Guy Kawasaki
Nguyễn Văn Minh dịch

NHỮNG CHỈ DẪN KHÔN NGOAN ĐỂ BẮT ĐẦU MỌI VIỆC

The Art of the Start 2.0

# THUẬT KHỞI NGHIỆP

THẾ GIỚI

# Lời nói đầu

*Không phải vì danh vọng hay giàu sang,*

*Điều tôi muốn là những gì sâu thẳm,*

*Từ trong trái tim được cất thành lời.*

**– Ludwig van Beethoven**

*"Ước gì hồi ấy tôi khôn ngoan như bây giờ"* là điều phần lớn các doanh nhân từng trải ít nhất một lần thốt lên. Và đó chính là điều tôi không muốn xảy đến với các bạn một khi bạn đã đọc cuốn sách này.

Tôi khởi sự với ba công ty, đầu tư vào mười công ty khác, và tư vấn cho rất nhiều công ty, tổ chức khác nhau, từ những công ty bé xíu với hai nhân viên cho tới những tập đoàn khổng lồ như Google. Trong đó có hai lần tôi làm việc cho Apple, và cũng chính là người đặt nền móng cho một startup tên gọi Canva. Hàng trăm công ty đã tham vấn tôi, cho tới mức tai tôi ong lên không ngừng.

Nói về khởi nghiệp, tôi đã đích thân tham chiến vài lần. Bây giờ, tôi đang làm việc mà các chuyên gia vi tính hay gọi là "xổ bộ nhớ" – nôm na là viết lại những gì tôi đã trải qua. Và bạn, ít nhất, sẽ được hưởng điều gì đó có ích từ những hiểu biết của tôi – những hiểu biết được tích cóp từ những kinh nghiệm thương đau của chính tôi.

Mục đích của tôi thì đơn giản và rõ ràng thôi: Tôi muốn việc khởi nghiệp được dễ dàng hơn cho chính bạn, để khi tôi qua đời, bạn sẽ nói "Guy đã chắp cánh cho tôi". Tôi thực sự muốn càng nhiều người nói điều này càng tốt, vì thế cuốn sách này là dành cho số đông những người như:

1. Các chàng trai, cô gái từ những garage, ký túc xá, văn phòng muốn làm nên một đột phá lớn lao.

https://thuviensach.vn

2. Những tâm hồn dũng cảm trong các công ty đã ổn định muốn đưa sản phẩm mới ra thị trường.

3. Những nhà hoạt động xã hội trong các tổ chức phi lợi nhuận muốn làm cho thế giới trở nên tốt đẹp hơn.

Những công ty tầm cỡ, những phòng ban năng động, những trường học danh tiếng, những nhà thờ lớn mạnh, những tổ chức thiện nguyện hiệu quả, những doanh nhân thành đạt. Đấy chính là những thứ tôi muốn góp phần gây dựng qua cuốn sách này. Nhưng để đạt được điều đó, trước hết, ta cũng cần lướt qua một vài điểm trước khi cùng bắt đầu cuộc hành trình:

• *Thứ nhất,* mục đích ban đầu của cuốn sách này chỉ là cập nhật cuốn tôi đã viết về khởi nghiệp trước đây. Tuy nhiên, việc cứ thêm, bớt, thay đổi tới lui đã khiến cho cuốn này không còn là phiên bản "1.1" nữa mà thực sự là một bản "2.0", một bản hoàn toàn mới. Khi người biên tập của tôi ở nhà xuất bản Penguin nói tôi sử dụng chức năng Track Changes của Word để thuận tiện cho việc chỉnh sửa, tôi đã cười lớn, đơn giản là vì nó đã dài hơn tới 64% so với cuốn cũ.

• *Thứ hai,* để cho rõ ràng hơn, và theo ý tôi, phần lớn doanh nhân thường có những suy nghĩ khá giống nhau, tôi quyết định sử dụng từ "startup" để dùng chung cho tất cả các dự án kinh doanh mạo hiểm, bao gồm cả lợi nhuận và phi lợi nhuận; từ "sản phẩm" cho các sản phẩm, dịch vụ hay ý tưởng mới. Các bạn có thể áp dụng những bài học trong cuốn sách này để bắt đầu gần như mọi thứ, vì vậy đừng quá lệ thuộc vào chữ nghĩa.

• Như mọi lời khuyên, luôn có ngoại lệ, và tôi cũng có thể sai. Học hỏi từ những giai thoại có thể mạo hiểm, nhưng chờ đợi các bằng chứng khoa học cũng thế. Hãy nhớ, ít khi có đúng hoặc sai trong kinh doanh – chỉ có hiệu quả hoặc không hiệu quả.

Tôi tin rằng mục tiêu của bạn là thay đổi thế giới – chứ không chỉ là tìm hiểu nó. Kinh doanh là hành động chứ không chỉ là học hỏi. Nếu phong cách của bạn là*"Đừng nói nhiều – hãy bắt đầu làm"* thì bạn

https://thuviensach.vn

đang đọc đúng sách, đúng tác giả. Và bây giờ, chúng ta cùng lên đường nào…

Guy Kawasaki

Silicon Valley, California

GuyKawasaki@gmail.com

https://thuviensach.vn

# CÁC KHÁI NIỆM

https://thuviensach.vn

# Chương 1Nghệ thuật khởi động

*Trong khoa học, bình luận thú vị nhất theo sau những khám phá mới không phải là "Eureka!" (Tìm ra rồi!) mà là "That's funny..." (Thật tức cười...).*

*– Isaac Asimov*

**GIST**[1]

[1] *Great Ideas for Starting Things – Những ý tưởng lớn để bắt đầu.*

Sẽ dễ dàng hơn nhiều khi bạn làm mọi thứ một cách chỉn chu ngay từ đầu thay vì sau này phải bỏ công sửa lỗi. Ở giai đoạn thai nghén khởi nghiệp, bạn hãy hình thành những giá trị cốt lõi cho startup của mình, và đó sẽ là những giá trị lâu bền dẫn lối cho bạn về sau. Nhờ việc tập trung vào một số ít giá trị cốt lõi đó, bạn sẽ kiến tạo một nền tảng phù hợp và rảnh rang để đối phó với những thử thách to lớn hơn. Đây chính là những thứ cần thiết để khởi đầu một doanh nghiệp, điều sẽ được đề cập trong chương này.

**Trả lời những câu hỏi đơn giản**

Có một chuyện thần thoại rằng những công ty thành công bắt đầu với những ý tưởng lớn lao. Điều này ngụ ý là để đạt được thành công, các doanh nhân nên bắt đầu với những mục tiêu hoành tráng.

Ngược hoàn toàn, quan sát của tôi cho thấy rằng những công ty lớn bắt đầu với những câu hỏi đơn giản như sau:

• "THẾ THÌ SAO?"[1]: Câu hỏi này xuất hiện khi bạn nhận ra hay dự đoán một xu thế và muốn biết về tương lai của nó. Nó sẽ như thế này: *"Ai cũng có điện thoại thông minh với camera và kết nối Internet". "Thế thì sao?". "Họ có thể sẽ chụp ảnh và chia sẻ". "Thế thì sao?". "Chúng ta nên tạo ra một ứng dụng cho phép mọi người*

https://thuviensach.vn

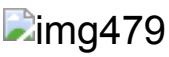
*đăng ảnh, xếp hạng và đưa ra các bình luận".* Và thế là, a lê hấp, Instagram ra đời.

*[1] Lấy cảm hứng từ cuốn The Art of Profitability – Nghệ thuật của lợi nhuận của Adrian Slywotzsky.*

• "CÁI NÀY THÚ VỊ MÀ, PHẢI KHÔNG?": Sự tò mò thông minh và những phát hiện tình cờ đã chứng minh cho phương pháp này. Khi Spencer Silver đang cố tạo ra một loại keo mới nhưng ông chỉ chế được chất vừa đủ kết dính các tờ giấy lại với nhau. Thứ vớ vẩn này đã dẫn đường tới Post-it Notes – giấy ghi chú. Ray Kroc, khi là người bán thiết bị, đã chú ý tới một đơn đặt hàng tám máy trộn thức ăn đến từ một cửa hàng nhỏ ở một nơi xa xôi. Vì tò mò, Ray đến thăm cửa hàng và thực sự ấn tượng với sự thành công của nó. Ông trình bày ý tưởng về các nhà hàng tương tự với Dick và Mac McDonald. Đấy là xuất phát điểm nhỏ bé của một gã khổng lồ, và phần còn lại của nó đã đi vào lịch sử.

• "CÓ CÁCH NÀO TỐT HƠN KHÔNG?": Không hài lòng với thực tại là chỉ dấu cho con đường này. Ferdinand Porsche đã từng ta thán rằng "Ban đầu khi nhìn quanh, không tìm được chiếc xe mơ ước, tôi quyết định tự làm cho mình một chiếc"[1]. Hay Steve Wozniak tạo ra Apple I vì ông tin rằng có cách tiếp cận máy tính tốt hơn so với phải làm cho chính phủ, trường đại học hay các công ty lớn. Còn Larry Page và Sergey Brin thì nghĩ rằng việc tính toán số lượng liên kết tới website của bạn (inbound links) là một cách tốt hơn để ưu tiên hóa các kết quả tìm kiếm, và Google ra đời.

*[1] Tạp chí Forbes FYI (Mùa đông, 2003), trang 21.*




• "TẠI SAO CÔNG TY CHÚNG TA KHÔNG LÀM ĐIỀU ĐÓ?": Không hài lòng với sếp là chất xúc tác trong trường hợp này. Bạn đã quen với thị trường và nhu cầu của khách hàng. Bạn đề xuất với sếp rằng công ty nên tạo ra một sản phẩm mà khách hàng cần nó, nhưng sếp lại bỏ ngoài tai. Rốt cuộc, bạn bỏ việc và tự làm lấy.

https://thuviensach.vn

• “ĐIỀU ĐÓ LÀ CÓ THỂ MÀ, TẠI SAO CHÚNG TA KHÔNG LÀM NHỈ?”: Thị trường dành cho những sáng tạo lớn hiếm khi sớm rõ ràng, thế nên thái độ “cứ làm tới” đặc trưng cho hướng đi này. Ví dụ, quay trở lại những năm 1970, khi mà một chiếc điện thoại di động là thứ không thể hình dung được đối với đa số mọi người thì Motorola phát minh ra nó. Vào lúc đó, điện thoại kết nối địa điểm chứ không phải mọi người với nhau.

Tuy nhiên, Martin Cooper và các kỹ sư ở Motorola dấn tới và làm ra nó, và phần còn lại là của lịch sử. Đừng để bất kỳ ai nói với bạn rằng nguyên lý “Nếu chúng ta tạo ra nó, người ta sẽ đến” không thể áp dụng.

*“Cội nguồn của các công ty lớn là trả lời các câu hỏi đơn giản làm thay đổi thế giới, chứ không phải mong muốn trở nên giàu có.”*

• “ĐÂU LÀ ĐIỂM YẾU CỦA NGƯỜI DẪN ĐẦU THỊ TRƯỜNG?”: Có ba điều làm cho người dẫn đầu yếu đi: Thứ nhất, họ chăm chăm vào một cách kinh doanh. Ví dụ như IBM phân phối máy tính qua các đại lý, vì thế Dell có thể đổi mới bằng cách bán trực tiếp. Thứ hai là khi khách hàng của họ không còn hài lòng nữa. Một ví dụ là việc phải lái xe tới các cửa hàng của Blockbuster để thuê và trả băng video đã tạo cơ hội cho Netflix. Điều thứ ba chính là khi người dẫn đầu đang tận dụng sản phẩm hái ra tiền của mình và ngừng sáng tạo. Đây là thứ làm cho Microsoft Office thua kém Google Docs.

“Làm sao kiếm được thật nhiều tiền?” không phải là một trong các câu hỏi. Bạn có thể nói tôi là một người theo chủ nghĩa lý tưởng, nhưng cội nguồn của các công ty lớn là trả lời các câu hỏi đơn giản làm thay đổi thế giới, chứ không phải mong muốn trở nên giàu có.

**BÀI TẬP**

Hoàn thành câu sau:

Nếu không có doanh nghiệp của bạn, thế giới sẽ tệ hơn vì .....

https://thuviensach.vn

## Hãy tìm giao điểm thành công của bạn

Nếu bạn trả lời được câu hỏi đơn giản, bước tiếp theo là tìm một giao điểm thành công khả thi ở thị trường. Mark Coopersmith, đồng tác giả của cuốn The Other “F” Word: Failure – Wise Lessons for Breakthrough Innovation and Growth *(Một chữ “F” khác: Sự thất bại – Bài học khôn ngoan cho những sáng tạo và phát triển đột phá)* và là quản lý cao cấp tại Haas School of Business, giúp các doanh nhân làm điều này với một lược đồ Venn gồm ba nhân tố:

• SỰ TINH THÔNG: Đây là toàn bộ những gì bạn và đồng sự của bạn có thể làm. Mặc dù có thể bạn chưa có một đội ngũ hoàn chỉnh, nhưng bạn phải có những hiểu biết cốt lõi về các kiến thức cơ bản và có khả năng tạo ra một cái gì đó để khởi sự một startup.

• CƠ HỘI: Có hai loại cơ hội: thị trường hiện tại và thị trường tiềm năng. Một trong hai là đủ, nhưng hãy thực hiện một bài kiểm tra thực tế quy mô của thị trường trong vài năm tới. Có lý do để người ta cướp ngân hàng mà không trộm vặt trong các cửa hàng. Tuy nhiên, đôi khi không có cách nào để chứng minh sự tồn tại của một cơ hội và bạn đành phải tin vào bản thân vậy.

• ĐAM MÊ: Điều này khá rắc rối vì không rõ là đam mê dẫn đến thành công hay thành công tạo ra đam mê. Mọi người đều cho rằng vế đầu là đúng, nhưng hãy trung thực: sự thành công của việc kinh doanh cũng dễ khiến ta phấn khích về nó, vì vậy vế sau có thể cũng đúng. Tuy nhiên, thành công thường cần rất nhiều thời gian, vậy nên ít nhất bạn không nên căm ghét những gì bạn đang làm.

Tuy vậy, đừng cho rằng cả ba yếu tố trên là cần thiết hay thậm chí rõ ràng ngay từ lúc bắt đầu. Nếu bạn có được ít nhất hai yếu tố, bạn thường có thể phát triển được yếu tố thứ ba nếu bạn đủ nỗ lực.

## Hãy tìm những tâm hồn đồng điệu

https://thuviensach.vn

Bước tiếp theo là tìm những tâm hồn đồng điệu để tham gia chuyến phiêu lưu của bạn – như Bilbo Baggins[1] trong *The Lord of the Rings – The Fellowship of the Ring (Chúa tể của những chiếc nhẫn – Hiệp hội nhẫn thần).* Tuy nhiên, người ta thường thích ý nghĩ về một nhà sáng tạo duy nhất: Thomas Edison (bóng đèn điện), Steve Jobs (máy tính Macintosh), Henry Ford (mẫu xe Model T), Anita Roddick (hãng mỹ phẩm The Body Shop) và Richard Branson (hãng hàng không Virgin Airlines). Không phải vậy đâu.

*[1] Tên một nhân vật trong tiểu thuyết nổi tiếng Chúa tể của những chiếc nhẫn. (BT)*

Những công ty thành công luôn được khởi sự và trở nên thành công với nỗ lực của ít nhất hai người. Đằng sau việc mọi người coi người sáng lập như nhà cải cách là cả một đội ngũ nỗ lực để làm cho sự mạo hiểm ấy đạt tới thành công.

*“Người theo tham gia đầu tiên là nhân tố biến người khởi xướng, vốn chỉ một mình, thành nhà lãnh đạo.”*

Để minh họa cho điều này, tại diễn đàn TED năm 2010, Derek

Sivers, nhà sáng lập CD Baby đã chiếu một đoạn phim bắt đầu với một người đang nhảy một mình trên bãi cỏ. Người thứ hai tham gia, rồi người thứ ba, và dần trở thành quy mô lễ hội với vô số người khác.

Theo Sivers, người theo tham gia đầu tiên đóng vai trò quan trọng vì anh ta mang đến sự đáng tin cậy cho người khởi xướng. Những người tiếp theo cổ vũ cho cả anh ta chứ không chỉ đối với người khởi xướng. Theo ý Sivers*, “Người theo tham gia đầu tiên là nhân tố biến người khởi xướng, vốn chỉ một mình, thành nhà lãnh đạo”*, và trong một startup thì người đó thường sẽ là nhà đồng sáng lập.

Những tâm hồn đồng điệu cần có những yếu tố giống và khác bạn. Những điểm giống nhau cần nhất là:

https://thuviensach.vn

• TẦM NHÌN: Mặc dù từ này đã được những người tham vọng hão huyền dùng quá nhiều, nhưng với bối cảnh người đồng hành, nó có nghĩa là các nhà sáng lập có cùng trực giác về một startup và thị trường sẽ tiến triển ra sao. Ví như nếu một nhà sáng lập tin rằng máy tính vẫn sẽ là công cụ hỗ trợ kinh doanh cho các công ty lớn còn người kia lại tin rằng tương lai là của máy tính cá nhân nhỏ, rẻ, dễ sử dụng dành cho tất cả mọi người thì rõ ràng họ không phải là một "cặp đôi hoàn hảo".

• QUY MÔ: Không phải ai cũng muốn tạo nên một đế chế. Và không phải ai cũng muốn chỉ mãi là một hộ kinh doanh cá thể. Không có những mong muốn đúng hay sai; chỉ có những mong muốn hợp với nhau hay không mà thôi. Điều này không có nghĩa là những người sáng lập có thể biết họ muốn gì ngay từ đầu, nhưng sẽ tốt hơn nếu họ, ít nhất, có cùng một quan điểm.

• SỰ CAM KẾT: Những người sáng lập nên có cùng mức độ cam kết. Cái nào được đặt lên hàng đầu: công ty, gia đình hay một cuộc sống cân bằng? Sẽ rất khó để khởi nghiệp thành công nếu những người sáng lập có những ưu tiên khác nhau. Và nếu một nhà sáng lập chỉ muốn làm trong hai năm rồi bán công ty trong khi người kia lại muốn tạo ra một công ty có thể tồn tại hàng chục năm thì sẽ có rắc rối. Lý tưởng nhất là những người sáng lập nên đồng ý kề vai sát cánh ít nhất trong 10 năm.

Và những khác biệt lý tưởng bao gồm:

• SỰ TINH THÔNG: Ở mức độ tối thiểu thì một startup cần ít nhất một người tạo ra sản phẩm (như Steve Wozniak) và một người lo tiêu thụ nó (như Steve Jobs). Những người sáng lập cần bổ sung lẫn nhau để gây dựng một công ty lớn.

• THIÊN HƯỚNG: Một số người thích đổ mồ hôi cho những chi tiết nhỏ. Những người khác lại muốn bỏ qua các chi tiết và tập trung cho những vấn đề lớn. Một startup cần cả hai kiểu nhà sáng lập như vậy để thành công.

• NHÂN SINH QUAN: Càng nhiều nhân sinh quan càng thú vị.

https://thuviensach.vn

Có thể bao gồm người trẻ làm việc với người già, người giàu với người nghèo, nam với nữ, người thành thị với người nông thôn, kỹ sư với người bán hàng, thực dụng với lãng mạn, tín đồ Hồi giáo với tín đồ Công giáo, “chuẩn men” với “không chuẩn men”.

Cuối cùng là một vài lời khuyên hữu ích khi tìm người đồng sáng lập:

• KHÔNG VỘI VÃ: Người đồng sáng lập có thể làm việc cùng bạn hàng chục năm, vì thế, hãy chọn họ như chọn bạn đời của mình – hãy đảm bảo rằng, các bạn không phải những người thích “ly hôn hàng loạt”. Càng ít người đồng sáng lập càng tốt vì chia tay họ cũng như chia tay “nửa kia” của mình, sẽ vô cùng khó khăn.

• KHÔNG VÌ MỤC ĐÍCH HUY ĐỘNG VỐN: Lý do duy nhất để bạn tìm kiếm bạn đồng sáng lập – như bất kỳ nhân viên nào khác, nhưng họ đặc biệt hơn – là để cho startup của bạn trở nên vững mạnh và có nhiều khả năng thành công hơn. Hãy tự vấn rằng “Nếu tôi không cần vốn thì chúng tôi có chiêu mộ anh ta không?”. Nếu câu trả lời là “không”, thì bạn bị mất trí rồi.

• MONG MỎI ĐIỀU TỐT NHẤT NHƯNG CŨNG CẦN CHUẨN BỊ CHO ĐIỀU TỆ NHẤT: Nhóm người sáng lập có thể đổ vỡ bất kỳ lúc nào. Công ty bạn có thể là ngoại lệ; nhưng hãy đề phòng, và yêu cầu mọi người (kể cả bạn) chỉ nhận cổ phần theo từng giai đoạn, để ngăn ngừa việc ai đó chỉ sau chưa đầy bốn năm, có thể ra đi cùng số lượng lớn cổ phần.

**Tạo ra điều ý nghĩa**

Bây giờ bạn đã có câu trả lời cho các câu hỏi đơn giản, điểm thành công, những tâm hồn đồng điệu và niềm tin rằng bạn chắc chắn thành công. Hãy tự làm thêm một bài kiểm tra: Liệu startup của bạn có tạo ra thứ gì có ý nghĩa không? Có ý nghĩa không phải là có tiền, quyền lực hay danh tiếng. Có ý nghĩa cũng không phải là tạo ra nơi làm việc thú vị với đồ ăn miễn phí, bóng bàn, bóng chuyền và thú cưng. Có ý nghĩa là xây dựng một thế giới tốt đẹp hơn.

https://thuviensach.vn

*“Chắc rằng bạn cũng sẽ thu được lợi nhuận nếu bạn tạo ra điều ý nghĩa.”*

Đây là một câu hỏi khó khi bạn là hai chàng trai/ cô gái trong một garage đang cố gắng viết một phần mềm hay tự tay làm ra món đồ gì đó, tương tự như việc khó để hiểu được làm thế nào một hạt sồi phát triển thành cây sồi to lớn. Nếu, ngay cả trong giấc mơ hoang dại nhất của mình, bạn không thể tưởng tượng rằng startup của bạn sẽ khiến thế giới trở thành một nơi tốt đẹp hơn, thì có lẽ bạn không phải đang khởi sự một công ty xoay – chuyển – trái đất.

Điều này không sao, vì không có nhiều công ty có thể làm xoay chuyển trái đất. Và trong số những công ty như vậy, có rất ít được xác định để làm điều đó ngay từ đầu. Nhưng dù sao đi nữa, tôi vẫn muốn bạn mơ lớn. Khi những công ty khổng lồ ngày nay mới một tuổi đời, rất ít người dự đoán được sự thành công và ý nghĩa mà chúng tạo ra. Hãy tin tôi, chắc rằng bạn cũng sẽ thu được lợi nhuận nếu bạn tạo ra điều ý nghĩa.

**Tạo ra “MANTRA” – Câu thần chú thương hiệu**

Bước tiếp theo là tạo ra một câu thần chú thương hiệu gồm ba đến bốn từ để giải thích ý nghĩa mà startup của bạn đang muốn tạo ra. Đối với các startup, định nghĩa “mantra” trong *American Heritage Dictionary of the English Language* là hoàn hảo:

*“Một cụm từ thiêng liêng được lặp đi lặp lại khi cầu nguyện, thiền định, niệm chú, như những lời cầu thánh thần, cầu điều nhiệm mầu, hoặc các câu từ có chứa khả năng huyền diệu.”*

Sau đây là 5 ví dụ (một số là giả thuyết) minh họa cho sức mạnh của một thần chú thương hiệu tốt trong việc truyền tải ý nghĩa của doanh nghiệp:

• Authentic athletic performance – Thành tích thể thao đích thực (Nike)[1]

• Fun family entertainment – Giải trí vui vẻ cùng gia đình (Disney)[2]

https://thuviensach.vn

• Rewarding everyday moments – Tận hưởng từng khoảnh khắc mỗi ngày (Starbucks)[3]

• Democratize commerce – Dân chủ hóa thương mại (eBay)

• Empower craftspeople – Trao quyền lực cho các nghệ nhân (chợ hàng thủ công online Etsy)

*[1] Scott Bedbury, A New Brand World: Eight Principles for Achieving Brand Leadership in the Twenty-First Century – Một thế giới thương hiệu mới: Tám nguyên tắc tạo lập thương hiệu dẫn đầu trong thế kỷ 21 (New York: Viking, 2002), trang 51.*

*[2] Cùng sách trên, trang 52.*

*[3] Cùng sách trên, trang 53.*

Những ví dụ trên minh họa 3 tiêu chí quan trọng nhất của một thần chú thương hiệu:

• SỰ NGẮN GỌN: Các câu thần chú thương hiệu thường ngắn gọn, mềm mại và dễ nhớ (Câu thần chú ngắn nhất là một từ trong tiếng Hindi "Om"). Những tuyên bố về sứ mệnh thường dài, đôi khi khó hiểu, và dễ quên. Từ CEO cho tới nhân viên lễ tân, mọi người đều phải biết nó. Hãy so sánh tính hiệu quả mà câu thần chú thương hiệu của Starbucks mang lại: "Hãy tận hưởng từng khoảnh khắc mỗi ngày", với tuyên bố sứ mệnh của chính nó: "Thành lập Starbucks như một nhà cung cấp hàng đầu loại cà phê tốt nhất trên thế giới trong khi vẫn duy trì những nguyên tắc không thỏa hiệp trên đà phát triển". Tôi kết thúc vấn đề ở đây.

*Câu "Thành tích thể thao đích thực" tốt hơn nhiều so với câu "Bán rất nhiều giày được sản xuất ở Trung Quốc".*

• TÍNH TÍCH CỰC: Những thần chú thương hiệu thường ấn tượng và giải thích startup của bạn làm thế nào để thế giới tốt đẹp hơn. Câu *"Thành tích thể thao đích thực"* tốt hơn nhiều so với câu *"Bán rất nhiều giày được sản xuất ở Trung Quốc".*

https://thuviensach.vn

• HƯỚNG NGOẠI: Câu thần chú thương hiệu thể hiện những gì bạn làm cho khách hàng và xã hội. Nó không có tính ích kỷ và phục vụ cho bản thân bạn. “Làm giàu” là phản đề của một câu thần chú thương hiệu. Chắc chắn khách hàng muốn “dân chủ hóa thương mại” (như eBay) nhưng họ không hề quan tâm đến việc làm cho bạn và cổ đông của bạn trở nên giàu có.

**BÀI TẬP**

Viết ra câu thần chú thương hiệu dành cho startup của bạn:

.....

**BÀI TẬP**

Hãy nghĩ bạn sẽ phục vụ khách hàng của mình thế nào? Startup của bạn tạo ra ý nghĩa gì?

**BÀI TẬP**

Ba mẹ bạn hoặc lễ tân công ty sẽ trả lời thế nào nếu ai đó hỏi startup của bạn làm gì?

**Lựa chọn mô hình kinh doanh**

Có lẽ bạn sẽ thay đổi mô hình kinh doanh của mình một vài lần nữa vì vậy bạn không cần phải đưa ra quyết định chính xác ngay từ ban đầu. Tuy nhiên, bắt đầu thảo luận điều này rất quan trọng vì nó đặt mọi người vào thế phải suy nghĩ để kiếm tiền. Tất cả các thành viên nên hiểu rằng startup hoặc kiếm được tiền hoặc diệt vong.

Một mô hình kinh doanh tốt buộc bạn trả lời 2 câu hỏi sau:

• Thứ nhất: Ai giữ “tiền của bạn” trong “túi của họ”?

• Thứ hai: Làm thế nào để bạn đem nó về “túi của bạn”?

Những câu hỏi này có vẻ thiếu tế nhị nhưng quá trình kiếm tiền cũng đâu tế nhị gì. Nói một cách nhẹ nhàng hơn thì câu hỏi thứ nhất

https://thuviensach.vn

liên quan đến việc xác định khách hàng của bạn và nhu cầu của họ, câu hỏi thứ hai yêu cầu bạn phải tìm ra mô hình kinh doanh để đảm bảo rằng doanh thu cao hơn chi phí.

Những mô hình kinh doanh tốt nhất mà tôi có thể tìm thấy nằm trong *The Art of Profitability – Nghệ thuật của khả năng sinh lợi* của Adrian Slywotzky. Sau đây là một vài mô hình yêu thích của tôi từ cuốn sách của ông ấy:

• GIẢI PHÁP ĐƯỢC CÁ NHÂN HÓA: Mô hình này đòi hỏi việc đào sâu vào các vấn đề của khách hàng và làm những gì cần thiết khiến cho họ hạnh phúc. Qua thời gian, một startup có thể có những mối quan hệ sâu sắc với các doanh nghiệp khác và đạt được doanh số ấn tượng, nhưng mỗi khách hàng mới vẫn cần sự cạnh tranh gay gắt (Slywotzky gọi đây là “giải pháp khách hàng”).

• ĐA THÀNH PHẦN: Theo Slywotzky, Coca Cola tiêu biểu cho mô hình này. Coca Cola được bày bán ở các siêu thị, cửa hàng tiện lợi, nhà hàng và máy bán hàng tự động. Sản phẩm giống nhau được tiêu thụ ở những môi trường kinh doanh khác nhau với giá khác nhau.

• DẪN ĐẦU THỊ TRƯỜNG: Apple đại diện cho mô hình này. Một doanh nghiệp dẫn đầu thị trường làm ra những sản phẩm sáng tạo tuyệt vời nhất. Việc đạt được vị trí này cho phép một startup kiếm được tối đa từ các sản phẩm của họ, nhưng họ phải nỗ lực cực, cực nhiều để đạt và duy trì được vị trí này.

*“Con gái tôi đã từng chi đến 2.000 đô-la cho những vật phẩm trong một trò chơi trên iPhone, vì vậy tôi biết điều này là có thể.”*

• THÀNH PHẦN THIẾT YẾU: Intel và Dolby không bán sản phẩm trực tiếp cho khách hàng nhưng các sản phẩm của họ là những thành phần thiết yếu trong những thiết bị mà khách hàng sử dụng. Intel cung cấp chip máy tính cho các công ty phần cứng. Dolby cung cấp công nghệ nén âm thanh và công nghệ giảm tiếng ồn cho các nhà sản xuất âm thanh và video.

https://thuviensach.vn

• TỔNG ĐÀI: Slywotzky dùng thuật ngữ này để mô tả một công ty như De Beers, khi nó kiểm soát nguồn cung kim cương trên toàn thế giới. Mô hình này có một vài thách thức: Đạt được việc kiểm soát nguồn cung và thuyết phục mọi người rằng việc kiểm soát này là xứng đáng và không trở thành mục tiêu cho những nghi ngờ.

• MÁY IN VÀ HỘP MỰC: Đây là việc bán các sản phẩm mà chúng luôn cần được nạp thêm. Dù cho đó là máy in của HP, máy pha cà phê của Keurig, máy làm soda của SodaStream, thì việc bán hàng không phải là điểm kết thúc mà là một chuỗi doanh thu cho suốt vòng đời sản phẩm. Điều này có thể áp dụng cho các startup kinh doanh phần mềm, sau đó tính phí nâng cấp, dịch vụ và hỗ trợ. Slywotzky gọi đây là mô hình “hậu mãi”.

Ngoài ra cũng có một vài mô hình khác rất thú vị như sau:

• MIỄN PHÍ LÚC ĐẦU: Đây là việc cung cấp miễn phí các dịch vụ trong chừng mực nào đó, như khi khách hàng muốn có thêm các chức năng hoặc muốn bỏ quảng cáo thì họ phải trả tiền. Ví dụ như Evernote cho phép lưu trữ thông tin trên đám mây miễn phí, nhưng nếu chúng ta muốn dung lượng lớn hơn hoặc nhiều chức năng hơn thì phải trả phí 45 đô-la một năm.

• NHÃN CẦU: Đây là việc cung cấp một nền tảng online để tạo ra hay chia sẻ nội dung nhằm thu hút người dùng. Mục tiêu là các nhãn hàng, những người cũng muốn tiếp cận nhóm người dùng này, và bạn có thể bán quảng cáo hoặc thu hút tài trợ từ nền tảng đó. Facebook và Huffington Post là những ví dụ của mô hình kinh doanh này.

• HÀNG ẢO: Hãy tưởng tượng việc thu tiền từ việc bán các mã code mà không phải tốn phí lưu kho hay vận chuyển – những thứ như hoa ảo, kiếm ảo, và các vật dụng khác cho các thành viên của một cộng đồng mạng. Đây là nghề kinh doanh hàng ảo. Con gái tôi đã từng chi đến 2.000 đô-la cho những vật phẩm trong một trò chơi trên iPhone, vì vậy tôi biết điều này là có thể.

https://thuviensach.vn

• THỢ THỦ CÔNG: Hãng nội thất Thomas Moser là một ví dụ của mô hình này. Đây là một loại startup đặt ưu tiên hàng đầu cho chất lượng và sự khéo tay. Công ty có thể không lớn nhưng là tốt nhất trong lĩnh vực của mình… mặc dù với chợ thủ công rộng lớn như Etsy, bạn có thể không biết đến Thomas Moser.

Có lẽ bạn sẽ thường xuyên điều chỉnh mô hình kinh doanh của mình – và thực sự rất đáng lo nếu bạn không thay đổi hoặc thay đổi quá lớn. Một vài lời khuyên nữa sau đây sẽ giúp bạn trong quá trình xây dựng mô hình kinh doanh:

• XÁC ĐỊNH THỊ TRƯỜNG NGÁCH: Bạn mô tả khách hàng của mình càng cụ thể càng tốt. Nhiều doanh nhân e sợ việc tập trung quá hẹp hoặc quá cụ thể sẽ không mang lại tầm ảnh hưởng rộng lớn. Tuy nhiên những công ty thành công nhất cũng khởi đầu với việc tập trung vào một hoặc hai trị trường rồi trở nên lớn mạnh (thường là bất ngờ) bằng cách tiếp cận những thị trường khác.

• DUY TRÌ SỰ ĐƠN GIẢN: Nếu bạn không thể mô tả mô hình kinh doanh của bạn trong 10 từ hoặc ít hơn thì bạn đang có một mô hình không tốt. Hãy tránh các biệt ngữ kinh tế nhàm chán (chiến lược, sứ mệnh tối thượng, tầm vóc toàn cầu, hợp lực, người tiên phong, có thể vươn cao, hạng thương gia…).[1]

*[1] Lấy cảm hứng từ Michael Shermer, Why People Believe Weird Things – Tại sao người ta tin những thứ kỳ quặc (New York: A. W. H. Freeman, 2002), trang 49.*

Ngôn ngữ kinh doanh không tạo ra mô hình kinh doanh. Hãy nghĩ về mô hình của eBay: Chỉ mất một khoản phí yết hàng cộng với tiền hoa hồng. Đơn giản thế thôi.

• LÀM THEO NGƯỜI KHÁC: Việc kinh doanh đã có từ lâu rồi, vì vậy cho tới nay người ta đã sáng tạo ra gần như mọi mô hình kinh doanh. Bạn có thể sáng tạo về công nghệ, marketing, phân phối nhưng nỗ lực để đưa ra một mô hình kinh doanh mới thực sự là một sự đánh cược ngu ngốc. Hãy cố gắng liên hệ mô hình của bạn với

https://thuviensach.vn

một mô hình đã thành công và được hiểu rõ. Bạn còn phải đối mặt với vô số trận chiến khác.

• MỞ RỘNG: Mô hình kinh doanh nào tạo ra cái bánh lớn hơn thay vì chiếm phần nhiều trong cái có sẵn sẽ tốt hơn cho startup. Điều này là vì khách hàng mong muốn được khám phá những sản phẩm có tính sáng tạo, ấn tượng và ít bị thu hút bởi những thứ giông giống nhau hay chỉ tốt hơn chút ít từ những startup khác.

**BÀI TẬP**

*Bước 1:* Hãy tính toán chi phí vận hành hàng tháng của công ty bạn.

*Bước 2:* Hãy tính toán tổng lợi nhuận của mỗi đơn vị sản phẩm.

*Bước 3:* Hãy chia kết quả của bước 1 cho kết quả của bước 2.

**Lập sơ đồ MATT (Milestones – Assumptions – Tests – Tasks)**

Theo *American Heritage Dictionary of the English Language* thì *mat* là "một tấm lưới nặng được làm từ những sợi thừng hoặc cáp để ngăn các mảnh vỡ văng ra trong một vụ nổ". Ngăn không để sót những điều quan trọng là cần thiết cho những startup vì các doanh nhân cần làm nhiều thứ cùng lúc. Để có thể kiểm soát được, bạn cần tạo ra một sơ đồ MATT, viết tắt của Milestones (các mục tiêu quan trọng) – Assumptions (các giả định) – Tests (các thử nghiệm) – Tasks (các nhiệm vụ).[1]

*[1] Lấy cảm hứng từ bài báo "Discovery – Driven Planning" – "Lập kế hoạch có tính khám phá" của Rita Gunther McGrath và Ian C. MacMillan trên tạp chí Harvard Business Review, số tháng 7 – 8 năm 1995.*

• CÁC MỤC TIÊU QUAN TRỌNG: Hoàn thành số lượng lớn các mục tiêu là mục đích cho mọi startup. Tuy nhiên, một số mục tiêu sẽ đứng trên các mục tiêu khác vì chúng đánh dấu những bước tiến quan trọng trên con đường dẫn đến thành công. Có 5 mục tiêu quan trọng nhất là:

https://thuviensach.vn

– Tạo ra sản phẩm mẫu

– Có được nguồn vốn ban đầu

– Có được phiên bản sản phẩm có thể thử nghiệm trên thị trường

– Có khách hàng trả tiền

– Đạt đến điểm hòa vốn

Có một số yếu tố khác ảnh hưởng đến sự sống còn của một doanh nghiệp, nhưng không cái nào quan trọng bằng những mục tiêu trên. Tiến độ của nó thúc đẩy tiến độ của mọi thứ khác, vì thế bạn nên dành 80% nỗ lực cho chúng.

• CÁC GIẢ ĐỊNH: Sau đây là các giả định quan trọng mà bạn cần có cho việc kinh doanh của mình:

– Kích cỡ thị trường

– Tỷ suất lợi nhuận gộp biên

– Số cuộc gọi bán hàng của mỗi nhân viên kinh doanh

– Chi phí tiếp cận khách hàng

– Tỷ lệ khách hàng tiềm năng trở thành khách hàng thực thụ

– Độ dài của chu kỳ bán hàng

– Tỷ lệ lợi nhuận so với chi phí đầu tư cho khách hàng

– Số các cuộc gọi hỗ trợ kỹ thuật cho mỗi đơn hàng được giao

– Chu kỳ thanh toán cho các khoản thu và khoản nợ

Việc thảo luận và ghi lại tất cả những đánh giá trên ngay từ đầu rất quan trọng vì chúng là những kiểm nghiệm thực tế cho khả năng thành công của doanh nghiệp. Ví dụ như bạn ước lượng chu kỳ bán

https://thuviensach.vn

hàng kéo dài khoảng 4 tuần nhưng thực tế bạn thấy nó kéo dài đến một năm thì chắc chắn bạn sẽ gặp khó khăn về dòng tiền mặt.

• CÁC THỬ NGHIỆM: Bạn có thể lập được một danh sách chắc chắn các giả định, nhưng mọi thứ mới chỉ là lý thuyết cho đến khi bạn bắt đầu thử nghiệm chúng:

– Liệu chi phí tiếp cận khách hàng có cho phép hoạt động có lợi nhuận hay không?

– Mọi người sẽ sử dụng sản phẩm của bạn chứ?

– Bạn có đủ tiền để hỗ trợ họ hay không?

– Sản phẩm của bạn có bền bỉ trong thực tế hay không?

• CÁC NHIỆM VỤ: Cuối cùng là những nhiệm vụ cần thiết để đạt được các mục tiêu và kiểm tra lại những đánh giá. Bất kỳ hoạt động nào không góp phần vào việc đạt được mục tiêu đều không thiết yếu và nên ở mức độ ưu tiên thấp. Những nhiệm vụ cần thiết bao gồm:

– Đào tạo nhân viên

– Tìm nhà bán hàng

– Thiết lập hệ thống kế toán và hệ thống trả lương

– Lưu trữ hồ sơ sổ sách

Điểm quan trọng của danh sách này là giúp bạn hiểu và coi trọng tính tổng thể của những việc mà startup của bạn phải hoàn thành, đồng thời ngăn chặn những điều quan trọng có thể bị bỏ qua trong những ngày đầu thường háo hức.

Một khi bạn đã có được sơ đồ MATT, những bước tiếp theo là truyền đạt nó tới toàn công ty, thực hiện những sửa đổi, bắt đầu áp dụng và kiểm soát kết quả. Trong tất cả mọi thứ, sơ đồ MATT của

https://thuviensach.vn

bạn không phải là điều để sáng tạo cho có và không bao giờ tham khảo nó. Đó là bản tóm tắt được đưa vào áp dụng và thay đổi.

**Hãy giữ mọi thứ sạch sẽ và đơn giản**

Bạn sẽ phải đối mặt hàng trăm quyết định trong quá trình khởi nghiệp, và có những cám dỗ chạy theo chúng, đôi khi bằng cách phá vỡ nền tảng mới. Tuy nhiên, tốt nhất là bạn nên tập trung năng lượng và sự chú tâm vào những mục tiêu của mình. Đối với những thứ khác, hãy để nó trôi đi và đánh dấu lên sơ đồ MATT bằng cách giữ cho mọi thứ sạch sẽ và đơn giản. Kinh nghiệm và sự hiểu biết của tôi là về những công ty Mỹ, nhưng những điều sau đây cũng được chấp nhận trong những hoạt động kinh doanh nói chung:

*"Ở Mỹ, nếu mục tiêu của bạn là tạo ra một Google kế tiếp, có nghĩa là bạn muốn tạo ra một doanh nghiệp dạng Delaware C."*

• CẤU TRÚC DOANH NGHIỆP: Mỗi nước có những loại hình doanh nghiệp khác nhau, ví dụ như tập đoàn, công ty hợp danh, công ty trách nhiệm hữu hạn và các hợp tác xã. Bạn nên xây dựng một cấu trúc doanh nghiệp với ba đặc điểm sau: thứ nhất là nó quen thuộc đối với những nhà đầu tư; thứ hai là có thể bán được cho những công ty khác hoặc đưa lên thị trường chứng khoán; thứ ba là có thể đem lại những khuyến khích về tài chính cho nhân viên.

Ở Mỹ, nếu mục tiêu của bạn là tạo ra một Google kế tiếp, có nghĩa là bạn muốn tạo ra một doanh nghiệp dạng Delaware C. Đây là một mô hình công ty trả thuế riêng biệt có nhận sự đầu tư từ bên ngoài và có thể phát hành nhiều dạng cổ phần khác nhau. Những người sở hữu không phải chịu trách nhiệm cá nhân cho các khoản nợ và các vấn đề pháp lý của công ty. Các khoản lỗ không được chuyển qua cho những người sở hữu.[1]

*[1] Bang Delaware là thiên đường kinh doanh trong lòng nước Mỹ vì quy định lỏng lẻo về thuế của mình. (ND)*

Nếu mục tiêu của bạn là tạo ra một doanh nghiệp nhỏ mà không phải tìm kiếm nguồn vốn mạo hiểm và bạn không muốn phát hành

https://thuviensach.vn

cổ phiếu ra công chúng, hãy xem xét các mô hình như “công ty S”, công ty trách nhiệm hữu hạn, hoặc công ty tư nhân.[1]

*[1] Theo luật Mỹ, “công ty S” không phải trả thuế thu nhập mà các khoản thu nhập hoặc lỗ sẽ được chuyển cho các cổ đông và họ sẽ khai với cơ quan thuế như khoản thu nhập hoặc lỗ của riêng họ. (ND)*

• TÀI SẢN TRÍ TUỆ: Một startup nên sở hữu các tài sản trí tuệ của nó một cách rõ ràng. Điều này có nghĩa là sẽ không có kiện tụng hoặc các nguy cơ pháp lý với các cựu lãnh đạo trước đó và không phải trả các khoản phạt do vi phạm bằng phát minh của người khác.

Tương tự như thế, các tài sản trí tuệ và giấy phép nên thuộc về công ty chứ không phải là người sáng lập. Điều này sẽ giúp bạn tránh được tình huống người đồng sáng lập bất hòa với bạn, rời khỏi công ty và mang theo bằng phát minh của anh ta – việc này sẽ làm tê liệt công ty.

• CẤU TRÚC VỐN: Điều này nói về sự sở hữu startup. Có 4 dấu hiệu cảnh báo, chúng đều thuộc về kiểu *“Nếu tôi biết sẽ như thế này, thì bây giờ tôi đã rất giàu có và nổi tiếng”*, như sau:

– Một vài nhà sáng lập sở hữu phần lớn công ty và không muốn mở rộng quyền sở hữu cho các nhân viên khác.

– Một nhóm nhỏ các nhà đầu tư không muốn phân tán sự sở hữu để có được quyền kiểm soát phần lớn công ty.

– Một nhóm nhỏ các nhà đầu tư khiến cho việc quản lý các cổ đông trở thành công việc nặng nề và chậm chạp.

– Việc định giá trị quá cao trước kia không thu hút được các nhà đầu tư mới.

• LÝ LỊCH CỦA CÁC THÀNH VIÊN: Một vài điều cần quan tâm là việc các lãnh đạo cao cấp kết hôn với nhau hoặc có quan hệ họ hàng. Họ cũng có thể là những người bạn ở vị trí cao không còn tin

https://thuviensach.vn

nhau hoặc họ có dính dáng đến pháp luật. Đây là những tín hiệu cho thấy startup của bạn không phải là một nơi bình yên.

• SỰ TUÂN THỦ PHÁP LUẬT: Điều này liên quan đến luật pháp và các quy định, việc không trả thuế, hoặc các vấn đề pháp lý với những nhà đầu tư không đủ năng lực. Những rắc rối liên quan tới pháp luật thường cho thấy việc quản lý không rõ ràng hoặc cố tình lách luật. Cả hai đều không thể chấp nhận được và sẽ cản trở sự phát triển.

Nhiều chuyên gia đã viết không ít sách về 5 chủ đề này, vì vậy đừng đưa ra quyết định nếu chỉ dựa vào những giải thích ngắn gọn của tôi cho những vấn đề phức tạp như vậy. Đây là những lĩnh vực mà bạn cần đọc để biết những thiếu sót của mình, từ đó có thể tìm được những chuyên gia, những người sẽ giúp bạn.

**Hãy biết xấu hổ**

*Nếu bạn không cảm thấy xấu hổ bởi phiên bản đầu tiên của sản phẩm mình tạo, bạn đã tung nó ra quá trễ.*

– Reid Hoffman

Khi tôi đọc lại cuốn sách đầu tiên của mình, cuốn The Macintosh Way, tôi thấy xấu hổ vì sự thô sơ của nó. Khi tôi nhớ lại chiếc Macintosh đầu tiên, tôi thấy xấu hổ vì nó không đủ phần mềm, không đủ bộ nhớ đệm (Ram), bộ nhớ quá nhỏ và tốc độ quá chậm. Khi bạn nhìn lại phiên bản đầu tiên của sản phẩm mình tạo, bạn cũng có thể cảm thấy xấu hổ. Điều đó là bình thường. Nó xảy ra với tất cả mọi người. Phiên bản đầu tiên của sản phẩm thì luôn chưa hoàn thiện, nhưng cách nó thay đổi cũng quan trọng như cách nó bắt đầu. Những startup thành công và tồn tại vì cuối cùng họ đã khiến sản phẩm và mô hình kinh doanh ngày càng tốt hơn, vì vậy hãy thả lỏng bản thân.

**Phụ trương**

https://thuviensach.vn

Tiểu chương: Làm thế nào để phân biệt người hỗ trợ bạn với người cản trở bạn

Từng có câu chuyện về hai tiến sĩ kỹ thuật, chỉ biết viết code mà chẳng biết gì về khởi nghiệp, khao khát kiếm tiền và mong được hỗ trợ từ người giàu kinh nghiệm đến nỗi khi một doanh nhân bày tỏ sự quan tâm và đề nghị giúp đỡ, họ – theo lời của chính họ – theo ông ta như "cún con". Tuy nhiên ông này lại không biết nhiều về khởi nghiệp công nghệ và đã khiến cho họ phạm nhiều sai lầm về tài chính và pháp lý. Cuối cùng họ chia tay sau những tranh cãi nặng nề và những chi phí đáng kể để sửa chữa những sai lầm.

*"Những lãnh đạo doanh nghiệp giàu kinh nghiệm, thành công và tài ba có thể không biết những điều cơ bản của khởi nghiệp và đầu tư mạo hiểm."*

Đây không phải là một câu chuyện hiếm hoi và là điều có thể hiểu được. Những người khởi nghiệp đang tìm kiếm sự hỗ trợ tích cực, sự ủng hộ và các lời khuyên, vì vậy họ chụp ngay những tín hiệu quan tâm đầu tiên. Nhu cầu được hỗ trợ bởi những người có kinh nghiệm với vai trò là nhà tư vấn, thành viên ban quản trị hoặc các nhà đầu tư, là rất lớn nên bạn khả năng sẽ gặp phải những người có thể chưa được thử thách cho những vị trí này. Điều này tương tự như trong một buổi dạ hội, nếu không có ai khiêu vũ cùng bạn thì bạn sẽ khiêu vũ với người đầu tiên mời bạn.

Những người từng khởi sự công ty riêng của họ hoặc đã làm việc ở một công ty trước khi nó bán cổ phần ra công chúng lần đầu (IPO) có thể đưa ra những lời khuyên tốt, ngược lại là những người chưa bao giờ khởi nghiệp hoặc chỉ tham gia một công ty sau khi nó bán cổ phần ra công chúng. Có những lãnh đạo doanh nghiệp giàu kinh nghiệm, thành công và tài ba nhưng lại không biết những điều cơ bản về khởi nghiệp và đầu tư mạo hiểm.

Ví dụ như, theo bạn, một phó chủ tịch cao cấp của Microsoft, xuất thân từ McKinsey[1], biết được bao nhiêu về khởi nghiệp? Sau đây là một bài kiểm về EQ (Entreprenuer's Quotient – chỉ số doanh nhân) để giúp bạn phân biệt *người có thể giúp bạn với người cản trở bạn.*

https://thuviensach.vn

Những câu hỏi này sẽ giúp bạn xác định được các nhà tư vấn, các thành viên ban quản trị và các nhà đầu tư tốt (nếu bạn đủ may mắn để có thể được chọn nhà đầu tư).

*[1] Tập đoàn hàng đầu thế giới về lĩnh vực tư vấn chiến lược kinh doanh. (ND)*

**Câu 1:** Chúng tôi nên thành lập loại doanh nghiệp gì?

**Câu trả lời tốt:** Công ty kiểu C (nếu mục tiêu là tạo ra một Google mới).

**Câu 2:** Chúng tôi nên lập công ty ở bang nào?

*Câu trả lời tốt:* Bang Delaware.

**Câu 3:** Nhà đầu tư của chúng tôi có cần phải được công nhận không?

*Câu trả lời tốt:* Có.

*Câu trả lời không tốt:* Không.

**Câu 4:** Hai nhà sáng lập có nên chia cổ phần của công ty làm hai không?

*Câu trả lời tốt:* Không. Bạn nên dành 25% cổ phần cho các nhân viên trong tương lai, 35% cho hai vòng huy động vốn đầu tiên. Và 40% còn lại cho những nhà sáng lập để chia nhau.

**Câu 5:** Chúng tôi nên bán cổ phiếu đại chúng hay cổ phiếu ưu tiên cho các nhà đầu tư?

*Câu trả lời tốt:* Cổ phiếu ưu tiên.

**Câu 6:** Tất cả các thành viên bao gồm cả các nhà sáng lập có nên nhận cổ phần theo giai đoạn?

https://thuviensach.vn

*Câu trả lời tốt:* Có. Mọi người nên nhận theo giai đoạn bởi vì bạn hẳn không muốn một nhà sáng lập ra đi với tỷ lệ cổ phần quan trọng chỉ sau vài tháng.

**Câu 7:** Chúng tôi có nên trả cho những nhà tư vấn bằng cổ phiếu?

*Câu trả lời tốt:* Không. Cổ phiếu là dành cho những người gắn bó lâu dài chứ không phải những nhà tư vấn ngắn hạn. Nếu bạn không đủ tiền trả cho các nhà tư vấn, hãy tự làm lấy.

**Câu 8:** Có nên vay ngân hàng để khởi nghiệp hay không?

*Câu trả lời tốt:* Không. Giả sử đó là một công ty công nghệ. Các công ty công nghệ không có các tài sản dễ chuyển đổi thành tiền mặt để có thể cầm cố được.

**Câu 9:** Có nên dùng ngân hàng đầu tư, các nhà môi giới, hoặc những người săn lùng để huy động vốn cơ bản không?

*Câu trả lời tốt:* Không. Những nhà đầu tư chân thành không tin những doanh nhân khởi nghiệp sử dụng ngân hàng, người môi giới hoặc những người săn lùng để huy động vốn cơ bản.

**Câu 10:** Chúng tôi có cần vẽ ra doanh thu trong 5 năm nữa để thu hút các nhà đầu tư hay không?

*Câu trả lời tốt:* Không. Không nhà đầu tư nào tin vào những giả thuyết, trừ khi những giả thuyết này dựa trên những thành công thực tế đã được mọi người ghi nhận. Tương tự như vậy, bạn cũng đừng nhận nguồn tiền từ những nhà đầu tư tin vào viễn cảnh bạn vẽ ra, vì họ rất mơ hồ.

**Câu 11:** Kế hoạch kinh doanh của chúng tôi nên dài bao nhiêu?

*Câu trả lời tốt:* Bạn đừng viết ra kế hoạch kinh doanh. Hãy tìm kiếm khách hàng.

*Câu trả lời không tốt:* Không.

https://thuviensach.vn

**Câu 12:** Có nhà tư vấn có kinh nghiệm nào khác mà ông/bà có thể giới thiệu cho tôi?

*Câu trả lời tốt:* Dĩ nhiên khả năng chuyên môn của tôi còn hạn hẹp nhưng hãy để tôi đưa ra cho bạn một danh sách những người tiềm năng.

*Câu trả lời không tốt:* Bạn không cần ai khác đâu, tôi biết mọi thứ bạn cần.

**Câu 13:** Chúng tôi có cần một CEO thực thụ không?

*Câu trả lời tốt:* Có thể, nhưng vào một lúc nào đó chứ không phải ngay bây giờ. Điều bạn thực sự cần bây giờ là một sản phẩm tuyệt vời.

**Câu 14:** Tôi có cần sử dụng những người "săn đầu người" (headhunter) để đào tạo nhân viên không?

*Câu trả lời tốt:* Không, ở giai đoạn này, bạn không có tiền và không thể dùng số vốn ít ỏi chi trả cho việc này.

**Câu 15:** Chúng tôi nên nói gì với các nhà đầu tư khi họ hỏi về giá trị của công ty?

*Câu trả lời tốt:* Hãy tìm hiểu xem ba hoặc bốn nhà đầu tư nghĩ gì, rồi tìm kiếm thêm sự thu hút thị trường để đẩy nó lên.

*Câu trả lời không tốt:* "Định giá công ty thật cao rồi đàm phán thấp xuống" hoặc "Định giá thấp rồi đàm phán nâng lên".

**Câu 16:** Ông/bà nghĩ gì về KPI (chỉ số đánh giá hiệu quả công việc) cho công ty chúng tôi?

*Câu trả lời tốt:* Tùy thuộc vào lĩnh vực và loại hình doanh nghiệp của bạn.

*Câu trả lời không tốt:* KPI là gì?

https://thuviensach.vn

**Câu 17:** Làm thế nào tôi có thể tạo ra sự quan tâm?

*Câu trả lời tốt:* Tạo ra điều gì đó tuyệt vời và sử dụng mạng xã hội.

**Câu 18:** Ngân quỹ quảng cáo của chúng tôi nên là bao nhiêu?

*Câu trả lời tốt:* Không đồng nào cả – hãy sử dụng mạng xã hội.

Một lần nữa những câu hỏi này lại liên quan đến các công ty ở Mỹ với những tham vọng kiểu Google, nhưng những câu hỏi tương tự có thể áp dụng cho những môi trường khác. Hãy tránh xa những người muốn khuyên bạn nhưng lại không trả lời được phần lớn các câu hỏi trên.

## FAQ[1]

[1] *Frequently Avoided Questions – Những câu hỏi nên tránh. (ND)*

**Câu hỏi:** Tôi thừa nhận rằng tôi sợ. Tôi không dám bỏ công việc hiện tại. Đó có phải là dấu hiệu cho thấy tôi không có điều dẫn dắt đến thành công?

*Câu trả lời:* Điều đó chẳng có ý nghĩa gì. Bạn nên sợ. Sẽ không bình thường nếu bạn không sợ gì cả. Nỗi sợ của bạn không phải là dấu hiệu cho thấy bạn không thể thành công. Khi khởi đầu, mọi doanh nhân đều sợ hãi. Chỉ là một số người tự lừa bản thân còn những người khác thì không mà thôi.

Bạn có thể vượt qua nỗi sợ bằng hai cách. Cách thứ nhất, hãy dùng phương pháp cảm tử để lao vào công việc và mỗi ngày cố gắng tạo ra một chút thành quả. Một ngày kia, khi thức dậy, bạn sẽ thấy mình không còn sợ nữa – hay chí ít cũng là một nỗi sợ hoàn toàn mới.

Thứ hai, bạn có thể bắt đầu bằng cách sáng tạo vào ban đêm, cuối tuần hay trong các ngày nghỉ. Hãy cố gắng hết sức, tìm kiếm những dấu hiệu thành công và rồi tạo ra bước ngoặt. Hãy tự hỏi bản thân rằng điều gì tệ nhất có thể xảy ra. Có lẽ cũng không quá tệ nhỉ?!

https://thuviensach.vn

**Câu hỏi:** Tôi có nên chia sẻ những ý tưởng bí mật của tôi với bất kỳ ai ngoài cún cưng không?

*Câu trả lời:* Điều duy nhất tệ hơn một doanh nhân hoang tưởng là một doanh nhân hoang tưởng nói chuyện với cún cưng của anh ta.

Sự phản hồi, sự kết nối, và các cơ hội bán hàng – bạn sẽ được nhiều hơn là mất khi chia sẻ ý tưởng của mình với nhiều người.

Tương tự vậy, nếu việc thảo luận làm ý tưởng của bạn không còn bí mật nữa, thì hãy nhớ rằng lúc đầu bạn chẳng có gì ngoài ý tưởng. Có ý tưởng thì dễ, thực hiện mới khó. Quan điểm của tôi là một người càng giấu ý tưởng bao nhiêu thì ý tưởng đó càng ít khả năng thành công bấy nhiêu. Sau vài thập kỷ làm việc với những startup ở Thung lũng Silicon, tôi chưa bao giờ nghe thấy công ty nào ăn cắp ý tưởng mà áp dụng nó được thành công.

**Câu hỏi:** Tôi nên hành động một mình bao lâu trước khi nói với mọi người về những việc tôi đang làm?

*Câu trả lời:* Hãy nói ngay. Bởi bằng cách đó, bạn sẽ liên tục nghiền ngẫm ý tưởng của mình – cả cho những công việc trước mắt và sau này. Bạn nói với càng nhiều người thì các ý tưởng của bạn càng phong phú hơn. Nói một cách hình tượng là nếu chính bạn nhìn xuống rốn mình, bạn chỉ có thể nhìn thấy một mớ vải áo lòe xòe mà thôi.

**Câu hỏi:** Tôi nghĩ tôi có một ý tưởng tuyệt vời nhưng tôi không có nền tảng kinh doanh. Tôi nên làm gì bây giờ?

*Câu trả lời:* Nếu tất cả những gì bạn làm là đưa ra một ý tưởng tuyệt vời – ví dụ như "một hệ điều hành máy tính mới nhanh, đẹp và miễn nhiễm với virus" – nhưng bạn không thể áp dụng được nó thì bạn chẳng có gì. Đây là lý do tại sao bạn cần phải có người đồng sáng lập – cho đến khi bạn thuyết phục được người khác về ý tưởng của mình, thì bạn có lẽ chỉ là kẻ hâm mà thôi.

https://thuviensach.vn

**Câu hỏi:** Khi nào tôi nên lo lắng về hình ảnh một doanh nghiệp thực sự với danh thiếp, tiêu đề thư (letterhead) và một văn phòng?

*Câu trả lời:* Những ưu tiên của bạn là sai lầm. Điều bạn nên lo lắng là tạo ra sản phẩm mẫu. Việc làm ăn thực sự là việc có thể bán cái gì đó – chứ không phải là nơi người ta có danh thiếp và tiêu đề thư.

**Câu hỏi:** Tôi có cần bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh để khởi nghiệp không?

*Câu trả lời*: Không cần thiết – bản thân tôi cũng có bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh. Bạn cần một tấm bằng như vậy để đáp ứng mong đợi của nhà tuyển dụng. Trong trường hợp này, bạn là người tuyển dụng. Vì vậy tốt hơn bạn nên dành 2 năm nỗ lực để tạo ra điều tuyệt vời thay vì chạy theo bằng cấp.

**Tìm đọc**

Berger, Warren*. A More Beautiful Question: The Power of Inquiry to Spark Breakthrough Ideas – Thêm một câu hỏi thú vị: Sức mạnh của sự thẩm vấn để khơi mào những ý tưởng đột phá.* New York: Bloomsbury, 2014.

Hargadon, Andrew. *How Breakthrough Happen: The Surprising Truth about How Companies Innovate – Sự đột phá xảy ra như thế nào: Sự thật thú vị về việc các công ty sáng tạo như thế nào.* Boston: Harvard Business School Press, 2003.

Livingston, Jessica. *Founders at Work: Stories of Startups' Early Days – Các nhà sáng lập làm việc: Các câu chuyện về những ngày đầu của các startup.*Berkeley, CA: Apress, 2008.

May, Matthew. *In Pursuit of Elegance: Why the Best Ideas Have Something Missing – Theo đuổi sự thanh lịch: Tại sao những ý tưởng hay nhất là bỏ rơi một điều gì đó.* New York: Crown Business, 2009.

https://thuviensach.vn

Shekerjian, Denise. *Uncommon Genius: How Great Ideas Are Born – Những thiên tài hiếm có: Những ý tưởng vĩ đại xuất hiện như thế nào.* New York: Penguin Books, 1990.

Slywotzky, *Andrian. The Art of Profitability – Nghệ thuật của việc tìm kiếm lợi nhuận.* New York: Warner Books, 2002.

Ueland, Brenda. *If You Want to Write – Nếu bạn muốn viết.* St. Paul, MN: Graywolf Press, 1987.

Utterback, James *M. Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change – Làm chủ những động lực của sự sáng tạo: Làm thế nào các công ty có thể chớp lấy các cơ hội khi đối mặt với sự thay đổi công nghệ.* Boston: Harvard Business School Press, 1994.

https://thuviensach.vn

# HÀNH ĐỘNG

https://thuviensach.vn

# Chương 2Nghệ thuật ra mắt sản phẩm

*Những thương hiệu tốt nhất không bao giờ bắt đầu với mục tiêu xây dựng một thương hiệu vĩ đại. Họ tập trung vào việc tạo ra sản phẩm, dịch vụ tuyệt vời, lợi nhuận và sự bền vững của doanh nghiệp.*

– Scott Bedbury

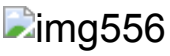
**GIST**

Thật phấn khích khi tung ra một sản phẩm nào đó. Những sự kiện duy nhất có thể tuyệt hơn là việc một đứa trẻ chào đời hoặc nhận con nuôi. Tôi vẫn cảm thấy máy Macintosh được giới thiệu năm 1984 như mới ngày hôm qua.

Không ai từng thành công chỉ bằng cách lập kế hoạch kinh doanh, vì vậy đừng chỉ thử, thử và thử – đó là trò chơi của những công ty lớn. Đừng đợi đến lúc hoàn hảo. Đủ tốt là được. Còn nhiều thời gian cho việc hoàn thiện. Khởi đầu tuyệt vời thế nào không quan trọng – quan trọng là kết thúc ra sao. Chương này sẽ giải thích cho bạn làm thế nào để tung ra một sản phẩm.

**Tạo ra sự đột phá**

Vào cuối thế kỷ 18, đầu thế kỷ 19, thu hoạch băng là một ngành kinh doanh phát triển ở New England. Người, ngựa, xe kéo đổ xô tới những chiếc hồ, ao đóng băng để cắt băng và chở đi nơi khác bán. Hãy gọi đây là thời kỳ “Kinh doanh đá lạnh 1.0”.




30 năm sau người ta làm đông nước trong những nhà máy sản xuất đá lạnh, và giao hàng bằng xe tải. Những doanh nhân này không phải đợi tới mùa đông hoặc sống ở một thành phố lạnh giá. Họ có

https://thuviensach.vn

thể sản xuất đá lạnh bất kỳ lúc nào, bất kỳ ở đâu. Hãy gọi đây là thời kỳ “Kinh doanh đá lạnh 2.0”.

Tủ lạnh được tạo ra 30 năm sau đó. Thay vì mua đá lạnh từ nhà máy, mọi người có nhà máy sản xuất đá của riêng họ – thiết bị đông lạnh cá nhân đầu tiên. Hãy gọi đây là thời kỳ “Kinh doanh đá lạnh 3.0”.

*“Việc kinh doanh đạt đỉnh tốt nhất khi nó có thể thay đổi tương lai, và nó sẽ thay đổi tương lai khi nó tạo ra sự đột phá.”*

Không có người thu hoạch băng nào nghĩ tới nhà máy sản xuất đá lạnh, và không có nhà máy sản xuất đá nào trở thành các công ty sản xuất tủ lạnh. Họ xác định việc kinh doanh của họ dựa trên những gì họ đang làm – cắt các khối băng ra khỏi hồ hoặc sản xuất đá lạnh ở các nhà máy – thay vì làm những gì người ta trông đợi – sự thuận tiện và sạch sẽ. Nếu họ nắm bắt được khía cạnh này, họ có thể đạt được đột phá trong chuỗi từ thu hoạch băng tới nhà máy sản xuất đá lạnh và tới tủ lạnh.

Khái niệm đạt được đột phá là mô hình xuất sắc cho các doanh nhân. Việc kinh doanh đạt đỉnh tốt nhất khi nó có thể thay đổi tương lai, và nó sẽ thay đổi tương lai khi nó tạo ra sự đột phá như trong các chuỗi ví dụ sau:

– Máy đánh chữ => máy in bánh xe hoa cúc => máy in laser => máy in 3D

– Máy điện tín => điện thoại cố định => điện thoại di động => điện thoại thông minh

– Máy cassette => Walkman (máy nghe nhạc cầm tay của Sony) => iPod

**BÀI TẬP**

Hãy trả lời câu hỏi sau:

https://thuviensach.vn

Sản phẩm của bạn là “tốt hơn một chút” hay “tạo ra đột phá”?

Một mô hình chiến thuật sẽ rất hữu ích để tạo ra sự đột phá. Tôi sử dụng từ viết tắt DICEE (Deep – Intelligent – Complete – Empowering – Elegant) cho mục đích này. Nó trả lời câu hỏi cơ bản: *Đặc điểm của những sản phẩm tạo đột phá là gì?*

• CHIỀU SÂU: Những sản phẩm đột phá mang những đặc tính và chức năng mà lúc đầu khách hàng có thể không đánh giá cao hoặc không nhận ra. Khách hàng không bao giờ cạn kiệt và các sản phẩm luôn được bổ sung. Google là một công ty có chiều sâu. Nó cung cấp công cụ tìm kiếm, quảng cáo, hệ điều hành, cửa hàng trên mạng, mạng xã hội, công cụ phân tích, các ứng dụng, máy tính, máy tính bảng, điện thoại, dịch vụ giao hàng tận nhà, lưu trữ đám mây, dịch vụ máy chủ, truy cập Internet, bản đồ, và cả xe tự hành. Chỉ cần các sản phẩm của Google là bạn có mọi thứ bạn cần cho những gì liên quan đến máy tính.

• HÀM LƯỢNG TRÍ TUỆ: Một sản phẩm đột phá cho mọi người thấy rằng công ty tạo ra nó hiểu những lo lắng và các vấn đề của họ. Ví dụ như hãng Ford bán một tùy chọn được gọi là MyKey. Bố mẹ có thể lập trình tốc độ cao nhất của chiếc xe và âm lượng lớn nhất của dàn loa vào chìa khóa xe phòng khi con cái hoặc người giúp việc sử dụng xe. Đây là một sản phẩm có phẩm chất trí tuệ cao.

• TRỌN VẸN: Những sản phẩm đột phá không phải là một sản phẩm đơn lẻ, những thứ được tải trên mạng hoặc dịch vụ web. Chúng bao gồm việc hỗ trợ trước bán hàng, sau bán hàng, đánh giá sản phẩm, cải tiến và hoàn thiện. Ví dụ như, nhà xuất bản trực tuyến Kindle Direct Publishing của Amazon hỗ trợ các tác giả tự xuất bản gần như mọi thứ họ cần. Nó bao gồm việc phát hành sách điện tử, sách in theo yêu cầu, sách nói, những dịch vụ sản xuất sách và cả những hỗ trợ về marketing.

• MANG LẠI SỨC MẠNH: Những sản phẩm đột phá giúp người ta làm việc tốt hơn bằng cách tăng sức sáng tạo và năng suất lao động. Bạn không phải vật vã với những sản phẩm tuyệt vời – chúng

https://thuviensach.vn

trở nên gắn bó với bạn. Tôi đã cảm thấy như thế với máy tính Macintosh từ 1983. Nó giúp tôi viết, nói và thậm chí đưa ra lời khuyên. Không có Macintosh, tôi sẽ không là tôi bây giờ.

• THANH LỊCH: Thanh lịch là kết hợp giữa sức mạnh và sự đơn giản. Thanh lịch là để cảm nhận, chứ không phải là thứ hiện hữu. Vượt qua náo nhiệt, nó thu hút sự chú ý và chạm vào trái tim của bạn. Công ty tạo ra những sản phẩm thế này rất chú trọng đến thiết kế và sự tương tác với người dùng sản phẩm. Có sự tập trung cao độ của tính khéo léo và tình yêu nằm trong những sản phẩm có tính đột phá.

**BÀI TẬP**

Bạn có đang tạo ra một sản phẩm có chiều sâu, có phẩm chất trí tuệ, tính trọn vẹn, mang lại sức mạnh và sự thanh lịch hay không?

**Tìm một cái tên thú vị**

Một cái tên thú vị cho startup và sản phẩm giống như nét quyến rũ: rất khó để định nghĩa, nhưng bạn biết điều đó khi bạn thấy nó. Nếu bạn muốn có một ví dụ tốt về điều không nên làm, hãy nhìn vào tên của một vài sản phẩm Nhật Bản. Ví dụ như, nếu mục tiêu của bạn là làm bối rối khách hàng thì không gì tốt hơn việc đặt tên máy ảnh của bạn là Nikon D4S, Df, D3x, D810, D700 và D5100.

Sau đây là một vài cách để tìm được một cái tên tốt:

• TÊN ĐÓ ĐÃ ĐƯỢC DÙNG CHƯA: Hai trang web hữu ích là của U.S. Patent and Trademark Office (Văn phòng đăng ký bằng sở hữu trí tuệ và nhãn hiệu thương mại Hoa Kỳ), và Network Solutions WHOIS database (Cơ sở dữ liệu các giải pháp mạng WHOIS). Trang thứ nhất giúp bạn xác định liệu tên của bạn đã được dùng chưa. Trang thứ hai giúp bạn xem có ai dùng tên miền của bạn chưa. Trang thứ ba giúp bạn kiểm tra là Twitter Advanced Search để xem có tài khoản Twitter nào như vậy không. Bạn cũng nên kiểm tra trên Facebook, Google+, Pinterest, Instagram và LinkedIn.

https://thuviensach.vn

• TÊN CÓ KHẢ NĂNG TRỞ THÀNH ĐỘNG TỪ: Điều tuyệt vời nhất là tên của bạn sẽ được sử dụng rộng rãi và trở thành một động từ. Ví dụ như người ta "google" một từ thay vì "tìm kiếm từ trên Internet". Những cái tên có thể sử dụng như động từ thường ngắn (không dài hơn 2 đến 3 âm tiết) và đơn giản. Tôi mong đợi một ngày nào đó người ta sẽ "canva" một sơ đồ thay vì "thiết kế" nó.

**BÀI TẬP**

Xem thử tên bạn đang cân nhắc có thể dùng trong câu "..... nó" không?

• Ý NGHĨA CỦA NÓ TRONG CÁC NGÔN NGỮ KHÁC: Sử dụng những trang web dịch trực tuyến để kiểm tra tên của bạn trong những ngôn ngữ khác. Tốt hơn là nếu bạn có tên miền, hãy hỏi những người theo dõi bạn xem nó có ý nghĩa gì trong ngôn ngữ của họ. Bạn có thể phát hiện ra những ý nghĩa tiêu cực hoặc không hay bằng cách này.

• CHỮ ĐẦU TIÊN NẰM Ở PHẦN ĐẦU CỦA BẢNG CHỮ CÁI: Một ngày nào đó tên công ty hoặc sản phẩm của bạn sẽ xuất hiện trong một danh sách theo thứ tự ABC. Khi điều đó xảy ra, rõ ràng sẽ tốt hơn nếu nằm ở đầu danh sách. Ví dụ như, hãy tưởng tượng tại một hội nghị với hàng ngàn nhà trưng bày, bạn muốn vị trí của bạn ở đâu trong danh mục?

• TRÁNH NHỮNG TỪ BẮT ĐẦU VỚI SỐ HOẶC CHỮ X VÀ Z: Các con số là một ý kiến tồi cho tên của một doanh nghiệp vì người ta không biết liệu nên dùng chữ số (một, hai, ba…) hay con số (1, 2, 3…). X và Z tạo ra những cái tên thường khó đánh vần ngay cả khi bạn đã nghe rõ và chúng cũng nằm ở cuối bảng chữ cái.

• KHÁC BIỆT: Một cái tên không nên phát âm giống bất kỳ thứ gì khác. Ví dụ, hãy xem xét Clarins, Claritin và Claria. Đâu là tên của một hãng marketing online, một hãng mỹ phẩm, hay là tên của một loại thuốc hen suyễn? Ngay cả khi nếu bạn nhớ ra, bạn cũng rất dễ gộp ba cái tên này thành một loại.

https://thuviensach.vn

• HÃY TRÁNH TÊN CÓ NHIỀU CHỮ TRỪ KHI CHỮ ĐẦU TIÊN CÓ THỂ TRỞ THÀNH MỘT ĐỘNG TỪ HOẶC CHỮ VIẾT TẮT GỢI ĐẾN ĐIỀU GÌ THÔNG THÁI: Ví dụ như "Công ty Công nghệ Google" nghe rất ổn. Cái tên Hawaiian Islands Ministries của một tổ chức bán tôn giáo chuyên đào tạo mục sư và giáo sĩ được viết tắt là "HIM" – lối chơi chữ thông minh với từ đồng âm là "hymn" – nghĩa là Chúa.

• VIẾT HOA CHỮ CÁI ĐẦU TIÊN: Tôi đã mắc sai lầm khi đặt tên cho công ty mà tôi đồng sáng lập là gagare.com. Việc không viết hoa chữ "g" đầu tiên khiến khó để nhận ra nó trong một chuỗi ký tự. Ấn tượng thị giác mà một từ là danh từ riêng không xuất hiện ở đây – Bạn sẽ nghĩ rằng ai đó tên guy mới nhận ra.

**Đừng lo lắng, hơi dở cũng được**

*Bước đầu tiên* khởi sự một công ty không phải là "nổ pháo" trên Word, Power Point hay Excel. Sẽ có lúc cần dùng đến những ứng dụng này, nhưng không phải bây giờ. Thay vào đó, nhiệm vụ của bạn là tạo ra sản phẩm mẫu và đưa nó đến với khách hàng.

Tôi gọi điều này là "Đừng lo lắng, hơi dở cũng được" – lấy cảm hứng từ bài Đừng lo lắng, hãy cứ vui của Bobby McFerrin. Eric Ries, tác giả cuốn *The Lean Startup – Sự khởi nghiệp tinh gọn,* gọi đây là sản phẩm có tiềm năng tối thiểu – Minimum Viable Product (MVP). Ries giải thích khái niệm MVP như thế này:

*"Mặc dù không nhất thiết là sản phẩm nhỏ nhất có thể tưởng tượng ra, nó đơn giản là cách nhanh nhất vượt qua được vòng "Xây dựng – Thử nghiệm – Nhận phản hồi" với những nỗ lực ít nhất. Mục đích của MVP là bắt đầu một quá trình, chứ không phải kết thúc."*

Tôi bổ sung thêm 2 chữ V và biến nó thành MVVVP (Minimum Viable Valuable Validating Product – sản phẩm mang giá trị có tiềm năng tối thiểu). Đầu tiên, sản phẩm phải có tiềm năng – có thể vượt qua được vòng phản hồi và mang lại lợi nhuận – nhưng điều đó không đủ. Nó cũng cần mang giá trị đột phá, có ý nghĩa, và thay đổi thế giới. Chúng ta hãy cùng đặt mục tiêu thật cao!

https://thuviensach.vn

*Thứ hai,* sản phẩm của bạn cũng cần được công nhận. Nếu không, bạn có thể có sản phẩm tiềm năng và giá trị (điều đó là tốt) nhưng không phải là cái thể hiện mục tiêu lớn lao mà bạn đang cố gắng đạt được.

Ví dụ như, chiếc iPod đầu tiên không chỉ là một sản phẩm tiềm năng (dễ bán và mang lại lợi nhuận), có giá trị (qua iPod, lần đầu tiên có thể mua nhạc trên thiết bị cầm tay một cách tiện lợi và hợp pháp) mà còn được công nhận (người dùng muốn những sản phẩm tiêu dùng thanh lịch và Apple có thể vươn ra ngoài phạm vi bán máy tính và các sản phẩm tương tự).

CHÚ Ý: Điều này không cho phép việc bán các sản phẩm dở. Đây là một bài kiểm tra tốt: Giả sử sản phẩm của bạn là chiếc xe hơi. Bạn có cho con bạn sử dụng nó không? Hoặc những người bạn quý nhất, nếu bạn chưa có con.

**Hãy lo lắng về sự chấp nhận của khách hàng, đừng lo về việc "Leo thang"**

Trong những ngày đầu khởi sự công ty, khả năng "leo thang", hay mở rộng phạm vi, thường được chú trọng quá mức. "Leo thang" – nếu bạn chưa từng nghe khái niệm này – chỉ việc chiếm vị trí nhanh, ít tốn kém, và lặp đi lặp lại vì sẽ sớm có hàng triệu khách hàng, là những người tạo ra doanh thu hàng tỷ đô-la.

Ví dụ như, nếu Pierre Omidyar phải kiểm tra mọi máy in cũ được đăng bán, eBay sẽ không thể mở rộng được. Nếu Marc Benioff phải thực hiện tất cả các cuộc gọi bán hàng, Salesforce.com không thể mở rộng được. Và nếu Steve Wozniak phải sản xuất từng máy tính Apple I, Apple cũng không thể phát triển.

*"Tôi chưa bao giờ chứng kiến một startup thất bại chỉ vì nó không mở rộng đủ nhanh."*

https://thuviensach.vn

Tự đương đầu với phép thử về quy mô lớn ngay từ đầu là một sai lầm – như việc đặt con ngựa yếu trước cỗ xe nặng. Điều này tương tự như việc băn khoăn có nên khởi sự một nhà hàng vì nó có thể không tạo ra ảnh hưởng lớn.

Đầu tiên, thay vì lo lắng về quy mô của nhà hàng, hãy đảm bảo rằng mọi người trong phạm vi 20 dặm thích đồ ăn của bạn. Đó là để xem liệu việc làm ăn có ổn không. Ví dụ như, một công ty tôi tư vấn, gọi là Tutor Universe, cung cấp dịch vụ gia sư qua điện thoại thông minh. Hãy xem nó như một Uber trong lĩnh vực gia sư.

Kế hoạch dài hạn là học sinh có thể hỏi về các chủ đề và nhận được sự hỗ trợ trong 15 phút. Tuy nhiên, khi bắt đầu, để có một số lượng lớn gia sư cho tất cả các môn là không thể. Nhiều công ty cũng đối mặt với vấn đề "trứng hay gà có trước": Nếu bạn có đủ số lượng gia sư, bạn sẽ thu hút đủ số học sinh cần thiết. Nếu bạn có đủ số học sinh cần thiết, bạn sẽ có đủ số lượng gia sư.

Bạn sẽ làm gì khi đối mặt với thử thách tương tự? Câu trả lời đơn giản thôi: Hãy nói dối chút đỉnh! Bạn sử dụng chính nhân viên (không phải gia sư) để trả lời các câu hỏi, và thuê gia sư từ Philippines (có chất lượng cao, nói tiếng Anh tốt nhưng giá rẻ) cho đến khi bạn thu hút được đủ số lượng học sinh cần thiết. Những doanh nhân hoài nghi và không kinh nghiệm có thể phản đối "bạn không thể mở rộng nếu bạn, hoặc sử dụng nhân viên vì chất lượng không tốt, hoặc thuê gia sư vì chi phí quá cao".

Điều này có thể đúng, nhưng không quan trọng lắm. Điều quan trọng là bạn thiết lập được ba điểm chính: Bạn làm cho mọi người biết về dịch vụ, học sinh sẵn sàng cài ứng dụng của bạn, và họ sẽ trả tiền cho sự hỗ trợ. Tóm lại, ưu tiên hàng đầu là chứng minh rằng cuối cùng mọi người cũng dùng sản phẩm của bạn. Nếu họ không dùng thì việc bạn không mở rộng được quy mô cũng chẳng ích gì. Nếu họ dùng, bạn sẽ tìm ra cách để mở rộng. Tôi chưa bao giờ thấy một startup thất bại chỉ vì nó không mở rộng đủ nhanh. Và tôi đã chứng kiến hàng trăm doanh nghiệp phá sản vì khách hàng từ chối sử dụng sản phẩm của họ.

https://thuviensach.vn

**Đưa ra một định vị thương hiệu**

*Cho phép tớ giới thiệu về bản thân. Tớ là Wile E. Coyote tài ba. Tớ không buôn bán gì cũng không đi học ở đâu.*

*Vậy nói cho đơn giản: Cậu là một con thỏ bé nhỏ, và tớ sẽ dùng cậu cho bữa tối.*

*Bây giờ đừng cố trốn nhé! Tớ khỏe hơn, khôn hơn, lanh hơn, to lớn hơn cậu, và tớ tài ba nữa. Tại sao cậu hầu như không thể vượt qua kỳ thi đầu vào trường mẫu giáo thế?*

– Phim hoạt hình *Operation: Rabbit*

Phần lớn mọi người coi định vị thương hiệu là một hành động không tự nhiên, được thực hiện lén lút bởi những nhà marketing ngớ ngẩn, hoặc những cố vấn được trả hậu hĩnh. Nhưng, thực ra, việc định vị thương hiệu vượt xa những bài tập marketing, việc quản lý bên ngoài hay năng lực của những nhà cố vấn. Khi được thực hiện hợp lý, nó sẽ thể hiện được trái tim và tâm hồn của một doanh nghiệp mới bằng cách giải thích về:

– Tại sao công ty được thành lập

– Tại sao khách hàng nên quan tâm đến sản phẩm của công ty

– Tại sao những người giỏi lại làm việc cho công ty

Wile E. Coyote hiểu việc định vị thương hiệu tốt hơn hầu hết các doanh nhân; nó là một con sói, và nó dùng những chú thỏ cho bữa trưa. Các startup nên định vị bản thân họ với sự rõ ràng bằng cách trả lời câu hỏi đơn giản sau: Bạn làm gì?

Có một câu trả lời tốt cho câu hỏi trên liên quan tới việc hiểu thấu đáo về nền tảng của công ty và hình dung được nó khác các đối thủ như thế nào. Tiếp theo, bạn phải lan tỏa thông điệp này ra thị trường.

https://thuviensach.vn

• TẠO RA MỘT THÔNG ĐIỆP: Mặc dù khá khó để tạo ra và truyền tải được một thông điệp, nhiều startup mắc sai lầm khi cố gắng để tạo ra nhiều hơn một thông điệp vì họ sợ bị kẹt với thị trường ngách và muốn toàn bộ thị phần. “Máy tính của chúng tôi là dành cho các công ty trong danh sách *Fortune 500* và các khách hàng cá nhân”. *Volvo an toàn và thu hút. Toyota tiết kiệm và sang trọng.* Hãy lựa chọn một thông điệp và theo dõi nó ít nhất 6 tháng xem mọi chuyện thế nào.

*“Bạn có mô tả sản phẩm, dịch vụ của mình theo cách ngược lại với đối thủ không?”*

• TRÁNH NHỮNG BIỆT NGỮ KINH TẾ: Nếu nhãn hàng của bạn sử dụng những biệt ngữ kinh tế quá mức, điều xảy ra là (a) phần lớn mọi người không hiểu nhãn hàng, (b) nhãn hàng của bạn không sử dụng được lâu. Ví dụ, với cụm từ “bộ giải mã MP3 tốt nhất” – chúng ta hiểu khái niệm “MP3” và “giải mã” ở giai đoạn 2004. Điều gì sẽ xảy ra khi MP3 không còn là dạng mã chuẩn nữa?

• THỰC HIỆN BÀI KIỂM TRA NGƯỢC: Phần lớn các công ty sử dụng những từ giống nhau để mô tả sản phẩm. Dường như họ đều cho rằng khách hàng chưa bao giờ nghe một sản phẩm được mô tả là “chất lượng cao”, “bền bỉ”, “dễ sử dụng”, “nhanh” hay “an toàn”. Để hình dung ý của tôi, hãy thực hiện bài kiểm tra ngược: Bạn có mô tả sản phẩm, dịch vụ của mình theo cách ngược lại với đối thủ không? Nếu câu trả lời là “có”, bạn đang nói lên một điều gì đó khác biệt. Nếu “không” thì việc định vị của bạn là vô ích.

• TUNG THÔNG ĐIỆP KIỂU THÁC ĐỔ: Các bộ phận quảng cáo thường cho rằng một khi họ đã tung lên báo chí hoặc chạy quảng cáo, toàn thế giới sẽ hiểu thông điệp của bạn. Nếu bạn tin là đã tạo ra một thông điệp thương hiệu hoàn hảo, đầu tiên hãy đưa nó ra toàn thể công ty. Bắt đầu với ban giám đốc, rồi đưa ra bàn lễ tân và đảm bảo mọi nhân viên đều hiểu về nó.

• XEM XÉT SỰ PHẢN HỒI: Bạn hiểu những thông điệp bạn đã đưa ra, nhưng bạn không biết những gì mọi người tiếp nhận được. Đây là cách làm: Hãy nhờ mọi người phản hồi lại thông điệp bạn gửi cho

https://thuviensach.vn

họ để bạn biết họ hiểu thế nào. Cuối cùng, người ta sẽ không nghe nhiều như bạn nói đâu.

• HÃY TẬP TRUNG VÀO MẠNG XÃ HỘI CHỨ KHÔNG PHẢI QUẢNG CÁO: Nhiều công ty lãng phí hàng triệu đô-la để cố thiết lập thương hiệu bằng quảng cáo. Ngày nay, các thương hiệu được xây dựng trên những gì mọi người trên mạng xã hội nói về nó – chứ không phải qua những gì các công ty tự nói về mình.

• THUẬN THEO THỊ TRƯỜNG: Bạn cố hết sức có thể để tạo ra một thông điệp tốt và truyền tải đến nhân viên, khách hàng và đối tác. Nhưng thị trường hoạt động theo cách riêng của nó, kỳ lạ, mạnh mẽ, đôi khi gây khó chịu, nhưng thường thì tuyệt vời: Nó tự quyết định mọi thứ. Điều này có thể xảy ra vì những khách hàng nằm ngoài chủ định đang sử dụng sản phẩm của bạn theo cách bạn chưa nghĩ tới. Ví dụ, các bà mẹ dùng kem Skin So Soft (vốn dùng để dưỡng da) của Avon như chất chống côn trùng cho con họ, và bây giờ Avon bán nó cho mục đích đó.

Khi điều này xảy ra, (a) đừng lo sợ, (b) lắng nghe những gì thị trường đang nói với bạn. Có lẽ, thị trường đã cho bạn một cơ hội và tìm ra sự định vị tự nhiên cho bạn. Liệu bạn có thể tồn tại với nó không? Cuối cùng, nên thuận theo những gì đang xảy ra tốt hơn là cố chạy theo thứ không đáng tin.

## BÀI TẬP

**Bước 1:** Viết một đoạn văn mô tả trải nghiệm của khách hàng khi họ sử dụng sản phẩm của bạn.

**Bước 2:** Hãy gọi cho một khách hàng và nhờ họ viết một đoạn văn về việc sử dụng sản phẩm của bạn.

**Bước 3:** So sánh hai đoạn văn.

## Vượt qua vực thẳm

https://thuviensach.vn

Trong cuốn sách *Crossing the Chasm – Vượt qua vực thẳm,* Geoffrey Moore giải thích quá trình tiếp nhận một sản phẩm mới trải qua 5 hình thái tâm lý người dùng: nhóm khách hàng sáng tạo, nhóm khách hàng thích ứng sớm, số đông chấp nhận sớm, số đông chấp nhận muộn, và nhóm khách hàng lạc hậu.

• NHỮNG NGƯỜI SÁNG TẠO – INNOVATORS: Đây là những người yêu thích rủi ro, muốn trải nghiệm những sản phẩm mới, vì vậy họ là những người tiếp cận những điều mới nhất và tuyệt nhất trước bất kỳ ai.

• NHỮNG NGƯỜI THÍCH ỨNG SỚM – EARLY ADOPTERS: Họ không phải là những người yêu thích rủi ro như nhóm sáng tạo, nhưng họ cũng tự tin vào khả năng làm chủ sản phẩm mới của mình.

• SỐ ĐÔNG CHẤP NHẬN SỚM – EARLY MAJORITY: Những khách hàng trong nhóm này chấp nhận một sản phẩm khi họ thấy nhóm sáng tạo và nhóm thích ứng sử dụng nó thành công.

• SỐ ĐÔNG CHẤP NHẬN MUỘN – LATE MAJORITY: Những người trong nhóm này không chắc rằng họ có thể sử dụng tốt những sản phẩm mới. Vì vậy, họ đợi cho đến khi sản phẩm được chấp nhận bởi phần lớn người dùng.

• NHÓM LẠC HẬU – LAGGARDS: Những người này từ chối sử dụng những sản phẩm mới và thường họ chỉ mua khi không còn lựa chọn nào khác hoặc sản phẩm cũng không còn "mới" nữa.

Việc ứng dụng hiểu biết tâm lý của các nhóm khách hàng nhằm hướng nỗ lực marketing của bạn vào nhóm sáng tạo, đến nhóm thích ứng sớm, sau đó là số đông chấp nhận sớm, rồi đến số đông chấp nhận muộn (bạn *"vượt qua vực thẳm"*). Cuối cùng, bạn bán cho những người lạc hậu. Mỗi nhóm khách hàng cung cấp cho bạn cơ sở tham khảo để tiếp cận nhóm tiếp theo. Ví dụ, những người

https://thuviensach.vn

sáng tạo sẽ thuyết phục những người thích ứng sớm vượt qua được sự ngần ngại.

Không có cách nào khác để đạt được điều này: Việc vượt qua những khó khăn cần có đôi chút "nịnh nọt", bởi vì những người sáng tạo và nhóm thích ứng sớm thường là các blogger, nhà báo và những "chuyên gia". Họ cũng muốn được "nịnh" một chút. Sau đây là cách "nịnh" họ:

• HÃY TỎ RA THỰC TẾ: Nếu các doanh nhân có một sản phẩm tuyệt vời, mọi chuyện sẽ dễ hơn nhiều. Mọi người muốn được tiếp cận những sản phẩm sáng tạo, ấn tượng và đẹp. Mức độ "nịnh" của bạn phải gắn liền với chất lượng sản phẩm.

• HÃY CHO THẤY SỰ CẢM THÔNG: Ai có thể cưỡng lại một màn năn nỉ "làm ơn giúp chúng tôi… chúng tôi chỉ là một startup nhỏ đang cố gắng tiến lên"? Thực ra, tôi sẽ nói với bạn cũng có người cưỡng lại được điều này: những người không đáng để "nịnh". Phương pháp cảm thông thường có tác dụng với tôi.

• NHẤN MẠNH LỢI ÍCH: Những lời "nịnh nọt" tốt nhất là có lợi cho cả đôi bên. Bạn không chỉ nhận lại mà còn phải cho đi. Hoặc, nếu bạn ở vị thế không thể "có qua có lại" ngay bây giờ, hãy hứa sẽ thực hiện trong tương lai.

• "LUẬT NHÂN QUẢ": Theo chuyên gia tâm lý xã hội Robert Cialdini, nếu ai đó giúp bạn, bạn cảm thấy phải làm gì đó để đền ơn. Vì thế, chiến lược là giúp người khác trước, rồi sẽ được giúp lại.

• HÃY "NỊNH" MỘT CÁCH CHÂN THÀNH: Bạn có thể nghĩ rằng đây là yếu tố vớ vẩn nhất của một lời "nịnh nọt", nhưng phần lớn những người bạn đang nịnh cũng thường xuyên được nịnh (dù xứng đáng hay không), vì vậy, sự "nịnh" giả tạo sẽ không hiệu quả. Ví dụ, một câu mở đầu của email như thế này là đủ: *"Tôi học được rất nhiều từ cuốn* Thuật khởi nghiệp". Rồi tập trung vào những lý do hợp lý tại sao người ta nên giúp bạn.

**Gieo nhiều hạt giống**

https://thuviensach.vn

Ngay khi bạn nghĩ rằng mọi chuyện an toàn, thì luôn có những khó khăn khi vượt các "vực thẳm". Điều này được thể hiện trong một tác phẩm của Emanuel Rosen và Itamar Simonson, cuốn *Absolute Value: What Really Influences Customers in the Age of (Nearly) Perfect Information – Giá trị tuyệt đối: Điều gì thực sự ảnh hưởng đến khách hàng trong thời đại thông tin (gần như) hoàn hảo.*

Quan điểm của họ là việc chấp nhận dần dần, hay phương pháp thâm nhập, như khi Moses đi gặp Chúa, đã trở nên ít hiệu quả ngày nay, khi thông tin trên mạng đang trở nên nhanh, đầy đủ, và miễn phí. Ví dụ như người ta có thể sử dụng trang CNET và Amazon để đọc các bài phê bình nhiều giờ trước khi một sản phẩm mới được giới thiệu.

Những người sáng tạo, thích nghi sớm và cả nhóm số đông khách hàng chấp nhận sớm có thể bày tỏ ý kiến của họ chỉ vài phút sau khi sản phẩm được công bố – thậm chí trước, nếu có rò rỉ thông tin. Thông tin không còn có tính xâm nhập nữa, nó lan truyền nhanh, xa, và miễn phí. Với lĩnh vực sách báo, còn ai ngồi đợi đọc bài phê bình trên New York Times trước khi mua một quyển sách từ Amazon? Đặc tính nhanh, đầy đủ, và miễn phí của thông tin có thể làm đảo lộn ngành marketing.

• NHỮNG NGƯỜI CÓ ẢNH HƯỞNG TRỞ NÊN ÍT QUAN TRỌNG HƠN: Nhiều người có thể đánh giá sản phẩm và lan truyền đánh giá của họ ngay lập tức. Những người này vẫn quan trọng khi họ đánh giá một sản phẩm nào đó nhưng không thực sự kích thích việc mua hàng hoặc mua dùng thử.

• THƯƠNG HIỆU TRỞ NÊN ÍT QUAN TRỌNG: Khi thông tin chưa đầy đủ và chậm chạp, người ta phụ thuộc vào sự ảnh hưởng của thương hiệu như sự đảm bảo về chất lượng. Còn bây giờ, như trong ngành kinh doanh sách, số lượng sao trên Amazon và một số ít nhận xét đầu tiên của những người lạ sẽ quan trọng và dễ thấy hơn tên tuổi của nhà xuất bản.

*"Sự hài lòng là một hình thức marketing mới."*

https://thuviensach.vn

• TRẢI NGHIỆM VÀ SỰ TRUNG THÀNH VỚI THƯƠNG HIỆU CÓ TÍNH NHẤT THỜI: Trong một thế giới lý tưởng, người tạo ra sản phẩm tuyệt vời bạn đã mua chắc sẽ tạo ra những thứ tuyệt vời trong tương lai. Trong thực tế, có khi họ làm được, có khi không. Nhiều người yêu thích mạng xã hội của Facebook, nhưng không bao giờ sử dụng dịch vụ email của nó. Tôi yêu thích máy tính Macintosh, nhưng lại dùng điện thoại Android; tôi không dùng iPhone chỉ vì nó đến từ Apple.

Tóm lại, điều này có nghĩa là sự hài lòng là một hình thức marketing mới. Sau đây là một vài cách để phát triển trong thế giới này:

• QUAN TÂM ĐẾN NHỮNG NGƯỜI VÔ DANH: Lonelyboy15 và LATrixie có thể mang đến cho sản phẩm của bạn sự thành công như những nhà báo truyền thống hoặc những blogger nổi tiếng. Bất kỳ ai khiến bạn quan tâm và muốn giúp đỡ sẽ là bạn của bạn. “Không ai cả” ở đây chính là “có ai đó” mới!

• LOẠI BỎ ẢO TƯỞNG VỀ SỰ KIỂM SOÁT: Sự hoàn hảo và kiểm soát tuyệt đối là những ảo tưởng. Bạn không thể biết ai có thể và sẽ giúp bạn. Bạn cũng không thể kiểm soát mọi người bằng việc quảng cáo và marketing của bạn. Vì vậy, hãy tung sản phẩm, và thuận theo thị trường.

• GIEO NHIỀU HẠT GIỐNG: Hãy tạo ra những cánh đồng hoa, chứ không phải những giỏ hoa. Đây là chiến lược của những con số lớn: Càng nhiều hạt giống sẽ có càng nhiều hoa. Bạn không biết hạt nào sẽ trở thành một bông hướng dương đâu.

Phương pháp nào bạn nên dùng: Vượt qua vực thẳm hay đợi thông tin đầy đủ? Câu trả lời là cả hai. Bạn có thể chinh phục một số khách hàng bằng phương pháp gây ảnh hưởng từ trên xuống – phương pháp Kim Tự Tháp; với những người khác, bạn cần tới sự công phá. Tương tự như những chủ đề kinh doanh khác, không có đúng hay sai – chỉ có thành công hay không, và bạn chỉ có thể tìm ra điều gì ổn bằng việc thực nghiệm.

**Hãy kể một câu chuyện**

https://thuviensach.vn

Tôi đã xem rất nhiều những buổi ra mắt sản phẩm của những CEO nổi tiếng cũng như những anh chàng/ cô nàng từ một garage, và phần lớn theo một mô-típ chung:

*Cảm ơn các bạn có mặt ở đây. Sau khi lắng nghe khách hàng một cách kỹ lưỡng, chúng tôi đã phát triển một sản phẩm sáng tạo, được cấp bằng sáng chế, có tính đột phá, cách mạng và chiến lược. Sản phẩm này có thể được định giá ở mức thấp. Đây là một danh sách những đặc điểm của sản phẩm với những từ viết tắt.*

*Blah*

*Blah*

*Blah*

*Bây giờ, cho phép tôi giới thiệu Biff Smith, giám đốc phụ trách sản phẩm, người sẽ giới thiệu nó vì tôi không biết dùng nó thế nào. Chúng tôi sẽ ra mắt sản phẩm trong tương lai với mức giá chưa xác định. Hôm nay chúng tôi nói về nó vì nghe rằng các đối thủ sắp ra mắt một sản phẩm tương tự.*

Kiểu giới thiệu này (kể cả một cách nghiêm túc hơn) không hiệu quả vì nó tập trung vào thông tin (mà thậm chí còn thất bại khi đưa ra thông tin). Mọi người muốn nhiều hơn thông tin. Họ muốn sự tin tưởng – sự tin tưởng vào bạn, sản phẩm của bạn, sự thành công của bạn, và câu chuyện bạn kể. Sự tin tưởng, chứ không phải dữ liệu, có sức mạnh dời non chuyển núi. Những câu chuyện có ý nghĩa dẫn đến sự tin tưởng vào bạn và sản phẩm của bạn. Sự ảnh hưởng thực sự có tác động sâu sắc hơn việc làm cho mọi người thực hiện những điều mà bạn muốn họ làm. Có nghĩa là họ khởi hành nơi bạn dừng và tiến xa hơn vì họ có niềm tin.

Sau đây là bốn kiểu chuyện từ Lois Kelly, tác giả của cuốn *Beyond Buzz: The Next Generation of Word-of -Mouth Marketing – Vượt qua sự ồn ào: Thế hệ tiếp theo của marketing truyền miệng,* sẽ giúp bạn tạo ra niềm tin:

https://thuviensach.vn

• NHỮNG CÂU CHUYỆN CÁ NHÂN: Không cần tỏ ra anh hùng, chỉ minh họa là đủ. Hãy so sánh câu “Bố tôi có một chiếc Cadillac, và ông ấy đã chạy 150 ngàn dặm mà không gặp vấn đề gì lớn” với câu “Chiếc xe này sẽ bên bạn một khoảng thời gian dài”. Hay, “Tôi cho con tôi một chiếc điện thoại Android, và nó nói nó thích hơn chiếc iPhone của nó” với “Điện thoại Android rất tốt”. Hoặc, “Bạn gái tôi muốn bán vỏ hộp kẹo Pez trên mạng” với “Tôi muốn tạo ra một thị trường hoàn hảo” (Đây là câu chuyện mà Pierre Omidyar sử dụng để giải thích nguồn cội của eBay).

• NHỮNG KHÁT VỌNG LỚN LAO: Người hùng muốn làm cho thế giới trở nên tốt đẹp hơn và tin rằng luôn có cách tốt hơn. Làm việc vào ban đêm và cuối tuần, và bạn luôn luôn tin vào những gì bạn đang làm, bạn tạo ra thứ tốt hơn mà mọi người yêu thích. Trước sự ngạc nhiên và vui sướng của bạn, nhiều người muốn nó. Ví dụ: Đồng sáng lập của Apple, Steve Wozniak muốn mọi người được sử dụng máy tính.

• DAVID VÀ GOLIATH: Goliath có khởi đầu vững chắc, nguồn lực hùng mạnh, và thu hút hàng ngàn người. Không có cách nào David có thể thành công khi chống lại người khổng lồ Goliath. Nhưng David trẻ tuổi đã sử dụng sáng tạo kỹ thuật đột phá của mình – một cái ná cao su – và thành công mặc cho số đông tin rằng anh không thể nào làm được điều đó. Các ví dụ tương tự là Southwest Airlines ngang ngửa những hãng hàng không lớn khác, Etsy sánh vai với eBay, và Pinterest cạnh tranh cùng Facebook.

• HÃY TIN VÀO LÒNG DŨNG CẢM: Người hùng của chúng ta phải chịu bất công nhưng mặc cho những lời đùa cợt, anh vẫn bền chí và hoàn thành được những điều lớn lao. Khi bạn biết những gì anh ấy đã làm, phản ứng của bạn là “không cách gì tôi có thể làm được thế”. Những người ấy là Charlie Wedemeyer, người mắc chứng bệnh Lou Gehrig, trở thành huấn luyện viên bóng đá của một trường phổ thông; hay Oskar và Emilie Schindler, cặp vợ chồng bảo vệ người Do Thái trong chiến tranh thế giới thứ hai.

Sự ra mắt một sản phẩm hoàn hảo cần nhiều hơn việc tung các dữ liệu cho báo chí, sự khẳng định chất lượng một phía hay những bài

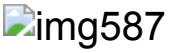
https://thuviensach.vn

thuyết trình bán hàng nhàm chán. Một câu chuyện về sự sáng tạo, sự thay đổi, việc mang lại sức mạnh cần được kể, và nó tạo ra niềm tin vào những gì bạn đang làm.

**Tạo ra sự tiếp cận an toàn và đơn giản**

Bạn có lẽ đang thực hiện một nhiệm vụ lớn vì sự sáng tạo cần có sự thay đổi về hành vi và công phá vào hiện trạng trì trệ. Vì vậy, con đường để giúp khách hàng chấp nhận sản phẩm chắc chắn có những đoạn dốc vì độ cao của ngọn núi mà bạn phải vượt qua. Điều này buộc bạn phải loại bỏ bất kỳ khả năng va chạm nào mà bạn có thể tạo ra cho khách hàng. Đây là những điều cần thiết cho bước đầu tiên:

• DỄ BẮT ĐẦU: Các công ty thường tạo ra những quy trình khiến việc kinh doanh trở nên khó khăn – gần như là họ cố gắng gây bối rối cho những khách hàng tiềm năng. Ví dụ tiêu biểu nhất là màn hình CAPTCHA – những cái ô bắt người ta điền vào để có thể đăng ký tài khoản trên nhiều website. Những chữ, số này quá khó để đọc: chữ viết hoa với viết thường, I với 1, 0 với O. Tôi đồ rằng công nghệ này được gọi là CAPTCHA vì nó “giam giữ” (capture) mọi người ở trong cái vòng vô tận khi cố chứng minh với một cái máy rằng họ là con người.




• DỄ CHUYỂN ĐỔI: Lý tưởng nhất là việc tiếp cận sản phẩm có độ dốc vừa phải để việc chuyển từ sản phẩm cũ sang sản phẩm mới được dễ dàng. Với các công ty công nghệ, điều này có nghĩa là bạn chấp nhận định dạng dữ liệu cũng như các tiêu chuẩn công nghệ của đối thủ. Với những doanh nghiệp không liên quan đến kỹ thuật, điều này có nghĩa là sản phẩm của bạn có cùng một cách mở chai, cách gói hàng, phiếu giảm giá, và cách sử dụng để khách hàng càng ít bỡ ngỡ càng tốt.

• DỄ DÙNG: Một khi bạn đã làm cho khách hàng tiếp cận và thay đổi hành vi, bước tiếp theo là đảm bảo rằng họ có thể sử dụng và thậm chí làm chủ sản phẩm của bạn. Điều này cần tới sự tinh tế

https://thuviensach.vn

trong thiết kế, sự thấu hiểu để ngăn ngừa những bối rối, và khả năng tự đặt mình vào vị trí của khách hàng. Điều đó có nghĩa là đưa ra giao diện sử dụng lịch thiệp, những tài liệu hướng dẫn rõ ràng và chính xác cùng những hỗ trợ khách hàng xuất sắc.

*“Nếu bạn có một sản phẩm tuyệt vời, tiếp cận khách hàng có lẽ là phần khó nhất của trận chiến.”*

• DỄ CHIA SẺ: Thật khó để cho ra đời một sản phẩm đủ hấp dẫn mà mọi người đều muốn chia sẻ về nó. Nếu bạn có một sản phẩm tuyệt vời, sẽ thật là xấu hổ nếu không có cách dễ dàng để mọi người có thể chia sẻ những điều tuyệt vời về nó. Lần tới khi bạn vào một website, hãy tìm những nút như “Chia sẻ cái này cho 50 người khác” hay “Email cái này cho một người bạn” và áp dụng những chức năng tương tự. AddThis và ShareThis là hai dịch vụ bạn có thể sử dụng cho sản phẩm của mình.

Một ví dụ thú vị của việc tạo sự tiếp cận dễ dàng và an toàn là cách của Sungevity, một công ty bán pin mặt trời, cung cấp dự toán cho khách hàng. Trong khi bước đầu tiên của phần lớn những công ty khác là sắp xếp một cuộc hẹn, Sungevity xin địa chỉ của bạn rồi dùng ảnh vệ tinh để ước lượng kích cỡ và tính toán chi phí lắp pin cho nhà bạn.

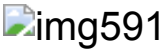
**Bước ra khỏi văn phòng**

Đức Phật ra khỏi cung điện nơi Ngài sẽ ở nếu quyết định phụ thuộc vào cha Ngài. Việc Ngài thấy con người sống thế nào trong thế giới thực đã ảnh hưởng lên học thuyết nhà Phật. Nếu việc bước ra ngoài tốt cho Đức Phật, thì nó cũng tốt cho bạn.

Ví dụ như, hãng Beech-Nut đã tạo khởi đầu rất ấn tượng khi sản xuất một loạt thực phẩm trẻ em có nguồn gốc 100% từ thiên nhiên, hoàn toàn không có phụ gia. Dự án này khởi nguồn từ việc các nhân viên Beech-Nut đến 10 hộ gia đình để xem các bà mẹ chế biến thực phẩm cho con như thế nào.

https://thuviensach.vn

Họ nhận thấy các bà mẹ muốn kiểm soát hoàn toàn thức ăn và không tin vào các nhà sản xuất. Nhờ nghiên cứu này, khi bạn thấy trên lọ thực phẩm trẻ em Beech-Nut ghi "just pineapple, pear & avocado" – *"chỉ có trái thơm, lê và bơ"*, thì có nghĩa là sẽ không có gì trong bình ngoài các thứ trên.




Những người của Beech-Nut cũng thấy tất cả các bà mẹ đều cho con ăn bơ vì loại quả này chứa chất béo an toàn và dễ tiêu hóa. Vào thời điểm đó, không có thực phẩm nào bán ra có chứa bơ. Nhờ ra khỏi văn phòng, Beech-Nut đã bổ sung hai sản phẩm từ bơ vào danh mục hàng hóa.

Chỉ giao sản phẩm MVVVP là không đủ. Chắc chắn bạn sẽ biết được điểm mạnh và yếu của nó từ những khách hàng thực sự, nhưng đừng giới hạn bản thân vào những đánh giá trên mạng và những bản báo cáo chồng chất. Hãy ra khỏi văn phòng và tự chứng kiến mọi người sử dụng sản phẩm của mình thế nào.

**Tiến hành một cuộc giải phẫu**

Các bác sĩ thực hiện các cuộc giải phẫu để tìm ra nguyên nhân tại sao người ta chết. Họ làm thế để giải quyết các vụ án và ngăn ngừa cái chết cho những người khác, và cũng để thỏa mãn tính tò mò. Tuy nhiên, khi ai đó đã chết, thì quá trễ để giúp anh ta.

Các doanh nhân và những nhà đầu tư cũng thường phân tích tại sao một sản phẩm, dịch vụ hay một công ty thất bại – đặc biệt là nếu nó là công ty của người khác. Và tương tự như trong trường hợp của một người đã chết, một cuộc giải phẫu là quá trễ để làm điều gì đó cho một sản phẩm, dịch vụ hay công ty đã thất bại. Tiếp cận khái niệm các cuộc giải phẫu, được đưa ra bởi Gary Klein, khoa học gia chính của Klein Asssociates và tác giả của *Sources of Power: How people make decisions – Cội nguồn sức mạnh: Người ta đưa ra quyết định thế nào.*

https://thuviensach.vn

Ý tưởng của ông là hãy tập hợp nhóm của bạn và giả định rằng sản phẩm của bạn đã thất bại. Chính xác là thất bại, bên bờ vực, nổ tung, hoặc *“went aloha oe” – “biến mất”*, như cách chúng tôi nói ở Hawaii. Hãy yêu cầu nhóm của bạn đưa ra những lý do tại sao thất bại này lại xảy ra. Rồi mỗi thành viên phải đưa ra một lý do cho đến khi mọi lý do đầy kín bản danh sách. Bước tiếp theo là tìm ra những cách để ngăn ngừa tất cả các vấn đề có thể xảy ra.

Bạn không nên yêu cầu mọi người trình bày các vấn đề hoặc thách thức, vì các cuộc họp được điều hành như những trò cân não và bởi những quy định bất thành văn – ví dụ như không làm xấu hổ người khác, đừng để bị đánh giá như một kẻ chơi xấu với việc chỉ trích người khác, và không tạo ra kẻ thù. Bạn không thể nói với tôi rằng tất cả mọi người đều cởi mở, chân thành trong những cuộc họp như thế này.

Ngược lại, mọi người sẽ không đổ lỗi cho người khác và các nhóm khác trong những cuộc “giải phẫu” (dĩ nhiên là một cuộc họp được tổ chức phù hợp). Mọi người đưa ra một danh sách tất cả những yếu tố giả định có thể xảy ra. Và “ tất cả” có nghĩa là “tất cả”, vì sẽ là một điều xấu hổ nếu ai đó nghĩ ra một nguyên nhân nhưng rồi bị loại bỏ bởi vì nó không đủ quan trọng để được nhắc đến.

**BÀI TẬP**

Hãy viết ra một danh sách 10 yếu tố có thể làm đổ vỡ việc giới thiệu sản phẩm của bạn. Bạn có thể loại bỏ được bao nhiêu yếu tố?

**Đăng ký bằng sáng chế tạm thời**

Bước cuối cùng cần thực hiện trong quá trình tung ra sản phẩm của bạn là nộp đơn cấp bằng sáng chế tạm thời cho công nghệ, phương pháp và những bí mật của bạn. Luật sáng chế là một chủ đề phức tạp cho các luật sư và phức tạp hơn nhiều cho các doanh nhân. Vì vậy bạn sẽ cần một luật sư chuyên về lĩnh vực này. Để bắt đầu, bạn có thể tìm hiểu từ trang web “U.S. Patent and Trademark Office”.

https://thuviensach.vn

Cần chú ý rằng ở Mỹ áp dụng luật "người đầu tiên nộp đơn" chứ không phải "người đầu tiên phát minh". Vì vậy bạn cần càng nhanh càng tốt. Khi bạn đã nộp đơn xin bằng sáng chế tạm thời, bạn sẽ có 12 tháng để quyết định có nên tiếp tục nộp đơn đăng ký bằng sáng chế chính thức hay không. Cần 5 năm và khoảng 10 ngàn đô-la để hoàn thành quá trình này nếu bạn muốn có một bằng sáng chế chính thức.

Hãy cân nhắc kỹ tác động của việc đăng ký bằng sáng chế chính thức. Tin tốt là ba mẹ bạn có thể sẽ tự hào về bạn, tin xấu là bằng sáng chế không làm cho việc kinh doanh của bạn được bảo vệ bởi vì bạn sẽ không có thời gian và tiền bạc, có khi hàng triệu đô-la, để chiến thắng và có được phán quyết của tòa.

Trong một khả năng khó có thể xảy ra là bạn có thời gian và tiền bạc, startup của bạn thành công đến nỗi sự thành công đó chính là một hình thức bảo vệ và bạn có thể thuê những luật sư tốt nhất để chiến đấu chống lại việc xâm phạm sở hữu trí tuệ. Còn nếu bạn không có thời gian và tiền bạc thì điều đó chẳng đáng quan tâm.

**Có tham gia vườn ươm khởi nghiệp hay không**

Có những thời điểm, các chương trình *vườn ươm khởi nghiệp* (incubators) và *tăng tốc khởi nghiệp* (accelerators) rất thịnh hành. Đầu tiên hãy lướt qua một vài khái niệm: *Vườn ươm khởi nghiệp* tập trung vào việc cung cấp không gian văn phòng và các dịch vụ chia sẻ cùng với nhau. *Tăng tốc khởi nghiệp* tập trung vào việc kèm cặp, huấn luyện, giúp cho bạn kết nối với khách hàng, đối tác, và các nguồn tài chính.

*"Sự khác biệt giữa việc tham gia vườn ươm khởi nghiệp hay tăng tốc khởi nghiệp với việc tự khởi nghiệp tương tự như sự khác biệt giữa việc học đại học xa nhà với việc học gần nhà và đi về mỗi ngày."*

Có nhiều sự khác biệt trong những chương trình này, vì vậy sau đây là một vài giải thích cho những hỗ trợ họ cung cấp:

https://thuviensach.vn

• VỐN KHỞI ĐẦU: Những nhà hỗ trợ khởi nghiệp thường sẽ cung cấp nguồn vốn khởi đầu (seed capital) từ 25.000 đến 125.000 đô-la tương đương 5 – 15% cổ phần startup của bạn.

Điều này có nghĩa là họ sẽ đầu tư với lượng vốn ít nhất trong số các nhà đầu tư bên ngoài. Thật khó để nói rằng điều này là tốt hay xấu – nhưng ít nhất bạn nên hiểu rằng các nhà hỗ trợ khởi nghiệp thường có được những thỏa thuận lớn.

• VIỆC BẦU BẠN VÀ HỖ TRỢ LẪN NHAU: Đây là mối quan hệ với những doanh nhân ở cùng giai đoạn phát triển – đồng bệnh tương lân – và bạn có thể học rất nhiều từ họ. Sự khác biệt giữa việc tham gia vườn ươm khởi nghiệp hay tăng tốc khởi nghiệp với việc tự khởi nghiệp tương tự như sự khác biệt giữa việc học đại học xa nhà với việc học gần nhà và đi về mỗi ngày.

• SỰ KÈM CẶP VÀ CHỈ DẪN: Điều này nói về sự tư vấn từ những người quản lý chương trình, cùng với các cố vấn, bạn bè và các mối quan hệ của họ. Lý tưởng nhất họ nên là những nhà cựu công nghiệp và những doanh nhân có kinh nghiệm. Nhiệm vụ của bạn là phải chắc rằng họ nhiều kinh nghiệm về khởi nghiệp và thực tế chứ không chỉ là các nhà tư vấn tìm kiếm khách hàng (*Nhớ đọc Tiểu chương: Làm thế nào để phân biệt người hỗ trợ bạn với người cản trở bạn). Ở nhiều chương trình vườn ươm khởi nghiệp,* việc tiếp cận những người kèm cặp thường là không chính thức, như qua một bữa ăn pizza. Tuy nhiên ở các chương trình tăng tốc khởi nghiệp, có một quy trình hỗ trợ và kèm cặp chính thức, nơi bạn có thể tiếp xúc nhiều hơn với những người như vậy.

• PHÁT TRIỂN VIỆC KINH DOANH: Việc giới thiệu với các khách hàng tiềm năng, đối tác, nhân viên có thể giúp thúc đẩy sự tín nhiệm, sự phát triển sản phẩm và việc bán hàng của bạn. Những người điều hành các chương trình khởi nghiệp đều nói rằng họ có thể thực hiện những buổi giới thiệu nhưng bạn nên kiểm tra lại tuyên bố của họ thông qua các startup khác cùng tham gia chương trình.

https://thuviensach.vn

• CON ĐƯỜNG ĐỂ HUY ĐỘNG THÊM VỐN: Nhiều chương trình khởi nghiệp tổ chức những ngày trình diễn thử nghiệm, giúp bạn tiếp cận các nhà đầu tư thiên thần và nhà đầu tư mạo hiểm. Việc này chỉ mang tới khả năng chứ không phải một sự đầu tư thực sự. Vì vậy, sẽ hiệu quả hơn nhiều nếu bạn cố gắng đích thân tiếp cận những nhà đầu tư này.

• CÔNG VIỆC QUẢN LÝ SỔ SÁCH: Sổ sách kế toán, bảng lương, việc trả thuế, bảo hiểm và những công việc cần thiết khác sẽ rất mệt mỏi nhưng là sự mệt mỏi cần thiết. Chúng rút cạn thời gian, nguồn lực quý giá nhất mà bạn có. Một số chương trình khởi nghiệp sẽ cung cấp nhân viên và chuyên gia để giúp bạn và bạn sẽ không bị phân tâm khỏi những nhiệm vụ trọng yếu: hoàn thành và bán sản phẩm.

• VĂN PHÒNG: Văn phòng, bàn ghế và Internet dùng chung là đề xuất có giá trị nhất của phần lớn các chương trình vườn ươm khởi nghiệp, nhưng những thứ này chắc chắn không phải là những yếu tố thực sự quan trọng cho thành công của bạn. Vì vậy đừng coi chúng là những ưu tiên quan trọng để phải tham gia vào một vườn ươm khởi nghiệp. Bàn bóng bàn và máy pha cà phê thì rất tuyệt nhưng bạn có thể đi đến các trung tâm thể thao hoặc tiệm Starbucks. Giá trị chính của không gian chung là tính linh hoạt mà nó mang lại khi bạn chưa đủ điều kiện để ký một hợp đồng 3 năm thuê mặt bằng.

Một số chương trình khởi nghiệp sẽ yêu cầu bạn dành khoảng 1% hoặc hơn cổ phần của công ty cho những dịch vụ của họ. Điều này cũng khiến bạn suy nghĩ cẩn thận trước khi tham gia. Đó có thể là thỏa thuận tốt nhất bạn từng có hoặc là nỗi đau “rỉ máu”, cả hai đều phụ thuộc vào dịch vụ của họ có giá trị thực sự hay không.

Các *vườn ươm* hay *tăng tốc khởi nghiệp* đều rất hữu ích cho những doanh nhân non trẻ, người không biết bắt đầu từ đâu, nhưng quyết định tham gia vào những những chương trình này không đơn giản. Bạn thường chỉ nghe về thành công của những người tốt nghiệp các chương trình này. Ví dụ như Airbnb và Dropbox – và những

https://thuviensach.vn

công ty đó sẽ nói với bạn rằng việc tham gia các chương trình khởi nghiệp là kinh nghiệm quan trọng và có giá trị.

Cũng rất khó để xác định rằng việc tham gia những chương trình này có làm giảm cơ hội thành công của bạn hay không. Nếu không có gì khác, việc tốt nghiệp từ một chương trình khởi nghiệp danh tiếng như Y Combinator hay 500 Startups là một sự đảm bảo cho chất lượng, đó cũng có thể là một lý do để người ta tin vào startup của bạn. Tương tự như vậy, việc học ở Harvard hay Stanford không ảnh hưởng tới cơ hội thành công của bạn, và nhiều người sử dụng tấm bằng Harvard hay Stanford như sự đảm bảo về chất lượng.

Mặc dù vậy việc tốt nghiệp từ một chương trình khởi nghiệp, dù là ở dạng vườn ươm hay tăng tốc, đều không chắc chắn đảm bảo cho sự thành công. Rất nhiều người không đi học Harvard hay Stanford đã thành công và cũng có rất nhiều người tốt nghiệp từ hai trường này lại không thành công. Điều đó có lẽ sẽ tăng cơ hội thành công, nhưng còn có nhiều yếu tố liên quan khác nữa. Cuối cùng, tương quan không có nghĩa là nhân quả: Một người khởi nghiệp thành công tốt nghiệp từ một chương trình khởi nghiệp không có nghĩa là chương trình đấy đảm bảo cho sự thành công của anh ta.

Hãy xem xét trường hợp bạn không tham gia vào bất kỳ chương trình khởi nghiệp, hay nơi bạn ở không có chương trình nào, không có gì trong danh sách những điều mà các nhà hỗ trợ có thể giúp bạn mà bạn lại không thể đạt được bằng những cách khác – dĩ nhiên có lẽ sẽ khó và chậm hơn (nhưng cũng rẻ hơn!). Những “cách khác” luôn tồn tại. Có nhiều cách khiến bạn thất bại, nhưng cũng có nhiều cách để thành công.

**Phụ trương**

*Tiểu chương: Làm thế nào để trở thành một “vị thần Demo”*

*“Biểu diễn là việc đứng lên trần trụi và từ từ xoay tròn.”*

– Rosalind Russell

https://thuviensach.vn

Một vài lần trong năm, một nhóm các nhà điều hành từ những startup thực hiện một buổi demo (giới thiệu sản phẩm) khoảng 6 phút để giới thiệu sản phẩm của họ đến với khán giả, gồm có những nhà đầu tư mạo hiểm, các nhà phân tích, và các nhà báo. Tên của sự kiện này, rất logic, là DEMO. Đó là một cơ hội lớn – đặc biệt nếu bạn hiểu về cách họ thực hiện nó: Các doanh nhân thể hiện như thể họ không cần những nhà đầu tư và các nhà đầu tư cũng hành động như thể họ không cần các doanh nhân. (Điều này nghe giống như giả vờ thẹn thùng ở phố đèn đỏ!)

Tiểu chương này dành cho những người muốn có được một buổi giới thiệu sản phẩm tốt, dù ở chương trình DEMO hay bất kỳ nơi nào khác. Việc giới thiệu sản phẩm là một kỹ năng cần thiết để gây vốn, bán hàng, thu hút báo chí, huấn luyện nhân viên, vì vậy bạn phải thành thạo nó.

• TẠO RA THỨ GÌ ĐÓ ĐÁNG ĐỂ GIỚI THIỆU: Nếu bạn muốn trở thành một “vị thần demo”, hãy tạo ra một sản phẩm tuyệt vời để giới thiệu. Các buổi giới thiệu sản phẩm là cơ hội PR tuyệt vời, nhưng hãy giới thiệu sản phẩm khi bạn đã sẵn sàng, chứ không phải khi cơ hội xuất hiện. Nếu sản phẩm của bạn xoàng xĩnh, và bạn không giới thiệu, thì chỉ có mình bạn biết nó xoàng xĩnh. Còn nếu bạn giới thiệu, cả thế giới sẽ biết nó xoàng xĩnh.

• LUÔN DỰ PHÒNG: Có thứ luôn phải mang theo từ hai trở lên: thiết bị. Luôn đề phòng mọi thứ sẽ có vấn đề vào đêm trước khi bạn lên sân khấu. Vì vậy hãy mang theo hai, thậm chí ba máy tính, điện thoại, USB hay bất kỳ thứ gì bạn cần cho việc giới thiệu.

*“Nếu việc giới thiệu của bạn tốt, mọi người sẽ tìm kiếm bạn để học hỏi. Nếu nó tồi, thì kể cả việc bạn đã từng đoạt giải Nobel cũng chẳng có ý nghĩa gì.”*

• SẮP XẾP TRƯỚC MỌI THỨ: Bạn không nên mất thời gian như việc tìm kiếm các file dữ liệu trong máy tính. Có hàng tuần để chuẩn

https://thuviensach.vn

bị cho 6 phút này vì vậy thật vô lý nếu bạn không chuẩn bị trước mọi thứ.

• LOẠI BỎ NHỮNG YẾU TỐ KHÔNG THỂ KIỂM SOÁT: Bạn có chắc là bạn sẽ có kết nối Internet khi giới thiệu? Chắc là có, nhưng nên đề phòng. Dĩ nhiên khách sạn có đường truyền Internet, nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu hàng trăm người cùng dùng một lúc? Tốt hơn hết là nên mô phỏng đường truyền Internet vào trong máy chủ của bạn bằng cách sử dụng máy chủ nội bộ. Bạn không cần phải trưng ra một hệ thống thực sự. Dù sao thì đây cũng chỉ là một buổi giới thiệu.

• HÃY KHỞI ĐẦU "ÁP ĐẢO HOÀN TOÀN": Tôi "đánh cắp" ý tưởng này từ bạn thân của tôi Peter Cohan, tác giả của cuốn *Great Demo!: How to Create and Execute Stunning Software Demonstrations – Những buổi giới thiệu tuyệt vời: Làm thế nào để tạo ra những buổi trình diễn phần mềm ấn tượng.* Peter tin rằng, và tôi là người thứ hai tin vậy, bạn có khoảng 1 phút để thu hút khán giả của bạn, vì vậy đừng cố tạo ra "sự tăng dần". Hãy bắt đầu với liệu pháp "áp đảo hoàn toàn" – điều tuyệt vời nhất mà sản phẩm của bạn có thể làm. Mục tiêu là áp đảo khán giả ngay lập tức.

• ĐỪNG ĐÙA: Nếu bạn đang băn khoăn liệu những câu nói đùa của bạn có hài hước không – chúng không hề hài hước. Rất ít người đủ năng khiếu để có được những câu đùa thành công trong một buổi giới thiệu. Điều tồi tệ của một câu đùa thất bại là sự mất tự tin và động lực – điều đó còn lớn hơn rất nhiều so với những gì một câu đùa thành công mang lại.

• HÃY LÀM MỘT MÌNH: Một "vị thần demo" làm việc một mình. Bạn có thể nghĩ rằng sẽ tuyệt hơn nếu hai người đồng sáng lập cùng giới thiệu sản phẩm và bạn tin rằng điều đó sẽ cho mọi người thấy các bạn gắn bó thế nào. Nhưng đã đủ khó để một người giới thiệu sản phẩm, việc hai người cùng tương tác để giới thiệu trong 6 phút còn khó gấp bốn lần. Nếu bạn muốn làm có cặp có đôi, hãy đến quán karaoke.

https://thuviensach.vn

• LOẠI BỎ NHỮNG BIỆT NGỮ: Trình bày rõ ràng và đơn giản là cách tốt nhất nên làm. Bạn có thể có phần mềm doanh nghiệp tuyệt vời nhất thế giới, nhưng phần cứng là đối tác tài chính bạn mong muốn thì đang trong số các khán giả. Nếu họ không hiểu việc giới thiệu của bạn, họ sẽ không nói về nó với đối tác của họ. Những gì khán giả thấy, chứ không phải nghe, tạo ra ấn tượng tốt nhất.

• ĐỪNG TRẢ LỜI CÁC CÂU HỎI CHO ĐẾN CUỐI CÙNG: Ở chương trình DEMO không có thời gian cho các câu hỏi – thật may mắn. Nhưng trong các trường hợp khác, luôn để đến cuối cùng mới trả lời các câu hỏi vì bạn không thể biết được người ta sẽ hỏi bạn điều gì – câu hỏi của họ có thể lôi bạn xuống hố sâu đến nỗi bạn không thể leo lên được.

• HÃY KẾT THÚC ẤN TƯỢNG: Khởi đầu thật cao. Một khi bạn "áp đảo hoàn toàn" khán giả, bạn hãy quay trở lại và cho họ thấy cách dùng thế nào. Không chỉ sản phẩm tuyệt vời mà cách sử dụng cũng tuyệt vời, điều đó làm cho khán giả hiểu họ có thể làm được. Và hãy kết thúc ấn tượng. Đây là một phần trong các kỹ thuật kỳ diệu của Steve Jobs, ông luôn có "thêm một điều nữa" trong chiến lược của mình.

Tôi đã chia sẻ lời khuyên này với hàng trăm doanh nhân khởi nghiệp, và hàng trăm ngàn người khác đã đọc điều này trên mạng. Nhưng phần lớn những buổi demo vẫn thất bại. Điều này là vì người được khuyên nghĩ rằng lời khuyên này chỉ áp dụng cho đám đông chưa có kinh nghiệm, không có được những sản phẩm đột phá, ấn tượng, không có bằng sáng chế và cũng không phải là những nhà thuyết trình tài năng như họ. Bạn có lẽ sẽ tin rằng bạn là một trong số họ. Nhưng bạn sai rồi. Tôi chắc bạn là một độc giả có suy xét và bạn nên học điều này một cách nghiêm túc.

**Tiểu chương: Nghệ thuật khởi nghiệp trong lòng một công ty**

*Sự sáng tạo thường xảy ra bên ngoài một công ty đang tồn tại, một phần là vì những công ty thành công cần gắn chặt với hiện trạng và chống lại mọi ý tưởng làm thay đổi hiện trạng đó.*

https://thuviensach.vn

– Nathan Rosenberg

Một số doanh nhân có nhiều khát khao đang làm việc cho các công ty lớn. Giống như những doanh nhân bên ngoài, họ ước mơ tạo ra những sản phẩm sáng tạo. Họ cũng phải trải qua quá trình tạo mẫu, định vị, giới thiệu sản phẩm, tự nỗ lực, đào tạo, gọi vốn, tìm đối tác, bán hàng và hỗ trợ sản phẩm. Mục đích của tiểu chương này là giải thích cách để làm tất cả những điều này khi bạn đang là nhân viên của một công ty lớn.

Điều trớ trêu là nhiều doanh nhân lại cảm thấy ghen tị với nhân viên của các công ty lớn – họ nghĩ những người may mắn này có những nguồn tài chính khổng lồ, đội ngũ bán hàng lớn mạnh, những phòng thí nghiệm được trang bị đầy đủ, những nhà máy quy mô lớn và những thương hiệu đã được định hình, cùng với các lợi ích về y tế sức khỏe, tất cả đều được toàn quyền sử dụng. Thật tuyệt vời để tạo ra sản phẩm mới với những nguồn lực như vậy – những chàng trai, cô gái đến từ những garage nhỏ sẽ nói thế.

Hãy nghĩ kỹ đi. Việc tạo ra một sản phẩm mới trong lòng "một con quái vật"(1), không hề dễ dàng hơn, chỉ là hơi khác thôi. Tôi viết chương này cùng Bill Meade, giám đốc dữ liệu khoa học tại Neal Analytics. Chúng tôi đưa ra một danh sách những khuyến cáo dành cho những người muốn khởi nghiệp trong lòng các công ty – những người khởi nghiệp nội bộ.

*(1) Tác giả chơi chữ "the beast" thay vì "the best". (ND)*

*"Nếu bạn không giết con gà đẻ trứng vàng của công ty, ai đó cũng sẽ làm điều đó."*

• LUÔN ĐẶT CÔNG TY LÊN HÀNG ĐẦU: Động lực hàng đầu, nếu không muốn nói là duy nhất, nên gắn liền với việc làm cho công ty tốt hơn. Việc tạo dựng sự nghiệp trong một công ty không phải là thu hút sự chú ý, tạo ra một đế chế, hay tạo ra một cách để thoát ra khỏi công ty. Khi bạn có một ý tưởng tốt cho một sản phẩm, nó sẽ thu hút số lượng lớn những đồng nghiệp của bạn từ dưới lên trên.

https://thuviensach.vn

Họ sẽ hỗ trợ bạn nếu bạn làm điều đó cho công ty chứ không phải cho bản thân bạn.

• HÃY GIẾT CON GÀ ĐẺ TRỨNG VÀNG: Đừng tạo ra kẻ thù bằng cách nói với toàn công ty, trừ khi mục đích của bạn là tạo ra một sản phẩm mà nó tiêu diệt một sản phẩm đang tồn tại. Ví dụ như Macintosh giết chết Apple II. Câu hỏi là *"Liệu có tốt hơn cho Apple nếu một đối thủ khác tạo ra Macintosh? Hay Apple không làm ra Macintosh và đi đến dấu chấm hết?".* Không cách nào cả. Lời khuyên này đưa ra một lý do khác để trả lời câu *"Tại sao việc đặt công ty lên hàng đầu lại rất quan trọng?"*: Đó là vì những gì bạn sắp làm đe dọa hiện trạng ổn định. Do đó sản phẩm của bạn nên xuất hiện như là những lợi ích tốt nhất của công ty chứ không phải của bạn. Nếu bạn không giết con gà đẻ trứng vàng của công ty thì ai đó cũng sẽ làm điều đó.

• NẰM TRONG TẦM KIỂM SOÁT: Hai anh chàng trong một garage nên cố gắng thu hút chú ý nhiều nhất có thể. Việc người khác biết về các nỗ lực của họ sẽ giúp họ dễ dàng hơn trong việc tìm kiếm các nguồn vốn, thiết lập các mối quan hệ đối tác, chốt hàng, và đào tạo nhân viên. Tuy nhiên, điều trái ngược lại dành cho những người muốn khởi sự trong một công ty. Bạn muốn các nhà quản lý để bạn một mình cho đến khi dự án của bạn quá lâu để mà lờ đi hoặc phần lớn công ty sẽ nhận ra rằng sản phẩm đó là cần thiết. Bạn càng thăng tiến, càng ít người hiểu những gì bạn đang cố làm. Điều này là vì khi bạn càng lên cao, càng nhiều người muốn duy trì hiện trạng để bảo vệ vị trí của họ.

• TÌM KIẾM NGƯỜI ĐỠ ĐẦU: Trong nhiều công ty, có những nhân vật "bố già". Họ là những người đã nỗ lực hết sức để đạt được vị thế và họ an toàn với những công kích nhỏ nhen. Họ hầu như là không thể bị đụng đến và có được sự chú ý cũng như sự tôn trọng từ các lãnh đạo khác. Những người khởi nghiệp bên trong một công ty nên tìm kiếm một người đỡ đầu để hỗ trợ cho các sản phẩm của mình bằng các lời khuyên, các hiểu biết về kỹ thuật và marketing, và nếu cần thiết, là sự bảo vệ.

https://thuviensach.vn

• TÌM MỘT NƠI RIÊNG BIỆT: Một người khởi nghiệp nội bộ, ngồi giữa đám đông nhân viên trong một công ty lớn, sẽ chết đứng bởi hàng ngàn vết chém từ các phán xét của mỗi trưởng bộ phận là tại sao dự án sản phẩm mới lại là một ý tưởng tồi tệ, như *"Cái đó trông thật tức cười – chẳng có chút hứa hẹn gì – so với việc làm ăn ở quy mô lớn đang tiếp diễn thuận lợi của chúng ta"*.[1] Bộ phận Macintosh ở trong một tòa nhà đủ xa với phần còn lại của Apple để tránh những dòm ngó hàng ngày, nhưng cũng đủ gần để sử dụng được những nguồn lực của công ty. Một nơi làm việc riêng biệt sẽ giúp các nỗ lực của bạn được kiểm soát và nuôi dưỡng tinh thần đồng đội trong "băng cướp biển" của bạn. Khoảng cách lý tưởng từ công ty là tầm một phần tư dặm hoặc hai dặm (tầm 400m tới khoảng 3km) vì nó đủ gần để đi lại nhưng cũng đủ xa để làm nản lòng những cuộc viếng thăm hàng ngày.

*[1] Peter F. Drucker, Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles – Sự sáng tạo và Việc kinh doanh: Thực hành và Các nguyên tắc (New York: Harper & Row, 1985), trang 162.*

• TRAO HI VỌNG CHO NHỮNG NGƯỜI CÓ HOÀI BÃO: Bên trong mỗi người hoài nghi với ý nghĩ *"công ty này quá lớn và quá trầm lặng để sáng tạo"* là một người lý tưởng muốn thấy đột phá xảy ra. Những người nhiệt huyết trong các công ty lớn thường mệt mỏi với việc bị bỏ quên, không được chú ý và bị buộc phải tuân theo mọi thứ. Có lẽ họ bị tê liệt nhưng họ không chết. Khi bạn cho họ thấy bạn cũng mong muốn tấn công vào trung tâm của sự trì trệ, bạn sẽ thu hút được sự ủng hộ và các nguồn lực từ họ. Nhiệm vụ của bạn là thúc đẩy họ đi từ việc nuôi hi vọng được thấy sự sáng tạo đến việc giúp bạn khiến điều đó xảy ra.

• DỰ ĐOÁN, RỒI NẮM LẤY CƠ HỘI TRONG NHỮNG ĐỢT CẢI TỔ: Những đợt cải tổ trong công ty là một cơ hội tốt cho những ai muốn khởi nghiệp nội bộ. Dù cho sự thay đổi đó bắt nguồn từ những yếu tố bên ngoài như sự thay đổi của thị trường, hay bên trong như sự xuất hiện của CEO mới, thì chúng có thể tạo ra cơ hội cho những nỗ lực của bạn.

https://thuviensach.vn

Những người khởi nghiệp nội bộ hiệu quả có thể dự đoán được những thay đổi này và sẵn sàng để tung ra những sản phẩm mới khi thay đổi diễn ra: *“Hãy xem những gì chúng tôi đã làm này”.* Ngược lại, những người trì trệ sẽ nói: *“Tôi đã thấy sự thay đổi. Nếu ông cho phép, trong vòng 6 tháng với một nhóm phân tích, tôi có thể đưa ra một sản phẩm chiến lược mới.”*

• XÂY DỰNG TRÊN NỀN TẢNG CÓ SẴN: Khó khăn của việc cố gắng sáng tạo trong một công ty lớn là rõ ràng và đã được chứng minh, nhưng nó cũng có nhiều thuận lợi. Đừng ngần ngại tận dụng lợi thế cơ sở hạ tầng để làm cho việc sáng tạo trở nên dễ dàng hơn. Bạn không chỉ thu hút các nguồn lực mà còn tạo ra mối quan hệ với những nhân viên khác, những người bắt đầu cảm thấy rằng họ như là một phần trong đội của bạn.

Nếu bạn cố gắng tự xử lý những giải pháp của mình (ví dụ điển hình là xây một nhà máy của riêng bạn), bạn sẽ tạo ra kẻ thù. Điều cuối cùng mà một nhà khởi nghiệp nội bộ cần là tránh những kẻ thù nội bộ – đã có quá đủ kẻ thù trên thị trường rồi.

• THU THẬP VÀ CHIA SẺ DỮ LIỆU: Thời điểm sẽ đến khi một kế toán hay một luật sư chú ý đến bạn và đặt câu hỏi cho sự tồn tại của dự án của bạn. Nếu may mắn, điều này sẽ xảy ra, dù sớm hay muộn, nhưng chắc chắn sẽ đến. Hãy chuẩn bị cho thời điểm này bằng cách: (1) thu thập các dữ liệu về những nỗ lực của bạn và những gì bạn đã làm được; và (2) rồi chia sẻ nó một cách rộng rãi. Trong những công ty lớn, điều này thường áp đảo các phản đối, nhưng nó cũng có thể quá trễ để thu thập dữ liệu một khi sự phản đối xuất hiện.

• HÃY ĐỂ CÁC VỊ PHÓ CHỦ TỊCH ĐẾN VỚI BẠN: Bạn có nghĩ rằng bước đầu tiên của bạn là làm cho phó chủ tịch của bạn ủng hộ sản phẩm của mình? Không phải đâu. Đó phải là bước cuối cùng. Một phó chủ tịch sẽ “sở hữu” ý tưởng của bạn và ủng hộ nó hơn nếu ông ấy “phát hiện” và tiếp cận bạn để bảo trợ cho sản phẩm. Bạn phải đảm bảo rằng phó chủ tịch “tình cờ” khám phá ra điều này vào đúng thời điểm, nhưng việc này không giống với việc tìm kiếm sự cho phép để bắt đầu.

https://thuviensach.vn

• HÃY GIẢI TÁN ĐỘI KHI XONG VIỆC: Sự thú vị của việc khởi nghiệp bên trong một công ty là nó có thể phát triển một sản phẩm mới với ít thời gian hơn so với việc tự khởi nghiệp. Không may là, sự kết dính đã giúp cho nhóm khởi nghiệp nội bộ hoạt động hiệu quả nhưng cũng có thể khiến cho nó tan rã nếu vẫn tiếp tục hoạt động riêng biệt. Tính hiệu quả của nhóm sẽ suy giảm nhiều hơn nếu các thành viên bắt đầu tin rằng chỉ có mình họ hiểu những gì đang làm và họ sẽ tạo ra một sự trì trệ mới.[1] Nếu sản phẩm thành công, hãy tính đến việc giải tán nhóm và hoà nhập trở lại vào công ty. Rồi tạo ra một nhóm mới nhằm tạo ra sản phẩm đột phá mới.

*[1] Andrew Hargadon, How Breakthrough Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate – Sự đột phá xảy ra như thế nào: Sự thật thú vị về cách các công ty sáng tạo (Boston: Harvard Business School Press, 2003), trang 116-117.*

• HÃY TÁI KHỞI ĐỘNG TRÍ NÃO CỦA BẠN: Nhiều người khởi nghiệp nội bộ sẽ thấy phần còn lại của cuốn sách này đưa ra những điều trái ngược với những gì họ đã trải qua, đã học hay được dạy trong những công ty lớn. Sự thực là việc bắt đầu một điều gì đấy trong một công ty đang tồn tại đòi hỏi sự chấp nhận những cách ứng xử mới – và cần thiết, là việc tái khởi động trí não của bạn.

**FAQ**

**Câu hỏi:** Khi nào chúng tôi nên bắt đầu nói về sản phẩm của mình?

*Câu trả lời:* Điều đó tùy thuộc vào bạn sẽ nói với ai. Nếu đó là người muốn bạn thành công, hãy nói càng sớm càng tốt. Nếu đó là người lạ và không muốn dính dáng gì đến bạn, hãy nói điều đấy khi bạn đã có một sản phẩm mẫu. Nếu đó là những nhân vật nổi tiếng hoặc những người có ảnh hưởng, hãy nắm bắt cơ hội và trình bày bất cứ khi nào bạn có thể thu hút được sự chú ý của họ.

**Câu hỏi:** Chúng tôi có nên ra mắt sản phẩm trong một sự kiện với đồ ăn, thức uống và âm nhạc?

https://thuviensach.vn

*Câu trả lời:* Không chắc lắm. Về cơ bản, sự ra mắt nhằm nói về việc tạo ra một sản phẩm tuyệt vời, đặt nó vào tay người dùng và hi vọng những điều tốt nhất. Có những hạn chế với đồ ăn, thức uống và nhạc. Tôi sẽ dành vài ngàn đô-la cho một sự kiện tuyệt vời với một nhóm nhỏ những người thân nhưng sẽ không bao giờ ra mắt sản phẩm với một bữa tiệc ầm ĩ và thừa mứa.

**Câu hỏi:** Làm thế nào để giới thiệu sản phẩm nếu chúng tôi không có nhiều tiền?

*Câu trả lời:* Ba từ thôi: mạng xã hội. Đây là điều tuyệt nhất đã từng xuất hiện để có được những buổi ra mắt sản phẩm mà không tốn nhiều chi phí.

**Câu hỏi:** Nên ra mắt sản phẩm quá sớm hay quá trễ?

*Câu trả lời:* Khi gần tới buổi ra mắt, vài tuần hoặc vài tháng dường như có thể tạo ra điều khác biệt, nhưng đó chỉ là ảo tưởng mà thôi. Nếu bạn thành công, một ngày nào đấy bạn sẽ có những kỷ niệm không bao giờ quên về sự ra mắt đó. Nếu bạn thất bại, việc sớm hay muộn chẳng có ý nghĩa gì.

Do đó, trừ khi bạn đã quá, quá trễ so với thời điểm bạn đã bỏ lỡ toàn bộ thị trường, (như Motorola đã bỏ lỡ thị trường điện thoại thông minh), thì bạn đã trôi dạt khá xa. Xerox PARC giới thiệu máy tính tương tác với người dùng đầu tiên (còn được gọi là Alto) vào cuối những năm 1970. Apple giới thiệu Macintosh vào giữa những năm 1980. Microsoft bán máy Macintosh của mình (còn được gọi là Windows) còn muộn hơn nữa, nhưng cuối cùng, chính Microsoft mới là người chiếm lĩnh toàn bộ thị trường.

Vì vậy hãy cho thời điểm tung ra sản phẩm một chút xê dịch và chờ đợi sự hoàn thiện, hãy ra mắt sản phẩm khi bạn đã có đủ chức năng để cho thấy rằng bạn đã đạt được sự đột phá và loại bỏ những nhược điểm để giúp cho sản phẩm được ổn định.

Còn thêm một yếu tố nữa: Nếu bạn sắp hết tiền, bạn nên ra mắt sản phẩm vì ít nhất bạn cũng nên tiếp tục chiến đấu. Có thể bạn sẽ tung

https://thuviensach.vn

ra được một cú knock-out.

**Câu hỏi:** Những người khởi nghiệp nội bộ có cần một vài danh hiệu hay thành tựu để được xem xét một cách nghiêm túc?

*Câu trả lời:* Một chức danh có lẽ ít quan trọng cho một người khởi nghiệp nội bộ vì trong những công ty lớn, các nhân viên có thể tự phân biệt những cá nhân xuất sắc với đám đông bình thường. Chức danh, như là một sự đảm bảo về năng lực, không thực sự cần thiết. Tôi cũng tin rằng rằng bất kỳ chức danh nào như phó chủ tịch hay cao hơn sẽ là giảm khả năng được chú ý nghiêm túc như một người muốn khởi nghiệp nội bộ.

**Câu hỏi:** Nếu công ty quyết định triển khai ý tưởng của tôi, có cách nào để đảm bảo tôi sẽ là giám đốc của dự án hay ít nhất đảm bảo rằng tiếng nói của tôi sẽ không bị chìm nghỉm?

*Câu trả lời:* Không có cách nào. Câu hỏi của bạn đã lạc đề. Mục tiêu không phải là tạo ra một đế chế riêng, hoặc là một phòng ban mới. Mục tiêu là tạo ra điều gì đó tuyệt vời.

**Câu hỏi:** Nếu tôi có những ý tưởng lớn cho công ty nhưng tôi lại ở vị trí thấp thì khả năng để trở thành một người khởi nghiệp nội bộ có xảy ra không? Liệu các ý tưởng của tôi có được ra khỏi phạm vi đề xuất không? Tôi làm gì nếu người đỡ đầu nằm ngoài tầm với?

*Câu trả lời:* Đầu tiên, đừng đưa những ý tưởng của bạn vào phạm vi đề xuất. Đó là dành cho việc yêu cầu những thứ như đồ ăn vào giờ giải lao trong căng tin, hoặc yêu cầu giấy vệ sinh mềm hơn. Nếu chỉ nói về tìm kiếm người đỡ đầu và ngoi lên vị trí hàng đầu sẽ làm bạn mất tập trung. Hoặc là bạn tin và tiếp tục vì sản phẩm của mình hoặc là dừng lại. Nếu bạn chỉ muốn tìm kiếm sự cam kết và ủng hộ thì hãy quay về trường tiểu học. Việc cần làm nhất bây giờ là tạo ra sản phẩm mẫu, và đẩy việc tìm kiếm sự quan tâm về sau.

**Tìm đọc**

https://thuviensach.vn

Bedbury, Scott. *A New Brand World: Eight Principles for Archieving Brand Leadership in the Twenty First Century – Một thế giới thương hiệu mới: Tám nguyên tắc để đạt được vị trí thương hiệu dẫn đầu trong thế kỷ 21.* New York: Viking, 2002.

Blank, Steve. *The Four Steps to the Epiphany – Bốn bước để đạt được sự thấu hiểu.* Seattle: Amazon Digital Services, 2013.

Moore, Geoffrey. *Crossing The Chasm – Vượt qua vực thẳm.* 3rd ed. New York: HarperCollins, 2014.

Ries, Eric. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses – Sự khởi nghiệp tinh gọn: Cách các doanh nhân ngày nay dùng sự sáng tạo liên tục để xây dựng những công ty thành công rực rỡ.* New York: Crown Business, 2011.

Rosen, Emanuel. *Absolute Value: What Really Influences Customers in The Age of (Nearly) Perfect Information – Giá trị tuyệt đối: Điều gì thực sự ảnh hưởng đến khách hàng trong thời đại thông tin (gần như) hoàn hảo.* New York: HarperCollins, 2014.

https://thuviensach.vn

# Chương 3Nghệ thuật lãnh đạo

*Được dẫn dắt không chỉ bằng tầm quan trọng của bạn mà còn bằng công việc mà bạn đang cố gắng làm.*

– Sunil Thankamushy

**GIST**

Khi còn trẻ, tôi cho rằng những việc khó là tài chính, sản xuất, vận hành và kế toán. Bạn phải đi học để biết những điều này. Còn những việc dễ là quản lý, tạo động lực và lãnh đạo mọi người. Bạn không cần đến trường để học những việc này – chúng rất dễ và đến với bạn một cách tự nhiên.

Bạn biết những gì tôi sắp nói với bạn chứ: Tôi sai một trăm phần trăm. Những việc dễ lại là tài chính, sản xuất, vận hành và kế toán. Chúng quan trọng nhưng là những kỹ năng có thể học được. Nếu không học được, bạn có thể thuê ai đó. Những việc khó chính là quản lý, tạo động lực và lãnh đạo mọi người.

Nếu bạn nghĩ rằng nghệ thuật lãnh đạo đang quyết định những gì bạn muốn và hướng dẫn mọi người làm theo. Tôi cảm thấy hối tiếc cho bạn. Sự thực sẽ quăng bạn đi rất xa đến nỗi ngay cả Google cũng không thể tìm thấy. Mục tiêu của chương này là giúp bạn trở thành người lãnh đạo và bạn sẽ xuất hiện ở ngay trang đầu tiên của Google khi người ta tìm cụm từ “nhà lãnh đạo”.

**Luôn tỏ ra lạc quan**

Trên hết, các nhà lãnh đạo không thể có một ngày tồi tệ. Dù cho bạn sợ hãi và buồn đến mức nào, bạn cũng không được tỏ ra như vậy. Bạn phải tỏ ra lạc quan mỗi ngày.

*“Tôi chưa bao giờ thấy Steve Jobs trông có vẻ bị đánh bại.”*

https://thuviensach.vn

Điều này không có nghĩa là bạn không cần phải nhận ra các vấn đề và cách thức. Nếu bạn không nhận ra, thì bạn thực sự thiếu năng lực, và điều này còn tệ hơn sự bi quan. Tuy nhiên, tôi chưa bao giờ thấy Steve Jobs trông có vẻ bị đánh bại. Tôi chứng kiến sự giận dữ, thất vọng, và thậm chí sự bảo thủ dữ dội nhưng không bao giờ là thất bại.

Khi bạn có những lúc bi quan và nghi ngờ, hãy thảo luận vấn đề đó với bạn đời, đồng nghiệp bên ngoài công ty, một thành viên ban giám đốc, người mà bạn tin tưởng, hoặc nếu tất cả không được, hãy nói với mẹ của mình. Nhưng đừng làm điều này với nhân viên. Họ phải luôn thấy rằng bạn thật sự tin tưởng.

**Kiến tạo văn hóa chấp hành**

*Đừng cầu mong có một cuộc sống dễ dàng; hãy cầu mong có sức mạnh để chịu đựng được một cuộc sống khó khăn.*

**– Bruce Lee**

Là người lãnh đạo của công ty, bạn chịu trách nhiệm về mọi thứ, và chúng là sản phẩm của văn hóa chấp hành. Điều này có nghĩa là tất cả mọi người phải hoàn thành nghĩa vụ của họ; trừ khi có những tình huống bất khả kháng. Không phải tất cả mọi người đều sẽ hoàn thành được nhiệm vụ của mình, nhưng sự kỳ vọng của công ty là đạt được các mục tiêu, chứ không phải thất bại. Sau đây là một số cách để tạo nên một không gian văn hóa như vậy:

• XÁC ĐỊNH VÀ TRUYỀN TẢI CÁC MỤC TIÊU: Việc xác định và truyền tải các mục tiêu sẽ giúp tăng khả năng đạt được các mục tiêu này của công ty bạn. Nó khiến mọi người có cùng một mong muốn và đưa ra những chỉ dẫn hàng ngày cho những gì nhân viên cần làm. Điều này áp dụng cho mọi công việc: hoàn thiện các chi tiết, xây dựng sản phẩm mẫu, ký kết với những khách hàng đầu tiên, giao hàng, thu thập dữ liệu, đào tạo nhân viên, hoàn thành các tài liệu marketing… Danh sách này rất dài.

https://thuviensach.vn

• QUẢN LÝ TIẾN ĐỘ: Mục tiêu chỉ đạt được nếu bạn có thể nắm được tiến độ. Như một câu thành ngữ cổ có nói “Điều gì được kiểm soát thì sẽ được thực hiện”. Điều này có nghĩa là bạn nên xác định những mục tiêu phù hợp để bắt đầu, nếu không sẽ có những sai lầm. Trong một startup, bạn nên kiểm soát và thông báo kết quả hàng tuần. Khi công ty vững mạnh hơn, và những khó khăn về công nghệ, thị trường và con người giảm xuống, bạn có thể chuyển sang kế hoạch theo tháng.

• XÁC ĐỊNH NGƯỜI CHỊU TRÁCH NHIỆM CỤ THỂ: Nếu bạn mất hơn 10 giây để tìm ra ai là người chịu trách nhiệm về một mục tiêu thì đã có điều gì đó bất ổn. Những người tốt luôn chấp nhận trách nhiệm, còn những người tuyệt vời sẽ yêu cầu điều đó. Vì toàn thể công ty, hãy xác định những người chịu trách nhiệm cụ thể. Một người biết mình đang bị kiểm soát và phải chịu trách nhiệm cá nhân sẽ càng có động lực thành công hơn.

• LÀ MỘT PHẦN CỦA GIẢI PHÁP: Là người lãnh đạo bạn phải hoặc là một phần của giải pháp hoặc là một phần của thất bại. Điều này có nghĩa là bạn, hoặc thiết lập được một nền văn hóa chấp hành, hoặc tạo ra một môi trường lạc quan vô nguyên tắc, không công bằng. Nhiệm vụ của bạn là “làm người lớn”, tạo ra tấm gương tốt và thực hiện nghĩa vụ của mình.

• KHEN THƯỞNG NHỮNG NGƯỜI CÓ THÀNH TỰU: Những người xứng đáng được khen trong một startup là những người hoàn thành lời hứa. Bạn có thể trao cho họ các lựa chọn, tiền thưởng, sự khen ngợi trước mọi người, ngày nghỉ hoặc là bữa ăn trưa miễn phí – gì cũng được. Điều quan trọng là bạn trân trọng những người nỗ lực, chứ không phải những người không có đóng góp gì.

• DÕI THEO MỘT VẤN ĐỀ CHO ĐẾN KHI NÓ ĐƯỢC GIẢI QUYẾT HOẶC KHÔNG CÒN GÂY ẢNH HƯỞNG: Tất cả chúng ta đều muốn tham gia vào việc tạo ra những thứ mới nhất, hấp dẫn nhất. Đó là bản chất tự nhiên của con người. Có ai không muốn tham gia vào việc tạo ra những sản phẩm đột phá thay vì phải sửa những sản phẩm hiện tại? Đừng ngừng chú ý vào một dự án bởi vì nó trở nên quen thuộc, nhàm chán. Việc sửa lỗi với bạn thật chán ngắt,

https://thuviensach.vn

nhưng điều đó không phải là việc của khách hàng, những người đã mua sản phẩm của bạn.

**Uống viên thuốc màu đỏ**

*Đây là cơ hội cuối cùng của bạn. Sau đó sẽ không có đường lui. Uống viên màu xanh – câu chuyện kết thúc, bạn thức dậy trên giường và tin vào những gì bạn muốn tin. Uống viên màu đỏ – bạn sẽ đến với vùng đất thần tiên và tôi sẽ cho bạn thấy những hang thỏ sâu thế nào.*

– Phim *The Matrix* – Ma trận, 1999

Trong phim *The Matrix – Ma trận,* Neo đã chọn viên màu đỏ, thứ đã khiến anh phải đối mặt với những thực tế khó khăn của thế giới. Nếu anh uống viên màu xanh, anh có thể sống trong sự thoải mái mộng tưởng của Ma trận.

Những nhà lãnh đạo cũng phải đối mặt với lựa chọn tương tự: thực tế khắc nghiệt hay sự mộng tưởng. Nếu bạn muốn thành công, hãy uống viên thuốc màu đỏ và tìm hiểu xem cái hang thỏ sâu bao nhiêu. Nếu bạn nghiêm túc trong việc đối mặt với thực tế thì đây là 10 câu hỏi quan trọng nhất mà bạn cần hỏi:

1. Ưu tiên hàng đầu của chúng ta là gì?

2. Khi nào chúng ta sẽ giao sản phẩm?

3. Khi nào chúng ta cạn tiền nếu chúng ta không giao sản phẩm?

4. Chi phí để tiếp cận khách hàng là bao nhiêu?

5. Chi phí thực sự, đầy đủ của việc vận hành là bao nhiêu?

6. Chúng ta cạnh tranh với ai?

7. Đối thủ của chúng ta có thể làm những gì chúng ta không thể?

8. Ai là những nhân viên vô dụng trong công ty?

https://thuviensach.vn

9. Chúng ta đang mua những gì mà có thể xin, mượn, hay thuê?

10. Tôi là một nhà lãnh đạo tốt đến mức nào?

**Hãy tìm một sứ giả của sự thật**

Mọi liều thuốc, cũng như sự thật, đều cần một cách hấp thụ. Trong phim *Ma trận*, sứ giả của sự thật là Morpheus, nhân vật do Laurence Fishburne thủ vai. Vậy ai sẽ là Morpheus trong công ty bạn?

*"Nhà lãnh đạo quyết định "Làm gì", còn Morpheus sẽ hỏi "Sai lầm nào có thể xảy ra?".*

Nếu bạn không có một người như vậy, hãy tìm đi. Morpheus nên là người có ít nhất 10 năm kinh nghiệm điều hành và một kiến thức vững chắc về tài chính, điều hành hoặc kế toán. Vị trí này cần có kiến thức về việc điều hành thực tế một công ty. Vị trí này không phải là "kẻ phản biện" mà là "người thực tế".

Việc xuất thân là nhà tư vấn, biên tập viên, nhân viên ngân hàng, nhà báo hoặc nhà phân tích là một lựa chọn tồi vì việc đưa ra lời tư vấn hoặc phân tích thì dễ, nhưng việc áp dụng là rất khó. Câu hỏi đơn giản nhưng tốt nhất để xác định ai phù hợp là *"Bạn đã bao giờ đuổi việc hoặc sa thải ai đó chưa?"*. Nếu câu trả lời là *"Chưa"* thì hãy tiếp tục tìm kiếm.

Đây là người mang cực dương gắn với cực âm của CEO. CEO quyết định *"Làm gì",* còn Morpheus sẽ hỏ*i "Sai lầm nào có thể xảy ra?"*. Mối quan hệ của họ không phải là đối nghịch mà cân bằng ngược. Trong tất cả các giai đoạn phát triển và những nhiệm vụ khác, bạn cần có những sứ giả của sự thật khác nhau:

• Một sứ giả của sự thật trong giai đoạn nghiên cứu và phát triển sẽ nói cho bạn biết những gì thiếu sót trong sản phẩm bạn đang tạo ra.

• Một sứ giả của sự thật về điều hành sẽ cho biết rằng hệ thống của bạn không thể xử lý được khối lượng công việc.

https://thuviensach.vn

• Một sứ giả của sự thật về tài chính sẽ nói cho bạn biết bạn đang chi tiêu quá nhiều hoặc quá ít.

• Một sứ giả của sự thật về đạo đức sẽ cho bạn biết những gì bạn đang khắc sâu trong tâm trí là những giá trị sai lầm.

Nhiều doanh nhân khởi nghiệp thường phủ nhận sự thật về một điều nào đó. Một số phủ nhận là tốt – ví như việc phủ nhận các "chuyên gia" khi họ nói bạn không thể thành công. Lý do bạn cần một sứ giả của sự thật là để đảm bảo rằng bạn nhận ra mình phủ nhận sai trong trường hợp sự phủ nhận đó đang hủy hoại công ty.

**Hãy tìm một "Luật sư của quỷ" (Devil's Advocate) – Người kịch liệt phản đối**

Từ năm 1587 tới năm 1983, Giáo hội Công giáo bổ nhiệm một số cá nhân để tranh luận việc phong thánh cho một ứng viên cụ thể. Vai trò "luật sư của quỷ" hay những người phản đối kịch liệt là phát hiện những lỗi lầm của các ứng viên để đảm bảo họ xứng đáng với việc được phong thánh.

Khi truyền thống này kết thúc vào năm 1983, sau khi giáo hoàng John Paul II được bầu vào năm 1978, một sự bùng nổ trong việc phong thánh đã xảy ra. Đáng chú ý là nhà thờ đã phong hơn 500 vị thánh trong thời gian trị vì của Giáo hoàng John Paul II; so với 98 vị được phong bởi các Giáo hoàng tiền nhiệm trong thế kỷ 20.

Một sứ giả của sự thật và một người phản đối kịch liệt không giống nhau. Morpheus cho bạn biết sự thật – dù tốt hay xấu còn "luật sư của quỷ" nói với bạn toàn điều xấu ngay cả khi chính anh ta không tin như vậy. Sự tồn tại của vị trí này là một lời khẳng định tích cực bởi nó cho thấy sự chỉ trích là có thể chấp nhận được và việc quản lý được cởi mở cho cả những quan điểm trái ngược. Người phản đối kịch liệt cũng nuôi dưỡng những quan điểm trái ngược vì anh ta trở thành người mà những nhân viên muốn bạn tỉnh táo có thể tiếp xúc.

https://thuviensach.vn

“Luật sư của quỷ” không phải luôn cần thiết trong mọi quyết định – chỉ cần với quyết định mang tính chiến lược (như với Giáo hội, họ chỉ xuất hiện khi xem xét quyết định phong thánh chứ không phải mọi quyết định mang tính học thuyết).

**Hãy tuyển những người giỏi hơn bạn**

Steve Jobs có nói rằng những cầu thủ hạng A tuyển những cầu thủ hạng A, những cầu thủ hạng B tuyển những cầu thủ hạng C, những cầu thủ hạng C tuyển những cầu thủ hạng D, và theo lý lẽ này sẽ không lâu để tiến tới những người chơi hạng bét, và bạn sẽ kết thúc với cái được gọi là Bozo Explosion – Một đám đông nhân viên kém cỏi.

*“Vì vậy, nên tuyển những người tuyệt vời không chỉ giỏi hơn mà còn khác biệt so với CEO và đội ngũ lãnh đạo.”*

Tôi chiết lại lời của Steve Jobs như thế này *“Cầu thủ hạng A tuyển cầu thủ hạng A+”.* Nếu có một điều CEO phải làm, thì đó là tuyển những giám đốc giỏi hơn chính mình. Nếu có một điều mà các giám đốc phải làm, đó là tuyển những nhân viên giỏi hơn bản thân họ. Để điều này có thể xảy ra, CEO (và đội ngũ quản lý) phải có những phẩm chất sau:

• Khiêm tốn để thừa nhận rằng người khác có thể làm tốt một việc nào đó hơn bản thân họ.

• Khả năng phân biệt cầu thủ hạng A+ với hạng A.

• Sự tự tin để đào tạo những người “giỏi hơn mình”.

Nhiều doanh nhân không nhận ra điều này, nhưng các startup cần có ba loại “cầu thủ hạng A+” tùy thuộc vào mỗi giai đoạn phát triển của công ty:

• Cảm tử quân (Kamikaze[1]) sẵn sàng làm việc 80 tiếng một tuần để tung ra sản phẩm.

https://thuviensach.vn

*[1] Kamikaze (Thần Phong): tên phi đội cảm tử của Nhật Bản trong chiến tranh thế giới thứ hai. Đây là cách nói ví von của tác giả. (BT)*

• Những người thực thi, người đến sau những người cảm tử và tạo ra cơ sở hạ tầng cho công ty.

• Những nhà điều hành là người vận hành hệ thống đang hoạt động.

Vì vậy, nên thuê những người tuyệt vời không chỉ giỏi hơn mà còn khác biệt so với CEO và đội ngũ lãnh đạo. Các startup cần những người có năng lực đa dạng để bổ sung mà không chồng chéo lên nhau.

Nếu bạn là một kỹ sư, hãy tưởng tượng một công ty đầy những kỹ sư không giỏi bằng bạn. Đây là nơi sản sinh ra những sản phẩm tệ hại. Hãy tưởng tượng một startup nơi CEO là người bán hàng giỏi hơn phó chủ tịch phụ trách bán hàng, là người làm marketing giỏi hơn phó chủ tịch phụ trách marketing và là một nhà quản lý tài chính giỏi hơn trưởng bộ phận tài chính. Điều này đảm bảo cho sự xoàng xĩnh.

## BÀI TẬP

Có người nào mà bạn thuê giỏi hơn bạn không?

### Làm cho mọi người giỏi hơn

Khá dễ để khuyên bạn tuyển cầu thủ hạng A hoặc A+ bằng một ví dụ như bộ phận Macintosh của Apple, nhưng Apple không phải là một startup. Tôi sẽ không rút lại sự nhấn mạnh vào việc tuyển cầu thủ hạng A hoặc A+, nhưng tôi nhận ra rằng một startup không phải lúc nào cũng có thể tuyển được những người như vậy. Thế thì sẽ làm thế nào đây? Câu trả lời là không cần phải cầu nguyện để huy động được một lượng tài chính đủ để chiêu mộ nhân tài vì điều này sẽ rất mất thời gian và việc quản lý luôn đi trước việc huy động vốn, chứ không phải thúc đẩy nó. Câu trả lời là bạn nên tuyển những người với chi phí tối thiểu có thể làm được những việc cần làm.

https://thuviensach.vn

Khái niệm này tương tự như khái niệm sản phẩm tối thiểu có thể thành công của Eric Ries. Nếu bạn đợi cho đến lúc bạn có những sản phẩm hoặc con người hoàn hảo thì có thể đã quá trễ. Vì vậy bạn hãy tuyển những người tối thiểu có thể, và cũng giống như sản phẩm, bạn thay đổi những nhân viên này.

Hãy suy nghĩ thế này: Không ai có thể bước vào đời như một cầu thủ hạng A hoặc A+. Tất cả mọi người đều bắt đầu từ đâu đó, nhân viên của bạn cũng vậy. Hãy xem xét những người bắt đầu sự nghiệp của họ từ vị trí thực tập sinh:

• Dick Cheney: Thượng nghị sĩ (Đúng đấy, ông này không liên quan lắm đến lời khuyên của tôi)

• Betsey Johnson: một biểu tượng của ngành thời trang

• Oprah Winfrey: đài truyền hình WLAC-TV, Nashville

• Steven Spielberg: Hãng phim Universal Studios

Không phải tất cả mọi người rồi sẽ trở thành một Johnson, Winfrey, Spielberg, cầu thủ A hay A+, nhưng một trong những nhiệm vụ chính của người lãnh đạo là mang lại cho mọi người cơ hội và làm cho nhân viên giỏi hơn.

**Tập trung vào những điểm mạnh**

Tuyển dụng người giỏi hơn bạn có nghĩa là bạn tìm kiếm những thế mạnh, ngược lại với việc tuyển người dựa trên cơ sở thiếu các nhược điểm. Một nhà lãnh đạo xuất sắc tuyển người khác vì thế mạnh của họ và giao cho họ những nhiệm vụ để khai thác được những điểm mạnh ấy. Và nhà lãnh đạo tuyển những người có những điểm mạnh khác để đào tạo và hỗ trợ những điểm yếu của những nhân viên khác. Điều này cho phép họ thể hiện tốt nhất khả năng – ngược lại với việc chỉ tuyển người mà không xét đến bổ sung cho những điểm yếu của người khác.

https://thuviensach.vn

Sự đánh giá quan trọng nhất của bạn là phân biệt được năng lực cá nhân và năng lực quản lý. Điều này là vì bạn có thể quyết định tuyển một kỹ sư rất giỏi lập trình hoặc một nhân viên kinh doanh rất giỏi bán hàng, nhưng cả hai người đều không có năng lực quản lý. Chuyện này không có vấn đề gì chừng nào bạn không đặt những người này vào vị trí quản lý.

Một điều thường xảy ra là qua thời gian, người ta sẽ được đặt vào vị trí quản lý và giảm các đóng góp cá nhân. Đây là một quan điểm sai lầm. Nhiều người vẫn nên là những người có các đóng góp cá nhân, nơi thể hiện được sức mạnh của họ, trong khi những người khác có thể, hoặc nên, được chuyển đổi thành nhà quản lý.

**Hãy xử lý những điểm yếu của mình trước**

Những nhà lãnh đạo giỏi thường xử lý những điểm yếu của mình trước khi chỉ trích người khác. Có lẽ những thiếu sót của họ chịu trách nhiệm cho những thiếu sót của những người làm việc cho họ. Có một câu nói rằng nếu một quản lý phải đuổi ai đó, có lẽ công ty cũng nên sa thải anh ta luôn vì tình hình không đến nỗi tới mức đó.

Điều này có nghĩa là bạn nên xem xét lại bằng cách nói “Tôi đã có thể quản lý bạn tốt hơn”. Những người chấp nhận chiến lược tự chỉ trích bản thân sẽ tiến bộ như những nhà quản lý thực thụ vì họ chịu trách nhiệm cho kết cục tồi tệ. Quan trọng không kém là họ sẽ tạo cảm hứng cho những nhân viên khác để cải thiện bản thân nhờ vào tấm gương tốt mà họ tạo ra. Hãy chú ý là “tạo cảm hứng” chứ không phải “gây sợ hãi”.

Những nhà lãnh đạo tồi thường so sánh mong muốn của họ với kết quả của người khác: “Tôi định hoàn thành mục tiêu của tôi, nhưng bạn đã không hoàn thành mục tiêu của mình”. Trong chừng mực nào đó, rất dễ để biện hộ cho điểm yếu của bản thân hơn là hiểu những thiếu sót của người khác. Bạn nên đảo ngược quan điểm này, và đánh giá bản thân bạn bằng những gì bạn hoàn thành và đánh giá người khác bằng những gì họ định làm. Điều này có nghĩa là bạn khó khăn với bản thân mình hơn với người khác. Tuy nhiên, về lâu dài, bạn không thể tiếp tục đánh giá người khác bằng những

https://thuviensach.vn

dự định của họ nếu họ liên tục tạo ra những kết quả tồi tệ, trong trường hợp đấy bạn cần biết là bạn đã mắc sai lầm trong việc tuyển dụng, hoặc đào tạo nhân lực.

**Đừng yêu cầu nhân viên làm những gì bạn không thể**

Một trong những chương trình tivi yêu thích của tôi là *Dirty Jobs – Những công việc dơ bẩn.* Ngôi sao của chương trình, Mike Rowe, đi khắp nước Mỹ để làm những công việc được cho là dơ bẩn như đổ tro, trộn sơn trong nhà máy, lau chùi máy may và làm tất cả những việc không hấp dẫn khác trong các trang trại.

*“Đừng yêu cầu nhân viên làm những gì bạn không thể.”*

Rowe minh họa cho một khái niệm quan trọng trong nghệ thuật lãnh đạo: Đừng bao giờ yêu cầu mọi người làm những gì bạn không thể. Điều này cho thấy rằng bạn không phải đang tự hành hạ mình, nhưng trong giới hạn hợp lý nó giúp bạn gần gũi hơn với nhân viên và giảm cảm giác “chúng ta” với họ.

**BÀI TẬP**

Vấn đề không phải là bạn nên làm cho tất cả mọi nhiệm vụ trở nên vui vẻ – điều đó là không thực tế – hay ngay cả khi bạn nên tự làm những công việc chán ngắt này. Điều quan trọng là cảm thông với nhân viên và làm việc cùng họ – đó mới là sự lãnh đạo.

**Ăn mừng thành công**

Một chiến thắng có thể khỏa lấp nỗi đau của hàng trăm thất bại, vì vậy hãy ăn mừng những thành công của công ty như một cách hữu hiệu để tạo động lực cho nhân viên – đặc biệt nếu bạn nhấn mạnh vào những chiến thắng của tập thể hơn những chiến thắng cá nhân.

Theo Brenda Bence, tác giả của cuốn *How You Are Like Shampoo – Bạn giống dầu gội đầu như thế nào,* việc ăn mừng các thành công

https://thuviensach.vn

có thể có những ảnh hưởng tích cực như sau:

• Tạo động lực cho nhân viên của bạn làm việc chăm chỉ hơn.

• Kết nối đội vào những mục tiêu chung.

• Nâng tầm tư duy của nhân viên từ những nhiệm vụ hiện tại đến một sự thành công.

• Truyền tải thông điệp về loại mục tiêu mà công ty đánh giá cao.

• Tạo động lực với bằng chứng của sự tiến bộ đang diễn ra.

• Nhắc nhở mọi người rằng họ đang làm việc cho một công ty chiến thắng.

Có một điều cần cẩn thận với những buổi mừng công: Những thời điểm tốt đẹp đó có thể khiến các startup muốn tổ chức tiệc tùng ở những khách sạn đắt đỏ với những ngôi sao giải trí. Đây là một sự lãng phí và là một thông điệp không tốt cho công ty. Những từ thích hợp để mô tả là “vui” và “ấn tượng” chứ không phải là “xa hoa” và “kinh khủng”.

Ví dụ như bộ phận Dịch vụ Công nghiệp Mở rộng của Đại học North Carolina đã tổ chức ăn mừng khi tạo ra giá trị kinh tế 1 tỷ đô-la bằng cách tổ chức một chuyến đi bằng xe buýt tới những công ty sản xuất trên khắp bang. Tại mỗi điểm dừng của chuyến đi Manufacturing Makes It Real, những người tham gia sưu tập các mẫu sản phẩm của các nhà sản xuất và chuyển chúng tới thống đốc bang. Đó là điều rất thú vị cho thành viên của chuyến đi, và cũng là phần thưởng cho tất cả các nhân viên của những công ty mà họ tới thăm. Đây là một ví dụ của việc ăn mừng hữu ích.

**Lựa chọn thước đo hợp lý**

Bob Sutton là giáo sư tại trường Stanford và tác giả của cuốn *Good Boss, Bad Boss: How to Be the Best… and Learn from the Worst – Sếp Giỏi, Sếp Tồi: Làm thế nào để trở thành người giỏi nhất… và*

https://thuviensach.vn

*học từ những người tệ nhất.* Ông ấy đã soạn một danh sách 12 đặc điểm của một sếp giỏi. Hãy xem nó như một Bản Tuyên Ngôn Sếp Giỏi:

• Tôi có sự hiểu biết chưa hoàn thiện, đầy đủ về những gì có vẻ phù hợp cho tôi.

*"Tôi nỗ lực tỏ ra đủ tự tin để thuyết phục mọi người rằng tôi là người chịu trách nhiệm, nhưng cũng đủ khiêm tốn để nhận ra rằng tôi cũng thường mắc sai lầm."*

• Thành công của tôi – và của nhân viên tôi – phụ thuộc chủ yếu vào việc làm chủ những thứ trần tục và rõ ràng chứ không phải những ý tưởng, phương pháp kỳ diệu, mơ hồ hay đột phá.

• Có được những mục tiêu đầy tham vọng và rõ ràng thì rất quan trọng, nhưng sẽ là vô ích khi chỉ nghĩ về nó. Nhiệm vụ của tôi là tập trung vào những thắng lợi nhỏ mà chúng có thể làm cho người của tôi đạt được từng bước tiến nhỏ mỗi ngày.

• Một trong những phần quan trọng nhất và khó nhất trong công việc của tôi là tấn công vào sự cân bằng mỏng manh giữa việc quá quyết đoán và không đủ quyết đoán.

• Công việc của tôi là làm một chiếc khiên sống để bảo vệ người của tôi khỏi những mệnh lệnh bên ngoài, sự phân tâm và những hành động ngu ngốc của mọi thế lực – và cũng tránh áp đặt sự ngu ngốc của chính tôi lên họ.

• Tôi nỗ lực tỏ ra đủ tự tin để thuyết phục mọi người rằng tôi là người chịu trách nhiệm, nhưng cũng đủ khiêm tốn để nhận ra rằng tôi cũng thường mắc sai lầm.

• Tôi sẽ chiến đấu nếu tôi đúng, và lắng nghe khi tôi sai – và cũng tập cho nhân viên của tôi làm như vậy.

• Một trong những bài kiểm tra tốt nhất cho khả năng lãnh đạo của tôi – và của công ty của tôi – là *"Điều gì sẽ xảy ra sau khi nhân viên*

https://thuviensach.vn

*mắc sai lầm?".*

• Sự sáng tạo là điều tối quan trọng cho mọi nhóm đội hay công ty. Vì thế nhiệm vụ của tôi là khuyến khích mọi người sáng tạo và thử nghiệm tất cả các loại ý tưởng mới. Nhưng tôi cũng phải giúp họ loại bỏ đi những ý tưởng tồi mà chúng tôi đã tạo ra, cùng với phần lớn những ý tưởng tốt.

• Dở thì tốt hơn là hay. Loại bỏ điều tiêu cực thì quan trọng hơn là làm nổi bật điều tích cực.

• Cách tôi làm việc cũng quan trọng như chính công việc của tôi.

• Vì tôi có quyền lực với mọi người nên có nguy cơ lớn là tôi sẽ hành động như một kẻ xuẩn ngốc vô cảm – và không nhận ra điều đó.

Danh sách kiểm tra này cũng giúp bạn lựa chọn được thước đo phù hợp trong một ma trận hai – hai mà bạn cần biết như một nhà lãnh đạo:

*BÀI TẬP*

Nếu bạn yêu cầu nhân viên của mình đặt bạn vào một trong những ô trên, đó sẽ là ô nào?

**Thay đổi suy nghĩ**

Khi giới thiệu chiếc iPhone đầu tiên vào năm 2007, Steve Jobs thông báo *"Phương pháp tiếp cận sáng tạo của chúng tôi, sử dụng các tiêu chuẩn dựa trên nền tảng web 2.0, cho phép các nhà phát triển tạo ra những ứng dụng tuyệt vời trong khi vẫn giữ cho iPhone an toàn và đáng tin cậy".* Câu này dịch ra là: Apple sẽ không cho phép các ứng dụng có mặt trên iPhone. Cách duy nhất để bổ sung các tính năng là qua phần mềm cài thêm của Safari (trình duyệt của

https://thuviensach.vn

iPhone). Apple đã làm điều này để giữ cho iPhone "an toàn và đáng tin cậy".

Mười một tháng sau, đây là tiêu đề cho một thông cáo báo chí của Apple *"Ban điều hành Apple ra mắt hệ điều hành Mac OS X Leopard và nền tảng phán triển OS X iPhone tại triển lãm công nghệ thế giới 2008".* Thông cáo này nghĩa là: Bây giờ Apple muốn các nhà phát triển viết các ứng dụng cho iPhone. Mong muốn được đưa ra là "Có các ứng dụng cho nó".

Nhiều người cho rằng đây là một dấu hiệu của sự thất bại hay yếu kém – việc thay đổi chính sách nghĩa là Apple đã sai và không biết họ đang làm gì. Theo suy luận này thì các nhà lãnh đạo không nên thay đổi suy nghĩ – hay ít nhất hãy che giấu sự thực, nếu họ có thể.

Không có gì có thể che giấu được sự thật. Khi các lãnh đạo công khai thay đổi suy nghĩ của mình, nó cho thấy họ đủ thông minh để nhận ra là mình đã sai, và sẵn sàng đánh cược với danh tiếng của mình để sửa sai. Tất cả những kết quả này đều tốt, vì vậy hãy thay đổi suy nghĩ và nói ra những gì mình đã làm.

Hãy xem xét vấn đề theo cách này: Nếu bạn đang điều hành một startup và không thể thay đổi suy nghĩ nhanh chóng, thế khi nào bạn sẽ thay đổi? Khi sai lầm trở nên trầm trọng hơn thì sẽ khó khăn hơn để thay đổi.

**Hãy nói với nhân viên là bạn cần họ**

Theo Michael Lopp, tác giả của cuốn *Managing Humans: Bitting and Humourous Tales of a Software Engineering Manager – Quản lý nhân sự: Những câu chuyện chua chát và hài hước của một giám đốc công nghệ phần mềm,* ba từ quan trọng nhất trong quá trình tuyển dụng là "We want you – Chúng tôi cần bạn". Điều này có nghĩa là nhiệm vụ của bạn là nhắc các ứng viên rằng startup của bạn cần họ và họ là những người phù hợp nhất cho công việc.

Khi sự thất nghiệp tràn lan, bạn có thể cho rằng đó là thị trường của người mua vì thế thái độ này là không cần thiết. Bạn đã sai vì đối

https://thuviensach.vn

với những nhân tài, luôn luôn là thị trường của người bán. *Luôn luôn là như vậy.*

Một khi bạn đã quyết định tuyển dụng ai đó, hãy thể hiện sự quyến rũ: Nói cho cô ấy biết rằng bạn cần cô ấy, mời cô ấy ghé thăm văn phòng, nói các nhân viên khác mời cô ấy cà phê, và hỏi cô ấy về việc tham gia công ty. Thời điểm nguy hiểm nhất trong quá trình tuyển dụng là sau khi ai đó ở công ty cũ của cô ấy chú ý tới việc này và cô ấy chưa bắt đầu làm cho công ty bạn. Đó là lúc cô ấy sẽ nhận được một lời đề nghị ngược hoặc những hình thức thuyết phục khác để ở lại công ty cũ. Nếu công ty cũ không cố gắng làm điều này, bạn có lý do để lo lắng là bạn đã tuyển một người không xứng đáng.

Bạn chưa thực sự có nhân viên cho tới lúc cô ấy đi làm ngày đầu tiên, nhưng ngay cả lúc đó cũng đừng vội vui mừng. Hãy tưởng tượng một công ty khác sẽ lôi kéo nhân tài từ bạn. Khi nào bạn mới có thể ngừng lo lắng về điều này? Bản thân tôi sẽ không ngừng lo cho tới khi cô ấy đã làm được một tháng.

**Hãy nói những điều này**

Lời khuyên cuối cùng trong việc lãnh đạo là khuyến khích bạn thể hiện bốn cụm từ dưới đây trong các cuộc trò chuyện với nhân viên, khách hàng, nhà đầu tư, và đối tác. Người lãnh đạo càng giỏi, thì họ sẽ càng không ngần ngại sử dụng chúng.

• “Tôi không biết.”

• “Cảm ơn.”

• “Hãy làm điều bạn cho là đúng.”

• “Đó là lỗi của tôi.”

Tôi sẽ không nói rằng một số nhà lãnh đạo nổi tiếng và giàu nhất đã từng dùng những cụm từ này, nhưng họ có lẽ là những ngoại lệ đã

https://thuviensach.vn

bất chấp nhiều cách làm tốt. Tôi không chắc rằng ai đó phải là kẻ ngu ngốc, phiền toái để thành công.

**Phụ trương**

*Tiểu chương: Làm thế nào để điều hành Ban Giám đốc*

*Đi lính cũng như tham gia hướng đạo sinh, trừ việc các hướng đạo sinh có sự giám sát của người lớn.*

– Blake Clark

Tiểu chương này giải thích nghệ thuật điều hành ban giám đốc. Đó là một kỹ năng bạn cần nắm vững vì nó có ý nghĩa sống còn và ít nhất cũng là giúp bạn có được sự tự do lớn hơn trong việc quản lý startup của bạn.

*Vấn đề đầu tiên* cần xác định là khi nào bạn cần một ban giám đốc. Nếu bạn nhận vốn từ bên ngoài, thì bạn sẽ phải thành lập ban giám đốc vì các nhà đầu tư muốn có tiếng nói trong việc quản lý công ty. Ngay cả khi họ không đề nghị, bạn cũng nên thành lập khi bạn nhận vốn từ người khác để tạo ra những chuẩn mực trách nhiệm cao.

*“Những suy nghĩ như “Mình không cần quá lo vì mình biết mình đang làm gì và vì đó là công ty của mình” là sai lầm.”*

*Vấn đề thứ hai* là cấu trúc của ban giám đốc. Những nhà đầu tư chính của bạn sẽ yêu cầu một vị trí, vì vậy có nhiều lựa chọn bạn phải đưa ra. Nói chung, bạn cần những người có kinh nghiệm trong hai lĩnh vực: xây dựng công ty và kiến thức thị trường sâu rộng. Sau đây là một số vị trí tiêu biểu mà bạn cần có:

• “KHÁCH HÀNG”: Đây là người am hiểu nhu cầu của khách hàng. Anh ta không cần phải là khách hàng thực thụ nhưng cần hiểu những gì thị trường muốn.

• “CHUYÊN GIA CÔNG NGHỆ”: Đây là người đưa ra những bài kiểm tra thực tế cho những nỗ lực phát triển của bạn. Ví dụ như

https://thuviensach.vn

công nghệ của bạn có đi ngược lại với các quy luật vật lý không? Ngay cả nếu công ty của bạn không phải là một công ty công nghệ, câu hỏi vẫn như vậy: Nhiệm vụ của bạn có thể thực hiện được không?

• “BỐ”: “Bố” (hay “Mẹ”) là người tạo ra sự bình tĩnh trong ban giám đốc. Anh ta dùng những kinh nghiệm và sự chín chắn của mình để giúp dàn xếp những bất đồng và đạt được sự đồng thuận về các vấn đề.

• “SỨ GIẢ CỦA SỰ THẬT”: Người này tương tự như nhân vật sứ giả của sự thật (Morpheus) đã được đề cập ở phần trên, nhưng là người ở trong ban giám đốc. Anh ta sẽ nhắc nhở bạn khi bạn đang nói dối. Đây cũng là người hướng đến những biện pháp hoàn toàn đúng luật và có đạo đức.

• “JERRY MAGUIRE”: Đây là Ngài Kết Nối. Tài sản quan trọng nhất của anh ta là hộp đựng danh thiếp và các mối quan hệ trong ngành và sự sẵn lòng để công ty bạn sử dụng các mối quan hệ đó.

*Vấn đề thứ ba* là tạo ra một mối quan hệ công việc hiệu quả giữa các thành viên trong ban giám đốc. Bạn nên tổ chức các cuộc họp hàng tháng, hoặc ít nhất là hàng quý. Bạn có thể cho đấy là sự lãng phí thời gian, nhưng bạn cần thiết lập một môi trường có quy củ và trách nhiệm. Những suy nghĩ như “Mình không cần quá lo vì mình biết mình đang làm gì và vì đó là công ty của mình” là sai lầm.

Sau đây là một số lời khuyên:

• HÃY BẢO VỆ CÂY XANH: Càng ít giấy tờ càng tốt. Sẽ là sai lầm nếu bạn chôn vùi ban giám đốc trong đống tài liệu vì họ đều là những người bận rộn. Chuẩn bị các báo cáo tài chính, kế toán dài khoảng năm trang. Chúng nên bao gồm nhận định về các khoản lời, lỗ, xu hướng dòng tiền mặt, bảng cân đối và danh sách các việc đã làm được và các vấn đề cần giải quyết.

• TIẾT KIỆM THỜI GIAN: Độ dài và tần suất lý tưởng của các cuộc họp ban giám đốc là từ hai đến ba tiếng mỗi tháng. Bạn cần chuẩn

https://thuviensach.vn

bị trước những việc này: các báo cáo, những vấn đề còn tồn đọng từ cuộc họp trước, và một cuộc gặp – không có ăn uống vui chơi – hoàn toàn trí lực. Nếu bạn muốn vui chơi, hãy đến nhà hàng vào lúc khác.

• CUNG CẤP NHỮNG THÔNG TIN HỮU ÍCH: Các báo cáo kế toán và tài chính là chưa đủ. Những thông tin không liên quan đến tài chính – như số lượng khách hàng, lượng cài đặt, và số khách thăm trang web của bạn – cũng không kém phần quan trọng. Thông tin này nên được bổ sung nhưng không hơn ba đến bốn trang trong các báo cáo của bạn.

• LÀM TRƯỚC NHỮNG VIỆC DỄ: Các cuộc họp ban giám đốc là thời điểm và là nơi để thảo luận những vấn đề chiến lược – chứ không phải để truyền tải những thông tin trong các báo cáo. Bạn nên dành một chút thời gian trong cuộc họp để thông báo các công việc – và nhiều thời gian để tìm ra cách để cải thiện chúng trong tương lai. Vì vậy, sẽ hữu ích hơn khi bạn gửi trước các báo cáo. Tuy nhiên đừng nghĩ rằng các giám đốc của bạn sẽ đọc chúng – bạn vẫn tóm tắt lại trong cuộc họp.

• VÀ CŨNG LÀM TRƯỚC NHỮNG VIỆC KHÓ: Thời điểm và nơi tồi tệ nhất để thông báo tin xấu là tại cuộc họp giám đốc – trừ khi bạn muốn bị một đàn linh cẩu xâu xé tới xương tủy. Khi bạn có tin xấu, hãy gặp trước và nói riêng với các thành viên để giải thích những khó khăn này. Hãy hỏi ý kiến họ về cách giải quyết chúng.

• NHẬN CÁC PHẢN HỒI VÀ TRÌNH BÀY Ý TƯỞNG CỦA BẠN TRƯỚC: Cách để không gây sốc ban giám đốc với các tin xấu là chuẩn bị tinh thần trước cho họ về các vấn đề quan trọng. Nếu bạn biết rằng bạn sắp thảo luận một vấn đề quan trọng tại cuộc họp sắp tới, hãy nói trước với các thành viên. Bạn có thể nhận được phản hồi mà nó có thể làm thay đổi các quyết định của bạn.

FAQ

**Câu hỏi:** Làm thế nào để biết được là tôi sẽ được chọn làm lãnh đạo?

https://thuviensach.vn

*Câu trả lời:* Không ai thực sự biết trước được điều gì. Thường thì vai trò lãnh đạo được trao cho bạn và bạn trưởng thành với nó. Vào lúc này, đừng lo lắng về điều đó. Thay vào đó, tập trung vào việc tạo ra sản phẩm MVVVP, đưa nó ra thị trường, cải tiến nó, và kiếm tiền từ nó. Đó là những gì cần quan tâm.

**Câu hỏi:** Điều gì làm cho Steve Jobs trở thành một nhà lãnh đạo kỳ điệu?

*Câu trả lời:* Từ "độc đáo" có nghĩa là chỉ có duy nhất mà thôi. Steve là duy nhất. Ông có khả năng tạo ra thứ mọi người không nghĩ là họ muốn với một khiếu thẩm mỹ ở mức độ huyền bí. Ông là một người theo chủ nghĩa hoàn hảo, và ông không chấp nhận sự xoàng xĩnh từ người khác. Điều này không phải để nói rằng làm việc cho ông là dễ dàng, nhưng tôi luôn nghĩ rằng được làm việc với ông là một điều vinh dự.

**Câu hỏi:** Tôi sẽ làm gì nếu ai đó không chấp hành mệnh lệnh? Tôi có nên sa thải họ?

*Câu trả lời:* Mọi việc không dễ như thế. Hãy xác định nguyên nhân thực sự khiến anh ta không chấp hành. Có thể có những vấn đề nằm ngoài sự kiểm soát của anh ta. Tách bạch các vấn đề này và điều chỉnh những gì bạn có thể. Một phương pháp cơ bản là dành cho người đó một trình tự hợp lý như trình tự bạn muốn ban giám đốc dành cho bạn. Khi trình tự này kết thúc, hãy đưa ra quyết định và hành động.

**Câu hỏi:** Tôi đào tạo các giám đốc thế nào?

*Câu trả lời:* Mục tiêu cao nhất là làm cho những người có kinh nghiệm tin vào ước mơ cũng như những gì bạn làm. Đây là một quá trình dài – nó có thể mất tới 6 tháng. Trình tự hợp lý là làm cho họ tin vào ước mơ của bạn, rồi mời họ tham gia ban giám đốc, chứ không phải ngược lại.

**Câu hỏi:** Làm thế nào tôi thu thập thêm được giá trị từ ban giám đốc của tôi?

https://thuviensach.vn

*Câu trả lời:* Bạn hãy yêu cầu. Rất ngạc nhiên là nhiều doanh nhân quá e sợ quản lý ban giám đốc. Hãy giao nhiệm vụ cho họ và yêu cầu họ có trách nhiệm giải trình. Và họ cũng yêu cầu bạn có trách nhiệm giải trình lại.

Điều tốt nhất bạn có thể làm là gặp trực tiếp họ thường xuyên, kể cả khi không có các vấn đề quan trọng. Bạn sẽ có những lời khuyên mà bạn không có được trong một cuộc họp nhóm, và việc bạn yêu cầu lời khuyên sẽ giúp bạn tạo dựng các mối quan hệ chặt chẽ hơn.

**Tìm đọc**

Adams, Scott. *How to Fail at Almost Everything and Still Win Big: Kind of the Story of My Life. Thất bại lớn – Thành công lớn: Câu chuyện cuộc đời tôi.* New York: Portfolio, 2013.

Pink, Daniel. Drive: *The Surprising Truth About What Motivates Us – Động lực chèo lái hành vi: Sự thật kinh ngạc về những động cơ thúc đẩy hành động của con người.* New York: Riverhead Books, 2011.

Sutton, Bob. *The No Asshole Rule: Building Civilized Workplace and Surviving One That Isn't – Quy định không có "đồ khốn": Tạo dựng môi trường làm việc văn minh và Tồn tại ở một nơi không như vậy.* New York: Business Plus, 2007.

https://thuviensach.vn

# Chương 4Nghệ thuật tự thân vận động

*Việc nhắm vào mục tiêu cao là hợp lý nếu bạn có nhiều nguồn lực.*

– Hawley R. Everhart

**GIST**

Bill Reichert, đối tác của tôi tại Garage Technology Ventures, thích nói với các doanh nhân rằng họ dễ bị sét đánh khi nằm dưới đáy một hồ bơi trong một ngày nắng đẹp hơn là khi họ sắp huy động vốn. Ông ấy dường như hơi quá lời. Nhưng mọi thứ còn tệ hơn thế.

Phần lớn các doanh nhân phải đào xới, cào xé từng xu cho công ty trong trong khi cũng đang sống bằng rau dưa. May mắn là những chi phí tốn kém nhất để khởi sự doanh nghiệp bây giờ đã rẻ hơn, thậm chí là miễn phí. Ngày nay, có nhiều thuận lợi để tự gây dựng doanh nghiệp bằng vốn của chính mình hơn bất kỳ lúc nào trong lịch sử vì những lý do sau:

• Các công cụ phát triển ứng dụng là các mã nguồn mở hoặc miễn phí.

• Cơ sở hạ tầng rẻ nhờ các dịch vụ đám mây.

• Các ứng dụng “trung gian” trên đám mây giúp cho việc phát triển dễ hơn và nhanh hơn.

• Nhân viên có thể làm việc trên mạng hoặc bạn có thể tuyển những người làm tự do, vì thế bạn sẽ cần ít không gian văn phòng hơn.

• Hình thức quảng bá hiệu lực nhất cũng là rẻ nhất: mạng xã hội.

https://thuviensach.vn

Thật là một thế giới tuyệt vời. Chương này giải thích làm thế nào để sống sót qua những ngày đầu thiếu thốn, nhưng quan trọng là bằng cách tự dựa vào những nguồn lực của chính mình.

**Xoay xở để kiếm nguồn tiền mặt, chứ không phải vì khả năng sinh lời**

Trong thời sơ khai của tờ New Yorker, các văn phòng thì quá bé và sơ sài đến nỗi Dorothy Parker thích làm việc ở quán cà phê kế bên. Ngày nọ, một biên tập viên thấy bà ngồi ở đó.

“Sao bà không làm việc trên lầu?”, Harold Ross hỏi.

“Ai đó dang sử dụng bút chì”, Parker giải thích.[1]

*[1] Peter Hay, The Book of Business Anecdotes – Những giai thoại trong kinh doanh. (New York: Wings Books, 1988), trang 149.*

Các doanh nhân có thể tự thân vận động hầu như trong bất kỳ lĩnh vực kinh doanh nào – đặc biệt là nếu họ không có lựa chọn nào khác. Một mô hình kinh doanh bằng nguồn vốn tự có có những đặc điểm sau:

• Yêu cầu nguồn vốn thấp

• Chu kỳ bán hàng ngắn ( dưới một tháng)

• Thời hạn thanh toán ngắn (dưới một tháng)

• Lợi nhuận có tính định kỳ

• Quảng cáo qua mạng xã hội và truyền miệng

*“Tự thân vận động là cố gắng xoay xở kiếm nguồn tiền mặt, chứ không vì khả năng sinh lợi nhuận.”*

Những yêu cầu sau đây tập trung vào sản phẩm và các thị trường đích với những đặc điểm sau:

https://thuviensach.vn

• Người ta đã biết, hoặc sẽ sớm biết, rằng họ cần sản phẩm của bạn. Bạn không phải "chỉ dạy" các khách hàng tiềm năng về nhu cầu của họ.

• Sản phẩm của bạn có khả năng "tự thuyết phục"[1]. Điều đó có nghĩa là một khi người ta nhận ra nhu cầu của mình và bạn có thể đáp ứng nó, họ có thể tự thuyết phục bản thân họ thứ mà bạn đang cung cấp.

*[1] Michael Schrage, "Letting Buyers Sell Themselves" – "Hãy để khách hàng tự thuyết phục chính họ". MIT Technology Review (Tháng 10, 2003): 17.*

• Một cơn sóng thần của thị trường đang phá vỡ những rào cản cho bạn. Internet là một ví dụ. (Tuy nhiên, hãy nhớ rằng mọi con sóng cuối cùng đều hết năng lượng, vì vậy bạn phải có một doanh nghiệp thực sự khi điều này xảy ra.)

• Bạn có thể "đứng trên vai người khổng lồ", tức là dựa vào một sản phẩm đã thành công với nền tảng vững chắc, vì vậy có thể giảm thiểu rủi ro.

• Việc tự thân vận động là cố gắng xoay xở kiếm nguồn tiền mặt, chứ không vì khả năng sinh lợi nhuận. Đây không phải là một kế hoạch lâu dài, nhưng cho đến khi bạn có được một số tiền lớn, đây vẫn là cách tốt nhất để tiến lên.

**Dùng dịch vụ đám mây**

Cho đến khoảng năm 2010, nếu bạn khởi sự một công ty công nghệ, bạn cần một căn phòng đầy các máy chủ và tuyển người vận hành chúng. Bạn cần cài đặt các ứng dụng, trang web, và dữ liệu của mình ở nhiều nơi khác nhau phòng khi có một vụ tấn công kinh khủng càn quét văn phòng của bạn và các thiết bị khôi phục này có thể giúp bạn vượt qua nó.

Từ năm 2010, mọi việc đã hoàn toàn thay đổi và những phần cứng mà phần lớn các startup phải mua chỉ là máy tính xách tay cho nhân

https://thuviensach.vn

viên. Vào lúc đó những máy chủ của công ty được đặt trên đám mây – có nghĩa là ở trong các máy chủ tại những công ty như Rackspace và Amazon Web Services chuyên về dịch vụ máy chủ, thương mại điện tử, cơ sở dữ liệu và các ứng dụng được cung cấp qua Internet.

Điều này cho phép các startup chỉ tốn vài ngàn đô-la mỗi tháng cho tất cả nhu cầu mà họ cần, thay vì hàng ngàn đô-la cho mỗi máy chủ. Tóm lại, cơ sở hạ tầng dựa trên dịch vụ đám mây mang lại cho bạn những lợi thế tuyệt vời:

• CHI PHÍ THẤP: Khi bạn xem xét tổng chi phí cho cơ sở hạ tầng (phần cứng, phần mềm, đội ngũ nhân viên, dự phòng), ưu điểm trả – khi – bạn – dùng của hạ tầng cơ sở đám mây là không phải bàn cãi và đó là điểm đáng tiền nhất của nó.

• DỄ ĐIỀU CHỈNH: Nhu cầu về dung lượng và hiệu suất có thể thay đổi nhanh chóng. Các hệ thống đám mây có thể đáp ứng những thay đổi này nhanh chóng – mà lý tưởng là dung lượng nhiều hơn thay vì hiệu suất cao hơn. Ngày xưa (trước năm 2010), cần mất vài ngày để tăng dung lượng, nhưng giờ đây các dịch vụ đám mây có thể thay đổi cấu hình và tăng dung lượng cho bạn nhanh chóng – nếu không muốn nói là tự động.

• ĐỘ TIN CẬY CAO: Có hàng trăm người ở những nơi như Rackspace và Amazon mà nhiệm vụ chính của họ là đảm bảo cho mọi thứ hoạt động ổn định. Rõ ràng những công ty này là mục tiêu cho những vụ tấn công mạng, Nhưng các hệ thống đám mây chắc chắn đáng tin cậy hơn nhiều so với những hệ thống bạn tự lắp đặt.

**Hãy quên đội ngũ "Đã thành danh"**

*Kinh nghiệm là cái tên mọi người đặt cho lỗi lầm của họ.*

– Oscar Wilde

Nếu bạn đang tự thân vận động, hãy quên việc tuyển dụng những nhà cựu công nghiệp nổi tiếng và tự xây dựng đội ngũ của riêng

https://thuviensach.vn

mình. Hãy tập trung vào những gì mình có – nghĩa là tin vào những người trẻ tuổi, thiếu kinh nghiệm, nhưng có đầy tài năng, nhiệt huyết, và cả sự ham hiểu biết.

*“Đôi khi, sự ngờ nghệch vô tư lại là một động lực lạ lùng.”*

Việc tuyển dụng những người chưa thành danh có thể giảm khả năng huy động vốn mạo hiểm, nhưng bảng dưới đây cho thấy việc xây dựng đội ngũ với những người chưa có nhiều kinh nghiệm dễ dàng như thế nào:

a5

Trong số những nhân tố trên, nhân tố cuối cùng là quan trọng nhất: không biết không chỉ là hạnh phúc, nó còn là động lực. Hãy xem câu chuyện ấn tượng của tiến sĩ George Dantzig, giáo sư Đại học Stanford về nghiên cứu quản lý. Khi là nghiên cứu sinh tiến sĩ tại Đại học UC Berkeley, một hôm ông đến lớp thống kê muộn, và có hai bài toán được ghi trên bảng mà ông nghĩ là bài tập về nhà.

Thực ra, đó là hai giả thuyết thống kê chưa được chứng minh. Không biết điều này, Dantzig ghi lại và giải chúng. Theo Dantzig, khi ông hỏi giáo sư hướng dẫn chủ đề của luận án, vị giáo sư bảo ông “Hãy đóng thành tập hai bài toán và tôi sẽ nhận chúng như là luận án của anh”.

Trở lại những năm 80 (1980s chứ không phải 1880s), tôi không biết về những khó khăn của việc truyền bá một hệ điều hành mới, vì vậy khi Apple đề nghị tôi một công việc, tôi nhận ngay. Sau thời Macintosh, bây giờ tôi đã biết nó khó thế nào, và sẽ không bao giờ thử lại nữa. Đây là một vấn đề cơ bản của những người đã có kinh nghiệm: họ biết quá nhiều.

Nếu tôi biết sự khó khăn của công việc, tôi sẽ không thử. Nếu Dantzig biết về độ khó khăn của giả thuyết mà ông nghĩ là bài tập về nhà, có thể ông sẽ không cố gắng giải nó. Đôi khi, sự ngờ nghệch vô tư lại là một động lực lạ lùng.

https://thuviensach.vn

## BÀI TẬP

Hãy lên mạng và tìm hiểu điều kiện của những doanh nhân sau khi họ khởi sự công ty. Bao nhiêu người trong số họ có "điều kiện đủ" để bắt đầu sự nghiệp?

Bill Gates, hãng Microsoft

Michael Dell, hãng Dell

Pierre Omidyar, công ty eBay

Jerry Yang, công ty Yahoo!

Anita Roddick, hãng The Body Shop

### Bắt đầu như một doanh nghiệp dịch vụ

Một trong những lợi thế của doanh nghiệp dịch vụ là nguồn tiền bắt đầu xuất hiện chỉ trong vài tuần. Ví dụ cổ điển của hình thức tự thân vận động này là một công ty phần mềm. Câu chuyện thần tiên là thế này:

• Một vài lập trình viên cùng nhau cung cấp dịch vụ cho một thị trường ngách. Họ hoạt động như những nhà tư vấn – nỗ lực hết sức hỗ trợ khách hàng. Phí dịch vụ được tính theo giờ và việc thanh toán được thực hiện trong vòng 30 ngày.

• Trong quá trình cung cấp dịch vụ, họ phát triển một phần mềm cho khách hàng. Khi họ có thêm khách hàng, họ tiếp tục hoàn thiện phần công cụ này. Rất nhanh chóng, họ nhận ra rằng có nhiều công ty lớn có thể sử dụng nó.

• Họ dùng phí tư vấn từ khách hàng để hoàn thiện phần mềm. Đến lúc này, việc tư vấn đã phát triển và tạo ra một nguồn thu ổn định.

• Họ hoàn thiện việc phát triển phần mềm và cố gắng bán nó. Doanh thu tăng lên. Công ty không làm dịch vụ tư vấn nữa vì nhu cầu đã ít đi.

https://thuviensach.vn

• Công ty tiến hành bán cổ phần ra công chúng, hoặc Google mua nó. Những nhân viên đầu tiên giờ mua xe Tesla và thưởng thức những chai vang.

Những câu chuyện cổ tích không phải lúc nào cũng trở thành sự thật. Một phiên bản khác của câu chuyện, khá tàn nhẫn, sẽ như thế này:

• Một vài anh chàng có ý tưởng thành lập một công ty phần mềm. Họ sẽ cho Oracle, Microsoft hay Symantec ra rìa.

• Họ bắt đầu tạo ra sản phẩm. Có lẽ họ sẽ kêu gọi vốn mạo hiểm. Có lẽ họ sẽ huy động vốn thiên thần. Hay có thể họ sẽ tự thân vận động.

• Lần đầu tiên trong lịch sử loài người, việc phát triển tốn nhiều thời gian hơn các doanh nhân suy tính. Và khách hàng cũng không mặn mà với sản phẩm từ hai chàng trai trong garage. Công ty bắt đầu cạn vốn.

• Để có tiền, họ quyết định làm một vài cuộc tư vấn. Họ mang sản phẩm mới hoàn thành một phần của mình và lang thang trên vỉa hè, tìm kiếm bất kỳ nhà đầu tư nào họ có thể gặp. Họ cho rằng quyết định này là một bước đi tích cực vì nó giúp họ phát triển một sản phẩm mà khách hàng cần.

• Lạ chưa kìa! Người ta cần sản phẩm của họ. Những nhà phát triển hoàn thiện nó và bắt đầu bán nó. Doanh thu tăng lên. Công ty không làm dịch vụ tư vấn nữa vì nhu cầu tư vấn đã ít đi.

• Công ty tiến hành bán cổ phần ra công chúng, hoặc Google mua nó. Những nhân viên đầu tiên giờ mua xe Tesla và thưởng thức những chai vang.

Làm cho khách hàng trả tiền cho việc nghiên cứu và phát triển chỉ là chiến lược tạm thời cho một doanh nghiệp dựa trên sản phẩm hữu hình. về lâu dài, một doanh nghiệp dịch vụ khác biệt cơ bản với một doanh nghiệp sản xuất. Một bên hoàn toàn là về người lao động và

https://thuviensach.vn

những dự án hoặc giờ làm việc hái ra tiền. Còn bên kia là về chi phí nghiên cứu, phát triển, vận chuyển, và mở rộng tốn kém qua rất nhiều khâu.

**Bán hàng trực tiếp**

Nhiều startup cố gắng áp dụng hệ thống phân phối nhiều tầng mà trong đó họ bán cho đại lý, rồi đại lý bán cho người tiêu dùng. Lý do là những đại lý đã có tiếng sẽ mang lại các lợi ích từ lực lượng nhân viên kinh doanh của họ, nhận diện thương hiệu và các mối hàng hiện hữu của họ.

Dù sao, đó cũng chỉ là ý tưởng. Nó thường không ổn vì phần lớn đại lý muốn đáp ứng nhu cầu, chứ không phải tạo ra nhu cầu. Họ không mặn mà gì trong việc giúp bạn tạo lập thị trường – họ chỉ muốn khai thác thị trường có sẵn. Nghe có vẻ Marxist (kiểu Groucho – hài hước), nhưng bạn có lẽ không cần đến bất kỳ đại lý nào.

Có ba vấn đề cần cân nhắc khi bạn quan tâm đến một hệ thống phân phối đa tầng là:

• Hệ thống này cách ly bạn khỏi khách hàng của bạn. Với một sản phẩm mới, bạn cần biết điều gì tốt, điều gì chưa tốt sớm nhất và chính xác nhất có thể.

• Vì có biên độ lợi nhuận ròng rất nhỏ, bạn cần tạo ra một lượng bán hàng lớn, và rất khó để đạt được điều này khi bạn chỉ là một startup.

• Cần nhiều thời gian để thuyết phục các nhà phân phối chấp nhận sản phẩm của bạn và cũng lâu như vậy để sản phẩm của bạn đi qua hệ thống đến tay người tiêu dùng.

Vì tất cả những lý do trên, bạn nên bắt đầu bằng cách bán trực tiếp cho khách hàng. Một khi bạn đã hoàn thiện sản phẩm và tạo được doanh thu, bạn có thể dùng đến các đại lý để thúc đẩy, mở rộng và hỗ trợ cho các nỗ lực của bạn. Nhưng đừng mong là các đại lý sẽ định vị sản phẩm của bạn hoặc cung cấp những phản hồi chất lượng mà bạn có được khi bán trực tiếp cho khách hàng.

https://thuviensach.vn

**Định vị đối lập với người dẫn đầu thị trường**

Seth Godin, tác giả của cuốn *The Bootstrapper's Bible: How to Start and Build a Business with a Great Idea and (Almost) No Money – Kinh thánh của những người tự thân vận động: Làm thế nào để khởi sự và xây dựng một doanh nghiệp bằng một ý tưởng lớn và (gần như) không có tiền,* đưa ra một lý giải ấn tượng cho việc định vị đối lập với người đứng đầu thị trường của một startup. Thay vì cố gắng ra mắt sản phẩm từ con số không, bạn hãy tận dụng danh tiếng thực tại của đối thủ. Hãy xem những ví dụ sau để biết nên làm thế nào:

• Xe Lexus: "Chất lượng tốt như Mercedes hay BMW nhưng rẻ hơn 30%"

• Hãng hàng không Southwest Airlines: "Rẻ như đi xe hơi"

• Nước uống 7UP: "Không cola"

• Hãng Avis: "Chúng tôi nỗ lực hơn" (hơn Hertz)

*"Với việc chi hàng triệu đô-la và nhiều năm nỗ lực để định vị thương hiệu, đối thủ của bạn đã mang đến cho bạn một điều kỳ diệu."*

Định vị ngược với công ty đứng đầu thị trường hoặc những cách làm chuẩn mực của việc kinh doanh có thể giúp bạn tiết kiệm rất nhiều trong việc marketing, PR, thúc đẩy và quảng cáo, vì vậy hãy lựa chọn chuẩn mực vàng trong ngành của bạn và xác định điểm khác biệt quan trọng trong sản phẩm của bạn như:

• Giá rẻ hơn

• Dễ sử dụng hơn

• Tiện lợi hơn

• Thiết kế đẹp hơn

• Đáng tin cậy hơn

https://thuviensach.vn

• Tốc độ/ hiệu suất cao hơn

• Nhiều lựa chọn hơn

• Phục vụ khách hàng tốt hơn

• Địa điểm thuận lợi hơn

Với việc chi hàng triệu đô-la và nhiều năm nỗ lực để định vị thương hiệu, đối thủ của bạn đã mang đến cho bạn một điều kỳ diệu. Mặc dù vậy việc này cũng như một cú quăng lưới vì để định vị ngược thành công cần có ba yếu tố sau:

• Công ty đứng đầu thị trường vẫn có giá trị định vị. Ví dụ như bạn cần định vị công ty của mình so với Enron thời nó còn là đứa con cưng của Phố Wall.

• Đối thủ không phản đòn và hay xóa bỏ lợi thế của bạn – như việc bạn nói rằng máy tính của bạn nhanh hơn của IBM và họ đáp trả bằng thông báo về một mẫu máy mới nhanh hơn rất nhiều.

• Sản phẩm của bạn phải vượt trội đối thủ về mức độ tin cậy, ý nghĩa và sự độc đáo. Nếu không, sẽ không ai quan tâm đến sự cường điệu của bạn. Tệ hơn nữa, bạn sẽ mất uy tín, và uy tín là thứ khó lấy lại được.

Tuy vậy, trong tương lai gần, việc định vị ngược với công ty dẫn đầu thị trường là một chiến thuật vừa rẻ vừa hữu dụng cho phép bạn có thể giải thích những gì bạn đang làm.

**Nỗ lực cho những việc lớn**

Việc tự thân vận động sẽ thất bại khi các doanh nhân tập trung vào việc tiết kiệm đến mức làm tổn hại mục tiêu chính. Lý do để khởi sự một công ty không phải là để tạo ra những bàn làm việc của riêng bạn (cũng không phải việc dùng nguồn vốn mạo hiểm với mục đích làm cho Herman Miller[1] trở thành một công ty lớn hơn). Sau đây là danh sách những việc lớn và nhỏ mà các doanh nhân phải chú ý:

https://thuviensach.vn

[1] *Một công ty sản xuất thiết bị văn phòng lớn trên thế giới. (ND)*

NHỮNG VIỆC LỚN

• Phát triển sản phẩm MVVVP

• Bán sản phẩm

• Cải thiện sản phẩm

NHỮNG VIỆC NHỎ

• Danh thiếp và tiêu đề thư

• Các nguồn cung cấp cho văn phòng

• Bàn ghế

• Thiết bị văn phòng

Vì vậy hãy chú tâm giải quyết những việc nhỏ một cách nhanh chóng, vừa đủ tốt – chứ không cần hoàn hảo. Rick Sklarin, một cựu cố vấn của Accenture, nói thế này: *"Hãy làm một chuyến đến cửa hàng bán lẻ Costco và xử lý mọi thứ".* Rồi tập trung sự quan tâm và các nguồn lực của bạn vào những việc lớn vì đó mới là điều quan trọng.

**BÀI TẬP**

Lần tới, khi có điều gì bạn nghĩ là bạn không thể sống nếu thiếu nó, hãy đợi một tuần xem liệu bạn có còn sống không.

**Cắt giảm nhân lực và sử dụng các nguồn lực bên ngoài**

Có một câu hỏi xưa cũ mà các CEO thường đối mặt: Điều nào tệ hơn – tốn tiền cho những nhân viên bàn giấy vì bạn không thể xử lý được mọi công việc hay sa thải bớt vì bạn đã ước lượng doanh thu quá cao?

https://thuviensach.vn

*“Nếu bạn muốn công ty tồn tại được bằng nguồn vốn tự có, hãy tinh gọn nó.”*

Ý nghĩ về việc tốn tiền cho các nhân viên bàn giấy làm tôi nóng mặt, nhưng việc sa thải nhân viên còn tệ hơn. Bộ máy phình to làm cho khả năng phản ứng trở nên yếu đi, vì vậy việc xử lý nó không chỉ đơn giản là vấn đề giảm bớt số lượng nhân viên:

• Quá dư thừa không gian trong văn phòng phải thuê dài hạn.

• Quá nhiều bàn ghế và máy tính.

• Những rạn nứt trong công ty khi có người ra đi.

• Khó khăn trong cuộc sống của những người bị sa thải.

• Phải tìm kiếm nhân sự khác (cho nhu cầu mới) trong khi sa thải người cũ.

• Phải vượt qua những trở ngại để thuyết phục mọi người rằng bạn đang không phá vỡ sự ổn định của công ty.

Nếu bạn muốn công ty tồn tại được bằng nguồn vốn tự có, hãy tinh gọn nó. Có một giải pháp cho những vấn đề bạn có thể gặp phải khi thiếu nhân viên là dựa vào nguồn lực bên ngoài cho những công việc không có tính chiến lược. Tuy nhiên việc dựa vào nguồn lực bên ngoài cho những nhiệm vụ chiến lược như nghiên cứu, phát triển, marketing và bán hàng là rất rủi ro vì đó là những trụ cột của công ty bạn. Những nguồn lực bên ngoài có thể sử dụng bao gồm:

• Dịch vụ khách hàng

• Hỗ trợ công nghệ

• Kế toán

• Việc quản lý trang thiết bị

https://thuviensach.vn

Một ví dụ ấn tượng ngược lại với việc tự thân vận động là công ty Webvan, chuyên bán thực phẩm online, đã từng rất phát triển trong trào lưu dot-com năm 2001. Công ty này từng có một đơn hàng 1 tỷ đô-la với Bechtel, một công ty công nghệ, để cung cấp trang thiết bị ở 26 thị trường. Khi sa thải vị CEO ngôi sao của mình, George Shaheen, người cũng đã từng đứng đầu Accenture, Webvan hứa trả cho ông ấy 375.000 đô-la mỗi năm cho đến cuối đời. Tất cả những gì tôi có thể nói là: “OMG”.

**Quan tâm tới chức năng, chứ không phải hình thức**

Để tiêu tiền một cách khôn ngoan, hãy tập trung vào chức năng bạn cần, chứ không phải hình thức. Ví dụ như để giải quyết ổn thỏa các vấn đề pháp lý, kế toán, marketing hay đào tạo (những chức năng), bạn không cần đến một công ty tên tuổi (hình thức).

Các nhà cung cấp dịch vụ chiếm phần lớn trong các khoản chi của một startup, vì vậy sau đây là những lời khuyên để đưa ra những lựa chọn phù hợp khi tiếp cận họ:

• CHỌN CÔNG TY CHUYÊN VỀ VIỆC BẠN CẦN: Ví dụ như bạn không nên tuyển luật sư chuyên về li dị Uncle Joe, hay một hãng luật từ Phố Wall để định giá cổ phần lựa chọn dành cho những nhân viên xứng đáng.

• CHI NHIỀU HƠN CHO NHỮNG VIỆC QUAN TRỌNG: Các nhà đầu tư có lẽ sẽ cảm thấy thoải mái hơn khi làm việc với những công ty có sử dụng những luật sư hoặc kế toán quen thuộc, những người làm việc cho bạn. Nhưng hãy bỏ qua từ “quen thuộc” và tiến đến “tốt nhất”.

• XEM XÉT CẢ NHỮNG CÁ NHÂN CÓ THỂ ĐẢM NHẬN CÔNG VIỆC – CHỨ KHÔNG CHỈ NGƯỜI CỦA CÁC CÔNG TY: Những xem xét hợp lý nhất chính là việc họ là những doanh nhân vui vẻ.

https://thuviensach.vn

• THƯƠNG LƯỢNG MỌI THỨ: Mọi thứ đều có thể thương lượng được: giá cả, kế hoạch thanh toán và phí hàng tháng. Ngay cả khi mọi chuyện tốt đẹp, cũng đừng ngại thương lượng – Nó là một phần của công việc. Ví dụ nhiều công ty sẽ trì hoãn việc thanh toán cho đến khi bạn phải "xiết nợ".

Logic của việc tập trung vào chức năng, chứ không phải hình thức, có thể áp dụng cho hầu hết mọi việc trong một startup. Một biểu tượng của thời bùng nổ dot-com là chiếc ghế của hãng Herman Miller Aeron. Đây là một thiết bị văn phòng có giá 700 đô-la mỗi chiếc, một biểu tượng thời thượng lúc bấy giờ. Đó là một chiếc ghế ấn tượng, nhưng tôi không biết liệu nó có phải là một sự ấn tượng đáng giá 700 đô-la không. Nó giúp người ta làm lâu hơn và chăm chỉ hơn, nhưng có lẽ không phải là những việc cần làm. Và nhân tiện cũng nói luôn là có đến 114 chiếc ghế như thế được bán tại buổi đấu giá phá sản của công ty Webvan.

**Phụ trương**

*FAQ*

**Câu hỏi:** Làm thế nào tôi biết được khi nào việc tự thân vận động đã đưa chúng tôi đi xa nhất có thể?

*Câu trả lời:* Bạn sẽ biết đâu là thời điểm để ngừng tự thân vận động khi bạn có nguồn tiền mặt ổn định và bạn chắc chắn rằng mỗi đợt gia tăng doanh số bán hàng đều mang lại lợi nhuận.

**Câu hỏi:** Liệu tôi có bỏ lỡ sự tăng trưởng – thậm chí cả thành công – nếu tôi tự thân vận động quá nhiều?

*Câu trả lời:* Tôi chưa bao giờ chứng kiến một công ty tự thân vận động quá nhiều. Có nguy hiểm lớn khi bạn tiết kiệm quá mức trong lúc có quá nhiều tiền chứ không phải trong lúc có quá ít. Nói một cách hình tượng, hãy xem vốn đầu tư mạo hiểm như những liều doping: nó có thể cho bạn lợi thế ngắn hạn, nhưng về lâu về dài nó

https://thuviensach.vn

sẽ giết bạn. Hãy nhớ rằng bạn được mong đợi là sẽ tăng giá trị đầu tư mà không quan trọng là tiền đến từ bản thân bạn hay từ các nhà đầu tư bên ngoài.

**Câu hỏi:** Nếu tôi có thể thành công trong việc khởi nghiệp với nguồn vốn tự có, liệu tôi có phải tìm kiếm vốn từ bên ngoài? Có vấn đề gì với cách làm cổ lỗ sĩ như vậy không?

*Câu trả lời:* Xin nói rằng, không và hoàn toàn không. Vốn từ bên ngoài không phải là cách duy nhất – đơn giản nó chỉ là một cách mà thôi. Mục tiêu là để tạo ra một điều gì đấy tuyệt vời, không quan trọng cách bạn có vốn như thế nào.

**Câu hỏi:** Nếu chúng tôi không có hàng triệu đô-la trong quỹ đầu tư mạo hiểm, liệu chúng tôi có được quan tâm một cách nghiêm túc không?

*Câu trả lời:* Chỉ bởi những người không có trình độ. Nếu bạn kêu gọi vốn bằng cách này, hãy dùng nó để bổ sung cho uy tín của mình, nhưng đừng tin rằng nó sẽ đảm bảo cho thành công của bạn. Nếu bạn không tìm loại vốn này, đừng vất vả với nó. Hãy tạo ra một doanh nghiệp lớn và đừng nhìn lại sau lưng.

**Câu hỏi:** Startup có nên tránh việc huy động vốn từ các nguồn như gia đình bạn bè, tín dụng hay cầm cố nhà không?

*Câu trả lời:* Có những rủi ro liên quan đến cả ba cách trên: chúng hủy hoại các mối quan hệ, gây ra những bất ổn về tài chính cá nhân, và có thể làm mất luôn ngôi nhà của bạn. Tuy nhiên việc kinh doanh là một nghệ thuật của việc làm bất cứ điều gì có thể. Mọi người đều muốn có một thị trường lớn và tăng trưởng, công nghệ hoàn hảo và nguồn vốn dồi dào. Trong những điều kiện này, bất kỳ ai cũng có thể là một doanh nhân. Câu hỏi là bạn sẵn lòng và có thể làm những gì làm khi các điều kiện còn xa mới đạt được mức độ đầy đủ. Nếu việc kinh doanh không có rủi ro, nhiều người hơn đã thử nó.

**Tìm đọc**

https://thuviensach.vn

Godin, Seth. T*he Bootstrapper's Bible: How to Start and Build a Business with a Great Idea and (Almost) No Money – Kinh thánh của những người tự thân vận động: Làm thế nào để khởi sự và xây dựng doanh nghiệp bằng một ý tưởng lớn và (gần như) không có tiền.* Chicago: Upstart Publishing, 1998.

Hess, Kenneth L. *Bootstrapping: Lessons Learned Building a Successful Company from Scratch – Tự thân vận động: Các bài học từ việc xây dựng một công ty từ bàn tay trắng.* Carmel, CA: S-Curve Press, 2001.

https://thuviensach.vn

# Chương 5Nghệ thuật huy động vốn

*Tại một buổi thuyết trình mà tôi tổ chức gần đây, các câu hỏi của khán giả đều xoay quanh một chủ đề "Làm thế nào để tôi tiếp xúc với các nhà đầu tư mạo hiểm?", "Tôi phải dành cho họ tỷ lệ tài sản là bao nhiêu?". Không một ai hỏi tôi làm thế nào để xây dựng một doanh nghiệp!*

– Arthur Rock

## GIST

Việc huy động vốn là một điều khủng khiếp cần thiết trong quá trình khởi sự một doanh nghiệp. Điều đó không vui. Không dễ. Và không nhanh. Việc sử dụng các nguồn vốn tự có có thể giảm thiểu các hoạt động huy động vốn mà bạn phải làm – và thậm chí không cần đến nó nếu bạn may mắn. Tuy nhiên rất ít các doanh nhân có thể tránh được việc này. Trong chương này bạn sẽ nghiên cứu ba hình thức huy động vốn: huy động vốn từ đám đông, từ các nhà đầu tư thiên thần, và nguồn vốn mạo hiểm – và làm thế nào để bạn vượt qua điều khủng khiếp nhưng cần thiết này.

## Huy động vốn cộng đồng

Việc huy động vốn có nhiều cách khác nhau. Ngày xưa, những người giàu có và giới quý tộc có tiền để khởi sự kinh doanh. Nếu cần thêm vốn, họ có đồ ký quỹ và mối liên kết quyền lực. Qua hàng trăm năm phát triển nhanh chóng, và mỗi năm ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm đã giúp hàng ngàn doanh nhân huy động vốn bằng những bài thuyết trình PowerPoint, các sản phẩm mẫu và những phác thảo kế hoạch nơi bàn ăn. Các nhà đầu tư thiên thần đã dân chủ hóa quá trình này, và đi xa hơn những nhà đầu tư mạo hiểm bằng việc cấp vốn cho những công ty có nhiều rủi ro hơn.

https://thuviensach.vn

*“Các nhà đầu tư mạo hiểm không biết quái gì về những thứ sẽ được bán, nhưng khi đám đông cung cấp vốn cho dự án của bạn, thì họ đang đặt lòng tin vào bạn với những đồng tiền sau thuế của riêng họ chứ không phải khoản tiền từ quỹ hưu mà các nhà đầu tư mạo hiểm đang quản lý.”*

Vào năm 2007, Indiegogo xuất hiện, và hai năm sau là Kickstarter. Sự kiện này đánh dấu buổi bình minh của sự huy động vốn từ cộng đồng, và việc kêu gọi vốn trở nên dân chủ, rộng mở và rõ ràng hơn bao giờ hết. Đây là cách huy động vốn cộng đồng diễn ra:

• Bạn tạo ra một dự án, có nghĩa là dựng một đoạn phim và viết một bản mô tả sản phẩm, đưa ra phần thưởng cho những người tham gia, và cung cấp các bản cập nhật khi dự án của bạn được tiến hành.

• Thay vì kêu gọi vốn bằng cách bán cổ phần thông thường, bạn nhận đặt hàng trước với những phần thưởng hoặc những biện pháp kích cầu để khuyến khích mọi người chi trả cho một sản phẩm chưa tồn tại. Biện pháp kích cầu là phiếu giảm giá, quà tặng, vật lưu niệm, hoặc những ý tưởng thú vị như quyền được đặt tên cho nhân vật trong một cuốn sách hay đi ăn với thành viên trong đội của bạn.

• Bạn lan truyền tin tức về dự án kêu gọi vốn qua mạng xã hội và email. Trong khi động lực của việc huy động vốn truyền thống là kiếm tiền thì động lực của việc huy động vốn cộng đồng là việc được sở hữu một sản phẩm thú vị trước người khác, hoặc có được phần thưởng tinh thần qua việc giúp đỡ người khác.

• Mọi người cung cấp vốn cho dự án của bạn, điều này cho phép bạn sử dụng tiền của người khác để hoàn thành sản phẩm. Bạn giải quyết tất cả các đơn đặt hàng, tiếng tăm được lan truyền, và nếu mọi chuyện lý tưởng, bạn sẽ gây dựng được một công ty lớn.

Việc huy động vốn cộng đồng rất hữu hiệu cho những mặt hàng tiêu dùng như các thiết bị, các phụ kiện, trò chơi, đồ thủ công, thời trang

https://thuviensach.vn

cũng như những dự án có tính nghệ thuật như phim ảnh, video và các dự án từ thiện. Việc kêu gọi vốn cộng đồng kém hiệu quả hơn cho những dự án về công nghệ sinh học hay phần mềm vì những dự án này cần tới hàng chục triệu đô-la tiền vốn và không tạo ra xung lực mua hàng.

Theo Kickstarter, vào năm 2013, 3 triệu người từ hơn 200 quốc gia đã cam kết 480 triệu đô-la thông qua việc sử dụng dịch vụ của hãng. Đã có 19.911 dự án kêu gọi vốn thành công – xấp xỉ hơn 6 lần những hợp đồng huy động vốn mạo hiểm được ký kết trong cùng một năm. Sau đây là một vài ví dụ của những dự án kêu gọi vốn cộng đồng thành công – "thành công" ở đây có nghĩa là các doanh nhân này đã kêu gọi được vốn:

• Đồng hồ thông minh Pebble watch: 10 triệu đô-la

• Thang máy Dock: 1,4 triệu đô-la

• Bộ phim Veronica Mars: 5,7 triệu đô-la

Những ví dụ trên là những trường hợp ngoại lệ. Việc huy động vốn cộng đồng rất hiệu quả cho những nguồn vốn từ 50.000 đến 250.000 đô-la, một lượng quá nhỏ để một công ty quỹ mạo hiểm đầu tư. Không phải mọi dự án sẽ huy động được hàng triệu đô-la như những ví dụ bên trên, nhưng có rất nhiều thuận lợi trong việc huy động vốn cộng đồng như:

• Quá trình này không nặng nề như việc huy động vốn mạo hiểm – thường là một công việc toàn thời gian chỉ trong vòng 6 tháng. Ví dụ như bạn không phải viết kế hoạch kinh doanh và trải qua quy trình thẩm tra từ các nhà đầu tư mạo hiểm.

• Không mất cổ phần của công ty. Mọi người đặt hàng trước hoặc đóng góp cho bạn – họ không đầu tư và không nhận cổ phần. Một lợi thế to lớn của việc không phải bán cổ phần là bạn không phải báo cáo cho các nhà đầu tư mặc dù bạn vẫn có trách nhiệm đạo đức phải thực hiện dự án của mình.

https://thuviensach.vn

• Việc huy động vốn cộng đồng là một bài kiểm tra tốt cho tính khả thi của sản phẩm. Các nhà đầu tư mạo hiểm không biết quái gì về những thứ sẽ được bán, nhưng khi đám đông cung cấp vốn cho dự án của bạn, thì họ đang đặt lòng tin vào bạn với những đồng tiền sau thuế của riêng họ chứ không phải khoản tiền từ quỹ hưu mà các nhà đầu tư mạo hiểm đang quản lý.

Sau đây là những lời khuyên quan trọng để thành công trong việc huy động vốn cộng đồng. Có nhiều lời khuyên hơn trong hướng dẫn trên trang Kickstarter Creator Handbook, trong phần đọc thêm của sổ tay hướng dẫn, và trên trang Indiegogo mà bạn có thể tham khảo thêm:

• DỰNG MỘT CLIP: Một clip hấp dẫn, súc tích và đầy nhiệt huyết không dài hơn 2 phút là yếu tố quan trọng nhất của dự án. Hãy dựng thật tuyệt vời vì nó sẽ quyết định sự thành bại của dự án.

• KỂ MỘT CÂU CHUYỆN CÁ NHÂN: Đoạn clip, các email, và những dòng trạng thái trên mạng xã hội nên kể một câu chuyện có ý nghĩa. Câu chuyện hay nhất là một câu chuyện cá nhân. Ví dụ như bạn đã thực hiện dự án này vì bạn có những nhu cầu không được đáp ứng, ví dụ như cách nào đó tốt hơn để vá lốp xe đạp (hãy xem dự án patchnride – *vá rồi lên đường* – trên Indiegogo).

• SỬ DỤNG EMAIL VÀ MẠNG XÃ HỘI: Trừ khi bạn là Arianna Huffington[1] và có thể tham gia vào *The Ellen DeGeneres Show – Chương trình phỏng vấn của nữ diễn viên hài Ellen DeGeneres,* bạn sẽ phải tung ra chiến dịch marketing – du kích để làm cho dự án của bạn thành công. Điều này có nghĩa là bạn hãy sử dụng các liên lạc trong email và các tài khoản mạng xã hội của bạn để quảng bá.

*[1] Nhà báo, doanh nhân, tác giả nổi tiếng ở Mỹ. (ND)*

• GÂY ẤN TƯỢNG VỚI CÁC PHẦN THƯỞNG: Yếu tố thứ hai quan trọng nhất của dự án là các phần thưởng, vật lưu niệm hoặc các biện pháp kích cầu khác mà bạn tung ra. Những phần thưởng dễ thấy nhất là phiếu giảm giá, sự công nhận, những bản sao được viết tay (ví dụ như sách), và những món quà thực tế như túi xách

https://thuviensach.vn

hoặc áo thun. Bạn có thể làm tốt hơn nữa bằng cách đích thân đi giao hàng hoặc cài đặt sản phẩm. Xin nhắc lại là bạn đang kêu gọi mọi người trả cho thứ chưa tồn tại, vì vậy bạn cần đền đáp xứng đáng cho sự chấp nhận rủi ro của họ.

• CÔNG KHAI CHI TIÊU: Một cách hữu hiệu để thuyết phục những người ủng hộ tiềm năng là công khai bảng chi tiêu để cho mọi người thấy bạn sử dụng tiền của họ như thế nào. Điều này sẽ nuôi dưỡng lòng tin rằng bạn biết những gì bạn đang làm và bạn có khả năng hoàn thành và giao sản phẩm.

**Huy động vốn từ những nhà đầu tư thiên thần**

Nguồn vốn thứ hai là từ những nhà đầu tư thiên thần. Các nhà đầu tư thiên thần là hàng ngàn cá nhân giàu có đầu tư tiền bạc của họ vào những startup. Trong khi các nhà đầu tư mạo hiểm muốn kiếm tiền và có lẽ để trả ơn cho xã hội, các nhà đầu tư thiên thần muốn trả ơn cho xã hội và có lẽ để kiếm tiền.

Những thiên thần thấy có hai cách để trả ơn xã hội: *thứ nhất* là giúp những người trẻ khởi sự kinh doanh, *thứ hai* là giúp các sản phẩm có ý nghĩa được đưa ra thị trường. Sau đây là những điểm quan trọng cần lưu ý khi kêu gọi vốn từ các thiên thần.

• ĐỪNG ĐÁNH GIÁ THẤP HỌ: Các thiên thần có thể ít quan tâm đến lợi nhuận tài chính hơn những nhà đầu tư chuyên nghiệp, nhưng điều này không có nghĩa là họ là những kẻ ngây thơ. Hãy tiếp cận họ với thái độ chuyên nghiệp như bạn dành cho những nhà đầu tư mạo hiểm hàng đầu.

• HÃY CHO HỌ "SỐNG NHỜ": Một lợi ích khác mà các nhà đầu tư thiên thần tìm kiếm chính là cơ hội để làm sống lại tuổi trẻ và quá khứ kinh doanh của họ. Mặc dù họ không thể hoặc không muốn khởi sự một công ty khác, họ có thể xem bạn làm điều đó một cách thích thú – hãy gọi điều này là "vốn dòm ngó".

• LÀM CHO CÂU CHUYỆN CỦA BẠN DỄ HIỂU VỚI NHỮNG NGƯỜI BẠN ĐỜI: "Hội đồng đầu tư" của một nhà đầu tư thiên thần

https://thuviensach.vn

chính là người bạn đời của họ – không phải là một nhóm bạn, đối tác hay các học giả. Điều này nhấn mạnh sự quan trọng của việc làm cho chuyện kinh doanh của bạn trở nên dễ hiểu với những thuật ngữ đơn giản. Hãy thử nghiệm điều này bằng cách hỏi bạn đời của bạn xem liệu anh ấy hoặc cô ấy có đầu tư vào kế hoạch mạo hiểm của bạn không.

• HÃY DỄ THƯƠNG: Trong khi các nhà đầu tư mạo hiểm có thể đầu tư như những "con linh cẩu" vì tiền là tiền, nhiều nhà đầu tư thiên thần trở nên yêu thích các doanh nhân theo cái kiểu của bố mẹ: "Nó là là một đứa bé dễ thương và tôi muốn cho nó một sự khởi đầu". Vì vậy hãy dễ gần, đáng yêu và ngoan ngoãn.

• HÃY THU HÚT NHỮNG NGƯỜI HỌ QUEN BIẾT HOẶC ĐÃ NGHE ĐẾN: Việc huy động vốn thiên thần thường vừa có tính xã giao vừa mang tính lợi nhuận. Vì vậy, nếu bạn có thể thu hút được một thành viên của câu lạc bộ, thường thì bạn có thể có thêm các thành viên khác. Sự đảm bảo tốt nhất đối với các nhà đầu tư thiên thần là một nhà đầu tư thiên thần khác mà họ quen hoặc đã từng nghe đến.

**Huy động vốn từ các nhà đầu tư mạo hiểm**

*Sự thật là lượng vốn các startup huy động được trong vòng gọi vốn đầu tiên (Seed) và vòng gọi vốn thứ hai (Series A) có tương quan ngược với thành công của họ.*

– Fred Wilson

Tôi muốn bạn biết những gì bạn sắp bước vào: việc huy động vốn từ một quỹ mạo hiểm là một quá trình lâu dài, mệt mỏi và khó chịu – kể cả khi mọi chuyện diễn ra suôn sẻ. Cho phép tôi kể cho bạn nghe một câu chuyện mà tôi yêu thích, có tính minh họa cao nhất, về một nhà đầu tư mạo hiểm.

*"Thưa bà, vì bà cầm chìa khóa theo nên chúng tôi không thể đưa xe bà ra được."*

https://thuviensach.vn

Một nhà đầu tư mạo hiểm đưa bố của mình đi ăn tối tại nhà hàng sang trọng ở đó có người xếp xe cho khách. Trên đường, ông bố cằn nhằn chuyện bà tiêu quá nhiều cho chiếc BMW hào nhoáng. Đến nơi, bà đậu xe trước nhà hàng và hai người vào ăn tối.

Vài tiếng sau, họ đi ra và thấy chiếc xe vẫn ở đó. Chớp thời cơ, nhà đầu tư nói với ông bố: “Bố thấy chưa? Đó là lý do tại sao con lái một chiếc BMW. Các nhà hàng trưng những chiếc xe đẹp ở mặt tiền. Giờ chúng ta sẽ không phải đợi người xếp xe nữa.”

Ngay lúc đó một nhân viên xếp xe tức giận đến gần và nói, “Thưa bà, vì bà cầm chìa khóa theo nên chúng tôi không thể đưa xe bà ra được”.

Các nhà đầu tư mạo hiểm có thể mở những cánh cửa giúp khởi động việc bán hàng và tìm các đối tác. Họ có thể giúp bạn tìm kiếm các nhà đầu tư tương lai. Họ có thể giúp bạn tránh sai lầm. Họ có thể giúp bạn đào tạo nhân viên. Họ có thể làm cho thế giới quan tâm đến bạn nhiều hơn, nhưng…

• Họ không hẳn biết nhiều hơn bạn về công nghệ, quảng cáo, bán hàng, sản xuất, tài chính hay điều hành. Tuy vậy, không ai có thể trách bạn nếu bạn nghĩ họ biết hết, vì những người này quản lý hàng trăm triệu đô-la.

• Nhận được sự đầu tư của họ không đảm bảo là bạn sẽ thành công. Những công ty này tiến hành nhiều vụ “đặt cược”, và họ cho rằng phần lớn sẽ không mang lại lợi nhuận. Nếu các nhà đầu tư mạo hiểm là những cầu thủ chơi bóng chày, không ai trong số họ sẽ chơi một cách chuyên nghiệp bởi vì hệ số đánh banh quá thấp của họ.

• Sự gắn bó của họ, dù cho họ có nói thế nào, sẽ chấm dứt trong vòng một năm nếu bạn không thực hiện được các lời hứa của mình. Họ không phải là bạn của bạn, và mối quan tâm chính của họ là kiếm tiền. Không hẳn họ là kẻ xấu, nhưng bạn không nên quên rằng đây là việc làm ăn.

https://thuviensach.vn

Bây giờ, sau khi chúng ta đã hoàn thành việc nghiên cứu ba hình thức huy động vốn quan trọng, hãy nhìn lại chúng dưới dạng ma trận. Phần còn lại của chương này tập trung vào việc huy động vốn từ các thiên thần và các nhà đầu tư mạo hiểm.

**Có một lời giới thiệu**

*Cảm ơn bạn vì đã gửi cho tôi cuốn sách. Tôi sẽ đọc ngay đây.*

– Moses Hadas

Trong ngành xuất bản, sản xuất phim, âm nhạc và đầu tư mạo hiểm có những câu chuyện cổ tích như thế này. Bạn gửi một bản thảo, kịch bản, bài hát, hay một kế hoạch kinh doanh cho một công ty. Mặc cho hàng chồng những thứ tương tự trên bàn, chất lượng sản phẩm của bạn hấp dẫn đến mức người ta cuống cuồng mời bạn đến gặp ngay. Sau chỉ một cuộc gặp, bạn ký hợp đồng, tiếp tục tạo ra một bom tấn, và dành thời gian còn lại của cuộc đời cứu giúp người nghèo.

Tiếp tục mơ đi.

Có Chúa chứng giám, sau đây là một câu chuyện thật. Một startup đã không tiếp tục nhận được vốn từ một quỹ đầu tư hàng đầu vì quỹ đầu tư nhận thấy công ty không có khả năng sinh lời. Tôi hỏi một đối tác của tôi tại quỹ là tại sao điều đó lại xảy ra, ông ấy nói rằng có một đồng nghiệp của ông biết về một startup ở châu Âu đang làm điều tương tự và đã giành được *“100% thị trường châu Âu, và sắp tấn công thị trường Mỹ”.* Do vậy, đã quá trễ cho một doanh nghiệp mới toanh bước vào vòng cạnh tranh.

Tôi hỏi người đồng nghiệp ấy tên của công ty ở châu Âu. Ông ấy không biết – một người bạn đã nói với ông về nó. Tôi liên lạc với người bạn này, và ông này cũng chẳng biết gì, ngay cả đến cái tên. Một người bạn khác nữa đã nói với ông về startup này và về cách

https://thuviensach.vn

mà nó đã chiếm được 98% thị phần – một thị trường dọc[1] bé tí ở Đông Âu.

[1] *Vertical market – thị trường phục vụ nhu cầu chuyên biệt. (ND)*

*"Điều mấu chốt là lèo lái sân chơi theo hướng của bạn."*

Hãy xem lại nhé: Một người bạn nói với một người bạn, người nói với một đồng sự, người nói với đối tác đừng quan tâm đến một startup. Câu chuyện này nói cho bạn biết tại sao bạn cần có lời giới thiệu từ một người có uy tín để thuyết phục người đưa ra quyết định có một cái nhìn nghiêm túc đối với startup của bạn. Điều quan trọng không phải là quy trình nộp hồ sơ nên là một sân chơi bằng phẳng. Điểm mấu chốt là lèo lái sân chơi theo hướng của bạn bằng cách có được sự giới thiệu bởi những nguồn mà các nhà đầu tư mạo hiểm xem trọng như:

• CÁC NHÀ ĐẦU TƯ HIỆN TẠI: Một trong những điều quý giá nhất mà một nhà đầu tư hiện tại có thể mang lại là giúp bạn tìm thêm các nhà đầu tư khác. Đây là một phần của trò chơi, vì vậy đừng ngần ngại yêu cầu họ hỗ trợ. Phần lớn các nhà đầu tư ít nhất cũng sẽ lắng nghe lời giới thiệu từ những người đã có cổ phần trong công ty bạn.

• CÁC CÔNG TY LUẬT VÀ KẾ TOÁN: Khi bạn tiếp cận các công ty luật hoặc kế toán, hãy để ý đến các mối quan hệ cũng như năng lực của họ. Hãy hỏi xem liệu họ có thể giới thiệu bạn với các nguồn vốn được không. Phần lớn các công ty có thể làm được điều này, vì vậy hãy tìm một công ty mà vừa có thể hoàn thành được công việc cho bạn vừa có thể đưa ra được những lời giới thiệu.

• CÁC DOANH NHÂN KHÁC: Một cuộc gọi hay một email từ một doanh nhân đến các nhà đầu tư của anh ấy với lời nhận xét *"Đây là một startup "hot" đấy – Ông nên nói chuyện với họ"* sẽ rất có trọng lượng. Hãy vào trang web của nhà đầu tư và tìm hiểu xem ông ấy đã đầu tư vào những công ty nào – bạn có thể sẽ biết ai đó trong số họ. Nếu không, hãy làm quen với ai đó – tiếp cận những công ty này dễ hơn tiếp cận các nhà đầu tư của họ. Với những người đang gây

https://thuviensach.vn

dựng những tổ chức phi lợi nhuận, hãy quan tâm tới những người được tài trợ bởi tổ chức mình nhắm đến.

• CÁC GIÁO SƯ ĐẠI HỌC: Các nhà đầu tư rất coi trọng lời giới thiệu của các giáo sư. Ở Thung lũng Silicon, một cuộc gọi hay email từ một giáo sư công nghệ ở Đại học Stanford sẽ thu hút được sự chú ý của phần lớn các nhà đầu tư mạo hiểm cũng như các nhà đầu tư thiên thần. Tôi hi vọng bạn đã học tốt ở trường! Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn không biết những người này? Thật là một thế giới tàn nhẫn. Việc gọi vốn không phải là một hoạt động mang tính cơ hội, vì vậy hãy ra ngoài và tạo lập các mối quan hệ. Có một khóa học ngắn về việc giao tế ở cuối chương 8 *"Nghệ thuật marketing truyền giáo"* giúp được bạn.

**Hiểu "khán giả" của bạn**

Cơ sở cho một cuộc gặp tuyệt vời với các nhà đầu tư tiềm năng là những tìm hiểu mà bạn đã tiến hành trước. Đầu tiên, hãy tìm hiểu xem điều gì là quan trọng đối với họ. Bạn thu thập thông tin này từ cộng sự dẫn dắt bạn đến cuộc gặp bằng cách tìm câu trả lời cho các câu hỏi sau:

• Ba điều quan trọng nhất mà bạn muốn biết về công ty chúng tôi là gì?

• Điều gì khiến bạn quan tâm đến ý tưởng của chúng tôi và thuyết phục bạn cho chúng tôi một cơ hội gặp gỡ?

• Có vấn đề, câu hỏi hoặc những khó khăn đặc biệt nào mà tôi nên chuẩn bị trước cho cuộc gặp?

*Thứ hai,* hãy vào trang web của quỹ đầu tư mạo hiểm. Hãy sử dụng Google, đọc các báo cáo, và nói chuyện với bạn bè cùng ngành để có được thông tin. Sau đây là những thông tin mà bạn cần biết về quỹ:

• LỊCH SỬ CỦA QUỸ: Quỹ bắt đầu như thế nào? Ai là những đối tác đầu tiên? Những vụ đầu tư thành công nhất của họ là gì?

https://thuviensach.vn

• CÁC ĐỐI TÁC: Ai làm việc ở đó? Họ đã làm việc cho những công ty nào trước kia? Họ đã đi học ở đâu?

• DANH MỤC ĐẦU TƯ HIỆN TẠI: Những công ty nào đang nằm trong danh mục đầu tư hiện tại của họ? Những thành công lớn của quỹ trong quá khứ? Có xung đột hay thuận lợi nào cho startup của bạn không?

Nói một cách cụ thể thì LinkedIn là một nguồn tuyệt vời để chuẩn bị cho cuộc gặp. Sau đây là cách sử dụng nó:

• Tìm hiểu xem quỹ đã đầu tư vào công ty nào bằng cách vào danh mục đầu tư hiện tại trên trang web của quỹ.

• Gõ tên những công ty này vào LinkedIn để tìm xem có ai mà bạn quen biết làm việc cho những công ty này hay không.

• Gặp những người này.

*Thứ ba*, bàn bạc với nhóm của bạn để tìm ra những kết nối, các mối quan hệ và những người có thể làm cho buổi ra mắt có ý nghĩa và có trọng lượng. Có nhiều khả năng nhưng việc cố tìm ra họ ngay trong lúc gặp gỡ là rất khó. Hãy làm việc này trước, khi mà bạn còn ít bị áp lực.

Mặc dù một số nhà đầu tư thiên thần có thể không có website, Google và LinkedIn sẽ cung cấp rất nhiều thông tin về họ. Cũng có một thị trường dành cho các nhà đầu tư thiên thần, trang web AnglelList. Bạn có thể tìm kiếm các nhà đầu tư thiên thần và các công ty ở đó – hãy dùng nó như một dụng cụ hữu hiệu cho việc tìm hiểu về các nhà đầu tư thiên thần.

**Hãy cho thấy sức hút**

Nói chung, các nhà đầu tư đang tìm kiếm những đội ngũ đã thành danh, những công nghệ đã được chứng minh và những thị trường đã được hình thành. Tuy nhiên, một yếu tố có thể vượt qua tất cả những điều này: doanh số thực (ở Thung lũng Silicon chúng tôi gọi

https://thuviensach.vn

điều này là sức hút – với ý nghĩa là một cái lốp chà lên mặt đường và đẩy cái xe tiến lên).

*"Nhiều doanh nhân tin rằng câu nói "Tôi thực sự tin vào ý tưởng của tôi" là một dạng sức hút. Họ đang bị ảo tưởng nếu họ nghĩ đó là sự thật."*

Sức hút có ý nghĩa lớn nhất vì nó cho thấy rằng người ta sẵn sàng mở ví và lấy tiền đưa cho bạn. Nếu bạn có thể làm được điều này thì những thứ như nhóm của bạn, công nghệ của bạn, hay thị trường không còn quá quan trọng nữa. Tôi chưa từng biết một nhà đầu tư, người thà mất tiền cho một nhóm đã thành công với công nghệ được chứng minh trong một thị trường đã hình thành hơn là kiếm tiền từ một điều chưa được chứng thực.

Điều này cho thấy tại sao một dự án huy động vốn cộng đồng thành công rất có ý nghĩa. Nó có lẽ không chỉ loại bỏ hoặc giảm thiểu sự cần thiết của việc huy động vốn mà còn cho thấy bằng chứng về tính khả thi của sản phẩm và sự thu hút các nhà đầu tư.

Sức hút được thể hiện ở nhiều dạng khác nhau trong những ngành khác nhau. Nó có những con số rõ ràng cho các startup cung cấp sản phẩm hay dịch vụ:

• Số lượng người đăng ký

• Số lượng lượt download

• Số lượng khách hàng trả tiền

• Doanh thu

• Lưu lượng truy cập

Các tổ chức phi lợi nhuận có những thước đo khác như:

• Các trường học: số lượng ghi danh và điểm số của học sinh.

• Các nhà thờ: số lượng người tham gia các buổi lễ.

https://thuviensach.vn

• Các viện bảo tàng: số lượng khách tham quan.

• Các tổ chức tình nguyện: sự đóng góp và số giờ hoạt động của các tình nguyện viên.

Điều này đưa đến một câu hỏi logic *"Làm thế nào tôi tạo ra sức hút nếu tôi không có đủ tiền để hoàn thành sản phẩm của mình?"*. Có hai câu trả lời. *Thứ nhất,* không ai nói việc kinh doanh là dễ dàng, vì vậy hãy đọc lại chương 4 *"Nghệ thuật tự thân vận động"* và làm những gì bạn phải làm. Thứ hai, có một hệ thống phân cấp sự thu hút – tất cả đều tương ứng với thang nhu cầu của Maslow.

1. Doanh số thực (hoặc các thước đo khác đã được đề cập ở trên dành cho các tổ chức phi lợi nhuận).

2. Các thị trường để thử nghiệm sản phẩm và thử nghiệm định hướng sản phẩm.

3. Thỏa thuận để thử nghiệm sản phẩm trên thị trường, định hướng hoặc dùng thử sản phẩm trước khi giao hàng.

4. Thiết lập một mối liên hệ để tiến hành thử nghiệm sản phẩm trên thị trường.

Đây là trật tự phân cấp của sự thu hút. Nếu bạn không có ít nhất một mối liên hệ để tiến hành thử nghiệm sản phẩm trên thị trường, bạn sẽ gặp khó khăn trong việc huy động vốn. Nhiều doanh nhân tin rằng câu nói *"Tôi tin vào ý tưởng của tôi"* là một sự thu hút. Họ đang bị ảo tưởng nếu họ nghĩ đó là sự thực.

**Hiện thực hóa mộng tưởng**

Tất cả – theo đúng nghĩa đen là vậy – doanh nhân đến các cuộc gặp đầu tư với nhiều slide chứng minh kích cỡ của thị trường. Thường thì những slide này trích dẫn các lời tư vấn, khẳng định một cách vô căn cứ rằng giá trị của thị trường phần mềm sẽ là 50 tỷ đô-la trong bốn năm tới.

https://thuviensach.vn

Điều hài hước là tất cả các doanh nhân đều khẳng định rằng họ đang theo đuổi một thị trường trị giá 50 tỷ đô-la. Tuy vậy, không một ai trong phòng, kể cả các doanh nhân, tin vào con số này hay nghĩ rằng nó xác đáng. Một phương pháp tốt hơn là hãy hiện thực hóa mộng tưởng. Bạn làm điều này bằng cách tung ra một sản phẩm rất cần thiết cho khách hàng tới mức họ có thể tự làm phép tính đó.

Phương pháp này không hữu hiệu trong mọi trường hợp vì có một số thị trường chưa rõ nét, nhưng khi nó xuất hiện, kết quả sẽ rất tuyệt vời. Sau đây là một ví dụ cho thấy phương pháp này được áp dụng như thế nào: Giả sử trang web của bạn giúp mọi người làm đồ họa mà không cần phải mua hay thuê phần mềm và cũng không phải học cách dùng một sản phẩm phức tạp.

Đây là cách mà màn ra mắt kỳ diệu này diễn ra:

• Những người sử dụng website, blog, mạng xã hội, viết sách, bán hàng trên eBay, Etsy, hay thuyết trình đều cần đến các đồ họa để thu hút sự chú ý.

• Tuy vậy, phần lớn mọi người không phải là những nhà thiết kế đồ họa hay họa sỹ, và họ cũng không muốn tốn thời gian và tiền bạc để trở thành những người như vậy.

• Vì vậy một dịch vụ đơn giản, dễ sử dụng có thể nhanh chóng tạo ra những đồ họa đẹp sẽ thu hút nhiều người dùng.

• Rất dễ để kiếm tiền từ những người dùng này bằng cách bán cho họ những mẫu đồ họa, kho hình ảnh hay những tính năng cao cấp.

Phương pháp này hiệu quả hơn việc trích dẫn một nghiên cứu mà nó chứng minh rằng thị trường cho các dịch vụ và phần mềm đồ họa đáng giá 50 tỷ đô-la, vì các nhà đầu tư có thể tự biết rằng một công ty như vậy có thể cách mạng hóa ngành đồ họa và trở thành một công ty lớn.

**Thừa nhận, hoặc tạo ra một đối thủ**

https://thuviensach.vn

Nhiều doanh nhân tin là các nhà đầu tư muốn nghe thấy rằng startup của bạn không có đối thủ cạnh tranh, Không may là khi nghe vậy, các nhà đầu tư có trình độ sẽ đi đến một hay hai nhận định sau:

• Không có đối thủ vì không có thị trường. Nếu có thị trường, sẽ có những người khác muốn chiếm lĩnh nó.

• Các nhà sáng lập kém tới mức không biết dùng Google để tìm ra những startup khác đang hoạt động tương tự.

Dĩ nhiên là một startup nhắm vào thị trường không tồn tại hay tỏ ra kém cỏi thì làm sao huy động được vốn. Một sự cạnh tranh ở mức độ vừa phải là điều tốt vì nó cho thấy khả năng thành công trong một thị trường có thật và cho thấy rằng không phải bạn đang làm bài tập về nhà.

Việc của bạn là chứng minh mình vượt trội so với đối thủ thế nào chứ không phải chứng minh đối thủ không tồn tại. Hãy sử dụng bảng dưới đây để giải thích những gì bạn và đối thủ của bạn có thể và không thể làm:

a8

Không một ai từng hỏi tại sao bạn nên liệt kê những điều bạn có thể làm mà không liệt kê những gì đối thủ không thể làm. Nhiều doanh nhân băn khoăn tại sao bạn nên liệt kê những việc bạn không thể làm và những gì đối thủ có thể. Lý do là để tăng độ tin cậy của bạn bằng cách thể hiện những gì bạn có thể ở bốn kỹ năng cần thiết sau:

• Nói lên sự thật

• Xác định sự cạnh tranh

• Hiểu những yếu điểm của công ty

• Truyền tải thông tin một cách rõ ràng và cô đọng

https://thuviensach.vn

Bạn có thể sử dụng bảng trên để đưa sản phẩm ra thị trường bằng cách xác định các khả năng đáp ứng những nhu cầu cụ thể của khách hàng – khi đó, mỗi khả năng trong danh sách "những gì chúng tôi có thể" minh họa cho một nhu cầu đối với sản phẩm của bạn.

*"Khi người ta thấy rằng vẫn có thể tin bạn dù bạn có những điểm yếu, họ sẽ càng tin tưởng hơn đối với những điểm mạnh của bạn."*

Không may là các doanh nhân hiếm khi chú ý các yếu tố này. Thay vào đó, họ đưa ra một bảng thông tin khiến họ trông có vẻ "hoành tráng" – thường với những thông số không liên quan, nếu không muốn nói là thực sự ngốc nghếch.

Nếu bạn không có đối thủ trực tiếp, hãy cố gắng soi kỹ cho đến khi bạn tìm thấy vì nếu bạn chẳng phải cạnh tranh với cái gì, có lẽ bạn sẽ chẳng có gì. Sau đây là một số ví dụ về những đối thủ không trực tiếp:

• *Việc tin vào hiện trạng trì trệ.* "Đây luôn là cách chúng tôi làm việc". "Chúng tôi cần sự thông qua của sếp".

• *Sự cạnh tranh về thời gian hoặc thu hút sự chú ý.* Ví dụ như một bảo tàng cạnh tranh với các bảo tàng khác cũng như với các thủy cung, các trò chơi online, và các trung tâm mua sắm.

• *Google, Apple và Amazon.* Ở một mức độ nào đó, những công ty này cạnh tranh với bất cứ ai.

Hãy thẳng thắn: Thảo luận cởi mở những điểm mạnh và yếu của bạn. Khi người ta thấy rằng họ có thể tin bạn với những điểm yếu, họ sẽ dễ tin bạn hơn với những điểm mạnh.

**Đừng để bị rối với những câu hỏi "vặn vẹo"**

Nếu may mắn, bạn sẽ gặp được những nhà đầu tư đưa ra những câu hỏi "vặn vẹo" – "may mắn" là vì những câu hỏi như vậy cho thấy nhà đầu tư quan tâm và có trình độ. Những câu hỏi này mang đến

https://thuviensach.vn

cho bạn cơ hội để chứng tỏ mình cũng có trình độ. Sau đây là những câu hỏi "vặn vẹo" và cách trả lời hợp lý:

**Bắt một con mèo**

Có tới 50 mươi cách để bỏ người yêu, nhưng còn có nhiều cách hơn để các nhà đầu tư từ chối bạn. Không may là các nhà đầu tư mạo hiểm không thích đưa ra lời từ chối rõ ràng; họ thích chiến thuật SHITS: *Show High Interest, Then Stall* – Tỏ ra rất quan tâm, rồi lảng tránh.

Sau đây là những câu trả lời khá phổ biến mà bạn có thể sẽ nghe thấy:

• "Bạn đến với chúng tôi quá sớm. Hãy cho chúng tôi thấy sự thu hút và chúng tôi sẽ đầu tư."

• "Bạn đến với chúng tôi quá muộn. Ước gì bạn đến sớm hơn."

• "Nếu bạn đã có một nhà đầu tư, chúng tôi sẽ tham gia."

• "Chúng tôi không có hiểu biết về lĩnh vực của bạn."

• "Công ty của bạn có xung đột lợi ích với một trong những công ty hiện nay của chúng tôi." (Hãy tin tôi, nếu họ nghĩ họ có thể kiếm được từ công ty bạn, họ sẽ giải quyết xung đột này.)

• "Tôi thích làm việc với bạn nhưng đối tác của tôi không thích."

• "Bạn cần chứng tỏ rằng công nghệ của bạn có thể phát triển."

Hầu như những gì các nhà nhà đầu tư thực sự muốn nói là: *"Không bao giờ, kể cả khi trời sập."* Nhưng có những trường hợp mà các nhà đầu tư tỏ ra thực sự quan tâm nhưng chưa sẵn sàng để thực hiện cam kết. Cuối cùng bạn có lẽ có được vốn từ họ, nhưng nó sẽ khó như việc điều khiển một đàn mèo.

https://thuviensach.vn

Thay vì cố bắt cả đàn, điều quan trọng là hãy cố bắt một con. Sẽ rất hữu ích nếu đó là một con mèo to, đẹp và có tiếng, nhưng nếu không được thì con nào cũng ổn, miễn là không phải con thân thuộc với bạn, vì các nhà đầu tư mạo hiểm giống những người yêu thích sự đau khổ.

*"Tiếp tục tiếp xúc mà không có những cải thiện quan trọng, rõ rệt cho câu chuyện của bạn sẽ khiến cho vị thế của bạn từ "người bền chí" thành "kẻ làm phiền", và không ai cấp vốn cho một kẻ làm phiền cả."*

Việc thuyết phục được một nhà đầu mạo tư mạo hiểm không chỉ là cung cấp thông tin có mục tiêu, có thể định lượng và thuyết phục được qua gặp gỡ và các kênh tham khảo. Nó cũng phải là một quá trình đầy đủ cảm xúc và lý trí. Một nhà đầu tư chưa ký cam kết vẫn đang theo dõi những gì bạn làm:

• Bạn có tiếp tục theo đuổi để trả lời các câu hỏi chưa thể trả lời trong buổi gặp mặt?

• Sau buổi gặp mặt, bạn có cung cấp thêm thông tin cho nhà đầu tư để củng cố cho dự án của mình không?

• Bạn có làm cho các nhà đầu tư ngạc nhiên bằng việc ký kết với các khách hàng lớn hay hoàn thành sớm các mục tiêu không?

• Có nhà đầu tư chất lượng cao nào khác đã ký séc cho bạn không? Sự bền chí theo đuổi những mục tiêu này có thể được đền đáp, và bạn có thể cung cấp những thông tin cập nhật này nhiều tuần thậm chí nhiều tháng sau cuộc gặp đầu tiên với nhà đầu tư để nỗ lực thuyết phục họ. Tuy nhiên, việc tiếp tục tiếp xúc mà không có những cải thiện quan trọng, rõ rệt cho câu chuyện của bạn sẽ khiến cho vị thế của bạn từ "người bền chí" thành "kẻ làm phiền", và không ai cấp vốn cho một kẻ làm phiền cả.

**Hãy tìm một luật sư chuyên về tài chính công ty**

https://thuviensach.vn

Bạn cần một luật sư, nhưng không phải bất kỳ luật sư nào, mà là người thường xuyên thực hiện các thỏa thuận đầu tư mạo hiểm và các vấn đề tài chính trong giai đoạn đầu. Điều này có nghĩa là không sử dụng bạn bè hay người thân là luật sư chuyên về ly dị, tội phạm, luật gia đình hay về bất động sản. Đừng ngu ngốc: Bạn sẽ không thể tìm được những lời khuyên về bệnh ung thư từ một bác sĩ da liễu, vì vậy tại sao lại tìm kiếm lời khuyên tài chính từ một luật sư chuyên về ly dị.

Từ quá trình thẩm tra cho đến lệnh chuyển khoản, bạn đều cần có những lời khuyên về pháp lý. Cụ thể là bạn cần chúng cho việc lập các hợp đồng, các tài liệu pháp lý mà chúng sẽ xác định các điều khoản đầu tư. Những người bạn của tôi tại Wilson Sonsini Goodrich & Rosati đã soạn bộ điều khoản WSGR cực kỳ hữu ích để giúp các doanh nhân hiểu vấn đề này. Bộ điều khoản này có 48 trang câu hỏi. Nó sẽ giúp bạn hiểu sự phức tạp của quá trình này và tại sao bạn cần có một luật sư giàu kinh nghiệm. Tôi đã chứng kiến nhiều doanh nhân liều lĩnh với vấn đề tài chính và tốn hàng chục ngàn đô-la để sửa lại “quyết định khôn ngoan” của việc dùng bạn bè hay họ hàng để tiết kiệm tiền.

**Theo đuổi sự tồn tại song song**

Đặc trưng tuyến tính của một cuốn sách sẽ gây cho bạn cảm tưởng việc huy động vốn – thực ra, cả việc kinh doanh nói chung – xảy ra lần lượt. Ví dụ như, từ việc huy động vốn từ cộng đồng => xây dựng sản phẩm mẫu => huy động vốn từ các nhà đầu tư thiên thần => huy động vốn từ các quỹ mạo hiểm => mở rộng phạm vi hoạt động => phát hành cổ phiếu ra công chúng, và cuối cùng là tận hưởng rượu vang và xe Tesla.

Nhưng thực ra, việc huy động vốn và việc kinh doanh nói chung, là một quá trình song song. Ví dụ như bạn có thể đang tiến hành một dự án huy động vốn từ đám đông trong khi bạn đang gặp các nhà đầu tư thiên thần và các nhà đầu tư mạo hiểm, cùng lúc đó bạn cũng có thể đang vay vốn từ bạn bè hay gia đình. Và đây chỉ là một phần của sự tồn tại song song của bạn, vì bạn cũng đang tạo sản phẩm mẫu, tìm kiếm khách hàng, hình thành các mối quan hệ đối

https://thuviensach.vn

tác, đào tạo và huấn luyện nhân viên cùng lúc. Hãy tập làm quen với điều này. Đây là cuộc sống mà bạn đã chọn.

**Lường trước tương lai**

Có lẽ bạn đang đọc cuốn sách này khi bạn bắt đầu huy động vốn hoặc sau khi bạn đã qua vòng Seed Round – vòng huy động vốn đầu tiên. Nó sẽ rất hữu ích để giúp bạn hình dung ra bức tranh toàn cảnh của mỗi vòng huy động vốn:

• HUY ĐỘNG VỐN ĐẦU TIÊN (VÒNG SEED FUNDING) = BÁN "TIẾNG XÈO XÈO" (SIZZLE): Đây là những đồng tiền đầu tiên bạn huy động được từ bên ngoài. Mức độ tầm từ 100.000 tới 250.000 đô-la. Các nguồn vốn là từ bạn bè, gia đình hay từ các nhà đầu tư thiên thần. Vào thời điểm này, bạn đang bán hàng dựa trên ước mơ, những điều diệu kỳ và ảo ảnh – nói cách khác, lúc này bạn đang bán tiếng "xèo xèo" của chảo mỡ.

• HUY ĐỘNG VỐN ĐỂ ĐƯA SẢN PHẨM RA THỊ TRƯỜNG (VÒNG SERIES A) = BÁN "MIẾNG BÍT TẾT" (STEAK): Trong vòng này, các nhà đầu tư mạo hiểm bước vào bức tranh. Họ đánh cược vào công ty của bạn với số vốn từ 1 đến 3 triệu đô-la. Bạn không thể dựa vào tiếng mỡ rán nữa vì tiền giờ đã ở dạng cổ phần (không hề có chơi chữ ở đây). Bây giờ sản phẩm của bạn phải bắt đầu tạo ra lợi nhuận – nói cách khác, vòng này là bán miếng bít tết chứ không phải là tiếng xèo xèo của mỡ sôi trong chảo (Tôi có được phép ẩn dụ của việc dùng "tiếng xèo xèo" và "miếng bít tết" vào kinh tế từ Ben Narasin của quỹ TriplePoint Venture).

• HUY ĐỘNG VỐN PHÁT TRIỂN (VÒNG SERIES B) = LIỀU DOPING. Miếng bít tết thì ngon đấy. Khách hàng đang mua và thưởng thức nó. Bây giờ công ty cần một liều doping để tiến đến mốc doanh thu 100 triệu đô-la một năm. Bạn sắp dùng nguồn tiền này để mở rộng công việc kinh doanh. May mắn là không có cuộc thử doping nào cho các doanh nhân.

• HUY ĐỘNG VỐN ĐỂ TĂNG TRƯỞNG NHANH (VÒNG SERIES C) = NHỮNG KẺ ĂN BÁM: Nếu bạn đạt đến vòng này, có lẽ bạn

https://thuviensach.vn

không cần tiền nữa. Giai đoạn phụ thêm này chỉ cần khi hệ thống tư bản chủ nghĩa sụp đổ hay Google/ Apple/ Amazon quyết định đầu tư vào công ty của bạn. Vào thời điểm này, các nhà đầu tư đang mua – còn bạn thì không bán – vì vậy họ bám lấy bạn để cầm cương chiến mã thắng cuộc.

**Hãy chi tiêu như thể bạn sẽ không thể huy động vốn được nữa**

Lời khuyên cuối cùng của tôi liên quan đến những gì nên làm sau khi bạn đã xoay xở để huy động được vốn – dù nó là bao nhiêu. Nhiều doanh nhân, sau khi sống trong khốn khó một thời gian, trở nên cuồng dại khi được cấp vốn và bắt đầu phung phí vào những thứ như bàn ghế thượng hạng, không gian văn phòng rộng rãi, thức ăn miễn phí và tuyển những thạc sĩ quản trị kinh doanh từ các công ty lớn.

*“Thái độ tốt nhất là hãy nghĩ rằng bạn sẽ không bao giờ huy động vốn được nữa.”*

Nếu bạn thấy bản thân mình có những suy nghĩ như dưới đây, bạn đang bắt đầu lao dốc:

• *Nhà đầu tư đã giao tiền cho chúng ta để đầu tư, vì vậy hãy đầu tư.*

• *Nếu chúng ta cung cấp các bữa ăn cho nhân viên, họ sẽ không phải ra ngoài ăn và họ sẽ làm việc nhiều hơn cho chúng ta.*

• *Bây giờ chúng ta cần có cơ sở hạ tầng để hỗ trợ cho sự tăng trưởng tuyệt vời mà chắc chắn chúng ta sẽ đạt được trong tương lai.*

• *Chúng ta luôn có thể huy động được vốn.*

Thái độ tốt nhất là hãy nghĩ rằng bạn sẽ không bao giờ huy động vốn được nữa. Làm thế nào mà điều này có thể xảy ra? Bạn có thể chậm ngày giao hàng. Bạn có thể không đạt được chỉ tiêu kinh doanh. Các nhà đầu tư của bạn có thể mất lòng tin vào các bạn. Họ có thể cạn vốn. Một đợt suy thoái kinh tế hoặc đại dịch có thể xảy ra. Bạn không thể nào biết được… Bất kỳ ai cũng có thể sống sót

https://thuviensach.vn

khi mọi chuyện yên ổn, nhưng những nhà kinh doanh tài ba có thể sống sót khi những điều tồi tệ xảy ra. Nếu bạn biết rằng bạn không thể huy động vốn được nữa, bạn sẽ sử dụng những gì bạn có như thế nào?

**LOL – Hãy thư giãn một chút**

Hãy thư giãn chút nào, và để tóm lại chương này, hãy cho phép tôi nói với bạn vài ý tưởng kỳ lạ mà tôi đã có vinh hạnh được nghe:

• Biến Isarel thành một công viên giải trí cho phần còn lại của Trung Đông.

• Xây vòm khí hậu bao trùm Los Angeles. (Tôi quên mất mục đích của cái vòm này là để ngăn ô nhiễm thoát ra khỏi Los Angeles hay ngăn nó xâm nhập vào Los Angeles.)

• Làm một khinh khí cầu để sử dụng như bệnh viện trên không trung.

• Chia lô bán nền trên mặt trăng.

• Thả một con rùa nổi khổng lồ làm khách sạn bên trên San Francisco.

• Làm nở ngực bằng phương pháp thôi miên.

• Sản xuất những chiếc xe vô hình – được giới thiệu với lời cảnh báo là sẽ chuyển giao cho Iraq nếu không có công ty Mỹ nào cung cấp vốn.

• Bán một thiết bị chạy pin mà bạn có thể kẹp vào mũi để giữ ấm cơ thể.

• In ra bánh sandwich.

• Tạo ra một đơn vị tiền tệ mới cho thế giới; doanh nhân đưa ra ý tưởng này lúc đấy đang tìm kiếm hàng triệu triệu đô-la đầu tư. Các ý

https://thuviensach.vn

tưởng này nghe điên khùng vậy đấy, nhưng đúng là công nghệ in 3D và đồng Bitcoin đã xuất hiện.

**Phụ trương**

*Tiểu chương: Mười lời nói dối hàng đầu của các nhà đầu tư mạo hiểm*

Các nhà đầu tư mạo hiểm cũng là những con người bình thường: Họ, hoặc là quyết định đầu tư và tự thuyết phục bản thân rằng mình đã đúng (nghĩa là đã điều tra kỹ rồi), hoặc không có cơ may nào là họ sẽ đầu tư. Họ có thể đơn giản, nhưng chưa chắc luôn nói thẳng, vì vậy nếu bạn nghĩ thật khó để có được một lời đồng ý chắc chắn từ một nhà đầu tư mạo hiểm, bạn nên cố có được một lời từ chối chắc chắn.

Nhưng than ôi! Các doanh nhân cũng là những con người bình thường: Nếu họ không nghe được một lời từ chối chắc chắn, họ sẽ nghĩ rằng câu trả lời là đồng ý. Đó là lý do tại sao có quá nhiều hiểu nhầm giữa các nhà đầu tư mạo hiểm và các doanh nhân. Để thúc đẩy việc hiểu nhau giữa hai nhóm này, sau đây là mười lời nói dối hàng đầu của các nhà đầu tư mạo hiểm:

*1. “Chúng tôi sẽ đưa ra quyết định nhanh thôi.”* Chắc chắn rồi, họ có thể đưa ra quyết định nhanh – sau rốt thì, họ cũng đang không đánh cược bằng tiền của họ. Nhưng công ty quản lý quỹ chắc chắn không bao giờ đưa ra một quyết định nhanh vì các đối tác không có ý định trở thành chất xúc tác cho sự sáng tạo liều lĩnh. Họ cũng sợ nguy cơ như phần lớn những người làm trong ngành tài chính và muốn theo đám đông cho an toàn.

*2. “Tôi thích công ty của bạn, nhưng đối tác của tôi thì không.”*

Điều các nhà tài trợ đang cố làm cho các doanh nhân tin là họ là những người tốt, thông minh và đã thấy được tiềm năng; còn đối tác của họ không thấy được điều đó, vì thế, đừng trách họ. Đây là một sự né tránh, chính bản thân các nhà tài trợ đó cũng không tin vào

https://thuviensach.vn

tiềm năng như các đối tác của họ. Một người có lòng tin sẽ biết làm thế nào để xúc tiến mọi việc.

*“Nếu dì của bạn có “…”, bà ấy sẽ thành chú của bạn.”*

*3. “Nếu bạn có một nhà đầu tư dẫn đầu, chúng tôi sẽ làm theo.”* Nói cách khác, “Không”. Như người Nhật có nói “Nếu nếu dì của bạn có “…”, bà ấy sẽ thành chú của bạn”. Nhà đầu tư mạo hiểm đang muốn nói “Chúng tôi thực sự không tin, nhưng nếu bạn được quỹ Sequoia đầu tư, chúng tôi sẽ tham gia”. Nói cách khác, một khi doanh nhân không cần tiền, nhà đầu tư mạo hiểm sẽ vui vẻ đưa thêm cho anh ta. Những gì bạn muốn nghe là, “Nếu bạn không có một nhà đầu tư dẫn đầu, chúng tôi sẽ giúp bạn”. Đấy mới là một người có lòng tin.

*4. “Cho chúng tôi thấy sức hút, và chúng tôi sẽ đầu tư.”* Nói cách khác, “Không”. Lời nói dối này được dịch là “Tôi không tin câu chuyện của bạn, nhưng nếu bạn có thể chứng minh bằng việc đạt được lợi nhuận ấn tượng, thì bạn có thể thuyết phục được tôi. Tuy nhiên, tôi không muốn nói “không” với bạn vì bạn có thể sẽ là Google tiếp theo và tôi muốn là nhà đầu tư duy nhất”.

*5. “Chúng tôi muốn cùng đầu tư với những nhà đầu tư mạo hiểm khác.”* Rõ ràng như việc mặt trời sẽ mọc hay chuyện người Canada thích chơi hockey, bạn có thể vướng vào sự tham lam của các nhà đầu tư mạo hiểm. Sự tham lam trong làm ăn này có nghĩa là “Nếu đó là một thỏa thuận tốt, tôi muốn tất cả”. Điều các doanh nhân muốn nghe từ các nhà đầu tư là, *“Chúng tôi muốn toàn bộ vòng huy động vốn. Chúng tôi không muốn bất kỳ nhà đầu tư nào khác tham gia vào”*. Sau đó, việc của các doanh nhân là thuyết phục họ tại sao các nhà đầu tư khác có thể làm cho chiếc bánh to hơn chứ không phải sắp xếp lại các lát bánh.

6. *“Chúng tôi đang đầu tư vào nhóm của bạn.”* Đây là một câu nói chưa đầy đủ. Đúng là họ đang đầu tư vào nhóm của bạn, các doanh nhân đang nghe thấy là,*“Chúng tôi sẽ không sa thải bạn – Tại sao chúng tôi sẽ sa thải bạn nếu chúng tôi đầu tư vào vì bạn?”.* Đó không phải là những điều các nhà đầu tư đang nói. Điều họ đang nói là, “Chúng tôi đang đầu tư vào nhóm của bạn chừng nào mọi

https://thuviensach.vn

thứ đều ổn, nhưng nếu có điều gì xảy ra chúng tôi sẽ "nung mông" bạn bởi vì không một ai có thể trốn tránh trách nhiệm được".

*7. "Chúng tôi có băng thông rộng cho công ty của bạn."* Có lẽ nhà đầu tư đang nói về đường cáp quang tới văn phòng của ông ấy, chứ không phải về lịch trình hoạt động của ông vì ông ấy đã nằm trong mười ban giám đốc khác nhau, và về thời gian ông ấy dành cho công ty bạn. Chỉ cần đếm số cuộc họp ban điều hành, một doanh nhân nên hiểu rằng một nhà đầu tư mạo hiểm mất từ năm tới mười tiếng đồng hồ cho một công ty trong một tháng.Vậy đấy. Hãy giải quyết điều đó và làm cho các cuộc họp giám đốc trở nên ngắn hơn!

*8. "Đây là một bản hợp đồng có mùi vani."* Không có thứ được gọi là "hợp đồng có mùi vani". Nếu bản hợp đồng là kem, phần lớn sẽ là vị Rocky Road[1]. Vì vậy bạn cần một luật sư chuyên về tài chính công ty giàu kinh nghiệm – ngược lại với Uncle Joe, luật sư chuyên về ly dị – để định hướng cho những điều khoản phức tạp và tránh những cái bẫy trong các hợp đồng.

*[1] Tác giả chơi chữ: vị Rocky Road là vị chocolate đậm và Rocky Road là con đường đá gập ghềnh. (ND)*

*9. "Chúng tôi có thể "mở cửa" các công ty khách hàng của chúng tôi cho bạn."* Đây hoàn toàn là một lời nói dối. Trước hết, một nhà đầu tư mạo hiểm không thể luôn "mở cửa" các công ty khách hàng của họ. Công ty khách hàng có thể ghét ông ta, và điều tệ nhất trên đời trong trường hợp này là một lời giới thiệu từ ông ấy. Thứ hai, ngay cả khi nhà đầu tư mạo hiểm có thể "mở" được "cửa", các doanh nhân cũng đừng nên nuôi nhiều hi vọng là các công ty đó sẽ quan tâm đến sản phẩm của mình.

*10. "Chúng tôi thích đầu tư vào giai đoạn đầu."* Các nhà đầu tư mạo hiểm nuôi mộng về việc bỏ từ 1 triệu đến 2 triệu đô-la vào những startup chưa huy động vốn và kết thúc với việc nắm giữ 33% cổ phần của một Google tương lai. Đây là sự đầu tư giai đoạn đầu. Bạn có biết tại sao tất cả chúng ta đều biết về khoản lãi kỳ diệu mà Google mang lại cho các nhà đầu tư không? Và với lý do tương tự

https://thuviensach.vn

mà chúng ta đều biết về Michael Jordan: Đó là vì những công ty như Google hay những người như Michael Jordan hầu như khó xuất hiện lần nữa. Nếu có nhiều Google hay Jordan, không ai sẽ viết về họ nữa. Nếu bạn nhìn sâu vào bên trong, các nhà đầu tư muốn đầu tư mạo hiểm sẽ đầu tư vào những nhóm đã thành danh (ví dụ như nhóm các nhà sáng lập Cisco), với công nghệ đã được công nhận (ví dụ như dựa trên cơ sở giải Nobel), và một thị trường đã định hình (như thị trường thương mại điện tử).

**FAQ**

Đây là danh sách câu hỏi dài nhất trong cuốn sách. Độ dài của nó phản ánh quá trình huy động vốn khó khăn như thế nào đối với phần lớn mọi người. Tôi đã trả lời phần lớn các câu hỏi về vấn đề này ở phần chính của chương và chỉ bổ sung một số ít câu hỏi đặc biệt ở đây.

**Câu hỏi:** Tôi nên cố gắng huy động bao nhiêu tiền?

*Câu trả lời:* Có hai câu trả lời. Thứ nhất, bạn có thể chỉ cần huy động một lượng đủ cho những mục tiêu quan trọng sắp đến. Ví dụ như phát triển từ sản phẩm mẫu đầu tiên thành sản phẩm đầu tiên có thể giao hàng được. Lý do là việc hoàn thành được mục tiêu này sẽ cho phép bạn huy động với giá trị cao hơn nhiều.

Thứ hai, nếu nhà đầu tư đề nghị rót vào công ty bạn với giá trị cao, bạn có thể nhận ở mức nhiều nhất có thể. Mục tiêu là không bao giờ phải huy động vốn nữa, nhờ đó bạn đỡ phải lo lắng về vốn.

Tuy nhiên dù giá trị là bao nhiêu, luôn nhớ rằng bạn càng nhận nhiều thì bạn càng phải trả nhiều. Ví dụ như khi bạn nghe thấy một công ty huy động được 50 triệu đô-la, sẽ có hai hệ quả: Thứ nhất, công ty đó đã tích lũy được một lượng lớn tài sản. Thứ hai, công ty đó phải tạo ra lợi nhuận 500 triệu đô-la để làm hài lòng các nhà đầu tư. Điều thứ hai tạo ra rất nhiều áp lực.

Khả năng các nhà đầu tư đổ tiền vào công ty bạn ở giai đoạn đầu là rất thấp. Vì vậy đối với phần lớn các startup, câu trả lời là kiếm đủ

https://thuviensach.vn

để hoàn thành mục tiêu tiếp theo.

**Câu hỏi:** Tôi định giá của công ty tôi như thế nào?

*Câu trả lời:* Tôi thường nói với mọi người rằng mỗi kỹ sư làm việc toàn thời gian đáng giá 500 ngàn đô-la và mỗi thạc sĩ quản trị kinh doanh đáng giá 250 ngàn. (Và tôi có một bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh). Mọi người nghĩ rằng tôi đang đùa – hoàn toàn không.

Đây là một vài lời khuyên. Thứ nhất, bạn không nên định giá công ty trừ khi bạn là một trong những nhà khởi nghiệp hiếm hoi quay lưng lại với các nhà đầu tư. Đối với đa số còn lại, các nhà đầu tư cố gắng thiết lập giá trị công ty của bạn và bạn cố để nâng nó lên. Điều này được gọi là thương lượng.

Thứ hai, thông tin về giá trị của những công ty tư nhân thường không chính xác. Nó không giống như việc bạn cầm tờ Wall Street Journal và tìm xem cổ phiếu của họ đang được giao dịch với giá bao nhiêu. Điều tốt nhất bạn có thể làm là sử dụng sự so sánh tương đối dựa trên những công ty tương tự.

Cách tính sẽ là như thế này: Giả sử một công ty cần huy động 3 triệu đô-la. Thường thì công ty sẽ bán 20 đến 25% cổ phần của mình trong vòng huy động vốn như vậy. Quay trở lại phép tính, nếu 30 triệu đô-la tương đương với 20 đến 25% cổ phần thì 100% cổ phần sẽ là 12 triệu đến 15 triệu đô-la. Điều này cho bạn một điểm khởi đầu và bạn có thể thương lượng từ đấy.

Bạn có thể tìm thấy những phép tính tương tự cách đọc các website như Mashable, TechCrunch và Verge. Wilson Sonsini Goodrich & Rosati cũng phát hành một bản báo cáo hữu ích dựa trên giá trị của các khách hàng của họ.

Thứ ba, bạn không cần 800 điểm trong môn toán ở kỳ thi SAT[1] để biết rằng việc sở hữu một lượng lớn cổ phần của một startup là tốt hơn. Tuy nhiên đây không phải là toàn bộ câu chuyện – điều đáng quan tâm là cổ phần của bạn đáng giá bao nhiêu chứ không phải tỷ lệ sở hữu của bạn trong công ty là bao nhiêu. Ví dụ như, sẽ tốt hơn

https://thuviensach.vn

nhiều khi chỉ cần sở hữu 0,001% của Google so với 51% của một công ty trị giá 10 triệu đô-la.

*[1] Scholastic Assessment Test – Bài thi đánh giá năng lực chuẩn hóa để xét tuyển vào nhiều trường đại học ở Mỹ. (ND)*

Vì vậy đừng khiến bạn điên cuồng cố gắng tối đa hóa giá trị của công ty để giảm thiểu tác động về cổ phần trong quá trình huy động vốn. Bạn, hoặc là sẽ kiếm được nhiều tiền hơn bạn mơ ước, hoặc là sẽ kết thúc trắng tay. Công ty của bạn đáng giá bao nhiêu quan trọng hơn là tỷ lệ phần trăm bạn sở hữu.

**Câu hỏi:** Các doanh nhân có phải chấp nhận sự định giá của nhà đầu tư mạo hiểm, người muốn đầu tư vào doanh nghiệp của họ?

*Câu trả lời:* Dù lời đề nghị ban đầu là bao nhiêu thì bạn cũng nên yêu cầu thêm 25% vì người ta cho rằng bạn sẽ tiến hành thương lượng để nâng lên. Thực ra nếu bạn không nâng giá, bạn sẽ làm nhà đầu tư lo lắng với ý nghĩ rằng bạn không phải là một nhà thương thuyết giỏi. Bạn cũng nên chuẩn bị một số lý do để cho thấy tại sao bạn lại tin là giá trị của công ty nên ở mức cao hơn – vì chỉ lý do quyển sách khuyên bạn thì không đủ.

Mặc dù vậy, vào cuối ngày thương thuyết, nếu sự định giá hợp lý thì hãy nhận tiền và lên đường. Việc định giá và sở hữu thêm vài điểm phần trăm hiếm khi tạo ra sự khác biệt.

**Câu hỏi:** Có một nhà đầu tư mạo hiểm muốn đầu tư 5 triệu đô-la vào công ty tôi. Tôi nên dự tính như thế nào về việc ông ấy sẽ kiểm soát công ty?

*Câu trả lời:* Chừng nào mọi thứ đều ổn các nhà đầu tư mạo hiểm sẽ để bạn một mình. Hãy hiểu cuộc sống của một nhà đầu tư mạo hiểm. Ông ấy ở trong ban giám đốc tầm 10 người, thường gặp nhau ít nhất một lần mỗi quý, đôi khi mỗi tháng. Ông ấy phải huy động vốn để đầu tư và phải làm cho 25 nhà đầu tư nắm được thông tin và cảm thấy hạnh phúc. Mỗi ngày, ông ấy phải xem xét một số hợp đồng và phải gặp gỡ với 5 đối tác khác. Ông ấy không có thời gian

https://thuviensach.vn

để săm soi bạn và nếu phải làm vậy, ông ấy sẽ không đầu tư ngay từ đầu.

Câu hỏi quan trọng bạn nên hỏi là *"Tôi có thể mong chờ gì từ sự hỗ trợ của một nhà đầu tư mạo hiểm giỏi?*". Và đây là Câu trả lời*:* 5 tiếng đồng hồ mỗi tháng để chia sẻ suy nghĩ trong đó ông ấy sẽ giúp bạn tiếp cận các khách hàng hoặc đối tác tiềm năng, hoặc trực tiếp phỏng vấn các ứng viên cho những vị trí cao cấp trong công ty của bạn.

**Câu hỏi:** Làm thế nào để tôi xác định được những quỹ đầu tư mạo hiểm có những nguồn vốn mới với một kỳ hạn thanh toán đủ lâu để phù hợp với thời điểm thanh khoản của tôi?

*Câu trả lời:* Bạn đang lo lắng quá nhiều. Thời gian gây vốn hiếm khi là một vấn đề quan trọng. Bạn, hoặc thuyết phục được quỹ đầu tư rằng bạn có thể thu lợi cho nó, hoặc là không. Nếu bạn làm được, họ sẽ tìm vốn cho bạn. Quỹ cũng sẽ chọn bạn chứ không phải ngược lại, và cũng không có cách nào để dự đoán được thời điểm thanh khoản.

**Câu hỏi:** Thứ tự tiếp cận các nhà đầu tư lần lượt là hạng 1, hạng 2 rồi đến hạng 3, hay có cách nào khác?

*Câu trả lời:* Bạn đang lo lắng quá, quá nhiều. Hãy ra mắt bất cứ nhà đầu tư nào bạn có thể tiếp cận. Sau 9 tháng nỗ lực huy động vốn, bạn sẽ nhận thấy là tiền nào cũng là tiền. Thêm vào đó, còn không rõ quỹ nào là hạng 1, hạng 2 hay hạng 3.

**Câu hỏi:** Các nhà đầu tư hạng 1, hạng 2 hay hạng 3 mong muốn tỷ suất hoàn vốn nội bộ là bao nhiêu? Họ sẽ kiên định với tỷ lệ đó như thế nào?

*Câu trả lời:* Bạn đang lo lắng quá, quá, quá nhiều. Thứ nhất, dường như không một nhà đầu tư nào nhận rằng công ty của ông ấy không phải hạng nhất. Ngay cả khi ông ấy đã từng nói vậy, ông ấy cũng không nói với các đối tác hoặc các nhà đầu tư khác rằng "Vì chúng

https://thuviensach.vn

ta là một công ty hạng 2 nên chúng ta chỉ cần cố gắng giành được 10 phần trăm".

Tất cả các nhà đầu tư mạo hiểm đang tìm kiếm lợi nhuận cao nhất có thể từ khoản đầu tư cụ thể cho bạn, chứ không phải tỷ suất lợi nhuận vừa với mục tiêu trung bình của họ. (Hãy nhớ rằng họ biết khả năng cao là công ty của bạn sẽ thất bại.) Nhưng câu hỏi của bạn đã bỏ sót một điểm quan trọng khác. Mặc dù các công ty đầu tư mạo hiểm được xếp hạng với nhau dựa trên hiệu suất IRR (Internal Rate of Return – tỷ suất hoàn vốn nội bộ) của họ, các nhà đầu tư mạo hiểm không định giá mỗi hợp đồng riêng biệt bằng cách tính toán các tỷ suất hoàn vốn nội bộ tiềm năng.

Nói một cách thực dụng, các nhà đầu tư nhìn vào lợi nhuận tiền mặt – nghĩa là, nếu họ bỏ vào 1 triệu đô-la hôm nay, điều họ mong chờ trong 4 hoặc 5 năm nữa là gì? (5 triệu đô-la sẽ là mức lợi nhuận gấp 5 lần). Mong muốn về lợi nhuận tiền mặt thay đổi tùy theo loại hình và lĩnh vực đầu tư chứ không phải vì tiếng tăm của quỹ. Đối với việc đầu tư giai đoạn đầu vào lĩnh vực công nghệ cao, bạn nên thuyết phục được các nhà đầu tư rằng có một kế hoạch khả thi cho việc đạt lợi nhuận gấp 5 hoặc 10 lần lượng vốn của nhà đầu tư trong 3 đến 5 năm.

**Câu hỏi:** Tôi có nên thừa nhận rằng doanh số bán hàng của chúng tôi cho tới hôm nay là chưa tốt (hay thậm chí là chưa bán được)?

*Câu trả lời:* Bạn nên, nhưng tôi kéo dài thêm thế này: Doanh số của bạn chưa tốt là vì bạn đang ở vào "giai đoạn đầu của chu kỳ bán hàng với một sản phẩm sáng tạo". Và đó cũng là lý do tại sao mà bạn càng tự thân vận động được lâu thì sẽ càng tốt.

**Câu hỏi:** Tôi có nên thừa nhận với nhà đầu tư rằng tôi hoàn toàn "non xanh" về tất cả những điều này?

*Câu trả lời:* Bạn không phải làm vậy, bởi nó quá rõ ràng. Và do đó có lẽ bạn nên nói sự thật. Tuy nhiên, để cải thiện điều này, hãy học hỏi các giám đốc, các nhà tư vấn của bạn, họ là những người đầy kinh nghiệm. Và bạn cũng nên nói "Tôi sẽ làm những gì phù hợp

https://thuviensach.vn

cho công ty và đứng sang một bên nếu đó là điều đáng làm” một cách nghiêm túc.

**Câu hỏi:** Các nhà đầu tư có nói chuyện với nhau nhiều không? Liệu sự ngớ ngẩn của tôi trước mặt một người sẽ trở thành đề tài cho họ và hủy hoại cơ hội của tôi với nhà đầu tư khác trong nhóm không?

*Câu trả lời:* Không có khả năng là các nhà đầu tư sẽ nói về bạn vì họ không có thời gian để bàn tán về tất cả những cuộc ra mắt tệ hại mà họ đã dự và những doanh nhân kém cỏi mà họ đã gặp. Bạn phải làm một điều gì đấy cực kỳ ngu ngốc mới có thể trở thành một chủ đề cho họ bàn tán.

**Câu hỏi:** Có cần tuyển một công ty luật và một công ty kế toán trước khi huy động vốn không?

*Câu trả lời:* Không cần lắm, nhưng tốt hơn là bạn nên có một công ty luật vì ba lý do sau: Thứ nhất, giả sử bạn tuyển một công ty luật có tiếng về các công việc liên quan đến đầu tư mạo hiểm/ tài chính công ty, họ sẽ chỉ cho bạn biết bạn cần làm gì. Thứ hai, một luật sư có tài có thể giúp bạn tìm các nhà đầu tư. Thứ ba, bạn cần có một luật sư có kinh nghiệm, chuyên về tài chính công ty để làm công việc giấy tờ liên quan đến tài chính. Một công ty kế toán thì ít quan trọng hơn bởi vì cho đến bây giờ chưa có nhiều việc liên quan đến kế toán.

**Câu hỏi:** Liệu có nên yêu cầu một lượng tiền mặt để hỗ trợ toàn bộ dự án cho đến một sự kiện thanh khoản hay chỉ một lượng cần thiết cho một hoặc hai năm đầu?

*Câu trả lời:* Cả hai đều không. Bạn không thể biết liệu có một sự kiện thanh khoản hay không và khi nào điều đó xảy ra, và bạn cần bao nhiêu tiền để đến được đó. Tuy nhiên, những gì bạn muốn có và những gì các nhà đầu tư muốn rót vào, là lượng vốn đủ để đến được mục tiêu quan trọng kế tiếp, cộng thêm 6 tháng dự phòng trong trường hợp bạn bị trễ.

https://thuviensach.vn

**Câu hỏi:** Việc kinh doanh của tôi có cần hoạt động hết công suất và có thể mang lại lợi nhuận để thu hút các nhà đầu tư mạo hiểm?

*Câu trả lời:* Ngành kinh doanh vốn đầu tư mạo hiểm có tính chu kỳ – một số người sẽ nói là mắc chứng tham lam vô độ. Khi xông xênh, các nhà đầu tư mạo hiểm sẽ cấp vốn cho bất kỳ ai biết dùng PowerPoint. Lúc đói kém, các nhà đầu tư sẽ trở nên thận trọng và muốn những công ty "đã hoạt động hết công suất và có thể mang lại lợi nhuận".

Nhiệm vụ của bạn là phải tìm ra những nhà đầu tư sẵn sàng đặt cược sớm cho những công ty chưa thành danh. Khi các nhà đầu tư nói với bạn rằng họ chỉ đầu tư vào những công ty đã thành danh là họ đang nói dối. Điều họ đang thực sự nói là, "Chúng tôi không thích công ty của bạn, vì vậy chúng tôi muốn bạn về đi bằng cách nói vậy. Nếu chúng tôi thực sự thích và tin, chúng tôi sẽ cho bạn cơ hội".

**Câu hỏi:** Liệu sự hiện hữu của một công ty dẫn đầu trong thị trường đích của chúng tôi có ngăn cản chúng tôi huy động vốn không?

*Câu trả lời:* Tôi có thể nói ngay rằng, "Còn tùy". Nếu đó là giai đoạn đầu trong vòng đời của thị trường, và rõ ràng là có một thị trường lớn, bạn có thể nhận được vốn. Hãng Commodore đã từng là một công ty dẫn đầu trong thị trường máy tính cá nhân, và vô số công ty đã được cấp vốn sau nó. Ngược lại, sẽ rất khó trong một ngành công nghiệp lâu đời, cần lượng vốn lớn như ngành công nghiệp ô-tô.

Nó cũng còn tùy thuộc vào nhà đầu tư. Một số nhà đầu tư bị công ty dẫn đầu làm cho khiếp đảm. Những người khác lại thấy sự hiện hữu của một người dẫn đầu như vậy là bằng chứng cho thấy có thị trường và sẵn sàng chấp nhận cạnh tranh với công ty dẫn đầu đó.

Còn thêm một điều khác cần suy nghĩ. Câu hỏi của bạn là về huy động vốn. Tuy nhiên, khả năng huy động vốn và tính khả thi của sản phẩm không phải là một. Ý tưởng của bạn về việc cạnh tranh với người dẫn đầu thị trường có thể không huy động vốn được, nhưng

https://thuviensach.vn

nó có thể vẫn có tiềm năng, vì vậy đừng để những phản hồi tiêu cực từ các nhà đầu tư cản đường bạn.

**Câu hỏi:** Cái nào tốt hơn: Có ít nhà đầu tư lớn hay nhiều nhà đầu tư nhỏ?

*Câu trả lời:* Bạn nên cảm thấy may mắn vì được lựa chọn. Ít nhà đầu tư hơn nghĩa là có ít các mối quan hệ phải quan tâm hơn. Tương tự, có nhiều nhà đầu tư hơn có nghĩa là bạn có ít nhà đầu tư có trình độ hơn.

Tuy nhiên, có một vài lý do cần có thêm các nhà đầu tư khác: (1) Nhiều nhà đầu tư hơn nghĩa là có nhiều người hơn giúp bạn bằng cách mở ra các cơ hội, đào tạo, và thu hút chú ý. (2) Khi bạn cần thêm vốn, sẽ tốt hơn vì có sẵn nhiều nguồn trong tay. (3) Việc có một nhà đầu tư nắm toàn quyền kiểm soát sẽ rất nguy hiểm khi (chứ không phải nếu) bạn và nhà đầu tư có bất hòa.

**Câu hỏi:** Khi nhận vốn đầu tư thiên thần, liệu có hợp lý và hợp thông lệ để có một điều khoản mua lại cho phép giữ lại cổ phần của tôi nếu tôi có thể hoàn lại tiền vốn cùng lãi suất cho họ?

*Câu trả lời:* Bạn có thể thử điều này, nhưng sẽ khó đấy. Các nhà đầu tư thiên thần không phải là các ngân hàng đang tìm kiếm chênh lệch giữa chi phí vốn và lãi suất bạn sẽ trả. Các nhà đầu tư thiên thần đổ tiền vào công ty của bạn vào thời điểm bạn khó khăn, vì vậy họ xứng đáng được hưởng thành quả. Nếu bạn cứ tung ra một điều khoản mua lại như thế, bạn sẽ đối mặt với những đánh giá tồi tệ, và startup cần tất cả những đánh giá tốt mà nó có thể có được.

**Câu hỏi:** Các nhà đầu tư hiện tại có nên tham dự những buổi gặp mặt với những nhà đầu tư tiềm năng hay không?

*Câu trả lời:* Nếu điều đó không phiền gì tới các nhà đầu tư tiềm năng thì điều này thường được đánh giá tích cực: “Những nhà đầu tư hiện tại quan tâm chúng tôi tới mức đi cùng đến buổi gặp mặt”. Nếu nhà đầu tư hiện tại là một nhân vật nổi tiếng, bằng mọi cách hãy thuyết phục ông ấy hoặc bà ấy đi cùng.

https://thuviensach.vn

**Câu hỏi:** Điều gì hấp dẫn hơn với các nhà đầu tư: một sản phẩm ý tưởng có một thị trường đang tồn tại trị giá hàng tỷ đô-la mà trong đó đã có một vài tay chơi lớn hay ý tưởng về một sản phẩm mà nó sẽ tạo ra một thị trường mới có tiềm năng hàng tỷ đô-la và không có đối thủ nào trong tương lai gần?

*Câu trả lời:* Điều này tùy thuộc vào nhà đầu tư. Có một số ít người thích những vụ đầu tư vào "thế giới mới và dũng cảm". Nhưng đa phần còn lại thì hành xử giống "trâu": theo đàn lao đầu xuống vách núi vì cả đàn làm vậy. Ở mức độ nào đó, việc kêu gọi vốn giống như một trò chơi với các con số: Bạn phải thực hiện vô số các cuộc ra mắt để tìm ra một nhà đầu tư chấp nhận bỏ vốn, vì vậy bạn không thể kén chọn.

**Câu hỏi:** Chúng tôi nên tập trung vào điều nào hơn: nói về việc sản phẩm giải quyết được nhu cầu như thế nào và một bài phân tích tính cạnh tranh hay nói về mức lợi nhuận gấp bao nhiêu lần mà các nhà đầu tư có thể có được?

*Câu trả lời:* Hãy nói về điều đầu tiên, không bao giờ là điều thứ hai. Không ai có thể dự đoán được như thế nào và khi nào việc thanh khoản sẽ xảy ra. Cố gắng làm vậy sẽ làm cho bạn trông thật ngớ ngẩn.

**Câu hỏi:** Khi nào thì một doanh nhân nên từ bỏ việc kêu gọi vốn từ một nhà đầu tư?

*Câu trả lời:* Tôi chưa bao giờ thấy một doanh nhân có thể lật ngược được một quyết định tiêu cực bằng việc tranh cãi. Khi một nhà đầu tư nói không (hay bằng các cách khác như được trình bày trong phần "Danh sách những lời nói dối của các nhà đầu tư"), hãy chấp nhận quyết định đấy một cách vui vẻ. Tuy nhiên hãy trở lại, khi bạn có thể đưa ra bằng chứng. Bằng chứng có nghĩa là việc hoàn thành sản phẩm của bạn, mở những tài khoản VIP, huy động vốn từ những nguồn khác, và xây dựng một nhóm tuyệt vời. Sự kiên trì cùng với bằng chứng, có thể thành công.

https://thuviensach.vn

**Câu hỏi:** Mức lương hợp lý của CEO là bao nhiêu để không làm nhà đầu tư e sợ mà bỏ đi?

*Câu trả lời:* Khó để trả lời với một con số chính xác. Vào khoảng năm 2014, đối với các startup công nghệ, mức lương của CEO là tầm 125.000 đô-la mỗi năm. Một câu trả lời có thể bền vững hơn với thời gian là: CEO không nên được trả lương nhiều hơn 4 lần so với nhân viên toàn thời gian được trả lương thấp nhất.

**Câu hỏi:** Các nhà đầu tư thiên thần muốn các doanh nhân bỏ vốn vào công ty. Tôi không có chút tiền nào để đầu tư vào việc kinh doanh. Làm sao để vượt qua điều này? Các nhà đầu tư mạo hiểm ngày nay có tìm những công ty mà người sáng lập có vốn trong đó không?

*Câu trả lời:* Một lượng vốn của doanh nhân trong công ty, đối với các nhà đầu tư mạo hiểm hay đầu tư thiên thần là tốt – nhưng không phải là bắt buộc. Dĩ nhiên bạn đừng nên tin rằng vì bạn bỏ tiền vào một ý tưởng là các nhà đầu tư khác cũng sẽ theo chân bạn.

Nếu bạn nghĩ rằng lý do duy nhất một nhà đầu tư tiềm năng từ chối là vì bạn không có vốn trong công ty, dù thế nào bạn cũng sắp có một câu trả lời tiêu cực. Điều quan trọng hơn là bạn dành bao nhiêu công sức vào sản phẩm và những tiến bộ bạn đã đạt được.

Ngược lại, nếu một nhà đầu tư đồng ý đổ tiền vào chủ yếu là vì bạn có vốn trong công ty thì nhà đầu tư đó cũng là một kẻ ngốc, và bạn đừng nên chấp nhận ông ta. Tương tự vậy, trong phần lớn các trường hợp, bạn sẽ đổ rất nhiều vốn vào công ty dưới hình thức những năm tháng lao động cật lực.

**Câu hỏi:** Nếu một nhà đầu tư thiên thần hỏi rằng lợi nhuận của ông ta sẽ là bao nhiêu thì câu trả lời tốt nhất là gì?

*Câu trả lời:* Câu trả lời tốt nhất là nói với ông ta rằng anh ta chắc chắn không phải là một nhà đầu tư nghiêm túc, vì một nhà đầu tư nghiêm túc sẽ biết nhiều hơn việc đưa ra một câu hỏi không có câu trả lời. Tuy nhiên tôi cược rằng bạn không có can đảm để nói vậy.

https://thuviensach.vn

Thay vào đó bạn có thể yêu cầu ông ấy đọc lại đề án tài chính của bạn và hỏi ông ấy "Ông nghĩ gì về tính thực tế của nó?".

**Câu hỏi:** Tôi nên mặc gì khi đến gặp các nhà đầu tư mạo hiểm?

*Câu trả lời:* Tùy thuộc vào nơi bạn ở. Nếu ở vùng bờ biển phía Đông, bạn nên mặc jacket và cà vạt. Ở bờ Tây, trang phục có thể thoải mái hơn – quần kaki và áo thun polo là ổn. Dù bạn ở đâu, nếu là người yêu thích công nghệ thì có thể mặc áo sơ mi với quần jeans.

**Câu hỏi:** Nhà đầu tư có muốn thu lại lợi nhuận qua việc chia lãi hoặc qua việc mua lại cổ phần từ nhà sáng lập của công ty trong vòng 5 đến 10 năm không?

*Câu trả lời:* Điều này chỉ xảy ra khi nhà đầu tư đó là mẹ bạn. Nếu là nhà đầu tư chuyên nghiệp, bạn hãy quên việc huy động vốn mà không có IPO hay một cuộc thâu tóm. Nếu họ là những nhà đầu tư thiên thần, việc đầu tư vào startup của bạn có thể có ý nghĩa như một sự yêu thích hay cảm thông – do vậy việc thanh khoản không quá quan trọng. Nhưng việc chia lãi hay mua cổ phần chỉ thu hút với một số nhà đầu tư mà thôi.

*"Áp dụng rất khó – và tiền ở đâu."*

**Câu hỏi:** Làm thế nào để bảo vệ một ý tưởng, giả sử một số nhà đầu tư sẽ ký thoả thuận không tiết lộ?

*Câu trả lời:* Bạn nói đúng. Vài nhà đầu tư sẽ ký một cam kết như vậy, thậm chí là có người đã ký, sau khi biết rằng ý tưởng của bạn không nên được tiết lộ mà không được bảo vệ. Tôi chưa bao giờ chứng kiến trường hợp nào mà một doanh nhân trình bày ý tưởng với nhà đầu tư và nhà đầu tư tiết lộ nó.

Các nhà đầu tư đang tìm kiếm những người có thể áp dụng ý tưởng đó chứ không phải người nghĩ ra nó. Ý tưởng thì dễ. Áp dụng rất khó – và tiền đang ở đâu. Nói một cách khá thẳng thắn, một số rất ít

https://thuviensach.vn

nhà đầu tư có thể hiện thực hóa một ý tưởng – đó là lý do tại sao họ lại là các nhà đầu tư… Nhưng tới đây tôi đã hơi lạc đề.

Sau đây là những điểm quan trọng của việc sử dụng một thỏa thuận giữ bí mật:

• Nếu bạn đang yêu cầu một thỏa thuận giữ bí mật chỉ để trình bày ý tưởng của bạn, hãy cố giữ công việc hiện tại vì bạn quá tệ. Không ai trong số những người ký một thỏa thuận như vậy chỉ để nghe ý tưởng của bạn là nhà đầu tư mà bạn cần.

• Hãy phát tán một cách tự do bản tóm tắt điều hành và bản thuyết trình PowerPoint của bạn. Những tài liệu này nên lôi kéo được nhà đầu tư vào bước tiếp theo. Nhưng chúng không nên tiết lộ món xúp kỳ diệu của bạn.

• Hãy yêu cầu một thỏa thuận, như vậy nếu một nhà đầu tư quan tâm đến hợp đồng của bạn và muốn biết thêm về mã nguồn hoặc ở mức độ khoa học thuần túy. Điều này là hợp lý khi nhà đầu tư muốn hỏi về các thông tin trên trong giai đoạn cả hai cùng nỗ lực. Việc bạn yêu cầu một thỏa thuận giữ bí mật trong giai đoạn này cũng hợp lý. Một khi các hồ sơ về sáng chế được nộp, bạn có thể cảm thấy khá an toàn khi thảo luận “món xúp kì diệu” với một thỏa thuận giữ bí mật – chứ không phải vì bạn sẽ có thời gian hoặc nguồn lực để theo đuổi những vụ kiện tụng vi phạm bằng sáng chế. Cách bảo vệ một ý tưởng tốt nhất là việc áp dụng nó một cách hiệu quả.

**Câu hỏi:** Khi nào tôi có thể ngừng cố gắng tìm kiếm/ thương lượng một thỏa thuận tốt hơn và chấp nhận những gì được đề nghị?

*Câu trả lời:* Việc ngừng tìm kiếm và thương lượng là một điều hay nếu bạn không thể đáp ứng được việc trả lương cho nhân viên. Nếu thỏa thuận bạn được đề xuất nằm trong 20 phần trăm bạn mong muốn, hãy chấp nhận nó. Tập trung gây dựng việc kinh doanh của bạn, chứ không phải tìm kiếm thỏa thuận tốt nhất. Về lâu dài, chất lượng của việc kinh doanh sẽ quyết định bạn làm ra được bao nhiêu tiền, chứ không phải thỏa thuận mà bạn đã ký với một nhà đầu tư nhiều năm trước.

https://thuviensach.vn

**Câu hỏi:** Tôi nên lo lắng việc nào hơn: sự pha loãng cổ phiếu (dilution), những nhu cầu thực sự của việc kinh doanh, lượng vốn nhà đầu tư muốn rót vào?

*Câu trả lời:* Đây là thứ tự ưu tiên: nhu cầu thực sự của việc kinh doanh, lượng vốn nhà đầu tư muốn rót vào và cuối cùng là sự pha loãng cổ phiếu.

**Tìm đọc**

Stross, Randall E. *eBoys: The True Story of the Six Tall Men Who Backed eBay, Webvan, and Other Billion – Dollar Start-Ups – Những cậu bé trên mạng: Câu chuyện thật về sáu chàng trai khổng lồ đứng sau eBay, Webvan và những startup tỷ đô-la khác.* New York: Crown Business, 2000.

https://thuviensach.vn

# Chương 6Nghệ thuật thuyết trình

*Con nên lựa lại lời mà nói, kẻo sau này sẽ phải thiệt thòi nhiều.*

– William Shakespeare, *King Lear*

**GIST**

Hãy quên câu *“Tôi suy nghĩ, tôi tồn tại”* đi. Với các doanh nhân, câu nói hiệu quả là *“Tôi thuyết trình, tôi tồn tại”.*

Thuyết trình không chỉ để huy động vốn – nó còn giúp đạt được thỏa thuận, và thỏa thuận mang lại nhiều điều tốt lành như việc bán hàng, các mối quan hệ đối tác, và cả những nhân sự mới.

Câu hỏi đặt ra là: “Làm sao bạn biết một doanh nhân đang thuyết trình?”

Câu trả lời là: “Miệng anh ấy cử động.”

Trong chương này, bạn sẽ học cách thuyết trình về startup và sản phẩm của bạn một cách ngắn gọn, đơn giản, và hiệu quả hơn.

**Hãy chuẩn bị kỹ lưỡng**

Nếu máy chiếu không sẵn sàng khi bạn thuyết trình tại một cuộc họp, đó là lỗi của bạn. Nếu laptop và máy chiếu của bạn không kết nối được với nhau, đó là lỗi của bạn. Nếu đèn máy chiếu của bạn bị nổ ngay giữa buổi thuyết trình, đó là lỗi của bạn. Nếu bạn khởi động chậm, có vẻ bị rối, và không thu hút được khán giả, đó cũng là lỗi của bạn.

Bạn có đang nhìn thấy một mô hình không?

https://thuviensach.vn

Gần như không thể vãn hồi được sau một khởi đầu tồi tệ, vì vậy hãy đến sớm và chuẩn bị mọi thứ. Mang theo máy chiếu, hai laptop có chứa bài thuyết trình, hai cáp VGA, bản sao bài thuyết trình của mình trong một USB. Và cả bản in của bài thuyết trình phòng khi mọi chuyện không ổn.

**Chuẩn bị tâm thế cho khán giả**

Khi buổi thuyết trình bắt đầu, bạn nên bắt nhịp cho toàn bộ phần còn lại của bài thuyết trình. Để làm điều này hãy hỏi hai câu sau: *"Các vị dành cho tôi bao nhiêu thời gian?"* Câu hỏi này cho thấy rằng bạn tôn trọng giá trị thời gian của khán giả bằng cách không vượt quá thời lượng dành cho bạn. Nó cũng làm cho khán giả tập trung dành cho bạn một khoảng thời gian tối thiểu cho phép.

*"Nếu bạn có thể làm cho mọi người cùng hướng về một phía, bạn sẽ có lợi thế."*

Rồi bạn hỏi tiếp *"Ba thông tin quan trọng nhất mà tôi cần cung cấp là gì?"*. Bạn có thể phát hiện ra rằng khán giả đã biết trước một điều nào đó mà bạn sắp cố gắng trình bày, vì vậy bạn có thể bỏ qua nó. Và bạn cũng có thể phát hiện ra rằng không thể bỏ qua dù bạn nghĩ rằng họ đã biết điều đó.

Cuối cùng hãy nói *"Hãy cho phép tôi trả lời các câu hỏi sau khi hoàn thành bài thuyết trình?".* Bạn đang cố gắng làm cho khán giả tập trung và không làm gián đoạn để bài thuyết trình của bạn được trôi chảy hơn.

Bạn nên có các thông tin này trước buổi thuyết trình từ nhà tài trợ của bạn, nhưng vẫn cần dành cho việc hỏi và trả lời những câu trên trong khoảng 5 phút trước khi thuyết trình. Nếu bạn có thể làm cho mọi người cùng hướng về một phía, bạn sẽ có lợi thế.

**Nói về bản thân trong phút cuối cùng**

Tôi chưa bao giờ ngồi suốt một buổi thuyết trình và chờ đợi người thuyết trình sẽ dành 15 phút đầu tiên nói về chuyện đời của họ.

https://thuviensach.vn

Thêm 15 phút nữa cho các thành viên của nhóm có mặt trong phòng.

Không may là nhiều doanh nhân tin rằng bài thuyết trình là một bài tự sự mà chương mở đầu phải luôn như viết tiểu sử. Những câu chuyện cá nhân này được cho là để thuyết phục khán giả rằng đây là một nhóm tuyệt vời. Trong khi đấy, khán giả lại đang muốn biết, *"Startup này làm gì nhỉ?"*. Nếu dùng ngôn ngữ của ngành hàng không thì bài thuyết trình thường sẽ giống một chiếc 747 cất cánh trên đường băng dài khoảng 3,2km. Thay vì vậy, bạn nên là một chiếc F18 phóng lên từ boong tàu sân bay dài khoảng 90m.

Không nhiều hơn một phút cuối cùng bài thuyết trình của mình bạn dành cho việc giải thích startup của bạn làm gì. (Hãy nhớ rằng đã mất 5 phút đầu tiên để hỏi khán giả ba câu hỏi ở trên.) Một khi khán giả đã biết bạn làm gì, họ có thể lắng nghe phần còn lại của bài thuyết trình với sự tập trung và thoải mái.

Đừng quá phấn khích với những cụm từ như "bằng phát minh đã được đăng ký, tạo ra sự đột phá, tầng lớp doanh nhân, có thể mở rộng, có tính cách mạng, lợi thế người tiên phong, xóa bỏ sự trì trệ, các giải pháp tập trung vào khách hàng". Thay vào đó, hãy dùng những câu ngắn gọn thế này:

• "Chúng tôi kinh doanh phần mềm."

• "Chúng tôi kinh doanh ổ cứng."

• "Chúng tôi giáo dục những đứa trẻ chịu thiệt thòi."

• "Chúng tôi ngăn ngừa tình trạng lạm dụng trẻ em."

**BÀI TẬP**

Hãy đặt đồng hồ 1 phút. Giải thích về startup của bạn cho một người bạn đến khi hết thời gian. Hãy yêu cầu người ấy viết lại những gì startup của bạn làm. So sánh câu trả lời của họ với những gì bạn nghĩ là bạn đã nói.

https://thuviensach.vn

## Quy Tắc 10/20/30

Tôi mắc chứng Ménière, một thuật ngữ y tế chỉ sự kết hợp của chứng ù tai và hoa mắt. Không có thuốc chữa, nhưng có nhiều giả thuyết về nguyên nhân và cách chữa trị. Tôi tin rằng chứng Ménière của tôi là kết quả của việc ngồi nghe hàng ngàn bài thuyết trình vớ vẩn.

Nguyên lý của Pareto là 80% hậu quả quả đến từ 20% nguyên nhân. Quy tắc 10/20/30 có nghĩa là bạn dùng 10 slide trong 20 phút với tối đa là 30 gạch đầu dòng (bullet). Đây là quy tắc quan trọng nhất mà bạn có thể học được về nghệ thuật thuyết trình và nó sẽ giúp ngăn ngừa chứng Ménière.

### Mười slide

Mục đích của một bài thuyết trình là để kích thích sự quan tâm, chứ không phải bao quát mọi khía cạnh của startup của bạn và ép khán giả phải quan tâm. Mục tiêu của bạn là tạo ra đủ sự quan tâm để có được cuộc gặp thứ hai.

Do đó, số lượng slide được khuyến cáo là 10. Con số ít đến không tưởng này bắt bạn phải tập trung vào những điểm quan trọng nhất. Bạn có thể thêm vài slide nữa, nhưng không nên quá 15 – càng nhiều slide, ý tưởng của bạn càng ít tập trung. Mười slide này bao gồm:

• TIÊU ĐỀ: Tên công ty của bạn, tên bạn và chức danh, địa chỉ, email và số điện thoại di động. Khi chiếu slide này, bạn có thể hỏi 3 câu hỏi để chuẩn bị tâm thế cho khán giả và sau đó giải thích công ty của bạn đang làm gì. Hãy nói vào trọng tâm vấn đề!

• THÁCH THỨC VÀ CƠ HỘI: Mô tả những nhu cầu của khách hàng mà bạn đang muốn đáp ứng. Mục tiêu là để mọi người chú ý vào tính khả thi ở sản phẩm của bạn. Tránh việc mọi người hiểu là bạn có vẻ đang trình bày một giải pháp để tìm kiếm các thách thức. Giảm thiểu hoặc loại bỏ các trích dẫn từ các nghiên cứu tư vấn về quy mô thị trường trong tương lai.

https://thuviensach.vn

Nếu bạn không đáp ứng được các nhu cầu nhưng có thể giúp mọi người làm điều đấy, điều mà trước kia họ chưa bao giờ làm được, đây là thời điểm để đưa ra một viễn cảnh về một thế giới mới dũng cảm mà bạn đang trưng ra.

• TUYÊN BỐ GIÁ TRỊ: Giải thích cách bạn có thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng và ý nghĩa mà bạn tạo ra. Hãy đảm bảo rằng khán giả hiểu rõ những gì bạn kinh doanh và tuyên bố giá trị của công ty bạn.

Đây không phải là chỗ cho những lý giải chuyên sâu về công nghệ. Đưa ra những điều thú vị của startup của bạn – ví dụ như, “Chúng tôi là một trang web cung cấp thông tin giảm giá trong du lịch. Chúng tôi đã viết một phần mềm để tìm kiếm thông tin giảm giá trên tất cả các trang du lịch khác và so sánh chúng trong một báo cáo”.

• ĐIỀU KỲ DIỆU ẨN GIẤU: Hãy mô tả công nghệ, công thức bí mật hay điều kỳ diệu đằng sau sản phẩm của bạn. Càng ít chữ và càng nhiều biểu đồ, sơ đồ và lược đồ càng tốt. Nếu bạn có một sản phẩm MVVVP, mô hình kinh doanh hay bản giới thiệu sản phẩm, đây là lúc để thực hiện việc chuyển đổi cho nó. Nếu bạn may mắn, bạn sẽ không cần dùng tới các slide còn lại. Như Glen Shires của Google từng nói, *“Nếu một bức tranh đáng giá bằng hàng ngàn con chữ, thì một sản phẩm mẫu đáng giá bằng mười ngàn slide”.*

• MÔ HÌNH KINH DOANH: Mô hình này giải thích cách bạn kiếm tiền, các kênh phân phối, và lợi nhuận biên của bạn. Nói chung, một mô hình kinh doanh mới lạ, chưa được kiểm chứng là một thứ gây e ngại. Nếu bạn có một mô hình mang tính cách mạng, hãy giải thích nó như những cái quen thuộc. Đây cũng là cơ hội để bạn trưng ra tên của những công ty đang dùng sản phẩm của bạn.

• KẾ HOẠCH THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG: Giải thích cách bạn tiếp cận khách hàng và tóm tắt các chiến thuật marketing kích cầu của bạn. Hãy thuyết phục khán giả là bạn có một chiến lược tiếp cận thị trường hiệu quả mà nó sẽ không làm bạn cạn túi. (Hãy cố gắng cưỡng lại mong muốn sử dụng từ “phát tán nhanh”, vì đây là một suy nghĩ mang tính chủ quan, chứ không phải là một chiến thuật.)

https://thuviensach.vn

• PHÂN TÍCH CẠNH TRANH: Đưa ra một cái nhìn toàn diện về tình hình cạnh tranh. Quá nhiều thì tốt hơn là quá ít. Đừng bao giờ bỏ qua đối thủ của bạn. Tất cả mọi người – khách hàng, nhà đầu tư, và các đối tác – muốn biết vì sao bạn lại tốt, chứ không phải lý do đối thủ tệ.

• BỘ MÁY ĐIỀU HÀNH: Nói về các thành viên quan trọng trong ban quản trị, ban giám đốc, ban cố vấn, cũng như những nhà đầu tư chính. Sẽ không có vấn đề gì nếu bạn chưa có được một nhóm hoàn thiện – vì nếu bạn là nhà đồng sáng lập của Cisco hay YouTube, bạn sẽ không cần kiếm tiền.

Chỉ cần đề cập đến phần học vấn và kinh nghiệm làm việc của bạn có liên quan đến thị trường mà bạn theo đuổi. Tất cả các startup đều có những hạn chế – điều quan trọng là liệu bạn có nhận ra những hạn chế này không và có sẵn sàng sửa chữa không.

• CÁC KẾ HOẠCH TÀI CHÍNH CÙNG NHỮNG CHỈ SỐ QUAN TRỌNG: Trình bày một dự báo từ 3 đến 5 năm không chỉ về tiền mà còn về những thông số quan trọng như số lượng khách hàng, tỷ lệ chuyển đổi. Hãy thực hiện một dự đoán từ dưới lên (đọc chương 4 *"Nghệ thuật tự thân vận động"*). Hãy chú ý đến chu trình bán hàng kéo dài và tính thời vụ. Hãy làm cho mọi người hiểu rằng các giả định nằm trong bản báo cáo của bạn cũng quan trọng như chính những con số mà bạn đưa ra.

• TÌNH HÌNH HIỆN NAY, NHỮNG VIỆC ĐÃ LÀM ĐƯỢC, LỊCH TRÌNH, VÀ KẾ HOẠCH SỬ DỤNG VỐN: Giải thích tình hình hiện tại của sản phẩm, tương lai gần sẽ thế nào, và bạn sẽ sử dụng lượng vốn mà bạn đang cố gắng huy động ra sao. Hãy nói chi tiết về động lực và sức hút tích cực của bạn. Sau đó sử dụng slide này để kết thúc với một cam kết hành động.

Chú ý về việc thanh khoản: Không doanh nhân nào biết được khi nào, bằng cách nào, hay liệu anh/cô ta sẽ đạt được sự thanh khoản, và mặc dù vậy nhiều người vẫn khăng khăng thêm một slide nói rằng, *"Chúng tôi sẽ có hai lựa chọn thanh khoản: một đợt IPO hoặc một vụ sát nhập"*. Chà! Nếu một nhà đầu tư yêu cầu bạn trình bày

https://thuviensach.vn

chiến lược thanh khoản, nó luôn cho thấy rằng ông ta thiếu kinh nghiệm. Còn nếu bạn trả lời với 2 lựa chọn này, bạn cũng thường thường như bao người khác. Thời điểm duy nhất bạn nên bổ sung một slide về tính thanh khoản là khi bạn có thể liệt kê ít nhất 3 công ty muốn mua lại mà nhà đầu tư chưa bao giờ nghe đến – điều này cho thấy rằng bạn hiểu rất rõ ngành của mình. Ngược lại, việc nói rằng Google hay một công ty hàng đầu trong ngành sẽ mua công ty bạn sẽ làm cho tất cả, trừ những nhà đầu tư ngớ ngẩn nhất, cười nhạo bạn mà thôi.

Ngoài 10 slide trên, bạn có thể bổ sung thêm một vài cái nữa để đề cập chi tiết hơn về công nghệ, marketing, các khách hàng hiện tại, và những chiến lược chính. Những slide này nên được chuẩn bị trước phòng khi bạn được yêu cầu giải thích sâu hơn, tuy nhiên đừng dùng đến trừ khi bạn được yêu cầu.

**Hai mươi phút**

Phần lớn các bài thuyết trình kéo dài khoảng 1 giờ; tuy nhiên, bạn nên thực hiện bài thuyết trình trong vòng 20 phút. Có ba lý do như sau:

• Nếu bạn đang sử dụng một máy tính cài Windows, bạn có thể sẽ cần 40 phút để kết nối với máy chiếu. Nếu gần đây bạn đã nâng cấp Windows, việc đấy có thể lên đến cả tiếng đồng hồ.

• Bạn có thể không có được một tiếng đồng hồ trọn vẹn nếu cuộc họp ngay trước đó kéo dài, và tôi chưa bao giờ thấy cuộc họp nào kết thúc đúng giờ. Không may là bạn có thể phải kết thúc đúng giờ để hướng mọi người quay lại lịch trình làm việc.

• Bạn muốn có chút thời gian dư giả để thảo luận. Việc đi theo trình tự thuyết trình 20 phút rồi thảo luận 40 phút, hay theo trình tự slide/ thảo luận, slide/ thảo luận, slide/ thảo luận không quan trọng.

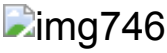
Bạn đang nghĩ, *Guy đang nói đến đám đông khổ sở, xoàng xĩnh. Họ nên làm theo quy tắc 10 slide và 20 phút. Chúng tôi có công nghệ đang được đăng ký sáng chế mang tính đột phá, cách tân, tiên*

https://thuviensach.vn

*phong.* Không, tôi đang nói tới chính bạn đấy. Tôi không quan tâm bạn bán thức ăn cho chó, thuốc trường sinh bất lão, hạt nano, thiết bị quang học, thuốc chữa ung thư hay gì đi nữa: 10 slide và 20 phút là tất cả những gì bạn có.

**Font chữ cỡ 30**

Lời khuyên này áp dụng cho tất cả các bài thuyết trình có sử dụng máy chiếu. Hãy nghĩ về điều này: Phần lớn các nhà đầu tư đều đã lớn tuổi và có vấn đề về thị lực. Cách làm tốt nhất là hãy lấy tuổi của nhà đầu tư già nhất chia đôi và dùng font chữ cỡ đấy. Một quan sát khác cho thấy rằng, font chữ càng to thì người thuyết trình càng giỏi – Steve Jobs dùng font 150. Bạn dùng font 8!




Bạn cần font lớn và ít chữ là vì các slide dùng để dẫn dắt chứ không phải để đọc. Chúng nên được dùng để diễn giải và neo lại những gì bạn đang nói. Vì mọi người có thể đọc nhanh hơn bạn nói nên nếu bạn đưa ra quá nhiều thông tin trên một slide, khán giả sẽ đọc trước và không tập trung vào những gì bạn nói.

**BÀI TẬP**

Giả sử ai đó đề nghị trả cho bạn 100 đô-la cho mỗi từ mà bạn sẽ xóa đi trong bài thuyết trình. Bài thuyết trình của bạn sẽ trông thế nào?

Nếu bạn phải sử dụng font chữ nhỏ để truyền tải hết nội dung thì có nghĩa là bạn đang nhét quá nhiều chi tiết vào một slide. Mỗi slide nên nói về một điểm chính. Toàn bộ văn bản và các gạch đầu dòng (bullet) nên tập trung vào điểm này.

**Hãy làm chủ những điều quan trọng**

*Trong một vài trường hợp… con dao có thể gây nguy hại cho người dùng nó… bạn nên sử dụng nó cẩn thận vì bạn biết nó không có mắt.*

https://thuviensach.vn

– Stephen King

Nếu bạn tuân theo quy tắc 10/20/30, các bài thuyết trình của bạn sẽ tốt hơn 90% các doanh nhân khác. Để đến gần hơn với sự hoàn hảo, hãy cố gắng làm chủ những điều quan trọng sau:

• ĐỪNG BAO GIỜ ĐỌC-CÁC-SLIDE-CỦA-BẠN: Đừng bao giờ giờ đọc các slide. Văn bản trên slide là những điểm định vị. Những gì bạn nói ra là để giải thích và tô điểm thêm.

*"Ông có nghĩ hiệu ứng bay vào và mờ dần từ góc dưới bên trái sẽ làm cho bài thuyết trình hấp dẫn hơn không?"*

• DÙNG NỀN TỐI: Nền tối thể hiện sự nghiêm túc và chắc chắn. Nền trắng hay sáng trông rẻ tiền và nghiệp dư. Bên cạnh đó, việc nhìn vào một nền trắng trong suốt 20 đến 60 phút (tùy thuộc vào loại máy tính bạn sử dụng) thật mệt mỏi. Bạn đã bao giờ thấy danh sách đoàn làm phim (ở cuối phim) được chạy trên nền trắng chữ đen chưa.

• BỔ SUNG LOGO CỦA BẠN VÀO SLIDE MASTER: Mỗi bài thuyết trình là một cơ hội để xây dựng nhận diện thương hiệu cho startup của bạn, vì vậy hãy đặt logo trên slide master. Bằng cách này logo của bạn sẽ xuất hiện trên tất cả các slide.

• SỬ DỤNG CÁC FONT CHỮ SANS-SERIF PHỔ BIẾN: Một bài thuyết trình không phải là nơi để thể hiện rằng bạn đã sưu tập được một bộ font chữ lớn nhất thế giới. Hãy sử dụng những font chữ phổ biến vì có thể bạn phải trình bày bài thuyết trình bằng máy tính của người khác. Hãy dùng các font chữ Sans-Serif vì chúng dễ đọc hơn là các font chữ thanh nhã mà bạn yêu thích. Bạn có thể không bao giờ gặp rắc rối với font Arial.

• HOẠT HÓA (ANIMATION) CƠ THỂ BẠN, CHỨ KHÔNG PHẢI CÁC SLIDE: PowerPoint có hơn 60 cách để hoạt hóa chữ và các đồ họa. Ở đây thừa tới 59 cách. Nhiều doanh nhân sử dụng các kiểu hoạt hóa và chuyển đổi giữa các slide để làm đẹp bài thuyết trình của họ. Bạn có nghĩ rằng hiệu ứng bay vào và mờ dần từ góc dưới

https://thuviensach.vn

bên trái sẽ làm cho bài thuyết trình hấp dẫn hơn không? Hãy sử dụng cơ thể của bạn, chứ không phải các hiệu ứng PowerPoint, để truyền tải cảm xúc và sự say mê.

• SỬ DỤNG CÁC KÝ HIỆU ĐẦU DÒNG (BULLET): Phần lớn các doanh nhân không sử bullet. Họ trình bày và đọc những đoạn văn dài. Thay vì vậy, hãy dùng bullet: các đoạn văn nhỏ sẽ tập trung vào những điều chính. Ngay cả khi có một số người dùng bullet, họ cũng chiếu tất cả một lần, và việc này làm cho khán giả đọc trước nội dung. Đây cũng là một sai lầm. Hãy sử dụng như sau: bấm chuột, bullet 1, giải thích; bấm chuột, bullet 2, giải thích; bấm chuột, bullet 3, giải thích và cứ thế. Đấy là tất cả hoạt hóa mà bạn cần ở bất kỳ đâu trong một bài thuyết trình.

• SỬ DỤNG CÁC KÝ HIỆU ĐẦU DÒNG Ở CÙNG MỘT CẤP: Việc sử dụng các ký hiệu ở nhiều cấp có nghĩa là bạn đang cố gắng truyền tải quá nhiều thông tin trong một slide. Mỗi slide nên tập trung vào một điểm chính, với các ký hiệu đầu dòng hỗ trợ cho nó. Nếu bạn chú ý tới con số “30” trong quy tắc 10/20/30, bạn sẽ thấy khó có thể sử dụng các ký hiệu đầu dòng ở nhiều cấp.

• SỬ DỤNG CÁC SƠ ĐỒ VÀ ĐỒ THỊ: Một định dạng liệt kê tốt hơn một khối văn bản, nhưng một sơ đồ hay biểu đồ cũng hữu hiệu hơn một định dạng liệt kê. Sử dụng sơ đồ để giải thích doanh nghiệp của bạn hoạt động thế nào. Sử dụng đồ thị để mô tả các xu hướng và kết luận về số liệu. Và tạo các sơ đồ và hình ảnh rồi chúng xuất hiện bằng cách bấm chuột, giống các định dạng liệt kê.

• LÀM NHỮNG SLIDE CÓ THỂ IN ĐƯỢC: Có một điều cần lưu ý khi đưa các sơ đồ và đồ thị vào slide. Đôi khi, những đồ họa này được sắp chồng lên nhau, điều này không vấn đề gì khi thuyết trình, nhưng sẽ không được thể hiện khi in các slide này. Vì thế, hãy đảm bảo rằng tất cả được thể hiện rõ ràng khi in.

**Hãy để một người thuyết trình**

Nhiều doanh nhân tin rằng các nhà đầu tư bỏ vốn vào các nhóm, vì vậy họ nên thể hiện tinh thần đồng đội qua các bài thuyết trình. Dựa

https://thuviensach.vn

vào lập luận này, bốn hoặc năm người sẽ tham gia thuyết trình, mỗi người một phần.

Logic về việc mỗi người có một vai rất tuyệt cho một vở kịch ở trường học. Ông bà, cha mẹ được chứng kiến con vàng cháu bạc của họ tỏa sáng trên sân khấu và có nhiều thứ để quay lại để làm kỷ niệm. Cuộc sống thật tuyệt, công bằng và hợp lý. Tuy nhiên, một bài thuyết trình lại chẳng phải là một vở kịch ở trường.

Khi thuyết trình, CEO nên đảm trách 80% công việc. Những người còn lại của nhóm (và không nên quá hai người) có thể trình bày một hoặc hai slide liên quan tới lĩnh vực chuyên môn chuyên biệt của họ. Họ có thể cung cấp các câu trả lời chi tiết cho các câu hỏi được nêu ra. Tuy nhiên, nếu CEO không thể tự đảm trách phần lớn bài thuyết trình, anh ta nên luyện tập đến khi có thể, hoặc anh ta nên bị thay thế. Thường thì các thành viên sẽ cố gắng giải cứu CEO khi khán giả phản ứng về một điều nào đó mà anh ta nói. Ví dụ như ai đó muốn tranh luận về một hệ thống phân phối đa tầng để bán sản phẩm. Một thành viên trong nhóm, với ý định tốt, quả quyết rằng*, "Tôi nghĩ là ông/bà đúng. Tôi đã trăn trở một thời gian dài về việc chúng tôi nên bán trực tiếp cho khách hàng".* Một động thái sai lầm. Điều này không cho thấy sự linh hoạt, cởi mở, hay một tập hợp nhóm với nhiều kinh nghiệm đa dạng. Nó chỉ cho thấy sự thiếu nhất quán. Câu trả lời đúng là không ai nói gì cả mà để CEO phát biểu như sau, *"Ông/bà đã đưa ra một đề xuất thú vị. Chúng ta sẽ thảo luận sau đươc chứ?".*

**Bay lên độ cao một ngàn mét và ở đó**

Tôi hứa rằng đây là lần duy nhất sự so sánh với chiến tranh xuất hiện trong cuốn sách này. Hãy xem xét ba loại vũ khí/ lực lượng quân sự sau đây:

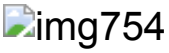
• MÁY BAY NÉM BOM B-1B LANCER: Đây là loại máy bay ném bom tầm xa thực hiện các phi vụ liên lục địa và có thể xuyên qua những hệ thống phòng ngự phức tạp. Nó có thể đạt trần bay khoảng 9.000m. Một chiếc như thế trị giá 200 triệu đô-la.

https://thuviensach.vn

*“Nếu các bài thuyết trình là vũ khí/ lực lượng quân sự, không may, đa số chỉ là những chiếc B-1 Lancer hay lực lượng Navy Seal.”*

• LỰC LƯỢNG NGƯỜI NHÁI HẢI QUÂN NAVY SEAL: Những người này chuyên thực hiện các chiến dịch mặt đất trong lãnh thổ quân thù. Họ mang lại những lợi thế trong điều kiện không thuận lợi và trực tiếp áp sát mục tiêu bằng cách tấn công rồi rút ra biển.

• MÁY BAY CƯỜNG KÍCH A-10 WARTHOG: Đây là loại máy bay hoạt động tầm gần để hỗ trợ bộ binh. Nó đơn giản nhưng mạnh mẽ. Trần bay lý tưởng khoảng 300m và có giá 13 triệu đô-la.




Nếu các bài thuyết trình là vũ khí/ lực lượng quân sự, không may, đa số chỉ là những chiếc B-1 Lancer hay lực lượng Navy Seal. Chiếc B-1 bay quá cao. Nó là hiện thân của các hiệu ứng PowerPoint ấn tượng và những thuật ngữ hoành tráng như “chiến lược”, “quan hệ đối tác”, “quan hệ liên minh”, “lợi thế tiên phong”, và “công nghệ đã được cấp bằng sáng chế”. Một người có bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh hay có nền tảng về tư vấn hay mắc lỗi này.

Những người đam mê công nghệ, chuyên gia, hay các kỹ sư thường cho ra một bài thuyết trình “kiểu Navy Seal”. Họ giải thích các vấn đề kỹ thuật, sử dụng rất nhiều từ viết tắt mà chỉ họ mới hiểu. Hiển nhiên là họ hiểu rõ mọi ngóc ngách về mặt công nghệ – và muốn truyền tải tất cả.

Bài thuyết trình “kiểu B-1” quá cao siêu vì người nghe muốn biết công ty làm gì và tại sao nó sẽ thành công, chứ không phải muốn nghe về những xu hướng lớn và những tham vọng vĩ đại.

Bài thuyết trình “kiểu Navy Seal” lại quá sa đà. Nó tập trung quá sâu vào các chi tiết về mặt kỹ thuật và công nghệ.

Hợp lý nhất là “kiểu thuyết trình A-10 Warthog” (có trần bay khoảng 300m). Bài thuyết trình của bạn đừng ở trên mây, cũng đừng sa đà quá thấp.

https://thuviensach.vn

Đơn giản là hãy cung cấp đủ chi tiết để chứng minh bạn có thể thành công và đủ các phân tích để cho thấy bạn có một kế hoạch.

**Trả lời người tí hon**

Khi Bill Joos, một đồng nghiệp cũ của tôi ở Garage Technology Ventures, bắt đầu sự nghiệp của mình, IBM đã huấn luyện cho Bill tưởng tượng có một người tí hon ngồi trên vai ông. Trong các bài thuyết trình, mỗi lần Bill nói gì đó, người tí hon sẽ thì thầm, "Thế thì sao?".

Bạn cũng nên tưởng tượng như vậy, vì không phải lúc nào bạn cũng tự nhận thức được những gì bạn nói, và vì vậy sẽ ít tạo cảm hứng hơn nhiều. Mỗi khi bạn nói câu nào đó, hãy tưởng tượng người tí hon sẽ đặt cho bạn một câu hỏi.

Sau khi trả lời câu hỏi, hãy tuân theo ba từ có sức mạnh nhất trong một bài thuyết trình: "Ví dụ như…"[1]. Rồi thảo luận công dụng thực sự hay dự tính về một đặc điểm của sản phẩm. Sau đây là một vài ví dụ:

*[1] Richard C. Borden, Public Speaking as Listeners Like It! – Nghệ thuật nói chuyện trước công chúng! (New York: Harper & Brothers, 1935), trang 53.*

**Tập thuyết trình thường xuyên**

Trăm hay không bằng tay quen[1]. Khi bạn hoàn toàn nắm chắc và thoải mái với bài thuyết trình của mình, bạn sẽ có thể thực hiện nó một cách hiệu quả nhất. Không có con đường tắt nào đạt được điều đó – bạn phải luyện tập rất nhiều lần.

*[1] Familirity breeds contempt (Thân quá hóa nhờn) tác giả chơi chữ thành Familirity breeds content (Sự quen thuộc nuôi dưỡng nội dung). (ND)*

https://thuviensach.vn

*“Nếu bạn tệ khi tập luyện, bạn sẽ tệ khi thuyết trình.”*

Tập đi tập lại ít nhất 25 lần là cách phần lớn mọi người đạt đến sự thành thục. Tất cả những lần tập luyện này không phải là với các khán giả thực sự của bạn – mà là người đồng sáng lập, nhân viên, họ hàng, bạn bè của bạn thậm chí cả cún cưng cũng đều là những thính giả tốt.

Hãy quên việc đến buổi thuyết trình mà không luyện tập. Steve Jobs cũng phải luyện giới thiệu sản phẩm của ông ấy trong suốt nhiều giờ, mà dĩ nhiên bạn không phải là Steve Jobs rồi. Nếu bạn tệ khi tập luyện, bạn sẽ tệ khi thuyết trình. Vì vậy hãy cố gắng – bởi vì sẽ không có điều gì tệ hơn việc làm người khác mắc chứng Ménière, mà chính sự tệ hại của bạn góp phần gây ra điều đó.

**BÀI TẬP**

Hãy quay phim khi tập thuyết trình. Nếu bạn có thể xem lại mà không cảm thấy xấu hổ thì bạn đã sẵn sàng.

**Cung cấp những con số phù hợp**

*Chủ nghĩa xã hội không bao giờ bắt rễ được ở nước Mỹ vì người nghèo xem bản thân họ không phải là giai cấp vô sản bị bóc lột mà là những triệu phú đáng xấu hổ tạm thời.*

– John Steinbeck

Các nhà đầu tư không trải các bài thuyết trình lên bàn, rồi căn cứ trên các kế hoạch tài chính hoặc tỷ suất lợi nhuận của chúng và rót vốn vào vài cái. Phần lớn các bài thuyết trình trước các nhà đầu tư mạo hiểm thường giống nhau hơn là khác nhau. Cụ thể thì chúng đều là những kế hoạch cho doanh số gấp 4 đến 5 lần con số 50 triệu đô-la. Bất kỳ ai có thể sử dụng Excel cũng có thể đưa ra được các kết quả mang tính lý thuyết này.

Nói chung các nhà đầu tư mạo hiểm muốn các kế hoạch từ 3 đến 4 năm để giúp họ làm được những việc sau: *Thứ nhất,* hiểu được quy

https://thuviensach.vn

mô của công ty bạn;*thứ hai,* kiểm tra được các giả thuyết trong mô hình kinh doanh của bạn; *thứ ba,* xác định được bạn sẽ cần bao nhiêu vốn. Sau đây là những gì ba nhà đầu tư hàng đầu mô tả điều họ mong chờ từ các kế hoạch tài chính:

• MOHANJIT JOLLY – QUỸ DRAPER FISHER JURVETSON: "Tôi muốn thấy một dự báo 5 năm với một số giả định chi tiết cho một vài năm đầu khi mà mức độ khả thi xuất hiện. Những năm sau đó chủ yếu là để tìm hiểu sự tăng trưởng doanh thu như một sự đảm bảo cho việc liệu doanh nhân có đang nghĩ lớn cũng như việc hiểu các nhân tố chính như sự tập trung vốn, sự tăng trưởng… Nói chung các vấn đề tài chính là một "thử thách" hơn bất kỳ điều gì khác: Doanh nghiệp có đủ lớn mạnh trong một khoảng thời gian hợp lý để mang lại những gì chúng tôi đang tìm kiếm? Và những giả định đưa ra có hợp lý không?"

• DOUG LEONE – SEQUOIA CAPITAL: "Dù bạn có tin hay không thì các kế hoạch tài chính cho các startup đã trở nên không còn cần thiết nữa" là câu trả lời của Doug, vì vậy tôi hỏi thêm, *"Vậy trong một kế hoạch kinh doanh hoặc bài thuyết trình cho Sequoia, các doanh nhân không phải nhắc tới kế hoạch tài chính nữa à? Các vị hoàn toàn không quan tâm nữa sao?".*

Ông giải thích rằng, *"Với các startup là hoàn toàn không. Điều chúng tôi muốn biết là thị trường lớn cỡ nào, mất bao lâu để gây dựng công ty, có bao nhiêu kỹ sư, công dụng của sản phẩm thế nào và sự cam kết hoàn thành nó cùng nhiều thứ nữa".*

• IAN SOBIESKI – CÔNG TY ĐẦU TƯ BAND OF ANGELS: "Tôi biết sự đầu tư trong giai đoạn đầu của chúng tôi sẽ không đáp ứng được dự toán 5 năm của họ, nhưng tôi vẫn muốn doanh nhân có một kế hoạch tài chính chi tiết để cho thấy cô/anh ấy đang nghĩ gì về công ty của mình. Không cần chính xác như khoa học, nhưng nó là một bức tranh ấn tượng bằng những con số mà doanh nhân đang cố gắng xây dựng. Rồi tôi muốn thấy cách kế hoạch này được phân rã thành những thông số và thực nghiệm có thể chứng minh. Những thông số và thực nghiệm này cho phép doanh nhân kiểm chứng các yếu tố thành phần trong kế hoạch khi công ty lớn mạnh. Những

https://thuviensach.vn

thành phần này sẽ là những khúc ngoặt tự nhiên trong kế hoạch kinh doanh nơi những sự kiện quan trọng có thể được thực hiện, và chúng cũng là những thời điểm tiến hành các vòng huy động vốn khác nhau: series A, B, C…”

Điểm mấu chốt là các nhà đầu tư đang không tìm kiếm những dự báo chi tiết có chứa tất cả những mục có thể tin được. Họ đang tìm kiếm bức tranh tổng thể và cố gắng hiểu những giả định mà bạn đang đưa ra về việc kinh doanh của mình. Có một cách để cải thiện các dự báo của bạn là xây dựng chúng theo hướng từ dưới lên thay vì từ trên xuống. Đầu tiên, chúng ta hãy xem cách làm sai: Chọn một con số rất lớn trên đỉnh rồi chia nhỏ trong một phép chia thị phần dễ-đạt-được. Hãy áp dụng phương pháp này vào việc bán thức ăn cho chó:

• Theo Hiệp hội bảo vệ vật nuôi, có khoảng 85 triệu người nuôi chó ở Mỹ.

• Mỗi chú chó ăn hết hai hộp thức ăn mỗi ngày.

• Do đó, tổng thị trường là 170 triệu hộp mỗi ngày.

• Hãy giả định một cách khiêm tốn là bạn có thể đạt được một phần trăm thị phần hay 1,7 triệu hộp mỗi ngày.

• Hãy giả định tiếp rằng mỗi hộp trị giá 1 đô-la.

• Điều này có nghĩa là công ty của bạn sẽ có doanh thu 1,7 triệu đô-la mỗi ngày – một lần nữa chỉ là khiêm tốn thôi đấy. Và doanh thu sơ bộ sẽ là 620 triệu đô-la mỗi năm.

Bây giờ chúng ta hãy xem xét cách làm đúng, bắt đầu từ dưới với không một đô-la nào và ước tính bao nhiêu khách hàng bạn có thể tiếp cận và bán được hàng:

• Sử dụng mọi kỹ thuật để tối ưu hóa công cụ tìm kiếm (SEO), các mối quan hệ, các kỹ thuật trên mạng xã hội, bạn có thể có được 50 ngàn khách hàng ghé thăm website của bạn trong mỗi tháng.

https://thuviensach.vn

• Một phần trăm hay 500 người sẽ mua đủ 60 hộp cần cho một tháng, vì thế doanh thu tháng là 500 người x 60 hộp x 1 đô-la = 30.000 đô-la.

• Bạn có thể có nhiều khách hơn và cải thiện được tỷ lệ phần trăm bán được hàng, nhưng đây là con số thực tế: 30.000 đô-la mỗi tháng, hay 360.000 đô-la mỗi năm.

Ba trăm sáu mươi ngàn cách một khoảng rất, rất xa với 620 triệu. Có lẽ con số 360.000 là quá bi quan, nhưng các kết quả thực sự của bạn sẽ rất gần với con số này hơn là 620 triệu.

**Minh bạch mọi thứ**

Nếu có điều gì "lấn cấn" trong công ty mà bạn không thể dọn dẹp ngay lập tức, hãy trình bày cho các nhà đầu tư sớm trong quá trình huy động vốn. Bạn tiết lộ càng muộn, sẽ càng khó để giải quyết và sẽ càng gây hại cho danh tiếng của bạn. Ví dụ như Garage Technology Ventures đã từng đầu tư vào một công ty mà nơi này đã ký hợp đồng tư vấn với một nhà đầu tư tiềm năng. Thỏa thuận này đã bị lộ chỉ vài ngày trước khi việc rót vốn được ký kết. Nhà đầu tư này đang mua cổ phần, cũng như nhận cổ phần và tiền mặt cho các hoạt động tư vấn. Không nhà đầu tư nào khác có một thỏa thuận tương tự.

Khi các nhà đầu tư khác phát hiện điều này, các thỏa thuận rót vốn gần như đổ vỡ ngay. Nếu công ty minh bạch hóa mọi thứ sớm hơn, đồng thời giải thích lý do tại sao điều này có thể chấp nhận được (thực ra, đúng là vậy) thì mọi chuyện sẽ ổn thỏa hơn. Không may là một nhà đầu tư lớn đã rút lui vì sự cố phút cuối này.

Điều gì sẽ xảy ra nếu có vết nhơ trong tiểu sử của bạn, như việc bạn đã từng khởi nghiệp thất bại, hay làm cho một công ty thất bại? Sẽ không ích gì khi cố giấu điều này vì các nhà đầu tư sẽ phát hiện được thôi. Việc đổ lỗi cũng rất tệ, dù quả thực sự thất bại đó là do thị trường, do nhân viên, do khách hàng, hay các nhà đầu tư.

https://thuviensach.vn

Lời khuyên của tôi là bạn nên *mea culpa.* Có nghĩa là hãy chấp nhận những lời trách cứ, thừa nhận các lỗi lầm của mình. Các nhà đầu tư có trình độ sẽ nhìn nhận sự chân thành ấy một cách ngưỡng mộ, và nhiều nhà đầu tư đã tung hàng đống tiền cho những doanh nhân đã từng thất bại trong quá khứ. Điều quan trọng là bạn học được gì từ thất bại và sẵn sàng cố gắng làm lại.

**Im lặng, ghi chép, tóm tắt, chỉnh sửa và thực hiện**

*Hầu hết mọi người đều trở nên thú vị hơn khi họ ngừng nói.*

– Mary Lowry

Một lần tôi đi cùng giám đốc điều hành (CEO) và giám đốc kinh doanh (CCO) của một startup đến một buổi thuyết trình cho nhà đầu tư mạo hiểm. Vài ngày sau buổi thuyết trình tôi gặp lại ông ấy. Khi chúng tôi bắt đầu bàn về ban quản trị – Management (với chữ cái viết hoa là M), ông ấy nói, *"Tôi thấy vị giám đốc điều hành nói nhiều quá, còn vị giám đốc kinh doanh ngồi ghi chép cẩn thận. Vị giám đốc điều hành chẳng ghi gì cả. Tôi nghĩ giám đốc kinh doanh là một anh chàng có năng lực đấy".*

*"Hành động ghi chép trước mặt một người đang nói cho thấy rằng: Tôi nghĩ ông thông minh. Ông đang nói điều gì đấy đáng để tôi ghi lại. Tôi sẵn sàng và nghiêm túc học hỏi. Tôi rất tận tâm."*

Tôi không nhớ liệu những gì nhà đầu tư mạo hiểm nói trong cuộc gặp ấy có đáng để ghi lại không, nhưng điều đấy không quan trọng. Hãy im lặng, ghi chép, lắng nghe, tìm cách để cải thiện là những điều tốt nên làm trong một buổi thuyết trình vì thậm chí ngay cả một hành động nhỏ nhất cũng có thể tạo ra ảnh hưởng lớn.

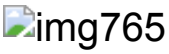
Hành động ghi chép trước mặt một người đang nói cho thấy rằng, *"Tôi nghĩ ông thông minh. Ông đang nói điều gì đấy đáng để tôi ghi lại. Tôi sẵn sàng và nghiêm túc học hỏi. Tôi rất tận tâm"*. Việc ghi chép mang lại những lợi ích này, bên cạnh giá trị của thông tin mà bạn có được. Không gì có thể tốt hơn điều này.

https://thuviensach.vn

Cuối buổi gặp, cũng nên tóm tắt lại những gì bạn nghe và xem xét lại để đảm bảo rằng bạn có được những thông tin chính xác. Rồi trong ngày hôm đấy luôn, hãy thực hiện những lời hứa mà bạn đã đưa ra trong buổi thuyết trình – ví dụ như việc cung cấp thông tin bổ sung.

**Viết lại từ đầu**

Sau chiến tranh thế giới thứ hai, nhiều xe Jeep quân sự của Mỹ đã được tặng hoặc bán cho người dân Philippines. Những chiếc xe này, được gọi là Jeepneys, được người Philippines độ lại để thêm chỗ ngồi và trang trí với những màu sắc sặc sỡ cho đến khi chúng trông rất đẹp, nhưng khác hoàn toàn bản gốc. Một số chiếc thậm chí còn được biến thành Mercedes.




Tương tự như vậy, sau một thời gian, nhiều bài thuyết trình bắt đầu giống như những chiếc xe này. Khởi đầu với đúng chức năng, rất cơ bản, chúng được các doanh nhân chỉnh sửa, bồi đắp dựa trên phản hồi từ những nhà đầu tư tiềm năng. Mỗi cuộc gặp là những chỉnh sửa, bổ sung cho đến khi gần như không thể nhận ra bài thuyết trình ban đầu nữa.

Lời khuyên của tôi là sau khoảng 5 lần thuyết trình, bạn nên vứt bỏ và viết lại từ đầu. Hãy để phiên bản 2.0 này phản ánh tổng thể những gì bạn học hỏi được hơn là một thứ chắp vá.

**Thuyết trình, rồi kế hoạch – Và tại sao không có chương nào về các kế hoạch kinh doanh trong cuốn sách này**

*Tôi đã không thấy một kế hoạch kinh doanh thực sự nào trong suốt 5 năm. Chỉ có các phép tính.*

– Doug Leone, Sequoia Capital

Theo Thư viện Quốc gia Anh, trong truyền thuyết của người Celtic có những chiếc cốc thần kỳ có thể “làm thỏa mãn mọi khẩu vị và

https://thuviensach.vn

nhu cầu". Những truyền thuyết này dẫn đến huyền thoại về chiếc Cốc Thánh. Trong thời hiện đại, chiếc Cốc Thánh của các doanh nhân chính là một kế hoạch kinh doanh.

Trước kia, các doanh nhân viết kế hoạch kinh doanh và rồi trình bày trên PowerPoint. Họ xem kế hoạch kinh doanh là điều quan trọng nhất, tốt nhất, và buổi thuyết trình là một phần nhỏ trong điều kỳ diệu này. Kế hoạch kinh doanh được cho là thỏa mãn nhu cầu và khẩu vị của tất cả những ai đọc nó và nó mang những ảnh hưởng diệu kỳ – cụ thể là tạo ra mong muốn góp vốn ngay tức thì.

Điều này là một suy tưởng vớ vẩn, và những kế hoạch kinh doanh tầm cỡ "Cốc Thánh" vẫn là một thứ xa vời và huyễn hoặc. Trong thực tế, những ngày dành cho việc viết kế hoạch kinh doanh đã xưa rồi. Rất ít các nhà đầu tư có trình độ sẽ đọc trước kế hoạch kinh doanh – tất cả mọi người đều muốn nghe bạn thuyết trình, chứ không phải đọc kế hoạch kinh doanh của bạn.

Đối với những công ty non trẻ, tất cả những gì bạn cần là một bài thuyết trình bằng PowerPoint hay Keynote. Chỉ có một khả năng rất nhỏ cho việc các nhà đầu tư tiềm năng sẽ yêu cầu bạn đưa ra một kế hoạch kinh doanh, nhưng ngay cả vậy họ cũng đã đưa ra quyết định mà không cần đến nó.

Mãi về sau này, khi huy động ở vòng mở rộng ngay trước khi bán cổ phần ra công chúng, bạn có thể mới phải đưa ra một kế hoạch kinh doanh, nhưng vào lúc đó bạn sẽ tuyển những chuyên gia ngân hàng chuyên về đầu tư và các luật sư chấp bút cho bạn.

**Phụ trương**

*Tiểu chương: Chỉnh sửa một bài thuyết trình*

Tôi cố vấn cho Enthrill, một công ty hỗ trợ các nhà xuất bản bán sách điện tử tại các cửa hàng truyền thống. Giám đốc điều hành của công ty, Kevin Franco, có yêu cầu tôi xem qua bài thuyết trình dài 90 giây tại triển lãm TechShowcase 2014 ở Calgary, Alberta. Sau đây tôi sẽ trình bày lại bản gốc của Kevin và những gì tôi đã

https://thuviensach.vn

chỉnh sửa (làm cho nó mượt mà hơn) để minh họa cho cách tạo ra một bài thuyết trình hiệu quả.

(Lời nhận xét của tôi cho Kevin được *in nghiêng*)

Lời của Kevin: Xin chào quý vị, tên tôi là Kevin Franco. Tôi là đồng sáng lập và là giám đốc điều hành của công ty phân phối Enthrill Distribution Inc. Chúng tôi đang kêu gọi lượng vốn 750.000 đô-la để thương mại hóa công nghệ phân phối sách điện tử của chúng tôi. **– Lời nhận xét của tôi:** *Đừng đưa ra một con số. Điều gì sẽ xảy ra nếu ai đó muốn đầu tư 2 triệu đô-la?*

**Lời của Kevin:** Một trong những vấn đề lớn nhất của ngành xuất bản ngày nay là rào cản được gọi là "walled gardens". – **Lời nhận xét của tôi:** *Thuật ngữ "walled gardens" không dễ hiểu với mọi người trừ khi họ thực sự quen thuộc với công việc xuất bản. Tôi cũng thực sự quen thuộc, nhưng cũng không chắc bạn muốn nói về điều gì…?*

**Lời của Kevin:** Amazon, Apple, Kobo, Nook và Sony không thể đưa những nội dung số của các hãng khác vào thiết bị của nhau. Điều này hạn chế các nhà xuất bản trong phạm vi doanh số bán hàng cho khách hàng, chỉ một phần trong tổng doanh số xuất bản.

**– Lời nhận xét của tôi:** *Có bao nhiêu người hiểu được cụm từ "doanh số bán hàng cho khách hàng"?*

**Lời của Kevin:** Enthrill đã giải quyết vấn đề này. Công nghệ của chúng tôi phát hành sách đến tất cả các loại thiết bị. Chúng tôi có hai ứng dụng giúp các nhà xuất bản bán sách điện tử:

A. Bán hàng B2B (Bán số lượng lớn sách điện tử cho các công ty). – **Lời nhận xét của tôi:** *Tôi hoàn toàn hiểu rõ việc xuất bản. Tôi cũng hiểu B2B nghĩa là gì. Nhưng tôi đang cố tìm ra nghĩa của B2B trong ngành xuất bản.*

B. Bán lẻ (hay bán sách điện tử trong các chuỗi cửa hàng). Trong mô hình bán hàng B2B, chúng tôi nhận thấy một khoảng trắng

https://thuviensach.vn

doanh thu với cơ hội lợi nhuận toàn cầu khoảng trên 4 tỷ đô-la cho các nhà xuất bản sử dụng dịch vụ SaaS của chúng tôi (phần mềm như một dịch vụ). **– Lời nhận xét của tôi:** *"Khoảng trắng doanh thu" là gì? Bây giờ bạn đang làm cho tôi phải vắt óc như thế này, "Hừm, việc SaaS có thể làm cho một nhà xuất bản bán sách là sao? Ồ, bạn muốn nói Enthrill là SaaS, không phải thứ các nhà xuất bản sẽ làm. Nhưng SaaS thì giống Salesforce.com. Thế Enthrill giống Salesforce về những mặt nào? Ông nội này đang nói cái quái gì thế nhỉ?".*

Trong mô hình bán lẻ, chúng tôi thấy một cơ hội tuyệt vời cho các nhà xuất bản thúc đẩy doanh số từ các nhà bán lẻ truyền thống và thị trường thẻ tặng quà bùng nổ bằng cách bán các nội dung số qua các thẻ quà sách điện tử.

Trong vài tuần nữa, Enthrill sẽ chính thức đưa công nghệ của chúng tôi ra thị trường. Walmart sẽ khai trương một cửa hàng sách online được hỗ trợ bởi Enthrill và một chương trình quà tặng Enthrill với sách điện tử tại siêu thị triển khai ở tất cả các siêu thị của họ ở Canada. Enthrill sẽ bán thẻ quà sách điện tử tại hơn một ngàn cửa hàng bán lẻ ở Canada trong mùa nghỉ lễ này. **– Lời nhận xét của tôi:** *Ba phần tư công việc được hoàn thành và cuối cùng nó đang trở nên thú vị. Thật là rắc rối.*

Chúng tôi đã ký hợp đồng với HarperCollins, Macmillan, Harlequin, Scholastic, và nhiều nhà xuất bản khác, cũng như với Walmart, Target, Safeway, Air Miles, Toys "R" Us, Home Hardware, InComm, Air Miles, Blackhawk Network và CMMI.

Tôi rất muốn gặp trực tiếp các vị để chúng ta có thể thảo luận thêm về cơ hội này.

Đây là bản mà tôi đã viết để thay thế bản Kevin gửi cho tôi.

Tên tôi là Kevin Franco. Tôi là đồng sáng lập và là giám đốc điều hành của công ty phát hành Enthrill Distribution. Chúng tôi có lẽ là công ty duy nhất cho đến thời điểm này đã ký kết, xác nhận với một sản phẩm sắp đưa ra thị trường. Trong vài tuần tới, khách mua sắm

https://thuviensach.vn

ở Walmart sẽ có thể mua sách điện tử từ các nhà xuất bản như HaperCollins, Macmillan, Harlequin và Scholastic. Quý vị đã quen với thẻ quà. (Giơ một cái thẻ quà lên.) Sản phẩm của chúng tôi tương tự như thế này, nhưng thay vì thẻ tiền mặt, nó là một cuốn sách cụ thể.

Mọi người mua thẻ sách, về nhà, lên mạng, nhập mã số trên thẻ và tải sách về. Hoặc quý vị có thể dùng thẻ như quà tặng. Không có công nghệ của chúng tôi, các nhà xuất bản không thể cung cấp sách điện tử qua hệ thống các cửa hàng truyền thống. Họ hoàn toàn phụ thuộc vào dịch vụ bán hàng online được cung cấp bởi Amazon, Kobo, Nook, và Sony – và quý vị biết họ cảm thấy như thế nào về điều đó.

Sản phẩm của chúng tôi mang lại lợi ích cho cả ba bên (win- win-win). Các nhà xuất bản yêu thích chúng tôi vì Amazon và các nhà phân phối trên mạng khác không còn kiểm soát việc phát hành sách điện tử của họ. Walmart và các nhà bán lẻ yêu thích chúng tôi vì họ có thể xâm nhập vào thị trường sách điện tử, chứ không chỉ thị trường sách in truyền thống. Bên cạnh đó, thẻ sách của chúng tôi không hề tốn nhiều diện tích, vì vậy các nhà bán lẻ có thể trưng được nhiều sách hơn trên cùng một kệ và việc xử lý sách đổi trả cũng dễ dàng hơn, ngược lại hoàn toàn với việc phải giao hàng đống sách.

Và mọi người yêu thích chúng tôi vì họ có thể tìm được những cuốn sách điện tử mới trong lúc mua sắm.

Còn thêm một điều nữa… Chúng tôi đã ký hợp đồng với Target, Safeway, Toys “R” Us, và cả Home Hardware. Vào Giáng sinh, thẻ Enthrill sẽ có mặt trong hàng ngàn cửa hàng trên khắp Canada.

Các bài học rút ra từ bài viết lại là:

• BẮT ĐẦU MẠNH MẼ: Nếu bạn sắp làm ăn với một người khổng lồ như Walmart, bạn nên hét toáng điều này càng to càng tốt. Hãy bắt đầu với bất cứ điều gì tốt nhất của bạn.

https://thuviensach.vn

• LOẠI BỎ NHỮNG TỪ NGỮ CHUYÊN NGÀNH: Hãy nói cho mọi người biết bạn làm gì, bạn làm như thế nào, ai là khách hàng của bạn bằng thứ ngôn ngữ đơn giản nhất có thể.

• HÃY TRƯNG RA NHỮNG CÁI TÊN LỚN NHẤT BẠN CÓ ĐƯỢC: Nếu bạn có những cái tên lớn khác trong danh sách đối tác của mình, hãy "nổ" thật to. Khán giả đang tìm kiếm bằng chứng cho thấy bạn sẽ thành công. Những khách hàng lớn đi cùng với bạn sẽ khiến điều này xảy ra.

• KÍCH THÍCH SỰ TƯỞNG TƯỢNG: Hãy chú ý rằng không đề cập đến các con số lợi nhuận ngành và kích cỡ thị trường. Một giải pháp như của Enthrill sẽ thu hút rất nhiều nhà xuất bản, vì thế bạn không cần phải là một nhà toán học để tính số lượng sách điện tử sẽ được bán ra.

**Tiểu chương: Làm thế nào để chiến thắng trong một cuộc thi lập kế hoạch kinh doanh**

Có nhiều tổ chức trên khắp thế giới tổ chức các cuộc thi lập kế hoạch kinh doanh để thúc đẩy sự sáng tạo và tinh thần kinh doanh. Tin tốt là những cuộc thi như vậy khiến cho các doanh nhân phải cùng nhau làm việc vì áp lực thời gian, và họ đang phải trải qua những gì mà một nhóm khởi nghiệp thực thụ cần làm.

Tin xấu là các kế hoạch kinh doanh không còn cần thiết nữa, vì vậy các cuộc thi lập kế hoạch kinh doanh đang sử dụng sai format. Thay vào đó, họ nên tổ chức các cuộc thi thuyết trình. Tôi đã làm giám khảo cho nhiều cuộc thi lập kế hoạch kinh doanh và tôi chỉ đọc bản tóm tắt và nghe các bài thuyết trình để đưa ra quyết định.

Một vấn đề nữa là những cuộc thi như thế này nhằm mục đích khiến cho các công ty tự nhiên trở nên thu hút các nhà đầu tư. Theo ngụ ý của tôi, việc nhấn mạnh này là có hại cho các doanh nhân. Điều quan trọng hơn việc làm cho một startup trở nên thu hút đầu tư trong một chương trình như thi hoa hậu chính là việc làm cho công ty ấy có thể sống sót được trong đời thực.

https://thuviensach.vn

Ví dụ như, vì không tập trung vào một thị trường đã được chứng minh với một đội ngũ quản lý đã thành danh và một công nghệ hiện hữu (ba yếu tố phần lớn các nhà đầu tư nói rằng họ đang tìm kiếm), bài dự thi có thể không thu hút được các nhà đầu tư. Nhưng những đội ngũ chưa thành danh trong những thị trường chưa hiện hữu với những công nghệ chưa được chứng minh thường tạo ra những startup đáng ngưỡng mộ.

Trong thế giới thực, khả năng tồn tại quan trọng hơn khả năng huy động vốn vì những lý do sau: *Thứ nhất*, bạn cần ít vốn khởi nghiệp hơn vì mọi thứ bây giờ trở nên rẻ hoặc thậm chí là miễn phí – cơ sở hạ tầng, các phương pháp marketing, các công cụ. *Thứ hai,* việc huy động vốn từ cộng đồng có thể mang lại cho bạn vài trăm ngàn đô-la tiền mặt. Việc bạn không có một công ty có khả năng huy động vốn tốt nhất không quan trọng lắm nếu bạn không cần huy động vốn. Thứ ba, phần khó khăn nhất trong việc khởi đầu một công ty là khả năng tồn tại, chứ không phải việc huy động vốn. Có ý nghĩa gì đâu khi bạn có một startup có khả năng huy động vốn tốt nhưng nó lại không thể tồn tại.

Nhưng tôi lạc đề.

Tôi không thể nói rằng việc chiến thắng trong một cuộc thi lập kế hoạch kinh doanh hay một cuộc thi thuyết trình là điều không tốt, vì khả năng hiện hữu luôn là điều tốt. Những cuộc thi này là những thành trì cuối cùng trong các kế hoạch kinh doanh. Vì vậy bạn có thể phải viết một kế hoạch để tham gia, nhưng quyết định cuối cùng thì tùy thuộc vào việc thuyết trình, vì vậy để vượt qua được một trong những điều này, bạn nên tập trung vào bài thuyết trình của mình:

• LUYỆN TẬP: Hãy luyện tập cho đến khi bạn cảm thấy ngán bài thuyết trình của mình. Rất ít người có thể thăng hoa với một bài thuyết trình. Và không có khả năng là bạn nằm trong số đó. “Bạn sẽ thắng hoặc thua ngay trong phút đầu tiên hay gần như vậy.”

• VÀO ĐỀ NGAY: Giải thích sản phẩm của bạn ngay trong 30 giây đầu tiên. Trình bày những nhu cầu của khách hàng mà nó có thể

https://thuviensach.vn

đáp ứng trong 30 giây tiếp theo. Bạn sẽ thắng hoặc thua ngay trong phút đầu tiên hay gần như vậy. Hãy nhớ: là F18 chứ không phải 747.

• HÃY KỂ MỘT CÂU CHUYỆN: Hãy đưa ra lý do hợp lý cho sự đam mê với sản phẩm, dịch vụ, và lĩnh vực của bạn. Những câu chuyện như “Bạn gái tôi muốn bán những món đồ chơi cho các nhà sưu tầm trên mạng” đã có được hàng ngàn lần thành công.

• KÍCH THÍCH TRÍ TƯỞNG TƯỢNG: Hãy quên đi việc cố gắng chứng minh rằng có một thị trường khổng lồ dành cho sản phẩm của bạn bằng cách trích dẫn các số liệu thống kê hoặc những nghiên cứu tư vấn. Bất kỳ đội nào khác cũng sẽ làm những điều như vậy. Hãy đưa ra một câu chuyện mà nó thuyết phục và ấn tượng đến nỗi mà những giám khảo trở nên mơ mộng với tiềm năng của bạn và tự thực hiện những tính toán trong đầu họ.

• SỬ DỤNG FONT CHỮ CỠ LỚN: Các giám khảo có thể lớn tuổi và không đọc được những con chữ nhỏ trên các slide. Cũng có thể là có một lượng khán giả đông, vì vậy những người ngồi ở phía sau cũng có thể đọc được các slide của bạn.

• SỬ DỤNG NHỮNG ĐỒ HỌA LỚN: Đối thủ của bạn sẽ dùng chữ nhỏ và không có đồ họa. Hãy nghĩ khác đi. Sử dụng càng nhiều đồ họa, hình ảnh và càng ít chữ càng tốt. Các hình chụp màn hình cũng có ảnh hưởng lớn vì chúng làm cho ý tưởng của bạn dường như thật hơn.

• HÃY TÌM HIỂU: Bạn sẽ cần biết trước ai là giám khảo.

Tìm tất cả những gì bạn có thể về họ và đo ni đóng giày bài thuyết trình của bạn cho họ. Lợi ích thấy rõ là một bài thuyết trình gần gũi hơn với họ, nhưng còn có lợi ích khác nữa: Các giám khảo sẽ đánh giá bạn thông minh và kiên trì khi làm điều này.

• VUI VẺ VỚI NHỮNG KHẬP KHIỄNG VỀ NĂNG LỰC TRONG ĐỘI BẠN: Dĩ nhiên nếu bạn tham gia một trong những cuộc thi này, các

https://thuviensach.vn

thành viên trong đội có lẽ sẽ không có một CV ấn tượng. Cố gắng giảm thiểu điểm yếu không tạo ra sức mạnh.

Hãy cho mọi người thấy rằng năng lực của bạn đáp ứng được việc kinh doanh của bạn.

• LUYỆN TẬP THÊM.

**Tiểu chương: Mười lời nói dối hàng đầu của các doanh nhân**

Trong một ngày làm việc bình thường, một nhà đầu tư gặp 2 hoặc 3 startup và xem xét 4 hay 5 bản tóm tắt kế hoạch. Mỗi công ty đều khẳng định mình có một cơ hội độc nhất và có thể làm rung chuyển thế giới với một đội ngũ đã thành danh, công nghệ đã được chứng minh, và một thị trường hiện hữu. Không công ty nào nói rằng họ là một nhóm thất bại và không biết đang làm gì. Vì lợi ích của các nhà đầu tư, những người mệt mỏi khi nghe những lời nói dối của các doanh nhân và cũng vì lợi ích của các doanh nhân, những người sẽ làm mất đi cơ hội của mình do việc nói dối, sau đây là 10 lời nói dối hàng đầu của các doanh nhân. Hãy nghiên cứu chúng, để ít nhất, bạn cũng có thể đưa ra những lời nói dối mới:

*1. "Kế hoạch của chúng tôi rất khiêm nhường".* Kế hoạch của bạn rất khiêm nhường, nhưng bạn nói rằng bạn sẽ kiếm được 100 triệu đô-la vào năm thứ ba. Thực ra, công ty của bạn sẽ là công ty phát triển nhanh nhất trong lịch sử loài người.

Sự thật là, bạn chẳng biết doanh số của bạn sẽ thế nào, và tôi mộng mơ về cái ngày tươi đẹp mà một doanh nhân vẽ ra cho tôi, "Kế hoạch của chúng tôi là những con số được bốc ra từ không khí. Chúng tôi đang cố gắng làm cho nó đủ cao để thu hút quý vị, nhưng cũng đủ thấp để chúng tôi không giống như những kẻ đần. Chúng tôi thực sự không biết cho đến khi chúng tôi giao hàng và xem sản phẩm được chấp nhận như thế nào". Cuối cùng doanh nhân đấy cũng tỏ ra trung thực.

*2. "Các chuyên gia nói rằng thị trường của chúng tôi sẽ là 50 tỷ đô-la trong 5 năm tới"*. Đừng trích dẫn các con số như thế này và mong

https://thuviensach.vn

rằng nó sẽ gây ấn tượng cho các nhà đầu tư. Không ai đã từng bước vào và nói, “Chúng tôi có một thị trường bé xíu và rất tệ”. Tất cả mọi người đều nói cùng một thứ. Nó có vẻ dễ hơn hơn nhiều để kích thích sự tưởng tượng.

*3. “Amazon sẽ ký hợp đồng với chúng tôi trong tuần tới”*. Sự thu hút rõ là rất tuyệt. Nó làm cho bạn có thể huy động được vốn. Nhưng vẫn chưa là gì cho đến khi một hợp đồng được ký. Nếu nhà đầu tư hỏi về hợp đồng trong tuần kế tiếp, và hợp đồng vẫn chưa được ký, bạn sẽ gặp phải vấn đề về lòng tin. Trong suốt 5 năm, tôi chưa từng bao giờ thấy hợp đồng nào được ký đúng thời hạn. Hãy nói về Amazon và những hợp đồng lớn của bạn sau khi chúng đã được ký.

*4. “Những nhân sự tài ba sẽ tham gia công ty chúng tôi ngay khi chúng tôi nhận được vốn”.* Hãy cho tôi nói thẳng điều này: Các bạn là hai chàng trong một garage, các bạn đang cố gắng tìm kiếm vài trăm ngàn đô-la, và còn 12 tháng nữa sản phẩm của bạn mới được hoàn thành, vậy mà giờ đây bạn đang nói về những người nổi tiếng sắp từ bỏ công việc đánh giá 250 ngàn đô-la mỗi năm, cộng với bổng lộc như quyền lựa chọn cổ phiếu để tham gia công ty của bạn ư?

Khi các nhà đầu tư tiếp xúc với những nhân vật được cho là sẽ tham gia một công ty, câu trả lời thường là, “Tôi nhớ mang máng có gặp anh chàng CEO này tại một bữa tiệc cocktail”. Nếu bạn sắp thốt ra lời nói dối này, hãy đảm bảo rằng những nhân sự tiềm năng kia đã thực sự sẵn sàng tham gia.

*5. “Một vài nhà đầu tư đã thẩm định chúng tôi”.* Câu này có nghĩa là, “Nếu quý vị chậm trễ, người khác sẽ đầu tư vào công ty chúng tôi, và quý vị sẽ không có cơ hội”. Câu này sẽ rất có hiệu quả trong những cuộc vui quên trời đất, nhưng ở những lúc khác, nó là một chiến thuật nực cười. Sự thật, và điều người nghe đang nghĩ, là *“Anh chàng đã thuyết trình cho vài người khác rồi và họ chưa nỡ lòng từ chối thôi”.*

Chuyện là các nhà đầu tư biết nhau rõ hơn là bạn biết họ. Họ có thể gọi cho bạn bè và biết rằng các công ty khác quan tâm tới thỏa

https://thuviensach.vn

thuận của bạn ở mức nào. Để thành công với câu nói dối này, hoặc bạn phải là tay bợm đại tài hoặc bạn cực kỳ quyến rũ, không thì bạn sẽ không có lấy một cơ hội để chống đỡ lại hệ thống các nhà đầu tư.

*6. "Microsoft thì quá già nua, kềnh càng, trì trệ và chậm chạp để là một mối đe dọa cho chúng tôi".* Microsoft, Oracle, Apple, Facebook… Chọn một công ty thành công. Nhiều doanh nhân nghĩ rằng bằng cách đưa ra một tuyên bố thế này, họ đang (a) thuyết phục các nhà đầu tư về sự can đảm của họ, (b) chứng minh rằng họ sẽ đánh bại một đối thủ khổng lồ và (c) thiết lập một lợi thế cạnh tranh. Trong thực tế, tất cả những gì họ đang trưng ra là sự ngây thơ của mình về những gì cần thiết để tạo dựng một doanh nghiệp thành công. Có những lý do tại sao những người Larry Ellison có thể yêu cầu sân bay San Jose mở cửa muộn cho máy bay riêng của ông ấy, trong khi bạn và tôi đang nhai đậu phộng trên máy bay của hãng Southwest Airlines. Và không phải bởi vì công ty của ông ấy già cỗi, cồng kềnh, trì trệ và chậm chạp.

Việc bạn đang muốn cạnh tranh với một công ty như vậy sẽ làm khiếp đảm các nhà đầu tư. Đừng đậy nắp quan tài của mình bằng cách cho thấy rằng bạn kém cỏi khi hạ thấp một đối thủ như vậy. Thay vào đấy, hãy giải thích làm sao bạn có thể tránh một đối thủ như vậy bằng cách tập trung vào những phân đoạn thị trường khác hoặc tránh sự kiểm soát của đối thủ. Nếu không có gì xảy ra, hãy nói rằng bạn đang xây dựng một kế hoạch có độ mạo hiểm và độ khó cao, để ít nhất cho thấy rằng bạn biết rõ về độ khó của những thách thức.

*7. "Các bằng sáng chế sẽ bảo vệ việc kinh doanh của chúng tôi".* Các bằng sáng chế không bảo vệ việc kinh doanh của bạn. Chúng có thể tạo ra một lợi thế cạnh tranh tạm thời – đặc biệt là trong các công ty về vật liệu khoa học, thiết bị y tế, và công nghệ sinh học – và chỉ vậy mà thôi.

Dĩ nhiên, hãy đăng ký bằng sáng chế nếu bạn có thể, nhưng đừng mong chờ chúng mang lại cho bạn nhiều hơn việc gây ấn tượng với ba mẹ trừ khi bạn có thời gian (nhiều năm) và tiền bạc (hàng triệu

https://thuviensach.vn

đô-la) để theo đuổi kiện tụng khi kẻ khác vi phạm bằng sáng chế của bạn.

Khi trình bày với các nhà đầu tư, số lần nhắc đến công nghệ có thể được cấp bằng sáng chế của bạn chỉ là một. Không nhắc thì quá tệ vì nó cho thấy rằng bạn chẳng có tài sản gì cả. Hơn một lần lại cho thấy sự thiếu kinh nghiệm của bạn.

*8. "Tất cả những gì chúng tôi phải làm là giành được 1% thị phần"*. Đây là điều mà các nhà đầu tư mạo hiểm gọi là "Lời nói dối Soda Trung Quốc". Có nghĩa là, "Nếu chỉ 1% dân số Trung Quốc uống soda của chúng ta, chúng ta sẽ trở nên thành công hơn bất kỳ công ty nào trong lịch sử loài người". Có những vấn đề với cách suy luận trên: Thứ nhất, không dễ dàng để làm cho 1% dân số Trung Quốc uống số soda của bạn. Thứ hai, rất ít doanh nhân thực sự theo đuổi một thị trường lớn như toàn bộ dân số Trung Quốc. Thứ ba, công ty vừa mới thuyết trình trước bạn cũng nói tương tự về một thị trường khác, và công ty sau bạn cũng vậy. Thứ tư, một công ty mà chỉ nhắm 1% thị phần không phải là một công ty hấp dẫn.

*9. "Chúng tôi có lợi thế của người tiên phong".* Có ít nhất hai vấn đề với lời nói dối này: Thứ nhất, nó có vẻ không đúng sự thật. Làm sao bạn có thể biết rằng không có ai khác đang làm những gì bạn làm? Theo lẽ thường, nếu bạn đang làm một điều gì đấy tốt, 5 startup khác cũng đang làm điều tương tự. Nếu bạn đang làm một điều gì đấy tuyệt vời, con số là 10. Thứ hai, lợi thế tiên phong không hẳn đã tốt. Là người nhanh chân thứ hai có thể sẽ tốt hơn – hãy để ai đó dẫn đầu và học hỏi từ những sai lầm của họ – rồi vượt qua họ.

*10. "Chúng tôi có một đội ngũ đã thành danh, mang tầm thế giới".* Ý nghĩa có thể chấp nhận được của cụm từ "mang tầm thế giới" và "thành danh" trong ngữ cảnh này là các nhà sáng lập tạo ra vô số của cải cho các nhà đầu tư trong một công ty trước đấy, hoặc họ nắm giữ vị trí trong những công ty lớn, có tiếng tăm. Ngồi lên con tàu của một công ty thành công ở một vị trí khiêm tốn, làm việc cho McKinsey như một cố vấn, hay có một vài năm kinh nghiệm tại một ngân hàng đầu tư không được tính là có nền tảng kinh doanh được chứng thực.

https://thuviensach.vn

## BÀI TẬP

Đưa danh sách những lời nói dối cho một người bạn rồi nhờ anh ta nghe bài thuyết trình của bạn. Bạn đã nói ra bao nhiêu lời nói dối? Bạn sẽ không vượt qua được bài tập này nếu bạn nói nhiều hơn hai lời nói dối.

## FAQ

**Câu hỏi:** Làm thế nào để tôi làm cho bài thuyết trình của tôi trở nên đáng nhớ?

*Câu trả lời:* Vấn đề không phải ở chỗ các bài thuyết trình không đáng nhớ. Trong một trạng thái không trọng lực, nhiều doanh nhân trở nên phấn khích vì những lời hứa của họ về lợi thế tiên phong, công nghệ đã được bảo hộ, một thị trường trị giá 50 tỷ đô-la, và một đội ngũ đã được chứng thực với nhiều nhân tài rất nhiệt huyết.

Vấn đề là các bài thuyết trình đều bắt đầu giống nhau vì họ đều đưa ra những tuyên bố như nhau. Bạn có thể làm cho bài thuyết trình của mình trở nên đáng nhớ bằng cách bám sát những điều cơ bản sau: một bài thuyết trình ngắn (10 slide trong 20 phút) với một câu chuyện thuyết phục về mục tiêu giải quyết những khó khăn thực sự cho khách hàng hoặc nắm chắc một cơ hội hấp dẫn.

Có thêm một điều bạn cần làm: Một buổi ra mắt sản phẩm khiến cho khán giả bùng nổ vì nó quá tuyệt vời. Sau đó bạn sẽ không còn phải lo lắng về các slide PowerPoint nữa. Sự thật là, bạn có lẽ sẽ không bao giờ cần tới những slide sau khi giới thiệu sản phẩm vì sẽ có rất nhiều việc phải làm.

Luôn luôn tưởng tượng rằng khán giả của bạn đang mệt mỏi sau một ngày dài với các cuộc họp, tất cả mọi người đều nửa mê nửa tỉnh, hầu như kém tập trung, và chỉ muốn về nhà. Và thường là mọi người sẽ thế này khi bạn bước vào phòng họp, vì vậy hãy chuẩn bị cho điều đó.

https://thuviensach.vn

**Câu hỏi:** Tôi có nên in màu bài thuyết trình và đóng tập để đưa cho các nhà đầu tư không?

*Câu trả lời:* Chiếc áo đẹp đẽ gọn gàng không che giấu được sự xoàng xĩnh. Tôi sẽ lo lắng về những thứ quan trọng hơn, như nội dung và cách thuyết trình, hơn là việc in ấn và đóng tập.

**Câu hỏi:** Tôi có nên gửi trước bài thuyết trình của tôi cho những người tham dự không?

*Câu trả lời:* Không. Một bài thuyết trình tốt thường chỉ có những đoạn văn ngắn (với font chữ to đùng!), vì vậy người nhận chắc chắn sẽ nhận thấy rất khó để hiểu mà không có lời thuyết trình, giải thích của bạn.

**Câu hỏi:** Tôi có nên phát cho mọi người bài thuyết trình của mình vào lúc bắt đầu cuộc họp không?

*Câu trả lời:* Không. Nếu bạn làm điều này, mọi người sẽ lướt qua vì họ có thể đọc nhanh hơn bạn nói. Tuy nhiên rồi việc này sẽ làm cho khán giả khó ghi chép, vì vậy có một chiến lược thay thế khác là phát bài thuyết trình vào đầu của cuộc họp nhưng yêu cầu mọi người không đọc trước.

**Tìm đọc**

Nesheim, John. High Tech Start Up: *The Complete Handbook for Creating Successful New High Tech Companies – Khởi nghiệp công nghệ cao: Hướng dẫn hoàn chỉnh để tạo ra những công ty công nghệ cao thành công.* New York: Free Press, 2000.

Reynolds, Garr. *Presentation Zen: Simple Ideas on Presentation Design and Delivery – Thiền trong thuyết trình: Những ý tưởng đơn giản để thiết kế và thực hiện các bài thuyết trình.* New York: New Riders, 2008.

https://thuviensach.vn

# PHÁT TRIỂN

https://thuviensach.vn

# Chương 7Nghệ thuật xây dựng đội ngũ

*Việc tuyển dụng, tin tưởng, và ngợi khen những người có quan điểm, năng lực, và cách đánh giá rất khác với mình là điều cần thiết. Điều này là rất khó khăn vì cần đến sự chịu đựng, khiêm tốn và thông tuệ hiếm có.*

– Dee W. Hock

**GIST**

Không có nhiều điều hấp dẫn hơn việc tuyển dụng những nhân sự tuyệt vời cho một startup tuyệt vời, và cũng có rất ít yếu tố quan trọng hơn những nhân sự tuyệt vời trên con đường đi đến thành công. Việc các ứng viên cần có năng lực để làm việc cho công ty của bạn là chưa đủ, họ còn phải tin vào sản phẩm của bạn, vì làm việc cho một startup gần với sự hi sinh cho niềm tin tôn giáo hơn là một cách kiếm tiền. Chương này giải thích cách làm thế nào để xây dựng một đội ngũ xuất sắc.

**Đừng quan tâm đến những thứ không liên quan**

Trên thế giới này luôn thiếu những nhân sự tài năng. Vì vậy thật ngu ngốc (và ở nhiều nơi là bất hợp pháp) để đưa ra những quyết định tuyển dụng dựa vào những yếu tố không liên quan. Nghệ thuật xây dựng đội ngũ cần vượt qua những phân biệt về sắc tộc, tín ngưỡng, màu da, xu hướng tính dục, và tôn giáo. Tôi thậm chí sẽ bổ sung thêm về nền tảng giáo dục và kinh nghiệm làm việc vào danh sách này. Thay cho những điều đấy, hãy tập trung vào ba yếu tố sau:

1. Ứng viên có thể làm những gì bạn cần không?

https://thuviensach.vn

2. Ứng viên có tin vào những gì bạn đang làm không?

3. Ứng viên có dễ gần và đáng tin cậy không?

*“Những người đầu tiên của Apple, Google, Twitter, và Microsoft chưa hẳn đã là những nhân sự phù hợp cho một startup.”*

Nhiều người quá quan trọng vào những kinh nghiệm và lý lịch của các ứng viên. Đôi khi đáng để tuyển một ứng viên không có lý lịch hoàn hảo, và cũng có những thời điểm sẵn sàng không tuyển một ứng viên với lý lịch hoàn hảo.

• ĐÃ LÀM Ở MỘT STARTUP THÀNH CÔNG: Những người đã từng làm việc tại một công ty thành công chưa chắc đã đóng góp vào sự thành công đó. Những người đầu tiên của Apple, Google, Twitter, và Microsoft chưa hẳn đã là những nhân sự phù hợp cho một startup. Vì một điều, vào lúc này, họ có thể đã trở nên quá giàu để một lần nữa muốn làm việc cực khổ.

• ĐÃ LÀM CHO MỘT CÔNG TY LỚN: Làm việc trong những công ty lớn không phải là một chỉ dấu đáng tin cậy cho sự thành công trong môi trường khởi nghiệp. Những kỹ năng cần thiết ở mỗi môi trường là khác nhau. Một phó chủ tịch của Google (với thương hiệu vững chắc, nguồn lực vô hạn, và 80% thị phần) có thể không phải là một người phù hợp cho một công ty của “hai anh chàng trong một garage”.

**Thuật khởi nghiệp**

• ĐÃ LÀM CHO MỘT CÔNG TY THẤT BẠI: Điều này ngược lại với kinh nhiệm từ startup thành công hay một công ty lớn. Nhiều yếu tố có thể đã gây ra sự thất bại – có lẽ ứng viên là một phần trong đó. Hoặc không phải vậy. Tuy nhiên những thất bại thường mang lại nhiều bài học hơn sự thành công – đặc biệt khi bài học đấy được một công ty khác trả học phí.

• NỀN TẢNG HỌC VẤN: Bạn muốn những người tài ba, và họ chưa hẳn là những người có bằng cấp. Hai điều này không phải là một.

https://thuviensach.vn

Steve Jobs chưa bao giờ tốt nghiệp trường Reed College. Steve Case, nhà sáng lập của AOL, chỉ học ở trường trung học Punahou (một câu đùa riêng của những người đến từ Hawaii). Một nửa trong số các kỹ sư của bộ phận Macintosh không học xong đại học. Tôi bỏ trường luật, và trường kinh doanh Stanford đã từng từ chối tôi.

• CÓ KINH NGHIỆM TRONG CÙNG MỘT NHIỆM VỤ CỤ THỂ: Kinh nghiệm trong một nhiệm vụ cụ thể cũng là một con dao hai lưỡi. Apple từng tuyển một giám đốc điều hành từ một công ty sản xuất tampon vì chúng tôi nghĩ chúng tôi cần đến kinh nghiệm trong việc marketing hàng đóng gói để bán máy Macintosh như những hàng đóng gói khác. Tuy nhiên, kinh nghiệm của ông ấy không áp dụng được bao nhiêu trong việc kinh doanh máy tính – Chán thế đấy! Vị trí kế toán cần có những kỹ năng cụ thể, nhưng đối với nhiều vị trí khác trong một startup, việc tuyển "vận động viên tốt nhất" sẽ hiệu quả hơn.

• CÓ KINH NGHIỆM TRONG NGÀNH: Kinh nghiệm trong ngành là một con dao hai lưỡi khác. Một mặt, việc hiểu biết về ngành của mình và sở hữu những mối quan hệ thì rất hữu ích. Mặt khác, một ứng viên bị đóng khung cách nghĩ về ngành của mình (ví như "Một nhà sản xuất máy tính không thể nào hỗ trợ một chuỗi cửa hàng bán lẻ của riêng họ") có thể là một trở ngại. Lại một lần nữa, hãy sử dụng phương pháp "vận động viên tốt nhất".

Còn một điều cuối cùng cần bỏ qua nữa: điểm yếu. Bạn sẽ không nói rằng một trong những điểm mạnh của Steve Jobs là lòng trắc ẩn. Tương tự với Bill Gates là khả năng thiết kế thẩm mỹ. Vậy bạn có loại bỏ những Steve Jobs hay Bill Gates của tương lai không? Có hai cách làm như sau:

• Tìm những ứng viên không có những điểm yếu lớn (mặc dù cũng thiếu những điểm mạnh quan trọng).

• Tìm những ứng viên có điểm mạnh quan trọng (mặc dù anh ta cũng có những điểm yếu lớn).

https://thuviensach.vn

Cách đầu tiên không hợp lý vì ai cũng có những điểm yếu lớn – vấn đề chỉ là tìm ra chúng là gì thôi. Xuất sắc trong một lĩnh vực là đã quá khó, cố tìm người có thể làm mọi thứ là một sứ mệnh không tưởng.

Cách thứ hai là hướng đúng để đi. Một nhóm những người có những điểm mạnh quan trọng và đa dạng là điều bạn cần trong những ngày đầu, khi mà số lượng nhân viên còn ít và không có chỗ cho những người thừa. Những người xuất sắc thường có những điểm yếu lớn. Trong khi những người không có điểm yếu lớn nào thường là những người bình thường.

## BÀI TẬP

Hãy nhớ lại một vài công việc đầu tiên của bạn. Những câu sau là đúng hay sai?

– Tôi hoàn toàn đủ năng lực.

– Tôi đang đòi hỏi các ứng viên những tiêu chuẩn cao hơn so với các sếp cũ của tôi.

### Bi kịch hóa những kỳ vọng của ứng viên

Nói rõ với bất kỳ ai bạn tuyển dụng rằng làm việc trong một startup khác hoàn toàn với những gì họ đã trải qua (nếu họ đến từ những công ty lớn) và cũng rất khác với phim ảnh (nếu họ xem tivi quá nhiều).

Đối với trường hợp đầu, bạn cần hỏi họ “Anh có thể đi máy bay giá rẻ, làm việc mà không cần thư ký, và ở trong những nhà nghỉ rẻ tiền?”. Bạn có thể đánh mất một vài nhân sự tiềm năng, nhưng điều này là cần thiết để tránh gặp phải những người không thể làm việc trong môi trường khởi nghiệp.

https://thuviensach.vn

Đối với trường hợp thứ hai, những startup không phải nơi có bàn bóng bàn, thức ăn miễn phí, những bữa tiệc vui vẻ, hay là một con đường tắt để giàu có. Một mô tả thực tế là startup cần từ 4 đến 5 năm làm việc cật lực với mức lương thấp và nguy cơ cạn tiền thường trực. Đấy là đang nói nếu mọi chuyện suôn sẻ.

**Thu thập các dữ liệu cần thiết**

Bạn sẽ gặp hai tình huống phải nhờ đến trực giác của mình. Thứ nhất, học vấn và lý lịch của ứng viên không phù hợp lắm, và những người khác trong nhóm tuyển dụng sẽ nói không nên tuyển anh ta.

Lý tính của bạn nói “Không, anh chàng này không có kinh nghiệm phù hợp”, nhưng trực giác lại bảo, “Hãy vồ lấy anh ta ngay”.

Ở tình huống thứ hai, học vấn và lý lịch đều hoàn hảo, và tất cả mọi người thúc giục bạn tuyển cô ấy. Lý tính nói “Tuyển ngay”, nhưng trực giác lại bảo, “Bỏ qua đi”.

*“Bạn nên sử dụng việc kiểm tra này như một cách để xác định liệu ứng viên có phù hợp không, chứ không phải để củng cố cho quyết định bạn đã đưa ra.”*

Theo lẽ thường, bạn nên tin trực giác trong những tình huống như thế này. Không may là đôi khi trực giác cũng sai. Có lẽ bạn thích ứng viên đấy vì cô ta xinh xắn, vì đã học cùng trường với bạn, hay vì có cùng sở thích chơi hockey, vậy nên bạn thoải mái hơn khi phỏng vấn cũng như khi kiểm tra từ những người giới thiệu.

Hoặc có lẽ bạn quá tin vào trực giác của mình vì bạn chỉ nhớ đến những lúc trực giác đúng và quên mất là nó cũng đã sai. Thế nên sau đây là một quy trình giúp bạn đưa ra những quyết định đúng đắn:

• CẤU TRÚC HÓA CÁC CUỘC PHỎNG VẤN: Bạn và người của bạn nên xác định trước thái độ, kiến thức, tính cách và kinh nghiệm cần thiết cho vị trí cần tuyển trước khi thực hiện các cuộc phỏng

https://thuviensach.vn

vấn. Đừng để người của bạn tiến hành những cuộc phỏng vấn chưa được chuẩn bị vì có thể họ nghĩ mình giỏi đánh giá người khác.

• HỎI VỀ NHỮNG YÊU CẦU CỤ THỂ CỦA CÔNG VIỆC: Sự thành thạo với công việc cũng quan trọng như ngoại hình và kiến thức. Hãy bắt đầu bằng việc xác định xem liệu ứng viên có thể làm tốt công việc trước khi tỏ ra thích cô ta. Ví dụ như, với vị trí phó chủ tịch phụ trách marketing thì các câu hỏi tốt sẽ là:

– Bạn đã tiến hành giới thiệu sản phẩm như thế nào?

– Bạn đã xác định những đặc tính của một sản phẩm mới như thế nào?

– Bạn đã thuyết phục bộ phận kỹ thuật về những đặc tính ấy như thế nào?

– Bạn đã chọn công ty PR như thế nào?

– Bạn đã chọn công ty quảng cáo như thế nào?

– Bạn đã xử lý một khủng hoảng khi có một sản phẩm lỗi như thế nào?

• TUÂN THEO KỊCH BẢN: Hãy giảm thiểu những câu hỏi ngẫu hứng. Bạn cần có một mẫu chung cho các ứng viên trả lời cùng một bộ câu hỏi để có thể so sánh một cách chính xác.

• PHỎNG VẤN SƠ BỘ QUA ĐIỆN THOẠI: Một cách khác để tạo sân chơi công bằng cho các ứng viên là phỏng vấn sơ bộ qua điện thoại. Điều này sẽ giảm thiểu tác động của những yếu tố như ngoại hình, trang phục hay màu da.

• ĐỪNG HỎI DỄ QUÁ MỨC: Một ứng viên chỉ cần tương đối thông minh là có thể vượt qua những câu hỏi kiểu như “Tại sao bạn muốn làm cho startup này?”. Những câu hỏi sắc sảo hơn sẽ tốt hơn: “Những thành quả đáng tự hào nhất của bạn là gì?”, “Những thất bại nặng nề nhất của bạn là gì?”, “Kinh nghiệm đáng giá nhất bạn

https://thuviensach.vn

đã học được là gì?”. Nhắc lại một lần nữa là bạn hãy lo lắng về năng lực trước những điều khác.

• LUÔN NHỚ LÀ ĐANG TUYỂN NGƯỜI CHO CÔNG VIỆC: Hãy đề phòng những cảm giác tích cực sai lầm: tuyển một người dễ gần nhưng không có năng lực. Và hãy cẩn trọng với cảm giác tiêu cực sai lầm: loại bỏ ứng viên khó gần nhưng có năng lực.

• GHI CHÉP: Hãy ghi lại các câu trả lời để nhớ những gì mỗi ứng viên đã nói. Đừng ỷ y vào trí nhớ của mình, vì thời gian, cùng với sự chủ quan, sẽ làm cho việc đánh giá các ứng viên một cách chính xác và công bằng trở nên khó khăn.

• KIỂM TRA QUA NGƯỜI GIỚI THIỆU TRƯỚC KHI TUYỂN DỤNG: Nhiều công ty thực hiện việc kiểm tra qua người giới thiệu sau khi đã tuyển dụng. Đây là một động thái để “hiện thực hóa lời tiên tri” vì đến lúc đó bạn sẽ chỉ muốn nghe những nhận xét để củng cố cho quyết định của mình. Thật là một sai lầm to lớn. Bạn nên sử dụng việc kiểm tra này như một cách để xác định liệu ứng viên có phù hợp không, chứ không phải để củng cố cho quyết định bạn đã đưa ra. (Có một số gợi ý cho việc kiểm tra qua người giới thiệu ở cuối chương này.)

• SỬ DỤNG TRANG LINKEDIN: Các ứng viên có thể sẽ chỉ nói tên của những người giới thiệu mà họ sẽ nói những điều có lợi cho ứng viên. (Mặc dù bạn có thể sẽ ngạc nhiên), nhưng bạn có thể sử dụng trang LinkedIn để tìm những người đã cùng làm với các ứng viên và tham khảo họ. Điều này cho bạn một cái nhìn tổng quát về ứng viên.

Điều tuyệt diệu của quy trình này là tính chuẩn hóa và vững chắc của nó sẽ giúp bạn có được thông tin tốt hơn, và điều này cũng giúp cải thiện trực giác của bạn. Bây giờ bạn có thể nghe theo trực giác của mình. Nghe theo trực giác đã giúp tôi rất nhiều (may mắn là trí nhớ của tôi có tính lựa chọn), và tôi sẽ là một kẻ đạo đức giả khi khuyên bạn chỉ dựa trên dữ liệu, vì Apple đã tuyển tôi – một kẻ đang lê lết trong một công ty trang sức với tấm bằng về tâm lý học – để quảng bá sản phẩm quan trọng nhất trong lịch sử của họ.

https://thuviensach.vn

(Những độc giả đầu tiên của cuốn sách này đã yêu cầu tôi cung cấp những thông tin về việc Apple tuyển dụng tôi. Nếu bạn muốn biết, thì toàn bộ câu chuyện là thế này, Apple tuyển tôi vì bạn cùng phòng của tôi ở đại học, Mike Boich, là người đưa ra quyết định. Trên lý thuyết, chẳng có lý do nào để Apple tuyển tôi làm người thứ hai quảng bá phần mềm của họ. Khi Steve Jobs phỏng vấn tôi lần đầu tiên, ông nói với Mike, “Tôi thích anh ấy, nhưng anh ấy không có kinh nghiệm phù hợp, vì vậy tôi sẽ nói không trừ khi anh muốn đặt cược công việc của mình vào chuyện này”.)

**Sử dụng tất cả công cụ của bạn**

Trong bất kỳ thời điểm nào, việc tuyển được những nhân sự hạng A+ luôn rất khó khăn vì vậy hãy sử dụng tất cả những công cụ mà bạn có. Phần lớn các doanh nhân nghĩ rằng vũ khí tuyển dụng của họ là lương, quyền mua cổ phần ưu tiên, và các phúc lợi, nhưng thực ra bạn có nhiều hơn những thứ như vậy:

• TẦM NHÌN CỦA BẠN: Đối với nhiều người tiền bạc không phải là động lực quan trọng nhất. Họ sẽ nỗ lực để tạo ra điều gì đó có ý nghĩa và thay đổi thế giới hơn là để kiếm tiền.

• ĐỘI NGŨ CỦA BẠN: Đừng chỉ giao các cuộc phỏng vấn cho những người quản lý trực tiếp các ứng viên sau này. Nếu bạn có những giám đốc, nhà tư vấn và các nhà đầu tư có kinh nghiệm tuyển dụng, hãy bổ sung họ vào đội ngũ phỏng vấn viên.

• GIÚP NHÂN VIÊN VIẾT MỘT HỒ SƠ XIN VIỆC TỐT: Có một thực tế thế này: Rất ít người làm việc suốt đời cho một công ty. Vì vậy sẽ không có vấn đề gì nếu bạn giúp những người có nhiều cống hiến xây dựng một hồ sơ xin việc có giá trị khi đang làm cho bạn. Và bạn sẽ thấy có thể họ sẽ gắn bó với công ty lâu hơn bạn mong đợi.

**Tác động lên những người xung quanh ứng viên**

https://thuviensach.vn

Quyết định làm việc cho một startup hiếm khi là một việc làm tự thân. Trong khi những nhà tuyển dụng sáng suốt hơn đôi chút có quan tâm đến người bạn đời của ứng viên thì quá trình đưa ra quyết định thường gắn liền với một mạng lưới phức tạp các mối quan hệ.

Những người thường có ảnh hưởng lên họ là cha mẹ, bạn bè, và các đồng nghiệp. Dễ để hình dung một thanh niên sẽ hỏi bố mẹ liệu có nên làm việc cho một startup không. Và họ sẽ nói "Không. Nó quá chông chênh. Hãy làm cho một công ty tốt, an toàn, và sẽ tồn tại dài lâu – như Lehman Brothers, Arthur Andersen, hay Enron".

Vì vậy, hãy hỏi ứng viên về những người như trên, rồi xử lý những nỗi lo tiềm tàng của họ. Tuy nhiên, cần biết rằng một số ứng viên lại hiểu điều này như một câu hỏi dối lừa – *nếu thừa nhận bố mẹ là những người có tác động lên mình, họ sẽ nghĩ rằng mình là một kẻ yếu đuối và sẽ không tuyển mình* – vì vậy hãy cố hết sức để đảm bảo với họ đây chỉ là một cách để tăng khả năng tuyển dụng thành công những người như họ.

**Đừng vội đưa ra lời mời làm việc**

Nhiều startup mắc sai lầm khi gửi lời mời làm việc quá sớm trong quy trình tuyển dụng. Họ sử dụng nó như một người làm chứng, đưa ra các chi tiết về lương và đãi ngộ, để cho thấy họ quan tâm đến ứng viên như thế nào và muốn có được quyết định cuối cùng. Đây là một sai lầm.

Một thư mời làm việc nên xuất hiện ở cuối của quy trình tuyển dụng. Nó không phải là một công cụ thương thảo để làm cho ứng viên gật đầu đồng ý, mà là một cách để đưa ra lời khẳng định trên giấy trắng mực đen khi ứng viên đã đồng ý. Hãy xem một lời mời làm việc như lời cầu hôn mà bạn sẽ đưa ra: Hãy làm điều đó khi bạn biết rằng câu trả lời là có, chứ không phải để cho thấy rằng bạn nghiêm túc quan tâm.

**Hiểu rõ những lời nói dối**

https://thuviensach.vn

Khi làm việc cho Garage, Amy Vernetti – hiện là đối tác tại quỹ True Capital, đã đưa ra một danh sách 10 lời nói dối của các ứng viên. Hãy nghiên cứu chúng. Chúng sẽ giúp bạn tránh được việc đưa ra những quyết định tuyển dụng sai lầm. Đây thực sự là danh sách của những lời nói dối, vì vậy nếu ứng viên của bạn nói với bạn những lời nói dối khác, ít nhất thì anh ấy cũng rất sáng tạo.

**Áp dụng bài kiểm tra siêu thị**

Có một cách nữa để kiểm tra các ứng viên, bài kiểm tra siêu thị. Nguồn gốc của bài kiểm tra này là khi đang ở tại một trung tâm mua sắm, tôi bắt gặp một nhà phát triển phần mềm cho máy tính Macintosh, nhưng anh ta không thấy tôi. Tôi vội quay đi để tránh phải nói chuyện với anh ta vì anh ta là một nỗi thất vọng. Trải nghiệm này làm cho tôi nảy sinh ra bài kiểm tra siêu thị.

*“Cuộc đời quá ngắn để phải làm việc với người mà bạn không thích – đặc biệt là trong một startup.”*

Bài kiểm tra này là thế này. Giả sử bạn đang ở tại một siêu thị. Bạn thấy một ứng viên trước khi anh ta thấy bạn. Và lúc đó bạn có thể làm một trong ba điều sau:

1. Lao đến và chào anh ấy.

2. Nghĩ rằng nếu gặp mặt cũng được. Không cũng chẳng sao.

3. Vào xe và đi đến trung tâm mua sắm khác.

Dù cho trực giác của bạn và việc kiểm tra lại trực giác của bạn nói gì, tôi khuyên bạn chỉ tìm những người mà bạn muốn đến bắt chuyện. Nếu bạn thấy mình sẽ chọn câu số 2 hoặc 3, đừng tuyển anh ta. Cuộc đời quá ngắn để phải làm việc với người mà bạn không thích – đặc biệt là trong một startup.

(Cũng phải nói thêm rằng, nếu bạn chọn số 2 hoặc số 3 đối với một người đang làm cho startup của bạn, bạn hãy cải thiện tình hình hoặc sa thải người đó.)

https://thuviensach.vn

## Định rõ quy trình thử việc

Mặc cho những nỗ lực của bạn, quá trình tuyển dụng (hay trực giác) của bạn đôi khi cũng sai lầm và nhân viên mới không đạt được những gì bạn mong đợi. Đối với tôi, một trong những điều khó khăn nhất là khi phát hiện sai lầm này và sửa chữa nó.

Tuy nhiên, nếu có một thứ còn khó hơn việc đuổi ai đó mà bạn không muốn thì đó là việc phải sa thải người mà bạn thực sự cần. Nếu bạn không tiến hành việc sửa chữa hay sa thải những người tệ hại, bạn đang làm tăng nguy cơ mất những người được việc vì công ty của bạn sẽ gặp khó khăn.

Để làm cho điều này được dễ dàng hơn cho cả công ty và nhân viên (vì việc nhân viên rời khỏi những công ty không phù hợp với họ cũng là điều hợp lý), bạn nên thiết lập một quy trình thử việc với những mục tiêu hợp lý. Các mục tiêu càng rõ ràng càng tốt. Ví dụ như mục tiêu cho một nhân viên bán hàng có thể gồm:

• Hoàn thành việc huấn luyện về sản phẩm.

• Hoàn thành việc huấn luyện kỹ năng bán hàng.

• Thực hiện 5 cuộc gọi bán hàng.

Thời gian thử việc cần dài hơn dư âm phấn khích từ cuộc tuyển dụng nhưng cũng ngắn hơn quãng thời gian khiến cho cảm giác thường trực của bạn trở thành câu hỏi “Tại sao chúng ta lại tuyển người này?”.

Nói ngắn gọn là 90 ngày.

Sau 90 ngày, hãy đưa ra một kết luận gồm những nhận định của cả hai phía để bàn thảo về những điều ổn thỏa và những gì còn vướng mắc và làm thế nào để cải thiện tình hình. Sẽ có vài vấn đề là do lỗi của bạn!

## Đừng nghĩ rằng việc đã xong

https://thuviensach.vn

Vào năm 2000, Garage có tuyển một nhân viên ngân hàng đầu tư nổi tiếng từ một công ty lớn. Mất rất nhiều thời gian để thuyết phục và hai lần thương thảo vì sếp cũ của ông muốn tăng lương thưởng để giữ ông ta lại. Cuối cùng chúng tôi cũng tuyển được. Ông ta và gia đình đã tham gia bữa tiệc BBQ với chúng tôi. Mọi chuyện thật tuyệt. Vài tuần sau đó ông ấy bắt đầu làm việc. Ông ấy làm vài ngày nhưng rồi cáo ốm. Vào một đêm khuya tôi nhận được email từ ông ấy nói rằng ông ấy sẽ từ chức.

Ông ấy đòi ra đi để làm việc cho một khách hàng cũ của ngân hàng. Vài tháng sau đó ông ta quay lại với sếp cũ của mình. Bài học cho tôi là không bao giờ được nghĩ rằng việc đã xong. Việc tuyển dụng không dừng lại cho đến khi ứng viên chấp nhận lời mời của bạn, hoặc khi anh ta rời khỏi công ty cũ, hoặc vào ngày cuối cùng của anh ta tại công việc cũ – và thậm chí ngay cả khi anh ta bắt đầu làm việc cho bạn. Việc tuyển dụng không bao giờ ngừng lại. Mỗi ngày là một hợp đồng mới giữa các startup và nhân viên của họ.

**Phụ trương**

*Tiểu chương: Nghệ thuật kiểm tra qua người giới thiệu*

*Bạn không thể tạo dựng được danh tiếng nhờ vào những gì bạn sắp làm.*

– Henry Ford

Việc kiểm tra qua người giới thiệu là một phần quan trọng để tuyển được một đội ngũ xuất sắc. Tuy nhiên phần lớn các startup làm điều này một cách máy móc và đơn giản – chỉ sau khi họ đã đưa ra quyết định tuyển dụng. Cũng nhờ vào Amy Vernetti chúng ta sẽ có một hướng dẫn ngắn về cách kiểm tra qua người giới thiệu để giúp cải thiện các kết quả của bạn.

Mục tiêu của việc kiểm tra này không phải là đánh trượt ứng viên mà là tìm sự nhất quán giữa những gì ứng viên tự thể hiện với những gì người giới thiệu anh ta đưa ra. Tuy nhiên bạn cũng đừng

https://thuviensach.vn

tìm kiếm những chỉ dấu về việc liệu ứng viên có thể làm việc hiệu quả tại công ty của bạn hay không.

Để có được một bức tranh toàn cảnh về ứng viên, bạn nên nói chuyện với ít nhất hai cấp dưới, hai người bạn, hai cấp trên, và hai khách hàng của anh ta. Các nhà đầu tư và các thành viên của ban giám đốc tại công ty hiện tại của ứng viên cũng là những nguồn tham khảo hữu ích. Sau đây là những câu hỏi được đề xuất:

• Bạn biết gì người này? Bạn đã biết anh ta bao lâu?

• Ấn tượng nổi trội của bạn với anh ta là gì?

• Bạn đánh giá anh ta như thế nào khi ở cùng một vị trí của người khác?

• Anh ta đã có những đóng góp gì cho công ty?

• Mọi người trong công ty đánh giá anh ta như thế nào?

• Những kỹ năng nổi trội của anh ta là gì? Anh ta giỏi nhất và kém nhất về điều gì?

• Phong cách giao tiếp và quản lý của anh ta như thế nào?

• Anh ta cần cải thiện trong lĩnh vực nào?

• Liệu anh ta có thể hoạt động hiệu quả trong một công ty nhỏ?

• Bạn đánh giá thế nào về đạo đức nghề nghiệp của anh ta?

• Bạn có tuyển/ làm việc cho/ làm việc với anh ta lần nữa không?

• Tôi nên nói chuyện với ai khác về anh ta?

Ngoài những gợi ý của Amy, bạn nên có những nguồn tham khảo từ những người mà ứng viên không nêu tên. LinkedIn là một công cụ tuyệt vời để thực hiện việc này. Hãy tìm ai đó biết người nào khác tại công ty của ứng viên để tìm hiểu về anh ta.

https://thuviensach.vn

## FAQ

**Câu hỏi:** Tôi có nên trung thực về những điểm yếu cũng như những điểm mạnh của startup chúng tôi không?

*Câu trả lời:* Hãy cho tôi nói thẳng: Bạn đang lo lắng liệu có nên nói dối các ứng viên không trong khi biết rõ nếu họ nhận công việc thì trước sau họ cũng phát hiện ra công ty bạn đã lừa họ.

Hãy luôn nói thật. Đừng để họ kỳ vọng quá cao. Bạn sẽ gặp ba kiểu phản ứng trước sự trung thực của bạn như sau:

Một số ứng viên chỉ cần một đánh giá trung thực về tất cả các vấn đề. Cơ hội là ở chỗ họ chỉ muốn biết rõ con tàu họ sắp lên và bạn đừng sợ họ sẽ chạy mất.

Những ứng viên khác muốn đối đầu với thử thách. Với họ khó khăn là cơ hội. Bạn nên nói thế này, *"Những người như anh sẽ giúp chúng tôi thành công. Anh có muốn làm người hùng của chúng tôi không?".*

Bạn sẽ làm loại ứng viên thứ ba e sợ, kiểu người này không phù hợp cho một startup, vì vậy bạn đã làm một điều tốt cho chính mình.

**Câu hỏi:** Trong mắt mọi người, việc chúng tôi chỉ có vài nhân viên có quá tệ không? Có nên có 6 nhân viên bán thời gian hơn là 3 nhân viên toàn thời gian, vì những con số đẹp?

*Câu trả lời:* Có 6 nhân viên bán thời gian để làm cho công ty trông có vẻ lớn hơn là một điều thật ngớ ngẩn. Nếu bạn làm điều này vì những lý do khác – như đưa ra giờ làm việc linh hoạt để có được những người giỏi hơn – thì ổn, chứ không phải vì một lý do ngốc nghếch như trên.

**Câu hỏi:** Thời điểm để tuyển dụng những nhân sự CXO (Chief Experience Officer – các nhà quản lý) nên là trước hay sau khi nhận vốn đầu tư?

https://thuviensach.vn

*Câu trả lời:* Nhiều người nghĩ rằng quá trình khởi nghiệp là một chuỗi các hành động theo thứ tự: Hãy nhớ rằng: Việc kinh doanh là một quá trình song song. Bạn làm điều A, điều B, và C cùng một lúc. Câu trả lời cho câu hỏi này là bạn có thể tuyển trước, trong hay sau quá trình huy động vốn.

Tuy nhiên đừng mắc phải cái bẫy "thỏa mãn" một nhà đầu tư khi ông ta nói sẽ bỏ vốn vào nếu công ty của bạn có một CXO tầm thế giới. Bạn đồng ý, tuyển dụng, rồi quay lại với nhà đầu tư. Rồi ông ta lại đưa ra một thử thách khác: "Anh đã làm tốt đấy. Bây giờ hãy cho chúng tôi thấy rằng khách hàng đang chi trả cho các sản phẩm của anh". Bài học ở đây là: Đừng bao giờ tìm người để làm cho một nhà đầu tư hài lòng. Hãy tìm người để tạo dựng một startup tầm cỡ.

**Câu hỏi:** Tôi có nên chi tiền cho các công ty tuyển dụng hay tự mình thu hút những nhân tài hàng đầu?

*Câu trả lời:* Trước khi huy động được vốn, nhiệm vụ của bạn là dựa vào các mối quan hệ để tìm được người phù hợp mà không phải trả phí. Sau khi huy động được vốn, hãy làm những gì bạn phải làm – bao gồm cả việc tìm kiếm nhân sự dựa vào các công ty tuyển dụng. Nhưng trước khi có vốn, đừng trả tiền cho những công ty săn đầu người để tìm kiếm bất kỳ nhân viên nào, vì bạn không có đủ tiền để làm vậy.

**Câu hỏi:** Nếu bị yêu cầu, tôi có nên đưa ra thang bậc lương ngay từ đầu quá trình tuyển dụng?

*Câu trả lời:* Không. Nếu bạn được hỏi vậy, hãy nói rằng "Chúng tôi sẽ trả bất cứ giá nào để có được một nhân sự xuất sắc". Rồi hỏi lại, "Mức lương hiện tại của bạn là bao nhiêu để chúng tôi có một căn cứ?". Điều này sẽ dạy cho họ bài học về việc đưa ra những câu hỏi khó.

Thời điểm bắt đầu quá trình phỏng vấn là quá sớm để đề cập đến các con số. Các ứng viên sẽ nhớ những gì bạn nói với họ – đặc biệt là những mức cao nhất trong bảng lương. Và bất kỳ còn số nào bạn

https://thuviensach.vn

đưa ra cũng sẽ tác động lên các câu trả lời của các ứng viên trong các cuộc phỏng vấn.

**Câu hỏi:** Nếu mục đích của tôi là tuyển được những người giỏi hơn bản thân mình, làm thế nào tôi có thể kiểm soát được sự mạo hiểm này và tránh bị "đá" khỏi công ty của chính tôi?

*Câu trả lời:* Câu hỏi này cho biết nhiều về bản thân bạn hơn bạn nghĩ. Mục tiêu của bạn không nên là duy trì sự kiểm soát hay tránh bị loại khỏi cuộc chơi. Mục tiêu của bạn nên là xây dựng một startup tầm cỡ. Sẽ đến lúc bạn nên tránh sang một bên. Hãy chấp nhận điều này. Bạn có muốn có một công ty thất bại mà bạn nắm quyền kiểm soát cho đến phút chót không?

**Câu hỏi:** Tôi đang làm việc với người bạn thân nhất. Vậy tôi có cần một thỏa thuận pháp lý không?

*Câu trả lời:* Có, chắc chắn là vậy, mà thậm chí cần nhiều hơn vì đó là người bạn thân nhất của bạn. Thời gian thay đổi, con người thay đổi, và công ty cũng thay đổi. Dù có khó và không tế nhị cỡ nào, bạn cũng phải làm điều này. Một thỏa thuận pháp lý như vậy sẽ trở thành điều tốt nhất không chỉ cho tình bạn mà còn cho startup của các bạn.

Bạn nên làm việc này ngay từ đầu, trước khi mọi chuyện trở nên khó khăn hơn. Bạn càng đợi lâu sẽ càng khó đạt được một thỏa thuận pháp lý. Khó khăn sẽ chồng chất vào thời điểm bạn cần thỏa thuận này nhất.

**Câu hỏi:** Mức đãi ngộ hợp lý cho một thành viên của ban giám đốc là bao nhiêu?

*Câu trả lời:* Thường là từ 0,25 tới 0,5% cổ phần của công ty, nhưng với một nhân sự cực xuất sắc, tôi sẽ trả đến mức 1% của công ty. Nếu cần nhiều hơn để có được ứng viên, hãy bỏ qua. Người này quan tâm nhiều đến tiền bạc hơn là tạo ra điều gì đấy có ý nghĩa.

https://thuviensach.vn

**Câu hỏi:** Ông làm gì khi ông phải sa thải chính người đã tạo dựng công ty, tuyển dụng ông, tin tưởng ông và bây giờ ông ở vị trí cao hơn người ấy?

*Câu trả lời:* Bạn hãy gặp người ấy và có một cuộc nói chuyện riêng tư để giải thích tình hình. Bạn hãy đề xuất một vài lựa chọn về việc đảm nhận một vai trò nhỏ hơn, nhưng phải xác định rõ động thái này là cần thiết.

Một vai trò nhỏ hơn có nghĩa là chấp nhận một vị trí khác hoặc chỉ nằm trong Ban giám đốc hoặc Ban cố vấn. Hãy cố gắng bảo vệ danh tính của người ấy. Trong phần lớn trường hợp, sẽ có một cơn thịnh nộ. Hãy lường trước điều này. Nó sẽ mất nhiều năm để hàn gắn mối quan hệ giữa hai người, nhưng đó là việc phải làm.

**Tìm đọc**

Lewis, Michael. *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game – Bóng-tiền: Nghệ thuật để chiến thắng trong một trận đấu không công bằng.* Waterville, ME: Thorndike Press, 2003.

Myers, David G. *Intuition: Its Powers and Perils – Trực giác: Những sức mạnh và hiểm nguy.* New Haven, CT: Yale University Press, 2002.

https://thuviensach.vn

# Chương 8Nghệ thuật marketing truyền giáo

*Thay vì rao giảng những khổ hạnh sắp phải trải qua, (các tín đồ) hãy loan truyền đến mọi người niềm hoan hỉ, cùng hướng về chân trời hạnh phúc và đưa họ đến một bữa tiệc ngọt ngào.*

– Giáo hoàng Francis

**GIST**

Evangelism – *sự truyền giáo* – bắt nguồn từ một từ Hy Lạp mang nghĩa "truyền bá những tin tức tốt lành". Tôi là người thứ hai truyền bá phần mềm của Apple và tôi đã làm lan tỏa những tin tức tốt đẹp rằng máy Macintosh có thể làm cho mọi người trở nên sáng tạo và làm việc năng suất hơn.

*"Khi mọi người tin vào sản phẩm của bạn, họ sẽ giúp bạn thành công qua việc tự nguyện truyền bá nó một cách đáng tin cậy, liên tục với chi phí rất thấp."*

Marketing truyền giáo không bị làm nhơ bẩn bởi mong muốn tiêu diệt các đối thủ để kiếm tiền. Khách hàng không quan tâm liệu bạn có muốn tiêu diệt đối thủ không. Họ muốn biết họ hưởng lợi gì từ sản phẩm của bạn. Marketing truyền giáo cũng vậy, nó tập trung vào những gì bạn làm cho khách hàng – chứ không phải những gì bạn muốn trở thành.

Ở Apple, và sau này khi là một doanh nhân, tôi hiểu rằng khi mọi người tin vào sản phẩm của bạn, họ sẽ giúp bạn thành công qua việc tự nguyện truyền bá nó một cách đáng tin cậy, liên tục với chi phí rất thấp. Chương này sẽ hướng dẫn cho bạn cách làm thế nào để vừa sử dụng marketing truyền giáo vừa tuyển được những người truyền giáo.

https://thuviensach.vn

## Cái chạm tay vàng

Tôi đã truyền bá những sản phẩm tuyệt vời và tôi cũng từng lan truyền những thứ vớ vẩn. Việc truyền bá sẽ dễ hơn nhiều với những sản phẩm tuyệt vời. Tôi gọi điều này là *"Cái chạm tay vàng của Guy"*. Nó không có nghĩa là bất cứ thứ gì tôi chạm vào đều biến thành vàng. Dù tôi cũng ước vậy. Nó có nghĩa là: *"Bất cứ thứ gì là vàng, Guy đều muốn chạm vào".*

Tôi đã giải thích khái niệm sản phẩm DICEE ở phần trên, nhưng chúng ta hãy nhìn lại điều đó ở đây. Nếu bạn muốn sử dụng marketing truyền giáo, bạn cần sáng tạo hoặc tìm ra một sản phẩm mà nó thỏa mãn yêu cầu DICEE:

• CHIỀU SÂU: Những sản phẩm có chiều sâu sở hữu rất nhiều tính năng vì bạn đã dự đoán được điều mọi người cần khi đạt đến đường cong công suất.

• HÀM LƯỢNG TRÍ TUỆ: Những sản phẩm trí tuệ phản ánh hiểu biết sâu sắc của bạn trong việc làm thế nào để xoa dịu nỗi đau của người khác hoặc làm phong phú thêm ước mơ của họ.

• TRỌN VẸN: Những sản phẩm hoàn thiện thể hiện mọi điều mà khách hàng cần như sự ủng hộ, dẫn chứng bằng tư liệu và tính cải tiến.

• MANG LẠI SỨC MẠNH: Những sản phẩm mang lại sức mạnh khiến mọi người trở nên tốt đẹp hơn. Sản phẩm tốt sẽ không mâu thuẫn với bạn, mà sẽ trở thành một phần trong bạn.

• THANH LỊCH: Những sản phẩm thanh lịch không chỉ thiết thực, mà còn cần được thiết kế hợp lý để mọi người đều có thể sử dụng dễ dàng và thoải mái.

## Hãy lên cao và hướng về bên phải

Một cách khác để hiểu và định vị một sản phẩm có thể truyền bá là làm cho nó lên cao và hướng về bên phải:

https://thuviensach.vn

Trục tung chỉ mức độ khác biệt, trục hoành chỉ giá trị, vì vậy bạn nghĩ một sản phẩm độc đáo và có giá trị sẽ nằm ở đâu? Nói chung, có 4 loại sản phẩm như sau:

• CÓ GIÁ TRỊ NHƯNG KHÔNG KHÁC BIỆT: Những sản phẩm này đáp ứng một nhu cầu nào đó, nhưng chúng giống những sản phẩm đang tồn tại. Bạn có thể bán được rất nhiều, nhưng lợi nhuận biên luôn phải chịu áp lực vì khách hàng có thể mua những sản phẩm tương tự từ các công ty khác.

• KHÁC BIỆT NHƯNG KHÔNG CÓ GIÁ TRỊ: Những sản phẩm như thế này quá tệ. Chúng dành cho một thị trường không tồn tại, hoặc chúng có những chức năng mà không ai cần.

• KHÔNG KHÁC BIỆT VÀ KHÔNG CÓ GIÁ TRỊ: Những sản phẩm này tệ nhất trong tất cả. Không hề có một chút nhu cầu nào dành cho chúng và vô số công ty đang sản xuất một sản phẩm tương tự.

• KHÁC BIỆT VÀ CÓ GIÁ TRỊ: Đây là chiếc Cốc Thánh của marketing truyền giáo. Khi bạn có một sản phẩm có giá trị mà không ai khác có thể tạo nên, việc truyền giáo sẽ rất dễ dàng. Đây là góc trên bên phải của biểu đồ nơi ý nghĩa, sự khác biệt và lợi nhuận được tạo ra.

Nếu bạn là một kỹ sư, bạn nên nghĩ cách làm thế nào để tạo ra một sản phẩm có giá trị mà không công ty nào khác có thể làm được. Nếu bạn là một người truyền giáo, bạn nên nghĩ cách làm thế nào để thuyết phục thế giới rằng sản phẩm có giá trị và khác biệt với tất cả những thứ khác trên thị trường. Sau đây là một vài ví dụ của những sản phẩm như vậy:

• ĐỒNG HỒ KHẨN CẤP BREITLING: Chiếc đồng hồ này có chức năng phát tín hiệu khẩn cấp mà máy bay có thể nhận được. Nó là một trong số rất ít các loại đồng hồ có thể cứu mạng bạn, vì vậy nếu bạn là một người cực kỳ ưa mạo hiểm, nó sẽ thực sự khác biệt và quý giá.

https://thuviensach.vn

• XE THÔNG MINH – SMART CAR: Có rất nhiều các loại xe có thể đỗ song song với lề đường khi có chỗ trống. Tuy nhiên xe thông minh có thể đỗ vuông góc với lề đường. Không có nhiều loại xe có thể đỗ vào những vị trí chật hẹp như vậy.

• TESLA MODEL S: Đây là một ví dụ khác về ô-tô: Không có nhiều loại xe có thể tăng tốc từ 0 lên 60 dặm trong vòng 4 giây, trữ lượng pin đi được khoảng 440km, và chở được 5 người. Nếu bạn muốn một chiếc xe không dùng xăng và có thể chở gia đình bạn đi nhanh và xa, Tesla Model S là lựa chọn duy nhất.

**Đặt lợi ích của người khác vào tim mình**

Sự khác biệt giữa một người truyền giáo và phần lớn những người khác là người truyền giáo đặt lợi ích của người khác vào tim mình. Họ tin vào sản phẩm nhiều đến mức họ muốn người khác cũng dùng nó.

Xe Tesla Model S là một minh họa cho điều này. Vào năm 2014 chính quyền bang Iowa không cho Tesla bán xe cho cư dân ở đấy vì Tesla không có những nhà phân phối được cấp phép ở bang này. Những người sở hữu xe Tesla từ Minnesota lái xe tới Urbandale, Iowa, và mời người dân đến xem và lái thử xe của họ. Những chủ xe này không phải là nhân viên của Tesla, và cũng không phải là những người nắm cổ phiếu Tesla, do vậy bạn không thể cho rằng họ nhận được những quyền lợi về tài chính qua hành động này. Thậm chí ngay cả khi họ là những người nắm cổ phiếu, tôi cũng không tin rằng động lực chính của họ là để tăng giá của cổ phiếu Tesla. Không, đây là những nhà truyền giáo của Tesla và họ làm điều này vì họ muốn mọi người mua chiếc xe mà họ yêu thích. Đây chính là sức mạnh của marketing truyền giáo.

**Đạt được tính nhân văn**

Hãy xem xét một vài thương hiệu lớn: Virgin, Levi Strauss, Nike, Harley-Davidson, và Etsy. Tất cả đều đạt được tính nhân văn – ví dụ như sự say mê của Virgin, sự trẻ trung của Levi Strauss, sự dũng cảm của Nike, tính nổi loạn của Harley-Davidson, và tính nghệ sĩ

https://thuviensach.vn

của Etsy. Dĩ nhiên, cũng có những thương hiệu nổi tiếng mà không có những đặc điểm này – Microsoft, Oracle, và United Airlines là một vài cái tên trong số đấy. Bạn có thể gọi tôi là người lãng mạn, nhưng sẽ dễ hơn rất nhiều để truyền bá một sản phẩm xuất phát từ những giá trị nhân văn. Nếu bạn đồng ý với điều này, sau đây là cách để đạt được điều đó:

• HÃY NHẮM VÀO GIỚI TRẺ: Dù cho khách hàng của bạn là ai, việc nhắm vào giới trẻ khiến bạn phải tạo dựng một thương hiệu có tính nhân văn. Tôi không có dữ liệu để chứng minh cho điều này nhưng dường như rất nhiều người lớn tuổi đang mua những sản phẩm mà ban đầu được nhắm cho giới trẻ. Ví dụ như có nhiều người như vậy đang lái Toyota Scions và MINI Coopers.

• HÃY BIẾT CHẾ NHẠO BẢN THÂN: Phần lớn các công ty không thể chế nhạo chính bản thân họ. Đó là một thái độ mà họ cho là tự sát: “Mọi người sẽ không nhìn nhận chúng tôi một cách nghiêm túc nếu chúng tôi không nghiêm túc với chính mình”; hoặc là vì họ quá quan tâm đến hình ảnh của mình đến mức việc không thể kiểm soát hoàn toàn làm họ e sợ. “Nhân vô thập toàn”, vì vậy đừng e sợ mắc lỗi và cười nhạo chính startup của mình.

• MANG LẠI NIỀM VUI CHO NGƯỜI KHÁC: Tổng giá trị vốn hóa của một công ty vào năm 2014 là xấp xỉ 400 tỷ đô-la. Để chào mừng các ngày lễ, những sự kiện lớn và ngày sinh của những nhân vật nổi tiếng, công ty này đổi logo của mình mỗi ngày. Nhân văn và vui vẻ biết bao.

Còn một ví dụ thú vị hơn nữa, Richard Branson đã một lần thua cuộc với Tony Fernandes, chủ của hãng Air Asia. Vì thua cuộc, Branson phải cạo lông chân, đánh son, mặc váy như một nữ tiếp viên, rồi phải làm việc trên một chuyến bay của hãng Air Asia. Bạn đã bao giờ nhìn thấy CEO của hãng United mặc váy chưa? Hay thậm chí bạn có biết CEO của hãng United là ai không?

https://thuviensach.vn

• NÓI VỀ KHÁCH HÀNG: Những công ty đề cập đến khách hàng trong các tài liệu marketing cũng cho thấy tính nhân văn. Còn ví dụ nào tốt hơn GoPro? Các video của khách hàng mà công ty này đăng lên website và kênh YouTube của mình làm cho bất kỳ ai cũng cảm thấy họ thể làm được những video tuyệt vời với một chiếc camera GoPro.

• GIÚP ĐỠ NHỮNG NGƯỜI KHÓ KHĂN VÀ KÉM MAY MẮN: Những nỗ lực nhân đạo của các công ty mang lại lợi ích kép: Bạn không chỉ hoàn thành nghĩa vụ đạo đức với xã hội mà còn tăng độ nhận diện thương hiệu của mình. Thực ra nó mang lại ba lợi ích cho bạn vì những chương trình nhân đạo cũng là một công cụ quan trọng cho việc tuyển dụng và giữ chân nhân viên.

**BÀI TẬP**

Hãy đăng nhập vào website của những công ty bạn yêu thích và cố gắng tìm kiếm thông tin về cách xin học bổng và đăng ký làm tình nguyện viên.

**Cá nhân hóa nhu cầu**

*Đối với chú chó của mình, ai cũng là Napoleon; điều đó làm tính phổ biến của loài chó luôn ổn định.*

– Aldous Huxley

Tôi đã từng gặp một doanh nhân, người muốn khởi sự một dịch vụ online dành cho những người muốn ủy thác thú cưng của họ khi họ qua đời. Bài thuyết trình của cô ấy xoay quanh việc có 9 triệu thú cưng được trợ tử mỗi năm ở Mỹ.

Phản ứng đầu tiên của tôi là có thể có 9 triệu thú cưng được trợ tử, nhưng chỉ một số ít trong ấy là vì chủ nhân của chúng qua đời. Vì vậy thị trường không lớn như cô ấy nghĩ. Phản ứng thứ hai của tôi, như một người nuôi chó, là cô ấy đã đúng: “Điều gì sẽ xảy ra với Bane và Jersey nếu chúng tôi đều qua đời?” Chúng tôi đã không đưa chúng vào di chúc hay ủy thác của chúng tôi.

https://thuviensach.vn

*“Việc định vị sẽ có trọng lượng hơn khi nó được cá nhân hóa vì điều đó dễ làm cho các khách hàng tiềm năng hình dung ra sản phẩm sẽ đáp ứng nhu cầu của họ như thế nào.”*

Sau đây là bài học: Hãy định vị sản phẩm của bạn theo cách cá nhân hóa. Câu “Điều gì sẽ xảy ra cho Bane và Jersey?” sẽ có ý nghĩa hơn câu “Điều gì sẽ xảy ra cho thú cưng của 2 triệu rưỡi người chết mỗi năm ở Mỹ?”. Nếu bạn gợi cho mọi người những mối lo ngại cho thú cưng của chính bản thân họ, họ có thể liên hệ cảm xúc của chính họ với cảm xúc của hàng triệu người như họ. Định vị mạnh hơn khi mang tính cá nhân, vì sẽ dễ dàng hơn cho những khách hàng tiềm năng tưởng tượng một sản phẩm đáp ứng được nhu cầu của họ thế nào.

**Học cách tạo sự thân mật**

Sẽ dễ dàng hơn nhiều để truyền bá cho những người mà bạn biết – hay chính xác hơn là những người đã biết bạn. Quá trình xây dựng những mối quan hệ xã hội như thế này được gọi là tạo sự thân mật.

Nếu bạn ngần ngại với việc này – có thể là vì bạn ngại ngùng hay vì bạn xem điều đó là phiền toái và giả dối – bạn cần thay đổi quan niệm của mình. Trong cuốn sách *The Frog and Prince: Secrets of Positive Networking to Change Your Life – Chú ếch và Chàng hoàng tử: Những bí mật của những mối quan hệ tích cực làm thay đổi cuộc đời bạn,* Darcy Rezac định nghĩa “việc thiết lập các mối quan hệ” là việc “khám phá những gì bạn có thể làm cho người khác”.

*“Không ai thú vị hơn một người biết lắng nghe.”*

Những người giỏi giao tiếp tầm cỡ đều đồng ý với thái độ tôi-có-thể-làm-gì-cho-bạn của Darcy Rezac. Đây là chìa khóa để tạo dựng những mối quan hệ lâu bền và rộng mở. Dựa trên cơ sở này, sau đây là cách để làm cho nhiều người biết về bạn hơn:

https://thuviensach.vn

• HÃY RA NGOÀI NHIỀU HƠN: Mở rộng các mối quan hệ là một môn thể thao cọ sát. Bạn không thể làm điều này từ văn phòng, vì vậy hãy ép bản thân mình tham gia các triển lãm thương mại, hội nghị, hội thảo chuyên đề, và các buổi tiệc cocktail. Dù cho có những công cụ tuyệt vời như Skype và Google Hangouts, việc tiếp xúc trực tiếp vẫn là cách tốt nhất để mở rộng các mối quan hệ.

• HÃY HỎI NHỮNG CÂU THÚ VỊ, RỒI LẮNG NGHE: Những người giỏi giao tiếp không làm chủ những cuộc nói chuyện. Họ khởi xướng với những câu hỏi thú vị, rồi lắng nghe. Không ai thú vị hơn một người biết lắng nghe.

• HÃY LÀM CHO MÌNH DỄ LIÊN LẠC: Điều này nghe khá buồn cười, nhưng nhiều người muốn trở thành những người giao tiếp giỏi lại thường làm cho người khác khó liên lạc với họ. Ví dụ như việc họ không in số điện thoại lên danh thiếp, hay không bổ sung thông tin liên lạc dưới chữ ký trong email của họ.

• HÃY GIỮ LIÊN LẠC: Hãy giữ liên lạc trong vòng 24 giờ sau khi gặp ai đó. Hãy viết một email. Gọi một cuộc điện thoại. Gửi cho cô ấy một bản của cuốn sách mới của bạn. Rất ít người làm điều này, vì vậy những người biết giữ liên lạc có thể tự tạo ra sự khác biệt như là những người đáng để quan tâm.

• HÃY THỂ HIỆN NHỮNG ĐAM MÊ CỦA BẠN: Nếu bạn chỉ có thể nói về công việc của mình, bạn sẽ là một người nhàm chán. Những người giao tiếp giỏi đam mê nhiều thứ khác nhau. Chúng mang lại cho họ những cách đa dạng để tiếp xúc với mọi người. Tôi không nói là bạn nên có một sở thích nào đấy để thuận lợi cho việc làm ăn của mình. Ví dụ như tôi thà nghèo đói hơn là chơi golf. Tuy nhiên, tôi đã có được rất nhiều các mối quan hệ làm ăn qua việc chơi khúc côn cầu – và tôi cũng có được rất nhiều những người bạn chơi khúc côn cầu thông qua việc làm ăn.

• HÃY GIÚP ĐỠ NGƯỜI KHÁC: Có một bảng nghiệp vô hình – karmic scoreboard (bạn có thể tìm hiểu thêm ở chương 13 “Nghệ thuật trở thành người được quý trọng”). Bảng nghiệp này ghi lại những gì bạn làm cho người khác. Nếu bạn muốn trở thành một

https://thuviensach.vn

người giỏi kết thân, hãy đảm bảo rằng bạn có nhiều điểm tốt trong bảng này.

**Học cách sử dụng thư điện tử (Email)**

*Tôi đã viết lá thư này dài hơn vì tôi không có thời gian để làm cho nó ngắn lại.*

– Blaise Pascal

Email là một công cụ cực kỳ quan trọng của một người làm marketing truyền giáo giỏi. Nó nhanh, gần như miễn phí, và dùng được ở bất cứ đâu. Không may là nhiều người sử dụng nó khá tệ. Sau đây là cách cải thiện tính hiệu quả của email để làm cho nó trở thành một công cụ marketing truyền giáo mạnh mẽ:

• TỐI ƯU HÓA DÒNG TIÊU ĐỀ: Nếu mọi người không nhận ra tên của bạn trên email, thứ tiếp theo họ sẽ xem là dòng tiêu đề. Hãy xem nó như một bản tóm tắt email của bạn. Nếu nó không làm cho người nhận muốn đọc email của bạn thì coi như bạn đã thất bại ngay trước khi bắt đầu. Dòng tiêu đề có hiệu quả với tôi là: “Rất thích sách của ông”, “Rất thích bài nói chuyện của ông”, “Được giới thiệu đến ông bởi… (ai đó mà tôi đã biết hoặc đã từng nghe đến)”.

• GỬI EMAIL VÀO THỨ BA: Stephen Brand, một giáo sư về nghệ thuật kinh doanh tại trường kỹ nghệ Olin College of Engineering, đã đưa ra ý tưởng thú vị rằng những buổi sáng thứ Ba là thời điểm tốt nhất để gửi email. Đó là vì vào ngày thứ Ba, mọi người đã giải quyết xong công việc tồn đọng từ cuối tuần trước và chưa bị ngập chìm trong công việc mới.

• GỬI LẠI NHỮNG EMAIL CHƯA ĐƯỢC TRẢ LỜI: Một ý tưởng khác của Stephen Brand là gửi lại những email chưa được trả lời với một lời nhắn ngắn gọn, “Không biết ông đã xem qua email này chưa?”. Stephen tin rằng khi một người nhận được cùng một email hai lần, nó sẽ khiến cho họ có cảm giác mắc lỗi và sẽ đọc email.

https://thuviensach.vn

• TRẢ LỜI TRONG VÒNG 48 GIỜ: Như tôi đã nói trước đây, phản hồi là một nhân tố quan trọng để củng cố các mối quan hệ. Bạn cần trả lời khi nội dung của email khi nó còn nóng sốt. Những email nằm dưới màn hình thứ nhất trong hộp thư cá nhân thường bị quên lãng.

• ĐỪNG VIẾT HOA TẤT CẢ: Một văn bản được viết hoa tất cả sẽ khó đọc và nó được hiểu là người viết email ĐANG LA HÉT. Nếu không vì lý do gì đặc biệt, thì đó là chỉ dấu cho thấy bạn không biết cách dùng email và điều đó không đảm bảo cho việc kết thân thành công.

• TRÍCH DẪN: Hãy trích dẫn câu hỏi hoặc một phần của email mà bạn đang trả lời để nhắc lại cho người gửi. Nhiều người nhận hàng tá email mỗi ngày, vì vậy việc chỉ nói "Được. Tôi đồng ý" sẽ rất kém hiệu quả.

• NGẮN GỌN VÀ ĐƠN GIẢN: Cắt bỏ những phần thừa và đi vào nội dung chính. Độ dài lý tưởng cho một email là khoảng năm câu. Nếu bạn không thể nói hết những gì bạn cần nói trong năm câu, bạn không có nhiều điều để nói.

• SỬ DỤNG CHỮ THƯỜNG, ĐỪNG DÙNG SIÊU VĂN BẢN (HTML): Tôi luôn cho rằng một email có chứa siêu văn bản là spam và không quan tâm đến chúng. Nếu bạn có điều gì đấy quan trọng cần nói, bạn không cần thiết phải bôi đen, đóng khung, đổ bóng, tạo chữ đỏ hay đồ họa để trình bày.

• ĐỪNG ĐÍNH KÈM NHỮNG FILE QUÁ 5 MEGABYTE TRỪ KHI BẠN ĐƯỢC PHÉP: Hãy tưởng tượng người nhận ở trong phòng khách sạn, phải dùng đường truyền chậm chạp và bạn gửi một file PowerPoint nặng 10 megabyte. Bạn có nghĩ rằng bạn sẽ nhận được một phản hồi tích cực không? Và nhiều người cũng cho rằng những file đính kèm từ những người lạ thường là virus.

• SỬ DỤNG CHỨC NĂNG BCC: Khi bạn gửi một email cho nhiều hơn 2 người, hãy dùng chức năng BCC *(người nhận không thấy địa chỉ email của những người nhận khác)* để ngăn ngừa những hành động làm phiền các người nhận và để bảo mật địa chỉ email của họ.

https://thuviensach.vn

• HẠN CHẾ DÙNG CHỨC NĂNG CC: Khi người gửi email cho tôi dùng chức năng CC *(người nhận thấy địa chỉ email của những người nhận khác),* tôi cho rằng cũng có nhiều người khác đang quan tâm đến vấn đề này. Tôi có thể đọc hay không cũng được. Đây là một công cụ lưng chừng không đáng tin cậy. Mục đích chính của việc dùng chức năng này là để thể hiện tầm ảnh hưởng của một người ("Nhưng bạn đã được gửi chung rồi đấy thôi!") hoặc để đe dọa người nhận ("Tôi cũng đã gửi cho sếp của bạn rồi đấy, vì thế hãy làm những gì tôi yêu cầu!").

• CÓ MỘT CHỮ KÝ TỐT: Một chữ ký điện tử là thông tin mà phần mềm của email sẽ bổ sung vào cuối mỗi email được gửi đi. Một chữ ký điện tử tốt gồm có tên bạn, tên công ty, địa chỉ bưu điện, số điện thoại, địa chỉ email và website. Điều này rất hữu ích cho việc copy vào lịch làm việc hoặc cơ sở dữ liệu. Lạy trời đừng có chuyện ai đó phải bới tung mọi thứ khi muốn liên lạc với bạn.

• ĐỪNG GỬI MAIL KHI TÂM TRẠNG KHÔNG TỐT: Mặc dù bạn nên trả lời email trong 24 giờ, nhưng có một trường hợp bạn nên đợi lâu hơn: đấy là khi bạn tức giận, bị xúc phạm hoặc đang tranh cãi. Những email được viết trong tâm trạng như vậy chỉ làm cho mọi chuyện tồi tệ hơn mà thôi.

**Hãy đề nghị được giúp đỡ**

Chúng ta đã cùng nghiên cứu việc sử dụng marketing truyền giáo, bây giờ hãy cùng tiếp tục với việc tuyển dụng những người truyền giáo. Điểm khởi đầu là hãy yêu cầu khách hàng của bạn giúp đỡ. Hãy nói với họ rằng bạn muốn tiếp cận nhiều khách hàng hơn và bạn cần sự giúp đỡ của họ để truyền bá sản phẩm. Đây là dấu hiệu của sự thông minh chứ không phải yếu kém.

Nếu sản phẩm của bạn có khả năng tự truyền bá xuất sắc, bạn có thể không cần phải yêu cầu giúp đỡ – khách hàng có lẽ đã bắt đầu nói với người khác về nó. Đây là điều đã xảy ra với máy tính Macintosh. Nhưng nếu bạn thực tâm đề nghị, bạn có thể nhận được sự giúp đỡ nhanh hơn và với số lượng lớn hơn nhiều. Tuy nhiên nhiều công ty ngần ngại làm việc này vì những lý do sau:

https://thuviensach.vn

• “Nếu chúng tôi yêu cầu giúp đỡ, mọi người sẽ nghĩ rằng chúng tôi kém cỏi. Một công ty mạnh không bao giờ phải nhờ khách hàng của nó giúp đỡ.”

• “Mọi người sẽ đòi hỏi một điều gì đấy: sự giảm giá, cách đối xử đặc biệt… Đến lúc đó chúng tôi biết xoay xở thế nào?”

• “Khách hàng, dù chúng tôi có yêu quý họ bao nhiêu, cũng không thể giúp chúng tôi được. Chúng tôi biết cần làm gì và chúng tôi có thể tự làm điều đó.”

• “Sẽ rất tốn kém để duy trì những chương trình đặc biệt. Những chương trình này không đáng tiền.”

Những lý do trên đều vớ vẩn. Sự ngu ngốc và kiêu ngạo là một sự kết hợp đầy mỉa mai. Khi khách hàng của bạn muốn giúp, bạn hãy nên vui mừng chứ không phải từ chối họ. Vì vậy hãy ngăn chứng hoang tưởng của mình và tự hào chấp nhận sự giúp đỡ. Những người truyền giáo sẽ là những người bán hàng tốt nhất của bạn.

**Xây dựng một chương trình**

Vào cuối những năm 1990, một nhóm doanh nhân và các nhà lãnh đạo cộng đồng đã xây dựng một tổ chức được gọi là “Các đại sứ của đội Calgary Flames”. Họ là người hâm mộ của đội hockey Flames ở thành phố Calgary, Canada. Họ lo lắng vì đội bóng tham gia Liên đoàn Hockey quốc gia của họ có khả năng chuyển đến một thành phố khác. Theo người đứng đầu tổ chức, Lyle Edwards, “Các đại sứ đã đi khắp Calgary và nỗ lực hết sức để mọi người mua thêm vé”.

*“Đừng lo lắng về cách những người truyền giáo giúp đỡ bạn.*

*Hãy để cho họ làm theo cách của họ.”*

Vào năm 2014, đội Flames không còn cần giúp đỡ nhiều với việc bán vé nữa, nhưng chương trình vẫn tiếp tục. Các thành viên tình nguyện hỗ trợ về vật chất và thời gian cho các chương trình cộng

https://thuviensach.vn

đồng, tài trợ cho việc đưa đón người hâm mộ tới sân vận động cũng như giúp bán vé. Tất cả các thành viên phải mua vé tháng. Nói cách khác, họ là những người hâm mộ trả tiền, và họ làm tất cả những điều này không vì tiền. Đó chính là marketing truyền giáo!

Mục đích của việc tìm kiếm những nhà truyền giáo là xây dựng một cộng đồng xung quanh sản phẩm của bạn. Các công ty có những cộng đồng như vậy bao gồm những công ty nằm trong danh sách sau. Hãy xem họ đã làm những gì và hãy áp dụng cho phù hợp với những nhu cầu của bạn.

– Nhóm những người sử dụng Adobe

– Nhóm những người sử dụng Apple

– Nhóm những người sử dụng sản phẩm của Articulate

– Câu lạc bộ Flipboard

– Các nhà phát triển Google Android

– Những người đóng góp hàng đầu cho Google

– Câu lạc bộ những người sở hữu xe Harley

– Các nhóm người sử dụng HubSpot

– Các đội sử dụng Ubuntu LoCo

Những cộng đồng này cung cấp dịch vụ khách hàng, hỗ trợ kỹ thuật, và các mối quan hệ xã hội mà nó làm cho việc sở hữu sản phẩm trở thành một trải nghiệm thú vị hơn. Bạn có thể xây dựng một cộng đồng như vậy bằng cách áp dụng những cách làm sau:

• TRĂM HOA ĐUA NỞ: Phương pháp này có hiệu quả cả với marketing truyền giáo và việc “tạo mưa”[1]. Đừng lo lắng về cách những người truyền giáo giúp đỡ bạn. Hãy để cho họ làm theo cách

https://thuviensach.vn

của họ. Họ sẽ chỉ cho bạn những cách tiếp thị sản phẩm mà bạn chưa bao giờ tự phát triển được.

*[1] Rainmaking – bán hàng rất chạy. (ND)*

• ĐƯA RA CÁC NHIỆM VỤ VÀ KỲ VỌNG HỌ SẼ ĐẠT ĐƯỢC: Bạn đã bao giờ tình nguyện giúp một công ty và rồi nó không bao giờ quan tâm đến bạn? Nếu có một thứ còn tệ hơn việc bị yêu cầu giúp đỡ quá nhiều thì đó chính là không được nhờ làm gì cả. Nếu các nhà truyền giáo đã tham gia cùng với bạn, trách nhiệm của bạn là hãy tận dụng tốt họ.

• TRAO CHO HỌ CÁC CÔNG CỤ ĐỂ TRUYỀN BÁ: Hãy tạo điều kiện cho những người đặt niềm tin vào bạn hoạt động dễ dàng hơn bằng cách cung cấp cho họ các thông tin và những dữ liệu để truyền bá. Ví dụ như công ty sản xuất trang phục công nghệ cao SCOTTeVEST đính kèm một số tấm thẻ chứng nhận – VESTimonial – trong các sản phẩm của họ. Những tấm thẻ này sẽ cho khách hàng một sự chứng nhận cũng như các thông tin về việc làm thế nào để mua được những sản phẩm của SCOTTeVEST.

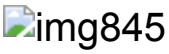
• ĐÁP ỨNG NHỮNG YÊU CẦU CỦA HỌ: Bạn nên cải thiện sản phẩm theo những mong muốn của các nhà truyền giáo vì hai lý do sau: Thứ nhất, họ biết những gì cần thiết để làm cho sản phẩm của bạn tốt hơn. Thứ hai, điều đó thể hiện việc bạn đang lắng nghe họ và nó sẽ nuôi dưỡng lòng trung thành và niềm say mê thậm chí còn lớn hơn bạn mong đợi.

• TẶNG QUÀ LƯU NIỆM: Áo thun, cốc uống cà phê, và sổ tay. (Đã có lúc, mỗi năm Apple chi 2 triệu đô-la cho áo thun làm quà). Các nhà truyền giáo thích những thứ này. Chúng mang lại cho họ cảm giác là một phần của công ty và họ rất đặc biệt. Đây là những đồng tiền đáng để chi, nhưng đừng bao giờ tặng bất kỳ thứ gì đắt hơn 20 đô-la, vì đó là ranh giới giữa một món quà và một món hối lộ để mua sự quan tâm.

• HÃY TUYỂN NGƯỜI MÀ MỤC ĐÍCH DUY NHẤT CỦA HỌ LÀ NUÔI DƯỠNG MỘT CỘNG ĐỒNG: Một người tâm huyết trong

https://thuviensach.vn

công ty luôn chăm sóc những nhu cầu của cộng đồng sẽ vừa truyền bá cho những người truyền giáo vừa đứng đầu nỗ lực tìm kiếm các nguồn lực cần thiết. Khi bạn đạt được thành công, hãy lập ra một bộ phận xung quanh nhân vật này để thể chế hóa sự hỗ trợ cộng đồng.



• DÀNH RA MỘT KHOẢN NGÂN QUỸ ĐỂ HỖ TRỢ HỌ: Bạn sẽ không cần nhiều, và mục đích không phải để phải mua chuộc các nhà truyền giáo. Bạn sẽ cần một khoản cho việc đi lại, tổ chức các hoạt động giải trí, các cuộc gặp mặt và những thứ đã được đề cập bên trên.

• TÍCH HỢP CÁC NHÀ TRUYỀN GIÁO VÀO HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG, MARKETING, VÀ CÁC NỖ LỰC ONLINE CỦA BẠN: Sự tồn tại của các nhà truyền giáo là bằng chứng cho thấy chất lượng và sự tuyệt vời – “Sản phẩm thành công đến nỗi mà mọi người đã lập ra những nhóm người hâm mộ nó”. Vì vậy bạn nên khuếch trương điều này để vừa giúp bạn chốt sales vừa đưa ra một nguồn tham khảo cho khách hàng của bạn.

• CUNG CẤP ĐỊA ĐIỂM: Điều này có nghĩa là cho phép các thành viên của cộng đồng tổ chức các cuộc họp tại công ty bạn cũng như cung cấp các hỗ trợ kỹ thuật số, ví dụ như dành cho họ một phần trên website của công ty, tổ chức các cuộc họp và thảo luận online.

• TỔ CHỨC HỘI NGHỊ: Không ai yêu thích giao tiếp trực tuyến hơn tôi, nhưng những cuộc gặp trực tiếp rất quan trọng đối với marketing truyền giáo. Tại những hội nghị này các nhà truyền giáo có cơ hội gặp gỡ nhau cũng như có cơ hội tương tác với nhân viên của bạn.

• NUÔI DƯỠNG TÌNH THÂN ÁI: Mô hình marketing truyền giáo hiệu quả giống mối quan hệ giữa cha mẹ và con cái. Con cái sẽ luôn luôn là con cái – không bao giờ rời bỏ tổ ấm gia đình. Những người truyền giáo cũng vậy – họ cần tình yêu thương thường xuyên và lâu dài.

https://thuviensach.vn

**Phụ trương**

*Tiểu chương: Làm thế nào để trở thành một diễn giả tài ba*

*Đừng nói trừ phi bạn có thể cải thiện sự im lặng.*

– Jorge Luis Borges

Khi tôi bắt đầu làm việc ở Apple năm 1986, tôi rất sợ phát biểu trước đám đông. Vì một lý do, đó là làm việc cho một bộ phận được quản lý bởi Steve Jobs rất đáng sợ: "Làm sao tôi có thể so được với Steve?". Nhưng nếu bạn muốn thành công ở vị trí marketing truyền giáo và CEO, bạn bắt buộc phải học cách phát biểu trước đám đông.

*"Sẽ dễ hơn rất nhiều để có được một bài nói chuyện tuyệt vời nếu bạn có điều gì đó muốn truyền đạt. Sẽ không cần nói gì thêm nữa."*

Tôi mất 20 năm để quen với việc nói chuyện trước công chúng, và chương này nói về những gì tôi đã học được. Tôi không chỉ muốn bạn phát biểu được mà tôi còn muốn bạn luôn được vỗ tay khen ngợi.

• CÓ ĐIỀU GÌ ĐÓ ĐÁNG ĐỂ NÓI: Điều này quyết định 80% chiến thắng. Sẽ dễ hơn rất nhiều để có được một bài nói chuyện tuyệt vời nếu bạn có điều gì đó muốn truyền đạt. Sẽ không cần nói gì thêm nữa. Nếu bạn không có gì để nói, đừng diễn thuyết. Nếu bạn vẫn muốn diễn thuyết, hãy cố gắng tìm hiểu và có được thứ gì đó thú vị để nói.

• ĐỪNG DIỄN THUYẾT ĐỂ BÁN HÀNG: Mục đích của phần lớn những bài nói chuyện là giúp khán giả vui vẻ và mang lại thông tin cho họ. Hầu hết chúng không phải là lúc để bạn giới thiệu sản phẩm của mình. Bài nói chuyện tệ nhất khi nó làm mọi người liên tưởng tới một màn quảng cáo sản phẩm.

• TẠO SỰ GẦN GŨI: Kỹ thuật đã giúp tôi nhiều nhất khi diễn thuyết là tạo sự gần gũi trong 3 đến 5 phút đầu tiên. Điều này cho thấy bạn

https://thuviensach.vn

đã có chuẩn bị và nỗ lực để làm cho bài phát biểu trở thành một trải nghiệm thú vị và có giá trị. Tôi thực hiện điều này bằng hai cách:

- *Thứ nhất,* tôi cố gắng tìm ra mối liên hệ cá nhân với khán giả. Ví như khi diễn thuyết cho thương hiệu Acura, tôi chiếu những bức ảnh của hai chiếc Acura và hai chiếc Honda mà tôi sở hữu. Khi tôi nói chuyện cho S. C. Johnson, tôi cho họ xem những bức hình có các sản phẩm của hãng trong các ngăn tủ ở nhà.

- *Thứ hai,* khi diễn thuyết ở một nước khác, tôi thường đến trước một ngày và đi thăm thú. Rồi tôi chiếu những bức ảnh tôi chụp những nơi tôi ghé thăm và thể hiện sự trân trọng dành cho văn hóa địa phương – đây là một bức ảnh tôi đã sử dụng khi nói chuyện tại Istanbul.

• TẬP TRUNG VÀO KHÍA CẠNH GIẢI TRÍ: Nhiều người dạy diễn thuyết sẽ không đồng ý với điều này nhưng họ không phát biểu 50 lần mỗi năm như tôi. Lý thuyết của tôi: mục tiêu của mỗi một bài nói chuyện là để giải trí. Nếu người nghe cảm thấy vui vẻ, bạn có thể bỏ qua một vài thông tin quan trọng. Nhưng nếu bài nói chuyện của bạn buồn chán, dù bao nhiêu thông tin cũng sẽ không làm cho nó trở nên tuyệt vời.

• ĂN MẶC TRANG TRỌNG: Bố tôi, một chính trị gia ở Hawaii, là một diễn giả giỏi. Khi tôi bắt đầu tập diễn thuyết, ông đã cho tôi lời khuyên: Đừng bao giờ ăn mặc dưới tầm của khán giả. Ví dụ nếu họ đang mặc bộ com-lê còn bạn chỉ mặc một chiếc áo vest. Trang phục dưới tầm khán giả sẽ đưa ra một thông điệp như thế này: “Tôi thông minh hơn/ giàu có hơn/ quyền lực hơn các vị. Tôi có thể xúc phạm và không trọng vọng các vị và các vị không thể làm gì được đâu”. Đây không thể là cách để làm cho khán giả thích bạn.

• ĐỪNG HẠ THẤP ĐỐI THỦ: Đừng chỉ trích đối thủ của bạn trong một bài phát biểu, vì nó cho thấy rằng bạn đang lợi dụng sự quan tâm của khán giả. Bạn đang không mang lại cho khán giả điều gì thú vị trong khi họ lại đang giúp đỡ bạn. Vì vậy đừng tự hạ thấp bản

https://thuviensach.vn

thân bằng cách sử dụng bài phát biểu như một cơ hội để nói xấu đối thủ của mình.

• HÃY KỂ CHUYỆN: Cách tốt nhất để thoải mái khi diễn thuyết là kể chuyện. Những câu chuyện về tuổi trẻ của bạn. Những câu chuyện về con cái bạn. Về khách hàng của bạn. Và những câu chuyện về những gì bạn đã đọc được. Khi bạn kể chuyện, bạn sẽ chìm đắm trong đấy. Bạn không đang diễn thuyết nữa mà đang trò chuyện. Những người diễn thuyết giỏi là những người kể chuyện giỏi, những diễn giả xuất sắc kể các câu chuyện mà chúng hỗ trợ cho thông điệp của họ.

• GẶP TRƯỚC KHÁN GIẢ: Theo bạn thì đúng hay sai: khán giả muốn bài diễn thuyết của bạn thành công. Câu trả lời là đúng. Họ không muốn thấy bạn thất bại – Tại sao mọi người lại phải bỏ thời gian để lắng nghe sự thất bại của bạn? Một cách để kích thích sự quan tâm của khán giả dành cho sự thành công của bạn là gặp gỡ họ trước buổi nói chuyện. Hãy trò chuyện với họ. Hãy để họ liên lạc với bạn. Đặc biệt là những người ở các hàng ghế đầu tiên; rồi khi đứng trên sân khấu, bạn sẽ thấy những khuôn mặt thân quen. Và sự tự tin của bạn sẽ dâng cao. Bạn sẽ cảm thấy thoải mái. Và bạn sẽ trở nên tuyệt vời.

• DIỄN THUYẾT Ở PHẦN ĐẦU CỦA MỘT SỰ KIỆN: Nếu được lựa chọn hãy phát biểu khi sự kiện bắt đầu. Khi đó khán giả còn tươi tỉnh, vì vậy họ sẽ muốn lắng nghe bạn hơn, cười với những câu đùa của bạn, và dõi theo câu chuyện của bạn. Vào ngày cuối của một sự kiện kéo dài ba ngày, khán giả đã mệt mỏi, số lượng giảm sút và nhiều người đang nghĩ đến chuyện về nhà. Thật khó để có được một bài phát biểu tuyệt vời – tại sao lại làm khó chính mình bằng cách phải lôi khán giả ra khỏi cảm giác chán nản như vậy.

• HÃY CHỌN MỘT PHÒNG NHỎ: Nếu được, hãy chọn phòng nhỏ nhất có thể. Nếu phải dùng một phòng lớn, hãy yêu cầu nó được sắp xếp theo kiểu lớp học – nghĩa là có bàn và ghế – chứ không phải theo kiểu nhà hát. Một căn phòng đầy khán giả sẽ có nhiều cảm xúc hơn. Và sẽ tốt hơn để phát biểu trong một căn phòng có

https://thuviensach.vn

200 chỗ cho 200 người hơn là 500 người trong một hội trường 1000 chỗ.

• LUYỆN TẬP MỌI LÚC: Điều này rõ ràng là cần thiết. Bạn cần tập nói ít nhất 25 lần để thành thục. Bạn có thể diễn thuyết 19 lần với chú cún của mình nếu bạn thích, nhưng cần tập luyện nhiều lần. Như Jascha Heifetz đã nói *"Nếu tôi không tập một ngày, tôi biết điều đó. Nếu tôi không tập hai ngày, những người chỉ trích tôi biết điều đó. Nếu tôi không tập ba ngày, tất cả mọi người đều biết".*

Tôi hi vọng bạn không cần đến 20 năm để đạt được mức độ này. Một trong các các lý do mà tôi mất nhiều thời gian như vậy là vì không có ai chỉ cho tôi nghệ thuật diễn thuyết, và tôi cũng quá khờ khạo không tìm hiểu. Bây giờ mục tiêu của tôi là nhận được những tràng pháo tay mỗi khi diễn thuyết.

**Tiểu chương: Làm thế nào để có các phát biểu ấn tượng**

*Con người khao khát sự tự do thể hiện và sự công nhận giá trị bản thân. Nhưng một khi có được những điều này, họ lại trở nên sợ hãi.*

– Robert C. Murphy

Ở bất cứ một cuộc thi/ hội thảo nào, số lượng người đưa ra những lời nhận xét/ góp ý cũng gấp 10 lần số diễn giả chính. Vì vậy có nhiều khả năng bạn sẽ phát biểu một điều gì đó chứ không phải thực hiện một bài diễn thuyết. Do đó, việc gây ấn tượng với một phát biểu như vậy cũng là một kỹ năng quan trọng cho những người làm marketing truyền giáo.

Những lời nhận xét/ góp ý trông có vẻ dễ dàng. Thường sẽ có 4 đến 5 người làm giám khảo/ cố vấn, và những cuộc thi/ hội thảo chỉ kéo dài khoảng 60 phút. Có khó gì đâu cơ chứ? Tuy nhiên, ở đây có một vấn đề: Vì mọi người nghĩ những phát biểu như vậy thường ngắn và dễ dàng, nên không ai chuẩn bị kỹ lưỡng. Trong thực tế, việc nhận xét/ góp ý còn khó hơn một bài diễn thuyết cá nhân vì bạn không thể kiểm soát cuộc thi/ hội thảo như bài nói chuyện của riêng bạn. Và bạn cũng có ít thời gian trình bày hơn.

https://thuviensach.vn

*“Hãy yêu micro.”*

Sau đây là những gì cần làm nếu bạn muốn trở thành người được quan tâm sau một lời phát biểu ngắn:

• NẮM VỮNG CHỦ ĐỀ: Nếu bạn được mời đến một hội thảo/ hoặc làm giám khảo về một chủ đề mà bạn không rõ, hãy từ chối lời mời. Tôi không quan tâm cơ hội có vẻ tuyệt vời thế nào. Còn nếu bạn vẫn muốn tham gia, đừng bao giờ làm cho mọi người biết rằng bạn kém cỏi.

• HÃY KIỂM SOÁT LỜI GIỚI THIỆU: Lỗi đầu tiên mà phần lớn những người tham gia hội thảo thường mắc là nghĩ rằng người dẫn chương trình đã có phần giới thiệu chính xác và được cập nhật. Họ có thể hoặc là không biết gì về bạn hoặc là vội vã tìm kiếm trên Google để rồi có một lời giới thiệu không chính xác. Vì vậy, trước khi hội thảo/ cuộc thi bắt đầu, hãy đưa cho người dẫn chương trình một đoạn giới thiệu dài khoảng 3 câu và yêu cầu họ lặp lại chính xác.

• HÃY NÓI TO: Khoảng cách tốt nhất giữa môi bạn và micro vào khoảng 3cm. Điều này là vì bạn đang ngồi, bị che bóng, và bạn không hiện rõ trên màn hình máy quay. Vì vậy hãy ghé sát micro và nói to lên. Hãy yêu micro.

• HÃY TẠO SỰ VUI VẺ, ĐỪNG CHỈ CUNG CẤP THÔNG TIN: Cũng như những bài diễn thuyết, mục tiêu chính của bạn ở đây là để giải trí, chứ không phải cung cấp thông tin. Bạn càng hài hước, mọi người sẽ nghĩ bạn càng thông minh vì cần có sự thông minh để trở nên hài hước. Tôi đã từng đi xa đến mức có một “cuộc chiến” thân thiện với người dẫn chương trình và một vị giám khảo khác. Hãy tạo ra sự vui vẻ.

• HÃY NÓI SỰ THẬT, ĐẶC BIỆT KHI NÓ QUÁ HIỂN NHIÊN: Nếu bạn may mắn, người dẫn chương trình sẽ cố chọc ghẹo bạn với những câu hỏi hóc búa. Đây là một điều tốt vì nó mang lại cho bạn cơ hội để chứng tỏ mình là (a) người vui vẻ và (b) người thẳng thắn. *“Sự thật sẽ làm bạn thoải mái”.* Nếu mọi người biết sự thật, đừng cố

https://thuviensach.vn

nói dối. Nếu cần thiết thì sẽ tốt hơn nhiều khi nói *“Tôi xin phép không nói thật”.* Rồi cười lớn.

• ĐỪNG HẠN CHẾ BẢN THÂN TRONG CÂU HỎI ĐƯỢC ĐƯA RA: Khi được hỏi, hãy trả lời nhanh nhất có thể, nhưng cũng nên có một cuộc trò chuyện theo hướng mà bạn muốn. Ví dụ nếu người dẫn chương trình hỏi, “Ông có nghĩ điện thoại di động sẽ sớm dính virus không?’. Câu trả lời có thể là “Đúng.

Tôi nghĩ đây là một vấn đề, nhưng vấn đề chính là việc thiếu những chiếc bọc điện thoại tốt”, nếu đó là điều bạn muốn đề cập đến.

• HÃY THẲNG THẮN, ĐƠN GIẢN, VÀ NHANH GỌN: Giả sử bạn tham gia một cuộc thi toàn các chuyên gia. Giả sử tiếp theo là người dẫn chương trình cũng là một chuyên gia. Người dẫn chương trình đưa ra một câu hỏi. Bạn hướng câu trả lời của mình về phía cô ấy và những người khác – tất cả đều là chuyên gia, vì vậy bạn sẽ muốn đưa ra một mớ hỗn độn các thuật ngữ. Một sai lầm to lớn. Khán giả luôn là khán giả, không phải người dẫn chương trình hay những giám khảo khác. Hãy biến những vấn đề mang tính kỹ thuật và phức tạp nhất thành những thứ đơn giản, dễ hiểu, ngắn gọn và bạn sẽ nổi bật.

• GIẢ VỜ THÍCH THÚ: Đây có lẽ là phần khó nhất khi tham gia làm giám khảo. Hãy nhìn các giám khảo khác khi có những câu trả lời vừa dài, vừa chán và đầy những thuật ngữ chuyên ngành. Hẳn ai cũng muốn kiểm tra email hay làm gì đó cho đỡ chán. Đừng làm vậy. Hãy cố gắng tỏ ra thích thú vì có thể ngay lúc bạn thể hiện sự chán nản, người chụp ảnh hay người quay phim sẽ đưa bạn lên màn hình 60 inch.

• ĐỪNG BAO GIỜ NHÌN VÀO NGƯỜI DẪN CHƯƠNG TRÌNH: Người dẫn chương trình là đại diện cho khán giả. Khi bạn trả lời, hãy nhìn vào khán giả vì khán giả không muốn nhìn thấy một bên đầu của bạn. (Xin cho bạn biết thêm rằng, một người dẫn chương trình giỏi sẽ không bao giờ nhìn vào mắt bạn – họ ép bạn phải nhìn về hướng khác, hướng về khán giả.)

https://thuviensach.vn

• ĐỪNG BAO GIỜ NÓI “TÔI ĐỒNG Ý VỚI NGƯỜI PHÁT BIỂU TRƯỚC”: Người dẫn chương trình thường hỏi tất cả những người tham gia cùng một câu hỏi. Nếu bạn không phải là người trả lời đầu tiên, có thể bạn sẽ muốn nói *“Tôi đồng ý với những gì ông/bà/anh/chị… vừa nói”*. Đó là một câu trả lời tệ. Hãy đưa ra một điều gì đó khác biệt, không thì hãy nói *“Tôi nghĩ câu hỏi đó đã được trả lời. Để tiết kiệm thời gian cho mọi người, chúng ta hãy tiếp tục”.*

**FAQ**

**Câu hỏi:** Liệu ý nghĩa tôn giáo của cụm từ “người truyền giáo” có phải là một vấn đề không?

*Câu trả lời:* Ở vài vùng trên thế giới, từ này có quá nhiều nghĩa nên khó có thể sử dụng một cách thoải mái. Tuy nhiên, trong lĩnh vực kỹ thuật thì không có vấn đề gì. Hơn nữa, cộng đồng Cơ Đốc giáo trên toàn thế giới chiếm 30% thị phần, lớn hơn hầu hết mọi công ty.

**Câu hỏi:** Điều gì sẽ xảy ra nếu mọi người thích sản phẩm của chúng tôi nhưng lại không muốn giúp chúng tôi truyền bá nó?

*Câu trả lời:* Bạn không thể ép mọi người trở thành những người truyền giáo của bạn. Họ hoặc là tự làm điều đấy hoặc không. Và họ hoặc tự nguyện giúp bạn hoặc không. Nếu mọi người thích sản phẩm nhưng không đủ thích để muốn truyền bá nó, họ có lẽ không thích nó nhiều như bạn nghĩ.

**Câu hỏi:** Những người truyền giáo là tự nhiên có hay được tạo ra?

*Câu trả lời:* Những người truyền giáo được tạo ra bởi việc sáng tạo, tìm kiếm, hay được tìm kiếm bởi một sản phẩm tuyệt vời. Hầu như tất cả mọi người, ít nhất là về mặt tâm lý, đều có thể trở thành một nhà truyền giáo cho sản phẩm có thể làm lay động tâm hồn họ.

**Tìm đọc**

Kawasaki, Guy. *Selling the Dream: How to Promote Your Product, Company or Ideas and Make a Difference – Using Everyday*

https://thuviensach.vn

*Evangelism – Nghệ thuật bán ước mơ: Làm thế nào để quảng bá sản phẩm, công ty, hay các ý tưởng của bạn và tạo nên sự khác biệt – bằng cách sử dụng marketing truyền giáo mỗi ngày.* New York, HarperCollins, 1991.

https://thuviensach.vn

# Chương 9Nghệ thuật sử dụng mạng xã hội

*Phát minh cuối cùng cũng được hoàn thiện. Nhưng thật thất vọng khi chẳng ai quan tâm.*

– @JGutenberg, 3/10/1439, Historical Tweets

**GIST**

Mạng xã hội mang lại ba điều tuyệt vời cho ngành marketing: nhanh chóng, miễn phí, và di động. Ngược lại với điều đó, khi quảng bá máy Macintosh, những công cụ marketing mạnh mẽ nhất tôi có chỉ là điện thoại, máy fax, và máy bay. Việc xúc tiến hình ảnh là sự tập trung hàng trăm người trong một phòng họp ở khách sạn.

Mạng xã hội là điều tuyệt vời nhất đã từng có cho các doanh nhân. Ngày nay, các startup có thể ngay lập tức tiếp cận hàng triệu người ở bất kỳ nơi đâu trên thế giới với chi phí bằng không, nhưng việc sử dụng mạng xã hội lại không thực sự dễ dàng. Chương này nói về cách sử dụng nguồn lực diệu kỳ này.

**Lập một kế hoạch**

Tôi không phải là một người tin vào việc lập kế hoạch sử dụng mạng xã hội nếu bạn định nghĩa việc “lập kế hoạch” là việc giành 6 tháng suy nghĩ hay thuê một công ty để lên kế hoạch và hoàn thành các mục tiêu chiến lược. Quan điểm của tôi về việc lập kế hoạch là thế này:

• Xác định mô hình kinh doanh của bạn.

• Tìm những người bạn cần để vận hành mô hình này.

• Tìm những gì mà những người này muốn đọc.

https://thuviensach.vn

• Chia sẻ những điều ấy.

Rất ít người sẽ cho bạn những lời khuyên vui vẻ như vậy, nhưng đừng nhầm lẫn giữa sức hút và kiến thức. Các nhà tư vấn và các công ty dịch vụ sẽ khuyên bạn tạo ra một kế hoạch chiến lược hoặc tuyển họ làm trong ba tháng. Điều này hoàn toàn nhảm nhí. Bạn không có thời gian để đắn đo cũng không nên lãng phí ngân quỹ của mình cho các nhà tư vấn và các công ty dịch vụ. Bạn nên đào sâu vào các mạng xã hội để hiểu cách vận hành của chúng và thay đổi những gì bạn định làm.

Điều quan trọng hơn việc lên kế hoạch là việc "nghiền nát" – có nghĩa là làm việc cật lực và tiến hành những thử nghiệm. Nói cách khác, việc sử dụng mạng xã hội cũng như tất cả các nhiệm vụ khác bạn đang làm.

**Tìm hiểu về các mạng xã hội**

Trong thời điểm năm 2015, những nền tảng mạng xã hội hàng đầu là Google+, Facebook, Instagram, LinkedIn, Pinterest, và Twitter. Sau đây là sơ lược về mỗi nền tảng:

• FACEBOOK: Đây là McDonald's của mạng xã hội, với "hơn một tỷ người dùng". Đây là nền tảng mà phần lớn các công ty sử dụng để tiếp cận khách hàng. Không may là có bàn tay ma thuật gọi là EdgeRank, một thuật toán của Facebook, quyết định người theo dõi sẽ xem được bài đăng nào của bạn. Giả sử chỉ có 10% số người theo dõi bạn xem được những bài bạn chia sẻ – tôi nghĩ con số thực còn thấp hơn thế. Tuy nhiên, bạn có thể trả phí để quảng bá bài đăng của bạn đến nhiều người hơn.

• GOOGLE+: Nhiều "chuyên gia" thích thể hiện sự căm ghét Google+. Họ cho là nó quá bé nhỏ vì chỉ bằng một nửa Facebook nếu dựa trên số liệu thô. Tuy nhiên, vì Google+ không có thuật toán kiểm soát như EdgeRank của Facebook nên những người trong "vòng" của công ty bạn sẽ thấy các bài đăng; điều này bù lại cho quy mô nhỏ bé của nó. Hơn nữa, dù sao đây cũng là một sản phẩm

https://thuviensach.vn

của Google, và sẽ thật ngốc nghếch khi bỏ qua bất kỳ thứ gì Google làm.

• INSTAGRAM: Instagram là mạng xã hội dành cho việc kể chuyện bằng hình ảnh. Các công ty chia sẻ hình ảnh về các sản phẩm của họ hoặc ảnh của người hâm mộ họ. Bạn không thể dẫn link tới trang web của bạn từ một bài đăng trên Instagram, nhưng nhiều thương hiệu đã sử dụng nó một cách xuất sắc bằng việc kết nốt với người hâm mộ và xây dựng những cộng đồng vững chắc bằng nền tảng này.

• LINKEDIN: Đây là người hùng thầm lặng trong thế giới mạng xã hội. Mãi sau này nó mới bổ sung các đặc tính của mạng xã hội vào nền tảng của mình, nhưng sự nghiêm túc trong nội dung và các bình luận làm cho nó trở thành một dụng cụ marketing cực kỳ hữu hiệu. Bạn hãy bỏ ngay ý nghĩ coi LinkedIn như một nơi để tìm việc, vì nó cũng là nền tảng mạng xã hội.

• PINTEREST: Pinterest là một nền tảng trực quan nơi mọi người có thể khám phá và lưu lại những thứ họ thích. Các thương hiệu kết nối với khách hàng qua những chiến dịch và các bảng ghim Pinterest để trưng bày các sản phẩm của họ. Cho đến nay thì đây là nền tảng mạng xã hội đẹp nhất.

• TWITTER: Hãy coi Twitter như một dòng sông: nó có thể đưa bạn đi rất nhanh nhưng cũng có thể nhấn chìm bạn. Twitter là một nền tảng tuyệt vời để quảng bá và hỗ trợ cho sản phẩm của bạn qua các thông điệp dài 140 ký tự. Twitter cũng là một nguồn tài nguyên tiềm năng để kiểm soát khả năng cạnh tranh của bạn và vị trí của sản phẩm hay công ty của bạn trong các cuộc thảo luận trên mạng xã hội.

• YOUTUBE: YouTube của Google là một công cụ mạnh mẽ nếu bạn có thể tạo ra những video thú vị và có tính giáo dục. Ngày nay điều này không quá khó, vì các video trên YouTube của những người nghiệp dư nhiều đam mê thường hiệu quả hơn sản phẩm từ những chuyên gia tài ba. Bạn có thể xây dựng kênh YouTube của riêng bạn, và khách hàng của bạn có thể đăng ký theo dõi nó.

https://thuviensach.vn

Nếu bạn hỏi *“Chúng tôi nên sử dụng nền tảng nào?”* thì câu trả lời là “Tất cả”. Nếu tôi bảo bạn tập trung vào một hoặc hai nền tảng thì tôi đang cho bạn một lời khuyên tệ hại.

**Hoàn thiện các hồ sơ của bạn**

Các mạng xã hội cung cấp cho bạn một trang hồ sơ để mô tả công ty bạn.

Những hồ sơ này cực kỳ quan trọng vì mọi người sẽ dùng chúng để đưa ra một nhận định nhanh gọn về chất lượng của công ty bạn. Sau đây là những cách để tối ưu hóa các hồ sơ chỉ dài một trang cho doanh nghiệp của bạn:

• GÂY ẤN TƯỢNG TRONG NĂM GIÂY: Mọi người sẽ không nghiên cứu các hồ sơ của bạn. Họ chỉ dành vài giây để lướt qua rồi đưa ra một nhận xét. Nếu đây là những cuộc hẹn trên mạng, hãy nghĩ đến Tinder (bấm bên phải để đồng ý, bấm bên trái để từ chối) chứ không phải eHarmony (hoàn thành một bảng câu hỏi về mối quan hệ).

• SỬ DỤNG HÌNH ẢNH HIỆU QUẢ: Một hồ sơ thường có hai bức ảnh mà bạn có thể tối ưu hóa chúng. Bức thứ nhất là ảnh đại diện, là một bức ảnh nhỏ hình vuông hoặc tròn. Đối với các tài khoản cá nhân, nó thường là ảnh chân dung. Đối với tài khoản doanh nghiệp, nó là logo.

Bức thứ hai, lớn hơn, được gọi là ảnh bìa (trên Facebook, Google+ và LinkedIn) hoặc ảnh đầu trang trên Twitter. Đây nên là bức ảnh có thể truyền tải sự đặc trưng của công ty bạn. Những công ty có các hình đại diện hoặc ảnh bìa xuất sắc là:

– Cadbury

– Audi

– Nike

https://thuviensach.vn

Các mạng xã hội thay đổi độ phân giải tối ưu cho ảnh bìa, vì vậy cần đảm bảo đúng các tiêu chuẩn. Bạn có thể tham khảo một trang blog được gọi là “Quick Tips for Great Social Media Graphics – Những mẹo nhỏ cho những đồ họa mạng xã hội tuyệt vời” mỗi khi bạn muốn kiểm tra kích cỡ tối ưu.

Canva, công ty nơi tôi đứng đầu bộ phận marketing truyền giáo, cũng đã tạo ra hàng trăm ảnh bìa dành cho Google, Facebook, Twitter, Pinterest. Bạn có thể chọn chúng từ trang Canva.com.

• MỘT CÂU THẦN CHÚ THƯƠNG HIỆU NGẮN GỌN: Phần lớn các mạng xã hội cho phép bổ sung một vài chữ vào hồ sơ của bạn. Hãy biến chúng thành câu thần chú thương hiệu: Từ hai đến bốn chữ để giải thích lý do tồn tại của công ty. (Xin xem lại chương 1 *“Nghệ thuật khởi đầu”* để có thêm thông tin về các câu thần chú thương hiệu.) Sau đây là ba câu thần chú được các công ty sử dụng hiệu quả cho vị trí này:

– Nike: Authentic Athletic Performance – Kết quả thể thao đích thực

– FedEx: Peace of Mind – Sự bình yên của tâm hồn

– Google: Democratizing Information – Dân chủ hóa thông tin

• CUNG CẤP MỌI THÔNG TIN: Hình đại diện, thần chú thương hiệu, và ảnh bìa sẽ quyết định ấn tượng đầu tiên của mọi người đối với công ty bạn. Nếu bạn thu hút được sự chú ý của họ, họ sẽ đọc phần còn lại trong hồ sơ của công ty bạn. Vì vậy hãy cung cấp càng nhiều thông tin càng tốt. Một lần nữa hãy xem hồ sơ này như một CV.

• CÓ MỘT ĐƯỜNG DẪN (URL) RÕ RÀNG: Bạn có thể có được một đường dẫn rõ ràng cho các tài khoản Google+, Facebook, và LinkedIn của mình. Điều này có nghĩa là mọi người sẽ nhìn thấy những đường dẫn như thế này: http://plus.google.com/+canva/posts.

https://thuviensach.vn

Nếu bạn không có một đường dẫn rõ ràng, mọi người sẽ thấy một đường dẫn thế này, có nghĩa là sẽ khó hơn để nhớ, copy và chia sẻ nó: http://plus.google.com/112374836634096795698/ posts.

Google+, Facebook và LinkedIn đều hướng dẫn cách làm việc này. Tương tự như với các tên miền, nhiều đường dẫn dễ nhớ không có sẵn nữa, nhưng dù thế nào thì bất kỳ cái gì cũng thú vị hơn 21 chữ số ngẫu nhiên. Việc tìm ra đường dẫn rõ ràng cũng là một bài kiểm tra sự thông minh của bạn.

• XEM ẨN DANH: Khi bạn hài lòng với hồ sơ công ty bạn, hãy xem nó trong một cửa sổ ẩn danh. Đây là cửa sổ trình duyệt cho phép bạn xem hồ sơ của mình theo cách người khác xem.

Để vào cửa sổ ẩn danh trong Google Chrome, hãy mở "Cửa sổ ẩn danh mới" từ Menu. Mọi trình duyệt đều có thể làm điều này. Hãy tìm trên Google cụm từ ẩn danh cùng với tên trình duyệt của bạn để biết cách mở cửa sổ này.

**Vượt qua được bài kiểm tra chia sẻ lại (Reshare Test)**

Bài kiểm tra reshare là khái niệm quan trọng nhất trong marketing qua mạng xã hội. Rất tuyệt khi mọi người "like" và "+1" các bài đăng của bạn. Nó còn tuyệt hơn khi mọi người đưa ra những bình luận. Những hành động này giống việc thưởng tiền cho người phục vụ bạn.

Tuy nhiên việc chia sẻ lại các bài đăng của bạn là một sự khen ngợi tuyệt nhất vì điều đó có nghĩa là mọi người đang đánh cược danh tiếng của họ vào những gì bạn đã chia sẻ. Điều này giống việc giới thiệu bạn bè đến ăn ở một nhà hàng. Việc chia sẻ lại chính là sự quan tâm! Vì vậy bài kiểm tra quan trọng nhất bạn cần làm trong các mạng xã hội là:

**Mọi người có chia sẻ những bài đăng của bạn không?**

Mọi bài đăng cần vượt qua bài kiểm tra này. Để làm điều này, chúng cần mang lại các giá trị cho cuộc sống của mọi người. Có bốn loại

https://thuviensach.vn

nội dung có thể làm được điều này:

• CUNG CẤP THÔNG TIN: *"Điều gì đã xảy ra?".* Ví dụ như Bộ trưởng Quốc phòng Chuck Hagel nói ông ấy sẵn sàng xem xét lại vai trò của những người chuyển giới trong quân đội.

• ĐƯA RA CÁC PHÂN TÍCH: *"Điều đấy có nghĩa là gì?".* Ví dụ như tạp chí Mother Jones giải thích tại sao việc cắn người của ngôi sao bóng đá người Uruguay Luis Suárez là vấn đề nghiêm trọng về vệ sinh.

• CUNG CẤP SỰ HỖ TRỢ: *"Tôi có thể làm điều này như thế nào?".* Ví dụ như trang CNET giải thích việc nhắn tin đến 911 hoạt động thế nào.

• MANG LẠI SỰ GIẢI TRÍ: *"Cái quái gì thế?!!!".* Ví dụ, mỗi năm hai nhà thờ ở Vrontados, Hy Lạp tổ chức "một cuộc chiến tranh rocket" để mừng ngày Phục sinh.

Hãy cố làm theo cái mà tôi gọi là mô hình NPR[1]. Đài NPR cung cấp những nội dung tuyệt vời suốt 365 ngày/năm. Vài tháng một lần NPR lại tiến hành một đợt vận động gây quỹ. Cơ sở để NPR có thể làm điều này là vì nó mang lại các giá trị to lớn cho mọi người.

*[1] National Public Radio: một đài phát thanh tư nhân ở Mỹ. (ND)*

Khi vượt qua được bài kiểm tra chia sẻ lại, bạn sẽ có được đặc quyền để tự tổ chức các cuộc quyên góp, trong đó các nội dung của bạn sẽ mang tính quảng bá cho sản phẩm của bạn.

**Làm thỏa mãn quái vật nội dung**

Thách thức lớn nhất xảy ra hàng ngày của các mạng xã hội là có thông tin để chia sẻ. Điều này được gọi là thỏa mãn "quái vật nội dung" (content monster). Có hai cách để làm điều này: sáng tạo ra nội dung và biên tập lại nội dung của người khác.

https://thuviensach.vn

Sáng tạo ra nội dung bao gồm việc viết những bài đăng dài, chụp ảnh hay làm các video. Rất khó để sáng tạo ra nhiều hơn hai nội dung mỗi tuần một cách lâu dài và số lượng này là không đủ vì mức độ cạnh tranh khốc liệt để thu hút sự chú ý. Không may là mục tiêu giúp bạn thành thạo việc sáng tạo nội dung nằm ngoài phạm vi của cuốn sách này.

*"Phần lớn các công ty xác định quá hẹp những gì họ tin là có liên quan và thú vị với những người theo dõi họ."*

Việc biên tập lại nội dung chính là việc tìm những bài đăng hay của mọi người, tóm tắt và chia sẻ nó. Việc chỉnh sửa mang lại lợi ích cho cả ba bên: bạn cần nội dung để chia sẻ, các blog và website muốn có thêm lưu lượng truy cập (traffic), và mọi người muốn có người lọc lại các nội dung để giảm khối lượng thông tin thừa. Những kỹ thuật sau có thể giúp bạn lọc lại thông tin để nuôi "quái vật nội dung":

• XÂY DỰNG NGÂN HÀNG NỘI DUNG: Tôi đã từng đồng sáng lập một website được gọi là Alltop để giúp tôi biên tập lại nội dung. Nó là một ngân hàng của các bài đăng từ A (adoption) cho đến Z (zoology), được tổ chức thành hơn 1000 chủ đề. Ví dụ như có các chủ đề về thực phẩm, nhiếp ảnh, Macintosh, du lịch và việc nhận con nuôi.

• CHIA SẺ NHỮNG GÌ ĐÃ TỪNG THU HÚT MỌI NGƯỜI: Bạn có thể nói điều này là gian lận và bạn nói đúng, nhưng không có gì sai với những nội dung đã từng được nhiều người quan tâm. Dù cho có bao nhiêu người đã xem cũng không có nghĩa là tất cả mọi người đã xem. Tôi đã từng chia sẻ những video trên YouTube mà nó đã một vài năm tuổi rất thành công.

Hãy kiểm tra mục "Explore" của Google+ để tìm những câu chuyện hay.

• SỬ DỤNG DANH SÁCH, VÒNG TRÒN, CỘNG ĐỒNG VÀ CÁC NHÓM: Người dùng và các nhãn hàng chia sẻ một mối quan tâm chung tạo ra các danh sách "lists" (trên Twitter và Facebook), vòng

https://thuviensach.vn

tròn “circles” (Google+), cộng đồng “communities” (Google+), và các nhóm “groups” (Facebook và LinkedIn). Những nhóm này là những nơi rất tốt để tìm kiếm những nội dung thú vị.

• CHIA SẺ NỘI DUNG DO NGƯỜI DÙNG TẠO RA: Bạn nên chia sẻ những bức ảnh mà mọi người sáng tạo từ sản phẩm của bạn. Cách làm này tốt cho tất cả mọi người: Bạn có các bằng chứng xã hội khi mọi người chụp một bức ảnh có liên quan đến sản phẩm của bạn và người chụp cũng nhận được sự công nhận và quan tâm chân thành.

Phần lớn các công ty xác định quá hẹp những gì họ tin là có liên quan và thú vị với những người theo dõi họ. Điều này ngăn cản khả năng nuôi dưỡng con quỷ nội dung. Những ví dụ sau cho thấy các bài đăng vẫn có tính đặc trưng thương hiệu và và thú vị hơn, đồng thời – tạo thêm các lần chia sẻ lại.

**Sử dụng một lịch biên tập**

Tôi không tin vào việc lên lịch vì tôi ưa thích cách tiếp cận mạng xã hội theo kiểu “spray and pray” (*gởi thông điệp cho tất cả danh sách khách hàng tiềm năng thay vì phân loại họ và cá nhân hóa thông điệp).* Tuy nhiên nếu bạn muốn có một phương pháp ổn định hơn, có một vài công cụ có thể giúp bạn quản lý lịch biên tập:

• EXCEL: Bạn có thể sử dụng sản phẩm quá sức quen thuộc này để lưu trữ những bản thảo bài đăng theo ngày đăng.

• GOOGLE DOCS: Sức mạnh của Google Docs trong việc lên kế hoạch đăng bài cho các mạng xã hội là bạn có thể hợp tác với các thành viên trong nhóm theo thời gian thực và bất kỳ ai cũng có thể tiếp cận kế hoạch từ nhiều thiết bị khác nhau. Điều này giúp tránh việc phải gửi email qua lại và giảm nguy cơ mất những thay đổi trong bài đăng.

https://thuviensach.vn

• HUBSPOT EDITORIAL CALENDAR: Lịch biên tập của HubSpot có chức năng như một hướng dẫn để động não các ý tưởng cho blog của bạn, kiểm soát nội dung, theo dõi sự tiến bộ của các biên tập viên. Đây là một ứng dụng trên nền Excel được thiết kế cho một nhóm để lên lịch cho các hoạt động liên quan đến mạng xã hội. Bạn có thể bổ sung các từ khóa, chủ đề, và các cuộc gọi để kích hoạt mỗi bài đăng.

• BUFFER, SPROUT SOCIAL VÀ HOOTSUITE: Cả ba ứng dụng này đều cung cấp các chức năng biên tập và tập trung vào việc chia sẻ các bài đăng. Buffer là một nền tảng chuyên về việc lên kế hoạch, vì vậy bạn không thể dùng nó để phản hồi các bình luận. Sprout Social và Hootsuite cho phép bạn lên kế hoạch và kiểm soát các trang mạng xã hội của bạn cũng như các bình luận và các phản hồi (Nói thêm là tôi khuyên bạn sử dụng Buffer).

• SỬ DỤNG STRESSLIMIT DESIGN WORDPRESS PLUG-IN: Đây là một lịch biên tập mà bạn có thể cài vào trang blog WordPress của bạn. Plug-in này cho phép bạn lên kế hoạch cho nội dung của blog và xem lại những gì được lên kế hoạch cho tương lai.

**Chia sẻ như một người chuyên nghiệp**

*Một nhà văn thận trọng, trong mọi câu anh ta viết, sẽ luôn tự hỏi bản thân ít nhất 4 câu hỏi sau: 1. Tôi đang cố gắng nói điều gì? 2. Từ ngữ nào sẽ diễn đạt được điều đó? 3. Những hình ảnh hoặc thành ngữ nào sẽ làm cho nó rõ ràng hơn? 4. Liệu hình ảnh ấy có đủ tươi mới để tạo ra một ảnh hưởng?*

– George Orwell

Sau khi bạn đã sáng tạo hoặc biên tập các tài liệu, đây là lúc bạn chia sẻ nó qua các tài khoản mạng xã hội của công ty. Sau đây là những điều cơ bản của việc chia sẻ mà chúng được chấp nhận như những cách làm tốt nhất (trong phần tiếp theo tôi sẽ đưa ra những cách làm mà nói chung không được chấp nhận).

https://thuviensach.vn

• NGẮN GỌN: Trên mạng xã hội sự ngắn gọn đánh bại sự rườm rà. Bạn đang cạnh tranh với hàng triệu triệu bài đăng mỗi ngày. Mọi người chỉ đưa ra những nhận định nhanh gọn và sẽ không quan tâm nếu bạn không thu hút được sự chú ý của họ chỉ trong một cái nhìn. Theo kinh nghiệm của tôi, độ dài tối ưu của các nội dung được biên tập lại là khoảng hai tới ba dòng nếu đăng trên Google+ và Facebook, 100 chữ trên Twitter. Độ dài tối ưu của nội dung sáng tạo ra, ví dụ như trên các bài đăng ở blog, là từ 500 đến 1000 từ.

• SỬ DỤNG HÌNH ẢNH, ĐỒ HỌA: Mọi bài đăng – thực sự đúng như vậy – nên có một cái gì đấy hút mắt, như hình ảnh, đồ họa, hoặc video. Theo một nghiên cứu từ Skyword thì *"Trung bình, tổng số lượt xem sẽ tăng 94% nếu một bài báo được xuất bản có chứa những hình ảnh hoặc các đồ họa liên quan khi so sánh với những bài báo cùng loại nhưng không có hình ảnh".*

• ĐĂNG BÀI SỚM: Thời điểm tốt nhất tôi đăng bài là vào buổi sáng theo giờ Thái Bình Dương vì đó là lúc phần lớn những độc giả của tôi đã thức dậy và đang sử dụng máy tính. Hãy thực hiện một vài thử nghiệm xem liệu buổi sáng có tốt cho các bài đăng của bạn không. Trong phần tiếp theo, bạn sẽ học cách đăng bài tự động, vì vậy việc lên kế hoạch sẽ dễ dàng hơn.

• BÀY TỎ LÒNG BIẾT ƠN: Các bài đăng với những nội dung được biên tập lại nên dẫn link tới bài gốc. Sau đây là những gì mà những đường dẫn này có thể làm được:

- Cho phép người đọc biết được nhiều hơn từ các bài gốc.

- Tạo thêm nhiều lượt truy cập cho bài gốc như một hành động để tỏ lòng biết ơn.

- Tăng khả năng tiếp cận và tiếng tăm của bạn đối với các blogger và các website.

Khi bạn tìm thấy một nội dung trong bài đăng của ai đó, hãy sử dụng cách này: Biên tập và chia sẻ bài với đường link dẫn đến bài nguồn và bổ sung hai chữ "hat tip" hay "h/t"[1] cho người đã đăng bài.

https://thuviensach.vn

[1] *Ngã mũ cảm ơn. (ND)*

• SỬ DỤNG CÁC BULLET: Nếu bài đăng của bạn trên Google+, Facebook và LinkedIn dài hơn 4 đoạn văn, hãy sử dụng các bullet. Điều này giúp người dễ đọc hơn vì thông tin được sắp xếp thành những phần nhỏ, vì vậy sẽ giảm hiệu ứng TLDR[2].

[2] *Too long, didn't read – quá dài nên không đọc. (ND)*

Có lẽ tôi là người duy nhất trên thế giới làm điều này, nhưng khi thấy hết đoạn văn này đến đoạn văn làm tôi mất hứng. Nếu muốn đọc một cuốn tiểu thuyết, tôi sẽ mua một cuốn sách điện tử Kindle. Ngược lại, khi có các gạch đầu dòng, tôi sẽ có thể đọc hết bài đăng.

• HÃY KHÉO LÉO: Các bài đăng có tiêu đề như *"Làm thế nào để…", "Hàng đầu…", "Tuyệt đối…"* rất khó bị bỏ qua. Có điều gì đó trong những từ này nói rằng (ít nhất là với tôi) *"Cái này sẽ hữu dụng đây".* Những người tại TwelveSkip đã liệt kê một danh sách hơn 100 tiêu đề tuyệt vời, vì vậy hãy khéo léo sử dụng nó.

Những tiêu đề ưa thích nhất của tôi từ danh sách này là:

– Làm thế nào để gây ấn tượng…

– Hướng dẫn nhanh…

– Một hướng dẫn hoàn chỉnh để…

– Các câu hỏi bạn nên hỏi trước khi…

– Các quy luật để…

– Những bước quan trọng để…

– Những cách phổ biến nhất để…

– Những mẹo hay cho người bận rộn…

https://thuviensach.vn

– Các chiến thuật để…

– Điều mà chưa có ai nói với bạn về…

• HÃY LÀM CHO MỌI NGƯỜI TÌM BẠN DỄ DÀNG: Hashtag là một điều tuyệt vời. Chúng kết nối các bài đăng từ tất cả mọi người trên thế giới và bổ sung sự trật tự vào một hệ sinh thái hỗn độn. Khi bạn bổ sung hashtag vào một bài đăng, bạn đang nói với mọi người rằng bài đăng của bạn có liên quan đến một chủ đề đã được chia sẻ.

Ví dụ như, hashtag #socialmediatips trên Google+ sẽ kết nối toàn bộ các bài đăng về mạng xã hội. Twitter, Instagram, Facebook, Google+ đều hỗ trợ hashtag, vậy đây là cách làm phổ biến và được chấp nhận rộng rãi.

Hãy sử dụng hai hoặc ba hashtag cho bài đăng của bạn. Tuy nhiên nếu bạn sử dụng nhiều hơn, bạn trông như một kẻ ngu ngốc thích gắn thẻ đang chơi trò này lên toàn hệ thống. Tương tự như vậy, đừng sử dụng hashtag trên Pinterest vì mọi người ghét thấy chúng ở đấy – có lẽ vì hashtag ảnh hưởng xấu lên tính nhạy cảm của số lượng từ rất ít trong các bài đăng trên Pinterest.

• TRẢ TIỀN QUẢNG BÁ: Tôi hiếm khi làm điều này vì lòng tự trọng và do nguyên tắc, nhưng việc trả tiền để quảng bá các bài đăng của bạn trên Facebook và Twitter có thể có hiệu quả tốt. Điều này đảm bảo rằng sẽ có nhiều người hơn nhìn thấy các bài đăng của bạn. Đặc biệt khi Facebook đang dần trở thành một nền tảng trả tiền-để-chơi.

Quyết định chi tiền hay không phụ thuộc vào việc tính toán liệu doanh thu có xứng đáng với chi phí cho những lượt xem mới. Ví dụ như bạn có thể chi tiền quảng bá một bài đăng với một cuộc gọi để kích hoạt việc mua sản phẩm của bạn. Sau đó là xem xét doanh số bổ sung (và có lẽ là cả nhận diện thương hiệu) có đáng với các chi phí này hay không. Nếu bạn không quảng bá các bài đăng của bạn (tôi sẽ ngưỡng mộ bạn nếu đây là quyết định của bạn), bạn có thể ghim bài của mình lên đầu trang Facebook hoặc Twitter của bạn.

https://thuviensach.vn

Điều này có nghĩa là bài đăng sẽ nằm ngay đầu dòng thời gian của bạn. Điều này không hiệu quả như việc trả tiền cho quảng bá nhưng nó miễn phí.

• BIẾT PHÂN TÍCH: Bạn có thể cải thiện tính liên kết của các nội dung bằng cách phân tích các đặc điểm của những người theo dõi bạn. Ví dụ như dữ liệu phân tích của Facebook (Facebook's analytics) là một nguồn phong phú để xác định người theo dõi bạn và là cơ sở tuyệt vời để lên kế hoạch cho các nội dung sẽ đăng lên Facebook.

– LikeAlyzer là một công cụ hữu hiệu để kiểm tra các trang Facebook của bạn và để điều chỉnh các nội dung, các bài đăng, và thời điểm đăng bài.

– Với Twitter bạn có thể sử dụng một dịch vụ được gọi là SocialBro để có được các báo cáo về những người theo dõi bạn, để phát hiện ra những người mới theo dõi, và để xác định xem nội dung của bạn đang hoạt động như thế nào. Bạn cũng có thể những báo cáo tương tự trên Sprout Social và Hootsuite.

**Đăng bài tự động**

Sử dụng các công cụ để tự động đăng theo kế hoạch không phải là hành động gian dối. Đó là những điều mà các công ty thông minh thực hiện để tối ưu hóa việc chia sẻ. Bất kỳ ai nói rằng bạn phải trực tiếp đăng bài đều rất ngốc nghếch. Phần lớn những người theo dõi không thể biết được bài đăng được chia sẻ như thế nào và vì bạn còn có những nhiệm vụ khác ngoài mạng xã hội nên bạn không thể đăng bài thủ công suốt cả ngày.

Đây là một danh sách các công cụ giúp bạn đăng bài tự động. Trong vòng 30 phút bạn có thể lên kế hoạch cho những bài đăng có giá trị trong suốt cả ngày bằng cách sử dụng bất kỳ công cụ nào trong số chúng:

• BUFFER: Công cụ này cho phép lên kế hoạch các bài đăng cho các trang Google+, Facebook, LinkedIn và Twitter. Nó cho phép bạn

https://thuviensach.vn

đăng bài vào một thời điểm cụ thể và xếp chúng theo hàng đợi. Việc quản lý và phân tích nhóm cũng có sẵn trong “Buffer for business”. Buffer cũng gợi các câu chuyện để chia sẻ, và nó là dịch vụ tuyệt nhất.

• DO SHARE: Nếu bạn không có một trang Google+, đây là công cụ duy nhất, có thể giúp bạn lên kế hoạch đăng bài trên một hồ sơ cá nhân. Nó là một phần mở rộng của Chrome và Chrome phải hoạt động để bạn dùng được nó. Do Share rất tuyệt vời nhưng cũng có những hạn chế vì yêu cầu trên. Ví dụ như nếu bạn đang di chuyển và máy tính của bạn không hoạt động, Do Share sẽ không chia sẻ bài đăng của bạn. Tài khoản của công ty có lẽ là một trang chứ không phải là một hồ sơ cá nhân vì vậy Do Share có thể không áp dụng được cho các nhu cầu của bạn.

• FRIENDS+ME: Sản phẩm này cho phép bạn chia sẻ các bài đăng trên Google+ lên các nền tảng khác. Hiện nó hỗ trợ Facebook (nhóm, hồ sơ cá nhân, và các trang), Twitter, LinkedIn (các hồ sơ cá nhân, các nhóm, và các trang công ty) và Tumblr. Khả năng tweet với hình ảnh từ bài trên Google+ cũng rất hữu ích. Sử dụng hashtag, bạn có thể kiểm soát mỗi bài đăng được chia sẻ ở đâu, như thế nào hoặc nếu bạn muốn chỉ đăng lên Google+.

• HOOTSUITE: Bạn có thể lên kế hoạch cho các nội dung, kiểm soát các bình luận, và phản hồi chúng bằng Hootsuite. Bạn có thể chia sẻ lên hồ sơ cá nhân và trang Facebook, Google+, hồ sơ LinkedIn và Twitter. Sử dụng ứng dụng ViralTag, Bạn có thể lên kế hoạch để đăng bài cho Pinterest. Những chức năng hữu ích bao gồm các bài đăng được lên kế hoạch từ một bảng tính, kéo thả từ một lịch đăng, và liên kết với vô số người dùng khác.

• POST PLANNER: Mặc dù Post Planner chỉ hoạt động được với Facebook, nó cũng cung cấp các câu chuyện để chia sẻ và đề xuất thời điểm chia sẻ chúng. Nhờ vào tiếp cận dễ dàng một ứng dụng bên trong Facebook, bạn cũng có thể tìm thấy các bức ảnh, các chủ đề đang “hot” làm ý tưởng cho các câu chuyện của bạn. Bạn cũng có thể bổ sung các bài đăng cho các blog mà bạn thích và chia sẻ

https://thuviensach.vn

chúng từ Post Planner. Đây là một dịch vụ hữu hiệu cho những người quản lý các trang Facebook.

• SPROUT SOCIAL: Đây là một sản phẩm mạnh mẽ tương thích với các trang và hồ sơ Facebook, các trang trên Google+, Twitter và các hồ sơ của LinkedIn. Ứng dụng này có chức năng quản lý nhóm và kết nối với Zendesk. Khả năng đăng lại cùng một tweet với hình ảnh và lên lịch hoạt động cho nhóm rất mạnh mẽ. Mỗi tháng, bạn cần chi một khoản tối thiểu 59 đô-la cho ứng dụng này.

• TAILWIND: Bạn có thể lên kế hoạch và kiểm soát các bài đăng dành riêng cho Pinterest với Tailwind. Dữ liệu dồi dào các bài đăng, các bảng xu hướng và nội dung phổ biến của những người khác là một đặc điểm cực kỳ mạnh mẽ. Tailwind có quyền truy cập vào API của Pinterest, vì vậy chắc chắn sẽ có nhiều tính năng trong tương lai gần.

• TWEETDECK: Đây là một ứng dụng độc lập cho phép quản lý các hoạt động và lên kế hoạch đăng bài trên Twitter. Nó thể hiện các kết quả tìm theo dạng cột. Ví dụ bạn có thể tạo cột “@mentions” (@mention được dùng khi mọi người đăng bài với ký hiệu @ và tên của bạn) và một cột khác cho những gì được nhắc đến về đối thủ. Lần tới khi bạn tham dự một hội nghị công nghệ, hãy để ý cách mọi người kiểm soát Twitter của họ, bạn sẽ thấy phần lớn đang sử dụng TweetDeck.

**Đăng lại các bài đăng của bạn**

Bây giờ chúng ta xem xét những điều thường không được chấp nhận. Tôi chia sẻ tổng cộng 50 bài mỗi ngày qua các tài khoản của tôi trên Google+, Facebook, Twitter, LinkedIn và Ello. Đa số những bài này là đăng lại chính những bài trước.

*“Đây là một bài kiểm tra IQ: Bạn muốn có 1.300 hay 7.600 lượt xem?”*

Rất ít người hoặc công ty áp dụng cách làm này, nhưng kinh nghiệm của tôi cho thấy chừng nào các bài đăng còn thú vị, bạn có thể chia

https://thuviensach.vn

sẻ bao nhiêu lần cũng được. Tôi đã kiểm tra và thấy rằng có ngày càng nhiều lượt xem khi đăng 4 bài giống y nhau trong 2 ngày. Mỗi bài có một link khác nhau cho cùng một câu chuyện gốc. Và sau đây là kết quả:

Đây là một bài kiểm tra IQ: Bạn muốn có 1.300 hay 7.600 lượt xem? Bạn có sẵn sàng chấp nhận những lời phàn nàn về những bài đăng giống nhau và nguy cơ bị ngừng theo dõi hay đạt được số lượng người xem gấp 5,8 lần. Tôi làm theo lựa chọn thứ hai mỗi ngày trong năm.

Một số người sẽ phàn nàn về số lượng lớn, nhưng đừng lo lắng. Họ sẽ hoặc phải quen với việc tăng lên hoặc bị mọi người không theo dõi nữa. Vấn đề là ở hiệu ứng của mạng xã hội: bạn hoặc là đang tạo ra một thương hiệu bằng cách thu hút những người theo dõi và tăng những lượt chia sẻ lại, hoặc là không. Nếu bạn không làm cho ai đó bỏ theo dõi, bạn cũng đang không sử dụng mạng xã hội một cách xông xáo.

**Phản hồi các bình luận**

*Đừng đánh giá mọi thứ một cách chủ quan. Chẳng ai làm bất cứ điều gì vì bạn. Những gì mọi người nói và làm là sự bảo vệ hiện trạng, ước mơ của chính họ. Khi bạn không lo lắng về ý kiến và hành động của người khác, bạn sẽ không trở thành nạn nhân của những nỗi đau không đáng.*

– Don Miguel Ruiz

Bạn sẽ đối mặt với những bình luận sâu sắc, hài hước và thẳng thắn, và bạn cũng gặp phải những bình luận ngu ngốc, ích kỷ và sỉ nhục.

Sự rắc rối sẽ xuất hiện khi bạn đăng những điều thú vị, nhưng mọi người lại có những bình luận tiêu cực.

https://thuviensach.vn

Việc phản hồi các bình luận cần tới sự bền bỉ và nỗ lực. Đặc biệt những bình luận tiêu cực cần tới nỗ lực, kiên nhẫn và thông hiểu. Sau đây là cách làm thế nào để biến những phản hồi tiêu cực thành một cách để nuôi dưỡng sự quan tâm, tạo dựng danh tiếng và thậm chí là có được những niềm vui:

• SỬ DỤNG CÁC CÔNG CỤ PHÙ HỢP: Bước đầu tiên là tìm những bình luận mà bạn cần xử lý. Có hai tình huống xảy ra: đầu tiên, việc kiểm soát những bình luận về bài đăng của bạn trên Google+, Facebook, Pinterest, LinkedIn và Instagram. Điều này khá dễ vì những nền tảng này đã sắp xếp hoặc "dệt" theo mô hình thảo luận, vì vậy bạn có thể đăng bài rồi quay lại xem có các bình luận không.

Tình huống thứ hai là kiểm soát các bình luận trên Twitter. Vì Twitter không hỗ trợ mô hình theo tuyến, bạn cần tiến hành tìm kiếm tên công ty của bạn để kiểm soát các bình luận và các phản hồi. Bạn có thể lưu những tìm kiếm này để không phải nhập vào lần nữa.

Twitter cũng cung cấp các khả năng tìm kiếm nâng cao (advanced search capabilities) để làm cho việc tìm kiếm các bình luận hiệu quả hơn. Ví dụ như tôi có thể sử dụng một tìm kiếm đã lưu về các bài đăng có nhắc tới Guy Kawasaki hoặc Canva chứ không phải các bài đăng lại những bài đăng của chúng tôi. (Bạn không cần trả lời những bài chia sẻ lại, và thực tế là sẽ có nhiều bài đăng đến nỗi bạn không thể phản hồi hết được ngay cả bạn muốn làm vậy.)

*"Bạn có thể không bao giờ đi nhầm khi theo đường cao tốc, vì việc giành chiến thắng trong cuộc chiến để giành vị thế và sự tin cậy quan trọng hơn chiến thắng những cuộc tranh cãi với một người bình luận."*

Mọi người cũng sẽ có những bình luận về startup của bạn mà chẳng liên quan gì tới các bài đăng của bạn. Bạn cũng cần kiểm soát những bình luận này. Trong một thế giới lý tưởng, mỗi khi mọi người nhắc đến công ty của bạn, họ sẽ sử dụng ký hiệu "@" (Twitter và Facebook) hoặc "+" (Google+) trước tên của công ty. Khi họ làm vậy, các nền tảng sẽ thông báo cho bạn qua email hoặc khi bạn

https://thuviensach.vn

đăng nhập trang của mình. Tuy nhiên phần lớn mọi người không để ý đến chức năng này.

Tuy nhiên có nhiều dịch vụ như Commun.it, Google Alerts, Hootsuite, Social Mention, SocialBro, Sprout Social và Viralheat có thể kiểm soát các bình luận và giúp bạn phản hồi. Và như được đề cập ở trên, TweetDeck là một ứng dụng tuyệt vời để kiểm soát các đề cập và các thuật ngữ tìm kiếm.

• LƯU TÂM ĐẾN TOÀN BỘ NGƯỜI XEM: Người đọc các phản hồi của bạn là bất kỳ ai sẽ xem nó – chứ không chỉ người đưa ra bình luận. Điều này khác với email, nơi chỉ người nhận và người được nhận chuyển tiếp là những gì bạn cần chú ý.

Đối với mạng xã hội, nhiều người đang ẩn danh đọc và đưa ra các nhận xét dựa trên cách bạn phản hồi. Những người này có thể quan trọng hơn bản thân người đưa ra bình luận đầu tiên vì họ có thể có nhiều người theo dõi hơn những người hay chọc ghẹo trên mạng – những người đang tìm cách gây sự như sự bù đắp cho "nỗi đau thầm kín về kích cỡ" hay một cuộc sống chán nản – những người đang cố lôi bạn vào một cuộc chiến. Cách bạn phản hồi sẽ giống như cách một chính trị gia trả lời trong một hội trường lớn: mọi thứ sẽ được ghi lại.

• HÃY TỎ RA TÍCH CỰC: Vì có người theo dõi nên bạn cần tỏ ra tích cực và nhẹ nhàng dù các bình luận có khó chịu, khiêu khích thế nào đi nữa. Bạn có thể không bao giờ đi nhầm khi theo đường cao tốc, vì việc giành chiến thắng trong cuộc chiến để giành vị thế và sự tin cậy quan trọng hơn chiến thắng những cuộc tranh cãi với một người bình luận. Nói thật là thỉnh thoảng tôi cũng không làm theo lời khuyên này, vì vậy hãy làm như tôi viết, đừng giống tôi làm.

• HÃY LUÔN NGHĨ RẰNG MỌI NGƯỜI ĐỀU TỐT CHO ĐẾN KHI CÓ BẰNG CHỨNG VỀ ĐIỀU XẤU: Tương tự như email, rất dễ để hiểu nhầm những bình luận trên mạng xã hội. Những gì bạn cho là sự chỉ trích hay tấn công có thể chỉ là một lời nói đùa hoặc lời chọc ghẹo vô hại. Mọi người xứng đáng được hưởng quyền tạm tin.

https://thuviensach.vn

• ĐỒNG Ý VỚI NHỮNG BẤT BÌNH: Nếu bạn không thể tỏ ra tích cực, thì ít nhất bạn có thể đồng ý với bất bình. Cuộc đời quá ngắn để tranh cãi liên miên, và phần lớn các cuộc chiến thế này không đáng để quan tâm. Vì vậy việc đồng ý với những bất bình sẽ giải quyết những kẻ thích chọc phá.

• HỎI NHỮNG CÂU SẮC SẢO: Khi ai đó thể hiện một quan điểm tiêu cực quá mức, hãy hỏi họ liệu đã có kinh nghiệm gì với vấn đề này chưa. Ví dụ như nếu bạn chia sẻ một câu chuyện về Android và một người hâm mộ iOS khiêu khích bạn, hãy hỏi xem liệu anh ta đã từng sử dụng hay sở hữu một chiếc điện thoại Android chưa. Điều tốt là anh ta không có và chỉ nói lại những gì nghe người khác nói. Trên mạng xã hội, sự kết hợp giữa chắc chắn và không hiểu biết là rất phổ biến, vì vậy hãy làm quen với điều đó. Thực ra, thường thì một người càng chắc chắn bao nhiêu lại càng ít hiểu biết bấy nhiêu.

• ĐÁNH TRONG BA HIỆP: Những phản ứng tốt nhất (và tệ nhất) thường xảy ra giữa những người bình luận. Thật thú vị khi xem những người không quen biết nhau phát triển các mối quan hệ và nhìn nhận các bài đăng theo hướng may mắn bất ngờ và sâu sắc hơn. Đó là tin tốt. Tin xấu là những người bình luận đôi khi tranh cãi dữ dội và đưa ra những bình luận cay nghiệt mà họ sẽ không bao giờ sử dụng ngoài đời thực.

Đề xuất của tôi là hãy áp dụng luật đấm bốc nghiệp dư và chỉ đánh trong ba hiệp. Tiếng chuông bắt đầu là khi bạn chia sẻ một bài đăng. Ding – Ding. Hiệp 1: người xem bình luận. Hiệp 2: bạn phản hồi. Hiệp 3: người bình luận phản hồi lại phản hồi của bạn. Và kết thúc trận đấu ở đây.

• XÓA, CHẶN VÀ BÁO CÁO: Nếu tất cả những biện pháp khác đều thất bại, hãy lờ đi, xóa, chặn hoặc báo cáo những kẻ phá rối hoặc người đăng tin rác (spammers). Bạn không phải có nghĩa vụ đạo đức để tương tác với bọn họ và có rất ít điều tốt đẹp để hạ mình xuống ngang tầm của họ. Nếu bạn cần sự giúp đỡ để phân biệt kẻ phá rối với người đam mê, hãy đọc *Top 12 Signs You're Dealing with Trolls – 12 Dấu hiệu bạn đang gặp kẻ phá rối.*

https://thuviensach.vn

Tôi có quy tắc một-lỗi-lầm, vì thế tôi sẽ xóa ngay những bình luận không hợp lý (sự báng bổ, phân biệt chủng tộc, và những thứ vớ vẩn, nằm ngoài chủ đề) và gắn cờ những kẻ phá rối và đăng tin rác không một chút lưỡng lự. Cuộc sống quá ngắn để đối phó với "miệng đời".

**Thu hút nhiều người theo dõi hơn**

*Đừng mong được ưa thích, hãy chân thành, đừng mong được nổi tiếng, hãy được yêu thương. Đừng tự hào khi được đợi chờ, hãy gần gũi; và bạn sẽ không mắc sai lầm.*

– C. JoyBell C.

Chỉ có hai dạng người và tổ chức trên mạng xã hội: những người muốn có nhiều người theo dõi và những người đang nói dối. Vào năm 2014, một tìm kiếm của Google dành cho cụm từ "Làm thế nào để có thêm nhiều người theo dõi?" đã cho 284 triệu kết quả, việc này nói với bạn đôi điều. Và cũng chỉ có 2 điều mà bạn cần làm để thu hút thêm nhiều người theo dõi, đó là:

*1. Thứ nhất,* hãy chia sẻ những điều thú vị. Đây là cách để có được thêm nhiều người theo dõi. Và không cần thảo luận thêm gì nữa.

*2. Thứ hai,* hãy sử dụng những mạng xã hội mới. Sẽ dễ hơn nhiều để có được rất nhiều người theo dõi khi một nền tảng còn non trẻ vì có ít người theo dõi và cũng có ít sự ồn ào hơn.

Tôi có 6,4 triệu người theo dõi trên Google+ vào tháng 7 năm 2014 – Tôi sử dụng Google+ chỉ vài tuần sau khi nó ra mắt. Nếu bây giờ tôi mới bắt đầu với Google+ hay bất kỳ nền tảng nào hiện nay, tôi không thể theo kịp những người đã sử dụng sớm hơn.

Mỗi nền tảng mới tạo ra một loạt các ngôi sao mới. Tôi không thể đuổi kịp Joy Cho trên Pinterest vì bây giờ bà ấy đã có hơn 13 triệu người theo dõi. Nhưng bà cũng sẽ khó có thể theo kịp tôi trên Google+, nơi bà chỉ có vài trăm người theo dõi.

https://thuviensach.vn

Bài học rút ra cho thấy một mạng xã hội mới là một cuộc chiến giành đất. Nếu bạn muốn có nhiều người theo dõi, bạn phải tham gia trước khi có dấu hiệu rằng nền tảng ấy sẽ thành công.

**Hãy tránh những việc ngu ngốc**

*Vấn đề duy nhất với thế giới này là những kẻ ngu ngốc và những người cuồng tín luôn tin vào bản thân họ, còn những người thông minh thì đầy nghi ngờ.*

*– Bertrand Russell*

Các mạng xã hội có những nhu cầu và sai lầm riêng của nó, và mọi người theo dõi các công ty để quan sát từng điều nhỏ nhặt nhất của chúng. Phần này sẽ giúp cho bạn giả vờ khôn ngoan cho đến khi bạn không thể nữa.

• ĐỪNG MUA NGƯỜI THEO DÕI BẠN: Chỉ những người thua cuộc và những kẻ lừa đảo mới mua giữ người theo dõi (Tôi có thể nói với bạn tôi thực sự cảm thấy thế nào không?). Tôi không phủ nhận rằng mọi người sẽ nhìn nhận việc có số lượng lớn những người theo dõi là một bằng chứng xã hội cho một điều gì đấy tốt đẹp nhưng việc mua chuộc những người theo dõi thì thật ngu ngốc. Đây là cách những công ty lớn có thể vướng vào việc này:

– Giám đốc điều hành tham gia một hội nghị và quyết định rằng công ty phải sử dụng các mạng xã hội nhiều hơn nữa.

*“Bạn có thể không bao giờ bị bắt gặp mua chuộc con đường tiến thân của mình, nhưng làm vậy là đang hủy hoại nghiệp (karma) của bạn, mà nghiệp là một con quỷ.”*

– Bà nói với CMO (Chief Marketing Officer – giám đốc marketing) rằng bà muốn thấy một vài kết quả nào đó, mà kết quả là số người theo dõi tăng lên.

– CMO nhận ra rằng trong công ty không ai am hiểu về mạng xã hội (Điều này là không đúng, nhưng tôi hơi lạc đề) vì vậy lựa chọn an

https://thuviensach.vn

toàn, dễ dàng và logic nhất là thuê ai đó từ các nhà cung cấp dịch vụ cho công ty, vì họ có rất nhiều chuyên gia.

– Điều đầu tiên giám đốc của công ty được thuê làm là thuê công ty cũ của ông ấy xử lý các nhiệm vụ CMO đã giao cho ông.

– Công ty thứ cấp yêu cầu và nhận được một ngân quỹ lớn đủ để mua người theo dõi, người bấm like hay bấm +1 (trong Google+) để đạt được các mục tiêu đã định ra.

– Nhà cung cấp dịch vụ tiêu hết số tiền, và thật ngạc nhiên, đã đạt được các con số đặt ra. Chiến thắng được tung hô, và tất cả mọi người đều hạnh phúc.

Những người theo dõi bị mua chuộc có rất ít lợi ích bền lâu với công ty, vì họ không tương tác với các nội dung của bạn và không quan tâm đến chúng. Bạn có thể không bao giờ bị bắt gặp mua chuộc con đường tiến thân của mình, nhưng làm vậy là đang hủy hoại nghiệp (karma) của bạn, mà nghiệp là một con quỷ.

Có một ngoại lệ duy nhất cho việc này là khi bạn trả tiền để quảng bá các bài đăng trên Facebook. Đây là cách Facebook hoạt động – nó tương tự như việc mua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông khác.

• ĐỪNG NHỜ MỌI NGƯỜI THEO DÕI CÔNG TY BẠN: Nếu bạn muốn có nhiều người theo dõi, hãy thu hút họ bằng chất lượng của các bài đăng. Nếu Groucho Marx còn sống đến ngày nay, ông ấy sẽ sửa câu nói nổi tiếng của mình và nói rằng những người yêu cầu bạn theo dõi họ không đáng để được theo dõi. Hãy gìn giữ phẩm giá của mình, đừng quỳ gối trước người theo dõi, và hãy chia sẻ những điều thú vị với số lượng lớn.

• ĐỪNG NHỜ NGƯỜI KHÁC CHIA SẺ NHỮNG BÀI ĐĂNG CỦA BẠN: Nếu các bài đăng của bạn thú vị thì điều này sẽ xảy ra một cách tự nhiên. Với tất cả các kỹ thuật chúng ta đã nghiên cứu, mọi người sẽ đọc bài đăng của bạn, và nếu chúng thú vị họ sẽ chia sẻ.

https://thuviensach.vn

Điều đó rất đơn giản. Ngoại trừ duy nhất có thể chấp nhận được khi yêu cầu người khác chia sẻ là các bài đăng với mục đích nhân đạo.

• ĐỪNG TRỞ THÀNH MỘT KẺ MỐI LÁI: Mạng xã hội là cách tuyệt vời để quảng bá sản phẩm, dịch vụ, hoặc website của bạn – đó là lý do tại sao chúng ta đang nỗ lực làm điều này. Tuy nhiên bạn sẽ trở nên ngu ngốc nếu có hơn 5% những bài đăng của bạn là với mục đích quảng cáo. Nếu bạn quen thuộc với các kênh truyền thông của Mỹ, bạn sẽ muốn trở thành một NPR, chứ không phải QVC (kênh TV chuyên về bán hàng ở Mỹ). Hãy tưởng tượng nếu NPR tiến hành kêu gọi đóng góp mỗi ngày trong năm.

• ĐỪNG GIAO PHÓ CHO MỘT CÔNG TY DỊCH VỤ: Nếu bạn tuyển một công ty kỹ thuật số mà nó sẽ đưa 10 người vào một “war room” (“phòng chiến”) để đo lường cảm xúc thương hiệu của bạn, rồi cần 45 ngày để viết một bài đăng lên Twitter, tôi sẽ sa thải bạn. Đừng giao mạng xã hội cho các chuyên gia, những người có 100 người theo dõi, đăng bài một lần mỗi tháng, và lấy của bạn nhiều hơn GDP của một nước nhỏ cho các dịch vụ của họ. Cách làm tốt nhất là đừng bao giờ xin lời khuyên từ những người có ít người theo dõi hơn bạn. Nếu bạn làm theo những lời khuyên trong chương này, bạn sẽ không cần đến một công ty dịch vụ. Nếu bạn làm theo lời khuyên trong chương này và bạn là một công ty dịch vụ, có lẽ bây giờ bạn nên xem lại vị thế của mình.

• ĐỪNG GIAO PHÓ CHO MỘT THỰC TẬP SINH: Việc bạn thấy một anh chàng trẻ tuổi biết sử dụng Facebook, là nhân viên một cửa hàng fast food, không có nghĩa anh ta hoặc cô ta có thể quản lý các trang mạng xã hội của bạn. Điều này giống như việc nói rằng sở hữu một chiếc xe sẽ làm cho người ta trở thành một thợ máy.

Đừng hiểu nhầm tôi: Tôi yêu thích những thực tập sinh. Họ mang lại những quan điểm tươi mới và sự tinh tế cho các mạng xã hội. Tôi chỉ muốn bạn coi trọng các mạng xã hội và dùng những người giỏi cho nó, vì đối với nhiều người, công ty của bạn chính là những gì bạn chia sẻ. Ít nhất hãy yêu cầu các thực tập sinh của bạn đọc chương này và kiểm soát từng bài đăng và các bình luận họ đưa ra trong vài tuần.

https://thuviensach.vn

## Phụ trương

*Tiểu chương: Làm thế nào để đưa các sự kiện lên mạng xã hội*

*Tôi thích những bữa tiệc lớn. Chúng thật là thân mật. Ở những bữa tiệc nhỏ, chẳng có chút riêng tư nào cả.*

– F. Scott Fitzgerald, Gatsby vĩ đại

Các sự kiện là những công cụ quan trọng trong marketing, và các mạng xã hội có thể làm gia tăng ảnh hưởng của chúng. Tôi diễn thuyết tại hơn 50 sự kiện mỗi năm, và tôi nhận thấy rằng phần lớn các công ty không sử dụng các mạng xã hội của họ để tăng các giá trị của chúng. Thay vào đấy các công ty thường tập trung vào việc quảng bá trước khi sự kiện xảy ra để thu hút người tham gia và rất ít sử dụng, nếu có, mạng xã hội tại chính các sự kiện.

Vào năm 2013, Peg Fitzpatrick và tôi thực hiện các sự kiện cho Motorola để giới thiệu điện thoại Moto X ở Mexico, Argentina, Brazil, Peru, Colombia, và Chile. Tôi là diễn giả chính và Peg đảm trách mạng xã hội. Trong loạt sự kiện này, chúng tôi đã học cách làm thế nào để gây ấn tượng với một sự kiện bằng các mạng xã hội.

• SỬ DỤNG MỘT HASHTAG LÂU DÀI (EVERGREEN HASHTAG): Chúng tôi có thể đã sử dụng các thẻ hashtag như “#MotoXBrasil2013”, “#MotoXMexico2013”, “#MotoXPeru2013”, nhưng những thẻ này chỉ có thể kéo dài ba ngày, đấy là trong trường hợp tốt nhất. Thay vì thế, chúng tôi chọn một hashtag ngắn gọn, thú vị và lâu dài “#MotoX”.

*“Sự bạo gan mang lại thành công trên mạng xã hội.”*

Mục tiêu của hashtag này là nó sẽ định hướng và gây tác động lên mọi người dù cho nó nhắc đến sự kiện ở Brazil, Mexico, hay Peru, hay một sản phẩm mới. Trong trường hợp cụ thể của chúng tôi, sự độc nhất là mối lo khi sử dụng hashtag “#MotoX” vì nó cũng được sử dụng cho các sự kiện dành cho xe mô-tô. Nhưng nếu tôi phải lựa

https://thuviensach.vn

chọn giữa sự ngắn gọn và độc nhất, tôi sẽ (và đã) chọn sự ngắn gọn và giải quyết sự hiểu nhầm.

• KẾT NỐI THẺ GẮN VÀO MỌI THỨ: Sử dụng thẻ gắn ngay từ thời điểm bắt đầu quảng bá cho sự kiện. Điều này có nghĩa là nó nên xuất hiện trên website, trên các quảng cáo và trong cả chữ ký email của bạn. Các tài liệu in nên sử dụng nó ngay trên trang bìa. Những slide giới thiệu nên quảng bá nó ở kiểu chữ 60, mọi slide tiếp nó đều xuất hiện ở chân trang – footer. Tất cả nhân viên, người phát ngôn, bán hàng và khách hàng nên biết về nó.

• YÊU CẦU TẤT CẢ MỌI NGƯỜI SỬ DỤNG HASHTAG: Việc bạn loan truyền thẻ gắn là chưa đủ; bạn cũng cần khuyến khích mọi người sử dụng nó. Cả người dẫn chương trình trong hội nghị và người đứng đầu sự kiện nên yêu cầu mọi người chia sẻ các bài viết với thẻ gắn này. Vào cuối chuyến quảng bá cho MotoX, tôi bắt đầu những bài thuyết trình của tôi với một yêu cầu rằng mọi người hãy đăng lên Twitter là họ đang tham gia sự kiện với thẻ gắn, và tôi đợi cho đến khi họ làm xong.

Sự bạo gan mang lại thành công trên mạng xã hội.

• VƯỢT RA KHỎI SỰ KIỆN: Khán giả của một sự kiện là bất kỳ ai trên thế giới này quan tâm đến sản phẩm của bạn, chứ không chỉ những người tham gia sự kiện. Một tweet như “Không ở Brazil à? Hãy xem Mashable nghĩ gì về #MotoX: http://mashable.com/2013/08/01/moto-x-hands-on/ sẽ rất hiệu quả, và nhiều người sẽ chia sẻ lại tweet này.

• GIAO CHO MỘT NGƯỜI CHUYÊN TRÁCH: Ít nhất cần có một người tại sự kiện chịu trách nhiệm về các mạng xã hội:

– Trước sự kiện: Chia sẻ các bài đăng quảng bá để thu hút sự chú ý của người tham dự.

– Trong sự kiện: Đăng tải những gì đang xảy ra, chụp hình các diễn giả và khách hàng. Đăng những bức hình trong giờ giải lao và chia sẻ lại bài đăng của người khác.

https://thuviensach.vn

– Sau sự kiện: Chia sẻ các bài báo về sự kiện cũng như bổ sung thêm các bức hình và video. Khuyến khích người tham dự chia sẻ các hình ảnh của họ.

Katie Clark, một nhà nghiên cứu về thị trường từ Portland, Maine, cho rằng việc tuyển một người chuyên về mạng xã hội để đảm trách vị trí này nếu bạn không có một chuyên gia. Người này sẽ làm những gì cần làm, khuếch trương thông tin với các tài khoản riêng của họ, và kêu gọi sự yêu thích từ những người có nhiều người theo dõi. Đây chính là vai trò mà Peg đã đảm nhận cho Motorola ở Nam Mỹ.

• LIVESTREAM SỰ KIỆN: Hãy nghĩ về những gì bạn đã bỏ ra để tổ chức một sự kiện. Tại sao bạn không phát trực tiếp toàn bộ sự kiện lên mạng? Bạn có e ngại rằng có quá nhiều người sẽ biết về sản phẩm của bạn? Hãy thực tế. Nếu bạn đang công bố một sản phẩm ở Bogota, bạn cũng muốn một blogger ở Moscow viết về nó. Tương tự như vậy bạn có lẽ cũng sẽ ghi lại toàn bộ hoạt động và giúp cho mọi người có thể xem lại.

Đừng lo lắng rằng việc phát sóng sẽ làm giảm số lượng người dự sự kiện – nếu việc xem trực tiếp cũng tốt như việc trực tiếp tham dự, có lẽ vấn đề lớn là sự thu hút của sự kiện bạn tổ chức.

• CUNG CẤP NHỮNG CẬP NHẬT THEO THỜI GIAN THỰC: Nếu bạn không phát trực tiếp, hãy yêu cầu người phụ trách mạng xã hội cập nhật liên tục. Bạn có thể sử dụng Twitter, Instagram, hay blog của bạn để làm việc này. Những tạp chí như Verge có những bài phát sóng trực tiếp xuất sắc lên blog về các sự kiện, như của Apple, vì vậy hãy học hỏi những gì họ đã làm.

• CHIẾU TRỰC TIẾP CÁC TWEET: Hãy sử dụng các dịch vụ giúp bạn chiếu trực tiếp các tweet có chứa thẻ gắn của bạn tại hội nghị. Việc này khuyến khích nhiều sự tương tác hơn và sử dụng thẻ gắn của bạn hơn. Đối với nhiều người, việc thấy các tweet của họ xuất hiện trên màn hình cũng giống như việc thấy các bức hình của họ được chiếu ở quảng trường Thời đại. Tôi đã dùng Twubs hay Tchat để làm điều này.

https://thuviensach.vn

• CUNG CẤP ĐƯỜNG TRUYỀN KHÔNG DÂY: Hãy cho phép tôi nói thẳng điều này: bạn đang tiêu tốn hàng ngàn đô-la cho sự kiện. Bạn đang gắn thẻ vào tất cả mọi người yêu cầu họ sử dụng nó. Nhưng bạn lại hạn chế đường truyền không dây. Bạn có bị mất trí không vậy?

Khi bạn tiến hành lựa chọn địa điểm tổ chức sự kiện, hãy mang theo máy tính và điện thoại để chạy Speedtest để kiểm tra tốc độ đường truyền. Yêu cầu người phụ trách bán hàng đảm bảo đường truyền cho địa điểm mà bạn sẽ tiếp đón vài trăm khách hàng. Và bạn sẽ chuyển sang địa điểm nếu đường truyền Internet không tốt. Để đề phòng, hãy mang theo vài cổng truy cập di động và biến một vài điện thoại thông minh thành tethering hotspots.

• KHÔNG DÙNG PASSWORD: Các đường truyền có mật khẩu là kẻ thù của đám đông yêu thích mạng xã hội. Nếu bạn phải sử dụng mật khẩu cho hệ thống, hãy công bố mật khẩu ở khắp mọi nơi – dĩ nhiên điều đó có nghĩa là sự an toàn sẽ không được đảm bảo, tuy vậy bạn cũng không nên sử dụng mật khẩu.

*“Hãy nói các giám đốc điều hành dũng cảm lên.”*

• BỐ TRÍ NƠI CHỤP HÌNH: Chúng tôi bố trí một khu vực để chụp hình tại các sự kiện MotoX. Tất cả những gì cần thiết là ánh sáng tốt và một tấm phông với nhiều chữ “MotoX”. Mọi người thấy tấm phông và nghĩ đó là khoảnh khắc của mười-lăm-phút- danh vọng: “Hãy giả vờ làm các ngôi sao Hollywood nào.”

Mọi người sẽ đăng gần như tất cả các bức hình này – lý tưởng hơn nữa là với hashtag của bạn.

• CHỤP VÀ CHIA SẺ NHỮNG BỨC ẢNH ĐẸP: Hãy tuyển nhiếp ảnh gia để có những bức ảnh đẹp tại sự kiện của bạn. Việc này sẽ ít tốn kém hơn so với việc bạn chi tiêu cho những chiếc USB làm quà có in logo của bạn, thứ mọi người không thích.

Tại sự kiện MotoX, tôi tạo dáng với bất kỳ ai yêu cầu (và yêu cầu bất kỳ ai không yêu cầu) trước tấm phông “MotoX”. Sau sự kiện,

https://thuviensach.vn

chúng tôi gửi email cho các khách hàng nói với họ nơi họ có thể tìm thấy bộ sưu tập các bức hình, và chúng tôi khuyến khích họ tải và chia sẻ chúng với MotoX hashtag.

• LÀM VIỆC VỚI CÁC GIÁM ĐỐC CỦA BẠN: Tại nhiều sự kiện, các giám đốc điều hành phát biểu rồi vội vã tham gia những cuộc họp báo có rất ít người tham dự hoặc thực hiện các cuộc phỏng vấn. Sau đấy họ xuất hiện trước công chúng trong chốc lát nhưng lại bị vây quanh bởi đội bảo vệ để giúp họ tránh những-gì-tôi-không-biết.

Hãy yêu cầu họ dũng cảm lên. Họ nên làm nhiều hơn việc sẵn lòng chụp vài tấm hình bằng việc mời mọi người cùng chụp với họ. Không ai có thể từ chối một lời mời như vậy và 100% các bức hình này cũng sẽ được chia sẻ.

• BAO PHỦ TOÀN THẾ GIỚI: Một khi bạn có các bức hình và video, hãy chia sẻ chúng lên tất cả các mạng xã hội. Đối với Motorola, chúng tôi chia sẻ các bức ảnh lên Google+, Twitter, Facebook và Instagram. Mục tiêu là để làm cho mọi người đã tham gia sự kiện thấy các bức ảnh và video có hình họ và chia sẻ chúng. Chỉ cần một chút nỗ lực và sự kỳ diệu, bạn có thể làm cho sự kiện của bạn trở thành một nơi để chứng tỏ bản thân.

**FAQ**

**Câu hỏi:** Chúng tôi chỉ là một công ty nhỏ, vì vậy chúng tôi nên sử dụng tài khoản của công ty hay tài khoản của cá nhân?

*Câu trả lời:* Bạn nên sử dụng tài khoản công ty vì trên Google+, và Facebook, các tài khoản công ty có nhiều ưu điểm hơn so với tài khoản cá nhân. Và cũng để khi sa thải nhân viên, bạn sẽ không muốn xử lý những rắc rối về việc quyết định ai sẽ sở hữu tài khoản.

**Câu hỏi:** Chúng tôi có nên biên tập lại các bài đăng của nhân viên?
*Câu trả lời:* Tôi cho rằng có một tài khoản công ty cho việc kinh

https://thuviensach.vn

doanh, và bạn đang nói đến những tài khoản cá nhân của mọi người.

Nói chung, những gì nhân viên làm với tài khoản riêng của họ trong thời gian riêng của họ không phải là việc của bạn.

Tuy nhiên nó sẽ trở thành việc của công ty khi mọi người định vị bản thân họ như nhân viên hoặc người đại diện cho công ty và làm những việc tổn hại đến hình ảnh của công ty. Nhưng vào lúc đó, giải pháp cần là xử lý gốc rễ của vấn đề hơn là xác định sự tồn tại của vấn đề.

**Câu hỏi:** Chúng tôi nên có những nội dung khác nhau cho các mạng xã hội khác nhau không?

*Câu trả lời:* Đây là những gì tôi đã làm: Google+ và Facebook: nội dung giống nhau mà tôi nhận thấy mình yêu thích, ba hoặc bốn câu với một đường dẫn đến nguồn. Pinterest: những bức hình đẹp từ các website. Instagram: những bức hình đẹp mà tôi tự chụp. Twitter: những đường link dẫn đến những gì tôi thích.

**Câu hỏi:** Tôi đang bỏ lỡ điều gì? Tại sao ông thích Google+ nhiều đến thế?

*Câu trả lời:* Tôi thích Google+ bởi vì thiết kế đẹp của nó, vì không có thuật toán EdgeRank quyết định ai sẽ thấy các bài đăng của tôi, và vì chất lượng của các bình luận. Một phần nữa là vì nó đến từ Google, mà có bị điên mới không cược vào Google.

**Tìm đọc**

Kawasaki, Guy và Peg Fitzpatrick. T*he Art of Social Media: Power Tips for Power Users – Nghệ thuật sử dụng mạng xã hội: Bí quyết cho những người dùng tài ba.* New York: Portfolio, 2014.

https://thuviensach.vn

# Chương 10Nghệ thuật tạo mưa

*Hãy tưởng tượng rằng tất cả mọi người có một dòng chữ quanh cổ "Hãy làm cho tôi cảm thấy mình quan trọng". Bạn sẽ không chỉ thành công trong việc bán hàng mà còn cả trong cuộc sống.*

*– Mary Kay Ash*

**GIST**

Người tạo mưa là một thầy cúng người da đỏ, sử dụng các nghi lễ và thần chú để tạo mưa. Trong kinh doanh người tạo mưa (rainmaker) là người bán hàng xuất sắc. Giống như thầy cúng, những người bán hàng giỏi cũng tạo ra những nghi lễ và thần chú để tạo mưa. Chương này giải thích về nghệ thuật tạo mưa (rainmaking – nghệ thuật bán hàng xuất sắc).

*"Đôi khi trời mưa một cách tình cờ."*

Có hai yếu tố làm cho việc tạo mưa trở nên khó khăn cho các startup: *Thứ nhất,* các doanh nhân không biết ai sẽ mua sản phẩm của họ và nó sẽ được sử dụng làm gì. *Thứ hai,* các sản phẩm của các startup được bán, chứ không phải được mua, vì rất ít người muốn đặt cược vào một sản phẩm mới toanh từ một công ty nhỏ và non trẻ.

Thuật khởi nghiệp

Trước khi chúng tôi bắt đầu, sau đây là một câu chuyện về cách một doanh nhân đã vượt qua sự từ chối nhận hàng của một nhà bán lẻ. Khi một cửa hàng ở Paris có tên là Galeries Lafayette từ chối một loại nước hoa mới nhất của Estée Lauder, bà đổ nó lên khắp sàn cửa hàng. Sau đó rất nhiều khách hàng đã hỏi về loại nước hoa này đến nỗi cửa hàng phải nhập nó. Đôi khi trời mưa một cách tình cờ.

**Hãy để trăm hoa đua nở**

https://thuviensach.vn

Tôi lấy ý tưởng này từ Mao Trạch Đông, mặc dù ông ấy áp dụng nó trong cuộc cách mạng văn hóa để xóa sạch những người bất đồng quan điểm. Tôi áp dụng khái niệm này với nghĩa là hãy gieo trồng nhiều sản phẩm, rồi xem chúng bén rễ và nở hoa, và nuôi dưỡng những thị trường như vậy.

*"Khi hoa đang nở, nhiệm vụ của bạn là xác định xem chúng nở ở đâu và tại sao, rồi điều chỉnh việc kinh doanh của bạn để gặt hái sự may mắn ấy."*

Không may là nhiều công ty e sợ khi những người khách hàng không định trước sử dụng sản phẩm của họ theo những cách không được định trước. Họ phản ứng bằng cách cố gắng tái định vị sản phẩm của họ để những khách hàng đã được định trước sử dụng nó theo cách họ muốn. Đây là một điều ngớ ngẩn, mà đầu tiên, về mặt chiến thuật, là mất tiền!

Khi hoa đang nở, nhiệm vụ của bạn là xác định xem chúng nở ở đâu và tại sao rồi điều chỉnh việc kinh doanh của bạn để gặt hái sự may mắn ấy. Là một startup, bạn không thể kén cá chọn canh hay kiêu ngạo. Sau đây là ba ví dụ về những bông hoa đang nở được trích dẫn theo cha đẻ của ngành Quản trị kinh doanh hiện đại, Peter F. Drucker:

– Nhà phát minh ra Novocain dự định sử dụng nó như một sản phẩm thay thế cho thuốc gây tê thông thường. Tuy nhiên các bác sĩ từ chối sử dụng nó và tiếp tục dùng các biện pháp truyền thống. Ngược lại các nha sĩ nhanh chóng chấp nhận nó, vì vậy nhà phát minh tập trung vào thị trường chưa được định trước này.

– UNIVAC đã từng là công ty dẫn đầu trong thị trường máy tính. Tuy nhiên họ xác định máy tính như một công cụ dành riêng cho các nhà khoa học, nên ngần ngại trong việc bán sản phẩm cho các nhà kinh doanh. Ngược lại IBM không cứng nhắc và để cho sản phẩm của họ phát triển như những máy tính cho giới kinh doanh. Đây là lý do tại sao IBM trở thành một cái tên quen thuộc và giờ bạn chỉ có thể đọc về UNIVAC trong các sách viết về quá khứ.

https://thuviensach.vn

– Một công ty Ấn Độ mua bằng sáng chế để sản xuất một chiếc xe đạp kiểu châu Âu với một động cơ gắn kèm. Chiếc xe đạp không thành công, nhưng công ty nhận thấy rất nhiều đơn hàng dành cho động cơ. Sau khi tìm hiểu sự phát triển kỳ lạ này, công ty nhận thấy nhiều người đang sử dụng động cơ để thay thế cho các máy bơm thủ công để tưới tiêu đồng ruộng. Công ty tiếp tục bán hàng triệu những chiếc máy bơm như thế này.[1]

*[1] Peter F. Drucker, Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles – Sự sáng tạo và Tinh thần doanh nhân: Thực hành và Những nguyên tắc (New York: Harper & Row, 1985), trang 190-191.*

**Hãy nhìn thấy con khỉ đột – Gorilla**

Daniel J. Simons, một giáo sư tại Đại học Illinois, và Christopher F. Chabris, một giáo sư ở Harvard, đã thực hiện một thí nghiệm về việc bán hàng xuất sắc quy mô lớn. Họ yêu cầu các sinh viên xem một video về hai nhóm người đang ném bóng rổ. Nhiệm vụ của các sinh viên là đếm xem có bao nhiêu quả chuyền được thực hiện trong mỗi nhóm.

Sau 35 giây, một diễn viên đóng giả một con khỉ đột tiến vào phòng, đập vào ngực, và ở lại thêm 9 giây trong khi video vẫn được chiếu. Khi được hỏi, 50% sinh viên không nhận thấy có con khỉ đột.[1] Rõ ràng họ đang tập trung vào việc đếm các quả chuyền mà không thấy những điều không liên quan.

*[1] Michael Shermer, "None So Blind – Như Đui Như Điếc", Scientific American (Tháng 3/2004).*

Hiện tượng tương tự cũng xảy ra trong các startup: Tất cả mọi người trở nên quá tập trung vào các khách hàng cũng như công dụng được định trước của sản phẩm đến mức họ không nhìn thấy những bông hoa đang nở theo một bất ngờ. Bài học là hãy để cho trăm hoa đua nở và nhận ra những điều bất ngờ – kiểu như con khỉ đột xuất hiện giữa chừng.

https://thuviensach.vn

**Đừng quan tâm tới chức danh**

“Database Administrator III – Nhà Quản lý Dữ liệu III” nghe như một chức danh không hợp cho một người có quyền quyết định. Nó gợi lên hình ảnh của một người ngồi lỳ trong một căn phòng bừa bộn, mắc kẹt với hàng đống những hướng dẫn công nghệ, ăn bánh sandwich Subway cho bữa trưa.

*“Bạn càng lên cao trong những công ty lớn, lượng oxy càng ít đi; và lượng oxy càng ít thì càng khó để có được một cuộc sống khôn ngoan.”*

Khi Lisa Nirell, tác giả của cuốn *The Mindful Marketer: How to Stay Present and Profitable in a Data-Driven World – Nhà tiếp thị tài ba: Làm thế nào để có thể tồn tại và có lợi nhuận trong một thế giới dựa vào dữ liệu,* là một người bán hàng xuất sắc tại công ty BMC Software, có một nhà quản lý dữ liệu III như vậy đã mua một đơn hàng phần mềm giá trị hơn 400 ngàn đô-la từ BMC Software. Ngồi lỳ trong căn phòng nhỏ với điện thoại kêu liên tục, người này có ảnh hưởng thiết yếu đến việc quyết định những đơn hàng lớn của công ty anh ta. Khi phó chủ tịch điều hành có vấn đề về các dự án hay các đại lý, chính người quản lý dữ liệu này là người ông ấy cần gặp.

Bạn càng lên cao trong những công ty lớn, lượng oxy càng ít đi; và lượng oxy càng ít thì càng khó để có được một cuộc sống khôn ngoan, mà sự khôn ngoan thì cần thiết để trân trọng những sản phẩm sáng tạo.

Tôi đã đưa ra vô số quyết định về các công ty và nhân sự bằng cách tham khảo ba người có ảnh hưởng cực kỳ quan trọng là: Carol Ballard, Holly Lory, và Gina Poss, tất cả đều là trợ lý của tôi vào một thời điểm nào đó. Tôi sẽ hỏi “Bạn nghĩ gì về anh chàng đấy?” hoặc “Bạn nghĩ gì về ý tưởng này”. Nếu câu trả lời của họ là “Anh chàng ấy thô lỗ”, “Anh ấy là một kẻ kiêu ngạo”, hay “Đó là một ý kiến vớ vẩn”, thì tôi sẽ không bao giờ quan tâm tới người đó nữa.

Việc những người không có chức danh có thể ảnh hưởng lên doanh số có nghĩa là bạn nên bỏ qua các chức danh và làm việc với bất kỳ

https://thuviensach.vn

ai miễn họ là người có ảnh hưởng thực sự, từ thư ký, trợ lý quản trị, trợ lý nhân sự, cho tới giám đốc quản lý sản phẩm, quản lý hỗ trợ, và quản lý cơ sở dữ liệu.

**Học cách xoay xở mọi chiều**

Một cách logic, câu hỏi tiếp theo sẽ là “Làm thế nào để tôi tìm ra người có ảnh hưởng thực sự?” , và “Làm sao tôi tiếp cận họ?”. Sau đây là một số ý tưởng có thể sử dụng được:

• HỎI BẠN BÈ VÀ ĐỒNG NGHIỆP: Một số người quen của bạn chắc chắn là có thể bán hàng cho cùng một công ty. Họ sẽ giúp bạn vì những gì bạn đã làm cho họ, và sẽ làm, điều tương tự cho họ. Sự trả ơn là một đồng minh của những doanh nhân giỏi.

• ĐĂNG BÀI LÊN MẠNG XÃ HỘI CỦA CÔNG TY: Một bài đăng công khai hỏi về tên của người phù hợp sẽ hiệu quả hơn vì các thương hiệu e ngại việc không trả lời các bài đăng. Điều này có hiệu quả hơn việc gọi đến số điện thoại của công ty và cố gắng tìm những cái tên phù hợp.

• TÌM KIẾM CÁC BÀI BÁO VỀ CÔNG TY: Sau đó cố gắng gửi mail, gửi tweet và gọi điện cho người đã được nhắc đến trong các bài báo. Tìm hiểu kỹ mục “About” và khu vực PR trên trang web của công ty đấy. Biết đâu đấy… bạn có thể thành công và bạn sẽ không biết nếu bạn không thử.

• NÓI CHUYỆN VỚI CÁC TRỢ LÝ: Hãy hỏi một người khác để tiếp cận người cần tìm thay vì chỉ hỏi đích danh giám đốc điều hành. Các thư ký, trợ lý quản trị, trợ lý nhân sự luôn sẵn lòng cho bạn cái tên phù hợp để giúp sếp của họ tranh được một cuộc gọi bán hàng.

• TẬN DỤNG LINKEDIN: Có thể bạn đã làm việc với ai đó mà bây giờ họ đang làm việc ở đấy. Có thể bạn học cùng trường với người ở công ty. Có thể một người quen của một người quen có thể giúp bạn. LinkedIn có thể mang lại những kết quả tuyệt vời.

https://thuviensach.vn

Rất nhiều trong số những ý tưởng này liên quan đến việc gây ảnh hưởng và thuyết phục những người mà bạn cần họ hơn là họ cần bạn. Điều này có nghĩa là bạn sắp phải học cách làm thế nào để xoay xở vì họ đứng giữa bạn và người đưa ra quyết định. Với ý nghĩa tạo mưa, hãy nghĩ họ như những chiếc dù. Đây là cách giải quyết những chiếc dù này:

• HÃY HIỂU HỌ: Bạn có thể nghi ngờ rằng công việc của ai đó là ngăn bạn làm việc của bạn. Đừng tự tâng bốc bản thân, bạn không quan trọng như vậy đâu. Bạn giống như một email hay cuộc gọi thêm, vì vậy đừng cảm thấy bị coi thường khi mọi người không lao đến giúp bạn.

• ĐỪNG CỐ MUA CHUỘC HỌ: Không ai thích bị mua chuộc – hay chính xác hơn, là bị nghĩ rằng có thể bị mua chuộc. Vì vậy đừng gửi những món quà với mục đích hối lộ. Cách để tiếp cận là có được lời giới thiệu đáng tin cậy và một lời đề nghị chắc chắn rồi hãy cư xử với họ một cách tôn trọng và có văn hóa.

• HÃY THÔNG CẢM: Nhiều người bạn tiếp xúc không kiếm được nhiều tiền – có lẽ thu nhập của họ quá thấp khi so với mức lương của các giám đốc điều hành như bạn. Đừng nghĩ rằng điều này có nghĩa là họ bắt buộc phải chấp nhận sự lợi dụng của bạn. Bạn nên cảm thông với những khó khăn trong công việc của họ.

• ĐỪNG PHÀN NÀN: Đừng bao giờ gặp sếp của những người đấy và phàn nàn về họ. Điều đầu tiên xảy ra là lời phàn nàn của bạn sẽ tới tai họ và rồi họ sẽ nỗ lực để đảm bảo rằng bạn không đạt được tiến triển gì với công ty họ.

Khi bạn gặp những người này, hãy hỏi họ những câu hỏi sau đây:

– Ai là người đưa ra quyết định?

– Người đưa ra quyết định phụ thuộc vào ai?

– Ai không thể bị bỏ qua trong quá trình đưa ra quyết định?

https://thuviensach.vn

Những câu hỏi này có vẻ thừa, nhưng bạn đang tìm vàng ở đây. Bạn muốn có được cái tên của người gây ảnh hưởng nhiều nhất, và người gây ảnh hưởng này có thể là con trai, con gái, bạn học đại học, hoặc nhà đầu tư – không có ai trong số này nằm trong danh sách nhân sự của công ty!

**Đào tạo người của bạn**

Một trong những cách hiệu quả nhất để tạo mưa là hướng dẫn mọi người cách sử dụng sản phẩm của bạn. Ngày xưa, điều này có nghĩa là mời mọi người tới tham dự một cuộc hội thảo. Ngày nay bạn có thể làm điều này dễ dàng và rất rẻ qua các hội thảo trực tuyến, sử dụng các dịch vụ như Go to Webinar, WebEx, và Google Hangouts.

Hãy cho tôi giải thích cách Canva sử dụng phương pháp này như thế nào. Đầu tiên hãy xem qua một chút thông tin: Canva cung cấp một dịch vụ thiết kế online để giúp mọi người tạo ra những đồ họa đẹp. Người ta sử dụng nó cho các bài đăng trên mạng xã hội, các cửa hàng trên eBay, trên Etsy, vẽ bìa sách ebook trên Kindle, thiết kế tờ rơi bất động sản, và dùng cho các bài thuyết trình. Trước kia, để tạo ra những sản phẩm như thế mọi người phải mua một sản phẩm như Photoshop và học cách sử dụng nó. Chúng tôi tổ chức các hội thảo trực tuyến dành cho các công ty và tổ chức trong những thị trường thích hợp. Ví dụ như, chúng tôi tổ chức một hội thảo trực tuyến hướng dẫn cách tạo bìa sách Kindle cho một nhà xuất bản sách được gọi là *Kirkus Reviews*, và một cuộc hội thảo trực tuyến khác để thiết kế tờ rơi địa ốc cho một công ty bất động sản tên là Intero. Kirkus quảng bá hội thảo tới những người đăng ký, và Intero quảng bá tới các đại lý và những người môi giới của họ.

Hàng trăm người tham gia những hội thảo này để học cách sử dụng Canva. Tôi thực hiện những hội thảo này từ nhà tôi ở California. Tổng chi phí, xét về gần như mọi mặt, là không tốn một đô, vì tôi là một nhân viên, và không mất chi phí đi lại, còn *Kirkus* và Intero tận dụng được việc quảng bá tốt nhất (cũng với chi phí cực nhỏ).

https://thuviensach.vn

Tất cả mọi người đều có lợi: Kirkus và Intero mang lại một nguồn tài nguyên cho những người đăng ký và nhân viên của họ, những người đăng ký và các nhân viên được huấn luyện miễn phí, và Canva có thêm người sử dụng mới. Cả ba bên đều thắng.

Để làm cho một hội thảo trực tuyến thành công, bạn phải làm cho nó có 90% giá trị giáo dục và 10% quảng cáo. Trong trường hợp của chúng tôi, mọi người không có cảm giác đang tham gia cuộc hội thảo của Canva nhiều như việc học được cách thiết kế bìa sách hay tờ rơi bất động sản.

## BÀI TẬP

Bạn có thể hướng dẫn khách hàng của bạn những gì mà chúng cũng có thể giúp lại cho việc làm ăn của bạn?

### Hãy quyến rũ những người chưa biết gì, chứ không phải những người cuồng tín

*Trên cây thập giá, Chúa Giê-su không cố gắng lay chuyển hai tên trộm; Người đợi cho đến khi một trong số họ quay lại với Người.*

– Dietrich Bonhoeffer

Những người khó chuyển sang sử dụng máy Macintosh là những người đã sử dụng MS-DOS. Họ cầu mong một vị thần thay thế (và bất thành, theo ý tôi). Những người dễ thuyết phục hơn là những người chưa bao giờ sử dụng máy tính cá nhân trước đó.

Việc họ không biết cái máy tính trông thế nào, hoạt động ra sao, và mua ở đâu mang lại cho Apple một lợi thế. Trong trường hợp này, Apple không phải thay đổi quan điểm đã được định hình của họ, và ít phải tác động vào các chuẩn mực máy tính doanh nghiệp.

*“Những người chưa biết gì – sẽ không phủ nhận giá trị niềm tin nơi bạn và ít nhất cũng sẵn lòng quan tâm đến sự tồn tại của vị thần trong bạn – là một thị trường tốt hơn nhiều.”*

https://thuviensach.vn

Tuy nhiên ban đầu chúng tôi theo đuổi thị trường công nghệ thông tin trong các công ty *Fortune 500* để vượt qua IBM trên trị trường này. Chúng tôi đã thất bại, và tôi biết là hãy bỏ qua những người sành sỏi.

Những người chưa biết gì – những người không phủ nhận giá trị của niềm tin nơi bạn và ít nhất sẵn lòng quan tâm đến sự tồn tại của vị thần trong bạn – là một thị trường tốt hơn nhiều.

Những người này dễ làm hài lòng hơn những người sành sỏi vì bạn đang mở ra một thế giới tươi đẹp mới cho họ – trái ngược với việc phải sắp đặt lại những gì đã được định hình. Apple hiếm khi cố thuyết phục người dùng chuyển đổi từ Windows, nhưng Macintosh là một sự đổi đời và mang lại năng lực cho những người chưa từng sử dụng máy tính.

**Nói chuyện với các khách hàng tiềm năng**

*Tự nhiên ban cho chúng ta hai tai để nghe, hai mắt để nhìn nhưng chỉ một chiếc lưỡi để nói.*

– Jonathan Swift

Kinh nghiệm của tôi cho thấy rằng những khách hàng tiềm năng, người sẵn sàng mua sản phẩm của bạn, sẽ thường mách cho bạn điều gì cần thiết để bán được hàng. Tất cả những gì bạn phải làm là im lặng và lắng nghe. Điều này nghe có vẻ dễ dàng, nhưng có những người không am hiểu việc tạo mưa sẽ nghĩ là điều này ngớ ngẩn (mà thực ra có nhiều người thế này).

Quá trình này khá đơn giản: (a) tạo không khí thoải mái bằng cách xin phép được đặt các câu hỏi, (b) đưa ra các câu hỏi, (c) lắng nghe các câu trả lời, (d) ghi chép, (e) giải thích tại sao sản phẩm của bạn có thể đáp ứng các nhu cầu của họ – nếu đúng như vậy. Nhiều người bán hàng không vượt qua được quy tắc này vì những lý do sau đây:

https://thuviensach.vn

– Họ không được chuẩn bị để có những câu hỏi tốt. Cần có nghiên cứu để hiểu các khách hàng tiềm năng và sản phẩm của công ty có thể mang lại lợi ích gì cho họ. Hơn nữa những người chào hàng thường lo sợ rằng việc hỏi như vậy làm họ trông có vẻ nắm chắc các thông tin.

– Họ không thể im lặng vì họ thuộc về nhóm những người bán hàng thích dùng "bạo lực": cứ nói cho đến khi khách hàng tiềm năng đầu hàng và đồng ý mua. Hoặc có lẽ họ có thể im lặng, nhưng rồi lại không thèm lắng nghe. (Nghe là một hành động không có chủ đích; lắng nghe không như vậy.)

– Họ không ghi chép vì họ lười hoặc cho rằng thông tin không quan trọng. Ghi chép là một việc hay, như đã đề cập trong chương 5 "Nghệ thuật huy động vốn". Thứ nhất, nó sẽ giúp bạn ghi nhớ mọi thứ. Thứ hai, khách hàng tiềm năng sẽ thấy bạn quan tâm tới những gì họ nói tới mức ghi lại cẩn thận.

– Họ không hiểu tường tận về sản phẩm để có thể áp dụng cho phù hợp nhu cầu của khách hàng. Điều này là không thể xin lỗi.

Hãy cho rằng sản phẩm của bạn mang lại một vài lợi ích (chứ không phải có một vài đặc điểm!), Ví dụ như chi phí thấp, mở ra những thị trường mới, và giảm ảnh hưởng lên môi trường. Hãy bắt đầu bằng cách nói tới tất cả các lợi ích trên và để cho khách hàng đưa ra phản hồi. Họ sẽ đưa ra quyết định về lợi ích nào là quan trọng nhất đối với họ.

Nếu không có phản hồi nào, hãy hỏi khách hàng. Hãy chú ý vào ngôn ngữ cơ thể của họ, chứ không chỉ những gì họ đang nói. Chúng sẽ cho bạn một thông điệp có giá trị *"Đây là cách làm thế nào để bán cho tôi".* Hãy nhớ rằng bạn đang bán hàng, nhưng khách không bắt buộc phải mua, vì vậy bạn cần thực hiện một vài công việc điều tra.

**Tiến hành việc dùng thử**

https://thuviensach.vn

Những rào cản khó nhất cho một startup là sự trì trệ và phụ thuộc vào tình trạng hiện tại. Người ta tin rằng những sản phẩm hiện nay là đủ tốt: "Tôi có thể làm mọi thứ tôi muốn với những gì tôi đang có". Hoặc thậm chí là tệ hơn, "Nhân viên của tôi có thể làm mọi thứ họ cần với những gì họ có".

Điều này không có nghĩa là mọi sản phẩm được sử dụng rộng rãi là đủ tốt hay xuất sắc – đó chỉ là vì khách hàng đã chấp nhận chúng. Vì vậy công việc của một doanh nhân thường là làm cho mọi người thấy tại sao họ cần điều gì đấy mới mẻ. Cách truyền thống để làm điều này là vùi họ trong quảng cáo.

Tuy nhiên nhiều công ty làm ngập lụt thị trường với những câu chữ giống y nhau: tốt hơn, nhanh hơn, rẻ hơn! Là một startup bạn sẽ không có đủ tiền để tiếp cận số đông khách hàng bằng quảng cáo. Có cách tuyệt vời để một startup thu hút khách hàng là đề nghị họ dùng thử sản phẩm. Bằng cách này, bạn đang nói rằng:

– "Chúng tôi nghĩ rằng ông/bà rất thông minh." (Điều này giúp bạn nổi bật so với phần lớn các công ty khác.)

– "Chúng tôi không cố gắng ép ông/bà trở thành một khách hàng." (Lại một lần nữa giúp bạn khác biệt.)

– "Hãy dùng thử sản phẩm của chúng tôi."

– "Rồi hãy đưa ra quyết định của mình, hoặc nói với chúng tôi nếu ông/bà có thắc mắc."

Việc dùng thử rất khác biệt tùy theo mỗi ngành kinh doanh. Sau đây là một vài ví dụ nổi bật:

– H. J. Heinz phân phát các suất ăn thử trái cây dầm của ông ấy tại hội chợ *Chicago World's Fair* năm 1893. Quầy hàng của ông ở một nơi khá vắng vẻ nên ông tuyển vài đứa trẻ phát những tấm vé có hứa một món quà miễn phí cho những ai tới thăm quầy hàng để nếm trái cây dầm.[1]

https://thuviensach.vn

[1] *Maggie Overfelt, "A World (Fair) of Invention", Fortune Small Business (Tháng 4/2003): 31.*

– Vào những năm 1980, Apple cho mọi người dùng thử Macintosh trong một tuần. Hiện nay chính sách đổi trả các sản phẩm của Apple là 14 ngày.

– Salesforce.com cho dùng thử phần mềm của họ trong 30 ngày mà không tính phí. Điều tuyệt vời của việc này là một khi người dùng đã sử dụng phần mềm này, họ ít khi thay đổi vì những dữ liệu cá nhân họ đã nhập vào hệ thống.

Hãy từ bỏ sự phụ thuộc của bạn vào những cách quảng bá sản phẩm truyền thống và đắt đỏ. Hãy tổ chức việc dùng thử sản phẩm. Đây là một cách tuyệt vời để vượt qua độ ì của khách hàng tiềm năng.

**Học hỏi từ sự từ chối của khách hàng**

*Nếu bạn không phải là một phần của giải pháp thì bạn sẽ là một phần của nguyên nhân.*

– Henry J. Tillman

Những người bán hàng xuất sắc cũng bị khách hàng từ chối. Thực ra những người bán hàng giỏi nhất bị từ chối thường xuyên hơn vì họ đang thực hiện nhiều bài diễn thuyết hơn. Tuy nhiên một người bán hàng giỏi học được hai bài học từ sự từ chối: Thứ nhất, làm thế nào để cải thiện việc bán hàng của họ; thứ hai, những loại khách hàng nào nên tránh. Sau đây là một danh sách những lời từ chối phổ biến nhất và những gì bạn có thể học được từ chúng:

• "BẠN ĐANG YÊU CẦU CHÚNG TÔI THAY ĐỔI VÀ CHÚNG TÔI KHÔNG MUỐN NGHE ĐIỀU ĐÓ." Đây là phản ứng phổ biến khi thuyết phục một nhóm người thành công đang sống trong sự sung sướng và không thấy lý do nào để phải thay đổi. Những gì bạn đang nghe là rằng bạn đang ở trong một thị trường phù hợp, nhưng đang

https://thuviensach.vn

nói chuyện với những khách hàng không phù hợp, vì vậy hãy tìm những người có nhu cầu thực sự.

• “CÁC BẠN KHÔNG HÀNH ĐỘNG NHẤT QUÁN.” Một trong hai điều có thể đã xảy ra: bạn hoặc startup của bạn hoặc không hành động nhất quán với nhau hoặc bạn đã xúc phạm ai đó. Nếu là trường hợp thứ nhất, hãy tự xem lại kỹ năng giao tiếp cũng như bài thuyết trình của mình. Còn nếu bạn đã xúc phạm ai đó, hãy cố gắng tìm cách sửa chữa.

• “CHÚNG TÔI CHẲNG HIỂU BẠN ĐANG NÓI GÌ.” Bạn thường nghe thấy điều này khi thực ra bạn khó hiểu thật. Hãy quay lại những điều cơ bản nhất: loại bỏ những thuật ngữ, viết lại bài thuyết trình của mình từ đầu, và luyện tập. Mọi chuyện là phụ thuộc vào bạn – nếu bạn muốn tìm được một người khách hàng “đủ thông minh để hiểu” tại sao họ cần sản phẩm của bạn, thì bạn sắp thất bại.

• “BẠN LÀ MỘT GIẢI PHÁP ĐANG TÌM KIẾM VẤN ĐỀ.” Điều này có nghĩa rằng bạn đang dựa trên giá trị sản phẩm/ dịch vụ của mình để nhìn ra ngoài. Cách làm hợp lý là hãy tiếp tục xem xét lại việc định vị giá trị của bạn cho đến khi bạn ở bên ngoài (giống các khách hàng) và nhìn vào bên trong.

• “CHÚNG TÔI ĐÃ QUYẾT ĐỊNH CHUẨN HÓA VỚI MỘT SẢN PHẨM (DỊCH VỤ) KHÁC.” Bạn đang cố gắng bán cho người không phù hợp nếu sản phẩm của bạn thực sự tốt hơn. Hãy cố hết sức để tiếp cận những người có ảnh hưởng. Nếu sản phẩm của bạn không thực sự tốt hơn, thì hãy làm cho nó tốt hơn.

**Quản lý quá trình tạo mưa**

Bạn không thể giao phó việc tạo mưa cho một “hình thức bán hàng” nào đó hay chỉ mong chờ sự may mắn. Tạo mưa là một quá trình, không phải là sự kiện duy nhất hay sự ban ơn của Chúa, và bạn nên quản lý việc này như quản lý những quy trình khác trong startup của bạn. Sau đây là một số cách để làm điều này:

https://thuviensach.vn

• KHUYẾN KHÍCH MỌI NGƯỜI TẠO MƯA: Một ngày nào đấy bạn có thể đạt được tới thời điểm mà các kỹ sư và những người sáng tạo của bạn có thể tung ra một sản phẩm mới qua bức tường và nhân viên bán hàng sẽ đón nó rồi bán chúng nhưng ngày đấy không phải là bây giờ.

*“Rất dễ để biết bạn đã ở đâu – nhưng sẽ khó hơn nhiều để biết bạn sẽ đi tới đâu.”*

• ĐẶT RA CÁC MỤC TIÊU: Những mục tiêu này bao gồm việc bạn mong muốn chúng được hoàn thành khi nào và doanh số sẽ là bao nhiêu theo chu kỳ tuần, tháng, hoặc quý. Những người bán hàng xuất sắc cần được nuôi dưỡng một cách khác biệt: Họ cần có các mục tiêu, và họ cần được giám sát. Bạn không thể bảo họ “Hãy ra ngoài kia và làm những gì tốt nhất có thể”.

• ĐI THEO CÁC CHỈ SỐ DẪN ĐƯỜNG: Mọi người đều có những chỉ số đã đạt được, ví dụ như doanh số của tháng trước hay quý trước. Các chỉ số dẫn đường như mục tiêu số lượng các ý tưởng cho sản phẩm mới, số cuộc gọi tiếp cận khách hàng, hay số lượng khách hàng tiềm năng cũng rất quan trọng. Rất dễ để biết bạn đã ở đâu – nhưng sẽ khó hơn nhiều để biết bạn sẽ đi tới đâu.

• CÔNG NHẬN VÀ TƯỞNG THƯỞNG NHỮNG THÀNH TỰU: Đừng để cho những người bán hàng xuất sắc nộp chỉ tiêu thấp để họ có thể dễ dàng vượt qua. Đừng bao giờ công nhận và tưởng thưởng các đề xuất – đề xuất luôn dễ, nhưng việc tạo mưa lại rất khó. Nhưng hãy tưởng thưởng và công nhận những thành tựu.

Nếu bạn không quản lý được quá trình tạo mưa, bạn sẽ bắt đầu với câu “Những dự tính của chúng tôi rất khiêm tốn”, rồi 6 tháng sau bạn sẽ nói “Doanh số của chúng tôi đang thấp hơn dự tính”. Chẳng có gì buồn và đau lòng hơn vậy, và điều này có thể dẫn đến việc bạn bị các nhà đầu tư thay thế.

**Phụ trương**

**FAQ**

https://thuviensach.vn

**Câu hỏi:** Tôi nên tìm kiếm những người chấp nhận sớm và những người thích rủi ro ở đâu trong những công ty lớn? *(Xin xem lại mục "Vượt qua vực thẳm" ở chương 2.)*

*Câu trả lời:* Rất khó để đưa ra một câu trả lời đầy đủ cho câu hỏi này. Sẽ dễ dàng hơn để nói cho bạn biết nơi bạn không thể tìm được những người này: ở những vị trí cao nhất. Vì vậy hãy để trăm hoa đua nở trong những các công ty ấy – đừng đi vào "lối mòn" rằng ai sẽ là người chấp nhận sớm. Bạn đủ khả năng để kén cá chọn canh.

**Câu hỏi:** Chúng tôi có nên hái trái thấp cành hay tập trung cho những đơn hàng chiến lược?

*Câu trả lời:* Trước nhất từ khía cạnh sinh học, những trái ở trên ngọn cây nhận được nhiều ánh sáng nhất và chín sớm nhất, vì vậy những trái bên dưới có thể dễ hái nhưng lại không ngon. Kinh nghiệm của tôi là việc bán hàng của một startup khó đến nỗi mà câu hỏi này có tính hài hước, và bạn khó có thể có được một lựa chọn giữa việc hái trái dưới thấp hay trên cao. Khả năng nhiều hơn là bạn phải thử cả hai để đạt được những thành công về doanh số đầu tiên.

**Câu hỏi:** Chúng tôi có cơ hội tuyển một người bán hàng xuất sắc, nhưng anh ta đòi quyền mua một lượng cổ phiếu lớn, cộng thêm lương 150.000 đô-la mỗi năm, cùng với 75.000 cho các chi tiêu khác. Anh ta đã có danh tiếng và mang lại 16 triệu đô-la mỗi năm cho công ty cũ, và nói rằng đây là bước lùi lớn trong thu nhập của anh ấy. Chúng tôi có nên tuyển dụng anh ta để thay thế cho các đại diện của các nhà sản xuất?

*Câu trả lời:* Những người bán hàng xuất sắc rất có giá, nhưng nếu họ có thể thực hiện được lời hứa, thì họ mới xứng đáng với giá đó. Nếu anh ta muốn cả thế giới – và có vẻ như đây chính là tình huống này – hãy bắt anh ta làm được điều đấy với một thỏa thuận đền bù phụ thuộc vào kết quả. Tôi sẽ không cho anh ta mọi thứ anh ta muốn ngay lúc đầu. Hãy xem liệu anh ta là Quý Ông Nguyên Nhân hay là Quý Ông Tranh Phần.

https://thuviensach.vn

# Chương 11Nghệ thuật hợp tác

*Liên minh, trong chính trị quốc tế, là sự kết hợp của hai tên trộm mà tay của chúng thọc sâu vào túi nhau đến nỗi chúng không thể trộm của tên thứ ba.*

**– Ambrose Bierce**

Phần lớn các công ty trong thời kỳ dot-com những năm 1990 đều có các mối quan hệ đối tác. Những mối quan hệ này bao gồm các lĩnh vực như nghiên cứu, tiếp thị, phân phối, và bán hàng. Theo một nghĩa nào đó, thậm chí các mối quan hệ này còn nhiều hơn lợi nhuận.

Các công ty biết rõ để làm cho sự hợp tác thành công không hề dễ dàng. Cả hai bên đều muốn hai cộng hai bằng năm, nhưng trong phần lớn các trường hợp, họ kết thúc với con số ba. Vấn đề ở chỗ mong muốn tham gia vào các liên minh khiến các công ty có những mối quan hệ đối tác không hợp lý.

Những mối quan hệ tốt nên thúc đẩy dòng tiền mặt, tăng doanh thu, và giảm chi phí. Các quan hệ đối tác được xây dựng trên nền tảng lợi ích kinh doanh chắc chắn như vậy sẽ có nhiều khả năng thành công hơn. Chương này giải thích cách làm thế nào để tạo ra được những mối quan hệ có hiệu quả và bền lâu.

**Hợp tác vì "Bảng Tính"**

Những mối quan hệ đối tác hiệu quả có thể thúc đẩy việc thâm nhập vào một thị trường địa lý hoặc phân khúc thị trường mới, mở ra những kênh phân phối khác, thúc đẩy sự phát triển sản phẩm mới, và cắt giảm chi phí.

Tôi gọi đây là những lý do bảng tính vì chúng ảnh hưởng lên dự báo tài chính của bạn. Không may là nhiều công ty hình thành các mối quan hệ đối tác vì những lý do không được phản ánh trong các

https://thuviensach.vn

bảng tính, họ hợp tác vì tất cả mọi người đều làm vậy hoặc vì sự cám dỗ của thỏa thuận.

*“Bài học rất rõ ràng: Nếu bảng tính của bạn không thay đổi thì mối quan hệ đối tác của bạn là vô ích.”*

Ví dụ như, vào cuối những năm 1980 Apple và Digital Equipment Corporation đã hợp tác để đối phó với những chỉ trích từ báo chí tới cả hai công ty: Apple không có nội dung dữ liệu, và Digital không có máy tính cá nhân.

Sự liên minh này mang lại rất ít hiệu quả – có lẽ không sản phẩm nào có thể làm cho Apple trở thành một công ty cung cấp nội dung lớn hoặc Digital trở thành một nhà sản xuất máy tính cá nhân có tiếng tăm. Tôi không tin là bảng tính của hai công ty này có thay đổi, trừ việc nó làm tăng các chi phí. Mối liên minh này, nhìn ở góc độ tích cực nhất, chỉ là một mẹo PR để xua đuổi giới báo chí.

Tôi đã học được một bài học giá trị từ trải nghiệm này: Đừng bao giờ hợp tác vì mục đích PR.

Apple đã có một mối quan hệ thành công hơn nhiều với một startup có tên là Aldus Corporation, nhà phát triển ứng dụng PageMaker. Vào thời điểm đấy, Apple đang gặp rắc rối vì các công ty lớn đều nhìn nhận Macintosh như là thứ đồ chơi đồ họa nhỏ bé dễ thương, chứ không phải một chiếc máy tính doanh nghiệp.

Apple có cần một ứng dụng xuất sắc giúp thúc đẩy ngay lập tức doanh số của Macintosh. Aldus cần bán phần mềm của họ bằng cách tham gia vòng luân chuyển của kênh phân phối, đào tạo nhân viên bán lẻ, mở ra những tài khoản lớn, và hướng dẫn người dùng.

Mỗi công ty cần nhau để giúp tăng doanh thu. Với sức mạnh của đội ngũ bán hàng, quảng cáo, và marketing, Apple có thể giúp Aldus tiếp cận được số đông khách hàng. Aldus làm phần việc của mình bằng cách cung cấp một lý do thuyết phục cho mọi người mua Macintosh thay vì mua các máy tính sử dụng Windows. Sự hợp tác của Apple và Aldus tạo ra một thị trường mới gọi là thị trường chế

https://thuviensach.vn

bản điện tử (desktop publishing), và điều này đã cứu Apple và tạo ra Aldus.

## BÀI TẬP

Hãy quay lại bài tập dự báo doanh thu theo hướng từ dưới lên mà bạn đã thực hiện trong chương 4 *"Nghệ thuật tự thân vận động"*. Liệu sự hợp tác mà bạn đang nghĩ đến có giúp bạn thay đổi con số nào không?

### Xác định các cam kết và các mục tiêu

Nếu bạn đồng ý với quan điểm rằng cơ sở cho một mối quan hệ có hiệu quả là dựa trên bảng tính, bạn sẽ hiểu tại sao bước tiếp theo sẽ là việc xác định các cam kết và mục tiêu như sau:

• Doanh thu thêm

• Chi phí cắt giảm

• Những sản phẩm mới

• Những khách hàng mới

• Những thị trường mới

• Những chương trình hỗ trợ mới

• Chương trình marketing và đào tạo

Có hai lý do khiến cho rất ít công ty xác định các cam kết và mục tiêu: *Thứ nhất,* sự hợp tác được xây dựng trên sự cường điệu, vì vậy rất khó để đưa ra những việc cần làm và các mục tiêu chắc chắn. Đây không phải là một tín hiệu tốt.

*Thứ hai,* và ít tệ hơn, là mọi người không có một nguyên tắc để định rõ các cam kết và các mục tiêu vì họ quá bận rộn, không có tổ chức, hoặc lười biếng – hoặc vì họ e ngại đo lường các kết quả.

https://thuviensach.vn

Đây là danh sách những điều mà các bên trong một liên minh cần làm rõ:

• Mỗi công ty sẽ phải làm gì?

• Khi nào họ sẽ tiến hành việc đấy?

• Những mục tiêu chung mà mỗi bên phải đạt được?

Bạn sẽ thấy rằng bằng cách đặt mối quan hệ lên những con số của bảng tính và xác định các nhiệm vụ cùng các mục tiêu, bạn có khả năng thành công gấp 3 lần.

**Đảm bảo rằng nhân viên cấp dưới thích thỏa thuận này**

Thiếu sót quan trọng thứ hai trong mối quan hệ giữa Apple và Digital là những nhân viên ở cấp thấp và cấp trung (Đây là nơi công việc thực sự được tiến hành) của cả hai công ty đều không tin vào mối quan hệ này.

*"Những mối quan hệ đối tác tốt nhất thường bắt đầu khi nhân sự cấp thấp của các công ty bắt đầu làm việc cùng với nhau trước khi các giám đốc điều hành gặp nhau."*

Là một nhân viên của Apple vào lúc đấy, tôi nhớ mình đã nghĩ thế này: *"Một đám người từ bờ Đông, gần như chẳng biết gì về máy tính sẽ mang lại gì cho chúng ta?"* Và rất có thể các nhân viên của DEC cũng nghĩ: *"Tại sao chúng ta lại hợp tác với một công ty dễ tan vỡ ở California đã làm ra một thứ đồ chơi đồ họa xinh xắn?"*

Nếu bạn muốn làm cho mối quan hệ hợp tác thành công, đừng tập trung vào việc thảo ra một thông cáo báo chí và yêu cầu các giám đốc điều hành xuất hiện tại một cuộc họp báo. Thay vào đấy hãy đảm bảo rằng các nhân sự trung cấp và cấp thấp hiểu lý do tại sao cần hợp tác để thực sự muốn đạt đến thành công và trân trọng các đóng góp của mỗi bên.

https://thuviensach.vn

Một thông cáo, nếu có, nên xuất hiện sau khi mối quan hệ hợp tác đang hoạt động tốt đẹp. Thực ra, những mối quan hệ đối tác tốt nhất thường bắt đầu khi nhân sự cấp thấp của các công ty bắt đầu làm việc cùng với nhau trước khi các giám đốc điều hành gặp nhau.

**Tìm những nhân sự chủ chốt trong nội bộ**

Các quan hệ đối tác cần những nhân sự chủ chốt để làm cho chúng thành công. Các giám đốc điều hành hiếm khi hiệu quả ở vị trí này vì phần lớn họ thường quá bận rộn hoặc thiếu quan tâm – hoặc cả hai. Những người lý tưởng là một hoặc một nhóm tin tưởng vào sự hợp tác và sẽ sống chết vì nó.

Nhiều người đã biết về John Sculley, một cựu CEO của Apple. Nhưng ít người nghe về John Sculley, một người tâm huyết về chế bản điện tử trong Apple, người vào năm 1985 là nhân vật chủ chốt cho những nỗ lực của Apple trong thị trường mới mẻ này.

Chính John Sculley là người đã thuyết phục các kỹ sư, nhân viên bán hàng, nhân viên đào tạo, nhân viên marketing, và PR của Apple để giúp Aldus. Cùng lúc ấy, ông cũng làm việc với Aldus để giải quyết những nhu cầu về thông tin sản phẩm, các bản sao phần mềm, và việc phân tích nhu cầu phần cứng của các khách hàng công ty. Hơn thế nữa, ông cũng truyền bá về chế bản điện tử đến các nhà báo, các chuyên gia. Đối với cả nhân viên lẫn các đối tác, John chính là Ngài Chế bản Điện tử.

Nếu chế bản điện tử thất bại, đó sẽ là lỗi của John. Khi nó thành công, đó là ý tưởng của nhiều người. (Đây cũng là bản chất của đời người.) Sau đây là những bài học từ sự thành công của John với chế bản điện tử:

• XÁC ĐỊNH NGƯỜI CHỦ CHỐT TRONG MỖI CÔNG TY: Sự thành công của việc hợp tác không thể được xây dựng trên một ma trận nơi mỗi người đóng góp một chút thời gian của họ. Ít nhất một – và nhiều nhất là hai người – trong mỗi công ty nên được chỉ định như là một người đứng đầu cho sự hợp tác.

https://thuviensach.vn

• HÃY BIẾN SỰ THÀNH CÔNG CỦA MỐI QUAN HỆ THÀNH MỤC TIÊU DUY NHẤT CỦA NGƯỜI NÀY: Đối với nhân vật chủ chốt này, không có gì đáng quan tâm ngoài sự hợp tác. Vì vậy những người này hiếm khi là các nhà điều hành vì các nhà điều hành luôn có những thứ khác phải làm.

• TRAO QUYỀN CHO HỌ: Việc làm cho mối quan hệ đối tác thành công liên quan đến sự tác động vào những bộ phận nội bộ, các ưu tiên, và các ranh giới. Nó cần tới việc giẫm lên chân người khác và bắt họ làm những thứ họ không muốn. Vì thế những nhà quản lý nên trao cho người đứng đầu quyền quyết định mọi thứ. Nó cũng rất hữu ích khi trao cho họ một chức danh tương tự như các giám đốc điều hành khác.

**Hợp tác vì thế mạnh – Không phải để che đậy các điểm yếu**

Sai lầm thứ ba trong liên minh Apple và DEC là nó được xây dựng trên các điểm yếu: Cả hai công ty đều cố gắng giải quyết những khuyết điểm quan trọng trong các sản phẩm họ đưa ra. Triết lý ở đây là *"Bạn giúp tôi giấu khuyết điểm, và tôi sẽ giúp bạn như vậy. Chúng ta cùng bịp mọi người".*

Triết lý tốt hơn nhiều là thúc đẩy sức mạnh của cả hai bên, đây chính là nền tảng cho mối quan hệ giữa Apple và Aldus. Aldus đã tạo ra một phần mềm xuất sắc. Apple tạo ra phần cứng tuyệt hảo và có các nguồn lực về marketing, nhân viên bán hàng trực tiếp, đội ngũ đào tạo huấn luyện, và hệ thống kết nối trên toàn quốc.

**Thực hiện những thỏa thuận Win – Win** *(Cả hai bên cùng thắng)*

Vì nhiều mối quan hệ đối tác được hình thành giữa những công ty rất khác nhau về kích cỡ, nên thường có khả năng công ty lớn hơn sẽ có một thỏa thuận Win – Lose *(Một bên thắng và một bên thua).* Để đạt được thành công về sản phẩm, khách hàng, và lợi nhuận trong một mối quan hệ đối tác, cả hai bên phải thắng.

Vào năm 1990, United Parcel Service (UPS) và công ty MailBoxes Etc. tiến hành một thỏa thuận hợp tác hai bên cùng thắng.[1]

https://thuviensach.vn

MailBoxes Etc. cung cấp các dịch vụ đóng gói, giao nhận, thư ký, sách, và photocopy tại các cửa hàng bán lẻ mặt tiền. UPS đầu tư khoảng 11 triệu đô-la vào công ty này. Sau đây là cách mà hai bên cùng chiến thắng:

[1] *George Gendron, "A Sweet Deal", Inc. (Tháng 3, 1991).*

– UPS ngay lập tức có được một hệ thống dịch vụ tiện ích cho khách hàng gửi và nhận bưu phẩm trên toàn quốc. Họ không phải đầu tư thời gian và tiền bạc để xây dựng và quản lý các cửa hàng của riêng họ.

– MailBoxes Etc. tham gia vào việc kinh doanh của UPS, tránh được một đối thủ cạnh tranh chính là UPS nếu công ty này quyết định xây dựng hệ thống cửa hàng của riêng họ. Và MailBoxes Etc. cũng có được việc kinh doanh mới khi các khách hàng của UPS đến các cửa hàng của mình.

Việc có lợi cho một bên trong nhiều mối quan hệ đối tác không phải là vì sự cần thiết mà là vì công ty lớn hơn có thể ép công ty nhỏ chấp nhận một thỏa thuận không công bằng. Đây là một quan điểm sai lầm cho cả hai bên vì những lý do sau:

– Những thỏa thuận bên thắng bên thua sẽ không lâu bền. Áp lực hiếm khi khiến một hệ thống bền vững.

– Nếu bạn muốn nhân sự cấp dưới của cả hai bên ủng hộ mối quan hệ hợp tác, mỗi bên phải nhìn nhận mối quan hệ này như một chiến thắng chung.

– Đấy là một karma (nghiệp) tồi tệ, và karma rất quan trọng trong các mối quan hệ.

Nếu bạn là một startup, hãy cẩn trọng khi tham gia vào một mối quan hệ Win – Lose dù cho các điều khoản có hấp dẫn thế nào. Chúng hiếm khi thành công. Nếu bạn là một công ty lớn, hãy kiềm chế tham vọng và thiết lập những mối quan hệ Win – Win. Chúng là mối quan hệ duy nhất có thể bền vững.

https://thuviensach.vn

**Hãy khoan đề cập tới pháp lý**

*Đối với một số người, sau tuổi 50, kiện tụng thay thế cho tính dục.*

– Gore Vidal

Tiếp theo là một câu hỏi rất thực tế. Điều gì cần đạt trước: Sự thống nhất giữa các bên, hay việc thảo ra một bản thảo pháp lý cho sự hợp tác?

Nhiều công ty chuẩn bị một bản thảo và tiến hành thảo luận về nó. Rõ ràng là bất kỳ ai đưa ra bản thảo sẽ có lợi thế hiển nhiên. Trong thực tế, cách tiếp cận này có rủi ro cao vì hai lý do sau:

Thứ nhất, nếu bạn muốn tham khảo lời khuyên về pháp lý ngay từ đầu, bạn sẽ thấy rằng số lý do không tiến hành hợp tác vượt trội số lý do nên hợp tác. Các luật sư xem họ có vai trò như người lớn để giám sát và ngăn ngừa những thỏa thuận sai lầm xảy ra. Quan điểm của họ là một thỏa thuận luôn tệ cho đến khi nó được chứng minh là tốt.

Phương pháp tốt hơn là cùng đồng ý về các điểm thỏa thuận trước khi bạn mang chúng đến các luật sư. Rồi hãy tìm một luật sư, người muốn làm cho các thỏa thuận thành công chứ không phải ngăn cản chúng, để thảo ra một khung pháp lý phù hợp. Để tìm được một luật sư phù hợp, bạn cần đưa ra một quan điểm rõ ràng: *“Đây là điều chúng tôi muốn làm. Hãy giúp chúng tôi an toàn với pháp luật”, chứ đừng hỏi: “Chúng tôi có thể làm việc này không?”.*

Lý do thứ hai để không đưa ra một văn bản pháp lý sớm là vì văn bản này có thể có đường đi của riêng nó. Ví dụ như nó có thể được đưa cho một giám đốc điều hành, người không biết rằng nó “chỉ là một suy nghĩ chợt nảy ra trong đầu chúng tôi”. Hậu quả không mong muốn là văn bản này sẽ khiến ban quản trị phất cờ đỏ và nó sẽ làm quá trình hợp tác bị chệch hướng.

Sau đây là cách làm tốt hơn:

https://thuviensach.vn

1. Gặp nhau trực tiếp. Thảo luận các điều kiện hợp tác. Điều này có thể cần tới nhiều cuộc họp.

2. Khi các bạn đã đồng ý, hãy viết chúng lên một cái bảng.

3. Hãy gửi một email khoảng một tới hai trang phác thảo khung pháp lý cho thỏa thuận hợp tác.

4. Đạt được thỏa thuận chung cho tất cả các chi tiết qua email, các cuộc gọi, hay các cuộc họp tiếp theo.

5. Đưa ra một tài liệu pháp lý.

Nhiều người cố gắng nhảy từ bước 1 qua bước 5 – Đây không phải là một cách làm hay. Một thỏa thuận nên được thực hiện sau khi bàn luận, chứ không phải theo chiều ngược lại.

**Đưa ra điều khoản "Rút Lui"**

Như người Nhật có nói *"Xin chúc mừng"* – bạn sắp đạt được thỏa thuận. Vì mọi người đều nên chiến thắng, điều cuối cùng trên thế giới này bạn mong muốn là để cho đối tác của bạn có thể kết thúc sự sắp xếp của họ, đúng chứ?

*"(Một) van xả cho phép mọi người cảm thấy thoải mái và nỗ lực hơn để làm cho mối quan hệ thành công."*

Điều này có thể khá bi quan, nhưng bạn nên bổ sung một điều khoản rút lui trong thỏa thuận – một dòng như: *"Một trong hai bên có thể kết thúc thỏa thuận này với một thông báo trước 30 ngày"*. Lý do là việc rút lui dễ dàng sẽ thúc đẩy sự bền vững của việc hợp tác vì nó đảm bảo rằng cả hai bên sẽ không bị mắc kẹt trong những ràng buộc pháp lý không mong muốn.

Tương tự như vậy mọi người sẽ muốn có nhiều cơ hội hơn và sáng tạo hơn khi mối quan hệ không kéo dài mãi.

Đừng hiểu nhầm ý của tôi ở đây: Tôi không ủng hộ việc tham gia vào một liên minh mà nó dễ dàng rút lui. Tôi chỉ ủng hộ lý do để các

https://thuviensach.vn

bên thấy khó có thể rút lui vì giá trị của mối quan hệ chứ không phải vì sức ép pháp lý.

**Tránh xa vùng nguy hiểm**

Theo lời của Heidi Mason, đồng tác giả của cuốn The Venture Imperative – Nhiệm vụ đầy mạo hiểm, việc cố gắng hình thành một mối quan hệ với một công ty lớn hơn, lâu đời hơn giống như việc bám vào bụng của một con rắn. Bạn có làm được điều này, nhưng cuối cùng bạn chỉ còn là một đống xương khô. Vì vậy, việc nhận ra và hiểu 12 lời nói dối của các đối tác (mà chúng quá khó để giảm xuống còn 10) là rất quan trọng.

Tôi không muốn kết thúc một chương với sự bi quan, nhưng trước những cái hàm sắc nhọn vây quanh và bạn có nguy cơ bị ăn tươi nuốt sống thì hãy chú ý đến những lời nói dối, những cái bẫy, và những lời phóng đại.

**Phụ trương**

FAQ

**Câu hỏi:** Vì các mối quan hệ là 50-50, cùng thắng nên đối tác có cần phải đóng góp một nửa vào việc tổ chức các cuộc họp, thúc đẩy sự hợp tác, và yêu cầu nhân viên hợp tác, v.v… không?

*Câu trả lời:* “Nên” và “sẽ” là hai điều khác nhau. Bạn đúng khi nói rằng mỗi bên nên thực hiện một nửa công việc, nhưng điều ấy sẽ không xảy ra. Nếu bạn muốn có một mối quan hệ hợp tác, bán hàng hay bất cứ thương vụ nào thành công, bạn hãy làm những gì bạn phải làm. Đối tác của bạn có thể thiếu bạn một cuộc gọi, hay một phản hồi, nhưng đừng chỉ mong chờ điều đấy. Hãy gọi lại cho họ. Bạn sẽ phải thực hiện tới 80% nỗ lực để đạt được một điều gì đấy, vì vậy hãy gạt niềm kiêu hãnh của bạn sang một bên.

https://thuviensach.vn

**Câu hỏi:** Làm thế nào để tôi có thể tránh bị đối tác bắt nạt nếu họ lớn hơn, lâu đời hơn và có nhiều vốn hơn?

*Câu trả lời:* Đừng bao giờ tin, hay ít nhất đừng tỏ ra là bạn tin rằng mọi chuyện là công bằng. Như bạn biết đấy, con voi cũng cần sản phẩm của bạn nhiều như bạn cần nó. Hãy mong mỏi hợp tác thành công nhưng cũng đừng e ngại rút lui nếu thỏa thuận đấy không tốt cho bạn.

**Câu hỏi:** Chúng tôi có một vài mối quan hệ mà có vẻ sẽ chẳng đi đến đâu. Chúng tôi có nên bỏ thêm thời gian và tiền bạc để làm cho chúng thành công hay dẹp bỏ chúng?

*Câu trả lời:* Có một câu thành ngữ lâu đời về y tế nói rằng "Không có điều gì cần đến các nỗ lực hơn việc giữ cho một xác chết không bị phân hủy, và không có gì là quá vô ích cả".[1] Hãy tập trung năng lượng của bạn vào các mối quan hệ đang diễn ra tốt đẹp và những mối quan hệ mới có nhiều hứa hẹn. Nhưng trước khi bạn tiến hành những mối quan hệ mới, hãy hiểu rõ tại sao những mối quan hệ cũ không thành công.

*[1] Peter F. Drucker, Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles – Sự sáng tạo và Việc kinh doanh: Thực hành và Các nguyên tắc (New York: Harper & Row, 1985), trang 152.*

**Tìm đọc**

Rezac, Darcy. *The Frog and Prince: Secrets of Positive Networking to Change Your Life – Chú ếch và Chàng hoàng tử: Những bí mật của những mối quan hệ tích cực làm thay đổi cuộc đời bạn*. Vancouver: Frog and Prince Networking Corporation, 2003.

RoAne, Susan. *The Secrets Of Savvy Networking: How to Make the Best Connections for Business and Personal Success – Những bí mật của mối quan hệ: Làm thế nào để có được những mối quan hệ tốt nhất cho sự thành công trong kinh doanh và cuộc sống.* New York: Warner Books, 1993.

https://thuviensach.vn

# Chương 12Nghệ thuật tạo dựng sức bền

*Chiến thắng không phải là tất cả, nhưng ý chí để chiến thắng là tất cả.*

– Vince Lombardi

**GIST**

Kinh doanh không phải là một cuộc thi chạy nước rút vì cần nhiều năm để có thể giành thắng lợi. Nó cũng không phải là một cuộc đua marathon vì nó kết hợp nhiều môn khác nhau. Cuộc thi phối hợp 10 môn là gần hơn hết, nhưng đây lại không phải là một môn thể thao theo đội. Không có sự so sánh nào về thể thao phù hợp với kinh doanh.

Kinh doanh cần một đội ngũ để làm mười việc cùng lúc. Cuộc đua 10 môn phối hợp có một khía cạnh tương ứng với kinh doanh là cả hai đều cần đến sức bền. Trong cả hai, người chiến thắng là người làm chủ nghệ thuật kiên trì. Chương này giải thích làm thế nào để làm cho startup của bạn chịu đựng được lâu dài.

**Nỗ lực cho sự nội hóa (Internalization)**

Sự nội hóa có nghĩa là làm cho mọi người tin vào sản phẩm và cách nó tác động lên mọi thứ. Ví dụ như những người đã hiểu rõ về Macintosh tin vào sự hiệu quả của các cá nhân cùng với một phương pháp tiếp cận rõ ràng “thứ-bạn-thấy-là-thứ-bạn-nhận”. Sự thấu hiểu cách sản phẩm của bạn tác động lên mọi thứ là một sức mạnh giúp công ty của bạn được bền lâu.

Cách tốt nhất để minh họa cho khái niệm này là những ví dụ của những công ty mà khách hàng đã thấu hiểu các sản phẩm của họ.

https://thuviensach.vn

Việc nội hóa rất khó để đạt được nhưng nó sẽ rất bền lâu. Vào năm 1983, tôi thấu hiểu về Macintosh, và nhiều năm sau khi làm việc ở Apple tôi vẫn truyền bá về nó (Trong 32 năm sử dụng máy tính, tôi chỉ mua một chiếc sử dụng Windows mà tôi đã đưa cho Goodwill lâu lắm rồi).

**Đưa nhiệm vụ đến các nhân viên**

Việc đảm bảo các nhân viên trong công ty tiến hành thay đổi là một cách khác để nuôi dưỡng sự bền bỉ. Ví dụ như quan điểm truyền thống của việc giải quyết xung đột vũ trang là thuyết phục các lãnh đạo của các bên đối lập gặp. Lập luận là những người này có thể đảm bảo sự ủng hộ và đồng ý từ quân của họ.

*“Công việc thực sự được thực hiện bởi các nhân viên cấp trung và cấp thấp.”*

Celia McKeon đến từ tổ chức từ thiện Conciliation Resources, mà mục đích của nó là thúc đẩy hòa bình, không đồng ý với điều này: Những phương pháp giải quyết xung đột và ngoại giao truyền thống chủ yếu tập trung vào việc xác định tiến trình hòa bình hẹp – với nhiệm vụ thiết yếu là làm cho thủ lĩnh chính trị và quân sự của các nhóm đối lập tham gia vào một quá trình thương lượng và đối thoại với mục đích tìm kiếm và đạt được thỏa thuận về những biện pháp kết thúc xung đột bạo lực và lập ra các điều kiện để cùng tồn tại hòa bình. Phương pháp này được tiến hành với niềm tin rằng các thủ lĩnh có quyền quyết định và khiến cho lính của họ ủng hộ bất kỳ giải pháp ổn định nào.

Tuy nhiên những cuộc nội chiến hiện đại đưa ra những bằng chứng mạnh mẽ để hiểu chính xác hơn quá trình kiến tạo hòa bình. Những cuộc thương thảo giữa thủ lĩnh của các nhóm đối lập không diễn ra trong một bầu không khí xã hội và chính trị thực sự. Đôi khi họ không thể xử lý được những mối quan hệ phức tạp và đa dạng giữa họ và các nhóm khác bị ảnh hưởng và có liên quan tới cuộc chiến, bao gồm đảng viên của các đảng phái, và các lực lượng quần

https://thuviensach.vn

chúng lớn hơn hay thậm chí các thế lực từ khu vực hoặc quốc tế. Vì vậy, mong muốn độc lập của những người ngay trong thị trấn, làng mạc của họ, cũng như ở cấp độ vùng, quốc gia và quốc tế có tiềm năng trở thành những nhân tố quyết định trong một tiến trình hòa bình rộng lớn hơn mà nó có thể xử lý những vấn đề phức tạp này.[1]

[1] *http://www.academia.edu*

*/7855213/*
*Hostilities_must_stop_democracy_and_respect_to_its_principles_must_be_anhenced_in_Mozambique_Annual_Report_ 2013.*

Nói cách khác, việc đạt được hòa bình phải xuất phát từ cấp trung và cấp thấp chứ không phải từ nhóm lãnh đạo. Ví dụ như các thường dân giúp mang lại sự ổn định lâu dài trong cuộc khủng hoảng biên giới giữa Peru và Ecuador năm 1998. Tiến bộ này xuất phát từ một hội thảo tại Đại học Maryland có tên là *"Ecuador and Peru: Towards a Democratic and Cooperative Conflict Resolution Initiative – Ecuador và Peru: Hướng đến một tiến trình dân chủ và hợp tác để giải quyết xung đột".*

Hội thảo đầu tiên được diễn ra vào năm 1997. Hai mươi thành viên của các nhóm dân sự từ Ecuador và Peru hình thành nhóm Grupo Maryland. Họ cùng nỗ lực tìm ra cơ sở chung để giải quyết cuộc xung đột vũ trang này. Các thành viên của nhóm là những học giả, doanh nhân, nhà giáo dục, nhà báo và các nhà hoạt động môi trường, những người có cùng đặc điểm – không phải là những thủ lĩnh chính trị hoặc quân sự.

Để làm cho startup của bạn có thể tồn tại lâu dài, đừng phụ thuộc vào những nhà lãnh đạo. Họ có những mục tiêu của riêng mình – như quyền lực, tiền tài, hay danh tiếng – đấy chắc chắn không phải mục tiêu của toàn bộ nhân viên, chứ chưa nói tới những người tuyệt vời hơn. Nhân viên cấp dưới là những nhân tố quan trọng để nuôi dưỡng sự bền bỉ.

**Dùng những phương pháp thực chất**

https://thuviensach.vn

Kathleen Vohs, một giáo sư ở Đại học Minnesota, thực hiện một loạt các thí nghiệm kiểm tra ảnh hưởng của tiền bạc lên hành vi con người. Sau đây là một tóm tắt ngắn gọn ba tình huống cho thấy sự hiểu rõ ảnh hưởng của tiền bạc lên hành vi.

• Các nhà nghiên cứu nói với những người tham gia, trong đó có một tay trong, là họ sẽ chơi cờ tỷ phú và cung cấp cho họ ba loại tiền với mệnh giá 4.000, 200 và không đô-la nào. Sau khi các nhà nghiên cứu rời khỏi phòng thí nghiệm, người tay trong giả vờ làm rơi hộp bút chì, và các nhà nghiên cứu tính xem những người tham gia nhặt giúp bao nhiêu bút chì. Những người nhận được tờ 4.000 đô-la là ít nhiệt tình nhất, những người không nhận được tờ đô-la nào là nhiệt tình nhất, và những người có tờ 200 đô-la nằm ở giữa.

*"Nếu bạn đã khởi sự một công ty tuyệt vời, bạn sẽ không cần dùng tới tiền, và đưa tiền vào bối cảnh như thế có thể hủy hoại những nỗ lực của bạn."*

• Các nhà nghiên cứu đưa cho các đối tượng 8 đồng 25 xu để sắp xếp lại những cụm lộn xộn thành các câu có nghĩa. Một số cụm từ có liên quan đến tiền bạc còn một số khác thì không. Sau đó những người tham gia được yêu cầu đóng góp cho một quỹ của sinh viên. Những người sắp lại những cụm từ có liên quan đến tiền góp ít nhất so với những người sắp các cụm từ không liên quan đến tiền.

• Các nhà nghiên cứu đưa các đối tượng vào một phòng với một máy tính có ba loại màn hình chờ: màn hình trống, hình tiền, và hình cá. Các nhà nghiên cứu yêu cầu họ kê hai cái ghế để nói chuyện với một người khác. Những người nhìn thấy hình tiền kê ghế cách xa nhau hơn so với những người nhìn thấy màn hình trống hoặc có hình con cá.

Bạn có thể không tin vào những nghiên cứu này vì chúng có vẻ thuộc về loại *"Đây là các sinh viên đại học trong một dự án nghiên cứu, vì vậy điều này không có nghĩa là cả thế giới đều làm vậy".* Quả đúng như vậy, nhưng những ví dụ này cũng cho thấy việc để mọi người tiếp xúc với tiền sẽ ảnh hưởng đến thái độ của họ và những

https://thuviensach.vn

phương pháp có tính bản năng như vậy sẽ không hiệu quả trong việc khiến công ty của bạn có thể chịu đựng bền bỉ.

Ví dụ rõ ràng nhất cho điều này là Wikipedia. Những người tình nguyện và nghiệp dư tạo nên nguồn tài nguyên thông tin lớn nhất trên thế giới này; và không ai đóng góp tiền bạc cả. Ngược lại, Microsoft đã chi nhiều triệu đô-la cho dự án Encarta, và nó vẫn đang thất bại.

Nhiều công ty cố gắng kêu gọi sự giúp đỡ từ những nhà truyền giáo và khách hàng của họ bằng cách đưa ra những ưu đãi và phí hỗ trợ nhưng sự lôi kéo như vậy thường dấy lên sự nghi ngờ của các khách hàng tiềm năng (*Bạn đang quảng bá vì bạn nhận được tiền?*) và thay đổi bản chất của mối quan hệ giữa công ty và khách hàng *(Tôi đang truyền bá vì tôi sắp được nhận tiền?).*

Nếu bạn khởi sự một công ty tệ hại, tiền sẽ chẳng giúp ích được gì. Nếu bạn đã khởi sự một công ty tuyệt vời, bạn sẽ không cần dùng tới tiền, và đưa tiền vào bối cảnh như thế có thể hủy hoại những nỗ lực của bạn.

**Nhờ vào sự trả ơn**

Sự trả ơn là một công cụ mạnh mẽ để giúp bạn chịu đựng được lâu dài. Ví dụ như vào năm 1935 Italy xâm lược Ethiopia, và Mexico không chỉ lên án hành động bạo ngược này mà còn gửi tiền để giúp Ethiopia phòng ngự. Không nước nào giúp Ethiopia trừ Mexico.

Năm 1985, một trận động đất lớn đã xảy ra tại Mexico và Ethiopia đã gửi 5.000 đô-la để trả ơn cho sự giúp đỡ của Mexico 50 năm trước.

5.000 đô-la không phải là một số tiền lớn nhưng vào lúc đó Ethiopia đang trải qua nạn đói tồi tệ nhất trong lịch sử của họ. Một đất nước đang chết đói gửi tiền cho những người đã giúp họ 5 thập kỷ trước.

Một câu chuyện khác về sự trả ơn: những học sinh ở White Knoll Middle School tại West Columbia, South Carolina đã gửi một tấm

https://thuviensach.vn

séc trị giá 447.265 đô-la cho thị trưởng New York, Rudy Giuliani trong cuộc diễu hành nhân ngày lễ tạ ơn Macy năm 2001. Các học sinh này đã quyên góp tiền để giúp New York thay thế một trong những chiếc xe cứu hỏa bị hư hại trong vụ tấn công ngày 11/9 (Dù cho cũng có sự đóng góp rất nhiều từ một cá nhân giàu có).

Những đứa trẻ ở South Carolina đền ơn việc 134 năm trước người dân New York đã quyên góp để mua cho Columbia một chiếc xe cứu hỏa sau khi biết rằng họ phải dùng xô để dập lửa. Khi chiếc xe đầu tiên bị chìm trên đường đến Columbia, người New York đã quyên góp thêm tiền để gửi một chiếc thứ hai.

Một cựu tướng Liên minh miền Nam Hoa Kỳ tên là Samuel Melton đã rất cảm kích trước sự hào phóng của người dân New York – mà phần lớn trong số họ là lính của quân đội miền Bắc. Thay mặt cho người dân Columbia, ông thề sẽ đền ơn nếu có bất kỳ điều gì không may xảy đến với Thành phố Đế chế.

*“Bạn cho đi càng nhiều thì bạn sẽ nhận về càng nhiều.”*

Sau đây là những điều quan trọng để có được sự trả ơn cho sản phẩm của bạn:

• HÃY GIÚP ĐỠ TRƯỚC: Hãy giúp mọi người trước khi bạn cần giúp. Mọi việc sẽ trở nên lộ liễu và ít hiệu quả hơn khi có một mối liên hệ rõ ràng giữa những gì bạn cho đi và những gì bạn muốn nhận lại – điều này được gọi là một sự trao đổi. Bạn muốn giúp đỡ thực sự.

• HÃY CHO ĐI VỚI NIỀM VUI: Việc giúp đỡ mang tính tự nhiên nhất là giúp những người dường như không thể giúp lại bạn (Ví dụ như Columbia ngay sau cuộc nội chiến) và không mong được đền đáp. Đáng chú ý là việc cho đi theo cách này thường mang lại lòng biết ơn sâu sắc nhất.

• HÃY GIÚP ĐỠ THƯỜNG XUYÊN VÀ HÀO PHÓNG: Càng gieo trồng nhiều bạn sẽ càng gặt hái được nhiều. Nếu bạn cho đi nhiều bạn sẽ nhận về nhiều. Nếu bạn làm những việc tốt đẹp bạn sẽ nhận

https://thuviensach.vn

được những việc tốt đẹp. Hãy để câu thần chú *“Luôn bán được hàng*” sang một bên và hãy nghĩ rằng *“Luôn cho đi”.*

• CHO ĐI MỘT CÁCH BẤT NGỜ: Richard Branson, chủ tịch của Virgin Group, và tôi đã từng phát biểu tại một hội thảo ở Moscow. Ông ấy có hỏi tôi là đã từng bay với hãng Virgin chưa. Tôi nói chưa và ngay lập tức ông ấy quỳ xuống, đánh giày cho tôi bằng áo khoác của mình. Tôi đã bay với Virgin từ đó và nhiều năm sau đấy cũng vẫn trả ơn ông.

• HÃY NÓI CHO MỌI NGƯỜI BIẾT CÁCH HỌ CÓ THỂ GIÚP

BẠN: Đừng ngần ngại yêu cầu sự giúp đỡ để đền đáp lại khi bạn cần. Đây là một cách làm phù hợp vì nó giúp giảm áp lực cho người nhận – bạn đang trao cho họ cách để đền đáp. Điều này cho phép người nhận có thể yêu cầu hoặc nhận nhiều sự giúp đỡ hơn, và mối quan hệ giữa các bạn sẽ trở nên bền vững hơn.

Tôi học những bài học này từ Robert Cialdini, tác giả của cuốn *Influence: The Psychology of Persuasion – Sự ảnh hưởng: Tâm lý học thuyết phục,* sẽ là giả tạo và mỉa mai nếu tôi không khuyên bạn nên đọc cuốn này nếu bạn muốn trở thành một doanh nhân thành đạt.

**Khơi gợi sự nhất quán**

Bốn mươi thanh niên, những người yêu quý phong cách sống và văn hóa độc đáo của Hawaii khởi sự một tổ chức có tên là Kanu Hawaii. Họ làm điều này vì những thay đổi trong môi trường, sự suy giảm văn hóa, chi tiêu tăng cao, và việc mất đi các cơ hội việc làm đang đe dọa những gì họ yêu quý.

Kanu Hawaii kêu gọi các thành viên đưa ra những cam kết cá nhân như việc mua sản phẩm được sản xuất ở địa phương, dọn dẹp các bãi biển. Sau đó nó giúp các thành viên truyền tải công khai những cam kết này đến bạn bè và gia đình họ qua Facebook, Twitter và

https://thuviensach.vn

email. Việc này làm tăng khả năng thực hiện lời hứa vì mọi người muốn thể hiện sự nhất quán giữa việc họ làm với những gì họ nói.

Khơi gợi sự nhất quán có thể giúp công ty của bạn chịu đựng được bền lâu vì nó mang lại sự kiên định trong việc lựa chọn giữa các khả năng và việc nhìn nhận lại những quyết định đã được đưa ra. Nó cũng giúp mọi người tránh được những xung đột giữa niềm tin và hành động của họ. Tôi là một người có danh dự. Nếu tôi không làm những gì tôi đã nói, thì có nghĩa là tôi không phải một người có danh dự.

Khơi gợi sự nhất quán là một cách hữu hiệu để làm cho startup của bạn chịu đựng được bền lâu nếu bạn có thể khuyến khích mọi người thực hiện những việc sau:

• CAM KẾT RÕ RÀNG: Khi những tổ chức phi lợi nhuận quyên góp tiền, họ cố gắng làm cho mọi người cam kết với những con số cụ thể. Điều này hiệu quả hơn nhiều so với việc để cho mọi người nói rằng “Chắc chắn tôi sẽ đóng góp”. Một lời cam kết giấy trắng mực đen rõ ràng sẽ chắc chắn hơn nhiều, vì thế đừng đánh giá thấp sức mạnh của sự cam kết!

• TRUYỀN TẢI SỰ CAM KẾT ĐẾN NGƯỜI KHÁC: Khi mọi người để cho người khác biết họ đã cam kết làm một điều gì đấy, họ có xu hướng cố gắng hoàn thành cam kết đấy. Việc không hoàn thành sẽ làm cho họ cảm thấy không nhất quán với những phẩm chất như sự chân thành và sự kiên trì.

• HƯỚNG ĐẾN CÙNG GIÁ TRỊ VÀ MỤC TIÊU: Khi bạn giúp mọi người hướng tới các giá trị, mục tiêu giống với startup của bạn, họ sẽ thường ủng hộ bạn. Ví dụ như nếu mọi người hướng tới việc bảo vệ năng lượng, họ có khả năng sẽ ủng hộ những sản phẩm xanh của bạn.

Tuy nhiên có một yếu tố nguy hiểm trong việc khơi gợi sự nhất quán. Đây là một trò điều khiển trí não người khác, và sự nhất quán đã khiến cho nhiều người làm những điều ngược lại với lợi ích của họ, và nếu ở mức cực đoan, là xấu xa. Vì vậy hãy suy nghĩ kỹ về

https://thuviensach.vn

khía cạnh đạo đức khi bạn sử dụng kỹ thuật này bởi vì kết quả không biện minh phương tiện.

**Khơi gợi các bằng chứng xã hội**

Một trong những lý do mà iPod trở nên phổ biến là nó có tai nghe màu trắng. Vào lúc bấy giờ, tai nghe của phần lớn các thiết bị có tai nghe đều là màu đen. Và mọi người ngầm hiểu rằng tai nghe trắng đồng nghĩa với iPod.

*“Bằng chứng xã hội không dành cho sản phẩm tệ – thực ra bằng chứng xã hội có thể (và nên) giết chết những sản phẩm tệ.”*

Sự hiện diện của tai nghe trắng như một bằng chứng xã hội cho sự tinh túy của iPod và làm cho mọi người cảm thấy thoải mái với việc mua một chiếc iPod. Sau đó càng nhiều người mua iPod, càng có thêm các bằng chứng về việc iPod được chấp nhận. Điều này khuyến khích nhiều người khác mua iPod – một đường xoắn ốc đi lên mạnh mẽ mà chắc chắn sẽ làm ấm áp con tim của bất kỳ doanh nhân nào.

Bằng chứng xã hội là một cách hiệu quả để làm cho sản phẩm của bạn tồn tại bền lâu. Sau đây là những yếu tố cần thiết để đạt được điều này:

• SẢN PHẨM TUYỆT VỜI: Đây là điều được nhắc đi nhắc lại trong cuốn sách này. Bằng chứng xã hội không dành cho sản phẩm tệ – thực ra bằng chứng xã hội có thể (và nên) giết chết những sản phẩm tệ.

• NỖI E SỢ BỊ LẠC HẬU: Nỗi e sợ bị lạc hậu rất hữu ích. *Nếu tôi không mua iPod, tôi sẽ bỏ lỡ một trải nghiệm âm nhạc tuyệt vời.* Mọi người không muốn bị ra rìa khi có một trào lưu mới xuất hiện.

• KHÔNG ĐƯỢC LỰA CHỌN: Việc lựa chọn màu của tai nghe chỉ nằm trong phạm vi trắng và trắng. Điều đó không tự nguyện. Bạn

https://thuviensach.vn

nên cố gắng làm cho việc cung cấp các bằng chứng xã hội trở thành một mặc định – ví dụ như một email từ điện thoại Apple sẽ có dòng chữ *"Gửi từ iPhone của tôi".* Mọi người có thể xóa dòng này, nhưng hầu như không ai làm vậy.

• ĐÁM ĐÔNG QUYẾT ĐỊNH: Có một vài dạng bằng chứng xã hội như: các chuyên gia (Marques Brownlee), những người có ảnh hưởng (William Shatner), những người dùng (Yelp), và các đám đông (hơn một tỷ người được phục vụ). Vì vậy hãy chọn lựa bằng chứng xã hội hữu hiệu nhất cho thị trường của bạn và sử dụng mọi công cụ có thể. (Hãy đọc cuốn *Social Proof Is the New Marketing – Bằng chứng xã hội là một hình thức tiếp thị mới* của Aileen Lee.)

**BÀI TẬP**

Bạn có thể khơi gợi các bằng chứng xã hội của sản phẩm mình như thế nào?

**Tạo dựng một hệ sinh thái**

Một công ty ở Sunnyvale, California có tên là Pley cung cấp dịch vụ cho các bộ đồ chơi Lego. Bạn đưa ra một danh sách những bộ Lego mình mong muốn, và sau khi bạn trả một bộ, Pley sẽ gửi cho bạn một bộ khác. Mô hình kinh doanh này giống cách Netflix làm trước kia khi bạn nhận một DVD mới sau khi bạn hoàn lại cái cũ.

Pley là một phần của hệ sinh thái Lego và nó cung cấp một dịch vụ tuyệt vời cho những người thích lắp ráp nhưng không muốn sở hữu nhiều bộ Lego mới. Sự có mặt của một hệ sinh thái với những người chơi giống như Pley giúp làm tăng sự thỏa mãn khi sử dụng một sản phẩm. Hàng ngàn nhà phát triển Android đã khiến việc sở hữu một chiếc điện thoại Android trở nên thú vị hơn.

Một hệ sinh thái cũng cho thấy sản phẩm của bạn thành công tới nỗi có thể có một hệ sinh thái xung quanh nó. Sản phẩm của bạn chắc chắn là đủ tốt nếu có những công ty khác được hình thành từ đó. Một ví dụ ngược lại là sự thiếu thốn các ứng dụng dành cho điện thoại Microsoft Windows cho thấy đấy không phải là một sản phẩm

https://thuviensach.vn

thành công – và sẽ không thành công cho đến khi có nhiều ứng dụng hơn!

Có những yếu tố chính trong một hệ sinh thái như sau:

• NHỮNG NGƯỜI TƯ VẤN: Những người này có hiểu biết sâu rộng trong việc giúp người khác cài đặt và sử dụng sản phẩm. Họ gia tăng tính hiệu quả của sản phẩm và có lợi ích gắn liền với hình ảnh công ty bạn vì họ sẵn sàng cung cấp các dịch vụ với điều kiện sản phẩm của bạn tiếp tục bán chạy.

• CÁC NHÀ PHÁT TRIỂN: Dù cho đó là một trò chơi như Xbox, một hệ điều hành máy tính như Macintosh hay dịch vụ online như Twitter, các nhà phát triển là nguyên nhân hàng đầu giúp một nền tảng tồn tại và thành công. Những người này sáng tạo ra các trò chơi, ứng dụng, dịch vụ giúp làm tăng các lợi ích của nền tảng.

• NHỮNG NGƯỜI MUA ĐI BÁN LẠI: Các cửa hàng và những người buôn bán giúp mọi người mua và sử dụng các sản phẩm của bạn một cách hiệu quả. Họ quảng bá cho bạn và họ mang lại sự tin cậy *“BestBuy sẽ không nhập một thứ vớ vẩn”.*

• CÁC NHÓM NGƯỜI DÙNG: Vào những năm 1980 và 1990, trong những thời khắc đen tối nhất khi Apple nỗ lực mang lại thành công cho Macintosh, có hàng trăm người yêu thích Macintosh tình nguyện xây dựng các nhóm người dùng. Các nhóm này cung cấp thông tin hỗ trợ và khơi gợi sự đam mê khi Apple không thể hoặc sẽ không làm được.

• CÁC WEBSITE VÀ BLOG: Những người đam mê, thường là các nhà tư vấn hoặc các nhà phát triển trong lúc rảnh rỗi, điều hành các website và blog chuyên về một sản phẩm cụ thể. Hãy thử tìm kiếm trên Google cụm từ “WordPress blog” để xem cách hệ sinh thái WordPress đã trở thành một công cụ tốt hơn như thế nào. Sự tồn tại của những website như thế này hỗ trợ và thuyết phục cả khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng.

https://thuviensach.vn

• CÁC NHÓM VÀ CỘNG ĐỒNG NGƯỜI HÂM MỘ: Những người yêu thích các công ty và các sản phẩm hình thành những nhóm người hâm mộ trên Internet như nhóm Bluetooth Special Interest Group. Tại những website này họ trao đổi các ý tưởng, tìm kiếm, cung cấp sự hỗ trợ và thổi bùng niềm say mê. Nếu sản phẩm của bạn đang có ảnh hưởng tốt lên nhiều người, có nhiều khả năng là họ sẽ hình thành một trong những nhóm như thế này để nói về những gì bạn đang làm.

• CÁC HỘI NGHỊ: Bạn biết sản phẩm của mình đã đến thời điểm tổ chức một hội nghị dành cho nó. Khi đó, nó sẽ giúp bạn trở nên lớn hơn vì mọi người tin rằng chỉ những sản phẩm đã đạt được số lượng người dùng đông mới có thể tổ chức một hội nghị.

Bây giờ bạn đã hiểu những yếu tố chính trong một hệ sinh thái, sau đây là những nguyên tắc cơ bản để xây dựng một hệ sinh thái. Chúng tương tự như các nguyên tắc để xây dựng một cộng đồng đã được thảo luận trong chương 8, *“Nghệ thuật marketing truyền giáo”*.

• TẠO RA SẢN PHẨM XỨNG ĐÁNG VỚI MỘT HỆ SINH THÁI: Một lần nữa một sản phẩm tuyệt vời là chìa khóa cho sự truyền giáo, bán hàng, các bài thuyết trình, và bây giờ là một hệ sinh thái. Thực ra nếu bạn sáng tạo ra một sản phẩm tuyệt vời, bạn có thể sẽ không ngăn được sự hình thành một hệ sinh thái xung quanh sản phẩm của mình. Ngược lại sẽ rất khó để xây dựng một hệ sinh thái cho một sản phẩm tồi.

• CHỈ ĐỊNH MỘT NGƯỜI ĐỨNG ĐẦU: Nhiều nhân viên sẽ muốn giúp xây dựng hệ sinh thái, nhưng ai sẽ là người thức dậy mỗi sáng với nhiệm vụ này nằm trên đầu danh sách công việc của họ? Nói cách khác là *“Ai sẽ bị sa thải nếu hệ sinh thái không xuất hiện?”*. Các hệ sinh thái cần một cảm tử quân – người anh hùng có thể định danh được – trong công ty để cầm lá cờ dẫn đường cho cả cộng đồng.

• ĐỪNG CẠNH TRANH VỚI HỆ SINH THÁI CỦA BẠN: Nếu bạn muốn mọi người và các công ty khác tham gia vào hệ sinh thái của mình thì bạn không nên cạnh tranh với họ. Ví dụ như nếu bạn muốn

https://thuviensach.vn

mọi người tạo ra các ứng dụng cho sản phẩm của mình thì đừng bán hoặc cho không các ứng dụng có cùng chức năng. Sẽ rất khó để thuyết phục các công ty tạo ra một bộ xử lý văn bản cho cho Macintosh khi mà Apple cho không bộ xử lý MacWrite.

• XÂY DỰNG MỘT HỆ THỐNG MỞ: Một hệ thống mở nghĩa là có rất ít yêu cầu để tham gia và rất ít kiểm soát với những gì mọi người có thể làm. Một hệ thống đóng nghĩa là bạn kiểm soát ai sẽ tham gia và những gì họ có thể làm. Cả hai đều ổn nhưng tôi khuyến cáo một hệ thống mở vì nó thu hút tính dễ tin và vô tổ chức của tôi.

Điều này có nghĩa là các thành viên trong hệ sinh thái có thể viết các ứng dụng, tiếp cận dữ liệu, và tương tác với sản phẩm của bạn. Tôi đang sử dụng các thuật ngữ phần mềm ở đây, nhưng quan trọng là nó cho phép mọi người có thể tùy biến và điều chỉnh sản phẩm của bạn.

• CUNG CẤP THÔNG TIN: Một đặc điểm của một hệ thống mở là việc xuất bản sách và các bài báo liên quan đến sản phẩm. Điều này giúp cung cấp thông tin đến mọi người về các phụ kiện của sản phẩm. Việc này cũng cho thế giới thấy rằng startup của bạn cởi mở và sẵn sàng giúp các đối tác bên ngoài.

• NUÔI DƯỠNG SỰ CHIA SẺ: Định nghĩa của việc trò chuyện là sự trao đổi bằng lời nói. Từ khóa là trao đổi. Bất kỳ công ty nào muốn có một hệ sinh thái nên nuôi dưỡng sự chia sẻ các ý tưởng và quan điểm. Điều này có nghĩa là website của bạn nên có một forum nơi mọi người có thể tương tác với các thành viên khác cũng như với nhân viên của bạn. Điều này không có nghĩa là bạn cho phép hệ sinh thái điều khiển công ty nhưng bạn nên nghe những gì các thành viên nói.

• CHÀO ĐÓN SỰ CHỈ TRÍCH: Phần lớn các công ty cảm thấy thoải mái và vui vẻ với hệ sinh thái của họ chừng nào các thành viên còn nói những điều tốt đẹp, mua sản phẩm, và không phàn nàn. Ngay lúc các thành viên đề cập đến bất cứ điều gì có tính tiêu cực, nhiều công ty bắt đầu mất trí và xù lông nhím lên. Đây là một sai lầm. Một hệ sinh thái khỏe mạnh là một mối quan hệ lâu bền, vì vậy một công

https://thuviensach.vn

ty không nên đâm đơn ly dị ngay khi có những dấu hiệu bất hòa. Thực ra, công ty càng chào đón, thậm chí tán dương sự chỉ trích, sự gắn bó của nó với hệ sinh thái càng trở nên khăng khít hơn.

• CÓ CÁC PHẦN THƯỞNG TINH THẦN: Bạn đã biết tôi cảm thấy như thế nào về việc trả tiền để mọi người giúp bạn nhưng việc này không có nghĩa là bạn không nên tưởng thưởng người khác bằng những cách khác. Những thứ đơn giản như việc tán dương trước mọi người, huy hiệu, điểm thưởng, hay ghi danh có tác động tích cực hơn một vài đô-la. Nhiều người không tham gia một hệ sinh thái vì tiền, do đó đừng sỉ nhục họ bằng tiền.

Điều cuối cùng là bạn nên làm mọi thứ có thể để nuôi dưỡng một hệ sinh thái quanh sản phẩm của bạn. Đó là một công cụ mạnh mẽ để tăng sự hài lòng của những người đã tin tưởng bạn và thu hút thêm những người khác một cách dễ dàng hơn. Tóm lại, nó sẽ làm cho sản phẩm của bạn trở nên bền vững hơn.

**Đa dạng hóa đội ngũ của bạn**

Một đội ngũ đa dạng sẽ làm cho startup bền bỉ hơn, vì những người có nền tảng, quan điểm, và kỹ năng khác nhau sẽ giúp cho startup luôn tươi mới và sát với thực tế. Ngược lại khi một hoàng đế cai quản một vương quốc đầy những kẻ nịnh hót và bắt chước, nó sẽ sớm suy thoái.

*“Xây dựng một đội ngũ đa dạng về con người và năng lực là một cách hữu hiệu để làm cho startup của bạn được bền bỉ.”*

Lý tưởng nhất bạn nên có những người khác biệt về độ tuổi, giới tính, chủng tộc, điều kiện kinh tế, tín ngưỡng, nền tảng học vấn trong đội ngũ của mình. Cùng với những khác biệt này, bạn cũng cần giao cho nhân viên những nhiệm vụ khác nhau.

Xây dựng một đội ngũ đa dạng về con người và năng lực là một cách hữu hiệu để làm cho startup của bạn được bền bỉ. Và cuối cùng là không có thứ được gọi là một đội ngũ “đa dạng quá mức” trong một startup.

https://thuviensach.vn

**Làm tốt việc chăm sóc khách hàng**

*Mọi người đều có thể vĩ đại… vì bất kỳ ai cũng có thể phụng sự. Bạn không cần phải có bằng đại học để phụng sự. Bạn không cần phải biết quy tắc hòa hợp chủ ngữ và động từ để phụng sự. Bạn chỉ cần một trái tim đầy yêu thương. Tâm hồn được sinh ra từ tình yêu.*

– Martin Luther King Jr.

Quan tâm đến khách hàng qua việc cung cấp sự chăm sóc xuất sắc có thể làm cho startup của bạn bền lâu vì nếu khách hàng được chăm sóc tốt, họ sẽ gắn bó với sản phẩm của bạn dù nó không phải mới nhất và tuyệt nhất. Ví dụ như lý do để Derek Sivers tin rằng công ty của ông ấy, CD Baby, thành công không phải vì các đặc điểm thiết kế, giá cả, hay các mối quan hệ đối tác. Ông ấy nói rằng nguyên nhân số một là chất lượng của sự chăm sóc khách hàng – đặc biệt là khách hàng có thể nói chuyện trực tiếp với nhân viên ở CD Baby.

Sau đây là những yếu tố quan trọng của để có được sự chăm sóc khách hàng tuyệt vời:

• HÃY TỎ RA HÀO PHÓNG VÀ ĐÁNG TIN CẬY: Sự chăm sóc khách hàng tuyệt vời theo Sivers, đến từ những cái đầu hào phóng và rộng mở, và sự chăm sóc khách hàng kém cỏi đến từ một cái đầu hẹp hòi. Biểu hiện của lối suy nghĩ hào phóng và rộng rãi là bạn sẵn sàng có những cuộc điện thoại hỗ trợ trực tiếp, cho phép mọi người sử dụng nhà vệ sinh mà không tính tiền, và cung cấp Wifi miễn phí.

Không lạ gì khi một người bủn xỉn sẽ nói rằng nếu mọi khách hàng đều yêu cầu hỗ trợ kỹ thuật, sử dụng phòng vệ sinh, và có mọi sản phẩm bị vỡ đều được thay thế miễn phí, bạn sẽ phá sản. Điều này có thể đúng với nghĩa đen là tất cả mọi người “đã” làm thế, nhưng thực tế không phải tất cả “sẽ” làm vậy. Do đó, hãy tỏ ra hào phóng với khách hàng và sẽ thấy tiếng thơm mang lại nhiều hơn so với những gia tăng chi phí chăm sóc khách hàng.

https://thuviensach.vn

• TRAO CHO KHÁCH HÀNG QUYỀN KIỂM SOÁT: Đã bao giờ bạn mua sắm tại Nordstrom chưa? Nếu bạn muốn học cách chăm sóc khách hàng tốt nhất thì bạn nên đến đó. Khi bạn mua sắm tại Nordstrom, bạn được quyền kiểm soát: Bạn có thể mua hàng ở bất kỳ khu vực nào trong cửa hàng và trả tiền ở bất kỳ khu vực nào khác. Khi bạn muốn gói quà, họ không chỉ bạn ra phía sau. Họ gói quà, rất vui vẻ, ngay tại quầy bán hàng.

Phần lớn các công ty có những quy định khó khăn trong việc hoàn tiền và đổi trả, tung ra sản phẩm dùng thử, hay việc cung cấp những cuộc gọi miễn phí cho khách hàng. Cách đúng đắn để đối xử với khách hàng là làm những gì hợp lý cho họ chứ không phải tuân theo các quy định, vì vậy hãy trao cho khách hàng quyền kiểm soát và cho phép nhân viên làm những điều phù hợp.

*“Hãy hứa ít và làm nhiều trong việc chăm sóc khách hàng.”*

• NHẬN TRÁCH NHIỆM CHO CÁC LỖI CỦA BẠN: Chăm sóc khách hàng tồi là từ chối trách nhiệm cho những sai lầm của công ty. Chăm sóc khách hàng tốt là chấp nhận điều đấy. Chăm sóc khách hàng tuyệt vời là chịu trách nhiệm cho cả những lỗi của khách hàng.

Hãy cho tôi kể với bạn một câu chuyện. Trong khi đi sửa một chiếc áo vest tại cửa hàng Nordstrom, tôi làm mất hai chiếc khuyên tai mà tôi đã mua ở đâu đó. Chúng tôi tìm suốt một giờ nhưng không thấy. Người quản lý đảm bảo với tôi rằng thợ may của họ đã làm ở đấy lâu rồi và rất đáng tin cậy.

Sau vài tuần khi hai chiếc mặt dây chuyền vẫn chưa được tìm thấy, và Nordstrom đã gửi tiền bồi hoàn cho tôi mặc dù tôi không mua chúng ở đó. Điều đáng nói ở đây là Nordstrom đã chịu trách nhiệm cho việc này ngay cả khi đó không phải là lỗi của họ – vài tháng sau tôi tìm thấy hai chiếc mặt dây chuyền và tôi đã trả lại tiền cho họ.

• ÁP DỤNG LINH HOẠT: Nếu bạn đến một công viên Disney vài phút trước giờ mở cửa, nhân viên sẽ cho bạn vào trong thay vì bắt bạn đứng đợi. Quy định chính thức của Disney là trẻ em trên 3 tuổi

https://thuviensach.vn

phải mua vé vào cổng, nhưng các nhân viên của họ không bao giờ hỏi bé con của bạn bao nhiêu tuổi.

Có các bảng hướng dẫn cho biết bạn sẽ phải đợi bao lâu để đến lượt chơi, nhưng số lượt sẽ được giảm xuống để làm cho bạn cảm thấy việc đợi chờ không quá lâu. Disney không có quy định cho chơi lại nếu thời tiết xấu nhưng nếu bạn yêu cầu, họ cho bạn chơi lại. Disney có các quy định và họ áp dụng chúng. Nhưng việc áp dụng linh hoạt hơn các quy định và điều đấy làm khách hàng vui vẻ. Hãy áp dụng linh hoạt các quy định để mang lại sự chăm sóc khách hàng tuyệt vời.

• TUYỂN NHỮNG NHÂN VIÊN PHÙ HỢP: Mặc dù tất cả mọi người trong một công ty nên hỗ trợ việc chăm sóc khách hàng, nhưng nhiệm vụ đấy không hoàn toàn phù hợp cho tất cả mọi người. Những người đứng ở tuyến lửa này nên có ba yếu tố sau:

– SỰ THẤU CẢM: Họ nên cảm thấy đau đớn khi khách hàng không hài lòng. Và những các vấn đề nảy sinh chưa được giải quyết luôn làm họ day dứt. Đây là phẩm chất quan trọng nhất của những người làm công việc này.

*“Những nhân viên chăm sóc khách hàng xuất sắc nhất của Apple chính là những người đã dùng Macintosh trước khi gia nhập công ty.”*

– TOÀN TÂM TOÀN Ý: Một số nhân viên thích thiết kế sản phẩm. Một số khác thích bán hàng. Một số khác nữa thích giúp đỡ khách hàng. Những người chuyên về chăm sóc khách hàng nên tìm được niềm vui trong việc giúp đỡ người khác. Những người coi việc chăm sóc khách hàng là mục tiêu chứ không phải là phương tiện để đạt đến mục tiêu là những người bạn cần có.

– HIỂU RÕ SẢN PHẨM: Những nhân viên chăm sóc khách hàng nên hiểu rõ và yêu sản phẩm của bạn. Vì vậy một trong những nguồn tuyển tốt nhất cho vị trí này là từ chính các khách hàng của bạn. Những nhân viên chăm sóc khách hàng xuất sắc nhất của

https://thuviensach.vn

Apple chính là những người đã dùng Macintosh trước khi gia nhập công ty.

• CHO TẤT CẢ NHÂN VIÊN THAM GIA VÀO VIỆC CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG: Nhiều công ty yêu cầu toàn bộ nhân viên tham gia vào việc chăm sóc khách hàng để hiểu những vấn đề mà khách hàng gặp phải. Thay vì yêu cầu họ nghiên cứu các con số và biểu đồ miêu tả sự hài lòng của khách hàng, hãy yêu cầu họ dành một vài tiếng đồng hồ trực tiếp hỗ trợ khách hàng – điều này sẽ đưa thông điệp đến đúng vị trí. Ví dụ như việc huấn luyện nhân viên mới cho tất cả các vị trí tại Go Daddy đều có một khóa học về nhiệm vụ chăm sóc khách hàng cũng như việc đến khu vực chăm sóc khách hàng để nghe các cuộc gọi.

• BỘ PHẬN CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG LÀ MỘT PHẦN CỦA TỔNG THỂ: Chăm sóc khách hàng không nên là bộ phận “thừa” và ít quan trọng nhất của một doanh nghiệp. Không may là nhiều công ty xem đây là việc cực chẳng đã và tuyển dụng nhân viên theo cách này. Chăm sóc khách hàng phải là một bộ phận được coi trọng và được vinh danh, chứ không phải là một thứ bắt buộc nằm tít ngoài rìa. Nó sẽ ảnh hưởng nhiều đến doanh số như việc đóng gói, quảng cáo, PR, và sẽ ít tốn kém hơn nhiều để giữ chân một khách hàng hiện tại hơn là có được một khách hàng mới.

https://thuviensach.vn

# TRÁCH NHIỆM

https://thuviensach.vn

# Chương 13Nghệ thuật trở thành người được quý trọng

*Giá trị thực sự của một con người là cách anh ta đối xử với những người không thể mang lại cho anh ta một chút lợi lộc gì.*

– Samuel Johnson

**GIST**

Chương này giúp bạn làm thế nào để trở thành một người được quý trọng. Đây là khi những người quan tâm đến bạn đánh giá bạn là người có đạo đức, thanh nhã và đáng ngưỡng mộ. Nó là hình thức cao nhất của sự khen ngợi và là đỉnh cao trong sự nghiệp.

*“Đúng là đúng và sai là sai.”*

Tôi muốn bạn đạt đến một mục tiêu cao hơn việc kiếm được nhiều tiền và gây dựng một công ty lớn. Chương này giải thích cách làm thế nào để trở thành một người cao quý.

**Giúp những người không thể giúp bạn**

Những người được quý trọng giúp những người không thể trả ơn. Họ không quan tâm về việc người nhận sự giúp đỡ nghèo hèn hay không. Điều này không có nghĩa là bạn không nên giúp những người giàu có, nổi tiếng, hoặc có quyền lực (thực ra họ chính là những người cần sự giúp đỡ nhất). Nhưng bạn không nên chỉ giúp những người giàu có, nổi tiếng, hoặc có quyền lực.

**Giúp đỡ mà không mong sự đền đáp**

Những người được quý trọng giúp mọi người mà không vì sự đền đáp – ít nhất trong kiếp này. Thế họ sẽ nhận được gì? Không cần

https://thuviensach.vn

phải có sự đền đáp, nhưng sự đền đáp chính là niềm vui thuần túy của việc giúp người khác – chỉ vậy thôi và không gì hơn.

**Giúp nhiều người**

Việc được quý trọng là một trò chơi của các con số, và những người được quý trọng luôn giúp nhiều người. Đây là "hệ điều hành" của họ. Họ gần như không thể ngăn bản thân giúp người khác (dĩ nhiên, không có nghĩa là một người được quý trọng có thể giúp tất cả mọi người).

**Làm những điều đúng đắn**

Những người được quý trọng làm những điều đúng đắn. Điều này có nghĩa là chấp nhận đi theo con đường cheo leo và đôi khi rất khó khăn. Đối với những người này, đạo đức trạng thái là phép nghịch hợp. Đúng là đúng, sai là sai. Một người như vậy làm một điều gì đó vì nó đúng đắn – chứ không vì nó dễ dàng, có lợi, ít tốn kém, hay có thể che giấu được.

**Đền đáp xã hội**

Những người được quý trọng nhận ra rằng họ được ban phúc. Những phúc lành này đi cùng với trách nhiệm đền đáp xã hội. Điều quan trọng ở đây là bạn nợ xã hội – chứ không phải bạn giúp xã hội như một sự đền đáp.

**BÀI TẬP**

Đây là bài tập cuối cùng trong cuốn sách này. Giả sử đây là ngày cuối cùng trong cuộc đời bạn, ba điều bạn muốn mọi người nhớ tới bạn là gì?

1.

2.

3.

https://thuviensach.vn

**Phụ trương**

**FAQ**

**Câu hỏi:** Làm thế nào để ngăn cản sự ám ảnh của thành công?

*Câu trả lời:* Tất cả những thứ như giàu có, danh tiếng, hay quyền lực đều chẳng nghĩa lý gì nếu bạn ốm yếu hoặc qua đời, vì vậy mỗi khi bạn cảm thấy đặc biệt không thể vượt qua được, hãy nhớ rằng bạn có thể biến mất tích tắc, và "người giàu nhất trong bệnh viện" hay "người giàu nhất trong nghĩa trang" thực sự là những danh hiệu đầy mỉa mai.

**Câu hỏi:** Làm thế nào tôi có thực hiện những cuộc gọi bán hàng hay ký những thỏa thuận kinh doanh mà không luôn cảm thấy như thể tôi đang lừa khách hàng?

*Câu trả lời:* Nếu bạn đang bán thứ gì đó mà khách hàng cần, bạn sẽ không bao giờ cảm thấy như vậy. Nếu bạn cảm thấy như vậy, đừng bán những gì bạn đang bán – hoặc bán nó cho người thực sự cần nó.

**Câu hỏi:** Một nhà đầu tư tiềm năng có xem làm từ thiện là một dấu hiệu của sự suy yếu, kém cỏi hay không? Hay nói cách khác điều đó không phù hợp cho việc kinh doanh phải không?

*Câu trả lời:* Nếu một nhà đầu tư tiềm năng cảm thấy như thế thì nó cho thấy nhiều điều về nhà đầu tư hơn là về bạn. Làm những việc tốt và làm tốt công việc là hai thứ chẳng liên quan tới nhau- và cũng không giống nhau. Nhưng đừng nghĩ rằng một nhà đầu tư sẽ trao tiền cho bạn vì bạn đang làm điều tốt – các nhà đầu tư phần lớn muốn kiếm tiền.

**Câu hỏi:** Nếu bực mình lắm thì tôi nên làm gì vừa có ích và tích cực để tránh khẩu chiến với người khác?

*Câu trả lời:* Đây chính là thứ hockey mang lại – mặc dù mọi người đã biết là chính tôi cũng từng khẩu chiến vài lần (Mà lần nào cũng

https://thuviensach.vn

làm mọi chuyện tệ hơn). Khi lớn tuổi hơn, tôi đã học được cách im lặng (hay không gửi email), và bỏ đi.

**Câu hỏi:** Những người luôn yêu cầu tôi cho lời khuyên về công việc, nhưng chúng lại ảnh hưởng đến khả năng làm cho công việc của tôi thành công. Tôi nên làm gì?

*Câu trả lời:* Tôi đối mặt với điều này mỗi ngày. Và tôi có hai giải pháp. Thỉnh thoảng tôi giải thích rằng tôi không có thời gian để giúp đỡ vì sự bận rộn của tôi (cả về một công việc lẫn gia đình), và vì phần lớn mọi người đều ngạc nhiên khi tôi phản hồi vậy, họ đều hiểu rõ.

Cũng có những lần tôi nói với họ rằng tôi sẽ giúp xem lại bài thuyết trình hoặc kế hoạch kinh doanh (đây là việc mà phần lớn mọi người thường yêu cầu giúp đỡ) nếu họ đồng ý quyên góp 500 đô-la cho đội hockey UC Berkeley mà con trai tôi chơi ở đấy. Điều này rất ổn: Những doanh nhân người sẵn sàng đóng góp tỏ ra rất nghiêm túc, và đội hockey nhận được thêm tài trợ.

**Tìm đọc**

Halberstam, Joshua. *Everyday Ethics: Inspired Solutions to Real-Life Dilemmas – Đạo đức mỗi ngày: Những giải pháp sáng tạo đối với những tình thế khó xử trong đời sống hàng ngày.* New York: Viking, 1993.

https://thuviensach.vn

# Lời bạt

**Sách vở có ích theo cách riêng của chúng, nhưng chúng là sự thay thế ít đau đớn cho sự sống.**

– Robert Louis Stevenson

Cảm ơn bạn vì đã đọc sách của tôi – có lẽ cả hai phiên bản! Điều này cần đến sự đầu tư về thời gian và tiền bạc. Để đáp lại tôi hi vọng rằng bạn đã có những hiểu biết về cách làm thế nào để tạo ra ý nghĩa và thay đổi thế giới.

Có nhiều cách miêu tả sự khó khăn và dễ dàng, lên xuống, giai đoạn hình thành bong bóng và vỡ bong bóng trong các chu kỳ kinh doanh. Sau đây là một cách khác để mô tả điều này: kính hiển vi và kính viễn vọng.

• Giai đoạn kính hiển vi: Có một sự tập trung cho những suy nghĩ cẩn trọng, chú ý vào những thứ cơ bản, và tập trung vào các kết quả tài chính ngắn hạn. Các nhà chuyên môn soi kỹ các chi tiết, những vấn đề quan trọng, và chi phí và rồi đòi hỏi những dự đoán, nghiên cứu thị trường, và phân tích sự cạnh tranh.

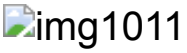
• Giai đoạn kính viễn vọng: Các doanh nhân tiến gần đến tương lai hơn. Họ mơ ước về những thứ lớn lao sắp tới, thay đổi thế giới, và làm cho những người chấp nhận muộn sử dụng sản phẩm của họ. Tiền bạc bị lãng phí, nhưng một vài ý tưởng điên khùng vẫn thành công, và thế giới vẫn tiến lên.

Khi kính viễn vọng hoạt động, tất cả mọi người đều trở thành những nhà thiên văn học, và thế giới đầy sao. Khi kính viễn vọng tắt ngúm, mọi người quay trở lại với kính hiển vi, và thế giới đầy những sai lầm. Sự thật là các doanh nhân cần cả kính viễn vọng và kính hiển vi để đạt được thành công. Tôi hi vọng cuốn sách này sẽ giúp bạn

https://thuviensach.vn

thực hiện được những nhiệm vụ liên quan đến kính hiển vi và kính viễn vọng của bạn.

Lewis Pugh là người đầu tiên bơi qua Bắc Cực – chính xác là 1km. Ông ấy làm điều này để hình thành nhận thức về sự thay đổi khí hậu; mọi người đã nghĩ rằng toàn bộ Bắc Cực đều đóng băng. Sau vài phút dưới nước ở âm 1,7 độ C hay 29 độ F, bạn sẽ bị quay chín – không phải "quay chín" trong nóng bức, mà là "quay chín" trong hôn mê (thực sự là như vậy). Ông ấy bơi trong 18 phút, và mặc một bộ Speedo, chứ không phải bộ đồ bơi.




Để làm được điều này ông đã sử dụng biện pháp đánh lừa nhận thức: cứ mỗi 100m ông cắm một lá quốc kỳ của tất cả các thành viên trong đội để chia nhỏ 1km thành mười khoảng dễ đạt được hơn. Lá cờ áp chót là của Australia, vì là một người Anh, ông sẽ không đầu hàng vào phút chót trước Australia – một đối thủ trong Khối thịnh vượng chung.

Trong những ngày tăm tối, đáng sợ và buồn bã (hãy tin tôi đi, sẽ có những lúc như vậy) hãy nhớ câu chuyện của Lewis và chia nhỏ điều không thể thành 10 điều có thể. 1 tỷ đô-la là 10 phần của 100 triệu đô-la. 1 triệu đô-la là 10 phần của 100 ngàn đô-la. Apple bán Macintosh, iPhone, iPad và iPod nhưng nó khởi sự với chỉ vài trăm chiếc Apple I.

Cuối cùng hi vọng một ngày nào đó tôi sẽ gặp bạn. Nếu mang cuốn sách này theo, hãy cho tôi xem các đoạn ghi chú, những trang nhàu nát và những chỗ gạch chân. Không có gì tuyệt vời hơn để nhìn thấy rằng bạn đã biến cuốn sách của tôi thành một mớ nhàu nát.

Tôi đã giữ chân bạn quá lâu. Hãy khởi hành ngay, vì bản chất của kinh doanh là hành động chứ không chỉ là học hỏi.

Guy Kawasaki

Silicon Valley, California Guy

https://thuviensach.vn

Kawasaki@gmail.com

**Các doanh nhân làm gì?**

Tôi có bốn đứa con, và tôi thấy thật khó để giải thích chính xác tôi làm gì. Các bạn của con tôi là bác sĩ, luật sư, giáo viên, và môi giới bất động sản. Những nghề này rất dễ để giải thích. Nhưng làm thế nào để bạn giải thích cho một đứa trẻ hiểu các doanh nhân làm gì? Đây là một món quà kèm theo mà tôi dành cho bạn để giúp bạn giải thích các doanh nhân làm gì.

https://thuviensach.vn

https://thuviensach.vn

# Lời kết của lời bạt

*Ông có phải là Thành Long không?*

– Một cô gái không biết tên

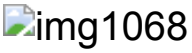
Hai mươi lăm năm trước tôi có một chiếc Porsche 911 Cabriolet. Một ngày nọ tôi dừng đèn đỏ trên đường El Camino Real ở Menlo Park, California. Nhìn ra ngoài, tôi thấy một chiếc xe với bốn cô bé. Họ đang nhìn tôi, mỉm cười và rồi cười to.

Tôi nghĩ tôi đã thực sự đến đích: ngay cả những cô bé cũng biết tôi là ai. Một cô ra hiệu cho tôi quay kính xuống – cô này rõ ràng không có một chiếc 911 vì 911 có kính hạ điện. Tôi hạ kính, nghĩ rằng cô ấy sẽ nói với tôi rằng cô ấy yêu thích các cuốn sách hoặc những bài nói chuyện của tôi nhiều thế nào, hay những hình ảnh đầy bí ẩn của tôi.

Thay vì vậy cô ấy hỏi: “Ông có phải là Thành Long không?”

Việc này có liên quan gì đến các startup không? Không nhiều lắm, nhưng điểm mạnh của một tác giả giỏi là khả năng bám sát chủ đề. Tuy nhiên điểm mạnh của một tác giả lớn là khả năng có thể đi xa chủ đề rồi quay trở lại. Tôi sẽ cho bạn thấy điều này xảy ra thế nào.

Đi xa tới cỡ này trong một cuốn sách giống việc nán lại xem phần danh sách đoàn làm phim trong một bộ phim của Jackie Chan để coi các cảnh hậu trường. Tôi sẽ tặng các bạn một thứ để dành nữa, tương tự cách Steve sẽ nói “Thêm một điều nữa”.




**Mười sai lầm hàng đầu của các doanh nhân**

Đây là 10 sai lầm hàng đầu mà doanh nhân thường mắc phải, được tập hợp thành một danh sách để giúp bạn có thể tránh được càng

https://thuviensach.vn

nhiều càng tốt. Nếu không có vấn đề gì xảy ra, là mắc những lỗi mới.

1. SAI LẦM: TÍNH RA NHỮNG SỐ LỚN CHỈ VỚI 1%. Các doanh nhân yêu thích việc tiếp cận một thị trường tiềm năng khổng lồ (như thị trường an ninh mạng), rồi tính toán rằng ngay chỉ với 1% thị phần sẽ là rất lớn và dễ tiếp cận, và rồi ngồi tưởng tượng những con số mà họ sẽ đạt được.

CÁCH SỬA: TÍNH TỪ DƯỚI LÊN. Thay vì thế bạn hãy làm một phép tính từ dưới lên. Bạn sẽ thấy khó thế nào để đạt được chỉ một phần trăm thị phần khi bạn bắt đầu từ con số không. Một khi lên đường, bạn sẽ thấy các kết quả của năm đầu tiên còn gần số không hơn là một phần trăm của một con số khổng lồ nhiều.

2. SAI LẦM: MỞ RỘNG QUÁ NHANH. Một hậu quả của việc tính ra một con số lớn với 1% thị phần là việc kết luận rằng bạn cần mở rộng cơ sở hạ tầng và nhân lực để đáp ứng sự thành công to lớn chắc chắn sẽ xảy ra. Vì thế bạn tăng mức độ chi tiêu, điều này làm cạn kiệt nguồn lực của bạn, và cuối cùng làm cho bạn thất bại.

CÁCH SỬA: ĂN NHỮNG GÌ BẮT ĐƯỢC. Hãy chấp nhận rủi ro của việc thúc đẩy bán hàng và sự ảnh hưởng đến danh tiếng về sự phục vụ của bạn khi không mở rộng cho đến khi doanh thu ổn định. Tôi chưa từng thấy một công ty thất bại vì không mở rộng đủ nhanh, nhưng tôi chưa bao giờ thấy một công ty luôn giao hàng đúng hẹn. Công ty của bạn có thể là đầu tiên, nhưng xu hướng chung không phải là người ủng hộ bạn.

*“Một trong những mục tiêu của đời tôi là một ngày nào đó, một cô bé sẽ hỏi Thành Long rằng ông ấy có phải là Guy Kawasaki không?”*

3. SAI LẦM: TẠO DỰNG CÁC MỐI QUAN HỆ ĐỐI TÁC. Các doanh nhân yêu thích chữ “P” – (partnership) quan hệ đối tác – đặc biệt khi họ không thể sử dụng chữ “S” – (sales) bán hàng. Nếu một mối quan hệ không giúp bạn thay đổi bảng tính của mình, nó sẽ là một thứ vớ vẩn. Phần lớn các mối quan hệ đối tác là một bài tập PR và một sự lãng phí thời gian.

https://thuviensach.vn

CÁCH SỬA: TẬP TRUNG VÀO BÁN HÀNG. Thay vì để cỗ xe của bạn chạy theo các mối quan hệ đối tác, hãy tập trung vào việc bán hàng. Hãy xăm câu này lên cánh tay của bạn “Doanh số sẽ giải quyết mọi điều”. Nếu một bức ảnh đánh giá hàng ngàn con chữ, thì việc bán hàng đánh giá hàng ngàn mối quan hệ đối tác. Bạn có thể sử dụng chữ P dài nhất là trong 6 tới 12 tháng. Rồi bạn sẽ thấy chữ F – “fired” – bị sa thải.

4. SAI LẦM: TẬP TRUNG VÀO VIỆC HUY ĐỘNG VỐN. Thành công không phải là huy động vốn. Thành công là xây dựng được một công ty lớn. Nhiều doanh nhân quên mất huy động vốn chỉ là phương tiện để đạt được mục đích chứ không phải mục đích, vì thế họ mất nhiều tuần để chuẩn bị cho bài thuyết trình và kế hoạch kinh doanh rồi xuất hiện trước bất kỳ nhà đầu tư nào với sự lo lắng sợ hãi.

CÁCH SỬA: TẬP TRUNG VÀO SẢN PHẨM MẪU. Hoàn thành sản phẩm là mục tiêu quan trọng nhất trong những ngày đầu tiên của startup của bạn. Một sản phẩm mẫu cho phép bạn nhận được sự phản hồi từ thế giới thực và biết đâu được, sẽ bán được hàng. Dùng nguồn vốn của bản thân, vay mượn và huy động từ cộng đồng là những gì bạn cần để tồn tại, và nên dành năng lượng của mình vào việc hoàn thành sản phẩm.

5. SAI LẦM: SỬ DỤNG QUÁ NHIỀU CÁC SLIDE: Khi bạn phải thuyết trình, đừng dùng tới 50 hay 60 slide. Tôi biết bạn nắm rõ nguyên tắc càng ít càng tốt, nhưng bạn sẽ có thể nghĩ rằng mình là ngoại lệ cho nguyên tắc này. Không phải vậy đâu. Nếu bạn cần tới 50 slide để thuyết trình ý tưởng của bạn thì ý tưởng của bạn có vấn đề.

CÁCH SỬA: TUÂN THEO NGUYÊN TẮC 10/20/30. Con số tối đa là 10 slide. Bạn nên thực hiện bài thuyết trình trong 20 phút. Font chữ lý tưởng là 30. Thậm chí tốt hơn, hãy cố không dùng các slide và tiến hành giới thiệu sản phẩm… đây là một lý do nữa để bạn cần tới sản phẩm mẫu.

https://thuviensach.vn

6. SAI LẦM: TIẾN HÀNH MỌI VIỆC THEO THỨ TỰ. Các doanh nhân cố gắng làm mọi việc theo thứ tự, huy động vốn, tuyển dụng, tạo ra sản phẩm, bán hàng, rồi lại huy động thêm vốn. Họ muốn làm chỉ một việc tại một thời điểm và làm tốt việc đó. Đây không phải là cách các công việc tự nhiên hoạt động.

CÁCH SỬA: TIẾN HÀNH NHIỀU VIỆC CÙNG LÚC. Cuộc đời của các doanh nhân là sự tồn tại song song. Hãy làm quen với điều đó, hiểu nó, và sống cùng với nó. Bạn cần làm nhiều thứ cùng lúc, và đủ tốt là đủ tốt. Bạn không có thời gian để làm mỗi lần một việc.

7. SAI LẦM: NẮM QUYỀN KIỂM SOÁT TRÊN CÁC CON SỐ. Các nhà sáng lập yêu thích việc nắm quyền kiểm soát, vì vậy họ cố tối đa hóa giá trị và bán càng ít cổ phần càng tốt. Họ nghĩ rằng chừng nào họ còn nắm ít nhất 51% số phiếu bầu, họ còn kiểm soát công ty.

CÁCH SỬA: HÃY TẠO RA CHIẾC BÁNH LỚN HƠN. Cách để kiếm tiền là tăng kích cỡ của chiếc bánh, chứ không phải nắm miếng bánh lớn nhất có thể. Sẽ tốt hơn nhiều để sở hữu 0,01% của Google hơn là 51% trong công ty Mediocre Technology Inc. Và sự kiểm soát là một ảo giác – ngay tại thời điểm bạn nhận nguồn tiền từ bên ngoài, bạn bắt đầu phải làm việc cho các nhà đầu tư.

8. SAI LẦM: DÙNG CÁC BẰNG SÁNG CHẾ ĐỂ PHÒNG VỆ. Các doanh nhân đọc các câu chuyện về việc vi phạm bằng sáng chế làm tiêu tốn nhiều triệu đô-la trong những vụ kiện tụng và họ nghĩ rằng điều này có nghĩa là các bằng sáng chế có thể bảo vệ tài sản trí tuệ của họ. Điều này giống như đang đọc một thông báo một tên trộm bị bắt và bạn không cần khóa cửa nữa.

CÁCH SỬA: DÙNG SỰ THÀNH CÔNG ĐỂ PHÒNG VỆ. Việc phòng vệ bằng các sáng chế là một trò chơi cho những công ty lớn với rất nhiều luật sư và tiền bạc. Điều này có phù hợp cho công ty của bạn không? Điều duy nhất giúp một startup bảo vệ mình là phát triển, thành công, và hút được oxy từ thị trường. Bạn sẽ không có thời gian và tiền bạc chiến thắng bất kỳ ai đáng để kiện tụng.

https://thuviensach.vn

9. SAI LẦM: TUYỂN DỤNG DỰA TRÊN HÌNH ẢNH BẢN THÂN. Nhiều doanh nhân tuyển dụng nhân viên giống phần còn lại của công ty. Các kỹ sư tuyển các kỹ sư. Những người có bằng thạc sỹ kinh doanh tuyển những người cũng có bằng thạc sĩ kinh doanh. Nam giới tuyển nam giới. Hợp nhau là một chuyện, nhưng nó thực sự đi quá xa khi tất cả mọi người đều trẻ tuổi, đều là nam giới, hay đều yêu thích công nghệ, hoặc gì gì đi nữa.

CÁCH SỬA: TUYỂN DỤNG ĐỂ HOÀN THIỆN. Một startup cần có sự đa dạng về kỹ năng, quan điểm, và nền tảng để đạt được thành công. Thay vì tuyển dụng những hình ảnh phản chiếu chính mình, bạn nên tuyển những người có khả năng bổ sung cho nhau. Hai kỹ năng cần bổ sung quan trọng nhất là sản xuất và bán hàng, vì vậy hãy ý giải quyết hai điều này ngay lập tức.

10. SAI LẦM: THÂN THIẾT VỚI CÁC NHÀ ĐẦU TƯ. Trong giai đoạn tuần trăng mật, thường là 90 ngày sau khi lần đầu tiên bạn bỏ lỡ việc giao hàng, bạn có thể có mong muốn trở nên thân thiện với các nhà đầu tư. Điều này là vì bạn và các nhà đầu tư của bạn thông cảm lẫn nhau và họ không bao giờ sa thải bạn vì họ đầu tư vào công ty vì chính bạn. Xin chào, Tiên Răng…

CÁCH SỬA: VƯỢT QUA MONG MUỐN. Nếu bạn muốn có những mối quan hệ thân thiện, hãy sử dụng Tinder hay eHarmony vào những ngày cuối tuần. Công việc của bạn là huy động vốn từ các nhà đầu tư, sử dụng nó một cách khôn ngoan, và rồi trả lại gấp 10 lần những gì họ đổ vào. Sẽ chẳng vấn đề gì ngay cả khi các bạn kết thúc bằng việc căm ghét nhau chừng nào bạn còn hoàn thành mọi việc đúng thời hạn, và đạt được doanh số cao hơn mục tiêu.

Nếu bạn muốn thấy tôi hành động, tôi đã có một bài nói chuyện về chủ đề này cho Haas School of Business trên YouTube. Tôi là một anh chàng hài hước – không hài hước được như Thành Long, nhưng cũng đủ hài hước. Và một trong những mục tiêu của cuộc đời tôi là một ngày nào đó một cô bé sẽ hỏi Thành Long rằng ông ấy có phải là Guy Kawasaki không.

https://thuviensach.vn

*Kẻ thù lớn nhất của kiến thức không phải là sự ngu ngốc, mà là ảo giác của kiến thức.*

– Daniel J. Boorstin

https://thuviensach.vn