

# TÚI KHÔN

Những mẹo mực trên thương trường

*The Knack - How Street-Smart Entrepreneurs learn to handle whatever comes up*



**Bo Burlingham  
và Norm Brodsky**

 **alphabooks**

1000 cuốn sách  
tại một địa chỉ duy nhất

BO BURLINGHAM & NORM BRODSKY

# TÚI KHÔN

NHỮNG MEO MỤC TRÊN THƯƠNG TRƯỜNG

Nguyễn Hồng Hải dịch



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN



### Thông tin sách

*Tên sách:* **Túi khôn: Những mẹo mực trên thương trường**  
*Nguyên tác:* **The Knack: How Street-Smart Entrepreneurs Learn to Handle Whatever Comes Up**

*Tác giả:* **Bo Burlingham, Norm Brodsky**

*Người dịch:* **Nguyễn Hồng Hải**

*Công ty phát hành:* **Alphabooks**

*Nhà xuất bản:* **NXB Đại học kinh tế quốc dân**

*Trọng lượng vận chuyển:* **420g**

*Kích thước:* **13 x 20.5 cm**

*Số trang:* **432**

*Ngày xuất bản:* **11/2010**

*Giá bìa:* **84.000 đ**

*Thể loại:* **Kinh tế - Bài học kinh doanh**

### Thông tin ebook

*Type+Làm ebook:* **thanhbt**

*Ngày hoàn thành:* **28/06/2015**

Ebook miễn phí tại : [www.Sachvui.Com](http://www.Sachvui.Com)

## *Giới thiệu*

Tám lần khởi nghiệp là tám lần Norm Brodsky đều gặt được những thành công đáng kể. Và giờ đây, trong cuốn sách **Túi Khôn** của mình, Norm cùng đồng tác giả Bo Burlingham đã “bật mí” cho các doanh nghiệp các mẹo mực cũng như cách đối phó với tất cả các tình huống khó khăn trên thương trường của mình.

Bằng những ví dụ thực tế rút từ 30 năm kinh nghiệm của bản thân cùng những chỉ dẫn mà ông đã tư vấn cho các doanh nghiệp trong suốt ngần ấy năm, Norm và Bo đã chứng minh rằng sự nhạy bén kinh doanh nằm trong tầm tay của mọi doanh nghiệp. Chắc chắn, việc sở hữu “**Túi Khôn**” không thể bảo đảm thành công cho mọi doanh nghiệp, nhưng nó sẽ giúp tối đa hóa các cơ hội cũng như khả năng thành công của bạn.

**Túi Khôn - Những Mẹo Mực Trên Thương Trường** được coi là cẩm nang không thể thiếu cho những ai đang nhen nhóm ý định xây dựng doanh nghiệp cho riêng mình, cho những ai đang điều hành, đặc biệt là điều hành các các doanh nghiệp vừa và nhỏ đang vật lộn với những khó khăn của việc tồn tại và phát triển. Cuốn sách mang đến cho các doanh nhân tất cả những kiến thức cần thiết cho việc điều hành, quản lý hiệu quả một doanh nghiệp nhỏ như những điều cần cân nhắc trước khi đưa ra quyết định mở rộng doanh nghiệp, những mẹo mực hàng ngày, việc thuê người quản lý...

Cuốn sách cần thiết cho bất cứ ai muốn khởi nghiệp và kinh doanh thành công.

## *Tác giả*



Bo Burlingham là tác giả của cuốn sách Những người không lồ bé nhỏ (đã được Alpha Books xuất bản năm 2007), và là biên tập viên của tạp chí Inc. Tháng 1 năm 1983, Bo gia nhập Tạp chí Inc. (Tạp chí nổi tiếng nhất nước Mỹ viết về các doanh nghiệp vừa và nhỏ) với vai trò là một biên tập viên và 6 tháng sau đó ông trở thành biên tập cấp cao của Inc, ông đã giữ vị trí này trong 7 năm tiếp theo. Năm 1990 ông từ chức và trở thành biên tập viên tự do vì một số lý do, trong đó có lý do ông muốn quay trở lại viết văn. Sau đó ông đã viết hai cuốn sách với Jack Stack, đồng sáng lập và CEO của tập đoàn Springfield Remanufacturing và là người tiên phong của phương pháp quản lý công khai. Cuốn sách Trò chơi lớn trong kinh doanh (The Great Game of Business) của ông đã bán được hơn 300.000 bản. (Nó giải thích về cách quản lý công khai và làm thế nào để công ty áp dụng phương pháp này tốt nhất). Một cuốn sách khác, A Stake in the Outcome, cũng nhận được đánh giá khá tốt. (Đó là một cuốn sách bạn nên đọc nếu bạn muốn biết những gì thực sự cần cho hoạt động của một công ty thuộc sở hữu của nhân viên). Trước khi gia nhập Inc, Bo đã làm freelance cho rất nhiều ấn phẩm khác nhau như Esquire, Harper's Boston Magazine và Mother Jones. Bo cũng quản lý việc biên tập của tạp chí Ramparts. Năm 1982, ông gia nhập Fidelity Investments, nơi ông đã viết cho Peter Lynch, Ned Johnson... cho đến khi ông đến với Inc. Từ 1992 đến 1997, ông làm việc cho The Body Shop Inc, một công ty mỹ phẩm quốc tế. Cùng với Tom Peters, ông là thành viên sáng lập PAC World, một tập đoàn mạng quốc tế, nơi đã giúp ông có cơ hội gặp gỡ rất nhiều người từ khờ dại đến tòa sáng trên toàn thế giới. Tháng 1/2008, Alpha Books đã mời Bo sang Việt nam. Nhân dịp này nhiều doanh

nghiệp tại VN đã có cơ hội gặp gỡ và trao đổi nhiều kinh nghiệm xây dựng và phát triển doanh nghiệp thú vị với ông.

# Mục lục

NHỮNG MẸO MỰC KINH DOANH TỪ THỰC TIỄN

Giới thiệu: BÍ QUYẾT KINH DOANH... VÀ LÀM THẾ NÀO ĐỂ CÓ NÓ

Chương 1: LÀM THẾ NÀO ĐỂ KINH DOANH THÀNH CÔNG

Chương 2: YẾU TỐ QUAN TRỌNG

Chương 3: TẠI SAO NHỮNG NGƯỜI KHỞI NGHIỆP THẤT BẠI

Chương 4: TIỀN NẢM Ở ĐÂU

Chương 5: NHỮNG CON SỐ THẦN KỲ

Chương 6: NGHỆ THUẬT THƯƠNG LƯỢNG

Chương 7: BẮT ĐẦU BẰNG MỘT THƯƠNG VỤ

Chương 8: THƯƠNG VỤ TỐT, THƯƠNG VỤ XẤU VÀ THƯƠNG VỤ NÊN TỪ BỎ

Chương 9: KHÁCH HÀNG CẦN GIỮ CHÂN

Chương 10: NHỮNG HÀNH ĐỘNG KHIẾN KHÁCH HÀNG RỜI BỎ CÔNG TY

Chương 11: QUYẾT ĐỊNH TĂNG TRƯỞNG

Chương 12: TRỞ THÀNH ÔNG CHỦ

Chương 13: CÔNG VIỆC DUY NHẤT KHÔNG THỂ GIAO PHÓ

Chương 14: BÁN HÀNG LÀ MÔN THỂ THAO ĐỒNG ĐỘI

Chương 15: AI ĐÓ HÃY CỨU TÔI!

Chương 16: KHI NGƯỜI TRÒ SẴN SÀNG, THẦY GIÁO SẼ XUẤT HIỆN

Chương 17: ĐỒNG HÀNH CÙNG GIA ĐÌNH NHÀ STONE



# NHỮNG MẸO MỤC KINH DOANH TỪ THỰC TIỄN

Hầu hết các bạn trẻ khi mới bắt đầu chập chững bước đi trên con đường kinh doanh đều muốn tìm kiếm những hình mẫu lý tưởng hay các công thức, các nguyên tắc tuyệt đối để đạt được thành công. Nhưng thực tế khốc liệt và nghiệt ngã của thương trường đã biến những nỗ lực của họ trở thành vô nghĩa, rất nhiều người thất bại bởi những ảo tưởng của bản thân. Có người theo học các khóa học quản trị kinh doanh, hay đi làm ở một vài nơi rồi tự cho rằng như vậy là đã đủ kinh nghiệm để bước vào hoạt động kinh doanh. Nhưng hầu hết họ đều nhầm lẫn về bản chất của kinh doanh, về cách thức vận hành một doanh nghiệp. Họ không hiểu rằng nơi có thể mang lại cho họ những bài học quý giá nhất chính là thương trường, là từ những doanh nhân đi trước, và những va vấp trong thực tiễn.

Tập hợp tất cả kinh nghiệm của bản thân trong suốt 28 năm khởi nghiệp, *Túi Khôn* của Norm Brodsky chính là bản tóm tắt những bài học thực tế mà các doanh nhân cần để bắt đầu sự nghiệp kinh doanh.

Norm Brodsky là người phụ trách chuyên mục trả lời các câu hỏi của độc giả về việc điều hành và phát triển doanh nghiệp của tạp chí *INC.* - tạp chí hàng đầu nước Mỹ cho doanh nghiệp vừa và nhỏ với số lượng phát hành 700.000 bản một tháng, chuyên đăng tải các bài viết về kỹ năng phát triển doanh nghiệp từ việc khởi sự, điều hành, tuyển dụng, tài chính, bán hàng... cho đến việc định giá và bán công ty. Brodsky đã khám phá, trải nghiệm, đã thất bại và thành công nhiều lần trong 28 năm và xây dựng 7 doanh nghiệp hoạt động trong nhiều lĩnh vực. Trong đó, Perfect Courier được coi là đỉnh cao thành công của Norm, thường xuyên lọt vào danh sách 500 công ty nhỏ phát triển nhanh nhất tại Mỹ do tạp chí *Inc.* bình chọn.

*Túi khôn* chứa đựng tất cả các bài viết, bài phân tích và tư vấn, trả lời độc giả dựa trên việc điều hành các công ty có thực, nhằm chỉ cho độc giả cách đối mặt với những thử thách và cách áp dụng “túi khôn”, các mẹo mục kinh doanh để đứng vững trước sóng gió thương trường, cách nắm bắt mọi cơ hội dù nhỏ nhất để có thể đạt được thành công - những điều không được đào tạo,

hướng dẫn trong bất kỳ trường kinh doanh nào. *Túi khôn* được coi như một hồ lô mà những người đang bắt đầu khởi sự kinh doanh có thể tìm kiếm trong đó những ý tưởng, kế hoạch, lời khuyên để phát triển doanh nghiệp của mình.

Bo Burlingham, đồng tác giả của cuốn sách, là tác giả cuốn *Những người khổng lồ bé nhỏ* đã được Alpha Books xuất bản năm 2009. Tháng 6 năm 2009, Bo Burlingham và Paul Spiegelmen đã lập nên Small Giants Community (Cộng đồng Những người khổng lồ bé nhỏ) chuyên hỗ trợ những công ty quyết tâm trở thành những doanh nghiệp xuất sắc.

Cả hai tác giả đều là những người dày dặn kinh nghiệm thương trường, hiểu được những ý tưởng và kế hoạch nào khả thi và kế hoạch nào không. Trong cuốn sách thú vị này, họ đã hướng dẫn chúng ta cách đưa ra những quyết định chính xác, quản lý tiền mặt hợp lý, cân bằng giữa tư duy bán hàng và tư duy kinh doanh, dự đoán những thay đổi sắp diễn ra, kiên trì với những thất bại và học hỏi từ chúng, xử lý căn nguyên vấn đề hơn là phản ứng với các hiện tượng bề ngoài, cân bằng giữa định hướng tập trung và sự linh hoạt; xây dựng và duy trì mối quan hệ với các khách hàng tiềm năng nhất, giúp người mua thông minh hơn và hiệu doanh nghiệp của bạn hơn.

*Túi khôn - những mẹo mực trên thương trường* được coi là cẩm nang không thể thiếu cho những ai đang nhen nhóm ý định xây dựng doanh nghiệp cho riêng mình, cho những người đang điều hành, đặc biệt là điều hành các doanh nghiệp vừa và nhỏ đang vật lộn với những khó khăn của việc tồn tại và phát triển. Cuốn sách mang đến cho các doanh nhân tất cả những kiến thức cần thiết cho việc điều hành, quản lý hiệu quả một doanh nghiệp nhỏ như những điều cần cân nhắc trước khi đưa ra quyết định mở rộng doanh nghiệp, những mẹo mực hàng ngày, việc thuê người quản lý...

Tháng 9 năm 2009, tôi có dịp gặp Norm trong hội nghị INC 500/5000 tại Washington và được ông tặng cuốn sách này. Nhận thấy đây là những kinh nghiệm rất hữu ích cho các nhà quản lý và chủ doanh nghiệp nên chúng tôi xuất bản cuốn sách với mong muốn đóng góp cho sự phát triển của cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam.

Trong nỗ lực phát triển Cộng đồng Small Giants của Việt Nam, cộng đồng những doanh nghiệp vừa và nhỏ xuất sắc nhất của Việt Nam, chúng tôi xin trân trọng giới thiệu với độc giả cuốn sách này. Chúng tôi tin rằng cuốn sách

sẽ mang lại cho các bạn rất nhiều bài học thực tiễn từ những doanh nhân tài ba nhất nước Mỹ.

*Tháng 10/2010*

NGUYỄN CẢNH BÌNH

CEO Alpha Books

## **Giới thiệu: BÍ QUYẾT KINH DOANH... VÀ LÀM THẾ NÀO ĐỂ CÓ NÓ**

Tất cả chúng ta đều có những người cố vấn kinh doanh của riêng mình dù không phải lúc nào chúng ta cũng nhận ra vai trò của họ. Người cố vấn đầu tiên và vĩ đại nhất của tôi là một doanh nhân độc lập, một người làm việc tự do tại New York. Ông là một người bán rong truyền thống. Ông đến tận nhà và bán cho khách hàng mọi sản phẩm cần thiết từ quần áo đến dụng cụ gia đình... Người ta coi xe hàng rong của ông như một cửa hàng bách hóa di động mà trong đó ông là vừa là người quản lý, vừa là nhân viên, ông tự giải quyết tất cả mọi chức năng kinh doanh - từ mua hàng đến sổ sách, quản lý tín dụng và thu công nợ. Thỉnh thoảng, tôi được tham gia hành trình kinh doanh với ông. Tôi hỏi ông rất nhiều, và ông giải thích cho tôi động cơ công việc của ông. Và những lời giải thích đó là một trong những khái niệm kinh doanh quan trọng nhất mà tôi học được cho đến ngày hôm nay.

Tuy nhiên, khi đó, tôi đã không xem trọng những điều ông dạy. Tôi chỉ mới lên tám và người bán hàng rong đó là cha tôi.

Tôi tự nhủ, khi lớn lên sẽ không bao giờ theo đuổi nghề kinh doanh. Sau khi tốt nghiệp cao đẳng, tôi học tiếp lên trường luật và dự định xây dựng sự nghiệp trong ngành này. Nhưng thật trớ trêu, cuối cùng tôi cũng vẫn bị cuốn vào việc kinh doanh. Chỉ khi đó tôi mới bắt đầu nhận ra rằng cha tôi đã dạy cho tôi thật nhiều điều.

Ông là người đầu tiên giải thích cho tôi tầm quan trọng của việc duy trì hệ số biên lợi nhuận gộp cao. Tuy nhiên, ông gọi khái niệm đó bằng một cụm từ - tiền cộng thêm vào giá vốn. “Hãy luôn cố gắng tạo ra một thương vụ tốt với tiền cộng thêm vào giá vốn thật lớn,” ông nói. “Hãy bảo đảm khách hàng là người con có thể thu lợi.” “Đừng lợi dụng người khác.” “Hãy công bằng.” Những bài học kinh doanh tuyệt vời đó của cha tôi đã thấm nhuần trong tư duy của tôi.

Ông cũng thường nói: “Đừng lo lắng hai lần,” mỗi khi tôi lo lắng về một sự kiện nào đó sắp diễn ra - ví dụ, bài kiểm tra cuối kỳ. Ông sẽ hỏi tôi: “Con đã làm bài tập về nhà chưa? Con đã chuẩn bị chưa?” Tôi nói tôi đã hoàn thành

và ông đáp: “Vậy thì, đừng lo lắng hai lần.” Nói cách khác, đừng lãng phí thời gian và công sức cho những vấn đề không bao giờ xuất hiện.

Khi tôi than phiền về việc tôi không biết đặt ra mục tiêu gì cho cuộc đời mình, ông nói, “Có hàng triệu đô-la dưới chân con; con chỉ cần tìm nó thôi.” Mãi đến sau này khi trải nghiệm hoạt động kinh doanh, tôi mới hiểu ý ông.

Khi tôi nói với ông về một món đồ nào đó mà tôi muốn có, ông nói, “Con không hỏi thì con không có”, ngay lập tức tôi xin ông tiền tiêu vặt. Ông cười và nói, “Tốt đấy, nhưng con hỏi không có nghĩa là con sẽ được đâu.” Sau này, tôi hiểu ra rằng khi đó ông đang dạy cho tôi bài học bán hàng đầu tiên.

Những bài học như thế cứ tự nhiên thấm dần vào tôi, trở thành thói quen tư duy và dẫn dắt tôi thực hiện những việc mà bản thân tôi cũng không ngờ tới. Một trong những thói quen hữu ích nhất của tôi bắt nguồn từ cách cha tôi phân tích các vấn đề. Ông tin rằng hầu hết các vấn đề trong kinh doanh - và trong cuộc sống - cơ bản đều đơn giản, dù ban đầu trông chúng có vẻ phức tạp. Ông dạy tôi rằng, để giải quyết chúng, bạn phải đánh giá những yếu tố ẩn bên trong và tìm ra điều gì đang thật sự diễn ra. Ngoài ra, không bao giờ được coi những điều bạn nhìn thấy trên bề mặt là những vấn đề thật sự. Cách tư duy đó là một trong những công cụ kinh doanh hữu hiệu nhất của tôi trong suốt những năm qua.

Thực tế, tôi tin rằng những thói quen tư duy như thế sẽ giúp con người trở thành những doanh nhân thành công. Bản thân tôi là đã tham gia kinh doanh hơn 30 năm, gây dựng lên tám công ty, bao gồm một doanh nghiệp thư tín nằm trong danh sách 500 công ty phát triển nhanh nhất của Inc. trong ba năm liền và một công ty lưu trữ hồ sơ trị giá 110 triệu đô-la. Trong quá trình đó, tôi đã có vinh dự gặp gỡ nhiều doanh nhân thành công và tôi nhận ra rằng hầu hết họ đều có cùng một thói quen tư duy. Và đó chính là bí quyết thành công của chúng tôi.

Giờ đây, tôi nhận ra không phải tất cả mọi người đều muốn nghe điều này. Hầu hết mọi người khi bắt đầu kinh doanh đều muốn có một công thức hay một loạt các nguyên tắc rõ ràng mà họ có thể áp dụng để ngay lập tức đạt được mục tiêu. Vấn đề là, không có thứ gì như thế cả. Thay vào đó, chỉ có một cách tư duy giúp các doanh nhân giải quyết các tình huống cũng như tận dụng các cơ hội. Chắc chắn, việc sở hữu “bí quyết” không bảo đảm thành công, nhưng nó sẽ giúp phát triển các cơ hội của bạn. Khi đó, bạn sẽ thắng

nhieu hơn bại, và càng trụ lâu trong cuộc chơi, bạn sẽ càng đến gần thành công.

Tôi tin rằng hầu hết mọi người đều có thể phát triển thói quen tư duy mà tôi đang đề cập và sử dụng chúng để có được thành công như họ mong ước. Không phải mọi người đều thành công ở cùng mức độ hoặc theo cùng một cách thức. Trong kinh doanh, cũng như trong các lĩnh vực khác, một số người có tài năng thiên phú hơn những người khác. Tất cả chúng ta không thể là Tiger Woods, Picasso, hay Shakespeare, nhưng chúng ta đều có thể học chơi golf, học vẽ, hoặc sáng tác thơ, và đều có thể học được cách để trở nên độc lập về tài chính.

Điều tôi muốn nói đến trong cuốn sách này là lối tư duy đã được thử nghiệm trong suốt 17 năm qua - ngay từ thi tôi bắt đầu cố vấn cho Bobby và Helene Stone, (tôi sẽ kể lại trải nghiệm này trong chương một của cuốn sách). Công việc với họ dẫn đến một bài trên tờ Inc. của Bo Burlingham, sau này ông trở thành đồng tác giả với tôi khi chúng tôi ra mắt chuyên mục, “Mèo mực,” vào tháng 12 năm 1995. Thông qua chuyên mục này, tôi bắt đầu liên lạc với hàng nghìn người muốn khởi nghiệp, những người đang trong quá trình bắt đầu kinh doanh, những người đã và đang vật lộn với hàng loạt những rắc rối trong sự nghiệp kinh doanh của mình. Họ viết thư cho tôi từ khắp nơi trên thế giới. Họ là những nhà phát triển phần mềm, người môi giới bảo hiểm, nhân viên nhân sự cấp cao, nghệ sỹ, người lắp đặt hồ bơi, thợ lát bê tông đường phố, thợ đóng bàn ghế, nhân viên bán hàng, thợ làm bánh, và thợ làm nén.

Tôi đọc tất cả email của họ và trả lời nhiều nhất trong khả năng có thể. Mỗi năm, tôi cũng chọn ra tám đến mười người để cố vấn cho họ về những vấn đề cơ bản. Bạn sẽ được tìm hiểu về các vấn đề của một số những cá nhân này trong cuốn sách. Mục tiêu của họ hoàn toàn khác nhau: xây dựng một doanh nghiệp khổng lồ, bắt đầu một trung tâm chăm sóc sức khỏe hàng ngày, đạt được sự độc lập tài chính và có nhiều thời gian hơn cho gia đình. Xét cho cùng, mỗi người có một định nghĩa khác nhau về thành công nhưng đều có một điểm chung là khao khát hạnh phúc hơn, giàu có hơn, cuộc sống có ý nghĩa hơn và tạo dựng một thế giới tuyệt vời hơn cho con cháu. Mục tiêu của tôi là giúp các doanh nhân phát triển những thói quen tư duy cần thiết để đạt được điều đó. Từ thành công của một vài người bạn mà tôi đã cố vấn, tôi tin rằng nỗ lực của tôi không hề vô ích.

Tuy nhiên, không nhất thiết các bạn phải có một nhà cố vấn như tôi, hoặc như cha tôi đối với tôi, để có được những thói quen tư duy cần thiết trên. Rất nhiều thói quen của tôi cũng có được nhờ rút ra từ các sai lầm, vấp ngã và tự đứng lên. Nhưng như bạn đã biết, người ta thường nói: “Một người thông minh học từ chính thất bại của anh ta. Một nhà thông thái học từ thất bại của người khác.” Tôi hy vọng thông qua cuốn sách này, các bạn sẽ trở nên “thông thái” theo cách mà người xưa vẫn nói.

# Chương 1: LÀM THẾ NÀO ĐỂ KINH DOANH THÀNH CÔNG

Tôi bắt đầu sự nghiệp cố vấn và giảng dạy về kinh doanh vào một buổi tối lạnh tháng 1 năm 1992. Vợ tôi, Elaine, và tôi ra ngoài ăn tối tại một nhà hàng cùng hai người bạn Bobby và Helene Stone. Đó là một nhà hàng có giá cả phải chăng do hai người bạn của chúng tôi chọn. Khi đến đó, chúng tôi mới hiểu ra nguyên nhân của việc lựa chọn đó. Bobby nói rằng anh vừa bị mất việc - công việc bán thiết bị máy tính mà anh đã làm trong 14 năm. Anh cảm thấy mệt mỏi, khủng hoảng và tức giận thề rằng sẽ không bao giờ làm thuê cho người khác nữa. Anh nói anh sẽ cùng tham gia việc kinh doanh tại nhà của Helene, bán thiết bị máy vi tính tại tầng hầm căn nhà của họ ở Bắc Bellmore, New York.

“Tuyệt đấy, Bobby,” tôi nói. “Anh có kế hoạch kinh doanh chưa?”

“Kế hoạch kinh doanh là gì?” Bobby hỏi.

“Kế hoạch kinh doanh thể hiện những gì anh cần làm,” tôi nói. “Anh cần nó để biết liệu công việc kinh doanh của anh có khả thi hay không.”

“Việc kinh doanh chắc chắn khả thi,” anh nói. “Bảy năm qua, Helene và Paula - người trợ lý làm việc bán thời gian của chúng tôi đã điều hành công việc rất trôi chảy. Và tôi nghĩ mình là một nhân viên bán hàng khá giỏi. Vậy thì tại sao nó không thể là một công việc kinh doanh khả thi chứ?”

Helene không thể bất bình hơn. “Anh ấy điên mất rồi,” cô nói. “Chúng tôi không có tiền và thậm chí không thể trả nổi hóa đơn. Chúng tôi đang tìm một khoản vay thế chấp nhà để thanh toán cho nhà cung cấp lớn nhất.” Bobby nói Helene quá tiêu cực và Helene thì nói Bobby không biết anh ấy đang nói gì. Do đó, tôi đành phải lên tiếng: “Hãy nghe tôi này. Đừng làm bất cứ điều gì vội. Hãy mang tất cả giấy tờ của các bạn đến nhà tôi, và chúng ta sẽ xem xét liệu công việc kinh doanh đó của mình có khả thi hay không.” Tôi dự định sau khi xem xét giấy tờ sẽ đưa ra cho họ một lời khuyên để họ tiến hành lại công việc kinh doanh của họ từ đó. Tuy nhiên, cuối cùng tôi nhận ra họ cần cả một khóa đào tạo.



Và điều thú vị nhất trong hoàn cảnh này là tôi không biết liệu mình có thể dạy cho một người bao nhiêu điều về kinh doanh. Liệu bạn có thể hướng dẫn một cặp vợ chồng trung niên, không phải là doanh nhân, hoàn toàn không có kiến thức về việc xây dựng một doanh nghiệp thành công, làm được việc đó? Hay người ta buộc phải học hỏi từ chính kinh nghiệm của bản thân? Tôi cũng không biết nữa. Tôi đã phải mất cả đời để có được những kiến thức kinh doanh như ngày hôm nay. Rất nhiều trong số những bài học đó được rút ra từ những thất bại và sai lầm trong thực tế.

## **ĐIỀU QUAN TRỌNG ĐẦU TIÊN**

Vài ngày sau, Bobby and Helene đến nhà tôi và mang theo những giấy tờ tôi yêu cầu về thông tin bán hàng, chi phí, và phí tổn của việc kinh doanh trong vài năm qua. Tôi nói với họ chúng tôi sẽ cùng xem xét các con số sau bữa tối. Tuy nhiên, trước hết, tôi muốn tìm hiểu về mục tiêu của họ, điều tôi luôn muốn bắt đầu trước tiên.

Thực tế, mục tiêu ban đầu của mọi doanh nghiệp là tồn tại đủ lâu để biết liệu nó có khả thi hay không. Tôi không quan tâm đến loại hình kinh doanh của bạn hoặc bạn có bao nhiêu vốn. Bạn không bao giờ biết được liệu một việc kinh doanh có khả thi hay không cho đến khi bạn thật sự bắt tay thực hiện nó. Nhưng một dự án khả thi chỉ là một bước trên con đường đến đích, và tôi muốn biết đích ở đây là gì. Tôi sẽ lắng nghe những mục tiêu mà mọi người cho rằng không thể đạt được trong kinh doanh, mục tiêu sẽ phù hợp với việc kinh doanh, hoặc mục tiêu hoàn toàn phi thực tế mà bạn đang xem xét. Tôi đang lắng nghe những động cơ thật sự thúc đẩy con người. Thông thường, nó là thứ gì đó thiên về cảm xúc.

Bobby và Helene nói rằng họ muốn kiếm sống dựa vào công việc kinh doanh của mình. Nhưng Bobby còn muốn hơn thế. Khi đó, điều anh ấy thật sự muốn là trả thù công ty cũ. Điều này cũng là bình thường, nhưng nó sẽ chẳng dẫn anh đến đâu, ngoại trừ việc lâm vào ngõ cụt. Trả thù không đem lại lợi ích gì cho mục tiêu lâu dài của Bobby và Helene, trong khi họ muốn độc lập tài chính và không bao giờ rơi vào tình cảnh này nữa. Vì thế, bằng cách xác định mục tiêu, chúng ta có thể loại bỏ những cảm xúc đó.

Khi đã xác định được mục tiêu, bạn hãy trở lại với vấn đề tính khả thi. Tôi nói với Bobby và Helene, “Nghe này, tôi không biết liệu việc bán hàng của

các bạn có thật sự là một công việc kinh doanh hay không, và tôi cũng không biết liệu các bạn có thể điều hành nó như một doanh nghiệp thật sự hay không. Nhưng trước tiên, chúng ta phải xem liệu nó có đáng để chúng ta thử dành thời gian và công sức hay không. Chúng ta phải chắc chắn rằng, ít nhất trên giấy tờ, các bạn có cơ sở để tiến hành.”

Ngay lập tức, Bobby bắt đầu nói về kế hoạch marketing của anh. Tôi ngắt lời anh và hỏi Helene về những thông tin mà cô có. Cô bày giấy tờ ra và bắt đầu giải thích. Tôi nói, “Cô không cần giải thích, tôi có thể đọc chúng.” Tôi xem qua chúng, thực hiện vài phép tính nhanh, và nói với Helene. “Đây. Tôi sẽ cho cô thấy rằng năm ngoái, trợ lý của cô - Paula, kiếm được nhiều tiền hơn cô.” Tôi chỉ vào một vài con số. “Đây là doanh thu trong năm,” tôi nói, “và đây là tất cả những chi phí của cô, chưa tính tiền lương của Paula. Cô tính hiệu số, và đây là cái cô có. Anh có thể đọc nó được không, Bobby?”

Bobby nói: “10 nghìn đô-la.”

Tôi nói: “Đúng, 10 nghìn đô-la. Nào, bây giờ thì nhìn này. Đây là tổng số tiền các bạn trả cho Paula. Số tiền đó là bao nhiêu?”

Bobby nói: “15 nghìn đô-la.”

“Các bạn có hiểu ý tôi không?” tôi hỏi.

Bobby nói: “Tôi nghĩ nó có nghĩa là việc kinh doanh đang thua lỗ.”

Tôi nói, “Tốt lắm.” Tôi quay sang Helene. “Điều đó có nghĩa là cô đã bị thua lỗ. Bây giờ, có vài thứ cô cần phải quyết định. Việc kinh doanh có vẻ khả thi trên giấy tờ nhưng cô vẫn buộc phải giảm chi phí cũng như sẽ phải đầu tư thêm tiền. Tôi chưa biết chính xác là bao nhiêu, nhưng nó sẽ là một khoản lớn trong số tiền tiết kiệm của cô đấy. Cô có sẵn lòng làm việc đó không?” Helene nói cô ấy cần phải suy nghĩ.

Hôm sau, họ sa thải người trợ lý, Paula, với lý do Bobby sẽ tham gia kinh doanh và công việc kinh doanh tạm thời không đủ để thanh toán tiền công cho cả hai người. Helene kể với tôi rằng cả cô và Bobby đều khóc. “Tôi đã khóc nức nở” cô nói, “vì điều này vừa mới xảy ra cho anh ấy, và bây giờ chúng tôi lại gây ra cho người khác.” Nhưng đó là một bước đi cần thiết nếu họ thật sự muốn phát triển kinh doanh. Và thế là, chỉ còn hai người họ trong

tầng hầm. Để Paula ra đi nghĩa là họ sẽ phải tự mình làm tất cả mọi việc trong tầng hầm đó.

## **LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH**

Hầu hết mọi người đều lo sợ khi bắt đầu khởi sự kinh doanh. Chính vì thế, việc lập kế hoạch kinh doanh là điều cần thiết. Nó giúp làm sáng tỏ quy trình, loại bỏ cảm xúc ra khỏi công việc. Nhưng bạn không thể lập kế hoạch kinh doanh nếu bạn không hiểu rõ dòng tiền mặt, và những người bắt đầu sự nghiệp kinh doanh hiếm khi hiểu rõ điều này. Họ nhăm lẩn dòng tiền mặt với doanh thu hoặc có tiền trong ngân hàng. Họ tin rằng để thành công, tất cả những gì bạn phải làm là tăng doanh thu. Thực tế, cái bạn cần là loại doanh thu đúng. Loại doanh thu sai có thể khiến bạn đi thẳng đến bờ vực phá sản.

Để tránh việc đó, trước tiên bạn phải nhận ra rằng nguồn vốn của bạn là có giới hạn. Tất cả mọi người đều có một nguồn vốn nhất định khi khởi nghiệp và không ai tránh được điều đó. Vấn đề quan trọng là bảo đảm rằng bạn có đủ vốn để bắt đầu và để duy trì công việc kinh doanh cho đến khi xác định được liệu công việc đó có khả thi hay không. Thời điểm xác định được khả năng khả thi là khi công việc kinh doanh có thể tự tạo ra đủ tiền mặt để chi trả hóa đơn. Một bản kế hoạch kinh doanh là cách dự đoán tốt nhất cách thức để bạn có thể đạt được sự khả thi đó.

Khi nói đến kế hoạch kinh doanh, tôi không ám chỉ bất kỳ điều gì phức tạp mà nó đơn giản chỉ là một báo cáo thu nhập phù hợp, thực tế và một bản báo cáo dòng tiền mặt. Tôi muốn có được sự dự đoán hợp lý về mức doanh thu hàng tháng trong vòng một năm. Đó là cái tôi yêu cầu Bobby cung cấp. Tuy nhiên, kế hoạch mà anh ấy lập ra lại quá lố bịch. Anh ấy lạc quan đến mức điên rồ, và điều này không có gì lạ. Người ta luôn lạc quan thái quá trong dự án kinh doanh đầu tiên - đồng thời cũng lại rất lo lắng. Thật kỳ quặc, và cũng thật nguy hiểm, vì sự lạc quan thái quá đó sẽ khiến họ có những quyết định sai lầm trong việc sử dụng nguồn vốn có giới hạn.

Với Bobby, tôi phải xây dựng lại tất cả mọi thứ từ đầu. Anh tính toán kế hoạch kinh doanh của mình dựa trên suy nghĩ của anh về nhu cầu sử dụng sản phẩm của khách hàng chứ không phải trên số lượng sản phẩm mà anh có thể bán được. Anh chứng minh cho kế hoạch của mình bằng cách cho chúng tôi thấy thành tích bán hàng của anh tại công ty cũ, nơi anh bán các thiết bị lau chùi máy vi tính với giá từ 12 đến 20 nghìn đô-la một lô sản phẩm. Anh

chưa từng nghĩ rằng việc đó sẽ hoàn toàn khác xa so với việc bán phụ tùng máy vi tính với giá 40 đô-la một đơn hàng. Vì thế, anh càng cần tập trung tỉ mỉ càng tốt. Khi đó là tháng 1 năm 1992. Tôi nói: “Chúng ta hãy thử xem xét đến tháng 7 nào. Anh nghĩ mình sẽ kiếm được bao nhiêu trong tháng 7?”

Anh nói: “20 nghìn đô-la.”

Tôi nói: “Anh có 20 ngày làm việc trong một tháng. Nghĩa là mỗi ngày anh sẽ kiếm được 1.000 đô-la. Điều đó có thực tế không? Đơn hàng trung bình của anh có giá là 40 đô-la, tức là mỗi ngày anh sẽ bán được 25 đơn hàng. Trong tám giờ. Nghĩa là 3 đơn hàng mỗi giờ, bằng cách chào hàng qua điện thoại. Nghĩa là 20 phút một đơn hàng. Anh nghĩ mình có thể làm được không?” Việc này chắc chắn đã buộc anh phải đối mặt với thực tế. Điều tôi muốn là dự đoán hợp lý, tính toán có căn cứ. Bobby nhận ra dự đoán doanh thu trong tháng 7 của anh là bất khả thi. Vì thế, anh lập một bản kế hoạch mới, sau đó, chúng tôi nghiên cứu kỹ lưỡng, từng tháng một, cho đến khi có được một kế hoạch doanh thu cả năm hợp lý.

Tiếp theo là bước quan trọng nhất: xác định lợi nhuận gộp. Khi đã có kế hoạch doanh thu hợp lý, bạn có thể phân tích chúng theo loại hàng hóa, tính chi phí giá vốn hàng bán (COGS). Bạn lấy doanh thu trừ đi COGS, và tính được lợi nhuận gộp hay hệ số biên lợi nhuận gộp của bạn (nếu tính theo phần trăm doanh thu). Theo quan điểm của tôi, lợi nhuận gộp là con số quan trọng nhất trong bất kỳ công việc kinh doanh mới nào. Nó quyết định những yếu tố khác trong việc kinh doanh - tổng số vốn cần thiết, khối lượng hàng bán, tổng số tiền bạn có thể trang trải, thời gian cần thiết xác định tính khả thi, thậm chí cả tính khả thi của kế hoạch kinh doanh.

Giả sử bạn bán một sản phẩm có giá 1 đô-la với chi phí để sản xuất hoặc mua vào là 90 cent. Lợi nhuận gộp của bạn sẽ là 10 cent trên một sản phẩm, hay nói cách khác 10% doanh thu. Giả định bạn cần 5 nghìn đô-la mỗi tháng để trang trải chi phí. Để có được số tiền đó, bạn phải đạt doanh thu 50 nghìn đô-la mỗi tháng. Bây giờ, giả sử bạn cần 3 tháng để thu tiền nợ. Mỗi tháng bạn phải cần 100 nghìn đô-la tiền mặt để có 5 nghìn đô-la nhằm đảm bảo sự hòa vốn. Nếu tình huống đó xảy ra, chắc chắn đó không phải là một việc kinh doanh khả thi.

Chính vì thế, hãy nhớ rằng lợi nhuận gộp là điều quan trọng nhất, là nhân tố quyết định đối với việc kinh doanh của bạn. Bạn phải sử dụng lợi nhuận gộp

đề thanh toán chi phí cho mọi vấn đề - tiền lương của nhân viên, tiền thuê nhà, hóa đơn điện thoại, gas, điện, photocopy... Nếu hệ số biên lợi nhuận gộp của bạn là 10%, bạn cần 10 đô-la doanh thu cho 1 đô-la chi phí chỉ để hòa vốn. Nếu hệ số biên lợi nhuận gộp của bạn là 40%, bạn chỉ cần 2,5 đô-la doanh thu cho 1 đô-la chi phí. Sự khác biệt này mang tính quyết định khi bạn bắt đầu kinh doanh với một số vốn giới hạn. Hệ số biên lợi nhuận gộp của bạn càng cao, doanh thu mà bạn cần để trang trải chi phí càng thấp, và nguồn vốn của bạn càng có thể duy trì lâu. Và, đối với hầu hết những doanh nghiệp mới, thời gian luôn mang tính sống còn.

Đó là bài học quan trọng nhất mà Bobby và Helene phải học, và tôi đã buộc họ phải tự tính toán. Tôi theo dõi từng bước họ làm. Tôi chỉ cho họ cách phân tích doanh thu theo từng loại sản phẩm, cách tính giá vốn hàng bán và hệ số biên lợi nhuận gộp của họ. Chúng tôi lập ra một danh sách các khoản chi phí và xác định chi phí cố định của họ. Với doanh thu, giá vốn hàng bán, và chi phí chung, họ có thể tự lập ra kế hoạch thu nhập hàng tháng của mình. Sau đó, tôi hướng dẫn họ về quy trình lập dự tính dòng tiền mặt hàng tháng, từ đó họ có thể gộp lại thành một dự đoán về dòng tiền mặt cả năm. Tôi chỉ thực hiện một số việc đủ để bảo đảm họ biết cách thực hiện những việc còn lại. Phần còn lại họ phải làm ở nhà, sử dụng bút, giấy và không được sử dụng máy tính.

Đó là tất cả các công đoạn của quy trình đào tạo. Khi bạn tự viết các dự toán ra giấy, tự tính toán, và xem xét các con số trong cả năm, sẽ có hai việc xảy ra. Thứ nhất, bạn sẽ bắt đầu có cảm giác về việc kinh doanh. Thứ hai, bạn bắt đầu thấu hiểu thực tế. Bạn sẽ hiểu rằng doanh thu chưa hẳn dẫn đến lợi nhuận, và bán được hàng hoặc thu được lợi nhuận không đồng nghĩa với việc dòng tiền mặt tăng lên cũng như hiểu rõ hơn mối tương quan giữa các vấn đề.

Một nguyên nhân khác khiến việc lập kế hoạch kinh doanh là cần thiết là vì nó sẽ giúp bạn biết được tổng số vốn cần thiết để khởi nghiệp. Con số đó đến từ dự đoán dòng tiền mặt. Trong hầu hết các trường hợp, bạn sẽ thời gian đầu dòng tiền mặt tích lũy được rất tồi tệ, tháng này qua tháng khác, và đến khi việc kinh doanh có được bước đột phá, dòng tiền mặt sẽ bắt đầu cải thiện. Tuy nhiên, nếu dòng tiền mặt dự đoán của bạn không bao giờ cải thiện, việc kinh doanh không khả thi, thì bạn nên tìm việc khác để làm. Nhưng nếu việc kinh doanh khả thi, trên lý thuyết, số vốn khởi nghiệp cần thiết của bạn sẽ bằng với lượng tiền mặt thiếu hụt lớn nhất trong dự đoán.

Cũng trên lý thuyết, nếu bạn đầu tư số tiền đó vào việc kinh doanh, bạn cần đề phòng khả năng cạn kiệt tiền mặt. Trên thực tế, tôi luôn luôn tăng số tiền đó lên ít nhất 50%. Chẳng hạn, với Bobby và Helene, có vẻ như họ sẽ thâm hụt khoảng 15 nghìn đô-la tiền mặt trong tháng tồi tệ nhất. Vì thế, tôi nói với họ, việc kinh doanh chắc chắn cần đầu tư khoảng 25 nghìn đô-la, nhưng họ chỉ bỏ ra trước 15 nghìn đô-la.

Có hai lý do khiến bạn phải xác định khoản dự phòng trước khi bắt tay vào hoạt động kinh doanh. Thứ nhất, chi phí luôn cao hơn mức bạn dự tính, còn lợi nhuận thì luôn luôn nhỏ hơn. Vì thế, trên thực tế, chắc chắn bạn sẽ cần nhiều vốn hơn con số trên bản dự tính dòng tiền mặt. Ngoài ra, cũng có một vấn đề liên quan đến tâm lý và cảm xúc. Đó là bạn sẽ tăng thêm vốn nếu ngay từ đầu bạn biết mình sẽ phải làm thế. Bạn nghĩ khác về vấn đề này nếu bạn vẫn luôn cho rằng số vốn đầu tư cần thiết mà bạn đã tạo ra là tối đa rồi.

---

### *Hỏi Norm*

*Norm thân mến:*

*Công ty thiết kế tại nhà của tôi bán kệ trưng bày và những thiết bị tương tự cho các nhà bán lẻ. Tôi cố gắng xoay xở dựa trên 25% đến 30% hệ số biên lợi nhuận gộp, nhưng tôi không biết liệu nó có phù hợp không. Tôi luôn tự hỏi chúng tôi có thể tăng doanh thu lên bao nhiêu nếu chúng tôi giảm giá.*

*Norbert.*

Norbert thân mến:

Tôi nghĩ bạn đã đặt nhầm câu hỏi. Bạn nên tự hỏi doanh thu sẽ bị giảm bao nhiêu nếu bạn giảm giá. Lợi nhuận gộp và lợi nhuận ròng luôn quan trọng hơn doanh thu. Tôi thích 20 nghìn đô-la lợi nhuận gộp trên 50 nghìn đô-la doanh thu hơn là có cùng lợi nhuận gộp đó trên 100 nghìn đô-la doanh thu. Tại sao? Bởi vì tôi sẽ bớt đau đầu hơn, ít chi phí vận chuyển hơn, ít phải tuyển dụng nhân viên hơn... Nếu tôi là bạn, tôi sẽ tìm cách để tăng hệ số biên lợi nhuận gộp, chứ không phải là giảm nó đi. Bạn có thể cắt giảm chi phí vận chuyển, nhưng tôi sẽ không làm vậy trừ khi bạn chắc chắn rằng mình sẽ có thêm doanh thu - và chúng xứng đáng để làm thế.

Lập kế hoạch kinh doanh là nền tảng cho những bước tiếp theo vì bạn sẽ biết được cần phải có những yếu tố nào để duy trì doanh nghiệp. Với Bobby và Helene, tôi phân tích các nhân tố sống còn thành những thuật ngữ dễ hiểu nhất và thành những con số họ có thể kiểm soát. Họ sẽ nhận ra sự khác biệt giữa việc bán dụng cụ lau chùi có hệ số biên lợi nhuận gộp 50% và các thiết bị máy tính có hệ số biên lợi nhuận gộp 10%. Họ sẽ bắt đầu hiểu hệ số biên lợi nhuận gộp, tín dụng... sẽ tác động đến dòng tiền mặt của họ như thế nào, và làm thế nào dòng tiền mặt sẽ quyết định liệu việc kinh doanh của họ có thể duy trì đủ lâu để biết được việc kinh doanh có khả thi trên thực tế giống như trên lý thuyết hay không. Họ sẽ tìm ra điểm cần tập trung nhanh chóng đạt được thành công.

**Thực tế, Helene đang tìm ra điểm cần tập trung đó. Cô ấy học rất nhanh. Bobby cần nhiều thời gian hơn, và anh có nhiều trở ngại phải vượt qua hơn, đặc biệt là ám ảnh doanh thu.**

## **VƯỢT QUA ÁM ẢNH DOANH THU**

Hầu hết các doanh nhân đều phải chịu nỗi ám ảnh về doanh thu khi lần đầu bước chân vào lĩnh vực kinh doanh. Họ muốn thấy doanh thu tăng từng tháng, từng ngày, từng giờ. Chính tôi cũng vậy, tôi cũng không quan tâm đến bất cứ điều gì khác ngoài doanh số hàng tuần của công ty. Các nhà đầu tư của tôi cũng thế. Họ không bao giờ hỏi tôi về lợi nhuận. Tất cả những gì họ muốn biết là doanh thu. Đó là nỗi ám ảnh doanh thu. Bạn sẽ luôn nghĩ rằng mình cần tập trung tất cả vào việc tạo ra doanh thu. Điều đó rất nguy hiểm, đặc biệt khi bạn kinh doanh ở tầng hầm với số vốn ít ỏi.

Tại sao? Bởi vì doanh thu không đồng nghĩa với tiền mặt, và tiền mặt là thứ bạn cần để tồn tại. Nếu bạn cạn kiệt tiền mặt, bạn sẽ phá sản. Vấn đề là phải hiểu rằng thực tế bạn chỉ có một số vốn có giới hạn. Nếu lợi nhuận gộp của bạn không đủ để trang trải các chi phí, bạn phải sử dụng vốn để bù đắp khoản chênh lệch. Nếu tiếp tục như vậy, bạn sẽ rơi vào tình trạng lạm dụng vốn và nhanh chóng cạn kiệt. Điều này đã tạo ra hai quy luật quan trọng mà tất cả các doanh nghiệp mới bắt đầu đều cần hiểu và thực hiện. Thứ nhất, bảo vệ nguồn vốn của bạn, chỉ sử dụng nó vào những việc bạn chắc chắn sẽ làm

tăng dòng tiền mặt trong ngắn hạn. Thứ hai, duy trì hệ số biên lợi nhuận gộp hàng tháng ở mức cao nhất có thể. Đừng theo đuổi bất kỳ thương vụ nào có hệ số biên lợi nhuận thấp.

Chắc hẳn bạn sẽ nghĩ những quy luật này khá đơn giản, nhưng để tuân thủ chúng, bạn cần đặt ra cho mình ngưỡng nguyên tắc và kỷ luật nhất định. Bạn sẽ rất dễ đi chệch hướng, và đa phần là do nỗi ám ảnh doanh thu. Bobby là ví dụ điển hình cho vấn đề này. Anh được đào tạo luôn tư duy và hướng đến doanh thu trong hơn 14 năm làm nghề bán hàng. Anh chưa bao giờ nghe đến lợi nhuận gộp. Nhiệm vụ của anh là bán càng nhiều hàng càng tốt với mức giá được ấn định bất kể hệ số biên lợi nhuận gộp mà anh mang lại lớn hay nhỏ.

Vậy anh ấy sẽ làm gì khi phát hiện ra mình có một tháng có doanh thu tồi tệ? Giả sử trong bản kế hoạch kinh doanh của mình, anh ấy dự đoán doanh thu trong tháng đó là 20 nghìn đô-la. Đó là điểm hòa vốn của anh. Bây giờ đã là tuần cuối cùng của tháng và anh chỉ mới đạt 10 nghìn đô-la doanh thu. Anh bắt đầu tuyệt vọng. Anh gọi các đại diện bán hàng cho đến khi tìm được một người sẽ mua số dụng cụ trị giá 10 nghìn đô-la nếu anh giảm giá. Họ thương lượng, và Bobby mang đến cho khách hàng một thương vụ tốt. Bobby cũng cảm thấy rất vui vẻ bởi đã đạt được mục tiêu. Anh đã bán được cả tấn hàng. Anh đến và nói với Helene: “Chúng ta đã làm được. Chúng ta đã bán đủ doanh số.”

Nhưng anh đã thật sự làm gì? Đầu tiên, anh không hòa vốn. Mức giá anh thương lượng khiến anh chỉ có được 10% hệ số biên lợi nhuận gộp trên doanh thu. Mức hòa vốn là 20 nghìn đô-la với hệ số biên lợi nhuận gộp là 40%, tức là 8 nghìn đô-la lợi nhuận gộp. Anh đã bán 10 nghìn đô-la tại mức 40% và 10 nghìn đô-la tại mức 10%, tổng cộng là 5 nghìn đô-la lợi nhuận gộp. Do đó, hệ số biên là 25%, không phải 40%. Nó không đủ để trang trải chi phí. Anh bị thiếu hụt 3 nghìn đô-la và phải lấy tiền vốn để bù vào. Sau năm tháng như thế, việc kinh doanh sẽ ngốn hết toàn bộ 15 nghìn đô-la mà Helene đã đầu tư.

Thứ hai, anh ấy đã lãng phí thời gian. Anh nên sử dụng thời gian để theo đuổi khách hàng có hệ số biên cao, thông thường là khách hàng mua số lượng ít. Ngoài ra, còn một quy luật nữa, đó là: tận dụng thời gian để phát triển mối quan hệ với những khách hàng có hệ số biên cao nhất. Để những khách hàng có hệ số biên thấp tự tìm đến bạn, sau đó đàm phán để tăng giá.



Quan trọng hơn, Bobby duy trì công việc kinh doanh dựa vào một khách hàng có thể mua hàng với giá trị 10 nghìn đô-la mỗi tháng. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu khách hàng đó không thể thanh toán, thanh toán quá chậm hoặc chỉ trả tiền nếu Bobby liên tục gọi điện nhắc nhở? Đó là một rủi ro, và rủi ro với khách hàng lớn cũng sẽ lớn hơn rất nhiều so với một khách hàng đơn lẻ. Bobby đã mạo hiểm mà không hiểu rõ điều đó, và sai lầm đó xuất phát từ nỗi ám ảnh doanh thu. Những người bán hàng hưởng hoa hồng như Bobby từng làm không bao giờ lo lắng về lương bổng.

Đừng hiểu sai ý tôi. Tôi không nghĩ nỗi ám ảnh doanh thu lúc nào cũng xấu. Nó vẫn tốt miễn là bạn có thể cân bằng được nó. Chỉ vì bạn không thể cân bằng doanh thu không có nghĩa là bạn cũng sẽ không quan tâm đến các phần khác của việc kinh doanh. Bạn phải tìm hiểu, nắm bắt tất cả mọi việc, hoặc nếu không bạn sẽ không thể tồn tại. Bạn sẽ gây ra rất nhiều sai lầm nghiêm trọng cho vấn đề tài chính - chỉ để tránh một tháng có doanh số tồi tệ. Chính vì vậy, thà có một tháng, thậm chí là nhiều tháng có doanh số tồi tệ, hơn là để hệ số biên lợi nhuận gộp của bạn trượt dốc. Tôi nhận ra rằng rất khó để một người bán hàng - và hầu hết các doanh nhân cũng đều là những người bán hàng - chấp nhận điều này, nhưng thực tế, nó quan trọng. Vì sao? Vì mục tiêu của bạn, vì mục tiêu dài hạn của bạn - điều bạn đã quyết định trước khi lập kế hoạch kinh doanh. Bobby và Helene muốn có được sự độc lập tài chính. Nhưng vấn đề đặt ra là liệu việc kinh doanh này có giúp họ thực hiện được điều đó không? Họ cần phải tìm ra câu trả lời cho chính mình. Nỗi ám ảnh doanh thu có thể khiến các doanh nghiệp không thể thay đổi được mục tiêu dài hạn, không thể đặt ra chỉ tiêu doanh số và cuối cùng là không thể xác định được tính khả thi của việc kinh doanh... Do đó, nếu bạn có nhiều tháng có doanh số tồi tệ, điều đó sẽ có nghĩa là gì? Kết quả đó sẽ cho bạn biết nhiều điều, chẳng hạn như việc kinh doanh của bạn hoàn toàn không khả thi, hoặc bạn không đủ khả năng bán hàng ở mức hệ số biên lợi nhuận gộp cao để đạt mục tiêu. Chính vì vậy, bạn cần phải tập trung vào vấn đề này.

Lựa chọn phổ biến nhất của mọi người trong trường hợp này là tự lừa dối bản thân bằng một chuỗi những tháng có doanh số cao với hệ số biên thấp. Và việc này rất đơn giản. Chỉ cần hạ giá sản phẩm thấp hơn đối thủ cạnh tranh, và bạn có thể có được mọi mức doanh số mà bạn muốn. Bạn sẽ nghĩ công việc kinh doanh của mình vẫn đang rất ổn. Bạn sẽ không cạn kiệt tiền mặt miễn là doanh thu của bạn tiếp tục tăng và bạn có thể thu tiền trước khi trả phí. Vấn đề là, số chi phí bạn cần trả lại nhiều hơn mức bạn có thể. Bạn vỡ nợ, và bạn không hiểu tại sao. Trên thực tế, điều này vẫn thường xuyên

xảy ra. Chính vì vậy, cách tốt nhất để tránh tình huống đó xảy ra là tuân theo các nguyên tắc trên và theo dõi sát sao các con số. Nếu bạn quan sát cẩn thận, bạn sẽ thấy được một bức tranh tổng quát về việc kinh doanh của mình và bạn sẽ hiểu được điều gì đang thật sự diễn ra. Bạn sẽ hiểu có phải mình sắp lâm vào tình cảnh phá sản đó hay không và rằng liệu đã đến lúc nên thử một cách khác hay chưa.

Tuy nhiên, việc duy trì định hướng kinh doanh không hề dễ dàng. Đối với Bobby và Helene lại càng khó khăn hơn. Trong năm đầu tiên, họ liên tục có những bất đồng trong quan điểm kinh doanh. Helene không ngừng nói với Bobby rằng anh nên tìm một công việc chính thức. Gia đình và bạn bè cũng cùng quan điểm đó với Helene. Nhưng họ vẫn đang sống dựa vào trợ cấp thất nghiệp và bảo hiểm sức khỏe do mất việc (COBRA) của Bobby. Và Helene lo lắng về những điều sẽ xảy ra nếu họ không nhận được những khoản trợ cấp đó.

Nhiệm vụ của tôi lúc này là giúp mọi thứ trở nên khả quan nhất - và giúp Bobby tập trung vào những thương vụ có hệ số biên cao. Bobby và Helene đang cố gắng để có được hệ số biên trung bình là 40%, nhưng đồng thời vẫn chấp nhận những thương vụ có hệ số biên 9%. Vì vậy, tôi đề nghị Helene phải quản lý hệ số biên của các thương vụ. Nếu họ có một thương vụ với hệ số biên dưới 20%, Bobby sẽ phải hỏi Helene xem liệu họ có nên chấp nhận thương vụ đó hay không. Thông thường, cô ấy sẽ nói không. Bobby cảm thấy rất bức mình vì điều đó. Anh đã có cơ hội nhận được một đơn hàng trị giá

3 nghìn đô-la với hệ số biên lợi nhuận gộp là 13%, và sẽ nạp thêm 390 đô-la vào ngân hàng. Nhưng Helene vẫn không chấp nhận thương vụ đó và Bobby cáu giận hỏi cô: “Làm sao việc kinh doanh này có thể tiến triển được nếu chúng ta cứ từ chối các thương vụ như thế này?” Bobby vẫn không thể hiểu một thương vụ có biên lợi nhuận thấp có thể hủy hoại việc kinh doanh như thế nào. Những điều này hoàn toàn không giống với những gì anh đã làm và đã quen trong suốt 14 năm qua.

Tuy nhiên, cuối cùng Bobby cũng vẫn tuân thủ kế hoạch đã đề ra. Dần dần, hệ số biên kinh doanh của họ được cải thiện, và cơ sở khách hàng được mở rộng. Sau một năm, chúng tôi tập hợp lại, xem xét các con số, các vấn đề và phát hiện ra rằng việc kinh doanh bị thiếu hụt 5 nghìn đô-la, và lẽ ra họ không thể duy trì việc kinh doanh này nếu thiếu trợ cấp nghỉ việc của Bobby.

Tôi cảnh báo với họ rằng, năm thứ hai sẽ khó khăn hơn năm thứ nhất rất nhiều nếu họ không có tiền trợ cấp, và trên thực tế, họ đã gặp khủng hoảng khi có hai tháng liên tục tòi tệ. Tôi đưa ra cho họ hai lựa chọn và đề nghị họ chọn một trong hai cách: họ có thể đầu tư thêm 10 nghìn đô-la từ tiền tiết kiệm, hoặc họ sẽ không nhận lương trong hai tháng. Họ chọn giải pháp thứ hai.

Bobby và Helene dần hiểu và nắm rõ mọi việc. Họ theo dõi sát sao các con số trong một năm rưỡi, xem xét doanh thu và hệ số biên lợi nhuận gộp theo loại sản phẩm, và theo dõi khoảng 10 mục chi phí. Tôi nói với họ: “Khi việc kinh doanh phát triển, thông thường chi phí sẽ tăng lên. Các bạn cần hiểu rõ điều này và đó là điều không tránh khỏi.” Và Bobby đã sẵn sàng đối mặt với thử thách, còn Helene thì ngày càng tự tin hơn theo thời gian.

---

*Norm thân mến:*

*Năm nay tôi 34 tuổi, và tôi đang vật lộn để xây dựng và quản lý một doanh nghiệp của riêng mình. Tôi có cảm giác như mình vừa đứng trên bờ vực thẳm, lại vừa đang cố gắng duy trì và xây dựng việc kinh doanh. Tôi đã phạm sai lầm trong quảng cáo, quản lý tiền mặt, và rất nhiều thứ khác. Tôi nghĩ khả năng cuối cùng tôi còn lại lúc này là sẵn sàng chấp nhận điều tồi tệ nhất. Tôi hy vọng dòng tiền mặt của mình có thể đáp ứng được sự ngó ngàng của tôi trước khi quá muộn.*

*Scott.*

*Scott thân mến:*

Lá thư của bạn gợi cho tôi nhớ về việc kinh doanh đầu tiên của mình khi tôi 33 tuổi. Tôi hiểu rõ cảm giác của bạn. Dù bạn tin hay không, thì tôi cũng muốn bạn biết rằng đây là những trải nghiệm mà một ngày nào đó khi nhìn lại, bạn sẽ thấy được nhiều bài học tuyệt vời. Tôi hy vọng việc kinh doanh của bạn sẽ không thất bại, nhưng nếu điều đó xảy ra, bạn cũng sẽ có được nhiều bài học quan trọng, và tôi tin chắc rằng việc kinh doanh tiếp theo của bạn sẽ thành công. Vì thế, hãy tiếp tục.

- Norm

---

## GIAN ĐOẠN “CHÍN MUỖI”

Sẽ là sai lầm nếu bạn cho phép bản thân quá dễ dãi trong kinh doanh - ngay từ khi bắt đầu, bạn cho rằng mình đã vượt qua giai đoạn khó khăn, an toàn và yên tâm. Đây không chỉ là vấn đề của các doanh nghiệp mới khởi nghiệp mà còn là của tất cả các công ty thuộc mọi quy mô, mọi giai đoạn phát triển. Đó là vì những sự thay đổi sẽ luôn xuất hiện trong kinh doanh, và chúng có thể tốt hoặc xấu. Đối với tôi, việc kinh doanh là một thực thể sống, và một thực thể sống thì chắc chắn sẽ thay đổi. Con người thay đổi, cây cối thay đổi và tất nhiên, doanh nghiệp cũng thế. Họ thay đổi vì khách hàng sẽ nảy sinh những nhu cầu mới, vì họ bắt đầu hướng tới một đối tượng khách hàng khác, và có thể là vì một đối thủ cạnh tranh mới xuất hiện trên thị trường. Có rất nhiều lý do khiến các doanh nghiệp phải thay đổi. Tuy nhiên, khi những thay đổi đó bắt đầu xuất hiện, có thể bạn sẽ không nhận ra chúng. Và nếu những thay đổi đó là xấu, chúng có thể nhanh chóng hủy hoại bạn.

Tôi luôn nghĩ đến vấn đề này khi yêu cầu Bobby và Helene theo dõi sát sao các con số. Tôi không chỉ nghĩ đến sự tồn tại nhất thời của họ mà muốn ngay từ khi bắt đầu, họ đã hiểu rõ việc kinh doanh thay đổi như thế nào, để sau đó nhận ra những thay đổi khác. Và hơn thế nữa, tôi biết việc kinh doanh của họ sẽ không thể mãi duy trì ở giai đoạn khởi sự. Vì thế, chúng tôi muốn tìm hiểu xem khi nào giai đoạn khởi sự sẽ kết thúc và việc kinh doanh sẽ đạt đến giai đoạn “chín muồi”.

Giai đoạn chín muồi là một ngưỡng cửa đặt biệt mà sớm hay muộn mọi doanh nghiệp mới thành công đều phải bước qua. Việc đạt được đến giai đoạn này phụ thuộc vào mức độ thành công của một vài nhân tố nhất định của việc kinh doanh. Nhân tố đó có thể là quy mô khách hàng hoặc cũng có thể là số lượng khách hàng tích cực. Nhưng chắc chắn sẽ có mười loại giai đoạn “chín muồi” như vậy. Và dù mọi việc có biến đổi như thế nào, thì những giai đoạn chín muồi đó cũng sẽ đều tạo ra một thứ giống nhau, đó là dòng tiền hòa vốn tự sinh. Điều tôi muốn đề cập đến ở đây không phải là vấn đề hòa vốn dựa trên cơ bản lãi-lỗ mà là về giai đoạn trong đó mỗi tháng tiền mặt tự tăng hoặc giảm đủ để duy trì việc kinh doanh và cho phép công ty tăng trưởng mà không cần đến sự đầu tư hoặc hỗ trợ tài chính từ bên ngoài.

Đó là bước ngoặt chính cho bất kỳ kế hoạch kinh doanh nào. Trước giai

đoạn “chín mươi”, công ty là một doanh nghiệp “sơ sinh” tồn tại dựa trên nguồn vốn bên ngoài. Sau giai đoạn “chín mươi”, công ty là một thực thể độc lập, tự sinh có khả năng tự tồn tại. Đó là mục tiêu tiếp theo của bạn sau khi xác định được rằng việc kinh doanh có tính khả thi. Vấn đề là tìm ra ranh giới đến giai đoạn đó.

Chẳng hạn, chúng tôi xác định rằng giai đoạn “chín mươi” của Bobby và Helene sẽ liên quan đến cơ sở khách hàng - chính xác là số lượng khách hàng thường xuyên. Chúng tôi nhận thấy rất nhiều khách hàng muốn hợp tác lâu dài với họ và hầu như luôn tự chủ động tái đặt hàng. Đối với một số khách hàng, Bobby và Helene chỉ cần gọi điện hoặc gửi fax nhắc nhở họ và họ sẽ lại tiếp tục đặt hàng. Do đó, khi Bobby và Helene có một cơ sở khách hàng đủ lớn, họ biết họ sẽ tạo ra đủ doanh số để hòa vốn. Câu hỏi đặt ra là họ cần cơ sở khách hàng lớn như thế nào để có thể đạt được mức doanh thu đó? Nếu bạn biết được định kỳ đặt hàng của khách hàng, bạn có thể xác định mức doanh thu cụ thể của mình trong một khoảng thời gian thông qua số lượng khách hàng. Tất nhiên, mức doanh thu đó không phải tháng nào cũng như nhau mà những tháng tốt sẽ bù trừ cho những tháng tồi tệ. Và vì chúng tôi biết hệ số biên lợi nhuận gộp, chi phí, tỷ lệ nợ xấu của Bobby và Helene, khoảng thời gian cần để có thể thu hồi hết công nợ và thanh toán hóa đơn, nên chúng tôi cũng có thể dự đoán được dòng tiền mặt mà doanh thu tạo ra.

Nếu xây dựng được mối tương quan giữa dòng tiền mặt, doanh thu, và một vài nhân tố khác, bạn có thể dễ dàng xác định được giai đoạn “chín mươi”. Với trường hợp của Bobby và Helene, chúng tôi biết lượng tiền mặt trung bình cần thiết mỗi tháng để duy trì hoạt động, nên chúng tôi có thể chuyển con số đó thành doanh số trung bình hàng tháng. Đó chính là giai đoạn “chín mươi” của họ. Khi nào họ đạt đến được giai đoạn đó, họ sẽ không phải dựa vào khoản tiết kiệm của Helene để duy trì kinh doanh và trang trải cuộc sống nữa.

Sau giai đoạn “chín mươi”, việc phát triển kinh doanh trở thành vấn đề cần được quan tâm hàng đầu. Rõ ràng đó là sự thay đổi lớn so với trước đây - một giai đoạn tốt lành, nhưng sự thay đổi này kéo theo nhiều hệ quả. Nó mở ra cả một thế giới tiềm năng mà bạn không thể nghĩ đến trong giai đoạn khởi sự. Khi bạn còn phải dựa vào nguồn vốn bên ngoài, bạn còn cần phải tập trung xây dựng việc kinh doanh mà bạn đã thiết lập. Chẳng hạn bạn phải rất thận trọng trong việc thử nghiệm các sản phẩm hoặc dịch vụ mới, ít nhất cho đến khi việc kinh doanh của bạn được mở rộng và an toàn. Nếu bạn không

có đủ thời gian, tiền bạc để chi trả cho việc thử nghiệm thì điều đó có nghĩa là bạn đang sống dựa vào một nguồn vốn có giới hạn. Bạn phải làm mọi thứ có thể để đạt đến tính khả thi của doanh nghiệp trước khi cạn vốn.

Bước vào giai đoạn này, toàn bộ bức tranh về việc kinh doanh của bạn sẽ thay đổi. Khi đó, bạn sẽ không còn phải xoay xở bằng tiền tiết kiệm, các khoản vay ngân hàng hoặc nguồn vốn từ những nhà đầu tư khác. Sau giai đoạn “chín muồi”, công việc kinh doanh của bạn sẽ hoàn toàn hoạt động dựa trên nguồn tiền mặt nội sinh. Bạn sẽ có được tiền lãi và có thể gửi chúng vào ngân hàng hoặc sử dụng một phần để tái đầu tư kinh doanh, và tôi nghĩ bạn nên làm thế. Thậm chí bạn có thể vay thêm để phát triển kinh doanh nếu bạn nhận thấy mình có khả năng chi trả bằng lợi nhuận. Có thể bạn sẽ cho rằng điều này là hơi liều lĩnh, nhưng chắc chắn đến giai đoạn này, bạn đã có đủ điều kiện để mạo hiểm, để tiến hành một vài thử nghiệm, vì tiền để đầu tư là của chính bạn chứ không phải là từ bên ngoài. Nếu đầu tư thông minh, bạn sẽ có cơ hội củng cố và phát triển việc kinh doanh.

Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là bạn được phép khinh suất. Thực tế, có rất nhiều doanh nghiệp trở nên lơ là khi đã đạt đến giai đoạn “chín muồi”. Thông thường, những doanh nghiệp tỏ ra lơ là với công việc của mình là những doanh nghiệp đạt được giai đoạn “chín muồi” nhờ kết hợp giữa vận may và bản năng, chính vì thế, họ không bao giờ hiểu được động lực để phát triển công việc kinh doanh của mình và rơi vào lối mòn ám ảnh doanh thu. Họ tìm kiếm doanh thu bằng mọi cách và sau khi đạt được nó, họ cảm thấy hào hứng, phấn chấn và chìm ngập trong trạng thái phờ phạc. Họ bỏ ngoài tai những cảnh báo và chộp lấy bất kỳ cơ hội mới nào xuất hiện. Trong những trường hợp đó, nếu việc kinh doanh chủ đạo của bạn đủ vững vàng, bạn sẽ duy trì được trong một thời gian. Vì thế, hãy cố gắng tránh vướng vào rắc rối bằng cách trung thành với các quy luật và theo dõi sát sao các con số. Các con số giúp bạn cân bằng cảm xúc, kiểm chế tính tự mãn và nhắc nhở bạn rằng dù tiền mặt của bạn có thể tự sinh, nhưng nó không phải không giới hạn, và nó vẫn có thể cạn kiệt.

Do đó, bạn phải giữ cho bản thân không bị cuốn vào những cảm xúc như trên. Bạn phải học cách tránh ra quyết định dựa trên cảm xúc. Mặc dù đó là cả một quá trình dài và khó khăn, nhưng bạn nhất thiết phải học vì nó rất quan trọng. Trong kinh doanh, bạn phải cố gắng khách quan, hiểu càng rõ càng tốt những gì bạn đang làm, nguyên nhân cũng như hệ quả của nó. Và sau khi đã hiểu rõ những điều đó, bạn có thể quyết định dựa trên cảm xúc

của mình bởi ít nhất khi đó bạn cũng đã suy nghĩ và lựa chọn kỹ càng rồi.

Đó chính là tình cảnh của Bobby và Helene sau hai hoặc ba năm đầu tiên. Khi đó họ có rất việc phải lựa chọn. Họ muốn tăng trưởng nhanh như thế nào? Họ muốn mở rộng quy mô lớn ra sao? Liệu họ có muốn tiếp tục kinh doanh tại tầng hầm nhà mình? Liệu họ có cần thuê thêm nhân viên? Tất cả những điều đó đều phụ thuộc vào họ bởi tại thời điểm đó, họ đã có đủ những công cụ cần thiết để đưa ra những lựa chọn khôn ngoan.

Nhưng điều quan trọng nhất khi đó là họ đã đạt được mục tiêu do chính họ đặt ra khi khởi nghiệp. Vào năm kinh doanh thứ ba, họ đạt mức doanh thu 482 nghìn đô-la, tăng 162,3 nghìn đô-la so với năm đầu tiên, và hệ số biên lợi nhuận gộp trung bình luôn giữ ở mức ổn định là 39%. Họ đã thật sự đạt được mục tiêu độc lập về tài chính.

“Mọi việc đã trở nên thật thú vị,” Helene nói khi nhớ lại thời điểm khởi nghiệp của mình. “Vài tháng trước Bobby hỏi tôi: ‘Chúng ta sẽ làm gì nếu công ty cũ mời anh làm việc lại?’ Tôi nói: ‘Chắc chắn là chúng ta sẽ từ chối.’ Tôi không bao giờ muốn làm thuê cho người khác nữa. Tại sao chúng tôi phải cống hiến tài năng của mình cho người khác? Chúng tôi đủ thông minh và khôn ngoan để tự lo cho mình. Hơn nữa, cuộc sống và điều kiện tài chính của chúng tôi tốt hơn trước đây rất nhiều.”

“Khi nào bạn còn làm việc cho người khác, khi đó tình hình tài chính của bạn luôn hoàn toàn không an toàn,” Bobby nói. “Điều đó càng đặc biệt đúng trong thế giới ngày nay. Hãy nhìn những người bạn bị sa thải của tôi. Tôi nói với Helene: ‘Chuyện này sẽ không bao giờ xảy ra với anh nữa.’ Và tôi cảm thấy vui vì điều đó.”

Helene nói: “Một điều mà Bobby luôn nói, và càng ngày anh ấy càng có vẻ đúng, đó là: an toàn không phải là công việc, nó là sự tự tin bạn cảm nhận từ chính bản thân.”

“Đúng vậy,” tôi nói, “không có thứ gì gọi là công việc an toàn cả. Sự an toàn duy nhất là cảm giác của chính bạn về giá trị cá nhân và kiến thức của mình trong việc kiếm sống.”

“Thậm chí khi làm việc cho người khác, anh ấy vẫn nói thế,” Helene nói. “Lúc đầu, tôi luôn cho rằng đó chỉ là cách nói lạc quan của anh ấy mà thôi.

Nhưng anh biết không? Nó càng ngày càng đúng.”

## **ĐIỂM MẤU CHÓT**

**Thứ nhất:** Đừng để cảm xúc chi phối quyết định của bạn, chúng sẽ khiến bạn gặp khó khăn trong việc đạt được mục tiêu thật sự của mình.

**Thứ hai:** Hãy đảm bảo bạn hiểu rõ dòng tiền mặt là gì và nó sẽ đến từ đâu.

**Thứ ba:** Kiểm soát nỗi ám ảnh doanh thu và cân bằng nó với tư duy kinh doanh.

**Thứ tư:** Học cách dự đoán và nhận ra những thay đổi trong kinh doanh bằng cách nâng cao sự nhạy bén với các con số.



## Chương 2: YẾU TỐ QUAN TRỌNG

Nhiều năm sau lần đầu tiên cố vấn kinh doanh cho Bobby và Helene Stone, tôi đã làm việc với rất nhiều người đang cố gắng khởi nghiệp cũng như rất nhiều người đã có sự nghiệp kinh doanh. Họ thường hỏi tôi điều gì làm nên một doanh nghiệp thành công, và tôi trả lời họ rằng phẩm chất quan trọng nhất chính là tính kiên cường. Tôi đang nói về khả năng hồi phục sau thất bại, xoay chuyển tình thế, và học hỏi kinh nghiệm từ những sai lầm.

Bởi lẽ tất cả mọi người đều phải có lần phạm sai lầm. Và chừng nào còn kinh doanh, chừng đó chúng ta sẽ còn tiếp tục phạm sai lầm. Chắc hẳn chúng ta đều thích suy nghĩ rằng sau bao thất bại thì cuối cùng, chúng ta sẽ trở nên thông minh hơn và không phạm sai lầm nữa. Hãy quên suy nghĩ đó đi. Bạn sẽ không bao giờ hết sai phạm mà chỉ có thể hy vọng sai lầm mới không giống những cái cũ, nhưng chắc chắn chúng cũng sẽ cay đắng như nhau. Chúng cũng sẽ làm cho bạn khó chịu và mất kiểm soát. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng thất bại luôn là người thầy tốt nhất của bạn. Bạn sẽ học được nhiều điều và trở nên tốt hơn nếu bạn cởi mở những bài học từ các thất bại và sai lầm.

Dưới đây là ví dụ điển hình từ công ty lưu trữ hồ sơ của tôi, CitiStorage. Tôi vẫn còn nhớ thời điểm, cách đây nhiều năm, khi tôi phát hiện ra chúng tôi đánh mất khách hàng lớn nhất của mình. Lúc đó là 5 giờ chiều ngày thứ Sáu. Một nhân viên bán hàng của công ty gọi cho tôi khi tôi đang lái xe và nói rằng chúng tôi vừa nhận được fax từ khách hàng, một công ty luật lớn, thông báo dự định chuyển các hộp hồ sơ lưu trữ ra khỏi trung tâm lưu trữ của chúng tôi khi thời hạn hợp đồng kết thúc vào ba tháng sau.

Trong kinh doanh, việc di dời các hộp hồ sơ là một việc khó khăn. Trong quá trình đó, khách hàng không những mất thời gian mà còn phải trả thêm phí vận chuyển cho chúng tôi. Vì thế, việc quyết định di dời của một khách hàng ắt phải do những nguyên nhân nhất định nào đó và điều này hoàn toàn bất ngờ đối với tôi. Tôi hỏi: “Anh đang nói gì vậy? Làm sao chúng ta có thể đánh mất khách hàng này? Chuyện gì đã xảy ra?”

Nhân viên bán hàng của tôi không thể trả lời, và chúng tôi cũng không thể hỏi khách hàng. Người phụ trách công ty luật không muốn gặp hoặc tiếp

chuyện chúng tôi qua điện thoại. Chúng tôi chỉ nhận được một thông điệp phản hồi mang tính chiếu lệ: “Chúng tôi đã quyết định, không thể thay đổi được nữa.”

Hiển nhiên, chúng tôi cảm thấy choáng váng. Nhân viên phụ trách và ký hợp đồng với khách hàng này đã rời khỏi công ty chúng tôi cách đây năm năm, và chúng tôi đã không quan tâm đến khách hàng này, điều mà đáng lẽ ra chúng tôi phải làm. Khoảng một tuần sau khi nhận được bản fax, chúng tôi đã tìm ra một cách để có được cuộc họp với quản lý của công ty khách hàng - một cuộc họp hoàn toàn không mang lại hiệu quả. Chúng tôi có thể đưa ra một thỏa thuận tài chính tốt hơn, nhưng không thể sửa chữa những sai lầm đã tồn đọng trong bao nhiêu năm nay. Đối thủ cạnh tranh đã đáp ứng được các dịch vụ chăm sóc khách hàng và giành được khách hàng.

Vì vậy, tôi triệu tập các nhà quản lý và nhân viên kinh doanh lại và nói: “Chúng ta học được điều gì từ việc này? Chúng ta phải làm gì khác trong tương lai?” Bài học thật sự, tôi biết, không phải là chúng tôi đã sai lầm mà chúng tôi phải mất quá lâu mới phát hiện ra sai lầm đó. Chúng tôi quyết định rằng, kể từ nay, cứ 18 tháng, chúng tôi sẽ ghé thăm khách hàng một lần tháng trước khi hợp đồng hết hạn và đề nghị thương lượng về hợp đồng mới. Nếu khách hàng do dự, điều đó có nghĩa là có vấn đề gì đó - và khi đó chúng tôi vẫn còn đủ thời gian để sửa chữa.

Ngay khi bắt đầu áp dụng chính sách mới, chúng tôi phát hiện ra một điều rất quan trọng. Chúng tôi có rất nhiều khách hàng không hài lòng nhưng chúng tôi không biết. Một khách hàng bức bối về hệ thống cung cấp thông tin trực tuyến của chúng tôi; sau đó chúng tôi đã sửa nó. Một khách hàng khác cảm thấy họ nên được giảm giá vì doanh số của họ tăng vượt bậc; khách hàng đó đã đúng, và chúng tôi đã thực hiện đền bù. Khách hàng thứ ba không thích một điểm trong hệ thống lưu trữ của chúng tôi; và vì thế chúng tôi đã thay đổi nó. Khách hàng thứ tư phật ý vì không nhận được báo cáo hàng tháng; và chúng tôi bắt đầu tiến hành gửi chúng cho họ.

Do đó, trong bốn tháng thực hiện chính sách mới, chúng tôi đạt được bốn sự tiến bộ, làm thỏa mãn và duy trì được bốn khách hàng, và tất cả những điều này đều chỉ xuất phát từ một sai lầm. Và trong dài hạn, thất bại đó là một trong những điều tốt nhất từng xảy ra cho công ty.

**NGÀY GROUNDHOG**

Tất nhiên, sự kiên cường sẽ không có ích nếu bạn không học hỏi được điều gì từ những sai lầm. Đó là thử thách với một số người. Họ phải chịu đựng cái mà tôi gọi là hội chứng Ngày Groundhog . Nó có liên quan đến xu hướng tự hủy hoại mặc dù cuối cùng bạn sẽ thấy mình sống đi chết lại nhiều lần - ít nhiều giống với nhân vật do Bill Murray thủ diễn trong bộ phim Groundhog Day.

Ví dụ, tôi biết có một người sau khi xây dựng một doanh nghiệp quần áo thành công bắt đầu lấy ra một số tiền mặt khổng lồ từ doanh thu để xây cung điện cho mình và vợ. Khi gặp rắc rối trong kinh doanh, ông phát hiện ra mình không còn nguồn lực để vượt qua khó khăn. Cuối cùng, ông mất cả công ty lẫn ngôi nhà. Vậy ông ta đã làm gì? Ông ta lại bắt đầu một doanh nghiệp quần áo khác, phát triển nó, và lại rút tiền mặt xây một lâu đài khác, gặp rắc rối kinh doanh, rồi mất cả công ty lẫn ngôi nhà. Một thất bại xảy ra hai lần.

Điều này không quá lạ lẫm như bạn nghĩ. Tôi biết một người có thói quen mua các công ty, kêu gọi hàng tấn tiền đầu tư, tự trả công hậu hĩnh cho bản thân và tự đắc rằng công ty sẽ thành công. Anh ta tin chắc rằng tất cả các công ty mà anh ta mua về sẽ đều thành công vang dội và anh ta đáng được hưởng từng đồng mà anh ta làm ra. Nhưng anh ta luôn trở về nơi anh ta bắt đầu: khánh kiệt. Và anh ta đã lặp lại điều đó năm lần.

Hoặc như trường hợp Ralph - một người bạn của tôi. Công việc kinh doanh lụn bại do anh ta vay nợ quá nhiều. Anh ta rất giỏi trong việc khởi nghiệp, phát triển và vận hành nó, nhưng sau đó luôn vay vốn điên cuồng để theo đuổi các cơ hội kinh doanh. Anh ta sẽ làm mọi thứ để có được khoản tín dụng cần thiết - thậm chí dùng báo cáo tài chính để “gạ gẫm” vay vốn ở khắp nơi. Anh ta không có ý định lừa đảo bất kỳ ai mà chỉ đơn thuần là quá tập trung vào việc tăng trưởng đến mức không xem xét đến khả năng phạm sai lầm. Dĩ nhiên, khi bạn đẩy mọi thứ đi quá xa, chúng sẽ có nhiều nguy cơ đi trệch hướng. Sớm hay muộn, Ralph cũng sẽ vướng vào rắc rối.

Những trường hợp như trên có phần hơi thái quá, nhưng hội chứng Ngày Groundhog không phải là hiếm hoi. Trong phạm vi nào đó, tất cả chúng ta đều có những thói quen tư duy và cách thức suy nghĩ khiến chúng ta gặp rắc rối hết lần này đến lần khác, và rất khó để thay đổi chúng. Thế nhưng, chúng ta không thích thừa nhận chính chúng ta là nguyên nhân gây ra những rắc rối

của mình. Hầu như lúc nào chúng ta cố tìm ra thủ phạm cho vấn đề đó - những người không làm theo điều chúng ta muốn hoặc nằm ngoài tầm kiểm soát của chúng ta. Đổ lỗi sự bất hạnh của chúng ta cho người khác dễ dàng hơn rất nhiều so với việc tự nhận trách nhiệm, vì thế, chúng ta không bao giờ truy cứu bản thân. Nhưng thực tế trong quá trình đó, chúng ta chỉ làm hại chính mình. Bài học kinh doanh giá trị nhất mà chúng ta có thể học đến từ việc chúng ta dám đối mặt với chính nhược điểm của mình.

Những điều tôi nói ở đây được đúc rút từ kinh nghiệm cá nhân của chính bản thân tôi - cụ thể là từ kinh nghiệm về sự thất bại lớn nhất của tôi trong sự nghiệp kinh doanh, sự phá sản của công ty thư tín năm 1988. Bắt đầu từ con số không, tôi đã xây dựng Perfect Courier thành một doanh nghiệp với doanh số 30 triệu đô-la, từng lọt vào danh sách 500 công ty phát triển nhanh nhất của Inc. trong ba năm liền, sau đó sáp nhập với một công ty cổ phần đại chúng, CitiPostal, và lọt vào danh sách 100 công ty cổ phần đại chúng phát triển nhanh nhất trong danh sách của Inc. năm 1987. Nhưng tôi vẫn không thỏa mãn với kết quả đó. Mục tiêu của tôi là có được một công ty trị giá 100 triệu đô-la. Vì thế khi một cơ hội để “đi tất” xuất hiện, tôi đã ngay lập tức chớp lấy, sáp nhập với một công ty 70 triệu đô-la tên là Sky Courier năm 1987.

Nhưng hóa ra, Sky lại mang đến rắc rối - những rắc rối vô cùng lớn cho công ty thư tín. Thoạt tiên, nó cần được bơm 5 triệu đô-la tiền mặt để duy trì hoạt động. Tôi quyết định rút tiền từ Perfect Courier, và việc này chưa hẳn là một sai lầm. Thậm chí nếu Sky thất bại và khoản đầu tư mất trắng, Perfect Courier vẫn có khả năng sống sót và tăng trưởng với mức độ hiện tại. Nhưng tôi nhanh chóng nhận ra rằng 5 triệu đô-la vẫn là chưa đủ. Sky cần thêm 2 triệu đô-la nữa và tôi cũng quyết định lấy từ Perfect Courier. Ngoài ra, sau đó tôi đồng ý cầm cố vài triệu đô-la tín dụng của Perfect Courier để giúp duy trì Sky.

Hai việc đó là những sai lầm vô cùng nghiêm trọng. Chúng hủy hoại việc kinh doanh chủ đạo của tôi. Tôi biết rằng nếu mất khoản trợ vốn lần hai này, Perfect Courier sẽ lao đao. Và còn tồi tệ hơn nếu chúng tôi gặp rắc rối với việc bảo lãnh tín dụng, Perfect Courier có thể sẽ phá sản.

Mặc dù nguy hiểm, nhưng tôi thậm chí chưa bao giờ nghĩ đến việc rút lui. Tôi không nghĩ mình phải làm thế. Tôi tin chắc mình có thể xử lý mọi việc. Trước đây, tôi đã từng lâm vào hoàn cảnh khó khăn như vậy. Tôi nghĩ mình

bất bại và vì thế, tôi không cân nhắc đến những điều bất ngờ sẽ xảy ra. Đầu tiên là sự sụp đổ của thị trường chứng khoán tháng 10 năm 1987. Biến cố này đặc biệt tác động mạnh đến các công ty in ấn có quan hệ kinh doanh với Sky. Chỉ sau một đêm, Sky mất 50% doanh thu. Khi đó, máy fax - tồn tại khoảng 20 năm - đột nhiên đạt đến giai đoạn “chín muồi”, và nhanh chóng hủy hoại công việc kinh doanh thư tín. Thay vì chuyển hồ sơ thông qua người đưa thư, người ta sử dụng máy fax để chuyển các thông điệp, giấy tờ. Trong khoảng một tháng, việc kinh doanh của Perfect Courier sụt giảm 40%.

Sự kết hợp của các biến cố đó tạo ra áp lực lớn cho chúng tôi. Tháng 9 năm 1988, công ty của tôi nộp đơn xin được bảo vệ khỏi chủ nợ dưới điều khoản trong Chương 11 của Bộ luật Phá sản. Ba năm sau, khi đề nghị được bảo vệ khỏi chủ nợ của chúng tôi được chấp nhận, số lượng nhân viên đã giảm từ 3 nghìn xuống khoảng 50 người, và doanh số sụt giảm thảm hại từ 100 triệu đô-la xuống còn 2,5 triệu đô-la.

Đó thật sự là một cú sốc lớn. Phải mất vài năm, tôi mới tìm lại được sự sáng suốt để tìm và hiểu rõ điều gì đã thật sự xảy ra, và tại sao. Quá trình đó diễn ra một phần bởi vì tôi có những cái cơ rất hợp lý. Xét cho cùng, ai có thể đoán được rằng sự sụp đổ của thị trường chứng khoán cùng sự phát triển của máy fax lại giáng cho chúng tôi một đòn nặng nề đến như vậy? Tuy nhiên, trong thâm tâm, tôi biết rằng đổ lỗi cho hoàn cảnh là vô trách nhiệm. Câu hỏi thật sự ở đây là, công ty bị tổn hại bao nhiêu vì những sự phát triển này?

Tôi cảm thấy vô cùng khó khăn khi phải đối mặt câu trả lời cho vấn đề đó. Nó đồng nghĩa với việc thừa nhận rằng sự phá sản liên quan rất nhiều đến tính cách và quy trình ra quyết định của tôi. Tuy nhiên, cuối cùng tôi buộc bản thân phải nhận thức rằng những điều đó là sự thật. Tôi đã có một việc kinh doanh tuyệt vời, an toàn và tôi đã phá hủy nó bằng cách đẩy nó vào một quy trình mạo hiểm lẽ ra không nên có. Nguyên nhân chủ yếu của vấn đề đó là do cá tính của tôi. Tôi thích mạo hiểm, thích đi đến bờ vực và nhìn xuống dưới. Điều đó xuất phát từ hội chứng Ngày Groundhog. Tôi đã ngu ngốc khi quá mạo hiểm và hủy hoại tất cả những gì mình có. Kết quả là, hàng trăm người mất việc, và nhiều người khác - bao gồm cả tôi - phải chịu đựng cơn ác mộng về sự phá sản của doanh nghiệp.

Thật khó để thừa nhận những sai lầm của mình, và việc đối mặt với sai lầm của bản thân là một trong những trải nghiệm khó khăn nhất trong sự nghiệp của tôi. Tôi không định thay đổi tính cách của mình. Tôi biết mình không

thể, và tôi thật sự không muốn làm như vậy. Tôi muốn bắt đầu tập trung vào những điều tôi có thể làm để tránh rơi vào tình cảnh của nhân vật chính trong Ngày Groundhog. Chẳng hạn, tôi nhận ra rằng tôi hiếm khi nghe lời khuyên của người khác và do đó thường xuyên bỏ qua những lời khuyên hữu ích. Vì thế, tôi tự luyện tập khả năng lắng nghe để bảo đảm ít nhất tôi hiểu được những lời khuyên của người khác, dù tôi có chấp nhận chúng hay không. Tôi cũng quyết định tìm hiểu quan điểm của những người mà tôi tôn trọng dù họ có cách làm việc hoàn toàn khác tôi. Tôi lập ra một số quy định buộc bản thân phải nghĩ về hệ quả của những quyết định quan trọng trước khi hành động.

Tuy nhiên, quan trọng nhất là tôi điều chỉnh suy nghĩ của mình về sự mạo hiểm. Đừng hiểu sai ý tôi. Tôi vẫn là một người ưa mạo hiểm nhưng ngày nay tôi sẽ tính toán và suy nghĩ thật kỹ trước khi mạo hiểm. Và đó chính là bài học quan trọng nhất mà tôi được học trong giai đoạn sự nghiệp đó. Cũng chính từ nỗi đau phải gánh chịu khi phải sa thải nhân viên, tôi hiểu thêm về trách nhiệm cao cả của các CEO đối với đời sống nhân viên của mình.

Từ nhận thức đó, tôi lập ra một quy định tối thượng đối với việc đánh giá các quyết định quan trọng, đó là: trong bất kỳ trường hợp nào, mục tiêu cốt lõi của các quyết định vẫn phải là bảo vệ công ty. Khi bạn có một công việc kinh doanh tiến triển, khả thi, bạn phải đặt phúc lợi của nó lên hàng đầu và không bao giờ được làm bất cứ việc gì có khả năng đẩy nó vào bờ vực nguy hiểm. Đầu tư vào một dự án mạo hiểm cũng là một điều tốt, miễn là việc kinh doanh chủ đạo của bạn vẫn an toàn. Đó là quy định nghiêm ngặt mà tôi tuyệt đối tuân thủ kể từ sai lầm đầu tiên của mình. Việc kinh doanh của tôi trở nên vững vàng hơn, và kết quả là tôi cảm thấy hạnh phúc hơn.

## **TẬP TRUNG, TẬP TRUNG, TẬP TRUNG**

Bên cạnh sự kiên cường và khả năng học hỏi kinh nghiệm từ những sai lầm, điều mà các doanh nghiệp cần phải có đó là khả năng tuân thủ kỷ luật và tập trung. Những người chưa từng xây dựng một doanh nghiệp chắc chắn sẽ không thể hiểu được điều đó. Họ cho rằng bí quyết thành công nằm ở việc nắm bắt các cơ hội tuyệt vời. Tôi còn nhớ vào một ngày nọ khi một người bạn cũ đến thăm công ty lưu trữ hồ sơ của tôi. Anh ta đã không đến đó trong nhiều năm và vì vậy, khi trông thấy hàng nghìn chiếc hộp trong kho hàng, anh ta không thể tin vào mắt mình.

“Thật không thể tin được,” anh ta nói, “Anh nhận thấy một cơ hội, và chỉ qua một đêm anh đã biến nó thành một công việc kinh doanh phát đạt. Thật ngạc nhiên!”

Tôi nghĩ lẽ ra anh ta nên biết rằng cho đến thời điểm đó, tôi đã dành hơn một thập kỷ để xây dựng công ty này, nhưng dường như đó có vẻ là điều mà rất nhiều người không thích nghe. Họ thích nghĩ rằng các doanh nghiệp thành công có một cú hích thần kỳ. Tất cả những gì họ cần là một cơ hội tốt và ủa ba la! nó trở thành một doanh nghiệp làm ăn phát đạt.

Đó là một “huyền thoại” trong kinh doanh, và nó khiến nhiều người bắt đầu khởi nghiệp gặp khó khăn. Họ lãng phí thời gian, tiền bạc để tìm hiểu và theo đuổi những cơ hội kinh doanh, hy vọng xác định được một cơ hội bảo đảm thành công. Thế giới tràn ngập những cơ hội kinh doanh tuyệt vời, nhưng không có cái nào bảo đảm thành công cả. Lựa chọn cơ hội là việc dễ dàng, phần khó khăn - và cốt yếu nhất - là phát triển tính kỷ luật và khả năng chịu đựng để tập trung vào một cơ hội duy nhất cho đến khi bạn biến nó thành một việc kinh doanh vững chắc.

Có hai giai đoạn trong quy trình khởi nghiệp mà việc tập trung vô cùng quan trọng nhưng lại thường dễ bị xao nhãng vì có quá nhiều cơ hội khác nhau để lựa chọn. Giai đoạn thứ nhất bắt đầu ngay khi bạn sẵn sàng hành động. Ngay từ lúc này, nhiều người đã phát hiện ra họ không thể tập trung vào một cơ hội nào đó vì họ bị mê hoặc bởi tất cả những cơ hội mà họ nhìn thấy. Tôi thường được nghe nhiều người nói rằng họ đang xem xét mười cơ hội kinh doanh khác nhau trong cùng một lúc. Họ muốn hỏi xem tôi nghĩ cái nào hứa hẹn nhất. Tôi nói với họ: “Bạn hỏi sai câu hỏi rồi. Bạn nên hỏi: ‘Tôi muốn thực hiện việc kinh doanh nào nhỉ? Việc nào tôi sẽ làm tốt nhất? Việc nào phù hợp nhất với những gì tôi mong muốn?’”

Nếu bạn nghiêm túc về việc xây dựng một việc kinh doanh riêng, bạn cần bắt đầu bằng cách lựa chọn một cơ hội trong số những cái có sẵn - một ý tưởng duy nhất, vì bất cứ lý do gì, khiến bạn thấy hấp dẫn hơn những cơ hội còn lại. Sau đó, bạn cần nghiên cứu nó kỹ lưỡng. Sẽ tốt hơn nếu bạn có thể sắp xếp thời gian để làm việc trong ngành kinh doanh đó. Nhưng ít nhất bạn nên tìm hiểu mọi thứ về các công ty hiện tại và cơ chế kinh doanh trong ngành. Những công việc đó bao gồm việc tìm kiếm thông tin từ các tổ chức thương mại, trò chuyện với mọi người trong các ngành kinh doanh liên quan, phỏng vấn khách hàng...

Hãy luôn nhớ rằng bạn đang chuẩn bị cho một cam kết lâu dài. Tôi thường nói mọi người nên lập kế hoạch để dành trọn sự quan tâm cho việc kinh doanh trong ít nhất năm năm. Điều đó không có nghĩa là sau đó bạn có thể xao nhãng nó, nhưng trong công việc, bạn cần phải cống hiến cho con đường bạn đã chọn cho đến khi công ty được xây dựng vững chắc. Điều này sẽ mất rất, rất nhiều thời gian.

Vì thế, quan trọng là phải quyết định xem liệu bạn có thích việc kinh doanh hay không và liệu nó có khả thi hay không. Bạn có các nguồn lực và kỹ năng cần thiết để thành công trong lĩnh vực kinh doanh này hay không? Có hợp lý không khi nghĩ rằng việc kinh doanh sẽ giúp bạn đạt được mục tiêu? Bạn sẽ phát hiện ra rằng thật khó để trả lời những câu hỏi đó, trừ khi bạn tập trung vào một cơ hội duy nhất và loại bỏ những thứ còn lại ra khỏi tâm trí.

Thử thách lớn hơn nằm trong giai đoạn tiếp theo, sau khi thiết lập cam kết và bắt đầu xây dựng dự án mới. Bạn sẽ nhanh chóng khám phá ra rằng các cơ hội kinh doanh còn nhiều hơn bạn tưởng. Bạn sẽ thấy tất cả chúng đều vô cùng hấp dẫn. Nếu không cẩn thận, bạn sẽ đánh mất sự tập trung cùng cơ hội tốt nhất để thành công.

Bạn chỉ nên nghĩ về một cơ hội duy nhất trong thời gian bắt đầu xây dựng công việc kinh doanh. Ví dụ khi bạn tập trung vào cơ hội xây dựng cơ sở khách hàng nhằm đảm bảo tính khả thi cho việc kinh doanh - nghĩa là, doanh nghiệp của bạn có thể tự tồn tại dựa trên dòng tiền mặt nội sinh. Khi đó việc đầu tiên bạn cần làm là tìm ra kiểu khách hàng sẽ giúp bạn thực hiện được điều đó cũng như cách lôi kéo họ. Sau đó, bạn cần tập trung không ngừng vào việc xây dựng cơ sở khách hàng.

Điều này không hề đơn giản. Nó đòi hỏi kỷ luật chặt chẽ, mặc dù phần lớn trong chúng ta thường không có bản năng này. Hãy trở lại kinh nghiệm của Bobby Stone mà tôi đã đề cập trong chương 1. Anh là một ví dụ điển hình cho việc xây dựng kỷ luật này. Hầu hết các doanh nhân bắt đầu khởi nghiệp mà tôi biết đều gặp rắc rối trong việc duy trì sự tập trung. Họ quên rằng khi khởi sự kinh doanh, có hai nguồn lực luôn chỉ có giới hạn nhất định, đó là thời gian và tiền bạc, và bạn không thể lãng phí cả hai. Dĩ nhiên, tôi không nói bạn nên nhắm chặt mắt. Tập trung là điều cần thiết song cũng không nên quá cứng nhắc. Xét cho cùng, cách tiếp cận của bạn chưa hẳn đã thành công.



Cách tiếp cận đầu tiên của tôi khi khởi sự kinh doanh lưu trữ hồ sơ không hiệu quả. Khi bắt đầu, chúng tôi không có nguồn thông tin về ngành, vì thế chúng tôi không biết được những điều cơ bản của lĩnh vực này, chẳng hạn làm thế nào có được khách hàng và tính mức giá như thế nào với từng kiểu khách hàng. Sau này, trong việc kinh doanh thư tín, chúng tôi đã thành công bằng cách đưa ra mức giá cạnh tranh, dịch vụ tuyệt hảo, và công nghệ tối tân.

Khách hàng mục tiêu của chúng tôi là các công ty luật và công ty kế toán lớn. Chúng tôi dựng quầy trưng bày tại hội nghị thương mại nơi các nhà quản lý của các công ty này tham dự, và chúng tôi đã đạt được mục tiêu của mình. Chúng tôi cam kết cung cấp dịch vụ hoàn hảo nhất mà họ chưa từng nghĩ đến, với mức giá ngang bằng so với đối thủ cạnh tranh. Thật ra, mức giá đó thấp hơn nhiều so với mức mà chúng tôi muốn, nhưng chúng đủ cao để giúp chúng tôi có được lợi nhuận hợp lý. Nhưng điều đáng ngạc nhiên là chúng tôi không có thương vụ nào, thậm chí một khách hàng cũng không. Vấn đề của chúng tôi khi đó là phải thay đổi toàn bộ cách thức bán hàng và định giá dịch vụ trước khi tìm ra một công thức hữu hiệu.

Điều quan trọng là bạn cần phải vừa tập trung vừa linh hoạt. Bạn không thể để bản thân bị phân tâm bởi quá nhiều các cơ hội, nhưng cũng không được suy nghĩ hạn hẹp đến mức phớt lờ các dấu hiệu rắc rối. Và chắc chắn sẽ luôn có những dấu hiệu rắc rối. Một ý tưởng kinh doanh hiếm khi hoạt động chính xác như suy tính ban đầu của bạn. Chính vì thế, bạn cần tìm ra cách thức hiệu quả để duy trì sự chính xác của ý tưởng đó. Bạn phải quan sát, lắng nghe, đặt câu hỏi, thử nghiệm, thay đổi, cải tiến ý tưởng, và thường xuyên phát triển cơ sở khách hàng. Đó là tất cả những việc cần làm để xây dựng doanh nghiệp. Hầu hết mọi người sẽ thành công nếu thực hiện được đúng những điều này - miễn là họ không đánh mất sự tập trung trong dài hạn. Cuối con đường chông gai đó sẽ có phần thưởng lớn dành cho bạn. Cuối cùng, doanh nghiệp của bạn sẽ đạt đến một mức độ vững chắc đến mức nó không cần bạn nữa. Khi đó, bạn có thể theo đuổi những kế hoạch kinh doanh khác mà bạn cảm thấy hứng thú.

---

*Hỏi Norm*

*Norm thân mến:*

*Khi còn đi học, tôi cùng cha chế tạo các đồ gỗ gia dụng để bán tại các hội chợ hàng thủ công. Việc kinh doanh có thể dễ dàng phát triển, nhưng cha tôi không muốn làm lớn hơn. Bây giờ, anh vợ tôi và tôi đang trao đổi về việc bắt đầu kinh doanh đồ gỗ gia dụng có thể phát triển thành một công ty bền vững. Vấn đề là chúng tôi gặp trở ngại trong việc hình dung mình sẽ làm điều đó như thế nào. Làm thế nào để hai người không có nhiều kiến thức kinh doanh có thể vượt qua khó khăn khi thực hiện một vấn đề mà họ chưa từng trải nghiệm.*

*Jace*

Jace thân mến:

Có vẻ như bạn đã hình dung ra công ty bạn định xây dựng. Tôi nghĩ bạn thực sự có hai vấn đề cần giải quyết. Thứ nhất, bạn chưa đủ tự tin vào bản thân. Thực ra, bạn hiểu biết về việc kinh doanh nhiều hơn bạn nghĩ. Thứ hai, bạn quá lo xa. Trước khi sở hữu một xưởng sản xuất, bạn cần có một việc kinh doanh, và hầu hết mọi doanh nghiệp khi khởi sự đều nhỏ. Lời khuyên của tôi là hãy lập một bản kế hoạch về mục tiêu mà bạn và anh vợ bạn muốn đạt được sau năm năm. Sau đó, xác định một mục tiêu ngắn hạn. Bạn có thể theo bước cha mình, bán đồ gỗ gia dụng tại các hội chợ hàng thủ công. Khi bán hàng, bạn sẽ tạo dựng được các mối quan hệ. Hãy nói với mọi người rằng bạn sẽ thành lập công ty. Chắc chắn trong số đó sẽ có những người có hứng thú giúp bạn. Đồng thời hãy tìm một nhà cố vấn từng khởi nghiệp trong lĩnh vực này. Ít có điều kiện học hành khi còn trẻ không phải là một trở ngại trong kinh doanh.

- Norm

---

## **TÂM NHÌN NGOẠI VI**

Chúng ta hãy dành một chút thời gian để bàn về phần linh hoạt trong biểu thức. Điều tôi muốn đề cập đến ở đây là “tâm nhìn ngoại vi” hay nói một cách rõ ràng hơn là khả năng nhìn ra những sự việc nằm ngoài tầm nhìn của bạn và từ đó tìm ra giải pháp cho những vấn đề mà người khác cho là không thể giải quyết.

Tôi đã vướng phải một vấn đề như thế khi bắt đầu xây dựng dịch vụ kinh doanh hủy tài liệu an toàn cho các doanh nghiệp năm 2000. Tôi đã dự đoán và nắm bắt đúng thời cơ. Trong vài năm, công ty phát triển như vũ bão, với doanh thu tăng 150% mỗi tháng. Điều đó thật sự rất tuyệt, nhưng nó lại cho thấy một vấn đề quan trọng mà các công ty trong ngành phải đối mặt, đó là sự thiếu hụt phần mềm chuyên dụng để theo dõi những công việc đã được thực hiện, lập báo cáo kế toán, và tự động hóa quá trình viết hóa đơn.

Chúng tôi đã tìm kiếm phần mềm đó ở khắp nơi. Chúng tôi đã nói chuyện với hàng chục công ty trong ngành dịch vụ hủy tài liệu khác, và phát hiện ra rằng họ cũng có chung một vấn đề như chúng tôi. Chúng tôi cũng hỏi ý kiến của những người ngoài ngành, tìm những ngành kinh doanh mà chúng tôi nghĩ có loại phần mềm tương tự cái chúng tôi cần - chẳng hạn như những công ty phân phối nước đóng chai - nhưng cũng chỉ nhận được một kết quả đó là họ cũng có những vấn đề giống hệt chúng tôi. Thậm chí chúng tôi còn liên lạc với các nhà cung cấp phần mềm cho các công ty lưu trữ hồ sơ và đề nghị họ phát triển một phần mềm thích hợp cho ngành kinh doanh hủy tài liệu. Họ nói họ sẽ cố gắng, nhưng phải mất khá nhiều thời gian. Thị trường ngành dịch vụ này không đủ lớn để các công ty lưu trữ hồ sơ đầu tư chi phí đáng kể cho phần mềm hủy tài liệu. Chính vì thế họ nói với chúng tôi: “Hãy chờ thêm vài năm”.

Nhưng chúng tôi không thể chờ được. Không có phần mềm phù hợp, chúng tôi buộc phải thực hiện mọi việc theo dõi và lập hóa đơn bằng tay. Riêng quy trình lập hóa đơn đã khiến chúng tôi phải mất ba đến bốn ngày mỗi tháng và điều quan trọng hơn là xác suất sai sót là rất cao. Các hóa đơn không đồng nhất với nhau và khách hàng sẽ than phiền. Hơn nữa, với doanh thu tăng ngày một nhanh, chúng tôi e ngại rằng tình hình tính toán sẽ càng tệ hại hơn trong tương lai.

“Chúng ta phải làm điều gì đó,” Sam, cộng sự của tôi, nói.

“Đồng ý, nhưng làm gì?” Tôi hỏi.

“Tôi không biết,” anh đáp. “Mọi người luôn nói điều này là bất khả thi, nhưng tôi nghĩ nhất định phải có một cách nào đó.”

Khi nghe câu nói đó của Sam, tôi đã quyết định rằng dù vất vả thế nào tôi cũng sẽ phải tìm ra giải pháp. Điều khiến việc này trở nên khó khăn là sự đa

dạng của các dịch vụ trong ngành kinh doanh hủy tài liệu. Ví dụ, khoảng 40% doanh thu của công ty chúng tôi đến từ những dịch vụ đặc biệt, gọi là “hủy sạch”. Chúng tôi cung cấp dịch vụ này cho những công ty tích lũy số lượng hồ sơ nhạy cảm khổng lồ qua một thời gian dài và muốn tiêu hủy toàn bộ cùng lúc. Chúng tôi đến nhận tài liệu, mang và thiêu hủy chúng sau đó gửi đến cho khách hàng chứng nhận xác định rằng hồ sơ đã được tiêu hủy an toàn.

60% doanh thu còn lại đến từ khách hàng sử dụng dịch vụ hủy tài liệu định kỳ. Những khách hàng này giữ các thùng có khóa kín tại công ty của họ. Mỗi thùng có một rãnh nhỏ để nhân viên bỏ vào các tài liệu nhạy cảm cần được hủy vào. Vấn đề là có hai loại thùng với cách thức quản lý khác nhau. Một số thùng trông giống một chiếc tủ gỗ và chúng tôi gọi chúng là các tủ hồ sơ. Đến định kỳ, nhân viên của chúng tôi đến dọn sạch tài liệu và trả hộp tủ lại chỗ cũ. Loại thùng thứ hai trông như những chiếc thùng rác nhựa lớn có bánh xe. Chúng tôi gọi chúng là thùng hồ sơ. Đối với những khách hàng sử dụng loại thùng này, đến định kỳ, nhân viên của chúng tôi sẽ đến và đẩy những thùng đầy đi, và thay các thùng trống vào đó.

Vì thế, chúng tôi có rất nhiều loại, một số được giữ nguyên tại chỗ, và một số được di chuyển, cộng thêm một số những loại thùng dịch vụ đặc biệt khác. Ngoài ra, chúng tôi còn có những kích cỡ thùng khác nhau, các mức giá và điều khoản thanh toán khác nhau cho từng khách hàng, dựa trên số lượng thùng, kích cỡ thùng, tần số dọn hồ sơ, và những yếu tố khác. Chúng tôi cần một hệ thống theo dõi, lập hóa đơn có thể giải quyết tất cả những sự khác nhau đó, nhưng tìm ra nó không phải là điều dễ tìm. Nếu bạn tìm ra một phần mềm có thể giải quyết các thùng cố định thì lại không phù hợp với các thùng di động, và ngược lại. Hơn nữa, các phần mềm xử lý liên quan đến các thùng lại không thể áp dụng cho các dịch vụ đặc biệt khác. Đó chính là lý do vì sao mọi người vẫn chưa tìm ra được phần mềm hợp lý nhất.

Tuy nhiên, trong thâm tâm, tôi biết tất cả chúng tôi đã tiếp cận vấn đề sai cách. Con người luôn tìm kiếm một giải pháp toàn diện - một hệ thống phần mềm có thể giải quyết mọi dịch vụ mà một công ty hủy tài liệu cần. Nhưng thay vì tìm kiếm một phần mềm như thế, nếu bạn tìm ra phần mềm giải quyết từng phần một thì sao?

Tôi không thể diễn tả chính xác cách thức tôi tìm ra câu trả lời, nhưng nó bao gồm việc sử dụng tầm nhìn ngoại vi. Tôi biết rằng những người khác đang

tập trung vào dịch vụ đặc biệt, vì thế tôi quyết định bắt đầu từ góc độ khác, xem xét các thùng hồ sơ. Dù thế nào tôi cũng tin rằng một ngày nào đó, tôi sẽ đi vào văn phòng của Louis Weiner, chủ tịch công ty, và tuyên bố: “Tôi đã nghĩ ra rồi. Chúng ta có thể tập trung tất cả những công việc hủy tài liệu trong một máy tính, và chúng ta không cần phần mềm hay thiết bị mới nào khác.” Thật ra, tôi vẫn chưa có giải pháp toàn diện cho vấn đề đó, vẫn còn có những phần mà tôi chưa nghĩ ra, nhưng tôi có cảm giác mình sẽ tìm ra chúng khi nói chuyện với Louis.

Ông nhìn tôi với vẻ nghi ngờ. “Thôi được, anh nói đi,” ông đáp.

“Chúng ta có thể sử dụng cùng một hệ thống với tất cả các loại hộp,” tôi nói. Tôi giải thích rằng, trong việc kinh doanh lưu trữ hồ sơ, chúng tôi tra cứu các hộp hồ sơ bằng mã vạch và máy quét tay. Chúng tôi gửi một bản mã vạch đến khách hàng, và sau đó họ sẽ dán lên từng hộp. Khi tài xế đến lấy các hộp, họ sẽ quét mã vạch của chúng. Máy quét sẽ nhả ra một giấy biên nhận và tài xế sẽ đưa nó cho khách hàng. Khi về đến văn phòng, các thông tin sẽ được nạp vào máy tính, sau đó máy tính sẽ tự lập hóa đơn và báo cáo.

“Anh đang nghĩ gì thế?” Louis hỏi. “Dán mã vạch lên mỗi thùng hồ sơ?”

“Đại loại như thế,” tôi nói, “Ông có thể dán mã vạch lên từng tủ hồ sơ. Với thùng hồ sơ, ông chỉ cần đặt một ống nhựa nhỏ ở phía sau. Trong ống, ông đặt một thẻ mã vạch xác định vị trí thùng, khách hàng, kích cỡ và loại thùng. Khi nhân viên đến, anh ta sẽ quét mã vạch và di chuyển thẻ sang thùng hồ sơ mới. Vì thế, mã vạch vẫn ở vị trí cũ.”

Louis suy nghĩ một lúc, sau đó ông nói: “Thôi được, còn các dịch vụ đặc biệt thì sao?”

“À, chúng thì sao hả?” tôi hỏi. Đó là phần mà tôi chưa nghĩ đến.

“Chúng chiếm 40% công việc của chúng ta đấy,” ông nói.

“Không phải thế,” tôi nói. Một ý nghĩ chợt thoáng qua trong đầu tôi. “Chúng chiếm 40% doanh thu của chúng ta. Vậy mỗi tháng chúng ta có bao nhiêu dịch vụ đặc biệt nhỉ?”

“Tôi không biết,” ông nói. “Năm hoặc sáu, nhiều nhất là mười.”

“Và chúng ta có khoảng một nghìn thùng đúng không?” tôi hỏi. “Giả sử chúng ta xem mỗi thùng là một công việc riêng biệt, cứ cho là chúng ta dọn thùng mỗi tháng một lần. Giờ đây, chúng ta đang nói về 10 công việc trong 1010 công việc. Đó không phải là 40%. Nó nhỏ hơn 1%. Như vậy có nghĩa là chúng ta đã giải quyết được 99% vấn đề.”

Louis lẩm bầm.

“Và chúng ta sẽ mất bao lâu để nhập thông tin về mười dịch vụ đặc biệt trong một tháng?” Tôi tiếp tục. “Mười lăm phút chẳng? Hay nửa giờ? Tôi nghĩ điều đó không thành vấn đề. Chúng ta có thể dễ dàng hoàn thành chúng bằng tay.”

Louis ngồi suy nghĩ. Rồi ông bắt đầu gật gù. “Có vẻ nó đáng để thử đấy,” ông nói.

Tuy nhiên, giải pháp đó không hề đơn giản hay hoàn hảo như nhận định ban đầu. Chúng tôi phải làm một vài thử nghiệm để tìm ra loại mã vạch nào hiệu quả nhất. (Trong việc kinh doanh lưu trữ hồ sơ, chúng tôi sử dụng các loại mã vạch khác nhau cho các mục đích khác nhau.) Cuối cùng, chúng tôi chọn một loại có thể cung cấp cho chúng tôi tất cả thông tin cần thiết nhưng không thể áp dụng cho hơn 9999 thùng đủ kích cỡ. Loại mã vạch đó sẽ có hiệu quả trong vài năm, và đến thời điểm đó thì chắc chắn chúng tôi đã có cái khác để thay thế. Lúc đó, chúng tôi đã giải quyết được vấn đề theo dõi-lập hóa đơn, tạo được tiện ích mới cho khách hàng: xử lý biên nhận và hóa đơn bằng máy tính. Khi hệ thống cho phép chúng tôi tra cứu tốt hơn, nó cũng giúp khách hàng theo dõi những việc chúng tôi làm tốt hơn và cảm thấy tin tưởng hơn vào độ chính xác của hóa đơn của chúng tôi. Đó là lợi thế mà chúng tôi có được so với các đối thủ cạnh tranh - ít nhất cho đến khi họ phát triển hệ thống của họ.

## **NHÂN TỐ X**

Vẫn còn một phẩm chất khác mà bạn phải cần có để có thể thành công khi đảm nhiệm vai trò chủ doanh nghiệp - và có thể đó là điều quan trọng nhất. Cần lưu ý rằng nó là phẩm chất không thể truyền đạt hay lĩnh hội. Hoặc bẩm sinh bạn đã có nó, hoặc không. Đừng hiểu lầm ý tôi. Tất nhiên bạn luôn có thể học mọi điều cần thiết về khởi sự và phát triển kinh doanh. Tuy không

phải mọi doanh nghiệp mới đều có thể trở nên khả thi, nhưng - như tôi đã đề cập - một vài thói quen nhất định có thể giúp bạn phát triển và một vài nguyên tắc nhất định sẽ giúp tối đa cơ hội thành công của bạn và tối thiểu hóa thiệt hại trong trường hợp thất bại.

---

### *Hỏi Norm*

*Norm thân mến:*

*Tôi bắt đầu thay đổi sự nghiệp của mình khi đã bước vào tuổi 49. Tôi bắt đầu công việc kinh doanh tài hàng từ năm 1975. Giữa thập niên 1990, chúng tôi có 29 nhân viên, và tôi quyết định bán công ty để thu tiền mặt vào năm 1997. Sau thương vụ đó, tôi nghỉ ngơi 9 tháng, xây một căn nhà, và bắt đầu tìm kiếm sự nghiệp mới. Cuối cùng, tôi tìm được việc bán hàng cho một công ty kinh doanh máy vi tính, ở đó, tôi có xích mích với người chủ. Vì chưa từng là nhân viên, nên tôi không thể “ngậm bồ hòn làm ngọt”. Tôi bị sa thải sau hai năm vì thất bại trong việc phục tùng cấp trên. Sau khi nghỉ ngơi một thời gian, tôi quay lại thị trường lao động. Tôi chỉ tự hỏi có phải mình quá ương ngạnh nên không thể làm việc cho người khác. Liệu tôi có thể là một nhân viên hạnh phúc hay không? Liệu có tôi cơ hội hay không, hay họ sẽ đào thải những con ngựa bất kham?*

*Bruce*

*Bruce thân mến,*

Nhiều người trong chúng ta quá ương ngạnh để có thể làm thuê trong thời gian dài. Tôi biết mình không thể làm thuê cho người khác nữa, nhưng điều đó không có nghĩa là tôi không thể làm việc với người khác. Hãy nghĩ về việc trở thành một nhà thầu khoán độc lập - ví dụ bán hàng bên ngoài. Nếu bạn thật sự muốn quản lý kinh doanh, hãy tìm một công ty nhỏ cần sự giúp đỡ từ một doanh nhân giàu kinh nghiệm. Nếu điều đó vẫn không hiệu quả, thì tốt hơn là hãy lập một doanh nghiệp riêng.

- Norm

---

Nhưng để áp dụng thành công, bạn cần một thứ khác nữa. Nó là bản năng chứ không phải kỹ năng, và nó nằm sâu trong con người bạn. Thậm chí, tôi không chắc những người sở hữu nó nhận ra nó cho đến khi họ được thử thách. Nhưng dù có được nhận ra hay không, phẩm chất mà tôi đang nói đến là có thật, và nó có thể giúp một vài người đạt được những điều mà những người khác không thể.

Hãy xem xét trường hợp của Malki, một người bạn của vợ tôi, Elaine. Là một bà mẹ ly thân có ba con, Malki phải tự kiếm sống bằng việc gia sư, dạy học, và làm thư ký. Tuy nhiên cô không hài lòng với những công việc đó. Ước mơ của cô là sẽ có một trung tâm giữ trẻ của riêng mình. Cô nói với Elaine về việc này, và Elaine kể lại với tôi.

Lúc bấy giờ, việc xây dựng và kinh doanh trung tâm giữ trẻ là điều rất khó khăn tại tiểu bang New York trừ khi bạn có rất nhiều tiền, mà Malkin thì lại không. Trước khi có thể nhận chăm sóc đứa trẻ đầu tiên, bạn cần có giấy phép của bang, và điều đó mất khoảng một năm. Hơn thế nữa, bạn chỉ có thể nhận giấy phép khi đã vượt qua rất nhiều sự sát hạch, có nghĩa là bạn cần một không gian xây dựng phù hợp với tất cả yêu cầu về phòng cháy, an toàn và y tế. Do đó, bạn sẽ phải trả tiền thuê nhà và xây dựng trong một khoảng thời gian dài mà không có thu nhập trong khi chờ giải quyết hồ sơ. Nếu không được cấp giấy phép, bạn sẽ mất khoản đầu tư đã bỏ ra. Thậm chí nếu có giấy phép, đó cũng mới chỉ là sự khởi đầu. Bạn cần phải tiếp tục đầu tư để xây dựng doanh nghiệp.

Sau cuộc gặp gỡ đầu tiên với Malki, tôi biết rằng cô ấy có rất ít cơ hội thành công - nhiều nhất là 1/10. Cô ấy không có tiền, không có kinh nghiệm kinh doanh và không có đối tác hỗ trợ. Cô chưa bao giờ có nhân viên hay khách hàng cũng chưa bao giờ đàm phán một thương vụ. Cô sẽ gặp phải rất nhiều khó khăn dù quyết định thành lập bất kỳ loại hình kinh doanh nào. Chính vì thế, một trung tâm giữ trẻ dường như là điều nằm ngoài tầm với của cô. Nhưng tôi hoàn toàn không muốn làm người khác nản lòng khi họ đang theo đuổi ước mơ của mình, và Malki thì rất quyết tâm. Do đó, tôi đồng ý hướng dẫn và đưa ra lời khuyên cho cô.

Chúng tôi bắt đầu tìm hiểu chuyện gì sẽ xảy ra khi kinh doanh một trung tâm giữ trẻ. Biết rằng các trở ngại sẽ dễ gây nản lòng nên để hạn chế tối đa rủi ro tài chính, chúng tôi quyết định, việc mua hẳn mặt bằng chắc chắn sẽ tốt cho



Malki hơn là thuê. Bởi vì nếu không được cấp giấy phép, cô vẫn có thể bán bất động sản đó đi và không bị kẹt trong hợp đồng thuê dài hạn.

Vì thế, Malki sẽ phải tìm được mặt bằng, tìm ra cách thương lượng để mua nó, thực hiện việc nâng cấp cần thiết, trang trải chi phí thế chấp, đồng thời thực hiện những việc khác nhằm bảo đảm khởi nghiệp thành công khi - hoặc đúng hơn là, nếu - giấy phép được duyệt. Điều tôi muốn đề cập đến ở đây chính là các việc nghiên cứu thị trường, huy động vốn, xác định giá v.v... Và quan trọng hơn, cô phải làm tất cả những việc đó trong thời gian rảnh rỗi vì cô không thể ngừng công việc hiện tại.

Tôi nghĩ Malki sẽ bỏ cuộc khi cô nhận ra khối lượng công việc, nhưng tôi đã sai. Cô lập tức lao vào việc nghiên cứu thị trường, tìm hiểu tất cả các trung tâm chăm sóc trẻ trong khu vực. Cô kết bạn với một người điều hành trung tâm chăm sóc trẻ giàu kinh nghiệm ở một bang khác, người này đã cho cô rất nhiều lời khuyên vô giá. Cô lấy nhiều mẫu xin cấp phép khác nhau mà cô cần và tìm hiểu các bước cần phải làm để được cấp phép. Trong lúc đó, cô cũng không ngừng liên lạc với tất cả những người quen khác để tìm được nguồn tài chính cần thiết, cuối cùng cô huy động được khoảng 150 nghìn đô-la, hầu hết đều từ gia đình và bạn bè.

Nhưng hành động táo bạo nhất của Malki là việc đàm phán bất động sản của cô. Cô lựa chọn một địa điểm sắp bị bỏ trống. Người chủ muốn dời sang một tòa nhà khác và muốn linh hoạt trong việc chuyển giao tài sản. Malki có thể đáp ứng được những điều đó. Những gì cô cần là thời gian. Vì chưa từng kinh doanh, nên cô không ngay lập tức có được khoản vay thế chấp, và chỉ có thể trả trước một khoản nhỏ, nhưng cô nghĩ vị thế của cô sẽ tốt hơn sau khi trung tâm giữ trẻ hoạt động được một thời gian.

Do đó, họ thỏa thuận: Malki đồng ý tạm thời thế chấp mặt bằng này và trả một khoản nhỏ trên số tiền yêu cầu. Người bán sẽ cho cô thế chấp lần hai để trang trải khoản chênh lệch. Sau một khoảng thời gian nhất định, Malki sẽ tái thế chấp và trả khoản thế chấp thứ hai. Ngoài ra, cô và người bán thỏa thuận về một ngày đáo hạn nhất định để giúp cô thực hiện quy trình xin giấy phép trước khi bắt đầu phải thanh toán. Kết quả là, chi phí của cô trong thời đoạn khởi đầu thấp hơn nhiều so với dự đoán của chúng tôi.

Cuối cùng, Malki mất hai năm để hoàn thành mọi thứ. Trung tâm giữ trẻ của cô mở cửa vào tháng 7 năm 1999. Đó quả là một thành công vĩ đại và Malki

cảm giác như đã đạt được mục tiêu của mình. Nhưng thật ra, thử thách lớn nhất vẫn còn đang ở phía trước.

Tại sao? Bởi vì mọi thứ sẽ thay đổi khi bạn bắt đầu kinh doanh và tìm kiếm doanh thu. Sẽ có những khó khăn xảy ra trong quá trình đó bởi chắc chắn Malki sẽ chịu nhiều áp lực trước việc phải nhanh chóng có được khách hàng. Tuy nhiên, thực tế trước khi có khách hàng, một sự trì hoãn không hẳn đã là thảm họa. Nếu sản phẩm bạn đặt hàng không được giao đúng ngày hẹn, bạn có thể cảm thấy khó chịu và giận dữ, nhưng hậu quả của việc đó không quá nghiêm trọng. Nhưng mọi việc hoàn toàn khác khi bạn mở cửa kinh doanh và nhân viên của bạn không đáp ứng được nhu cầu của khách hàng hay khách hàng yêu cầu thứ mà bạn không thể cung cấp. Khi đó, bạn sẽ phải ra quyết định, phải hành động. Bạn nhận thấy mình đột nhiên ngập trong các vấn đề, và tất cả đều đòi hỏi phải được giải quyết ngay lập tức. Nếu là người khởi nghiệp lần đầu, bạn sẽ có xu hướng đón nhận mọi vấn đề với cùng một phản ứng: hoảng loạn. Thậm chí ngay cả khi trên thực tế hầu hết những vấn đề đó đều có thể được xử lý. Nhưng lúc đó đối với bạn, tất cả đều là thảm họa.

Để thành công, bạn phải vượt qua được sự hoảng loạn đó. Bạn không những phải nâng cao sự tự tin trong khả năng xử lý vấn đề, mà phải thay đổi toàn bộ cách nghĩ của bạn về chúng. Bạn phải học cách chấp nhận rằng những chuỗi rắc rối vô tận là một phần tất yếu trong kinh doanh, và bạn phải học cách tận dụng quá trình đó. Nhưng bạn sẽ phải làm như thế nào? Bằng cách tìm thấy niềm vui và sự hào hứng trong việc tìm ra giải pháp cho những rắc rối đó.

Một vài người không thể thực hiện được quá trình chuyển đổi đó, và tôi nghĩ Malki là một trong những người như vậy. Bởi lẽ, cô cảm thấy không thoải mái khi ra quyết định. Cô thích có nhiều ý kiến và nghiền ngẫm chúng. Đặc điểm này có thể tốt trong một số trường hợp, nhưng nó không khiến quy trình khởi nghiệp dễ dàng hơn.

Thật ra, Malki gặp rất nhiều khó khăn trong vài tháng đầu. Cô bị quá tải và cảm thấy nản chí. Cô không biết làm thế nào để giải quyết các vấn đề với phụ huynh của trẻ. Cô nghĩ mình sẽ không thể tìm ra được nhân viên cần thiết. Những người cô thuê thường đến muộn, về sớm, cô buộc phải tìm người thay thế để tỷ lệ nhân viên trên số lượng trẻ vẫn đáp ứng đủ yêu cầu của ban. Mọi trở ngại dường như không thể vượt qua và mọi vấn đề dường

như đều bế tắc.

Sau khi vượt qua một vài trở ngại để mở cửa trung tâm, Malki lại cảm thấy nản lòng khi phát hiện ra rằng cô đang gặp phải khó khăn hơn bao giờ hết. Tôi nhận ra rằng cô gặp phải những vấn đề đó đơn giản là vì cô không chuẩn bị trước cho việc kinh doanh. May mắn thay, chúng tôi đã thiết kế sẵn một “cửa thoát hiểm” cho cô. Malki vẫn có thể bán mặt bằng và chuyển sang một việc khác mà không phải vướng vào hậu quả tài chính khủng khiếp, như Elaine từng nhắc nhở cô.

Nhưng Malki vẫn tiếp tục, dần dần cách suy nghĩ của cô bắt đầu thay đổi. Tôi có thể thấy sự thay đổi trong cách cô trình bày vấn đề với Elaine và tôi. Thay vì tập trung vào mức độ tồi tệ của tình hình, cô bắt đầu tìm đến chúng tôi với những giải pháp khả thi, và hỏi ý kiến chúng tôi. Khi đó, công việc kinh doanh của cô cũng đang tiến triển nên tất nhiên là cũng sẽ có nhiều vấn đề hơn, nhưng cảm giác hoảng loạn trong cô đã dần biến mất. Vào cuối năm đầu tiên, cô hoàn toàn kiểm soát được vấn đề.

Đó là khoảng một thập kỷ trước. Giờ đây, trung tâm chăm sóc trẻ của cô đã thành công vang dội và vô cùng đắt khách. Phụ huynh xếp hàng chờ đợi để đăng ký cho con theo học tại trung tâm. Về phần Malki, cô “tận hưởng” quá trình kinh doanh nhiều hơn bao giờ hết. Cô đã thừa nhận rằng ban đầu cô rất ghét nó và có những thời điểm cô tự hỏi liệu mình có thể trụ nổi hay không. Nhưng cô vẫn kiên trì, và cô dần thay đổi cách nhìn khi bắt đầu nhận ra cô có thể giải quyết mọi vấn đề nảy sinh. Có một bước ngoặt nào đối với sự thay đổi đó của Malki không? “Có,” cô nói, “đó là khi Elaine nói tôi có thể từ bỏ.”

Malki không biết điều gì khiến cô tiếp tục, tôi cũng không biết. Nhưng chúng ta hãy gọi nó là lòng đam mê, sự gan lì, tính kiên trì, sự bền bỉ, hay đơn giản chỉ là sự bướng bỉnh. Dù nó là gì đi nữa và nó từ đâu đến, nó là phẩm chất quan trọng nhất mà một doanh nhân cần có. Và nó quyết định liệu chúng ta có thành công hay không.

## **ĐIỂM MÁU CHÓT**

**Thứ nhất:** Người kiên trì sẽ thành công. Hãy kiên cường và sẵn sàng đón nhận sự thất bại. Đó là cách để trở thành một nhà kinh doanh thực thụ.

**Thứ hai:** Bạn học hỏi bằng cách ngừng viện cớ và tìm hiểu kỹ lưỡng lý do sai phạm xảy ra.

**Thứ ba:** Sự tập trung và tính kỷ luật quan trọng hơn việc xác định các cơ hội, nhưng chúng phải được cân bằng với khả năng linh hoạt.

**Thứ tư:** Giải pháp không bao giờ ở ngay trước mắt bạn. Bạn cần học cách tìm ra chúng từ bên ngoài góc nhìn của bạn.

## **Chương 3: TẠI SAO NHỮNG NGƯỜI KHỞI NGHIỆP THẤT BẠI**

Những người lần đầu tiên khởi nghiệp nhận được quá nhiều lời khuyên tồi đến mức thỉnh thoảng tôi tự hỏi làm thế nào các công ty mới có thể sống sót được. Ví dụ, bạn thường được nghe rằng để thành công, bạn cần có một sản phẩm hoặc dịch vụ độc đáo, một cái gì đó mà không ai khác cung cấp. Hoặc bạn nên chọn một ngành kinh doanh với càng ít đối thủ kinh doanh càng tốt, và tốt nhất là bạn nên có riêng một thị trường. Nhưng lời khuyên của tôi lại hoàn toàn trái ngược với những điều đó. Tôi không bao giờ muốn là người khai phá thị trường, và tôi luôn muốn có thật nhiều đối thủ cạnh tranh. Vâng, tôi muốn khác biệt với họ, nhưng càng có nhiều người kiếm được tiền trong ngành, tôi càng thích tham gia. Thật ra có ba tiêu chuẩn mà tôi sử dụng để đánh giá mọi công việc kinh doanh mới của mình. Tôi cho rằng chúng hiệu quả với khoảng 80% những người kinh doanh lần đầu.

Thứ nhất, tôi muốn một ý tưởng đã có từ ít nhất một trăm năm. Điều quan trọng là nó là một khái niệm đã có sẵn, một thứ mà mọi người đã hiểu và thâm nhuần. Nó không phải là thứ gì quá mới mẻ và mang tính cách mạng. Tại sao tôi lại muốn như vậy ư? Bởi vì, không có gì đắt đỏ hơn việc “giáo dục” một quan điểm mới cho thị trường.

Tôi cay đắng phát hiện ra điều đó khi mở rộng việc kinh doanh thư tín của mình đến Atlanta vào đầu thập niên 1980. Tại thời điểm đó, các công ty tại Atlanta giải quyết việc chuyển phát bằng cách cử người thư ký đi chuyển các bưu kiện bằng trên những chiếc xe vận chuyển. Các thư ký không muốn dịch vụ của chúng tôi - họ thích có thời gian ra khỏi văn phòng - và các công ty không biết họ cần dịch vụ này. Chúng tôi đã gửi thư ngỏ, quảng cáo, và phát triển một chiến dịch quan hệ cộng đồng. Mà đây là chúng tôi mới chỉ dạy cho mọi người về dịch vụ thư tín, chứ chưa phải là một công nghệ mới nào đó. Tôi muốn nói với bạn rằng, nó rất, rất tốn kém, và chúng tôi đã thất bại. Tôi thà gia nhập một thị trường lớn nhất, cạnh tranh khốc liệt nhất trên thế giới và đối đầu với hàng trăm công ty khác còn hơn phải bắt đầu xây dựng một thị trường mới.

Dĩ nhiên, nếu cạnh tranh, bạn phải có khả năng thể hiện và khiến khách hàng

nhận biết được sự khác biệt của mình. Điều này lại liên quan đến tiêu chuẩn thứ hai của tôi đó là: tôi muốn tham gia một thị trường cũ. Ở đây tôi không có ý mình là người “lỗi thời.” Tôi đang nói về một ngành kinh doanh trong đó đa phần các công ty không làm hài lòng khách hàng. Có lẽ nhu cầu khách hàng đã thay đổi và các nhà cung cấp đã không chú ý và không nhận ra điều đó. Hoặc cũng có thể họ không cập nhật công nghệ hiện đại nhất. Trong tất cả các trường hợp, chắc chắn đã có một sự thay đổi trong khía cạnh nào đó, và ngành kinh doanh không theo kịp nó.

Công ty lưu trữ của tôi, CitiStorage, là một ví dụ điển hình. Lần đầu tiên khi nghiên cứu về lĩnh vực kinh doanh này, tôi nhận ra rằng, trừ một vài công ty lớn, còn lại hầu hết các công ty lưu trữ hồ sơ khác đều đang “ngủ quên”. Họ có những kho hàng lâu đời, “cổ lỗ”, được thiết kế để lưu trữ hồ sơ chết cho khách hàng. Trong khi đó, ngành kinh doanh này đã hoàn toàn thay đổi. Bất động sản trở nên đắt đỏ ở các thành phố lớn do đó khách hàng cần tìm kiếm cách lưu trữ những tài liệu đang có hiệu lực - nghĩa là, tài liệu mà họ có thể truy cập nhiều lần - của họ bên ngoài. Lưu trữ hồ sơ đã trở thành một ngành kinh doanh truy xuất hồ sơ, và hầu như không ai nhận ra điều đó ngoại trừ Iron Mountain và Pierce Leahy. Sau đó, hai công ty khổng lồ này đã sáp nhập với nhau. Họ nhận ra sự thay đổi này và xây dựng những trang thiết bị truy xuất hồ sơ hiện đại bên ngoài thành phố. Trong quá trình đó, họ trở thành nhân tố chi phối thị trường của ngành kinh doanh này.

Tôi nhận thấy có một cơ hội cho mình ở đây, nhưng có điều gì đó tôi vẫn không hiểu rõ. Tại sao các công ty khác vẫn ngủ quên trong tình hình đó được? Tại sao họ vẫn tồn tại? Tại sao họ không đánh mất khách hàng? Cuối cùng, tôi khám phá ra rằng đó là vì các khách hàng lớn không muốn di chuyển hồ sơ của họ. Họ không muốn chuyển các tài liệu của mình ra khỏi thành phố. Bởi nếu làm như vậy, chuyện gì sẽ xảy ra nếu họ cần một tài liệu nào đó trong vòng một tiếng đồng hồ?

Điều đó tạo nên tiêu chuẩn thứ ba của một doanh nghiệp thành công, đó là: một thị trường ngách. Tôi sẽ xây dựng một cơ sở lưu trữ dữ liệu khổng lồ, hiện đại trong thành phố. Tôi tạo xây dựng sự khác biệt với những công ty lưu trữ hồ sơ cũ bằng cách sử dụng công nghệ tối tân, thiết kế các phương tiện để truy xuất hồ sơ. Tôi tạo nên sự khác biệt với những gã khổng lồ ở khía cạnh địa điểm. Khách hàng luôn muốn ở gần hồ sơ của họ.

Thật ra, một thị trường ngách là nền tảng cho mọi doanh nghiệp mới, nhưng

không phải theo khía cạnh mà mọi người thường nghĩ. Nó liên quan đến việc hệ số biên lợi nhuận gộp cao cần thiết để bảo đảm nguồn vốn ban đầu tồn tại đủ lâu cho đến khi việc kinh doanh của bạn khả thi. Nếu là lính mới tham gia thị trường, bạn không thể cạnh tranh về giá với các đối thủ bởi điều đó sẽ khiến bạn phá sản. Hơn nữa, nhiệm vụ quan trọng của bạn khi đó là phải giành được khách hàng, điều đó có nghĩa là bạn phải cung cấp cho họ giá trị cộng thêm mức giá hiện hành.

Nhưng làm cách nào bạn có thể mang đến thêm giá trị cho khách hàng mà không làm tăng chi phí trực tiếp, không cắt giảm hệ số biên lợi nhuận gộp, và không sử dụng hết vốn khởi nghiệp? Câu trả lời luôn nằm trong thị trường ngách mà bạn lựa chọn. Chẳng hạn, tôi nhận ra rằng công nghệ truy xuất hồ sơ mới nhất cho phép tôi cắt giảm chi phí trực tiếp bằng cách xây dựng kho hàng với trần nhà cao hơn của đối thủ cạnh tranh. Tôi có thể chứa được hơn 150 nghìn hộp trong 3 nghìn mét vuông, trong khi họ chỉ chứa được 40 hoặc 50 nghìn trên cùng diện tích.

Đó là ba tiêu chuẩn để khởi nghiệp thành công: một khái niệm đã tồn tại lâu đời, một ngành kinh doanh sẵn có, và một thị trường ngách. Tôi biết sẽ có người nghĩ: “Nếu mọi người đều áp dụng những tiêu chuẩn này, thì chúng ta sẽ không bao giờ có được những cải cách và tiến bộ mới.” Tất nhiên điều này là đúng. Tôi không có ý làm nản lòng những con người tài năng có tầm nhìn xa trông rộng. Nếu bạn là một Thomas Edison, Fred Smith, hoặc Bill Gates, thì hãy quên các tiêu chuẩn của tôi. Hãy tiến lên và thay đổi thế giới.

Nhưng đa phần chúng ta kinh doanh với những mục tiêu giản dị hơn. Chúng ta hài lòng với việc xây dựng một công ty có thể tồn tại và phát triển. Nếu bạn là cũng nằm trong số những người này, hãy nghe tôi: Đừng cố tạo ra sự cách mạng trong kinh doanh. Thay vào đó, hãy tìm một ý tưởng kinh doanh cũ nhưng tuyệt vời.

## **MUA HAY XÂY DỰNG MỚI?**

Dưới đây là một lời khuyên nữa mà bạn nên bỏ ngoài tai: bạn nên mua lại một công việc kinh doanh sẵn có hơn là bắt đầu xây dựng một doanh nghiệp mới. Nhiều người nói rằng điều đó sẽ giúp bạn giảm thiểu rủi ro, tiết kiệm tiền bạc, và đạt được mục tiêu nhanh. Đừng tin điều đó. Đối với hầu hết những người mới bắt đầu khởi nghiệp - đặc biệt là những người chưa từng điều hành một công ty nào - cơ hội duy trì và phát triển doanh nghiệp sẽ

nhều hơn nếu tự xây dựng mọi việc từ vạch xuất phát.

Có rất nhiều nguyên nhân cho vấn đề đó. Một trong số đó là nếu không tự khởi nghiệp, bạn sẽ khó có thể học được các bài học và kinh nghiệm trong kinh doanh hơn. Bạn sẽ bỏ lỡ những bài học thử nghiệm, sai lầm và đứng dậy trong những giai đoạn đầu. Bạn sẽ không hiểu những mối quan hệ cơ bản trong kinh doanh và không biết phải làm gì trong trường hợp khẩn cấp. Do đó, khi công ty đã lớn mạnh, nếu bạn phạm sai lầm, sai lầm đó sẽ tiêu tốn nhiều chi phí của bạn hơn và nguy cơ rủi ro cũng nhiều hơn so với khi công ty còn nhỏ.

Ngoài ra, dù bạn có khả năng học hỏi nhanh bao nhiêu, bạn cũng sẽ nhận thấy rằng các thách thức khi thương lượng để mua một doanh nghiệp thật sự rất lớn. Việc mua lại công ty đòi hỏi bạn phải vô cùng khéo léo. Bạn có thể thẩm định bao nhiêu tùy thích, nhưng dù thế nào bạn vẫn sẽ không biết chính xác mình sẽ có được điều gì cho đến khi đã hoàn thành việc giao dịch - nhưng thường thì đến lúc đó mọi việc đã quá muộn để bạn có thể quay lại. Thậm chí, ngay cả những nhà kinh doanh lão luyện cũng có thể mắc sai lầm khi mua lại các doanh nghiệp. Đối với khách hàng không có kinh nghiệm mua bán, họ thường trông đợi vào lòng tốt của người bán, hoặc đại diện bán hàng, hoặc người môi giới kinh doanh (nếu có), nhưng tất cả những người này đều chỉ chăm chăm nhắm tới một mục đích, đó là: kết thúc thương vụ. Nếu không cẩn thận, bạn có thể sẽ dễ dàng mua trâu vẽ bóng.

Điều này đã xảy ra với Josh, một đồng nghiệp trẻ 30 tuổi của tôi. Vài năm trước anh hỏi ý kiến tôi về việc mua lại một công ty, anh nói anh đã sẵn sàng làm việc đó và anh cần sự giúp đỡ của tôi. Anh có lịch hẹn gặp trong vài ngày tới để ký hợp đồng và đặt cọc 100 nghìn đô-la, 60% không hoàn lại. Cha anh, một chủ doanh nghiệp người Canada, nói rằng anh có thể sẽ phạm sai lầm nhưng có thể tiếp tục tiến hành thương vụ nếu có một người giàu kinh nghiệm tán thành thỏa thuận này. Josh đã hỏi liệu tôi có sẵn lòng xem qua và cho anh ấy ý kiến không và tôi đồng ý.

Công ty anh dự định mua là một công ty nhỏ chuyên đóng gói sản phẩm dưỡng da thảo dược, bán cho các cửa hàng và chuỗi cửa hàng thông qua các đại diện kinh doanh độc lập. Người chủ hiện tại đang điều hành công ty tại nhà. Cô đã kinh doanh khoảng ba hay bốn năm và việc làm ăn khá tốt đẹp, hoặc nó có vẻ như thế trên báo cáo tài chính. Bây giờ cô có thai và muốn bán công ty. Cô định giá nó là 250 nghìn đô-la.



Công ty dường như đúng là thứ mà Josh đang tìm kiếm. Nó nằm trong khả năng thu mua của Josh và nó có nhiều tiềm năng phát triển. Và mặc dù còn khá mới, nhưng lợi nhuận của nó khá tốt. Theo báo cáo tài chính mà anh nhận được, công ty có lợi nhuận trước thuế là 40 nghìn đô-la trên 201 nghìn đô-la doanh thu - mức lợi nhuận gần 20%. Đó là một tiến bộ vượt bậc so với năm trước đó, khi lợi nhuận là 17 nghìn đô-la trên 175 nghìn đô-la doanh thu. Năm trước nữa, nó đã lỗ 10 nghìn đô-la trên 79 nghìn đô-la doanh thu.

Vậy là doanh thu dường như đang đi đúng hướng. Josh nhận thấy mình có thể tiếp tục đà tăng trưởng và xây dựng một doanh nghiệp bền vững - điều anh đã mong muốn từ lâu và anh không thể chờ đợi để có thể bắt đầu. Anh gửi cho tôi một bản sao tất cả các tài liệu mà người bán cung cấp, và vài ngày sau, anh xuất hiện tại văn phòng của tôi cùng với một bản thảo hợp đồng bí mật anh nhận được từ luật sư của người bán. Anh nói anh có một cuộc hẹn để ký hợp đồng - và trả khoản đặt cọc - vào sáng hôm sau.

Tôi nói với anh tôi nghĩ anh nên gọi cho luật sư và hủy cuộc hẹn.

“Ý ông là sao?” anh hỏi. “Họ muốn kết thúc thương vụ này thật nhanh. Và vẫn còn một người mua khác đang chờ họ trả lời.”

Tôi nói: “Josh, anh chưa sẵn sàng để ký bất kỳ thứ gì. Anh có thể nói với luật sư rằng anh sẽ hồi đáp trong 48 giờ tới.”

Vấn đề là anh vẫn chưa có đủ thông tin để trả lời câu hỏi quan trọng nhất trong việc mua bán này, cụ thể là anh đang mua cái gì? Anh nghĩ anh đang mua một công ty với một dòng sản phẩm tốt. Nhưng tài liệu không cho biết dòng sản phẩm đó tốt như thế nào - hoặc liệu mức giá mà anh phải trả có phải mức giá trung bình trên thị trường không - vì anh không có bất kỳ thông tin nào về tình hình thị trường của dòng sản phẩm này.

Chẳng hạn, anh không biết mười khách hàng lớn nhất của công ty là ai, hoặc phần trăm doanh thu của từng khách hàng. Anh không biết sức mua của họ thay đổi như thế nào qua các năm. Liệu những khách hàng cũ có quay lại, hoặc liệu công ty có phải luôn tìm kiếm khách hàng mới để thay thế những khách hàng đã bỏ đi hay không? Liệu có một hoặc hai khách hàng nào “thâu tóm” trăm doanh thu của công ty không, và nếu có thì tại sao?

Và chuyện gì đang diễn ra với những người bán hàng của công ty? Công ty được cho rằng đang trả cho họ mức hoa hồng 15% trên doanh thu. Vậy thì tại sao tổng mức hoa hồng trong năm đầu tiên là 15% doanh thu, 12% trong năm tiếp theo, 7% trong năm tiếp theo nữa? Liệu những người đại diện bán hàng có bỏ đi, có lôi kéo khách hàng đi theo họ, hay còn có những lý do nào khác? Công ty có bao nhiêu đại diện bán hàng? Mỗi người trong mang lại bao nhiêu doanh thu, và nhà sản xuất lớn nhất kiếm được bao nhiêu?

Dĩ nhiên, đó chỉ là khởi đầu. Vẫn còn hàng tá câu hỏi khác mà Josh cần có câu trả lời trước khi cam kết mua công ty. Nhưng tôi không thấy bất kỳ khả năng nào cho đến khi chúng tôi có được bản thống kê doanh số theo khách hàng và theo đại diện bán hàng trong hai hoặc ba năm gần đây. Những con số này sẽ cho chúng ta biết liệu thật sự công ty có một dòng sản phẩm tốt mà khách hàng muốn mua và đại diện kinh doanh muốn bán hay không. Không có thông tin đó, Josh không nên lãng phí thời gian đầu tư vào việc ký kết, chứ chưa nói đến việc phải mất tiền vào đó.

Josh liên lạc với chủ công ty, yêu cầu có thêm thêm thông tin. Cô trả lời rằng cô sẽ không cho anh danh tính khách hàng và đại diện bán hàng nếu chưa ký hợp đồng. Tôi nói với anh: “Được thôi. Cô ta có thể gọi là khách hàng 1,2,3,4 và đại diện bán hàng A, B, C, D, nhưng anh cần có được các con số trước khi ký bất kỳ thứ gì.”

Tôi cũng đề nghị anh yêu cầu luật sư sửa đổi hợp đồng để khoản đặt cọc của anh có thể được hoàn lại trong vòng ba tuần. Tại sao anh không thể tự do thay đổi ý kiến? Luật sư đồng ý và soạn lại hợp đồng, nhưng hóa ra, việc thay đổi đó lại là không cần thiết.

Vài ngày sau, Josh nhận thêm được những thông tin mà anh yêu cầu. Nó vẽ nên một bức tranh hoàn toàn khác về công ty. Một trong số đó là chỉ có 15% khách hàng, chiếm khoảng 30% doanh thu, là khách hàng cũ. Nói cách khác, Josh phải thay thế 85% khách hàng, và 70% doanh thu chỉ để hòa vốn. Ngoài ra, anh phải làm việc đó với lực lượng bán hàng mới: tỷ lệ thay mới đại diện bán hàng khoảng 50% một năm.

Thật khó để biết được Josh sẽ nhận được gì khi mua lại công ty. Các sản phẩm có thể không phải tốt như thông tin ban đầu, hoặc cũng có thể là sẽ có nhiều thêm khách hàng tiếp tục mua hàng hơn. Anh sẽ có được một công ty có tiếng tăm? Nghe có vẻ như không thuyết phục lắm. Một đội ngũ bán hàng

tận tâm? Dù thế nào thì anh cũng vẫn phải tự xây dựng lấy đội ngũ bán hàng cho riêng mình. Về phần những công thức cần thiết để sản xuất sản phẩm dưỡng da thảo dược, anh có thể thuê một phòng thí nghiệm để chế tạo ra những sản phẩm với giá thấp hơn 250 nghìn đô-la rất nhiều. Sự thật là nếu anh rất muốn có một công ty bán sản phẩm dưỡng da thảo dược, sẽ hợp lý hơn nếu anh tự xây dựng công ty riêng cho mình.

Cuối cùng, Josh quyết định anh đã ngán ngẩm các sản phẩm dưỡng da thảo dược. Anh nói với người bán rằng anh không còn muốn tiếp tục ký hợp đồng nữa. Mặc dù không vui khi bỏ lỡ cơ hội, nhưng anh không thể tranh cãi với các con số. Lần cuối cùng tôi gặp anh là khi anh đang tìm một công ty khác để mua lại. Tôi không biết liệu anh có tìm được công ty nào hợp lý không - hay cuối cùng anh cũng sẽ nhận ra rằng tốt nhất là anh nên tự xây dựng công ty cho mình.

---

### *Hỏi Norm*

*Norm thân mến:*

*Khoảng một năm trước, tôi chuyển đến Florida từ Northeast, nơi tôi sở hữu vài cửa hàng xử lý ảnh. Ở Florida, tôi mua một công ty in ấn. Tôi làm việc 80 giờ một tuần, học hỏi những điều cơ bản nhất. Bây giờ tôi đã sẵn sàng quảng cáo, nhưng tôi lo lắng mình sẽ phạm sai lầm lớn, đặc biệt về vấn đề giá cả. Liệu tôi có nên thuê một cố vấn hay không?*

*Sam*

*Sam thân mến:*

Nếu tôi là anh, tôi sẽ không làm thế. Anh có kinh nghiệm kinh doanh, và bản năng của anh tốt hơn bất kỳ người cố vấn nào anh tìm được. Bên cạnh đó, anh sẽ không - và không nên nghe theo lời khuyên của người cố vấn - nếu anh cảm thấy không phù hợp. Vậy thì tại sao phải trả tiền cho một người để cho anh lời khuyên mà sau đó anh sẽ không áp dụng nếu nó khác với điều anh nghĩ. Thay vào đó, tôi sẽ tự nghiên cứu thị trường, tìm ra các đối thủ cạnh tranh, mức giá của họ, chất lượng và dịch vụ mà họ cung cấp v.v... Sau đó, tự thực hiện mọi công việc.

## LOẠI KẾ HOẠCH KINH DOANH SAI LẦM

Tiếp theo là sự nhầm lẫn thường xảy ra với bản kế hoạch kinh doanh, hầu hết mọi người đều cho rằng chúng sử dụng cho mục đích huy động vốn. Cứ cho là bạn cần tiền để xây dựng và vận hành doanh nghiệp, và bạn có thể cần một bản kế hoạch kinh doanh để huy động vốn. Nhưng tiền không phải là cái đầu tiên bạn cần, và bạn đang phạm sai lầm nếu chỉ tập trung huy động vốn trước khi bạn biết cách sử dụng vốn một cách khôn ngoan.

Thật không may, rất nhiều người phạm phải sai lầm này. Tôi nhận ra điều này thông qua những bản kế hoạch kinh doanh mà tôi thường xuyên nhận được. Tôi đang nói về những bản kế hoạch kinh doanh dày đến 100 trang, trau chuốt, in bốn màu trên giấy chất lượng cao, với nhiều hình ảnh, bảng biểu, đồ thị, biểu đồ tròn, biểu đồ phát triển, và mọi con số cần thiết. Ý tôi là những bản kế hoạch này quá hoành tráng, trừ một vấn đề: các con số không có ý nghĩa. Không một việc kinh doanh nào trong thực tế có thể đạt được những con số đó.

Tôi còn nhớ một bản kế hoạch trông rất chuyên nghiệp mà tôi nhận được từ một cặp vợ chồng đang cố huy động 50 nghìn đô-la để mở công ty bánh quy. Theo bản kế hoạch, họ sẽ sử dụng số tiền đó để đẩy doanh số công ty từ 0 lên đến 2,9 triệu đô-la chỉ trong 2 năm. Họ nên hiểu đạt đến mức tăng trưởng đó trong bất kỳ ngành kinh doanh nào cũng đều là điều vô cùng khó khăn. Điều này gần như là bất khả thi đối với một doanh nghiệp sản xuất bánh quy với số vốn vay 50 nghìn đô-la từ bên ngoài. Bạn sẽ nhanh chóng cạn kiệt nguồn vốn trước khi đạt được doanh thu mục tiêu. Nhưng các con số vẫn đúng trên giấy trắng mực đen, và chúng được tính toán hoàn hảo đến mức khiến tôi phải nghi ngờ.

Tôi cho rằng bản kế hoạch là do người chồng soạn thảo, một người có rất ít kinh nghiệm kinh doanh, sử dụng một gói phần mềm lập kế hoạch kinh doanh phức tạp. Nhìn kỹ vào các con số, tôi hiểu được bằng cách nào anh ta có thể lập được một dự án phi thường như thế. Một trong số đó là anh tính thời gian thu hồi công nợ ngắn đến mức lố bịch, khoảng 20 ngày, trong khi cho rằng mình có thể kéo dài thời gian chi trả cho người bán đến 60 ngày.

Anh ta cũng đánh giá thấp số lượng thiết bị cần thiết và giả định rằng anh ta có thể thuê bất cứ thứ gì anh ta muốn với chính khả năng của mình - không cần phải có thêm sự bảo đảm nào khác. Tất cả những giả định này đều không đáng tin cậy. Nếu bạn thay chúng bằng những giả định thực tế hơn, bạn sẽ phát hiện ra rằng cặp vợ chồng này cần ít nhất khoảng 200 nghìn đô-la nữa từ nguồn vốn bên ngoài để có thể hy vọng đẩy doanh thu công ty lên 2,9 triệu đô-la trong hai năm đầu.

Tôi không có ý ám chỉ rằng anh chồng đang định lừa gạt mọi người. Thẳng thắn mà nói, tôi phân vân không biết liệu anh ta có biết mình đang làm gì không. Tôi đoán là, như phần lớn những người có ý tưởng và khát khao kinh doanh riêng, anh ta chỉ nghĩ về khoản tiền anh ta cần để bắt đầu kinh doanh.

Vậy làm thế nào bạn có thể huy động vốn? Với một kế hoạch kinh doanh đúng không? Anh ta đã đi mua một phần mềm giúp anh ta lập một kế hoạch kinh doanh theo từng bước. Sau đó, anh ta thay đổi các thông số cho đến khi lập được một bản kế hoạch cho thấy công ty sẽ đạt được mục tiêu trong hai năm với đúng số vốn ban đầu anh ta nghĩ có thể huy động.

Tất cả đều gọn gàng và rõ ràng, và kế hoạch cuối cùng khó có thể ấn tượng hơn. Tôi đã kinh doanh gần 30 năm, và tôi chưa bao giờ thấy một bản kế hoạch quá chi tiết đến như vậy. Tuy nhiên, những gì nó thể hiện không phải là công thức cho một công ty bán quy thành công. Nó là công thức cho thảm họa kinh doanh.

Tôi hoàn toàn tin rằng bản kế hoạch kinh doanh đầu tiên nên được viết cho bạn chứ không phải cho bất kỳ ai khác, và bạn không cần bất kỳ phần mềm đặc biệt nào để viết nó. Bạn chỉ cần trả lời bốn câu hỏi sau, càng trung thực càng tốt: (1) Ý tưởng kinh doanh của bạn là gì? (2) Làm thế nào bạn có thể thương mại hóa nó? (3) Bạn nghĩ sẽ cần bao nhiêu chi phí cho việc sản xuất và phân phối cái mà bạn đang định bán? (4) Bạn trông đợi điều gì sẽ xảy ra khi bạn thật sự bắt đầu tìm kiếm doanh thu? Điểm mấu chốt là định hình càng rõ ràng càng tốt việc sẽ tiến triển như thế nào - bạn sẽ bán cái gì, giá bao nhiêu, khách hàng của bạn là ai, bạn sẽ tiếp cận họ bằng cách nào, bạn mất bao lâu để hoàn tất một thương vụ v.v... Bạn phải hoàn toàn thành thật với chính mình. Bạn không nên để hoàn cảnh kinh tế của bạn chi phối suy nghĩ của bạn. Lúc này, hãy gạt sang một bên bất kỳ mối bận tâm nào về việc kiếm sống hoặc huy động vốn. Bạn có thể giải quyết những vấn đề đó khi đến thời điểm cần thiết. Trước tiên, điều quan trọng là viết ra những giả thiết

của bạn.

Tại sao? Vì bạn cần kiểm tra những giả thiết đó trước khi huy động vốn, chứ không phải sau đó. Khi vẫn còn cơ hội sửa chữa, bạn cần nhận ra càng nhiều sai sót càng tốt.

Và, hãy tin tôi, mọi người đều phạm sai lầm trong kế hoạch kinh doanh đầu tiên. Dù bạn thông minh hoặc cẩn thận thế nào thì vẫn sẽ có những thiếu sót lớn xảy ra. Ví dụ, khi bắt đầu việc kinh doanh thư tín, tôi nghĩ mình có thể thu hồi công nợ trong vòng 30 ngày. Sau đó tôi phát hiện ra thời gian thu hồi công nợ thật sự là 50 ngày. Khi bắt đầu kinh doanh lưu trữ hồ sơ, tôi nghĩ mình có thể tính phí lưu trữ hàng tháng mỗi hộp là 35 cent. Thật ra, chúng tôi nhận ra rằng mình không thể có được khách hàng ổn định trừ khi chúng tôi tính giá 22 cent cho mỗi hộp - ít hơn gần 40% so với kế hoạch.

Vấn đề là bạn cần cho mình thời gian để phát hiện các sai lầm này. Bạn không thể phát hiện tất cả chúng ngay từ đầu, nhưng bạn có thể tối thiểu chúng. Bằng cách nào? Thông qua nghiên cứu. Bằng cách tìm hiểu các công ty trong ngành cần bao nhiêu thời gian để thanh toán cho nhà cung cấp, và thu hồi công nợ. Bằng cách thực hiện một vài thương vụ. Bằng cách tìm những văn phòng cho thuê và đồ đạc giá rẻ. Bằng cách thăm một công ty cho thuê để xem các điều khoản của họ. Đến khi đó, và chỉ đến khi đó, bạn mới sẵn sàng khua chiêng gõ trống để huy động vốn.

Trong dài hạn, sự nghiên cứu này sẽ trở thành khoản đầu tư tốt nhất bạn dành cho việc kinh doanh. Hãy chăm chỉ tìm hiểu, bạn sẽ tăng thêm khả năng huy động số vốn. Quan trọng hơn, bạn sẽ có được sự tốt hơn về cách sử dụng vốn. Và bạn sẽ tăng mạnh khả năng duy trì vốn cho đến khi không cần nó nữa - nghĩa là, đến khi việc kinh doanh có thể tự chu cấp dựa vào dòng tiền mặt tự thân. Xét cho cùng, đó chính là mục tiêu của bạn.

## **NGUỒN LỰC QUAN TRỌNG NHẤT**

Cũng như việc duy trì việc huy động vốn, nguy cơ đánh mất nguồn vốn huy động rất đáng để lưu tâm, dù đó không phải là rủi ro lớn nhất mà các doanh nhân có thể gặp phải. Xét cho cùng, nếu bạn làm việc đủ chăm chỉ, bạn sẽ được đền đáp xứng đáng. Có một nguồn lực khác mà khi bạn đánh mất, bạn sẽ không bao giờ thấy nó nữa. Nó thậm chí còn quan trọng - và giá trị - hơn tiền. Đánh mất nó sẽ khiến bạn phải trả giá bằng cơ hội nhận ra giấc mơ của

minh. Nguồn lực mà tôi đang nhắc đến ở đây là thời gian.

---

### *Hỏi Norm*

*Norm thân mến:*

*Tôi đang trong quá trình xây dựng một trung tâm giáo dục, nhưng tôi không thể tìm được học viên. Tôi quảng bá thông tin tại khắp các hội chợ và lễ hội. Tôi quảng cáo trên báo và tổ chức các buổi gặp gỡ giữa giáo viên và học viên, cũng như các buổi triển lãm cho phụ huynh học sinh tham quan cơ sở hạ tầng của trung tâm. Giá của chúng tôi thấp hơn đối thủ cạnh tranh và chúng tôi không tính phí đăng ký, nhưng vẫn không có học viên. Tôi có thể làm gì khác đây?*

*Kathy*

*Kathy thân mến:*

Đừng bao giờ nghĩ rằng việc kinh doanh sẽ không thể thành công chỉ vì bạn những nỗ lực marketing đầu tiên không mang lại hiệu quả. Tôi bắt đầu xây dựng công ty thư tín với việc gửi thư ngỏ hàng loạt, chấp nhận giao hàng miễn phí năm lần đầu tiên. Và tôi không nhận được phản hồi nào. Tôi thất bại cho đến khi một nhà quản lý nói với tôi: “Chúng tôi thực hiện hàng tá việc chuyển hàng trong một ngày. Năm lần không có nghĩa gì cả. Thêm 50 lần nữa thì sao?” Vậy là thị trường đã ở đó. Chỉ là tôi đang tiếp cận khách hàng sai cách. Trong trường hợp của bạn, giá không phải là mối bận tâm chính của phụ huynh. Nếu họ gửi con cho bạn, họ phải biết rõ bạn, phải tin tưởng và nghĩ tốt về bạn. Nếu tôi là bạn, tôi sẽ xây dựng danh tiếng thông qua các câu lạc bộ cộng đồng, nhóm xã hội, nhà thờ. Hãy in các tờ rơi với lời nhận xét từ những người dân địa phương rằng bạn đối xử với trẻ em tuyệt vời như thế nào. Sau đó, việc giao lưu với phụ huynh, học sinh sẽ rất quan trọng. Giá cả có thể là một vấn đề, nhưng trước tiên bạn hãy xây dựng sự tin cậy.

- Norm

---

Để tôi kể cho các bạn nghe về Rob Levin, người đã hỏi ý kiến tôi về việc xây dựng một tạp chí. Anh định đặt tên nó là The New York Enterprise Report và bán cho các nhà quản lý của các doanh nghiệp nhỏ ở khu vực trung tâm New York, cung cấp các bài phỏng vấn với các doanh nhân thành công và những chuyên mục kỹ năng do các chuyên gia phụ trách. Tôi đồng ý gặp anh, mặc dù tôi không rõ tại sao. Tôi nghĩ xây dựng một tạp chí kinh doanh là một ý tưởng thật sự lớn. Ngành kinh doanh này đã rơi vào tình trạng ế ẩm trong nhiều năm, và vẫn chưa có dấu hiệu tiến triển. Việc thiết lập một tạp chí kinh doanh vốn đã khó, nhưng tôi biết sẽ còn khó khăn hơn đối với một doanh nghiệp mới, họ không chỉ phải đối đầu với các công ty lớn, mà còn phải cạnh tranh với các nguồn cung cấp thông tin miễn phí trên Internet. Mặt khác, trong thị trường vẫn còn có nhiều ngành kinh doanh dễ tồn tại và sinh lời hơn.

Nhưng như đã nói, tôi có một nguyên tắc bất di bất dịch là không bao giờ làm người khác nản lòng trong việc theo đuổi ước mơ. Những gì tôi làm là để cho họ biết suy nghĩ của tôi về cách họ tiếp cận vấn đề. Thông thường, tôi tin rằng - dựa trên kinh nghiệm kinh doanh - những lựa chọn của bạn sẽ dẫn đến thất bại. Trong trường hợp đó, tôi sẽ gợi ý cho họ một lựa chọn khác. Thế nhưng những gì hiệu quả với người này lại có thể là công thức thất bại đối với người khác. Vì thế, tôi luôn cố gắng tìm hiểu càng kỹ lưỡng càng tốt về người tôi sẽ cố vấn.

Đối với một người bắt đầu khởi nghiệp, Rob Levin là một doanh nhân khá thạo đời. Sau khi tốt nghiệp cao đẳng năm 1991, anh làm kế toán viên cho Arthur Andersen trong bốn năm, sau đó trở lại trường học tiếp lên Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh. Cuối cùng, anh trở thành Giám đốc Tài chính và Giám đốc điều hành cho ba công ty nhỏ có doanh thu hàng năm từ 1 đến 25 triệu đô-la. Anh nghỉ việc ở công ty cũ một năm trước khi liên lạc với tôi và xin lời cố vấn trong lúc đang tìm kiếm một lĩnh vực kinh doanh mới để khởi nghiệp. Mặc dù có 300 nghìn đô-la tiền tiết kiệm để đầu tư và vợ anh có một công việc tốt, nhưng anh không thể theo đuổi việc kinh doanh vô thời hạn khi không có một nguồn thu nhập ổn định: vì vợ anh vừa mới sinh con đầu lòng.

Rob tin rằng việc thiết lập một tạp chí mới sẽ là tấm vé đưa anh đến thành công. Anh không chỉ đam mê nó, mà mọi kế hoạch anh lập ra đều tập trung vào đó. Anh vừa tiêu tốn 75 nghìn đô-la vào việc thiết lập một trang web, và



- nếu không có cuốn tạp chí - trang web không thể khả thi, chưa kể đến việc thu lợi nhuận. Anh cũng lên kế hoạch kiếm tiền từ các hội thảo và các nhóm doanh nghiệp nhưng điều này sẽ khó thực hiện nếu anh không có cuốn tạp chí làm nền tảng. Câu hỏi đặt ra là anh ta có thể phát hành ấn phẩm này thành công đến mức nào?

Sau khi xem xét các con số, tôi kết luận rằng khả năng này không nhiều. Giống như mọi doanh nhân bắt đầu khởi nghiệp, bao gồm cả tôi, Rob quá lạc quan về doanh thu mà anh có thể đạt được, thời gian để có được mức doanh thu đó, đồng thời cũng đánh giá quá thấp chi phí mà mình phải đầu tư. Tôi đặc biệt lưu ý đến một con số. Anh dự định bán tạp chí dài hạn bằng thư chào hàng trực tiếp với tỷ lệ phản hồi là 10%. Tôi không biết nhiều về thư chào hàng trực tiếp, nhưng chắc chắn không ai có thể đạt được mức phản hồi 10% cho một tạp chí mới. Thư bán hàng đạt tỷ lệ phản hồi 1 đến 2% đã được xem là thành công rồi. Vì thế, anh phải mất nhiều thời gian hơn, nhiều chi phí hơn dự tính để có thể đạt được số lượng tạp chí đặt hàng tính phí mà anh trông đợi.

“Cách tiếp cận này sẽ không hiệu quả,” tôi nói với anh. “Anh sẽ tiêu tốn toàn bộ số vốn của mình trước khi biết được việc kinh doanh có khả thi hay không. Anh phải sử dụng cách khác. Anh có từng nghĩ đến việc biểu hoặc tặng tạp chí cho các cơ sở, doanh nghiệp và cá nhân nào đó chưa?”

Tôi có thể dễ dàng nhận thấy sự giận dữ nơi anh, anh nghĩ rằng tôi đã lăng mạ anh. Sau này anh nói với tôi rằng đề nghị đó khiến tim anh tan nát. Nó là một đòn giáng mạnh vào cái tôi cá nhân của anh.

Tuy nhiên, logic của vấn đề lại khá đơn giản. Rob không thể sống sót mà không có doanh thu từ quảng cáo, và câu hỏi đầu tiên của bất kỳ khách hàng đăng quảng cáo tiềm năng nào cũng sẽ là: “Bạn có bao nhiêu người đặt mua báo dài hạn?” Anh sẽ không thể có doanh thu cho đến khi có thể cho khách hàng đăng quảng cáo một con số thuyết phục. Cách nhanh nhất để có được con số đó và để xây dựng được một cơ sở khách hàng dài hạn là tặng tạp chí cho các tổ chức kinh doanh và các nhóm thương mại. Khách hàng đăng quảng cáo vẫn sẽ tính toán kỹ càng từng đồng chi phí quảng cáo trên một ấn phẩm chưa được kiểm chứng, nhưng nếu họ có được con số về số lượng độc giả, họ sẽ dễ dàng hợp tác với tạp chí đó hơn.

Nếu Rob quyết định theo đuổi việc đặt báo dài hạn, anh không thể chỉ ngồi

cầu nguyện để đạt được mức doanh thu cần thiết. Anh sẽ mất rất nhiều thời gian, điều này sẽ ám ảnh anh và có thể khiến anh bỏ cuộc ngay cả trước khi sử dụng cạn kiệt nguồn tiền. Chắc chắn anh sẽ phải tìm việc làm, và trở về vạch xuất phát. Anh sẽ mất một năm hoặc hơn thế nữa để trở về vị trí mà anh đã ra đi. Tuy nhiên, anh cũng sẽ học được một vài bài học quan trọng, và có thể huy động đủ tiền để tiếp tục thử nghiệm kinh doanh tạp chí về sau. Nhưng với điều kiện như hiện nay, anh sẽ phải mất từ ba đến bốn năm phí hoài công sức để rồi quay trở lại điểm khởi đầu với hai bàn tay trắng. Bằng cách tặng tạp chí, ít nhất anh có thể bước gần hơn đến thành công.

Đó không phải là điều anh muốn nghe. Anh nổi nóng và bỏ đi. Tôi cố gắng dàn hòa với anh bằng cách lưu ý rằng sau này anh có thể thu phí các tạp chí tặng cho các doanh nghiệp đó. Điều đó hoàn toàn hợp logic, nhưng tôi biết - nếu anh xây dựng thành công tạp chí đó từ việc tặng không các tạp chí như tôi đã đề nghị - anh sẽ không bao giờ thu phí các cuốn tạp chí đó. Nhìn từ góc độ kinh doanh, điều này là hoàn toàn không cần thiết. Tôi cho rằng anh sẽ lãng phí thời gian và tiền bạc đơn giản chỉ để thổi phồng cái tôi của mình, nhưng lại không hề mang lại lợi ích cho công ty.

Trong bất kỳ trường hợp nào, việc quyết định vẫn hoàn toàn là ở anh. “Anh phải làm theo những gì bản năng mách bảo vì đó là tiền bạc và thời gian của anh,” tôi nói khi anh bỏ đi. “Tôi có kinh nghiệm, nhưng không có nghĩa là tôi luôn đúng.” Một vài ngày sau, anh gọi cho tôi và nói rằng anh quyết định nghe theo lời khuyên của tôi. Anh đã tiến hành một vài nghiên cứu và nhận ra rằng tôi đã đúng về tỷ lệ phản hồi thư bán hàng. Anh không thể không tin vào các con số. Vì thế, anh sẽ thay đổi kế hoạch, lập kế hoạch dựa trên nền tảng tặng tạp chí dài hạn cho các doanh nghiệp. Tôi cầu mong anh sẽ gặp may mắn. Vài tháng sau, anh gọi lại cho tôi và hỏi liệu tôi có sẵn lòng trả lời phỏng vấn cho một chuyên mục trong số phát hành đầu tiên của tạp chí không. Tất nhiên là tôi đồng ý.

Có lẽ xét cho cùng việc khởi nghiệp kinh doanh tạp chí tại New York không hẳn là một ý tưởng tồi. Từ The New York Enterprise Report là một thành công lớn, và hiện nay đang kinh doanh phát đạt. Mặc dù chắc chắn Rob có thể kiếm được nhiều tiền hơn bằng cách kinh doanh một lĩnh vực khác, nhưng anh đã theo đuổi đam mê của mình và làm công việc anh yêu thích, điều này còn quan trọng hơn việc kiếm được tỷ lệ hoàn vốn đầu tư cao nhất có thể. Hơn nữa cuối cùng, Rob cũng phải thừa nhận rằng anh không thể đạt được mục tiêu nếu cứ bám vào kế hoạch cũ. “Ngẫm lại, tôi đã quá lạc quan

về mọi thứ,” anh nói. “Chắc chắn tôi sẽ cạn kiệt nguồn tiền. Khi ấy tôi không nhận ra điều đó, nhưng giờ thì khác rồi. Tôi đã quá ảo tưởng đến mức không tập trung vào những thời kỳ sau đó.”

Quan trọng nhất, Rob đã tiết kiệm được ba năm hoặc hơn thế nữa bằng cách điều chỉnh dự án của mình. Thay vì lãng phí thời gian, anh đã sử dụng chúng để đặt nền tảng cho một doanh nghiệp mà khả năng thành công là rất lớn, và nó có thể giúp anh đạt được bất kỳ mục tiêu nào mà anh muốn.

## **ĐIỂM MẤU CHÓT**

**Thứ nhất:** Việc có nhiều đối thủ cạnh tranh là điều tốt bởi lẽ “giáo dục” thị trường là vấn đề vô cùng tốn kém.

**Thứ hai:** Nếu bạn là doanh nhân lần đầu khởi nghiệp, việc tự xây dựng việc kinh doanh sẽ luôn tốt hơn là mua lại một doanh nghiệp có sẵn.

**Thứ ba:** Kế hoạch kinh doanh nên đơn giản, và bạn nên lập ra cho chính mình, không phải cho bất kỳ nhà đầu tư tiềm năng nào.

**Thứ tư:** Thời gian của bạn giá trị hơn tiền bạc, và bạn nên cẩn thận để không lãng phí nó.

## Chương 4: TIỀN NĂM Ở ĐÂU

Nào, bây giờ chúng ta hãy nói về vấn đề tiền bạc. Đối với những người muốn khởi nghiệp, không có gì khó khăn hơn việc tìm ra cách huy động vốn. Tôi luôn nghe thấy mọi người nói về điều này. Rất nhiều doanh nhân tương lai có ý tưởng kinh doanh tốt, họ đã nghiên cứu và thử nghiệm, nhưng dù nỗ lực thế nào, họ cũng vẫn không tìm ra nhà đầu tư. Họ sẽ hỏi: “Tôi đã làm gì điều gì sai?”, “Làm sao tôi có thể tìm thấy một người như ông?” Nhưng thực ra, họ không cần một người như tôi, điều họ cần là sự hiểu biết tốt hơn về các nhà đầu tư.

Tôi xin được kể một câu chuyện về Jordan và Seth. Họ có một doanh nghiệp mới mà họ cho rằng có thể trở thành nhà cung cấp dịch vụ phát triển Internet cấp quốc gia cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Họ có khoản tiền đầu tư riêng là 200 nghìn đô-la để xây dựng và vận hành doanh nghiệp, tạo ra doanh thu 42 nghìn đô-la trong năm đầu và 246 nghìn đô-la trong năm thứ hai. Trong thời gian đó, họ học được nhiều về thị trường và nảy ra chiến lược thâm nhập thị trường, bằng cách sử dụng các mối liên hệ mà họ có trong một công ty khác của họ, một công ty môi giới in ấn thành công ở Manhattan. Họ nhận ra họ cần 2 triệu đô-la để đảm bảo việc kinh doanh mới vận hành trong năm năm tiếp theo, và họ sẵn sàng tiếp cận các nhà đầu tư tiềm năng. Jordan hỏi tôi xem liệu tôi có sẵn lòng xem qua kế hoạch kinh doanh của họ và cho họ vài lời khuyên không, và tôi đồng ý.

Kế hoạch kinh doanh của họ được gửi đến cho tôi một ngày trước khi cuộc gặp của chúng tôi diễn ra. Đó là bản kế hoạch đẹp nhất mà tôi từng thấy - dài 35 trang với bìa cứng có in tên và logo của công ty. Nội dung của bản kế hoạch súc tích và cụ thể, cung cấp đầy đủ thông tin cơ bản về việc kinh doanh, thị trường, và chiến lược phát triển. Các con số dường như rất hợp lý, nhưng có vài thứ khiến tôi lưu tâm. Khi gặp Jordan và Seth, tôi hỏi họ dự định tìm nguồn huy động vốn từ đâu. Họ đáp họ có một cuộc hẹn với một vài nhà đầu tư mạo hiểm trong vài ngày tới. Tôi nói: “Không một nhà đầu tư mạo hiểm nào sẽ mua bản kế hoạch này.”

Nhìn từ góc độ nhà đầu tư mạo hiểm, bản kế hoạch có ít nhất ba vấn đề. Trước tiên, bản kế hoạch hầu như không đề cập đến việc nhà đầu tư sẽ thu

lại bao nhiêu từ số tiền họ bỏ ra, hoặc làm thế nào họ có thể thu hồi vốn (cash out). Sẽ là sai lầm nghiêm trọng nếu bạn định tiếp cận những nhà đầu tư chỉ chăm chăm đầu tư vào các công ty hứa hẹn mang đến một mức lợi nhuận mà họ mong đợi.

Thứ hai, bản kế hoạch của họ đòi hỏi họ phải sử dụng một tỷ lệ nhất định trong số vốn đầu tư để mua đồ đạc, thiết bị và những tài sản cố định khác. Một nhà đầu tư mạo hiểm chắc chắn sẽ hỏi: “Tại sao lại phải mua những thiết bị đó? Tại sao không đi thuê?” Các nhà đầu tư mạo hiểm luôn tận dụng các khoản vay - hiển nhiên điều này có lý do của nó. Bạn càng sử dụng các khoản vay để cấp vốn cho một doanh nghiệp mới bao nhiêu thì tiềm năng tăng giá trị vốn cổ phần càng cao bấy nhiêu. Điều này cũng tương tự việc mua một căn nhà với số tiền mặt trả trước ít nhất. Nguy cơ thất bại sẽ lớn hơn, nhưng phần thưởng đạt được sẽ lớn hơn nếu thành công. Jordan và Seth rõ ràng không hiểu triết lý đầu tư của những người họ kêu gọi vốn.

Nhưng vấn đề lớn nhất của bản kế hoạch liên quan đến một ghi chú nhỏ trên phần “Nguồn vốn dự kiến và cách sử dụng doanh thu.” Hơn 200 nghìn đô-la trong 2 triệu đô-la tiền đầu tư sẽ được sử dụng để “trả các khoản vay cho nhà sáng lập và đối tác.” Tôi không biết liệu có ai sẽ đầu tư một khoản đáng kể vào một doanh nghiệp mới khi biết rằng người sáng lập dự định lấy 10% số vốn bỏ vào túi riêng. Các nhà đầu tư mạo hiểm sẽ không chấp nhận việc này. Chắc chắn họ sẽ xem đó là lý do tốt để từ chối thỏa thuận.

Mặt khác, họ sẽ ấn tượng nếu Jordan và Seth nói rằng: “Hãy xem này, trong hai năm qua, chúng tôi đã tự cấp vốn cho việc kinh doanh này bằng đồng tiền mồ hôi nước mắt của mình. Bây giờ, chúng tôi cần tiền của các vị, nhưng tiền của chúng tôi vẫn sẽ nằm đó đến khi các vị nhận lại khoản đầu tư.” Họ cho rằng đây là một yếu tố quan trọng giúp tăng thêm lợi thế cho họ. Thế nhưng họ đã làm gì? Họ đã chuyển một điểm rất tích cực thành một điểm rất tiêu cực. Tôi hỏi liệu họ có nhà đầu tư triển vọng nào khác ngoài các nhà đầu tư mạo hiểm không. Họ nói họ định tiếp cận một nhóm bác sỹ.

Tôi không biết các bác sỹ có điều gì đặc biệt, nhưng những người huy động vốn có vẻ luôn muốn tiếp cận đối tượng này. Bạn nghĩ các bác sỹ luôn sẵn sàng đầu tư các khoản tiền vào bất kỳ dự án nào. “Bạn dự tính mỗi bác sỹ sẽ đầu tư bao nhiêu?” tôi hỏi. Họ nói mức đầu tư tối thiểu khoảng 250 nghìn đô-la. Tôi nói: “Các bạn không quen những người này phải không?” và họ thừa nhận họ không quen.

Có rất ít bác sỹ sẵn lòng đầu tư 250 nghìn đô-la vào một doanh nghiệp mới. Những chuyên gia có nguồn vốn lớn cũng có khuynh hướng tiếp cận vấn đề theo một cách thức giống như họ hàng, bạn bè, hoặc những nhà đầu tư nghiệp dư. Câu hỏi đầu tiên họ đặt ra là: “Tôi phải đầu tư bao nhiêu tiền?” Bạn cần nhớ rằng tất cả mọi người đều có một hạn mức đầu tư, nó có thể là 10 hoặc 20 nghìn đô-la hoặc 100 nghìn đô-la. Nhưng dù hạn mức đó là bao nhiêu thì bạn cũng sẽ không thể có cơ hội nhận được một khoản đầu tư nào của họ nếu bạn đòi hỏi quá nhiều. Thậm chí, nếu nhà đầu tư đủ tử tế để nghe bạn trình bày, thì cuối cùng họ cũng sẽ không tham gia. Họ sẽ không nghiêm túc xem xét việc đầu tư vào thỏa thuận của bạn.

Vì thế, điều quan trọng là tìm hiểu trước hạn mức đầu tư của những người bạn sẽ tiếp cận, đặc biệt nếu họ không phải là những nhà đầu tư chuyên nghiệp. Nếu không thể hỏi họ trực tiếp, bạn có thể tìm hiểu thông qua những người đại diện, hoặc với kế toán viên và các cố vấn tài chính của họ. Thông thường, họ có thể sẽ đầu tư khoảng 25 nghìn đô-la, và khi đó bạn sẽ cần đến 40 nhà đầu tư để huy động được 1 triệu đô-la. Vấn đề là khi biết rõ ngưỡng đầu tư của họ, bạn có thể thay đổi mức huy động để các nhà đầu tư có thể đầu tư một khoản tiền mà họ cảm thấy thoải mái nhất.

Chính vì thế, bạn phải tiến hành nghiên cứu hạn mức đầu tư của các nhà đầu tư. Đối với mỗi nhà đầu tư, bạn chỉ có một cơ hội tiếp cận họ. Nếu thất bại trong cuộc gặp đó có nghĩa là bạn đã đánh mất vận may của mình. Họ sẽ không bao giờ nói: “Hãy trở lại khi bạn làm tốt hơn.” Nếu bạn đến gặp các nhà đầu tư mà không biết mình cần làm gì, chắc chắn bạn sẽ không bao giờ có cơ hội thứ hai. Để tận dụng cơ hội của mình, bạn cần lập kế hoạch chiến lược đầu tư cẩn thận như lập kế hoạch kinh doanh. Bạn cần nghiên cứu thị trường, cần tìm hiểu về những nhà đầu tư tiềm năng càng nhiều càng tốt - họ cần điều gì, các tiêu chuẩn của họ ra sao, họ đánh giá một dự án như thế nào - trước khi bạn đề nghị họ đầu tư.

Sẽ có một số vấn đề rất dễ để điều tra, tìm hiểu. Chẳng hạn, hầu hết các chủ ngân hàng sẽ vui vẻ nói với bạn tiêu chuẩn cho vay của họ. Các nhà đầu tư mạo hiểm cũng sẽ giải thích triết lý của họ nếu bạn tiếp cận họ đúng cách. Ngoài ra, bạn có thể xin lời khuyên từ các doanh nhân - những người đã nhận được sự hỗ trợ từ các nhà đầu tư mạo hiểm. Nhưng việc nghiên cứu sẽ có hiệu quả nhất khi bạn ra ngoài tìm kiếm nguồn đầu tư. Đó là lý do tại sao tôi luôn nói với mọi người hãy chuẩn bị tâm lý sẵn sàng đón nhận một vài

thất bại trong quá trình huy động vốn. Bạn sẽ học được nhiều kinh nghiệm trong mỗi lần bị từ chối. Vì thế, hãy nên lên kế hoạch càng cẩn thận càng tốt.

Chẳng hạn, bạn có thể lập ra một bảng câu hỏi và quay lại gặp những người đã từ chối bạn. Hãy nói rõ ràng lần này bạn không đến vì tiền, rằng bạn tôn trọng quyết định của họ và không đề nghị họ xem xét lại. Hãy nói rằng bạn chỉ muốn học hỏi từ kinh nghiệm, và bạn rất biết ơn nếu họ có thể giải thích lý do vì sao họ từ chối đề nghị của bạn. Hãy đề nghị họ thành thật. Liệu đó là do bạn? Hay do kế hoạch kinh doanh? Hay do khoản tiền đầu tư bạn đề xuất?

Thông tin thu thập được sẽ giúp củng cố kế hoạch kinh doanh và phát triển phần trình bày của bạn khi bạn tìm đến các nhà đầu tư khác. Bạn sẽ có cảm nhận tốt hơn về những gì họ đang tìm kiếm, và có thể bảo đảm bạn mang đến điều họ muốn. Điều này không có nghĩa là bạn phải giả tạo, nhưng sẽ thật vô ích khi tiếp cận họ khi biết rõ rằng những tiêu chuẩn của họ không phù hợp với nhu cầu của bạn.

Đó cũng chính là những gì tôi đã nói với Jordan và Seth, nhưng họ có quan điểm riêng của mình. Họ vẫn tiếp tục gặp các nhà đầu tư mạo hiểm, và thất bại. Một vài tuần sau, tôi nhận được điện thoại từ Jordan, anh nói rằng anh và Seth quyết định chấm dứt việc cộng tác với nhau. Seth vẫn muốn tìm những nhà đầu tư sẽ giúp họ rút 200 nghìn đô-la ra khỏi việc kinh doanh còn Jordan thì cho rằng những nỗ lực như thế chỉ lãng phí thời gian. Cuối cùng, họ đành phải thống nhất đường ai nấy đi. Tôi thiết nghĩ đây cũng chính là một trong những bài học kinh doanh đắt giá nhất mà các doanh nhân phải trải qua.

## **LỰA CHỌN NGÂN HÀNG**

Tất nhiên, việc huy động vốn khởi nghiệp là quan trọng, nhưng khi một công ty đã đi vào hoạt động, bạn cần tập trung vào việc xây dựng một mối quan hệ tài chính khác - mối quan hệ với ngân hàng. Khi đó, vấn đề đặt ra với bạn sẽ là: lựa chọn loại ngân hàng nào?

Câu hỏi đó luôn ám ảnh Giám đốc điều hành một công ty nằm trong danh sách Inc. 500, anh đến xin tôi lời khuyên về việc đảm bảo nguồn tín dụng cho việc mở rộng công ty. Anh dự định xin ứng trước công nợ. Giám đốc Tài chính muốn vay vốn từ một ngân hàng, nhưng kế toán viên lại đề nghị sử

dụng tổ chức cho vay thế chấp tài sản. Anh nói anh không hài lòng với ngân hàng hiện tại và dù thế nào thì cũng sẽ rời bỏ ngân hàng đó. Liệu có lý do nào mà anh ta không nên vay từ tổ chức cho vay thế chấp tài sản hay không?

Tôi nói tôi có thể nghĩ đến mười lý do khiến anh ta không nên vay thế chấp. Vấn đề là anh ta muốn nghe bao nhiêu?

Tôi hiểu làm việc với các chủ ngân hàng khó khăn như thế nào. Tôi đã có rất nhiều bất đồng với họ. Thỉnh thoảng, họ đối xử với khách hàng rất tệ bạc, và ban đầu bạn phải vô cùng vất vả để khiến họ đồng ý cấp vốn cho bạn. Với tư cách là một nhóm, họ đúng là những gã bán hàng vô lý nhất mà tôi từng gặp. Nhưng mọi doanh nghiệp đều cần một ngân hàng, và bạn nên tận dụng mọi cơ hội để xây dựng quan hệ với ngân hàng. Hãy quên đi việc liệu bạn có cần một khoản vay lúc này hay không. Thật ra, tốt hơn là không cần. Điều quan trọng là xây dựng mối quan hệ. Vì sao ư? Bởi vì rồi sẽ đến ngày bạn cần phải vay tiền, và khi đó, bạn không muốn lựa chọn duy nhất của mình sẽ là tổ chức cho vay thế chấp tài sản.

Xin đừng hiểu lầm ý tôi. Tôi không có ý chê bai bản chất của các tổ chức cho vay thế chấp tài sản. Họ đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế của chúng ta, họ cho những công ty đang lâm vào đường cùng vay tiền. Và không giống như chủ ngân hàng, họ là những người bán hàng tuyệt vời. Và, như họ thừa nhận, phần trăm vay từ họ sẽ cao hơn từ ngân hàng, nhưng họ mang lại cho bạn nhiều hơn (hoặc như họ quả quyết): quản lý các khoản vay, lập chi phiếu tín dụng cho khách hàng, giúp bạn cập nhật thông tin về các khoản công nợ. Ngoài ra, họ có thể ký kết hợp đồng vay nhanh chóng và êm đẹp, chỉ trong hai tuần ngắn ngủi, mà không đòi hỏi các báo cáo tài chính đã được kiểm toán.

Có vẻ tất cả những điều này đều rất hấp dẫn đối với một công ty đang tăng trưởng có nguồn tiền mặt hạn chế và vướng nhiều công nợ, đặc biệt khi những công ty đó đã trải qua những kinh nghiệm đau thương với ngân hàng. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng vay vốn từ những tổ chức cho vay tài sản luôn có rủi ro. Khoản vay từ một tổ chức cho vay thế chấp tài sản không giống như khoản vay từ ngân hàng. (Tôi dùng từ ngân hàng để chỉ các nhà cho vay thương mại truyền thống. Để tiện cho việc thảo luận, tôi coi các ngân hàng cho vay thế chấp tài sản là những tổ chức cho vay thế chấp tài sản.) Sự khác biệt chủ yếu có thể tóm gọn trong hai từ: kiểm soát.



Khi bạn vay vốn từ tổ chức cho vay thế chấp tài sản, điều đó đồng nghĩa với việc bạn đã từ bỏ việc kiểm soát công nợ của mình. Khoản thanh toán của khách hàng sẽ không còn đến với bạn mà sẽ đi vào két sắt của người cho vay. Bạn chỉ nhận được bản sao chi phiếu thanh toán và một báo cáo kế toán hoàn chỉnh về những gì đang xảy ra với nguồn tiền đó. Nếu mâu thuẫn xuất hiện, hoặc nếu việc làm ăn của bạn gặp trục trặc, người cho vay sẽ giữ tất cả tiền mặt. Mặc dù rõ ràng họ thích công ty của bạn thành công hơn, nhưng họ không có được lợi ích gì khi giúp bạn vượt qua khó khăn. Xét cho cùng, họ không dựa vào bạn để trả nợ. Họ dựa vào khách hàng của bạn. Đó là lý do tại sao các nhà cho vay thế chấp tài sản hiếm khi bắt buộc bạn phải cung cấp báo cáo tài chính đã kiểm toán. Hệ số tín nhiệm của khách hàng của bạn, chứ không phải của bạn, mới quan trọng.

Khi vay vốn từ ngân hàng, bạn ở một vị thế hoàn toàn khác vì ngân hàng không kinh doanh theo cách thức của các tổ chức cho vay thế chấp tài sản. Họ không kiếm tiền bằng cách quản lý công nợ. Lợi nhuận của họ đến từ các khoản vay tốt. Ngân hàng sẽ cho bạn vay vốn dựa trên công nợ chỉ khi họ nhận thấy rằng bạn có khả năng trả lãi. Họ không muốn công nợ của bạn. Họ không sinh ra để giải quyết chúng.

Vì thế các công nợ vẫn nằm trong tay bạn. Bạn chịu trách nhiệm quản lý, kiểm soát và thu hồi chúng. Tuy nhiên, bạn vẫn phải báo cáo thường xuyên về tình hình công nợ, và - nếu mọi việc diễn biến xấu - ngân hàng cũng sẽ biết. Nhưng thậm chí đến khi ấy, bạn vẫn có nhiều không gian quản lý hơn và có khả năng sống sót cao hơn, bởi vì ngân hàng sẽ thu được nhiều lợi nhuận hơn khi bạn thành công. Họ luôn quan tâm liệu bạn có thể duy trì việc kinh doanh hay không bởi họ muốn được trả lãi.

Tôi không có ý cho rằng lý do chính để vay vốn từ ngân hàng là để bảo vệ bản thân bạn trong giai đoạn khó khăn. Ý của tôi là, khi thực hiện vay vốn nghĩa là bạn đã bước vào một mối quan hệ, và mối quan hệ đó chỉ tốt khi bạn hiểu rõ đối tác của mình cần gì. Các ngân hàng tìm kiếm các công ty tốt - và doanh nhân tốt - để đầu tư, ngược lại các tổ chức cho vay thế chấp tìm kiếm các công nợ tốt để thu tóm.

Lý do tại sao vay tiền từ ngân hàng lại khó hơn, đó là: bạn phải chứng minh mình đáng tin cậy và đó cũng là lý do khiến bạn phải nỗ lực hơn để có được khoản vay. Tuy nhiên, các tổ chức cho vay thế chấp chắc chắn sẽ cung cấp những dịch vụ mà ngân hàng không thể, nhưng lại là những việc mà mọi

doanh nghiệp nên tự làm.

Chính vì thế, nếu được lựa chọn, tốt hơn hết là hãy chọn vay tiền ngân hàng. Những khoản vay đó cho bạn cơ hội để chứng tỏ rằng bạn hiểu trách nhiệm của mình với tư cách là một người đi vay và có khả năng gánh vác chúng với tư cách là một doanh nhân. Thật ra, nó cho bạn cơ hội để tạo lập niềm tin với mọi người.

---

*Hỏi Norm*

*Norm thân mến:*

*Tôi cần lời khuyên của ông về việc tìm kiếm các nhà đầu tư. Nếu tôi không có tiền để đầu tư kinh doanh, tôi nên làm gì để đóng góp như một dạng vốn chủ sở hữu cá nhân để thu hút nhà đầu tư? Ý tưởng duy nhất hiện nay tôi có là ký một giấy cam kết trả nợ.*

*Dave*

Dave thân mến:

Nếu đối với các nhà đầu tư, mồ hôi nước mắt của các chủ doanh nghiệp còn chưa đủ sức thuyết phục, thì tôi không tin rằng một giấy cam kết trả nợ có thể khiến họ hài lòng. Chắc chắn bạn sẽ có danh sách những người quen biết để kêu gọi đầu tư. Ý tôi là bạn sẽ phải bắt đầu gọi điện cho những người thân trong danh bạ điện thoại của bạn, bao gồm bạn bè và họ hàng. Bất kỳ số tiền nào bạn huy động được từ họ sẽ được nhà đầu tư bên ngoài nhìn nhận như là tiền của bạn. Bằng cách hỏi vay tiền từ gia đình và bạn bè, bạn sẽ mạo hiểm mối quan hệ của bạn và họ trong tương lai. Điều này sẽ được các nhà đầu tư, những người muốn biết bạn đang đầu tư điều gì khác quan trọng ngoài thời gian của bạn, đánh giá cao.

- Norm

---

**NHỮNG SAI LÂM KHIẾN BẠN ĐÁNH MẤT KHOẢN VAY**

Cuối cùng, sự tin tưởng luôn là điều cần thiết để bạn thắt chặt mối quan hệ với ngân hàng, nhưng niềm tin không phải là điều mà nhiều doanh nhân tìm thấy ở các ngân hàng. Họ luôn thấp thỏm lo sợ sẽ bị đòi nợ - điều có thể xảy ra bất cứ lúc nào vì bất cứ nguyên nhân gì. Tôi biết một công ty đã phạm sai lầm với việc trả cổ tức và bị ngân hàng mà họ đã cộng tác trong 50 năm bỏ rơi. Một công ty khác bị buộc dừng cộng tác khi ngân hàng của họ thay đổi chính sách và quyết định không trợ vốn dựa trên công nợ nữa. Một công ty khác bị chấm dứt vay vốn vì muốn đầu tư vào một dự án chứa nhiều rủi ro. Tôi cũng từng bị đòi nợ hai lần trong sự nghiệp của mình, và vì thế, tôi mong điều này không xảy ra với bất kỳ ai. Đó là một trong những kinh nghiệm xương máu của tôi, và nó giúp tôi hiểu mình cần làm gì để bảo vệ bản thân.

Lần đầu tiên là vào năm 1985, khi công ty thư tín của tôi đang phát triển như vũ bão. Việc kinh doanh bao gồm 17 chi nhánh khác nhau, mỗi chi nhánh đều có quan hệ với cùng một ngân hàng. Tôi nghĩ mọi thứ sẽ tốt đẹp cho đến một ngày, tôi nhận được 17 lá thư thông báo tôi còn 30 ngày để trả nợ mà không được báo trước. Tôi thật sự cảm thấy choáng váng và giận dữ. Tôi gọi điện cho nhân viên quản lý nợ và nói: “Anh đang làm cái quái gì thế? Ít nhất anh cũng nên gọi cho tôi trước khi gửi những lá thư này chứ?” Anh ta xin lỗi và sau đó về cơ bản nói tôi đã bị mất khoản vay. Anh ta nói ngân hàng sẽ từ bỏ việc cấp vốn dựa trên công nợ và không muốn cộng tác với tôi nữa. Tôi có một tháng để tìm người cho vay khác.

Kinh nghiệm tiếp theo, năm 1995, dễ chịu hơn nhiều so với lần đầu tiên. Lần này, tôi cũng lại vay vốn dựa trên công nợ và ngân hàng đó cũng sẽ thay đổi chính sách để chuyển sang hướng kinh doanh mới. Tuy nhiên, lần này, nhân viên ngân hàng đến gặp tôi và giải thích về điều sắp diễn ra. “Chúng tôi chia khách hàng ra thành ba nhóm,” anh ta nói. “Nhóm đầu tiên bao gồm những khách hàng chúng tôi thật sự muốn giữ lại. Họ là những công ty tốt, và họ phù hợp với kế hoạch kinh doanh mới của chúng tôi. Nhóm thứ hai là những khách hàng mà chúng tôi lẽ ra không nên cộng tác ngay từ đầu, họ có 30 ngày để thanh toán tất cả các khoản nợ và chấm dứt hợp đồng. Nhóm thứ ba gồm những khách hàng tốt như ông, nhưng không phù hợp với hướng đi mới của chúng tôi. Chúng tôi sẽ giúp ông tìm một ngân hàng mới, và ông có thời gian để làm điều này. Không có gì gấp gáp, nhưng chúng tôi mong việc sẽ hoàn thành trong sáu tháng tới, nếu có thể.”

Những điều anh ta nói khiến tôi nhận ra một điều rằng trong sai lầm lần

trước, tôi đã ở trong nhóm hai. Nhìn lại, tôi nhận ra rằng mình đã có thể ở trong nhóm ba nếu khi đó tôi cư xử bình tĩnh hơn. Thay vì nổi nóng, tôi có thể hỏi nhân viên ngân hàng rằng: “Vấn đề là gì thế? Liệu chúng ta có thể tìm ra giải pháp được không?” Và phản ứng của tôi rõ ràng đã củng cố thêm quyết định từ bỏ tôi càng sớm càng tốt của ngân hàng. Rất nhiều doanh nghiệp cũng phạm sai lầm tương tự như tôi.

Thật sự, tôi nghĩ rằng có bảy sai lầm mà chủ doanh nghiệp thường phạm phải khi làm việc với ngân hàng. Tránh những vấp vấp này có thể giúp bạn cứu vãn được nhiều thất bại. Tuy nhiên, ngân hàng vẫn có thể quyết định từ bỏ bạn vào một ngày nào đó, vì một lý do ngoài tầm kiểm soát của bạn, nhưng bạn sẽ có nhiều cơ hội được xếp vào nhóm thứ ba hơn.

*Sai lầm 1: Nộp báo cáo tài chính muộn.* Các ngân hàng cũng kinh doanh, và họ có nhiều nguyên tắc phải tuân thủ hơn bạn. Để đảm bảo các nguyên tắc của ngân hàng, các giám sát viên sẽ kiểm tra hồ sơ, tài liệu của mình ít nhất mỗi năm một lần, các kiểm toán viên sẽ xem xét các hồ sơ hàng quý, hay thậm chí hàng tháng. Nếu bạn không nộp báo cáo tài chính đúng hạn, hồ sơ của bạn không hoàn chỉnh, và bạn sẽ gây ra vấn đề cho ngân hàng, bởi họ được xếp loại dựa trên các tài khoản mà họ quản lý. Và đó là một điểm bất lợi cho bạn.

*Sai lầm 2: Vận hành dựa trên ngân sách chưa thu hồi.* Để tránh tăng thêm tín dụng, và để trả lãi, một vài công ty sẽ đặt cọc chi phiếu họ nhận được và ngay lập tức sử dụng khoản tiền chưa thu hồi được, điều này sẽ tác động đến việc giữ số dư trong ngân hàng ở mức thấp. Một công ty có thể tiết kiệm được vài đồng bằng cách này, nhưng nó khiến ngân hàng phải trả chi phí đó, điều này tước đi khoản thu nhập mà lẽ ra ngân hàng được nhận. Lại thêm một bất lợi nữa mà bạn tạo ra cho chính mình.

*Sai lầm 3: Bất hợp tác.* Ngân hàng thường chất vấn về báo cáo tài chính của bạn, và bạn có thể sẽ không biết câu trả lời. Một vài người sẽ cảm thấy khó chịu hoặc phòng thủ khi được yêu cầu giải thích tình hình tài chính. Thay vì để các kế toán viên của mình cung cấp cho ngân hàng các thông tin cần thiết, họ cố gắng tìm cách thoái thác, đưa ra những phản hồi qua loa không giá trị. Khi các thanh tra đến kiểm tra, ngân hàng cũng bị hỏi câu tương tự, họ không thể đưa ra câu trả lời thỏa đáng, và kết quả là họ bị phê bình. Thêm một bất lợi.

*Sai lầm 4: Xao nhãng mối quan hệ.* Khi bạn không cần nhiều đến sự trợ giúp của ngân hàng, bạn thường sẽ dễ phớt lờ họ. Bạn có rất nhiều vấn đề cấp bách khác cần tập trung, và bạn nghĩ: “Tại sao phải quá bận tâm về các ngân hàng? Hãy cứ để mọi chuyện như vậy.” Nhưng đến khi bạn cần sự giúp đỡ từ họ thì thường mọi chuyện đã là quá muộn. Nếu bạn chưa xây dựng được một mối quan hệ tốt, nhiều khả năng bạn sẽ ra về với hai bàn tay trắng. Đó là lý do tại sao bạn cần thường xuyên gặp gỡ và xây dựng mối quan hệ vững chắc với ngân hàng của mình. Đối tác của tôi và tôi đặt ra quy định gặp gỡ ngân hàng ít nhất ba tháng một lần.

*Sai lầm 5: Không thường xuyên cập nhật thông tin cho ngân hàng.* Các chủ ngân hàng không thích những rắc rối lớn xảy ra bất ngờ trong kinh doanh, và thông thường mọi vấn đề đều có thể được dự đoán, và chủ ngân hàng muốn có càng nhiều cảnh báo về những rắc rối đó càng sớm càng tốt. Chủ ngân hàng cũng cần có những sự tái cam đoan rằng bạn đang kiểm soát được việc kinh doanh của mình. Đó là lý do họ yêu cầu bạn nộp các bản dự báo hàng năm. Nếu dự án của bạn không suôn sẻ từ năm này qua năm khác, ngân hàng sẽ kết luận rằng bạn không biết việc kinh doanh của mình đang đi về đâu - hoặc tệ hơn, bạn đã lạc quan đến mức nguy hiểm.

*Sai lầm 6: Phớt lờ luật lệ.* Bất cứ khi nào ngân hàng cho bạn vay tiền, họ luôn đặt ra những mối ràng buộc nhất định, cụ thể là các điều khoản trong hợp đồng vay. Nhiều người không hiểu những điều khoản đó, hoặc quên mất, hoặc đơn giản là phớt lờ chúng. Tôi biết một người - hãy gọi anh ta là Marvin - cùng cộng sự đã quyết định để công ty trả cho họ 500 nghìn đô-la tiền thưởng nhằm tránh bị đánh thuế hai lần. (Nếu họ nhận số tiền đó dưới dạng cổ tức, công ty sẽ phải khai báo 500 nghìn đô-la lợi nhuận và phải trả thuế doanh nghiệp cộng thêm thuế thu nhập cá nhân.)

Thật không may, họ đã bỏ sót tác động của việc thanh toán này lên tỷ lệ nợ trên vốn cổ phần. Bằng cách giảm vốn cổ phần trong công ty, họ khiến cho số tiền thưởng vọt lên quá giới hạn ngân hàng cho phép. Khi ngân hàng nói với họ rằng công ty đã vượt mức, và họ phải giải quyết vấn đề này thì họ nổi giận. Công ty đó là một khách hàng trung thành của ngân hàng và họ cho rằng ngân hàng không có quyền ra lệnh cho họ.

*Norm thân mến:*

*Tôi chỉ mới 20 tuổi, nhưng tôi đã ấp ủ mong muốn khởi nghiệp trong một thời gian dài. Niềm đam mê của tôi là máy tính, và tôi nảy ra ý tưởng tuyệt vời về mặt lý thuyết. Tôi chỉ cần khoảng 100 nghìn đô-la để bắt đầu. Cha vợ của tôi có thể chu cấp số tiền đó. Vấn đề là, tôi không biết làm thế nào để tiếp cận ông.*

*Brandon*

Brandon thân mến:

Các nhà kinh doanh đều có bản chất lạc quan, nhưng bạn cần nhìn vào những rủi ro tiềm ẩn cũng như những tiềm năng bề mặt, và sự thật là: luôn có một rủi ro cố hữu khi vay tiền từ gia đình vợ hoặc chồng. Vì thế, đầu tiên, bạn cần tự hỏi: Chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn mất trắng số tiền đó? Nếu việc thất bại sẽ khiến gia đình bị chia rẽ nghiêm trọng, tôi sẽ tìm nguồn vốn ở nơi khác. Thất bại trong kinh doanh vốn đã đủ khó khăn khi không có những rắc rối gia đình thêm vào. Nhưng nếu việc mất trắng tiền không ảnh hưởng đến cuộc sống của gia đình của bạn, thì việc tiếp cận cha vợ của bạn sẽ là điều đơn giản. Chỉ cần đặt danh thiếp của bạn lên bàn và nói với ông rằng bạn nghĩ kế hoạch đó sẽ thành công, nhưng nếu thất bại, có khả năng ông sẽ mất trắng số tiền đầu tư. Hãy hỏi ông liệu ông có hứng thú với việc đầu tư đó không, và bảo đảm với ông rằng, nếu ông không tán thành, bạn cũng không phiền lòng. Và hãy nhớ rằng, vẫn còn những nguồn vốn đầu tư khác nếu gia đình vợ không phải là lựa chọn duy nhất của bạn.

- Norm

---

Và đó là ví dụ cho...

*Sai lầm 7: Tranh cãi khi bạn đã sai.* Nhiều doanh nhân nghĩ rằng họ có toàn quyền định đoạt số tiền họ vay từ ngân hàng - đặc biệt khi họ là một khách hàng tốt và lâu năm. Họ bắt đầu nghĩ tiền của ngân hàng là tiền của họ, và họ trở nên giận dữ khi ngân hàng đòi lại khoản vay. Nhưng ngân hàng có quyền lấy lại khoản vay nếu người đi vay vi phạm các điều khoản. Xét cho cùng, các điều khoản đều có lý do của nó. Ngân hàng cũng phải tuân thủ những

luật lệ nhất định. Nếu các khoản vay không đáp ứng tiêu chuẩn của liên bang, ngân hàng có thể vướng vào những rắc rối điều tiết nghiêm trọng.

Việc phản đối khi ngân hàng thay đổi chính sách cho vay cũng không ích lợi gì, như trong trường hợp của tôi. Tranh cãi không giúp phục hồi chính sách cũ cũng như giận dữ sẽ không giúp ngân hàng bỏ qua việc bạn vi phạm các điều khoản cho vay. Trái lại, việc gây phiền toái cho ngân hàng cũng chỉ khiến họ có thêm lý do tống cổ bạn đi. Đó chính xác là điều đã xảy ra với Marvin và cộng sự.

Bạn phải hiểu rằng không có một sai lầm nào mà tôi đề cập ở trên là những điều tất yếu. Thậm chí Marvin vẫn có thể cứu vãn mối quan hệ với ngân hàng nếu anh bình tĩnh, hành động hợp lý và lập ra một kế hoạch đưa công ty trở lại. Để xây dựng một mối quan hệ lâu dài đòi hỏi phải có thời gian, và để phá vỡ nó cũng cần phải có thời gian. Một sai lầm có thể kéo theo những sai lầm khác, những bất lợi chồng chất lên nhau và thường mọi người không dễ nhận ra chúng. Bạn sẽ không biết chính xác mình đang ở trong tình thế như thế nào cho đến khi mọi việc đã xong xuôi. Một ngày nào đó, bạn sẽ nhận được các lá thư thông báo, hoặc nhân viên ngân hàng sẽ gọi điện đến, và bạn sẽ biết được mình ở nhóm hai hay nhóm ba. Có thể bạn sẽ không bao giờ phải nhận thư hoặc điện thoại thông báo hủy hợp đồng từ ngân hàng, nhưng nếu có, hãy hy vọng bạn sẽ nằm trong nhóm ba. Trong kinh doanh, và bất kỳ lĩnh vực gì, được nhẹ nhàng hướng dẫn ra bao giờ cũng tốt hơn là bị sỗ sàng tống khứ ra ngoài.

## **NGÂN HÀNG THÂN THIẾT**

Chắc chắn sẽ có những thời điểm việc vay tín dụng khó khăn đến mức bạn không thể vay được tiền dù bạn làm gì đi nữa. Thật may mắn, bạn có thể có sự lựa chọn khác nếu tình cờ bạn có một việc kinh doanh cho phép khách hàng thanh toán sau khi giao hàng. Trừ khi bạn đã thế chấp công nợ cho người khác, còn nếu không bạn cần phải có một ngân hàng thân thiết, và hãy bắt đầu nghĩ như một chủ ngân hàng.

Thực tế công nợ là khoản vay bạn dành cho khách hàng, và luôn theo dõi chất lượng danh mục cho vay là một ý kiến hay. Điều này đặc biệt quan trọng khi những nguồn tiền mặt khác cạn kiệt. Bạn cần phải hỏi: Liệu các khoản vay có mất nhiều thời gian để thu hồi hơn bình thường không? Liệu thời gian thu hồi của bạn có tăng lên không, và nếu có, thì tại sao? Có phải

khách hàng cần được gọi điện nhắc nhở thường xuyên hơn không? Liệu có phải một vài khách hàng đang gặp khó khăn với vấn đề của riêng họ? Trong trường hợp này, bạn cần lập ra những điều khoản mới cho họ. Hay họ đang lợi dụng bạn, trong trường hợp đó có lẽ bạn muốn tăng thêm áp lực - hoặc có thể từ bỏ khách hàng đó chẳng?

Tôi nghĩ rằng khi bạn vay vốn từ ngân hàng hay một tổ chức cho vay thế chấp tài sản dựa trên công nợ, bạn đã hiểu khá rõ bản chất của các đơn vị cho vay này. Chắc chắn người cho bạn vay muốn nhận được bảo đảm rằng bạn theo dõi sát sao công nợ của mình bởi chúng tương ứng với khoản vay của bạn. Nếu không thu hồi được công nợ, bạn sẽ không có được đủ khoản tiền mặt cần thiết để sống sót. Điều này tạo ra cho bạn một động cơ mạnh mẽ phải tìm hiểu xem ai là người sẽ thanh toán đúng hạn, ai không, và theo dõi sát sao những người không thanh toán đúng hạn. Nhưng thậm chí nếu không có động cơ đó, chúng ta cũng vẫn cần theo sát công nợ. Thật không may, bạn rất dễ xao nhãng việc này khi công ty tăng trưởng, đặc biệt nếu bạn có nguồn tiền mặt và tiền gửi ngân hàng dồi dào.

Tôi phát hiện ra hiểm họa đó trong quá trình thẩm định dự án bán ba công ty của mình vào năm 2006. Sau khi xem xét công nợ, người mua muốn tăng khả năng thu hồi nợ xấu của chúng tôi 200 nghìn đô-la lên 400 nghìn đô-la, điều này khiến giá bán giảm từ 2 triệu đô-la xuống còn 4 triệu đô-la. “Ông đang nói gì thế?” tôi nói. “Công nợ của chúng tôi tất cả đều tốt. Chúng tôi giữ hồ sơ của khách hàng, họ không thể lấy lại tài liệu nếu không thanh toán tiền.”

“Đúng thế, ghi nhận của các ông thể hiện rằng 40% công nợ kéo dài hơn 120 ngày,” kiểm toán viên nói. “Đó là một con số lớn. Trong số này có thể có nhiều món nợ không có khả năng thu hồi.”

Tôi hoàn toàn bị sốc. Chúng tôi đã làm việc với nhiều bệnh viện và các tổ chức chính phủ - những người rất đáng tin chỉ có điều thanh toán chậm - nhưng con số đó lớn hơn nhiều so với dự đoán của chúng tôi. Chúng tôi có một hệ thống truy cứu các công nợ tốt, nhưng tôi đã không quan tâm đến nó. Xét cho cùng, chúng tôi dường như không có vấn đề gì về dòng tiền mặt. Chúng tôi thanh toán các hóa đơn đúng hạn, và vẫn còn nhiều tiền dự trữ. Ý tưởng rằng chúng tôi đang gặp rắc rối với vấn đề công nợ chưa bao giờ thoáng qua trong đầu tôi. Vì thế, việc quản lý nợ phải thu không được tôi ưu tiên và quan tâm.



Nhưng việc mất 2 trên 4 triệu đô-la giá bán đã nhanh chóng khiến tôi phải chú ý. Tôi tin rằng đa phần các khách hàng có công nợ 120 ngày của mình đều có khả năng thanh toán, và chúng tôi sẽ chứng minh điều đó. Chúng tôi dành ra bốn chỉ để làm điều đó.

Chúng tôi bắt đầu xem xét việc phân tích các khoản công nợ ra thành từng tháng trong ba năm vừa qua - nghĩa là, phần trăm công nợ hàng tháng hiện tại, trong 30, 60, 120 ngày hoặc hơn. Hóa ra số lượng công nợ 120 ngày đã “âm thầm” tăng lên trong thời gian đó. Mỗi tháng, thời gian thanh toán công nợ trong 120 ngày có lẽ chỉ tăng khoảng 0,5%, nhưng sau một năm, nó là 6%. Với tốc độ đó, giả sử ban đầu bạn chỉ có khoảng 10% công nợ trong nhóm 120 ngày - số lượng chấp nhận được tùy thuộc vào loại hình kinh doanh và loại khách hàng bạn có - thì cuối năm thứ ba, con số đó sẽ là 28%. Đó chính là điều đã xảy ra với chúng tôi.

Chúng tôi nhận ra rằng một phần nguyên nhân của vấn đề là do bộ phận thu hồi công nợ bị quá tải và thiếu nhân lực. Vì thế, chúng tôi tuyển dụng thêm một người, không phải để thực hiện việc hồi thúc các khách hàng thanh toán quá chậm, mà để hạn chế sự gia tăng của con số này trong tương lai. Đó là bước đầu tiên trong việc giải quyết vấn đề: bảo đảm trong tương lai, bạn không lặp lại sai lầm của quá khứ. Sau đó, bạn có thể quay lại giải quyết những gì đã xảy ra trong quá khứ. Vì thế bước tiếp theo, chúng tôi chuyển mỗi quan tâm sang việc thu hồi công nợ của những khách hàng chưa thanh toán trong hơn bốn tháng.

Bởi vì chúng tôi không khan hiếm tiền, nên chúng tôi có khả năng ngăn ngừa một số sai phạm thông thường của những người thiếu tiền. Khi bạn buộc phải có tiền mặt ngay lập tức, tất nhiên bạn sẽ tìm đến những khách hàng có khả năng thanh toán nhanh chóng - chính xác là những khách hàng tốt nhất của bạn, những người luôn thanh toán đúng hạn. Bạn hồi thúc họ trả tiền sớm hoặc cầu xin sự giúp đỡ của họ, nhưng cả hai cách này đều không giúp xây dựng mối quan hệ tốt với những người quan trọng nhất trong thành công của công ty. Sai lầm thứ hai là để nhân viên kế toán thu hồi công nợ. Họ không hiểu rõ khách hàng như những nhân viên khác, và họ không có mối quan hệ cá nhân để có thể tránh được việc vô tình làm phật ý những khách hàng trung thành. Một nhân viên kinh doanh, một nhân viên dịch vụ khách hàng, hoặc một quản lý thường xuyên liên lạc với khách hàng có thể biết cách đề nghị khách hàng thanh toán tốt hơn.

Với suy nghĩ đó, chúng tôi chia các công nợ 120 ngày cho nhân viên kinh doanh, dịch vụ và bắt đầu liên lạc với khách hàng. Những gì diễn ra thật sự đáng ngạc nhiên. Một vài người đổ lỗi trong việc thanh toán của họ cho chúng tôi. Một khách hàng nói: “Tất nhiên là chúng tôi sẽ trả cho các ông, nhưng tại sao các ông lại gọi cho chúng tôi quá muộn như vậy? Các ông không nên để sự việc đi quá xa. Các ông nên cho chúng tôi biết sớm hơn.” Hóa ra vị khách hàng đó gặp vấn đề với bộ phận kế toán của mình, điều này chỉ được phát hiện ra khi chúng tôi gọi điện và thông báo về việc thanh toán công nợ. Người ta đổ lỗi vì chúng tôi không thông báo vấn đề cho họ sớm hơn. Dù đúng hay sai thì trong mọi trường hợp, chúng tôi đều xin lỗi và sau đó tiếp tục công việc của mình.

Với những khách hàng khác, chúng tôi phát hiện ra chúng tôi phải điều chỉnh quy trình lập hóa đơn của mình. Chẳng hạn, một tập đoàn bệnh viện có hệ thống đặt hàng không hợp với chúng tôi. Vì không biết điều này, chúng tôi đã buộc nhân viên kế toán của họ phải chấp nhận hệ thống của chúng tôi, thay vì chúng tôi điều chỉnh hệ thống lập hóa đơn của chúng tôi cho phù hợp với quy trình thanh toán của họ. Khi chúng tôi hỏi làm thế nào để có thể thanh toán công nợ cho chúng tôi nhanh hơn, họ chỉ cho chúng tôi những thông tin và mẫu họ cần. Và sau đó, chúng tôi đã thay đổi cho phù hợp với hệ thống của họ.

Tiếp theo là những trường hợp mà hóa đơn của chúng tôi không được gửi đến đúng đối tượng. Ngoài ra còn có một số trường hợp, trong đó chúng tôi phát hiện ra mình đã không cập nhật đủ thông tin liên lạc. Ban đầu, chúng tôi lấy thông tin từ phía khách hàng, rồi kiểm tra chúng một lần nữa khi cần ký kết lại hợp đồng sau 5 năm. Trong thời gian đó, bên phía khách hàng có thể đã có sự thay đổi nhân sự trong các phòng ban, trong quy trình, thậm chí cả tên và địa điểm công ty, và chúng tôi không biết điều đó. Hoặc có thể nhân viên thu nợ của chúng tôi biết sự thay đổi, nhưng những người lập hóa đơn thì không, bởi vì chúng tôi không cho phép mọi người thay đổi các thông tin trên hệ thống vì lý do an ninh. Do đó, chúng tôi buộc phải xây dựng một quy trình mới nhằm phối hợp trao đổi thông tin và bảo đảm các hóa đơn sẽ được gửi đến đúng đối tượng.

Chúng tôi cũng xem xét những khách hàng mà chúng tôi cảm thấy nên chấm dứt hợp đồng. Họ thường là những khách hàng nhỏ đã được nhân viên thu nợ hối thúc nhiều lần. Phải mất từ sáu tháng đến một năm để thu hồi công nợ

của họ, và khi đó họ chỉ trả bởi vì họ cần tìm lại một hộp hồ sơ nào đó của mình.

Kiểu khách hàng đó “móc túi” của bạn theo đúng nghĩa đen. Trước tiên, bạn không thể sử dụng số tiền mà khách hàng đó nợ bạn và hứa sẽ trả cho bạn khi ký hợp đồng. Giả sử công nợ của anh ta là 1.000 đô-la. Nếu anh ta không trả đúng hạn, nghĩa là bạn sẽ phải vay thêm 1.000 đô-la từ ngân hàng. Giả sử bạn phải trả lãi suất 9% mỗi năm, tương đương với 90 đô-la mỗi năm. Vì thế, 1.000 đô-la tiền công nợ nếu bạn thu được từ họ thực chất chỉ còn 910 đô-la. Trong khi đó, nhân viên kế toán của bạn phải dành nửa giờ mỗi tháng để gọi cho công ty đó và lắng nghe họ viện cớ này cớ nọ rồi lại hứa suông sẽ thanh toán. Tổng cộng mỗi năm nhân viên kế toán đó phải bỏ ra sáu giờ cho công ty đó. Nếu bạn trả cho kế toán viên 25 đô-la một giờ, tính cả phúc lợi, thì người khách trả chậm đã tốn của bạn thêm 150 đô-la mỗi năm, vậy là 1.000 đô-la giờ chỉ còn 760 đô-la.

Hãy nhìn xem điều này đã tác động ra sao đến hệ số biên lợi nhuận gộp của bạn. Thông thường, tôi sẽ chấp nhận một khách hàng nhỏ với hệ số biên lợi nhuận gộp thấp nhất là 40%. Không đáng để ký kết một thương vụ với hệ số biên lợi nhuận thấp hơn, thậm chí ngay cả khi khách hàng đó có thanh toán công nợ đúng hạn. Vì thế, với 1.000 đô-la, bạn sẽ có thể có được lợi nhuận là 400 đô-la. Nhưng bởi vì sau một năm anh ta mới thanh toán công nợ cho bạn - và điều đó khiến bạn mất 260 đô-la tiền lãi ngân hàng và tiền lương cho kế toán, một khoản mà bạn không phải chi nếu anh ta trả sớm - nên lợi nhuận gộp của bạn chỉ còn lại là 140 đô-la. Nghĩa là hệ số biên lợi nhuận gộp khi đó chính xác là 14%. Tôi không biết bạn sẽ hành động như thế nào trong trường hợp này, nhưng nếu chúng tôi có nhiều khách hàng như vậy, chúng tôi sẽ vỡ nợ! Tôi không muốn và không cần những khách hàng kiểu đó, do đó chúng tôi buộc khách hàng phải thanh toán hết hoặc dời đi.

Cuối cùng, chúng tôi đã giảm hơn 50% số lượng công nợ không thu hồi được trong 120 ngày hoặc hơn. Người dự định mua lại công ty của chúng tôi không thể tin điều này. Họ khăng khăng cử kiểm toán viên của họ đến kiểm tra lần nữa, nhưng người này xác nhận thực tế những gì chúng tôi đã thông báo. Chúng tôi không chỉ xác định vấn đề ngay lập tức mà còn thực hiện quy trình mới giúp hạn chế việc này xảy ra trong tương lai. Mặc dù cuối cùng chúng tôi không bán công ty cho những người này, nhưng chúng tôi biết ơn họ vì đã chỉ ra vấn đề công nợ và buộc chúng tôi phải tính toán công nợ của mình tốt hơn.

## **ĐIỂM MẪU CHÓT**

**Thứ nhất:** Trước khi huy động vốn từ người khác, hãy bảo đảm bạn biết rõ số tiền họ muốn đầu tư và điều mà họ đang tìm kiếm.

**Thứ hai:** Hãy sớm bắt đầu xây dựng quan hệ với một ngân hàng thương mại và chỉ sử dụng nhà cho vay thế chấp tài sản khi bạn không thể có được số tiền bạn cần từ ngân hàng.

**Thứ ba:** Chủ ngân hàng cũng là người kinh doanh. Hãy đối xử với họ theo cách bạn muốn khách hàng đối xử với mình.

**Thứ tư:** Công nợ của bạn là khoản vay bạn dành cho khách hàng. Hãy bảo đảm danh mục của bạn luôn ở trạng thái tốt.

## Chương 5: NHỮNG CON SỐ THẦN KỲ

Dưới đây là lời khuyên tốt nhất mà tôi muốn mang đến cho những ai muốn khởi nghiệp: ngay từ những ngày đầu tiên, hãy tính toán doanh thu hàng tháng và hệ số biên lợi nhuận gộp của bạn bằng tay. Đừng sử dụng máy vi tính. Hãy viết các con số, phân chia theo nhóm sản phẩm hoặc dịch vụ và theo nhóm khách hàng, và tự làm công việc tính toán, không sử dụng công cụ hiện đại nào khác ngoài một chiếc máy tính.

Đó là điều tôi yêu cầu Bobby và Helene Stone thực hiện (xem chương 1) và cũng là điều tôi làm khi khởi nghiệp. Bạn có thể cứu bản thân thoát khỏi mọi tai họa - và tăng cơ hội thành công gấp nhiều lần - nếu bạn cũng làm như vậy. Xét cho cùng, để thành công trong bất kỳ ngành kinh doanh nào, bạn cũng đều cần phát triển khả năng cảm nhận các con số. Bạn cần khả năng phán đoán mối quan hệ giữa chúng, nhận thấy sự liên kết, tìm ra con số đặc biệt quan trọng cũng như cần được kiểm soát chặt chẽ. Các con số vận hành việc kinh doanh, chúng sẽ cho bạn biết làm thế nào có thể kiếm được nhiều tiền nhất trong thời gian ngắn nhất với nỗ lực ít nhất - điều này là, hoặc nên là, mục tiêu của mọi doanh nhân. Còn sau đó, khi bạn đã có được nhiều tiền thì việc bạn chọn làm gì nó lại là một vấn đề khác. Bạn có thể quyên góp toàn bộ số tiền đó cho các tổ chức từ thiện nếu bạn muốn. Nhưng trước hết, bạn phải kiếm ra tiền, và các con số có thể nói cho bạn biết làm cách nào để thực hiện điều đó hiệu quả, nhưng với điều kiện là bạn hiểu ngôn ngữ của chúng.

Tra cứu các con số bằng tay là cách tốt nhất mà tôi biết để học và hiểu ngôn ngữ của chúng. Bạn có thể xử lý số liệu bằng máy tính khi bạn đã thành thạo việc này, nhưng nếu bạn để một chiếc máy vi tính làm việc ngay từ đầu, bạn sẽ đánh mất khả năng nhạy cảm với các con số. Thật ra, việc kinh doanh của bạn có thể sẽ không bao giờ khả thi nếu bạn không theo dõi các con số ngay từ đầu.

Hãy xem xét trường hợp của Anisa Telwar, người sáng lập công ty Anisa International vào năm 1992. Việc kinh doanh gặp khó khăn khi cô liên lạc với tôi vào bốn năm sau. Cô nói cô đã đẩy doanh thu của việc kinh doanh dụng cụ trang điểm và mỹ phẩm từ 0 lên 1,5 triệu đô-la, "... và tôi không có

gì để thể hiện sự tăng trưởng đó vào lúc này.” Cô nghĩ những gì cô cần là động lực thúc đẩy tốt hơn nhưng tôi lại cho rằng vấn đề của cô nằm ở chỗ khác. Nhưng dù sao thì tôi cũng đồng ý gặp cô.

Câu chuyện nhanh chóng cho thấy rằng Anisa đã lạc hướng. Cô nhận ra có điều gì đó đang không đi đúng hướng vì cô gặp vấn đề trong việc thanh toán hóa đơn mỗi tháng, nhưng cô không thể hiểu lý do tại sao. Cô biết rõ chi phí mà mình bỏ ra cũng như cần định giá cho sản phẩm như thế nào. Nhưng tại sao cô lại thường xuyên thiết hụt tiền mặt? Cô nhận ra vấn đề là do cô không thu được nguồn doanh thu đủ để thanh toán cho các vấn đề khác. Thật ra, vấn đề thật sự là cô không tìm hiểu các nguồn thông tin đơn giản, những điều sẽ cho cô biết điều gì đang diễn ra với việc kinh doanh của mình.

Chỉ có hai cách giải thích khả dĩ cho trường hợp của Anisa. Một là cô không kiếm đủ mức lợi nhuận gộp trên doanh thu để trang trải các chi phí khác. Lý do thứ hai là số tiền mặt cô kiếm được không đi vào tài khoản ngân hàng mà đi vào chỗ khác. Lý do thứ hai dường như không hợp lý khi đặt vào lĩnh vực kinh doanh của cô. Cô kinh doanh việc đóng gói và marketing các sản phẩm cọ trang điểm, bông, túi và quà. Cô bán chúng cho các cửa hàng lớn và các công ty mỹ phẩm trên khắp nước Mỹ. Anisa sẽ nhận đơn đặt hàng và chuyển chúng đến nhà sản xuất ở Viễn Đông, sau đó họ sẽ trực tiếp chuyển hàng cho khách hàng. Nhà sản xuất sẽ nhận tiền sau khi cô nhận được thanh toán từ khách hàng.

Vì thế tôi biết rằng tiền mặt của cô không được đổ vào nhà máy: cô không có nhà máy nào cả. Chính vì thế, tôi nghi ngờ rằng vấn đề của cô liên quan đến công nợ, căn cứ vào những áp lực trong việc thanh toán cho nhà cung cấp mà cô đang phải chịu đựng. Tôi đoán rằng cô có quá nhiều thương vụ với hệ số biên lợi nhuận gộp thấp. Nhưng là những thương vụ nào, và tại sao? Liệu có phải cô định giá một vài sản phẩm quá thấp hay không? Liệu có phải cô dành quá nhiều ưu đãi cho một số khách hàng nào đó? Tôi không thể tìm ra những điều đó vì cô không ghi chép các con số. Tôi yêu cầu cô quay lại và viết lại các thông số của các hợp đồng bán hàng trong ba tháng gần đây, trình bày tổng số tiền trên từng hóa đơn và giá vốn hàng bán cho từng đơn đặt hàng đó.

Sau khi xem xét các con số và danh sách các hợp đồng, tôi nhận ra rằng cô gặp rắc rối với vấn đề khách hàng. Cô bị mất tiền trong một số đơn đặt hàng và trong một số thương vụ khác, cô lại không kiếm đủ tiền để duy trì hoạt

động.

Sau đó, tôi gửi cho cô một biểu mẫu, và yêu cầu cô bắt đầu theo dõi doanh thu và lợi nhuận gộp theo nhóm sản phẩm. Vào cuối mỗi tháng, cô sẽ viết ra doanh thu, giá vốn hàng bán, lợi nhuận gộp và hệ số biên lợi nhuận gộp (nghĩa là tỷ lệ phần trăm lợi nhuận gộp trên doanh thu) cho từng loại sản phẩm cô cung cấp trong tháng đó và từ đầu năm đến lúc đó. Sau đó, cô sẽ tính số tổng doanh thu, lợi nhuận và hệ số biên lợi nhuận cho toàn công ty. Toàn bộ bài tập này đòi hỏi chưa đầy 30 phút mỗi tháng và cho phép cô ngay lập tức thấy rõ mình kiếm được bao nhiêu tiền mặt và chúng đến từ đâu. Trong khi đó, cô vẫn tiếp tục theo dõi doanh thu và hệ số biên lợi nhuận gộp hàng tháng theo từng khách hàng trong một tờ giấy khác.

Bản báo cáo mang đến cho cô cái nhìn rõ ràng hơn. Sau này, Anisa kể với tôi rằng điều này giống như bị giáng một cú đau điếng. Lần đầu tiên, cô hiểu được cái giá phải trả để có thể có được lợi nhuận trong kinh doanh. Cô nói trước đây cô đã không quan tâm đến nó nhưng giờ đây, cô đã bắt đầu hiểu được cô cần phải kiểm soát nó như thế nào, điều đó sẽ khiến cô không phải chịu đựng hệ số biên lợi nhuận gộp thấp nữa. Mặc dù việc kinh doanh tiến triển tốt với một số sản phẩm cũng như một số khách hàng, nhưng một số những thứ khác lại kéo việc kinh doanh xuống khỏi mức trung bình. Tôi nói với cô có bốn cách cơ bản để giải quyết tình huống như thế này. Cô có thể tăng giá hoặc giảm chi phí sản xuất. Cô ấy có thể nói không với các thương vụ có hệ số biên lợi nhuận gộp thấp hoặc có thể tìm ra những sản phẩm có thể bán được với hệ số biên lợi nhuận gộp cao hơn. Và Anisa quyết định làm theo cả bốn cách.

Bạn nên hiểu rằng, vấn đề ở đây không phải là Anisa phạm sai lầm khi chấp nhận những thương vụ có hệ số biên lợi nhuận gộp thấp ngay từ đầu. Khi mới khởi nghiệp, bạn phải linh hoạt, phải lắp ráp từng mảnh của việc kinh doanh như lắp những miếng ghép hình. Vào thời điểm đó, những thương vụ với hệ số biên lợi nhuận gộp thấp này sẽ giúp Anisa xây dựng mối quan hệ với các nhà cung cấp - bằng cách cung cấp đủ số lượng đủ giá trị để họ cho phép cô được hưởng tín dụng kinh doanh. Như cô sớm nhận ra, tín dụng của họ là chìa khóa sống còn của cô.

Nhưng ngay khi phát hiện ra cách để kiếm sống từ việc kinh doanh, lẽ ra cô nên lập tức chú trọng vào việc tăng khả năng sinh lợi nhuận nhưng cô đã không làm thế vì cô không hiểu chuyện gì đang diễn ra. Cô không nhận thức

được những quyết định cần thực hiện. Cô điều hành một cách bản năng và mò mẫm, hơn là dựa trên thông tin, và việc kinh doanh cần số liệu để sống sót.

Bạn cần thu thập thông tin đó ngay từ đầu. Cụ thể là bạn cần theo dõi hệ số biên lợi nhuận gộp. Hệ số biên lợi nhuận gộp cao chính là lợi nhuận gộp cao, và lợi nhuận gộp cao là nguồn tiền mặt chính cần thiết để bạn chu cấp cho bản thân và việc xây dựng kinh doanh.

Và đừng theo dõi các con số bằng máy. Bạn phải viết chúng ra bằng tay và tự tính tỷ lệ phần trăm. Nếu bạn để một chiếc máy tính thực hiện điều này thay mình, những con số sẽ trở nên trừu tượng. Bạn sẽ không lĩnh hội được chúng, không hiểu rõ về chúng như bạn lẽ ra phải hiểu nếu thật sự muốn kiểm soát việc kinh doanh.

Đừng hiểu lầm ý tôi, tôi không có ý “chống đối” máy vi tính. Thực tế, tôi sử dụng máy vi tính trong công ty chuyển phát của mình sớm hơn hầu hết các công ty khác trong cùng ngành. Các công ty của tôi luôn sử dụng công nghệ tối ưu nhất. Bản thân tôi cũng có tất cả những thiết bị máy vi tính tối tân. Nhưng bảy năm sau khi tôi xây dựng công ty lưu trữ hồ sơ, hàng tháng tôi vẫn theo dõi các con số quan trọng bằng tay - và khi đó công ty của tôi đã có doanh thu hàng triệu đô-la.

Đó là tất cả những phần quan trọng nhất của quy trình đào tạo, và bạn không thể bỏ qua nó. Tôi không quan tâm liệu bạn có phải là một Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh tại trường Harvard và đã làm việc mười năm tại McKinsey hay không. Dù có như thế, bạn cũng vẫn phải theo dõi các con số bằng tay. Chắc chắn rằng khi tự thực hiện điều đó, bạn sẽ học được nhiều điều như những gì Anisa đã học được. Với kiến thức mới được trang bị, Anisa đã có thể tự nắm giữ vận mệnh của mình và xây dựng Anisa International thành một trong những công ty cung cấp cộ trang điểm hàng đầu quốc gia. Năm 2006, Target Corp. đã vinh danh công ty là Công ty bán hàng của năm trong lĩnh vực thẩm mỹ, và công ty cũng nhận được phần thưởng cho vị trí nhà cung cấp minh họa phương pháp kinh doanh xuất sắc, thiết kế sáng tạo, và dịch vụ khách hàng tuyệt vời nhất. Anisa có thể không bao giờ có thể có được những điều đó nếu cô không có thật sự thấu hiểu các con số. Việc theo dõi chúng bằng tay ngay từ đầu đã giúp cô phát triển khả năng đó.

## **ĐÒN BẦY KIỂM SOÁT**



Ở đây, tôi đã không thể hiện được hết tầm quan trọng của việc phát triển khả năng cảm nhận tốt các con số. Cụ thể, bạn cần xác định những con số có khả năng giúp cảnh báo bạn những vấn đề tiềm tàng, vì thế bạn có thể ra quyết định kịp thời nhằm ngăn chặn các rắc rối về sau.

Tôi sẽ kể cho các bạn một ví dụ từ việc kinh doanh lưu trữ hồ sơ của tôi. Mùa xuân năm 2003, tất cả chúng tôi đều “gài số” cho một cuộc bút phá tăng trưởng khi tôi nhận được bản báo cáo dài hai trang cho mỗi doanh nghiệp vào mỗi sáng thứ Hai. Trong số đó, bản báo cáo lưu trữ hồ sơ cho tôi biết chúng tôi đã lưu bao nhiêu hộp mới trong tuần trước. Trong nhiều tháng qua, số lượng hộp hồ sơ lưu trữ tăng đều đặn vì khách hàng ở Manhattan của chúng tôi thường là các công ty luật, công ty kế toán, và bệnh viện - đang nỗ lực di chuyển hồ sơ của họ ra bên ngoài sau sự kiện 11 tháng 9. Trong một năm, chúng tôi tăng trưởng 55%. Nhưng khi nhìn vào bản báo cáo sáng hôm đó, tôi đã bị sốc khi nhận ra, tuần vừa rồi, chúng tôi lưu trữ hộp mới ít hơn 70% so với tuần trước đó.

Tôi dường như chết lặng. Số lượng hộp mới là một trong những con số quan trọng nhất của tôi - một chỉ số tin cậy thể hiện doanh thu tổng thể thật sự của tuần trước. Mặc dù những hộp mới chỉ đại diện cho một nhân tố trong doanh thu của tôi, nhưng đến lúc đó tôi đã hiểu ra rằng doanh thu của chúng tôi tỷ lệ thuận với số lượng hộp mới mà chúng tôi nhận thêm. Vào ngày 1 tháng 9, hãy cho tôi biết số hộp mới nhận được trong tháng 8, và tôi có thể nói cho bạn biết tổng doanh thu của chúng tôi trong tháng 8 với sai số chỉ từ 1 đến 2% so với số thật. Nếu số lượng hộp mới giảm đúng như bản báo cáo, có lẽ chúng tôi đứng trước một sự sụt giảm tỷ lệ tăng trưởng doanh thu nghiêm trọng.

Đó là một thông tin quan trọng, và lẽ ra tôi đã không nhận ra điều này nhanh đến thế nếu tôi không phát hiện ra một công thức để tính tổng doanh thu dựa trên số lượng hộp mới. Khi mới bắt đầu, rõ ràng không thể có một công thức như thế. Chúng tôi có được doanh thu từ nhiều nguồn khác nhau, bao gồm các dịch vụ tùy chọn, chi phí vận chuyển, và các dự án đặc biệt, chưa kể đến chi phí từ việc lưu trữ những hộp mà chúng tôi đã có. Những hộp mới chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ trong tổng doanh thu của chúng tôi. Nếu không có một con số chủ đạo - nguồn thu chính, tôi sẽ phải cộng tất cả doanh thu từ các nguồn khác nhau để có được con số tổng doanh thu. Xét về mặt thực tế, điều này có nghĩa là chúng tôi phải chờ đến khi lập hóa đơn hàng tháng.

Nhưng tôi không cần đợi lâu đến thế, và tôi biết mình không cần làm thế nếu có thể tìm một con số tăng cùng tỷ lệ với tổng doanh thu. Sau nhiều năm nghiên cứu, cuối cùng tôi tập trung vào số lượng hộp mới và đã có thể lập ra một công thức cho phép tôi dự đoán doanh thu với sai số chỉ từ 1 đến 2% so với số thực. Tại sao là số lượng hộp mới? Tôi cũng chưa tìm ra lý do. Điều này cũng giống như khả năng xác định doanh thu của một cửa hàng bằng cách đếm số đôi giày được bán. Nhưng, vì lý do nào đó, công thức này thật sự rất hữu hiệu.

Tôi tin rằng mọi doanh nghiệp đều có những con số chủ đạo như thế. Một chủ nhà hàng mà tôi biết có thể dự đoán hóa đơn buổi tối của ông bằng thời gian khách hàng phải chờ bàn lúc 8 giờ rưỡi tối. Bạn của tôi, Jack Stack, nhà đồng sáng lập, Giám đốc điều hành của SRC Holdings Corp. và là người đi tiên phong trong phương thức quản lý mở, kể với tôi về một người chủ công ty sản xuất bánh răng có thể biết được doanh thu của công ty dựa vào khối lượng bánh răng được giao hàng. Không phải từ tiền mặt, không phải từ đơn đặt hàng, không phải từ số loại bánh răng mà là từ khối lượng bánh răng bán được.

Thực tế, tất cả những doanh nhân thành công nhất mà tôi biết đều có những con số chủ đạo nhất định, và họ theo dõi chúng đều đặn hàng ngày, hoặc hàng tuần. Đó là một phần quan trọng trong việc điều hành một doanh nghiệp thành công. Những con số chủ đạo cung cấp cho bạn thông tin cần thiết nhằm hành động kịp thời. Việc kinh doanh luôn thay đổi rất nhanh chóng và do đó, bạn không thể đợi đến khi có các bản báo cáo hàng tháng, hàng quý hoặc hàng năm từ kế toán viên của mình. Đến lúc bạn có được chúng - hàng tuần hoặc hàng tháng - thì đã là lúc mọi chuyện đã đi quá giới hạn, và bạn chỉ có thể giải quyết những hệ quả phát sinh mà thôi. Nếu bạn tiếp tục đợi cho đến khi có các bản báo cáo thì chắc chắn bạn sẽ bỏ lỡ rất nhiều cơ hội. Bạn cần thông tin đúng thời điểm, cách duy nhất để có nó là lập ra một loạt những cách tính toán đơn giản bạn sử dụng nhằm tìm hiểu điều gì đang diễn ra trong việc kinh doanh của bạn tại một thời điểm bất kỳ.

Một trong những cách tính toán này phải liên quan đến doanh thu, mặc dù tôi phải nhấn mạnh rằng không nên chỉ sử dụng một cách đó. Nếu chỉ theo dõi doanh thu, bạn sẽ vướng vào những rắc rối nghiêm trọng. Doanh thu không giúp một công ty thành công mà chỉ có lợi nhuận và tiền mặt mới làm được điều đó. Nhiều công ty lâm vào cảnh phá sản vì người chủ tập trung quá

nhieu vào việc tăng trưởng doanh thu đến mức xem nhẹ lợi nhuận và tiền mặt.

Tất nhiên, việc có một con số chủ đạo cho doanh thu là rất quan trọng. Mỗi ngành kinh doanh sẽ có một con số chủ đạo riêng và hiếm khi nó xuất hiện rõ ràng. Tôi thường phải theo sát các con số trong nhiều năm trước khi có thể xác định được một phép tính duy nhất mà có thể sử dụng để nhanh chóng xác định doanh thu.

Hãy xem xét việc kinh doanh hủy hồ sơ mà chúng tôi xây dựng vào mùa xuân năm 2000. Như tôi đã đề cập, chúng tôi có doanh thu từ hai loại hình kinh doanh. Một dịch vụ được gọi là hủy toàn bộ hồ sơ, chúng tôi sẽ hủy một lượng lớn những tài liệu nhạy cảm mà khách hàng đã tích trữ trong một thời gian dài. Dịch vụ còn lại dành cho những khách hàng đều đặn cung cấp dữ liệu cần được tiêu hủy định kỳ. Trong những trường hợp đó, chúng tôi đặt những chiếc thùng khóa kín quanh văn phòng khách hàng.

Doanh thu từ dịch vụ hủy toàn bộ hồ sơ rất dễ theo dõi vì mỗi tháng, chúng tôi chỉ thực hiện vài thương vụ. Dịch vụ hủy hồ sơ theo thùng đòi hỏi phải theo dõi sát sao hơn vì chúng tôi có nhiều loại thùng khác nhau, kích cỡ khác nhau, chu kỳ dọn thùng khác nhau v.v... Vì thế cần rất nhiều yếu tố để tạo nên tổng doanh thu. Sau ba năm theo dõi sát sao, tôi vẫn không thể xác định con số chủ đạo cho doanh thu trong dịch vụ hủy hồ sơ theo thùng. Số lượng thùng mới cũng có thể là một con số chủ đạo hoặc nó cũng có thể là tổng số lượng thùng chưa giải quyết hoặc có thể là số lần dọn thùng. Ngoài ra nó có thể là tổng hợp của bất kỳ các con số nào khác. Cuối cùng, sau khi nghiên cứu kỹ lưỡng, tôi rút ra kết luận tổng số lượng thùng được quét hàng tuần chính là con số tỷ lệ thuận tốt nhất với tổng doanh thu. Nhưng tôi đã phải mất một khoảng thời gian dài trước khi có thể hiểu được mối liên hệ giữa các con số.

Việc tìm được con số chủ đạo quan trọng như thế nào đối với các doanh nghiệp? Hãy xem những gì diễn ra tại công ty lưu trữ hồ sơ sau khi tôi nhận ra sự giảm sút số lượng hộp mới. Tại thời điểm đó, chúng tôi đang liên tục tuyển dụng nhân sự. Chúng tôi cần rất nhiều người để có thể xử lý tất cả các thùng hồ sơ mới đến, và chúng tôi phải tuyển dụng thêm gấp bốn lần số nhân viên chúng tôi cần, bởi vì thông thường sẽ chỉ có một trong bốn nhân viên mới được tuyển dụng trụ lại với chúng tôi. Khi thấy số lượng hộp mới giảm, tôi lập tức nghĩ rằng tỷ lệ tăng trưởng của mình cũng sẽ giảm xuống, điều

này có nghĩa là chúng tôi sẽ không có đủ tiền mặt như dự tính. Có thể việc sụt giảm chỉ là hiện tượng lạ trong một tuần, nhưng tôi không muốn cho rằng đây chỉ là yếu tố may rủi. Nếu tỷ lệ tăng trưởng hàng năm của chúng tôi thật sự giảm tương đương với con số sụt giảm của hộp hồ sơ, thì điều đó có nghĩa là chúng tôi sẽ thừa ra 30 nhân viên. Mặc dù chúng tôi có thể để quá trình đào thải thông thường tự giải quyết vấn đề, nhưng tôi không muốn giữ lại những người đã tuyển dụng theo tỷ lệ của kế hoạch ban đầu. Nếu doanh thu không tăng trở lại, chúng tôi buộc phải tiến hành sa thải nhân viên.

Vì thế, dựa trên con số thùng hồ sơ của một tuần, tôi tiến hành tạm ngưng việc tuyển dụng nhân sự. “Tôi muốn bảo vệ công việc của những nhân viên hiện tại,” tôi nói. “Hãy xem điều này có tác dụng ra sao.” Chúng tôi chờ đợi doanh thu tăng trở lại, nhưng việc giảm sút vẫn tiếp tục diễn ra. Khi việc giảm sút trong một tuần chuyển thành một tháng, và rồi bốn tháng, thì điều đó có nghĩa là rõ ràng chúng tôi không phải đang đối mặt với một trường hợp khó khăn chưa từng xảy ra. Thị trường đã thay đổi. Rõ ràng, khách hàng đã hủy sạch tất cả những tài liệu họ muốn dời đi sau ngày 11 tháng 9. Mặc dù doanh số của chúng tôi vẫn tiếp tục tăng, nhưng tỷ lệ hàng năm đã giảm từ 55% xuống khoảng 15%.

Những cảnh báo của tôi trong vấn đề này đã được chứng minh, đây là hệ quả tốt nhất của việc có một con số chủ đạo. Nhân viên của tôi rất ngạc nhiên khi tôi nhanh chóng nhận ra sự sụt giảm trong tỷ lệ tăng trưởng quá sớm của mình và sau đó nhanh chóng hành động. Tôi nói với họ tất cả chính là nhờ các con số.

## **CÁI GIÁ ĐỂ TĂNG TRƯỞNG**

Hãy để tôi nói thêm về tầm quan trọng của việc theo dõi những con số khác ngoài doanh thu, đặc biệt là dòng tiền mặt. Doanh thu là tốt, lợi nhuận còn tốt hơn, nhưng sự sống còn của các công ty đều phụ thuộc vào dòng tiền mặt. Hầu hết các doanh nhân mới khởi nghiệp đều không hiểu rằng doanh thu cao thường đồng nghĩa với dòng tiền mặt thấp và dòng tiền mặt thấp đồng nghĩa với rắc rối.

Cũng như thường lệ, tôi rút ra điều này từ chính kinh nghiệm của bản thân. Khi bắt đầu xây dựng công ty đầu tiên, tôi không có khái niệm nào về mối quan hệ giữa doanh thu và tiền mặt. Tôi nghĩ doanh thu là tất cả. Nếu một người nào đó đến và đề nghị tôi thỏa thuận một thương vụ trị giá 1 triệu đô-

la, câu hỏi duy nhất tôi sẽ đặt ra là: “Khi nào thì tiến hành?” Tôi chấp nhận tất cả những thương vụ mà mình có thể có, nhanh hết mức có thể, và do đó, công ty phát triển như vũ bão. Doanh thu của chúng tôi tăng từ 0 lên 12,8 triệu đô-la trong 5 năm - đủ nhanh để lọt vào danh sách 500 công ty của Inc. năm 1984. Chúng tôi có vấn đề về dòng tiền mặt, nhưng tôi không quan tâm nhiều đến việc đó. Tôi quá bận chào bán sản phẩm.

---

### *Hỏi Norm*

*Norm thân mến:*

*Tôi đã đạt đến giai đoạn mà tôi cần phải chuyển từ việc sử dụng hai kế toán viên bán thời gian sang một nhân viên toàn thời gian. Khi đã sẵn sàng cho sự thay đổi, tôi tự hỏi liệu con số nào tôi nên theo dõi đều đặn hàng ngày.*

*Gary.*

Gary thân mến:

Mọi việc kinh doanh đều có những con số chủ đạo của riêng nó, tôi đoán là bạn đã biết con số của mình. Làm thế nào bạn biết được mình có một tuần hay một tháng kinh doanh tốt? Chuyện gì sẽ xảy ra khi doanh thu giảm? Bạn cần bao nhiêu thời gian để thu hồi công nợ? Đó đều là những thứ đơn giản, có ý nghĩa. Nhân viên tài chính của bạn nên giúp bạn tìm ra những con số bạn cần theo dõi và sau đó cung cấp chúng cho bạn theo định kỳ. Khi bạn phỏng vấn nhân viên kế toán mới, hãy đảm bảo rằng họ đủ tiêu chuẩn cho công việc của bạn. Nếu bạn cảm thấy mình không giỏi theo dõi các con số, hãy đừng ngại thừa nhận điều đó. Hãy đặt vấn đề với chính ứng viên. Nếu họ không thể cho bạn câu trả lời, đừng thuê họ.

- Norm

---

Cuối cùng một đòn giáng mạnh - sự khan hiếm tiền mặt buộc tôi phải làm việc không lương trong bốn tuần liên tiếp. Elaine rất phiền lòng. “Ý anh là sao, anh không thể tự trả tiền lương cho mình ư?” cô ấy nói. “Em nghĩ công

việc kinh doanh rất phát đạt và doanh thu cao ngất ngưởng. Làm thế nào anh vẫn đang kinh doanh tốt đẹp mà lại không thể đem về nhà một đồng nào trong bốn tuần? Hãy giải thích điều đó cho em. Thật là vô lý.”

Sự thật là tôi không thể giải thích cho cô ấy bởi vì chính tôi cũng không hiểu - nhưng tôi nhận ra tốt hơn hết là tôi nên tìm ra lý do. Cuối cùng, tôi đã tìm ra. Điều tôi học được là bạn phải nhìn xa trông rộng. Bạn phải tìm hiểu làm thế nào bạn có thể có được số tiền mặt cần thiết để tăng doanh thu theo bất kỳ tỷ lệ nào bạn muốn. Nếu không, bạn sẽ tự đưa mình vào ngõ cụt. Tôi đang nói về việc mất kiểm soát tình hình, về những quyết định của bạn, về việc buộc phải thực hiện những việc cực đoan và đại dột để sống còn. Làm việc không lương chỉ là cách đơn giản nhất. Một số người trốn cả việc đóng thuế thu nhập, điều này không chỉ phạm pháp mà còn ngu ngốc. Trong lúc đó, chủ nợ sẽ nện cho bạn một cú vì bạn không thể thanh toán hóa đơn đúng hạn. Đó là một cơn ác mộng.

Vậy thì bạn lập kế hoạch tăng trưởng như thế nào? Chính xác hơn, làm thế nào bạn có thể xác định khoản tiền mặt cần bổ sung để trang trải cho những thương vụ mới? Trước tiên, bạn cần đặt ra những câu hỏi đúng về thương vụ mới:

1. Nó trị giá bao nhiêu và nằm trong khung thời gian nào?
2. Hệ số biên lợi nhuận gộp là bao nhiêu?
3. Tổng chi phí bạn phải thêm vào là bao nhiêu?
4. Bạn phải chờ được thanh toán trong bao lâu?

Nếu có thể trả lời được bốn câu hỏi trên, khi đó bạn có thể dự tính sơ bộ khoản tiền mặt bổ sung cần thiết cho thương vụ.

Chúng ta hãy cùng xem xét một ví dụ. Giả sử bạn dự tính doanh thu của mình sẽ tăng 100 nghìn đô-la trong năm sau. Hệ số biên lợi nhuận gộp của bạn là 30%, và bạn không hy vọng thay đổi con số này trong thương vụ mới, nhưng bạn biết mình phải bổ sung thêm 10 nghìn đô-la tổng chi phí - tiền hoa hồng, chi phí sổ sách, và những thứ khác. Bạn dự đoán thời gian vòng quay công nợ (thời gian thu tiền) trung bình sẽ ổn định ở mức 60 ngày.

Và dưới đây là những việc bạn cần làm:

Bắt đầu bằng việc tìm ra giá vốn hàng bán (COGS) trong thương vụ mới - số tiền bạn phải trả để sản xuất hoặc thu mua bất kỳ sản phẩm nào. Vì hệ số lãi gộp của bạn là 30% doanh thu, nên COGS của bạn chiếm 70%, nghĩa là 70 nghìn đô-la. Cộng thêm tổng chi phí phụ trội - 10 nghìn đô-la - nghĩa là bạn cần 80 nghìn đô-la để trang trải cho đơn đặt hàng mới trị giá 100 nghìn đô-la. Hãy lấy tổng tiền đó chia cho số ngày thực hiện hợp đồng - trong trường hợp này là 365 ngày - và bạn sẽ biết được thương vụ mới tiêu tốn của bạn 219,18 đô-la mỗi ngày. Sau đó, bạn nhân số tiền đó cho số ngày cần thiết để thu hồi công nợ, bạn sẽ tìm được số lượng tiền mặt bạn cần bổ sung. Để an toàn, tôi luôn tính tăng thời gian thu hồi công nợ lên 20%, vì vậy trong ví dụ này, tôi sẽ nhân với 72 ngày, thay vì 60 ngày. Kết quả tôi có được sẽ là: 72 ngày x 219,18 đô-la mỗi ngày = 15.781 đô-la.

Tuy nhiên, bạn cần nhớ rằng, đó là một công thức thô và thực dụng. Một vài người có thể cho rằng nó được dựa trên những giả định không rõ ràng - chẳng hạn như việc bạn sẽ trả tất cả hóa đơn cùng một lúc. Nhưng về khái niệm, dự đoán nghĩa là không chính xác. Bạn cần vài công cụ hướng dẫn đơn giản. Những công cụ này sẽ giúp bạn dự đoán hợp lý nhu cầu tiền mặt trong tương lai, và nó cho thấy những dấu hiệu nguy hiểm mà bạn cần quan tâm.

Bạn sẽ làm gì với những thông tin này? Hiển nhiên bạn không muốn quay lưng với những thương vụ tốt, với hệ số lãi gộp cao. Vì thế bạn tìm cách để bổ sung lượng tiền mặt. Có thể bạn sẽ rút ngắn thời gian thu hồi công nợ, kéo dài nợ phải trả thêm một hoặc hai tuần. Bạn có thể thỏa thuận với khách hàng mới để họ thanh toán nhanh hơn. Hoặc bạn cũng có thể đến gặp nhà cung cấp chính và nói: “Tôi có một tin tốt cho cả hai chúng ta. Tôi vừa mới có một khách hàng sẽ hợp tác với chúng ta nhiều thương vụ, nhưng tôi sẽ phải lùi ngày thanh toán cho ông từ 40 thành 60. Liệu ông giải quyết được chuyện đó không?” Tôi tin chắc rằng sẽ có rất ít nhà cung cấp từ chối.

Và cách cuối cùng, bạn luôn có thể vay thêm tiền nếu bạn không ngại tăng thêm số nợ ngân hàng và tăng chi phí. Sau đó, bạn có thể lại sẽ phải quyết định làm việc không lương trong vài tuần. Bản thân tôi đã không chọn con đường đó trong nhiều năm và chắc chắn sẽ tránh nó bất kỳ khi nào có thể. Tôi tin chắc vợ tôi cũng có cùng suy nghĩ như vậy. Cô muốn tôi được trả lương hàng tuần và tôi cũng vậy. Nó cho chúng tôi cảm giác mình đang kiểm soát được tình hình. Trong kinh doanh, bạn không thể kiểm soát được tình

hình nếu không nắm giữ tiền mặt trong tay. Và đây là xứng đáng là bài học đầu tiên mà các doanh nhân cần học.

---

*Hỏi Norm*

*Norm thân mến:*

*Tôi là một nghệ sĩ và là một tay vợt chuyên nghiệp với một doanh nghiệp đào tạo thể thao, dạy tennis thông qua những trận tennis có ghép thêm phần nhạc và một số bài giảng đặc biệt. Tôi muốn phát triển công ty, và tôi có niềm đam mê và tầm nhìn dài hạn để thực hiện điều đó, nhưng tôi không có nền tảng kiến thức kinh doanh. Liệu tôi có thể trở thành một doanh nhân không hay tôi có cần tìm người khác để phát triển việc kinh doanh cho mình?*

*David*

*David thân mến:*

Tôi đoán rằng bạn có nhiều kỹ năng kinh doanh hơn mức bạn thừa nhận. Bạn có khách hàng, đúng không? Bạn chắc hẳn phải có khả năng bán hàng và marketing, và đó là hai trong số những kỹ năng quan trọng nhất của một doanh nhân. Có thể bạn không biết về kế toán, nhưng điều đó không có nghĩa là bạn không thể học về các con số, và chính những con số mới là điều bạn cần biết, chứ không phải là nghiệp vụ kế toán. Lời khuyên của tôi dành cho bạn là hãy cứ tiến hành đi. Cách duy nhất để lĩnh hội kinh nghiệm kinh doanh là tham gia và đương đầu với nó. Bạn không thể thành công mà không cần cố gắng. Trong trường hợp tồi tệ nhất, bạn cũng sẽ học được những bài học kinh nghiệm tuyệt vời cho việc kinh doanh tiếp theo.

- Norm

---

## **GIÁ CUỐI CÙNG**

Dĩ nhiên, cuối cùng, thành quả của việc xây dựng doanh nghiệp là phần



thường bạn có được khi bán công ty. Thật không may, nhiều chủ doanh nghiệp đã bỏ lỡ phần thưởng đó - hoặc một phần lớn của nó - vì họ không hiểu những yếu tố hình thành nên nó và không theo dõi những báo cáo tài chính giúp họ nhận được đầy đủ những giá trị của cái mà họ tạo nên. Nhưng những mất mát đó không khiến các doanh nhân ngừng thổi phồng giá trị thật sự của công ty họ.

Những công ty trong danh sách 500 công ty phát triển nhanh nhất hàng năm của Inc. là một công ty tiêu biểu cần học hỏi. Tôi đã xem qua một số hồ sơ mà họ gửi đến tạp chí. Tôi nhớ có một công ty đã thua lỗ khoảng 60 triệu đô-la doanh thu trong năm trước đó, nhưng khi gửi hồ sơ đến cho chúng tôi, người chủ vẫn nghĩ công ty mình đáng giá khoảng 50 đến 100 triệu đô-la. Rõ ràng, họ không biết đến những điều đã xảy ra với các công ty Internet không có lợi nhuận trong thập niên 1990. Một công ty khác có lợi nhuận ròng sấp xỉ 335 nghìn đô-la trên 6,5 triệu đô-la lợi nhuận - và người chủ vẫn nghĩ rằng công ty của mình đáng giá từ 100 đến 200 triệu đô-la. Thực tế, một nửa các chủ doanh nghiệp mà tôi xem xét chào bán công ty của mình với mức giá cao lộ bịch. Số còn lại thì cao khủng khiếp.

Tôi có thể dễ dàng hiểu được các Giám đốc điều hành và các cựu Giám đốc điều hành Inc. 500 hiểu tư tưởng đó như thế nào. Xét cho cùng, chúng ta thường có xu hướng quá đề cao cái tôi của mình, điều này không hẳn lúc nào cũng là xấu. Nhưng bạn cần xây dựng một doanh nghiệp đủ nhanh để có thể gia nhập danh sách của Inc. và cái tôi quá lớn có thể khiến chúng ta gặp nhiều rắc rối trong việc định giá công ty. Chúng ta thường áp dụng mức giá cao nhất mà chúng ta biết về một công ty giống như của chúng ta - và sau đó điều chỉnh nó.

Nhưng không phải chỉ những công ty tăng trưởng nhanh mới đưa ra mức giá cao hơn giá trị thực của mình. Hãy xem xét một thương vụ được các cộng sự trước đây của tôi trong công ty hủy hồ sơ, Bob và Trace Feinstein giới thiệu. Họ nghe nói có một công ty nhỏ đang được rao bán. Người chủ yêu cầu mức giá gấp hai lần doanh thu hàng năm của công ty, khoảng 1,2 triệu đô-la. Vì những công ty hủy hồ sơ khác đã từng được bán với giá gấp ba lần doanh thu hàng năm của mình, nên Bob và Trace nghĩ chúng tôi nên mua nó. Thực tế, họ đã phạm phải một sai lầm phổ biến mà chúng ta đang đề cập đến.

Bạn không thể xác định giá trị của bất kỳ công ty nào chỉ đơn giản dựa trên doanh thu của nó. Sự thật là mọi ngành kinh doanh đều có cách ước lượng

giá, và thông thường nó thể hiện dưới dạng một bội số của doanh thu, nhưng đó đơn giản chỉ vì thói quen cũng như sự tiện lợi của mọi người mà thôi. Điều mà hầu hết những người thu mua công ty đều quan tâm là dòng tiền mặt tự do, và dòng tiền mặt tự do là một hàm số của lợi nhuận, chứ không phải doanh thu.

Hóa ra, công ty mà Bob và Trace đang nói đến hầu như không có lợi nhuận. Tất cả những gì tạo nên công ty đó chỉ là một người cha, một người con trai và một chiếc xe tải với thiết bị hủy giấy trên đó. Tất cả những gì họ quan tâm là kiếm sống, họ có thể đạt được điều này bằng cách thực hiện hủy giấy tờ hàng loạt với mức giá vô cùng thấp - 6 cent/pound. Họ đã tự làm mọi việc, nhưng việc kinh doanh này hoàn toàn không có giá trị đối với một công ty như chúng tôi.

Trước tiên, chúng tôi sẽ tốn hơn 6 cent/pound chỉ để thu thập giấy và bảo đảm việc hủy giấy được thực hiện một cách an toàn - không quan tâm tới các chi phí phát sinh. Dĩ nhiên, hai cha con họ có thể quên đi tổng chi phí: vì họ không có. Họ không mất phí tổn nào đáng kể ngoài chi phí thật sự để cung cấp dịch vụ. Kết quả là, họ có thể sống sót mà không cần tạo ra lợi nhuận gộp. Chính lợi nhuận gộp sẽ giúp trang trải các chi phí và cung cấp lãi ròng cần thiết để xây dựng công ty và thu lợi nhuận từ việc đầu tư. Chúng tôi sẽ không bao giờ xem xét việc mua một doanh nghiệp mà không có lợi nhuận gộp. Chúng tôi thậm chí sẽ không mua danh sách khách hàng của hai cha con họ bởi khi chúng tôi tiến hành tính giá theo đúng mức giá thực tế, thì cơ hội giữ chân những khách hàng đó hoàn toàn chỉ còn bằng không.

Vậy thì bạn có thể sẽ hỏi làm thế nào hai cha con họ có thể định giá việc kinh doanh của họ ở mức 1,2 triệu đô-la? Họ tính theo cách hầu hết mọi người vẫn thường làm. Khi bạn nghe thấy một công ty trong ngành được bán với giá gấp ba lần doanh thu của nó (hoặc bất cứ cái gì khác), tự nhiên bạn sẽ nghĩ rằng công ty của mình cũng đáng giá như vậy, cũng tương tự việc bạn nghĩ ngôi nhà của mình đáng giá xấp xỉ căn hộ trong trung tâm vừa được bán - thậm chí bạn không biết gì về những nội thất có trong căn hộ và lý do người ta muốn mua nó.

Cuối cùng, tôi cũng giúp mình thoát khỏi xu hướng đó bằng cách nói chuyện với những người quan tâm đến việc mua công ty của tôi, và tôi cũng khuyên các chủ doanh nghiệp khác nên làm điều này. Bạn cần bắt đầu bằng việc hiểu rõ những người mua tiềm năng đang tìm kiếm điều gì. Dĩ nhiên, điều đó phụ

thuộc rất nhiều vào việc người mua tiềm năng là ai. Một số người mua thu mua công ty vì lý do chiến lược, vì họ muốn giành thị phần, một số khác vì nhìn thấy tiềm năng của sự hiệp trợ, và một số vì muốn thúc đẩy lợi nhuận. Tuy nhiên, dù bất cứ động cơ nào dẫn đến nhu cầu giao dịch, thì họ vẫn cần kiểm tra thu nhập trước lãi vay, thuế, khấu hao tài sản vô hình và khấu hao tài sản hữu hình hay chính là EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) của công ty đó để đảm bảo mức độ an toàn. Khi bạn lấy con số này trừ đi chi phí vốn mới (hoặc Capex) tối thiểu mỗi năm, bạn sẽ tính được dòng tiền mặt tự do. Nghĩa là bạn có thể thấy khoản tiền mặt mà công ty sẽ thu được trong một năm sau khi thanh toán mọi chi phí vận hành, phí tổn và đáp ứng tối thiểu yêu cầu tái cấp vốn nhưng trước khi thanh toán toàn bộ tiền thuế và lãi vay (đây là những chi phí mà người mua công ty không phải trả) và trước khi trừ đi khấu hao tài sản hữu hình và khấu hao tài sản vô hình (được xem là cơ chế phản ánh chi phí và vòng đời của của một vài loại tài sản).

Giả sử người mua có thể xác định EBITDA của công ty bạn, thì những yếu tố khác vẫn sẽ góp phần vào việc họ đưa ra quyết định cuối cùng. Ở đây tôi sử dụng từ “giả sử” vì hầu hết những công ty nhỏ đều không có số liệu tài chính được kiểm toán và theo dõi các báo cáo tài chính đủ tốt để họ có thể dự đoán chính xác EBITDA. Không có thông tin này, chắc chắn bạn sẽ không thể bán doanh nghiệp của mình cho một người mua giàu kinh nghiệm, và dĩ nhiên bạn sẽ không thể bán với giá cao.

Tuy nhiên, cứ cho là công ty của bạn có EBITDA tốt và ổn định, và bạn có thể chứng minh điều đó, điều đó không có nghĩa là bạn không có gì phải lo lắng. Người mua sẽ muốn biết EBITDA đó đến từ đâu. Liệu bạn có một cơ sở khách hàng lớn và đa dạng hay không? Liệu họ có ký hợp đồng dài hạn với bạn không? Liệu mức giá của bạn có phù hợp với thị trường không?

Tôi biết có một anh chàng kinh doanh trong một lĩnh vực mà một số công ty trong đó có thể bán được với giá gấp ba đến bốn lần doanh thu của chúng. Anh ta muốn bán doanh nghiệp của mình và không thể hiểu tại sao không ai muốn mua nó. Vấn đề là anh ta có một vài khách hàng lớn chiếm hơn một nửa doanh thu của công ty, và họ trả rất nhiều tiền. Điều đó có thể xảy ra. Có thể một khách hàng nào đó luôn tăng sức mua đối với công ty, nhưng lại không nhận được mức chiết khấu hợp lý. Có thể nhân viên đã đánh giá thấp khách hàng, hoặc không làm việc đúng cách. Ngay khi khách hàng nhận ra những điều đó, bạn sẽ đánh mất công việc kinh doanh này. Nếu đó là một

khách hàng chiếm tỷ lệ phần trăm lớn trong doanh thu của bạn, tổn thất của bạn sẽ rất nặng nề.

Những người mua khôn ngoan sẽ ghi nhớ những mối nguy hiểm tiềm ẩn này và sau đó dựa vào chúng để hạ giá doanh nghiệp của bạn ngay lập tức - hoặc có thể họ sẽ quyết định rằng nó không đáng để mua.

Nhưng giả sử bạn có một công ty hoạt động hiệu quả. Mức giá bạn có thể chào bán chắc chắn sẽ nằm trong khoảng từ năm đến mười lần EBITDA. (Ở đây, tôi loại trừ các công ty mới chỉ trong “ý niệm”, hoặc ít nhất những công ty với tiềm năng tăng trưởng khổng lồ, định giá dựa trên những luật lệ của riêng họ.) Bội số chính xác căn cứ trên rất nhiều yếu tố, chẳng hạn như lãi suất. Khi những yếu tố đó tăng - và tiền tăng giá - thì bội số có xu hướng giảm xuống. Nếu chúng giảm xuống, bội số thường sẽ tăng lên. Bội số cũng chịu tác động bởi mức độ cạnh tranh giữa các nhà thu mua tiềm năng và số lượng các công ty tốt đang được chào bán, cũng như những yếu tố khác liên quan đến công ty của bạn. Nhưng dù thế nào, nó cũng sẽ nằm ở khoảng từ năm đến mười lần EBITDA bất kể bạn đang hoạt động trong ngành kinh doanh nào.

Tại sao? Bởi vì cái mà những người mua công ty cần là tiềm năng sinh lời trong tương lai. Công ty càng có khả năng sinh lời tốt, họ càng sẵn lòng trả giá cao. Ngược lại, rủi ro dòng tiền mặt càng lớn, mức giá họ đưa ra càng thấp. Nhưng, rõ ràng bội số đó không phải là những gì người trong ngành sẽ nói với người thu mua về công ty của bạn sau khi họ đã trả tiền cho bạn cũng không phải là việc bạn nói như thế nào về mức giá bạn bán được. Thay vào đó, nó phải là một bội số của doanh thu hoặc một vài cách ước lượng khác quen thuộc với mọi người. Ví dụ, trong ngành kinh doanh lưu trữ hồ sơ, chúng tôi thường được nghe thấy rằng có ai đó vừa mới bán được công ty với mức giá mỗi hộp là rất cao. Điều đó có thể đúng nếu người thu mua chỉ muốn mua khách hàng và những chiếc hộp, nhưng nếu bán toàn bộ công ty, quy tắc ngón tay cái là một dạng tính nhanh (mang tính biểu tượng). Thật đáng tiếc, chính điều này đã khiến những người như hai cha con nhà kinh doanh hủy tài liệu trên ô tô có cái nhìn sai lệch về giá trị công ty của họ.

Vậy liệu điều đó có phải nghĩa là hai cha con họ sẽ không bao giờ bán được doanh nghiệp hay không? Không hẳn. Tôi không nghĩ bất kỳ ai có lý trí sẽ trả mức giá 1,2 triệu đô-la cho công ty đó, nhưng nó vẫn có giá trị với một người mua phù hợp, chính xác hơn, là những người giống như họ. Câu hỏi

đầu tiên là, liệu việc kinh doanh có tạo đủ tiền mặt để người mua có thể kiếm sống từ nó và vẫn còn đủ tiền để trang trải khoản thanh toán hàng tháng cho hai cha con nọ, giả sử trong 5 hoặc 6 năm? Câu hỏi thứ hai là, liệu việc thu mua đó có tốt hơn cho người mua so với việc tự khởi nghiệp hay không? Tôi không thể trả lời những câu hỏi đó, nhưng tôi hy vọng hai cha con nhà kinh doanh đó có thể tìm ra câu trả lời trước khi lên kế hoạch nghỉ ngơi dựa trên số tiền họ có được sau khi bán doanh nghiệp.

## **ĐIỂM MẮU CHÓT**

**Thứ nhất:** Bất cứ khi nào bạn đưa doanh nghiệp mới vào hoạt động, hãy theo dõi doanh thu và lợi nhuận gộp hàng tháng của bạn cho đến khi bạn có khả năng cảm nhận tốt về chúng.

**Thứ hai:** Hãy tìm ra con số chủ đạo - con số cho thấy việc kinh doanh của bạn diễn ra như thế nào, trước khi có bản báo cáo kinh doanh.

**Thứ ba:** Doanh thu nhiều hơn luôn đồng nghĩa với dòng tiền mặt ít hơn. Hãy tìm ra nhu cầu tiền mặt tương lai trong khi bạn vẫn còn thời gian tạo ra chúng.

**Thứ tư:** Hãy hiểu rõ EBITDA, và sử dụng một bội số của EBITDA - chứ không phải doanh thu - làm thước đo giá trị doanh nghiệp của bạn.

## Chương 6: NGHỆ THUẬT THƯƠNG LƯỢNG

Trước khi chúng ta nghiên cứu sâu hơn về một số vấn đề, tôi muốn dành thời gian để nói về việc thương lượng. Tôi chắc chắn rằng bạn hiểu rõ đây là một trong những kỹ năng kinh doanh cơ bản. Thật ra, hầu hết việc kinh doanh đều là việc thương lượng các vấn đề. Từ ngày bạn bắt đầu lên ý tưởng về một công ty của riêng mình đến ngày bạn bán nó đi, bạn sẽ tham gia hết cuộc thương lượng này đến cuộc thương lượng khác. Bạn có thể gọi nó bằng những từ khác - “huy động vốn,” “bán hàng,” “thuê mặt bằng,” “tuyển dụng,” “mua bảo hiểm,” “lắp đặt hệ thống điện thoại,” - nhưng chúng đều có nghĩa là bạn đang thương lượng mọi việc trên từng bước của đoạn đường, và bạn sẽ phải trả giá nếu không hiểu được quy trình của nó? Tại sao? Bởi vì khi đó bạn sẽ không linh hoạt. Bạn sẽ tập trung thái quá vào nhu cầu cá nhân, và sẽ không lắng nghe ý kiến của đối tác. Kết quả là, bạn đánh mất cơ hội có được những thỏa thuận tốt hơn.

Tôi có thể kể cho bạn một ví dụ khá điển hình, nó xuất hiện vào lúc chúng tôi có một vài sự trì hoãn bất ngờ khi đang xây dựng một kho hàng. Rõ ràng, kho hàng sẽ không thể hoàn thành đúng hạn để lưu trữ tất cả những chiếc hộp mà chúng tôi mới nhận. Chúng tôi phải lập tức tìm một mặt bằng lưu trữ khác, mà điều đó thì không hề đơn giản bởi không phải nơi nào cũng có thể sử dụng được. Chúng tôi cần một loại kho hàng đặc biệt, có trần cao, nằm ở trong phạm vi cách vài tòa nhà so với cơ sở của tôi; và chúng tôi có thể chuyển hàng vào ngay.

Tôi biết số lượng mặt bằng đáp ứng đủ hai tiêu chuẩn đầu tiên chỉ có thể đếm được trên đầu ngón tay. Kết quả là, tôi có thể lâm vào vị thế khá bất lợi khi thương lượng. Bất kỳ ai thỏa mãn đủ ba điều kiện trên sẽ có thể ép giá tôi. Nếu tôi chỉ nghĩ đến việc tìm mặt bằng, có lẽ tôi đã phó mặc việc đó cho một nhân viên môi giới bất động sản. Nhưng tôi lại quan tâm đến việc đạt được một thỏa thuận càng có lợi càng tốt, chính vì thế tôi không thể làm điều đó. Nếu tôi muốn có mặt bằng và một thỏa thuận tốt, tôi buộc phải thương lượng.

Việc thương lượng bắt đầu bằng cuộc điện thoại cho người môi giới. Đó là nguyên tắc thông thường: bạn bắt đầu thương lượng khi có sự tương tác đầu

tiên với một bên thứ hai. Tôi nói với người môi giới những yêu cầu của mình và rằng tôi sẵn lòng trả với mức giá thông thường - khoảng 5 đô-la trên một feet vuông. Anh ta nói rằng những mặt bằng như thế không có nhiều trong khu vực của tôi.

Tôi nói: “Thôi được, tôi cũng tìm ở những khu vực khác. Tôi muốn có được mặt bằng ở quanh đây, nhưng - nếu mức giá và điều kiện thái quá - tôi sẽ đi chỗ khác.”

Những điều tôi nói này gần như là một sự bịp bợm. Đi chỗ khác là điều cuối cùng tôi muốn làm. Tất nhiên là tôi sẽ phải xem xét xem mức giá và điều kiện có thái quá không, và tôi cũng sẽ để mắt đến những thỏa thuận tốt ở những khu vực khác trong thành phố. Nhưng tôi không muốn đại lý bất động sản biết chính xác việc tìm mặt bằng tại khu vực của tôi quan trọng đối với tôi như thế nào. Trong một tình huống thương lượng, bạn phải giữ không cho những người khác đoán được nhu cầu và ưu tiên của bạn, nếu không bạn sẽ không có được thứ bạn cần. Nếu bạn để lộ cho họ biết nhu cầu của bạn, bạn sẽ phải chấp nhận một thỏa thuận ít thuận lợi hơn.

Người môi giới gọi lại cho tôi sau vài ngày. Anh ta nói anh ta tìm được một nơi đáp ứng được yêu cầu của tôi. Vậy thì lý do gì mà tôi lại không tham quan nhỉ? Và tôi đã làm thế. Nó thật hoàn hảo. “Nó có vẻ được đấy,” tôi nói với người môi giới. “Giá cả thế nào?”

“Người chủ muốn mức giá 6 đô-la rưỡi trên một feet vuông và hợp đồng thuê 5 năm.”

“Thật buồn cười,” tôi nói. “Tôi sẽ không trả hơn 4,75 đô-la.”

Một lần nữa, tôi lại cảm thấy thật bực mình, tôi sẽ chỉ phải trả mức giá này nếu tôi không còn chọn lựa nào khác. Mặc dù tôi đang rất cần mặt bằng này, nhưng bây giờ tôi đã có thêm một nhân tố khác để xem xét. Kho hàng thứ hai của chúng tôi sẽ sẵn sàng trong khoảng vài tháng nữa. Nếu ký một hợp đồng thuê mặt bằng 5 năm, tôi sẽ gặp rủi ro trong việc thừa nhiều không gian trống. Vì thế tại sao tôi lại tập trung vào tiền thay vì những điều khoản đó? Đó thật sự là một vấn đề chiến lược. Đó là một nguyên tắc khác của tôi: trước tiên hãy thương lượng vấn đề ưu tiên thứ hai, bạn nên hiểu rằng - vào đoạn cuối của quy trình - bạn chắc chắn sẽ phải để cho đối tác được nhiều hơn những gì họ muốn về điều khoản trong thỏa thuận. Vì thế, sự nhượng bộ

ban đầu của bạn trong điểm thương lượng đầu tiên sẽ cho bạn thêm sức mạnh thương lượng khi bạn đặt ưu tiên số một của mình lên bàn đàm phán.

Trong vài tuần tiếp theo, chúng tôi mặc cả mức giá của mặt bằng và người môi giới đóng vai trò trung gian. Cuối cùng, chủ đất đồng ý giảm mức giá xuống mức 5,8 đô-la trên một feet vuông, và người môi giới nói với tôi người chủ không thể giảm hơn nữa, vì ông cũng có hai người khác chấp nhận thuê với mức này. Tôi nói: “Được thôi, vậy là lại có thêm vấn đề khác nảy sinh. Có lẽ tôi và ông ta nên trực tiếp trao đổi với nhau.”

Một cuộc gặp mặt trực tiếp với người đứng đầu luôn là nguyên tắc quan trọng trong quy trình thương lượng, và hầu hết mọi người đều sẽ phá hỏng buổi gặp bằng cách tập trung tất cả nhằm giành được thứ họ muốn. Thương lượng là cho-và-nhận. Để đạt được cái bạn muốn, trước tiên bạn phải tìm ra đối tác của mình muốn gì. Chỉ có một cách duy nhất để làm được việc này - đó là bằng cách lắng nghe. Tôi cố gắng đảm bảo việc lắng nghe của mình bằng cách tuân thủ thêm hai quy luật thương lượng khác. Thứ nhất: không được có định kiến. Ý tôi là không đưa ra bất kỳ giả định nào về suy nghĩ của đối tác. Dù đúng hay sai, giả định của bạn cũng sẽ che phủ tâm trí bạn và ngăn không cho bạn nghe thấy những gì đối tác nói.

Quy luật thứ hai: luôn giả định rằng mọi người trong phòng đều thông minh hơn bạn. Nếu bạn có ý nghĩ rằng bạn khôn ngoan hơn những người khác, bạn sẽ không chú ý đến họ nữa. Vì thế tôi luôn mang theo một tập giấy khi đến các cuộc thương lượng. Ở trang thứ tư hoặc thứ năm của tập giấy, tôi viết từ đề ngốc ba lần. Khi nào tôi thấy mình đang nghĩ rằng mình thật thông minh, tôi liền mở trang giấy đó ra, tự nhủ về sự ngu ngốc của mình và sau đó tiếp tục lắng nghe.

Nhưng người chủ đất lại không thương lượng theo quy luật của tôi. Ông không thương lượng. Ông bước vào và ngay lập tức nói về mức giá của mình. Ông nói ông sẽ không xem xét bất kỳ mức giá nào thấp hơn 5,8 đô-la trên một feet vuông. Ông còn hai người thuê khác đã đồng ý trả 5,8 đô-la và hơn thế nữa, ông muốn một hợp đồng thuê 5 năm.

Tôi tập trung lắng nghe những gì ông nói. Mức giá không thể thương lượng được nữa - nhưng chúng tôi có thể thảo luận về hợp đồng thuê 5 năm.

Đó là tất cả những thông tin mà tôi cần. Tôi nói: “Thật sự thì tôi nghĩ mức



giá 5,8 đô-la là quá cao, nhưng hãy tạm ngừng bàn về nó một chút. Chúng ta hãy nói về điều khoản thời gian thuê. Tôi không thể chấp nhận một hợp đồng thuê kéo dài đến 5 năm. Có quá nhiều điều không chắc chắn trong việc kinh doanh của tôi vào lúc này.”

Tôi giải thích cho ông về tình hình của mình. Ông nói: “Thôi được, nhưng tôi vẫn muốn mức giá 5,8 đô-la.”

Tôi nói: “Thôi được, nếu đó là những gì ông muốn thì tôi cho rằng mình có thể xoay sở được, miễn là ông có thể dành cho tôi cơ hội thanh lý hợp đồng.” Cuối cùng, ông đồng ý cho tôi được thanh lý hợp đồng thuê sau bảy tháng, và tôi đồng ý trả cho ông mức giá 5,8 đô-la trên một feet vuông. Đó là một thỏa thuận công bằng và cả hai chúng tôi đều có thứ mình muốn nhất.

Nhưng tất nhiên người chủ đất có thể có được nhiều điều hơn nếu ông đặt vấn đề trong cuộc họp theo một cách khác. Ông có thể đến cuộc thương lượng với tinh thần lắng nghe và để tôi phải nói trước. Ông có thể mở đầu bằng cách nói: “Rất vui được gặp ông, ông Brodsky. Tôi biết ông đã nói chuyện với đại lý bất động sản của chúng ta, anh ấy đã giải thích cho ông về điều khoản thuê mặt bằng. Vậy ông đã sẵn sàng ký chưa?”

Tôi có thể sẽ nói tôi thấy mức giá này cao quá. Rồi ông có thể quả quyết rằng ông không thể tính giá cho tôi thấp hơn hai khách hàng khác. Sau đó, tôi sẽ đề cập đến điều khoản thuê trong năm năm. Lúc này, ông có thể cắt ngang cuộc thảo luận và nói: “Liệu chúng ta có phải xem xét từng dòng trong bản hợp đồng này không? Đầu tiên, ông muốn nói về giá. Sau đó ông muốn nói về điều khoản. Tiếp theo, ông sẽ muốn thảo luận về hệ thống điều hòa nhiệt độ. Hoặc là chúng ta ký hợp đồng hoặc là không!”

Ông ta có thể đặt tôi vào thế phòng ngự. Ông ta có thể thách thức tôi. Tôi vẫn có thể hủy bỏ hợp đồng, nhưng tôi sẽ phải trả giá cho điều đó. Thay vào đó, ông ta đã biểu không những điều lẽ ra ông có được cho tôi - và thực tế là tôi đã rời khỏi cuộc thương lượng với một hợp đồng thuê ngắn hạn với mức giá bằng với những người thuê dài hạn phải trả.

Tôi cho rằng lợi ích dành cho người chủ đất là ông ta có một khách hàng vui vẻ. Nhưng sau này, chúng tôi đã hoàn tất hợp đồng thuê năm năm và ký thêm vài hợp đồng nữa. Mười lăm năm sau, chúng tôi vẫn thuê mặt bằng đó, và còn thuê mặt bằng rộng gấp hai lần diện tích ban đầu. Vì thế, hóa ra đó lại

là một thỏa thuận tốt cho tất cả chúng tôi.

---

### *Hỏi Norm*

*Norm thân mến:*

*Tôi thường nghe nói rằng trong mọi cuộc đàm phán, người bắt đầu trước sẽ luôn là người thua cuộc. Tôi đang cố gắng giành được một khách hàng mà tôi rất muốn có. Tôi đã lập đề xuất, và gửi cho khách hàng đó, tuy nhiên ông ta đã chuyển nó cho người phụ trách về tài chính của mình. Lẽ ra ông ta sẽ phải gửi lại cho tôi một đơn chào giá. Tôi đã gọi cho ông ta hai lần, và ông ta vẫn không có thông tin gì về vấn đề này. Tôi biết ông ta nghĩ rằng chúng tôi có thể cung cấp cho công ty của ông ta khoản tiết kiệm mà ông ta có thể chuyển lại cho khách hàng của mình. Ông ta đã lên kế hoạch gửi cho một khách hàng thông tin về khoản tiết kiệm này trong cuộc gặp mặt sắp diễn ra. Tôi có nên gọi điện cho ông ta trước cuộc gặp không hay nên đợi đến khi ông ta có hành động kế tiếp?*

*Daniel*

*Daniel thân mến:*

Nếu tôi tuân thủ quy luật không bắt đầu nói trước thì các cuộc thương lượng của tôi sẽ chìm trong im lặng. Tôi nghĩ bạn không nên lo lắng về việc thất bại trong thương lượng nhiều mà hãy suy nghĩ về việc giành được khách hàng - nếu không phải bây giờ, thì là sau này. Điều chúng ta cần quan tâm là tại sao người bạn liên lạc không gọi lại cho bạn? Có thể một vài người cảm thấy e ngại và không muốn thông báo tin xấu cho người khác. Bạn nên khiến họ cảm thấy thoải mái, hoặc bạn sẽ không bao giờ tìm ra được vấn đề thật sự là gì. Nếu tôi là bạn, tôi sẽ đợi đến qua hạn chót, sau đó để lại cho ông ta thư thoại: “Tôi biết rằng cuộc hẹn của chúng ta là vào hôm qua, và tôi chỉ muốn ông hiểu rằng chúng tôi vẫn quan tâm đến việc cộng tác với ông trong tương lai, thậm chí nếu câu trả lời cho thỏa thuận lần này là không. Vì vậy, hãy vui lòng gọi cho tôi.”

- Norm

---

## THÓI QUEN TRINH THÁM

Tôi không có ý ám chỉ rằng việc thương lượng thành công hoàn toàn phụ thuộc vào vấn đề chiến lược. Nhưng vấn đề là làm thế nào bạn có thể chọn đúng chiến lược? Kinh nghiệm là một yếu tố góp phần vào việc lựa chọn đúng chiến lược, và bản năng cũng vậy, nhưng tôi tin rằng điều quan trọng nhất là những thói quen tư duy mà tôi đã đề cập trong phần mở đầu - đặc biệt là thói quen đặt câu hỏi về những gì bạn nhìn thấy được, đánh giá những yếu tố ẩn bên dưới, và tìm hiểu điều gì đang thật sự diễn ra. Thói quen đó đã giúp tôi có được thương vụ mua bán tốt nhất trong sự nghiệp kinh doanh.

Như bạn đã biết, các công ty của tôi nằm tại bờ Brooklyn của sông East River, đối diện với khu Manhattan sầm uất. Kho hàng đầu tiên của chúng tôi chiếm gần hết một khu đất của bờ sông. Dọc theo khu đất đó là 178 nghìn mét vuông đất bờ sông chưa khai thác. Trong nhiều năm, tôi đã muốn mua khu đất bên cạnh (52 nghìn mét vuông) và xây dựng một kho hàng mới trên đó, nhưng nó không được rao bán. Sau đó, đột nhiên, trong giai đoạn suy thoái năm 1999, tất cả 178 nghìn mét vuông đó được chào bán ngay khi tôi vừa sẵn sàng ký hợp đồng cho một mặt bằng khác cách đó vài km. Ngay lập tức, tôi tạm ngưng thỏa thuận đó và bắt đầu xem xét khả năng mua mảnh đất bên cạnh.

Mới nhìn qua thì dường như tôi không có cơ hội nào cả. Mặc dù mảnh đất khá rẻ so với tiêu chuẩn của Manhattan, nhưng nó vẫn nằm ngoài khả năng tài chính của tôi. Hơn nữa, chắc chắn sẽ có rất nhiều đối thủ cạnh tranh với tôi. Tôi biết nhiều người sẽ quan tâm đến cơ hội mua đất bờ sông để phát triển thương mại cũng như được ở ngay trung tâm thành phố và có thể ngắm nhìn toàn cảnh đường chân trời Manhattan. Nếu có một cuộc chiến về giá, chắc chắn tôi sẽ thua.

Nhưng, như tôi đã nói, đó chỉ là bề ngoài. Liệu khả năng xảy ra cuộc chiến giá cả có nhiều không? Tôi nghĩ là không. Hầu hết mọi người đều cho rằng tiền luôn là yếu tố chủ chốt trong một thương vụ. Nhưng thật ra, vẫn còn nhiều yếu tố khác, và một số những yếu tố đó còn có thể quan trọng hơn tiền rất nhiều. Chỉ có người bán mới có thể cho bạn biết chắc chắn đâu là yếu tố quyết định.

Hiển nhiên, người bán thường sẽ do dự không tiết lộ thông tin - cũng chính là những lý do mà tôi không muốn người chủ kho hàng biết những ưu tiên của tôi. Tốt hơn hết là hãy để đối tác suy đoán. Hơn nữa, trong trường hợp này, người bán khu đất đó lại là một ngân hàng đặt trụ sở chính tại Hà Lan và có văn phòng ở Iowa, chính vì thế nên sẽ có một đại lý bất động sản sẽ lo liệu việc thỏa thuận. Tôi biết yếu tố quan trọng nhất của đại lý bất động sản đó là bán mảnh đất với giá càng cao càng tốt, nhưng còn yếu tố quan trọng nhất đối với ngân hàng là gì. Có lẽ câu trả lời thường được coi là hiển nhiên - rất nhiều tiền - không phải là đáp án đúng.

Thật may mắn, tôi có hai nhân viên, Ben và Sam là những người rất có kinh nghiệm trong những vấn đề này. (Xem chương 15) Ben tìm ra danh tính người chủ ngân hàng chịu trách nhiệm về mảnh đất, và nói với ông ta về mối quan tâm của chúng tôi. “Những người khác cũng quan tâm như vậy,” người chủ ngân hàng nói. “Vì thế, hãy xếp hàng.”

“Nhưng đề nghị của chúng tôi thật sự chân thành,” Ben nói.

“Tôi có rất nhiều đề nghị chân thành từ những công ty lớn hơn công ty của các ông,” giám đốc ngân hàng đáp. “Bảo đảm tài chính của các ông đâu? Tôi đã quá mệt mỏi vì không thể dứt thỏa thuận này.”

Hóa ra ngân hàng này đã nhận thế chấp mảnh đất này từ một anh chàng vỡ nợ vào cuối thập niên 1980. Luật sư của ngân hàng cố gắng tịch thu mảnh đất để thế nợ, nhưng người mua cản trở họ trong nhiều năm bằng các thủ đoạn pháp lý. Cuối cùng sau khi sở hữu mảnh đất, ngân hàng ký một hợp đồng để bán nó cho một công ty phát triển bất động sản dựa trên một vài điều kiện nhất định. Khi các điều kiện không được đáp ứng, giao dịch thất bại. “Tôi sẽ không lặp lại việc này nữa,” giám đốc ngân hàng nói.

Mặc dù giám đốc ngân hàng không nói ra mức giá mà ông ta yêu cầu, nhưng rõ ràng giá cả không phải vấn đề ưu tiên hàng đầu của ông. Ngân hàng đã ký hợp đồng bán mảnh đất với mức giá rất cao và cũng đã thất bại. Tôi suy nghĩ về những điều giám đốc ngân hàng đã nói. Tôi cho rằng điều ông thật sự muốn là một thỏa thuận vững chắc và nhanh chóng được ký kết, tốt hơn là trước ngày 31 tháng 12, khi những người chủ của ông ta sẽ tính tổng doanh thu trong năm và xem xét xem ông ta đã thực hiện mọi việc tốt như thế nào. Tôi đoán rằng chúng tôi có thể giành được khu đất với giá thấp hơn 20% giá thị trường nếu chúng tôi có thể truyền đạt thiện chí đáp ứng những điều mà

tôi cho là mỗi bận tâm lớn nhất của vị giám đốc ngân hàng đó.

Khi dùng từ “truyền đạt”, tôi không có ý ám chỉ từ “nói”. Giám đốc ngân hàng sẽ không tin lời những lời nói suông. Chúng tôi sẽ cần chứng minh khả năng tài chính vững chắc cũng như phải đặt cọc ít nhất là 10% mức chúng tôi đấu giá. Ngoài ra, để thể hiện cam kết của mình, chúng tôi sẽ phải đóng một khoản tiền cọc lớn không hoàn lại.

Sam và tôi liên lạc với một công ty đầu tư mà chúng tôi biết ở thủ đô Washington, công ty Allied Capital. Điều chúng tôi cần là một lá thư bảo đảm cho toàn bộ khoản tiền đấu giá. Tôi đề nghị các nhà đầu tư tham gia với tư cách đối tác. Chúng tôi sẽ cùng nhau mua mảnh đất; tôi sẽ giữ mảnh đất bên cạnh cơ sở của tôi để xây kho hàng mới; còn lại sẽ bán 126 nghìn mét vuông và các nhà đầu tư sẽ giữ phần tiền thu được. Tôi sẽ có mảnh đất tôi muốn, và họ sẽ có một khoản lợi nhuận đáng kể. Các nhà đầu tư đồng ý với ý kiến của tôi với hai điều kiện: Tôi phải tự đóng trước khoản đặt cọc không hoàn lại, và phải tìm được một người tham gia với tư cách đối tác cam kết mua những lô đất còn lại.

Việc tìm được đối tác đó dễ hơn tôi nghĩ. Tôi gọi cho một người bạn sở hữu một doanh nghiệp trong khu lân cận. Khu đất của anh ta vừa được quy hoạch lại thành đất thổ cư, và điều đó khiến nó trở nên rất có giá trị. “Vâng, chắc chắn,” anh ta nói: “Tôi sẽ mua ngay một vài lô đất của anh. Dù sao tôi cũng sẽ bán mảnh đất của mình, và tôi thì thích ở lại khu này.”

Vậy là chúng tôi đã tìm được đầy đủ các yếu tố. Chúng tôi có thể đề nghị thỏa thuận và nhanh chóng kết thúc thương vụ. Miễn là yêu cầu vẫn còn hiệu lực, còn lại chúng tôi không đưa ra bất kỳ điều kiện nào nữa. Những người đấu giá khác chắc chắn sẽ đặt nặng vấn đề nghiên cứu và thẩm định môi trường xung quanh, nhưng tôi biết việc nghiên cứu môi trường xung quanh của khu đất này vừa mới được thực hiện. Tôi có một bản sao của việc nghiên cứu đó. Về phần thẩm định, tôi đã thực hiện cho chính mảnh đất của tôi ở bên cạnh. Vậy thì tại sao tôi lại phải cần thêm một bản nữa chứ?

Vào tháng Mười, các đối tác và tôi đệ trình mức đấu giá và yêu cầu ngân hàng cho biết điều kiện của họ. Ngày hôm sau, một hợp đồng mua-bán được gửi đến cho chúng tôi, với hạn ký kết là 30 ngày. Chúng tôi được hướng dẫn ký và gửi lại hợp đồng cùng với 10% tiền đặt cọc không hoàn lại. Những điều khoản đó không thể nào chấp nhận được, nhưng điều này càng khiến

chúng xác nhận chính xác hơn sự suy đoán của mình về các ưu tiên của vị giám đốc ngân hàng. Nhưng chúng tôi cũng đã chuẩn bị sẵn nhiều điều. Chúng tôi đề nghị thời hạn ký kết là 60 ngày, thay vì 30, và nhấn mạnh rằng chúng tôi muốn chỉ có một phần tư trong 10% tiền đặt cọc là không hoàn lại chứ không phải toàn bộ. Sau khoảng một tuần trao đổi, hợp đồng đã được ký kết. Sáu mươi ngày sau, chúng tôi sở hữu mảnh đất.

Tôi chắc chắn rằng những người tham gia đấu giá khác sẽ cảm thấy ngạc nhiên. Một nhà đầu giá trong đó là một cơ quan lớn, đặt mức giá cao hơn chúng tôi 20%, và tôi cho rằng có nhiều người khác thậm chí còn đặt giá cao hơn. Ngay lập tức, sau khi chúng tôi ký hợp đồng, mọi người bắt đầu tìm đến chúng tôi để mua những lô đất chưa bán với giá gấp đôi số tiền mà chúng tôi trả cho toàn bộ khu đất.

Thậm chí luật sư của ngân hàng cũng ngạc nhiên về thành công của chúng tôi. Ông ta hỏi: “Làm sao các ông có thể đạt được thỏa thuận này?” và chúng tôi chỉ mỉm cười đáp lại.

Khi thỏa thuận đã được ký kết, chúng tôi chuyển 25% diện tích khu đất cho người bạn mà chúng tôi mời tham gia ngay từ đầu, và xây dựng kho hàng trên 25% diện tích. Số còn lại chúng tôi bán cho Trust for Public Land (một tổ chức bảo vệ đất để gây vườn, xây công viên phục vụ cộng đồng) để biến nó thành một phần của công viên quốc gia.

## **ĐỪNG LO LẮNG, CHỈ LÀ MỘT CHÚT PHIÊN LÒNG THÔI**

Trong một thế giới hoàn hảo, tất cả mọi việc thương lượng sẽ kết thúc như những thương vụ mà tôi đã đề cập - cả hai phía đều ra về vui vẻ vì đạt được những mục tiêu quan trọng nhất. Nhưng thế giới không hoàn hảo, và không phải tất cả mọi cuộc thương lượng đều hữu nghị. Hãy xem xét cuộc tranh cãi của tôi với một trong những nhà cung cấp trước đây, công ty này cung cấp việc vận chuyển đường dài cho doanh nghiệp chuyển phát của tôi. Chúng tôi thanh toán tiền cho nhà cung cấp này trong 30 ngày, nhưng - vì quy trình lập hóa đơn và điều khoản ngân hàng của họ - nên phải mất hơn 50 ngày, họ mới có thể nhận được tiền mặt. Doanh nghiệp này yêu cầu chúng tôi phải thanh toán nhanh hơn. Chúng tôi nói rằng việc họ phải đợi rất lâu mới nhận được tiền như vậy không phải là do lỗi của chúng tôi. Nếu muốn có tiền nhanh hơn, họ phải đẩy nhanh quy trình lập hóa đơn cũng như thay đổi ngân hàng giao dịch. Chúng tôi tranh luận qua lại trong một thời gian. Sau đó, họ thông

báo rằng họ sẽ giữ hàng của chúng tôi cho đến khi chúng tôi trả 6.700 đô-la mà họ cho là đã quá hạn thanh toán.

Tôi cảm thấy vô cùng bức tức. Thực tế, tôi đã làm việc với những người này trong một thời gian dài. Tôi là một khách hàng tốt và đã giới thiệu nhiều khách hàng cho họ. Thế mà bây giờ, thay vì thương lượng để tìm ra cách giải quyết hợp lý, họ lại giữ hàng của chúng tôi để làm tin và buộc tôi phải chọn lựa giữa việc trả tiền hoặc tự hủy hoại mối quan hệ của chúng tôi với một khách hàng. Thật không công bằng. Khi tôi cố giải thích với người chủ của doanh nghiệp đó, thì ông ta lại phớt lờ, không trả lời điện thoại của tôi. Ví thế, tôi hỏi nhân viên của mình rằng tổng cộng chúng tôi nợ nhà cung cấp bao nhiêu tiền và được biết con số đó là 13 nghìn đô-la. Tôi nói: “Được rồi, hãy trả 6.700 đô-la và giải phóng chuyên hàng. Sau đó, đừng cho họ một xu nào nữa. Cứ để họ kiện chúng ta, còn chúng ta sẽ không bao giờ, không bao giờ làm ăn với những người đó nữa.”

Thật không may, những cuộc tranh cãi thế này luôn xảy ra trong kinh doanh. Một khách hàng, một nhà cung cấp, một nhân viên, một đối thủ cạnh tranh, một đối tác đều có thể giáng cho bạn một vài cú đau điếng, và bạn tức giận. Vậy khi đó bạn sẽ làm gì? Dĩ nhiên là sẽ gọi luật sư. Đó chính là điều tôi làm trong 20 năm đầu kinh doanh. Tôi không dẫn đo về việc kiện người đã có lỗi với tôi, từ “nhượng bộ” không có trong từ điển của tôi. Tôi sẵn lòng kiện những người đã gây ra những thiệt hại lớn cho tôi, dù cái giá phải trả là gì đi nữa.

Chính kinh nghiệm trong việc vượt qua nguy cơ phá sản đã thức tỉnh và làm thay đổi những suy nghĩ này trong tôi. Sau khi tôi nộp hồ sơ lên tòa án xin được bảo vệ khỏi các chủ nợ, có hàng loạt phiên tòa đã được diễn ra nhằm xác định xem liệu ngân hàng cho tôi vay nợ có đồng ý cho công ty của tôi tuyên bố phá sản hay không. Tôi bị các chủ nợ quấy rối, và ngân hàng không muốn liên can vào. Hy vọng duy nhất của tôi nằm ở bộ luật phá sản. Theo chương 11 của bộ luật, tôi có thể thỉnh cầu tòa án ra lệnh rằng các điều khoản của tôi với ngân hàng vẫn còn có giá trị, để buộc ngân hàng tiếp tục cho chúng tôi vay tiền. Với khoảng 600 nhân viên đang bị đe dọa mất việc, tôi nghĩ mình đang có một vụ kiện lớn, đến mức thậm chí tôi không nghĩ đến việc cố gắng thương lượng một thỏa thuận khác với ngân hàng. Tôi chắc chắn mình sẽ thắng.

Nhưng thẩm phán lại có cách nghĩ khác. Khi kết thúc buổi sáng đầu tiên của

phiên tranh luận, bà tuyên bố rằng bà nghiêng về phía quyết định có lợi cho ngân hàng. Tôi thật sự bị sốc và cảm thấy hoảng loạn. Tôi sắp phải đóng cửa công ty. Nghĩ đến điều đó, tôi đến chỗ luật sư ngân hàng và đề nghị thỏa thuận. Họ thậm chí không muốn nghe những đề nghị của tôi và họ nói: “Ông đã nghe thẩm phán nói rồi đấy.”

Chiều hôm đó có một phiên tranh luận khác - và vị thẩm phán lại khiến chúng tôi ngạc nhiên. “Lúc này, tôi có khuynh hướng công nhận kiến nghị của nguyên đơn,” bà nói khi chúng tôi sẵn sàng hoãn lại phiên tòa. “Chúng ta sẽ tiếp tục phiên tòa vào sáng mai.” Trên đường đi ra, luật sư của bên ngân hàng nói rằng họ đã nghĩ lại và sẵn sàng nói chuyện với tôi, nhưng bây giờ thì tôi lại không vội hòa giải nữa.

Ngày tiếp theo, mọi việc lặp lại y như vậy. Cuối cùng, tôi nhận ra rằng vị thẩm phán đang gửi một thông điệp đến chúng tôi: bà muốn chúng tôi tự thỏa thuận. Trong giờ nghỉ giải lao, luật sư của tôi và tôi cùng với luật sư của bên ngân hàng tìm ra một thỏa thuận, dù không thật sự khiến cả hai bên hài lòng, nhưng nhìn chung có thể chấp nhận được. Trở lại phòng xử án, chúng tôi thông báo với thẩm phán về thỏa thuận của cả hai bên. Bà nhìn tôi và nói: “Ông Brodsky, bây giờ thì ông đã hiểu, đúng không?”

Tôi nói: “Tôi hiểu bà đang làm gì, nhưng tôi không hiểu tại sao bà làm thế.”

“Vậy hãy để tôi giải thích,” bà nói. “Thỏa thuận tốt nhất trên thế giới là khi mọi người ra về với một chút không vui. Ông sẽ không thể có mọi thứ ông muốn ở đây, ông Brodsky, ngân hàng cũng thế. Tôi có thể nói ông nên làm gì, nhưng chẳng phải ông tự nghĩ ra thì sẽ tốt hơn sao?”

---

### *Hỏi Norm*

*Norm thân mến:*

*Tôi đã thương lượng về một thỏa thuận nhượng quyền với một công ty để sản xuất đồ chơi do tôi sáng chế trong 8 tháng liên tục. Quy trình thương lượng diễn ra vô cùng chậm chạp. Tôi gửi một bản đề xuất đến; công ty đó yêu cầu một vài thay đổi trong bản đề xuất và tôi nhân nhượng. Sau đó, công ty lại yêu cầu thay đổi thêm và tôi lại nhân nhượng. Vào lúc đó, người chịu trách nhiệm liên lạc với tôi khẳng định muốn mang bản hợp đồng đến xin ý*



*kiến cầu luật sư - và vị luật sư xé nó ra làm đôi. Vì thế, chúng tôi lại phải bắt đầu từ đầu. Sau vài tháng như thế, tôi nhận được một bản fax yêu cầu tôi thực hiện hàng loạt thay đổi. Tôi không thể tin được điều này và bắt đầu nhận ra rằng đối tác thương lượng của tôi không nghiêm túc. Bất cứ khi nào chúng tôi sắp ký kết, ông ta lại muốn thay đổi thêm vài thứ. Vậy khi nào tôi nên từ bỏ và chuyển sang một nhà sản xuất khác?*

*John*

John thân mến:

Bạn không nên ngạc nhiên vì những điều đã xảy ra. Những người đàm phán giỏi luôn cố để có được thỏa thuận tốt nhất cho công ty bằng cách lấy được càng nhiều lợi ích càng tốt trong phạm vi cho phép của đối tác. Vấn đề của bạn là bạn đã để cho phía bên kia đặt ra luật chơi. Bạn nên nhấn mạnh ngay từ đầu về việc tách biệt giữa vấn đề kinh doanh và vấn đề pháp lý và không được để cho luật sư tác động đến vấn đề kinh doanh sau khi nó đã được quyết định. Tôi khuyên bạn nên nói với người chịu trách nhiệm liên lạc với bạn rằng: “Tôi rất tiếc, nhưng đến lúc này, tôi đã cố gắng hết khả năng của mình. Tôi vẫn nghĩ công ty của ông là lựa chọn tốt nhất cho sản phẩm của tôi, nhưng ông không cho tôi lựa chọn nào khác ngoài việc tìm một đối tác khác. Có lẽ một lúc nào đó tôi sẽ phát hiện ra mình mới chính là người không thực tế và khi đó, có thể tôi sẽ quay lại.” Nếu ông ta nói bạn không thể quay lại, điều đó có nghĩa là ông ta sẽ không ký kết thỏa thuận.

- Norm

---

Đối với tôi, đó dường như là một sự khám phá mới - chắc hẳn vì bà nói với tôi vào thời điểm tôi sẵn sàng lắng nghe. Bất luận thế nào, những lời của bà đã thay đổi hoàn toàn cách tôi giải quyết mâu thuẫn. Trước lúc đó, vào tháng 9 năm 1988, tôi có liên quan đến 40 vụ kiện cáo, rất nhiều vụ trong số này đang được chuẩn bị để đưa ra tòa. Kể từ đó, tôi không còn đưa bất kỳ tranh cãi nào ra tòa án nữa.

Mọi chuyện sẽ trở nên tốt đẹp khi bạn chấp nhận ra về sau mỗi cuộc tranh cãi với một chút không thỏa mãn. Bạn phải ngăn không cho cảm xúc chi phối các quyết định kinh doanh. Bạn không được trở nên nóng giận hoặc có

ý định trả thù. Bạn phải tìm kiếm giải pháp chứ không phải gây ra những rắc rối. Bạn phải nghĩ về những hậu quả mà bạn có thể gặp phải khi gây ra những rắc rối, chứ không phải cố gắng giành được mọi thứ bạn muốn. Trong quá trình tìm kiếm giải pháp đó, bạn có thể tiết kiệm được rất nhiều tiền. Đó không chỉ là phí tòa án, đối với cả hai bên mà còn là thời gian bạn bỏ ra để suy nghĩ về vụ kiện, gặp gỡ, lo lắng - chưa kể thời gian khai lấy cung và ngồi chờ xét xử tại tòa án. Bạn sẽ nhận thấy rằng việc sử dụng các luật sư để giải quyết mâu thuẫn không bao giờ là có tác dụng.

Điều này khiến tôi nhớ lại cuộc tranh cãi với hãng vận chuyển đường dài của mình. Nhà cung cấp nói rằng tôi nợ họ thêm 6.500 đô-la. Tôi nói rằng, với việc giữ chuyến hàng, họ đã vi phạm hợp đồng của chúng tôi và đe dọa mối quan hệ của tôi với khách hàng, lẽ ra tôi không phải trả cho họ bất cứ cái gì. Nhưng nếu kiện nhau ra tòa, mỗi bên sẽ tốn ít nhất 10 nghìn đô-la cho các chi phí xét xử. Khi sự hiểu lầm đã được giải quyết, thì khi đó cả người chiến thắng cũng sẽ mất vài nghìn đô-la. Trong khi đó, chúng tôi sẽ mất nhiều tháng trời bực bội và xao nhãng những việc chúng tôi lẽ ra nên làm, cụ thể là, xây dựng việc kinh doanh của mỗi bên.

Ban đầu, người chủ hãng tàu không hiểu điều này. Ông ta thuê một luật sư dọa đưa tôi ra tòa. Tôi gọi cho luật sư và nói rằng tôi muốn đưa ra một đề nghị hòa giải vụ việc với 3.500 đô-la, và đề nghị này chỉ có giá trị trong một lần này mà thôi. Tôi biết mình vẫn rất bình tĩnh. Xét cho cùng, tôi vẫn luôn có thể trả toàn bộ 6.500 đô-la, mà không phải chịu thêm phí tổn nào khác. Trong khi đó, hãng tàu đã mất một khách hàng tốt và phải trả thêm chi phí pháp lý. Cuối cùng, chúng tôi hòa giải ở mức 3.500 đô-la - và cả hai ra về với một chút không vui.

## **ĐIỂM MẤU CHÓT**

**Thứ nhất:** Lắng nghe là phần quan trọng nhất trong bất kỳ cuộc thương lượng nào. Hãy bảo đảm bạn nghe được những điều họ thật sự muốn nói.

**Thứ hai:** Hãy tham gia thương lượng mà không có định kiến, và luôn luôn giả định rằng phía bên kia thông minh hơn bạn.

**Thứ ba:** Phát triển thói quen đặt câu hỏi về những điều bạn thấy bên ngoài và tìm hiểu sâu hơn chuyện đang thật sự diễn ra.

**Thứ tư:** Trong một cuộc thương lượng mang tính chất đôi đầu, thỏa thuận tốt nhất là thỏa thuận mà hai bên cùng ra về với một chút không hài lòng.

## Chương 7: BẮT ĐẦU BẰNG MỘT THƯƠNG VỤ

Như tôi đã đề cập trong phần mở đầu, cha tôi có nhiều thành ngữ tóm lược triết lý kinh doanh của ông và định hình triết lý của tôi. Tất cả chúng đều rất tuyệt vời, nhưng có một câu nói đã đặc biệt trở thành châm ngôn yêu thích của tôi và có ảnh hưởng lớn nhất đến cách tôi tiếp cận việc kinh doanh: “Bạn không hỏi thì bạn không có.” Câu nói này ẩn chứa bí mật để trở thành một người bán hàng giỏi.

Hãy để tôi kể cho các bạn nghe một câu chuyện. Cách đây vài năm, vợ tôi, Elaine, và tôi được tham dự buổi dạ tiệc với khách mời danh dự là Al Gore - lúc đó ông vẫn là phó tổng thống. Có khoảng hai nghìn người trong phòng tiệc, hầu hết đều hy vọng được gặp Gore. Chúng tôi cũng thế, nhưng chúng tôi ngồi tại một cái bàn cách chỗ vị phó tổng thống ngồi quá xa, với rất nhiều bảo vệ và mật vụ xung quanh ông. Sau khi ăn xong món chính, tôi đứng dậy. “Anh định đi đâu?” Elaine hỏi.

“Anh sẽ đến nói chuyện với phó tổng thống,” tôi nói.

Thực tế, vào lúc đó, không có lý do khách quan nào khiến mọi người tin rằng tôi có thể đến gần được phó tổng thống. Tôi không có quyền làm phí thời gian của ông, và đội mật vụ sẽ không để cho ai đi qua. Nhưng tôi không nghĩ về khả năng thành công. Nếu có, hẳn tôi đã không thử. Tôi chỉ tiến đến theo châm ngôn của cha tôi: Bạn không hỏi thì bạn không có.

Tôi bước về phía bàn của phó tổng thống. Một nhân viên bảo vệ chặn tôi lại. “Ông không thể đi đến đó,” anh ta nói.

“Al là một người bạn,” tôi nói. “Tôi chỉ muốn chào hỏi ông ấy thôi.” Vào lúc đó, vị phó tổng thống nhìn tôi. Tôi vẫy tay, ông ấy vẫy lại. “Nhìn xem, ông đang vẫy tôi đấy,” tôi nói. Người bảo vệ quay lại, nhìn thấy Gore đang vẫy tay, và cho tôi vào.

Tôi ngồi cạnh phó tổng thống và bắt đầu trò chuyện với ông, lúc này Elaine và bạn tôi, Erwin, cũng đang tiến về phía người bảo vệ. Tôi nói: “Thưa phó tổng thống, đó là vợ và bạn thân của tôi. Ngài không phiền khi họ cùng tham

gia chú?”

Ông ấy nói vọng ra cho người bảo vệ. “Hai người đó không sao đâu.” Thế là tất cả chúng tôi trò chuyện cùng phó tổng thống trong vài phút, sau đó bắt tay ông và rời đi. Trong lúc đó, có hàng tá người đang xếp hàng chờ gặp ông, nhưng bảo vệ không cho họ qua.

Tôi làm những việc như thế mọi lúc. Nhiều người nghĩ để làm được điều đó cần có sự can đảm, nhưng thực tế, can đảm không giúp được gì ở đây cả. Bạn chỉ cần can đảm khi bạn sợ bị từ chối, nhưng tôi thì không sợ và không mong đợi gì trong những tình huống đó. Quan điểm của tôi là tôi sẽ thử và xem chuyện gì sẽ xảy ra. Nếu tôi có được cái tôi muốn thì thật tuyệt. Nhưng nếu không, tôi có thể mỉm cười và ra đi. Bí quyết ở đây là thái độ, là triết lý gói gọn trong câu thành ngữ: “Bạn không hỏi thì bạn không có.” Tôi phải mất một khoảng thời gian dài để hiểu ý nghĩa câu nói đó. Cuối cùng, tôi phát hiện ra rằng tất cả chỉ là vấn đề giải quyết nỗi sợ hãi khi đưa ra một yêu cầu nào đó. Bạn sẽ nhận ra rằng mình không bao giờ có được mọi thứ trừ khi bạn yêu cầu, và vì thế trong mọi trường hợp, bạn đều nên thử. Trong quá trình đó, bạn cũng cần chấp nhận một sự thật rằng bạn sẽ bị từ chối rất nhiều lần. Nhưng chắc chắn rằng số lần bạn bị từ chối ít hơn con số mà bạn tưởng tượng.

Vậy là tôi đã phát triển một vài thói quen mà đã được chứng minh là vô cùng hiệu quả khi tôi bắt đầu bước chân vào sự nghiệp kinh doanh. Trong số những thói quen đó, nguyên tắc của cha tôi đã giúp tôi trở thành một người bán hàng giỏi, bởi tôi luôn không sợ hãi về việc nhận được câu trả lời không. Bạn luôn nghe thấy mọi người nói rằng những người bán hàng phải vượt qua nỗi sợ hãi bị từ chối, nhưng ý tưởng bị từ chối chưa bao giờ thoáng qua trong đầu tôi. Thậm chí những khi gọi điện để chào hàng tới khách hàng mới và thất bại trong việc tạo ra một thương vụ, tôi cũng không bao giờ có cảm giác mình bị từ chối. Câu trả lời “không” chỉ đơn thuần là một cơ hội không thể xảy ra. Tôi không quan tâm đến việc đó, và tôi không buồn phiền.

Đó là một lợi thế to lớn trong kinh doanh. Tôi học được rằng, với cách suy nghĩ như vậy, bạn có thể đạt được doanh thu lớn hơn và đàm phán được những thỏa thuận tốt hơn. Bạn lịch sự, bạn chăm chú lắng nghe, bạn không hiếu chiến nhưng cũng không lùi bước. Bạn sẵn lòng tiếp tục đàm phán cho đến khi đôi tác đồng ý - đó là cách duy nhất để bảo đảm bạn có thể có được tối đa những gì có thể. Bạn cũng không phải cảm thấy xấu hổ vì tranh thủ sự

giúp đỡ của người khác để xây dựng doanh nghiệp. Bạn không do dự khi tìm đến bạn bè, các tổ chức, nhà cung cấp, bất kỳ ai, để xin lời khuyên và chỉ dẫn. Tất nhiên, khi đó bạn có trách nhiệm làm điều tương xứng với những gì họ đã giúp đỡ bạn, vì thế bạn cần phải cẩn trọng. Bạn sẽ chỉ giới thiệu cho khách hàng những đối tác mới khi bạn đã tự tin rằng họ làm việc tốt. Tuy nhiên, riêng tôi, tôi có niềm tin mãnh liệt vào các đồng nghiệp của mình, và họ luôn giới thiệu khách hàng cho tôi. Ba khách hàng lớn nhất của tôi đến từ một người mà tôi làm ăn cùng.

Tuy nhiên, cha tôi mới là người mà tôi phải mang ơn nhiều nhất. Ông là người đã khắc sâu vào tâm trí tôi những bài học và thói quen mà ngày nay đã giúp việc kinh doanh của tôi trở nên phát đạt.

## **LĨNH VỰC KINH DOANH THẬT SỰ CỦA BẠN LÀ GÌ?**

Mặc dù việc chào hàng rất quan trọng nhưng bán hàng không đơn giản chỉ là việc chào hàng. Bạn cần phải tìm ra chính xác bạn có cái gì mà người khác muốn mua. Điều đó nghĩa là tìm ra ngành kinh doanh thật sự của bạn, vốn không phải là điều có thể dễ dàng nhận thấy ngay lập tức.

Anh bạn Mike của tôi có lần đã kể cho tôi một câu chuyện mà tôi cho rằng nó là minh họa tuyệt vời cho quan điểm này. Anh sinh ra và lớn lên trên bờ biển phía nam Long Island, cha anh có một nhà hàng chuyên về các món ăn liên quan đến cá ở đây. Người chủ công ty cung cấp cá cho nhà hàng tên là Fred, anh ta cũng cung cấp cá cho nhiều nhà hàng khác trong vùng. Một hôm, Mike trao đổi với Fred về vấn đề kinh doanh. “Anh muốn biết tại sao tôi thành công không?” Fred hỏi.

“Bởi vì anh bán cho rất nhiều nhà hàng?” Mike đáp.

“Không,” Fred nói, “bởi vì tôi biết ngành kinh doanh của mình là gì.”

“Anh kinh doanh cá,” Mike nói.

“Không đúng,” Fred đáp. “Thật ra, tôi kinh doanh ngành ngân hàng. Tôi cấp các khoản vay cho nhà hàng dưới dạng cá. Anh thấy đấy, nhà hàng là ngành kinh doanh thời vụ. Như bất kỳ ngân hàng tốt nào, tôi biết khi nào khách hàng của mình thiếu tiền mặt, và tôi biết khi nào họ bận rộn kinh doanh. Tôi có thể cho họ thanh toán tiền chậm trong mùa thấp điểm và thu tiền ngay sau

khi họ vừa có một tuần làm ăn khá khẩm. Họ không chỉ trả cho tôi tiền mua cá mà còn cho cả khoản tín dụng tôi gia hạn. Tôi đã tính chi phí tín dụng đó vào giá bán.”

Quan điểm của Fred về kinh doanh quả là độc đáo, nhưng không phải là duy nhất. Các công ty thường thành công bởi những lý do mà ban đầu họ không nhận ra được, và tất cả các doanh nhân sành sỏi đều hiểu điều đó. Họ biết rằng mình phải có cách tư duy khác về việc kinh doanh để phân biệt với các đối thủ cạnh tranh. Đó là một phần trong quy trình mà bạn phải trải qua để xác định thị trường ngách của mình. Khi xác định được ngành kinh doanh thật sự của mình, bạn có thể sử dụng kiến thức đó để xây dựng một cơ sở khách hàng vững chắc thậm chí ngay khi hoạt động trong thị trường cạnh tranh khốc liệt nhất.

Công ty lưu trữ hồ sơ của tôi cũng là một ví dụ điển hình cho quan điểm này. Năm 1991, khi bắt đầu thành lập công ty, tôi nghĩ mình đang bước vào một ngành kinh doanh dịch vụ điển hình. Như tôi đã nói, chiến lược của tôi là đề ra mức giá cạnh tranh và giành khách hàng bằng việc cam kết mang lại dịch vụ hoàn hảo, công nghệ tối tân, và dễ dàng liên hệ với kho hàng của chúng tôi. Vào thời điểm đó, rất ít công ty lưu trữ hồ sơ có thể cung cấp cả ba lợi ích trên.

Tôi nghĩ chúng tôi có một lời chào hàng hấp dẫn, nhưng hóa ra nó lại hoàn toàn vô dụng. Tôi nhanh chóng phát hiện ra rằng công nghệ và địa điểm không quan trọng với khách hàng như tôi nghĩ. Mọi quan tâm chủ yếu của họ là khả năng lấy lại hồ sơ nhanh chóng khi cần. Họ không quan tâm đến việc chúng tôi lưu trữ hồ sơ ở đâu và tra cứu các hộp hồ sơ như thế nào, đó là vấn đề của chúng tôi, không phải của họ. Về khía cạnh dịch vụ, công ty nào mà chẳng hứa hẹn sẽ cung cấp dịch vụ tuyệt hảo cho khách hàng? Hơn nữa, bạn không thể đưa ra bất kỳ một lời nhận xét hay bằng chứng nào để thuyết phục khách hàng rằng dịch vụ của bạn khác với đối thủ cạnh tranh cho đến khi bạn đã kinh doanh được một thời gian.

Vì thế chúng tôi không thể tìm kiếm khách hàng bằng ba lợi thế mà mình đưa ra. Thêm vào đó, chúng tôi phát hiện ra rằng những khách hàng tiềm năng nhất đều đã ký hợp đồng dài hạn, và trong những hợp đồng đó luôn bao gồm điều khoản quy định khách hàng sẽ bị tính một khoản phí gọi là phí di dời các hộp hồ sơ mà họ chuyển vĩnh viễn ra khỏi công ty. Thực tế, khách hàng đã đồng ý ngay khi ký hợp đồng rằng họ sẽ trả thêm một khoản chi phí

nếu quyết định thay đổi nhà cung cấp. Tôi rất tự tin vào dịch vụ của mình, nhưng chính những điều đó lại là những trở ngại khổng lồ. Tôi nhận ra rằng chúng tôi không thể khiến khách hàng tiềm năng để mắt đến mình, trừ khi chúng tôi có thể đưa ra một giải pháp giúp họ thoát ra khỏi hợp đồng cũ và cung cấp một mức giá thấp hơn rất nhiều so với nhà cung cấp cũ của họ.

Như thường lệ, tôi không muốn cạnh tranh với các đối thủ bằng giá cả. Đó là một trò chơi nguy hiểm. Khách hàng luôn nhìn nhận rằng, đối với một doanh nghiệp mới, mức giá thấp đồng nghĩa với chất lượng kém. Mọi người sẽ thắc mắc liệu bạn có thể thật sự cung cấp được những lợi ích mà bạn hứa hẹn không và nếu làm được thì là trong bao lâu. Đối thủ cạnh tranh sẽ sử dụng giá để chống lại bạn, nói với khách hàng rằng bạn chỉ là hạng “làm ăn chớp giật” và sẽ không thể tồn tại lâu được. Thực tế, bạn không thể tồn tại nếu hệ số biên lợi nhuận gộp của bạn quá thấp. Có thể, khi bạn nhận ra được điều đó, thì mọi chuyện đã là quá muộn. Nếu khách hàng đến với bạn chỉ vì giá rẻ, chắc chắn họ sẽ ra đi khi giá tăng.

Tuy nhiên, tôi sẽ không do dự đưa ra mức giá thấp hơn đối thủ cạnh tranh nếu chi phí của tôi cũng thấp hơn. Tôi không chỉ hoàn toàn cạnh tranh bằng giá - tôi còn bán cả chất lượng dịch vụ của tôi - nhưng tôi không e ngại khi sử dụng mức giá thấp hơn để có thể giành được khách hàng, miễn là tôi vẫn có hệ số biên lợi nhuận gộp cần thiết để thành công. Vậy thì bằng cách nào tôi có thể có được hệ số biên lợi nhuận gộp tốt hơn đối thủ? Tôi nhận ra rằng mình phải nhìn nhận việc kinh doanh trên một góc độ khác. Tôi phải tự hỏi: “Ngành kinh doanh thật sự của tôi là gì?”

Câu trả lời hoàn toàn bất ngờ: bất động sản. Chúng tôi không chỉ lưu trữ hồ sơ mà còn cho thuê không gian hàng chứa hồ sơ của mình. Vậy làm thế nào để có được nhiều chỗ chứa hồ sơ để cho thuê hơn trong cùng một tòa nhà? Bằng cách tăng thêm không gian thuê trong đó. Nếu chúng tôi có thể cung cấp nhiều không gian chứa hồ sơ trên cùng một feet vuông hơn so với đối thủ cạnh tranh, chúng tôi có thể tính giá mỗi hộp thấp hơn mà vẫn có được hệ số biên lợi nhuận gộp tốt hơn. Vì thế, chúng tôi tìm những kho hàng có trần rất cao và đóng kệ chứa đồ cho phép chúng tôi tận dụng toàn bộ chiều cao của không gian trong tòa nhà.

Trong lúc đó, tôi vẫn tiếp tục cố gắng tư duy như một nhà bất động sản. Tôi tự hỏi mình sẽ làm gì nếu mình có một cao ốc văn phòng mới toanh trong một thị trường hạ nhiệt. Làm sao để thu hút người thuê mặt bằng? Có một



cách là tôi có thể sẽ có những chính sách ưu đãi cho khách hàng. Nếu người thuê mặt bằng ký một hợp đồng 5 năm, tôi sẽ miễn phí cho họ sáu tháng. Hoặc giả sử một khách hàng tiềm năng vẫn còn thời hạn hợp đồng 1 năm nữa với một công ty khác, tôi có thể trả tiền thuê đó cho họ hoặc tặng một năm thuê miễn phí cho khách hàng ở công ty của tôi. Với những khách hàng có tín dụng tốt nhưng lại khan hiếm tiền mặt, tôi đồng ý cho họ nợ và tặng thêm phí cho thuê để trang trải chi phí đầu tư ban đầu.

Đó là tất cả những thủ thuật tôi có thể sử dụng trong việc kinh doanh lưu trữ hồ sơ. Chẳng hạn, tôi có thể coi phí di dời như một loại chi phí đầu tư ban đầu. Nếu một khách hàng muốn chuyển sang sử dụng dịch vụ của chúng tôi, chúng tôi có thể thỏa thuận sẽ bù đắp phí di dời hồ sơ của họ từ công ty lưu trữ cũ và lấy lại nó sau bằng cách tính giá cao hơn trên mỗi hộp. Chúng tôi bắt đầu áp dụng những thủ thuật này, và việc kinh doanh phát triển như vũ bão. Điều đó khiến đối thủ cạnh tranh của chúng tôi phát điên. Họ nói với khách hàng: “Brotsky là một gã khùng. Hắn không thể tồn tại. Hắn không thể duy trì quá hai năm.”

Tôi đáp trả lại bằng cách mời khách hàng đến thăm quan kho lưu trữ của chúng tôi. Tôi nói: “Chắc hẳn ông đang tự hỏi làm thế nào chúng tôi có thể đưa ra mức giá thấp hơn các công ty khác?” Họ gật đầu. “Xin mời nhìn lên độ cao trần nhà của chúng tôi,” tôi nói. “Chúng tôi có thể xếp hơn 150 nghìn hộp trên 10 nghìn feet vuông. Trong khi đó các công ty khác chỉ có thể xếp 40 đến 50 nghìn hộp. Kho lưu trữ của chúng tôi chứa được gấp ba đến bốn lần họ. Vì thế, giá chúng tôi đưa ra cho ngài đã là khá cao rồi.”

Khách hàng sẽ mỉm cười và yêu cầu được giảm giá. Tôi cũng sẽ cười và nói: “Không, đó là mức giá mà chúng tôi phải thu - bởi lẽ chúng tôi còn phải cung cấp nhiều dịch vụ khác...” Thế là tôi lại tiếp tục.

Suy nghĩ khác đi về ngành kinh doanh chính là chìa khóa tiến tới thành công của chúng tôi. Giống như Fred, nhà phân phối cá, chúng tôi thành công bởi vì chúng tôi đã hiểu ngành kinh doanh thật sự của mình là gì. Trong vòng chưa đầy mười năm, chúng tôi đã trở thành một trong những công ty lưu trữ hồ sơ độc lập lớn nhất toàn quốc. Dĩ nhiên, thành công cũng song hành với một vấn đề khác. Nhiều đối thủ của chúng tôi đã áp dụng cách tiếp cận tương tự như vậy - xây dựng những kho hàng lớn hơn, trả trước tiền di dời. Chúng tôi đã có thị trường ngách nhỏ riêng, nó được xác định theo cách mà chúng tôi nhìn nhận ngành kinh doanh của mình, và bây giờ nó đã biến mất. Chúng

tôi và các đối thủ cạnh tranh đều đang ở trong ngành kinh doanh bất động sản.

---

*Hỏi Norm:*

*Norm thân mến:*

*Tôi và cộng sự, Jon, có một doanh nghiệp công nghệ mới được xây dựng cách đây hai năm. Vấn đề là không ai trong hai chúng tôi có khả năng bán hàng. Jon là một kỹ sư, và tôi là một nhà phân tích hệ thống. Tôi thà nhỏ rằng không gây tê còn hơn phải ra ngoài bán hàng. Vì thế chúng tôi cần một người bán hàng, nhưng tôi sợ nhân viên bán hàng sẽ phản bội cửa hàng. Chúng tôi đưa ra hình thức bảo hành một năm và hoàn lại tiền nếu khách hàng không hài lòng. Nếu mua quá nhiều, chúng tôi sẽ vỡ nợ. Với việc danh tiếng đang bị đe dọa, chúng tôi không thể đủ tiền để chi trả một cách hào phóng. Làm thế nào để chúng tôi có thể chắc chắn có được người bán hàng thích hợp?*

*Eric*

*Eric thân mến:*

Bạn cần phải biết rằng, trên thực tế, bạn là người bán hàng tốt nhất cho sản phẩm của bạn. Bạn biết về nó tốt hơn bất kỳ ai, và bạn có đam mê với nó. Nếu bạn gặp khó khăn trong việc liên lạc với những khách hàng tương lai. Được thôi. Hãy thuê một ai đó làm điều này cho bạn. Hãy tuyển dụng những nhân viên có bề ngoài ưa nhìn để thực hiện các cuộc gọi lạnh (cold-call) - giới thiệu dịch vụ, và xác định triển vọng - và để giải quyết phần khó nhất của việc bán hàng, đó là, bị khách hàng từ chối. Hãy để người đó mang lại cho bạn những khách hàng tiềm năng đã được kiểm chứng và sẵn sàng mua sản phẩm của bạn. Bạn sẽ trở thành người kết thúc thương vụ. Bằng cách đó, bạn có thể biết được nguyện vọng của họ.

- Norm

---

## THỊ TRƯỜNG NGÁCH HỢP THỜI

Điều này không có gì là bất thường. Thị trường ngách xuất hiện và biến mất, và - trái với niềm tin phổ biến - hầu hết các công ty không bắt đầu từ thị trường ngách. Thông thường bạn sẽ khám phá ra thị trường ngách sau khi đi vào kinh doanh, chứ không phải trước đó. Trên thực tế, bạn thường nhận thấy rằng ngành kinh doanh thật sự của mình không phải là ngành kinh doanh mà bạn đang tiến hành - bởi lẽ bạn không bao giờ biết chắc làm thế nào để kiếm được lợi nhuận trong kinh doanh cho đến khi bạn thật sự bắt tay vào thực hiện nó. Tôi đang nói đến việc xắn tay áo lên, dấn thân vào thị trường, và bắt đầu bán hàng. Khi bạn làm điều đó, những thứ thú vị bắt đầu xuất hiện. Bạn vấp phải những trở ngại không mong đợi. Bạn gặp những cơ hội bất ngờ. Bạn chợt khám phá ra rằng kế hoạch ban đầu của bạn thật quá xa vời, bạn phải lập một cách tiếp cận hoàn toàn mới.

Đó là những gì đã xảy đến với tôi trong lần kinh doanh đầu tiên với Perfect Courier. Khi bắt đầu khởi nghiệp vào năm 1979, tôi nghĩ rằng mình sẽ kinh doanh dịch vụ đưa thư. Nó là một ngành kinh doanh cạnh tranh khốc liệt vào thời điểm đó, nội ngay trong thành phố New York, đã có từ 300 đến 400 công ty thư tín. Tôi nhanh chóng phát hiện ra cách duy nhất để kiếm được doanh thu là hạ giá. Vấn đề là, chúng tôi không thể sống sót nếu cạnh tranh về giá, và dù thế nào tôi cũng không muốn kinh doanh với hệ số biên lợi nhuận thấp. Tôi nhận ra rằng phải tìm một con đường khác hoặc từ bỏ cuộc chơi.

Một ngày nọ, khi đang giới thiệu dịch vụ với quản lý của một công ty quảng cáo lớn mang tên Scali McCabe Sloves, chúng tôi nhận thấy ông ta không hào hứng cho lắm. “Chúng tôi thật sự hài lòng với công ty hiện giờ,” ông nói. “Các ông có thể làm gì mà họ không thể làm cho chúng tôi?”

“Các ông có vấn đề gì?” tôi hỏi.

“Vấn đề duy nhất chúng tôi là ở bộ phận kế toán,” ông nói. “Việc lập hóa đơn quả là một cơn ác mộng.”

“Nó như thế nào?” tôi hỏi.

“Chúng tôi phải vật lộn với việc tính phí thư tín cho khách hàng.”

Giống như nhiều công ty dịch vụ chuyên nghiệp khác, Scali McCabe tính phí giao và nhận thư tín vào hóa đơn của khách hàng. Khi người trong công ty quảng cáo gọi người đưa thư, họ sẽ giao cho anh ta một mã số tài khoản để ghi chú lên nhãn giao hàng. Sau đó, công ty thư tín sẽ gói những nhãn này lại với nhau và gộp chung với hóa đơn gửi đến công ty quảng cáo đầu đặn hàng tuần. Bộ phận kế toán của công ty sẽ có nhiệm vụ sắp xếp những thẻ này và tính tổng chi phí của từng khách hàng.

Tôi đề nghị được gặp những người trong bộ phận kế toán, họ vui mừng kể cho tôi về hệ thống cùng tất cả những vấn đề phát sinh. Tôi nói: “Chúng tôi có thể giải quyết vấn đề này cho ông. Chúng tôi có một máy vi tính IBM-32 mới toanh. Hãy cho tôi 50 tấm thẻ bất kỳ, và tôi sẽ cho ông thấy chúng tôi có thể làm gì.”

Đó là những lời nói hết sức chân thật. Quả thực, chúng tôi vừa mua một máy vi tính IBM-32, nhưng liệu nó có thể giải quyết vấn đề truy thu phí hay không thì tôi không chắc. Xin nhớ rằng, thời điểm đó là trước cuộc cách mạng vi tính. Chúng tôi không thể đơn giản là ra ngoài mua một phần mềm phù hợp. Khi muốn chiếc IBM-32 vận hành một chức năng đặc biệt, chúng tôi cần phải có một phần mềm chuyên biệt. Những lập trình viên mà tôi trao đổi cũng không chắc liệu họ có thể sản xuất được thứ chúng tôi cần hay không. Tuy nhiên, tôi quyết tâm tìm ra giải pháp. Tôi giao 50 tấm vé cho nhân viên đánh máy tốt nhất trong công ty và yêu cầu cô lập một hóa đơn dựa trên đó, với từng khoản phí riêng biệt được phân nhóm theo mã số khách hàng của công ty quảng cáo. Chúng tôi phải thực hiện 20 lần trước khi tìm được cách hữu hiệu nhất. Sau đó, tôi chuyển chúng cho những nhân viên kế toán của Scali McCabe.

Họ thích nó. Họ nói: “Thật tuyệt vời, nhưng liệu ông có thể thay đổi một vài thứ không?”

Tôi nói: “Chúng tôi có thể làm mọi thứ các bạn muốn.”

Những kế toán viên xúc động. Họ đến gặp nhà quản lý đã từ chối chúng tôi và nói rằng họ muốn công ty thuê chúng tôi, nếu chúng tôi có thể thực hiện những thay đổi họ yêu cầu, và dĩ nhiên, nếu dịch vụ của chúng tôi tốt. Nhà quản lý gọi điện cho tôi. “Nghe này,” ông nói, “Tôi cảm thấy phải có trách nhiệm với những người mà chúng tôi đang cộng tác, tôi không muốn làm họ thất vọng khi không cho họ một cơ hội để làm điều mà anh hứa hẹn. Tôi có

thể cho họ xem hóa đơn mẫu mà anh đã lập cho chúng tôi không?”

Tôi nói: “Tất nhiên là được.”

Vài ngày sau, ông ta gọi lại cho tôi và thông báo rằng “Họ nói anh không thể thực hiện được,” ông nói. “Họ nói điều này là bất khả thi.”

“Chúng tôi có thể,” tôi nói. “Chúng tôi chỉ cần thời gian để thiết lập.”

“Bao lâu?”

“Ba tuần.”

“Thôi được,” ông nói, “anh có ba tuần. Sau đó chúng tôi sẽ thử nghiệm trong một tuần. Vào cuối tuần, chúng tôi sẽ quyết định cộng tác với ai.”

Bây giờ, chúng tôi phải lập trình cho máy vi tính, trong khi những lập trình viên không có bất kỳ hứa hẹn gì. Đường rút lui của chúng tôi là sử dụng một máy đánh chữ để lập hóa đơn, tuy nhiên việc này lại vô cùng tốn kém. Thật may mắn, chúng tôi không phải đi theo cách đó. Chương trình máy tính hiệu quả, việc thử nghiệm thành công, và cuối cùng chúng tôi giành được khách hàng, đẩy doanh thu của chúng tôi từ 10 nghìn lên 35 nghìn đô-la một tháng.

Đó mới chỉ là khởi đầu. Hệ thống lập hóa đơn mới nhanh chóng trở thành chỗ dựa chính của chúng tôi - “vũ khí chiến lược” của chúng tôi, và đúng như vậy. Ít nhất trong một khoảng thời gian, nó là thứ duy nhất chúng tôi có mà đối thủ cạnh tranh không thể cung cấp, và khi họ bắt kịp, chúng tôi đã có một chỗ đứng trên thị trường và nổi tiếng vì cung cấp dịch vụ đó. Thật ra, nó đã định hình ngành kinh doanh của chúng tôi. Nó xác định khách hàng của chúng tôi là ai, chúng tôi nên định giá bao nhiêu, chúng tôi bán hàng bằng cách nào, những phí tổn phát sinh là gì, v.v...

Trên danh nghĩa, chúng tôi vẫn là một công ty thư tín, nếu chỉ xét từ góc độ giao hàng và tính giá dựa trên số lượng hàng được giao. Thứ chúng tôi bán - thứ khách hàng mua - là khả năng giải quyết vấn đề truy thu chi phí. Thậm chí chúng tôi còn không nhận ra rằng mình đã chuyển từ dịch vụ thư tín sang xử lý thông tin, và điều đó đã giúp công ty có mặt trong danh sách Inc 500 trong ba năm liên tiếp.

Đó là một ví dụ khác về tầm quan trọng của sự linh hoạt khi khởi nghiệp. Nó cũng quan trọng không kém sau khi bạn xây dựng công ty. Không một thị trường ngách nào tồn tại mãi mãi. Nếu đó là một thị trường ngách sinh lời, thì sớm hay muộn, nó cũng sẽ thu hút đối thủ cạnh tranh. Những công ty khác sẽ bắt đầu sao chép cách làm của bạn. Thị trường ngách càng giàu tiềm năng, điều đó diễn ra càng nhanh. Khi việc này xảy ra, bạn sẽ đánh mất lợi thế đã giúp bạn xác định thị trường ngách, cụ thể là, khả năng cung cấp thứ mà đối thủ cạnh tranh không thể. Lúc này, bạn cần tìm một thị trường ngách khác - trừ khi việc kinh doanh của bạn phát triển đủ tốt để vận hành mà không cần đến thị trường ngách. Làm thế nào để làm được điều đó? Bằng cách xây dựng danh tiếng.

---

### *Hỏi Norm*

*Norm thân mến:*

*Tôi phải làm gì với một đối thủ cạnh tranh vô đạo đức? Tôi vừa mở một công ty dịch vụ rất thành công, nhưng sự thành công của chúng tôi đã thu hút sự chú ý của một công ty lớn trong khu vực, họ tấn công chúng tôi bằng những tài liệu xuyên tạc dịch vụ và tính chuyên nghiệp của chúng tôi. Tôi nghĩ rằng họ sẽ phải trả giá cho hành động của họ, nhưng điều này chưa bao giờ xảy ra, và tôi lo sợ rằng họ sẽ tồn tại lâu hơn do họ có quá nhiều tiền. Anh có lời khuyên nào không?*

*Rob*

*Rob thân mến:*

Có. Đừng đánh mất sự tập trung của bạn. Hãy cung cấp dịch vụ tuyệt vời với mức giá cạnh tranh và phát triển thương hiệu danh tiếng trong khu vực. Hãy gửi khách hàng tương lai tên tuổi và địa chỉ những khách hàng quen thuộc để họ có thể nắm được những thông tin chính xác về công ty bạn. Trên hết, đừng nói xấu đối thủ cạnh tranh, cho dù họ nói xấu bạn. Khách hàng sẽ đánh giá thấp bạn nếu bạn hành động như vậy. Đó là kỷ luật thép trong công ty tôi. Nếu có ai hỏi tôi về một đối thủ cạnh tranh mà tôi cho rằng họ vô đạo đức, tôi chỉ nói: “Tôi không nghĩ họ có thể cung cấp loại dịch vụ mà các ông cần.” Mọi người sẽ hiểu thông điệp đó. Nếu đối thủ của bạn không thay đổi, họ sẽ là người thua cuộc trong tương lai.

## DANH TIẾNG CỦA BẠN

Vậy thì chính xác danh tiếng mà tôi đề cập ở đây là gì? Đó là những điều mà mọi người nghĩ về cách bạn kinh doanh, về tính cách của bạn như một doanh nhân. Bạn có cạnh tranh công bằng không? Bạn có điều hành công ty tốt và minh bạch không? Bạn có đối xử tốt với nhân viên không? Bạn có đi nói xấu những công ty khác trong ngành không, hay bạn nói về họ một cách tôn trọng? Tất cả những yếu tố đó sẽ giúp định hình danh tiếng của công ty bạn. Bên cạnh đó, danh tiếng cũng ảnh hưởng đến khả năng tuyển dụng, thu hút khách hàng, nhận hỗ trợ tài chính, giao dịch, và những việc khác giúp xây dựng một công ty thành công.

Tôi tin rằng danh tiếng tốt là tài sản quan trọng nhất mà bạn có thể có trong kinh doanh. Đối thủ cạnh tranh cũng đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo dựng tên tuổi của bạn. Tôi tin rằng quan điểm của họ có giá trị hơn quan điểm của bất kỳ nhóm nào khác - vì chữ tín của họ trong ngành và với khách hàng tiềm năng. Đối thủ cạnh tranh có một quan điểm riêng về bạn và công ty của bạn. Họ cũng đối mặt với những áp lực tương tự và phải lựa chọn giống như bạn. Nếu đối thủ tôn trọng bạn, bạn chắc chắn xứng đáng với điều đó. Nếu họ nghĩ bạn hạ cấp, bạn có lẽ đã vướng vào rắc rối.

Vì thế, điều quan trọng là hãy hành động để có được sự tôn trọng của họ. Bạn vẫn nên cạnh tranh càng quyết liệt càng tốt, nhưng bạn cần chơi theo đúng nguyên tắc. Nguyên tắc ở đây là gì? Tôi có ba nguyên tắc:

*1. Không bao giờ nói xấu đối thủ cạnh tranh.* Khi cạnh tranh giành khách hàng, tôi luôn hỏi các khách hàng tương lai thông tin về những nhà cung cấp khác mà họ đang xem xét. Hầu hết những khách hàng tương lai đều kể tên hai hoặc ba công ty lưu trữ hồ sơ là đối thủ cạnh tranh chính của chúng tôi. “Đó đều là những công ty tốt,” tôi nói. “Và ông sẽ hài lòng nếu ông chọn một trong số chúng tôi. Dĩ nhiên, ông sẽ hài lòng nhất với công ty chúng tôi.” Thế là tôi nói về những điểm mạnh của chúng tôi và chú ý không nói điều gì tiêu cực về những công ty khác. Chắc chắn, trong danh sách khách hàng đưa ra đôi lúc sẽ có những công ty không đánh giá cao. Trong trường

hợp đó, tôi chỉ nói, “À, công ty đó không thật sự là đối thủ cạnh tranh của chúng tôi, những công ty khác cạnh tranh với chúng tôi, họ rất tốt. Tôi chỉ nghĩ là công ty chúng tôi tốt hơn, và đây là lý do tại sao.”

*2. Đừng trở thành một kẻ bại trận cay cú.* Sẽ thật đau khổ khi một đối thủ cạnh tranh giành mất khách hàng của bạn, đặc biệt nếu đó là một khách hàng lớn. Bạn nổi giận. Bạn không thể kiềm chế. Nhưng bạn phải nhắc nhở bản thân rằng bạn không bao giờ biết chuyện gì sẽ xảy ra trong tương lai. Những người bạn giao dịch tại công ty khách hàng có lẽ không tán thành quyết định thay đổi nhà cung cấp; nếu họ đến làm việc ở nơi khác, có thể họ sẽ mang đến cho bạn một khách hàng mới. Thậm chí, khách hàng có thể sẽ trở lại vào một ngày nào đó, miễn là bạn giữ bình tĩnh. Để cơn giận bộc phát chỉ khiến bạn làm hại chính bản thân mình. Dù trong lòng có buồn phiền thế nào, chúng tôi vẫn phải bảo đảm khách hàng luôn được đối xử tử tế khi họ dời đi cũng giống như khi họ đến. Tôi muốn họ nhớ tới chúng tôi như một công ty hoàn hảo ở mọi khía cạnh, và tôi muốn đối thủ cạnh tranh biết được điều đó.

*3. Luôn luôn dễ tính.* Có đôi lần chúng tôi phải giao dịch trực tiếp với đối thủ cạnh tranh - ví dụ, khi một khách hàng muốn dời đến hoặc dời khỏi kho lưu trữ của chúng tôi. Đó là một cơ hội để chúng tôi gửi thông điệp đến đối thủ cạnh tranh. Thậm chí nếu ai đó giành một khách hàng lớn từ chúng tôi, chúng tôi vẫn tỏ ra tử tế hết mức với họ. Chúng tôi chấp nhận lịch trình của công ty khác và giải quyết quy trình theo cách mà đối thủ cạnh tranh mong muốn. Chúng tôi vẫn dễ tính khi di dời hồ sơ của khách hàng ra khỏi công ty đối thủ cạnh tranh. Chúng tôi cũng nhắc nhở các tài xế hãy kiên nhẫn nếu có phải chờ đợi. Họ có thể phải dành cả ngày trong trường hợp bắt buộc. Chúng tôi không muốn khiêu khích bất kỳ sự đấu tranh hoặc cãi vã nào, và chúng tôi cũng không muốn xát muối vào vết thương của đối thủ.

Chắc chắn sẽ có một vài người thắc mắc: “Phần thưởng cho việc tuân theo những luật lệ này là gì?”. Thực ra, rất khó để đánh giá điều này, nhưng đôi lúc tôi nhận ra rằng có được sự tôn trọng của đối thủ là điều vô cùng quan trọng. Chẳng hạn, cách đây nhiều năm, luật sư đại diện cho một thân chủ giấu tên trong ngành kinh doanh lưu trữ hồ sơ đã gọi điện cho tôi và hỏi liệu tôi có quan tâm đến việc mua lại các khách hàng của họ không. “Làm thế nào mà họ biết đến tôi?” tôi thắc mắc.

“Thành thật mà nói, tôi không biết,” vị luật sư đáp.



Tôi khẳng định muốn gặp vị luật sư đó, dù sau đó anh ta vẫn không tiết lộ danh tính của thân chủ. Tuy nhiên, anh ta tiết lộ rằng có khoảng 200 nghìn hợp hồ sơ trong vụ giao dịch này. Vào thời điểm đó, tôi có khoảng 1 triệu hợp trong kho hàng, vì thế 200 nghìn là một con số hấp dẫn. Tôi nói với người luật sư chúng tôi nên nói chuyện.

Trong hai tháng tiếp theo, vị luật sư và tôi cùng nhau thương lượng về các điều khoản - chúng tôi sẽ trả bao nhiêu cho mỗi hợp, khi nào chúng tôi sẽ tiếp quản khách hàng, v.v... Mặc dù người luật sư không cho tôi biết danh tính người bán, nhưng xét từ quy mô khách hàng trung bình cho đến cách thức thanh toán, có thể nói đó không phải là một trong những đối thủ cạnh tranh chính của chúng tôi. Có nhiều khả năng đó là một công ty lưu trữ - vận chuyển lâu đời. Tôi cũng biết rằng có năm nhà thu mua tiềm năng được liên hệ ngay từ đầu. Thông qua quá trình thương lượng, người bán rút xuống còn ba công ty, và rồi hai. Cuối cùng, luật sư gọi cho tôi và nói rằng chúng tôi đã được chọn, nhưng trước tiên người bán muốn gặp tôi.

Đó là Jack, gia đình anh ta sở hữu hai hoặc ba công ty lưu trữ - vận chuyển ở Manhattan. Trong quá khứ, chúng tôi đã từng giành một vài khách hàng từ tay họ, và anh ta thích cách chúng tôi xử lý việc di dời hồ sơ. Anh ta cũng so sánh chúng tôi với các đối thủ cạnh tranh. Đó là lý do chúng tôi xuất hiện trong danh sách người thu mua tiềm năng ngay từ ban đầu. Tên chúng tôi vẫn xuất hiện trong danh sách rút gọn là vì chúng tôi linh hoạt hơn đối thủ cạnh tranh lớn nhất. Jack rất quan tâm đến khách hàng, nhiều người trong số họ đã hợp tác với công ty từ thời cha anh còn điều hành. Anh đã đặt ra rất nhiều điều kiện trong hợp đồng, chúng tôi không gặp khó khăn gì trong việc chấp thuận các điều khoản đó. Trong khi đó, các đối thủ cạnh tranh lớn nhất của chúng tôi không chịu thay đổi nguyên tắc để đáp ứng yêu cầu của Jack, đó là lý do vì sao họ bị loại khỏi danh sách.

Cuối cùng, chỉ còn lại chúng tôi và một đối thủ cạnh tranh truyền kiếp. Chúng tôi giành chiến thắng bởi sức mạnh tài chính. Hóa ra thương vụ lớn hơn rất nhiều so với thông tin chúng tôi có ban đầu - không phải 200 nghìn hợp, mà là hơn một triệu hợp, hầu hết đều thuộc về những khách hàng nhỏ, đối tượng khách hàng ưa thích của chúng tôi. Jack nhận thấy khả năng tài chính của chúng tôi lớn hơn công ty còn lại và chúng tôi được chọn.

Vậy là, chỉ trong một vụ giao dịch, quy mô công ty của chúng tôi đã tăng gấp đôi, cùng với cơ sở khách hàng tốt nhất. Sức mạnh tài chính cũng như

khả năng linh hoạt đóng một vai trò vô cùng quan trọng, nhưng chúng tôi sẽ không trụ được nếu không tuân thủ các luật lệ và có được sự tôn trọng từ đối thủ cạnh tranh. Thịnh vượng sự tử tế cũng được đền đáp.

## **ĐIỂM MẤU CHÓT**

**Thứ nhất:** Bí quyết bán hàng thành công nằm ở chỗ vượt qua sự sợ hãi khi đưa ra yêu cầu. Bạn không hỏi, bạn không được gì cả.

**Thứ hai:** Thông thường, bạn sẽ không phát hiện ra thị trường ngách cho đến khi bạn bước vào kinh doanh.

**Thứ ba:** Không thị trường ngách nào tồn tại mãi mãi. Bạn có thể phải tìm ra một thị trường ngách mới khi tiếp tục phát triển.

**Thứ tư:** Danh tiếng là tài sản kinh doanh giá trị nhất của bạn, và đối thủ cạnh tranh đóng một vai trò quan trọng trong việc định hình nó.

## Chương 8: THƯƠNG VỤ TỐT, THƯƠNG VỤ XẤU VÀ THƯƠNG VỤ NÊN TỪ BỎ

Mặc dù hoàn toàn đồng ý với câu ngạn ngữ cổ “Phi thương bất hoạt” nhưng không phải mọi thương vụ đều có giá trị như nhau. Một vài thương vụ tốt hơn nhiều so với số còn lại, nhưng người bán hàng thường khó tiếp thu tư tưởng này. Một phần là vì họ bị ám ảnh bởi doanh thu. Họ đã quen nếp nghĩ rằng mọi thương vụ đều tốt, và quy mô giao dịch càng lớn thì càng tốt. Thật ra, quy mô thương vụ không quan trọng bằng lợi nhuận gộp mà bạn có thể thu được. Quá nhiều thương vụ với hệ số biên lợi nhuận gộp thấp có thể khiến bạn phá sản.

Do đó, nhiều doanh nhân nghĩ rằng họ nên tập trung ký kết hợp đồng với các khách hàng lớn. Tôi nhớ một người trẻ tuổi đang có dự định mở công ty riêng về quảng cáo và marketing đã gửi thư điện tử cho tôi. Anh ta nói rằng mình có mọi thứ anh cần để bắt đầu - tiền bạc, mối quan hệ, kinh nghiệm kinh doanh, một văn phòng trang bị hiện đại, v.v... Chỉ có điều anh ta không chắc chắn về khách hàng mục tiêu. “Các khách hàng nhỏ rất nhàm chán, tôi không muốn bận tâm tới họ,” anh ta viết, “nhưng khách hàng lớn dường như nằm ngoài tầm với của tôi. Anh có lời khuyên nào không?” Tôi khuyên anh ta nên quên sự nhàm chán đó đi. Xây dựng một doanh nghiệp từ vạch xuất phát không bao giờ nhàm chán. Thay vì xa lánh các khách hàng nhỏ, anh ta có thể ký nhiều hợp đồng trong khả năng quản lý của mình và tính giá cao hơn. Trong tương lai, nhiều khách hàng nhỏ sẽ giúp anh ta phát đạt hơn là một hoặc hai khách hàng lớn.

Khách hàng nhỏ là trụ cột giúp doanh nghiệp vững chắc, ổn định và sinh lợi - đặc biệt trong lĩnh vực dịch vụ. Tôi không thích gì hơn việc sở hữu một công ty dịch vụ với 10 nghìn khách hàng nhỏ, mỗi khách hàng mang đến khoảng 5000 đô-la doanh thu mỗi năm. Đó là công ty lý tưởng của tôi. Các khách hàng lớn cũng không phải là không quan trọng. Sớm hay muộn, chúng ta cũng cần họ để phát triển. Nhưng bạn không bao giờ nên xem thường những khách hàng nhỏ hay không tôn trọng họ. Càng có nhiều khách hàng nhỏ, bạn càng hạnh phúc hơn. Tại sao ư? Tôi sẽ cho bạn ba lý do.

*Thứ nhất*, bạn sẽ có hệ số biên lợi nhuận gộp tốt hơn từ những khách hàng

nhỏ vì họ phải trả cao hơn cho dịch vụ của bạn. Họ không có sự lựa chọn. Đơn giản là vì họ không có sức mạnh thương lượng như khách hàng lớn. Do đó, bạn có thể tính mức giá cao nhất cho khách hàng nhỏ. Ví dụ trong ngành kinh doanh của tôi, ngành lưu trữ hồ sơ, hầu hết các công ty đều có một mức giá chuẩn. Đó là mức giá của một hộp áp dụng cho bất kỳ khách hàng nào có số hộp lên tới 500 hộp. Thông thường một khách hàng có 10 nghìn hộp sẽ được hưởng một mức giá thấp hơn. Tôi không bao giờ hạ giá quá thấp khiến hệ số biên lợi nhuận gộp bị ảnh hưởng, nhưng tôi phải đưa ra một vài mức chiết khấu vì chúng tôi phải cạnh tranh với những nhà cung cấp khác để có được thương vụ. Với các khách hàng nhỏ, tôi có thể giữ nguyên mức giá chuẩn, điều này sẽ giúp củng cố hệ số biên lợi nhuận của chúng tôi.

*Thứ hai*, khách hàng nhỏ sẽ giúp doanh nghiệp ổn định. Nếu bạn đối xử tốt với khách hàng nhỏ, họ sẽ ở lại với bạn mãi mãi. Một phần vì họ trung thành, một phần là vì họ không muốn thay đổi. Ngoài ra, còn một lý do khác là họ không bị đối thủ cạnh tranh giành như các khách hàng lớn, vì đa số các công ty không theo đuổi khách hàng nhỏ. Chẳng hạn, khi tôi làm việc trong ngành kinh doanh thư tín, mọi người đều biết tìm khách hàng lớn ở đâu - các công ty luật, công ty quảng cáo, v.v... - và mọi người đều chạy theo họ. Phải mất rất nhiều thời gian, nỗ lực, và tiền bạc để giành được một trong những khách hàng đó, cũng như để tìm kiếm và ký hợp đồng. Hơn nữa, quy mô doanh thu của một khách hàng lớn bằng với quy mô doanh thu của hai trăm khách hàng nhỏ. Chính vì thế, các đối thủ cạnh tranh thường phớt lờ những khách hàng nhỏ. Khi các khách hàng nhỏ đến với chúng tôi, họ hiếm khi bỏ đi.

*Thứ ba*, một lượng lớn khách hàng nhỏ sẽ giúp việc kinh doanh của bạn ít bị tổn hại hơn trong trường hợp một khách hàng đơn lẻ rời đi. Đó là lý do vì sao khi nộp đơn vay vốn, ngân hàng sẽ yêu cầu bạn đưa ra danh sách tất cả các khách hàng chiếm hơn 10% doanh số, cũng như tỷ lệ phần trăm doanh thu của từng khách hàng. Nếu một khách hàng đơn lẻ nào chiếm hơn 30% doanh thu, bạn sẽ gặp rắc rối. Điều đó có nghĩa bạn hoàn toàn phụ thuộc vào khách hàng đó. Nếu bạn đang nghỉ phép và khách hàng muốn gặp bạn, bạn phải tạm dừng kỳ nghỉ để quay về. Nếu bạn có hợp đồng với khách hàng, bạn sẽ vô cùng lo lắng khi tái ký hợp đồng. Sự thật là bạn không kiểm soát được việc kinh doanh của mình. Khách hàng lớn có thể chi phối khá nhiều về giá cả cũng như các điều khoản, trong khi bạn không thể phản đối quá nhiều.

Dĩ nhiên, có lẽ bạn không có điều kiện để bắt đầu với nhiều khách hàng nhỏ. Nhiều người xây dựng doanh nghiệp dựa trên dòng doanh thu của một hoặc hai khách hàng lớn, điều này không có gì là sai trái. Nhưng bạn cần phải lập tức bắt đầu mở rộng và đa dạng hóa bằng những khách hàng nhỏ, nếu không bạn sẽ nhanh chóng trở thành nô lệ cho khách hàng lớn.

Mục đích là gì? Tôi không nghĩ một công ty có thể coi là an toàn nếu khách hàng lớn nhất của họ chiếm quá 10% doanh thu. Mặc dù rất quan tâm tới các khách hàng lớn, tôi vẫn cảm giác họ dễ gây tổn thương cho tôi, do đó tôi cố gắng giành thêm càng nhiều khách hàng mới càng tốt, đặc biệt là những khách hàng nhỏ. Song ngay cả điều đó cũng không đơn giản. Cho dù các công ty nhỏ đem lại sự ổn định trong kinh doanh, tuy nhiên tìm được họ không hề đơn giản và khá tốn kém. Bạn không thể yêu cầu nhân viên bán hàng dành toàn bộ thời gian để tìm kiếm các khách hàng nhỏ. Thay vào đó, tôi hướng dẫn họ kết hợp gặp gỡ ba hoặc bốn khách hàng nhỏ tiềm năng bất cứ khi nào họ viếng thăm bất chợt các khách hàng lớn.

Đôi khi bạn sẽ gặp may. Đó là điều đã xảy ra với việc mua lại công ty mà tôi đã viết ở phần cuối của chương trước. Hầu hết đều là khách hàng nhỏ - hàng nghìn khách hàng nhỏ theo đúng nghĩa đen. Tôi hỏi Jack làm thế nào anh ta có thể xoay sở để ký kết với rất nhiều khách hàng nhỏ mà không cần khách hàng lớn. “À, chúng tôi từng có khách hàng lớn,” anh nói với tôi, “nhưng chúng tôi đã đánh mất họ về tay những người như ông. Tất cả những gì còn lại là các khách hàng nhỏ. Chúng tôi đã phải mất tới 60 năm để có được những con số đó, vì thế nó rất bền vững.”

Thành thật mà nói, tôi nghĩ khách hàng của Jack tốt hơn của tôi. Khi tôi để mất một khách hàng có 40 nghìn hộp hồ sơ, đó là một tổn thất nặng nề. Nhưng anh ta phải mất đến 200 khách hàng mới cảm nhận được nỗi đau đó. Thật may mắn, tôi không phải mất 60 năm để có được thành quả như anh. Trong vòng hai mươi bốn tháng, chúng tôi đã hoàn tất việc chuyển đổi toàn bộ khách hàng của anh - khoảng 40 nghìn khách hàng - thành khách hàng của chúng tôi.

## **KHI GIÁ KHÔNG PHẢI LÀ GIẢI PHÁP ĐÚNG**

Thật không may là đa phần khách hàng không dễ dàng thuộc về bạn như trường hợp của tôi. Thật ra, hoàn tất một thương vụ có hệ số biên lợi nhuận gộp cao không hề dễ dàng, và luôn tiềm ẩn những rủi ro. Vào cuối thập niên

1990, việc bán hàng của chúng tôi đã phải trải qua một giai đoạn vô cùng khó khăn. Chỉ giảm giá thôi thì không đủ, bởi vì giá của các công ty khác đều thấp. Chắc chắn, vẫn có một vài trường hợp tính giá cao cá biệt, nhưng đa số thương vụ béo bở đều đã không còn, và khách hàng biết điều này. Họ biết rằng họ sẽ không thể tiết kiệm được nhiều nếu chỉ mua hàng vì giá rẻ. Vì thế, để có được khách hàng, bạn phải cung cấp một thứ gì đó có giá trị hơn khoản chiết khấu. Bạn phải vượt qua lòng trung thành của khách hàng, không phải lúc nào lòng trung thành cũng mạnh mẽ. Khách hàng - trong lần đầu tiên bạn tiếp cận họ - sẽ nói rằng họ thích nhà cung cấp hiện tại và chắc chắn sẽ không thay đổi. Khi điều đó xảy ra, nếu chỉ nêu lý do là sản phẩm và dịch vụ mà bạn cung cấp tốt hơn đối thủ thì vẫn chưa đủ. Bạn phải chứng minh cho họ thấy.

Ví dụ, một lần nọ, tôi có dịp giới thiệu dịch vụ lưu trữ hồ sơ cho một công ty kế toán lớn tại New York. Một người bạn đã giúp tôi sắp xếp một cuộc gặp với đối tác quản lý vấn đề thu mua cho công ty. Tôi biết sẽ rất khó để ký được hợp đồng với họ. Đối tác đó có mối quan hệ thân thiết với công ty lưu trữ hiện tại, và ông ta không hề giấu giếm điều này. Ông nói “Nói thật lòng, tôi đã làm việc với những người này trong một thời gian rất dài và tôi thích họ.” Tôi đoán họ sẽ mà chỉ cần đấu giá gần bằng với giá của chúng tôi để duy trì mối làm ăn. Thật ra, mục đích của ông ta là sử dụng chúng tôi để đạt được thỏa thuận tốt hơn với nhà cung cấp cũ. Đó là tất cả những gì ông ta thật sự muốn.

Dĩ nhiên, cái tôi muốn là hợp đồng. Để có thể thắng cuộc, tôi phải thể hiện cho họ thấy cách chúng tôi có thể giúp công ty của họ tiết kiệm tiền. Tôi đề nghị được dành thời gian thăm quan phòng hồ sơ của công ty để nghiên cứu cách thức quản lý hồ sơ của họ. “Quản lý hồ sơ là ngành kinh doanh của tôi,” tôi nói, “tôi tin rằng tôi hiểu nó hơn ông, và tôi có thể đưa ra một vài lời khuyên để giúp các ông cải thiện hệ thống.” Ông ta nghĩ đó là một ý tưởng tuyệt vời, và nhờ người quản lý dẫn tôi xuống phòng hồ sơ.

Tôi đang tìm kiếm điều gì? Hai thứ: khoản tiết kiệm bên trong và tiết kiệm bên ngoài. Tôi muốn tìm ra cách để công ty tiết kiệm tiền không chỉ thông qua việc thay đổi cách hoạt động bên trong, mà còn thông qua việc cắt giảm chi phí phát sinh từ dịch vụ bên ngoài. Tôi không gặp phải khó khăn nào khi giải quyết cả hai. Công ty có một hệ thống lưu giữ hồ sơ bằng tay. Trong phòng hồ sơ không có đủ không gian để nhân viên có thể nhập thẳng nội dung hồ sơ vào máy vi tính. Thay vào đó, nhân viên sẽ viết thông tin vào

một quyển sổ, gửi những hộp hồ sơ ra bên ngoài để lưu trữ, sau đó xử lý trên máy vi tính. Tuy nhiên, cách này quá lỗi thời và họ chỉ xem máy vi tính như công cụ dự phòng.

Hệ thống kém hiệu quả. Nó đòi hỏi quá nhiều nhân lực, quá nhiều thời gian, nhưng lại mang đến những sai sót nghiêm trọng. Nó cũng khiến công ty tốn nhiều tiền hơn mức cần thiết cho dịch vụ truy xuất dữ liệu. Chẳng hạn, vì có quá nhiều hộp hồ sơ tại trụ sở nên công ty thường xuyên phải chuyển về một số hộp để dọn chỗ cho những hộp mới. Kết quả là, họ phải đặt hàng và trả phí cho năm lần giao hàng trong một tuần, trong khi đáng lý ra họ chỉ cần trả một lần.

Tôi ở trong phòng hồ sơ khoảng hai giờ. Sau đó, tôi gọi cho đối tác. Chúng tôi sắp xếp cuộc gặp tiếp theo, gồm ba người trong công ty tôi và bảy người trong công ty họ. Cuộc gặp bắt đầu lúc năm giờ chiều, và kéo dài gần năm giờ đồng hồ. Tôi trình bày với những người trong công ty về mọi thứ mà tôi tìm được và đưa ra một vài khuyến nghị giúp họ cắt giảm chi phí, một vài giải pháp có thể áp dụng ngay lập tức. Tôi cũng đề nghị giúp họ tìm kiếm phần mềm cần thiết để nâng cấp hệ thống tra cứu bằng máy vi tính, dựa trên mối quan hệ mà chúng tôi đã phát triển với những doanh nghiệp khác.

Bạn nên hiểu rõ những gì tôi đang làm ở đây.

Thứ nhất, tôi đang giáo dục đối tác và nhân viên ông ta về công việc của tôi. Tôi đang dạy họ làm thế nào để tiết kiệm tiền bằng cách trở thành người sử dụng dịch vụ lưu trữ hồ sơ khôn ngoan. Tôi càng nói, họ càng hỏi nhiều, như thể họ chưa bao giờ thật sự hiểu được họ trả tiền cho cái gì.

Thứ hai, tôi cho họ thấy thứ mà họ không nhận được từ nhà cung cấp hiện tại bằng một thái độ tích cực. Như tôi đã từng đề cập, tôi không bao giờ nói xấu đối thủ cạnh tranh với khách hàng. Tôi tin rằng khi bạn làm thế, bạn sẽ tự bêu xấu mình. Nhưng bạn vẫn phải cho họ thấy bạn tốt hơn như thế nào và tại sao khi sử dụng dịch vụ của bạn, khách hàng sẽ nhận được nhiều lợi ích hơn so với nhà cung cấp khác. Vì thế, tôi thận trọng chỉ ra một vài khoản tiết kiệm tiềm năng bên ngoài mà họ không thể có được từ nhà cung cấp hiện tại. Đối thủ cạnh tranh của chúng tôi không có công nghệ thích hợp. Nhưng chúng tôi thì có.

Thứ ba và quan trọng nhất là tôi đang xây dựng niềm tin. Bằng cách nào?

Bằng cách cho đi ý tưởng và kinh nghiệm của chúng tôi. Bằng cách hành động mà không cần bất kỳ sự bảo đảm nào. Bằng cách đầu tư một khoảng thời gian quý giá và nỗ lực để giúp công ty tiết kiệm tiền, nhưng không đòi hỏi sự đền đáp. Thực chất, tôi đang tạo điều kiện để đối tác đó sử dụng dịch vụ của chúng tôi vì ông ta có thể dựa vào chúng tôi để có được những lợi ích tốt nhất cho công ty. Tôi cho họ thấy rằng chúng tôi không chỉ giúp công ty tiết kiệm mà chúng tôi còn muốn tiết kiệm tiền cho công ty, rằng chúng tôi thực sự đáng tin cậy. Tôi cho ông ta lý do tốt nhất để thay đổi nhà cung cấp: sự bình yên trong tâm tưởng.

Đó chính xác là những gì bạn phải làm nếu muốn cạnh tranh thành công trong một môi trường mà khách hàng quá trung thành. Bạn phải chứng tỏ rằng bạn xứng đáng nhận được lòng trung thành của họ hơn đối thủ cạnh tranh. Đó là một quá trình lâu dài, khó khăn và tốn kém, và không phải lúc nào bạn cũng ra về thành công. Thật may mắn, chúng tôi đã thành công, nhưng chúng tôi phải mất thêm tám tháng nữa. Trong thời gian đó, chúng tôi tiếp tục đưa ra lời khuyên cho công ty và dành hàng giờ đồng hồ để thảo luận về một vài điều khoản cho một thỏa thuận khả thi. Trong lúc đó, công ty vẫn tiếp tục thương lượng với đối thủ cạnh tranh. Cuối cùng, lòng kiên trì của chúng tôi đã được đền đáp, và chúng tôi đã giành được khách hàng, một thành công ngoài sự mong đợi của chúng tôi.

Dĩ nhiên, chắc hẳn chúng tôi đã không thể thành công nếu không thực sự nỗ lực. Sự thật là bạn cần hiểu rõ doanh nghiệp của mình. Nói cách khác, kiến thức của người chủ doanh nghiệp là một lợi thế cạnh tranh quan trọng. Tôi sử dụng kiến thức của mình bất cứ khi nào có thể.

---

### *Hỏi Norm*

*Norm thân mến:*

*Tôi có một công ty giới thiệu việc làm thành lập cách đây ba năm, và chúng tôi đang lâm vào tình thế bấp bênh. Công việc kinh doanh tốt đẹp trong ba hoặc bốn tháng vào mùa xuân và hai hoặc ba tháng vào mùa thu. Khoảng thời gian giữa hầu như không có doanh thu. Dòng tiền mặt của chúng tôi tụt xuống bằng 0. Trong khi đó, chúng tôi vẫn phải trả lương cho nhân viên. Chúng tôi cố gắng thu hút khách hàng bằng chiết khấu mùa thấp điểm nhưng không hiệu quả. Dòng tiền mặt giảm mạnh và chúng tôi phải dành*



*hầu hết doanh thu của những tháng tốt để bù lại. Vấn đề này đang hủy hoại công ty và làm tôi bối rối.*

*Kent*

Kent thân mến:

Trước tiên, chiết khấu mùa thấp điểm thường không hiệu quả và có thể hủy hoại phần sinh lợi của doanh nghiệp. Thay vào đó, bạn nên tìm cách để đa dạng hóa dịch vụ. Có loại hình kinh doanh nào khác mà bạn có thể cung cấp trong những tháng thấp điểm không? Hoặc bạn có thể cố vấn trong thời gian đó không? Đa dạng hóa thường là giải pháp tốt nhất cho sự thay đổi doanh thu theo mùa. Trong lúc đó, hãy giải quyết trực tiếp vấn đề dòng tiền mặt. Liệu bạn có thể thương lượng để trả tiền thuê trong những tháng mà bạn có nhiều tiền hơn trong ngân hàng? Hay đẩy nhanh thời gian thu công nợ khi khan hiếm tiền mặt? Hãy thử giải thích vấn đề với nhân viên của bạn và hỏi ý kiến họ. Có lẽ họ sẽ cho bạn những ý tưởng mà bạn chưa từng nghĩ đến.

- Norm

---

## **LẮNG NGHE VÀ KIỂM TIỀN**

Thật thú vị, cách tốt nhất để tăng doanh thu cũng là cách hiển nhiên nhất, mặc dù bạn sẽ ngạc nhiên vì nó rất hiếm khi được mọi người sử dụng. Tôi đang nói đến việc lắng nghe khách hàng. Ngày nay, việc làm này hiếm khi xảy ra đến mức bạn thật sự có thể đạt lợi thế cạnh tranh chỉ bằng cách lắng nghe.

Tôi sẽ kể cho bạn nghe một câu chuyện. Một ngày nọ, tôi dẫn hai người từ một công ty luật lớn tại New York đi thăm cơ sở lưu trữ hồ sơ của chúng tôi, hy vọng họ sẽ cộng tác với chúng tôi. Mọi việc chẳng tiến triển được nhiều, cho đến khi người quản lý văn phòng nói “Nhân tiện, chúng tôi muốn tất cả tài liệu của chúng tôi được lưu trữ theo số thứ tự. Nếu các ông lấy chúng ra, chúng tôi muốn đặt chúng vào đúng vị trí cũ.”

Thông thường, chúng tôi không xếp các hộp theo thứ tự riêng biệt. Hệ thống mã vạch cho phép chúng tôi tìm ra các hộp hồ sơ ngay lập tức dù chúng đang

được xếp ở đâu. Nhưng tôi luôn cố gắng cung cấp cho khách hàng những gì họ muốn, và khách hàng tiềm năng này vừa mới nói với tôi những gì cô ta muốn. Tôi trả lời: “Được thôi, không thành vấn đề.”

Cô nhìn người còn lại, rồi nhìn tôi. “Ông không định nói là tôi điên đấy chứ?” cô hỏi.

“Cô không hỏi ý kiến của tôi,” tôi nói. “Cô chỉ nói với tôi điều cô muốn, và tôi tin rằng cô có lý do của mình.”

Cô bắt đầu cười. “Ồ, ở những nơi khác, họ luôn cố gắng tranh luận việc này đến cùng với chúng tôi. Ông là người đầu tiên nói, ‘Vâng.’” Thế là chúng tôi đã có được khách hàng.

Khi kể câu chuyện này, tôi không định ám chỉ rằng lắng nghe khách hàng là điều dễ dàng. Ngược lại, đó là phần khó nhất trong quá trình bán hàng. Tất cả những vấn đề bên ngoài sẽ cản trở bạn lắng nghe. Bởi lẽ, bạn luôn tin rằng bạn biết điều gì tốt nhất cho khách hàng, và thậm chí đôi khi bạn đúng. Chẳng hạn, tôi hiểu rõ vì sao các đối thủ cạnh tranh cố gắng tránh xếp các hồ sơ theo số thứ tự. Từ góc độ của một công ty lưu trữ, đó là một cách làm không hiệu quả. Việc đó chẳng đem lại lợi ích gì mà chỉ gây thêm rắc rối, và khách hàng lại phải trả tiền thêm cho dịch vụ đó. Có lẽ, các công ty khác nghĩ rằng họ đang đưa ra một lựa chọn tốt hơn cho khách hàng. Ngoại trừ một điều: đó không phải là điều khách hàng muốn.

Khi bán hàng, bạn hoàn toàn tập trung tìm kiếm thứ khách hàng muốn, và sau đó, cung cấp thứ đó cho họ nếu bạn có thể. Nhưng sự thật là, bạn không thật sự biết điều gì tốt nhất cho họ. Vậy thì làm thế nào? Trên thực tế, vẫn có nhiều yếu tố mà bạn không nhận ra. Tôi không phản đối việc giúp khách hàng tìm ra cách tốt hơn để giải quyết yêu cầu của họ, nhưng bạn phải cẩn trọng. Bạn dễ nhầm lẫn giữa nhu cầu của mình và của khách hàng, đặc biệt khi bạn đang cố gắng hoàn tất một thương vụ.

Niềm kiêu hãnh cũng ảnh hưởng đến việc lắng nghe khách hàng. Với tư cách là một người bán hàng, bạn sẽ có xu hướng nhấn mạnh vào những điều tốt nhất của công ty bạn. Bạn tự hào vì chúng, đó là điều hoàn toàn chính đáng. Bạn muốn mọi người biết những dịch vụ đặc biệt mà bạn cung cấp, hoặc những dòng sản phẩm mới đang bán chạy, hoặc hệ thống máy vi tính hiện đại mà bạn vừa đầu tư hàng triệu đô-la. Vậy chuyện gì xảy ra? Bạn chỉ quan

tâm tới việc bán hàng. Bạn không lắng nghe khách hàng khi họ nói hệ thống máy vi tính không quan trọng với họ. Bạn nghĩ họ nên xem trọng nó. Bạn biết rằng, nếu họ hiểu biết nhiều hơn, nó sẽ quan trọng với họ. Vì thế bạn cứ tiếp tục huyên thuyên về lợi ích của dàn máy vi tính đó, và không nhận thấy ánh mắt của họ đã hướng sang chỗ khác. Bạn đã đánh mất họ.

Dĩ nhiên, tiếp theo là yếu tố bản ngã. Khi tôi dẫn khách hàng tiềm năng đi tham quan, vài người trong số họ nhìn tất cả những chiếc hộp trong kho hàng của tôi và thốt lên: “Trời ạ, ông không sợ có hỏa hoạn sao?” Thật ra, tôi không sợ hỏa hoạn, và tôi có thể trả lời rằng: “Không, chúng tôi đã được bảo vệ. Chuyện này không đáng bận tâm.” Nhưng đó sẽ là câu trả lời của “cái tôi”. Khách hàng hỏi là vì họ lo sợ hỏa hoạn. Tôi không quan tâm tại sao cô ta lo lắng. Vấn đề là tôi cần phải tôn trọng nỗi lo của khách hàng, chứ không được xem nhẹ nó. Chính vì thế, câu trả lời của tôi là: “Vâng, dĩ nhiên, tôi đã tính đến nguy cơ hỏa hoạn, để tôi cho cô xem chúng tôi đã làm gì với vấn đề đó.” Một vài người có thể phê phán tôi không trung thực. Nhưng tôi nghĩ mình không ích kỷ. Tôi đã đặt “cái tôi” sang một bên và trả lời vào mối bận tâm của khách hàng.

Và đó là mục tiêu của tôi với tư cách là người bán hàng. Tôi không lo lắng đến việc giành được các thương vụ. Tôi chỉ quan tâm đến việc khiến cho khách hàng cảm giác họ được lắng nghe, thấu hiểu, và được phản hồi. Tôi muốn họ ra về với cảm giác vui vẻ và dễ chịu. Nếu họ cảm nhận được điều đó, doanh thu sẽ tự đến.

Bạn không thể làm cho khách hàng cảm thấy vui vẻ và dễ chịu nếu bạn không thực sự lắng nghe, nếu bạn không từ bỏ tất cả ý tưởng có sẵn, định kiến, kế hoạch và lựa chọn của bạn để lắng nghe những gì họ thật sự muốn nói. Việc này không diễn ra một cách tự nhiên. Nó đòi hỏi sự kỷ luật và luyện tập. Bạn phải tập thói quen loại bỏ mọi trở ngại. Tôi thường ngồi im lặng vài phút trước khi dẫn khách hàng đi tham quan công ty, cố gắng giữ tâm trí mình như một tờ giấy trắng. Tôi lặp đi lặp lại: “Không định kiến. Không định kiến.” Tôi gạt bỏ bất kỳ suy nghĩ nào ngăn cản bản thân mình lắng nghe hoặc quan sát khách hàng. Vâng, tôi sẽ nói về sản phẩm, nhấn mạnh những điều mà tôi xem là quan trọng và hữu ích, nhưng tôi sẽ không thúc ép khách hàng bất kỳ điều gì mà sẽ tìm ra cái họ muốn. Tôi sẽ tìm những dấu hiệu gợi ý hữu ngôn và phi ngôn và dựa theo đó mà trả lời.

Và nó hiệu quả. Tôi quan sát, lắng nghe, và tìm ra những điều không mong

đợi. Đôi lúc khách hàng sẽ nhận xét về một vấn đề nào đó mà tôi không đồng ý, tôi sẽ tự nhắc bản thân: “Không phản đối. Không phản đối.” Bạn cần phải nỗ lực để tránh bị phân tâm. Mặt khác, việc bán hàng sẽ trở lên dễ dàng hơn khi bạn lắng nghe cẩn thận những gì mà khách hàng nói. Bạn chỉ cần nói với họ những gì họ muốn nghe nhưng đừng khiến khách hàng hiểu sai ý bạn. Thông tin phải luôn đúng và chính xác, nhưng bạn có thể nhấn mạnh những phần mà họ quan tâm nhất. Bạn không nhất thiết phải soạn một bài diễn văn khi bán hàng. Khách hàng sẽ cho bạn biết bạn cần phải nói điều gì.

## **BÃY CÔNG SUẤT**

Các bạn cần hiểu rằng tôi không đề nghị các bạn cung cấp cho khách hàng mọi thứ họ yêu cầu. Đôi lúc khách hàng yêu cầu những điều mà bạn không thể, hoặc không nên cung cấp, chẳng hạn như bán với giá thấp hơn mức cần thiết. Hầu hết các doanh nhân đủ khôn ngoan để nhận ra nếu chiết khấu quá nhiều, công ty của họ có thể gặp rắc rối nghiêm trọng. Tuy nhiên, có một cách giảm giá mà thậm chí những doanh nhân lão luyện nhất cũng có thể mắc sai lầm. Nó có thể hủy hoại toàn bộ ngành kinh doanh, đánh sập những công ty có uy tín, chưa kể vô số những doanh nghiệp mới.

---

*Hỏi Norm*

*Norm thân mến:*

*Tôi là một nhà thiết kế chuyên về cà vạt, và cuối cùng tôi đã có được những thứ tôi cần. Tôi liên hệ với một chuỗi cửa hàng thời trang nam giới địa phương và thuyết phục họ xem hàng. Tôi gửi cho họ những mẫu cà vạt, bộ sưu tập mẫu vải, hình ảnh, v.v... Cách đây hai tháng, cửa hàng đó cam đoan sẽ đặt hàng. Từ lúc đó, tôi liên tục gọi điện, và họ luôn viện cớ rằng cửa hàng phải sắp fax đơn đặt hàng, nhưng đó không phải là sự thật. Tôi không thích kinh doanh với một đối tác không coi trọng lời hứa của mình. Tôi có nên quấy rầy họ nữa không?*

*Pam*

*Pam thân mến:*

Nếu là bạn, tôi sẽ gửi cho họ một bức thư ngắn và dí dỏm tính tiền những

chiếc cà vạt. Hãy nói những thứ đại loại như: “Tôi tin rằng ông rất thích những chiếc cà vạt của tôi, chắc hẳn ông đang đeo chúng, nhưng tôi là một nhà kinh doanh nhỏ, tôi phải được thanh toán cho dịch vụ mà tôi cung cấp. Nếu ông không hài lòng về những chiếc cà vạt hay với bất kỳ lý do gì, ông có thể hoàn trả lại chúng. Nếu không, xin vui lòng gửi cho tôi một tờ chi phiếu.”

- Norm

---

Tôi đang nói đến thói quen bán công suất dư thừa với giá chiết khấu để bảo đảm không lãng phí chúng. Công suất dư thừa có thể ở dạng một kho hàng trống, hoặc máy móc ít sử dụng, thậm chí là thời gian đối với người cố vấn. Khi có cơ hội để bán chiết khấu công suất thừa, hầu hết mọi người đều khó lòng từ chối. Họ chỉ nghĩ về khoản tiền mà họ sẽ kiếm được từ một thứ sẽ bị lãng phí nếu không được sử dụng. Họ phớt lờ các nguy cơ có thể xảy ra nếu họ định giá thấp hơn giá trị thực của dịch vụ.

Tôi gọi đây là *bẫy công suất*. Tại sao? Bởi lẽ, khi mới xem qua, có vẻ như bạn đang có một quyết định kinh doanh hợp lý. Nhưng trên thực tế, bạn đang bước chân vào con đường phá sản.

Hãy xem xét trường hợp của một anh chàng thuê xe tải, mượn một vài công nhân, và bước chân vào lĩnh vực kinh doanh vận tải. Giả sử, mức giá tiêu chuẩn của anh ta là 45 đô-la một giờ, và anh ta có ba ngày kinh doanh trong một tuần. Sau đó, do gặp khó khăn, anh ta không thể tìm được khách hàng mua dịch vụ với mức giá đó. Cuối cùng, một khách hàng đề nghị thuê chiếc xe tải khoảng hai ngày với mức giá 25 đô-la một giờ. Anh ta nghĩ: “Tại sao không? Dù sao thì mình cũng phải trả tiền thuê xe thôi. Mình nên kiếm được chút gì từ nó. Chắc chắn mình không muốn nó chỉ nằm im ở đây.” Anh ta chấp thuận lời đề nghị, và kiếm thêm 400 đô-la mỗi tuần. Anh ta cảm thấy hài lòng. Anh ta đã tận dụng tốt chiếc xe của mình. Anh ta không để lãng phí công suất. Sao có thể gọi đó là sai lầm cơ chứ?

Nhưng đó thực sự là một sai lầm nghiêm trọng. Trước hết, chắc chắn anh ta kiếm được ít tiền hơn anh ta nghĩ. Vì anh ta chỉ tập trung vào một yếu tố: công suất - chi phí thuê xe tải. Trong khi đó, anh ta phớt lờ tất cả những chi phí khác mà anh ta phải gánh chịu như tiền xăng, chi phí hao mòn, và chi phí

nhân công. Thật ra anh ta có thể làm tốt hơn bằng cách để không chiếc xe tải ở đó trong hai ngày, nhưng anh ta không nhận thấy điều này vì cái anh ta nhìn thấy là doanh thu, chứ không phải lợi nhuận. Đó là một sai lầm khá phổ biến, đặc biệt là với những người mới khởi nghiệp. Và đó là một sai lầm chết người.

Nhưng giả định rằng anh ta đã tính đến chi phí vận hành và nhận ra mình vẫn có thể thu được lợi nhuận. Thì việc cho thuê xe với giá thấp vẫn là một ý kiến tồi. Tôi gọi giảm giá chỉ để tránh lãng phí công suất là một ý kiến tồi bởi bốn lý do.

Thứ nhất, chi phí vốn phát sinh. Thật ra, bất cứ khi nào bạn thực hiện một thương vụ, bạn đều cho khách hàng vay, ít nhất là đến khi hóa đơn được thanh toán. Điều này cũng giống như đầu tư dưới dạng tín dụng. Bạn cần phải bảo đảm mình có tỷ lệ hoàn vốn đầu tư tốt, nghĩa là bạn đang sử dụng vốn để kiếm đủ lợi nhuận nhằm phát triển kinh doanh. Các doanh nghiệp sẽ phạm sai lầm khi lãng phí công suất vào các thương vụ có hệ số biên lợi nhuận gộp thấp. Đó là hành động tự sát, đặc biệt là với những doanh nghiệp mới có nguồn vốn hạn chế. Họ sẽ không thể thoát ra khỏi giai đoạn khởi nghiệp nếu cạn kiệt tiền mặt.

Thứ hai, chi phí cơ hội phát sinh. Khi bạn tận dụng công suất với những thương vụ có hệ số biên lợi nhuận gộp thấp, bạn không còn chỗ cho những thương vụ có hệ số biên cao. Người vận chuyển sẽ làm gì nếu trong trường hợp anh ta tìm được một khách hàng khác sẵn lòng trả mức giá chuẩn?

Trong khi đó, thông qua việc giảm giá, anh ta chỉ khiến thị trường có thêm một đối thủ cạnh tranh nữa: đó chính là anh ta. Đây là lý do thứ ba bạn không nên theo đuổi thương vụ có hệ số biên lợi nhuận thấp, điều này dựa trên luật kinh doanh cơ bản - cụ thể là, giá cả sẽ trở về điểm thấp nhất. Khi bạn tính hai mức giá khác nhau cho cùng một dịch vụ, bạn đang cạnh tranh với chính mình, và việc đối thủ với mức giá rẻ hơn sẽ giành phần thắng chỉ là vấn đề thời gian. Khách hàng không ngu ngốc. Sớm hay muộn, họ sẽ nhận ra rằng bạn sẵn lòng bán với mức giá thấp hơn. Khi đó, bạn sẽ gặp khó khăn để khiến họ trả thêm.

Thứ tư, chắc chắn bạn sẽ mất đi những khách hàng sẵn lòng trả giá chuẩn, và quan trọng hơn, chống lại việc giảm giá để tận dụng công suất. Cách làm này sẽ xua đuổi những khách hàng cần thiết cho sự thành công của công ty,

thậm chí để sống sót. Họ sẽ giận dữ khi biết rằng bạn tính giá những khách hàng khác thấp hơn cho cùng một dịch vụ. Họ sẽ nghĩ bạn đang tìm cách bòn rút của họ. Tôi không quan tâm mức giá bạn chào bán là bao nhiêu nữa. Họ đã ra đi.

Câu chuyện về chiếc xe tải là một trường hợp điển hình của chiếc bẫy công suất, nhưng bạn cũng nên nhận ra nó trong những tình huống đấu giá. Tôi còn nhớ có lần một thành phố lớn tổ chức đấu giá hợp đồng. Tôi thật sự muốn có được hợp đồng đó, nhưng tôi đã thua một công ty lưu trữ hồ sơ mới vì họ đề nghị mức giá thuê hàng tháng là 13 cent cho mỗi hộp, thấp hơn khoảng 40% so với mức giá của tôi. Tôi chỉ cười. Với mức giá đó, tôi không muốn thực hiện thương vụ này. Thành thật mà nói, tôi không thể hiểu tại sao có người lại muốn nó. Một vài tuần sau, người thắng thầu - chúng ta tạm gọi anh ta là Jerry - đến thăm tôi. Người chủ của công ty đó nhờ tôi cho anh chàng này một vài lời khuyên. Tôi nhanh chóng nhận ra rằng Jerry gặp lúng túng trước diễn biến của việc đấu giá. “Tôi rất ngạc nhiên khi thấy ông không đưa ra mức đấu giá thấp hơn,” anh ta nói.

“Tôi sẽ không bao giờ đấu giá ở mức của cậu,” tôi nói. “Cậu không thể đáp ứng 13 cent trên một hộp. Cậu đang bị lỗ trong hợp đồng đó.”

“Điều đó không đúng,” anh ta nói.

“Không đúng sao?” tôi đáp. “Để tôi cho cậu thấy.”

Chúng tôi ngồi xuống, tôi lấy ra một tờ giấy và bút chì. Tôi hỏi Jerry tòa nhà của anh cao bao nhiêu, sau đó tính toán số hộp có thể xếp từ trần xuống nền nhà. Khi biết được tổng số hộp có thể xếp, và kích thước của mỗi hộp, chúng tôi có thể tính được các hộp sẽ chiếm bao nhiêu không gian. Chúng tôi cũng biết doanh thu hàng tháng từ các hộp. Chia doanh thu cho không gian lưu trữ, chúng tôi xác định rằng Jerry sẽ có doanh thu lưu trữ hàng tháng là 6,60 đô-la trên một feet vuông. “Anh có thể cho người khách thuê kho hàng với mức giá 8 hoặc 9 đô-la trên một feet vuông, và anh sẽ trả tiền thuế, chi phí năng lượng và chiếu sáng. Trong thương vụ này, anh không chỉ có ít doanh thu hơn, mà anh còn phải tự trang trải tất cả chi phí.”

“Ôi trời.” Jerry thốt lên. “Tôi chưa bao giờ nghĩ tới điều này.”

Tôi biết một vài người sẽ tranh luận rằng Jerry đã làm đúng. Xét cho cùng,

lúc đó kho hàng của anh ta đang trống. Anh ta cũng đã trả tiền thuế, chi phí năng lượng, chiếu sáng cùng nhiều phí tổn khác. Thậm chí ở mức giá 13 cent mỗi hộp, hợp đồng với thành phố cũng giúp anh ta trang trải các phí tổn đó. Vì thế lý do gì khiến anh ta không nên giành lấy thứ anh ta nên có?

Câu trả lời là nếu Jerry có thể trở thành một người chủ đất tốt hơn thì tại sao anh ta phải vướng vào những rắc rối và gánh chịu chi phí cho một thương vụ làm ăn như thế? Thật ra, bạn phải luôn đặt câu hỏi liệu bạn có thể kiếm tiền nhiều hơn bằng cách sử dụng công suất của bạn theo một cách khác hay không. Chắc chắn bạn đang làm sai trừ khi bạn có một kế hoạch cải thiện lợi nhuận trong một khoảng thời gian nhất định.

Hiển nhiên, mọi quy luật đều có ngoại lệ, và ở đây cũng thế. Tôi phải thừa nhận rằng trong một vài trường hợp, bán chiết khấu công suất thừa có hiệu quả, miễn là bạn đáp ứng được hai điều kiện. Thứ nhất, bạn và khách hàng phải đồng ý trước về khoảng thời gian chiết khấu và điều gì diễn ra sau khi đáo hạn. Thứ hai, bạn có khả năng giải thích thỏa thuận này khi những khách hàng khác thắc mắc về nó. Họ muốn có cảm giác rằng bạn công bằng. Chẳng hạn, có lần tôi sử dụng một vài không gian trống để giành 200 nghìn hộp hồ sơ từ đối thủ cạnh tranh lớn nhất của công ty. Khách hàng phát hiện ra họ đang phải trả cao hơn mức giá thị trường sau nhiều lần tăng giá tự động, họ bắt đầu tìm kiếm một vài nhà cung cấp khác. Chúng tôi đề xuất một hợp đồng mười năm với mức chiết khấu đặc biệt trong hai năm đầu. Chúng tôi có thể đưa ra đề nghị này vì lúc đó chúng tôi còn nhiều không gian trống tại một trong các kho hàng. Trong năm thứ ba của hợp đồng - khi khách hàng bắt đầu trả mức giá thông thường - chúng tôi đã xây dựng xong một kho hàng mới. Sau đó, chúng tôi thay thế khoản vay xây dựng bằng vay thế chấp, và doanh thu tăng thêm từ khách hàng đó đã bù đắp lãi vay thế chấp hàng tháng.

Vì thế, ngay từ đầu khách hàng biết chính xác thỏa thuận là gì. Và nếu một khách hàng nào đó hỏi tôi về điều này, tôi có thể chỉ ra rằng chúng tôi đều cho họ mức chiết khấu trong khoảng thời gian đầu. Tôi thậm chí có thể đề nghị thỏa thuận với họ tương tự như khách hàng mới nếu họ sẵn lòng ký hợp đồng mới kéo dài mười năm cho 200 nghìn hộp.

Tuy nhiên, đó là trường hợp đặc biệt. Thông thường, ý tưởng bán công suất thừa với giá chiết khấu vẫn là một ý kiến tồi, điều này không có nghĩa là bạn không nên chiết khấu cho khách hàng. Ngoài việc chỉ để tận dụng công suất



thừa, bán chiết khấu cần phải có một lý do khác. Ví dụ, khối lượng giao dịch là một lý do phổ biến. Hoặc bạn có thể đề nghị chiết khấu cho khách hàng chấp nhận một số điều khoản đặc biệt. Hay tốt hơn hết, hãy giữ nguyên mức giá nhưng kèm theo dịch vụ giá trị gia tăng. Điều này thay đổi theo từng khách hàng tùy vào nhu cầu của họ. Thậm chí nếu bạn phải trả thêm để cung cấp dịch vụ, thì ít nhất bạn đang sử dụng đồng tiền một cách khôn ngoan. Bạn có được khách hàng trả giá chuẩn. Bạn không giảm mức giá trung bình. Và bạn không làm điều gì để xua đuổi khách hàng hiện tại. Điều tồi tệ nhất có thể xảy ra là họ có thể đòi hỏi dịch vụ tương tự. Nhưng đó lại là một điểm tích cực, không phải tiêu cực. Nếu bạn nổi tiếng với dịch vụ giá trị gia tăng, khách hàng sẽ tìm đến bạn, và bạn nhận ra mình có thể tính thêm chi phí với dịch vụ này.

Tuy nhiên, không phải lúc nào bạn cũng có thể gặp may mắn như vậy. Bạn có thể chỉ ngồi đó với một chiếc xe tải trống, bất động, và khách hàng lại không quan tâm đến dịch vụ giá trị gia tăng, hoặc chiết khấu trên số lượng lớn, hay bất cứ thứ gì khác. Ông ta chỉ muốn thuê chiếc xe tải với giá 25 đô-la thay vì 45 đô-la như bình thường. Trong trường hợp đó, bạn nên quay lại bài học đầu tiên và cơ bản nhất trong kinh doanh: bạn không thể kinh doanh với tất cả mọi người. Trên thế gian này có những người muốn nhiều hơn cái mà bạn có thể cung cấp với số tiền của họ, không một cuộc thương lượng nào có thể thay đổi ý kiến của họ. Chỉ có một từ bạn có thể sử dụng để đối phó với những khách hàng như vậy, bạn phải học nó, mặc dù bạn khó thoát ra khi khách hàng đang khiến doanh thu của bạn bị đe dọa. Đó là từ Không.

## **ĐIỂM MẤU CHÓT**

**Thứ nhất:** Bạn sẽ hoạt động tốt hơn nếu có nhiều khách hàng nhỏ hơn một vài khách hàng lớn.

**Thứ hai:** Khi bạn chuẩn bị ký kết với khách hàng thì hành động quan trọng hơn lời nói. Hãy để họ trải nghiệm những dịch vụ bạn cung cấp.

**Thứ ba:** Lắng nghe là một nghệ thuật bị thất truyền. Bạn có thể đạt được lợi thế cạnh tranh chỉ bằng cách lắng nghe cẩn thận những gì khách hàng đang nói.

**Thứ tư:** Giảm giá chỉ để tận dụng công suất luôn là một ý kiến tồi. Nếu làm như vậy là bạn đang hủy hoại mảng kinh doanh mang lại nhiều lợi nhuận

hơn cho công ty.

## Chương 9: KHÁCH HÀNG CẦN GIỮ CHÂN

Trong kinh doanh có một quy luật rất dễ bị lãng quên, đặc biệt khi cạnh tranh để giành khách hàng với những công ty khác: Thắng lợi không chỉ có nghĩa là hoàn tất thương vụ. Chiến thắng là khi bạn hoàn tất thương vụ đồng thời đặt nền tảng cho một mối quan hệ tốt đẹp cho phép bạn giữ chân khách hàng trong một khoảng thời gian rất, rất dài.

Tên của trò chơi đó là *Giữ chân khách hàng*. Sẽ rất khó để phát triển kinh doanh nếu bạn phải liên tục thay thế khách hàng. Xét cho cùng, bạn sẽ thích cái nào hơn? Hoàn thành 50 thương vụ một năm và có tỷ lệ giữ chân khách hàng là 100%, hay hoàn thành 100 thương vụ mỗi năm và có tỷ lệ giữ chân khách hàng là 50%? Còn tôi, tôi sẽ chọn cái đầu tiên. Vâng, lý do là trong năm bạn sẽ có nhiều thương vụ hơn, và cuối cùng bạn vẫn có đủ số lượng khách hàng, nhưng nếu bạn mất một hoặc hai khách hàng cũ, thì lượng thời gian, sức lực, và tiền bạc mà bạn phải tiêu tốn để tìm kiếm khách hàng mới sẽ nhiều gấp đôi so với việc chỉ có một nửa doanh thu nhưng có thể giữ chân tất cả khách hàng đã ký hợp đồng.

Đó là kinh nghiệm mà tôi có được từ công ty thư tín của tôi, Perfect Courier. Chúng tôi thường xuyên mất 25% khách hàng mỗi năm, chủ yếu là do đây là một ngành kinh doanh cạnh tranh khốc liệt, không có rào cản khi gia nhập và gần như không thể ngăn cản khách hàng chuyển từ nhà cung cấp này sang nhà cung cấp khác nếu họ có thể tiết kiệm vài đô-la. Mỗi sáng thức dậy, tôi đều tự hỏi bản thân: “Hôm nay mình sẽ mất khách hàng nào đây?” Khách hàng sẵn sàng đổi nhà cung cấp chỉ vì vài xu. Thỉnh thoảng chúng tôi đánh mất khách hàng về tay đối thủ cạnh tranh, chúng tôi biết họ sẽ không thể trụ quá sáu tháng với mức giá họ đưa ra. Khách hàng luôn nói: “Chúng tôi sẽ quay lại khi họ phá sản.”

Tuy nhiên, chúng tôi vẫn cố gắng để lọt vào danh sách Inc. 500 trong ba năm liền. Chúng tôi làm được điều này một phần là do phát triển được những cơ chế để cột chặt khách hàng vào dịch vụ của chúng tôi. Chẳng hạn, hóa đơn sẽ thể hiện số tiền có thể truy thu với mỗi khách hàng. Bởi lẽ chúng tôi là một trong số ít những công ty thư tín có máy vi tính vào thời điểm đó, và chỉ có chúng tôi mới có khả năng sản xuất hóa đơn. Tuy nhiên, kể cả khi có

được những thiết bị phù hợp, mỗi năm chúng tôi vẫn phải thay thế một phần tư số thương vụ để có thể hòa vốn, chưa kể đến việc lọt vào danh sách Inc. 500.

Do đó, làm thế nào bạn có thể bảo đảm sẽ giữ chân được phần lớn khách hàng? Rõ ràng, bạn sẽ gặp nhiều bất lợi khi kinh doanh trong một lĩnh vực có nhiều rào cản lớn đối với doanh nghiệp mới và nhiều trở ngại khi thay đổi nhà cung cấp, như trường hợp công ty lưu trữ hồ sơ của tôi. Nhưng chủ yếu vẫn là xây dựng mối quan hệ vững chắc với khách hàng. Không khách hàng nào thích thay đổi nhà cung cấp. Nó khiến họ tiêu tốn thời gian và tiền bạc mà đáng lẽ ra chúng có thể được sử dụng cho việc khác. Bên cạnh đó, việc thay đổi còn ảnh hưởng tới toàn bộ phần còn lại của công ty. Họ phải gặp gỡ nhà cung cấp mới, phải đàm phán hợp đồng mới. Tại sao họ phải làm tất cả những việc đó? Thường là vì họ thật sự phiền lòng với nhà cung cấp hiện tại.

Điều đó có nghĩa là, khách hàng không đối xử với tất cả nhà cung cấp như nhau. Mọi người đều phạm sai lầm hết lần này đến lần khác, nhưng không phải ai cũng mất khách hàng vì đã sai phạm. Trong một vài trường hợp, khách hàng nói: “Họ là một công ty tốt. Hãy cho họ thêm một cơ hội nữa.” Trong trường hợp khác, họ nói: “Những gã này không thể làm gì ra hồn. Hãy đi tìm người khác.” Khác biệt là gì? Hầu hết đều liên quan đến mối quan hệ giữa nhà cung cấp và khách hàng.

Mối quan hệ đó không chỉ bắt đầu từ khi khách hàng ký kết hợp đồng, mà còn từ những tiếp xúc ban đầu, rất lâu trước khi mọi thương vụ được ký kết. Bạn phải tìm hiểu trước bạn sẽ phải làm gì để khiến khách hàng hài lòng sau khi có được thương vụ. Chẳng hạn, tôi muốn biết thời gian thanh toán hóa đơn của khách hàng. Bạn có thể giả định rằng khách hàng sẽ thanh toán trong 30 ngày, giống như chính sách của công ty bạn. Nhưng nhân viên kế toán của khách hàng lại muốn thanh toán trong vòng 90 ngày, như họ vẫn làm với những nhà cung cấp trước đó. Sau 45 ngày, bạn gọi điện và nhận được thông tin rằng bạn sẽ không được thanh toán trong 45 ngày tiếp theo, bạn sẽ không vui. Bạn gây áp lực cho khách hàng, và họ không hài lòng. Mối quan hệ rạn nứt từ đó.

Vậy lỗi do ai? Tôi nói đó là lỗi của bạn vì bạn đã không tìm hiểu trước thông tin về chính sách thanh toán của công ty khách hàng. Nếu bạn biết trước, bạn có thể tính thêm chi phí trả chậm vào bản đề xuất, chấp nhận điều khoản thanh toán, hoặc đơn giản là quyết định không thực hiện thương vụ này. Dù

bạn chọn lựa theo cách nào, bạn cũng sẽ không buồn phiền vì một hiểu lầm có thể dễ dàng ngăn ngừa.

Nhưng ngoài việc tìm hiểu những điều cần biết để không vô tình làm tổn hại đến mối quan hệ mới, bạn cũng nên sử dụng khoảng thời gian trước khi hoàn tất thương vụ để xây dựng niềm tin giúp bạn giữ chân khách hàng trong dài hạn. Nghĩa là, bạn thể hiện thành ý làm bất kỳ điều gì cần thiết nhằm bảo đảm khách hàng sẽ hài lòng sau khi ký kết.

Chẳng hạn, trong khoảng thời gian chúng tôi cạnh tranh để ký kết với một công ty luật quy mô trung bình, chúng tôi mời người đại diện đến thăm công ty, thăm quan kho hàng, gặp gỡ nhân viên, và tìm hiểu năng lực của công ty. Chúng tôi dẫn họ đi thăm quan một vòng. Sau đó, chúng tôi nói với người quản lý hồ sơ của công ty rằng chúng tôi muốn viếng thăm văn phòng của họ ở Manhattan. Ông ta vô cùng ngạc nhiên bởi lẽ chưa từng có ai yêu cầu làm việc đó. “Tại sao?” ông ta hỏi.

“Bởi vì,” tôi nói, “tôi muốn biết thời gian lên và xuống bằng thang máy. Tôi cũng muốn biết tòa nhà trông như thế nào. Và tôi muốn biết cách thức các ngài làm việc. Chúng tôi có thể đưa ra vài đề xuất.”

“Nếu chúng tôi không lựa chọn các ông thì sao?” ông ta hỏi.

“VẬY thì chúng tôi sẽ có một ngày làm việc với những người tốt bụng,” tôi nói.

Hóa ra, chúng tôi là người duy nhất yêu cầu được thăm công ty luật. Khi bắt đầu đấu giá, hầu hết các công ty lưu trữ hồ sơ khác đều nhanh chóng bị loại. Chỉ còn ba công ty cuối cùng và giá của chúng tôi là cao nhất. Người quản lý hồ sơ liên hệ với nhân viên bán hàng của chúng tôi và nói: “Chúng tôi muốn hợp tác với các ông, nhưng vẫn có vài điều trong gói dịch vụ của các ông mà chúng tôi không thể chấp nhận. Các ông sẽ được ký hợp đồng nếu các ông sẵn lòng thay đổi vài điều.”

“Tại sao các ông muốn hợp tác với chúng tôi?” nhân viên bán hàng hỏi.

“Trước đây, không ai đến thăm công ty chúng tôi cả,” người quản lý hồ sơ nói. “Không ai hỏi chúng tôi những câu như các ông. Các ông là người duy nhất hiểu rõ chúng tôi hoạt động như thế nào.”

Cho dù phải thay đổi một vài điều khoản, nhưng chúng tôi đã ký được hợp đồng, và chúng tôi có cơ hội đó bởi một lý do: chúng tôi đã tạo dựng được mối quan hệ.

---

### *Hỏi Norm*

*Norm thân mến:*

*Tôi là chủ một công ty túi xách nhỏ đang phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt. Việc kinh doanh của tôi tiến triển tốt cho đến một năm trước, khi doanh thu giảm dần. Tôi nhận được khen ngợi từ các bài viết trong các ấn phẩm thời trang hàng đầu và trở thành nhà cung cấp cho những cửa hàng có doanh thu trực tiếp tốt nhất trong nước. Năm trước, tôi quyết định tự bán hàng, vì tôi nghĩ mình có thể là người phát ngôn tốt nhất cho sản phẩm của mình. Mục tiêu đầu tiên của tôi là xây dựng một thương hiệu vững chắc. Làm thế nào tôi có thể đạt được mức độ cao hơn?*

*Nancy*

*Nancy thân mến:*

Tự bán hàng không phải là cách hay để xây dựng thương hiệu. Bạn cần phát triển một vài kỹ năng với tư cách là người chủ thương hiệu. Bạn không thể làm việc đó nếu bạn dành quá nhiều thời gian để đánh giá thông tin, viếng thăm khách hàng, và nhận những cánh cửa đóng sầm trước mặt. Để xây dựng một thương hiệu, tăng doanh thu và phát triển công ty, bạn cần phải chuyển những trách nhiệm đó sang cho người khác. Tôi thừa nhận điều này khó, đặc biệt khi bạn tin rằng bạn có thể làm điều này tốt hơn bất kỳ ai. Tôi là người điều vận đầu tiên trong công ty thư tín của mình, và tôi luôn tin rằng tôi là người tốt nhất. Nhưng nếu tôi vẫn làm công việc điều vận, có lẽ ngày nay tôi chỉ có một công ty rất nhỏ.

- Norm

---

## XÂY DỰNG LÒNG TRUNG THÀNH

Chắc chắn bạn không thể xao nhãng mối quan hệ với khách hàng sau khi đã có được thương vụ. Quan hệ với khách hàng - cũng như những mối quan hệ khác - sẽ phai nhạt nếu không được nuôi dưỡng thường xuyên. Có rất nhiều cách để thực hiện. Một trong số đó là giáo dục cho khách hàng về ngành kinh doanh của bạn. Họ muốn cắt giảm chi phí, và bạn là người duy nhất có thể chỉ cho họ chỗ để tiết kiệm. Bạn hiểu việc kinh doanh của mình tốt hơn họ. Bạn biết họ mất hay lãng phí tiền bạc ở đâu. Bạn biết làm thế nào họ có thể cắt giảm chi phí bằng cách thay đổi cách thức hoạt động. Nói tóm lại, bạn có thể giúp họ trở thành người mua hàng khôn ngoan và khách hàng thông minh.

Chẳng hạn, trong ngành kinh doanh lưu trữ hồ sơ, một trong những điều đầu tiên bạn khám phá ra là hầu hết mọi người lưu trữ hồ sơ vĩnh viễn. Khách hàng giao hồ sơ cho công ty và quên bẵng chúng. Thường thì không có lý do để lưu trữ hồ sơ sau một vài năm nhất định, song cũng không có ai kiểm tra xem cái nào nên hủy. Trong khi đó, phí lưu trữ thì liên tục tăng lên.

Chúng tôi nhận ra một cơ hội giúp khách hàng bằng cách phát triển một hệ thống trong đó chúng tôi nhập vào máy vi tính ngày tiêu hủy của mỗi hộp chúng tôi nhận được. Đến ngày được ấn định, chúng tôi sẽ thông báo với khách hàng, sau đó họ sẽ nói chúng tôi nên hủy hồ sơ hay tiếp tục giữ lại các hộp hồ sơ. Trong quá trình đó, chúng tôi tiết kiệm được cho khách hàng tới 40% chi phí lưu trữ.

Dĩ nhiên, kết quả là số lượng hộp còn lại sẽ ít hơn. Xét về phương diện nào đó, doanh thu cũng giảm hơn mức bình thường. Tuy nhiên chúng tôi thật sự được trả công khi chỉ cho khách hàng cách tiết kiệm tiền. Họ đền đáp bằng cách ở lại với chúng tôi thậm chí khi công ty khác đề nghị mức giá rẻ hơn. Về lâu dài, đối với việc kinh doanh, lòng trung thành đó đáng giá hơn nhiều so với những chiếc hộp tăng thêm.

Một cách khác để xây dựng quan hệ với khách hàng là đối xử với khách hàng cũ như khách hàng mới. Đó là một thử thách lớn hơn mà bạn phải đối mặt. Chúng ta có xu hướng thay đổi cách cư xử với khách hàng sau một khoảng thời gian cộng tác. Bạn sẽ cố gắng làm tất cả để ký hợp đồng với họ, nhưng sau khi ký kết thành công, thái độ của bạn bắt đầu thay đổi. Đến khi quay lại để tái ký kết hợp đồng, bạn có một loạt các kỳ vọng mới. Bạn

không tập trung hoàn tất thương vụ nữa. Bây giờ bạn chỉ nghĩ đến một thỏa thuận tốt hơn. Đó là cách nhanh nhất để đánh mất khách hàng. Bạn mở đường cho đối thủ cạnh tranh, những người đang coi khách hàng của bạn giống cách bạn nhìn họ lần đầu.

Vì thế, tôi làm mọi việc có thể để đảm bảo rằng sự quan tâm của chúng tôi với các khách hàng cũ vẫn được duy trì như lần đầu tiên họ cộng tác với chúng tôi. Đó là điều tôi đã hứa khi ký hợp đồng, và đó cũng là cách suy nghĩ mà tôi cố gắng truyền đạt cho nhân viên. Tôi muốn tất cả mọi người trong công ty không ngừng tìm cách cải tiến dịch vụ, và giúp cuộc sống của khách hàng dễ dàng hơn. Ví dụ, chúng tôi phát triển một dịch vụ mới được vi tính hóa cho phép khách hàng đăng nhập và theo dõi bất kỳ điều gì họ muốn biết về tài khoản của họ, từ các dữ liệu lưu trữ đến tình trạng các hợp hồ sơ, v.v... Điều đó khiến chúng tôi mất nhiều thời gian hơn, và phải tính giá 1,5 đô-la cho mỗi lần tra cứu. Tôi không muốn sử dụng hình thức tra cứu này nữa. Chúng tôi có thể sử dụng tài nguyên để sinh lời theo nhiều cách khác. Khi sử dụng dịch vụ trực tuyến, khách hàng sẽ tiết kiệm được thời gian, tiền bạc và hạn chế phiền phức, họ cũng giúp chúng tôi tiết kiệm chi phí, nên việc duy trì mức giá sẽ trở nên dễ dàng hơn.

## **GIỮ LIÊN HỆ VỚI KHÁCH HÀNG**

Trong xây dựng và duy trì mối quan hệ với khách hàng, điều quan trọng là phải ghi nhớ vai trò quyết định của bạn với tư cách là chủ doanh nghiệp. Thật không may, công ty của bạn càng thành công, càng phát triển, bạn càng khó làm tròn nhiệm vụ. Bạn cảm thấy ngày càng có ít cơ hội để tương tác với khách hàng. Bạn không thể dành cho họ nhiều thời gian như những ngày đầu tiên. Luôn có những vấn đề khác cấp thiết hơn - giải quyết rắc rối, thu xếp tài chính, tuyển dụng nhân lực, đàm phán thỏa thuận, v.v... Bạn phải trông cậy nhiều hơn vào nhân viên để giải quyết mối quan hệ hàng ngày với khách hàng, trong khi chính bạn ngày càng xa rời họ. Đó là một quá trình thậm chí có thể hủy hoại một công ty mới tiềm năng nhất - trừ khi có ai đó quyết tâm nỗ lực bảo đảm rằng điều đó không xảy ra.

Tôi xin phép kể cho các bạn nghe một trải nghiệm thú vị mà tôi có được trên chuyến bay từ New York đến California. Như thường lệ, lựa chọn của tôi là hãng JetBlue. Tôi cùng những hành khách khác lên máy bay, sau đó cửa đóng lại. Khi chúng tôi ngồi xuống, cài dây an toàn và xem truyền hình, một người đàn ông trung niên, mái tóc điểm bạc, đứng lên trước mặt mọi người.



Ông mặc chiếc yếm dài quen thuộc mà tất cả các tiếp viên hàng không JetBlue đều mặc, tên ông được đính trên áo. “Xin chào,” ông nói, “tôi tên là Dave Neeleman, và tôi là Giám đốc Điều hành của JetBlue. Chiều nay, tôi ở đây để phục vụ quý khách, và tôi mong chờ được gặp từng quý khách trước khi chúng ta hạ cánh.”

Hiển nhiên, ngay khi máy bay đạt đến độ cao phi hành, ông và những tiếp viên khác bắt đầu di chuyển dọc theo lối đi với những chiếc giỏ đựng bím bím mà JetBlue phục vụ để hành khách lót dạ trong chuyến đi. Dĩ nhiên, nếu hành khách ở phía sau đợi đến khi Neeleman phục vụ, họ sẽ chết đói. Bắt đầu từ dãy đầu tiên, ông chậm chậm tiến dọc lối đi, dừng lại để tán ngẫu với những ai muốn nói chuyện với ông, trả lời mọi câu hỏi. Tôi ngồi ở dãy thứ mười một, và phải hơn một tiếng ông mới đến được chỗ tôi. “Ông có một hàng hăng không tốt đấy,” tôi nói, “các ông lấy đâu ra những ý tưởng tuyệt vời như thế này - chẳng hạn như truyền hình?”

“Hầu hết những ý tưởng chúng tôi thu được từ những chuyến bay như thế này,” Neeleman trả lời, “Khách hàng nói cho chúng tôi biết họ muốn gì.”

“Ồ, lắng nghe khách hàng,” tôi thốt lên, “quả là một ý tưởng kinh điển!” Ông bật cười.

Sau khi trò chuyện với tôi và một vài người khác cùng dãy ghế khoảng 20 phút, Neeleman cáo từ và đi sang dãy tiếp theo. Tôi quay lại xem truyền hình. Những tiếp viên khác tiếp tục làm nhiệm vụ. Khi họ đến dãy của tôi, tôi hỏi họ liệu có từng làm việc với Giám đốc Điều hành trước đây chưa. “Ồ, vâng,” một trong số họ đáp. “Chúng tôi thường xuyên gặp ông ấy.”

“Thế cô nghĩ sao về ông ấy?” tôi hỏi.

“Ông ấy rất tốt,” cô nói, “như những gì ông thấy đấy.”

Tôi ngồi đó, không ngừng ngẫm nghĩ về sự nhạy bén của Neeleman, chưa kể đến sự cống hiến của ông cho công ty. Tôi dám chắc ông đã có một ngày làm việc trọn vẹn trước khi bước chân lên mỗi chuyến bay. Tôi cũng chắc rằng ông có thể sử dụng thời gian hiệu quả hơn theo nhiều cách khác.

Nhưng rồi, trước tiên hãy nhìn những gì ông đã có được từ các cuộc trò chuyện với khách hàng - tất cả những ý tưởng tuyệt vời. Ông nói với người

ngồi đối diện tôi qua lối đi rằng JetBlue sẽ sớm triển khai một trong số các ý kiến, cung cấp Internet không dây tại phòng chờ sân bay, và tiến tới là kết nối Internet tốc độ cao trên những chuyến bay.

Thứ hai, bằng cách giữ liên hệ với khách hàng, ông đã có một cảm giác “thời gian thực” về thị trường. Ông là người đầu tiên biết chuyện gì đang diễn ra, và ông có thể nhận ra các xu hướng trước đối thủ cạnh tranh. Đó là một trong những lợi thế lớn nhất khi tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Thị trường thay đổi. Công nghệ thay đổi. Nhu cầu và mong muốn của khách hàng cũng thay đổi. Nếu bạn luôn cập nhật tình hình thị trường, bạn sẽ tiến nhanh hơn đối thủ một bước. Nếu không, bạn có nguy cơ thiếu thông tin.

Trong khi đó, Neeleman cũng định hình văn hóa công ty. Nhân viên trông thấy ông làm việc cùng tập thể, bước ra giúp đỡ khách hàng, và họ làm điều tương tự. Họ nghe ông nói về những kế hoạch giới thiệu dịch vụ mới, và họ thông tin đến khách hàng. Trên hết, họ biết Neeleman không ngồi tại bàn giấy ở đâu đó và đếm quyền chọn chứng khoán. Ông làm thêm giờ, và ông làm việc cùng họ. Họ có thể yên tâm rằng ông hiểu chuyện gì đang diễn ra trên thực tế vì ông đã ở đó. Kết quả thì sao? Một mức độ tin cậy, tôn trọng và thiện chí đặc biệt có ở khắp nơi.

Với tư cách là một doanh nhân, toàn bộ trải nghiệm đó đã khiến tôi cảm thấy vô cùng thích thú. Tôi tin tưởng vào hình thức lãnh đạo và dịch vụ mà Neeleman cung cấp, nhưng không phải lúc nào tôi cũng đòi hỏi điều này từ những nhà cung cấp của riêng mình. Tôi có xu hướng bào chữa cho họ. Sau chuyến bay với Neeleman, những cái cớ đó dường như trở nên bất hợp lý. Ý tôi là, tôi ngồi đó, trong khoang hạng nhất, tận hưởng dịch vụ khách hàng từ chính Giám đốc Điều hành của một hãng hàng không với giá vé là 154 đô-la. Tôi có nên trông đợi điều tương tự từ những nhà cung cấp mà tôi đã chi hàng nghìn đô-la không nhỉ? Sau đó, tôi sa thải viên môi giới bảo hiểm, chấm dứt hợp đồng với công ty kế toán và ngân hàng. Khi họ không hiểu vì sao, tôi đề nghị họ nên đi thử một chuyến bay của JetBlue.

## **ĐIỂM MÁU CHÓT**

**Thứ nhất:** Giữ chân khách hàng là chìa khóa để phát triển, và bạn giữ chân khách hàng bằng cách xây dựng mối quan hệ bền chặt với họ.

**Thứ hai:** Một phương pháp để xây dựng quan hệ với khách hàng là giúp họ

trở thành người mua hàng khôn ngoan bằng cách nói cho họ việc kinh doanh của bạn.

**Thứ ba:** Hãy đặt ra nguyên tắc đối xử với khách hàng cũ như khách hàng mới. Nếu không, bạn sẽ dễ bắt đầu xem nhẹ họ.

**Thứ tư:** Bạn sẽ mất liên lạc với khách hàng khi công ty phát triển, trừ khi bạn sắp xếp để trực tiếp gặp gỡ khách hàng.

## Chương 10: NHỮNG HÀNH ĐỘNG KHIẾN KHÁCH HÀNG RỜI BỎ CÔNG TY

Có một trò chơi mà tôi rất thích đó là theo dõi số lượng các câu chuyện về dịch vụ khách hàng tồi tệ mà tôi được kể, hoặc trải nghiệm, trong khoảng thời gian sáu tháng, và sử dụng nó làm công cụ đơn giản để nâng cấp chất lượng dịch vụ khách hàng trong việc kinh doanh của tôi. Nó tăng và giảm theo từng năm, nhưng tôi vẫn luôn ngạc nhiên với số lượng những nhà cung cấp dịch vụ cho rằng khách hàng tồn tại chỉ để giúp họ duy trì cuộc sống tiện nghi.

Hãy xem xét câu chuyện về vị nha sỹ tôi đến khám khi tôi cần bọc răng. Văn phòng của ông ta - trên Đại lộ Park ở Manhattan - là một trong những nơi đẹp nhất mà tôi từng biết. Toàn bộ phòng tắm được lát đá hoa cương đen lấp lánh và crôm. Trong lần khám đầu tiên, tôi được giao cho “không gian vệ sinh cá nhân” riêng, nơi tôi có thể cất bàn chải đặc biệt của tôi trong một tủ có chìa khóa. Nha sỹ kiểm tra tổng quát và chụp hình X quang miệng tôi từ mọi góc độ có thể. Sau đó, ông yêu cầu tôi quay lại sau một vài tuần để xem ông dự định bọc răng như thế nào.

Ông soạn thảo một bài thuyết trình tỉ mỉ. Khi tôi ngồi tại văn phòng, ông bắt đầu giải thích chi tiết những gì ông ta sẽ làm, nguyên nhân và cách thực hiện. Tôi ngắt lời ông. “Được rồi,” tôi nói, “Tôi tin ông. Chi phí là bao nhiêu?”

“Tổng chi phí” ông nói. “Khoảng 45 nghìn đô-la.”

Quá choáng váng, tôi nói với ông ta: “Thưa bác sỹ, tôi có quen bốn nha sỹ giỏi nhất thành phố, và ông nằm vị trí đầu tiên trong danh sách, nhưng mức giá đó thật khó tin.”

“Ông có thể cho tôi xem danh sách được không?” ông ta hỏi. Tôi đưa nó cho ông ta. Ông ta mỉm cười khi nhìn lướt qua. “Một người là học trò của tôi,” ông ta nói. “Và một người nữa từng làm cho tôi. Đích thân tôi dạy cho anh ta.”

“Anh ta giỏi chứ?” tôi hỏi.

“Vâng, anh ta rất giỏi, nhưng anh ta ở Rockville Centre, Long Island,” ông ta nói. “Ông có thể chữa răng ở đó với mức giá rẻ hơn, nhưng ông sẽ không nhận được dịch vụ như ở đây.” Vị nha sỹ đi lại quanh phòng.

Tôi đứng lên và nói: “Cám ơn nhiều, thưa Bác sỹ.”

“Ông định đi đâu?” ông hỏi.

“Tôi sẽ đi đến anh chàng ở Long Island và xem anh ta tính giá bao nhiêu,” tôi nói. “Nhưng tôi phải nói điều này. Ông có một bài rao hàng quá tệ, nó khiến tôi nghĩ rằng tôi đang trả tiền cho văn phòng trên Đại Lộ Park của ông.” Tôi ra khỏi phòng và sắp xếp cuộc hẹn với người nha sỹ ở Rockville Centre, anh chỉ tính nửa giá so với nha sỹ ở Đại lộ Park. Tôi nói tôi đến theo lời đề nghị của vị nha sỹ trước đó. Anh ta không tin điều này. Tôi kể với anh toàn bộ câu chuyện. Anh cười và hỏi nha sỹ ở Đại lộ Park tính giá bao nhiêu. “Tôi sẽ nói cho anh biết,” tôi nói, “nhưng chỉ sau khi anh hoàn thành xong công việc.”

“Tại sao?” anh ta hỏi.

“À,” tôi nói, “chắc chắn anh sẽ tăng giá, và tôi thì không muốn anh làm điều đó ngay lúc này.” Anh ta bật cười - nhưng anh ta không phủ nhận.

## TĂNG GIÁ

Chắc chắn giá cả luôn đóng một vai trò trong mối quan hệ với khách hàng, và không có cách nào để đánh mất một khách hàng hơn việc đột ngột tăng giá cao. Không ai muốn làm điều đó, nhưng - nếu bạn không tăng giá dần theo thời gian - một ngày nào đó bạn có thể thức dậy và phát hiện ra mình không còn chọn lựa nào khác.

Vợ tôi, Elaine, tình cờ có được một ví dụ khá thú vị. Nhiều năm qua, cô ấy làm tóc tại một thẩm mỹ viện ở gần nhà. Cô ấy bắt đầu đến đó một phần là do vị trí thuận tiện, một phần là do cô ấy mệt mỏi với những cửa hiệu náo nhiệt trong vùng. Giá không phải là yếu tố quan trọng, mặc dù nó không khiến cho người chủ, Judy, phải chịu tổn thất khi tính giá thấp hơn các thẩm mỹ viện khác cho cùng loại dịch vụ. Elaine tận dụng mức giá rẻ này bằng

cách đến đó hai lần một tuần thay vì một lần.

---

### *Hỏi Norm*

*Norm thân mến:*

*Chúng tôi là một công ty sản xuất trị giá 40 triệu đô-la và chúng tôi phân phối sản phẩm cho 250 nhà buôn độc lập ở Bắc Mỹ và châu Âu. Làm thế nào chúng tôi có thể sử dụng Internet để giao sản phẩm đến tận tay người tiêu dùng mà không khiến các nhà buôn trung thành của chúng tôi phiền lòng?*

*Chris*

Chris thân mến:

Tôi cho rằng những nhà buôn của bạn sẽ không phiền lòng nếu bạn bán bằng giá của họ và cho họ hưởng hoa hồng trên bất kỳ thương vụ nào trong khu vực của họ. Thật ra, chắc chắn họ sẽ ủng hộ bạn. Nhưng nếu bạn dự định bán với mức giá thấp hơn, tình hình sẽ nhạy cảm hơn. Bạn sẽ cần sự cho phép của những nhà buôn để làm điều đó và bạn có thể phải đồng ý trả cho họ mức hoa hồng thông thường cho những thương vụ trong khu vực của họ. Trong mọi trường hợp, mấu chốt vẫn là kỹ năng giao tiếp. Tôi sẽ bắt đầu bằng cách gửi một bảng câu hỏi cho những nhà buôn. Hãy nói với họ bạn muốn cho họ một cơ hội kiếm nhiều tiền hơn bằng cách hưởng hoa hồng từ kinh doanh trên Internet. Nếu bạn truyền đạt đúng cách, bạn sẽ ổn. Nếu không, bạn sẽ gặp rắc rối dù bạn có làm gì đi nữa.

- Norm

---

Rồi một ngày nọ, Judy đột nhiên thông báo tăng giá rất cao và có hiệu lực ngay lập tức. Dịch vụ cắt tóc thường tăng 25%, sấy khô cũng thế. Giá nhuộm tóc tăng 85%. Việc tăng giá là một cú sốc đối với khách hàng. Một vài người giận dữ và nói họ sẽ bỏ đi. Thậm chí Elaine cũng phiền lòng. Cô ấy hỏi Judy tại sao bà làm thế. Tại sao lại tăng giá quá nhiều? Tại sao lại tăng tất cả cùng một lúc?

“Tôi không có sự lựa chọn,” Judy nói. “Chúng tôi đã không tăng giá trong mười năm. Tôi phải tăng lương cho nhân viên mỗi năm, và tôi không có thu nhập thêm. Bây giờ nếu không tăng giá mạnh tôi sẽ không thể tiếp tục kinh doanh. Tôi sẽ không thể thanh toán hóa đơn. Cửa tiệm sẽ không thể duy trì.”

Tôi thông cảm với Judy. Tăng giá không bao giờ dễ dàng. Bạn đang mạo hiểm công việc kinh doanh khi tăng giá cao. Đơn giản là vì không có cách nào để thực hiện điều này mà không gặp phản ứng từ phía khách hàng, do đó nó đẩy mối quan hệ quan trọng nhất của bạn vào rủi ro. Đối mặt với sự phản đối, nhiều chủ doanh nghiệp cảm thấy nên hủy bỏ việc tăng giá, hoặc ít nhất trì hoãn nó càng lâu càng tốt. Tuy nhiên, nếu bạn làm một trong hai cách trên, bạn sẽ phạm sai lầm lớn. Cứ cho là bạn không cảm thấy bị tổn thất trong một khoảng thời gian. Nếu doanh thu tăng lên, chắc chắn trong năm tiếp theo bạn có thể mang về nhà số tiền như trước. Kết quả là bạn không nhận thấy rủi ro mà mình đang gánh chịu. Ban đầu, bạn nghĩ mình sẽ ổn.

Nhưng, thật ra, có hai việc đang diễn ra. *Thứ nhất*, hệ số biên lợi nhuận gộp của bạn đang thu hẹp lại - vì chi phí của bạn tăng lên. Một vài chi phí luôn luôn tăng. Tôi gọi đó là *phí tổn âm thầm*. Một vài loại chi phí có đời sống của riêng chúng. Nếu bạn không theo dõi chúng một cách sát sao, chúng sẽ tự tăng trưởng. Thậm chí khi bạn theo dõi, chúng vẫn có thể tăng. Ví dụ, trong hầu hết các doanh nghiệp nhỏ, bạn có thể thấy tiền lương tăng mỗi năm. Có thể dự đoán bảo hiểm cũng tăng, và tôi không chỉ nói về bảo hiểm sức khỏe. Chi phí đồ dùng và văn phòng phẩm cũng có xu hướng tăng qua các năm. Một vài thứ sẽ rẻ hơn theo thời gian - ví dụ như dịch vụ điện thoại cơ bản - và máy vi tính nhanh hơn cho phép con người làm việc hiệu quả hơn trước. Tuy nhiên, chi phí trung bình trên một đô-la doanh thu của bạn sẽ tăng từ năm này qua năm khác. Có thể mỗi năm chúng chỉ tăng 2%, nhưng gộp chung sự tăng giá trong năm hay mười năm, bạn không còn lợi nhuận nữa - dĩ nhiên, trừ khi bạn tăng giá.

Tuy nhiên, thậm chí khi không cho phép vấn đề đi quá xa, bạn vẫn có thể hủy hoại việc kinh doanh theo nhiều cách khác nếu không tăng giá thường xuyên theo định kỳ. Bởi lẽ, bạn đang dần hủy hoại giá trị cảm nhận dịch vụ hoặc sản phẩm của bạn. Dù muốn hay không, chất lượng và giá luôn có liên quan đến nhau. Tôi không nói rằng bạn luôn phải tính giá cao như những nhà cung cấp đắt nhất trong ngành, nhưng nếu khoảng cách giữa giá của bạn và của họ quá lớn, khách hàng sẽ bắt đầu xem bạn như lựa chọn rẻ tiền trong thị

trường.

Đồng thời, bạn sẽ hủy hoại giá trị thật sự của công việc kinh doanh tổng thể. Hầu hết các doanh nghiệp nhỏ luôn bỏ qua điều này. Họ chỉ xem công ty như một nguồn thu nhập. Họ quên rằng nó cũng là một nguồn tài sản chủ yếu, đúng hơn là tài sản giá trị nhất của họ, và nó cần được bảo trì như mọi tài sản khác. Điều này bao gồm việc bảo đảm công ty có hệ số biên lợi nhuận gộp cao và ổn định - bằng hoặc tốt hơn những công ty khác trong ngành. Nếu hệ số biên lợi nhuận bị hao mòn, bạn sẽ gặp rắc rối khi cố gắng bán lại công ty. Trên thực tế, gần như bạn sẽ không bán được nó.

Nó cũng giống như việc bán nhà. Nếu ngôi nhà cần một mái nhà mới, người mua sẽ theo đó mà giảm giá, hoặc họ sẽ tìm đến một ngôi nhà không cần một mái mới. Cũng tương tự như thế, những người mua lại công ty sẽ tránh xa những công ty có hệ số biên lợi nhuận gộp thấp, đặc biệt khi hệ số này kém vì giá quá thấp. Ai lại muốn mua một doanh nghiệp để rồi phải tăng giá ngay lập tức? Thậm chí trong trường hợp tốt nhất, bạn cũng phải xoay xở để duy trì số lượng khách hàng sau khi đổi chủ. Điều này gần như bất khả thi khi bạn bắt đầu bằng cách làm một điều gì đó gây tổn hại khách hàng.

Đó là lý do tại sao tôi tin rằng các công ty nên tăng giá theo định kỳ như một hình thức kinh doanh hợp lý. Mức tăng giá không nhất thiết phải cao. Thỉnh thoảng, bạn không thể tăng giá cao. Tôi thường phải đấu tranh vì điều này nhưng tôi luôn nhấn mạnh việc tăng giá, tối thiểu là tăng một ít. Nếu Judy tăng giá khoảng một hoặc hai đô-la mỗi năm trong vòng 10 năm qua, thì đến cuối giai đoạn đó chắc chắn bà sẽ có mức giá cạnh tranh, và cũng không có ai phàn nàn. Thay vào đó, bà buộc phải hành động theo cách khiến cho khách hàng bực bội.

## **LUẬT CHO NHỮNG ĐIỀU LUẬT**

Nếu những rủi ro khác không xảy ra, bạn vẫn có thể đánh mất khách hàng bằng việc cung cấp dịch vụ tệ hại cho họ. Có vẻ công nghệ này đang được sử dụng nhiều hơn trong ba mươi năm vừa qua. Một vài người đổ lỗi cho xu hướng thay đổi trong lực lượng lao động. Có thể đó là một yếu tố, nhưng tôi nghĩ sai lầm chủ yếu nằm ở chỗ khác. Đó là người chủ doanh nghiệp. Bằng cách nào? Thông thường bằng cách thiết lập một luật lệ tệ hại.

---



## Hỏi Norm

*Norm thân mến:*

*Tôi có một doanh nghiệp nhỏ đào tạo kỹ năng viết. Tôi điều hành công ty tại nhà với tư cách người chủ duy nhất, sử dụng các nhà thầu độc lập. Người phụ nữ làm công việc biên tập cho tôi muốn trở thành nhân viên marketing và bán hàng chính thức. Tôi cần một người làm việc đó. Nhưng tuyển cô ta làm nhân viên chính thức sẽ là một cam kết tài chính lớn. Cô ta có thể mang lại nhiều thương vụ ngoài khả năng giải quyết của tôi. Liệu tôi có ngó ngàng không khi định thuê cô ta?*

*Sharon*

Sharon thân mến:

Không bao giờ là ngó ngàng khi thuê một nhân viên, nếu bạn có nhu cầu và hiểu rõ hệ quả tài chính. Điều này bao gồm việc xác định phần doanh thu tăng thêm mà bạn cần để trang trải cho chi phí mới. Để làm được điều đó, bạn phải cộng những chi phí đó trong một khoảng thời gian và chia cho hệ số biên lợi nhuận gộp trung bình. Ví dụ, giả sử trong năm đầu tiên bạn chi 30 nghìn đô-la để tuyển dụng người nhân viên này và thay đổi vài thứ khác, và hệ số biên của bạn là 30%. Khi đó bạn sẽ cần tăng doanh thu hàng năm thêm 130 nghìn đô-la với hệ số biên lợi nhuận gộp cũ để trang trải phí tổn mới và duy trì khả năng sinh lời hiện tại. Để giảm rủi ro, bạn hãy thử nghiệm. Hãy cho cô ấy làm công việc bán hàng bán thời gian và tiếp tục công việc biên tập cho đến khi cả hai có một cảm nhận tốt hơn về cách sắp xếp mới.

- Norm

---

Người chú của vợ tôi - Arnold - là một minh chứng điển hình, chú sống tại vùng nông thôn New York cho đến ngày qua đời. Bản thân chú là một doanh nhân vĩ đại. Có một lần chú kể cho tôi nghe về một trải nghiệm khi chú mang xe đến sửa ở một hãng xe trong thành phố. Đây là lần thứ hai chú mang xe đến sửa với cùng một vấn đề. Khi chú quay lại để lấy chiếc xe, nhân viên nói hóa đơn lên đến vài trăm đô-la. “Được thôi,” chú nói, “nhưng tôi muốn lái thử xe, chỉ để bảo đảm rằng vấn đề đã được giải quyết.”

“Được, nhưng ông phải trả tiền trước,” anh chàng tại quầy dịch vụ nói. Anh ta giải thích rằng: “Chúng tôi không được phép để bất kỳ chiếc xe nào rời khỏi đây cho đến khi hóa đơn đã được thanh toán.”

Thực tế, chú Arnold không phải là khách lạ đối với hãng xe này. Chú đã làm ăn với họ được bốn mươi năm. Chú từng là quản lý hành chính cho một bệnh viện địa phương. Với chức vụ đó, chú đã mua năm hoặc sáu chiếc xe trong một năm của hãng, thậm chí họ phải chỉ định một nhân viên bán hàng riêng cho chú. Ngoài ra, cứ khoảng bốn đến 5 năm một lần, chú Arnold lại mua cho mình một chiếc xe mới. Có thể nói, chú là một khách hàng triệu đô.

Anh chàng ở quầy dịch vụ biết rất rõ điều đó. Chú Arnold tỏ ra nghi ngờ. Chú nói: “Đợi đã, anh đang nói là tôi không thể lái xe của tôi ra khỏi đây vì anh không tin tôi sẽ thanh toán hóa đơn sửa chữa nhỏ này cho anh sao?”

Anh ta trả lời: “Tôi rất tiếc, thưa ngài! Đó là luật, và chúng tôi không thể thay đổi nó.”

Chú Arnold về nhà và gọi cho ông chủ hãng xe. Chú nói: “Jim, chuyện gì đang xảy ra thế? Thật là lố bịch.” Người chủ xin lỗi và nói chú đừng lo lắng. Ông sẽ giải quyết việc này. Đích thân ông mang xe đến trả. Chú Arnold có thể lái thử trong một hoặc hai ngày và thanh toán hóa đơn khi chú cảm thấy hài lòng.

Vậy người chủ đã nhận được gì từ luật lệ của chính mình? Ông đã làm phật lòng một trong những khách hàng tốt nhất của mình. Ông khiến nhân viên mình trở thành một gã ngốc. Và bản thân ông cũng cảm thấy xấu hổ và gặp phiền phức.

Tôi có thể thông cảm với ông. Chính tôi cũng đã làm thế.

Tôi hiểu lý do vì sao các công ty lại đặt ra luật lệ. Khi công ty bạn đạt đến một quy mô nhất định, bạn chợt nhận ra rằng mình cần chúng. Nhân viên cần phải biết đâu là ranh giới - họ nên cư xử như thế nào, điều gì sẽ khiến họ gặp rắc rối, điều gì thì không. Một vài luật lệ được thiết lập vì lý do sinh tồn, ngăn ngừa những sai phạm có thể khiến doanh nghiệp phá sản. Một vài luật lệ khác là để duy trì tiêu chuẩn nào đó. Và có một số điều luật bạn lập ra sau khi đã mắc phải sai lầm. Rồi đến những luật lệ bạn xây dựng vì nghĩ rằng

mình đã phát hiện ra một cách mới xuất sắc để tăng doanh thu hoặc để tổ chức hệ thống quản lý một cách hợp lý hoặc để cắt giảm chi phí - vì bất kỳ điều gì.

Đằng sau mỗi luật lệ luôn có một lý do tốt, hoặc ít nhất một ý định tốt. Khi bạn thiết lập chúng, những luật này có vẻ hoàn toàn hợp lý. Tuy nhiên, nếu bạn không cẩn thận, bạn sẽ chịu một rủi ro khi lập ra những luật làm tổn thương công việc kinh doanh. Bạn đã tước đi khả năng tư duy đánh giá, giải quyết những yêu cầu hợp lý của khách hàng.

Chẳng hạn, trong công ty của tôi, khách hàng luôn yêu cầu giao hộp hồ sơ tận văn phòng. Chúng tôi tính phí giao hàng thông thường và phí cộng thêm khi phải giao hàng khẩn cấp. Như trong mọi ngành kinh doanh, khách hàng sẽ gọi lại để tranh luận về mức phí. Một vài nhân viên dịch vụ khách hàng của chúng tôi đã quá dễ dãi, vì thế tôi thiết lập một luật mới: không được cấp tín dụng khi không có sự chấp thuận từ ban quản lý.

Luật này đã gây tổn hại cho chúng tôi bất cứ khi nào việc tranh luận xảy ra và phần sai thuộc về chúng tôi. Chẳng hạn, một khách hàng yêu cầu giao hồ sơ khẩn cấp, nhưng vì lý do nào đó, những chiếc hộp không thể đến đúng giờ. Khách hàng gọi điện, giận dữ, từ chối trả phí giao hàng. Nhân viên dịch vụ khách hàng nói, “Tôi rất tiếc. Chúng tôi đã giao hàng, và ông phải thanh toán.”

Khách hàng nói: “Nhưng nó đến quá muộn và không giúp ích gì cho chúng tôi, chúng tôi sẽ không thanh toán.”

“Được thôi, xin phép ông trao đổi với quản lý của chúng tôi,” nhân viên nói.

Dĩ nhiên, người quản lý sẽ hủy bỏ phí sau khi nghe xong câu chuyện, nhưng khách hàng vẫn giận dữ. Thứ nhất, vì việc giao hàng chậm trễ. Thứ hai, vì nếu không có ai phàn nàn, dù sao đi nữa, chúng tôi vẫn tính phí. Thứ ba, vì phải tốn một cuộc điện thoại cho quản lý để hủy bỏ phí. Vì thế, khách hàng sẽ bỏ đi với ý nghĩ: “Dịch vụ kiểu quái gì thế.” Và việc tiếp theo chúng tôi phải hứng chịu đó là, chúng tôi đã mất khách hàng vì người đại diện cho hợp đồng đã nghe việc chúng tôi vẫn tính phí ngay cả khi không giao hàng đúng hẹn.

Ngay khi nhận thấy chuyện gì đang xảy ra, điều luật đó đã gây ra thiệt hại

không nhỏ. Và tất nhiên, tôi phải từ bỏ nó. Vì thế, nhân viên dịch vụ khách hàng của chúng tôi sẽ được phép tự quyết định có nên cấp tín dụng hay không. Khi phần sai thuộc về chúng tôi, tôi hy vọng họ làm thế. Liệu có nhân viên nào phạm sai lầm không? Có, nhưng chỉ cần được đào tạo, họ sẽ làm tốt hơn. Ngẫm lại, rõ ràng là tôi đã sai lầm khi lập ra một điều luật chỉ vì một vài nhân viên cấp tín dụng không đúng chỗ. Lẽ ra cách giải quyết đúng đắn là dành thời gian và công sức để giúp họ làm việc tốt hơn.

Và đó thật sự là vấn đề. Chúng ta có xu hướng lập ra những luật lệ tệ hại không phải để đối phó với vấn đề mà là để ngăn ngừa chúng. Chúng ta rơi vào chiếc bẫy đường tắt và giải pháp dễ dàng. Do đó, chỉ vì một khách hàng xấu lái xe đi mà không trả tiền, chúng ta đã hạn chế tất cả những khách hàng tốt khác. Hoặc vì một vài nhân viên đánh giá không tốt trong việc cấp tín dụng mà chúng ta hạn chế tất cả những người có khả năng đánh giá tốt hơn.

Kết quả tất yếu dẫn đến một dịch vụ khách hàng kém chất lượng. Nhân viên của chúng ta bị khiển trách, nhưng chính người lãnh đạo mới đáng trách. Nếu may mắn, bạn sẽ phát hiện ra vấn đề và hủy bỏ luật đó trước khi quá nhiều thiệt hại xảy ra. Bạn sẽ phiền lòng với chính mình khi điều đó xảy ra, nhưng ít nhất bạn có thể hạn chế tối đa tổn thất. Điều bạn nên lo lắng là những luật lệ xấu do bạn thiết lập bạn vẫn chưa được nhận thấy.

## **ĐIỂM MẤU CHÓT**

**Thứ nhất:** Khách hàng không muốn nghĩ rằng họ đang chu cấp cho cuộc sống xa hoa của bạn. Đừng cho họ lý do để nghĩ thế.

**Thứ hai:** Hãy tập thói quen tăng giá từ từ theo định kỳ để không phải tăng giá cao về sau.

**Thứ ba:** Chắc chắn công ty là tài sản có giá trị nhất của bạn. Đừng hủy hoại nó bằng cách làm hao mòn hệ số biên lợi nhuận gộp.

**Thứ tư:** Hãy lưu ý đến những quy luật bạn thiết lập. Chúng có thể vô tình buộc nhân viên cung cấp dịch vụ tệ hại cho khách hàng.

## Chương 11: QUYẾT ĐỊNH TĂNG TRƯỞNG

Hầu hết mỗi năm, thường là vào tháng 12 hoặc tháng Một, các chủ công ty phải ngồi xuống cùng với chiếc máy tính và cố tìm hiểu xem doanh nghiệp của họ sẽ đi đến đâu trong vài năm tới, và làm thế nào họ có thể đến đó. Đó là một bài tập quan trọng, nhưng nó cũng khiến nhiều người gặp rắc rối. Họ phạm sai lầm khi tập trung vào kế hoạch kinh doanh trước khi tìm ra kế hoạch cho cuộc đời mình. Kế hoạch cuộc đời phải được xem xét trước tiên.

Thật không may, nhiều người trong chúng ta nhận thức điều này khá muộn trong cuộc chơi, sau khi chúng ta đã ném mùi thất bại. Nếu vào thập niên 1980 bạn hỏi tôi muốn làm gì, tôi sẽ không do dự trả lời: “Phát triển việc kinh doanh lên 100 triệu đô-la.” Tôi thậm chí không nghĩ đến những việc khác mà tôi muốn làm trong cuộc sống, và lý do tôi muốn một công ty trị giá 100 triệu đô-la. Chỉ đơn giản là tôi xác định một mục tiêu, dù nó là gì đi nữa. Và, như các bạn đã biết, tôi đã thực hiện được ước mơ của mình. Cứ cho là như thế, cuộc sống của tôi trở nên điên loạn. Tôi không có thời gian dành cho gia đình. Tôi chưa bao giờ đi nghỉ phép. Tôi không được làm những điều tôi thích nhất. Nhưng, tôi vẫn tiếp tục doanh nghiệp 100 triệu đô-la một khoảng thời gian, trước khi xảy ra vụ thôn tín bất hạnh mà tôi viết trong chương hai. Khi đó, công ty bắt đầu cạn kiệt tiền mặt, và điều tiếp theo mà tôi biết, là tôi rơi vào Chương 11 của Luật phá sản.

Phải mất ba năm, nhưng cuối cùng tôi cũng đưa công ty ra khỏi Chương 11. Đó là một kinh nghiệm mà tôi sẽ không bao giờ quên và hy vọng sẽ không bao giờ lặp lại. Tuy nhiên, giống như những kinh nghiệm khác đó là một bài học tuyệt vời. Trên hết, nó buộc tôi phải trở lại và hỏi bản thân mình tại sao ngay từ đầu tôi muốn kinh doanh. Bây giờ, đó là câu mà tôi thường hỏi những người đến xin tôi lời khuyên.

Hãy xem trường hợp của Mike Baicher, người liên lạc với tôi để xin lời khuyên về phát triển việc kinh doanh vào giữa thập niên 1990. Anh nói anh phải thuê một vài nhân viên bán hàng, nhưng anh không biết liệu anh có thể trang trải nổi chi phí. Liệu tôi có thể giúp anh lập một kế hoạch không? Tôi đồng ý gặp anh. Hóa ra, Mike có một doanh nghiệp vận tải gia đình, vận chuyển container qua lại các cảng xung quanh New York. Công ty đã vận

hành được ba mươi hai năm và kiếm khoảng 1.7 triệu đô-la doanh thu hàng năm. Mike nói anh muốn đẩy nó lên 10 hoặc 15 triệu trong vòng năm năm. Câu hỏi là “Tại sao?”

Anh nhìn tôi với ánh mắt ngạc nhiên và nói, “Ý ông là sao?”

Tôi nói, “Nghe này, hãy tạm quên việc kinh doanh đi. Kinh doanh chỉ là công cụ để đi đến đích. Câu hỏi là đích đến là gì? Anh muốn đi đến đâu trong đời mình? Xét từ góc độ gia đình, anh muốn ở đâu trong năm năm tiếp theo? Anh muốn kiếm bao nhiêu tiền? Anh muốn dành thời gian bao lâu để phát triển. “

Mike không có câu trả lời cho những câu hỏi này. Anh chưa bao giờ để tâm suy nghĩ chúng. Mọi người hiếm khi làm thế. Anh phải thảo luận với vợ. Anh phải nói với những thành viên khác trong gia đình, vài người trong số họ cũng kinh doanh. Cuối cùng, anh xác định rằng điều mình thật sự muốn là tăng gấp đôi mức lương khiêm tốn của mình. Anh và vợ có hai người con, và căn nhà của họ quá nhỏ. Anh nói anh muốn kiếm thêm tiền để mua một căn lớn hơn. Anh cũng nói thêm rằng anh cũng muốn thỉnh thoảng được nghỉ ngơi. Không quá nhiều - có lẽ hai hoặc ba tuần một năm. Vì anh làm việc mỗi ngày và rất hiếm khi đi nghỉ phép.

Tôi nói, “Được rồi, vậy là anh không muốn phát triển công ty lên 10 triệu đô-la trong năm năm tới. Chắc chắn anh không có đủ tiền để làm điều đó trong bất kỳ trường hợp nào, nhưng - nếu anh làm thế - anh sẽ phải làm việc mười tám giờ một ngày, bảy ngày một tuần, và anh sẽ không bao giờ nhìn thấy gia đình.”

Dĩ nhiên, nếu Mike đưa ra một loạt những mục tiêu cá nhân khác, tôi sẽ cho anh câu trả lời khác. Xét cho cùng, một vài người thật sự chỉ chú tâm muốn phát triển công ty càng nhanh càng tốt, và sẵn lòng hy sinh nhiều thứ trong quá trình đó - thậm chí cả gia đình họ. Tôi không cố gắng tranh luận với những người như thế bởi tôi biết họ sẽ không bao giờ lắng nghe. Tôi cũng từng là một trong số đó.

Tuy nhiên, Mike không phải là một trong số họ, và thế là chúng tôi có thể lập ra một bản kế hoạch kinh doanh mới cho phép anh đạt được những điều mình mong muốn. Anh đặt mục tiêu tăng trưởng khoảng 3 triệu đô-la doanh thu trong năm năm, thay vì 15 triệu đô-la, nhưng sẽ chưa thuê thêm nhân

viên bán hàng mà chính Mike sẽ viếng thăm khách hàng. Anh yêu thích việc bán hàng, và anh giỏi việc này nhưng không thể làm việc này nhiều vì phải ở trong văn phòng. Anh có một người em trai phụ trách lái xe tải toàn thời gian và được trả mức lương gia đình. Sau khi được đào tạo, người em có thể đảm nhận một vài công việc văn phòng, để Mike có thể ra ngoài bán hàng. Do đó, thay vì tiêu tốn 50 nghìn đô-la một năm cho việc thuê người bán hàng mới, công ty chỉ phải trả 10 nghìn đô-la một năm cho người tài xế bán thời gian để chăm nom công việc cho người anh, và Mike sẽ có thời gian để tập trung vào lĩnh vực anh có tác động lớn nhất. Tôi cũng đề nghị anh tìm những dịch vụ khác có thể cung cấp cho khách hàng, dựa trên nguyên tắc khách hàng dễ có nhất là khách hàng cũ. Cuối cùng, khi xem xét dự đoán doanh thu, chúng tôi phát hiện ra rằng công ty có khả năng kiếm được 3.2 triệu đô-la vào năm cuối cùng trong kế hoạch năm năm. Mike cảm ơn sự giúp đỡ của tôi - và biến mất trong năm năm rưỡi.

Một ngày nọ, anh bất ngờ gọi cho tôi và hỏi liệu có thể ghé thăm tôi hay không. Tôi hào hứng gặp anh để tìm hiểu chuyện gì đã xảy ra. Khi anh bước vào, tôi có thể nhận ra Mike đã trở thành một người hoàn toàn khác. Anh đã giảm 40 pound và trông thư thái hơn. Anh tươi cười kể cho tôi nghe cuộc sống và công việc kinh doanh của anh đã thay đổi như thế nào.

Trước tiên, anh đã đạt được mục tiêu. Anh kiếm được nhiều tiền hơn, có một căn nhà rộng hơn. Anh đi nghỉ mát và dành nhiều thời gian cho gia đình và vợ. Từ khi thuê một người điều vận, anh có thể tắt điện thoại và rời khỏi văn phòng khoảng năm giờ hay năm giờ rưỡi chiều hầu hết các ngày. Trên phương diện kinh doanh, anh bắt đầu bán dịch vụ lưu trữ cho những khách hàng sử dụng dịch vụ vận tải của mình và kết thúc năm thứ năm với doanh thu 3.6 triệu đô-la, vượt qua mức dự đoán 400 nghìn đô-la. Anh kỳ vọng sẽ kiếm được năm triệu đô-la trong năm tới.

“Thật xuất sắc, Mike,” tôi nói. “Chúc mừng anh.”

“Vâng, tôi hạnh phúc,” anh nói. “Tôi sẵn sàng tiến hành bước tiếp theo.”

“Là gì thế?” tôi hỏi.

“Mua lại những công ty vận tải khác,” anh trả lời.

Một linh cảm xấu hiện lên trong đầu tôi. Tôi nói: “Điều đó có thể khá mạo

hiểm, anh có thể làm tổn hại mình khi mua lại công ty.”

“Ý ông là sao?” anh hỏi.

Tôi giải thích với Mike những rủi ro cố hữu trong một thương vụ thu mua công ty. Trước tiên, bạn không bao giờ biết chính xác bạn sẽ có thứ gì từ việc thu mua lại công ty cho đến khi sở hữu được nó và khi đó đã là quá muộn để quay lại. Mua lại những công ty xe tải khác sẽ đặc biệt mạo hiểm vì hầu hết các hợp đồng đều không chắc chắn. Mike có thể mua lại một công ty và phát hiện ra rất nhiều khách hàng bỏ đi, hoặc nhân viên bán hàng đe dọa sẽ mang họ đi và hàng triệu vấn đề khác. Vì phải vay tiền để thu mua, anh có thể vướng vào những vấn đề liên quan đến tài chính nghiêm trọng. Trong trường hợp xấu nhất, một vụ thôn tính tệ hại có thể làm công ty suy sụp, như tôi đã phải trả giá vào thập niên 1980.

Dĩ nhiên, tôi không khuyên mọi người không nên mua lại công ty bởi vì đôi khi đó là cách tốt nhất để tăng trưởng. Ngoài ra, có những cách mà bạn có thể thực hiện để bảo vệ bản thân - ví dụ như thuyết phục người bán cho phép bạn trả góp dựa trên doanh thu. Nhưng Mike có một vấn đề khác cần cân nhắc.

“Chà, tôi có một mối bận tâm,” anh nói. “Hầu hết các thương vụ của tôi đến từ hai khách hàng lớn. Tôi và họ thật sự đang có mối quan hệ tốt đẹp, nhưng sẽ rất nguy hiểm nếu một trong số họ từ bỏ chúng tôi, hoặc cắt giảm doanh số.”

Tôi phải đồng ý rằng đó là một vấn đề khá nghiêm trọng, nhưng vẫn có những cách tốt hơn để giải quyết nó ngoài cách thôn tính công ty khác. Chẳng hạn, Mike có thể dành nhiều thời gian hơn để bán hàng. Anh rất giỏi việc này và thông qua đó anh sẽ có nhiều cơ hội tốt hơn để giữ chân khách hàng cũ. Thay vì vay mượn để mua công ty, anh có thể phát triển mối quan hệ với hai khách hàng chính - một trong lĩnh vực thẩm mỹ, một trong lĩnh vực trang điểm. Họ là những nguồn giới thiệu tuyệt vời, và họ sẽ mở đường cho anh vào ngành kinh doanh tương ứng của họ. Thậm chí dù chỉ ký thêm hợp đồng với hai hoặc ba khách hàng khác có quy mô tương tự, anh vẫn có được vị thế tốt hơn so với trước đây. Bạn sẽ ngủ ngon giấc hơn khi khách hàng lớn nhất chỉ chiếm 20% doanh số so với khi họ chiếm 50% hoặc hơn.

Mike vẫn chưa hoàn toàn bị thuyết phục. “Có thêm khách hàng theo cách đó



sẽ mất nhiều thời gian,” anh thắc mắc.

“Đúng thế,” tôi trả lời, “nhưng anh có biết không? Không có đường tắt nào trong kinh doanh, và nếu tìm kiếm chúng, anh sẽ vướng vào rắc rối. Tôi phải mất rất lâu mới nhận ra điều đó. Những người như tôi thích nhận phần thưởng ngay lập tức. Một trong những kinh nghiệm đau thương nhất là bạn không thể có được điều tốt đẹp - chẳng hạn như khách hàng và doanh thu tốt hơn - sau một đêm.”

Mike vẫn chưa hoàn toàn bị thuyết phục. Anh nói muốn cân nhắc về điều đó. Tôi nói đó là một ý kiến hay và nếu anh vẫn quyết tâm muốn mua công ty - tôi có thể giúp anh lập ra một vài luật lệ giúp anh giảm thiểu tối đa rủi ro có thể xảy ra. Nhưng khi gặp lại, anh nói anh đã quyết định không đi theo con đường thôn tính công ty. Tôi nói thật đáng buồn nếu anh hủy hoại cuộc sống tốt đẹp mà anh đã gây dựng khi vẫn còn những cách khác để đạt được điều anh mong muốn. Nhưng khát khao tăng trưởng thường dẫn dắt con người phạm sai lầm - đó là lý do tại sao bạn phải lập kế hoạch cuộc đời trước kế hoạch kinh doanh.

## **BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG**

Tôi không nói mong muốn phát triển doanh nghiệp là sai trái. Ngược lại, nếu bạn có một doanh nghiệp thành công, thì khát khao mở rộng nó là hoàn toàn tự nhiên. Điều quan trọng là đừng để sa vào chiếc bẫy phát triển chỉ vì muốn mở rộng. Lớn hơn không chắc là tốt hơn, và lý do thành công của bạn có thể rất khó xác định.

Đó là mặt trái của thành công. Khi gặp thất bại trong kinh doanh, bạn có thể nhìn lại, xem mình đã làm gì sai, và rút ra những bài học thích hợp, nhưng sẽ là rất khó, nếu không muốn nói là không thể, để tìm ra lý do vì sao một ý tưởng kinh doanh nào đó lại thành công. Trong khi có bạn có thể liệt kê một loạt những yếu tố quan trọng, bạn vẫn không biết chính xác chúng kết hợp như thế nào, tại thời điểm nào và theo tỷ lệ nào để khiến doanh nghiệp của bạn phát đạt. Bạn nên ghi nhớ thời điểm bạn quyết định đưa doanh nghiệp cất cánh lên một cấp độ doanh thu khác. Nếu bạn không thật sự biết điều gì khiến bạn thành công, bạn phải cẩn thận với chiến lược mà mình đang áp dụng. Xét cho cùng, bạn có thể vô tình hủy hoại bất kỳ điều gì đã làm cho công ty thành công ngay lúc ban đầu.

---

## Hỏi Norm

Norm thân mến:

Cách đây năm năm, cha tôi đưa tôi vào làm tại công ty của ông để ông có nhiều thời gian ra ngoài bán hàng. Về sau, ông làm việc ít hơn và rút tiền mặt ra nhiều hơn. Có một lần, ông nói tôi sẽ thừa kế công ty; bây giờ, hóa ra tôi phải mua nó. Tôi ba mươi tuổi. Tôi muốn phát triển công ty, nhưng không thể làm điều đó trừ khi chúng tôi bắt đầu tái đầu tư lợi nhuận. Vì thế, đây là lúc đưa ra đề nghị. Tôi không muốn phải trả quá cao, nhưng tôi cũng không muốn xúc phạm cha tôi với một mức giá thấp. Anh có lời khuyên nào không?

Robert

Robert thân mến:

Trước khi bạn đề nghị bất kỳ điều gì, bạn cần tự chiêm nghiệm và lên kế hoạch cuộc đời. Bạn muốn ở đâu trong mười năm? Bạn muốn sống cuộc đời như thế nào? Sau đó, thiết kế một bản đề xuất có thể giúp bạn đạt được các mục tiêu trong tương lai. Hãy nghiên cứu giá trị của các công ty tương tự, và tìm ra mức giá mà bạn có thể chi trả. Đề xuất của bạn nên xác định rõ bạn sẽ trả bao nhiêu, khi nào bắt đầu trả, trong khoảng thời gian bao lâu, cha bạn vẫn sẽ tiếp tục được hưởng lương bao nhiêu, v.v... Bạn không thể đổ lỗi cho cha bạn vì ông muốn bán công ty. Ông đã xây dựng công ty và ông có quyền thu được điều gì từ nó. Nhưng bạn không nhất thiết phải mua nó. Thật ra, bạn có thể quyết định bỏ đi. Chỉ cần bạn bảo đảm ra đi êm đẹp. Hãy nói với cha bạn: “Đây là kế hoạch của con. Con nghĩ con có thể thực hiện được nếu con mua công ty của cha theo các điều kiện này. Con yêu cha. Con yêu công ty. Con muốn ở lại. Nhưng con cần một kế hoạch sẽ giúp con đạt được mục tiêu của mình.”

- Norm

---

Ví dụ, hãy xem xét câu chuyện về một người bạn của tôi, Seymour. Trở lại năm 2000, anh ta là chủ một trong những cửa hàng trang phục nhỏ bán chạy nhất ở thủ phủ New York tên là Hot Pants. Đó là một cửa hàng bé xíu -

khoảng 1250 feet vuông - nằm trong một trung tâm mua sắm trang phục ở ngoại ô, chuyên bán quần jean và trang phục thường ngày, chủ yếu là cho phụ nữ trẻ và thiếu nữ tuổi teen. Seymour kiếm được vài triệu đô-la doanh thu trong một năm, điều đó giúp anh trở thành một trong những doanh nhân có doanh thu trên mỗi feet vuông cao nhất trong phân khúc trong ngành công nghiệp bán lẻ trang phục.

Đối với Seymour, cửa hàng là một giấc mơ có thật. Là một doanh nhân tự học và người có máu kinh doanh, anh đã từng có một vài dự án thành công trước đây, nhưng chưa có cái nào phát triển rực rỡ như Hot Pants sau khi đi vào hoạt động từ năm 1994. Anh nói kế hoạch của mình là mở rộng việc kinh doanh và bán nó trong khoảng năm năm tiếp theo. Từ bây giờ đến khi đó, anh sẽ mở thêm một cửa hàng Hot Pants thứ hai tại một thị trấn khác cách cửa hàng đầu tiên khoảng 60 dặm. Anh cũng có một cửa hàng bán giảm giá, nơi bán những mặt hàng cũ và tồn kho.

Một ngày nọ, tôi nhận được điện thoại từ Seymour, anh nói anh muốn gặp tôi. Một cơ hội lớn đang đến và anh muốn xin tôi lời khuyên. Khu vực bên cạnh cửa hàng Hot Pants đầu tiên sắp bị bỏ trống. Seymour muốn thuê nó, phá bức tường, và mở rộng gấp đôi diện tích cửa hàng. Anh ta nghĩ có thể tăng thêm từ một đến hai triệu đô-la doanh thu chỉ sau một đêm. Vậy các bạn đoán tôi nghĩ sao?

Bạn phải hiểu rằng khi đó Hot Pants là một nơi rất đông đúc. Hầu như mỗi ngày khách hàng đều xếp hàng dài tại quầy tính tiền và phòng thay đồ. Bằng cách nào đó, những thiếu nữ trung lưu ở một độ tuổi nhất định - giả sử, từ 13 đến 18 tuổi - và rất nhiều người trong số họ đã biến cửa hàng của Seymour thành nơi không chỉ để mua sắm mà còn là nơi để gặp gỡ cùng bạn bè.

Điều này rất tốt cho những lời đồn, nhưng Seymour lại cho rằng mình đang bị mất một khoảng doanh thu đáng kể từ những khách hàng không muốn xếp hàng chờ hoặc không thích đám đông. Anh nghĩ rằng có thể giải quyết vấn đề bằng cách mở rộng cửa hàng. Tuy nhiên, tôi không chắc anh có thể kiếm đủ lợi nhuận để bù lại khoản đầu tư. “Người chủ đất muốn gì?” tôi hỏi. Seymour nói người chủ đất muốn anh từ bỏ hợp đồng thuê cũ và lập một hợp đồng mới cho không gian tổng với mức giá thị trường hiện hành. Vì mức giá đã tăng lên kể từ khi anh ta ký hợp đồng gốc, anh sẽ phải trả thêm 25% cho không gian cũ, cộng thêm tiền thuê không gian mới. Anh cũng phải trả thêm một khoản “tiền bồi trơn” - một dạng tiền thưởng ký hợp đồng cho người

chủ đất. Tiếp đến là chi phí xây dựng không gian mới, thêm hàng dự trữ và thuê thêm nhân viên.

“Anh phải nhìn vào tác động lên hệ số biên lợi nhuận gộp của anh,” tôi nói. Seymour tán thành. Vì thế, chúng tôi ngồi xuống và xem xét các con số. Chúng tôi nhanh chóng nhận ra rằng anh cần hơn 1 triệu đô-la doanh thu tăng thêm để đạt mức hòa vốn đầu tư.

Thật ra, anh ta có thể kiếm được mức doanh thu đó không? Chắc chắn là không. Một cửa hàng trang phục không phải là một nhà hàng. Khi một khách hàng tiềm năng rời khỏi nhà hàng vì có quá nhiều người xếp hàng, chắc chắn doanh thu sẽ sụt giảm. Tại sao? Vì hầu như doanh thu đó sẽ chảy vào túi đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, tôi không tin điều tương tự sẽ xảy ra khi khách hàng của Seymour quyết định không đứng chờ để trả tiền - hoặc thử một chiếc quần jean. Khi bạn có một cửa hàng được yêu thích, mọi người đến một phần vì muốn mua hàng của bạn. Họ tìm kiếm cả uy tín lẫn hàng hóa. Tôi đoán rằng phần lớn khách hàng của Hot Pants đã bỏ đi vì đám đông sẽ quay lại khi cửa hàng ít bận rộn hơn.

Tôi cho rằng trong trường hợp này, Seymour mất rất ít doanh thu vì sự đông đúc. Cửa hàng đã bão hòa. Những người muốn mua hàng ở Hot Pants đã mua hàng. “Ồ, vậy thì, có lẽ tôi nên thêm dòng sản phẩm,” Seymour nói, “tôi thích những cậu trai trẻ.”

Đó chính là điều tôi lo ngại. Để bù đắp khoản đầu tư, Seymour có thể bị cuốn vào việc thay đổi ý tưởng của anh. “Anh đang nói về việc kinh doanh tổng thể,” tôi nói. “Anh có thể hủy hoại những gì anh đang có. Có lẽ các cô nàng chỉ muốn ở đó một mình.” Sự thật là, Seymour không biết tại sao doanh nghiệp của mình thành công, tôi cũng vậy. Đó có thể là vì loại nhạc trong cửa hàng, hay thậm chí là tính cách nhân viên hoặc tên cửa hàng hoặc phẩm chất của anh. Có vẻ chính xác hơn là sự kết hợp của những thứ đó và rất nhiều yếu tố khác - thậm chí cả không gian chật chội. Có lẽ các cô gái thích chen chúc với nhau. Họ thậm chí cũng chẳng bận lòng khi phải chờ đợi để thử quần áo.

Tất cả những gì Seymour chắc chắn là anh ta sẽ phá hủy tất cả những ý tưởng về chủng loại, quy mô, và địa điểm của công việc kinh doanh. Doanh thu của anh cao gấp 2,5 lần con số mà mọi người có thể dự đoán từ một cửa hàng trang phục jeans trong một trung tâm mua sắm quần áo với lượng

người qua lại hạn chế. Bạn không thể giải thích sự thành công đó. Bạn chỉ có thể nhận ra nó, trân trọng và quản lý nó một cách cẩn thận. Tài sản quý giá nhất của Seymour là thương hiệu mà anh đã tạo dựng. Bằng cách mở rộng gấp đôi diện tích cửa hàng, anh ta có thể rơi vào hoàn cảnh vô tình làm giảm giá trị của thương hiệu. Ít nhất theo quan điểm của tôi, đó là một rủi ro có thể hủy hoại doanh thu tiềm năng.

Tôi không nói rằng Seymour không nên mở rộng việc kinh doanh. Anh ta đã xây dựng cửa hàng Hot Pants thứ hai và đưa nó vào hoạt động. Nó chưa đạt được thành tích như cửa hàng đầu tiên, nhưng không bao lâu sẽ phát triển tốt. Tôi khuyên Seymour nên nghĩ về việc mở Hot Pants thứ ba. Tôi đề nghị anh nên chọn một địa điểm đủ gần cửa hàng đầu tiên để giới trẻ địa phương có thể nghe được lời đồn nhưng đủ xa để khiến họ chưa phải là khách hàng thường xuyên. Nếu cửa hàng kinh doanh phát đạt, Seymour sẽ có một ý tưởng đã được kiểm chứng mà anh có thể bán nó trong vòng năm năm cho người quan tâm đến việc mở rộng trên cả nước. Nếu cửa hàng tiếp theo thất bại, ít nhất anh cũng sẽ không hủy hoại việc kinh doanh chủ đạo.

Nhưng Seymour không muốn nghe lời khuyên đó. Anh ta chỉ muốn biết liệu tôi có nghĩ anh điên không khi muốn tăng gấp đôi diện tích cửa hàng Hot Pants đầu tiên. “Ông có nghĩ tôi sẽ phá sản không?” anh hỏi.

“Không,” tôi trả lời, “nhưng anh sẽ làm hại chính mình.”

Tôi đoán Seymour không đồng ý, bởi vì dù thế nào anh ta vẫn tiếp tục công việc mở rộng. Thật ra, đó có thể là một quyết định đúng nếu xét về mặt cá nhân, nhưng có thể sai đối với công việc kinh doanh. Mở rộng một cửa hiệu có sẵn dễ hơn nhiều so với bắt đầu một cái mới. Nó cũng ít tốn kém hơn. Seymour đã làm việc sáu đến bảy ngày một tuần, làm thêm giờ mỗi ngày, và anh ta là mẫu người thích trực tiếp kiểm soát điều hành. Vì thế, anh ta có thể cho rằng anh ta sẽ hạnh phúc hơn với một cửa hàng chính rộng so với một cửa hàng thứ ba nhỏ. Đó là lý do hoàn hảo giúp anh quyết định thực hiện điều này. (Hãy nhớ, kế hoạch cuộc đời luôn đi trước kế hoạch kinh doanh.) Tôi chỉ e ngại anh ta sẽ đánh mất một số giá trị mà anh ta khổ công gây dựng.

Cuối cùng, tôi không nghĩ việc mở rộng sẽ hủy hoại giá trị doanh nghiệp của Seymour - nhưng anh ta cũng sẽ không thu được nhiều lợi nhuận từ nó. Anh phải vay tiền để thực hiện, và phải chặt vật để trả nợ. Doanh thu tăng thêm

chỉ vừa đủ để trang trải cho thời gian, công sức và sự phiền phức của anh. Điều này thường xảy ra khi bạn phát triển chỉ vì muốn mở rộng quy mô.

---

### *Hỏi Norm*

*Norm thân mến:*

*Cách đây ba năm, chị tôi và tôi bắt đầu một công ty sản phẩm vệ sinh cá nhân với số vốn ít ỏi. Năm nay chúng tôi đạt mục tiêu 4 triệu đô-la doanh thu. Chúng tôi có hệ thống phân phối tuyệt vời, bán hàng cho mọi cửa hàng lớn trên khắp cả nước, và đã tiếp cận được Disney, Warner Bros cùng nhiều công ty khác để sản xuất sản phẩm mang nhãn hiệu riêng. Chúng tôi sẽ sớm gia nhập vào thị trường lớn với một cái tên khác. Vấn đề là cơ hội này vượt quá nguồn lực của chúng tôi. Ông có lời khuyên nào không?*

*Sara.*

*Sara thân mến:*

Tôi sẽ cho bạn lời khuyên mà ước gì có ai đó nói đã với tôi trước khi tôi phát triển công ty đến mức 120 triệu đô-la và kết thúc ở Chương 11 của Luật Phá sản. Việc kinh doanh chủ đạo của bạn phải được ưu tiên hàng đầu. Không một cơ hội nào đáng để theo đuổi nếu nó hủy hoại việc kinh doanh chủ đạo của bạn thậm chí chỉ một chút. Không chỉ tiền bạc, mà bạn còn bị hạn chế về thời gian. Hãy hỏi bản thân bạn hai câu sau về mỗi cơ hội mới: Liệu nó có khiến bạn giảm đi thời gian cần thiết để xây dựng hoặc duy trì việc kinh doanh chủ đạo không? Và, nếu cơ hội đó chuyển thành một thảm họa tài chính, liệu việc kinh doanh chủ đạo của bạn có bị hủy hoại không? Nếu một trong hai câu trả lời là có, chắc chắn bạn nên suy nghĩ lại liệu đó có phải là một cơ hội tốt không.

- Norm

---

## **VẤN ĐỀ QUY MÔ**

Tôi cho rằng bạn có thể lựa chọn tăng trưởng hoặc không. Bạn không bắt buộc phải tăng trưởng nếu bạn không muốn. Chắc chắn không nhất thiết phải nỗ lực để phát triển càng lớn càng tốt trong thời gian ngắn. Nếu đó là điều bạn muốn, tốt thôi, nhưng không có luật lệ nào trong kinh doanh ép bạn làm thế. Tôi có thể nghĩ về rất nhiều tình huống trong đó các công ty nhỏ thật sự có lợi thế rõ rệt so với những công ty lớn. Thực tế, tôi nhận ra rằng cạnh tranh với một công ty lớn dễ hơn với một công ty nhỏ được điều hành tốt. Đó chính là trường hợp về công ty lưu trữ hồ sơ của tôi. Chúng tôi đánh bại những gã khổng lồ trong ngành nhờ vào dịch vụ, khả năng linh hoạt cũng như địa điểm và giá cả. Số lượng các khách hàng (trừ khách hàng cấp quốc gia) mà chúng tôi mất về tay những gã khổng lồ trong ngành lưu trữ hồ sơ chỉ đếm trên đầu ngón tay.

Tôi không có ý xem thường những đối thủ cạnh tranh lớn. Tôi coi Iron Mountain, người khổng lồ trong ngành, là một công ty tuyệt vời với hệ thống quản lý và nhân sự đẳng cấp, nhưng họ không thể cung cấp được thứ chúng tôi có: một doanh nghiệp nhỏ định hướng gia đình, tập trung cao, liên kết chặt chẽ, với những người chủ luôn hiện diện và hăng hái tham gia hoạt động. Chúng tôi áp dụng lợi thế này trong mọi trường hợp. Tất cả những khách hàng tiềm năng đều đến thăm kho hàng chính của chúng tôi và trực tiếp gặp tôi. Tôi nói với họ: “Bất cứ khi nào các ông gặp khó khăn, hãy gọi cho tôi.” Thỉnh thoảng, khách hàng cho biết các công ty lớn cũng nói thế. Tôi nói: “Ồ, thật sao? Tại sao ông không thử gọi cho Giám đốc Điều hành của họ? Thử xem ông mất bao lâu để gặp được họ. Tôi luôn mang theo điện thoại đi khắp nơi. Nếu tôi vẫn ở trong nước, các ông có thể gặp tôi.”

Thông điệp gửi cho khách hàng là một trong những cách thức tiếp cận và dịch vụ cá nhân, và chúng tôi không ngừng tìm kiếm cách thức cải tiến chúng. Mỗi khách hàng mới đều nhận được một lá thư cảm ơn từ tôi và vợ tôi, Elaine, người đồng sở hữu công ty và đóng một vai trò quan trọng trong đội ngũ quản lý. Trong một năm, tôi cố gắng đến thăm khách hàng nhiều nhất có thể. Chúng tôi mời tất cả khách hàng đến công ty dự tiệc. Chúng tôi đặt tên những lối đi trong kho hàng theo tên người đã lưu trữ một số lượng hộp hồ sơ nhất định. Chúng tôi làm tất cả những việc nhỏ như thế.

Ngoài những hoạt động biểu trưng đó, chúng tôi còn cung cấp cho khách hàng mức độ linh hoạt mà các công ty lớn không thể đáp ứng. Chẳng hạn, nhân viên bán hàng của chúng tôi có nhiều lựa chọn hơn khi thương lượng giá và dịch vụ cộng thêm với khách hàng so với nhân viên của họ. Giả sử

một khách hàng nhỏ - có ít hơn hai nghìn hộp hồ sơ - muốn theo dõi những hồ sơ họ gửi cho chúng tôi bằng mẫu riêng của họ thay vì mẫu của chúng tôi. Chúng tôi đáp: “Được thôi.” Công ty lớn không thể đáp ứng yêu cầu như thế từ khách hàng nhỏ. Họ sẽ gặp rắc rối trong hoạt động nếu cố làm thế. Ngoài ra, tại sao phải bận lòng vì một khách hàng nhỏ? Nếu bạn có 40 triệu hộp trong kho hàng - như những công ty lớn - bạn thậm chí không biết hai nghìn hộp biến mất khi nào.

Do đó, quy mô của chúng tôi là một lợi thế, đặc biệt khi theo đuổi những khách hàng nhỏ và vừa, nguồn làm ăn chính trong ngành. Đối thủ cạnh tranh hàng đầu của chúng tôi không phải là những gã khổng lồ mà là những chuyên gia, những người điều hành kinh doanh giống như tôi. Và họ đã đánh mất lợi thế cạnh tranh đó khi sáp nhập thành một công ty lớn hơn. Tôi chỉ hy vọng chúng tôi không cùng chung số phận khi CitiStorage phát triển từ công ty địa phương thành công ty quốc gia.

## **ĐIỂM MẤU CHÓT**

**Thứ nhất:** Kinh doanh chỉ là phương tiện để đi đến đích. Hãy lập một kế hoạch cuộc đời trước khi lập kế hoạch kinh doanh.

**Thứ hai:** Khi cố gắng tăng cấp độ doanh thu, đừng nghĩ rằng bạn biết tất cả những yếu tố đã dẫn bạn đến thành công ban đầu.

**Thứ ba:** Mở rộng công ty là một sự chọn lựa. Trước khi quyết định tăng trưởng, hãy bảo đảm bạn biết lý do vì sao bạn làm điều đó.

**Thứ tư:** Không phải lúc nào lớn hơn cũng tốt hơn. Những công ty nhỏ có một vài lợi thế mà các công ty lớn không thể đáp ứng.



## Chương 12: TRỞ THÀNH ÔNG CHỦ

Tất cả chúng ta sẽ đối mặt với một thử thách lớn khi công ty tăng trưởng. Đó là một thử thách mà hầu hết chúng ta đều không hiểu hoặc không muốn hiểu. Tôi đang nói đến sự cần thiết của việc trở thành ông chủ. Bản thân tôi cũng ghét ý nghĩ trở thành ông chủ khi bắt đầu xây dựng công ty đầu tiên. Tôi thậm chí không thích thừa nhận rằng mình có nhân viên. Tôi nói về họ với tư cách là những người làm *cùng với* tôi chứ không phải là làm *cho* tôi. Điều này giống như chúng tôi đều bình đẳng trong kinh doanh - chúng tôi chỉ khác nhau về vai trò. Dĩ nhiên, điều này không đúng, thậm chí không bao giờ đúng. Có ai đó phải làm chủ, thậm chí trong một doanh nghiệp mới. Nếu bạn không chấp nhận thực tế này, bạn sẽ phải đối mặt với rắc rối.

Thật ra người ta thường phạm hai loại sai lầm khi mới nhận vai trò làm chủ. Điều thứ nhất liên quan đến mối quan hệ của họ và nhân viên. Điều thứ hai liên quan đến những giả định của họ về công việc mà họ đang thực hiện.

Tôi nhận ra rằng để trở thành người chủ tốt, bạn cần phải duy trì một khoảng cách nhất định với nhân viên. Bạn có những trách nhiệm khác họ. Là người chủ, bạn phải luôn nghĩ những điều tốt nhất cho toàn bộ công ty, và bạn không thể để cảm xúc ảnh hưởng đến các quyết định của mình. Điều đó không có nghĩa là bạn không nên quan tâm sâu sắc đến nhân viên và gia đình của họ, nhưng tôi tin rằng phát triển quan hệ cá nhân ngoài công việc với nhân viên là một sai lầm. Nhân viên không nên là bạn bè xã hội của bạn, và bạn bè xã hội không nên là nhân viên của bạn. Vâng, bạn nên đối xử với nhân viên một cách tôn trọng. Bạn có thể cười với, khóc, vui vẻ và buồn bã cùng họ. Nhưng bạn và họ đừng bao giờ nên quên rằng đó là mối quan hệ kinh doanh. Nếu không, bạn sẽ tạo ra rắc rối cho mình, cho họ, và cho công ty.

Đó là lời khuyên mà tôi ước gì có người nào đó nói với mình trước khi tôi đưa công ty đầu tiên vào hoạt động. Tuy nhiên, tôi không chắc mình có thể lắng nghe hay không. Vấn đề là, nó đối lập với bản chất nhân văn của tất cả chúng ta, và nó dường như chống lại tinh thần của một doanh nghiệp mới. Khi bạn xây dựng doanh nghiệp đầu tiên, bạn không thể không gần gũi với nhân viên. Xét cho cùng, bạn phải cùng nhau làm việc từ 60 đến 70 giờ một

tuần trong một môi trường cực kỳ khắc nghiệt, vật lộn để tồn tại. Đó là một chuyến phiêu lưu hồi hộp, các bạn phải dựa vào nhau để sống sót. Đó là cảm giác tuyệt vời của tình bằng hữu, mọi người vì một người và một người vì mọi người. Bạn không bao giờ muốn dựng nên rào cản giữa bạn và nhân viên. Nhân viên của bạn là một trong số những người quan trọng nhất trong cuộc sống của bạn. Tại sao họ không thể trở thành bạn bè ngoài công việc kinh doanh?

Đó là điều tôi đã nghĩ khi xây dựng doanh nghiệp đầu tiên. Tôi có bảy nhân viên, và tất cả đều trở thành bạn ngoài công việc của tôi, trừ một người. Họ đến nhà tôi, và tôi đến nhà họ. Gia đình chúng tôi dành thời gian bên nhau. Chúng tôi cùng nhau đi nghỉ mát. Và tôi cay đắng nhận ra mình đã phạm một sai lầm lớn.

Sai lầm đầu tiên, tôi thăng chức cho những người chưa đủ năng lực cho vị trí đó. Tôi đưa một người tài xế mà tôi thích vào văn phòng để trả lời điện thoại. Bốn tuần sau, tôi thăng chức cho anh ta thành quản lý bộ phận dịch vụ khách hàng. Tại sao không? Chúng tôi cần ai đó làm công việc này, và anh ta là bạn tôi. Chỉ có điều anh ta không đủ kỹ năng cần thiết để thành công trong vai trò đó. Về sau, tôi nổi giận khi tôi nhận ra mình đã trả công quá cao cho anh ta, nhưng lỗi là ở tôi, không phải anh ta.

Sai lầm thứ hai của tôi là giữ nhân viên lâu hơn thời gian cần thiết. Khi chúng tôi cần một quản lý bán hàng, tôi giao công việc đó cho một trong những nhân viên bán hàng, một người bạn khác. Đó là một thảm họa. Anh ta là một tay thiện xạ. Anh ta tiếp quản tất cả khách hàng tốt nhất, và kể công mọi thương vụ thành công. Nhưng tôi vẫn viện cớ cho anh ta - cho đến một ngày nọ tôi phát hiện ra anh ta đã lừa dối tôi và thổi phồng mức hoa hồng trên một trong những khách hàng lớn nhất của chúng tôi. Tôi đã sa thải anh ta.

Nhưng có một sai lầm đặc biệt khiến tôi tin rằng mình đã đi quá xa. Nó liên quan đến người điều vận chính của tôi, người đã làm việc cùng tôi từ những ngày đầu, và trở thành bạn thân của tôi. Gia đình chúng tôi cùng nhau đi chơi. Chúng tôi cùng chia sẻ nhiều quãng thời gian tốt đẹp. Tôi coi mình là một phần trong gia đình anh ta, và anh ta là một phần trong gia đình tôi. Về sau, tôi bắt gặp anh ta đang ăn cắp của công ty. Anh ta đã tiếp cận tiền mặt tiêu vặt của chúng tôi, và sử dụng nó như ngân hàng nhỏ của riêng mình. Anh ta có thể làm điều đó trót lọt vì tôi tin tưởng anh như một người bạn, vì

thế tôi đã không kiểm tra anh theo đúng nguyên tắc. Điều này khiến tôi thật sự đau khổ. Khoản tiền đó chưa đủ để hủy hoại công ty, nhưng nỗi đau quá lớn - ý tôi là, cực kỳ lớn. Thậm chí trước khi đối mặt với anh ta, tôi đã về nhà và khóc.

Thật không may, phải trải qua những kinh nghiệm như thế mới khiến bạn nhận thức được nguy cơ khi quá gần gũi nhân viên. Tôi đã chứng kiến vô số doanh nhân trải qua điều này. Anisa Telwar, người tôi đã kể trong chương năm, là một trường hợp như thế. Một ngày nọ, cô đến gặp tôi và nói cô cảm thấy hụt hẫng. Cô có vấn đề với hai nhân viên lâu năm, cả hai đều là nhân viên bán hàng đã giúp cô từ khi cô bắt đầu mở công ty. Cô buộc phải sai thải một trong số họ, cô nói đó là một kinh nghiệm đau thương vì cô xem người đó như bạn. Tôi có thể cảm nhận nỗi đau của cô.

Bên cạnh đó, cô đã phạm phải sai lầm thứ hai của những doanh nhân mới khởi nghiệp lần đầu, những người chột nhận ra mình đang ngồi trên chiếc ghế ông chủ. Cô nghĩ rằng để trở thành một người chủ tốt, cô phải trở thành một quản lý. Do đó, cô dành nhiều thời gian hơn trong văn phòng, tham gia những công việc hành chính lặt vặt, chăm chút hàng nghìn chi tiết nhỏ để giúp công ty hoạt động hiệu quả. Đó là kiểu công việc mà cô ghét, nhưng cô nghĩ đó là nhiệm vụ mà mình phải hoàn thành. Tôi cũng phạm phải sai lầm này, và tôi gần như hủy hoại công ty trong thời gian đó.

“Cô thích làm gì?” tôi hỏi.

“Tôi thích cảm giác phấn khích khi giải quyết vấn đề và xây dựng một doanh nghiệp.”

“À, tôi cũng thế,” tôi nói. “Và tôi biết rằng mình không những không phải là một quản lý tốt, mà tôi còn không muốn làm thế. Tôi muốn làm điều mình thích. Vậy tôi đã làm gì? Tôi thuê những nhân viên cẩn thận.” Anisa bật cười. “Thật đấy,” tôi nói, “họ thích chi tiết, họ thích những thủ tục, thích viết thư từ và bản ghi nhớ, thích làm tất cả những gì tôi và cô ghét.”

“Anh nói đúng,” cô nói, “tôi ghét những thứ đó.”

“Đúng, và không có lý do gì để cô phải làm điều đó,” tôi nói. “Cô không nhất thiết phải ngồi trong văn phòng để điều hành công ty. Quản lý chỉ là một nghề nghiệp. Cô không cần đo khi thuê một kế toán viên lo việc sổ sách.

Vậy tại sao cô cho rằng cô phải trở thành quản lý? Cô chính là người bán hàng giỏi nhất. Tập trung vào các thương vụ không có gì là xấu cả. Cô vẫn có thể đưa ra định hướng cho công ty, vẫn có thể xác lập tiêu chuẩn. Nhưng trước tiên, cô cần phải giải thoát bản thân khỏi công việc quản lý và chuyển nó sang cho một người giỏi làm việc này. Sau đó, cô có thể trở lại làm công việc mình thích.”

Tìm ra người thích hợp lại là một chuyện khác. Tôi rất may mắn trong vấn đề này. Bạn có còn nhớ có một người mà khi vừa khởi nghiệp, tôi không kết bạn ngoài công việc với anh. Anh ta nhỏ hơn tôi mười ba tuổi, sống ở xa, và có phong cách rất khác tôi. Mặc dù khác nhau, nhưng anh đã trở thành chủ tịch công ty và đối tác trong kinh doanh của tôi. Tôi quý mến anh ta và trông cậy vào anh rất nhiều. Nhờ trời, chúng tôi chưa bao giờ trở thành bạn xã hội của nhau.

## **KHI NHÂN VIÊN TRỘM CẤP**

Tôi muốn quay lại với đề tài nhân viên trộm cắp, bởi vì đó là một trong những vấn đề khó khăn nhất mà tất cả chúng ta phải đối mặt, và lần đầu tiên luôn là lần nặng nề nhất. Cảm giác bị phản bội luôn mang tính phá hoại. Nhưng nếu không cẩn thận, có lẽ bạn sẽ phản ứng theo cách khiến bạn và công ty suy sụp.

Tôi sẽ kể cho bạn nghe câu chuyện về một người chủ hai khách sạn thành công mà tôi biết. Chúng ta tạm gọi cô là Naomi. Sau khi kinh doanh được chín năm, mỗi tuần làm việc 55 giờ, cô quyết định mình cần thoát khỏi công việc quản lý hàng ngày. Cả hai nhà khách đều kinh doanh phát đạt và có những tổng quản lý mà cô tin tưởng tuyệt đối. Dường như đã đúng lúc để cô nghỉ ngơi.

Do đó, cô đã làm thế. Trong hai năm tiếp theo, Naomi có một cuộc sống tuyệt vời. Cô đi du lịch, lập gia đình. Cô cống hiến nhiều thời gian để thư giãn, theo đuổi sở thích, và làm từ thiện. Mỗi tháng một lần, cô sẽ cùng các tổng quản lý ngồi xuống thảo luận các vấn đề kinh doanh, và đôi khi cô ghé vào công ty của mình để dùng bữa trưa cùng nhân viên, nhưng phần lớn thời gian cô để công ty tự quản. Mọi việc có vẻ tốt đẹp, và cô hạnh phúc hơn bao giờ hết. Tại sao phải bận lòng vì thành công?

---

## Hỏi Norm

Norm thân mến:

Sau khi mẹ tôi qua đời, tôi tiếp quản công việc kinh doanh của bà. Tôi thuê một cô gái, cô ta dẫn theo một người bạn, và tôi cũng do dự khi thuê cô bạn này. Kể từ đó, tôi luôn sống trong ác mộng. Hai cô nàng này khiến tôi điên đầu. Họ lạm dụng sự tử tế của tôi, lạm dụng điện thoại, xếp sai hồ sơ, không thể đánh máy, làm rối tung máy vi tính của tôi, liên tục than phiền, dành thời gian để tán ngẫu với nhau, và không bao giờ hoàn thành nhiệm vụ. Nhưng tôi vẫn ngại lên tiếng vì tôi sợ sẽ không tìm ra người thay họ. Nhưng người tôi phỏng vấn đều muốn lợi ích, và công ty của tôi quá nhỏ để đáp ứng cho họ. Tôi nên làm gì?

Renee

Renee thân mến:

Hãy sa thải cả hai càng sớm càng tốt, và tự mình làm việc. Ở bên cạnh những người như thế thì cuộc đời của bạn sẽ ra sao? Bạn xứng đáng được hưởng điều tốt hơn, và bạn sẽ cảm thấy tốt hơn ngay khi bạn ra quyết định để họ ra đi. Hãy tin tôi, bạn có thể thay thế họ thậm chí khi bạn không thể đáp ứng các lợi ích mà ứng viên yêu cầu. Bạn có thể đưa ra đề nghị khác - chẳng hạn như lịch làm việc linh hoạt. Hãy tìm người mới, đào tạo họ vào cuối tuần, và cho họ làm việc vào thứ hai. Khi hai nhân viên hiện tại của bạn đến làm, hãy nói rằng bạn không cần họ nữa. Bạn có thể dành thêm một ít giờ làm việc trong tuần, nhưng cuộc sống của bạn sẽ dễ dàng hơn trong dài hạn và bạn sẽ hạnh phúc hơn

- Norm

---

Sau đó, cô bắt đầu nghe những lời bàn tán về các vấn đề ở nhà khách lớn. Một trong số những nhân viên trung thành nhất, quản lý bộ phận buồng phòng, nói với Naomi rằng bà nghe một vài thông tin không hay từ những người bạn thân làm việc bán thời gian tại quầy lễ tân. Họ nói vài nhân viên ở đó không trung thực. Naomi nói chuyện với Janice, tổng quản lý nhà khách, Janice gạt bỏ thông tin này và cho rằng quản lý bộ phận buồng phòng thường

hay khoa trương. Điều đó đúng, Naomi tán thành.

Nhưng, lại xuất hiện những dấu hiệu khác. Thỉnh thoảng khách hàng gọi điện thoại yêu cầu hóa đơn sau khi trả phòng vài tuần, và nhà khách không có ghi nhận việc lưu trú của họ. Có vẻ như trên thẻ tín dụng công ty xuất hiện phí tổn trang bị phòng và giải trí quá mức. Một ngày nọ, khi Naomi kiểm tra hòm tiền tiêu vặt, cô bị sốc khi phát hiện ra có gần 1000 đô-la ở đó, thay vì 100 đô-la như bình thường. Janice nói rằng một vài người yêu cầu trả bằng tiền mặt. “Chúng ta không làm thế,” Naomi nói, và mang tiền dư đến ngân hàng.

Sự thật là, Naomi không muốn biết tất cả dấu hiệu đó ám chỉ điều gì. Cô đang tận hưởng cuộc sống và không muốn quay lại làm việc 55 giờ mỗi tuần. Bên cạnh đó, cô tin tưởng Janice, Janice không chỉ là một tổng quản lý mà còn là bạn cô - hoặc cô nghĩ thế. Nhưng những dấu hiệu tiếp tục tăng lên, và người quản lý buồng phòng tiếp tục quả quyết. Bà nói rằng bà có ghi chép chi tiết về những phòng mà nhân viên đã dọn dẹp. Họ có thể đối chiếu với hồ sơ những phòng khách đã trả tiền. Cuối cùng, Naomi nhập cuộc và tiến hành kiểm toán, phải mất hơn hai tháng cô mới hoàn thành. Kết quả: mỗi tháng khoảng ba mươi phòng không được ghi nhận trong sổ sách. Điều này có nghĩa là 50 nghìn đô-la đã biến mất mỗi năm.

Naomi không thể phốt lờ bằng chứng được nữa. Cô buộc phải triển khai quy trình mới. Khi Janice phản đối, Naomi sa thải cô ta và bắt đầu làm việc toàn thời gian trở lại tại nhà khách. Rõ ràng tình hình tồi tệ hơn cô hình dung. Một nhân viên khác, khi bị bắt quả tang, đã thừa nhận trộm 30 nghìn đô-la trong hai năm. Anh ta nói Janice đã hướng dẫn cho anh ta - và Janice kiếm được còn nhiều hơn thế.

Tôi biết rõ cảm giác của Naomi lúc đó. Cô xấu hổ và giận dữ. Cô cảm thấy bị phản bội và xúc phạm. Làm sao họ có thể làm thế? Cô tự trách bản thân vì đã để cho điều đó xảy ra và thề rằng, trong tương lai, cô sẽ theo sát việc kinh doanh như điều hậu rình môi. Cô không còn tin tưởng ai để điều hành công việc khi cô vắng mặt. Kể từ bây giờ, cô sẽ ở đó suốt ngày. Đó là phản ứng của tôi khi tôi biết về người quản lý điều vận đã trộm cắp của công ty. Mất mát tiền bạc chỉ là thiệt hại nhỏ nhất. Cảm giác bị phản bội còn kinh khủng hơn nhiều. Tôi cảm thấy hoàn toàn đơn độc. Tôi không biết mình có thể tin tưởng ai khác nữa. Tôi quyết định không tin ai - đó chính xác là một phản ứng sai lầm.

Vấn đề lớn nhất khi nhân viên trộm cắp là nó thường dẫn bạn đến những quyết định tệ hại trong kinh doanh và cuộc sống của bạn. Cảm xúc mạnh mẽ đến mức bạn có xu hướng phản ứng thái quá. Bạn không thể quay lại để ra quyết định kinh doanh khôn ngoan cho đến khi bạn xóa bỏ những cảm xúc đó. Bước đầu tiên, bạn phải hiểu rằng trộm cắp là một vấn đề kinh doanh và cần được giải quyết đúng cách. Trong hầu hết mọi trường hợp, nó xảy ra khi một vấn đề xuất hiện trong quy trình kinh doanh của bạn. Có thể bạn không theo đúng quy trình bạn đã đặt ra. Thậm chí có thể là bạn không chú ý. Dù sao đi nữa, đã có điều gì đó sai lầm. Bạn cần phải tìm ra nó và khắc phục.

Tuy nhiên, bạn không nên ngừng tin tưởng người khác. Vâng, một nhóm nhỏ trong chúng ta là những tên trộm. Dù bạn có làm gì, họ cũng nghĩ ra cách để đánh bại hệ thống, và đôi khi họ thành công. Nhưng hầu hết mọi người đều thành thật. Bạn sẽ hủy hoại bản thân và những con người trung thực đó nếu bạn bắt đầu điều hành công ty như thể bạn không còn tin tưởng ai nữa.

Đó là lý do bạn cần có những quy trình đúng. Chúng cho phép vận hành kinh doanh suôn sẻ và khiến cho mọi người gắn kết trên cơ sở tin tưởng lẫn nhau, đồng thời những kẻ trộm sẽ gặp khó khăn hơn và giúp bạn ngăn ngừa trước khi điều này xảy ra. Vì thế, một trong những trách nhiệm chính của bạn với tư cách người chủ là liên tục kiểm tra quy trình, bảo đảm chúng được tuân thủ và tìm kiếm những quy trình cần thiết khác. Và khi bạn nhận ra điều gì đó không đúng, hãy đặt câu hỏi.

Chẳng hạn, trong công ty tôi luôn có ba người ký chi phiếu thanh toán hàng tuần. Một lần nọ, họ vắng mặt, vì thế tôi quyết định tự ký những chi phiếu đó - việc mà tôi đã không làm từ rất lâu - đơn giản chỉ để xem cách thức quy trình hoạt động. Khi tôi xem qua những chi phiếu, tôi thấy một chi phiếu trị giá 1,100 đô-la trả cho một người tài xế chạy hai giờ mỗi ngày. Với mười giờ mỗi tuần, anh ta sẽ kiếm được 110 đô-la mỗi giờ. Tôi nghĩ điều này không đúng và để chi phiếu sang một bên. Tôi tiếp tục ký đến khi thấy một chi phiếu khác có dấu hiệu bất bình thường: 600 đô-la cho một ngày lái xe. Nghĩa là 3000 đô-la mỗi tuần và 150 nghìn đô-la một năm. Nếu điều đó có thật, đó quả là một công việc tốt. Tôi cũng đặt nó sang một bên. Trong khoảng 300 chi phiếu, tôi tìm ra bốn cái mà tôi nghĩ nên tìm hiểu kỹ hơn.

Vì thế tôi đi xuống lâu và kiểm tra sổ sách dự phòng và vé của người tài xế. Cuối cùng, ba trong bốn chi phiếu chính xác; cái thứ tư thì không. Một gã đã

tìm ra cách đánh bại hệ thống của chúng tôi bằng cách in đúp vé. Sự gian lận này đã khiến chúng tôi tốn 300 đô-la mỗi tuần. Điều này đã diễn ra bao lâu? Tôi không hỏi và cũng không quan tâm. Tôi không nhìn lại. Nó chỉ khiến bạn phiền lòng. Thay vào đó, tôi triệu tập cuộc họp với những người ký chi phiếu và nhắc nhở họ rằng công việc của họ không chỉ là ký. Tôi có thể mua một cái máy ký để làm điều đó. Nhiệm vụ của họ là suy nghĩ về thứ họ ký và lưu ý nếu số tiền vô lý. Trong trường hợp đó, dù mức độ sai lệch là bao nhiêu, cũng không nhất thiết phải có một quy trình mới. Chúng tôi chỉ cần làm tốt hơn bằng cách tuân thủ quy trình mà chúng tôi đã có.

Rõ ràng, Naomi không có sẵn một quy trình đúng trước khi cô quyết định rời khỏi công việc kinh doanh. Nếu cô có một hệ thống đơn giản để đối chiếu, ví dụ, số phòng được dọn dẹp mỗi tuần và số phòng được trả tiền, cô sẽ nhận ra vấn đề nhanh hơn nhiều so với trường hợp vừa rồi. Nhưng ngược lại, cô thật sự không muốn biết về chúng, như chính cô đã thừa nhận.

Phản ứng của Naomi ngược lại là một sai lầm. Cô tin rằng cô không thể rời khỏi việc kinh doanh dù chỉ một phút mà không phải gánh chịu rủi ro bị biển thủ. Cô nói cách duy nhất là bán công ty. Đó là những lời nói bộc phát. Giả sử đúng như thế, trở lại thành một người chủ vắng mặt cũng không phải là cách khôn ngoan, nhưng - với quy trình đúng và việc kiểm tra thường xuyên - vẫn không có gì ngăn cản cô theo đuổi việc kinh doanh và vẫn có một cuộc sống trọn vẹn, cân bằng. May mắn thay, cô đã sáng suốt trước khi phạm một sai lầm nữa khiến cô hối hận.

---

### *Hỏi Norm*

*Norm thân mến:*

*Cách đây khoảng hai năm rưỡi, tôi có thuê một người quản lý. Anh ta hoàn toàn phù hợp với công việc kinh doanh lúc đó. Tuy nhiên, hiện tại, công ty đã lớn mạnh vượt quá khả năng làm việc của anh ta. Anh ta vẫn là một tài sản đối với công ty nhưng không phải trong vai trò hiện tại. Tôi muốn giữ anh ta lại và chuyển sang một công việc khác. Đó là một tình huống khó xử. Anh ta đã ba mươi ba tuổi và đã lập gia đình. Nhưng tôi cảm thấy mình phải làm điều gì đó. Anh có đề nghị nào không?*

*Eric*



Eric thân mến:

Tất cả chúng ta đều sẽ lâm vào tình cảnh giống bạn, không sớm thì muộn, và tôi đồng ý - nó rất khó xử. Bạn cảm thấy tội lỗi vì đó là sai lầm của bạn khi đặt anh ta ở vị trí đó lúc ban đầu. Tôi từng thử cách mà bạn đề nghị, nhưng không hiệu quả. Vấn đề là sự bù đắp. Nếu tôi giảm lương của anh ta, anh ta sẽ phẫn nộ. Nếu tôi không giảm lương, tôi sẽ phiền lòng. Bạn cần phải suy nghĩ thấu đáo và không để cảm xúc lấn át trong trường hợp này. Nếu anh ta phù hợp với một vị trí khác có mức lương tương tự, hãy chuyển anh ta sang bằng mọi cách. Nhưng đừng làm thế nếu trách nhiệm mới của anh ta không tương xứng với mức lương như cũ. Tốt hơn hãy để anh ta ra đi. Nếu bạn day dứt lương tâm, hãy trao cho anh ta một khoản trợ cấp thất nghiệp lớn.

- Norm

---

## NHỮNG MẮT MẮT CẦN THIẾT

Hãy nhớ rằng trở thành ông chủ là một hành trình, chứ không phải là điểm đến. Bạn sẽ trải qua từng chặng đường để tìm hiểu vai trò của mình, nhưng bạn không bao giờ ngừng học hỏi điều mới mẻ, vì công việc liên tục tiến triển. Một vài chặng đường sẽ gian nan hơn những chặng đường khác.

Đối với tôi, chặng đường khó khăn nhất là khi tôi nhận ra đã đến lúc tôi rút ra khỏi việc quản lý và để cho các nhân viên quản lý điều hành CitiStorage. Sự thật là, tôi trì hoãn việc trao quyền cho đội ngũ quản lý của tôi càng lâu càng tốt. Ai lại muốn từ bỏ chức vụ vừa làm sếp vừa làm nhân viên trong chính công ty của mình? Hiển nhiên, những quản lý nói với tôi rằng chúng tôi có vài vấn đề nghiêm trọng, và rằng rất nhiều trong số đó là do tôi tạo ra, nhưng tôi không lắng nghe. Vậy chuyện gì sẽ xảy ra khi chúng tôi mất đi vài người? Chuyện gì sẽ xảy ra khi tinh thần không duy trì ở đỉnh cao? Chuyện gì sẽ xảy ra khi những quản lý dành quá nhiều thời gian để giải quyết khó khăn? Họ vẫn sẽ được trả lương, đúng không?

Tôi không chắc điều gì đã thuyết phục tôi làm thế. Có lẽ đó là sự thất vọng của riêng tôi về một vài biểu hiện của công ty. Có lẽ đó là nỗi ám ảnh về những gì đã xảy ra cho công ty thư tín của chúng tôi khi nó đạt mốc 100

triệu đô-la. Có lẽ những quản lý sẽ chống đối tôi. Dù là gì đi nữa, cuối cùng tôi đã nhượng bộ và đồng ý rằng chúng tôi phải thay đổi. Công ty cần điều mà tôi không thể đáp ứng, và nó sẽ không có được điều đó nếu tôi vẫn quanh quẩn ở đây, ra những quyết định quan trọng và điều hành mọi việc. Vì thế tôi phải rút ra khỏi đội hình chỉ huy và để cho đội ngũ quản lý làm việc.

Ngẫm lại, tôi có thể nhận ra công ty đã sẵn sàng cho sự thay đổi rất lâu trước khi tôi sẵn sàng. Con người luôn mong muốn trật tự và khuôn mẫu. Còn tôi? Tôi thích sự hỗn loạn. Trong thâm tâm, tôi thích giải quyết khó khăn. Tôi tận hưởng cảm giác phấn khích khi làm việc trong không khí khủng hoảng. Đó là một trong những lý do tôi có rất nhiều niềm vui khi xây dựng các doanh nghiệp. Khi khởi nghiệp bạn không có gì khác ngoài rắc rối. Bạn luôn ngồi trên lửa. Bạn tung hứng cả tá bóng, và bạn không được phép để quả nào rơi xuống. Mọi người trông cậy vào bạn. Không ai thắc mắc về quy trình ra quyết định của bạn. Bạn trông như một vị thánh trong hoàn cảnh đó, bạn làm việc điên cuồng. Nó hào hứng, kích thích, và đầy thách thức. Tôi yêu từng giây phút đó.

Tuy nhiên, giai đoạn đó không kéo dài mãi mãi. Nếu doanh nghiệp của bạn thành công, cuối cùng nó sẽ thoát khỏi giai đoạn khởi sự và bắt đầu phát triển. Bạn có thể trì hoãn, nhưng sớm hay muộn, công ty sẽ phát triển một loạt các nhu cầu mà một doanh nhân như tôi không đủ giỏi để ứng phó. Bạn không thể phớt lờ những nhu cầu này. Tôi đã làm thế một lần và hối hận vô cùng. Khi tôi nhìn lại những kinh nghiệm của mình với công ty thư tín, tôi nhận ra - trong số những sai lầm đã phạm phải - sai lầm nghiêm trọng nhất là khi ngăn cản công ty có sự quản lý ổn định và khuôn mẫu cần thiết. Tôi không lùi bước. Tôi ra tất cả những quyết định cuối cùng và không để cho các quản lý làm việc. Cuối cùng, tôi đã trả một giá rất đắt.

Tôi quyết định không lặp lại sai lầm đó, nhưng trao quyền không dễ dàng đối với những người như tôi. Thật ra, tôi không thể nghĩ ra điều gì khó khăn trong kinh doanh hơn việc thay đổi cách thức điều hành công ty - chuyển từ nguyên tắc độc tôn sang chia sẻ quyền lãnh đạo. Ngoài ra, đó không phải là lĩnh vực tôi có kinh nghiệm, và tôi biết điều đó khi bắt đầu quá trình chuyển việc điều hành hàng ngày sang cho các quản lý. Thật ra, tôi phải đối mặt với ba thử thách.

Thử thách đầu tiên là tìm một người để quản lý việc chuyển đổi cho tôi. Điều này không có nghĩa là thuê một Giám đốc Điều hành mới. Khi người sáng

lập quyết định lui về hậu trường, mọi người sẽ bắt đầu tìm người thay thế, và hiếm khi đó là một giải pháp đúng. Tôi biết chúng tôi không cần một ông chủ mới, và không cần quản lý mới. Điều chúng tôi cần là một hệ thống quản lý mới - và người giúp chúng tôi thiết lập nó. Tôi không thể dự đoán sự chuyển đổi của công ty sang hình thức quản lý tập thể. Bản năng của tôi chống lại sự thay đổi. Người như tôi không chỉ tỏa sáng trong môi trường hỗn loạn mà còn tạo ra sự hỗn loạn, trong khi công tác quản lý là xây dựng sự ổn định thông qua việc lập kế hoạch, cấu trúc và cam kết.

Do đó, tôi nhận ra sẽ phải có một người khác dẫn dắt quy trình này - một nhà quản lý chuyên nghiệp, một người cảm thấy hào hứng khi xây dựng công ty cũng như khi tôi khởi sự nó. Có những nhà cố vấn chuyên về sự chuyển đổi này, nhưng không ai khiến tôi cảm thấy thoải mái khi giao lại công ty. Tôi cũng không dự định thuê một giám đốc từng điều hành công ty lớn, người không biết gì về vận hành trong một công ty nhỏ. Tôi cần một người mà tôi hiểu rõ và tin tưởng tuyệt đối, tôi có thể hiểu suy nghĩ và tôn trọng anh ta. Xét cho cùng, phần lớn trong công việc của người đó là tương tác với tôi. Tôi rất lo lắng về toàn bộ quá trình. Công ty giống như một đứa con của tôi. Những người khác giúp nuôi lớn nó, nhưng nó bắt đầu trở thành niềm tự hào của tôi. Vì thế tôi phải hoàn toàn tin tưởng người sẽ giúp tôi đưa nó lên cấp độ cao hơn. Thật may mắn, đối tác tương lai của tôi, Sam Kaplan, người tôi đã biết trong 23 năm, đã sẵn sàng. Anh là người có những nhận xét mà tôi luôn tin tưởng thậm chí kể cả khi chúng tôi có bất đồng, điều này là cần thiết. Từ bỏ quyền kiểm soát là điều đáng sợ. Có những thời điểm tôi cảm thấy khó khăn khi tiếp tục vì tôi lo ngại cho công ty, chỉ vì tôi sợ có người sẽ mang con tôi đi mất. Bạn cần phải có niềm tin vô điều kiện vào người đang dẫn dắt bạn, hoặc bạn sẽ không làm điều đó. Tôi có niềm tin ấy ở Sam.

Bạn cũng cần phải tìm một việc khác để làm trong công ty - đó là thử thách thứ hai mà tôi phải đối mặt. Ý tôi là, nếu tôi không điều hành công ty nữa, vậy tôi làm gì cho qua thời gian? Tôi có nhiều mối quan tâm bên ngoài, nhưng tôi không thể rời khỏi công ty. Tôi vẫn yêu nó. Tôi yêu việc kinh doanh. Đối với tôi nó rất thú vị. Tôi muốn ở gần công ty. Nhưng tôi nhận ra rằng tôi phải nhường bước. Tôi không thích vai trò của mình bị giảm đi. Tôi luôn gặp khó khăn khi không phải là người ra quyết định cuối cùng. Tôi muốn tham gia vào mọi quyết định, và tôi biết tôi cảm thấy khó khăn khi chấp nhận sự thật rằng mọi người có thể ra quyết định mà không cần có tôi. Tôi thậm chí còn khó chịu hơn khi chấp nhận những quyết định không giống những gì tôi đã làm.

Vậy tôi sẽ làm gì? Ngồi một mình trong căn phòng đóng chặt cửa, căn lười và nghiền răng chăng? Hay trở lại thói quen cũ và hủy hoại toàn bộ quá trình? Sau nhiều năm tôi học được rằng cách tốt nhất để từ bỏ một thói quen xấu là thay nó bằng một thói quen tốt. Tôi cũng học được rằng Giám đốc Điều hành chịu trách nhiệm đưa nhân viên vào những vị trí mà họ có cống hiến tốt nhất cho công ty - và tôi vẫn sẽ là một Giám đốc Điều hành.

Vậy công việc tốt nhất dành cho tôi là gì? Chắc chắn là bán hàng. Tôi yêu thích nó, tôi giỏi công việc này, và tôi có mối quan hệ rộng rãi. Tôi cũng khá giỏi đàm phán và dự đoán dự án, chúng tôi sẽ xây dựng những kho hàng mới vào các năm tiếp theo. Vì thế, tôi quyết định phân chia thời gian giữa việc thăm viếng khách hàng và giám sát xây dựng tòa nhà mới. Tôi nghĩ hai công việc đó sẽ giúp tôi tham gia vào công ty và tránh xa công việc của người khác. Tôi sẽ tránh xa văn phòng càng nhiều càng tốt. Tôi sẽ không tham dự bất kỳ cuộc họp nhân viên nào. Tôi sẽ để cho các quản lý tự ra quyết định và cố gắng tôn trọng họ.

Đó là kế hoạch, nhưng sẽ dù sao đi nữa, rất khó từ bỏ thói quen cũ. Thử thách thứ ba của tôi là phải tuân thủ quy trình. Đã có những lúc tôi tự hỏi mình sẽ tiếp tục được bao lâu, và tôi có thể để nó tiến được bao xa. Mục tiêu của tôi là chuyển giao 100% quyền hạn của mình cho đội ngũ quản lý, nhưng sẽ phải mất cả thập kỷ để đạt được điều đó. Đôi khi, những quản lý vẫn hỏi tôi sẽ làm gì trong một vài trường hợp. Tôi không thể không cho họ một câu trả lời, mặc dù tôi biết họ nên tự ra quyết định.

Sam liên tục nhắc nhở tôi không nên ra quyết định nào nữa. Anh nói miễn là các quản lý còn nằm trong giới hạn ngân sách, và đạt được mục tiêu tài chính thì tôi không cần quan tâm họ làm điều đó như thế nào. Về lý thuyết, anh ấy đúng, nhưng tôi vẫn còn nhiều điều phải cải thiện trước khi có thể làm được điều anh nói. Tôi có thể nhận ra tiến bộ trong doanh nghiệp. Theo thời gian, tôi thấy nhiều thay đổi to lớn trong công ty. Tỷ lệ thay thế nhân viên trong công ty giảm xuống, một phần - tôi chắc chắn - vì công tác tuyển dụng đã tốt hơn. Dưới quy trình mới, hai người phải phỏng vấn một ứng viên. Đối với tôi, quy định này quá xa xỉ. Nhưng tôi có thể nói gì đây? Nó hiệu quả.

Trong khi đó, bộ phận kế toán thay đổi hoàn toàn. Trước đây, tôi không bao giờ nhận đủ thông tin cần thiết. Nhưng sau này, tôi nhiều hơn tôi muốn - từ cùng một người. Tôi luôn đổ lỗi cho trưởng bộ phận về vấn đề này, nhưng

hóa ra chính tôi mới là thủ phạm. Tất cả những gì cô ta cần là cấu trúc chặt chẽ hơn và một ông chủ mới. Kết quả là, cô ta trở thành một ngôi sao.

Thực tế, hầu hết nhân viên của chúng tôi đều thịnh vượng dưới triều đại mới. Tinh thần lên cao hơn bao giờ hết. Lý do rất rõ ràng: mọi người muốn trật tự. Họ muốn biết luật lệ là gì, và họ muốn luật lệ được áp dụng công bằng trong cả công ty. Họ không muốn tôi giải quyết mỗi tình huống theo một cách khác nhau như trước đây. Họ thật sự làm việc tốt hơn khi tin rằng mọi người đều được đối xử như nhau. Nếu bạn nói với tôi điều đó trước khi bắt đầu quá trình, tôi sẽ cho rằng bạn mất trí, nhưng tôi không thể phủ nhận những điều mình tận mắt thấy.

Tuy nhiên, vẫn có một vài ngoại lệ. Chẳng hạn, chúng tôi đã mất người quản lý điều vận, người đã cộng tác với chúng tôi trong mười ba năm. Tôi tin chắc anh ta đã cố gắng, nhưng anh ta vẫn không thể thích nghi với sự thay đổi. Tôi bị sốc khi một ngày nọ anh ta thôi việc mà không báo trước. Đối với các quản lý, tôi chắc chắn điều ngạc nhiên lớn nhất của họ là tôi vẫn giữ được cam kết. Họ giúp tôi thuận tiện hơn bằng cách luôn thông báo với tôi. Tôi có thể thấy họ có những quyết định khôn ngoan - có lẽ không giống những gì tôi đã làm, nhưng dù sao đó vẫn là quyết định khôn ngoan.

Thời gian trôi qua và tôi có được sự tự tin, tôi rất hài lòng khi biết rằng công ty của mình nằm trong tay những quản lý tốt và có thể phát triển mà không cần tôi tham gia trực tiếp. Kết quả là, tôi có tự do làm những điều mình yêu thích và sống cuộc sống tôi hằng mơ ước. Tôi không thể hình dung được phần thưởng nào khác tốt hơn.

## **ĐIỂM MÁU CHÓT**

**Thứ nhất:** Khi bạn gần gũi với nhân viên, không nên quên rằng đó là mối quan hệ kinh doanh và cần phải cư xử đúng cách.

**Thứ hai:** Nếu bạn, giống như hầu hết các doanh nhân, thích bán hàng hơn là quản lý, hãy nhớ rằng bạn có thể thuê người khác để làm công việc quản lý. Bạn không bắt buộc phải tự làm điều này.

**Thứ ba:** Cách để đối phó với nhân viên trộm cắp là cải tiến hệ thống của bạn, chứ không phải ngừng tin tưởng người khác.

**Thứ tư:** Khi phải lùi bước và chuyển giao việc điều hành công ty hàng ngày lại cho các nhà quản lý của bạn, hãy tìm một ai đó bạn tin tưởng để thực hiện sự chuyển đổi, và tìm những cách khác mà bạn có thể đóng góp cho công ty.

## **Chương 13: CÔNG VIỆC DUY NHẤT KHÔNG THỂ GIAO PHÓ**

Dĩ nhiên tất cả ông chủ và công ty đều mong muốn có được nhân viên tuyệt vời và về khía cạnh này tôi cảm giác mình may mắn hơn hầu hết những người khác. Chắc chắn tôi không thể có được thành tựu kinh doanh hay cuộc sống tuyệt vời như ngày hôm nay nếu không có những con người phi thường trong công ty của chúng tôi. Tôi phải mất khá lâu để xây dựng được đội ngũ đó. Khi khởi nghiệp lần đầu, tôi biết mình muốn có một ê kíp tuyệt vời và tôi cho rằng tập hợp được một nhóm như thế là một quá trình tương đối đơn giản. Bạn chỉ cần thuê những người giỏi nhất và quan tâm đến họ - trả lương hậu hĩnh, cung cấp phúc lợi tốt, tặng bổng lộc, v.v...

Nhưng cũng như nhiều ý kiến của tôi lúc bấy giờ, suy nghĩ ấy chỉ là một ảo tưởng. Đầu tiên, tôi phát hiện ra rằng rất khó để nói trước được người giỏi nhất là như thế nào. Sau khi phạm nhiều sai lầm trong công tác tuyển dụng, tôi bắt đầu nhận ra rằng dù bản năng có nhạy bén đến đâu, dù mỗi ứng viên có bao nhiêu người phỏng vấn, dù bạn có siêng năng kiểm tra thông tin như thế nào, bạn vẫn không bao giờ biết được người đó sẽ biểu hiện ra sao cho đến khi anh ta hoặc cô ta thật sự làm việc cho bạn. Một vài người trong số các ứng viên tiềm năng mà chúng tôi tuyển dụng hóa ra lại là những kẻ vô dụng. Ngược lại, chủ tịch của CitiStorage là một anh chàng mà không ai nghĩ sẽ trụ được khi lần đầu tiên làm việc cho tôi.

Đó là một quy luật, không phải là một ngoại lệ. Tôi phát hiện ra rằng những nhân viên sáng giá hóa ra lại không đáp ứng được mong đợi. Tất cả những gì bạn có thể làm là cố gắng dự đoán tốt nhất khi tuyển dụng và cho họ cơ hội thể hiện. Một số sẽ khiến bạn thất vọng, và một số vượt ngoài mong đợi của bạn. Dù sao đi nữa, bạn vẫn phải mất nhiều tháng hoặc thậm chí nhiều năm trước khi biết chính xác nhân viên của mình là người như thế nào. Nhưng tôi cũng biết rằng tập hợp được một nhóm tuyệt vời không chỉ nhờ vào vận may. Công cụ tuyển dụng mạnh mẽ nhất của bạn là văn hóa công ty, dựa vào nó bạn sẽ có khả năng kiểm soát đáng kể. Mỗi ngày bạn có cơ hội để định hình văn hóa ấy, và quan trọng là không để nó phai nhạt.

Tôi xin kể cho các bạn nghe câu chuyện về Elsa, cô nàng mèo sống trong

kho hàng của chúng tôi. Nhân viên công ty chăm sóc cho nó và đáp lại, nó chăm lo cho mấy chú chuột. Nó cũng thích hẹn hò với một anh chàng mèo ở kho hàng bên kia đường, một ngày nọ chúng tôi phát hiện ra nó xuất hiện cùng với một ổ mèo con. Đến lúc đó chúng tôi mới biết là nó đã mang thai.

Nhân viên của chúng tôi rất yêu quý lũ mèo con - ai lại không thích mèo con cơ chứ? - và nhiều người muốn nhận nuôi chúng. Chúng tôi quyết định khi bọn mèo con đủ lớn, chúng tôi sẽ bóc thăm xem ai được nuôi chúng. Trong lúc đó, Elsa hoàn toàn kiểm soát bọn nhóc. Nó không cho phép con người quấy rầy con của nó bằng cách giấu chúng trong những chỗ xung quanh kho hàng nơi nhân viên không thể tìm thấy.

Rồi một buổi sáng nọ, Elsa xuất hiện trong văn phòng kho hàng, nó hoàn toàn quần trí. Nó gào khóc theo cách của loài mèo và chúng tôi không thể dỗ dành nó. Rõ ràng đã có chuyện xảy ra với lũ mèo con. Trưa hôm đó, chúng tôi nhận được một cuộc điện thoại từ người quản lý hồ sơ của một công ty luật đang sử dụng dịch vụ của chúng tôi. “Các ông vừa giao cho chúng tôi một hộp toàn là mèo con,” người quản lý hồ sơ nói.

Thông tin nhanh chóng lan truyền trong công ty. Mọi người muốn biết bọn mèo con đang ở đâu và chúng tôi dự định làm gì. Tôi định cử người tài xế quay lại đón chúng, nhưng chúng tôi không thể liên lạc với anh ta. Anh ta đã lên đường về nhà và trên xe không có điện thoại. Từ góc độ tài chính, cách hợp lý nhất là để bọn mèo ở đó cho đến khi chúng tôi giao hàng lần tiếp theo. Nhưng chúng tôi đã làm việc chăm chỉ để xây dựng một văn hóa luôn xem trọng nhu cầu và mối quan tâm của nhân viên và khi đó mối bận tâm lớn nhất của họ là sự an toàn của những chú mèo con. Vì thế tôi quyết định cử một tài xế khác đến đón chúng.

Chuyến đi mất khoảng hai giờ rưỡi. Khi người tài xế trở về, có hơn một trăm nhân viên - cộng thêm một nàng mèo - tập trung ở nơi dỡ hàng. Khi chiếc hộp chứa mèo con được đặt trước mặt mẹ chúng, mọi người đều reo hò. Đó là một sự kiện nhỏ trong đời sống của công ty, nhưng lại không tầm thường. Trên hết, nó củng cố văn hóa vị nhân sinh của công ty, điều khiến chúng tôi khác biệt so với hầu hết các đối thủ cạnh tranh.

Văn hóa đó chính là yếu tố quan trọng nhất trong khả năng xây dựng nhóm làm việc tuyệt vời của chúng tôi trong nhiều năm qua. Chắc chắn, tiền và phúc lợi đóng vai trò đáng kể, nhưng bạn không thể giữ những người giỏi



nhất chỉ bằng lợi ích tài chính. Bởi lẽ các công ty khác sẽ xuất hiện và đưa ra đề nghị tốt hơn. Không ai trung thành với một khoản thù lao. Tuy nhiên, người ta sẽ vô cùng trung thành với công ty mà họ tự hào - một công ty cạnh tranh công bằng; đối xử tốt với khách hàng và là nhà cung cấp tuyệt vời; đóng góp cho cộng đồng và quan tâm, thật sự quan tâm, đến việc xây dựng một nơi làm việc lý tưởng. Văn hóa như thế không chỉ giúp nhân viên gắn bó với doanh nghiệp, mà những người bên ngoài cũng sẽ nhận ra và chất lượng các ứng viên sẽ tăng lên.

Vậy làm thế nào bạn tạo dựng được kiểu văn hóa đó? Tôi tin rằng có ba yếu tố quan trọng. Thứ nhất, đó là sự tin tưởng lẫn nhau, điều này đòi hỏi tính minh bạch trong luật lệ. Nhân viên cần biết chúng tôi kỳ vọng điều gì ở họ và ngược lại họ trông đợi điều gì. Nguyên tắc chủ đạo rất đơn giản: tôi muốn nhân viên của mình thực hiện công việc hàng ngày một cách chân thành. Chỉ thế thôi. Miễn là họ làm vậy, còn tôi phải có trách nhiệm bảo đảm công việc của họ. Tôi tin rằng đó là trách nhiệm hàng đầu của người chủ. Nếu nhân viên thực hiện mọi việc bạn yêu cầu, họ có thể tự tin rằng bạn sẽ giữ họ lại. Nếu không có sự bảo đảm đó, bạn không thể có sự tin tưởng lẫn nhau, và nếu không có được sự tin tưởng lẫn nhau bạn sẽ không thể xây dựng được một văn hóa vững chắc.

Yếu tố thứ hai là đánh giá cao đóng góp của nhân viên. Bạn phải biết rằng tất cả những điều tốt đẹp mà công ty có được chính là thành quả nỗ lực của những người khác, và bạn cần tỏ lòng biết ơn họ. Chúng tôi thể hiện điều đó theo nhiều cách khác nhau. Chẳng hạn như chúng tôi đặt ra trò chơi chiếc hộp, mỗi nhân viên sẽ được cấp tiền thưởng khi công ty đạt đến một cột mốc nhất định trong quá trình tăng trưởng. Chúng tôi cũng mua vé xem phim với số lượng lớn và chiết khấu đặc biệt cho nhân viên, hầu hết họ đến từ những thành phố lân cận và không đủ điều kiện tổ chức hoạt động giải trí cho gia đình nếu chúng tôi không hỗ trợ. Ngoài ra, chúng tôi còn có vé theo mùa để xem thể thao địa phương - đội Yankees, đội Mets, và đội Knicks - nhưng thay vì tặng chúng cho khách hàng, chúng tôi sử dụng để thưởng cho nhân viên khi họ đạt thành tích xuất sắc.

Chúng tôi có rất nhiều cách để thể hiện sự cảm kích, và đôi khi chúng không hề được lên kế hoạch trước. Khi thành phố New York tăng giá xe điện ngầm từ 1.5 đô-la lên 2 đô-la, chúng tôi lập tức trợ cấp thêm cho mỗi người 5 đô-la một tuần. Và bên cạnh đó, dĩ nhiên là câu chuyện về những chú mèo con bị mất tích.

Tất cả những việc này nhằm mục đích nhắc nhở nhân viên rằng họ là những thành viên quý giá của một ê kíp - đó là yếu tố thứ ba của một văn hóa cường thịnh. Tôi muốn nhân viên hiểu rằng họ là một phần của điều gì đó lớn hơn bản thân họ, rằng công việc của họ có một mục đích cao hơn. Chắc chắn một phần của mục đích đó là cung cấp dịch vụ tuyệt hảo cho khách hàng, nhưng tôi không nghĩ như vậy là đủ. Tôi muốn mọi người tin rằng họ thuộc về một cộng đồng, và cộng đồng của họ đang làm điều tốt đẹp cho thế giới.

Chẳng hạn, cách đây vài năm, chúng tôi yêu cầu nhân viên bỏ phiếu cho điều họ muốn làm với số tiền thường được sử dụng để tổ chức một buổi tiệc lớn vào tháng mười hai. Đa số nói họ muốn sử dụng số tiền đó để ủng hộ cho công tác từ thiện ở địa phương. Chúng tôi thiết lập một ủy ban trao đổi với một trường học dành cho trẻ tự kỷ và thiếu năng về khả năng chúng tôi sẽ tặng quà Giáng sinh cho các em. Nhân viên của trường đều vui mừng. Như hầu hết các nhân viên trong công ty, các em đều đến từ những vùng nghèo khổ của Brooklyn. Trong hầu hết mọi trường hợp, món quà mà chúng tôi tặng cho các em là món quà duy nhất các em nhận được.

Giáo viên tổng hợp danh sách những món quà mà các em mong muốn - mọi thứ từ xe đạp đến máy tính đến thú đồ chơi khổng lồ. Vợ tôi, Elaine, tuyển một nhóm nhân viên đi mua sắm. Rồi chúng tôi dọn dẹp một không gian trống trong văn phòng để mọi người có thể tập hợp gói quà. Vào ngày hẹn, chúng tôi đến trường học cùng lực lượng nhân viên hùng hậu thuộc mọi cấp bậc từ tất cả các phòng ban trong công ty. Ở đó, chúng tôi chia nhau phát quà và chơi đùa với các em.

Điều xảy ra tiếp theo thật kỳ diệu. Không khí trong phòng sôi nổi hẳn. Bạn có thể nhận thấy niềm vui sướng trong ánh mắt các em, và niềm tự hào trên gương mặt nhân viên. Tôi bắt đầu nhận ra rằng hầu hết nhân viên không có đủ tiềm lực tài chính để hoạt động từ thiện nhiều và họ đang tận hưởng cơ hội mang lại hạnh phúc cho cuộc sống của học sinh trong trường. Tôi cũng thế, nhưng tôi còn có thêm niềm vui vì hạnh phúc của nhân viên. Đó là một trải nghiệm gắn bó tuyệt vời nhất.

Kể từ đó, hàng năm chúng tôi đều quay lại trường, và trải nghiệm đó luôn lặp lại. Nó bao giờ cũng cho tôi một cảm giác trọn vẹn và mãn nguyện. Nó cũng nhắc nhở tôi về lợi ích quan trọng nhất mà chúng tôi có được từ văn

hóa: cơ hội làm việc với những người tốt nhất mà tôi từng biết.

---

### *Hỏi Norm*

*Norm thân mến:*

*Vợ tôi và tôi đã lấy nhau được tám năm, và tôi rất yêu cô ấy. Hai năm trước, chúng tôi mở một công ty tư vấn kinh doanh phát đạt, nhưng thách thức của cuộc sống, công việc, ăn uống, thư giãn, nuôi nấng con cái, và nghỉ ngơi đang ảnh hưởng tới cả hai chúng tôi. Thật khó tách rời công việc kinh doanh và mối quan tâm cá nhân. Làm thế nào các cặp vợ chồng có thể điều hành một công ty mà vẫn duy trì được tình cảm tốt đẹp?*

*Rich*

*Rich thân mến:*

Tôi cũng làm việc với vợ tôi, Elaine, hiện cô ấy đang là phó chủ tịch nhân sự. Chúng tôi đã thử làm việc cùng nhau sau khi chúng tôi đám cưới. Một ngày nọ, cô ấy không đi làm nữa. Hai mươi năm sau, cô quyết định thử lại, và mọi thứ tiến triển rất tốt. “Anh phải thiết lập các quy định,” cô ấy nói. “Phải có một sự phân định rõ ràng giữa công việc và hôn nhân. Anh phải tìm ra điều anh có thể nói, và nói khi nào; phân chia các vai trò như thế nào; cách cư xử nào có thể được chấp nhận và cái nào không. Nhưng kiểu sắp xếp như vậy không hiệu quả đối với tất cả mọi người. Em không chắc chúng ta đã kết hôn đủ lâu để có thể thực hiện được việc này. Trong tám năm kết hôn, chúng ta chưa từng có khả năng làm thế. Nếu anh không thể thiết lập ranh giới rõ ràng giữa công việc và gia đình và tuân thủ chúng, có lẽ anh nên nghĩ đến việc tách ra kinh doanh riêng.”

- Norm

---

## SỰ TIẾN HÓA CỦA VĂN HÓA

Đó là văn hóa hiện tại của chúng tôi. Văn hóa của Perfect Courier, công ty

đầu tiên của tôi, rất khác biệt. Ban đầu, tôi không nhận ra chúng tôi cần phải xây dựng văn hóa cho công ty. Các doanh nhân hiếm khi làm thế. Văn hóa công ty không được lên kế hoạch trước; nó chỉ diễn ra tự nhiên. Trong khi mọi người tập trung vào những việc khác - bán hàng, cung cấp dịch vụ, thanh toán hóa đơn, gửi hóa đơn, v.v... - một cộng đồng nhỏ được hình thành và có những phong tục, truyền thống, cách ăn mặc và nói chuyện, cũng như quy cách cư xử bất thành văn đặc thù. Đến khi bạn nhận thức về nó, văn hóa đã được thiết lập vững chắc. Bạn chỉ có thể hy vọng mình sẽ thích nó, vì chắc chắn nó phản ánh tính cách của bạn.

Tôi có thể mô tả văn hóa Perfect Courier là nghiêm khắc nhưng công bằng. Khi đó, tôi là một doanh nhân cứng rắn, đang hỏi hã xây dựng một công ty trị giá một trăm triệu đô-la và tôi quát tháo rất nhiều. Tôi quát tháo khi nhân viên làm những việc tôi cho là ngu ngốc, bất cẩn, hoặc sai lầm. Tôi quát tháo khi họ không thể tiên đoán một vấn đề mà tôi nghĩ lẽ ra họ nên nhìn thấy trước. Tôi quát tháo khi chúng tôi đánh mất cơ hội bởi vì chúng tôi không hành động đủ nhanh. Bất cứ khi nào chúng tôi phạm sai lầm có thể ngăn ngừa được, tôi đều nổi điên. Tôi không có ý làm người khách bị tổn thương. Chỉ đơn giản là tôi bực tức. Tôi mất kiên nhẫn. Tôi muốn mọi việc được thực hiện đúng và nhanh chóng. May mắn là tôi đã kịp bình tĩnh trước khi gây ra điều gì nghiêm trọng và tôi không để bụng những bực bội đó. Sau khi vấn đề được giải quyết, tôi để mọi việc trôi qua.

Những người trong công ty, ít nhất những người còn trụ lại, dần dần chấp nhận điều này như một phần của cuộc sống. Có lẽ tôi ngây thơ, nhưng tôi không nghĩ họ lợi dụng tính nóng nảy của tôi để chống lại tôi. Họ biết rằng hầu như tôi luôn bực tức vì lý do chính đáng. Họ cũng biết nó không mang tính cá nhân. Tôi có thể quát tháo âm ỉ, nhưng tôi trả lương hậu hĩnh, đối xử với họ công bằng và không đòi hỏi vô lý. Miễn là họ làm tròn trách nhiệm của mình, họ biết tôi sẽ giữ đúng bản phận của tôi.

Và văn hóa của Perfect Courier là như thế. Nó cứng rắn, nghiêm khắc và liên quan chút ít đến việc quát tháo. Không ai bỏ công sức để tìm hiểu xem những người khác muốn gì. Thái độ chung là: “Chúng ta ở đây để làm việc, vậy thì hãy làm việc đi, làm đúng việc và ngậm miệng lại.” Một vài nhân viên hào hứng trong môi trường đó. Họ thích sự nghiêm khắc. Dĩ nhiên, điều quan trọng là họ chia sẻ giá trị của chúng tôi. Mặc dù chúng tôi nghiêm khắc với chính mình và với nhân viên, nhưng chúng tôi luôn nhấn mạnh vào sự chân thành tuyệt đối và cố gắng công bằng với tất cả mọi người. Đối với

những người cảm thấy thoải mái trong môi trường văn hóa như thế, Perfect Courier chính là một nơi làm việc tuyệt vời. Với những người cảm thấy khó chịu, họ sẽ bỏ đi.

Tôi muốn nhấn mạnh rằng không một văn hóa nào xuất hiện theo chủ ý. Khi đó, tôi không nhận ra tính cách của mình và văn hóa công ty có liên quan với nhau. Tôi chỉ tập trung phát triển Perfect Courier càng lớn càng tốt, càng nhanh càng tốt nên không có thời gian cho những việc này. Mãi cho đến khi vợ tôi, Elaine, tham gia vào công ty năm 1994 - sau khi Perfect Courier thoát ra khỏi Chương 11 của Luật phá sản, khi chúng tôi xây dựng công ty lưu trữ hồ sơ - đó là lúc tôi bắt đầu suy nghĩ nghiêm túc về văn hóa, chủ yếu là vì phong cách làm việc của vợ tôi hoàn toàn khác tôi. Thật ra, chúng đối lập nhau. Khi tôi nổi nóng, thì cô ấy ôn hòa. Khi tôi có xu hướng tập trung vào trách nhiệm của nhân viên đối với công ty, thì cô ấy tập trung vào trách nhiệm của công ty đối với nhân viên. Khi tôi muốn nhân viên tập trung hoàn thành nhiệm vụ, thì cô muốn họ được học hỏi và vui vẻ khi làm việc.

Nhưng tôi là một người cởi mở, và tôi luôn cố gắng làm những gì vợ tôi muốn, vì thế tôi để cho cô ấy thử, thậm chí kể cả khi tôi nghi ngờ liệu chúng có hữu hiệu không. Cuối cùng chúng đã phát huy tác dụng. Toàn bộ bầu không khí của công ty thay đổi, và khách hàng nhận thấy sự khác biệt. Họ nói rằng nhân viên của chúng tôi có vẻ hạnh phúc hơn nhân viên của đối thủ cạnh tranh, rằng nhân viên của chúng tôi cười nhiều hơn và luôn tìm ra cách giúp đỡ khách hàng. Tôi sớm đi đến kết luận rằng CitiStorage sẽ tốt hơn với văn hóa của Elaine.

Nhận thức này có một ý nghĩa quan trọng. Trước tiên, tôi đã điều chỉnh hành vi của mình. Tôi không thể thay đổi bản tính, nhưng tôi có thể bảo đảm mình sẽ không hủy hoại những gì Elaine đang làm, trước hết là bằng cách không cản trở các quản lý và để họ điều hành công việc hàng ngày của công ty. Ngoài ra, tôi cần phải tìm cơ hội để chứng tỏ với mọi người rằng tôi hoàn toàn ủng hộ Elaine. Chẳng hạn, cô ấy đặt ra một loạt trò chơi cho nhân viên như dự đoán thời điểm số lượng hộp đạt đến cấp độ cao hơn, hoặc thi giảm cân, thi tài trồng hoa loa kèn đỏ. Hầu như cuộc thi tôi luôn tham gia với tư cách là người thi tài (giảm cân, hoa loa kèn đỏ) hoặc với tư cách người trao giải thưởng (dự đoán hộp hồ sơ).

Ngoài ra, với tư cách nhà lãnh đạo tôi còn có trách nhiệm duy trì văn hóa công ty, một nhiệm vụ đặc biệt quan trọng khi bạn có một công ty đầy nhiệt

huyết, quan tâm đến nhân viên và xem trọng con người. Một vài kẻ đa nghi và bất mãn sẽ biến tất cả những điều tích cực bạn làm thành tiêu cực. Họ từ chối tham gia. Nếu bạn ép buộc họ đến, họ sẽ chán nản và bực bội. Họ nói xấu công ty sau lưng bạn và gọi bạn là kẻ đạo đức giả. Trong trường hợp xấu nhất, họ sẽ chủ động hủy hoại bạn. Chúng tôi từng có một vài nhân viên giống như thế. Chúng tôi nói chuyện với họ, nghe họ nói, giải thích những gì chúng tôi làm, và mong họ hòa nhập vào các chương trình của công ty. Nếu họ vẫn không thay đổi, tôi sẽ phải gọi họ vào phòng làm việc và nói rằng tôi có tin vui cho họ: từ nay về sau, họ sẽ không còn cảm thấy giận dữ và khốn khổ vì họ sẽ không làm việc cho chúng tôi nữa. Họ được tự do để đi tìm một nơi nào đó khiến họ cảm thấy hạnh phúc hơn. Chúng tôi không chỉ loại bỏ được một vài yếu tố tiêu cực, mà chúng tôi còn cho những nhân viên khác thấy rằng chúng tôi hoàn toàn nghiêm túc.

Bạn có thể hỏi, tại sao việc thực thi văn hóa lại quan trọng như thế? Tại sao các nhân viên quản lý khác nhau không được có phong cách quản lý khác nhau? Câu trả lời là họ có thể miễn là tất cả hành động đều nằm trong giới hạn văn hóa duy nhất. Một công ty không nên có nhiều hơn một văn hóa. Nếu bạn cho phép các quản lý xây dựng văn hóa riêng, bạn sẽ gây ra sự lộn xộn và bè phái trong công ty. Những mâu thuẫn cố hữu này sẽ gây ra vấn đề về giao tiếp, tinh thần, cộng tác, và thay đổi phòng ban. Nhân viên sẽ cố chuyển sang phòng ban có văn hóa mà họ thích nhất. Cuối cùng, bạn có những văn hóa đối lập nhau, và có thể đánh mất một vài nhân viên tốt. Trong bất kỳ trường hợp nào, công ty cũng lãng phí không ít thời gian và công sức cho công tác nội bộ mà lẽ ra nên tập trung ra bên ngoài, vào công tác marketing, bán hàng và phục vụ khách hàng.

Với tư cách là người phụ trách, bạn có nghĩa vụ phải bảo đảm những bộ phận khác nhau không có văn hóa khác nhau. Trong một vài trường hợp, có lẽ đó là nhiệm vụ quan trọng nhất. Đó cũng là nhiệm vụ mà bạn không thể giao phó. Bạn có thể để cho người khác giữ vai trò quan trọng trong việc định hình văn hóa - như tôi đã làm với Elaine, nhưng phải có người củng cố nó, và bạn là người duy nhất có khả năng thực hiện điều đó. Dù văn hóa công ty như thế nào, nó cũng phải nhất quán trong toàn bộ công ty

Điều đó không có nghĩa là mọi văn hóa công ty đều giống nhau. Tôi cho rằng một vài mô hình văn hóa có hiệu quả và tầm ảnh hưởng hơn những mô hình khác. Đặc biệt, tôi có thể thấy mô hình văn hóa của Elaine tốt hơn thứ chúng tôi có ở Perfect Courier.

---

## Hỏi Norm

*Norm thân mến:*

*Thỏa thuận không cạnh tranh có khả năng thực thi như thế nào, và quan điểm của anh về vấn đề này ra sao? Tôi hiện đang là kỹ sư tại một công ty xe gô và tôi từng nhiều lần nghĩ đến việc mở công ty riêng.*

*Victor*

Victor thân mến:

Tôi không tin vào thỏa thuận không cạnh tranh. Thi hành chúng rất khó khăn và tốn kém, hơn nữa tôi không nghĩ chúng cần thiết nếu bạn điều hành công ty đúng cách. Tôi nghĩ mọi người nên kiếm sống bằng hợp đồng mà họ ký nếu hợp đồng đó hợp pháp. Trong trường hợp thỏa thuận không cạnh tranh, đó là một chữ “nếu” khá lớn. Thông thường tòa án sẽ giải thích rằng hợp đồng này có lợi cho người lao động vì họ không muốn cản trở một người kiếm kế sinh nhai. Rõ ràng, bạn nên hỏi ý kiến về thỏa thuận không cạnh tranh với luật sư.

- Norm

---

## TIỀN TỪ TRÊN TRỜI

Tôi biết một vài người sẽ không đồng tình với tôi về tầm quan trọng của văn hóa. Họ thắc mắc liệu nó có thể thật sự tác động đến lợi nhuận ra sao. Tôi tin rằng nó có sức ảnh hưởng to lớn. Thật ra, tôi tin rằng văn hóa đóng một vai trò rất lớn trong việc thành công hay thất bại của mọi công ty. Bằng cách nào? Bằng cách định hình thái độ của nhân viên đối với nơi họ làm việc. Sau đó, thái độ sẽ dẫn dắt hành động, và cách cư xử của họ lại có tác động trực tiếp đến tình hình tài chính của công ty.

Chẳng hạn, hãy xem xét hiện tượng phí tổn âm thầm - nghĩa là tất cả phí tổn

đều có xu hướng tăng theo thời gian. Hiện tượng đó đi liền với một hiện tượng khác: sự chuyển hóa từ xa xỉ sang cần thiết. Khi dùng từ xa xỉ, tôi muốn nói đến những phí tổn không quan trọng đối với sự thịnh vượng của công ty. Bạn sẽ không tìm thấy nhiều sự xa xỉ trong những doanh nghiệp mới - ít nhất là không phải trong những công ty thành công. Lãng phí tiền bạc vô ích sẽ khiến những công ty mới không thể tiến xa. Những doanh nhân thông minh biết rằng họ phải kéo dài vốn khởi nghiệp càng lâu càng tốt. Vì thế họ thuê những thiết bị đã qua sử dụng thay vì mua mới. Họ bay với hãng Southwest hoặc JetBlue và ở tại Motel 6. Họ theo dõi chi phí điện thoại, bưu điện, và văn phòng một cách sát sao. Họ tự động làm tất cả những việc đó bởi vì họ nhận ra mỗi đô-la tiết kiệm sẽ giúp họ trang trải lương cho nhân viên và giúp họ nguồn lực cần thiết để xây dựng và vận hành công ty.

Tuy nhiên, thói quen tiết kiệm này có xu hướng phai nhạt theo thời gian. Mọi người bắt đầu chi tiêu thoải mái hơn. Họ đầu tư nhiều hơn (máy vi tính, hệ thống điện thoại, quảng cáo), những thứ giúp họ tối đa hóa tiềm năng phát triển. Trong lúc đó họ phớt lờ những chi phí khác. Họ tiêu tiền vào những thứ không thật sự cần thiết. Theo thời gian, khi mọi người không ý thức, sự xa xỉ biến thành sự cần thiết, và tổ chức tiêu xài dễ dãi hơn. Nhân viên bán hàng nghĩ họ phải dùng ô tô để đi vào thành phố thay vì tàu điện ngầm. Thư ký nghĩ họ phải gửi hàng bằng dịch vụ thư tín hoặc Federal Express thay vì gửi thư thông thường. Người điều hành nghĩ họ phải bay bằng vé hạng nhất và được ngủ trong khách sạn tốt nhất. Phí tổn âm thầm tích tụ, và tổng chi phí tăng cao.

Dĩ nhiên, điều nguy hiểm là sự cố có thể xảy ra và họ đột nhiên phát hiện công ty còn rất ít tiền mặt. Đến lúc này, hành động đầu tiên mà nhiều công ty buộc phải thực hiện là: sa thải nhân viên, trong khi lẽ ra đó là giải pháp cuối cùng. Mặc dù nhân viên là người mất việc và là nạn nhân hữu hình nhất, nhưng toàn bộ tổ chức phải gánh chịu hậu quả khi những người ở lại lo lắng, họ lo sợ mình sẽ là người ra đi tiếp theo và bắt đầu lên kế hoạch đề phòng bất trắc.

Tuy nhiên, khi lâm vào khủng hoảng tiền mặt, thường là quá muộn để bắt đầu nghĩ đến giải pháp thay thế như cắt giảm những khoản chi phí xa xỉ đã trở nên cần thiết. Thiệt hại đã xảy ra. Tiền mặt đã bị lãng phí. Công ty không thể cắt giảm khoản nào khác ngoài việc sa thải. Đó là lý do tại sao cuộc chiến chống lại phí tổn âm thầm phải là một cuộc đấu tranh liên tục. Nếu không, mọi người có thể sẽ thất bại.



Tôi tin rằng có hai khía cạnh trong cuộc chiến đó. Chúng quan trọng như nhau, và cả hai đều có liên quan đến văn hóa. Khía cạnh thứ nhất bao gồm việc xây dựng một môi trường trong đó mọi người quan tâm đến lợi ích của công ty và làm theo cách của họ để giúp giữ chi phí công ty trong tầm kiểm soát. Đặt ra ngân sách và giao cho quản lý điều hành cấp cao phụ trách vẫn chưa đủ. Đó là một vế của biểu thức, nhưng bạn không thể xem nhẹ vai trò của nhân viên. Tiền bạc có thể bị phung phí nhiều hơn bạn nghĩ, và khoản tiết kiệm có thể đến từ nơi bạn không bao giờ nghĩ tới. Nếu bạn thật sự muốn loại bỏ phí tổn âm thầm, bạn cần phải kéo nhân viên vào cuộc, điều này sẽ không xảy ra trừ khi họ thực sự muốn giúp đỡ vì họ quan tâm đến công ty. Và điều này sẽ không xảy ra trừ khi họ hiểu rằng công ty quan tâm đến họ.

Tôi xin kể cho các bạn nghe về Patty Lightfoot, trợ lý điều hành lâu năm của chúng tôi. Khi làm việc khoảng ba tháng, Elaine đề cập với tôi rằng Patty có một công việc thứ hai là lau dọn văn phòng. “Cô ấy kiếm được 75 đô-la mỗi tuần,” Elaine nói, “cô ấy tiết kiệm để đi học tiếp.”

Lúc đó, Patty khiến chúng tôi ấn tượng vì sự tin nhiệm, tài tháo vát và trí thông minh của cô. Chúng tôi biết mình muốn giữ cô. Nói chính xác, cô không thể được tăng lương cho đến khi cô làm việc với chúng tôi được sáu tháng, nhưng tôi nhận ra đây là cơ hội để gửi cho cô ấy một thông điệp. “Nghe này,” tôi nói với những nhà quản lý khác, “nếu chúng ta tăng lương cho cô vào sau ba tháng tới, điều đó sẽ tốt thôi. Nhưng nếu chúng ta tăng lương cho cô ấy ngay lúc này, cô sẽ không bao giờ quên.” Họ đồng ý.

Ngày hôm sau, tôi gọi Patty vào văn phòng. Tôi mời cô ngồi. “Tôi biết rằng cô có một công việc thứ hai vào buổi tối,” tôi nói.

“Vâng, đúng thế,” cô ngập ngừng đáp.

“À, tôi cho rằng chúng tôi không thể chấp nhận điều này,” tôi nói. “Chúng tôi cần cô tỉnh táo và nghỉ ngơi đầy đủ khi đến đây vào buổi sáng”. Cô ngồi sụp xuống ghế. “Tôi cũng biết rằng cô kiếm được 75 đô-la mỗi tuần từ công việc này. Chúng tôi sẽ tăng lương cho cô bằng với mức đó để cô không bị mất thu nhập.”

Gương mặt cô ngồi sáng. “Ồ, cảm ơn ông” cô nói.

“Và một điều nữa,” tôi nói. “Cô nên biết về chính sách của chúng tôi ở đây. Bất kỳ ai làm việc được một năm đều có thể đi học, và chúng tôi sẽ tài trợ học phí nếu cô đạt từ điểm B trở lên.” Patty rạng rỡ khi cô rời khỏi phòng tôi. Tôi tin chắc cô biết rõ chúng tôi quan tâm đến cô.

Nhưng, như tôi đã đề cập, đó mới chỉ là một nửa của cuộc chiến. Nửa còn lại có liên quan đến một khía cạnh khác của văn hóa. Mọi người phải hiểu tiết kiệm tiền là ưu tiên hàng đầu, và thông điệp phải được truyền đạt trực tiếp từ người cao nhất chứ không chỉ nói suông. Hành động của bạn thể hiện sự quan tâm hiệu quả hơn bất kỳ điều gì bạn nói.

Tôi sẽ cho bạn ví dụ về những năm đầu của Perfect Courier. Khi chúng tôi tăng tốc tăng trưởng, tôi bắt đầu nhận thấy nhiều sự cầu thả và lãng phí trong công ty và điều này làm tôi phiền lòng. Một ngày nọ tôi phát hiện ra số tiền dùng để mua bút bi mới và đó như giọt nước làm tràn ly. Chúng tôi có bốn mươi nhân viên và chúng tôi mua khoảng bốn mươi chiếc bút mỗi tuần. Thật là điên rồ, tôi nói với nhân viên. Họ hình tôi với ánh mắt kỳ lạ. “Đây có thực sự là một vấn đề nghiêm trọng không?” có người hỏi.

“Bốn mươi chiếc bút, mỗi chiếc một đô-la, vị chi là bốn mươi đô-la mỗi tuần,” tôi nói. “Một năm là hai nghìn đô-la. Chỉ để mua bút! Chúng ta còn lãng phí tiền ở đâu nữa?”

Lúc đó, phải thừa nhận rằng tôi chính là một trong những người làm mất bút nhiều nhất. Nếu tôi mượn bút của một ai đó, hầu như nó sẽ nằm trong túi của tôi. Thậm chí tôi không nhận ra là mình đã lấy nó. Vào cuối ngày, tôi có khoảng sáu hay bảy chiếc bút mà không biết chúng từ đâu ra.

Tuy nhiên, tôi vẫn thật sự quan tâm đến các phí tổn âm thầm và quyết định phải làm điều gì đó. Vì thế tôi quy định rằng từ nay về sau, không ai được lấy một chiếc bút mới từ văn phòng nếu không trả lại chiếc cũ. Bạn đoán xem. Chính sách này đã thất bại. Khi cần một chiếc bút nhân viên sẽ viện đủ mọi loại lý do tại sao họ không trả lại chiếc bút cũ. Đại loại như họ để quên nó ở nhà và hôm sau sẽ mang đến trả. Nó ở trong xe, họ sẽ lấy nó sau. Norm đã lấy nó rồi. Dù mọi lý do. Hai tháng sau, chúng tôi vẫn mua bốn mươi chiếc bút mỗi tuần.

Tôi bực bội tuyên bố: “Quá đủ rồi, mỗi người đều có một chiếc bút, đúng không? Vậy thì từ hôm nay trở đi, chúng ta sẽ không mua bút nữa. Chúng ta

sẽ dùng số tiền tiết kiệm được bỏ vào quỹ đặc biệt dành cho nhân viên. Cuối năm, chúng ta sẽ quyết định xem nên làm gì với nó.”

Nhân viên của tôi phản ứng: “Ông không thể làm vậy, chúng tôi sẽ không thể hoàn thành công việc được. Mọi người sẽ dành hết thời gian để tìm bút.”

“Đừng lo,” tôi nói, “sẽ có bút thôi.”

Quả đúng như thế. Chúng tôi vẫn hoạt động tốt mà không cần phải mua bút. Mọi người nhanh chóng thích nghi với chính sách mới. Tôi không biết những chiếc bút đến từ đâu. Tôi cho rằng một vài người đã mang bút theo, một số khác thì cố gắng tìm ra những chiếc chúng tôi đã mua trong quá khứ. Trong lúc đó, chính sách bút bi đã trở thành một phần văn hóa của chúng tôi, đặc biệt khi tôi xuất hiện trong phòng làm việc mà không có bút. Mọi người sẽ nói: “Ông có đũa không đấy? Ông đi làm mà không mang theo bút?” Tôi phải quay lại văn phòng để lấy một chiếc.

Công ty không mua thêm chiếc bút nào trong hai mươi năm cho đến khi chúng tôi dời từ Manhattan đến Brooklyn. Mặc dù chính sách này không giải quyết triệt để vấn đề phí tổn âm thầm nhưng chắc chắn nó hiệu quả. Bằng cách nghiêm khắc với vấn đề đó, chúng tôi đã hạn chế một khoảng lãng phí nhỏ và gửi đi một thông điệp lớn. Câu chuyện bút bi đơn giản trở thành lời nhắc nhở rằng chúng tôi thật sự quan tâm đến việc kiểm soát chi phí. Tôi luôn tìm mọi cơ hội để gửi những thông điệp khác đến mọi người, nhưng tôi nghĩ không có thông điệp nào khác hữu hiệu bằng chính sách bút bi.

Tuy nhiên, nó sẽ không hiệu quả nếu thiếu vế đầu tiên của công thức - cho nhân viên biết rằng công ty quan tâm đến họ. Nếu họ khao khát giúp đỡ công ty và biết bạn cảm nhận như thế nào về phí tổn âm thầm, họ không chỉ giảm lãng phí mà còn nghĩ ra những giải pháp tiết kiệm đầy bất ngờ.

Trở lại với Patty. Một ngày nọ, tôi bất chợt nhận ra đại diện bán hàng của chúng tôi ở Nextel đang nói chuyện với Louis, chủ tịch công ty. Sau khi anh ta đi khỏi, Louis đến gặp tôi và nói rằng: “Chà, chúng ta vừa có một thỏa thuận tuyệt vời từ Nextel, chúng ta giảm được 24 đô-la chi phí hàng tháng.” Thật ngạc nhiên. Chúng tôi có khoảng 125 radio hai chiều, và chi phí hàng tháng là 49 đô-la cho mỗi chiếc. Nhưng rõ ràng Nextel có một gói giá đặc biệt mà chúng tôi chỉ phải trả 25 đô-la mỗi tháng và có tổng cộng 10 nghìn phút. “Nhiều hơn số phút chúng ta sử dụng,” Louis nói, “chúng ta phải sử

dụng hơn 30 nghìn phút mới bằng số tiền chúng ta đang trả hiện nay.”

Thế là chúng tôi tiết kiệm được 3000 đô-la một tháng, hay 36 nghìn đô-la một năm. “Thật tuyệt vời,” tôi nói.

“Không phải ý của tôi,” Louis nói, “đó là ý của Patty.” Một trong những nhiệm vụ của cô là kiểm tra cách sử dụng Nextel của chúng tôi. Cô phát hiện ra gói cước đặc biệt và trình báo với Louis. Tôi không ám chỉ rằng Patty tìm ra cách tiết kiệm bởi vì chúng tôi đã tăng lương cho cô. Cô đã là một nhân viên tận tâm từ ngày đầu tiên đi làm. Chắc hẳn cô cũng sẽ tìm ra cách để chúng tôi tiết kiệm tiền từ hóa đơn của Nextel thậm chí nếu chúng tôi chỉ trả cho cô mức lương cũ.

Nhưng bằng cách cho cô thấy chúng tôi quan tâm đến cô, có lẽ chúng tôi đã tạo thêm cho cô động lực làm điều tốt cho công ty. Có lẽ nếu chúng tôi không tạo cơ hội cho cô nghỉ công việc thứ hai, có lẽ cô sẽ quá mệt đến nỗi bỏ lỡ gói cước đặc biệt của Nextel. Trong bất kỳ tình huống nào, nó cũng chứng minh rằng văn hóa tác động trực tiếp như thế nào đến tình hình tài chính của công ty.

## **ĐIỂM MẪU CHÓT**

**Thứ nhất:** Văn hóa công ty là công cụ quyền lực nhất để tìm và giữ nhân tài. Đừng bỏ lỡ cơ hội để định hình nó mỗi ngày.

**Thứ hai:** Điều duy nhất bạn không thể giao phó là trách nhiệm bảo đảm công ty chỉ có một văn hóa duy nhất, không có những văn hóa đối lập nhau.

**Thứ ba:** Phí tổn âm thầm có xu hướng tăng theo thời gian. Nếu bạn muốn kiểm soát chúng, bạn cần phải kéo mọi người vào cuộc.

**Thứ tư:** Hãy tìm kiếm cơ hội gửi đến nhân viên thông điệp rằng bạn thật sự quan tâm đến họ, và bạn muốn họ quan tâm đến việc giữ chi phí ở mức thấp.

## **Chương 14: BÁN HÀNG LÀ MÔN THỂ THAO ĐỒNG ĐỘI**

Dĩ nhiên tuyển dụng là một trong những nhiệm vụ chính của người xây dựng công ty, và mọi người đều có thể phạm sai lầm trong vấn đề này, đặc biệt khi tuyển dụng nhân viên bán hàng. Tôi ước tính mình đã thuê hơn ba trăm nhân viên bán hàng trong sự nghiệp của mình và phạm tất cả sai lầm trong cuốn sách. Điều tôi học được, ít nhất đối với bản thân tôi, là không có con đường tắt. Cần phải có thời gian để tuyển đúng người, thời gian để đào tạo, thời gian để họ thích nghi với văn hóa của công ty. Vâng, tôi đã từng nghĩ mình có thể đẩy nhanh tiến trình này. Tất cả những gì tôi phải làm là thuê một tay thiện xạ, người có thể bắt đầu ngay khi gia nhập vào công ty. Nhưng mỗi lần tôi làm như thế, tôi đều hối hận. Tôi học được rằng bán hàng hiệu quả cần một nỗ lực đồng đội, và - để xây dựng một đội tuyệt vời - bạn cần có những cầu thủ tốt. Ý tôi là những cầu thủ am hiểu vị trí của họ và có thể cùng nhau làm việc để đạt được kết quả tốt nhất. Tôi phát hiện ra những người bán hàng như thế hiếm khi là những người có thể mang về doanh thu cao nhất trong một khoảng thời gian ngắn.

Cuối cùng, tôi lập ra bốn quy tắc để chọn nhân viên bán hàng mới. Quy tắc thứ nhất có liên quan đến nguyện vọng của ứng viên. Tôi tin rằng có hai kiểu nhân viên bán hàng. Một kiểu hướng đến kinh doanh cho bản thân họ. Kiểu còn lại sẽ luôn luôn làm việc cho người khác. Tôi thích cả hai, nhưng tôi muốn tuyển dụng kiểu nhân viên bán hàng thứ hai cho công ty.

Đừng hiểu sai ý tôi. Tôi không thành kiến với những nhân viên rời công ty để xây dựng sự nghiệp riêng. Tôi thậm chí không quan tâm nhiều nếu họ cạnh tranh với chúng tôi. Vẫn còn hơn họ ở lại quanh tôi mà không vui vẻ. Điều tôi không thích là tỷ lệ thay đổi nhân sự trong lực lượng bán hàng của tôi. Tôi muốn những nhân viên bán hàng ở lại với chúng tôi mãi mãi. Nhân viên bộ phận khác không giống như thế. Nếu họ không được thăng tiến trong tổ chức, sớm hay muộn họ sẽ ra đi để được trả lương cao hơn. Điều này tạo ra rắc rối cho cả bạn và họ. Bạn không có những vấn đề này với nhân viên bán hàng. Họ được trả công căn cứ vào những gì họ tạo ra. Hơn nữa, những người giỏi có thể tạo ra năng suất từ năm này qua năm khác. Họ là những nhân viên vô giá đối với một doanh nghiệp. Khi tôi tìm ra họ và đào tạo họ,

tôi không bao giờ muốn mất họ. Vì thế tôi cố gắng loại ra những ứng viên mơ ước có doanh nghiệp riêng. Họ có thể là những người bán hàng xuất sắc, nhưng tôi biết họ sẽ không ở lại lâu. Tôi chỉ hy vọng họ sẽ thành công - ở một nơi khác.

Đó là quy tắc thứ nhất: thuê nhân viên bán hàng, không phải doanh nhân. Quy tắc thứ hai xuất phát từ một vài kinh nghiệm tệ hại của tôi trong lần khởi nghiệp đầu tiên. Như nhiều doanh nhân trẻ, tôi rất vội vã, và tôi nghĩ mình có thể tiết kiệm thời gian và tiền bạc bằng cách thuê nhân viên bán hàng của đối thủ cạnh tranh. Vì họ đã quen thuộc với thị trường và ngành kinh doanh, tôi sẽ không phải đào tạo họ. Họ có thể làm việc ngay. Họ thậm chí có thể mang theo một vài khách hàng. Vào lúc đó, họ giống như là con đường tắt để tăng trưởng. Nhưng rồi, tôi phát hiện ra đó chỉ là con đường tắt đi đến rắc rối.

Trước tiên, hầu hết họ đều có những thói quen xấu mà tôi không bao giờ có thể khiến họ thay đổi. Họ học những mảnh lời phổ biến trong ngành và liên tục tìm kiếm những thương vụ chớp nhoáng. Tôi muốn họ có cái nhìn xa hơn, nhưng họ không nghe. Họ nghĩ họ biết nhiều hơn tôi. Hơn nữa, họ không phải là những người bán hàng tuyệt vời. Tôi luôn đạt kết quả tốt hơn với những nhân viên bán hàng đến từ những ngành kinh doanh khác và do tôi đào tạo. Vì thế tôi bắt đầu nghĩ, có lẽ đối thủ cạnh tranh có lý do chính đáng để cho những nhân viên bán hàng này ra đi. Có lẽ tôi không nên nhanh chóng tin tưởng khi họ kể với tôi về thành tích xuất sắc của họ ở những công ty khác.

Chẳng phải tôi dự định sẽ giành thị phần từ đối thủ cạnh tranh sao? Đúng, nhưng nó không đáng giá. Mua thị phần bằng cách thuê nhân viên bán hàng của đối thủ cạnh tranh không có lợi cho danh tiếng của bạn trong ngành. Có thể bạn sẽ không mấy quan tâm đến điều đó khi bạn còn trẻ và xóc nổi, nhưng cuối cùng bạn sẽ học được rằng danh tiếng là tài sản kinh doanh quan trọng, về lâu dài nó giá trị gấp nhiều lần một vài thương vụ. Vì thế chúng tôi lập ra một chính sách mới trong công ty: không thuê những nhân viên bán hàng trong ngành.

Quy luật thứ ba của tôi sẽ đụng chạm đến một vài người hẹp hòi, nhưng nó được rút ra từ nhiều năm kinh nghiệm. Đó là nếu bạn muốn dự tuyển vào vị trí bán hàng của chúng tôi, bạn phải từng giữ ít nhất hai chức vụ trong những công ty khác nhau, và một trong số đó phải là bán hàng. Nói cách khác,

chúng tôi không thuê người mới ra trường. Tại sao? Bởi vì gần như không một ai hài lòng với công việc đầu tiên của anh ta hay cô ta. Cho dù vẫn luôn có những ngoại lệ nhưng đa phần mọi người tìm ra điều gì đó không ổn trong công việc thật sự đầu tiên của họ, dù nó có tốt thế nào và họ được đối xử tử tế ra sao. Đó là bản chất con người. Đơn giản là bạn không thể đánh giá cao cái hiện tại nếu không có gì để so sánh. Vậy thì bạn làm gì? Bạn tìm đến bãi cỏ xanh hơn. Thực tế, những người mới ra trường mà tôi tuyển dụng sẽ chuyển chỗ làm trong vòng hai năm.

Không có lý gì tôi lại thuê những nhân viên bán hàng mà tôi biết họ sẽ ra đi sau khi được đào tạo. Và càng không có lý gì để đào tạo nhân viên bán hàng để rồi sau đó phát hiện ra rằng họ không thích bán hàng hoặc không thoải mái với môi trường làm việc của chúng tôi. Đó là lý do tại sao chúng tôi tập trung vào những ứng viên có kinh nghiệm trong bán hàng và từng làm việc trong ít nhất hai môi trường văn hóa doanh nghiệp khác nhau. Trong công việc đầu tiên, bạn cho rằng mọi công ty đều giống nhau. Trong công việc thứ hai, bạn biết rằng công ty khác nhau có phong cách, phúc lợi, quy trình và luật lệ khác nhau. Trong công việc thứ ba, bạn biết mình sẽ chọn công ty như chọn sự nghiệp.

Quy tắc thứ tư của tôi chắc chắn là quy tắc gây tranh cãi nhất. Tôi có một chính sách vô cùng cứng rắn là chúng tôi sẽ không bao giờ thuê một tay thiện xạ. Ý tôi là một siêu sao bán hàng. Hay còn gọi là một chiếc máy bán hàng. Nếu một nhân viên bán hàng giỏi có thể viếng thăm 100 khách hàng và ký được 10 hợp đồng, và một người bán hàng xuất sắc có thể ký được 20 hợp đồng, thì một tay thiện xạ sẽ ký được 35 hợp đồng. Tôi đang nói về những siêu sao trong công việc. Họ có tài năng. Họ có sự khát khao. Họ có động lực. Họ có thể bán mọi thứ cho mọi người. Họ là những người bán hàng giỏi nhất trên thế giới. Và tôi không muốn có họ trong công ty của mình - vì họ chỉ nghĩ đến một việc duy nhất: hoàn tất thương vụ. Họ sẽ nói mọi thứ, làm mọi việc, hứa mọi điều để tóm được khách hàng.

Tôi xin kể cho các bạn câu chuyện về Bert, một người bán hàng thiện xạ mà tôi đã tuyển trong những ngày đầu của công ty thư tín. Anh ta nói nhanh và nghĩ nhanh. Anh ta kiếm được lượng doanh thu khổng lồ, khiến tôi rất vui mừng. Tôi không có thời gian để kiểm tra anh ta và tôi không nghĩ mình phải làm thế. Tất cả những gì tôi quan tâm là doanh thu, và anh ta đang mang chúng đến.

Sau đó rắc rối nảy sinh. Đầu tiên, chúng tôi bắt đầu gặp rắc rối khi thu công nợ từ khách hàng của anh ta. Một số nói rằng giá mà chúng tôi thu khác với những gì chúng tôi hứa. Một số phàn nàn rằng họ không nhận được chất lượng dịch vụ mà chúng tôi cam kết sẽ cung cấp. Rồi đến những khách hàng mang lại doanh thu nhỏ nhưng Bert cho họ chiết khấu của khách hàng lớn và bảo đảm với chúng tôi rằng sau này họ sẽ tăng doanh thu. Khi kiểm tra, chúng tôi phát hiện ra doanh thu tương lai của anh ta hoàn toàn là bịa đặt. Trong hầu hết mọi trường hợp, không có khả năng nào cho thấy khách hàng sẽ tăng doanh thu.

Thật không may, Bert chỉ là người đầu tiên trong một vài tay thiện xạ mà tôi thuê. Tất cả họ đều đẩy tôi vào rắc rối. Tôi không thể đào tạo hay kiểm soát họ. Họ đi trước tôi hàng chục bước. Họ đều có cách đánh bại hệ thống tôi đặt ra. Tôi an ủi bản thân rằng những tay thiện xạ sẽ mang đến những khách hàng mới, và tôi sẽ dàn xếp mọi chuyện sau. Điều đó không bao giờ xảy ra. Khách hàng cảm thấy họ bị lừa dối và buộc tôi phải chịu trách nhiệm - đó đúng là điều họ nên làm.

Vì thế tôi rút ra một bài học quan trọng: nhân viên bán hàng đại diện cho bạn trên thị trường và tôi quyết định rằng tôi không thể chấp nhận những tay thiện xạ đại diện cho mình. Họ làm việc theo một nguyên tắc khác hẳn tôi. Họ muốn có được doanh thu bằng mọi giá. Còn tôi thì không. Tôi muốn doanh thu cung cấp đủ lợi nhuận gộp để phát triển kinh doanh và lặp lại, năm này sang năm khác. Tôi muốn xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng, và tôi muốn nhân viên bán hàng giúp tôi làm điều này.

Đó thật sự là điều tôi muốn nhấn mạnh ở đây. Tôi không khẳng định rằng mọi công ty nên áp dụng quy tắc giống tôi. Điều quan trọng là bạn phải thiết lập một vài luật lệ - để suy nghĩ cặn kẽ về những vấn đề nảy sinh khi công ty tăng trưởng và để phát triển cách làm riêng của bạn. Bởi lẽ, khi thuê người bán hàng, bạn không chỉ chọn lựa nhân viên mà bạn còn chọn cả khách hàng. Dù muốn hay không, nhân viên bán hàng sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc xác định kiểu khách hàng và kiểu quan hệ giữa bạn và khách hàng. Bạn nên dành thời gian để bảo đảm mình có những mối quan hệ tốt.

---

*Hỏi Norm:*

*Norm thân mến:*



*Tôi biết rằng anh trả công cho nhân viên bán hàng bằng lương tháng, thay vì hoa hồng. Câu hỏi của tôi là, làm thế nào anh xác định mức tăng lương? Tôi cho rằng anh sử dụng các tiêu chuẩn đánh giá chủ quan. Nếu anh tăng lương dựa trên kết quả doanh thu khách quan, thì có vẻ anh đã hủy hoại ý tưởng đồng đội mà anh đang nỗ lực xây dựng.*

*Robert*

Robert thân mến:

Anh nói đúng. Một phần là đánh giá chủ quan. Tôi sẽ xem xét kết quả của toàn công ty và biểu hiện của từng cá nhân, nhưng quan trọng nhất đối với tôi là biểu hiện của họ với tư cách là một thành viên trong đội. Tôi muốn thấy mọi người giúp đỡ lẫn nhau, chứ không phải ganh đua nhau. Tôi sẽ cho anh một ví dụ. Một trong những nhân viên bán hàng của chúng tôi, Patti, phải ra khỏi thành phố, và nhờ một nhân viên bán hàng khác, David, tham dự buổi gặp mặt với một khách hàng lớn mà cô đã cố gắng để ký hợp đồng trong nhiều tháng. Khi David xuất hiện, có sáu người đang chờ, họ nói họ sẽ ra quyết định cuối cùng trong hôm đó. Anh ta đã hoàn tất được thương vụ, và tôi khen ngợi anh ta hết lời vì điều này, nhưng tôi cũng dành ba ngôi sao cho Patti vì cô có thể nói, “Vâng, tôi tin tưởng vào đồng nghiệp hỗ trợ mình.”

- Norm

---

## **RẮC RỐI VỚI HOA HỒNG DOANH THU**

Tìm được nhân viên bán hàng tốt mới chỉ là bước đầu tiên. Bạn cũng cần có một hệ thống thù lao để có thể trả công cho họ đúng cách mà không gây ra khó khăn cho công ty. Tôi tự phát triển hệ thống trả công cho nhân viên bán hàng. Trong quá trình đó, tôi tin rằng phương pháp mà hầu hết các doanh nghiệp đang áp dụng là công thức của rắc rối. Dĩ nhiên, tôi đang đề cập đến cách trả công bằng hoa hồng doanh thu. Nếu không cẩn thận, chúng có thể hủy hoại cảm giác gắn kết và mục tiêu chung của doanh nghiệp. Bằng cách nào? Bằng cách đặt những nhân viên bán hàng vào một nhóm riêng, bằng cách khiến họ bị tách biệt và xa cách. Tuy nhiên, hoa hồng không phải là thủ

phạm duy nhất. Hầu hết các công ty luôn đặt nhân viên bán hàng vào những văn phòng biệt lập, tổ chức các cuộc họp riêng bên ngoài công ty, và đối xử với họ đặc biệt thận trọng hơn những nhân viên khác khi đánh giá thành tích nhân viên; điều này không mang đến hiệu quả gì cho việc kinh doanh.

Nhưng hoa hồng đóng một vai trò quan trọng trong việc phân biệt nhân viên bán hàng với những nhân viên khác. Kết quả là sự thù ghét và phẫn nộ, dẫn đến mâu thuẫn không thể tránh khỏi. Nhân viên kế toán than phiền rằng nhân viên kinh doanh có quá nhiều thỏa thuận đặc biệt với khách hàng và không thông báo với người lập hóa đơn. Nhân viên vận hành phàn nàn rằng nhân viên kinh doanh đưa ra nhiều đòi hỏi vô lý. Với tư cách là chủ doanh nghiệp, bạn thường xuyên phải điều đình giữa các phòng ban đồng thời giải quyết những tranh cãi trong nội bộ nhân viên bán hàng về vấn đề ai chịu trách nhiệm khu vực nào, ai làm việc với khách hàng nào, ai dẫn khách hàng đến văn phòng, v.v... Đó là một cơn ác mộng và là một cơn ác mộng vô cùng bất lợi.

Tôi nhận ra rằng vai trò của mình trong việc trả công hoàn toàn ngược lại. Tôi cũng biết rằng đôi khi bạn không có sự chọn lựa - ít nhất là lúc đầu. Hầu hết mọi nhân viên bán hàng đều sùng bái tiền hoa hồng. Họ tin rằng đó là cách duy nhất và công bằng để giải quyết vấn đề thù lao, và họ thích ý tưởng trả công dựa trên doanh thu họ mang về. Vì thế, rất nhiều chủ doanh nghiệp cũng đồng tình với quan điểm đó và tin rằng họ sẽ có được nhiều doanh thu hơn - và nhân viên bán hàng tốt hơn - nếu những người bán hàng nhận một phần những gì họ mang về. Tôi cũng từng tin vào điều này.

Nhưng tôi nhận ra đó chỉ là ảo tưởng. Sau rất nhiều kinh nghiệm đau thương, tôi quyết định từ bỏ hệ thống trả công bằng hoa hồng, và chuyển sang trả lương tháng cho nhân viên bán hàng cộng với tiền thưởng hàng năm, việc tăng lương sẽ được quyết định một phần dựa trên biểu hiện cá nhân và một phần dựa trên thành tích của toàn bộ công ty. Kết quả là: Đôi ngũ bán hàng gồm ba người và một nhân viên hỗ trợ của công ty chúng tôi luôn có thành tích vượt trội so với mọi đối thủ cạnh tranh, mỗi người hoàn tất thương vụ nhiều gấp năm hoặc sáu lần so với nhân viên bán hàng của các công ty cùng ngành khác. Ngoài ra, nhân viên của chúng tôi cùng nhau thực hiện điều này, vì họ thật sự làm việc như thành viên trong cùng một đội. Mặc dù không ai trong số họ là siêu sao bán hàng, nhưng mỗi người có một thế mạnh riêng để tạo nên sức mạnh chung - và hỗ trợ lấp khuyết điểm cho những người khác.

Chẳng hạn, chúng tôi có một nhân viên bán hàng rất giỏi trong việc thu hút sự chú ý của khách hàng tiềm năng, nhưng lại gặp khó khăn trong việc ký kết hợp đồng. Nhưng điều này không quan trọng vì anh ta có được sự hỗ trợ cần thiết để hoàn tất thương vụ. Không có lãnh thổ riêng và không được có lãnh thổ riêng. Nhân viên bán hàng sẵn lòng hỗ trợ lẫn nhau khi cần thiết. Họ cũng cộng tác chặt chẽ với các nhân viên vận hành, họ cùng nhân viên vận hành viếng thăm khách hàng để khách hàng có cơ hội được tìm hiểu về người đang cung cấp dịch vụ cho họ. Bản thân các nhân viên bán hàng biết tất cả về công tác vận hành. Như một phần của việc đào tạo, nhân viên bán hàng dành thời gian để làm việc với các phòng ban còn lại và hình thành mối liên kết với những nhân viên khác và đánh giá cao sự đóng góp của họ đối với thành công của doanh nghiệp. Dựa trên những mối quan hệ này, các nhân viên bán hàng có thể mang về doanh thu khiến các siêu sao bán hàng phải xấu hổ.

Phải mất nhiều năm để triển khai hệ thống, và trong quá trình đó tôi phải nhả mắt đưa chân vài lần. Tôi gặp khó khăn khi phải loại bỏ những tay bán hàng thiện xạ bởi lẽ bản thân tôi cũng là một tay thiện xạ nếu xét trên phương diện nào đó. Tôi thậm chí khó khăn khi quyết định chuyển từ trả hoa hồng sang trả lương cho tất cả nhân viên bán hàng. Thành thật mà nói, nếu tôi là nhân viên bán hàng trong công ty khác, tôi sẽ khao khát nhận tiền hoa hồng, vì tôi nghĩ mình là một người bán hàng xuất sắc, và tôi muốn được trả công xứng đáng. Tôi không quan tâm đến phần còn lại của công ty. Tôi sẽ phát điên nếu các nhân viên khác không làm điều mà tôi muốn họ làm cho khách hàng “của tôi”. Nói cách khác, tôi chính là kiểu nhân viên bán hàng mà tôi không muốn tuyển dụng.

Bên cạnh đó, khi thực hiện việc chuyển đổi, tôi còn thu được một lợi ích khác. Trút được nỗi lo lắng của tất cả các chủ doanh nghiệp, dù ít hay nhiều - nỗi sợ nhân viên bán hàng sẽ ra đi cùng với khách hàng. Mặc dù đã rất lâu không có nhân viên bán hàng nào rời bỏ công ty chúng tôi, nhưng chắc chắn điều này sẽ không tác động đến doanh thu của công ty nếu tôi mất một trong số họ. Ở mức độ cá nhân, chúng tôi rất tiếc khi thấy một nhân viên nào đó ra đi, nhưng suy nghĩ mất khách hàng hay doanh thu chưa từng thoáng qua trong đầu tôi.

Thật ra, tôi cho rằng bạn sẽ cảm thấy dễ chịu nếu nhân viên đó được trả công bằng hoa hồng, thay vì bằng lương và thưởng ra đi cùng khách hàng. Đối với nhân viên bán hàng nhận hoa hồng, khách hàng đại diện cho sự an toàn.

Miễn là họ còn giữ được mối liên kết, họ nghĩ mình chú không kiếm sống. Do đó, họ rất quan tâm đến việc bảo đảm khách hàng thuộc về họ, hơn là thuộc về công ty. Vì thế họ ngăn cản những người khác trong công ty có quan hệ với khách hàng. Họ nghĩ sẽ tốt hơn nếu khách hàng chỉ biết mình họ.

Để bảo vệ bản thân, chủ doanh nghiệp lập ra đủ loại cơ chế nhằm ngăn cản nhân viên kinh doanh quấy nhiễu khách hàng quá nhiều. Một phương pháp là chuyển mọi khách hàng mới từ nhân viên bán hàng sang nhân viên dịch vụ khách hàng, người sẽ quản lý mối quan hệ với khách hàng. Một phương pháp khác là giảm dần mức hoa hồng theo thời gian. Theo đó, khi người bán hàng hoàn thành một thương vụ, anh ta hoặc cô ta sẽ nhận được, giả sử, 10% hoa hồng trên doanh thu trong năm đầu tiên, 5% trong năm tiếp theo, và 2% sau hai năm. Trên lý thuyết, nhân viên bán hàng sẽ không dành nhiều thời gian cho khách hàng mà họ chỉ nhận được 2%. Những hệ thống này có thể làm giảm việc nhân viên bán hàng giữ chặt khách hàng, nhưng chúng không giải quyết được vấn đề cốt lõi. Nhân viên bán hàng vẫn không phải là thành viên của đội. Mục tiêu của họ không phải là giúp công ty thành công mà là tìm ra cách để trở thành số một.

Tôi muốn mọi người trong công ty của mình đều thuộc về một đội, bao gồm cả nhân viên bán hàng. Điều này không thể xảy ra trừ khi mọi người được trả lương cùng một cơ chế. Xin lưu ý rằng tôi không nói được trả cùng một mức lương. Vì vai trò và độ khó trong công việc, nhân viên bán hàng luôn kiếm được nhiều tiền hơn hầu hết những người khác. Điều này là tự nhiên. Một bác sỹ phẫu thuật kiếm nhiều hơn một kỹ thuật viên phòng thí nghiệm. Nhưng tôi muốn tất cả nhân viên đều là một phần trong cùng một hệ thống trả công. Nghĩa là, tôi muốn họ nhận một mức lương được xem xét và điều chỉnh hàng năm, dựa trên thành tích của công ty và đóng góp của từng cá nhân.

Nếu bạn giống như hầu hết các chủ doanh nghiệp, bạn chắc chắn sẽ lắc đầu và nghĩ: “Vâng, tuyệt đấy, nhưng tôi không bao giờ có thể triển khai kiểu hệ thống trả công đó thậm chí khi tôi muốn.” Bạn tin rằng mình không có chọn lựa nào khác ngoài việc trả hoa hồng. Đó là cách làm trong ngành, hay thậm chí đó là cái nhân viên bán hàng muốn, hoặc đó là cách duy nhất để thúc đẩy họ. Tôi đồng ý rằng trả hoa hồng là nguyên tắc trong hầu hết các ngành kinh doanh, và nhân viên bán hàng cảm thấy thoải mái với chúng. Tôi cũng đồng ý rằng, hoa hồng là cách duy nhất để thúc đẩy một vài người. Nhưng họ là

những tay thiện xạ và sẽ trở thành những doanh nhân mà tôi không muốn có trong công ty của mình. Tôi muốn nhân viên bán hàng làm công việc bán hàng chỉ để kiếm sống bởi vì họ yêu công việc và họ giỏi trong lĩnh vực này. Họ không có kế hoạch bí mật nào. Họ được thúc đẩy bằng chính những điều đã thúc đẩy những nhân viên khác. Họ chỉ tập trung vào việc bán hàng.

Những nhân viên bán hàng như thế không cần phải trả hoa hồng. Đúng, họ muốn được trả công xứng đáng - như những người khác. Nhưng họ cũng muốn thứ mà hầu hết những người khác đều tìm kiếm ở nơi làm việc. Họ muốn là một phần của cái gì đó. Họ muốn thuộc về một nơi nào đó. Họ muốn dành cuộc đời của mình để làm việc với một doanh nghiệp đối xử với họ như là thành viên quý giá trong một đội.

Nhưng, trên nguyên tắc bạn sẽ không phải là thành viên của đội nếu bạn bán hàng để nhận hoa hồng. Thật không may, hầu hết nhân viên kinh doanh không nhận ra điều đó. Họ đã quen được trả hoa hồng. Đó đã trở thành một thói quen của họ. Khi đi phỏng vấn cho vị trí bán hàng, câu đầu tiên họ hỏi là: “Hoa hồng là gì và phần thưởng là gì?” Nếu bạn đề nghị một mức lương, họ sẽ nhìn bạn một cách kỳ lạ. Bạn không thể chống lại điều đó, và tôi không làm thế. Tôi sẽ không mạo hiểm đánh mất ứng viên bán hàng giỏi bằng cách cố ép họ vào hệ thống của tôi trước khi họ sẵn sàng. Công việc của tôi là giới thiệu với họ về chương trình, và điều này cần thời gian.

Vì thế chúng tôi bắt đầu với những nhân viên bán hàng mới theo cách họ đã quen thuộc: tiền lương và hoa hồng. Sau hai năm, khi muốn giữ ai ở lại, tôi sẽ đến gặp người đó và nói: “Nghe này, bạn đã ở đây được hai năm. Chúng tôi muốn bạn ở đây mãi mãi. Chúng tôi sẽ loại bỏ khoản hoa hồng của bạn, và tăng lương cho bạn, vì thế bạn sẽ không mất thu nhập. Ngược lại, bạn sẽ có được sự ổn định. Bạn có nghĩ bạn sẽ có một năm tốt không? Tôi sẵn lòng bảo đảm rằng bạn sẽ có một năm tốt đẹp. Và nếu bạn thật sự có một năm như thế. Tôi sẽ bảo đảm rằng những năm tiếp theo bạn thậm chí sẽ còn tốt hơn. Ngược lại, nếu kinh tế suy thoái và bạn có vài năm hăm hiu, bạn sẽ không phải lo lắng về việc giảm một phần lớn thu nhập. Bạn vẫn sẽ nhận được lương. Chúng tôi muốn mang đến cho bạn sự bảo đảm đó bởi vì chúng tôi muốn bạn ở đây trong dài hạn.”

Tôi cũng giải thích quy trình xét tăng lương hàng năm của chúng tôi vì hầu hết mọi người không hiểu rõ nó. Chúng tôi bắt đầu bằng việc đánh giá công ty đã kinh doanh tốt như thế nào trong năm trước và hi vọng công ty sẽ phát

triển như thế nào trong năm sau. Sau đó chúng tôi lập một phạm vi tăng lương dựa trên bản đánh giá đó. Mức tăng lương của mọi người sẽ nằm trong phạm vi đó, nhưng ở khoảng đầu hay khoảng cuối còn tùy thuộc vào biểu hiện của cá nhân họ.

Vì thế, nhân viên bán hàng, giống như những người khác, được thưởng vì sự thành công chung của công ty và vì đóng góp của riêng họ. Lập luận rất đơn giản: chúng tôi muốn thay đổi suy nghĩ của họ. Chúng tôi muốn họ tập trung làm những việc tốt nhất cho công ty dù đó là bán hàng, cộng tác với những nhân viên khác để giải quyết vấn đề của khách hàng, hay giúp đỡ thu hồi công nợ, hay dành thời gian cho những dự án quan trọng mà không nhất thiết tác động đến doanh thu ngay lập tức.

Bằng cách thực hiện tất cả những công việc đó, bằng cách trở thành nhân viên đa năng trong đội hình của công ty, trong tương lai nhân viên bán hàng sẽ kiếm được nhiều tiền bằng với số họ nhận được nếu vẫn hưởng hoa hồng, và tôi cũng nói với họ như thế. Tôi cũng chỉ ra rằng họ có thể nghỉ phép lâu hơn trong tương lai, vì họ không phải lo lắng khi phải xa rời khách hàng; một người khác trong đội sẽ sẵn sàng hỗ trợ giải quyết vấn đề. Trên hết, họ sẽ hài lòng khi được là một phần của một công ty thịnh vượng và an tâm vì biết mình sẽ không bị bỏ rơi để tự chèo chống khi mọi việc trở nên khó khăn.

Mặc dù tất cả đều là sự thật, nhưng vẫn có một vài người khó thuyết phục hơn những người khác. Tôi có một nhân viên bán hàng tuyệt vời, Patti Kanner Post, đã trì hoãn chuyển sang nhận lương trong nhiều năm. Nhưng cuối cùng, cô cũng chấp nhận và chuyển từ hoa hồng sang lương.

Sau gần hai mươi năm với một lực lượng nhân viên bán hàng hùng hậu được trả công bằng lương, tôi có thể cam đoan với bạn rằng hệ thống mà chúng tôi lập ra thật sự hiệu quả. Bên cạnh đó, nó còn tốt cho mọi người, mặc dù tôi chính là người được hưởng lợi nhiều nhất. Tôi đã có được một công ty gắn kết. Tôi có những con người làm việc cùng nhau và cùng chung chí hướng. Mặc dù trước đó tôi phải cố gắng không lãng phí thời gian để lo lắng nhân viên bán hàng sẽ ra đi và mang theo khách hàng, hiện tại suy nghĩ đó thậm chí không còn hiện hữu trong tâm trí tôi. Gần như tôi không thể hình dung ra điều đó. Và đó có lẽ là lợi ích tuyệt vời nhất: bình yên trong tâm hồn.

*Norm thân mến:*

*Tôi từng nghe anh nói rằng - nếu bạn điều hành công ty đúng cách - nhân viên sẽ không thể mang theo khách hàng khi ra đi. Vậy tôi đã làm điều gì sai? Tôi đã tạo rất nhiều điều kiện để quản lý dự án và nhân viên bán hàng phục vụ khách hàng. Sau một đến hai năm, nhân viên lại ra đi cùng với khách hàng. Mỗi lần tôi đều có cảm giác như mình vừa nhận được thư từ IRS (Sở Thuế Vụ).*

*Charles*

Charles thân mến:

Hãy bắt đầu bằng việc xem xét cách thức tuyển dụng của bạn. Bạn có thể chọn lựa những nhân viên bán hàng muốn gắn bó lâu dài. Bạn cũng cần phải chủ động. Để tránh gặp rắc rối, bạn và nhân viên điều hành nên thường xuyên liên lạc với khách hàng. Đó là cách duy nhất để bảo đảm khách hàng thuộc về công ty chứ không phải thuộc về nhân viên bán hàng. Tôi luôn cẩn thận để không lấn quyền nhân viên bán hàng, và họ vui sướng vì tôi luôn sẵn sàng tiếp đón khách hàng. Sự hiện diện của tôi tạo cho họ lợi thế cạnh tranh. Họ chỉ có một lý do để phản đối: khi họ không thật sự không để tâm đến lợi ích của công ty.

- Norm

---

## **MỌI NGƯỜI ĐỀU BÁN HÀNG**

Theo quan điểm của tôi, bán hàng phải là nỗ lực tập thể, và khi nói về một đội nhóm, tôi không chỉ đề cập đến đội ngũ bán hàng. Tôi tin rằng trong tất cả các công ty, mọi nhân viên đều bán hàng. Ý tôi là mọi người đều đóng một vai trò trong quy trình bán hàng. Dù họ làm trong bộ phận vận hành, dịch vụ khách hàng, hay thậm chí kế toán, họ vẫn tác động đến khách hàng, và sự tác động đó - tốt hay xấu - sẽ ảnh hưởng đến khả năng hoàn tất thương vụ và giữ chân khách hàng của lực lượng bán hàng. Tuy nhiên, trong một thời gian dài tôi cho rằng tác động đó chỉ ở mức gián tiếp. Tôi không thể hình dung làm cách nào các nhân viên không thuộc bộ phận bán hàng có thể

trực tiếp chịu trách nhiệm việc tìm kiếm khách hàng mới. Nhưng rồi một ngày nọ, nhân viên đã khiến tôi thay đổi cách nhìn về bán hàng.

Đó là vợ tôi, Elaine, người khai cuộc. Chúng tôi đã nghe một vài than phiền từ khách hàng về cách trả lời khi gọi đến công ty, và Elaine - ngoài những vai trò khác, cô còn là trưởng bộ phận nhân sự - quyết định cần phải làm điều gì đó để giải quyết vấn đề này. Cô tìm một công ty chuyên đào tạo nhân viên trả lời điện thoại và sắp xếp một giáo viên đến giảng cho nhân viên trong hội thảo kéo dài ba ngày. Công ty đó tuyên bố mọi người đều được hưởng lợi từ việc đào tạo, vì thế Elaine quyết định cho tất cả sáu mươi nhân viên chính thức của chúng tôi tham gia, chiếm khoảng một nửa lực lượng nhân sự tại chỗ của công ty.

Khoản đầu tư không hề nhỏ - 10 nghìn đô-la cho giáo viên, cộng thêm thời gian được trả lương của tất cả nhân viên theo học - và tôi nghi ngờ liệu chúng tôi có thể thu được nhiều lợi ích từ việc làm đó. Tôi biết rằng thay đổi một thói quen là vô cùng khó khăn. Tôi nghĩ hiệu quả chỉ kéo dài khoảng ba tuần. Nhưng tôi không thích làm người khác nản chí khi thử nghiệm ý tưởng mới, hơn nữa Elaine lại rất kiên quyết, vì thế chúng tôi tiến hành.

Phải thừa nhận rằng tôi rất tò mò về phản ứng của nhân viên với chương trình đào tạo vì chúng tôi chưa từng làm điều này trước đây. Hầu hết nhân viên của chúng tôi đến từ khu vực lân cận nghèo khó và ít có cơ hội học hành. Tuy nhiên, họ tham dự hội thảo một cách nhiệt tình. Rõ ràng họ thích có cơ hội được học tập kỹ năng làm việc mới. Khi giáo viên hướng dẫn họ qua từng bài học theo chủ đề - ví dụ như kỹ năng trả lời điện thoại - họ lắng nghe chăm chú như nuốt từng lời.

Sau đó, Elaine tìm cách để duy trì động lực. Cô ấy lập ra những mẫu khảo sát xem họ học được những gì, họ thích nhất phần nào, và họ cần hỗ trợ thêm điều gì. Ngoài ra, cô ấy còn mua một loạt mười sáu băng hình ngắn của công ty đào tạo nhằm tạo hứng khởi cho các cuộc thảo luận tiếp theo. Câu hỏi đặt ra là bằng cách nào? Dù đã từng là giáo viên, nhưng Elaine không có kinh nghiệm trong việc đào tạo nhân viên. Do đó cô ấy phải tích lũy dần theo thời gian. Cô ấy lên kế hoạch tổ chức các buổi họp hai lần mỗi tuần, mỗi buổi kéo dài năm giờ, mỗi buổi có mười hai người. Lúc đó, cô ấy sẽ cho họ xem một băng hình và yêu cầu những người tham dự phát biểu về vấn đề được nhắc đến. Cô cũng đặt ra một điều kiện mà sau này trở thành quy định quan trọng: mỗi buổi họp phải có nhân viên đến từ mọi bộ phận, và việc phối hợp giữa



các nhóm sẽ được thay đổi liên tục. Mục đích là để người tham dự được tương tác với những nhân viên khác mà họ chưa từng gặp trong công việc kinh doanh thường ngày. Elaine nghĩ sẽ có những điều thú vị nảy sinh từ đây.

Dù không đích thân tham dự các buổi họp, nhưng buổi tối tôi và Elaine trao đổi về cách thức mọi việc diễn ra. Cô luôn kể về sự hào hứng mà nhân viên mang đến chương trình hay sự gắn kết mà nó tạo dựng. Cô ấy nói những người tham gia thích được trả lời câu hỏi và thích kể những câu chuyện - về kinh nghiệm riêng của họ khi là khách hàng, về cách áp dụng những kỹ năng học được bên ngoài công việc, hoặc về những việc đã xảy ra trong công ty. Chẳng hạn, trong một cuộc họp, một nhân viên dịch vụ khách hàng tên là Denise đã khen ngợi Christ, một công nhân kho hàng. Denise kể rằng tuần trước Chris đã tự nghĩ ra cách để bảo đảm giao hàng kịp thời. Khách hàng rất vui khi nhận được chúng và khen ngợi biểu hiện của công ty. Denise muốn chuyển lại lời khen, nếu không thì Chris và cả những người trong nhóm sẽ không bao giờ được biết điều này.

Tạo cầu nối giữa các thành viên thuộc những bộ phận khác nhau chính là lợi ích lớn nhất của chương trình. Mặc dù đã nỗ lực tối đa để xây dựng tinh thần đồng đội, mọi nhân viên vẫn không thật sự có được nó cho đến khi họ ngồi lại trong một phòng, trò chuyện với những người đến từ các phòng ban khác trong công ty. Đột nhiên, họ có thể biết tên và biết mặt nhau. Họ cảm nhận được vấn đề mà những người khác phải giải quyết và họ nhận ra công việc luân chuyển như thế nào trong công ty. Họ hiểu rõ tài xế phụ thuộc vào nhân viên dịch vụ khách hàng như thế nào, nhân viên dịch vụ phụ thuộc vào công nhân kho hàng ra sao. Khi đó, mọi người bắt đầu nghĩ về công ty như một tổng thể, thay vì chỉ tập trung vào phần bé nhỏ của riêng họ.

Về phần Elaine, cô ấy sử dụng các buổi họp để củng cố thông điệp dịch vụ khách hàng. “Tôi không trả lương cho các bạn,” cô ấy nói, “mà chính là khách hàng. Họ chỉ thông qua tôi.” Cô ấy nhắc nhở mọi người về phần thưởng mà họ sẽ nhận được khi đạt đến cấp độ số lượng hợp hồ sơ cao hơn và chính sách của chúng tôi trong việc trả 110% công sức đóng góp của nhân viên vào 401(k) (kế hoạch nghỉ hưu) của họ. “Chính khách hàng là người biến tất cả thành hiện thực,” cô ấy nói. “Khi Norman hoặc ai đó dẫn khách hàng đi tham quan, đó thường là các khách hàng tương lai. Chúng ta muốn họ cảm thấy được chào đón. Điều đó có nghĩa chúng ta sẽ tươi cười và nói xin chào.”

Chúng tôi không cần mất quá nhiều thời gian để nhận thấy kết quả. Số lượng lời than phiền gần như giảm ngay lập tức. Khách hàng gọi cho tôi và hỏi liệu có phải tôi thuê nhân viên tổng đài mới. Trong khi đó, lời khen về dịch vụ xuất hiện ngày càng nhiều. Elaine sẽ tặng 25 đô-la cho bất kỳ ai nhận được lời khen, lời khen nhiều đến mức chúng tôi không có khả năng thưởng bằng tiền mặt nữa, vì thế chúng tôi chuyển sang phiếu quà tặng và vé xem bóng. Điều này không ảnh hưởng gì. Những lời khen vẫn đến tới tấp. Trong sáu tháng kể từ khi bắt đầu chương trình, chúng tôi nhận được nhiều lời khen, điện thoại và thư khen ngợi nhiều hơn mười bốn năm qua.

Tôi rất kinh ngạc. Tôi nói với Elaine rằng tôi không thể tin sự thay đổi của nhân viên. Họ không chỉ chu đáo hơn với khách hàng, mà còn tử tế với nhau hơn. Cô ấy nói rằng họ đã thảo luận về sự khác nhau giữa khách hàng bên trong và bên ngoài cũng như tầm quan trọng của việc phục vụ cả hai. Rõ ràng, việc thảo luận đã có hiệu quả. Tôi có thể thấy sự khác biệt trong khả năng giải quyết những yêu cầu đặc biệt. Giả sử một khách hàng cần lấy một lượng lớn hồ sơ trong thời gian ngắn. Trước đây, tôi hoặc một giám đốc điều hành khác phải trực tiếp tham gia, lúc nào cũng phải xáo trộn hệ thống thông thường, và làm rối tung mọi thứ. Với cấp độ làm việc đồng đội mới trong công ty, nhân viên có thể tự phối hợp với nhau, bảo đảm rằng những yêu cầu như thế sẽ được giải quyết suôn sẻ, mà không gây ra rắc rối không cần thiết.

Nhưng bằng chứng thuyết phục nhất đến từ phía những người quyết định liệu có cộng tác với chúng tôi hay không. Trong nhiều năm, chúng tôi luôn kể với khách hàng về môi trường làm việc của chúng tôi. Như một phần của chuyến tham quan, chúng tôi sẽ dẫn họ đến khu vực kho hàng, nơi chúng tôi đặt những biểu đồ và đồ thị biểu diễn cách chúng tôi tổ chức trò chơi chiếc hộp cũng như cách nhân viên sẽ được thưởng khi tổng số hộp lưu trữ tăng lên. Khách tham quan thường hỏi, “Ồ, tôi có thể nộp đơn làm việc ở đây không?” Thậm chí một khách hàng mới còn gửi thư nói rằng ông sẽ gửi năm nghìn hộp với hy vọng chúng tôi sẽ lên cấp độ tiếp theo và nhân viên sẽ được nhận thưởng. Vì thế tôi nhận ra nhân viên đóng vai trò quan trọng trong một vài quyết định của khách hàng khi ký kết với chúng tôi, nhưng tôi không nhận ra vai trò đó lớn thế nào cho đến khi thấy hiệu quả từ chương trình đào tạo của Elaine.

Phát hiện này xuất phát vào một buổi chiều khi Louis, chủ tịch công ty trở về văn phòng điều hành của chúng tôi với một khách hàng tiềm năng vừa tham

quan cơ sở của chúng tôi. Chúng tôi sắp xếp một cuộc gặp vào cuối buổi tham quan. Khi ngồi trong văn phòng, tôi hỏi vị khách hàng liệu anh ta đang cân nhắc một nhà cung cấp khác không. “Vâng, có hai,” anh nói và cho tôi tên của họ. Họ là những đối thủ cạnh tranh chính của chúng tôi.

Cách trả lời thông thường của tôi là khen ngợi đối thủ, nói rằng khách hàng sẽ hạnh phúc với một trong số họ, và đề nghị rằng anh ta hoặc cô ta sẽ hài lòng hơn với chúng tôi. Nhưng vì lý do nào đó, lần này tôi lại hỏi theo một kịch bản khác. “Ông đã thấy sự khác biệt giữa họ và chúng tôi chưa?” tôi hỏi.

“Vâng, tôi đã thấy,” anh ta nói. “Mọi nhân viên của ông đều tươi cười, và tất cả đều nói xin chào. Tôi chưa bao giờ thấy điều tương tự trước đây. Chắc hẳn họ rất vui vẻ.”

“Tôi hy vọng thế,” tôi nói. “Cám ơn anh đã quan tâm.”

“Thật ra, chính vì lẽ đó, tôi quyết định cộng tác với các ông,” anh ta nói.

Tôi hoàn toàn bất ngờ. Hầu như chúng tôi chưa bao giờ hoàn tất thương vụ nhanh chóng đến như vậy. “Thật tuyệt vời,” tôi nói. “Tôi nghĩ anh đã có lựa chọn đúng.”

Sau đó, ngẫm lại những điều đã xảy ra, tôi nhận ra rằng trong một thời gian dài, mình đã phạm sai lầm. Tôi thường cho rằng người chủ doanh nghiệp và Giám đốc Điều hành là người ra quyết định việc lưu trữ hồ sơ. Thật ra, thông thường người đóng vai trò chủ chốt cũng là một nhân viên. Thậm chí khi họ thật sự không có tiếng nói cuối cùng, các quyết định đều dựa trên tất cả những thông tin họ cung cấp. Với tư cách là nhân viên, họ có xu hướng đồng cảm với những nhân viên khác, đó là lý do vì sao họ phản ứng nồng nhiệt với văn hóa của chúng tôi.

Đó cũng là lý do tại sao đôi khi những nhân viên điện thoại của chúng tôi cũng có thể hoàn thành một thương vụ. Từ đó về sau, tôi luôn cố gắng tạo nhiều điều kiện để họ làm điều đó.

## **ĐIỀM MÁU CHÓT**

**Thứ nhất:** Nhân viên bán hàng là người đại diện cho bạn trên thị trường.

Hãy bảo đảm bạn chọn nhân viên bán hàng đại diện tốt cho mình.

**Thứ hai:** Hãy lưu ý đến những tay thiện xạ và chủ doanh nghiệp tương lai, và đừng bao giờ thuê nhân viên bán hàng trong ngành.

**Thứ ba:** Trả công bằng hoa hồng gây ra sự chia rẽ trong công ty và cản trở việc xây dựng đội nhóm. Đừng trả công bằng hoa hồng trừ khi bạn buộc phải làm thế, hãy chuyển sang trả lương và tiền thưởng càng sớm càng tốt.

**Thứ tư:** Tất cả nhân viên của bạn đều có ảnh hưởng đến doanh thu, trực tiếp hay gián tiếp. Với sự đào tạo phù hợp, bạn có thể dạy họ làm thế nào để tạo ra tác động trực tiếp.

## Chương 15: AI ĐÓ HÃY CỨU TÔI!

Chúng ta đã thảo luận về một số hoạt động, cách thức thực hiện, và kỷ luật khi bắt đầu và phát triển doanh nghiệp, nhưng có một thách thức mà bạn phải đối mặt bất kể ở giai đoạn nào trong quá trình kinh doanh: đó là nhận lời khuyên tốt. Mỗi chúng ta đều có những thời điểm rất cần ai đó để trò chuyện, để lắng nghe và đề xuất, nếu họ không thể đưa ra lời khuyên, về một góc nhìn khác vì có nhiều yếu tố sẽ ngăn cản chúng ta nhìn rõ điều mình phải làm. Thông thường người đó không ở trong công ty.

Thậm chí nếu bạn không có khao khát đó, thêm một quan điểm nhìn nhận vẫn tốt hơn nếu có một vấn đề nào đó khiến bạn điên đầu. Xét cho cùng, rắc rối mà bạn đang vướng phải có thể không phải là vấn đề thật sự, vì thế giải pháp bạn nghĩ ra chưa hẳn là giải pháp đúng. Điều này xảy ra một phần vì bạn đến quá gần vấn đề nên đánh mất khả năng bao quát. Bạn có thể nhìn thấy sai lầm trong một phạm vi nhưng không liên hệ nó với những gì xảy ra trong phạm vi còn lại, do đó bạn bỏ qua giải pháp ở nơi khác. Hơn nữa, tôi nghĩ tất cả chúng ta đều có xu hướng tìm đến kiểu giải pháp mà chúng ta cảm thấy thoải mái nhất, phù hợp với tính cách và kỹ năng của mình. Vì thế, các kỹ sư tìm đến giải pháp công nghệ. Kế toán viên tìm đến giải pháp tài chính. Và nhân viên bán hàng tìm đến giải pháp doanh thu - thậm chí khi vấn đề không liên quan đến doanh thu.

Một ví dụ cho trường hợp này là Mike Baicher, người được tôi đề cập đến trong chương 11. Lần đầu tiên gặp anh, doanh nghiệp vận tải của gia đình anh kiếm được 1.7 triệu đô-la doanh thu mỗi năm. Mười năm sau, nó trở thành một doanh nghiệp kho vận với doanh thu hàng năm 11 triệu đô-la. Tài xế của anh, vài người trong số họ là nhà thầu độc lập, nhận những container khổng lồ từ cảng New Jersey và giao chúng đến kho hàng trong vùng để dỡ hàng. Một số kho hàng đó thuộc về Mike, công ty anh cung cấp dịch vụ lưu kho cho một vài khách hàng. Những khách hàng khác tự đảm nhiệm việc lưu kho hàng hóa. Anh cảm thấy băn khoăn về họ và quyết định đến thăm tôi.

Anh nói đang nghĩ về việc thuê một nhân viên bán hàng. Khi tôi hỏi lý do, anh nói điều này có liên quan đến những rắc rối khi làm việc với khách hàng chỉ muốn anh nhận và giao hàng nhưng không sử dụng dịch vụ lưu kho. Vì

họ thường xuyên không dỡ hàng đúng hạn để tránh việc hãng tàu - người chủ container - phạt tiền chậm trễ khi container trống được trả về cảng quá năm ngày. Tiền phạt này dao động từ 65 đến 125 đô-la mỗi ngày, tùy vào hãng tàu. Vấn đề sẽ không nảy sinh khi container chuyển đến kho hàng của Mike, vì nhân viên của anh dỡ hàng ngay lập tức. Nhưng những người có kho hàng riêng lại chờ đến phút cuối cùng của ngày thứ năm. Khi tài xế của Mike chở những container trống về cảng, văn phòng hãng tàu đã đóng cửa, và Mike bị tính phí thêm một ngày.

“Anh có thể tính khoảng tiền đó cho khách hàng được không?” tôi hỏi.

“Tôi đã thử, nhưng rất khó,” anh nói. “Họ nói, ‘Anh đang nói gì thế? Chúng tôi đã dỡ nó ra trong vòng năm ngày theo đúng quy định. Nếu anh không trả nó về đúng giờ, đó không phải là vấn đề của chúng tôi.’ Tôi không thể làm gì được. Đó là một ngành kinh doanh cạnh tranh gay gắt. Nếu tôi cứ khẳng buộc họ trả phí, chúng tôi sẽ mất khách hàng.”

“Vậy sao anh không gọi điện trước cho họ và nhắc họ dỡ hàng trước khi nó trở thành vấn đề?”

“Vâng, tôi cũng định làm như vậy,” anh nói, “tuy nhiên lại có vấn đề khác nảy sinh. Tôi không thể tính tiền khách hàng trước khi nhận được giấy tờ từ tài xế nhưng tài xế không nộp đúng hạn. Tôi luôn phải đuổi theo họ để đòi giấy tờ. Tôi có lợi thế với các nhà thầu độc lập vì họ sẽ không được trả công nếu không nộp giấy tờ, nhưng tôi vẫn phải năn nỉ tài xế của mình. Tôi ghét điều đó.”

Tôi hiểu rõ điều anh đang nói. Tôi cũng từng gặp vấn đề tương tự với tài xế của mình. “Vậy chuyện này liên quan gì đến việc thuê một nhân viên bán hàng?” tôi hỏi.

“Tôi muốn bán dịch vụ lưu kho của chúng tôi nhiều hơn,” Mike nói. “Không chỉ kho hàng mà cả các dịch vụ giá trị gia tăng, chẳng hạn như dịch vụ tiếp vận.” Anh giải thích rằng một vài khách hàng sẽ trả tiền để giải quyết hàng chứa trong container. Giả sử một chuỗi cửa hàng quần áo vừa nhận được một lô hàng áo sơ-mi và váy từ Trung Quốc. Khách hàng có thể thuê công ty Mike nâng cấp móc quần áo, dán nhãn giá, đóng gói quần áo vào túi nhựa, sau đó gửi quần áo đến các cửa hàng khác nhau theo từng loại và kích cỡ. Đó là ý tưởng của anh về dịch vụ giá trị gia tăng. Anh cho rằng nếu có thể phát

triển mảng kinh doanh này, anh có thể loại bỏ khiến mình đau đầu.

Chúng ta nên biết đôi điều về bối cảnh kinh doanh của công ty anh. Khi cha của Mike điều hành công ty, nó chỉ đơn giản là một công ty vận tải. Ông và Mike có một kho hàng nhỏ sử dụng khi cần thiết. Nhận container từ cảng luôn mất nhiều thời gian và - nếu trong ngày họ không thể trả về trước khi khách hàng đóng cửa - họ cần một nơi để giữ nó qua đêm. Ngoài ra, một vài khách hàng yêu cầu công ty cung cấp dịch vụ lưu kho, nếu không họ sẽ ký hợp đồng với công ty khác.

Khi Mike tiếp quản công ty, anh đã thay đổi cách làm, anh mở rộng công việc kinh doanh kho hàng vì anh muốn như thế chứ không phải vì nhu cầu khách hàng. Anh nhận thấy đây là một dịch vụ phụ sinh lợi cho công việc kinh doanh vận tải. Anh nói với khách hàng mình có thể giải quyết vấn đề kho hàng hiệu quả hơn họ. Công việc kinh doanh phát đạt theo thời gian. Khi đến gặp tôi, anh đã có bốn tòa nhà và hy vọng sớm có thêm một tòa nữa.

Tuy nhiên, việc đó khác với dịch vụ mà anh dự tính ưu tiên hàng đầu. Theo kế hoạch mới, anh sẽ tập trung tất cả vào dịch vụ giá trị gia tăng, thay vì dịch vụ lưu kho. Do đó, anh sẽ tìm kiếm đối tượng khách hàng khác. “Làm thế nào anh có được những khách hàng sử dụng dịch vụ lưu kho cho đến hiện tại?” tôi hỏi.

“Tôi có được khách hàng nhờ vào việc nhận container của họ ở cảng,” anh nói. “Có lẽ kho của họ tạm thời không có chỗ trống. Hoặc có thể họ không muốn có kho hàng riêng. Tôi trở thành kho hàng của họ.”

“Được thôi, nếu đó là nguồn thu của công việc kinh doanh mới, anh không muốn ngừng nó lại, đúng không? Ý tôi là, tại sao phải từ bỏ một cách hữu hiệu để tìm kiếm khách hàng và doanh thu? Công ty anh là công ty lớn nhất cung cấp dịch vụ này à?”

“Ồ, không,” anh đáp, “chúng tôi là công ty nhỏ nhất ở khu vực này.”

“Vậy tại sao anh lại quyết định ngừng lại trong khi vẫn còn nhiều khách hàng tiềm năng mà anh thậm chí chưa từng trò chuyện?” Anh không có câu trả lời. “Hãy nói tôi nghe xem nào,” tôi nói, “hiện tại ai đang làm công việc bán hàng?”

“Tôi,” Mike nói, “nhưng tôi không có nhiều thời gian dành cho nó vì tất cả những rắc rối mà tôi gặp phải.”

“Anh thích làm gì nhất?” tôi hỏi.

“Tôi thích bán hàng!” anh trả lời không do dự. “Tôi yêu công việc bán hàng. Tôi ước gì tôi có thể làm việc đó nhiều hơn.”

Vậy ra đây là một anh chàng thích bán hàng nhưng lại thuê một người khác làm việc đó. Dĩ nhiên, trong hầu hết các doanh nghiệp, nhân viên bán hàng mới cần phải mất một khoảng thời gian để tìm kiếm doanh thu, đặc biệt là trong lĩnh vực dịch vụ. Hơn nữa, Mike sẽ sử dụng cách tiếp cận kinh doanh mà anh chưa từng thử nghiệm trước đây. Bán dịch vụ giá trị gia tăng khác với bán không gian kho hàng cho khách hàng có container mà bạn chuyên chở. Nó gần như là một lĩnh vực kinh doanh mới và sẽ phát triển tốt nếu gặp điều kiện thuận lợi. Tôi sẽ trả lời khác nếu Mike nói: “tôi muốn phát triển một mảng kinh doanh mới vì mảng kinh doanh cũ ngày càng khó khăn. Tôi có một thị phần tốt và sẽ tiếp tục bán càng nhiều càng tốt, nhưng tôi nghĩ đã đến lúc thử nghiệm một ý tưởng mới.” Tôi sẽ trả lời khác nếu anh nói rằng khách hàng của anh yêu cầu dịch vụ mới, rằng nó có hệ số biên lợi nhuận gộp tốt và anh có thể cung cấp nó mà không cần đầu tư quá nhiều tiền bạc và thời gian. Thật vô lý khi tham gia vào một ngành kinh doanh mới chỉ vì những rắc rối trong ngành kinh doanh cũ, lĩnh vực mà anh đã thành công và vẫn còn rất nhiều cơ hội phát triển.

Tôi nói: “Nghe này, Mike, tôi nghĩ có một cách tiếp cận khác mà anh chưa xét đến. Tôi cũng là một người bán hàng như anh, và tôi cũng ghét đối mặt với những vấn đề đó. Vì thế, tôi thuê những nhân viên thiên về chi tiết. Họ yêu thích công việc nhắc nhở khách hàng dỡ hàng khỏi container và yêu cầu tài xế nộp lại giấy tờ. Họ rất giỏi công việc này. Họ cũng sẽ bắt đầu với mức lương thấp hơn nhân viên bán hàng và có thể nhập cuộc trong khoảng vài ngày, chứ không phải là ba hay bốn tháng như một nhân viên bán hàng.”

Thật ra, thậm chí Mike chắc chắn không cần một nhân viên toàn thời gian. Anh có thể tìm một sinh viên làm việc ngoài giờ học. Anh có thể giảm đáng kể, thậm chí loại bỏ, những rắc rối chủ yếu trong cuộc sống với mức giá 300 hoặc 400 đô-la một tuần thay vì 700 hoặc 800 đô-la một tuần. Trong khi đó, anh hoàn toàn tự do làm công việc bán hàng.



Đó là một giải pháp đơn giản, nhưng Mike không nhận ra, tôi không ngạc nhiên vì điều này. Như hầu hết các doanh nhân, anh là một người bán hàng, và khi người bán hàng gặp phải một vấn đề kinh doanh, theo bản năng, họ sẽ tìm cách tăng thêm doanh thu - vì “doanh thu tốt giúp giải quyết mọi vấn đề,” như một câu ngạn ngữ đã nói. Họ cũng có xu hướng coi nhân viên hành chính, kế toán viên và thư ký là những người “không có năng suất”. Nhưng công việc của những người này cũng quan trọng như việc giành được thương vụ ban đầu. Họ giúp bạn giữ chân khách hàng hiện có. Khách hàng sẽ không hài lòng khi bạn gửi hóa đơn trễ vì bạn không thể hoàn thành các công việc liên quan đến giấy tờ đúng hạn. Họ sẽ không hài lòng khi nhận được một hóa đơn tiền phạt mà họ phải hoặc không phải chịu trách nhiệm, và bạn chưa bao giờ cảnh báo họ hoặc nhắc họ phải phòng ngừa. Tất cả chúng ta đều biết chuyện gì sẽ xảy ra khi khách hàng không hài lòng.

Chắc chắn đã đến lúc Mike thật sự cần một nhân viên bán hàng, nhưng nhu cầu này phải xuất phát từ cơ hội mà anh nhận ra và muốn theo đuổi, chứ không phải từ những rắc rối thông thường khi điều hành kinh doanh.

## **LỜI KHUYÊN TỆ HẠI CỦA KẾ TOÁN VIÊN**

Có một điều cũng quan trọng không kém việc tham khảo ý kiến bên ngoài, đó là việc xác định kiểu chuyên gia cần thận trọng khi xin lời khuyên kinh doanh. Tôi xếp những kế toán viên lên đầu danh sách. Xin hãy hiểu rằng tôi không có ý chống lại họ. Tôi cũng được đào tạo để trở thành kế toán viên, và tôi biết họ đóng một vai trò quan trọng. Nhưng xin lời khuyên về quyết định kinh doanh từ kế toán viên luôn là một ý kiến tệ hại. Về cơ bản, kế toán viên là sử gia. Đó là cách họ được đào tạo và cách họ suy nghĩ. Nhưng về những việc trong tương lai? Hãy quên điều đó đi. Làm thế nào họ có thể khuyên bạn cách thức để đạt được kết quả mong muốn trong khi họ thậm chí còn không biết đặt đúng câu hỏi.

---

### *Hỏi Norm*

*Norm thân mến:*

*Chồng tôi và tôi có một công ty tư vấn kinh doanh phát đạt trong mười lăm năm. Bây giờ chúng tôi dự định mở một doanh nghiệp bán lẻ rượu vang và chúng tôi nghĩ mình cần một ban cố vấn. Anh nghĩ thế nào?*

*Leslie*

Leslie thân mến:

Nếu bạn đang nói về một nhóm cố vấn chính thức, họp mặt thường xuyên, thì tôi không nghĩ bạn cần họ. Một ban cố vấn sẽ hữu ích nếu bạn muốn phát triển công việc kinh doanh hiện tại khi không có một đội ngũ quản lý giàu kinh nghiệm. Bạn cũng có thể cần ban cố vấn trong một vài thời điểm nhằm củng cố độ tính nhiệm của mình với nhà đầu tư hoặc với khách hàng quan trọng. Tuy nhiên, một ban cố vấn mang tính hình thức không mang lại hiệu quả đối với những công ty mới. Tốt hơn hết, bạn nên xin lời khuyên từ những doanh nhân giàu kinh nghiệm. Nếu là bạn, tôi sẽ trò chuyện với những người có kinh nghiệm trong ngành bán lẻ rượu vang và những ngành tương tự càng nhiều càng tốt. Bạn không cần một ban cố vấn để làm thế.

- Norm

---

Hãy xem xét câu chuyện về một doanh nhân trẻ tên là Ken, người nhờ tôi giải quyết một vấn đề về dòng tiền mặt. Anh nợ nhà in 25 nghìn đô-la sau khi xuất bản có liên quan những ấn phẩm có liên quan đến công ty anh đang xây dựng. Cuốn sách là danh bạ thương mại thường niên cho những người điều hành nhà hàng ở thành phố New York. Nó cung cấp thông tin về thủ tục xin giấy phép, mua dụng cụ nhà bếp, tìm nhà thầu - và những việc tương tự, Ken kiếm tiền một phần nhờ vào bán quảng cáo cho những nhà cung cấp, nhưng phần lớn là từ việc bán sách cho các bếp trưởng và chủ nhà hàng. Vấn đề là anh không bán đủ. Anh còn thừa những 8 nghìn cuốn trong tổng số 10 nghìn cuốn đã in, và chúng bắt đầu trở nên lỗi thời.

Do đó anh lâm vào tình thế ngặt nghèo. Anh không có đủ tiền mặt, nhưng lại có một nhà kho đầy sách không thể bán, và một nhà in giận dữ đang dọa khởi kiện nếu anh không thanh toán hóa đơn. Trong khi đó, Ken phải lập tức bắt đầu xuất bản kỳ tiếp theo, nếu không anh sẽ phá sản. Nhưng làm thế nào anh có thể in chúng? Và nếu nhà in đầu tiên kiện anh ra tòa thì sao? Anh không biết hậu quả sẽ ra sao. Dĩ nhiên, anh là một chàng trai đôi mươi chân thành, chăm chỉ. Anh chưa từng bị kiện. Anh chưa bao giờ nghĩ nó sẽ xảy ra. Đối mặt với kiện tụng là một cú sốc lớn. Anh không hoảng loạn - ít nhất là

chưa - nhưng rất buồn phiền. Tôi khuyên anh hãy bình tĩnh và nói tôi sẽ giúp anh tìm ra một giải pháp.

Đối với những người có kinh nghiệm kinh doanh, họ biết rõ tại sao Ken vướng vào những rắc rối này. Anh là nạn nhân của chủ nghĩa lạc quan thái quá. Những con số sẽ cứu bạn khỏi chủ nghĩa lạc quan thái quá bằng cách kéo bạn về thực tại, nhưng chỉ khi bạn đặt câu hỏi đúng, để làm điều đó, thông thường bạn sẽ cần sự giúp đỡ từ một người không bị chi phối bởi cảm xúc và biết đặt đúng câu hỏi. Ken nghĩ anh sẽ bán được 10 nghìn cuốn danh bạ. Tôi hỏi anh mùa bán sách trong ngành kinh doanh này kéo dài bao lâu. “Khoảng 4 tháng,” anh trả lời. Nói cách khác, anh có 120 ngày để bán tất cả sách, giả sử anh làm việc bảy ngày một tuần. Vị chi anh phải bán trung bình là 83 cuốn sách mỗi ngày. Làm thế nào anh có thể thực hiện được điều này? Anh nói mình có thể bán vài cuốn sách thông qua thư trực tiếp. Có khoảng 12 nghìn nhà hàng ở thành phố New York. Nếu có được tỷ lệ phản hồi tuyệt vời - giả sử là 5% - thì tính ra anh chỉ bán được 600 cuốn. Do đó, anh phải thực hiện việc bán hàng trực tiếp trên quy mô lớn. Nghĩa là 100 cuộc viếng thăm khách hàng mỗi ngày và tỷ lệ thành công là khoảng 78%. Nếu làm việc 10 giờ mỗi ngày, anh phải thực hiện trung bình 10 lần viếng thăm khách hàng trong một giờ, mỗi lần viếng thăm sẽ diễn ra trong 6 phút. Điều đó là không tưởng. Thậm chí cả siêu nhân cũng chào thua.

Vậy tại sao không có ai chỉ ra điều này cho anh? Tôi hỏi anh có xin lời khuyên của ai đó trước khi bắt đầu kinh doanh không. “Chỉ có viên kế toán của tôi thôi,” anh nói. “Tôi đưa cho anh ta tất cả thông tin, và anh ta lập một báo cáo về dòng tiền mặt cho thấy nó sẽ hiệu quả.” Công bằng mà nói, viên kế toán không hoàn toàn sai trong trường hợp này. Anh ta đã làm tất cả những gì một kế toán viên phải làm. Bạn đưa cho họ thông tin, và họ sẽ phản hồi dưới một hình thức khác. Họ sẽ không nghi vấn những giả định của bạn trừ khi bạn lập dự án dựa trên những thông tin trong quá khứ. Xét cho cùng, họ đã quen làm việc với dữ kiện quá khứ. Khi bạn nói với họ bạn dự định bán 10 nghìn danh bạ trong bốn tháng, họ sẽ coi đó là sự thật.

Nếu bạn muốn xin lời khuyên kinh doanh, bạn cần đến gặp những người từng điều hành công ty một thời gian dài, tôi đang nói về việc điều hành một công ty thật sự, một doanh nghiệp cung cấp sản phẩm, không phải những chuyên gia tư vấn được mọi người công nhận. Thật không may, mọi người lại không tận dụng những nguồn lực sẵn có. Ví dụ như Ken, anh có quen biết một người có công ty trong lĩnh vực tương tự, bán danh bạ cho ngành điện

ảnh. Họ không bao giờ nói chuyện với nhau. Kết quả là Ken phát hiện ra sau mười năm trong ngành người này chỉ bán được 7 nghìn danh bạ trong một năm. Ít nhất, Ken vẫn chưa phạm sai lầm chí tử. Anh tìm cách thỏa thuận với nhà in để trả góp 2,500 đô-la mỗi tháng. Chủ nhà in ấn tượng trước sự chân thành của anh và thậm chí còn đồng ý in danh bạ mới. Kể từ đó, Ken luôn tìm lời khuyên từ những doanh nhân. Về phần người kế toán, anh ta chỉ giải quyết việc mà anh ta thành thạo: thuế của Ken.

## TỘI ÁC VÔ TÌNH

Tôi cũng từng có suy nghĩ tương tự khi tìm kiếm lời khuyên kinh doanh từ các luật sư. Bất cứ khi nào một thỏa thuận tốt gặp thất bại hoặc một cuộc đàm phán hứa hẹn kết thúc không như mong đợi, luật sư sẽ là người bị đổ lỗi và phải chịu trách nhiệm. Thật ra, còn có một thủ phạm khác trong bóng tối, chính là thân chủ. Hầu như vấn đề luôn nảy sinh khi thân chủ cho phép luật sư ra quyết định kinh doanh thay cho mình - công việc mà đa số các luật sư không đủ khả năng đảm nhiệm. Người luật sư khôn ngoan hiểu điều này và giới hạn bản thân trong việc đưa ra các lời khuyên pháp lý. Những luật sư không-được-khôn-ngoan-cho-lắm sẽ nhúng tay vào và làm rối tung mọi việc.

Hãy xem xét trường hợp của một người tôi quen biết đã cố gắng mở một hiệu bán lẻ trong nhiều năm. Hãy tạm gọi cô là Polly. Cô nghĩ rằng mình cần huy động khoảng 1.5 triệu đô-la và đã tìm đến hai nhà đầu tư, họ cam kết miệng rằng họ sẽ cung cấp cho cô một khoản vốn đầu tư lớn, nhưng vẫn chưa bắt đầu thảo luận về một thỏa thuận đầu tư, và tiền vẫn chưa được trao. Trong khi đó, Polly đã tìm được địa điểm mà cô cho là lý tưởng. Khi cô nói điều này với nhà đầu tư, họ nói muốn tham gia thương lượng các điều khoản thuê mặt bằng. Polly quyết định mời một trong số họ đến cuộc gặp tiếp theo của cô với người chủ đất.

Hóa ra đó lại là một ý tưởng tệ hại. Nhà đầu tư muốn xem xét từng điều khoản một cách chi tiết. Trong số đó, ông muốn mặt bằng cần được nâng cấp mở rộng. Ông ước tính sẽ phải tốn 100 nghìn đô-la để cải tiến tòa nhà theo tiêu chuẩn và nhấn mạnh rằng giá thuê phải được điều chỉnh phù hợp. Người chủ đất nổi giận và nói mình có thể tự nâng cấp với chi phí 25 nghìn đô-la. Buổi gặp gỡ trở nên căng thẳng. Sau đó, người chủ đất nói với Polly: “Lần sau cô hãy đến một mình. Cô là người ra quyết định, đúng không? Tôi không cần phải nói chuyện với ai khác.”

Thế là Polly gặp rắc rối. Cô hy vọng khi mời nhà đầu tư đến cuộc gặp, cô có thể cùng lúc đạt được thỏa thuận thuê mặt bằng sơ bộ cùng với thỏa thuận đầu tư, nhưng rõ ràng điều đó đã không xảy ra. Cô nên giải quyết điều gì trước? Đó giống như tình huống con gà và quả trứng. Nhà đầu tư sẽ không đưa tiền cho cô nếu hợp đồng thuê bằng mặt chưa được ký kết, nhưng người chủ đất sẽ không bao giờ ký hợp đồng nếu ông ta không tin cô có đủ tiền thanh toán, và cô không thể bảo đảm với ông ta khi không có tiền.

Polly nghĩ cô cần nói chuyện với luật sư của mình, bởi vì anh sẽ tham gia vào việc soạn thảo và xem xét bất kỳ hợp đồng nào cô sẽ ký - dù đó là hợp đồng thuê mặt bằng với người chủ đất hay thỏa thuận với nhà đầu tư. Cô trình bày tình thế tiến thoái lưỡng nan của mình. Người luật sư nói rằng cô nên giải quyết vấn đề hợp đồng thuê mặt bằng trước. “Cô có nguồn vốn giới hạn,” anh ta nói. “Thật vô lý khi trả công cho tôi để xem xét hồ sơ đầu tư trước khi cô chắc chắn sẽ có được hợp đồng thuê mặt bằng. Nếu hợp đồng thuê thất bại, cô sẽ lãng phí số tiền mà cô không được phép đánh mất.” Polly nghĩ điều đó hợp lý và dự định thương lượng về hợp đồng thuê khi đến gặp tôi. Cô muốn biết tôi nghĩ cô nên làm thế nào để giải quyết mâu thuẫn giữa người chủ đất muốn sớm kết thúc thỏa thuận và nhà đầu tư luôn muốn xem xét kỹ lưỡng mọi câu chữ trong hợp đồng.

Tôi lắng nghe câu chuyện của cô và nói: “Thông thường tôi không khuyên mọi người nên làm gì, nhưng trong trường hợp này tôi sẽ phá lệ. Luật sư không phải là doanh nhân. Người luật sư đã cho cô lời khuyên tệ hại nhất mà tôi từng nghe. Cô hoàn toàn không nên giải quyết hợp đồng thuê trước tiên. Cô nên giải quyết hồ sơ đầu tư trước. Nếu không, tôi bảo đảm thỏa thuận này sẽ không bao giờ có được.” Rõ ràng Polly rất kinh ngạc. “Nghe này,” tôi nói, “cô nói rằng nhà đầu tư tiềm năng nhất của mình là người muốn thương lượng từng chi tiết.” Cô gật đầu. “Cô cũng nói rằng người chủ đất là người chỉ muốn thực hiện và hoàn tất mọi việc một cách đơn giản.” Cô đồng ý. Tôi nói: “Thôi được, hãy xem xét việc này dưới góc độ người kinh doanh. Cô thương lượng hợp đồng thuê và sẵn sàng để ký kết. Sau đó, cô sẽ làm gì?”

“Tôi sẽ lập thỏa thuận đầu tư, mang đến để nhà đầu tư ký và đưa tiền cho tôi,” cô nói.

“Cô sẽ mang nó đến cho một nhà đầu tư muốn thương lượng từng chi tiết và hy vọng ông ta đưa tiền cho cô ngay lập tức?” tôi hỏi tiếp.

“Không, chuyện đó sẽ không bao giờ xảy ra,” cô nói.

“Chính xác, không bao giờ xảy ra,” tôi nói. “Ông ta sẽ muốn thay đổi. Tôi biết mình sẽ làm thế nếu tôi là nhà đầu tư chính. Vậy, liệu người chủ đất của cô có sẵn lòng đợi 30, 60, thậm chí là 90 ngày để đợi cô lấy được tiền?”

“Không bao giờ,” cô nói.

“Chính xác,” tôi nói. “Ông ta sẽ nói, ‘Hãy trở lại khi cô có tiền.’ Thậm chí dù nhanh chóng có tiền, cô cũng sẽ gieo mồi nghi ngờ trong đầu ông ta. Cô nói cô có tiền, nhưng thật ra cô không có. Ông ta sẽ thắc mắc liệu mình có nên tin rằng cô sẽ tiếp tục trả tiền trong mười năm tới hay không. Cô sẽ mất uy tín. Cô hình dung được vấn đề chưa?”

“Tôi đang bắt đầu hiểu,” Polly nói.

“Luật sư của cô không nên cho lời khuyên kinh doanh,” tôi nói, “anh ta rất tử tế khi không muốn cô mất tiền, nhưng làm như thế anh ta sẽ hủy hoại thỏa thuận vì anh ta không nhìn vào tổng thể và không cân nhắc tính cách của những người liên quan. Anh ta chỉ nói: ‘Tại sao lại phải tiêu tốn chi phí pháp lý không cần thiết?’ Đó là suy nghĩ của một luật sư, không phải của doanh nhân. Nếu đó là công việc kinh doanh của tôi, tôi sẽ hoàn tất thỏa thuận đầu tư và nói với nhà đầu tư: ‘Hãy ký thỏa thuận, và tôi sẽ đầu tư khoản tiền vào hợp đồng đang bị gián đoạn vì ông vẫn chưa chấp thuận thuê mặt bằng. Đó sẽ là lợi nhuận tích lũy cho ông trong trường hợp không đạt được thỏa thuận.’ Sau đó, cô có thể nói với người chủ đất, ‘Nhân tiện, tôi có một triệu đô-la trong ngân hàng, tùy thuộc vào hợp đồng thuê có được chấp thuận không. Ông không cần phải lo lắng về việc thanh toán.’ Một sự khác biệt lớn, đúng không?”

“Đúng,” cô nói. “Tôi chưa từng nghĩ đến việc đó.”

“Vậy cuối cùng nhà đầu tư muốn thu được gì từ việc đầu tư?” Tôi hỏi.  
“Chúng tôi chưa thảo luận về điều đó,” cô trả lời.

Đến lúc này tôi thật sự tin rằng cô đã nhận được lời khuyên tồi. Nếu cố gắng huy động vốn, bạn nên biết rằng có một khác biệt lớn giữa cam kết bằng đầu tư miệng và cam kết văn bản. Vào phút cuối, người ta luôn viện đủ mọi lý do tại sao họ không thể đưa ra khoản tiền mà họ hứa. Đại loại như: “Tôi không

biết bạn cần sớm thế.” “Tôi vừa phải tăng thêm đặt cọc chứng khoán.” “Vợ tôi không cho phép tôi làm thế.” “Con cún của tôi vừa nhai mất cuốn chi phiếu.” Lấy được tiền đầu tư là trở ngại lớn nhất mà Polly phải đối mặt. Thật vô nghĩa khi dành thời gian giải quyết hợp đồng thuê mặt bằng trước khi nhà đầu tư thực hiện cam kết bằng cách đổ tiền vào tài khoản thỏa thuận. Ngoài ra, khi nhận được tiền, Polly sẽ có thêm những lựa chọn khác nếu cô không thể chấp nhận những điều khoản thuê mặt bằng mà cô đang xem xét. Cô có thể trở lại gặp nhà đầu tư và nói: “Thỏa thuận này đã thất bại, nhưng tôi có một khả năng khác nếu ông vẫn còn quan tâm - tùy vào ông có đồng ý hay không.”

Các luật sư không nghĩ theo chiều hướng đó. Họ được đào tạo để bảo vệ khách hàng. Còn doanh nhân tập trung để đạt được mục tiêu. Luật sư nghĩ nhiệm vụ hàng đầu của họ là bảo đảm thân chủ không vướng vào khoản nợ tiềm tàng. Các doanh nhân biết rằng đôi khi bạn phải vướng vào những khoản nợ tiềm tàng nếu muốn đạt được điều gì đó. Mặc dù vậy, tôi không thể đổ mọi trách nhiệm cho luật sư của Polly về lời khuyên tệ hại mà anh ta đưa ra. Một phần của sai lầm là do cô. Cô đã tìm đến anh để xin lời khuyên trong khi lẽ ra cô chỉ nên xin thông tin. Lẽ ra cô nên hỏi những hệ quả tiềm tàng của hành động này hoặc hành động kia và hiểu rằng mình nên tự quyết định phải làm gì. Tại sao cô lại không làm thế? Tôi cho rằng đó là bởi vì, như những doanh nhân lần đầu khởi nghiệp khác, cô chưa sẵn sàng để chịu trách nhiệm cho những quyết định của mình. Khi bạn thật sự hiểu rõ và chấp nhận trách nhiệm đó, bạn sẽ có xu hướng chọn lựa rất cẩn thận người bạn sẽ xin lời khuyên - và bạn sẽ không bao giờ tìm đến những người chỉ tập trung ngăn cản bạn mạo hiểm.

Bạn nên hiểu rằng, hầu hết các quyết định kinh doanh đều ẩn chứa rủi ro. Đó là lý do vì sao những doanh nhân phải ra quyết định. Còn ai khác có thể biết họ sẵn lòng chấp nhận bao nhiêu rủi ro? Thật không may, rất ít luật sư không hiểu điều này, và anh chàng trong câu chuyện này rõ ràng là không. Trách nhiệm của Polly là đặt anh trong giới hạn và vạch một ranh giới rõ ràng giữa cho lời khuyên pháp lý và ra quyết định kinh doanh. Vì nếu không làm như thế, cô sẽ vướng vào rủi ro lớn nhất - đánh mất cơ hội để tiến hành kinh doanh.

Bạn nên nhớ rằng luật sư không phải là doanh nhân, mặc dù nhiều người trong số họ tỏ ra như thế. Thật ra, cách làm việc của các luật sư khiến họ có thói quen tư duy trái ngược với những gì cần thiết để thành công trong kinh

doanh. Ở đây tôi không có ý xem thường các luật sư. Tôi đã học trường luật sau khi tốt nghiệp cao đẳng và xem đó là một trong những quyết định sáng suốt nhất mà mình từng có. Trường luật dạy tôi những kỹ năng đa dạng giúp ích rất nhiều trong kinh doanh. Họ dạy tôi làm thế nào để chia tách vấn đề, phân tích chúng và tìm giải pháp. Họ dạy tôi làm thế nào để thực hiện nghiên cứu, buộc tôi phải phát triển kỹ luật tư duy đã giúp tôi trong mọi quyết định sau này. Ngoài ra, nhờ vào nền tảng kiến thức pháp lý, tôi đã có được sự sắc sảo trong thỏa thuận kinh doanh. Tôi có thể hiểu nội dung của hồ sơ pháp lý và biết điều gì sẽ xảy ra khi vấn đề pháp lý nảy sinh. Tôi cũng có một quan điểm nhất định khi bước vào một cuộc họp. Quan trọng nhất, tôi hiểu được các luật sư nghĩ như thế nào - và suy nghĩ đó giới hạn khả năng ra quyết định kinh doanh tốt của họ ra sao

Thật ra, trong khoảng thời gian thực tập ngành luật, tôi đã phát triển một số thói quen tư duy tương tự với điều tôi đang đề cập. Tôi học được tầm quan trọng của việc tập trung vào chi tiết, của việc đánh dấu ngang trên mỗi chữ t và dấu chấm trên mỗi chữ i. Tôi học cách tìm ra tất cả những nguy cơ có thể xuất hiện và hủy hoại thân chủ của mình đồng thời bảo đảm họ được bảo vệ. Khi kinh doanh, tôi phải phát triển một tư duy hoàn toàn mới. Tôi không thể quá tỉ mỉ hay quá tập trung. Tôi luôn ghi nhớ rằng tất cả những yếu tố thay đổi sẽ quyết định đến thành công hay thất bại và tôi sẵn lòng đánh đổi để đạt được mục tiêu của mình. Tôi vẫn cố gắng dự đoán nguy cơ nhưng cũng đồng thời tìm cách giải quyết chúng, chứ không phải chỉ để bảo vệ bản thân khỏi rắc rối. Với tư cách là một doanh nhân, tôi biết rằng rắc rối chính là những người thầy tuyệt vời. Chúng không ngăn cản tôi; chúng truyền cảm hứng cho tôi. Tôi yêu thích việc giải quyết những rắc rối.

May mắn thay tôi chỉ theo đuổi ngành luật trong một khoảng thời gian ngắn nên vẫn có thể thay đổi thói quen tư duy. Sau mười hoặc mười lăm năm trong ngành, tôi cho rằng hầu hết các luật sư sẽ vô cùng khó khăn để bắt đầu suy nghĩ như những doanh nhân. Tôi cũng không tin mình có khả năng trở thành luật sư giỏi sau khoảng thời gian đó. Tôi đã kinh doanh nhiều năm. Thói quen tư duy đã ăn sâu vào đầu tôi.

Đó là lý do tại sao tôi luôn tìm lời khuyên pháp lý tốt nhất trước khi đưa ra ra một quyết định quan trọng. Tôi cần phải nhắc nhở bản thân để không bỏ qua một vài chi tiết. Nhưng tôi giao ước rõ ràng với các luật sư rằng: “Đây là thỏa thuận, và nó rất đơn giản. Điều tôi muốn ở anh là những lời khuyên pháp lý, chỉ thế thôi. Anh có thể bảo vệ tôi bằng cách giải thích những hệ



quả pháp lý tiềm tàng của bất kỳ quyết định nào. Tôi không muốn anh nói với tôi phải làm gì dưới góc độ kinh doanh. Tôi đã có những người khác để xin lời khuyên kinh doanh.”

Bạn sẽ ngạc nhiên khi biết rằng một vài luật sư cảm thấy rất khó tuân thủ quy định này. Một luật sư của tôi nói rằng tôi mất trí khi tiêu tốn 20 nghìn đô-la vào chi phí pháp lý trong một phiên xử mà tôi biết trước mình sẽ thua. Anh ta khẳng định cho đó là quyết định kinh doanh tệ hại. Tôi tin rằng trường hợp này xứng đáng tiêu tốn 20 nghìn đô-la để đưa ra một tuyên bố - và để tránh lặp lại vấn đề đó trong tương lai. Người luật sư không thể chấp nhận điều này. Tôi đã cho anh ta ra đi.

Nhưng hầu hết những luật sư giỏi không có rắc rối gì với điều kiện của tôi. Người luật sư lâu năm của tôi, Howard, là một trong những người giỏi nhất. Anh làm chính xác những gì một luật sư nên làm cho thân chủ mình. Anh giải thích những văn bản pháp lý khác nhau có ý nghĩa gì. Anh làm rõ những trách nhiệm pháp lý của tôi và chuyện gì sẽ xảy ra nếu tôi thực hiện một hành động nào đó. Anh cảnh báo tôi về bất kỳ rủi ro nào tôi đang chịu và chỉ ra mâu thuẫn với các cam kết khác trước đó - ví dụ như thỏa thuận với ngân hàng.

Tôi tin rằng đó là loại thông tin mà tất cả doanh nhân nên tìm kiếm từ luật sư của mình. Khi cần lời khuyên kinh doanh, hãy hỏi một doanh nhân giàu kinh nghiệm. Lời khuyên không những tốt hơn, mà chắc chắn bạn còn không phải trả tiền cố vấn theo giờ.

---

### *Hỏi Norm*

*Norm thân mến:*

*Chúng tôi muốn mời một doanh nhân giàu kinh nghiệm tham gia làm việc tại công ty nhỏ của mình. Chúng tôi đã thử tìm qua một vài hội Hướng dẫn vào Đào tạo Doanh nghiệp Nhỏ (SCORE) địa phương, qua truyền miệng, và tìm kiếm trên mạng Internet - nhưng vẫn không gặp may. Chúng tôi nên làm gì bây giờ?*

*Donald*

Donald thân mến:

Tôi không thể chỉ cho bạn một giải pháp nhanh chóng và đáng tin cậy, nhưng bạn không nên nản lòng. Tìm kiếm nhân tài luôn mất nhiều thời gian. Đây là một thủ thuật nhỏ: có lẽ những người bạn tìm đang không làm việc. Họ có thể nghỉ hưu. Họ có thể đang nghỉ ngơi giữa các dự án. Có thể họ đang chán công việc hiện tại. Nếu họ thật sự tìm kiếm cơ hội, họ sẽ trò chuyện với bạn bè. Bạn cũng nên làm thế. Hãy nói chuyện với khách hàng, nhà cung cấp, ngân hàng và những doanh nhân mà bạn biết. Cuối cùng, một ai đó sẽ xuất hiện.

- Norm

---

## **QUY LUẬT THU NHẬP ỔN ĐỊNH**

Nhu cầu tìm kiếm sự hỗ trợ từ doanh nhân giàu kinh nghiệm sẽ vô cùng cần thiết khi công ty của bạn phát triển, nhưng nhiều người trong chúng ta gặp vấn đề khi điều hành công việc hàng ngày. Tôi đã giải quyết vấn đề đó trong một giai đoạn phát triển quan trọng của CitiStorage. Tôi thực hiện điều này bằng cách áp dụng một quy luật kinh doanh quan trọng. Đó là: bạn có thể thực hiện hầu hết mọi việc miễn là bạn có nguồn thu nhập ổn định. Thu nhập đó không nhất thiết phải nhiều như bạn muốn, thậm chí nhiều như bạn cần. Điều quan trọng là bạn có thể sống dựa vào nó tuần qua tuần, tháng qua tháng. Nếu không có khoản tiền đều đặn này, bạn sẽ liên tục bị phân tâm khỏi mục tiêu của mình. Có nó, bạn được tự do tập trung vào những thứ mà bạn thích nhất và làm tốt nhất.

Có lẽ bạn nghĩ tất cả đều biết quy luật này, nhưng trên thực tế rất nhiều người bỏ qua nó, thậm chí cả những nhà kinh doanh khôn ngoan và tài năng nhất. Tôi đang nói về tuýp người mà hầu hết chúng ta đều thích tuyển dụng. Họ là những nhà điều hành doanh nghiệp nhằm giúp phát triển công ty lên cấp độ cao hơn - nếu bạn có đủ tiền để thuê họ. Hầu hết mọi chủ doanh nghiệp nhỏ đều cho rằng mình không thể.

Tuy nhiên, tôi phát hiện ra rằng với sự hỗ trợ của thu nhập ổn định, bạn có thể thuê được những người tài năng nằm ngoài khả năng tuyển dụng của mình mà không phải tốn một xu. Làm sao có thể như thế? Vì những người

có năng lực sẽ tự trả công cho họ gấp nhiều lần, miễn là bạn cho họ cơ hội để trở tài.

Tôi đang nói về Ben Zitron, người đến gặp tôi sau khi một vài giao dịch của anh thất bại, khiến anh mất một khoản chi phí khá lớn. Với tiền học phí của hai con nhỏ, anh chợt phát hiện ra rằng mình đang thiếu tiền mặt và cần một công việc. Anh muốn biết liệu tôi có thể thuê anh không. Ben là một trong những người giao dịch giỏi nhất mà tôi từng biết, một người có thể huy động hàng triệu đô-la, giúp công ty phát hành cổ phiếu ra công chúng, tìm nguồn vốn, và thực hiện những công việc tương tự. Anh sở hữu và điều hành nhiều doanh nghiệp trong những năm qua. Anh có thể bán hàng, có thể thương lượng, có thể làm mọi thứ tôi làm, nhưng anh chưa bao giờ biết đến quy luật thu nhập ổn định. Kết quả là anh luôn lâm vào thảm cảnh sau một vài giao dịch tệ hại.

Thảm họa đó cuối cùng cũng xuất hiện, dĩ nhiên tôi sẽ giúp anh, nhưng ngay lập tức tôi biết tuyển dụng một nhân viên như anh sẽ không bao giờ hiệu quả, ít nhất không phải với những điều kiện thông thường. Ben là một người thích tự do. Thậm chí nếu tôi có đủ tiền để trả công xứng đáng cho anh - chắc chắn sẽ thêm khoảng 300 nghìn đô-la mỗi năm - anh vẫn không thể cống hiến toàn bộ sự tập trung của mình vào bất kỳ công việc nào mà tôi giao. Chắc chắn anh vẫn làm việc nhưng sẽ nhanh chóng thực hiện giao dịch của riêng mình, theo đuổi lịch trình của riêng mình và tôi sẽ nổi giận. Chúng tôi sẽ bắt đầu tranh cãi và những nhân viên khác sẽ bắt đầu xì xầm. Rắc rối sẽ nảy sinh.

Vì thế, tôi suy nghĩ và đưa ra một đề nghị. Tôi nói, “Nghe này, Ben, tôi hiểu anh. Anh không cần một công việc. Cái anh cần là thu nhập ổn định cho phép anh quay lại công việc mà mình yêu thích là thực hiện giao dịch. Do đó, tôi sẽ thuê anh nhưng không thuê toàn thời gian. Tôi sẽ giao cho anh thực hiện một vài dự án. Anh sẽ làm việc tại văn phòng của tôi, và anh có thể lập lịch trình riêng của mình. Miễn là anh quan tâm đến các dự án của tôi, anh có thể thực hiện tất cả những giao dịch bên ngoài mà mình thích. Đổi lại, tôi muốn một khoản chia phần trăm trên mỗi giao dịch của anh.”

Trong trường hợp này, tôi không thể trở thành một người hào phóng. Tôi biết rằng - thậm chí nếu Ben làm việc bán thời gian - tôi sẽ phải trả anh một mức lương hàng năm ít nhất là sáu con số, và đó là một phí tổn đáng kể cho tài chính công ty. Nhưng nếu không làm như vậy tôi sẽ không thể tuyển

dụng anh. Thay vào đó, tôi phải tìm cách để giúp đỡ anh.

Tuy nhiên tôi vừa ký kết hợp đồng trị giá 250 nghìn đô-la doanh thu mỗi năm với hệ thống tòa án tiểu bang New York. Tôi cần một ai đó mở rộng kinh doanh trong khu vực này, một người có thể gặp gỡ các viên chức tòa án tối cao và bán dịch vụ của chúng tôi cho những bộ phận khác trong hệ thống. Nếu Ben không xuất hiện, tôi có thể phải thuê một nhân viên bán hàng với mức lương 50 nghìn đô-la một năm. Xét trên khía cạnh đó, tôi đã trả cho Ben một mức lương hậu hĩnh. Đổi lại, tôi biết kết quả mình sẽ nhận được, và tôi hoàn toàn hy vọng rằng trong dài hạn anh sẽ trả lại gấp ba, bốn lần thứ chúng tôi đã trả cho anh.

Anh đã không làm tôi thất vọng. Trong vòng tám tháng, anh tăng doanh thu với hệ thống tòa án đủ để trang trải tiền lương của, và từ đó về sau anh tiếp tục đem lại lợi tức cho chúng tôi. Trong bốn năm, khu vực kinh doanh đó tăng từ 250 nghìn đô-la lên 1 triệu đô-la mỗi năm, phần lớn nhờ vào nỗ lực của Ben. Trong thời gian đó, anh giành được hai khách hàng rất lớn và trả lại cho chúng tôi khoản mà chúng tôi đã đầu tư. Không có anh, tôi phải thuê người ngoài để thực hiện giao dịch - với chi phí khoảng 50 nghìn đô-la. Anh cũng kiếm được hơn tám trăm nghìn đô-la cho một kho hàng mới từ chương trình cải thiện việc làm ở khu vực ngoại ô của tiểu bang.

Sau này, tôi cũng áp dụng cách tương tự với Sam Kaplan. Tuy nhiên thỏa thuận với Sam dễ dàng hơn, vì anh đã học được quy luật thu nhập ổn định. Trong vòng năm phút, anh đã tự trả công cho mình. Tôi hỏi anh chúng tôi nên làm gì với một cơ sở mới mà chúng tôi muốn xây dựng nhưng không đủ vốn. Anh xem xét kế hoạch và đề nghị một vài thay đổi. Chúng tôi có một giao dịch tài chính trong hai tháng. Nếu không có thông tin của anh, chúng tôi đã phải thuê thêm không gian cần thiết. Anh đã giúp chúng tôi tiết kiệm ít nhất 100 nghìn đô-la mỗi năm trong suốt 10 năm. Các bạn đã biết phần tiếp theo rồi đấy.

Thế là tôi đã thỏa thuận với hai người xuất sắc, họ đã cung cấp lời khuyên và dịch vụ mà thông thường sẽ tiêu tốn của công ty tổn hàng trăm nghìn đô-la. Mặc dù tôi có lợi thế vì đã kinh doanh ba mươi năm và có những người bạn như Sam và Ben, nhưng những người với tài năng như thế có ở khắp nơi. Ngày nay, trên khắp đất nước, bạn rất dễ bắt gặp những chủ doanh nghiệp vừa bán công ty và chưa sẵn sàng nghỉ hưu, hoặc những doanh nhân giàu kinh nghiệm đang tìm nơi để giao dịch.

Những người này đại diện cho một nguồn lực mà hầu hết các doanh nghiệp vừa và nhỏ đều lãng quên. Ở đây tôi không bàn đến những người mới khởi nghiệp và các doanh nhân trẻ. Họ cần một người hướng dẫn, hoặc một ban cố vấn trợ giúp. Nhưng trong những công ty đã thành lập ở một quy mô nhất định - đối với công ty dịch vụ, tôi đưa ra là từ 5 triệu đô-la trở lên - bạn sẽ muốn những nhà điều hành có khả năng hành động cũng như cho lời khuyên và bạn có thể nói với họ về những vấn đề lớn mà công ty gặp phải với tư cách là người trong cuộc. Phần khó nhất là giữ chân họ, đôi khi bạn cần phải đặt nhu cầu riêng sang một bên, và tập trung vào nhu cầu của họ. Bạn phải tạo điều kiện khiến họ cảm thấy thoải mái. Xét cho cùng họ sẽ không ở lại vì sự cảm kích hay lòng trung thành, hay vì họ cần công việc. Họ sẽ ở lại chỉ khi họ kiếm được tiền và có niềm vui.

Hãy xem họ như những doanh nghiệp một thành viên. Khi thuê họ, bạn đang đầu tư vào một công ty. Để thu hồi vốn đầu tư, bạn phải cho họ quyền hạn cần thiết để điều hành doanh nghiệp của họ - có lẽ bạn sẽ gặp khó khăn trong vấn đề này. Tôi cũng từng như thế. Tôi thường nổi giận với Ben. Anh chỉ đi làm khi cảm thấy thích và điều này khiến tôi phát điên. Tôi về nhà và cầu nhàu với Elaine: “Cái gã gàn dở đó! Hắn làm toàn những trò vớ vẩn.” Chấp nhận cách làm việc của anh là phần khó khăn nhất trong cả câu chuyện. Nhưng thật thú vị, đúng không? Chúng ta mời những người tài năng, sáng tạo vì chúng ta muốn có ý tưởng mới, và khi họ mang đến điều đó, chúng ta lại gặp rắc rối khi chấp nhận nó.

Cuối cùng, Ben phát triển dự án của riêng mình, nhưng đến khi đó anh đã có rất nhiều cống hiến lâu dài và to lớn cho công ty. Ngược lại, Sam quyết định ở lại và trở thành đối tác của tôi.

## **ĐIỂM MẤU CHÓT**

**Thứ nhất:** Khi phải đối mặt với một vấn đề, hãy tìm một quan điểm nhìn nhận từ bên ngoài để xác định rõ vấn đề thật sự và tìm ra giải pháp đúng đắn để giải quyết vấn đề đó.

**Thứ hai:** Kế toán viên rất giỏi giải thích những việc đã xảy ra trong quá khứ, nhưng đừng xin ý kiến kinh doanh từ họ. Thay vào đó, hãy trò chuyện với doanh nhân giàu kinh nghiệm.

**Thứ ba:** Công việc của luật sư là nói với bạn về những hệ quả pháp lý tiềm ẩn của một quyết định hoặc một hành động - chứ không phải cho bạn lời khuyên kinh doanh.

**Thứ tư:** Công ty nhỏ của bạn có thể thuê một nhà điều hành đẳng cấp quốc tế nếu bạn sẵn lòng tạo điều kiện cho họ kiếm tiền và cảm thấy vui vẻ.

## **Chương 16: KHI NGƯỜI TRÒ SẴN SÀNG, THẦY GIÁO SẼ XUẤT HIỆN**

Dù đã kinh doanh bao lâu, dù đã học được bao nhiêu, bạn không bao giờ có thể biết được mọi thứ. Kinh doanh là một cuộc phiêu lưu không có điểm dừng và là một khóa đào tạo không bao giờ kết thúc. Tôi có vô số người thầy trong sự nghiệp của mình. Vài người trong số họ từng đóng vai trò là người hướng dẫn và nhà cố vấn. Một số là người tôi gặp, một số là kinh nghiệm tôi từng trải qua trong thời gian đó. Họ đều dạy cho tôi những bài học giúp tôi cải thiện bản thân và công việc kinh doanh.

Hãy xem xét chương trình dẫn khách hàng tham quan văn phòng chúng tôi ở Brooklyn . Khi họ chuẩn bị ra về, tôi mặc áo khoác vào và tiễn họ ra xe. Thông thường, khách sẽ nói: “Ồ, không cần đâu. Ông rất bận mà. Tôi có thể tự tìm đường.”

Tôi nói “Không, dĩ nhiên là cần và tôi sẽ giải thích trên đường đi.” Sau đó tôi kể cho họ về cuộc gặp gỡ giữa tôi và nhà Vua Hussein xứ Jordan.

Đó là giữa thập niên 1990, trong một chuyến đi đến Jordan được Quỹ Simon Wiesenthal sắp xếp, lúc đó tôi đang là thành viên trong ban giám đốc của họ. Nhà Vua mời chúng tôi tham quan đất nước, gặp gỡ ngài và Hoàng hậu Noor. Bảy thành viên trong nhóm - do Rabbi Marvin Hier, nhà sáng lập và chủ nhiệm của Trung Tâm Simon Wiesenthal, dẫn đầu - đã đến Amman, thủ đô Jordan. Chúng tôi ở đó vài ngày, tham quan trên những chiếc limosine do chính phủ cung cấp, cho đến khi có tin nhà vua đã sẵn sàng tiếp kiến chúng tôi.

Tài xế chở chúng tôi đến cung điện vào giờ hẹn, chúng tôi đi vào một trong những tòa nhà của khu cung điện. Giữa phòng là một chiếc bàn dài và rộng, ở một đầu là một chiếc ghế dành cho nhà Vua. Khi chúng tôi đợi ngài xuất hiện, trưởng ban ngoại giao xếp chúng tôi ngồi theo thứ tự tiếp kiến. “Nhà Vua muốn gặp riêng từng người,” ông nói.

Một vài phút sau, Vua Hussein, Hoàng hậu Noor và đoàn tùy tùng xuất hiện, tiếp đến là màn giới thiệu. Khi nhà vua đi dọc theo hàng tiếp kiến, ngài chào

từng người bằng tên riêng. “Ồ, ông Brodsky,” ngài nói khi đến chỗ tôi. “Ta biết ông là một doanh nhân ở New York.”

Tôi có hai phản ứng. Thứ nhất, vô cùng hãnh diện. Nó khiến tôi cảm thấy nồng nhiệt và vui mừng khi nghĩ rằng nhà Vua Jordan biết tôi là ai và tôi làm gì. Thứ hai, tôi ngạc nhiên. Tôi nghĩ ngài phải có khoảng hai mươi đến ba mươi cuộc gặp như thế này mỗi tuần. Phải chăng ngài đều chuẩn bị mọi cuộc gặp giống như những gì ngài đang làm với chúng tôi?

Sau phần giới thiệu, chúng tôi ngồi xung quanh chiếc bàn, trong khoảng một giờ tiếp theo, chúng tôi trò chuyện với nhà Vua và Hoàng hậu. Cuối cùng, nhà vua nói “Ta rất tiếc, nhưng ta có một cuộc hẹn khác và ta phải đi ngay. Ta muốn cảm ơn tất cả các ông vì đã đến đây. Xin hãy tận hưởng khoảng thời gian còn lại của chuyến thăm đất nước ta. Hãy để ta tiễn các ông ra xe.”

Trước đó, tôi chưa bao giờ được một thống đốc bang tiễn ra xe. Ngoài ra, khi ấy chúng tôi phải đi một đoạn đường khá dài. Nhà Vua vừa đi chung đường vừa trò chuyện với chúng tôi, khi chúng tôi đi đến hành lang và xuống cầu thang. Bên ngoài, ngay trước lầu đài, ngài dừng lại để chúng tôi có thể chụp hình trước khi tiễn chúng tôi lên xe.

“Điều này thật không thể tin nổi,” tôi nói với trưởng bộ phận giao tế.

“Điều gì cơ ạ?” ông nói.

“Nhà Vua tiễn chúng tôi ra xe,” tôi đáp.

“Đó chỉ là phép lịch sự thông thường của chúng tôi,” ông nói.

Nhiều ngày sau, tôi vẫn suy ngẫm về lời nhận xét đó. Nếu việc nhà Vua tiễn tôi ra xe là một phép lịch sự thông thường và việc ông tìm hiểu về tôi trước khi gặp gỡ cũng là một phép lịch sự thông thường, thì tại sao tôi không thể làm điều này với những khách hàng đến thăm mình? Cảm nhận của tôi về Vua Hussein và đất nước Jordan chính là điều tôi muốn khách hàng cảm nhận về tôi và công ty của mình. Tôi muốn họ biết rằng tôi thật sự quan tâm đến cá nhân họ. Đó là cách bạn phát triển mối quan hệ lâu dài.

Vậy là bên cạnh rất nhiều những kỷ niệm đẹp tôi còn trở về từ Jordan với hai thủ thuật kinh doanh tuyệt vời. Từ đó về sau, tôi luôn bảo đảm mình có một



vài thông tin đơn giản về những người tôi biết sẽ đến thăm, đủ để tạo một chiếc cầu nối với họ. Vào cuối mỗi buổi gặp gỡ, tôi sẽ tiễn họ ra xe.

Đó là cách cơ bản để tôi có được những ý tưởng kinh doanh. Tôi thu nhật chúng ở bất cứ nơi nào tôi đến. Tôi xem bất kỳ người nào mình gặp cũng là một nguồn kiến thức tiềm năng để cải thiện phương thức kinh doanh. Tôi không khai thác hiểu biết của mọi người, nhưng tôi quan sát tỉ mỉ những gì họ làm và cách chúng tác động đến mọi thứ xung quanh họ, bao gồm cả tôi. Kết quả là tôi liên tục phát hiện ra những điều mới mẻ mà tôi có thể sử dụng để củng cố mối quan hệ với những người bên trong và bên ngoài công ty.

Đây là một ví dụ khác. Cách đây không lâu, tôi ở Princeton, New Jersey và quyết định ghé qua một cửa hàng quần áo địa phương. Tôi ghét mua sắm, nhưng lại thích quan sát những nhân viên bán hàng làm việc. Tôi nghĩ mình có thể học hỏi từ họ. Thậm chí tôi thích đến những khu nghỉ mát và lắng nghe nhân viên bán hàng bán thời gian giới thiệu dịch vụ. Đối với tôi, đó thật sự là thú vui thư giãn.

Cửa hàng Princeton tuyệt vời như thiên đàng. Nhân viên bán hàng ở đó là một trong những người giỏi nhất mà tôi từng biết. Anh không vội vã; anh thân thiện, phong cách thoải mái; anh khiến tôi cảm giác anh thật sự muốn giúp tôi lựa chọn trang phục thích hợp nhất. Tôi là một tay mua sắm quần áo kén chọn, nhưng khi gặp một người bán hàng giỏi, tôi sẽ mua mọi thứ, dù không biết mình có thực sự cần hay không. Lần này, tôi mua hai bộ vét và một áo khoác thể thao và yêu cầu gửi hàng về văn phòng. Chúng tôi cảm ơn lẫn nhau và tôi ra về.

Ba ngày sau, tôi nhận được một lá thư nhỏ từ người bán hàng, anh cảm ơn tôi đã đến thăm cửa hàng, bày tỏ niềm vui khi giúp đỡ tôi, và ước muốn anh ta có thể phục vụ tôi trong tương lai. Đó không phải là một bức thư mẫu. Nó cũng không được soạn thảo bằng máy tính. Nó là một thông điệp mang tính cá nhân, được viết bằng tay. Tôi đưa nó cho Elaine xem. “Tuyệt không này?” tôi nói. Cô ấy nói: “Chúng ta phải bắt đầu làm điều này thôi.” Tôi đồng ý. Kể từ đó, Elaine viết những bức thư cá nhân, bằng tay, cho tất cả các khách hàng mới, chào mừng họ đến với công ty và đề nghị họ hãy liên lạc trực tiếp với một trong hai chúng tôi nếu cần thiết.

Tôi biết, một vài người sẽ đặt câu hỏi về tầm quan trọng của những hành động này. Liệu nó có quan trọng không, họ thắc mắc, khi bạn tiễn khách

hàng ra xe hoặc gửi cho họ một thư viết tay? Mỗi quan hệ với khách hàng dựa trên giá cả, dịch vụ và lợi ích. Nếu bạn không thể cạnh tranh trên những phương diện đó, bạn sẽ bị loại khỏi cuộc chơi. Để có một mối quan hệ lâu dài bạn cần nhiều hơn những thứ cơ bản này. Mọi người đều có thể cung cấp mức giá và dịch vụ bằng hoặc tốt hơn bạn đồng thời mọi người đều hứa cung cấp dịch vụ tuyệt hảo. Nếu muốn giữ chân khách hàng, bạn phải làm nhiều hơn. Bạn phải cho họ lý do để ở lại. Một trong những lý do tốt nhất đó là vì họ thích bạn, tin tưởng bạn và muốn kinh doanh với bạn. Không có một công thức thần kỳ nào tạo nên những mối ràng buộc này. Bạn phải làm những việc nhỏ như thế để xây dựng lòng trung thành và niềm tin của họ - gọi điện cho khách hàng, viếng thăm họ, quan tâm đến họ, sau năm hoặc hay mười năm bạn vẫn đối xử với họ tử tế như khi mối quan hệ vừa mới được thiết lập.

## **VẤN ĐỀ, VẤN ĐỀ**

Vấn đề có thể là một nguồn kiến thức quản lý tuyệt vời, nếu bạn sẵn lòng học hỏi. Thật không may, mọi người thường xem vấn đề như những sự kiện cá biệt, mà không nhìn vào căn nguyên của nó. Kết quả là họ không học được bài học mà vấn đề đang cố truyền đạt.

Hãy xem kinh nghiệm mà Elaine và tôi đã có được tại một nhà hàng hải sản nhộn nhịp ở Dallas cách đây vài năm. Mặc dù nhà hàng rất đông khách và chúng tôi không đặt chỗ trước, người tiếp tân nói anh có thể tìm bàn cho chúng tôi trong khoảng hai mươi phút. Chúng tôi đi đến quầy bar và Elaine gọi một ly cocktail tôm. Trước khi món ăn được phục vụ, người tiếp tân tiến đến và nói rằng chúng tôi đã có một bàn ở ngoài ban công, nhìn ra phòng ăn chính.

“Tôi vừa mới gọi một cocktail tôm,” Elaine nói.

“Không thành vấn đề,” người tiếp tân nói. “Tôi sẽ nhờ người mang ra cho bà.”

Món cocktail tôm được phục vụ tại bàn ngay sau khi chúng tôi ngồi xuống. Elaine nếm thử món nước sốt và phát hiện ra nó quá cay. Cô ấy dự định làm nó nhạt đi một ít, cô ấy với tay lấy chai tương cà trên bàn. Khi cô ấy vặn nắp, một tiếng nổ “bóc” vang lên, tương cà bắn ra ngoài, đổ lên áo khoác, áo sơ mi, váy, và toàn bộ cánh tay của cô ấy. Elaine ngồi kinh ngạc, người phủ đầy tương cà. Một người phục vụ chạy đến. “Ồ, tôi thành thật xin lỗi,” cô ta nói,

và đưa những chiếc khăn cho chúng tôi. “Đề tôi giúp bà.” Cô nhanh chóng lau dọn chỗ bừa bộn. “Nếu ngày mai bà mang quần áo đến, tôi sẽ giặt sạch chúng,” cô ta nói.

---

### *Hỏi Norm*

*Norm thân mến:*

*Tôi đã có “máu” kinh doanh khi còn học cao đẳng cách đây mười lăm năm. Hiện tại tôi đang có một gia đình hạnh phúc với hai cậu con trai. Gia đình mang lại niềm vui và ý nghĩa cùng với nhiều trách nhiệm cho cuộc đời tôi. Vì thế, tôi dự định vẫn giữ công việc chính với tư cách là nhà điều hành một công ty trong danh sách Fortune 500, nhưng tôi cảm giác tôi cũng nên theo đuổi khao khát kinh doanh của mình. Tôi có rất nhiều kinh nghiệm và kiến thức mà tôi nghĩ là sẽ giúp ích cho bất kỳ ai muốn khởi nghiệp. Tôi đang nghĩ về việc tình nguyện hỗ trợ trong một công ty mới, cống hiến khoảng hai mươi giờ mỗi tuần. Đổi lại, tôi sẽ yêu cầu được đối xử như một đối tác mà không cần lương hoặc cổ phần. Anh nghĩ thế nào?*

*Gregory*

*Gregory thân mến:*

Tôi nghĩ bạn nên được tưởng thưởng vì có thể đưa ra một quyết định khó khăn trong cuộc đời, đó là đặt trách nhiệm gia đình lên hàng đầu. Rất nhiều người không thể làm điều đó. Và vâng, tôi nghĩ ý tưởng của bạn rất tuyệt vời. Tôi cũng thích việc xây dựng doanh nghiệp và tôi biết rằng mình có thể thỏa mãn ước mơ bằng cách giúp đỡ những người khác khởi nghiệp kinh doanh. Nhưng hai mươi giờ mỗi tuần có vẻ quá tham vọng. Thay vào đó, tôi sẽ đề xuất gặp gỡ chủ doanh nghiệp một hoặc hai lần mỗi tuần để cho lời khuyên với tư cách là ban cố vấn. Bạn sẽ cung cấp một dịch vụ tuyệt hảo và thu được những bài học có thể áp dụng khi đứng ra xây dựng doanh nghiệp riêng - khi con bạn trưởng thành.

- Norm

---

Một lúc sau, người quản lý xuất hiện và xin lỗi chúng tôi. Ông chùi tương cà trên một chiếc ghế và ngồi xuống. “Tôi thành thật xin lỗi về việc này,” ông nói và đưa danh thiếp cho chúng tôi. “Hãy gửi hóa đơn giặt quần áo cho tôi. Tôi cam đoan chúng tôi sẽ lo liệu việc này.”

Cả tôi và Elaine đều rất ấn tượng. Mọi ngành kinh doanh, kể cả ngành của chúng tôi, đều có những tai nạn, bất cẩn, sự cố xảy ra cho khách hàng. Nếu chúng ta là khách hàng, chúng ta sẽ muốn nhà cung cấp cư xử như thể họ thật lòng xin lỗi và làm những việc cần thiết để đền bù thiệt hại. Chúng tôi sẽ hoàn toàn hài lòng nếu người quản lý chỉ dừng ở đó. Nhưng khi ông đứng lên, ông nói thêm: “Bà rất may mắn đấy.”

“Ý ông là sao?” Elaine ngạc nhiên.

“Lần trước, một người khách đã bị bắn hết tương lên tóc. Chúng tôi phải gửi bà ấy đến hiệu làm tóc. Ít nhất bà chỉ bị bắn lên quần áo.”

“Ý ông là việc này đã xảy ra trước đây?” tôi hỏi.

“Ồ, vâng,” người quản lý đáp. “Nó xảy ra khá thường xuyên. Trong ngày khu vực này của nhà hàng rất nóng. Chúng tôi yêu cầu nhân viên nói lỏng nắp của những chai tương cà, để áp suất không hình thành bên trong, nhưng thỉnh thoảng họ quên mất và những cái chai cà bị nổ khi khách mở ra.” Sau đó, ông ta xin cáo từ và bước đi.

Elaine và tôi không biết nên nổi giận hay bật cười. Chúng tôi lặng đi. Tôi có thể nghĩ ra đủ cách để bảo đảm khách hàng không hứng chịu bom tương cà: mang những chai tương xuống nhà vào mỗi buổi tối, mua một tủ lạnh nhỏ cho khu ban công và giữ những chai tương trong ngày; đổ tương vào những bình thoáng khí; chỉ phục vụ tương cà khi khách yêu cầu. Thay vào đó, nhà hàng tìm đến một biện pháp không giải quyết vấn đề gì. Những cái chai vẫn tiếp tục nổ; tương cà vẫn tiếp tục văng; nhân viên vẫn tiếp tục lau dọn và xin lỗi; những nạn nhân tiếp tục kể cho những người họ gặp về kinh nghiệm của mình; thế là một sự cố bề mặt trở thành một câu chuyện phổ biến. Điều này có thể xảy ra khi bạn không học hỏi từ sai lầm của mình.

Câu chuyện tương cà là một tình huống đặc biệt, nhưng hiện tượng này lại không hiếm. Khi ngập trong rắc rối, bạn sẽ có xu hướng tập trung vào khủng

hoảng hiện tại để giải quyết nó, sau đó chuyển sang vấn đề khác cần lưu ý hơn. Chẳng hạn, tôi biết một cặp vợ chồng họ có một công ty sản xuất trang phục cho phụ nữ. Để bảo đảm luôn có đủ hàng dự trữ nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng, họ có thói quen sản xuất nhiều quần áo hơn. Thế là, cuối cùng họ có cả núi quần áo dự trữ thừa phải bán hạ giá. Cách làm này nhanh hơn và dễ hơn việc đối mặt với vấn đề căn bản, họ không có khả năng dự báo chính xác, do đó, họ tiếp tục làm như thế, năm này qua năm khác - cho đến khi phá sản.

Sự thật là nếu bạn không loại trừ nguyên nhân gốc rễ của vấn đề, nó chỉ biến mất trong nhất thời. Vì thế, tôi cố gắng thiết lập một nguyên tắc trong công ty bằng cách liên tục nhắc nhở mọi người về hai bước khi khắc phục một vấn đề. Trước tiên, bạn phải ngăn chặn sự thiệt hại - nghĩa là, giải quyết những hệ quả và giảm thiểu tổn thất. Sau đó tìm hiểu lý do và bảo đảm nó không lặp lại.

Tôi xin kể cho các bạn một câu chuyện về những ngày đầu trong công ty lưu trữ hồ sơ của tôi. Lúc đó, chúng tôi có rất nhiều hộp hồ sơ. Để theo dõi chúng, chúng tôi phải lắp đặt một hệ thống mã vạch cho phép nhận diện mỗi hộp và xác định vị trí của chúng. Vì thế, nơi đặt những chiếc hộp không quá quan trọng. Chúng tôi có thể tìm ra chúng khi cần thiết.

Tuy nhiên, không lâu sau, khách hàng bắt đầu than phiền rằng chúng tôi đã đánh mất một vài hộp của họ. Ban đầu, tôi không tin. Tôi nghĩ rằng hệ thống của chúng tôi không thể sai sót. Đối với tôi, việc thất lạc hộp hồ sơ có thể do khách hàng đã nhầm lẫn trong quá trình lưu sổ sách. Nhưng sau đó chúng tôi tìm thấy một vài chiếc hộp bị thất lạc trong kho hàng, tôi biết chúng tôi đã gặp rắc rối, vì thế chúng tôi tiến hành quy trình giải quyết vấn đề theo hai bước của mình.

Trước tiên, tôi lập một đội truy tìm những chiếc hộp thất lạc. Chúng tôi phải đi tìm trong khắp kho hàng và kiểm tra tất cả những chiếc hộp ở mọi nơi, sau đó đối chiếu với danh sách trên máy vi tính. Thật may mắn, số lượng hộp lúc đó vẫn nằm trong khả năng giải quyết.

Chúng tôi đã thật sự tìm thấy những chiếc hộp, và tôi cho rằng chúng tôi có thể ngăn chặn được việc này và hy vọng nó sẽ không xảy ra nữa. Nhưng chúng tôi không quên tìm căn nguyên của vấn đề. Do đó, tôi quy định những chiếc hộp mới sẽ không được cất vào kho hàng cho đến khi chúng tôi biết

điều gì đang diễn ra và thành lập một đội khác để tìm nguyên nhân và giải pháp.

Việc này không diễn ra quá lâu. Khi khảo sát quá trình lưu trữ, tôi nhận ra chúng tôi đã phạm sai lầm cơ bản khi không tính đến khả năng sai phạm từ con người. Chúng tôi không có hệ thống tái kiểm tra công việc. Tài xế nhận những hộp tài liệu từ khách hàng và chở về kho hàng, những chiếc hộp này sẽ được trực tiếp cất lên kệ. Chúng tôi không dừng lại để đếm những chiếc hộp và bảo đảm số lượng chúng tôi dỡ từ xe trùng khớp với số lượng chúng tôi nhận từ khách hàng hoặc số lượng chúng tôi cất vào kho trùng với số dỡ từ xe.

Rõ ràng, chúng tôi cần tiến hành thêm một bước trong quá trình lưu trữ của mình. Chúng tôi quyết định rằng trong tương lai khi một chiếc xe từ văn phòng khách hàng trở về, chúng tôi sẽ đặt tất cả các hộp ở khu vực tạm và sẽ quét mã vạch của những chiếc hộp trong khu vực này, sau đó tải những thông tin này vào máy tính. Kế đến, chúng tôi sẽ chuyển những chiếc hộp đến nơi lưu trữ chính và quét mã vạch một lần nữa. Khi tải danh sách những chiếc hộp ở nơi lưu trữ chính, máy vi tính sẽ đối chiếu với danh sách hộp ở kho tạm. Nếu hai danh sách không trùng khớp, chúng tôi lập tức biết rằng mình đã phạm sai sót và cố gắng khắc phục ngay.

Với hệ thống mới, chúng tôi đã giải quyết được vấn đề những chiếc hộp thất lạc. Cuối cùng chúng tôi thêm một biện pháp bảo đảm bằng cách mua thiết bị cho phép những tài xế quét mã vạch tại văn phòng khách hàng. Kết quả là, hiện tại chúng tôi có thể đối chiếu giữa khách hàng và xe tải, giữa xe tải và kho tạm, giữa kho tạm và khu vực kệ. Trên lý thuyết, vẫn có khả năng một chiếc hộp sẽ bị thất lạc, nhưng điều này chưa từng xảy ra trong nhiều năm.

Vấn đề là bạn không thật sự giải quyết được rắc rối trừ khi bạn loại bỏ mầm mống cũng như hiện tượng. Hầu hết mọi người có xu hướng bỏ qua điều này vì áp lực của công việc kinh doanh hàng ngày. Làm thế nào để có thể bảo đảm mình luôn ghi nhớ? Tôi khuyên bạn nên tập thói quen đặt câu hỏi cho bạn và nhân viên “Tại sao vấn đề này xảy ra vào ban đầu?” Và thêm một điều nữa: lần sau khi đến một nhà hàng hải sản nhộn nhịp ở Dallas, hãy cẩn thận khi mở tương cà.

**HÃY CHUẨN BỊ**

Vào những ngày đầu trong sự nghiệp của mình, một thẩm phán đã dạy tôi một bài học tuyệt vời mà ngày nay đã giúp tôi rất nhiều. Khi đó tôi 23 tuổi, vừa tốt nghiệp trường Luật Brooklyn. Mặc dù đã vượt qua kỳ thi lấy bằng hành nghề, tôi vẫn chưa trở thành một luật sư thực thụ. Vào những ngày đó, phải mất từ sáu đến tám tháng để được thừa nhận trong đoàn luật sư sau kỳ thi. Giống như hầu hết những luật sư trẻ, tôi dành nhiều thời gian làm việc tại công ty luật, nơi tôi nhận được bài học vỡ lòng khi thực tập.

Bài học vỡ lòng diễn ra trong tuần làm việc đầu tiên. Khi tôi đã sẵn sàng ra về lúc năm giờ rưỡi chiều, người luật sư mà tôi phụ việc giao cho tôi một hồ sơ đồ sộ và nói ngày hôm sau tôi sẽ phải có mặt tại phiên toàn để trình bày bản kiến nghị mà ông đã đệ trình dưới danh nghĩa khách hàng. Tôi rất bất ngờ. “Ông muốn tôi đến tòa án sao?” tôi hỏi, “tôi chưa bao giờ ra tòa.”

“Đừng lo,” ông ta nói, “không sao đâu. Hãy đến đó lúc chín giờ rưỡi sáng.”

“Chín giờ rưỡi sáng!” tôi nhìn vào chồng hồ sơ và nói. “Ông muốn tôi đọc tất cả đêm nay sao?”

“Không, không, không,” ông nói. “Cậu không cần phải đọc bất cứ cái gì. Không xảy ra chuyện gì đâu. Khi thẩm phán hỏi, cậu chỉ cần trả lời: ‘Theo bản kiến nghị.’ Thẩm phán sẽ nói một câu đại loại như: ‘Tôi sẽ xem xét.’ Sau đó cậu có thể đi.”

“Được thôi,” tôi đồng ý, nhưng vẫn rất căng thẳng. Sáng hôm sau, tôi ngồi trong hành lang âm u của tòa án ở Queens, New York. Nó khiến tôi có cảm giác những người ở đây đều ở tuổi thất thập cổ lai hy. Khi vị thẩm phán đến, chúng tôi đứng dậy chào. Đúng là ông trông như chín mươi tuổi. Tôi ngồi chờ đến khi ông gọi mình, tôi đã học thuộc và dè dặt nói: “Theo bản kiến nghị.”

Khi nghe tôi đáp, vị thẩm phán gỡ kính ra và nhìn thẳng vào tôi. “Này cậu trai?” ông hỏi, “cậu vừa nói thế à?”

Bụng tôi thắt lại. “Vâng, thưa thẩm phán,” tôi đáp.

Ông trở ngón tay dài xương xẩu vào tôi và ngoắc lại. “Lại đây nào,” ông nói. Tôi đứng dậy, và đi dọc theo lối đi giữa tiến về phía ghế thẩm phán. Tôi có thể nghe thấy tiếng mọi người cười rúc rích xung quanh. Vị thẩm phán chờ

đến khi tôi đứng trước mặt ông. “Nà..o..o,” ông chậm rãi nhìn xuống tôi từ ghế thẩm phán và hỏi: “Đây là lần đầu tiên cậu đến tòa phải không, cậu trai?”

“U...m... vâng, thưa thẩm phán,” tôi đáp. Tiếng cười vang lên từ khu hành lang.

“Cậu đã được nhận vào đoàn luật sư chưa?” thẩm phán hỏi.

Lúc đó, tôi ngượng ngùng đáp: “Vẫn chưa, thưa thẩm phán”. Mọi người phía dưới cười to hơn.

“Này, cậu trai, hãy nói cho tôi nghe bản kiến nghị đề cập đến điều gì,” ông nói.

Tôi lắp bắp: “O.., tôi, um.., nó nói về... ý tôi là... trong bản kiến nghị, chúng tôi đã... thôi được, không phải chúng tôi, là người luật sư tôi phụ việc...”

Vị thẩm phán ngắt lời: “Tôi không biết nó nói về cái gì, cậu có biết không, cậu trai? Cậu đến tòa mà không chuẩn bị, phải không? Chỉ riêng lý do này tôi đã có thể từ chối bản kiến nghị.”

Mọi người cười phá lên. Tôi xấu hổ tới mức muốn độn thổ. “Vâng, thưa thẩm phán,” tôi nói.

“Nhưng thay vào đó, tôi sẽ dạy cho cậu bài học đầu tiên trong cuộc sống,” thẩm phán nói, “không bao giờ được phép bước vào phòng xử án của tôi mà không chuẩn bị tài liệu.” Ông nhìn tôi một lúc để bài học thấm vào, sau đó ra hiệu cho tôi lui: “Thôi, lui, lui đi. Hãy về và nói với chủ của cậu rằng hôm nay cậu biểu hiện không tốt.”

Tôi quay lại và tiu nghỉu bước ra ngoài. Mọi người cười rộ. Tôi nghe ai đó nói: “Lại thêm một người nữa.” Tôi rời khỏi phòng xử án càng nhanh càng tốt và lái xe về văn phòng. Khi bước vào, chủ tôi nở một nụ cười tươi trên gương mặt. “Chuyện gì đã xảy ra ở tòa?” ông hỏi.

“Ông biết chuyện gì xảy ra mà!” tôi nói. Ông ta chỉ cười.

Vậy là tôi đã mắc bẫy. Sau này tôi biết được vị thẩm phán đó có truyền



thông dạy những bài học như thế cho luật sư mới vào nghề. Kinh nghiệm đó rất đau thương và tôi thề rằng tôi sẽ không bao giờ cho phép mình bị bẽ mặt như thế nữa. Trong những tháng tiếp theo, tôi đến rất nhiều phiên xử và nói “Theo bản kiến nghị”. Không một vị thẩm phán nào hỏi tôi bản kiến nghị nói điều gì - nhưng tôi có thể trả lời nếu được hỏi. Tôi đã đọc hồ sơ. Tôi đã chuẩn bị.

Khi kinh doanh, thói quen chuẩn bị kỹ lưỡng đã trở thành bản chất thứ hai của tôi và trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh chủ đạo. Tôi biết rằng mình có thể hoàn tất thương vụ với tỷ lệ phần trăm cao hơn đối thủ cạnh tranh chỉ đơn giản bằng cách biết nhiều hơn họ về khách hàng, nhà đại diện cũng như những khía cạnh liên quan đến thỏa thuận. Hiện tại, điều này vẫn đúng. Tỷ lệ hoàn tất thương vụ của chúng tôi luôn lớn hơn 95% đối với những khách hàng tiềm năng đến thăm cơ sở của chúng tôi, không chỉ vì chúng tôi có kho hàng khang trang, văn phòng đẹp, và nhân viên tuyệt vời (mặc dù tất cả đều góp phần rất lớn). mà vì chúng tôi luôn chuẩn bị kỹ lưỡng. Trước khi khách hàng đến, tôi lên mạng tìm hiểu thông tin càng nhiều càng tốt về cơ cấu, sứ mệnh và lịch sử của tổ chức. Nhân viên bán hàng sẽ tóm lược về những khách hàng mà tôi sắp gặp - cá nhân họ thích điều gì, những đối thủ cạnh tranh khác mà họ đang cân nhắc, cách thức họ ra quyết định, v.v... Tôi sẽ theo đó để điều chỉnh phân trình bày.

Chẳng hạn, có một lần, tôi dẫn vài khách hàng đi tham quan, họ có ý định chuyển sang ký hợp đồng với chúng tôi sau nhiều năm cộng tác với một nhà cung cấp khác. Nhân viên kinh doanh của tôi nói mối bận tâm lớn nhất của họ có liên quan đến việc duy trì việc truy cập vào hồ sơ của họ trong khi di dời. Khi đó, trong thời gian tham quan, tôi không thể nói hết với khách hàng cách thức làm việc của chúng tôi, nhưng nếu tôi biết một mối quan tâm đặc biệt nào đó, tôi có thể trình bày vấn đề mà không cần được hỏi. Trong trường hợp này, tôi đã nói trước: “Một trong những điều chúng tôi quan tâm nhất là việc bảo đảm khách hàng có thể tiếp cận hồ sơ hoặc hợp dữ liệu của họ trong khi di dời. Đây là cách chúng tôi thực hiện.” Khách hàng hài lòng và chúng tôi hoàn tất thương vụ.

Sự chuẩn bị thậm chí còn quan trọng hơn nếu bạn gặp khách hàng sau khi xảy ra rắc rối. Chắc chắn bạn phải xin lỗi và hứa rằng vấn đề đó sẽ không lặp lại, nhưng bạn cũng phải giải đáp được điều mà khách hàng luôn luôn thắc mắc: “Làm thế nào điều đó lại xảy ra?” Việc này cần sự chuẩn bị. Bạn phải tìm ra chính xác vấn đề là gì, tại sao, và làm thế nào bạn có thể bảo đảm nó

sẽ không tái diễn. Sau đó, bạn có thể trình bày rằng: “Chúng tôi đã nghiên cứu sự cố này, và đây là nguyên nhân. Chúng tôi không cố gắng viện cớ. Chúng tôi chỉ muốn ngài hiểu chuyện gì đã xảy ra và chúng tôi đã thực hiện biện pháp gì để bảo vệ ông và tất cả những khách hàng quan trọng khác của mình trong tương lai. Sự thật là ông đã giúp chúng tôi khắc phục một vấn đề quan trọng mà mình chưa nhận thấy. Chúng tôi nợ ngài một lời cảm ơn cũng như một lời xin lỗi.” Trong hầu hết các trường hợp, khách hàng sẽ cho bạn cơ hội thứ hai.

Không có lỗi đi tắt ở đây, thậm chí khi ứng phó với các khách hàng đã có mối quan hệ cộng tác lâu dài, bạn không thể giả định rằng bạn hoặc họ biết rõ nội dung hợp đồng chỉ vì bạn đã thực hiện nó trong nhiều năm. Bạn rất dễ bỏ qua các chi tiết quan trọng - những chi tiết quyết định liệu bạn có thể giữ chân khách hàng trong tương lai hay không. Tôi còn nhớ có một khách hàng thực hiện tái đấu giá sau khi chúng tôi cộng tác với họ 12 năm. Khách hàng là một đại lý trong thành phố. Vì những ghi nhận của chúng tôi và mối quan hệ thân thiết với những nhân viên làm việc tại công ty đó, chúng tôi nghĩ mình sẽ có cơ hội tốt để giành được hợp đồng lần nữa, nhưng - đến khi đấu giá - chúng tôi phát hiện ra, ít nhất là trên giấy tờ, mức đấu giá của chúng tôi cao hơn những người còn lại.

“Chúng ta sẽ làm gì?” Brad Clinton, người quản lý bán hàng hỏi tôi.

“Bước đầu tiên là đọc lại hợp đồng,” tôi nói.

Anh nhìn tôi tò mò: “Được thôi, nếu ông nói thế, nhưng...”

“Nhưng sao?” tôi hỏi.

“À, nghe như thể chúng ta không biết nội dung của nó,” anh nói, “chúng ta đã thực hiện nó trong 12 năm rồi.”

Tôi không thể nhịn cười khi ký ức về ngày đầu tiên ở tòa án thoáng qua trong đầu. “Hãy để tôi kể cho anh nghe một câu chuyện,” tôi nói.

Brad nắm được vấn đề và mang bản hợp đồng ra. Khi xem xét, chúng tôi nhận thấy một điều khoản quy định rằng bất kỳ ai ký hợp đồng đều không được sử dụng nhà thầu thứ cấp. Điều này đã loại bỏ được một công ty tham gia đấu giá, nhân viên của họ cũng đã sơ suất không nghiên cứu kỹ hợp đồng

như chúng tôi. Ngoài ra, chúng tôi biết rằng những đối thủ còn lại đã đưa ra gói thầu dựa trên kỳ vọng phi thực tế khi thực hiện một số công việc. Thay vì nghiên cứu, họ đã dự đoán. Sau khi tính toán mức giá thật sự của họ, chúng tôi lại là nhà thầu giá thấp. Vì thế chúng tôi đã ký tiếp hợp đồng và tôi nợ vị thẩm phán mà tôi đã chạm trán ở tòa án.

---

*Hỏi Norm*

*Norm thân mến:*

*Tôi làm công tác quản lý tuyển dụng được mười lăm năm. Hai năm trước, tôi đã liên kết với một trong các thân chủ và việc hợp tác rất tuyệt vời. Tôi đã thuê hai nhân viên tuyển dụng mới để đáp ứng đủ nhu cầu. Doanh thu hàng năm của tôi đã tăng từ 150 nghìn đô-la lên 800 nghìn đô-la và chúng tôi hiếm khi tranh cãi. Tôi biết chỉ có một nguyên nhân duy nhất ngăn cản chúng tôi xây dựng một tổ chức bền vững: đó chính là tôi. Tôi chợt nhận ra mình không đủ năng lực, lòng nhẫn nại, hoặc kỹ năng quản lý để phát triển việc nhượng quyền này. Tôi nên làm gì?*

*Bruce*

*Bruce thân mến:*

Trước tiên, đừng quá nghiêm khắc với bản thân. Bạn may mắn vì đã nhận ra điều này trước khi đẩy công ty vào rắc rối. Tôi cũng từng phải trải qua một vài kinh nghiệm đau thương để nhận ra rằng mình không có năng lực cần thiết để quản lý doanh nghiệp, trong đó quan trọng nhất có lẽ là tính nhẫn nại. Cuối cùng, tôi nhận ra rằng mình chỉ có thể phát triển công ty đến mức đó, và không thích nó tăng trưởng hơn nữa. Tôi cần phải tìm những nhà quản lý thật sự - những con người nhẫn nại, thiên về chi tiết. Họ không giỏi trong việc bắt đầu doanh nghiệp mới, còn tôi thì không giỏi quản lý công ty. Chúng tôi phối hợp với nhau rất tốt. Hãy nhớ rằng bạn sẽ cần mối quan hệ công việc tốt với người được tuyển dụng. Nghĩa là các bạn phải sẵn lòng học hỏi lẫn nhau.

- Norm

---

## KHẨN TRƯỞNG VÀ CHỜ ĐỢI

Tôi tin rằng kinh nghiệm đáng quý nhất trong sự nghiệp kinh doanh của mình là việc thoát khỏi Chương 11, luật Phá sản, mặc dù tôi không đề nghị bạn làm theo tôi. Trước khi phá sản, tôi giống như hầu hết những doanh nhân trẻ đang tìm đến tôi để xin lời khuyên. Tất cả họ đều rất vội vã. Họ tham vọng theo đuổi bất kỳ mục tiêu nào mà họ đề ra lúc đó. Hầu hết họ đều đã quyết định bước tiếp theo của mình và đang trên đường thực hiện nó. Điều họ muốn ở tôi là sự động viên. Tuy nhiên, những gì họ nhận được lại là lời khuyên hãy ngừng lại và suy nghĩ.

Bạn không bao giờ nên quyết định khi nhận ra mình đang bị cảm giác vội vã thúc giục. Tôi không quan tâm liệu sự vội vã là vì tính nôn nóng của bạn hay vì những người khác gây áp lực buộc bạn phải đưa ra quyết định. Mặc dù phải ra quyết định ngay lập tức, nhưng nếu bạn có cảm giác đó, đừng vội vã. Nếu hấp tấp ra quyết định, đó sẽ là cơ hội tốt để chúng quay lại hủy hoại bạn.

Đây không phải là một quy luật dễ dàng tuân thủ. Hầu hết doanh nhân đều nóng vội. Ngay từ đầu bạn sẽ không tham gia kinh doanh nếu không có khát khao đến một nơi nào đó, làm một điều gì đó. Nhưng khao khát đó có thể trở thành kẻ thù lớn nhất nếu bạn không học cách kiểm soát nó. Tôi đã từng bị giáng một cú đau điếng trước khi nhận ra mối nguy hại khi quá nôn nóng đạt được mục tiêu.

Xét cho cùng, cũng chính vì nóng vội nên - cuối thập niên 1990 - tôi đã thu mua một công ty đang gặp hàng loạt vấn đề. Trong thâm tâm, tôi biết đó là một giao dịch tồi tệ. Tiếng nói bên trong tôi nhắc nhở: “Cậu có điên không đấy? Cậu hoàn toàn không cần những rắc rối đó. Cậu đang đẩy toàn bộ công ty vào nguy hiểm.” Nhưng bạn sẽ không lắng nghe tiếng nói bên trong khi đang bị cảm giác cấp bách kiểm soát. Bạn bỏ qua bản năng của mình. Bạn viện cớ. Bạn nói với bản thân những điều mình muốn nghe như: “Tôi đã từng cứu các công ty phá sản trước đây; Tôi biết cách làm việc với nhân viên kinh doanh. Tôi có thể giải quyết mọi vấn đề họ mang đến. Ôi, tôi là Siêu nhân.”

Thế là, tôi tiếp tục hoàn tất thỏa thuận. Các bạn đã biết phần còn lại rồi đấy

(Nếu không, hãy đọc lại chương 2.) Trong ba năm tiếp theo, khi chúng tôi cố gắng ra khỏi Chương 11 của luật Phá sản, tôi dành nhiều thời gian để suy nghĩ về sai lầm của mình. Tôi nhận ra, nó còn hơn cả một quyết định tệ hại. Quyết định đó có liên quan đến tính cách của tôi, là nhu cầu muốn liên tục thành công. Tôi làm việc vội vã, không suy xét đến hậu quả hoặc không tham vấn ý kiến của những người khác. Và khi lập mục tiêu cho mình, tôi chỉ chăm chú vào việc đạt được nó - thậm chí nếu đó là một mục tiêu sai lầm. Bên cạnh đó, tôi có thể thấy tính cách đó dẫn tôi đến vô số sai phạm khác trong nhiều năm, trong cuộc sống cũng như trong kinh doanh. Tôi phải tìm cách để kiểm soát những xu hướng đó. Tôi biết mình không thể hoàn toàn loại bỏ chúng. Chúng đã bám quá sâu vào tính cách của tôi. Nhưng tôi không muốn để chúng ra quyết định thay mình.

Vì thế tôi lập một nguyên tắc: không bao giờ ra một quyết định quan trọng trước khi tắm.

Ý tôi là tôi thường đi tắm trước khi đưa ra một quyết định có hệ quả lâu dài. Sự thật là mặc dù có thể suy nghĩ tốt nhất khi tắm, nhưng tôi không có thời gian để tắm cả ngày. Vì thế tôi thật sự nói với bản thân hãy lui thời gian quyết định trong 24 giờ. Điều này rất khó thực hiện, ít nhất là lúc ban đầu. Tôi thích ra quyết định ngay lập tức. Khi ai đó muốn tôi làm việc gì, tôi rất khó trả lời: “Tôi phải suy nghĩ. Tôi không thể cho anh đáp án ngay.”

Cái tôi cần là một cơ chế có thể giúp tôi chậm lại, và nguyên tắc đi tắm đáp ứng yêu cầu đó. Đó là một cách để buộc tôi phải nghĩ đến việc trì hoãn. Nó buộc tôi phải dành thời gian để suy xét quyết định, nghe những điều người khác nói, tính toán những hậu quả. Thông thường tôi sẽ hành động giống như những gì tôi đã làm ban đầu, nhưng tôi tiến hành với sự tự tin vì đã cân nhắc kỹ lưỡng. Và đôi khi quy trình suy nghĩ này sẽ cứu tôi khỏi một sai lầm sắp phạm phải hoặc chỉ cho tôi một cơ hội mà có lẽ tôi đã bỏ lỡ.

Cuối cùng, nguyên tắc đi tắm của tôi đã trở thành một thói quen. Tôi học cách nhận diện cảm giác cấp bách và ngăn nó lại. Bây giờ, bất cứ khi nào cần phải ra quyết định, tôi tự động hoãn lại. Các quản lý phê phán tôi là không quyết đoán, nhưng họ đã sai. Điều tôi làm là dành cho tiềm thức của mình cơ hội để xem xét vấn đề. Tôi phải bảo đảm rằng cảm giác cấp bách của mình không lấn át tiếng nói bên trong. Đó là một tính cách mà tôi nhận thấy ở những doanh nhân thành công khác, những người đã điều hành công ty trong thời gian dài. Đối với họ, không có gì khẩn cấp. Họ không vội vã ra

quyết định. Họ học được cách để lùi bước, cân nhắc mọi yếu tố và từ đó quyết định cách thức tiến hành.

Nhưng lùi bước không dễ dàng đối với những doanh nhân trẻ, những người luôn háo hức tiến lên. Dĩ nhiên, họ sợ vượt mất cơ hội trước mắt. Đó là một cảm giác mà những nhân viên bán hàng khôn ngoan luôn biết cách khai thác. Họ sẽ khiến bạn tin rằng cơ hội mà họ đề nghị sẽ biến mất vào ngày mai và họ lợi dụng cảm giác cấp bách của bạn để buộc bạn phải quyết định nhanh chóng. Tuy nhiên, với kinh nghiệm và thâm niên, bạn sẽ học được hai điều, thứ nhất, thế giới tràn ngập những cơ hội tuyệt vời, nhiều hơn số bạn có thể tận dụng, và thứ hai, cơ hội thật sự sẽ không biến mất. Tôi không thể nghĩ ra một cơ hội nào mà mình đã để vụt mất từ khi áp dụng luật đi tám của tôi.

Bên cạnh đó, tôi cũng là Giám đốc Điều hành sạch sẽ nhất trong vùng.

## **ĐIỂM MẤU CHÓT**

**Thứ nhất:** Những bài học kinh doanh tuyệt vời luôn có ở mọi nơi bạn đến, nhưng bạn phải nhớ tìm kiếm chúng.

**Thứ hai:** Giải quyết vấn đề là quy trình hai bước. Đầu tiên, phải ngăn chặn thiệt hại, sau đó bạn cần giải quyết nguyên nhân gốc rễ.

**Thứ ba:** Chuẩn bị là một lợi thế cạnh tranh quan trọng. Đừng cho rằng rằng bạn biết nội dung của bản hợp đồng - thậm chí một hợp đồng cũ - nếu bạn không quay về và đọc lại nó.

**Thứ tư:** Người khác càng hối thúc bạn ra quyết định nhanh chóng, bạn càng nên quyết tâm dành thời gian suy nghĩ.

## **Chương 17: ĐỒNG HÀNH CÙNG GIA ĐÌNH NHÀ STONE**

Chúng ta đã bắt đầu với Bobby và Helene Stone và tôi cũng muốn kết thúc với họ. Tôi vẫn liên lạc chặt chẽ với họ trong nhiều năm và quan sát sự tiến bộ của họ khi doanh thu hàng năm tăng từ 162 nghìn đô-la năm 1992 lên 3.2 triệu đô-la năm 2007. Điềm qua quá trình đó, tôi có thể nhận thấy một vài cột mốc quan trọng.

Một trong những cột mốc đầu tiên là sau khi khởi nghiệp được bốn năm rưỡi, họ đạt đến bước ngoặt mà mọi doanh nghiệp thành công đều đi đến. Nó bắt đầu từ ngày bạn quyết định có thêm một nhân viên bán hàng khác ngoài bản thân bạn. Tuyển dụng thư ký hoặc nhân viên hành chính để hỗ trợ là vấn đề khác. Bạn thuê họ vì bạn buộc phải làm thế, đơn giản là do bạn không thể tự gánh vác công việc. Nhưng khi thuê một nhân viên bán hàng, bạn đã quyết định phát triển và cách bạn thực hiện điều này sẽ tác động lâu dài đến bản thân bạn và công ty. Bobby và Helene tiếp cận giai đoạn chuyển đổi này vào giữa năm 1996. Trong một cuộc gặp mặt định kỳ của chúng tôi, họ hỏi tôi rằng nếu con trai 27 tuổi của họ, Steven, gia nhập công ty với tư cách nhân viên bán hàng toàn thời gian thì họ cần làm gì. Tôi nói với họ rằng, như những việc khác trong kinh doanh, điều này cần được lên kế hoạch cẩn thận.

Có ba thách thức lớn mà bạn phải đối mặt khi thuê một nhân viên bán hàng, đặc biệt là người đầu tiên. Trước tiên, bạn cần bảo đảm cô ta hoặc anh ta có đủ thời gian để thành công. Khoảng thời gian này thay đổi theo ngành kinh doanh và phụ thuộc vào chu kỳ bán hàng. Chẳng hạn, trong ngành kinh doanh lưu trữ hồ sơ của tôi, để hoàn tất một thương vụ thường phải mất tới 2 năm. Trong những ngành khác, thời gian bán hàng có thể chỉ khoảng một tuần. Nhưng thậm chí trong một ngành kinh doanh có chu kỳ ngắn, bạn vẫn phải dành thời gian để nhân viên bán hàng mới thích nghi với văn hóa của công ty, nghiên cứu sản phẩm, phát triển cơ sở doanh thu, v.v... Bạn không thể kỳ vọng họ ngay lập tức tạo ra doanh thu - ý tôi là doanh thu tốt, với hệ số biên lợi nhuận gộp cao - ngay khi họ vừa đặt chân vào công ty. Thật ra, giả định rằng nhân viên bán hàng mới không tạo ra doanh thu trong năm đầu tiên là một ý kiến khôn ngoan. Bạn không thể đánh giá thành tích của họ một cách khách quan nếu trông chờ thu nhập trên doanh thu của họ.

Vì thế, tôi khuyên Bobby và Helene hãy hoãn việc thuê Steven cho đến khi họ tích lũy đủ tiền để trả công cho cậu trong vòng một năm. Tôi nói, thậm chí khi ấy họ cũng không nên đưa cậu vào công ty trừ khi họ dự đoán được doanh thu trong 12 tháng tiếp theo - không kể sự đóng góp của Steven - bằng với doanh thu trong 12 tháng vừa rồi. Tôi thừa nhận lời khuyên của mình quá thận trọng. Tôi muốn Bobby và Helene có một khoản dự trữ lớn. Đối với những người khác, có lẽ tôi sẽ yêu cầu ít hơn. Quy mô của khoản dự trữ cần thiết tùy thuộc vào khả năng chịu đựng của bạn khi điều hành công ty mà không có tiền mặt trong ngân hàng. Tôi biết Bobby và Helene sẽ gặp khó khăn khi đối mặt với áp lực đó. Vì thế, chúng tôi đồng ý một vài mục tiêu để bảo đảm sự sinh tồn của họ nếu bất trắc xảy ra sau khi Steven vào công ty.

Cuối cùng, họ đã đạt được mục tiêu vào cuối năm, điều này đưa họ đến thách thức thứ hai: cung cấp cho Steven một sự đào tạo đúng đắn.

Thuê một nhân viên bán hàng nghĩa là bạn đang thực hiện việc đầu tư và bạn có quyền kỳ vọng một mức lợi nhuận trên đầu tư trong một khoảng thời gian hợp lý. Giả sử bạn trả lương và phúc lợi cho nhân viên là 45 nghìn đô-la, cộng thêm 5 nghìn đô-la phí tổn khác (điện thoại, đi lại, v.v...). Giả sử hệ số biên lợi nhuận gộp trung bình của bạn là 40%. Nhân viên kinh doanh mang về 125 nghìn đô-la doanh thu với hệ số biên lợi nhuận gộp 40% (125 nghìn đô-la X 40% = 50 nghìn đô-la) chỉ đủ để trang trải chi phí bạn trả cho anh ta hoặc cô ta trong năm đầu tiên.

Đó là một khái niệm mà mọi người khó lĩnh hội. Thậm chí hầu hết các công ty không cố gắng truyền đạt điều này. Nhưng bạn sẽ liên tục gặp rắc rối với nhân viên bán hàng nếu họ không hiểu cách thức hoạt động kinh doanh và điều bạn trông chờ ở họ. Họ sẽ thực hiện những thương vụ tồi tệ và không tuân thủ luật lệ. Họ sẽ không ngừng phàn nàn rằng họ bị đánh giá thấp và trả lương kém vì không biết việc gì đang thật sự diễn ra. Đào tạo là cách tốt nhất để giải quyết những vấn đề đó. Bạn cần thay đổi cách suy nghĩ của nhân viên bán hàng. Bạn cần một quy trình để dạy cho họ về kinh doanh trong khi họ thực hiện công việc.

Bobby và Helene đã áp dụng cho Steven quy trình mà tôi đã từng ứng dụng với Bobby. Họ thiết lập một kế hoạch, đặt ra mục tiêu về hệ số biên lợi nhuận gộp cũng như doanh thu cho Steven và cho cậu tham gia theo dõi cách thức cậu làm việc. Steven đuổi kịp thành tích của Bobby trong năm đầu tiên



và bắt đầu bán hàng tốt hơn. Trong khi đó, cậu và Bobby cạnh tranh để có được doanh thu và hệ số biên lợi nhuận gộp tốt nhất mỗi tháng, còn Helene đóng vai trò là trọng tài.

Steven cần thời gian để học hỏi. Kết thúc năm đầu tiên, năm 1997, Steven có doanh thu tốt hơn năm đầu tiên của Bobby, nhưng với hệ số biên lợi nhuận gộp thấp hơn. Mặc dù cậu ta có thể trang trải tiền lương, nhưng công ty vẫn chưa đạt được mức hòa vốn đầu tư. Trên thực tế, Bobby và Helene vẫn đang hỗ trợ cậu. Vì thế chúng tôi quay lại và tập trung vào hệ số biên lợi nhuận gộp và dần dần Steven đã bắt kịp. Trước tháng 8, họ đã có thể xác định rõ ràng năm 1998 là một năm thành công cho Steven cả doanh thu lẫn hệ số biên lợi nhuận gộp.

Điều này dẫn chúng tôi đến thách thức lớn thứ ba: giữ cho cậu tập trung và có động lực.

Vào mùa thu, Bobby, Helene và Steven nói họ muốn gặp tôi. Họ mang theo một kế hoạch trả công mới cho năm sau. Ý tưởng của họ là thúc đẩy Steven bằng cách cho cậu một khoản thưởng để tăng thêm những con số trong kế hoạch. Cậu ta sẽ nhận được lương hàng tháng nếu hoàn thành được chỉ tiêu đã giao. Ngoài ra, cậu còn được một khoản hoa hồng trên bất kỳ doanh thu nào ngoài chỉ tiêu. Họ hỏi tôi nghĩ thế nào. Tôi trả lời rằng đó không phải là một ý kiến hay.

Tôi không thích hoa hồng vì những lý do tôi đã giải thích ở chương 14. Tôi thừa nhận rằng đôi khi tôi buộc phải trả hoa hồng cho những nhân viên bán hàng mới, nhưng cuối cùng tôi sẽ chuyển sang trả lương cho những người tốt nhất. Điều đó tốt hơn cho họ, cho tôi, và cho công ty. Khi nhận lương, nhân viên bán hàng trở thành thành viên của một đội. Khi bạn trả hoa hồng cho họ, bạn đang tạo điều kiện để họ đi theo lịch trình riêng.

Đó là điều tôi lo ngại sẽ xảy ra cho Steven. Giả sử chỉ tiêu hàng tháng của cậu ta là 20 nghìn đô-la doanh thu. Cậu ta sẽ cảm thấy như thế nào khi phải kiếm 18 nghìn đô-la trong ba ngày cuối trong khi Bobby và Helene cần sự giúp đỡ của cậu để điền thư đặt hàng, hoặc họ phải đi ra ngoài một lúc và nhờ cậu trông nom văn phòng. Và sẽ ra sao nếu cuối tháng, Steven phải lựa chọn giữa theo đuổi một khách hàng có hệ số biên lợi nhuận cao và một doanh thu tăng thêm có hệ số biên lợi nhuận gộp thấp? Lựa chọn đầu tiên có thể quan trọng hơn đối với công ty, nhưng lựa chọn thứ hai rõ ràng là tốt hơn

cho cậu. Hoa hồng sẽ gây ra sự chia rẽ trong công ty, và điều đó sẽ tạo ra một khoảng cách giữa Steven và cha mẹ cậu. Tôi hỏi họ, liệu trả lương cho cậu và điều chỉnh lương hàng năm dựa trên đóng góp của cậu cho công ty có tốt hơn không? Dĩ nhiên, họ có thể thưởng nếu cậu đạt được một thành tích cực kỳ xuất sắc, nhưng liệu có phải mọi người nên được thưởng vì đã làm điều tốt nhất cho toàn bộ công ty không? Họ nghĩ về điều này và đồng ý.

Thế là sau bảy năm, Bobby và Helene lại vượt qua một cột mốc nữa. Họ đã vượt qua giai đoạn khởi nghiệp; và chứng minh được dự án của mình là khả thi; họ đã bước qua giai đoạn chín muồi; khi tuyển thành công một nhân viên bán hàng. Cuối năm 1998, công ty nâng tổng doanh thu lên 725 nghìn đô-la từ 162 nghìn đô-la trong năm 1992. Hệ số biên lợi nhuận gộp trung bình là 38%. Vấn đề chính là - với ba người làm việc toàn thời gian và một thư ký bán thời gian, chưa tính đến tất cả linh kiện máy vi tính họ có trong tay - Bobby và Helene đã sử dụng hết không gian trong nhà họ. Họ tận dụng nhà xe ở sân sau làm kho hàng, tầng hầm chứa đầy vật dụng. Thậm chí những phòng ngủ cũ của con trai họ cũng được tận dụng làm phòng lưu trữ.

Sớm hay muộn, Bobby và Helene sẽ đối mặt với một lựa chọn: di chuyển công ty sang một địa điểm mới hoặc ngừng phát triển. Họ vẫn chưa sẵn sàng để quyết định.

---

### *Hỏi Norm*

*Norm thân mến:*

*Tôi có một doanh nghiệp trị giá 3 triệu đô-la và một vài nhà cố vấn trả phí - kế toán, luật sư, v.v... - nhưng tôi cảm thấy cô đơn và thành thật mà nói, tôi bối rối. Tôi có thể tìm được một người không bận rộn với lịch trình riêng để trò chuyện ở đâu?*

*Henry*

Henry thân mến:

Trước tiên, bạn hãy hiểu rằng cảm giác cô đơn và bối rối không phải là điều bất thường. Những doanh nhân luôn cô đơn và tất cả chúng ta đều phải dò dẫm trong bóng tối. Thật ra, sự cô đơn chính là thử thách lớn nhất mà chúng

ta phải đôi mắt. Thật may mắn, có rất nhiều nơi bạn có thể đến xin lời khuyên chân thành, bao gồm những hội thảo trong ngành, hội nghị chuyên đề, nhóm liên kết, chưa kể đến những tổ chức như SCORE (Nhóm dịch vụ của Giám đốc Điều hành đã nghỉ hưu), nhóm cố vấn của tổ chức Quản trị Doanh nghiệp Nhỏ. Nếu bạn muốn có lời khuyên riêng từ một doanh nhân vẫn còn làm việc, hãy tìm kiếm trong vùng và chọn một doanh nghiệp mà bạn ngưỡng mộ. Sau đó, hãy viết thư hoặc gọi điện cho người chủ.

- Norm

---

## CƠ HỘI TỪ INTERNET

Trong khi đó, môi trường kinh doanh đột ngột thay đổi. Đặc biệt, Internet đã tạo ra hàng loạt thách thức và cơ hội mới. Trong khi đa số những doanh nghiệp mới dựa vào Web sẽ khó tồn tại, hay ít nhất là do tôi nghĩ như thế, thì Internet rõ ràng là một công cụ kinh doanh đầy quyền lực cho những doanh nghiệp truyền thống, bao gồm cả công ty của Bobby và Helene. Thật ra, nó đã thay đổi hoàn toàn vai trò của Bobby và Steven với tư cách là nhân viên bán hàng.

Cả hai đều đã quen với việc kinh doanh theo cách cũ: tìm kiếm khách hàng qua điện thoại, sắp xếp cuộc hẹn, viếng thăm khách hàng, v.v... Sau đó, năm 1997, gia đình nhà Stone được đề nghị lập và lưu trữ website miễn phí trong một tháng, nếu sau đó họ đồng ý trả 25 đô-la tiền dịch vụ mỗi tháng. Họ chấp thuận đề nghị và cho đăng tải danh sách sản phẩm của họ, cùng với tên, địa chỉ, và số điện thoại của công ty. Trong vòng vài ngày, họ đã có đủ thương vụ mới để trang trải chi phí trang web cho cả năm.

Gia đình nhà Stone rất vui khi có thêm doanh thu nhưng họ thật sự không nhận ra tiềm năng bán hàng của Internet mãi cho đến năm tiếp theo, khi Bobby lập một trang web mới (ngoài trang cũ) và bắt đầu tự nghiên cứu về những ưu điểm của marketing trực tuyến. Anh tập trung chú ý vào các cỗ máy tìm kiếm, tìm tòi kỹ thuật để thu hút khách hàng bằng cách đưa trang web vào danh sách những sự lựa chọn hàng đầu về sản phẩm mà anh muốn bán. Chẳng hạn, anh tìm ra cách để đảm bảo công ty của họ, Liên hiệp Data-Link, sẽ xuất hiện ở vị trí đầu tiên hoặc thứ hai khi có người tìm kiếm trên Google, giả sử, “nhãn mã vạch DLT.”

Khi Bobby và Steven phát triển kỹ năng bán hàng thông qua Internet, doanh thu của công ty tăng 50% trong năm 1998, gần gấp đôi - lên 1.4 triệu đô-la - trong năm 1999. Trong năm 2000, doanh thu lại tăng lên 1.5 triệu đô-la. Trong giai đoạn đó, 98 đến 99% thương vụ mới của Data Link đến từ Internet. Đó là nguồn khách hàng mới duy nhất được chuyển đến.

Điều tôi cảm thấy lý thú chính là tác động của Internet đến Bobby và Steven với tư cách người bán hàng - điều họ làm, cách họ làm, và những kết quả mang lại cho công ty. Tôi có thể thấy ít nhất 6 sự thay đổi đáng kể đã xuất hiện như là kết quả trực tiếp khi họ chuyển sang bán hàng trên mạng:

**1. Tiếp cận tốt hơn với khách hàng tương lai.** Thay vì phải ra ngoài tìm khách hàng, Bobby và Steven sẽ tìm cách để khách hàng tìm đến họ. Sự thay đổi này tạo nên chuyển biến quan trọng. Vì nó đã cơ bản thay đổi mối quan hệ giữa người bán hàng và quy trình bán hàng. Với tư cách là người bán hàng, bạn không còn là người quấy rầy khách hàng hàng bằng những cuộc điện thoại chào hàng; thay vào đó, bạn là người trả lời điện thoại. Điều này cho bạn một lợi thế tâm lý mạnh mẽ. Kết quả là, tỷ lệ hoàn tất thương vụ của bạn cao hơn.

**2. Có nhiều thời gian bán hàng hơn.** Đến 2001, Bobby không thể nhớ được lần cuối cùng anh lên xe để viếng thăm khách hàng. Steven không viếng thăm bất chợt khách hàng nào trong một năm. Tôi tuyệt đối tin tưởng vào lợi ích của những cuộc viếng thăm khách hàng bất chợt, nhưng rõ ràng nó mất rất nhiều thời gian. Bạn phải dành hàng giờ để tìm được người ra quyết định, sắp xếp cuộc hẹn, tới chỗ hẹn, v.v... Bằng cách cắt giảm tất cả những hoạt động đó, Bobby và Steven có nhiều thời gian hơn để theo đuổi những khách hàng tiềm năng có được từ website- trả lời đơn đặt hàng, hoàn tất thương vụ, viết đơn đặt hàng. Họ cũng có nhiều thời gian hơn để tìm hiểu dữ liệu bán hàng và xác định xu hướng. Những sản phẩm nào đang được ưa chuộng? Liệu công ty có nên áp dụng chương trình đặc biệt cho một sản phẩm nào không? Liệu trang web có cần điều chỉnh gì không? Liệu Bobby có cần thay thế thông tin cho các cỗ máy tìm kiếm không?

**3. Tiếp cận khách hàng một cách rẻ hơn, nhanh hơn, dễ dàng hơn.** Những khách hàng mới của Data Link về cơ bản là người sử dụng internet, và chính vì thế, hầu hết những khách hàng hiện tại cũng làm như vậy. Sau khi lập trang web, gia đình nhà Stone phát hiện ra phần lớn những khách

hàng thường xuyên của họ cũng thích sử dụng Internet. Kết quả là, Bobby và Steven có thể tiếp cận với khách hàng nhanh hơn và ít tốn kém hơn trước đây. Nếu như trước đây họ phải dành thời gian và tiền bạc để gửi sách quảng cáo, gửi fax, và cố gắng tiếp cận khách hàng bằng những cuộc điện thoại trong giờ làm việc thì giờ đây, khách hàng có thể kiểm tra web để xem nội dung sách quảng cáo hoặc tìm hiểu về những chương trình đặc biệt. Xét về phương diện giao tiếp trực tiếp với khách hàng, Bobby và Steven có thể thực hiện phần lớn việc này thông qua thư điện tử - bất cứ thời gian nào trong ngày.

**4. Mở rộng thị trường.** Tiếp theo, dĩ nhiên là khả năng kỳ diệu của Internet trong việc tháo bỏ các rào cản địa lý. Trước khi lập website, thị trường của Data Link bị giới hạn ở New York, New Jersey, Pennsylvania và Connecticut - chính là những khu vực nằm trong phạm vi có thể lái ô tô từ nhà của họ. Để có được khách hàng, Bobby và Steven phải đến thăm họ. Sau khi lập website, Data Link có thể bán cho những khách hàng xa tận Úc, Nam Phi, Singapore và các Tiểu Vương quốc Ả Rập.

**5. Tỷ lệ thương vụ thanh toán bằng thẻ tín dụng cao hơn.** Đối với một công ty nhỏ, không có rắc rối nào lớn hơn khi phải quyết định nên gia hạn tín dụng bao nhiêu cho khách hàng, hoặc khi nào phải đi thu hàng trăm hóa đơn nhỏ. Khách hàng thanh toán thẻ tín dụng luôn tốt hơn, nhưng rất khó để đòi hỏi điều đó khi bạn ký hợp đồng với họ trong một cuộc viếng thăm bất ngờ. Khách hàng tìm đến bạn thông qua Internet thì khác. Trước khi Data Link lên mạng, khoảng 1% doanh thu được trả bằng thẻ tín dụng. Sau đó, con số này đạt gần 20%. Kết quả là, Helene Stone giảm được 250 hóa đơn trong 2000 hóa đơn mà lẽ ra cô phải gửi trong năm 1997, và giảm được 250 mối bận tâm về việc thu tiền.

**6. Một giải pháp cho vấn đề khách hàng mua một lần.** Mặc dù hầu hết các doanh nghiệp luôn muốn có khách hàng thường xuyên, nhưng những khách hàng mua một lần cũng tốt cho doanh nghiệp vì bạn không phải chiết khấu cho họ như những khách hàng thường xuyên. Vấn đề là việc tìm ra những khách hàng một lần vô cùng khó khăn và rất khó thu tiền của họ. Bằng cách tìm kiếm khách hàng thông qua website, Data Link có thể tìm ra khách hàng mua một lần một cách tiết kiệm hơn và có thể giải quyết vấn đề thu tiền bằng cách nhấn mạnh khách hàng sẽ trả bằng thẻ tín dụng hoặc phải chờ kiểm tra chi phiếu trước khi hàng được gửi đi.

Chắc chắn tôi có thể tiếp tục liệt kê vô số những lợi ích khác khi Data Link chuyển sang bán hàng qua mạng, nhưng tôi tin các bạn đã nắm được vấn đề. Rõ ràng sự thay đổi đã tăng thêm sức mạnh cho công ty trên mọi phương diện. Hơn nữa, không giống như công ty khác, ví dụ như *Amazon.com*, gia đình nhà Stone đã xây dựng công việc kinh doanh trên mạng trong khi vẫn giữ hệ số biên lợi nhuận gộp trung bình là 32%.

## THEO DÕI NHỮNG CON SỐ

Thời gian trôi qua, doanh nghiệp của gia đình Stone tiếp tục phát triển, thậm chí khi họ vẫn làm việc tại nhà. Trong năm 2001, con gái của Bobby và Helene, Jennifer, cũng gia nhập vào Data Link với tư cách nhân viên bán hàng thứ ba. Năm tiếp theo, doanh thu của công ty lần đầu tiên đạt ngưỡng 2 triệu đô-la một năm và tiếp tục tăng. Vào giữa thập niên 1990, Data Link đạt doanh thu hơn 3 triệu đô-la mỗi năm.

Trong khi đó, Bobby và Helene tiếp tục theo dõi những con số rất chặt chẽ. Bất cứ khi nào nhận thấy điều gì đáng ngờ, họ sẽ gọi điện cho tôi và chúng tôi sắp xếp một cuộc hẹn, thường là sau hoặc trước bữa tối. Một ngày nọ, họ gọi điện cho tôi về xu hướng phân phối mà họ quan sát được. Họ nói với tôi rằng, trong năm tháng vừa qua, doanh thu hàng tháng của họ giảm từ 25 đến 30% so với bình thường. Trong đó, họ đánh mất tất cả các “thương vụ đặc biệt.” Đó là những thương vụ không lặp lại với khối lượng lớn và hệ số biên thấp - chính là loại thương vụ mà tôi không cho họ chấp nhận khi công ty còn nhỏ, nhưng nó đã trở thành một nguồn lợi nhuận đáng kể của họ trong nhiều năm qua.

Có lẽ tôi nên bàn một ít về lý do tại sao những thương vụ như thế lại nguy hiểm trong thời gian đầu nhưng lại hoàn toàn tốt đẹp khi công ty đã đi vào ổn định. Điều này có liên quan đến rủi ro. Khi mở rộng tín dụng cho khách hàng, bạn phải đối mặt với rủi ro không được thanh toán và gánh chịu chi phí thu mua những thứ bạn đã bán, cộng với chi phí vận chuyển. Thương vụ càng lớn, rủi ro càng cao. Gánh chịu rủi ro đó cho một thương vụ lớn có hệ số biên lợi nhuận gộp thấp không phải là một ý kiến hay trước khi công ty của bạn có khả năng tự chu cấp - nghĩa là, nó có thể tự duy trì hoạt động dựa trên dòng tiền mặt nội sinh. Trong một thương vụ trị giá 2,500 đô-la với hệ số biên lợi nhuận gộp là 30% (750 đô-la lợi nhuận gộp), bạn sẽ mất khoảng 1,750 đô-la nếu khách hàng phá sản hoặc từ chối thanh toán vì bất kỳ lý do nào. Trong một thương vụ trị giá 25 nghìn đô-la với hệ số biên lợi nhuận gộp

là 10% (2,500 đô-la lợi nhuận gộp), bạn có thể mất 22,500 đô-la. Giả sử điều này xảy ra, 2,500 đô-la vẫn rất hấp dẫn, đặc biệt khi thương vụ có vẻ dễ dàng, nhưng - trước khi công ty của bạn có thể tự chu cấp - bạn phải bảo vệ nguồn vốn khởi nghiệp như bảo vệ một vương miện khảm đá quý giá. Bạn không thể mạo hiểm để mất một khoản tiền như thế. 22,500 đô-la đó có thể là sự khác biệt giữa thành công và thất bại.

Tuy nhiên, tình hình sẽ thay đổi khi công ty bạn có thể tự chu cấp. Điều này không có nghĩa là bạn không cần bận tâm đến việc mất tiền nữa. Việc kiểm tra khách hàng khi cấp tín dụng vẫn rất quan trọng, đặc biệt trong những thương vụ lớn. Nhưng nếu bạn biết mình sẽ sống sót thậm chí khi khách hàng không trả tiền, bạn có thể chấp nhận những thương vụ lớn với hệ số biên lợi nhuận thấp. Chỉ cần bạn bảo đảm rằng chúng không chiếm tỷ lệ lớn trong tổng doanh thu đến mức có thể phá hủy công ty của bạn nếu không được thanh toán.

Khi nguồn thu chính từ những thương vụ có hệ số biên lợi nhuận gộp cao của Data Link tăng lên, Bobby và Helene có thể thực hiện nhiều thương vụ lớn có hệ số biên lợi nhuận gộp thấp và chúng đã mang lại doanh thu đáng kể cho họ. Trong bản báo cáo thu nhập hàng tháng, họ lập một bản danh sách những thương vụ đặc biệt và theo dõi chúng cẩn thận. Bất cứ khi nào cơ hội xuất hiện, họ sẽ quyết định liệu có nên chấp nhận nó hay không, một phần dựa trên những thương vụ nhỏ nhưng có lợi nhuận gộp cao hiện tại và một phần dựa trên niềm tin được thanh toán của họ.

Những thương vụ đặc biệt thường mang về cho họ từ 250 đến 300 nghìn đô-la trong tổng doanh thu, vì thế họ lo lắng khi nhận ra sự sụt giảm đáng kể trong một tháng. Có lẽ, sự giảm sút trong một tháng chỉ là trường hợp cá biệt. Nếu nó xuất hiện trong hai tháng liên tiếp, bạn nên tự hỏi điều gì đang xảy ra. Sau ba tháng, Bobby và Helene đã để cho tình hình trở nên nghiêm trọng trước khi đến gặp tôi.

“Hãy nhìn những con số này,” Helene nói và chỉ vào một bảng tính trong vài tháng qua. Doanh thu đặc biệt bằng 0.

“Được rồi,” tôi nói, “tại sao việc này xảy ra?”

“Chúng tôi không biết,” Bobby nói.

“Đáp án rất quan trọng,” tôi nói. “Có lẽ các bạn đang phạm sai lầm nào đó nhưng các bạn vẫn có thể thay đổi.”

“Làm sao chúng tôi có thể tìm ra nó?” anh hỏi.

“Anh có thể bắt đầu bằng cách gọi cho những khách hàng đã từng có thương vụ đặc biệt trong quá khứ. Hỏi họ tại sao họ không quay lại với anh. Trong khi đó, hãy suy nghĩ xem các bạn có thể làm gì nếu những thương vụ đó không bao giờ trở lại.”

“Điều đó thật kinh khủng!” Helene thốt lên.

“Không đâu,” tôi nói. “Các bạn đang có một doanh nghiệp tuyệt vời. Các bạn vẫn kiếm được nhiều tiền thậm chí khi không có những thương vụ đặc biệt. Nhưng nếu các bạn mất nó, chắc chắn các bạn phải tìm một nguồn doanh thu mới.” Không cần phải giải thích. Họ hiểu rằng họ đang đạt đến điểm bão hòa trong lĩnh vực kinh doanh chính. Doanh thu thông thường của họ đã ít ổn định hơn trong vòng bốn hoặc năm năm. “Trong khi tìm hiểu về sự sụt giảm thương vụ đặc biệt,” tôi nói, “hãy nghĩ cách mở rộng một cái gì đó khác ngoài cái các bạn đang làm. Sau đó, chúng ta sẽ gặp lại nhau.”

Vài tuần sau, khi chúng tôi hội ngộ, Bobby và Helene nói rằng các thương vụ đặc biệt sụt giảm có lẽ là do một vài nguyên nhân. Trước tiên, có nhiều đối thủ khác cũng đưa ra sản phẩm này. Tiếp theo, Internet cho phép khách hàng mua nhiều hơn, nhưng trả ít hơn. Bên cạnh đó, một khách hàng lớn ngừng mua hàng tuyên bố rằng một số băng họ mua đã bị hỏng. Điều này có thể không đúng, nhưng khách hàng không đặt hàng nữa. “Với tất cả những nguyên nhân này,” tôi hỏi, “các bạn có muốn tiếp tục không?”

Họ không chắc. Những thương vụ đặc biệt đến từ Internet, và không ai có thể dự đoán khi nào chúng xuất hiện. Điều tốt nhất gia đình nhà Stone có thể làm là cải thiện cơ hội của họ bằng cách nâng cấp website và làm việc với cỗ máy tìm kiếm. Nhưng họ nói có một cơ hội khác mà họ có thể theo đuổi. Vài năm trước đây, họ bắt đầu bán tủ hồ sơ và tủ cất súng theo lời đề nghị của một nhà cung cấp lớn, một công ty chuyên sản xuất đồ dùng văn phòng, thậm chí chế tạo cả tủ cất súng. Mới đây, nhà sản xuất nói với Bobby và Helene rằng họ đang bỏ lỡ cơ hội kinh doanh vì Data Link không phải là nhà cung cấp chính thức của Cơ quan Dịch vụ Chung (GSA). Ngay sau đó, gia đình nhà Stone đã nộp đơn và được GSA chấp thuận, điều đó giúp mở ra



cánh cửa kinh doanh với lực lượng cảnh sát địa phương và những cơ quan khác của chính phủ trên khắp đất nước. “Hiện tại chúng tôi kiếm được khoảng vài nghìn đô-la doanh thu mỗi tháng từ GSA.” Helene nói. “Doanh thu trung bình không lớn bằng doanh thu đặc biệt trung bình, và hệ số biên lợi nhuận gộp thấp hơn, nhưng cơ hội gần như là vô tận.”

“Vậy các bạn sẽ tìm kiếm nguồn lợi nhuận ở đâu trong năm năm tiếp theo?” Tôi hỏi.

“Ồ, rõ ràng là GSA,” Bobby nói và Helene đồng ý. Tôi cũng thế. Nhìn chung, thương vụ đặc biệt là những giao dịch một lần. Người mua có lẽ sẽ không bao giờ quay lại đặt hàng. Ngược lại, thương vụ với các cơ quan chính phủ có tiềm năng lặp lại. Điều đó nghĩa là Bobby và Helene có thể xây dựng một mảng kinh doanh lâu dài trên đó. Thật ra, doanh thu từ GSA nhanh chóng tăng hơn 400 nghìn đô-la một năm, và - sau khi họ đã thực hiện vài việc đáng kể trên web - một vài thương vụ đặc biệt quay lại.

Nhưng điều khiến tôi vui mừng nhất chính là khả năng tự trả lời câu hỏi cần phải làm gì của gia đình nhà Stone. Họ có thể trả lời bởi vì họ hiểu công việc kinh doanh của mình. Họ nắm vững những con số và có thể sử dụng chúng để ra những quyết định khôn ngoan cho công ty.

---

### *Hỏi Norm*

*Norm thân mến:*

*Tôi là một phụ nữ gốc Hàn quốc. Tôi đang là sinh viên ngành xã hội học và là phóng viên. Sau đó, tôi dành hai năm sang Mỹ để học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh ở Wharton và trở về Hàn Quốc. Tôi là nhân viên lập kế hoạch kinh doanh cho Citibank Hàn Quốc trong năm năm. Tôi nghỉ việc vì buồn chán, sau đó tham gia vào một công ty Internet ở Hàn Quốc. Đây là vấn đề của tôi. Chồng tôi có một lời mời làm việc từ một doanh nghiệp mới do người Hàn Quốc làm chủ ở Los Angeles. Tôi muốn đi với anh ấy và bắt đầu công việc kinh doanh ở Mỹ nhưng tôi không chắc mình có thể thành công hay không vì tôi không có nhiều mối quan hệ, kiến thức và bị hạn chế về ngôn ngữ. Ông nghĩ sao?*

*Jeongwon*

Jeongwon thân mến:

Tôi nghĩ bạn nên theo đuổi ước mơ của mình. Đối với tôi, thành công không chỉ là đạt được mục tiêu nào đó mà còn là có can đảm để thử. Dĩ nhiên, bạn muốn xây dựng một doanh nghiệp thành công và chắc chắn bạn sẽ làm được. Những yếu tố mà bạn cho là bất lợi sẽ dễ dàng vượt qua trong thời đại này. Với nền tảng học vấn của bạn, tôi tin chắc bạn sẽ không gặp rắc rối gì với ngôn ngữ hoặc các mối quan hệ. Bên cạnh đó, kinh nghiệm của bạn cũng rất tuyệt vời. Tuy nhiên, cuộc đời của bạn quan trọng hơn công ty mà bạn xây dựng. Nếu bạn có một ước mơ mà không theo đuổi nó, bạn sẽ hối hận mãi mãi.

- Norm

---

## **HÃY YÊU DOANH NGHIỆP CỦA QUÝ VỊ**

Cộng tác với gia đình nhà Stone là một trong những trải nghiệm bổ ích đối với tôi, cũng như đối với họ (tôi hy vọng thế). Có một chi tiết đặc biệt đã để lại một bài học mà tôi nghĩ mọi doanh nhân nên nằm lòng. Nó dường như là kết quả trực tiếp từ việc biến internet thành một công cụ bán hàng một cách sáng tạo của gia đình Stone. Thông qua Internet, họ đã phát triển mối quan hệ với khách hàng trên khắp thế giới, một trong những người đó - Bobby biết được - là một nhà sản xuất tủ lưu trữ phương tiện truyền thông chất lượng cao ở Canada. Khi đó, Data-Link đang bán những chiếc tủ cùng loại, nhưng công ty không thể bán những sản phẩm của công ty Canada này, vì những nhà phân phối ở Mỹ định giá quá cao.

Sau đó, vào mùa xuân năm 2002, Bobby biết rằng nhà sản xuất Canada sẽ thay đổi chiến lược phân phối và đang tìm kiếm bốn hoặc năm công ty độc lập làm đại diện của họ ở Mỹ. Anh lập tức gọi điện cho giám đốc bán hàng quốc tế, người sẽ đến Mỹ để phỏng vấn ứng viên. Bobby yêu cầu ông hãy bổ sung Data-Link vào danh sách. Người giám đốc bán hàng chấp nhận và sắp xếp lịch hẹn gặp. Ông không hề biết mình sẽ thấy điều gì.

Giám đốc bán hàng đã quen làm việc với những công ty có trụ sở tại các cao ốc văn phòng hoặc khu công nghiệp. Những công ty đại diện trên danh sách

của ông đều nằm trong những văn phòng rộng rãi, trang bị hiện đại, có máy nước nóng-lạnh, và những tiện nghi xa hoa khác phục vụ cho công việc kinh doanh. Bất cứ khi nào đến một cuộc hẹn, người tiếp tân sẽ chào đón ông, mời ông dùng cà phê trước khi dẫn ông đến phòng hội thảo, nơi ông sẽ gặp gỡ những doanh nhân chính tề trong bộ vét.

Vì thế bạn có thể hình dung ông sẽ nghĩ gì khi đến trước cửa nhà Stone trong một khu dân cư trung bình ở Long Island, New York. Helene Stone ra mở cửa, tay đang ôm cô cháu gái ba tuổi, Rebecca. Cô chào ông và gọi Bobby, anh từ tầng hầm đi lên, bắt tay vị giám đốc và mời ông đi vòng ra sân sau, nơi đặt lối vào công ty. Khi đến nơi, Bobby dẫn ông vào trụ sở chính của Data-Link ở tầng hầm.

Hầu như không có khoảng trống để di chuyển. Tầng hầm đầy chật những bàn, ghế, máy fax, thiết bị máy vi tính, tủ hồ sơ, kệ lưu trữ, và những chiếc hộp sản phẩm đang chờ được gửi đi. Bobby đã quen với sự lộn xộn này. Đối với anh, nó đơn giản chỉ là sản phẩm phụ của thành công. Tuy nhiên, vị giám đốc bán hàng nhìn quanh và vô cùng kinh ngạc. Khi lách mình đi qua đồng bừa bộn, họ đến một cầu thang hẹp và đi lên tầng một, Bobby mời vị khách ngồi trong phòng ăn được dùng như phòng họp.

“Ông bị sốc,” Helene nói. “Ý tôi là sốc thật sự. Ông không ngừng nhìn chúng tôi như thể muốn hỏi: ‘Chuyện gì đang diễn ra ở đây?’ Phía bên kia là Rebecca, con bé đang nhảy múa khắp phòng khách còn tôi thì đuổi theo con bé trong khi Bobby nói chuyện. Ít nhất Bobby cũng không mặc quần ngắn. Anh đã mặc quần dài và áo sơ-mi.” Quan trọng nhất, Bobby nói: “ông muốn biết cách chúng tôi kinh doanh. Ông không thể tin được con số mà chúng tôi đưa ra và thật sự sốc khi biết chúng tôi điều hành công ty trong tầng hầm và không có lực lượng bán hàng. Ông ta có hàng triệu câu hỏi.”

Bobby vui vẻ trả lời tất cả. Anh thích nói về chuyện kinh doanh, cũng như Helene. Đối với họ kinh doanh là một cuộc phiêu lưu, tràn ngập những khám phá, thử thách và thành công. Tiện nghi xa hoa mà nhà Stone không có đã được thay bằng tài tháo vát của họ, đặc biệt trong lĩnh vực bán hàng. Trong đó, như tôi đã đề cập, họ tìm ra cách sử dụng Internet để thay đổi hoàn toàn cách bán hàng truyền thống. Thay vì ra ngoài gõ cửa khách hàng, họ sử dụng nó để khách hàng có thể liên lạc với họ. Bobby cố gắng giải thích với vị giám đốc bán hàng cách thức hoạt động của nó - làm thế nào họ có thể có vị trí tốt trong các công cụ tìm kiếm; làm thế nào họ có thể xác định được xu

hướng và sử dụng thông tin để quyết định nên thực hiện chương trình khuyến mãi đặc biệt nào; làm thế nào họ có thể mở rộng thị trường đồng thời cải thiện việc thu hồi công nợ, vì tỷ lệ phần trăm các thương vụ trả bằng thẻ tín dụng cao hơn.

Cuộc gặp mặt kéo dài khoảng một tiếng rưỡi. Khi nó kết thúc, Bobby và Helene dẫn vị khách ra cửa chính. Một tuần sau, ông ta gọi điện và nói rằng: “Xin chúc mừng,” ông nói. Ông đã thăm khoảng hai mươi công ty và đã chọn năm nơi để làm nhà phân phối. “Tôi chắc các bạn sẽ làm việc tuyệt vời.”

Nhưng mãi đến một năm sau, nhà Stone mới biết chuyện gì đã xảy ra. Ngay sau lễ kỷ niệm một năm ngày họ gặp nhau, giám đốc bán hàng gọi đến nói ông sẽ quay lại thị trấn và muốn mời nhân viên của Data-Link dùng bữa tối. Lúc đó, ông đã nắm rõ lộ trình. Khi đến nơi, ông đỗ xe, đi vòng ra sân sau và gõ cửa tầng hầm. Gia đình nhà Stone đang đợi ông. Ông nói ông muốn trò chuyện với họ vài phút trước khi ra nhà hàng.

“Các bạn nên xem ghi chú mà tôi viết sau khi đến thăm nơi này,” ông nói, khi ngồi xuống chiếc ghế trong phòng khách. “Tôi viết, ‘Công ty này có làm nên đại sự hay bất cứ điều gì hay không. Tôi không thể biết.’” Trở về Canada, ông kể cho những đồng nghiệp nghe về Data-Link. Họ lắc đầu và cười lớn. Sau đó ông nói với họ ông sẽ chọn Data-Link làm nhà phân phối. Họ nghĩ ông điên. Ông nói mình sẽ chịu trách nhiệm hoàn toàn. Có điều gì đó ở Bobby và Helene và cách mà họ nói về những việc họ làm khiến ông cảm thấy nó xứng đáng để mạo hiểm. Và ông đã hoàn toàn đúng. Trong năm đầu tiên Data-Link đã bán nhiều hơn bốn nhà cung cấp còn lại. “Các bạn đã vượt ngoài mong đợi của chúng tôi,” ông nói. Bây giờ ông muốn đưa mối quan hệ lên một mức cao hơn. Ông hy vọng gia đình nhà Stone có thể bắt đầu xúc tiến một dòng sản phẩm lớn hơn của công ty ông. Họ đồng ý.

Vậy điều gì đã thuyết phục vị giám đốc bán hàng chọn họ ngay từ đầu? Mặc dù có vẻ lố bịch, nhưng tôi nghĩ đó là tình yêu - đặc biệt là tình yêu mà Bobby và Helene dành cho công việc kinh doanh của họ. Lòng nhiệt tình của họ khi nói về nó không thể nào giả tạo được. Những cảm xúc đó đến từ trái tim.

Tôi cũng có những cảm xúc đó đối với công việc kinh doanh của mình. Khi hầu hết những khách hàng đến thăm công ty tôi và nhìn quanh một trong các

kho hàng, tất cả những gì họ thấy chỉ là hộp hồ sơ - hàng trăm nghìn hộp xếp ngay ngắn trên kệ đến tận trần nhà, cao khoảng 56 feet tính từ sàn. Nhưng khi nhìn quanh kho hàng đó, tôi thấy một thứ khác. Tôi thấy một công việc kinh doanh kỳ diệu mà tôi và nhân viên đã xây dựng từ vạch xuất phát. Nghe có vẻ ngớ ngẩn, nhưng mùi giấy các-tông khiến tôi phấn khích.

Tôi không nghĩ bạn có thể trở thành một doanh nhân thành đạt nếu không có cảm giác như thế đối với công việc kinh doanh của mình. Dù công ty của bạn làm gì, trong thâm tâm, bạn cần tin tưởng rằng đó là doanh nghiệp thú vị nhất, hào hứng nhất và giá trị nhất mà bạn có vào thời điểm đó, nếu không bạn sẽ gặp khó khăn khi thuyết phục những người khác - nhân viên, khách hàng, nhà đầu tư, hay bất kỳ ai sẽ thực hiện cam kết với bạn. Nếu nghĩ việc lưu trữ hồ sơ trên kệ quá nhàm chán, tôi sẽ không bao giờ có thể thu hút những nhân viên xuất sắc cộng tác với mình và chúng tôi sẽ không bao giờ đạt được những gì chúng tôi đang có. Thật may mắn, ngay từ đầu tôi đã nhận thấy mọi phương diện của công việc lưu trữ hồ sơ đều thú vị. Tôi thích dẫn khách hàng đi tham quan và tôi tin chắc rằng lòng nhiệt tình của tôi đã truyền sang họ. Thật ra, lòng nhiệt tình chân thành là một trong những sức mạnh lớn nhất trong kinh doanh. Nó có thể giúp bạn vượt qua rất nhiều trở ngại, như câu chuyện của gia đình nhà Stone.

Sự nhiệt tình đó xứng đáng với tất cả rắc rối và những rắc rối đó sẽ giúp bạn xây dựng công ty. Nếu bạn không có nó, chắc chắn bạn nên tìm cái khác để theo đuổi. Cuộc sống quá ngắn ngủi, đừng lãng phí thời gian của bạn - và của những người khác - vào những điều mà bạn không tin tưởng. Hiển nhiên, nếu bạn có niềm đam mê, bạn sẽ nhìn nhận công việc kinh doanh giống như tôi: một hành trình kỳ diệu và một cách thú vị thật sự để trải nghiệm cuộc sống.

## **ĐIỂM MẤU CHÓT**

**Thứ nhất:** Hãy chuẩn bị hỗ trợ cho một nhân viên bán hàng mới trong vòng một năm trước khi có kết quả để xác định xem họ có xứng đáng được thuê không.

**Thứ hai:** Nếu bạn muốn nhân viên bán hàng tạo ra doanh thu tốt, hãy dạy cho họ cách mà doanh nghiệp của bạn làm ra tiền.

**Thứ ba:** Hãy theo dõi những con số của bạn cẩn thận và - khi chúng thay đổi

- hãy tìm ra lý do. Luôn luôn có một lý do.

**Thứ tư:** Lòng nhiệt tình là huyết mạch của một doanh nghiệp. Hãy hào phóng nó.

**HẾT**

# TÚI KHÔN

Tám lần khởi nghiệp là tám lần Norm Brodsky đều gặt được những thành công đáng kể. Và giờ đây, trong cuốn sách **Túi Khôn** của mình, Norm cùng đồng tác giả Bo Burlingham đã “bật mí” cho các doanh nhân các mẹo mực cũng như cách đối phó với tất cả các tình huống khó khăn trên thương trường của mình.

Bằng những ví dụ thực tế rút từ 30 năm kinh nghiệm của bản thân cùng những chỉ dẫn mà ông đã tư vấn cho các doanh nghiệp trong suốt gần ấy năm, Norm và Bo đã chứng minh rằng sự nhạy bén kinh doanh nằm trong tầm tay của mọi doanh nghiệp. Chắc chắn, việc sở hữu “túi khôn” không thể bảo đảm thành công cho mọi doanh nghiệp, nhưng nó sẽ giúp tối đa hóa các cơ hội cũng như khả năng thành công của bạn.

*“Cuốn sách chứa đựng những lời khuyên mà các doanh nghiệp tương lai cần khi vật lộn với hàng tá quyết định mỗi ngày trong việc xây dựng doanh nghiệp. **Túi Khôn** sẽ mang đến cho bạn sự thông thái của một trong những bậc thầy kinh doanh lỗi lạc nhất nước Mỹ.”*



– CHIP CONLEY  
Nhà sáng lập và điều hành  
Joie de Vivre Hospitality

Hợp tác xuất bản

TECHCOMBANK

Bảo trợ thông tin

DOANH NHAN **cuoituán**

Các thành viên sáng lập Cộng đồng Small Giants Việt Nam



KHÔNG GIAN SÁCH QUẢN TRỊ KINH DOANH  
Số nhà 11 M. CA. Khu Đô Thị Trung Hòa, Trung Hòa, Cầu Giấy, Hà Nội  
Tel: 84-4. 3 722 6236 | Fax: 84-4. 3 722 6237  
Email: kinhdoanh@bizspace.vn  
Website: bizspace.com



