hoặc tài liệu hướng dẫn về Evernote thực sự chỉ có bằng tiếng Nhật. Điều này đã giúp dự đoán được khả năng tiêu thụ mạnh

của dự án và để lộ ra một khoảng trống ở thị trường tiếng Anh mà Brett có đủ khả năng để lấp đầy.

Bạn có thể tìm thấy một bản đánh giá nhiều giải pháp thanh toán khác nhau trong các nguồn trực tuyến tại 100startup. com.

- 1 Điều này đôi khi được biết như các hình ảnh tâm lý.
- 2 Đuốc Tiki (tiki torch): một loại đuốc trang trí bằng tre được dùng nhiều trong các bữa tiệc bên bãi biển khu vực đảo Thái Bình Dương.
- 1 Trớ trêu là đến cuối cuộc đua dài 26,2 dặm này, khi tất cả mọi người tham gia cuộc thi đều rất háo hức nếu được nhận một chiếc bánh rán thì lại chẳng có cái nào cả. Hãy ghi nhớ điều này nếu một lúc nào đó bạn được giao nhiệm vụ phát bánh rán cho các vận động viên chạy đường dài.
- \* Đáng tiếc rằng mức phí để tham gia vào DirectBuy lên tới hàng ngàn đôla, còn thực tế lại nêu rõ xem người chủ sở hữu nhà sẽ tiết kiệm được bình quân bao nhiều tiền với dịch vụ này. Nhưng cũng như với Priceline, có lẽ điều này lại tạo ra một cơ hội để cung cấp thông tin dành cho hoạt động kinh doanh thuộc bên thứ ba.
- \* Để theo dõi một đoạn video ngắn về việc Brandy tạo nên công việc tuyệt vời của cô ấy như thế nào, hãy vào địa chỉ YouTube. com/loosetoothdotcom.
- \* Những câu hỏi thường gặp (FAQ): Nguyên văn tiếng Anh là Frequently Asked Questions.
- \* Tôi đã hỏi Nev là liệu anh có gặp các vấn đề phát sinh với những khách hàng lạm dụng chính sách này không. Câu trả lời của anh là: 'Không hề, không có vấn đề nào hết.' Nev nói rằng Tim Ferriss, tác giả của cuốn sách Tuần làm việc 4 giờ mang lại cho anh ý tưởng này.
- \* Ngoài việc thừa nhận sự thiếu sót hoặc yếu kém, các chiến thuật cho buổi ra mắt phổ biến bao gồm việc trao tặng một bản sao của sản phẩm (hãy biến việc này thành một cuộc thi đấu mà theo đó những người chiến thắng muốn được cạnh tranh công khai vì nó) và gây ấn tượng bằng một 'buổi chiếu thử' về sản phẩm. Bởi vì các buổi ra mắt rất quan trọng nên tôi đã đưa ra nhiều chiến thuật và lời khuyên hơn trong những tài nguyên miễn phí tại 100startup. com.

- \* Ngoài việc thừa nhận sự thiếu sót hoặc yếu kém, các chiến thuật cho buổi ra mắt phổ biến bao gồm việc trao tặng một bản sao của sản phẩm (hãy biến việc này thành một cuộc thi đấu mà theo đó những người chiến thắng muốn được cạnh tranh công khai vì nó) và gây ấn tượng bằng một 'buổi chiếu thử' về sản phẩm. Bởi vì các buổi ra mắt rất quan trọng nên tôi đã đưa ra nhiều chiến thuật và lời khuyên hơn trong những tài nguyên miễn phí tại 100startup. com.
- \* Ounce: Đơn vị đo lường, bằng 28,35g.
- \* Một lợi ích bất ngờ trong hành trình ra mắt của Andreas là việc gặp gỡ một người ở Nam Mỹ người sẽ trở thành bạn gái của anh. Những kết quả có thể rất đa dạng!
- \* Điều này vô cùng quan trọng! USP (Unique Selling Proposition) có nghĩa "tuyên bố bán hàng độc đáo" và đề cập tới một điều giúp phân biệt được sản phẩm dịch vụ của bạn với tất cả những sản phẩm khác. Tại sao mọi người nên quan tâm tới thứ bạn đang bán? Bạn phải trả lời câu hỏi này thật tốt.
- \* Các tài khoản thương mại thường sợ những khoản tiền lớn nhận được trong một khoảng thời gian ngắn. Nếu không báo trước cho họ, bạn có thể gặp phải rắc rối.
- 1 Người Amish: tín đồ của một giáo phái Tin lành ở Mỹ.
- \* Cự ly Người Sắt Ironman Distance là cuộc thi thể thao ba môn phối hợp cụ thể gồm: bơi 3,86km, đạp xe 180km và chạy 42km.
- \* Tôi sử dụng ví dụ này để minh họa rằng việc có một cơ hội tốt không có nghĩa là bạn nên theo đuổi nó. Tôi không phản đối việc tư vấn nói chung. Chỉ là điều đó không phù hợp với tôi.
- 1 Cha-ching: Âm thanh của thành quả lao động. Nó báo cho bạn biết bạn đã hoàn thành một việc gì đó và ghi nhận công sức của bạn.
- 2 Woop-woop: Âm thanh thể hiện sự xác nhận, niềm vui, hạnh phúc.

Craigslist: Một trang web mua bán online (www. craiglist. org).

Scott Adams, Làm thế nào có được nền giáo dục thực sự tại trường đại học (How to get a real education at college), Nhật báo Phố Wall, số ra ngày 9 tháng 4 năm 2011.

Scott Adams, Làm thế nào có được nền giáo dục thực sự tại trường đại học (How to get a real education at college), Nhật báo Phố Wall, số ra ngày 9 tháng 4 năm 2011.

Tôi biết ơn Jason Fried vì 37 dấu hiệu cho ý tưởng này.

Các bước kiểm tra này đều dựa trên lời khuyên của Jonathan Fields, anh chàng khôn ngoạn nhất mà tôi biết trong lĩnh vực kiểm tra thị trường. Để biết thêm thông tin về anh chàng này, hãy vào trang JonathanFields. com. 3 Bạn có thể tải về hoặc in một bản sao miễn phí kế hoạch được tùy chỉnh của riêng bạn tại 100startup. com. Ngoài ra, bạn cũng có thể xem hướng dẫn lập kế hoạch kinh doanh hữu ích khác được giới thiệu bởi Jim Horan và Tim Berry. Tham khảo bộ sách Kế hoạch kinh doanh trên một trang giấy của Jim Horan do Thái Hà Books xuất bản.

- 4 Chính sách phân biệt chủng tộc đã từng được tiến hành ở Nam Phi, giữa thiểu số người da trắng và phần đông dân số người da đen.
- 5 Paintball: Môn thể thao trong đó người chơi hoàn thành việc loại bỏ đối thủ bằng cách bắn trúng đối thủ bằng một viên nhộng chứa sơn và keo gelatin.
- \* Chân thành cám ơn Sonia Simone và Brian Clark về buổi thảo luận và những lời khuyên hữu ích dành cho chủ đề này.
- \* Corbett Barr có lưu một bộ tài nguyên hữu ích (và miễn phí) về việc xây dựng lưu lượng tại ThinkTraffic. net.
- \* John Jantsch đã viết một cuốn sách tuyệt vời có tên gọi The Referral Engine, được khuyên đọc vì nội dung tập trung vào chuyện tạo ra một quá trình có hệ thống hóa trong việc khuyến khích giới thiệu.
- \* Một bí quyết ít được biết tới ở Zappos chính là họ cắt đứt mua bán với những người lạm dụng chính sách hoàn trả hào phóng của doanh nghiệp. Giám đốc điều hành Tony Hsieh đã giải thích với tôi rằng nếu một khách hàng rõ ràng lợi dụng những điều đó trả lại đôi giày đã đi mòn vào ngày 364 của thời hạn hoàn trả là ngày 365, ví dụ vậy thì họ sẽ vui vẻ với khoản tiền hoàn trả một lần, nhưng họ cũng sẽ nhận được lời khuyên nhẹ nhàng rằng quý khách hàng không được mua sắm từ Zappos thêm lần nào nữa.

Tuy nhiên, anh cũng nói thêm rằng may thay hầu hết mọi người đều thật thà.

- 1. OPM = other people's money.
- 1. Trả lời phòng vấn báo 'Sinh viên Việt Nam'.
- 1. Bài viết của báo 'Diễn đàn Doanh nghiệp', ngày 8/4/2011.
- 1. Báo 'Cafef.vn', ngày 29/03/2011, tác giả Cao Sơn.
- 1. Theo 'Vef.vn', ngày 26/3/2011, tác giả Ngọc Hà.
- 1. Báo 'Diễn đàn Kinh tế Việt Nam', ngày 26/03/2011.
- 1. Báo 'Vef.vn', ngày 26/3/2011, tác giả Phạm Huyền.
- 1. Báo 'Vef.vn', ngày 29/3/2011.
- 1 Một loại tất truyền thống của Nhật Bản. Vượt cao quá mắt cá chân và có phần tách biệt giữa ngón chân cái và ngón chân khác
- 2 Loại tai có thùy châu (dái tai) lớn và đầy đặn, trễ hẳn xuống vai trông như hình giọt nước, được coi là một trong những tướng tai đem lại phú quý, vinh hiển cho chủ nhân
- (1) Nhà vật lý lý thuyết người Nhật Bản và là người Nhật đầu tiên được trao giải Nobel (năm 1949)
- (1) Một chức quan cao cấp thuộc hàng trưởng lão thời Edo, phụ tá cho các Shogun cai quản tổng hợp các vấn đề chính trị.
- (1) Tanjung Pinang là thủ phủ của quần đảo Riau (Kepulauan Riau) là một quần đảo đồng thời là một tỉnh của Indonesia.
- (1) Cà độc dược còn gọi là mạn-đà-la, tên khoa học là Datura metel, thuộc họ Cà (Solanaceae). Vì cây có độc tính cao nên chỉ dùng theo sự hướng dẫn của thầy thuốc. Khi bị ngộ độc, có hiện tượng giãn đồng tử, mờ mắt, tim đập nhanh, giãn phế quản, môi miệng khô, khô cổ đến mức không nuốt và không nói được. Chất độc tác động vào hệ thần kinh trung ương, có thể gây tử vong do hôn mê.
- (2) Tatami (kanji: 量) là một loại sản phẩm (tạm gọi là tấm nệm) được dùng để lát mặt sàn nhà truyền thống của Nhật Bản. Kích cỡ chuẩn truyền thống là 910mm×1820mm, dày 55mm.
- (3) Jean-Jacques Rousseau (1712 1778), sinh tại Geneva, là một nhà triết học thuộc trào lưu Khai sáng có ảnh hưởng lớn tới Cách mạng Pháp 1789,

sự phát triển của lý thuyết xã hội và sự phát triển của chủ nghĩa dân tộc.

- (1) Rò hậu môn (còn gọi là mạch lươn) là bệnh ở vùng hậu môn trực tràng phổ biến thứ hai sau bệnh trĩ, tuy không gây nguy hiểm chết người nhưng gây rất nhiều phiền toái trong cuộc sống làm ảnh hưởng đến năng suất lao động và chất lượng sống của con người.
- (2) Sari hoặc saree, là một loại trang phục được mặc bởi phụ nữ, có kích thước dao động từ 4-9m (cũng có khi dài tới 12m) dùng quấn quanh cơ thể theo nhiều phong cách khác nhau. Nó có nguồn gốc từ tiểu lục địa Ấn Độ và hiện nay được coi là trang phục truyền thống của Ấn Độ
- (3) Dhoti hay lungi, là loại trang phục kiểu xếp nếp, quấn quanh hông dành cho đàn ông kiểu như cái Khố
- (4) Pyrénées là một dãy núi phía tây nam châu Âu tạo thành đường biên giới tự nhiên giữa Pháp và Tây Ban Nha. Dãy núi này cũng là ranh giới giữa Pháp với bán đảo Iberia.
- (5) Xứ Basque (trong tiếng Basque là Euskal Herria): một vùng lãnh thổ nằm phía tây dãy núi Pyrénées, giữa Pháp và Tây Ban Nha.
- (6) Andorra, tên đầy đủ là Thân vương quốc Andorra (còn dịch là Công quốc Andorra, tiếng Catala: Principat d'Andorra) là một nước trong lục địa nhỏ ở tây nam Châu Âu, nằm ở phía đông dãy Pyrenees, tiếp giáp với Tây Ban Nha và Pháp
- (1) Miyamoto Musashi (1584-1645) là kiếm sĩ đã sáng lập trường phái Hyōhō Niten Ichi-ryū (còn gọi là Nhị đao nhất) sử dụng song kiếm. Được đánh giá là "kiếm sĩ trong thiên hạ" của Nhật Bản thời tiền Tokugawa, Miyamoto Musashi đã trải qua một cuộc đời của một samurai chưa từng thất bại trước bất cứ đối thủ nào.
- (2) Một câu chuyện dân gian Nhật Bản kể về chuyện một con khỉ quỷ quyệt đã giết chết một con cua nhưng sau đó bị con của con cua đó báo thù và giết chết. Nội dung câu chuyện xoay quanh thuyết nhân quả.
- (3) Một câu chuyện dân gian của Nhật Bản kể về một chú chó hoang (hay là Tanuki: con sói) đã sử dụng thuật biến hình của mình để báo đáp ơn cứu mạng của chủ nhân.

- (4) "Tôi không biết tôi xuất hiện trên cõi đời này như thế nào, nhưng với tôi tôi chỉ là một đứa bé chơi trên bờ biển, mê mải kiếm tìm và tìm ra được một hòn đá cuội trơn nhẵn hơn hay một vỏ sò đẹp hơn bình thường trong khi đại dương sự thật vĩ đại vẫn hiển hiện đầy huyền bí trước mắt tôi." "I do not know what I may appear to the world, but to myself I seem to have been only like a boy playing on the seashore, and diverting myself in now and then finding a smoother pebble or a prettier shell than ordinary, whilst the great ocean of truth lay all undiscovered before me." First reported in Joseph Spence, Anecdotes, Observations and Characters, of Books and Men (1820), Vol. 1 of 1966 edn, sect. 1259, p. 462
- (5) Akyab, nay gọi là Sittwe, là một thành phố ở bang Rakhine của vùng cực tây Myanma, là thủ phủ bang Rakhine, Myanma nằm trên một cù lao của sông Kaladan, sông Myu, và sông Lemyo đổ vào vịnh Bengal.
- (1) Gujarat là một bang ở Cộng hòa Ấn Độ. Là bang chiếm 20% tổng sản lượng công nghiệp của toàn quốc. Gujarat là bang công nghiệp hóa nhất Ấn Độ.
- (1) Đồng guinea là đơn vị tiền tệ bằng xu được sử dụng tại nước Anh trong thời kỳ từ năm 1663 đến năm 1814
- (2) Alexander Graham Bell (1847 1922) là nhà phát minh, nhà khoa học, nhà cải cách người Scotland. Bell đã được nhận giải thưởng bằng sáng chế cho phát minh ra điện thoại vào năm 1876. Mặc dù các phát minh khác đã được công nhận nhưng bằng sáng chế của Bell đến nay vẫn còn hiệu lực.
- (3)  $1 \, \text{dặm} = \text{khoảng } 1.609 \, \text{m}$
- (1) Kojiki, hay Furukoto Fumi là ghi chép biên niên cổ nhất còn sót lại của Nhật Bản. "Cổ sự ký" được Ō no Yasumaro viết vào thế kỷ thứ 8 theo thánh chỉ của Hoàng gia. Kojiki tập hợp các thần thoại về nguồn gốc của nước Nhật và các vị thần (kami). Cùng với Nihon Shoki ("Nhật Bản thư kỷ"), các thần thoại trong Kojiki đã ảnh hưởng ít nhiều tới các thần thoại và nghi lễ Thần đạo, bao gồm cả lễ thanh tẩy misogi.
- (2) Norito là một trong những nghi thức cầu nguyện trong Đạo Shinto của Nhât
- (3) Andō Shōeki (1703 1762) là nhà triết học người Nhật ở thế kỷ thứ 18

- (4) Sir Edwin Arnold (1832 1904) là nhà văn, nhà báo người Anh, nổi tiếng với tác phẩm "Ánh sáng Á châu" (The Light Of Asia)
- (5) "Ánh sáng Á châu" là một thi phẩm với những vần thơ linh động, trong sáng đầy tình cảm diễn tả cuộc đời của đức Phật từ lúc đản sinh đến khi Ngài nhập Niết. Cuốn sách dày 177 trang, với tổng cộng khoảng 5.300 dòng và 41.000 chữ.
- (6) Cựu Ước là phần đầu của toàn bộ Kinh Thánh Kitô giáo được tuyển chọn từ phần lớn kinh Tanakh của Do Thái giáo. Cựu Ước được sắp xếp thành các phần khác nhau như luật pháp, lịch sử, thi ca (hay các sách về sự khôn ngoan) và tiên tri. Tất cả các sách này đều được viết trước thời điểm sinh ra của Chúa Giêsu người Nazareth, người mà cuộc đời và tư tưởng là trọng tâm của Tân Ước.
- (7) Sách Sáng thế hay Sáng thế ký là sách mở đầu cho Cựu Ước nói riêng cũng như Kinh Thánh nói chung. Nội dung của Sách Sáng thế nói về nguồn gốc của vũ trụ, nhân loại và đặc biệt là dân tộc Israel.
- (8) Thomas Carlyle (4/12/1795 5/2/1881) là triết gia, nhà văn châm biếm, nhà viết luận, sử gia và nhà giáo người Xcốt-len trong thời Victoria.
- (1) Romain Rolland (29/0/11866 30/12/1944) là nhà văn, nhà viết kịch Pháp đoạt giải Nobel Văn học năm 1915
- (1) Swami Vivekananda (1863 1902) là một trong những lãnh tụ tinh thần nổi tiếng nhất và có ảnh hưởng nhất của triết lý Vedanta. Nhiều người xem ông là thần tượng cho lòng nhiệt tình, ảnh hưởng tích cực lên lớp trẻ, tầm nhìn thoáng về các vấn đề xã hội, và vô số bài giảng và bài nói chuyện về triết lý Vedanta.
- (2) Lâm Ngữ Đường, (1895 1976), tên chữ Ngọc Đường (), là nhà văn nổi tiếng của Trung Quốc. Ông được xem là người có công lớn trong việc giới thiệu văn hóa Trung Quốc ra thế giới qua những tác phẩm viết bằng tiếng Anh, bàn về nghệ thuật, văn hóa và nhân sinh quan của người Trung Quốc.
- (3) Okakura Tenshin (còn gọi là Okakura Kakuzo) (1862 1913) là một học giả, một nhà nghiên cứu người Nhật, có nhiều đóng góp to lớn cho sự

- phát triển của nghệ thuật Nhật Bản. Ông được nhiều người biết tới với tác phẩm nổi tiếng "Trà thư (Book of Tea)"
- (1) Dadabhai Naoroji (1825 1917), được biết đến như là người Cha già của dân tộc Ấn Độ (Grand Old Man of India), là một nhà thuyết giáo, một nhà giáo dục, một chính trị gia và là một nhà lãnh đạo xã hội. Ông là người châu Á đầu tiên được bầu vào Hạ nghị viện Anh (năm 1892) và là một trong những người sáng lập ra Đảng Quốc Đại Ấn Độ.
- (1) Turban là tên gọi của chiếc khăn quấn đội đầu truyền thống của những người đàn ông theo đạo Sikh, Ấn Độ
- (2) Culi là một từ mượn từ tiếng Pháp là coolie, chỉ một nô lệ hoặc người lao động chân tay gốc Á không lành nghề trong suốt thế kỷ 19 đầu thế kỷ 20, đặc biệt dùng chỉ dân lao động từ Nam Trung Quốc, tiểu lục địa Ấn Độ, Philippines và Indonesia. Ngày nay, sử dụng từ này được xem là hành động lăng mạ và phân biệt chủng tộc người gốc Á, đặc biệt tại Nam Phi.
- (3) Pretoria là thành phố ở phía bắc của tỉnh Gauteng, Nam Phi. Đây là thủ đô hành chính của Nam Phi, đây là một trong 3 thủ đô của Nam Phi, cùng với Cape Town (thủ đô lập pháp) và Bloemfontein (thủ đô tư pháp)
- (1) Tao là Đạo, theo chữ Hán nghĩa đen là con đường hay đường đi, nghĩa bóng mang khái niệm trừu tượng về con đường, phương hướng, đường lối dẫn dắt con người đi đến mục tiêu hay lý tưởng nào đó; Ashram là Viện, nơi các tu sỹ sống thành cộng đồng
- (2) Nadiad là một thành phố và khu đô thị của quận Kheda thuộc bang Gujarat, Ấn Độ.
- (3) Ahmedabad là thành phố lớn nhất ở bang Gujarat và là vùng đô thị lớn thứ 7 ở Ấn Đô.
- (4) Ayurveda là nền y học cổ truyền Ấn Độ có nguồn gốc từ thời cổ xưa. Chữ Ayurveda được tạo thành bởi các từ có ý nghĩa: 'Ayus' có nghĩa là 'sống' hay 'trường thọ', và 'Veda' có nghĩa là 'khoa học' và 'tri thức'
- (5) Shastra là một từ trong tiếng Phạn có nghĩa là 'quy tắc, quy luật'. Nó hay đi liền với một số từ phía trước để diễn tả một phạm trù kỹ thuật hay kiến thức chuyên biệt. Ví dụ như Bhautika Shastra (Vật lý học), Rasayana Shastra (Hóa học), Jeeva Shastra (Sinh học), Vastu Shastra (Xây dựng).

- (6) Dự thảo luật Rowlatt được duyệt năm 1919, cho phép chính phủ bắt giam những người bị vu khống gây loạn mà không cần đưa ra tòa duyệt.
- (7) Satyagraha là một triết lý do Gandhi sáng tạo ra, trong đó Satya (truth, sự thật) là đạo hay chân lý hàm ý lòng yêu thương. Lòng yêu thương phát sinh ra sức mạnh (agraha, force). Satyagraha là sức mạnh được sinh ra bởi lòng yêu thương, được thể hiện dựa trên nền tảng bất bạo động (ahimsa, nonviolence)
- (8) Asen hay còn gọi là thạch tín, một nguyên tố hóa học có ký hiệu là As và số nguyên tử 33
- (1) Phôi thai học là khoa học nghiên cứu sự phát sinh và phát triển cả bình thường cũng như bất thường của một cá thể động vật
- (2) Pháp điển Manu, hay còn gọi là Luật Manu, là bộ sách dùng làm nguồn gốc chính cho các luân lý, luật lệ và phong tục của người theo Ấn độ giáo, một cuốn sách gồm 2685 câu. Nó có niên hiệu từ thế kỷ thứ nhất sau công nguyên. Phần lớn nó đề cập đến dharma, tức là các bổn phận của người dân. Việc đúng hay sai được xác định bằng các tác phẩm này, bằng hành vi thiện và lương tâm.
- (1) Bhagavad Gita, còn gọi là Chí tôn ca là một văn bản cổ bằng tiếng Phạn bao gồm 700 câu của bộ trường ca Mahabharata (Bhishma Parva chương 23 40). Những câu này, sử dụng dạng thơ mỗi câu có năm âm tiết Sanskrit (chandas) với nhiều so sánh và ẩn dụ, mang nhiều tính thơ ca; và do đó tựa đề, dịch ra là "Bài hát của Đấng Tối Cao" (hay"Chí Tôn ca"), của Bhagavan dưới hình dạng của Krishna. Cuốn sách này được xem là linh thiêng bởi đa số các truyền thống Hindu, và đặc biệt là những người theo Krishna. Trong ngôn ngữ thông thường nó thường được gọi là Gita.
- (1) Rabindranath Tagore (6/5/1861 7/8/1941) là một nhà thơ Bengal, triết gia Bà La Môn và nhà dân tộc chủ nghĩa được trao Giải Nobel Văn học năm 1913, trở thành người châu Á đầu tiên đoạt giải Nobel
- (2) Gomennasai là câu nói trong tiếng Nhật có nghĩa là "Xin lỗi"
- (1) Bhavnagar là một thành phố và là nơi đặt ủy ban đô thị (municipal committee) của quận Bhavnagar thuộc bang Gujarat, Ấn Độ.

- (2) Bombay, tên gọi trước đây của thành phố Mumbai, là thủ phủ của bang Maharashtra, là thành phố đông dân nhất Ấn Độ
- (3) Bà-la-môn là danh từ chỉ một đẳng cấp, một hạng người tại Ấn Độ. Thuộc về đẳng cấp Bà-la-môn là các tu sĩ, triết gia, học giả và các vị lĩnh đạo tôn giáo. Dân chúng Ấn Độ rất tôn trọng đẳng cấp này.
- (4) Rupee là đơn vị tiền tệ chính thức của Ấn Độ. Theo tỷ giá bây giờ (tháng 8/2014), 1 INR = 349.455 VND.
- (5) Vaishya là giai cấp thứ ba của xã hội Ấn, là nhữnh hàng thương gia chủ điền, tin mình sinh ra từ bắp vế Phạm Thiên, có nhiệm vụ đảm đương về kinh tế trong nước (mua bán, trồng trọt, thu huê lợi cho quốc gia)
- (6) Junagadh là một thành phố và khu đô thị của quận Juna-gadh thuộc bang Gujarat, Ấn Độ.

Dãy Đại lục phân thủy (gốc là "Continental Divide"): chỉ đường nối liền các đỉnh núi của dãy núi Rocky ở phía Bắc Mỹ và dãy Andes ở Nam Mỹ. (BT)

Sông Blackfoot nổi tiếng với cá hồi trong tiểu thuyết của Norman Maclean và trong phim A river runs through it (tạm dịch: Dòng sông chảy qua) của Robert Redford.

Ngày 19/8/2003, khi bay tới sân bay Missoula, tôi đã đếm được hàng tá đám cháy, khói bốc lên che lấp tầm nhìn trong khoảng cách tới vài kilômét. 3,78 lít. (ND)

Đảo được đặt tên là Phục Sinh và được lưu giữ tới ngày nay. Nhà thám hiểm người Hà Lan.

- (1) Bài kiểm tra Myer-Briggs có khởi nguồn từ các lý thuyết phân loại trong cuốn Pyschological Types của Cal Gustav Jug, được phát triển với Katharine Cook Briggs và con gái bà Isabel Briggs Myers.
- (1) Oprah Winfrey (1954 ): Người dẫn chương trình đối ngoại truyền hình và nhà xuất bản tạp chí. Bà là phụ nữ Mỹ gốc Phi đầu tiên có tên trong danh sách tỉ phú và được xem là một trong những nhân vật có nhiều ảnh hưởng nhất trên thế giới.
- (2) Sử dụng nguồn lực cộng đồng Crowdsource: Hình thức một công ty hay tổ chức giao việc cho mạng lưới cộng tác viên và kêu gọi họ cùng phối hợp

thực hiện.

- (1) Là khái niệm mô tả loại khách sạn vừa và nhỏ cung cấp các dịch vụ lưu trú chuyên nghiệp.
- (2) Netflix: Công ty hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ phim ảnh trực tuyến ở Mỹ.
- (1) Công dân toàn cầu: Người sống và làm việc ở nhiều quốc gia khác nhau.
- (2) Một tập đoàn truyền thông Hoa Kỳ có trụ sở chính ở phía Nam San Francisco, có văn phòng tại New York và Los Angeles.
- (1)Dick's Clothing & Sporting Goods: Công ty chuyên kinh doanh mặt hàng thể thao, có trụ sở tại Pennsylvania, Mỹ.
- (2) Bộ phim tâm lý do Mỹ sản xuất năm 2010, nói về sựu hình thành của mạng xã hội Facebook.
- (1) Hedge fund được biết đến ở Việt Nam với các tên như Quỹ phòng hộ, Quỹ phòng ngừa rủi ro,... là một dạng quỹ đầu tư tư nhân không có tính đại chúng cao do số lượng các nhà đầu tư tham gia vào quỹ rất hạn chế.
- (2) EMR (Electronic Medical Records): Hệ thống hồ sơ y tế điện tử.
- (3) A/B Testing, còn có tên khác là Split Testing là phương pháp kiểm tra một vấn đề ảnh hưởng đến marketing và so sánh chúng với nhau để tối ưu hiệu quả.
- (1) Elvis Costello (1954- ): Nhạc sĩ người Anh, bắt đầu sự nghiệp âm nhạc vào những năm 1970 và cho ra album My Aim is True vào năm 1976.
- (2) RIM (Research in Motion): Công ty viễn thông và thiết bị không dây của Canada, được biết đến nhiều nhất với việc phát triển điện thoại thông minh BlackBerry.
- (3) Công nghệ tích hợp đeo trên người: Sản phẩm công nghệ có thể đeo được trên người, tạo thuận tiện cho việc di chuyển
- (1)Ý nói về hiện tượng bong bóng thị trường cổ phiếu tại Mỹ vào những năm 1995-2000 khi cổ phiếu của các công ty công nghệ cao bị đầu cơ.
- (2)  $\acute{Y}$  nói là người có kiến thức sâu rộng, quan tâm tới nhiều vấn đề cả về khoa học và nghệ thuật.
- (1) Hội đồng doanh nghiệp vì sự phát triển bền vững Hoa Kỳ (American Sustainable council): Tổ chức phi lợi nhuận hoạt động nhằm thúc đẩy các

- chính sách và ý tưởng phát triển bền vững.
- (2)Liên minh Iroquois: Nhóm gồm sáu bộ lạc ở Bắc Mỹ trong những năm 1600.
- (1) Chi tiết trong Câu chuyện của Jim được phỏng theo hồi kí \_Stop and Sell the Roses: Lessons from Business & Life\_ (Dừng lại và bán hoa hồng: Những bài học về kinh doanh và cuộc đời)(New York: Ballantine Books, 1999).
- (2) Sodium pentothal: Hợp chất gây mê và gây tê.
- (1)Là các phương tiện được thiết kế đặc biệt phục vụ cho việc xây dựng hoặc khai thác mỏ như máy đào thủy lực, xe cẩu cần trục, máy bơm bê tông, cẩu bánh xích.
- (2) Groupon: Công ty sở hữu trang web mua chung www. groupon.com, từng từ chối mức giá mua lại 6 tỷ đô của Google.
- (3) BranchOut: Mạng lưới tìm việc làm trên Facebook.
- (4) Medio System: Công ty thông tin nghiên cứu và đầu tư có trụ sở tại Seattle, Mỹ.
- (5) Couchbase: Công ty phần mềm có trụ sở tại California, Mỹ.
- (6) Phá vỡ thị trường (disrupt a market) là thuật ngữ chỉ tình trạng một công ty, doanh nghiệp tạo ra được sản phẩm/dịch vụ với giá cả cực kỳ cạnh tranh, chất lượng tốt hơn, tốc độ nhanh hơn, v.v... mà không có công ty nào khác địch lai được.
- (1) Ý tác giả muốn nhấn manh Kevin Ryan là người có tài năng đặc biệt.
- (1) O-Focus: Lisa ám chỉ bà sẽ chỉ tập trung vào phát triển Ofoto.
- (1) Giả kim thuật: việc nghiên cứu phương pháp biến đổi kim loại thường thành kim loại quý như vàng.
- (1) Khả năng email gửi đi đến được hộp thư đến của người nhận.
- (2) Tỷ lệ vào hộp thư: Tỷ lệ phần trăm email gửi đi đến được hộp thư đến của người nhận.
- (3) Fresh Address: Công ty được thành lập vào năm 1999, có trụ sở tại Newton, Massachusetts, chuyên cung cấp dịch vụ cho phép các cá nhân và các công ty có thể giữ liên lạc khi thay đổi địa chỉ email.

- (4)Là một bản đánh giá nhân viên thông qua báo cáo của những nhân viên khác.
- (1) Private label: thương hiệu được sở hữu không phải bởi nhà sản xuất mà là nhà bán lẻ hoặc nhà cung ứng sản phẩm.
- (1) Là thuật ngữ dùng để chỉ những cá nhân giàu có, có khả năng cấp vốn cho một doanh nghiệp mới thành lập, và thông thường để đổi lại, họ sẽ có quyền sở hữu một phần công ty.
- (1)The Jetsons là một bộ phim hài hoạt hình của Mỹ, được sản xuất bởi Hanna-Barbera, ra mắt lần đầu vào năm 1962.
- (2)Loạt robot quân sự loại nhỏ, nâng khoảng 18kg và hoạt động trên bánh xích.
- (3) Series B là vòng tài trợ vốn lần hai (sau Series A) của các nhà đầu tư mạo hiểm hoặc các nhà đầu tư cá nhân cho một doanh nghiệp. Lượt tài trợ này diễn ra khi công ty đã hòan thành những mốc nhất định trong phát triển kinh doanh.
- (4)George Bernard Shaw (1856 1950): Nhà soạn kịch người Ireland.
- (1) Video 'Rethink What You Drink' (Xem lại thứ bạn đang uống) được đóng và hát rap bởi chính Seth.
- (1) Mirabilis là một công ty của Israel đã phát triển chương trình tin nhắn nhanh ICQ (tương tự như Yahoo! Messenger).
- (2) People (con người), Passion (đam mê), và Persever- ance (Kiên trì).
- (1) MacGyver là chương trình truyền hình dài tập của Mỹ thuộc thể loại hành động phiêu lưu. Nhân vật chính của chương trình truyền hình này là gián điệp MacGyver, với kiến thức sâu rộng về khoa học vật lý có thể giải quyết những vấn đề phức tạp bằng bất cứ vật liệu thông thường nào mà ông có trong tay.

Người Miêu tôn tộc Cửu Di của Xi Vưu là tổ tiên. Mỗi năm vào tháng Bảy Âm lịch, các phụ nữ trong bản người Miêu đều hái bảy loại thảo dược mà tổ tiên truyền lại đem ủ trong những chiếc cối giã gạo đặc biệt cho lên men, đến khoảng mùng chín tháng Chín lại dùng nếp trắng và nếp đen cất thành rượu, tiếng Miêu gọi là Ca tửu.

Mộc Cận có nghĩ là hoa dâm bụt.

Hoàng để tương lai, thường dùng để chỉ thái tử.

Liễu ở đây không phải cây dương liễu, mà là một loại cây lá kim, hoa nhỏ li ti, có màu trắng hoặc đỏ, sinh trưởng bên bờ nước hoặc ngay dưới nước. Theo Sơn Hải kinh: ở Nam Hải, nơi hai dòng nước trong đục giao hòa vào nhau, có một loài cây tên nhược mộc, là khởi nguồn của Nhược Thủy. Âm Tập chi thuật: thuật sử dụng âm thanh để tấn công người khác. Theo thiên Tiêu Dao Du trong Nam Hoa kinh của Trang Tử: "Bắc Minh có loài cá, tục gọi là côn. Thân mình rất lớn, chẳng biết tới mấy ngàn dặm. Hóa thành chim, tên gọi là chim bằng (đại bàng). Giang cánh bay lượn, sải cánh rộng như mây che rợp một góc trời. Thường nương sóng to gió cả mà bay thẳng tới Nam Minh

Hỏa xà: loài rắn được ghi lại trong Sơn Hải kinh, biết bay lượn và chiêu hô hồng thủy, "mặt người mình sói, có cánh bay, trườn bò như rắn, tiếng kêu the thé, có thể chiêu hô hồng thủy

Trích trong bài từ theo điệu Ngu mỹ nhân của Nạp Lan Tinh Đức, nhan đề Chiều thu tản bộ.

Ngũ Thần sơn: ở Quy khư, nơi ngàn vạn dòng nước cùng đổ về có năm ngọn núi, vì là nơi ở của thần tiên nên được tôn xưng là Ngũ Thần sơn. Theo Sơn Hải kinh ghi chép về nơi ở của Thần hệ Tuấn Đế, Viên Kha tiên sinh cho rằng dòng dõi Tuấn Đế cai quản cả Ngũ Thần sơn. Theo sách Liệt Tử, phần Thang Vấn chép: "Đi về phía Đông Bột Hải chẳng biết bao nhiều dặm có cùng biển lớn, sâu thẳm không đáy, tên gọi Quy khư. Nơi đó có năm ngọn núi, tên gọi lần lượt là Đại Dư, Vân Kiều, Phương Hồ, Tiệm Châu, Bồng Lai, chu vi toàn bộ ba vạn dặm, cao tới chín ngàn dặm Theo sách Liệt Tử, phần Hoàng Đế: "Hoàng Đế ngủ ngày, mộng du đến nước Hoa Tư, không biết nước này xa mấy nghìn vạn dặm, đại khái thuyền xe không thể tới được

Theo sách Liệt Tử, phần Thang Vấn: "Không biết về phía Đông Bột Hải mấy ức vạn dặm, có một vụng nước thăm thắm không đáy, tên gọi Quy khư. Nước từ tám phương trời chín phương đất, nước từ dòng Thiên Hán (Ngân Hà) không ngừng đổ về đây mà mực nước vẫn không tăng không giảm.

Theo Xuân Thu thế phổ, "Con trai Hoa Tư tên gọi Phục Hy, con gái tên gọi Nữ Oa

Trong Sơn Hải Kinh có ba đại Thần hệ, Viêm Đế hệ ở Trung nguyên, Tuấn Đế hệ ở phương Đông và Hoàng Đế hệ mới nổi sau này.

Loài quái điểu trong thần thoại, mỗi khi xuất hiện thường kéo theo hỏa hoạn. Phần Tây Sơn kinh trong Sơn Hải kinh viết: "Hình dáng giống hạc, mỏ trắng, mình đen vằn đỏ, tên gọi Tất Phương. Tiếng kêu cũng như tên gọi, trông thấy ở đâu ắt xảy ra hỏa hoạn ở đó

Một ngày tết cổ truyền của dân tộc Miêu Trung Quốc, vẫn còn lưu truyền đến ngày nay. Vào ngày này, nam nữ thanh niên người Miêu thường ăn vận thật đẹp, thổi khèn ca múa dưới gốc cây để chọn bạn trăm năm. Địa điểm tổ chức thường là trên những sườn núi đã được lựa chọn từ trước, gọi là Khiêu Hoa cốc.

Vua phù thủy.

Lưới lửa Hỏa Linh.

Người thời xưa dùng ngọc làm vật trung gian để trao đổi lưu thông hàng hóa (tương tự như tiền ngày nay), gọi là ngọc tệ.

Người khổng lồ.

Lò rèn.

Vương cơ: Trước thời nhà Chu, con gái của đế vương và chư hầu đều gọi là vương cơ, từ thời nhà Chu trở đi, con gái thiên tử dần dần đổi sang gọi là công chúa, con gái của chư hầu hoặc thân vương gọi là quận chúa.

Theo Sơn Hải kinh, phần Tây Sơn kinh: "Đi về phía Tây ba trăm năm mươi dặm có ngọn núi tên gọi Ngọc sơn, là nơi ở của Tây Vương Mẫu Quách Phác chú thích: "Trên núi có nhiều ngọc thạch, nên gọi Ngọc sơn." Hai chữ "ao đột" có nghĩa là lồi lõm.

Nữ Oa đề cập tới ở đây không phải Nữ Oa đội đá vá trời mà là con gái út của Viêm Đế trong thần thoại, về sau hóa thành chim Tinh Vệ ngậm đá lấp biển Đông.

Sơn Hải kinh – Đông sơn kinh: "Núi Cô Phùng có loài thứ hình dạng như cáo, có cánh, tiếng kêu như hồng nhạn, tên gọi tệ tệ. Tệ tệ thuộc giống hồ ly, tuy có cánh nhưng rất yếu ớt, khó mà bay lên được

Theo Sơn Hải kinh – Hải Nội Bắc kinh: "Tây Vương Mẫu lưng tựa kỷ, đầu cài hoa ngọc, phía Nam có ba con Thanh điểu, đưa cơm cho Tây Vương Mẫu Theo Sơn Hải kinh – Đại Hoang Tây kinh: "Ba con Thanh điểu đầu đỏ mắt đen, một con tên Đại Thu, một con tên Tiểu Thu, con còn lại tên là Thanh Điểu."

Sơn Hải kinh: "Lang điểu là loài chim lành, toàn thân trắng muốt Liệt: lẫm liệt, mạnh mẽ. Dương: Thái dương, dương khí.

- (1) Năm sách hàng đầu của kinh Hê-brơ (Do Thái cổ)
- (2) Tuyển tập những điều răn dạy của các đại giáo trưởng, được coi như những giải thích xác thực của kinh Torah hay luật thành văn.
- (4) Năm 1601 lịch thiên chúa giáo. .sup">(4). Ông tự nhủ rằng phải đi ngủ thôi.
- (5) Năm 1605 lịch thiên chúa giáo. .sup">(5).
- (6) Khăn lễ của người Do Thái chùm khi cầu kinh. .sup">(6) ra, cởi chiếc áo vét xoàng xĩnh và chiếc quần thường mặc, cho tất cả vào một cái túi da to, lấy ra một bộ quần áo nhung và xa-tanh, một cái mũ có cắm lông. Anh ta mặc vào, giấu chiếc túi có quần áo cũ. Rồi anh ta lên ngựa.
- (7) Marrane là người Do Thái ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha bị cưỡng bức phải cải đạo sang thiên chúa giáo nhưng vẫn bí mật hành đạo. .sup"> (7), Naomi nói.
- (8) Kippa: Mũ chỏm của người Do Thái khi đi Lễ nhà thờ .sup">(8). Đó là một dấu hiệu đã thỏa thuận: Mọi việc đều tốt. Sau buổi lễ, Aaron đến chỗ ông cậu đón em, dắt tay em ra trước nhà thờ, nhập đoàn với Naomi đang đi cùng em gái nhỏ. Đi đầu là ông bố họ, tiếp sau là bà mẹ bế đứa bé nhất trong tay và một em trai nhỏ khác.
- (9) Tên những người Hà Lan, năm 1626, đặt cho thành phố New York sau này. .sup">(9), thuộc địa của Hà Lan, một chiếc tàu tên gọi Sainte-

Catherine cập bến, trên tàu có hai mươi ba người Do Thái. Họ trốn khỏi thành phố cảng Recife, ở Brésil, nơi tòa án chống dị giáo lan đến.

(3) Golem: Trong truyền thuyết Do Thái ở Đông Âu, golem là một hình nhân, lúc này lúc khác, người ta có thể truyền cho golem một linh hồn. .sup">(3)

Theo Tiêu dao du của Trang Tử: Bắc Minh có loài cá, tên gọi là Côn, thân lớn không biết mấy nghìn dặm. Khi biến thành chim gọi là Bằng (đại bàng), sống lưng rộng không biết mấy ngàn dặm. Mỗi khi cất cánh bay lên, sải cánh che phủ cả bầu trời. Lúc là đại bàng, thường theo sông đào mà đến tận Nam Minh.

Tông Bá: quan thời cổ của Trung Quốc, coi giữ chuyện lễ nghi, phụ giúp đế vương cai quản việc trong tông thất, nắm giữ việc tế lễ tổ tiên, đồng thời quản tất cả phép tắc lễ nghi trong tông miếu và tông tộc.

Nghĩa là: Mơn mởn đào non, rực rỡ nở hoa, trích từ bài Đào yêu trong Kinh Thi.

Hai chữ "yêu" và "dao" trong tiếng Trung Quốc phát âm gần giống nhau, đều là "yao", chỉ khác về thanh, nên Thiếu Hạo hiểu lầm.

Liễu ở đây không phải cây dương liễu, mà là một loại cây lá kim, hoa nhỏ li ti, có màu trắng hoặc đỏ, sinh trưởng bên bờ nước hoặc ngay dưới nước. Bướm trắng bốn cánh.

Loài cây được tôn xưng là thần thụ, sinh trưởng ở Thang cốc, nơi mặt trời mọc.

Si My Võng Lượng: theo truyền thuyết là thuộc hạ dưới trướng Xi Vưu, sau này được dùng để chỉ chung các loài yêu ma quý quái.

Nguyên văn: "嘆隙中駒, 石中火, 夢中身" (Thán khích trung câu, thạch trung hỏa, mộng trung thân), ba câu này rút từ bài Hành Hương tử của Tô Đông Pha (1036-1101) thời Tống, có thể hiểu là: cảm thán thay, cuộc đời thoảng qua như chớp mắt, chẳng khác nào bóng câu bay ngang cửa sổ, ngọn lửa xẹt ra khi đánh lửa hay những câu chuyện vụt trôi qua trong cơn mộng mị.

Theo truyền thuyết, đây là nơi Hoàng Đế giao chiến với Viêm Đế.

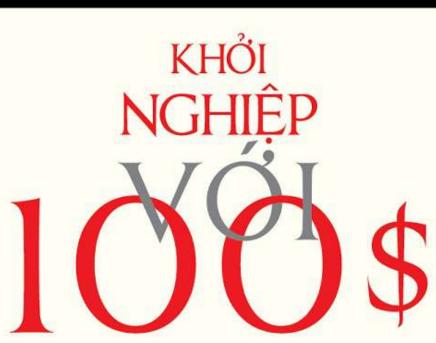
Tên con sông thời xưa, bắt nguồn từ Hà Nam, chạy qua tỉnh Sơn Đông vào Bột Hải, Trung Quốc.

Ảnh mộc. Theo Thập Di ký, đây là một lại cây, ban ngày một phiến lá có tới trăm chiếc bông, tối đến, hoa lại có thể phát quang, sáng như sao trời. Kiến mộc: được tôn xưng là cây thần trong truyền thuyết, có thể nối thông giữa trời và đất, người và thần. Tương truyền Phục Hy, Hoàng Đế v.v... đều đi đị lại giữa thiên đình và nhân gian bằng chiếc thang kỳ diệu này. Ngọc Hồng thảo (cỏ Ngọc Hồng), trong Thi từ viết "Côn Luân có loài cỏ gọi là Ngọc Hồng, hễ ai ăn vào sẽ say khướt, ngủ luôn ba trăm năm mới tỉnh lai

## **Table of Contents**

Lời khen tặng dành cho cuốn sách

<u>LÒI MỞ ĐẦU Bản tuyên ngôn</u>
PHẦN I NHỮNG DOANH NHÂN BẤT ĐẮC DĨ
1 · Sự phục hưng
2• Hãy đưa cá cho họ
3• Làm theo đam mê
4• Sự gia tăng của doanh nhân lang thang
5• Số liệu thống kê dân số mới
<u>PHẦN II ĐƯA NÓ RA ĐƯỜNG</u>
6• Kế hoạch kinh doanh trên một trang giấy
7• Lời chào hàng không thể chối từ
8• Ra mắt!
9• Dẫn dụ: Nghệ thuật tự quảng cáo lịch thiệp
10• Hãy cho tôi thấy tiền
PHẦN III ĐÒN BẦY VÀ CÁC BƯỚC TIẾP THEO
11• Tiến lên
12• Cách nhượng quyền thương mại bản thân
<u>13• Tiến xa</u>
14• Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu tôi thất bại?
<u>MỘT VÀI ĐIỀU TIẾT LỘ VÀ NHỮNG THỰC TẾ THÚ VỊ</u>
<u>HÃY CHỜ ĐÃ, CÒN NỮA!</u>
PHẦN KẾT
PHU LUC: NHỮNG CHUYỆN KHÓ TIN 25 nghiên cứu tình huống
<u>đã được chọn lọc</u>
<u>LÒI CẨM ƠN</u>



PHÁT MINH LẠI CÁCH BẠN KIẾM SỐNG, LÀM ĐIỀU BẠN YÊU THÍCH VÀ SÁNG TẠO TƯƠNG LAI

