E1.716

Michael W. Sonnenfeldt

Mai Tâm *dịch*



Think Bigger

Dám Nghĩ.. Lớn để Thành Công

và 39 câu chuyện khởi nghiệp từ những nhà đầu tư triệu đô

THƯ VIỆN HUBT
1980 BOOKS
NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Michael Think Bigger Dám Nghĩ Lớn để Thành Công
E1 16 10 019
1980



THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

1980 BOOKS
KHỞI NGUỒN TRI THỨC



THINK BIGGER: AND 39 OTHER WINNING STRATEGIES FROM SUCCESSFUL ENTREPRENEURS

Copyright © 2017 by Michael W. Sonnenfeldt. All rights reserved.
Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
Published simultaneously in Canada.

THINK BIGGER: DÁM NGHĨ LỚN ĐỂ THÀNH CÔNG

(và 39 câu chuyện khởi nghiệp từ những nhà đầu tư triệu đô)

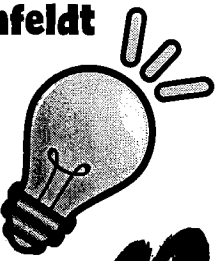
Bản quyền Tiếng Việt © 2017,
Công ty TNHH Văn hóa và Truyền thông 1980 Books

- Không phần nào trong cuốn sách này được sao chép hoặc chuyển sang bất cứ dạng thức hoặc phương tiện nào, dù là điện tử, in ấn, ghi âm hay bất cứ hệ thống phục hồi và lưu trữ thông tin nào nếu không có sự cho phép bằng văn bản của Công ty TNHH Văn hóa và Truyền thông 1980 Books.
- Mọi ấn phẩm của 1980 Books đều được in trên chất liệu giấy cao cấp và an toàn.

Liên hệ về các vấn đề chung và bản dịch, bản thảo: 1980books@gmail.com
Liên hệ dịch vụ tư vấn và đại diện giao dịch bản quyền: right.1980books@gmail.com
Liên hệ về phát hành, kinh doanh: sales.1980books@gmail.com

THƯ VIỆN
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Michael W. Sonnenfeldt
Mai Tâm *dịch*



Think Bigger

Dám Nghĩ Lớn để Thành Công

và 39 câu chuyện khởi nghiệp từ những nhà đầu tư triệu đô

THƯ VIỆN HUBT
1980 BOOKS
NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Mục lục

Lời cảm ơn 7

Lời mở đầu 15

GIAI ĐOẠN 1: Đánh giá bản thân 31

Bài học 1: Hiểu rõ chính mình 33

Bài học 2: Khả năng tự chủ sẽ đánh bật mê muội nhất thời 41

Bài học 3: Hãy lạc quan đến hoang tưởng 49

Bài học 4: Cứ để mọi người đánh giá thấp bạn 59

Bài học 5: Thường thì, sự gan góc sẽ đánh bại chỉ số IQ 71

Bài học 6: Kinh nghiệm tại các công ty hàng đầu luôn vô cùng quý giá 85

Bài học 7: Khiếm khuyết có thể là lợi thế 97

Bài học 8: Nửa kia của bạn phải thích trò chơi mạo hiểm 107

GIAI ĐOẠN 2: Dựng xây đội ngũ 123

Bài học 9: Không ai quá giỏi hay quá già đến nỗi chẳng cần người cố vấn 125

Bài học 10: Luôn có người cố vấn phù hợp với bạn 135

Bài học 11: Cộng sự thích hợp sẽ nhân tiềm năng của bạn lên gấp bội 143

Bài học 12: Biết khi nào nên nhã nhặn 151

Bài học 13: Tuyển dụng vì ưu điểm, nhưng khuyết điểm được tặng kèm 157

THƯ VIỆN HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 14: Ở gần những người thông minh hơn bạn 165
Bài học 15: Sự đa dạng giúp bạn thông minh hơn 175

GIAI ĐOẠN 3: Quản trị rủi ro 183
Bài học 16: Rủi ro phụ thuộc mắt người nhìn 187
Bài học 17: Tiếp cận rủi ro theo phong cách nhà nông 195
Bài học 18: Xác định điểm mù bằng phiên Bảo vệ Danh mục Đầu tư Định kỳ 201

GIAI ĐOẠN 4: Phát triển doanh nghiệp một cách thông minh 211
Bài học 19: Kiếm tiền hiếm khi là lý do khởi nghiệp 213
Bài học 20: Rèn giũa ba kiểu tập trung 225
Bài học 21: Lòng hiếu kỳ sẽ truyền lửa cho sự sáng tạo 245
Bài học 22: Dám nghĩ lớn để thành công 253
Bài học 23: Nghĩ thật kỹ trước khi đầu tư với bạn bè và người thân 261
Bài học 24: Đừng đánh giá công ty của bạn quá cao 271
Bài học 25: Sống dưới mức nhu cầu 279
Bài học 26: Biến thất bại trở thành cốt lõi của thành công, và đừng để thành công khiến bạn mù quáng trước cơ hội to lớn hơn 287
Bài học 27: Đừng che giấu gia đình 295
Bài học 28: Thận trọng khi tuyển dụng con cái 305
Bài học 29: Tổ chức nhiều kỳ nghỉ 319

GIAI ĐOẠN 5: Bảo toàn sự giàu sang 327
Bài học 30: Kỹ năng khởi nghiệp có thể ngăn cản thành công trong đầu tư 329
Bài học 31: Thu thập kiến thức về tài chính 341
Bài học 32: Nếu không phải nhà đầu tư chuyên nghiệp, hãy là nhà đầu tư thụ động 355

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 33: Thận trọng trong đa dạng hóa 365
Bài học 34: Chi tiêu ít hơn 375
Bài học 35: Đừng cho con cái mọi thứ – Hãy sẵn sàng đầu tư tất cả vào con 383
Bài học 36: Cân nhắc tới bảo hiểm nhân thọ 395
Bài học 37: Chúng ta thực sự sống trong một thế giới sau thuế 401

GIAI ĐOẠN 6: Tạo nên ý nghĩa 413
Bài học 38: Ứng dụng kỹ năng vào giải quyết các vấn đề xã hội 415
Bài học 39: Thúc đẩy hỗ trợ tư nhân/công chúng cho các doanh nghiệp xã hội 427
Bài học 40: Theo đuổi lợi ích kép 431

Lời kết 443

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Lời cảm ơn

Viết một cuốn sách như thế này từng là thách thức ngoài sức tưởng tượng của tôi. Trong 20 năm qua, tôi đã hiểu được không ít về những phẩm chất đặc biệt của các chủ doanh nghiệp thành đạt nhờ vào trải nghiệm sâu sắc mà tôi được chia sẻ cùng các thành viên Tiger 21. Việc truyền tải và làm sáng tỏ những kiến thức ấy vào một cuốn sách và khiến mọi người hứng thú chính là phần thử thách nhất. Tôi biết mình cần cộng tác với một cây viết giỏi – người sẽ không chỉ tập trung cao độ vào dự án này, mà còn mang tới những kỹ năng mà tôi không có. Đại diện của tôi, Jim Levine, đã giới thiệu tôi tới Ed Tivnan, một phóng viên và người viết giàu kinh nghiệm. Ed có kỹ năng và kinh nghiệm viết sách cũng như phỏng vấn mọi người – một điều mà tôi còn thiếu sót. Trọng tâm ban đầu của chúng tôi là tập hợp những kiến thức

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mà tôi đang khai thác để tìm ra điểm đặc biệt của chúng. Khi xây dựng bộ ý tưởng và chủ đề đầu tiên, chúng tôi nhận ra mình cần thực hiện thêm nhiều cuộc phỏng vấn các thành viên của Tiger 21 để xem những kinh nghiệm của họ có thể dẫn dắt chúng tôi đến những hiểu biết sâu sắc hơn như thế nào. Chúng tôi đã dành một năm ròng rã theo đuổi và phân tích các cuộc phỏng vấn. Ed xử lý phần lớn công việc, và cuối cùng anh nhận ra cách tốt nhất để sắp xếp những kiến thức đó chính là thông qua một *cuốn sách ghi lại các bài học*. Điều lúc này có vẻ hiển nhiên thì khi đó lại không hiển nhiên chút nào.

Mặc dù câu chuyện của chính tôi được đan xen xuyên suốt cuốn sách, và tôi đã biết hoặc đã xác định được nhiều đối tượng để phỏng vấn thông qua sự giúp đỡ của ban lãnh đạo tại Tiger 21 – những người đã dẫn dắt và điều phối từng nhóm trong tổng số 35 nhóm của chúng tôi, Ed đã gánh trọng trách nặng nề cho phần lớn cuốn sách. Đúng, đây là câu chuyện của tôi, nhưng tâm huyết của anh ấy thể hiện trên từng trang sách. Nếu không có phần công việc tuyệt vời của anh ấy trong dự án, tôi đã không thể tiến xa như vậy.

Khi nghĩ rằng mọi việc đã hoàn tất, may sao, thông qua người bạn thân kiêm cố vấn cho cuốn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sách là Seth Siegel (người đã hỗ trợ tôi trong mọi quyết định quan trọng cho cuốn sách này), tôi được giới thiệu với Bari Weiss, một biên tập viên trẻ tài năng tại tạp chí *Wall Street Journal* chuyên thẩm định sách. Tôi tò mò, không biết cô nghĩ cuốn sách này sẽ được đón nhận như thế nào, nhưng sau khi đọc nó, cô lập tức nhận xét là chúng tôi chưa kể câu chuyện nào về nữ doanh nhân và những bài học độc nhất vô nhị của họ. Đúng rồi! Vì hấp tấp muốn càng nhiều câu chuyện càng tốt, tôi đã không nghĩ đến sự đa dạng về người trả lời phỏng vấn. May mắn thay, Bari và tôi đã có thể thu thập một vài câu chuyện ý nghĩa từ các nữ thành viên của Tiger 21. Tôi vô cùng cảm kích những góc nhìn bổ sung sâu sắc của Bari và phần phỏng vấn do cô thực hiện để góp thêm tiếng nói cùng những thành viên nữ của chúng tôi.

Bên cạnh khá nhiều chỉnh sửa mà Bari đã thực hiện, tôi còn nhận được các gợi ý chỉnh sửa quan trọng từ Arthur Goldwag vào thời điểm then chốt trong sự phát triển của cuốn sách, và từ Christina Verigan – người được Wiley cử đến làm việc cho tôi. Và rồi nhóm sản xuất tại Wiley đã trau chuốt những chi tiết cuối cùng cho cuốn sách, bằng phần biên tập khéo léo của họ.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Xuyên suốt dự án, Kathleen Dunleavy – người mà tôi may mắn được hợp tác trong 30 năm – đã giữ tôi đi đúng hướng bằng cách nhắc nhở về những chi tiết cụ thể mà tôi suýt nữa bỏ sót. Sự hỗ trợ của cô luôn là vô giá, và nếu thiếu cô, tôi đã không thể xử lý hết vô số thông tin chi tiết đó. Cô là cộng sự chuyên nghiệp và thân thiết nhất trong sự nghiệp của tôi, và nếu thiếu đi sự giúp đỡ của cô, có lẽ tôi đã lãng phí phần lớn thời gian của mình.

Sự cảm kích sâu sắc nhất của tôi là dành cho rất nhiều thành viên của Tiger 21, những người đã tốt bụng chia sẻ với tôi câu chuyện và hiểu biết sâu sắc mà họ phát triển thông qua sự nghiệp phi thường của bản thân. Không phải tất cả bọn họ đều được đưa vào cuốn sách này, nhưng ngay cả những người chưa được nhắc tới cũng đã giúp tôi học được những bài học quan trọng mà tôi chưa bao giờ tự mình trải nghiệm. Học hỏi từ các thành viên khác là một trong những niềm vui chính của cuộc đời tôi suốt 20 năm qua. Tôi luôn bị cuốn hút bởi câu chuyện của các thành viên trong nhóm và luôn biết ơn vì họ đã sẵn lòng chia sẻ câu chuyện của mình để tôi và những thành viên khác có thể học hỏi và trưởng thành từ đó. Các lãnh đạo của Tiger 21 không chỉ giúp xác định thành viên nào

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

có được những câu chuyện ấn tượng, mà một vài người trong số họ còn chia sẻ kinh nghiệm của chính mình (xin cảm ơn Cal Simmons, Barbara Roberts, Charlie Garcia và Chris Ryan vì những câu chuyện và kiến thức sâu sắc của mọi người). Tôi cũng muốn cảm ơn công sức của những chuyên gia cốt cán trong đội ngũ Tiger 21, những người đã làm việc cùng tôi trong ít nhất một thập kỷ qua. Nếu không có sự sáng tạo, cống hiến và triển khai công việc tuyệt vời của các bạn, chúng tôi đã không thể tạo nên một nền tảng để cuốn sách này đơm hoa kết trái. Dự án viết sách đầu tiên là trải nghiệm hoàn toàn mới mẻ, và ở mỗi giai đoạn, các kỳ vọng đều cần được hiệu chỉnh. Người đại diện của tôi, Jim Levine, là người dẫn đường tuyệt vời trong suốt hành trình đó. Chúng tôi vô cùng may mắn nhận được sự quan tâm từ Steve Isaacs tại Bloomberg Books, cũng như Tula Weis và Sheck Cho tại Wiley.

Tôi biết ơn toàn thể đội ngũ tại Bloomberg và Wiley vì đã trao cho tôi cơ hội này.

Tôi chắc rằng tôi đã quên hoặc bỏ lỡ không ít người trong hành trình này – những người đã đóng góp kiến thức hữu ích không thể nào đong đếm được vào thành quả của dự án. Trong ba năm qua, tôi đã tìm kiếm và nhận được thông tin

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đóng góp từ vô số người, và nhiều người đã tạo ra những thay đổi then chốt xuyên suốt chặng đường này. Xin cảm ơn tất cả mọi người.

Mặc dù tôi là người chịu trách nhiệm chính cho sự hình thành và phát triển của Tiger 21, nhưng với vai trò tổ chức, nó đã phát triển vượt xa những đóng góp riêng lẻ của tôi. Cộng sự ban đầu của tôi, Richard Lavin, đã điều hành Tiger 21 trong năm năm đầu tiên. Sự tỉ mỉ đến từng chi tiết nhỏ và cam kết tuân thủ của anh đã giúp chúng tôi vươn lên và vận hành. Anh đã dạy cho tôi một bài học dựa trên kinh nghiệm điều hành nhà hàng sâu sắc: Đón chào khách hàng thật nồng nhiệt. Nếu không có sự tham gia ban đầu của Richard, chúng tôi sẽ không thể phát triển thành tổ chức như hôm nay. Và cả Tommy Gallagher. Trong một khoảng thời gian rất ngắn, Tommy đã giúp tổ chức nhỏ ở New York vang danh toàn quốc. Chúng tôi nhận thấy lượng thành viên và nhân viên gia tăng đáng kể trong thời gian anh nắm giữ chức vụ. Tommy là đối tác lâu dài và gắn bó gần như cả lịch sử hình thành Tiger 21, và cũng là một trong những người bạn tốt nhất của tôi. Tôi thấy mừng khi được chia sẻ hành trình này cùng anh ấy. Năm 2009, Jonathan Kempner tham gia Tiger 21 với tư cách chủ tịch và mang tới những trải nghiệm mà chúng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tôi chưa bao giờ có. Không chỉ chèo lái con tàu Tiger 21 ổn định trong sáu năm điều hành, anh ấy còn là một đồng nghiệp tuyệt vời. Khi anh khăng khăng muốn phát triển hội nghị thường niên của Tiger 21, bất chấp sự phản đối của tôi, đó hóa ra lại là một trong những hoạt động tạo nên bước ngoặt lớn nhất trong lịch sử 20 năm của chúng tôi. Jonathan đã vĩnh viễn thay đổi Tiger 21 bằng những hiểu biết sâu sắc của anh về cách thức xây dựng một tổ chức lớn và phục vụ tối đa nhu cầu của các thành viên. Hiện nay, chúng tôi được dẫn dắt bởi Barbara Goodstein với vai trò CEO, và dưới sự lãnh đạo của cô, chúng tôi ngày một lớn mạnh hơn. Chúng tôi đã mở chi nhánh ở London, và tôi nóng lòng muốn nhìn thấy điều gì sẽ phát triển tiếp trong những năm tới.

Tôi may mắn được cộng tác với Harley Frank trong gần 35 năm. Suốt quãng thời gian đó, chúng tôi hợp tác trong gần như mọi hoạt động kinh doanh mà tôi tham gia, và anh luôn mang đến những góc nhìn độc đáo và năng lượng sáng tạo không ai bì kịp. Ý tưởng chuyển tải kiến thức từ kinh nghiệm của các thành viên vào một cuốn sách chính là của Harley, và trong một vài năm, anh không ngừng thúc giục tôi viết nó. Nếu không có nhiệt tình của Harley thúc đẩy tôi tiến bước trong

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

giai đoạn đầu tiên, cuốn sách này sẽ không bao giờ xuất hiện. Harley khiến tôi ấn tượng với các ý tưởng truyền thông độc đáo, cũng như cách tạo dựng thương hiệu sáng tạo và thú vị hơn so với bất kỳ ai tôi quen biết. Mặc dù tôi mong cuốn sách này là ý tưởng hay nhất trong số đó, thì nó vẫn chỉ là một trong rất nhiều ý tưởng của anh ấy mà tôi đã được thụ hưởng suốt những năm qua.

Cuối cùng, vợ tôi, Katja, và bốn đứa con của chúng tôi – những người mà cá nhân tôi biết ơn nhiều nhất. Toàn bộ những hy sinh, sự thay đổi lịch trình, hủy chuyến du lịch, bỏ lỡ bữa tối, những bữa tối dang dở và vô số những công việc gây phân tâm (mà tính cách của tôi đã thúc đẩy tôi nắm bắt chúng) thường phải trả giá bằng thời gian dành cho từng người, và chủ yếu là thời gian dành cho Katja. Nếu không có sự hỗ trợ, động viên, đồng tình và chấp nhận của gia đình, thì những hoạt động và sự kiện mà tôi chia sẻ trong cuốn sách này, và chính cuốn sách, cũng sẽ không bao giờ xuất hiện trên đời. Vì lẽ đó và vì nhiều điều khác, tôi sẽ mãi mãi cảm thấy biết ơn.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Lời mở đầu

Mỗi năm ở Hoa Kỳ, nửa triệu đàn ông và phụ nữ quyết định chấp nhận rủi ro lớn nhất cuộc đời để theo đuổi ước mơ. Để đạt được điều đó, vài người trong số họ thế chấp căn nhà của mình. Vài người vét sạch tiền tiết kiệm. Những người khác vay mượn hoặc tìm kiếm vốn đầu tư từ bạn bè và gia đình. Một số bỏ học đại học. Số khác phải chuyển nhà. Và một số từ bỏ những công việc lương cao trong văn phòng đắc địa ở các công ty danh giá.

Tất cả bọn họ làm điều này để bắt đầu công việc kinh doanh mới của riêng mình. Để trở thành ông chủ của chính mình. Để tạo việc làm cho mọi người trong cộng đồng. Để tạo ra một thứ hoàn toàn mới, hoặc có lẽ là thứ gì đó hiệu quả hơn hẳn. Và, thường là với hy vọng tạo ra hàng triệu đô la.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Những kẻ mạo hiểm này quyết định vượt qua thách thức, bất chấp thời cuộc ảm đạm mà họ phải đối mặt, trong mọi chừng mực. Theo cục Quản lý Doanh nghiệp Quy mô nhỏ, khoảng 2/3 số doanh nghiệp mới thành lập sẽ thất bại trong vòng 10 năm. Đó là ước tính sáng sủa rồi đấy! Tạp chí *Forbes* tuyên bố số lượng công ty thất bại là gần 90%.[1] Gần đây, một giáo sư tại trường Kinh doanh Harvard đã nghiên cứu dữ liệu trong 10 năm của hơn 2.000 công ty khởi nghiệp – những công ty lập kế hoạch và định giá tốt đến mức nhận được vốn đầu tư mạo hiểm. Nhưng 75% số ứng viên tốt nhất này cũng thất bại trong việc hoàn lại số vốn ban đầu.

Khi đọc những thống kê này, thật kỳ diệu khi vẫn có rất nhiều người Mỹ dám khởi nghiệp, dẫu biết điều này có thể đồng nghĩa với phá sản, mất toàn bộ số tiền vay mượn từ gia đình, bạn bè, các nhà đầu tư; thậm chí hủy hoại hoặc phá hỏng uy tín của họ.

Những kẻ có vẻ ảo tưởng đang sống quanh chúng ta đó là ai? Chúng ta đặt một cái tên rất hào nhoáng dành cho họ – *những nhà khởi nghiệp* – nhưng danh hiệu đó không khái quát hóa được kiểu người đặc biệt gan dạ và độc đáo này.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Có thể, khi nghe thấy từ *nhà khởi nghiệp*, bạn sẽ nghĩ tới Mark Zuckerberg của Facebook trong phòng ký túc xá ở Harvard hoặc hai Steve của Apple (Jobs và Wozniak) ngồi sửa chữa đồ trong nhà xe ở Los Altos. Hoặc có lẽ các công ty khởi nghiệp kém hấp dẫn hơn từ chương trình *Shark Tank* sẽ vụt qua tâm trí bạn.

Còn tôi ư? Tôi nghĩ tới những người như Gary Mendell, người bắt đầu với nghề làm bánh mì kẹp, rồi tiến tới xây dựng một công ty phát triển và quản lý khách sạn mà về sau bán tổng lượng tài sản khách sạn cho Starwood với giá 300 triệu đô la. Hoặc về Pete Settle, một luật sư kiêm kỹ sư, người sáng lập công ty xe buýt học đường và trở thành một trong những nhà cung cấp vận tải cho học sinh lớn nhất cả nước. Tôi nghĩ tới Will Ade, người bị mất việc tại một công ty dầu ở Texas, đã mở công ty tư vấn thăm dò giếng dầu của riêng mình, trụ sở đặt tại Singapore và đem lại cho ông giá trị ròng cao hơn mọi thứ mà ông từng mơ.

Nếu đã cầm cuốn sách này lên, có lẽ bạn sẽ thấy mình trong tương lai như một Zuckerberg, Jobs, Mendell, Settle hoặc Ade. Hoặc, có lẽ, bạn đang tự hỏi liệu bạn mình có phẩm chất để trở thành một kẻ mạo hiểm chuyên nghiệp hay không.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Có lẽ, trên hành trình của mình, bạn đang xa vạch đích hơn một chút – khoảng 5-10 năm cho đến khi bạn có công ty khởi nghiệp thành công. Bạn đang tự hỏi liệu mình nên bán công ty hay niêm yết sàn chứng khoán; và bạn nhận ra là, dù có nhiều bạn bè trong giới tài chính, nhưng những lời khuyên của họ lại không đầy đủ. Hoặc có thể bạn giống như tôi: Một người xây dựng sự nghiệp thành công nhờ mạo hiểm làm những điều mà người khác cho là điên rồ.

Tôi tham gia cuộc chơi năm 24 tuổi, sau hai lần chuyển việc. Tôi muốn theo đuổi cơ hội phát triển bất động sản mà tôi đã nhắm tới từ năm 17 tuổi, ngay sau khi bỏ học năm nhất Đại học Michigan. Hè năm đó, tôi làm việc tại nhà kho trên bờ sông ở thành phố Jersey. Chỉ cách vài trăm mét ngang sông Hudson tính từ cuối bến tàu nơi tôi nghỉ trưa, Phố Wall rộn ràng với các trung tâm dữ liệu mới và các hoạt động mở rộng. Sự mở rộng đó bắt đầu nhảy cóc từ bờ sông Jersey sang khu học xá vùng ngoại ô xa xôi, mà trong con mắt các nhân viên ở đó thì xa như Siberia vậy. Ngành đường sắt đã sở hữu hầu hết bờ sông Jersey, chạy xuyên từ Manhattan, sự phá sản và cải tổ giữa thế kỷ của họ đã làm mờ mắt các nhà phát triển trước

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

những lợi ích hiển nhiên của việc xây dựng các trung tâm dữ liệu và văn phòng cách Phố Wall chỉ năm phút.

Ý tưởng của tôi quá táo bạo đến mức hầu hết nhân viên bất động sản kỳ cựu đều nghĩ rằng không ai thực hiện được, nói gì đến một chàng trai hai chục tuổi vô danh chưa bao giờ phát triển được thứ gì: Tôi muốn biến một nhà kho xiêu vẹo rộng gần 250.000m^2 để phục vụ kế hoạch mở rộng văn phòng công nghệ cao khu vực Hạ Manhattan.

Sau 18 tháng và vài sai lầm, một thỏa thuận trị giá 25 triệu đô được thông qua và Bến Harborside nhanh chóng trở thành dự án nâng cấp thương mại lớn nhất nước Mỹ. Tôi không biết rằng dự án này – một dự án sẽ phát triển thành tổ hợp văn phòng, cửa hàng, khách sạn và chung cư đa chức năng trong hơn 30 năm tiếp theo – được coi là bước đi tiên phong trong phát triển bờ sông và một trong những giao dịch bất động sản thành công nhất lịch sử New York.

Bốn năm rưỡi sau khi mua Harborside, tôi và đối tác bán nó đi. Chúng tôi đã đạt được thành công vượt sức tưởng tượng của cả hai.

Trong những thập niên sau, tôi đạt thêm vài thắng lợi nữa, nhưng cũng hứng chịu một số thất

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bại đau đớn. Trên hành trình đó, tôi buộc phải hiểu được những hạn chế của chính mình. Nếu bạn đang đau đớn vì doanh nghiệp phá sản hoặc học được bài học cay đắng về ý nghĩa thực sự của *rủi ro*, thì tin tôi đi, tôi từng trải qua rồi.

Một bài học quan trọng mà tôi sớm nhận ra là bằng tốt nghiệp đại học và sau đại học (mà tôi tự hào giành được tại trường Quản lý Sloan của MIT khi trở lại đại học sau 18 tháng làm việc từ lúc bỏ học ở Michigan) hiếm khi tạo nên sự khác biệt quan trọng trong các thương vụ. Xin đừng hiểu nhầm, có bằng cử nhân và thạc sĩ MIT là một trong những cách nhanh nhất để xây dựng sự tín nhiệm trong sự nghiệp của tôi, nền tảng giáo dục tuyệt vời ở đó đã đem tới cho tôi tầm nhìn và kiến thức mà tôi khó có được nếu học ở nơi khác, và đến giờ, tôi vẫn tự hào vì là cựu sinh viên MIT. Nhưng thứ đã giúp tôi tiết kiệm thời gian lại không phải nền tảng giáo dục, mà là tri thức của những người khác – họ từng trải qua những chướng ngại mà lần đầu tiên tôi phải vật lộn, và sở hữu những góc nhìn được trau dồi qua hàng thập kỷ kinh nghiệm mà tôi chưa hề có.

Bạn thấy đấy, thương vụ đầu tiên của tôi sẽ không bao giờ diễn ra nếu thiếu người cố vấn và đối tác của tôi, David Fromer. Ông ấy gấp đôi tuổi tôi: Tôi đang học trung học khi cuộc chiến tranh Việt

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Nam diễn ra ác liệt; David đã giành được ba Trái tim Tím và một Ngôi sao Đồng trong Thế chiến II. Sau đó, ông dành 30 năm để mua bán và xây dựng bất động sản ở Los Angeles, London và Ả Rập Xê Út. Nếu không có sự khôn ngoan, kinh nghiệm và thiên hướng dám chấp nhận rủi ro của David thì dự án bên bờ sông New Jersey đó và hàng tá thương vụ diễn ra sau đó sẽ không thể triển khai.

Triết lý chung trong xã hội cho rằng, giáo viên giỏi nhất là kinh nghiệm. Thực tế đúng như vậy, trong sự nghiệp 40 năm khởi nghiệp của tôi, tôi nhận ra vị giáo viên giỏi nhất chính là kinh nghiệm – *kinh nghiệm của người khác*. Lần nào cũng vậy, thứ giúp tôi xây dựng được nhiều doanh nghiệp (và cả tổ chức phi lợi nhuận) chính là lời khuyên không dễ gì có được từ những nhà khởi nghiệp khác.

Mười chín năm trước, sau khi bán công ty thứ hai, tôi cảm thấy vô cùng bối rối, và khẩn thiết cần lời khuyên từ những người khác đã đi trên con đường ấy trước tôi.

Tôi quyết định phải làm gì đó.

Tổ chức Đầu tư nhằm Nâng cao Hiệu quả trong Thế kỷ 21 (Tiger 21) – nơi hiện là mạng lưới học tập đẳng cấp hàng đầu dành cho những người tạo ra tài sản giá trị cao tại Bắc Mỹ – chính là kết quả.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Nó bắt đầu với một nhóm đơn lẻ gồm sáu nhà khởi nghiệp ở New York – những người đã bán doanh nghiệp của họ. Tất cả chúng tôi đều đã đi qua *thời điểm thanh khoản*, và cảm thấy thách thức trong việc duy trì tài sản một cách thông minh, đồng thời khám phá ra các vấn đề liên quan đến tài sản thừa kế, gia đình, tổ chức từ thiện và *việc lớn tiếp theo.*

Hóa ra, tôi không phải nhà khởi nghiệp duy nhất khao khát có được lời khuyên và cộng đồng mà chỉ các doanh nhân đồng sự mới có thể cung cấp. Không giống người làm việc ở các quỹ đầu cơ, ngân hàng, hoặc doanh nghiệp truyền thống, các nhà khởi nghiệp thường thiếu hụt kiến thức về cơ cấu và tổ chức mà những doanh nghiệp thâm niên đó cung cấp.

Các nhà khởi nghiệp cần được chỉ dẫn, không chỉ trong giai đoạn đầu. Họ còn cần chỉ dẫn khi phát triển công ty và vượt qua các cuộc khủng hoảng tất yếu. Một số ít may mắn có công ty đạt giá trị cao đến mức có thể bán, và họ thậm chí còn cần nhiều chỉ dẫn hơn. Một lời khuyên đúng đắn có thể chỉ đường để doanh nghiệp sinh ra nhiều lợi nhuận ròng hoặc tiền từ thiện hơn; nếu không, khoản sinh lời này có lẽ sẽ mất vì hoạch định kém hoặc bỏ lỡ cơ hội. Nó có thể ngăn doanh nhân

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

không vội tham gia thương vụ, giúp họ sẵn sàng cho những điều sắp tới – mà thường là những thử thách khó khăn hơn. Nhiều cá nhân hoặc doanh nghiệp sẽ cho bạn lời khuyên về quản trị hoặc đầu tư với mức phí nào đó. Nhưng những chỉ dẫn khách quan, không vụ lợi từ những nhà khởi nghiệp bằng hữu – những người đã xây dựng và bán công ty của chính họ – thì khó kiếm vô cùng.

Ngày nay, Tiger 21 đã phát triển vượt quá cả kỳ vọng ngông cuồng nhất của tôi. Chúng tôi có 40 nhóm hoạt động tại 35 thành phố xuyên suốt Hoa Kỳ và Canada. Tổng cộng, hơn 500 thành viên sở hữu tổng giá trị tài sản ròng hơn 50 tỷ đô la (nếu tính cả khối tài sản tài chính và bất động sản mà một vài người trong số họ đang quản lý hộ, thì khối tài sản trị giá hơn 100 tỷ đô la). Chúng tôi hiện đang mở rộng ra toàn cầu. Nhóm đầu tiên của chúng tôi tại London đã được họp mặt vào mùa xuân năm 2017. Chúng tôi có nhiều đối tác hiện tại và đối tác cũ tại các công ty ở Phố Wall và các công ty bất động sản lớn – những người mang đến các kiến thức tài chính sâu sắc và mới mẻ tới các hội thảo của chúng tôi. Phần lớn các thành viên của chúng tôi (bạn sẽ gặp một số trong cuốn sách này) đã tạo dựng cơ đồ từ khu phố nhỏ, trong nhiều lĩnh vực từ máy giặt nạp xu và vật dụng y

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tế cho tới các khoản vay ngắn hạn, khoản nợ thuế và dịch vụ pháp lý. Phần lớn xuất thân từ gia đình trung lưu và lao động phổ thông; rất nhiều người vẫn giữ mối quan hệ với bạn thời trung học. Hầu hết đều không thoải mái khi thảo luận về các thử thách và cơ hội cụ thể trong quá trình làm giàu của mình, và khi thực sự mở lòng, họ thường nói về thất bại nhiều hơn là thành công.

Cứ mỗi tháng một lần, tất cả chúng tôi tạm rời xa các hoạt động kinh doanh, đầu tư, từ thiện, sở thích và gia đình để dành một ngày nói chuyện thẳng thắn và chân thành về mọi thứ liên quan tới kinh doanh, thậm chí về cả cuộc sống và gia đình. Nhiều thành viên coi Tiger 21 là "hội đồng quản trị cá nhân" – một nơi đáng tin nhất để tìm kiếm lời khuyên chân thành và không giới hạn về mọi khía cạnh quan trọng trong cuộc sống. Giờ đây, tôi coi Tiger 21 như một phòng thí nghiệm độc nhất vô nhị về thành công.

Cuốn sách này bắt đầu khi tôi tự hỏi bản thân: Tôi đã học được gì từ các mối quan hệ thân thiết gần 20 năm với một số nhà khởi nghiệp sáng tạo và thành công nhất Bắc Mỹ?

Rất nhiều, hóa ra là vậy. Hơn cả những bí quyết kinh doanh, lời khuyên hay sự hỗ trợ về đầu tư

THƯ VIỆN HOBY
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mà tôi tìm kiếm ban đầu, tôi đã giác ngộ sâu sắc về điều khiến tôi và các nhà khởi nghiệp khác tìm được cảm hứng: Những kiến thức đặc biệt hữu ích cho bất cứ ai có ý tưởng khởi nghiệp, chính là xây dựng một doanh nghiệp, bán một công ty, hoặc ai từng làm điều đó.

Việc tiếp cận được ngân hàng trí tuệ khổng lồ này thường đòi hỏi bạn phải sở hữu tối thiểu 10 triệu đô la tài sản và phí thường niên 30.000 đô la, tính đến hiện nay. Trong những trang tiếp theo, tôi sẽ đưa bạn vào sâu trong mạng lưới riêng của chúng tôi (và miễn phí).

Việc chia sẻ những kiến thức này chưa bao giờ quan trọng như bây giờ. Đó là bởi chúng ta đang trải qua thời điểm kinh tế và chính trị rất bấp bênh. Khoảng cách giàu-nghèo trở nên khắc nghiệt hơn bao giờ hết. Và giới trung lưu từng thịnh vượng đang hao mòn, phần lớn là do toàn cầu hóa và sự ra đời của các công nghệ mới thông minh.

Những lo ngại về vấn đề thiếu hụt việc làm tốt nơi đây, ngay tại quê nhà, đã lên đến đỉnh điểm trong cuộc bầu cử tổng thống năm 2016, khi các ứng viên của cả hai đảng đều hứa hẹn mang lại việc làm – dù điều đó nghĩa là phải thông qua các đạo luật bảo hộ mà trên thực tế, sẽ gây bất lợi cho

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

những người dân mà họ đang cố giúp đỡ. Những lời hứa như thế tạo ra bao kỳ vọng sai lệch.

Một sự thật khắc nghiệt là số việc làm bị chuyển dịch sang Trung Quốc, Mexico và các nước đang phát triển khác chỉ chiếm 15% lượng công việc mất đi. Phần 85% còn lại bị nuốt chửng bởi quá trình tự động hóa. Sẽ không ai cho đám robot, hiện đang đóng vai trò ngày một lớn trong các nhà máy, nghỉ hưu. Sẽ không ai từ bỏ kiến thức họ học được về công nghệ đằng sau xe tự lái, và sẽ không ai rút phích cắm những chiếc máy tính đang điều khiển phần lớn cuộc sống của chúng ta.

Nếu muốn tạo việc làm tại đất nước này, chúng ta không thể trông chờ vào mức thuế nhập khẩu cao chót vót hoặc luật cấm vượt biên. Chúng ta phải trông chờ vào các nhà khởi nghiệp.

Trong lịch sử, các nhà khởi nghiệp đã tạo ra rất nhiều việc làm trong lĩnh vực tư nhân, và giúp nền kinh tế trở nên vững chắc, đóng góp mạnh mẽ cho sự tăng trưởng vượt bậc về mức sống mà thế giới từng được chứng kiến. Điều tương tự cũng đúng cho 70 năm qua. Công việc được tạo ra chủ yếu không phải bởi những công ty lớn và lâu đời, mà nhờ những công ty khởi nghiệp đã tiếp tục thúc đẩy sự phát triển kinh tế của nước Mỹ.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Điều này sẽ càng đúng hơn trong tương lai. Nguồn lực chính tạo ra công việc mới và ổn định sẽ là các công ty nhỏ được thành lập bởi các doanh nhân, và vài công ty trong số đó sẽ phát triển thành những gã khổng lồ trong các năm tới.

Những nhà khởi nghiệp này sẽ cần tới mọi sự trợ giúp có thể có từ các lãnh đạo chính trị ở Washington và các tiểu bang trên toàn quốc. Có thể, một vài người cho rằng, thử thách hiện nay chính là loại bỏ chướng ngại vật đã được dựng nên. Vấn đề là, hiện có quá nhiều thành viên thuộc tầng lớp chính trị, thậm chí cả người ủng hộ kinh doanh đắc lực nhất trong số đó, đang hiểu nhầm các nhà khởi nghiệp và lý do những doanh nhân đó hành động như vậy. Tôi hy vọng, những câu chuyện trong cuốn sách này sẽ giúp các nhà làm luật hiểu rõ hơn về cách chúng ta tìm ra động lực, và điều chúng ta đang cần nhất, với tư cách một quốc gia.

Các nhà khởi nghiệp không phải là thánh nhân, dĩ nhiên rồi, nhưng cũng không phải nô bộc của xã hội, mặc dù doanh nghiệp do chúng tôi tạo ra đóng góp to lớn cho sự thịnh vượng của đất nước.

Nhưng nếu có điều gì đó tôi học được từ việc viết ra cuốn sách này, thì đó là những nhà khởi nghiệp thành đạt *chính là* giống loài đặc biệt trong

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thế giới kinh doanh. Họ khác những lãnh đạo trong doanh nghiệp lớn (dù nhiều doanh nhân giỏi nhất còn là nhà lãnh đạo vĩ đại) và các nhà đầu tư chuyên nghiệp (dù nhiều nhà đầu tư tài năng đã xây dựng nên các công ty riêng của họ). Và mặc dù, những nhà khởi nghiệp xuất sắc nhất cho thấy bản thân sở hữu một số đặc điểm tính cách và tâm lý phổ biến trong các câu chuyện thành công ở nhiều lĩnh vực – như tính tự giác, lòng can đảm và khả năng chấp nhận rủi ro – tôi dám cá là, nếu bạn chọn một nhóm nhà khởi nghiệp ngẫu nhiên, bạn sẽ thấy những người thành công nhất có các đặc tính đó ở cấp độ cao hơn, họ được "nạp" sự lạc quan quá mức mà các nhà tâm lý học sẽ dán nhãn là *ảo tưởng*. Khi hỗn hợp tính cách này có thêm tham vọng được nuôi dưỡng từ nền tảng bối cảnh thuộc tầng lớp nghèo túng, trung bình thấp hoặc gia đình tan vỡ, một tập hợp tính cách độc đáo sẽ bật lên.

Nếu thiếu quá nhiều những đặc điểm tính cách đó, thì dù bỏ hàng năm trời nghiên cứu, lên kế hoạch và cống hiến cũng không đủ để biến bạn thành một nhà khởi nghiệp. Nhưng nếu bạn sở hữu chúng – và tôi tin là bạn có, vì bạn đã cầm cuốn sách này lên – bạn sẽ có thể trau dồi và phát triển chúng.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Với những người không thể "tiêu hóa" được ý tưởng quay trở lại trường học hoặc các hình thức học tập chính quy nói chung, hãy nhớ: Rất nhiều người khởi nghiệp thành công mà tôi biết đều không giỏi chuyện đèn sách, nhưng lại tài năng theo cách riêng và thường có thiên phú đặc biệt về trí thông minh cảm xúc để trở thành các nhà lãnh đạo truyền cảm hứng. Họ còn tò mò vô cùng. Tôi phát hiện ra tỷ lệ các nhà khởi nghiệp mắc vấn đề về học tập khá cao, ví dụ như chứng khó đọc và rối loạn thiếu tập trung. Có vẻ, họ càng thành công và vượt qua nhiều trở ngại, khả năng thành công của doanh nghiệp càng khả quan.

Một trong những bài học quan trọng nhất mà tôi từng học có thể tóm tắt bằng câu châm ngôn của David Russell, một trong những thành viên đầu tiên của Tiger 21, "Khi tôi còn trẻ, họ thường nói trên TV là 'nhà đầu tư thông minh đang làm cái này, nhà đầu tư thông minh đang làm cái kia'. Cuối cùng, tôi cũng trở nên giàu có, và tôi nhận ra 'nhà đầu tư thông minh' cũng ngu ngốc như mọi người thôi." Tạ ơn Chúa vì điều đó. Bạn và tôi có thể thông minh trong 1-2 lĩnh vực, nhưng thường thì chúng ta không biết gì về các lĩnh vực còn lại. Tôi từng nhiều lần phải khiêm tốn thừa nhận rằng, mình cũng có những điểm mù – và

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tôi đã dựa vào các nhà khởi nghiệp khác để giúp chiếu sáng những điểm mù đó. Tôi chân thành mong cuốn sách này sẽ giúp bạn điều tương tự, bất kể bạn đang ở đâu trong cuộc hành trình khởi nghiệp này.

Chú thích

1. Neil Patel, "90% of Startups Fail: Here's What You Need to Know About the 10%," *Forbes.com*, 16/01/2015.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

GIAI ĐOẠN 1

Đánh giá bản thân

Bằng cấp kinh doanh, tài chính hoặc kế toán hẳn nhiên sẽ làm đẹp hồ sơ tìm việc của bạn. Bạn còn có bằng MBA? Làm tốt lắm. Bạn sẽ đủ tiêu chuẩn kiếm việc tại một công ty tuyệt vời.

Tuy nhiên, nếu đang muốn xây dựng công ty từ con số 0, bạn sẽ cần nhiều thứ hơn là chỉ kiến thức sách vở. Trên thực tế, hành động thận trọng hoặc phân tích quá mức sẽ ngăn bạn đưa ra các quyết định nhanh chóng vốn rất cần thiết để giữ vững công ty mới. Nhưng nếu bạn ghét công việc hoặc cấp trên, không thể thích nghi hay cạnh tranh với đồng nghiệp vì bạn bị chứng khuyết tật học tập; nếu bạn có ý tưởng kinh doanh nhưng bạn bè và gia đình lại cho rằng theo đuổi nó thật là điên rồ, thì

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

xin chúc mừng: Có thể bạn sở hữu những tố chất để trở thành nhà khởi nghiệp thành công. Nhưng trước khi thực hiện các bước đi đầu tiên, bạn phải nhìn thật sâu vào trong tính cách và đánh giá xem, liệu bạn có thực sự đủ khả năng dàn xếp ổn thỏa vô số nhu cầu cấp thiết cùng một lúc, và bạn có sẵn tố chất của một nhà khởi nghiệp thành công – một giống loài khác biệt với giới doanh nhân – hay không. Một số người trong các bạn sẽ không còn lựa chọn nào khác ngoài việc thử một lần.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 1

Hiểu rõ chính mình

Nhiều người trẻ thường hỏi, "Tôi nên làm gì?". Nhiều người trong chúng ta đã trải qua tình trạng này khi mới tốt nghiệp cao đẳng hoặc trường kinh doanh, khi tìm kiếm công việc hoặc cố gắng đưa ra một quyết định về sự nghiệp. Nếu may mắn, bạn sẽ có vài sự lựa chọn. Bạn tự hỏi, "Mình nên chọn việc này hay việc kia?". Hoặc bạn nghĩ, "Mình mới được đề nghị nhận công việc lương cao ở một công ty lớn, nhưng lại đang có ý tưởng kinh doanh tuyệt vời. Mình nên làm gì đây?".

Những câu hỏi này được đặt ra như thể, lựa chọn này có lẽ tốt hơn lựa chọn khác, nếu xét trên một quan điểm khách quan. Nhưng đó lại là lối suy nghĩ chủ quan nhất. Nó phụ thuộc hoàn toàn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

vào việc ai là người đặt câu hỏi. Tính cách của bạn là gì? Động lực của bạn mạnh mẽ đến đâu? Bạn có bao nhiêu can đảm và quyết tâm? Bạn có khao khát tạo nên dấu ấn cá nhân không? Hay muốn thành công? Câu trả lời duy nhất là: *Hiểu rõ chính mình.*

Có lời khuyên nào cổ xưa, nổi tiếng nhưng lại bị *bỏ qua* nhiều như vậy chưa? "Hiểu rõ chính mình" là châm ngôn phổ biến vào thế kỷ thứ 4 trước Công Nguyên, được khắc họa rõ nét trên cánh cổng đền thờ thần Apollo, ngôi nhà của các lời tiên tri ở Delphi. Trong một vài bản ghi của Plato, Socrates đã chỉ ra tầm quan trọng của loại tri thức này để sống một cuộc đời đức hạnh. Và từ xưa đến nay, điều này vẫn luôn đúng.

Tôi nhận ra tầm quan trọng của việc thấu hiểu bản thân suốt quá trình trưởng thành và chuyển từ nghề này sang nghề khác. Vào giữa những năm 20 tuổi, tôi đã loại bỏ phương án làm việc cho chính phủ hoặc tập đoàn lớn. Tôi không ác cảm gì với hai loại hình tổ chức trên; vấn đề của tôi mang tính cá nhân nhiều hơn.

Tôi tự hào về cha mình, như mọi đứa con trai mà tôi biết. Richard Sonnenfeldt đã sống một cuộc đời phi thường, xét theo mọi góc độ. Sinh ra tại

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Đức, cha mẹ đã gửi ông và em trai tới trường nội trú ở Anh khi ông mới 16 tuổi. Đó là năm 1938, và quyết định này một phần xuất phát từ kế hoạch đưa gia đình cách xa Đức Quốc xã. Một năm sau đó, Thế chiến II nổ ra. Nước Anh tuyên bố rằng, ông – cũng như toàn bộ người tị nạn Đức từ 16 tuổi trở lên – là "kẻ thù ngoại quốc". Ông bị trục xuất đến trại tị nạn của Úc. Nhưng chẳng bao lâu sau, ông đã thuyết phục tay quản trại người Anh rằng ông là người Do Thái tị nạn và muốn chống lại Đức Quốc xã, thay vì bị giam cầm.

Trên chuyến đi trở lại Anh, con tàu chở ông đã bị trúng ngư lôi trên biển Ấn Độ. Là người tị nạn 17 tuổi, ông dành sáu tháng sau đó làm việc với vai trò quản lý một nhà máy sản xuất đài phát thanh ở Bombay. Tháng 5 năm 1941, ông tới Mỹ, lục địa thứ tư ông đến trong vòng năm năm. Tại đó, ông đoàn tụ với cha mẹ – những người đã trốn thoát khỏi Đức và định cư tại Baltimore. Hai năm sau, ông tham gia quân đội (và nhờ đó, tự động được nhập quốc tịch), có cơ hội chiến đấu chống Đức Quốc xã trong trận Bulge và giúp giải phóng trại tập trung Dachau. Vào giữa năm 1945, tướng Bill Donovan, người đứng đầu Cơ quan Công tác Chiến lược (OSS) và sau này là người sáng lập CIA, đã chọn ông làm phiên dịch cho Tòa án

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Nuremberg về xét xử tội phạm chiến tranh. Ông nhanh chóng thăng tiến ở tuổi 23, và trở thành thông dịch viên chính cho hoạt động truy tố ở Mỹ. Cha tôi và một thị trưởng người Anh đã đi từ nhà giam này sang nhà giam khác để đưa bản cáo trạng cho 21 bị cáo chính tại phiên tòa Nuremberg đầu tiên, và cũng là phiên tòa nổi tiếng nhất. Ông trở thành người thông dịch cá nhân cho Hermann Göring – người nắm quyền chỉ huy thứ hai của Đệ tam Quốc xã.

Mặc dù có kinh nghiệm chiến tranh dày dặn, cha vẫn chưa tốt nghiệp cấp III. Khi trở lại Baltimore, ông được trực tiếp nhận vào học tại trường Kỹ thuật Johns Hopkins và tốt nghiệp với thời gian ngắn kỷ lục. Nhiều năm sau đó, ông trở thành cựu sinh viên xuất sắc của khóa năm 1949. Ông có bằng sáng chế TV màu (ông thiết kế hồi còn là kỹ sư trẻ ở RCA), phát minh ra mạch điện sử dụng trong mọi thiết bị dò tìm rađa cho các nước thuộc Thế giới Tự do từ năm 1951, và lãnh đạo đội ngũ đầu tiên phóng vệ tinh NASA lên vũ trụ. Và sau này, trong sự nghiệp của mình, ông làm hiệu trưởng một trường kinh doanh.

Tôi không thể tưởng tượng ra mình có thể thừa kế bộ gen nào tốt hơn thế. Được dẫn dắt dưới sự chỉ dạy tuyệt vời của cha, cha đã đào tạo tôi từ khi còn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhỏ để tôi luôn tự tin rằng, mình có thể đạt được gần như bất cứ điều gì nếu tôi đặt tâm trí vào đó. Không may, trí tuệ vĩ đại cùng tài năng tuyệt vời của cha đi kèm với sự thiếu khoan dung và cứng rắn, nên chúng đã tác động tiêu cực lên một đứa trẻ như tôi. Chỉ sau khi nghiền ngẫm điều này trong nhiều năm, tôi mới nhận ra, mối quan hệ giữa chúng tôi đã ảnh hưởng đến việc tôi trở thành một nhà khởi nghiệp nhiều thế nào. Việc bị chỉ đạo phải làm gì, khi nào và làm như thế nào luôn khiến tôi nhớ đến một số phẩm chất không tốt của cha, và bản năng của tôi sẽ chống lại điều đó. Tôi đoán là mình nên biết ơn những phẩm chất không hoàn hảo lắm của cha, bởi chúng đã đưa tôi đến với tham vọng khởi nghiệp. Nếu làm nhân viên dưới quyền ai khác, tôi đã không thể có được một phần nhỏ trong thành công mà tôi đạt được hôm nay.

Khi tôi viết cuốn sách này, Marvin Israelow, em rể tôi và là một chuyên gia tư vấn tổ chức, đã gợi nhắc tôi về những nghiên cứu của Edgar Schein. Schein là giáo sư huyền thoại của MIT mà Marvin từng cộng tác cuối thập niên 1970. Schein, giờ đã 88 tuổi, là một trong những người sáng lập lĩnh vực tâm lý học tổ chức, đồng thời nổi tiếng với việc phát triển "mô hình tự nhận thức tài năng, động lực và giá trị của bản thân" giúp mỗi người thiết

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lập đời sống công việc và tham vọng sự nghiệp. Ông gọi là "mỏ neo sự nghiệp".[1]

Năm mỏ neo sự nghiệp đầu tiên được Schein rút ra từ một nghiên cứu thực hiện trên những sinh viên tốt nghiệp các trường kinh doanh 10-12 năm và đã đi theo nhiều con đường sự nghiệp đa dạng, bao gồm:

1. Năng lực công nghệ/vận hành

2. Năng lực quản lý

3. An toàn/ổn định

4. Tự chủ/độc lập

5. Sáng tạo kinh doanh

Sau này, ông bổ sung thêm ba mỏ neo sự nghiệp nữa:

1. Dịch vụ và sự cống hiến cho mục tiêu

2. Thử thách thuần túy

3. Lối sống

Marvin chỉ ra hai giá trị đã "thả neo" sự nghiệp của tôi và đồng thời xuất hiện như một mẫu số chung trong các câu chuyện thành công của nhiều nhà khởi nghiệp trong cuốn sách này: khả năng tự chủ (chủ yếu là cách phản ứng trước sự cứng rắn của cha tôi) và sáng tạo (mà các nhà khởi nghiệp trong nghiên cứu của Schein mô tả là "khao khát muốn xây dựng và tạo ra sản phẩm chỉ là của riêng họ").

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Câu hỏi thực sự cho những nhà khởi nghiệp đầy hoài bão không phải là bạn nên làm việc nào, mà là bạn được sinh ra để làm việc nào. Tất cả đều do *bạn* – khả năng của bạn, điểm yếu, điểm mạnh và, quan trọng nhất là, độ nhạy cảm của bạn. Nếu bạn (giống như tôi) không thể "nuốt trôi" ý tưởng giao nộp bản thân cho những ý tưởng bất chợt của một vị sếp cứng nhắc hoặc một tổ chức thiếu linh động – nếu cách duy nhất khiến bạn thỏa mãn về sự nghiệp của bản thân là lập ra công ty của riêng mình – vậy thì, khởi nghiệp có lẽ phù hợp với bạn. Nhưng nếu bạn cần khoản tiền lương đều đặn, hoặc khả năng chấp nhận rủi ro của bạn không cao, khi đó mỏ neo sự nghiệp rất có thể là sự an toàn/ổn định – yếu tố thứ ba trong danh sách của Schein. Trong trường hợp này, tôi khuyên bạn nên quên chuyện khởi nghiệp đi.

Cần hiểu rõ bản thân để xác định cuộc sống của doanh nhân khởi nghiệp có phù hợp với bạn hay không. Chuyện này có thể khiến vài người ngạc nhiên, nhưng việc thực sự thấu hiểu bản thân hoàn toàn trái ngược với tính ái kỷ hoặc thái độ tự coi mình là trung tâm. Nhưng đây không phải việc dễ dàng. Không thể phủ nhận rằng, tính tự lừa dối là một phần trong bản chất con người. Tâm lý trị liệu được phát minh ra để nhìn thấu tấm mặt nạ mà chúng ta phô bày không chỉ với thế giới, mà còn với

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chính chúng ta. Nhưng đó không phải con đường duy nhất để nhìn nhận bản thân một cách chân thực.

Schein phát minh ra "phương pháp đánh giá mỏ neo sự nghiệp" để giúp mọi người quản lý các lựa chọn nghề nghiệp của họ. Nó bao gồm một chuỗi các câu hỏi giúp hé lộ kiểu công việc tương xứng với bạn và tham vọng của bạn. Công cụ tự đánh giá bản thân của Schein đã được tinh chỉnh qua nhiều năm và hiện đã có sẵn cả trên sách lẫn trên mạng. Nó được dùng phổ biến trong giới quản lý và chuyên viên nhân sự để đánh giá các nhân viên tiềm năng.

Việc hiểu rõ bản thân rất vất vả nhưng lại có những ưu điểm to lớn: Một khi nhận thức được những điểm yếu cá nhân, bạn cũng sẽ hiểu rõ những điểm mạnh hơn.

Bạn định nghĩa thành công là gì? Để trả lời câu hỏi đó, bạn buộc phải bước lùi lại – tại mọi giai đoạn trong sự nghiệp – và nỗ lực để tự hiểu chính mình. Tôi tin rằng, những bài học sau đây sẽ giúp bạn trong cuộc truy tìm bất tận đó.

Chú thích

1. Edgar Schein, Career Anchors (San Diego: University Associates, 1985).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 2

Khả năng tự chủ sẽ đánh bật mê muội nhất thời

Trong vài năm qua, tỷ lệ tiết kiệm trung bình của Mỹ đạt khoảng 5%, thấp hơn nhiều so với 10% của châu Âu và 40% của Nhật Bản. Tuy nhiên, đây vẫn là một sự cải thiện nếu xét đến năm 2005 khi người Mỹ chỉ tiết kiệm 1,9% – mức thấp kỷ lục. Nên nhớ rằng, những thống kê trên không bao gồm số cổ phần đang sở hữu, vì thế giả dụ Bill Gates nắm giữ phần lớn tài sản của mình bằng cổ phần ở Microsoft, ông sẽ bị coi là người có tỷ lệ tiết kiệm thấp. Nhưng ngay cả khi ta gộp cả số cổ phần sở hữu, ta vẫn không thể phủ nhận rằng người Mỹ là những người tiết kiệm tương đối ít. Có tới 24% người nợ tiền thẻ tín dụng, còn nhiều hơn số tiền tích trữ cho các khoản

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tiết kiệm khẩn cấp. Tới 1/5 số người không có tài khoản tiết kiệm, và hơn 1/3 số người Mỹ trưởng thành chưa bắt đầu tiết kiệm cho lúc nghỉ hưu.

Tại sao chúng ta không thể cho thấy khả năng tự chủ cao hơn? Trong 40 năm qua, ngày càng nhiều nhà kinh tế học hành vi lập luận rằng, hầu hết mọi người không hành động giống như những doanh nhân đầy lý trí ở trong sách giáo trình kinh tế. Thay vì tối ưu hóa các mục tiêu cá nhân và kinh doanh, họ lại làm những việc mà nhà kinh tế học hành vi Dan Ariely mô tả là "sự vô lý có thể dự đoán".[1] Như bạn sẽ thấy, các nhà khởi nghiệp tuy có nhược điểm riêng, nhưng việc chi tiêu quá nhiều cho bản thân không hề thuộc danh sách ấy. Tôi nhận ra điều này khi ở độ tuổi 20 và phải làm việc 80 giờ mỗi tuần để phát triển doanh nghiệp đầu tiên của mình, trong khi nhiều bạn bè cùng lứa làm công việc bình thường thì dành các buổi tối để bồi đắp đời sống xã hội của họ.

Hầu hết các nhà khởi nghiệp thành công đều rèn luyện hoặc được sinh ra với năng lực trì hoãn sự hưởng thụ trong những giai đoạn then chốt của cuộc đời. Tôi đã chứng kiến năng lực tự chủ đó ở nhiều nhà khởi nghiệp – những người mà ngay cả sau khi doanh nghiệp thành công hoặc sau khi họ đã bán chúng với mức giá còn cao hơn

THƯ VIỆN KHUYẾT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

họ có thể hình dung – đã tiếp tục sống đơn giản và tương đối giản dị. Chính sự quy củ này đã cho phép họ tiếp tục "gieo trồng" lợi nhuận vào các doanh nghiệp của mình và tối đa hóa khả năng tăng trưởng trong dài hạn.

Nhiều kiến thức mà chúng ta biết về sự tự chủ thu được từ một thí nghiệm tinh vi mà nhà tâm lý học Walter Mischel ở Stanford thực hiện năm 1968. Mischel băn khoăn rằng, tại sao một quyết định lý trí như trì hoãn sự hưởng thụ (chẳng hạn, tự hứa sẽ không dùng món tráng miệng trong nhà hàng) lại thường xuyên bị lép vế khi đối mặt với cám dỗ nhất thời (chiếc xe đẩy món bánh ngọt đã tới). Để tìm hiểu thêm, ông đã lấy trường Mẫu giáo Bing ở Stanford làm nơi tiến hành thí nghiệm. Sau khi tách riêng mỗi đứa trẻ vào một căn phòng, ông trao cho chúng sự lựa chọn. Chúng có thể nhận được phần thưởng (ví dụ một viên kẹo xốp) ngay lập tức, hoặc chúng chờ trong 20 phút (với một đứa trẻ bốn tuổi thì 20 phút lâu như cả cuộc đời) thì sẽ nhận được hai phần thưởng. Nhiều trẻ không thể chờ quá một phút, nhưng một số lại cực kỳ sáng tạo trong việc tìm cách làm sao nhãng bản thân suốt 20 phút.[2]

Trong 40 năm tiếp theo, Mischel và các sinh viên của ông theo dõi 550 đứa trẻ từng tham gia "Thử

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nghiệm kẹo xốp" – theo như cách truyền thông gọi – thu thập thông tin về nghề nghiệp, hôn nhân, tài chính, sức khỏe thể chất và tinh thần của họ.[3] Mischel viết, "Ban đầu những kết quả thu được khiến chúng tôi ngạc nhiên, và đến giờ vẫn vậy".[4] Những đứa trẻ có khả năng chờ đợi lâu hơn không chỉ tập trung hơn, tự tin và tự chủ hơn ở lứa tuổi thiếu niên (giai đoạn mà trẻ em có khuynh hướng khó kiểm soát nhất), mà điểm thi SAT của chúng còn cao hơn 210 điểm.[5] Để đảm bảo những kết quả này không bị ảnh hưởng bởi môi trường xã hội chung ở California trong những năm 1960 và 1970, các nhà nghiên cứu đã lặp lại thí nghiệm này với các nhóm dân số thuộc nhiều tầng lớp xã hội và địa lý khác nhau. Các kết quả thu được đều tương tự.[6]

Đặc biệt thú vị là, các kết quả có vẻ tương quan nhiều với tính cách bẩm sinh của mỗi cá nhân, chứ không phải trí thông minh. Nghiên cứu được thực hiện bởi Angela Duckworth tại Trung tâm Tâm lý học Tích cực thuộc Đại học Pennsylvania càng củng cố điều này. Duckworth – cựu giáo viên lớp 7 – quyết định theo đuổi bằng tiến sĩ tâm lý học để tìm hiểu tại sao rất nhiều học sinh đạt thành tích tốt nhất của bà lại không phải người có chỉ số IQ cao nhất. Bà nhận thấy, khả năng tự chủ của học sinh dự báo kết quả thành tích học tập chính xác

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hơn so với khi ước lượng dựa vào trí thông minh. Ngoài môi trường lớp học, phòng thí nghiệm của Duckworth cũng chỉ ra rằng, khả năng tự chủ mạnh mẽ sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc giảm tỷ lệ hút thuốc, sử dụng cần sa và nhậu nhẹt, và nó tương quan với mức thu nhập, tiền tiết kiệm và mức độ hài lòng với cuộc sống.[7]

Khả năng tự chủ đến từ may mắn về mặt di truyền hay có thể học hỏi được? Thí nghiệm gần đây nhất chỉ ra rằng, mặc dù tất cả chúng ta đều có sẵn nhiều đặc điểm sinh học, nhưng các tố chất thiên bẩm và tố chất hình thành do giáo dưỡng thì không tách biệt nhiều như ta từng phỏng đoán. Mặc dù, tâm tính bẩm sinh thường dễ uốn nắn hơn vào thuở ấu thơ, các nhà tâm lý học nhận ra, chúng ta vẫn có thể thay đổi sau khi lớn lên nếu thường xuyên áp dụng lối tư duy "Tôi nghĩ tôi có thể". Tất cả chúng ta rồi sẽ phải đối mặt với những cám dỗ nhất thời có thể khiến ta sao nhãng các mục tiêu dài hạn của mình. Nghiên cứu gần đây của Mischel cho thấy, khả năng đối phó với cám dỗ phụ thuộc vào năng lực hình dung những kết quả tương lai của hành động đó để triệt tiêu mức độ hấp dẫn của cám dỗ.[8] (Ví dụ, *nếu ăn quá nhiều, có thể tôi sẽ bị béo phì. Nếu hút thuốc, có thể tôi sẽ bị ung thư phổi.*)

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tôi muốn bổ sung: *Nếu tôi không tập trung phát triển doanh nghiệp của mình, nó sẽ thất bại.* Tôi nghĩ đã đến lúc các nhà tâm lý học nên nghiên cứu về một phân khúc dân số trưởng thành ở Mỹ có khả năng tự chủ tốt, chính là những nhà khởi nghiệp thành công. Khi bạn hỏi họ giành được sự tự chủ từ đâu, rất có thể họ sẽ trả lời bạn bằng các câu hỏi: Bạn còn cách nào khác để bắt đầu một doanh nghiệp và duy trì nó? Còn cách nào khác để chúng tôi cạnh tranh hoặc thành công không? Bạn lấy năng lượng từ đâu để đi qua những thời điểm khó khăn, trước khi đến với giai đoạn thành công?

Một trong những lý do khiến nhiều nhà khởi nghiệp đang thành công nhanh chóng mất đi nhuệ khí là họ không thể cưỡng lại cám dỗ muốn khoe khoang với mọi người, hoặc khao khát an nhàn thưởng thức trái ngọt từ thành công của mình. George Heisel, một doanh nhân dày dặn kinh nghiệm và chủ sở hữu một công ty chuyên cung cấp tài chính cho các doanh nghiệp, thường xuyên chứng kiến vấn đề này:

> Một cặp vợ chồng tiết kiệm được khoảng 200.000-300.000 đô la và bắt đầu triển khai một công việc kinh doanh, ví dụ như mở quán ăn. Họ sử dụng khoản tiết kiệm cả đời để quảng cáo, tiêu tốn 100.000 đô la trong năm đầu tiên. Quán ăn phát triển và bắt đầu thu được dòng tiền 150.000 đô la. Họ muốn khoe rằng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

quán ăn của mình thành công như thế nào, vì thế họ mua xe Mercedes và một ngôi nhà mới. Rồi họ phải thanh toán khoản vay thế chấp và khoản vay mua ô tô, nên chẳng bao lâu sau, họ không còn quảng cáo nhiều như năm trước nữa. Kết quả là, họ không thể phát triển việc kinh doanh. Đó chính là lý do tại sao họ thất bại, bởi vì ai đó có nhiều tiền đầu tư hơn sẽ khai trương một quán ăn gần đấy.[9]

Heisel đã chống lại cám dỗ đó vào năm 2001 khi bắt đầu mở doanh nghiệp riêng – công ty cung cấp sản phẩm y tế dành cho người bị tiểu đường. Trong hai năm đầu, anh không hề nhận lương và đổn mọi lợi nhuận vào quảng cáo; khi doanh nghiệp đã phát triển, anh chỉ nhận một khoản lương nhỏ và không cần đầu tư thêm tiền cho công ty trong bảy năm sau đó. Anh và vợ – một bác sĩ – thuê một ngôi nhà. Đó là câu chuyện thường thấy ở những nhà sáng lập thành công, nhiều người trong số họ khởi sự bằng cách tiết kiệm: Họ dồn thu nhập kiếm được quay trở lại doanh nghiệp, đồng thời dự trữ tiền mặt nhiều hết sức có thể để đề phòng rủi ro.

Trì hoãn sự hưởng thụ chính là phẩm chất duy nhất bạn cần để thành công với tư cách doanh nhân, và chúng ta sẽ thấy điều này trong một số bài học ở phần sau.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chú thích

1. Dan Ariely, *Predictably Irrational* (New York: HarperCollins, 2008).
2. Walter Mischel, *The Marshmallow Test: Mastering Self-Control* (New York: Little, Brown, 2014), 4–5.
3. Michael Shermer, "Book Review: 'The Marshmallow Test' bởi Walter Mischel," *Wall Street Journal* (19/09/2014), https://www.wsj.com/articles/book-review-the-marshmallow-test-by-waltermischel-1411160813.
4. Mischel, *The Marshmallow Test*, 23.
5. Như trên, 25.
6. Như trên.
7. Angela Lee Duckworth, "Grit: The Power of Passion and Perseverance," TED Talks Education (Tháng 04/2013).
8. Mischel, *The Marshmallow Test*, 33–37.
9. George Heisel, bài phỏng vấn (14/07/2015).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 3

Hãy lạc quan đến hoang tưởng

Năm 1986, Will Ade đang tận hưởng công việc mơ ước của mình là làm quản lý thăm dò cho công ty dầu ở Texas. Trong ba năm trước đó, ông đã xác định được một số địa điểm hứa hẹn có mỏ dầu – những bể dầu tiềm năng – ở Brunei và tiến hành những cuộc khảo sát lớn, và rồi tìm thấy thêm mỏ dầu ở Colombia mà sau đó Sun, BP, và Exxon đến khai thác. Ông tiếp tục chuỗi công việc này bằng cách dò tìm ở Indonesia. Will đã chứng minh được sở trường tìm kiếm dầu và khí đốt trong quãng thời gian tám năm ở Phillips Petroleum. Ông đã nỗ lực học qua chương trình sau đại học về địa chất mỏ ở California và các bang khác ở phía Tây, rồi trở thành nhà địa vật lý dầu

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mỏ toàn thời gian, tham gia các dự án mạo hiểm lớn ở Philippines và Singapore. Ông hồi tưởng, "Những giếng dầu của tôi đều được khai thác".[1]

Nhưng các công ty lớn triển khai rất chậm. Với mong muốn các mỏ dầu tiềm năng được khai thác nhanh hơn, Will chuyển sang một công ty nhỏ hơn ở Texas. Sau khi hưởng thụ ba năm thành công, ông nhận ra những bất lợi khi làm việc cho một công ty nhỏ và thiếu vốn. Giá dầu lao dốc 67%. Đột nhiên, Will bị mắc kẹt ở Indonesia, thất nghiệp và không có tiền đền bù. Ông, cùng vợ và ba đứa con nhỏ còn quấn tã, không có nhiều kế hoạch phía trước. "Tất cả những gì chúng tôi có là vé máy bay để về Mỹ, trị giá 3.000 đô la."

Nhưng Will lại sở hữu một tố chất quyết định: Niềm lạc quan vô hạn. Trong rất nhiều điều Will học được ở châu Á, có một điều là "chữ tượng hình của từ 'khủng hoảng' trong tiếng Trung có nét giống hệt trong từ 'cơ hội'." Đúng, ông bị mất việc, nhưng ông vẫn sở hữu biệt tài tìm kiếm dầu, và đã mệt mỏi khi phải phụ thuộc vào quyết định của người khác. Vì vậy, ông trả vé máy bay để lấy tiền và mở dịch vụ tư vấn khảo sát dầu, trụ sở đặt tại Singapore.

Mọi nhà khởi nghiệp tương lai đều ấp ủ giấc mơ kinh doanh. Những doanh nhân xuất sắc nhất *tin* rằng họ có thể làm nên đại sự, hết lần này đến

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lần khác. Họ tiếp tục leo từ dự án mạo hiểm này sang dự án mạo hiểm khác, và nếu chiếc thang này bị đổ, họ sẽ nhảy sang chiếc thang khác. Với hầu hết những người đang làm công kiếm sống, thì lạc quan như vậy là bất thường. Và họ đúng. Người *bình thường* sẽ không đánh liều 3.000 đô la cuối cùng để khởi nghiệp. Thứ đã truyền năng lượng cho sự liều lĩnh đó chính là niềm lạc quan ở mức độ cực kỳ cao.

Daniel Kahneman, một trong những nhà tâm lý học có tầm ảnh hưởng nhất thế giới, cho rằng kiểu lạc quan đó đáng lo ngại đến nỗi ông gọi nó là "ảo tưởng doanh nhân".[2] Kahneman đã dành 40 năm trong sự nghiệp học thuật để nghiên cứu cách thức con người ra quyết định, và trong hầu hết các trường hợp, ông không hề ngạc nhiên. Các thí nghiệm tinh vi mà ông thiết kế (ban đầu, ông làm việc cùng đồng nghiệp Amos Tversky, người qua đời năm 1996) đã thúc đẩy sự phát triển của lĩnh vực mới về kinh tế học hành vi. Những thành quả của họ đã giúp Kahneman đoạt giải Nobel Kinh tế năm 2002. (Tversky không được vinh danh bởi giải Nobel không được trao sau khi mất.)

Sự tự tin thái quá phổ biến trong giới CEO, cố vấn đầu tư, nhà báo, học giả, quan chức chính phủ và các chuyên gia dự đoán khác, đến mức

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Kahneman và Tversky phải đặt ra cụm từ "kế hoạch ảo tưởng" để giải thích cho hiện tượng ngân sách thâm hụt nghiêm trọng xuất hiện tràn lan trong rất nhiều dự án.[3] Những ai "chịu chi" để thực hiện trùng tu nhà cửa rất có thể là nạn nhân của kế hoạch ảo tưởng. Một khảo sát năm 2002 về các hộ dân người Mỹ từng tu sửa nhà bếp cho thấy, trung bình thì chi phí thực tế vượt quá ngân sách hơn 100%!

Nghiên cứu cho thấy thái độ lạc quan này có xu hướng cao nhất ở các nhà khởi nghiệp và nhà phát minh, khiến họ nuông chiều bản thân trước một thứ mà Kahneman gọi là "tư duy nhanh". *Tư duy nhanh* tức là hành động theo trực giác[4], và thiên hướng này đưa các nhà khởi nghiệp vào những dự án mạo hiểm tốn kém và quá rủi ro. Theo Kahneman, thế giới sẽ là một nơi tốt đẹp hơn nhiều nếu tất cả chúng ta cố gắng để tư duy chậm hơn, bớt phụ thuộc vào trực giác cũng như cảm xúc, và lý tính hơn.

Nói một cách công bằng thì, Kahneman đã kết luận khá mơ hồ về vai trò của sự lạc quan trong đời sống người Mỹ. Ông thừa nhận, quy mô ngày càng lớn của cuộc nghiên cứu đã chỉ ra rằng, "nếu bạn có thể trao một điều ước cho con mình, hãy cân nhắc nghiêm túc về việc ước cho đứa bé luôn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lạc quan."[5] Những người lạc quan thường vui vẻ, hạnh phúc và được nhiều người ưa thích. Họ thường có hệ miễn dịch khỏe hơn nên sức khỏe tốt hơn. Họ bền bỉ hơn và sẽ nhanh chóng bật dậy từ thất bại. Họ còn sống lâu hơn những bạn bè đồng trang lứa kém lạc quan hơn họ. Kahneman cũng thừa nhận rằng sự lạc quan chính là "động lực của chủ nghĩa tư bản". Ông nói, "Khi ta cần hành động thì sự lạc quan, dù kiểu lạc quan ảo tưởng yếu ớt nhất, cũng tốt."[6]

Mặc dù thừa nhận tầm quan trọng của sự lạc quan đối với thành công trong kinh doanh và đời sống cá nhân của mỗi người, Kahneman có vẻ hơi khó chịu với thực tế rằng, những người rất thành công này vô cùng may mắn trong cuộc sống – và ông đặc biệt phủ nhận điều đó. Tôi sẽ chịu mọi trách nhiệm về lời cáo buộc này. Hồi mới bắt đầu khởi nghiệp, tôi nặng về suy nghĩ, kỹ năng chính là thứ làm nên thành công ban đầu của bản thân hơn hẳn bây giờ. Nhưng câu chuyện của tôi khó có thể là câu chuyện vươn lên từ hai bàn tay trắng. Cha tôi là kỹ sư xuất sắc và phó chủ tịch điều hành NBC. Tôi được học tại những ngôi trường tuyệt vời, nhận được công việc béo bở ở một công ty hàng đầu và làm việc vài năm tại công ty bất động sản của gia đình vợ tôi. Số cơ hội mà tôi có vào

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

những năm đầu tuổi 20 còn nhiều hơn số cơ hội mà nhiều người tìm được trong cả sự nghiệp của họ.

Nhưng đó là 35 năm về trước, và tôi vẫn đang tạo ra những công ty mới. Đúng, vận may khá quan trọng, và tôi khá thực tế về vị trí mình đang đứng nếu xét trên thang điểm giữa một bên là những ảo thuật gia lôi con thỏ ra khỏi mũ, với một bên là những thiên tài thực sự trong chúng ta. Nhưng tôi vẫn không chắc Kahneman đã không phóng đại vai trò của sự may mắn. Nếu Kahneman gặp Will Ade hoặc hàng trăm thành viên Tiger 21 của chúng tôi, ông sẽ sớm nhận ra rằng mức độ lạc quan cao ngất của họ được thổi bùng lên nhờ một khả năng cũng ấn tượng không kém: *Tư duy chậm*.

Mặc dù Will Ade đổi tiền vé máy bay của gia đình để thành lập công ty, nhưng đó không đơn thuần là hành động lạc quan ngu xuẩn. Ông là nhà địa chất học và địa vật lý với thành tích đẳng cấp thế giới trong việc tìm ra các nguồn dự trữ dầu khả dụng. Ông còn hiểu được rằng công ty non trẻ với tổng chi phí thấp tối thiểu của mình có thể cạnh tranh với mức giá thấp hơn. Vậy còn đội ngũ nhân viên thực hiện các hợp đồng thăm dò thì sao? Will, vốn có bằng MBA khi còn làm việc cho Phillips, đã tính xong xuôi chuyện đó. Ông không phải người duy nhất có kinh nghiệm về dầu và khí đốt bị mắc

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

kẹt ở Đông Nam Á trong tình trạng không có việc làm. Ông cười và nhớ lại, "Tôi thuê tất cả những bạn bè cũng bị sa thải như tôi."

Hóa ra, Will cũng có sở trường về điều hành doanh nghiệp. Công ty của ông tiếp tục kiếm được các dự án kinh doanh mới, cũng như các thương vụ sáp nhập và mua lại với các công ty đã niêm yết sàn chứng khoán và các nhà đầu tư cá nhân. Trong 30 năm sau đó, ông đã chứng thực năng lực tư duy chậm của mình hết lần này đến lần khác, vừa thăm dò trữ lượng dầu và khí đốt ở Brunei, Singapore, Malaysia, Philippines và Việt Nam, vừa đầu tư vào các trang trại, trại chăn nuôi và rừng ở quê hương Indiana (Mỹ). Hiện nay, Will nắm quyền ưu tiên khai thác một phần tài nguyên ở một số mỏ dầu mà ông phát hiện ra tại Đông Nam Á, đồng thời tiếp tục tham gia nhiều dự án và thăm dò các địa điểm tiềm năng mới cho một số khách hàng chọn lọc. Giá trị ròng của ông ngày hôm nay bao gồm chín con số và vẫn tiếp tục gia tăng.

Một số người có thể đọc câu chuyện này và nghĩ rằng, "Anh chàng này chẳng qua rất may mắn thôi". Cuộc tranh luận về vai trò của may mắn trong kinh doanh và đầu tư luôn nhắc tôi nhớ đến một bài phát biểu nổi tiếng của Warren Buffett năm 1984. Trong đó, ông bảo vệ cách tiếp cận "đầu tư giá trị"

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mà ông học được từ các cố vấn của trường Kinh doanh Columbia là Benjamin Graham và David Dodd, tác giả của cuốn sách kinh điển *Security Analysis* (tạm dịch: Phân tích chứng khoán) ra đời cách đây 50 năm. Ông nói, "Các vị giáo sư viết sách giáo trình đã sai lầm khi tuyên bố rằng phương pháp Graham-Dodd đã lỗi thời, bởi trong một thị trường hiệu quả, các công ty sẽ luôn được nghiên cứu kỹ lưỡng và định giá sao cho phù hợp, và sẽ không có tài sản nào bị định giá quá thấp." Dựa theo quan điểm đó, những nhà đầu tư nào có thể đánh bại thị trường chỉ đơn thuần là do may mắn.[7]

Buffett chỉ ra nhóm tám nhà đầu tư cực kỳ thành công (bao gồm cả ông và đồng nghiệp Charlie Munger) đã sử dụng phương pháp Graham-Dodd để đánh bại chỉ số S&P 500 với biên độ đáng kể trong hàng thập kỷ. Để minh họa cho lý do tại sao may mắn không phải yếu tố duy nhất tạo ra sự tương quan đáng kinh ngạc đó, Buffett đã đề nghị khán giả tưởng tượng rằng 225 triệu người Mỹ (gần như toàn bộ dân số Hoa Kỳ vào thời điểm đó) đồng ý tham gia một cuộc thi tung đồng xu toàn quốc. Cuộc thi bắt đầu bằng việc mỗi người sẽ đặt cược 1 đô la cho mỗi lần tung đồng xu. Người thua sẽ bị loại, và mỗi ngày tiếp theo, người thắng cuộc sẽ đặt cược số tiền thắng cược tích lũy của họ vào

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lần tung đồng xu mỗi ngày. Những người thua tiếp tục bị loại, và những người chiến thắng – số lượng người bị giảm đi một nửa mỗi ngày – sẽ có gấp đôi số tiền đang có để đặt cược tiếp.

Sau 20 ngày, sẽ còn lại 215 người chiến thắng tất cả các ngày. Buffet thừa nhận là toàn bộ điều này thuần túy có được nhờ may mắn. Nếu ta để 225 triệu con đười ươi tung đồng xu, kết quả cũng giống hệt như thế. Tuy nhiên, vận may thuần túy hẳn sẽ phân bổ đồng đều cho 215 con linh trưởng chiến thắng trên khắp cả nước. Nếu thay vào đó bạn "tìm thấy 40 con đến từ một vườn thú cụ thể ở Omaha" thì Buffett nhấn mạnh rằng "bạn gần như chắc chắn đã tìm ra một thông tin mấu chốt". Sau đó, bạn sẽ bắt đầu tìm kiếm các dấu hiệu cho thấy những nguyên nhân khả thi thay vì coi đây là sự trùng hợp ngẫu nhiên, giống như cách các nhà khoa học vẫn làm nếu một căn bệnh ung thư hiếm gặp xuất hiện trên một số lượng người dân bất thường trong một thị trấn khai thác mỏ cụ thể nào đó. Buffett kết luận rằng sự tuân thủ nguyên tắc mà ông và những người ủng hộ phương pháp Graham-Dodd đã sử dụng để chiến thắng trên S&P trong hàng thập kỷ chính là bằng chứng cho thấy "sự phân bố không cân đối trong số lượng người tung đồng xu thành công thuộc giới đầu

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tư đã xuất phát từ một ngôi làng trí thức rất nhỏ mang tên Ngôi làng Graham-và-Dodd".

Bài diễn văn của Buffett lý giải rằng, để có những khoản đầu tư thành công, thì may mắn thôi chưa đủ, và điều tương tự cũng đúng với việc khởi nghiệp. Hầu hết những nhà khởi nghiệp thành công mà tôi biết đều tới từ một vùng đất giúp nuôi dưỡng khả năng tự chủ, sự bền bỉ và lạc quan. Họ cũng khá may mắn, nhưng tôi nhận ra là may mắn thường ưu ái những người có sự chuẩn bị kỹ càng và sẵn sàng chấp nhận rủi ro khi cơ hội tới.

Chú thích

1. Will Ade, phỏng vấn (19/02 và 14/08/2015).
2. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011), 256.
3. Daniel Kahneman và Amos Tversky, "Intuitive Prediction: Biases and Corrective Procedures," *Forecasting: Methods and Applications*, tái bản lần 2, Spyros G. Makridakis và Steven C. Wheelwright (New York: John Wiley & Sons, 1983), 313–27.
4. Kahneman, *Thinking*. Xem mục 1.
5. Như trên, 255.
6. Như trên, 256.
7. Warren Buffett, "The Superinvestors of Grahamand-Doddsville" (diễn văn, trường Kinh doanh Columbia, 17/05/1984), https://www8.gsb.columbia.edu/ rtfiles/cbs/hermes/Buffett1984.pdf.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 4

Cứ để mọi người đánh giá thấp bạn

Tôi không quen biết nhà khởi nghiệp nào chưa từng nghe một phiên bản nào đó của thông điệp sau: *Anh không làm được đâu. Không bao giờ được đâu.*

Để vượt qua những kẻ hoài nghi và độc địa, gần như mọi nhà khởi nghiệp đều cần đến sự bền bỉ và lạc quan ở mức độ có thể bị coi là ảo tưởng, như đã được minh họa cực kỳ rõ ràng trong câu chuyện của Will Ade (Bài học 3).

Những nhà khởi nghiệp nữ còn đặc biệt cần các phẩm chất này ở mức độ siêu phàm. Khó ai có thể xây dựng một công ty nếu họ không có gì ngoài ý tưởng, nhưng các nhà khởi nghiệp nữ mà tôi biết thường bị đánh giá thấp một cách rất vô lý, đến

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mức từ ngữ duy nhất có thể mô tả chính xác tình trạng này là *phân biệt giới tính*.

Một trong những cơ hội mà quá trình viết cuốn sách này trao cho tôi chính là trải nghiệm được lắng nghe câu chuyện của mọi người. Tôi nghĩ mình đã biết rất nhiều và khá chi tiết về những yếu tố cần có để trở thành nhà khởi nghiệp thành công, nhưng việc lắng nghe câu chuyện của các nhà khởi nghiệp nữ đã cho tôi nhận thức đầy đủ hơn về một thực tế rằng, nạn phân biệt giới tính chính là thử thách kèm theo mà rất nhiều phụ nữ thành đạt phải vượt qua.

Vấn đề gây khó chịu và phổ biến nhất mà tôi chứng kiến là rất nhiều phụ nữ muốn sửa lại câu chuyện mà họ đã kể với tôi sau khi đọc bản in thử thuật lại những lời họ nói. Trong cuộc phỏng vấn kín đáo ban đầu, nhiều nữ doanh nhân đã chia sẻ câu chuyện về các ông chủ hoặc khách hàng gây áp lực để ép buộc họ quan hệ tình dục, những đồng nghiệp nam buộc họ phải tham gia các sự kiện liên quan đến công việc tại câu lạc bộ thoát y, hoặc đơn thuần là những lời lẽ bóng gió thường xuyên và nặng tính công kích giới tính mà họ phải chịu đựng trong nhiều năm. Ban đầu, họ muốn chia sẻ các thách thức mà mình phải đối mặt để độc giả trẻ, đặc biệt là những nữ độc giả đang phải đối mặt với

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

các trở ngại tương tự, được truyền cảm hứng để cố gắng kiên trì. Tuy nhiên, khi thấy câu chuyện của mình được in ra, họ thường muốn rút lại những chi tiết quan trọng vì không muốn bản thân bị coi là nạn nhân – hoặc bởi vì họ không muốn gây hại tới những người đàn ông đã cư xử tệ với họ. Tôi không chắc là tôi có thể cam chịu như vậy.

Điểm quan trọng nhất mà tôi hiểu ra là, phụ nữ phải đối mặt với tình trạng bạo hành nơi công sở nhiều đến mức nào, họ đã học cách cười và chịu đựng chúng ra sao, và có ít nam giới hiểu được vấn đề âm ỉ này thế nào. Tôi cũng từng không hiểu.

Nhưng các số liệu hiển nhiên đã ủng hộ cho câu chuyện của họ. Năm 2015, Chỉ số Khởi nghiệp Toàn cầu (GEM) – một nghiên cứu lớn nhất và lâu dài nhất về hoạt động khởi nghiệp trên toàn thế giới – đã đưa ra một báo cáo đặc biệt về quá trình khởi nghiệp của nữ giới. Báo cáo cho thấy tiềm năng trở thành nhà khởi nghiệp của nam giới cao hơn 50%. Không phải do phụ nữ không nhìn thấy cơ hội kinh doanh – họ có nhận ra chứ. Vấn đề là, họ không nghĩ mình có khả năng thành công, và nỗi sợ thất bại của họ cao hơn so với những nam giới cũng thấy cơ hội đó (có lẽ, thật ra, phụ nữ suy nghĩ thực tế hơn). Ở Mỹ, 61% nam giới cho biết họ tin rằng mình có thể tạo nên một doanh nghiệp

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thành công, trong khi chỉ 46% phụ nữ được khảo sát tuyên bố điều tương tự.

Liệu mọi người có ngạc nhiên không nếu biết rằng, những nhà khởi nghiệp nữ tiềm năng đang tự đánh giá thấp bản thân? Sau cùng thì, khi xét đến những nhà khởi nghiệp thành công nhất hành tinh lúc này, gần như tất cả đều là nam giới: Bill, Sergey, Warren, Mark, Larry… bạn sẽ có được cái nhìn toàn cảnh.

GEM đã phát hiện ra rằng, chỉ 15% các công ty nhận được vốn đầu tư mạo hiểm là có nữ giới trong ban điều hành. Ở những công ty có nữ CEO, con số này giảm xuống còn 3%. Dẫu vậy, có nhiều phụ nữ mạnh mẽ đã thách thức các con số không mấy khả quan trên. Điều tôi thấy thú vị nhất trong hành trình của họ là tất cả họ đều tận dụng thực tế bị đánh giá thấp và biến nó thành lợi thế.

Hãy cùng nghe câu chuyện của Joan Price. Con đường của Joan trải đầy khó khăn ngay từ khi bắt đầu. Mẹ của cô mắc bệnh mãn tính, và Joan chuyển đến Israel khi cô mới 15 tuổi. Ở trường trung học mới tại Israel, cô phải học lại lớp 10 và 11. Với tư tưởng chống chủ nghĩa tư bản, ngôi trường trung học xã hội chủ nghĩa của cô không cấp bằng tốt nghiệp, do vậy, dù phải học thêm vài năm ở trường, Joan vẫn không được cấp bằng!

THƯ VIỆN HUST
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Nhờ sự quyết tâm, ham học hỏi cộng với một sai sót quan liêu đơn thuần, Joan được nhận vào chuyên ngành kinh tế, Đại học Tel Aviv. "Cuối cùng, tôi phải 'đi cửa sau' gần như mọi thứ trong cuộc sống của tôi," Joan nói. "Tôi không được sống một cuộc đời đầy đủ quyền lợi chính đáng. Chẳng ai gọi điện cho tôi để nhận tôi vào Harvard".[1]

Cuối cùng, Joan kết hôn, sinh con, và hoàn thành bằng thạc sĩ tài chính. Sau đó, cô trở về New York để chăm sóc người mẹ ốm yếu của mình. Nguồn thu nhập duy nhất của mẹ cô là tòa nhà mà bà sở hữu ở Chelsea. Joan nhớ lại, "Hồi đó [những năm 1980], khu phố ấy không giống ngày nay chút nào. Vùng lân cận Manhattan ngay phía ngoài kia là quận đèn đỏ, tràn lan gái mại dâm. Chelsea cũng chẳng tốt hơn bao nhiêu."

Joan háo hức muốn tham gia lĩnh vực kinh doanh bất động sản, và cô đã ngăn không cho mẹ mình bán tòa nhà đó. "Vào giây phút tiếp quản nó, tôi đã bắt đầu tìm kiếm tòa nhà thứ hai." Năm 1986, tòa nhà thứ hai lộ diện: Một cơ ngơi nhỏ gồm bốn phòng ở khu West Village trị giá 750.000 đô la. Joan chỉ có 100.000 đô la để đầu tư. Hiển nhiên, số tiền đó không đủ đặt cọc. Chị gái cô đã ra mặt và đề nghị góp thêm cho cô 100.000 đô la. Họ trở thành hai đối tác ngang hàng.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tòa nhà đó chỉ là khởi đầu. Joan nói, "Tôi tiếp tục mua lại các tòa nhà – ban đầu là nhà nhỏ, vì tôi không có tiền." Tại nơi mà người mua khác chỉ thấy sự đổ nát, cô lại nhìn ra cơ hội. "Tôi chọn những khu nhà ổ chuột tồi tệ nhất bạn từng thấy, tôi mua đám hố đen đó và biến hình cho chúng."

Ngày nay, Joan sở hữu hàng chục tòa nhà ở New York và trở thành nhà điều hành nổi tiếng. "Tôi biến gia đình tôi thành một gia tộc bất động sản." Cô đã làm điều đó, bất chấp thực tế là không ai tin cô có thể làm điều đó. Cô nói, "Mọi người sa thải tôi và đối xử với tôi như thể tôi vô hình."

Một phần của tình trạng này có lẽ liên quan đến cách cô thể hiện bản thân, "Tôi thừa hưởng sự tự ti vô hình từ mẹ. Tôi sở hữu ngoại hình và cách hành xử như thể tôi chẳng là gì cả." Trong lĩnh vực kinh doanh mà nam giới thống trị, một phụ nữ như cô càng dễ dàng bị bỏ qua. "Dĩ nhiên, có phụ nữ làm việc trong ngành bất động sản, nhưng không ai làm những điều mà tôi làm. Tôi sẵn sàng chấp nhận thử thách để hé mở những giá trị mà rất ít người dám mạo hiểm thực hiện. Việc tôi là phụ nữ khiến điều này càng có vẻ bất thường."

Việc bị đánh giá thấp lại giúp cô thoát khỏi tầm ngắm của các đối thủ. Rất thường xuyên, những

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

người bán nhà hạ thấp cảnh giác vì Joan là người duy nhất tỏ ra hứng thú đến vậy với ngôi nhà của họ; họ không nhận ra bao nhiêu ưu điểm mà ngôi nhà có thể có.

Giống như Joan, Eva Losacco phải tự xoay xở từ khi còn khá nhỏ. Cha mẹ cô đều là người nhập cư Nam Tư; cha cô là người gác cổng, còn mẹ cô làm việc trong một nhà máy sản xuất lều bạt. Cả hai đều không nói được tiếng Anh, vì thế khi mới bảy tuổi, Eva bắt đầu tự lập khi cô được gửi ra ngoài để tìm kiếm một ngôi trường Công giáo cho cô và em trai.

Cả gia đình sống trong căn hộ có một phòng ngủ. Eva, em trai và bà cô dùng chung phòng ngủ, còn cha mẹ ngủ trên chiếc giường trong phòng khách. Khu vực sống của họ ở Chicago khá hỗn độn. Có lần, một tội phạm vị thành niên đã đập mạnh đầu Eva vào tường gạch.

Bất chấp hoàn cảnh ảm đạm của họ, cha mẹ Eva là một minh chứng nổi bật về việc phải lao động chăm chỉ để có cuộc sống tốt đẹp hơn, và cô không bao giờ cảm thấy mình thiếu bất cứ điều gì. Cô làm việc từ khi 11 tuổi – điều mà cô coi như một món quà. "Nó giúp tôi tự lập. Nó khiến tôi thấy mình có năng lực."[2] Cô còn rất xuất sắc ở trường,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đặc biệt trong môn khoa học. Vào năm lớp 8, cô đã giành chiến thắng trong hội chợ khoa học địa phương, qua đó giành một suất tham gia thi hội chợ khu vực. Cô chiến thắng tiếp lần thi đó và cuối cùng, bước vào hội chợ khoa học của bang. Eva thắng giải, và kèm theo đó là học bổng tại trường trung học nữ sinh Công giáo.

Chứng kiến cha mẹ làm việc vất vả để kiếm được số tiền ít ỏi trong suốt quá trình trưởng thành, mục tiêu của Eva trở nên rõ ràng. "Mục tiêu là tiền và cần phải thật tập trung," cô nói. "Tôi không bao giờ để điều gì khiến mình đi chệch hướng."

Rất nhiều nam giới đã thử làm điều đó. Những ngày đầu sự nghiệp, Eva làm việc tại công ty chuyên buôn bán linh kiện thiết bị xây dựng đường sá và ngành công nghiệp hàng không vũ trụ. Phân biệt giới tính khi đó được coi là bình thường. Những kỹ sư đồng nghiệp sẽ đưa cô tới nhà hàng mà (tiện lợi thay!) có tổ chức những màn trình diễn đồ lót suốt bữa trưa. Cô thừa nhận, "Thật quái dị." Nhưng cô vẫn nở nụ cười và không hề để lộ là mình thấy khó chịu. "Tôi sẽ không bao giờ để họ thấy tôi tỏ ra lúng túng."

Kiểu phân biệt giới tính ngầm đó rõ ràng là một vở kịch lặp đi lặp lại nhiều lần trong sự

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nghiệp của Eva. Một thập kỷ sau, với một công việc khác, lãnh đạo công ty bảo cô trong buổi phỏng vấn đầu tiên, "Tôi không thể tuyển phụ nữ. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu cô đang xử lý dở một thương vụ lớn thì lại phải về nhà nấu cơm cho chồng?" Phản ứng của Eva? "Ông không cần lo về vấn đề đó. Tôi sẽ không bao giờ cưới một người không biết tự làm bánh mì kẹp cho chính mình."

Nhưng vị sếp không đổi ý – "Ông ta giống phiên bản Donald Trump lạm dụng chất kích thích cơ bắp vậy!" – còn Eva không để ý đến sự kém sáng suốt của ông ta. Vốn hiểu rằng phụ nữ làm việc trong lĩnh vực công nghệ và tài chính – lĩnh vực tăng trưởng cao nhưng bị thống trị bởi cánh đàn ông – sẽ cản trở cô nhận được mức lương cao và vị trí hàng đầu, Eva vẫn muốn tận dụng nó làm lợi thế cho mình. "Tôi luôn đảm bảo rằng mình chọn những công ty có cơ cấu trả lương theo hiệu quả làm việc. Được trả lương bằng tiền hoa hồng cho phép tôi khẳng định bản thân, và nó luôn thể hiện rõ ràng những giá trị tôi đem lại." Chẳng bao lâu sau, cô là người được trả lương cao nhất công ty.

Tiền bạc không nói dối. Và sếp của cô không thể tranh cãi gì về thực tế rằng, Eva là một nhân

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

viên kinh doanh "sát thủ" – người đã giúp công ty tăng trưởng trở thành doanh nghiệp trị giá 700 triệu đô la.

Eva nói về những trải nghiệm đó, "Tôi chọn cách coi sự phân biệt đó không phải là công kích cá nhân và không để chúng chiếm cứ suy nghĩ của mình." Thay vào đó, cô làm việc giữa môi trường toàn những người phân biệt giới tính nhưng chỉ tập trung vào các mục tiêu. Đó là một chiến lược nữ quyền theo cách rất thực tế, "Ở đây có chướng ngại vật. Tôi sẽ làm thế nào để vòng qua nó?".

Ở công ty nơi Eva từng làm, cô mang bầu khi đang là nhân viên kinh doanh hàng đầu. Cô kỳ vọng sẽ nhận được 75.000 đô la tiền lương trong sáu tuần nghỉ thai sản. Chính sách chính thức của công ty là phụ nữ nghỉ thai sản sẽ được nhận một tỷ lệ phần trăm nhất định trong số tiền lương năm trước của họ. Nhưng trưởng phòng nhân sự đã gọi điện cho cô để nói rằng công ty sẽ chỉ trả cho cô 17.000 đô la. Eva thừa nhận là mình đã cân nhắc đến việc đâm đơn kiện, nhưng cô nhận ra, "Điều đó sẽ chỉ làm tổn thương tôi nhiều hơn và có thể phá hỏng danh tiếng của tôi cũng như cơ hội có một công việc tốt. Tốt hơn là hãy chú tâm vào phần thưởng." Cuối cùng, cô lựa chọn ra đi thay vì kiện

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cáo, kết quả đã mang lại nhiều cơ hội tốt hơn và những khoản tiền thưởng tài chính lớn hơn.

Ngày nay, Eva thành công vượt mọi kỳ vọng hoang đường nhất của chính cô, và có lẽ điều ấn tượng nhất là cô đã có thể nhún vai bỏ qua những kẻ căm ghét phụ nữ luôn muốn ngáng đường cô.

Hầu hết các doanh nhân thành công đều tài năng hiếm có, nhưng những phụ nữ như Joan và Eva còn phi thường hơn thế. Những chướng ngại vật mà họ phải đương đầu không chỉ là thị trường, mà còn cả giới tính của họ. Tuy nhiên, hai người phụ nữ này có sự gan góc – một phẩm chất (như chúng ta sẽ thấy trong bài học sau) có lẽ là yếu tố dự báo quan trọng nhất về sự thành công của một doanh nhân.

Chú thích

1. Joan Price, phỏng vấn (03/02/2017).
2. Eva Losacco, phỏng vấn (03/02/2017).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 5

Thường thì, sự gan góc sẽ đánh bại chỉ số IQ

Sự lạc quan tiếp năng lượng cho cuộc hành trình của doanh nhân để vượt qua những kẻ độc mồm độc miệng. Sự tự chủ là cơ chế tâm lý để đánh bại những cám dỗ dường như bất khả cưỡng (ít nhất là hiện tại). Nhưng với tỷ lệ các công ty khởi nghiệp thất bại cao, những nhà khởi nghiệp thành công thường phải vượt qua gian nan trong ít nhất một thập kỷ để xây dựng nên doanh nghiệp hấp dẫn với người mua sau này. Điều này không ngừng đòi hỏi một phẩm chất tâm lý bổ sung nữa: Sự gan góc. Angela Duckworth và đồng sự James Gross định nghĩa gan góc là "có mục tiêu lớn đầy thách thức và làm việc cần mẫn để hướng tới nó, trong mọi hoàn cảnh và trong khoảng thời gian vài năm hoặc thậm chí, vài thập kỷ".[1]

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Nghiên cứu của Duckworth về các yếu tố tâm lý ảnh hưởng đến thành tích đã giúp cô dự đoán giáo viên và học sinh nào sẽ thành công ở những trường công lập nội thành khắt khe, ai sẽ vượt qua khóa huấn luyện sĩ quan mùa hè khắc nghiệt trước học kỳ đầu tiên ở Học viện Quân sự West Point, và ứng viên nào cuối cùng sẽ vào được Lực lượng Đặc biệt của Quân đội Hoa Kỳ, bất kể chỉ số IQ, điểm số bài kiểm tra tiêu chuẩn, hoặc thậm chí cả sự sung sức về thể lực.[2]

Duckworth chưa hề nghiên cứu các nhà khởi nghiệp, nhưng định nghĩa của cô về sự gan góc gần như đã tóm lược hầu hết các nhà khởi nghiệp thành công mà tôi từng được lắng nghe trong 20 năm qua. Hầu như họ đều từng đối mặt với thời điểm khủng hoảng, khi mà doanh nghiệp họ đang xây dựng đột nhiên sụp đổ. Mỗi người họ đều tỉnh táo xem xét lại tình hình, đưa ra kế hoạch tấn công, bấm nút khởi động sự gan góc của mình, dành vài năm sau đó để tái sắp xếp hoạt động kinh doanh và biến thành một doanh nghiệp trị giá hàng chục triệu đô hoặc nhiều hơn thế.

Hãy lấy Ed Doherty làm ví dụ.[3] Ed chào đời tại Brooklyn và được người mẹ đơn thân nuôi lớn. Bà từng làm công việc quản gia và giữ sổ sách cho đến khi tiết kiệm đủ tiền để mua một cửa hàng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bán đồ ăn cao cấp ở Long Island. Ed đã làm việc ở đó 40 giờ một tuần trong suốt quãng thời gian trung học và cao đẳng, và dành 60 giờ làm việc mỗi tuần vào mùa hè.

Đến năm 1973, khi Ed đang làm việc tại bộ phận bất động sản của Burger King với nhiệm vụ lựa chọn địa điểm cho những nhà hàng mới ở bờ Đông Duyên hải, ông nhận được cuộc điện thoại từ Marriott. Marriott đang tìm kiếm một người làm công việc tương tự cho các nhà hàng bán đồ ăn nhanh của họ. Người đàn ông từ Marriott nói, "Anh có danh tiếng tốt," và đề nghị Ed mức lương 25.000 đô la một năm. Ed, khi đó đang kiếm được 24.000 đô la, vì thế ông nhận ra mình đang ở vị thế có thể thương lượng: 26.000 đô la. Ông nhớ lại, "Nếu anh ta nói có, tôi sẽ nhận công việc đó. Nếu anh ta nói không, tôi sẽ ở lại với Burger King".

Ed nhận được mức lương tăng vọt. Trong vòng năm năm sau đó, ông trở thành vị nhạc trưởng đại tài chuyên chọn địa điểm và thăng tiến lên vị trí cao thứ hai trong bộ phận bất động sản nhà hàng của Marriott. Ông sớm được đề nghị luân chuyển sang bộ phận vận hành kinh doanh, và tại đó, Ed đã điều hành nhà hàng Roy Rogers thứ ba ở khu vực trung tâm New York. Sau đó, vào năm 1984, ông tiến một bước lớn hơn trên nấc thang

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sự nghiệp nhờ được bổ nhiệm làm tổng giám đốc và phó chủ tịch tại trụ sở chính của Marriott ở Washington D.C., điều hành chuỗi 1.200 nhà hàng Big Boy ở Mỹ. Ông cùng vợ là Joan – khi đó vừa sinh đứa con thứ ba của họ – tìm thấy một ngôi nhà mà họ thích ở khu vực DC.

Trong khi vợ ông chuẩn bị chuyển nhà, Ed bắt đầu làm việc tại trụ sở chính và nhanh chóng nhận ra rằng, tài năng quản lý của ông sẽ vô ích trong môi trường mà một số nhà điều hành cố giành chiến thắng bằng cách phá hoại người khác. Ed đã kiếm được nhiều tiền hơn ông hằng mơ ước. Mặc dù vậy, ông gọi điện cho Joan ở New Jersey và bảo bà hoãn việc chuyển chỗ ở. "Chúng ta cần làm rõ thêm về một số việc."

Trên thực tế, Ed đã làm rõ mọi việc. Ông muốn mua 19 nhà hàng Roy Rogers mà mình từng phụ trách trước khi được bổ nhiệm. Mỗi nhà hàng trong số đó có tổng doanh thu thường niên trung bình là 640.000 đô la và lỗ tổng cộng 700.000 đô la. "Tôi nghĩ tôi có thể xoay chuyển tình hình." Ed thuyết phục CEO của Marriott, Richard Marriott, bán số nhà hàng này cho ông với giá 1 triệu đô la và nhanh chóng tìm được một ngân hàng sẵn sàng cấp cho ông một khoản vay cá nhân. Sau đó, ông đã có cuộc nói chuyện khó khăn nhất từ trước đến

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nay với vợ mình. Ed nhớ lại, "Tôi nói với bà ấy rằng, 'Nào, em yêu, anh sẽ từ bỏ công việc kiếm được 200.000 đô la này, chúng ta sẽ thế chấp căn nhà và anh sẽ đi vay 1 triệu đô. Chúng ta sẽ không có lương trong một khoảng thời gian. Nhưng đây chính là cơ hội kiểm soát vận mệnh của chúng ta.'" May thay, bà ấy đã cổ vũ ông.

Trong vòng 5 năm sau đó, đường lối kinh doanh mới của Ed đã giúp tăng gấp đôi doanh thu trung bình hằng năm của các nhà hàng. Ông vay thêm tiền để bổ sung 9 chi nhánh nhượng quyền Roy Rogers vào đội ngũ nhà hàng của mình, và rồi thỏa thuận với TJ Cinnamons để mua 6 cửa hàng cà phê bánh ngọt. "Đời thật đẹp," Ed nhớ lại.

Nhưng rồi, đời không đẹp mãi. Năm 1990, Marriott thực hiện chiến lược dài hạn và quyết định ngừng kinh doanh nhà hàng đồ ăn nhanh và bán quyền điều hành Big Boy và Roy Rogers cho Hardee's. Theo quan điểm của Ed, người chủ mới đã "phá hủy thương hiệu Roy Rogers" trong vòng 3 năm sau đó. Ed nợ ngân hàng 4,5 triệu đô và "thấy tất cả đang thất bại hoàn toàn". Và rồi ông làm điều mà mọi nhà khởi nghiệp thành công tôi biết đều làm mỗi khi đâm vào ngõ cụt. Ed lý giải, "Tôi không trách bản thân. Tôi không trách bất cứ ai. Tôi chỉ nói là, 'Mình vừa gặp phải một vấn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đề. Mình cần phát triển một kế hoạch, thực hiện kế hoạch và nếu kế hoạch đó đúng đắn, mình sẽ thoát khỏi vấn đề này'." Nói theo cách khác, ông đã nhấn nút khởi động sự gan góc của mình.

Ông đề nghị ngân hàng tái cơ cấu khoản nợ của ông, nhưng họ từ chối với lý do ngân hàng chỉ làm thế khi người đi vay không thanh toán đúng hạn. Ed nhanh chóng giải quyết vấn đề đó bởi ông không còn lựa chọn nào khác ngoài việc dừng trả các khoản vay của mình. Vì ông gần như không còn tiền, việc đưa ra quyết định trở nên dễ dàng. Ông còn phải dừng trả tiền bản quyền thương hiệu cho Hardee's. "Tôi không đủ tiền trả các khoản vay, tiền bản quyền và tiền lương cho nhân viên," ông giải thích. "Nhân viên của tôi sẽ được ưu tiên đầu tiên." Sau đó, Ed thuê những luật sư giỏi nhất mà ông tìm được để giúp đàm phán lại các thỏa thuận với Hardee's và cán bộ ngân hàng; nhờ thế, ông có thể tiếp tục kinh doanh và không phải tuyên bố phá sản.

Trong vài năm sau, Ed tiếp tục bán bất động sản của mình đồng thời thuyết phục ngân hàng giảm khoản nợ của ông xuống 3 triệu đô, và thuyết phục Hardee's miễn trừ khoản thanh toán bản quyền cho ông. Trong chưa đầy một năm, ông đã có 3 triệu đô la để trả dứt khoản nợ (dù thời hạn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

phải trả là 4 năm sau đó). Ed đã thể hiện mình là đối tác đầy sức thuyết phục khi ông thương thảo với ngân hàng giảm khoản vay xuống 700.000 đô la nữa. Ông giải thích, "Giữ tiền mặt vẫn tốt hơn là ngồi chờ sung rụng".

Khi có đủ tiền để tiếp tục kinh doanh, hầu hết các chủ sở hữu sẽ tập trung hoàn toàn vào hoạt động hiện tại của doanh nghiệp. Tuy nhiên, Ed bắt đầu tìm kiếm cơ hội tiếp theo. Ông thích Applebee's – một thương hiệu đang mở rộng ở khu vực phía Đông. Công ty này từ chối. Ed không có giá trị tài sản ròng đạt chuẩn để trở thành đối tác nhượng quyền của Applebee's. Nhưng ông vẫn kiên trì, "Hẳn phải có cách nào để giải quyết vấn đề này chứ?".

Họ cuối cùng đã đồng ý làm việc với ông, và Ed mở 2 nhà hàng Applebee's đầu tiên ở New Jersey năm 1993. Cùng lúc đó, ông bán các cơ sở Roy Rogers, trả hết nợ ngân hàng và tìm thêm cơ hội mới. Ông thành lập 6 cơ sở cho Wendy's mà ông cho rằng sẽ khả thi. Ông liên lạc tới văn phòng công ty Wendy's để hỏi về việc chuyển đổi các nhà hàng Roy Rogers hiện có của mình. Ông hỏi, họ có cho ông vay tiền hay không (vì ngân hàng chắc chắn không cho). Wendy's đồng ý, chủ yếu là vì Wendy's vốn đã cân nhắc việc mua 150 địa điểm Roy Rogers ở New Jersey và Long Island từ Hardee's và đổi tên

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thương hiệu thành Wendy's. Ed nhanh chóng đem lại thành công cho họ. Ông chuyển đổi 3 địa điểm Roy Rogers thành nhà hàng Wendy's, và doanh thu của ông tăng gấp ba. Năm 1995, ông xây thêm 2 nhà hàng Applebee's và chuyển đổi 3 cơ sở Roy Rogers còn lại thành nhà hàng Wendy's.

Trong vòng 3 năm, Ed đã đi từ bờ vực phá sản đến thành công. Sáu năm sau, ông sở hữu 10 cơ sở nhượng quyền của Wendy's và nhiều kinh nghiệm quý giá. Ông đã học được rằng thành công của ông – và tương lai của gia đình ông – phụ thuộc phần lớn vào sự thành công của bên cho nhượng quyền. Điều đó khiến ông không thoải mái, vì thế ông quyết định bán các nhà hàng Wendy's của mình để "có đủ tiền trong ví và giúp cho gia đình không bao giờ phải lo lắng thêm nữa".

Ed, 69 tuổi, vẫn đang sống tốt. Công ty mà ông đang lãnh đạo là Doherty Enterprises giờ đây sở hữu và vận hành 107 nhà hàng Applebee's, 43 quán cà phê Panera Bread và phát triển 2 quán đồ uống Ireland cùng 2 quán rượu vang. Vào thời điểm tôi nói chuyện với ông năm 2016, ông đang kỳ vọng doanh thu hằng năm đạt 500 triệu đô la. "Tất cả là nhờ may mắn," Ed nói với cái nhún vai từng giúp ông chiếm được cảm tình, niềm tin và tiền từ rất nhiều ngân hàng.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Kiểu *may mắn* khó khăn lắm mới giành được đó chính là mẫu số chung cho sự nghiệp của rất nhiều thành viên ở Tiger 21, nhưng thi thoảng, ta được nghe những câu chuyện mà đến cả những người cứng rắn nhất trong số chúng ta cũng cảm động. Khi Rick Bennett gia nhập Tiger 21 và kể câu chuyện của mình cho những thành viên ở Austin, Texas, trong những buổi họp mặt đầu tiên của anh, anh đã được chào đón như một thành viên mà mọi người đều biết rõ: Đối tác trong một công ty quản lý tài sản thành công – người khiến cho việc kiếm tiền có vẻ thật dễ dàng. Tuy nhiên, cái nhìn của họ thay đổi ngay khi Rick kể lại câu chuyện về những điều anh phải trải qua để vào được mạng lưới của chúng tôi.[4]

Hai mươi năm trước, khi Rick và đối tác vừa mới mở công ty, cuộc hôn nhân của Rick đổ vỡ. Vụ ly dị rắc rối hơn hầu hết các cuộc ly dị khác và – như thể thế là chưa đủ để khiến Rick "trật" khỏi sự tập trung và nỗ lực cao độ cần có trong những giai đoạn đầu của bất kỳ doanh nghiệp mới nào – anh nhanh chóng nhận ra, vợ cũ không thể gánh vác quyền nuôi ba đứa con nhỏ. Rick sẽ trở thành ông bố đơn thân.

Anh phải đưa ra lựa chọn khó khăn về tương lai giữa một bên là công ty mới và một bên là con cái.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Anh mang theo quyết định của mình khi đến gặp đối tác kinh doanh, "Tôi cần chăm lo cho nhiều thứ. Tôi không thể vứt bỏ thứ gì trong cuộc sống và tôi sẽ không bỏ rơi bọn trẻ". Chúng là ưu tiên số một của anh; sức khỏe của anh là số hai. "Nếu có thứ gì đó phải vứt bỏ, đó sẽ là công việc. Vì thế, chúng ta phải tìm ra cách linh hoạt giúp tôi tham dự các sự kiện ở trường và làm những gì tôi cần làm".

Họ đã tìm ra cách, và Rick tiếp tục làm những gì anh cần làm – tức là chia đôi cuộc sống để vừa xây dựng công ty, vừa chăm sóc bọn trẻ. Trong 20 năm sau đó, anh đã đạt thành công ấn tượng trong việc cân đối cuộc sống, giúp con làm bài tập về nhà, mời bạn của chúng đến nhà chơi và đi du lịch với chúng – thực hiện tất cả những chuyện đó trong khi vẫn giúp cho công ty tăng trưởng. Anh chủ ý không tái hôn. Anh có một vài mối quan hệ, nhưng không bao giờ đưa ai về nhà.

Chris Ryan, chủ trì các cuộc họp mặt của Tiger 21 ở Austin, hồi tưởng, khi Rick kể câu chuyện của mình, "căn phòng chìm vào im lặng tuyệt đối khi mà sức nặng từ những thách thức mà anh từng đối mặt được hé lộ. Sự tôn trọng họ dành cho Rick, bạn có thể cảm nhận được nó".

Rick nhún vai phủi đi 20 năm kiên cường đó. "Tôi không đau đớn vì nó hay cảm thấy đáng tiếc

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cho bản thân," anh lặp lại lời của Ed Doherty, "Tôi chỉ thực hiện nó. Không chỉ thế, tôi yêu thích nó".

Tôi nghĩ rằng, một trong những lý do khiến câu chuyện của Rick cuốn hút cả căn phòng là bởi nhiều người trong chúng ta có một nửa kia đầy thấu hiểu và linh động đã thay ta chăm lo gia đình, nhờ đó ta mới có thể phát huy sự gan góc vốn có của mình. Hẳn là, những thành viên còn lại đều tự hỏi rằng liệu mình có thể thành công hay không nếu là người cha, người mẹ đơn thân. Candice Carpenter Olson chắc sẽ không tự hỏi điều đó. Cô cũng từng trải qua hoàn cảnh đó. Thật vậy, khi nghĩ về những doanh nhân kiên cường nhất mà tôi biết, Candice Carpenter Olson sẽ xuất hiện trong tâm trí tôi.

Vào đầu những năm 1990, Candice là một phụ nữ thành công và vô cùng tham vọng ở Manhattan. Khi đó, cô đã có sự nghiệp cực kỳ ấn tượng trong giới doanh nhân. Tới năm 40 tuổi, cô đã là Phó Chủ tịch American Express, Chủ tịch Time-Life Video, và Chủ tịch của Q2 – một phiên bản cao cấp của QVC mà cô xây dựng cùng Barry Diller. Cô có tiếng là đủ cứng rắn để đối chọi với ông ấy, mặc dù cô tuyên bố là hầu như ngày nào cô cũng cảm thấy muốn trốn dưới gầm bàn.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Cô nhận ra mình tha thiết muốn được làm bà chủ của chính mình đến thế nào khi mà – trên đường đi phỏng vấn tại nhiều công ty – cô cảm thấy đau thắt vùng bụng và thậm chí đã nôn ra. "Không thể có dấu hiệu nào rõ ràng hơn thế," cô nói. "Tôi phải tự mình thoát ra".[5]

Vào thời điểm đó, Internet mới bắt đầu xuất hiện, Candice, người từng tư vấn cho một trong những nhà điều hành hàng đầu ở AOL, đã nhìn ra cơ hội lớn để tạo dựng một mạng lưới trực tuyến hướng tới khách hàng nữ. Là một phụ nữ độc thân, Candice biết rằng, khó có thể tìm được người bạn đời phù hợp. Cô hẹn hò rất nhiều, nhưng không tìm thấy ai xứng đáng để gắn bó cuộc đời.

Cô nói, "Chúng ta đắm chìm trong niềm tin tôn giáo về một ý tưởng". Ban đầu, các nhà đầu tư không hiểu ý tưởng kinh doanh của cô. "Họ nhìn tôi và nói, 'Phụ nữ không bao giờ dùng Internet'." Ngày nay, điều này nghe thật buồn cười, nhưng lại là nhận thức chung vào thời điểm đó.

Cô mặc kệ những kẻ độc mồm độc miệng và tiếp tục tiến lên. Năm 1995, Candice thành lập iVillage. Tới năm 1999, công ty đã trị giá 2 tỷ đô la.

Trong quá trình này, Candice còn là người mẹ đơn thân nuôi một đứa trẻ mới chập chững biết

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đi. Cô quyết định rằng, thay vì chấp nhận ổn định với một đối tác không phù hợp, tốt hơn là nên tự bắt đầu một gia đình cho riêng mình. Nhiều người không thể tin được thực tế rằng, cô có thể tạo dựng công ty khởi nghiệp thành công trong khi vẫn bước vào cuộc sống chăm con của người mẹ đơn thân.

Candice biết rằng, khi một nhà khởi nghiệp lựa chọn nhầm bạn đời thì kết quả – cả về mặt cá nhân lẫn công việc – đều là thảm họa. "Nhà khởi nghiệp là nghệ sĩ, và họ cần sự hỗ trợ về mặt cảm xúc hệt như những gì người nghệ sĩ cần," cô nói. "Một CEO luôn cô đơn. Một nhà khởi nghiệp kiêm CEO lại càng cô đơn. Nhưng một nhà khởi nghiệp nữ kiêm CEO với một đứa trẻ thì sao? Điều này càng hiếm thấy."

Cô thừa nhận rằng, mọi chuyện thật gian nan, nhưng cô đã tìm ra cách để thực hiện hiệu quả mọi việc. Cô thuê một đầu bếp sinh viên để chuẩn bị bữa tối hằng ngày cho cô và con gái nhỏ. "Tôi sẽ lao về nhà lúc 6 giờ tối và vào chỗ ngồi của mình bên bàn ăn. Sau đó, tôi sẽ dành một vài giờ với con gái, hoàn toàn chìm đắm trong khoảnh khắc hiện tại. Giây phút tôi đặt con trở lại giường, để con ngủ bên cạnh, tôi sẽ nhanh tay mở máy tính và làm việc cho đến nửa đêm hoặc muộn hơn. Thời

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

gian biểu rất căng, nhưng tôi không hề làm khác đi. Giờ đây, con gái tôi đang triển khai công ty đầu tiên của nó ở tuổi 22."

Đoạn cuối trong câu chuyện của Candice cũng bất ngờ không kém: Trong vòng 2 năm sau khi rời bỏ vị trí CEO ở iVillage năm 2000, cô đã gặp chồng mình, Peter – người đứng đầu Random House tại thời điểm đó. Cùng với nhau, gia đình họ đã có 7 người con (3 người được nhận nuôi từ Đông Âu). Cả Candice và Peter hiện đang làm việc cho công ty mới của riêng họ.

Tôi chắc chắn Candice sẽ đồng ý với đánh giá của Rick về cách mà các bậc cha mẹ đơn thân thực hiện khởi nghiệp thành công, "Nếu điều đó dễ dàng thì ai cũng làm rồi". Đây chính là điều mà mọi nhà khởi nghiệp – những người đang không ngừng nỗ lực vươn lên sau thất bại – nên ghi nhớ.

Chú thích

1. Angela Duckworth và James J. Gross, "Self-Control and Grit: Related but Separable Determinants of Success," *Current Directions in Psychological Science* 23:5 (15/10/2014), 319.
2. Angela Duckworth, *Grit: The Power of Passion and Perseverance* (New York: Scribner, 2016).
3. Ed Doherty, phỏng vấn (16/07/2015).
4. Rick Bennett, phỏng vấn (08/09/2015).
5. Candice Carpenter Olson, phỏng vấn (03/02/2017).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 6

Kinh nghiệm tại các công ty hàng đầu luôn vô cùng quý giá

Khi lần đầu tiên nghe được bài học này, tôi nhận ra là nó quá hiển nhiên đến mức tôi muốn đá chính mình một cái vì không nghĩ ra ngay từ đầu. Tôi lập tức nhớ lại hồi năm 1978, khi còn làm việc ở Goldman Sachs. Bất chấp những tranh cãi mà Goldman Sachs bị lôi vào trong thời gian gần đây, thời điểm đó, trong tâm trí tôi, nó chính là chuẩn mực vàng cho một tổ chức đẳng cấp thế giới. Goldman Sachs quy tụ một lượng nhân tài đồ sộ trong ngành tài chính dưới cùng một mái nhà.

Tôi đã được tuyển dụng vào bộ phận mua lại và sáp nhập (M&A) của công ty, địa điểm M&A số một Phố Wall năm đó. Họ chỉ thuê nhân viên

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mới duy nhất là tôi. Tôi phấn khích tột bậc. Nhưng khi bước qua cổng công ty trong ngày đầu tiên đi làm, tôi nhanh chóng để ý thấy mình là nhân viên duy nhất để râu quai nón và đi giày Earth Shoes (Tôi cá là bạn còn chẳng nhớ nổi có loại giày Earth Shoes cơ). Ngay từ ngày đầu tiên, tôi đã nhận ra mình là một mảnh ghép không đồng bộ với các đồng nghiệp.

Các lãnh đạo trong bộ phận của chúng tôi là Geoff Boisi – đối tác trẻ tuổi nhất của Goldman khi đó – và Steve Friedman – người mà sau này trở thành chủ tịch của Goldman cùng với Robert Rubin (từng đảm nhiệm vị trí thư ký kho bạc cho Bill Clinton). Sau thời gian công tác tại Goldman, Steve tiếp tục trở thành người đứng đầu Hội đồng Kinh tế Quốc gia dưới thời George W. Bush, phục vụ trong Ban Cố vấn Tình báo Nước ngoài dưới thời Bill Clinton, và rồi điều hành nó dưới thời George W. Bush. Cuối cùng, ông trở thành chủ tịch Ban Dự trữ Liên bang New York.

Tôi thích mình được bao quanh bởi thật nhiều người siêu thông minh, tham vọng và cuồng nhiệt. Và tôi thích được mang theo danh thiếp của Goldman Sachs trên người. Tất cả chúng tôi cùng chung tay vào quá trình xây dựng đội ngũ của Goldman, từ đó hạ bớt cái tôi riêng lẻ của từng cá

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhân. Hai vị đồng chủ tịch cùng điều hành công ty và mọi bộ phận nghiệp vụ. Đây chính là điểm độc đáo, và cái cách công ty nhấn mạnh vào giá trị của sự hợp tác đã tô điểm cho cách tôi tiếp cận gần như mọi mối quan hệ kinh doanh sau này.

Nhưng ngay cả như vậy, tôi không mất nhiều thời gian để nhận ra rằng, công việc này không hoàn toàn giống với những gì tôi nghĩ khi ký hợp đồng. Tôi không thấy phiền chút nào với giờ làm việc kéo dài (tất cả mọi người – tức là mọi nhân viên cấp bậc bình thường – đều được kỳ vọng là sẽ làm việc từ 9 giờ sáng đến nửa đêm hoặc muộn hơn hầu hết các ngày, cộng thêm cuối tuần). Tôi chỉ không chịu nổi hai điều. Thứ nhất là, người hướng dẫn trực tiếp của tôi cư xử như thằng ngốc. Thứ hai là, công việc này cảm giác quá "tách biệt" đối với tôi. Chỉ đến khi tới Goldman, tôi mới nhận ra đam mê thực sự của mình là xắn tay áo lên và làm bất cứ việc gì cần thiết để phát triển một doanh nghiệp. Khoảng 3 tháng sau khi nhận việc, tôi tới gặp Friedman để mong nhận được lời khuyên cá nhân. Cần một chút can đảm để làm việc này. Friedman, quán quân đấu vật ở trường cao đẳng, nổi tiếng là người không thích nói chuyện phiếm.

Tôi nói với Friedman là tôi không chắc mọi chuyện đang diễn ra tốt đẹp, và tôi cũng không

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chắc là mình thích trải nghiệm ở đây. Tôi đang tìm kiếm chỉ dẫn để giúp bản thân hòa nhập tốt hơn một chút. Ông lắng nghe chăm chú rồi búng ngón tay và (khiến tôi bị sốc) hỏi, "Chà, Sonnenfeldt, cậu có muốn ra đi không?". Điều xảy ra tiếp theo đã đóng một dấu ấn không bao giờ phai mờ trong ký ức của tôi, mãi mãi. Ba mươi giây tiếp theo trôi qua dài như cả cuộc đời. Tôi xem xét lại trong đầu những rủi ro của việc rời đi. Mẹ tôi đang chết dần vì ung thư vào thời điểm đó, và tôi hình dung thấy dòng tít trên trang nhất tờ *New York Times*: SONNENFELDT NGU NGỐC RỜI BỎ CƠ HỘI NGHỀ NGHIỆP HIẾM CÓ TRONG ĐỜI!

Nhưng sau đó, từ đâu đó sâu thẳm bên trong tôi lên tiếng, "Chà, phải... tôi nghĩ thế". Tôi đã vi phạm mọi quy tắc kỷ luật và quan điểm đúng đắn mà cha tôi đã dạy cho tôi. Không để lỡ một nhịp nào, Friedman trả lời, "Chà, chúng tôi biết là cậu thông minh và khác biệt khi tuyển cậu. Có vị trí nào khác trong công ty mà cậu muốn làm việc không?".

Thật là trùng hợp ngẫu nhiên, vào đúng sáng hôm đó khi đang tới văn phòng, thang máy dừng ở tầng lầu bên dưới tầng làm việc của tôi, và một tấm biển đã thu hút tầm mắt tôi: CÔNG TY BẤT ĐỘNG SẢN GOLDMAN SACHS. Tôi trả

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lời, "Ngài thấy bộ phận bất động sản thì sao?". Friedman nhấc điện thoại lên và gọi cho người phụ trách là Shelley Seevak. Thứ Hai tuần sau đó, tôi làm việc dưới trướng của Shelley.

Trong 40 năm qua, ký ức về phản hồi của Friedman ngày hôm đó thường hiện lên trong tâm trí tôi. Cách ông lắng nghe một đứa trẻ đang lo lắng và rồi nhanh chóng khám phá ra các lựa chọn có lợi khác, đối với tôi, là một loại thông minh và linh hoạt mà những công ty đẳng cấp thế giới sẽ ươm mầm cho đội ngũ của họ. Trong sự nghiệp kinh doanh của mình, mỗi khi phải đối mặt với vấn đề về cơ cấu tổ chức, tôi sẽ nghĩ, "Những người xuất sắc nhất ở Goldman Sachs sẽ tiếp cận vấn đề này như thế nào?".

Bạn sẽ có ít cơ hội nhận được những kinh nghiệm hoặc nhận thức sâu sắc như thế nếu công việc đầu tiên của bạn là mở công ty của chính mình. Những người thông minh và bền bỉ có thể học hỏi từ gần như mọi trải nghiệm, nhưng rất nhiều người trong số các nhà khởi nghiệp mà tôi biết đều cho rằng, hầu hết thành công của họ là nhờ kinh nghiệm có được trước đó trong các công ty thành công do người khác thành lập. Theo như George Heisel, người sáng lập công ty cung cấp thiết bị y tế trong Bài học 2, từng nói, không gì

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thay thế được việc "xắn tay áo lên và làm việc từ 6-7 ngày một tuần" trong một công ty vận hành tốt. "Bạn phải có thật nhiều kinh nghiệm để có thể điều hành thành công doanh nghiệp của chính bạn," George giải thích. "Nhiều người thành lập doanh nghiệp cùng ngành với tôi, và họ không nhận ra mình phải tuân thủ bao nhiêu quy định. Ví dụ như doanh nghiệp của tôi, tôi phải đối phó với ít nhất 6 cơ quan chính phủ khác nhau, bao gồm FCC, FDA, Medicaid và Sở Tư pháp."[1]

Khi George thành lập công ty ở tuổi 35, anh đã có hơn 20 năm chính thức làm trong ngành chăm sóc sức khỏe. Anh bắt đầu ở tuổi 12, làm việc sau khi tan trường và suốt mùa hè cho công ty xe cứu thương của gia đình (công ty được ông của George sáng lập ở Rochester, New York). Sau khi học xong cao đẳng, anh làm việc toàn thời gian cho công ty. Bốn năm sau, cha anh bán doanh nghiệp cho công ty Rural Metro, một công ty hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ cấp cứu tại nhiều thành phố trên khắp nước Mỹ và châu Mỹ Latinh, và George tiếp tục ở lại với tư cách nhân viên. Anh hồi tưởng, "Tôi đứng ở vị trí dưới cùng trong số 18.000 nhân viên nếu xét về mức lương và sự tôn trọng". Rural Metro đã mua khoảng 70 công ty xe cứu thương nhỏ có quy mô hộ gia đình, và vị sếp tại công ty

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mới của George cho rằng anh cũng chỉ là một quý tử thừa kế hư hỏng khác. Sự thật thì ngược lại, "Cha tôi bắt tôi làm việc quá nhiều và trả lương tôi quá ít, và từng đùa rằng tôi phải trả tiền cho ông vì ông đã cho tôi học hỏi kinh nghiệm," George hồi tưởng. "Giờ thì, tôi nghĩ ông nói đúng."

Bị đặt dưới sự giám sát của phó chủ tịch cấp cao tiềm năng – người làm việc 7 ngày một tuần – George cũng làm việc 24/7 và thành thạo việc kinh doanh. Anh sớm trở thành người vận hành công việc của Rural Metro tại thành phố Phoenix. Ba năm sau, khi 30 tuổi, anh đã là tổng giám đốc dịch vụ 911 của công ty ở San Diego; một năm sau đó, anh được bổ nhiệm làm chủ tịch khu vực, chịu trách nhiệm 11 khu vực hoạt động ở Argentina, Brazil và Bolivia, đồng thời quản lý 3.500 nhân viên.

"Tôi không nghĩ người trẻ ngày nay hiểu được mình cần có năng lực điều hành doanh nghiệp tốt đến thế nào để có thể thành công ở hầu hết công ty lớn," George nói. "Chỉ là, thật khó để hoàn thành tất cả mọi việc, đến mức bạn buộc phải sáng tạo, bạn phải ra quyết định và phải trao quyền cho đội ngũ của bạn." George thừa nhận rằng, có thời điểm, các cuộc cãi vã quan liêu đã đẩy anh tới gần ranh giới từ bỏ. Nhưng anh sớm nhận ra, đó chính

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

là trải nghiệm hiếm có trong đời. "Tôi luôn mơ đến chuyện thành lập doanh nghiệp của riêng mình, nhưng nếu không có kinh nghiệm tại công ty lớn, tôi nghĩ khả năng thành công sẽ bị giảm xuống."

Anh khuyên, nhà khởi nghiệp nên làm việc cho một công ty "ít nhất 5 năm, nhưng không quá 10 năm. Sau 10 năm, như người hướng dẫn của tôi từng giải thích, bạn sẽ thành công trong tổ chức, nhưng chưa chắc sẽ thành công trên thế giới". George đã chứng kiến một số nhà điều hành hàng đầu ở những công ty lớn có trụ sở tại Rochester cố gắng trở thành nhà khởi nghiệp. "Những nhân viên với cấp bậc và mức lương cao ở Kodak, Xerox hoặc Bausch & Lomb sẽ rời đi, họ nghĩ mình sẽ trở thành những doanh nhân thành công nhất thế giới, nhưng họ không biết chút gì về cách làm bảng lương hoặc quản lý tiền mặt – và họ thất bại." Anh còn gợi ý, nên làm việc cho một công ty đang tăng trưởng nhanh và có nhiều khả năng sẽ giao trách nhiệm thực hiện báo cáo kết quả kinh doanh (P&L) cho người trẻ. "Với trải nghiệm thực hành đó, bạn sẽ hình dung được doanh nghiệp của mình nên như thế nào sau 10 hoặc 20 năm nữa."

Nhưng đừng tuyệt vọng nếu bạn đã dành hơn 10 năm để leo lên bậc thang thăng tiến của công

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ty. Ed Doherty đã dành 25 năm làm giám đốc điều hành cho 3 tập đoàn lớn của Mỹ trước khi quyết định sẽ nắm giữ vận mệnh của mình bằng cách mua 19 nhà hàng đang kinh doanh thua lỗ.

Có một nhà khởi nghiệp ẩn danh mà chúng tôi tạm gọi là Eleanor. Eleanor đã có 20 năm hạnh phúc và đầy sáng tạo trong các vị trí điều hành tại các công ty truyền thông ở châu Á, Mỹ Latinh và Hoa Kỳ mà không hề nghĩ đến việc mở công ty cho riêng mình.[2] Sau đó, một người bạn cũ (và là bác sĩ) đề nghị cô hợp tác thành lập một công ty sức khỏe dành cho phụ nữ, và Eleanor đã bị thuyết phục. Khoảng 10 năm trước, hai người phụ nữ bắt tay thành lập công ty của họ. "Đó là một bất ngờ lớn. Tôi yêu cảm giác có thứ gì đó của riêng mình, và tôi yêu nó theo cách mà tôi chưa bao giờ hình dung tới," Eleanor hồi tưởng. "Ai đó từng làm việc cùng tôi cách đây không lâu đã nói, 'Có phải lúc nào cô cũng tràn đầy động lực thế này không?'. Câu trả lời của tôi là, 'Không'." Mặc dù cô luôn là nhà điều hành doanh nghiệp bận rộn và năng động, việc điều hành công ty của riêng mình đã thắp lên một ngọn lửa mà Eleanor chưa từng biết là mình có. Cô hiển nhiên cần phải học hỏi nhiều điều về lĩnh vực kinh doanh dịch vụ sức

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khỏe, nhưng những kinh nghiệm cô có được từ các doanh nghiệp lớn đã mang lại giá trị cho sự cộng tác này.

"Điều quan trọng nhất mà tôi từng học được trong giới doanh nhân chính là, nếu bạn muốn ai đó chịu trách nhiệm cho công việc, thì người đó cần được quyền ra quyết định. Khi bạn thành lập công ty mới, mọi người cần góp sức, và đội ngũ chủ chốt của bạn phải có tiếng nói trong mọi chuyện. Mọi chuyện có thể sẽ rất rối rắm. Nhưng cùng với sự tăng trưởng của công ty, bạn sẽ phải tạo ra một cơ cấu phân công rõ ràng vai trò và trách nhiệm. Việc chuyển đổi từ phong cách của một công ty khởi nghiệp sang văn hóa của một doanh nghiệp thực sự có thể sẽ là chướng ngại vật khổng lồ nếu bạn không biết 'trách nhiệm và quyền hạn' đó trông như thế nào".

Sau khi nhận được rất nhiều lời đề nghị, Eleanor và cộng sự đã bán lại doanh nghiệp cho một công ty cổ phần tư nhân, một công ty đã mua lại đối thủ lớn nhất của họ. Những kinh nghiệm trong doanh nghiệp lớn và những hiểu biết của Eleanor về cách các công ty hoạt động khi gặp áp lực đã khiến cô trở thành ứng cử viên sáng giá nhất để vận hành công ty sáp nhập mới này trong quá trình nó phát triển thành một doanh nghiệp nghiêm túc

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

và vững chắc. Chỉ một vài năm sau khi hai doanh nghiệp được sáp nhập, chủ sở hữu của công ty cổ phần tư nhân đã quyết định tung doanh nghiệp ra thị trường, và Eleanor làm CEO. Trong số những người mua tiềm năng, có những công ty lớn đã niêm yết trên sàn chứng khoán trong cùng lĩnh vực đó. Eleanor, khi đó, đã cân nhắc viễn cảnh quay lại cuộc sống trong doanh nghiệp lớn. "Tôi đã tìm thấy đam mê của mình, tôi hoàn toàn bị cuốn đi và lo ngại là mình sẽ đánh mất đam mê trong cơ cấu công ty lớn hơn. Điều quan trọng nhất đối với tôi là giữ được ngọn lửa và khiến đội ngũ của mình luôn mang phong cách khởi nghiệp, nhanh nhẹn và thông minh. Tôi đã học được rất nhiều điều quan trọng từ các trải nghiệm trong những doanh nghiệp lớn, nhưng tôi muốn sử dụng những kiến thức đó để xây dựng một thứ gì đó mới, chứ không muốn tiêu hao năng lượng của mình để tái hòa nhập vào kiểu văn hóa của công ty mới với những động lực và trình tự mà có lẽ không phục vụ cho doanh nghiệp và khách hàng của tôi theo cách tốt nhất."

Vì thế, năm ngoái, công ty đã được bán cho một tập đoàn cổ phần tư nhân khác và Eleanor vẫn tiếp tục là CEO. Đối với nữ chủ nhân của doanh nghiệp chăm sóc sức khỏe này, quãng thời gian

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

làm ở các doanh nghiệp lớn tại Mỹ đã cung cấp cho cô một tập hợp kỹ năng cần có để chuyển đổi từ giai đoạn ý tưởng sang giai đoạn xây dựng một công ty khởi nghiệp thành công, và tiếp đó là dẫn dắt một doanh nghiệp do người khác thành lập (nhưng vẫn là một doanh nghiệp độc lập).

Chú thích

1. George Heisel, phỏng vấn (14/07/2015).
2. Ẩn danh, phỏng vấn (31/07/2015).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 7

Khiếm khuyết có thể là lợi thế

Trong nhiều năm, tôi luôn thích thú được quen biết nhiều nhà khởi nghiệp xuất sắc, những người đã vượt qua các hố sâu trong cuộc đời vốn gây cho họ nhiều khó khăn, để thành công trong những môi trường có quy tắc như trường học, công ty hoặc tổ chức lớn. Những khó khăn này bao gồm các thách thức như thiếu vắng cha mẹ, hoặc có gia đình bạo lực và nghiện rượu, các khuyết tật học tập như chứng khó đọc và rối loạn giảm chú ý (ADD), thậm chí là nghiện ma túy. Dường như, có một tỷ lệ bất cân xứng các nhà khởi nghiệp thành công đã từng đối mặt với những khó khăn này và vượt qua tất cả để thành công.

Nếu những thách thức như vậy từng làm lu mờ tài năng của bạn, bạn nên biết rằng mình đã

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

kiên cường hơn hầu hết bạn bè đồng trang lứa rồi. Hơn nữa, có điều gì đó để chứng minh có thể sẽ là động lực mạnh mẽ để bạn phát triển một doanh nghiệp thành công. Cha vợ của tôi hay gọi kiểu người này là "cầu thủ lách bóng", một kiểu vận động viên không bao giờ để chướng ngại vật chặn đứng mình. Nếu một chiến lược thất bại, anh ta sẽ nhanh chóng tìm ra con đường khác để tới vạch cầu môn.

Rick Gornto hỏi tôi, "Anh có biết định nghĩa về nhà khởi nghiệp là gì không? Tới 30 tuổi và vừa bị sa thải".[1] Anh ấy chắc chắn biết. Anh đã dành những năm cuối của tuổi 20 để vật lộn, làm nhiều công việc khác nhau mà không bao giờ cảm thấy thoải mái trong cơ cấu tổ chức của một công ty, luôn tràn đầy khát khao được đi con đường riêng của mình. Khi ứng tuyển vào vị trí nhân viên kinh doanh, anh đã được đề nghị làm bài kiểm tra. "Hai ngày sau, ông ta bảo tôi ngồi xuống và nói, 'Con trai à, tôi không thể thuê cậu. Bài kiểm tra này cho thấy cậu sẽ không bao giờ trở thành nhân viên kinh doanh được'."

Rick chưa bao giờ giỏi làm bài kiểm tra, nhưng anh biết chắc chắn rằng, sức mạnh nằm trong cá tính của anh. Khả năng lãnh đạo bẩm sinh của anh đã được kiểm chứng trong vai trò thành viên ban

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lãnh đạo hội học sinh, và sự quyết tâm của anh đã được hun đúc khi anh phấn đấu để thành một người pha chế hòa nhã và một kỹ thuật viên X-ray trong thời gian học cao đẳng. Nếu không ai muốn thuê anh, anh sẽ mở doanh nghiệp của riêng mình và bán bảo hiểm. "Tôi vay mượn 1.000 đô la, bán hợp đồng bảo hiểm đầu tiên của mình và thuê một thư ký." Trong vòng 3 năm, Rick đã đạt tiêu chuẩn để nhận được một trong những giải thưởng uy tín nhất của ngành bảo hiểm, *Top of the Table*, vì đã bán được các hợp đồng bảo hiểm với tổng giá trị hơn 100 triệu đô la trong một năm.

"Từ đó, tôi bắt đầu tiết kiệm tiền và mua những doanh nghiệp khác. Trong 40 năm sau đó, tôi đã mua và bán khoảng 16 doanh nghiệp." Ví dụ, năm 1993, Rick đã bán một công ty chứng khoán và bảo hiểm với doanh thu thường niên 50 triệu đô la. "Khi đó, tôi 47 tuổi, có thể làm việc trong vai trò tư vấn viên mà vẫn có thể theo đuổi các dự án từ thiện." Không hề tệ với một người chưa từng biết mặt cha, và người mẹ đơn thân của anh thì từng gửi anh cho ông bà ở vùng nông thôn Florida suốt 6 năm, trong căn nhà liền kề ọp ẹp chỉ được sưởi ấm bằng bếp lò. Rick dành 7 năm sau đó để sống trong căn nhà di động ở bãi gửi xe cùng mẹ và người chồng thứ ba của bà cho đến khi họ chuyển

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đến Mexico và bỏ Rick lại trong trường nội trú địa phương. Khi đó, anh mới 13 tuổi. Rick nhớ lại, "Chuyện đó hằn trong tim tôi một cảm xúc lạnh giá dành cho mẹ".

Rick không thể duy trì công việc của mình với lý do y hệt như lý do khiến anh phải học tận 3 trường cao đẳng khác nhau và trở thành vận động viên nhảy dù chuyên nghiệp. Bị mắc ADD khiến anh gặp khó khăn trong việc tập trung, trừ những lúc anh lao mạnh vào không gian. "Tôi làm việc tại một công ty trong một năm rưỡi, và thực hiện sai mọi quy trình làm việc của công ty," anh hồi tưởng sau 40 năm nhận thức muộn màng và một vài liệu pháp tâm lý hiệu quả. "Môi trường doanh nghiệp sẽ cản đường bạn, bởi có quá nhiều nghi thức và quyết định chậm chạp."

Rick nhanh chóng quyết định thực hiện chính điều mà nhiều nhà khởi nghiệp gặp khiếm khuyết nhưng thành công mà tôi biết đã thực hiện: Anh tạo ra một môi trường do mình tùy chỉnh (còn được biết đến với tên gọi là *khởi nghiệp*) giúp phát huy các điểm mạnh và tối thiểu hóa các trở ngại cá nhân của anh. Phong cách làm việc của Rick là uống một cốc cà phê lúc 9 giờ sáng nhằm tiếp năng lượng để anh thực hiện danh sách những việc cần làm. "Tôi sẽ để cơ thể mình tỉnh táo trong

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

quá trình làm việc," anh kể. Sau khi bán công ty đầu tiên, ở tuổi 42, Rick cuối cùng cũng tìm ra cách để đảm bảo cho công ty tiếp theo được quản lý tốt hơn. "Tôi tìm được một 'đối tác đáng tin cậy' để giúp tôi tránh xa rắc rối." Vợ anh ấy, Janice, luôn biết cách giúp anh kiềm chế. Khi có kinh nghiệm và những người thích hợp ở xung quanh, Rick đã biến sự mãnh liệt và các sở thích phóng khoáng của mình thành của cải. ADD đã đem lại cho anh lợi thế cạnh tranh.

Rick còn lâu mới là nhà khởi nghiệp duy nhất mà tôi biết phải học cách biến nhược điểm thành sức mạnh. David Ash đã dành 30 năm đầu tiên trong đời để vướng vào và thoát khỏi quá nhiều rắc rối, đến mức việc anh không bị tống vào tù quả là điều kỳ diệu. Trường học là một thách thức kinh khủng tới mức "đến năm lớp 6 tôi đã ngừng cố gắng".[2] Anh gây chú ý trong khu vực dân cư phức tạp và lộn xộn ở Montreal với tội "đánh nhau, trộm cắp và trốn học". Ở tuổi 16, hoạt động ngoại khóa chính của anh là hút và bán thuốc lá. Anh còn bị mắc chứng động kinh, khiến cuộc sống của anh càng khó khăn hơn.

Cha mẹ của David quá bận rộn với những thách thức riêng của mình khi phải quản lý hành vi của ba người con trai. Cha anh nghiện rượu và là một

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhân viên xếp dỡ hàng ở cảng, lương chỉ vừa đủ sống. Người mẹ bị tâm thần của anh có khuynh hướng dùng thuốc kê đơn quá liều. Công việc thực sự đầu tiên của David là rửa chậu ở YMCA. Sau đó, anh gia nhập đại lý môi giới chuyên tìm kiếm các căn hộ, nơi giúp anh khám phá ra tài bán hàng ẩn bên trong mình. Ở tuổi 17, anh ghi danh vào một khóa học bất động sản mà (anh ngạc nhiên rằng) anh đã thi đỗ. "Cuối cùng, tôi đã có bằng chứng cho thấy rằng mình không hỏng hoàn toàn." Anh được một đại lý của Century 21 tuyển dụng và bắt đầu đeo bộ ria mép giả để trông già dặn hơn. Tại một hội nghị với mục đích truyền cảm hứng để các nhà môi giới đặt ra mục tiêu lớn, David thề rằng anh sẽ trở thành triệu phú ở tuổi 30. Trong 10 năm tiếp theo, anh đã tạo ra hết doanh nghiệp này đến doanh nghiệp khác, "một vài doanh nghiệp trong số đó giúp tôi đủ tiền để trả chi phí sinh hoạt".

Ở tuổi 30, David sống ở Toronto và cố gắng phục hồi sau khi phá sản do khoản phạt 125.000 đô cho 6 năm chậm trả thuế. Để có một khởi đầu mới mẻ, anh quyết định chuyển tới Vancouver với bạn gái Lise, nữ y tá người Canada gốc Pháp ngay thẳng và đã nhìn thấy những tố chất của David mà chính anh còn chưa nắm bắt được. Trong vòng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

2 năm, họ kết hôn, làm việc, tiết kiệm tiền và nuôi một bé trai. May mắn có được gia đình ổn định mà anh chưa bao giờ có, David cuối cùng cũng phải đối mặt với mối đe dọa thường trực tới hạnh phúc của mình: Thói quen hút thuốc. Anh đã tham gia tổ chức hỗ trợ cai thuốc Narcotics Anonymous.

Khi con gái anh chào đời 2 năm sau đó, David đã cai thuốc và bắt đầu công ty khởi nghiệp mới. Với một nhân viên và văn phòng nhỏ, anh trở thành người thứ hai tham gia ngành cho vay nóng tại Canada. Trong vòng một năm, khách hàng đã xếp hàng dài ngoài văn phòng để chờ được vay. Bất chấp những tranh cãi xoay quanh hoạt động cho vay nóng, David gọi nó là "chiếc taxi tài chính" giúp những người làm việc chăm chỉ nhưng có lịch sử tín dụng xấu và gặp khó khăn về tiền bạc có thể sống sót cho đến ngày nhận lương tiếp theo.

Rõ ràng, công ty này đã đáp ứng cho một nhu cầu nhất định. Trong vòng 3 năm sau, anh mở thêm 12 điểm bán lẻ khắp Canada. Đó là năm 1998, bong bóng dot-com* vỡ vụn, và David đã nắm lấy cơ hội để phát triển mạnh hơn bằng cách

* Bong bóng dot-com (Bong bóng Y2K) là một bong bóng thị trường cổ phiếu khi cổ phiếu của các công ty công nghệ cao được đầu cơ. Bong bóng Dot-com đã góp phần tạo nên sự thịnh vượng bất thường cho nền kinh tế của Hoa Kỳ cuối thập niên 1990.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mở dịch vụ cho vay nóng trực tuyến tích hợp đầy đủ đầu tiên. Bốn năm sau, công ty tí hon mà David thành lập đã tăng trưởng lên 500 nhân viên và xử lý các khoản vay hàng trăm triệu đô, đồng thời kiếm được hàng triệu đô lợi nhuận. David là cổ đông duy nhất và giàu có hơn so với những gì mà bản thân anh hồi trẻ có thể tưởng tượng được.

Vậy mà, tại sao anh vẫn cảm thấy mình đang thiếu điều gì đó? Câu trả lời đã tới trong một lớp học có chủ đề về cách ứng dụng doanh nghiệp như một nguồn lực thúc đẩy tích cực, được tài trợ bởi tổ chức Entrepreneurs' Organization, một nhóm hỗ trợ gồm những doanh nhân đồng cấp, mà David tham gia để có được tư vấn về chuyên môn và tài chính. Một học viên trong lớp đã giải thích cách mà công ty của ông quyên góp 20% lợi nhuận để giúp người nghèo trên khắp thế giới và 25% khác cho nhân viên, cộng với kỳ nghỉ 2 tuần được trả thêm lương nếu họ đồng ý sử dụng thời gian đó để giúp đỡ người khác.

David sững sờ. "Đó là cách mà chúng tôi được nuôi dạy", doanh nhân đồng cấp với ông giải thích, "Tôi theo đạo Cơ Đốc". Trong vòng một năm, David đã trở thành tín đồ Cơ Đốc giáo và lập một quỹ công ty để quyên góp 30.000 đô la mỗi tháng cho các tổ chức cung cấp thức ăn, chỗ ở

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

và dịch vụ cho người vô gia cư và bệnh nhân tâm thần ở Vancouver. Năm 2004, anh mua bất động sản vô chủ trong khu vực nghèo khó nhất thành phố và biến nó thành nơi tá túc cho 24 phụ nữ vô gia cư, những người nghiện ngập hoặc gặp vấn đề về tâm thần. Anh đặt tên cho nó là *The Vivian*, theo tên của mẹ anh. Khi nhận ra mình quan tâm đến công việc từ thiện nhiều hơn kinh doanh, David quyết định bán công ty và trở thành chủ một doanh nghiệp xã hội.

Anh và Lise mua một tòa nhà 71 phòng tại Vancouver, tòa Dodson, và sửa chữa nó để cung cấp nơi ở tạm thời cho những người vô gia cư tại địa phương đang trong giai đoạn tìm cách tự đứng dậy trên đôi chân của mình. Năm 2014, tổ chức của David và Lise bán tòa nhà Dodson "với mức chiết khấu đáng kể so với thị trường" – David nhấn mạnh – cho đối tác điều hành của họ là một tổ chức phi lợi nhuận chuyên về nhà ở xã hội để họ tiếp tục điều hành cơ sở.

Một trong những điều tôi học được nhờ lắng nghe những nhà khởi nghiệp thành công này là, không nên đo lường sự thành công chỉ bằng số lượng của cải mà mỗi người tạo ra. Điều tôi thấy thú vị hơn nhiều chính là quãng đường mà người đó đã đi qua. Tôi gần như luôn bị cuốn vào những

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

câu chuyện tuyệt vời của các doanh nhân thành công, những người phải trải qua quãng đường dài hơn để đến với thành công. Đôi khi, xuất phát điểm bị kéo lùi bởi những thiệt thòi về gia cảnh, bởi tình trạng nghiện ngập hoặc những khuyết tật học tập của chính nhà khởi nghiệp – những rào cản mà họ phải vượt qua hoặc khắc phục – và đôi khi, vì vài vận xui mà ta khó lòng tưởng tượng được. Thường thì, những nhà khởi nghiệp thành công từng phải trải qua những nghịch cảnh khắc nghiệt nhất chỉ để tới vạch xuất phát lại chính là những người có nhiều điều để truyền dạy lại nhất. Họ khiến phần còn lại trông thật dễ dàng.

Chú thích

1. Rick Gornto, phỏng vấn (04/02/2016).
2. David Ash, phỏng vấn (24/10/2016).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 8

Nửa kia của bạn phải thích trò chơi mạo hiểm

Tôi đã cân nhắc xem có nên đưa bài học này làm bài học số một hay không, bởi vì một đối tác phù hợp – hoặc hoàn toàn không phù hợp – sẽ ảnh hưởng tới mọi bước đi trong hành trình trở thành nhà khởi nghiệp của bạn. Ở Tiger 21, trong một phần của hoạt động Bảo vệ Danh mục đầu tư thường niên của mỗi thành viên, mọi người được đề nghị chia sẻ danh sách 10 bài học quan trọng nhất mà họ học được từ trước đến nay. Mẫu số chung đạt được là một số phiên bản của lời khích lệ sau: Kết hôn với đúng người, điều đó sẽ tạo nên sự khác biệt hoàn toàn. Một thành viên, người từng từ bỏ công việc thành công để thành lập doanh nghiệp bằng một khoản vay cá nhân

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lớn, hồi tưởng, "Mọi chuyện hẳn đã bất thành nếu tôi không cưới được người vợ sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Tôi biết, rất nhiều người không cho phép vợ/chồng nắm lấy rủi ro để tiến lên phía trước". Linda và Magid Abraham là minh chứng nổi bật và truyền cảm hứng về cuộc hôn nhân "thuận vợ thuận chồng". Linda và Magid gặp nhau năm 1985 khi làm việc. Linda là chuyên viên phân tích Marketing ở Procter & Gamble, và Magid – người mới nhận bằng tiến sĩ từ MIT – đang làm việc cho công ty tư vấn mà Procter & Gamble thuê. Linda miêu tả, "Mối quan hệ của chúng tôi là kiểu quan hệ ngập chìm trong các dữ liệu cứng nhắc".[1] Năm 1992, họ kết hôn; và 3 năm sau, họ lập nên Paragren – công ty đầu tiên của cả hai. Công ty cung cấp phần mềm quản lý quan hệ khách hàng, và Linda cùng Magid đã bán nó trong vòng 2 năm. Sau đó, họ tiếp tục dự án kinh doanh mới ComScore, và đây chính là lúc những nỗ lực điều hành doanh nghiệp của họ được đền đáp.

Là đối tác trong cả tình yêu lẫn kinh doanh là cách làm hiệu quả với cặp đôi Abraham ngay từ khi bắt đầu. "Chúng tôi bổ sung cho nhau," Linda nói. "Anh ấy có tầm nhìn chiến lược rất tốt, còn tôi thì giỏi mảng thương mại. Chúng tôi hiểu được

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhu cầu của khách hàng và cả hai đều tự tin về những điểm tốt và chưa tốt của mình."

Hơn 20 năm sau, họ vẫn làm việc cùng nhau. Sau khi sánh vai suốt 14 năm ở ComScore, giờ đây, họ đang triển khai Upskill – một nền tảng cho những phần mềm như Google Glass. Và họ còn xoay xở để nuôi 4 đứa trẻ trên hành trình đó. Linda nói, "Anh ấy luôn là đối tác của tôi trong mọi nấc thang cuộc đời".

"Chúng tôi đồng điệu một cách tự nhiên," Linda kể về cách họ chia sẻ những trách nhiệm công việc và gia đình. "Mọi thứ luôn trơn tru. Rất nhiều phụ nữ phải đối mặt giữa hai lựa chọn: Hết mình vì gia đình hay vì công việc," cô kể về việc phải quyết định tập trung cho con cái hoặc tiếp tục theo đuổi sự nghiệp đầy tham vọng. "Tôi được ở trong một hoàn cảnh đặc biệt và có thể làm cả hai."

Một vài người không hiểu điều đó. "Nhiều người nhướn mày với chúng tôi tại những buổi tiệc," Linda nói. Nhưng với cặp đôi khởi nghiệp này, cách làm của họ rất hiệu quả. "Thay vì khiến mọi chuyện khó khăn hơn, nó lại biến mọi thứ trở nên dễ dàng hơn. Tôi không biết mình có thể đạt được những gì tôi đang có hay không, nếu thiếu anh ấy. Những sở thích của chúng tôi luôn hòa

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hợp 100%," cô nói. "Tôi không tin vào thứ gọi là cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Với tôi, đó chỉ là cuộc sống."

Mô hình của gia đình Abraham quả thật phi thường. Không nhiều người tìm thấy đối tác tình cảm và đối tác công việc ở cùng một người. Hầu hết các nhà khởi nghiệp mà tôi biết đều có nửa kia sẵn sàng đóng vai trò là người hỗ trợ.

Vợ của Robert Oringer, Marla, thực tế còn động viên anh chấm dứt công việc đang tốt đẹp tại IBM để tự kinh doanh. Khi đó, họ vừa đính hôn và đang chuẩn bị làm đám cưới, và Marla – hẹn hò với Robert từ khi còn là thiếu niên – vừa mới hoàn thành chuyên ngành kinh doanh và đang lên kế hoạch tìm việc trong lĩnh vực thời trang bán lẻ. Marla giải thích, "Tôi chưa bao giờ hình dung mình sẽ cưới một anh chàng công sở – tất cả những gì tôi biết là doanh nghiệp gia đình". Cha cô sở hữu một công ty may mặc thành công ở Montreal.[2] "Anh không muốn rời đi để làm công việc gì khác sao?", cô hỏi Robert và hiểu rằng, anh luôn có mục tiêu tạo dựng doanh nghiệp riêng kể từ khi chuyển ngành từ kế toán sang quản trị doanh nghiệp ở trường Wharton. Robert nói, anh định ở lại IBM trong 5 năm. "Chà, anh sắp công

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tác đủ 5 năm rồi," Marla nhấn mạnh. "Anh không nghĩ thế là đủ rồi à?" Robert suy nghĩ trong giây lát rồi nói, "Ừ, anh nghĩ em nói đúng."[3]

Robert bắt đầu tìm mua một doanh nghiệp tại New York hoặc Montreal, và với sự giúp đỡ từ các nhà môi giới kinh doanh được cha của Marla giới thiệu, một cơ hội đã xuất hiện tại Montreal. "Ba tuần trước lễ cưới," Marla hồi tưởng, "Robert gọi điện và nói, 'Anh sẽ chuyển tới Montreal'." Vài ngày trước lễ cưới, họ dùng tiền cưới và khoản vay 70.000 đô la từ cha của Marla để mua lại một doanh nghiệp. "Chúng tôi kết hôn, không có tuần trăng mật, chỉ có vài đêm trong khách sạn ở Montreal. Và khi cuối tuần kết thúc, Robert phải đi vì có chuyến công tác đầu tiên ở Vancouver. Tôi thấy ổn với chuyện đó, bởi tôi biết chúng tôi đang tự chuẩn bị cho tương lai của cả hai. Với tôi, đây chỉ là một phần trong cả quá trình." Marla lúc đó 22 tuổi, đã kết hôn với một nhà khởi nghiệp non trẻ, có một công ty đang gặp khó khăn và một khoản vay. Robert vẫn còn nhớ trạng thái tinh thần của mình vào thời điểm đó: Anh thường tỉnh dậy vào ban đêm và "sợ phát khiếp".

Marla không hề biết điều đó, nhưng Robert đã chia sẻ các kế hoạch phát triển doanh nghiệp với cô. Trong thời gian này, Marla nhanh chóng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tìm thấy một căn hộ và bố trí đồ đạc, đồng thời kiếm được một công việc làm nhân viên mua hàng thời trang – một công việc mà cô thích. Marla giải thích, "Khi đó, tôi theo đuổi sự nghiệp của riêng mình bởi thu nhập của chính tôi sẽ hỗ trợ cả hai". Cô muốn có một gia đình, nhưng vẫn thể hiện rõ mình sẵn sàng chờ một vài năm, nhằm đem lại cho chồng cô cơ hội phát triển doanh nghiệp. "Chúng tôi sống giản dị thôi," cô nói. "Tôi không hề phàn nàn. Chúng tôi trao đổi về chuyện cùng nhau xây dựng cuộc sống cho cả hai. Tôi thấy được vai trò của mình là phải hỗ trợ theo mọi cách, mọi hình thức hoặc phương pháp nhằm giúp hai vợ chồng bước qua cánh cửa đầu tiên."

Hơn hết, Marla coi bản thân là một "đối tác". Quan hệ hợp tác đó đã trở nên mạnh mẽ hơn nhiều, và phức tạp hơn nhiều, vào 8 năm sau. Thời điểm ấy, Robert đang được thưởng thức một số thành công trong vai trò nhà khởi nghiệp. Anh đã sáp nhập công ty của mình với một công ty khác mà hai người chủ ở đó có mối quan hệ đối tác với anh.

Sau 5 năm tốt đẹp với công việc mua hàng, Marla từ chức để tiếp quản vị trí lãnh đạo một phân xưởng trong công ty của cha cô, sau cái chết đột ngột của người chú vốn giữ chức chủ tịch phân xưởng này. Cô hồi tưởng, "Giờ đây, tôi bán

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hàng cho các nhà bán lẻ, và những người mua yêu thích tôi vì họ biết tôi từng là nhà bán lẻ". Cô tiếp tục đi làm tại công ty cho đến tháng thứ tám khi mang thai đứa con đầu tiên, chỉ nghỉ ngơi vài tháng sau khi con trai Cory của họ chào đời. Khi con trai thứ hai Justin ra đời, Marla trở lại làm việc chỉ sau vài tuần.

Khi Justin được 9 tháng còn Cory 3 tuổi, trong vòng 3 tuần, cả hai đứa trẻ đều bị chuẩn đoán mắc bệnh tiểu đường. Marla làm xét nghiệm lượng đường trong máu ngay trong đêm và đi làm với sự mệt mỏi, và cô vẫn đi công tác 1-2 ngày một tuần. "Mọi chuyện không được thuận lợi," cô thừa nhận. "Tôi biết mình phải thực hiện vài thay đổi. Vì thế, tôi tắt hết đèn trong văn phòng rồi bảo cha và mọi người trong bộ phận rằng, tôi sẽ quay lại sau một tháng." Nhưng cô không trở lại làm việc. "Sau vài ngày ở nhà, buồn bã vì không được làm việc, tôi bất ngờ nhận ra thực tế rằng, quản lý hai đứa trẻ bị bệnh tiểu đường đòi hỏi sự nỗ lực 24/7, và tôi cần hỗ trợ Robert để anh ấy có thể làm những gì anh ấy cần để thành công. Cuộc sống của chúng tôi đã thay đổi". Với tư cách chủ doanh nghiệp bán các sản phẩm liên quan đến bệnh tiểu đường, Robert hiểu rõ những gì các gia đình phải đối mặt từ rất lâu, trước khi con của anh được chẩn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đoán. Giờ đây, con đường sắp tới của anh càng trở nên rõ ràng. Theo lời anh, chính là "phát triển sản phẩm cải thiện cuộc sống của các con tôi".

Trong khi Robert tập trung vào các sản phẩm và thương vụ đầu tư mang tính đột phá liên quan tới bệnh tiểu đường, Marla ngồi bên ngoài nhà trẻ, lớp mẫu giáo và trường tiểu học của con, cứ mỗi nửa giờ lại kiểm tra lượng đường trong máu và tư vấn cho giáo viên cách chăm sóc. Khi gia đình Oringer đủ khả năng thuê người giúp việc, cô đào tạo và giám sát họ. "Đó là công việc của tôi, 7 ngày một tuần, là công ty nhỏ của riêng tôi chuyên về hỗ trợ cả ngày lẫn đêm," cô nhớ lại, "và chúng tôi thảo luận về mọi thứ mà Robert đang làm trong công việc kinh doanh về bệnh tiểu đường; do đó, chúng tôi thực sự là các cộng sự".

Lời khuyên của Marla dành cho các cặp đôi trẻ đang bắt đầu cuộc sống trong khi một người đang cố gắng khởi nghiệp là, "Một trong hai bạn sẽ phải ổn định để nhà khởi nghiệp phát triển tốt. Vì thế, trong thời gian đầu sự nghiệp của chúng tôi, tôi chính là người ổn định và có công việc cố định tại Montreal. Tôi không tạo ra các cơn sóng. Tôi ở đó để đối phương dựa vào. Tôi chính là người hỗ trợ". Marla rõ ràng đã giữ vững vai trò một đối tác mạnh mẽ: Cory hiện đang làm việc

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tại Goldman Sachs ở New York. Justin đang học Đại học Nam California và theo đuổi đam mê kinh doanh trong lĩnh vực âm nhạc. Và với cái tổ hiện đã rỗng, Marla bước vào một giai đoạn mới trong mối quan hệ hợp tác của cô với Robert. "Tôi luôn là đối tác trong các khoản đầu tư của anh ấy," cô giải thích. "Nhưng bây giờ, tôi đang đi công tác với anh, cùng tới các cuộc gặp gỡ các nhà sáng lập của những công ty khởi nghiệp chuyên về bệnh tiểu đường, giao lưu với những nhà đầu tư tiềm năng khác, và được giới thiệu với tư cách 'đối tác'. Cho đến nay, tôi vẫn luôn là người hỗ trợ anh ấy, nhưng giờ đây, anh ấy đang giúp tôi tìm kiếm niềm đam mê mới."

Robert đã giúp Marla mang các dự án liên quan đến bệnh tiểu đường vươn tầm quốc tế. Vào mùa thu năm 2015, cô tham gia Hội đồng Lãnh đạo Beyond Type 1, một tổ chức phi lợi nhuận mới thành lập chuyên đề xuất các cải tiến và chương trình giúp bệnh nhân tiểu đường trên toàn thế giới có cơ hội vươn lên, với trụ sở đặt tại California. Marla giải thích, "Mục tiêu là để mọi người thay đổi cách suy nghĩ về bệnh tiểu đường và khiến họ nhận thức được những gì mà bệnh nhân tiểu đường đang phải đối mặt mỗi ngày". Cô đã mua và tìm nguồn cung ứng cho toàn bộ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sản phẩm thương hiệu Beyond Type 1. Vào tháng 9 năm 2015, cô bắt đầu tư vấn các hoạt động quan hệ công chúng và truyền thông xã hội cho *The Human Trial*, bộ phim tài liệu được thực hiện nhờ nỗ lực từ một công ty đang tìm cách chữa trị bệnh tiểu đường.

Rick Gornto (Bài học 7) và vợ ông, Janice, bắt đầu cuộc hành trình khởi nghiệp trước gia đình Oringer hẳn một thế hệ; họ đã kết hôn được 45 năm. Khi lần đầu gặp nhau, Rick mới 25 tuổi và đang tranh thủ kỳ nghỉ ngắn sau học kỳ đầu tiên ở trường luật để hồi phục sau khi bị gãy cổ vì nhảy dù. Trong khi đang hồi phục, ông gặp một tín đồ Cơ Đốc giáo sùng đạo và tốt bụng đến mức Rick quyết định là mình muốn được giống như ông ấy. Rick thường xuyên tới nhà thờ, và rồi người hướng dẫn của ông đã giới thiệu ông cho cháu gái của mình. Rick nói, "Tôi thích nói thế này: Ở tuổi 25, tôi đã được gặp *hai J* – Chúa Jesus và Janice – người thực sự tuyệt vời đối với tôi".[4] Ông hồi tưởng, "Chúng tôi bắt đầu từ con số 0. Ý tôi là, chúng tôi chẳng có gì cả". Nhưng niềm tin của Rick vào bản thân và đức tin của Janice nói rằng ông sẽ thành công – theo một cách tuyệt vời nào đó – cuối cùng lại là tất cả những gì họ cần. "Tôi đã quá ngây thơ và tin tưởng," Janice nhớ lại, tự cười

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bản thân ở tầm tuổi 20, khi đó mới tốt nghiệp cao đẳng với tấm bằng ngôn ngữ trị liệu, mới làm đám cưới và sắp trở thành một người mẹ. Bà thừa nhận, "Mọi chuyện khởi đầu không được tốt lắm".[5] Đầu tiên, Rick gặp khó khăn khi tìm kiếm và duy trì việc làm. Sau đó, ông nắm lấy một cơ hội với công ty bảo hiểm ở ngoại ô Houston, chuyển đến đó trong khi Janice đang mang thai đứa con thứ hai. Bà thừa nhận, "Mọi chuyện có vẻ điên rồ," và lưu ý thêm rằng, khi đó Rick không có lương định kỳ, "chỉ có tiền hoa hồng thôi".

Nhưng Rick nhanh chóng chứng tỏ mình là một nhân viên bán hàng bẩm sinh, tiền hoa hồng tăng lên, và sự tự tin về năng lực kinh doanh của ông cũng tăng. "Rick quả thực là một người sẵn sàng giành lấy những gì mình muốn và luôn tràn đầy năng lượng," Janice ngạc nhiên và thừa nhận rằng, tính bà vốn cẩn trọng và hay phân tích hơn Rick nhiều; đây cũng chính là kiểu người mà Rick cần để cân bằng bản chất bốc đồng và chứng rối loạn thiếu tập trung của ông. Bà nói, "Tôi luôn giữ cho ông ấy đi đúng hướng". Với Janice đóng vai trò như chiếc mỏ neo, danh tiếng của Rick trong vai trò nhân viên kinh doanh bảo hiểm tài năng được lan rộng. Ông sớm trở thành đối tác trong một công ty bảo hiểm khác ở thị trấn và bắt đầu tiết

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

kiệm tiền cho bước đi tiếp theo. Janice đã cân nhắc việc quay trở lại trường để trở thành y tá, nhưng bà nhanh chóng nhận ra rằng, công việc của Rick đang trở nên quá khó đoán đến mức bà không thể nhận một công việc cố định. "Với một người háo hức điều hành công ty của riêng mình như Rick, ông ấy cần một cộng sự có thể linh động," bà giải thích. "Ông ấy có thể gọi điện cho tôi từ chỗ làm vào thứ Hai và nói, 'Chúng ta sẽ tới Hawaii vào thứ Sáu. Sẽ có cuộc họp, chúng ta phải tới đó'. Tôi phải ngay lập tức tìm một bảo mẫu chăm sóc bọn trẻ và lên đường. Nếu có sự nghiệp riêng, tôi sẽ không thể làm những việc như thế."

Khi nhìn lại quá khứ, Janice khó lắm mới tin nổi mình đã từng tin tưởng nhiều như thế nào. "Nếu con gái đến gặp tôi và nói, 'Chồng con muốn bỏ việc và nhận một công việc chỉ có tiền hoa hồng, con thì đang mang bầu, và chúng con sẽ chuyển nhà,' tôi sẽ bảo ngay, 'Con điên à?'." Sau đó, bà cười, "Và như thế, bài học ý nghĩa của câu chuyện này là đôi khi bạn chỉ cần còn trẻ và ngốc nghếch".

Hoặc bạn cần phải rất, rất lạc quan – như tôi từng nhắc đến – đó chính là phẩm chất thiết yếu của một nhà khởi nghiệp thành công. (Và tôi xin bổ sung nhanh là không phải mọi nhà khởi nghiệp

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tôi biết đều có cuộc hôn nhân thành công như gia đình Abraham, Gornto và Oringer.) Với Janice, việc chia sẻ cuộc đời với một nhà khởi nghiệp đòi hỏi ở bà một phẩm chất trên hết: "Bạn phải linh hoạt". Bà không hối hận và sẵn sàng gợi ý cho bất cứ ai đang tìm kiếm lời khuyên là họ nên theo đuổi hành trình khởi nghiệp. "Bạn sẽ có một cuộc đời thú vị," bà nói, "bạn sẽ gặp rất nhiều người, đi tới rất nhiều nơi, và cuộc đời bạn sẽ không bao giờ buồn tẻ". Cảm ơn Chúa vì điều đó.

Khi đang cố gắng tái sắp xếp các thông tin này, tôi chợt nhận ra mình cũng có vận may tương tự như Rick và Robert: Người vợ 40 năm cũng sánh bước cùng tôi trong cuộc sống biến động của một nhà khởi nghiệp. Katja xuất thân từ một gia đình kinh doanh bất động sản cực kỳ thành công. Nếu tôi mất đi mọi thứ trên hành trình kinh doanh, các con tôi cũng không bao giờ bị đói. Điều này cho phép tôi chấp nhận những rủi ro mà nếu ở trong hoàn cảnh khác, có lẽ tôi đã phải suy nghĩ rất nhiều và rất khó khăn. Giống như Marla Oringer, Katja cũng hiểu được những nền tảng trong cuộc sống của một nhà khởi nghiệp, vì cô ấy đã lớn lên với một người cha làm ông chủ của chính mình và phải trải qua một số thăng trầm lớn trên con đường đó.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Những khi tôi sao nhãng mọi thứ vì một thỏa thuận hoặc điều gì đó liên quan đến doanh nghiệp mà tôi sở hữu, vợ tôi vẫn luôn (theo cả ngàn cách) linh hoạt và thấu hiểu hơn hầu hết các bà vợ khác trong hoàn cảnh tương tự, và như thế, tôi luôn cảm thấy biết ơn. (Những chuyện cấp bách trong gia đình vẫn luôn được ưu tiên, và cả những sự kiện lớn trong cuộc đời cũng thế, hầu như lúc nào cũng vậy.)

Mô hình của Rick, Robert và tôi khá giống với mô hình thông thường. Các bà vợ của chúng tôi đóng vai trò hỗ trợ then chốt, họ thường làm hầu hết các công việc hằng ngày để nuôi dưỡng gia đình và điều hành tổ ấm. Sự nghiệp đó không được trả lương nhưng cũng cần nhiều nỗ lực như khi vận hành doanh nghiệp. Nhưng đây chỉ là một cách để thực hiện mọi thứ – rõ ràng là, có nhiều cách khác để làm cho cuộc sống gia đình, hôn nhân và việc điều hành doanh nghiệp trở nên hiệu quả. Linda và Magid là những minh chứng nổi bật về một dạng quan hệ đối tác khác biệt.

Tôi sẽ kết thúc bằng lời cảnh cáo này: Nếu đã cam kết bước lên hành trình trở thành một nhà khởi nghiệp, bạn nên suy nghĩ cực kỳ cẩn thận về việc xây dựng mối quan hệ trọn đời với ai đó không sẵn sàng hỗ trợ bạn, hoặc tệ hơn, nếu cảm xúc và

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhu cầu cá nhân của người đó có nguy cơ cản trở bạn nhận được sự linh hoạt và năng lực cần thiết để vượt qua những cơn bão bất khả kháng trong suốt sự nghiệp của bạn. Nếu có thể, hãy chọn ai đó sẵn sàng trở thành đối tác của bạn trong mọi mặt.

Chú thích

1. Linda Abraham, phỏng vấn (03/02/2017).

2. Marla Oringer, phỏng vấn (11/08/2016).

3. Robert Oringer, phỏng vấn (21/07/2016).

4. Rick Gornto, phỏng vấn (04/02/2016).

5. Janice Gornto, phỏng vấn (15/08/2016).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ


THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

GIAI ĐOẠN 2

Dựng xây đội ngũ

Nguyên mẫu về hình ảnh những nhà khởi nghiệp Mỹ xuất sắc chính là những thiên tài đơn độc – người một mình biến ý tưởng mà kẻ khác coi là điên rồ thành một công ty mang tính biểu tượng. Nhưng khi mời một nhóm nhà khởi nghiệp cùng ngồi trong một căn phòng, bạn sẽ nhanh chóng nhận ra rằng, hầu hết bọn họ đều gặt hái được lợi thế nhờ tài năng và sức mạnh của người khác – những tư vấn viên, đối tác, nhà quản lý và nhân viên đáng tin cậy – trên mọi bước của cuộc hành trình.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 9

Không ai quá giỏi hay quá già đến nỗi chẳng cần người cố vấn

Khi sắp xếp một nhóm người theo thứ tự từ không mấy thành công đến rất thành công, bạn sẽ thấy những người rất thành công có nhiều trải nghiệm sâu sắc với người cố vấn hơn. Điều này đặc biệt đúng trong trường hợp của các nhà khởi nghiệp. Những người không mấy thành công sẽ đưa ra rất nhiều lý do cho việc tại sao họ không tìm được người thích hợp để hướng dẫn cho mình. "Bạn sẽ tiết kiệm được rất nhiều thời gian, ít khi bị nản chí hay mắc sai lầm, nếu gặp được ai đó hiểu những gì họ có thể làm khi cho bạn lời khuyên," John Bridge đến từ Chicago, người đã dựa vào các cố vấn của mình khi mở 4 doanh nghiệp khác nhau, nói.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tôi đã nhận được rất nhiều lợi ích từ các cố vấn, bắt đầu từ vị chủ tịch ở công ty đầu tiên mà tôi làm việc toàn thời gian năm 17 tuổi, trong mọi giai đoạn của sự nghiệp. Các cố vấn đã giúp tôi trở thành một nhà khởi nghiệp, nhà đầu tư, nhà quản lý và công dân tốt hơn, và (tôi thích nghĩ là) một người tốt hơn. Theo định nghĩa, cố vấn là người hướng dẫn dày dặn kinh nghiệm. Thuật ngữ này bắt nguồn từ nhân vật Mentor trong tác phẩm *Odyssey**, người được Odysseus giao trách nhiệm coi giữ nhà và trông nom đứa con trai duy nhất của ông là Telemachus, trước khi ông khởi hành tới trận chiến thành Troy.

Các cố vấn có thể đóng nhiều vai trò, tùy thuộc vào nhu cầu của bạn:

- **Cựu binh khôn ngoan**: Sẵn sàng mang đến cho người trẻ những lợi ích từ kinh nghiệm và thành công của họ.
- **Giáo viên nhiệt huyết**: Sẵn sàng truyền đạt kiến thức và kỹ năng cụ thể cho người mới, bạn bè đồng trang lứa hoặc cấp trên (trong trường hợp học về các công nghệ mới).

* Odyssey là bộ sử thi nổi tiếng của Hy Lạp, thường được coi là sáng tạo của Homer.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

- **Người bạn hào phóng**: Sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp hoặc bạn bè học các kỹ năng, thu thập thông tin, liên hệ những mối kinh doanh mới và tránh khỏi sai lầm mà người cố vấn từng mắc phải.
- **Huấn luyện viên cách sống**: Sẵn sàng (hoặc được đào tạo) để đưa ra lời khuyên cho mọi người về các mục tiêu cá nhân, cơ hội nghề nghiệp và vấn đề gia đình liên quan đến nghề nghiệp, kinh doanh và hưu trí.
- **Người lắng nghe tuyệt vời**: Với những người đang đối mặt với vấn đề khó khăn, đôi khi điều họ cần nhất là một cố vấn đáng tin cậy để lắng nghe họ giải thích các vấn đề và tìm ra giải pháp. Những hành động đơn giản như thảo luận về tình thế khó khăn và nỗi lo thầm kín nhất với người mà bạn tin tưởng sẽ giúp bạn tìm ra được phương án và giải pháp sẽ không bao giờ xuất hiện nếu bạn đơn độc một mình. Đó là một lý do khiến ngành phân tâm học có sức ảnh hưởng mạnh mẽ đến vậy, mặc dù phần lớn thời gian, bệnh nhân nói chuyện còn nhà phân tích *chỉ* lắng nghe.

Khi đang ấp ủ dự án phát triển bất động sản đầu tiên vào đầu những năm 1980, tất cả những gì tôi biết là tôi cần sự giúp đỡ. Tha thiết cần!

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tôi đã học xong đại học và có vài năm kinh nghiệm làm việc, nhưng chưa từng phát triển bất kỳ thứ gì trong đời, chứ đừng nói đến một tòa nhà to nhất thế giới vào thời điểm nó mới được xây dựng năm 1929 (về sau, Lầu Năm Góc đã chiếm thứ hạng của nó vào năm 1943). Tòa nhà đó chính là Bến Harborside, một cơ sở vận tải hàng hóa và kho bãi được xây dựng gần tuyến đường sắt Pennsylvania với mục tiêu trở thành trung tâm phân phối Đông Bắc Hoa Kỳ, có thể phục vụ 4 tàu, 78 xe lửa và 128 xe tải cùng lúc, đôi khi là suốt ngày đêm. Khi tôi lần đầu tiên được giới thiệu tới Harborside, nơi đó như bước ra từ bộ phim *On the Waterfront* (tạm dịch: Trên bến cảng) nổi tiếng của Marlon Brando được quay cách khoảng một dặm về phía Bắc dọc theo sông Hudson ở Hoboken, khu vực lân cận phía Bắc thành phố Jersey, New Jersey.

Trong số những người hoài nghi có cả bố vợ tôi, lúc bấy giờ ông và anh trai đang đồng sở hữu một bất động sản. Họ từng sở hữu và điều hành một đế chế bất động sản, kiểm soát nhiều bất động sản trên toàn thành phố New York. Mặc dù Harborside là tòa nhà khổng lồ theo đúng nghĩa đen, nhưng lại chỉ là một trong nhiều tòa nhà công nghiệp của họ. Harborside vừa là tòa nhà

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cho nhiều doanh nghiệp sản xuất thuê mướn, vừa là công ty kho bãi và lưu trữ các loại hàng hóa – hàng công nghiệp như máy in, hàng tiêu dùng từ xe máy đến máy tính xách tay, cà phê, gia vị và hạt ca cao. Chiến lược của bố vợ và anh trai ông là để những tòa nhà công nghiệp nhàm chán trong các khu vực khó khăn phải tự chi trả bằng cách biến mình thành nhà kho cho đến khi khu vực xung quanh thay đổi – đôi khi là hàng thập kỷ sau. Họ biết cách duy trì bất động sản trong dài hạn, nhưng lại không phải những nhà phát triển. Họ để các nhà phát triển mua bất động sản được đánh giá cao của họ ở mức giá khổng lồ so với mức giá họ đã bỏ ra để mua chúng.

Khi họ nghe diễn giải tầm nhìn của tôi về Harborside, tất cả những gì họ thấy là nhược điểm của việc tham gia xây dựng và phát triển, bởi điều này sẽ đòi hỏi một tổ chức phức tạp hơn – nơi mà các nhân viên (có lẽ là chính tôi) được trao quyền để đưa ra những quyết định cực kỳ quan trọng. Đó không phải phong cách của họ, và chuyện này kéo theo những rủi ro mới đối với họ.

Tôi háo hức muốn chứng minh rằng, họ và những người hoài nghi khác đã sai. Và (tôi thường thích đùa rằng) đó là lần cuối cùng tôi có thể sẵn sàng đánh mất mọi thứ mình đang có.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tuy nhiên, làm thế nào để tiến hành vẫn còn là bí ẩn. Tôi đã đưa ý tưởng này đi xa hết mức có thể. Tôi cần một cộng sự có thể thu hút được mức đầu tư tài chính cần thiết để thâu tóm bến cảng và bắt đầu phát triển nó. Nhưng làm sao một chàng trai 24 tuổi tìm được cộng sự như vậy? Tôi không biết.

Sau đó, tôi đã gặp may. Tôi và vợ, khi đó, đang có bữa tối bàn chuyện làm ăn đầu tiên (từ trước đến nay) với một bậc thầy về bất động sản – người từng là chuyên gia cố vấn cho một dự án ở California mà tôi thực hiện cho Goldman Sachs. Tôi gọi điện cho ông ấy tại California và kể với ông ý tưởng của mình, và may thay, ông ấy khi đó đang tới New York. Một ngày sau bữa tối với chúng tôi, ông tình cờ gặp người bạn cũ là David Fromer. David vừa mới trở về Mỹ cùng gia đình sau 10 năm làm việc ở nước ngoài. Vị cố vấn kể với David về "một đứa trẻ với một ý tưởng lớn mà anh nên theo đuổi". Hai ngày sau đó, David bước vào văn phòng của tôi, và tôi thuyết trình cho ông nghe – một bài thuyết trình hoàn chỉnh mà tôi đã miệt mài chuẩn bị cả năm trời. Vấn đề từng khiến những người khác lo ngại về dự án của tôi – quy mô của nó – dường như đã kích thích sự hứng thú

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

của David. Sau khi thảo luận cụ thể trong vài giờ, ông ấy nói, "Hãy cùng thực hiện nhé!". Và cứ như thế, tôi có một cộng sự.

Chúng tôi chắc chắn là một bộ đôi kỳ lạ. Tôi đã dành một năm tại Goldman Sachs, nhưng chỉ một nửa số thời gian đó làm việc trong bộ phận bất động sản. David đã dành 30 năm phát triển bất động sản ở Los Angeles, London và Ả Rập Xê Út. Chiến tranh Việt Nam kết thúc khi tôi còn học trung học; David đã trải qua các trận đánh ở châu Âu trong Thế chiến II, giành được ba Trái tim Tím và một Ngôi sao Đồng cho lòng dũng cảm.

Nhưng tôi vui sướng đến phát run. Đây chính là người đã làm việc về bất động sản trên khắp thế giới, và ông ấy đồng tình với tầm nhìn của tôi. Chúng tôi cùng đi làm, trải qua rất nhiều thăng trầm. Sau 18 tháng và một vài khởi đầu sai lầm, chúng tôi cuối cùng cũng dồn được 25 triệu đô cần để thâu tóm Bến Harborside (với tư cách là đối tác 50–50). Dự án này nhanh chóng trở thành dự án cải tạo thương mại lớn nhất nước Mỹ.

Ngày nay, khi đứng ở phía Tây trung tâm Manhattan nhìn sang bên kia sông Hudson, bạn sẽ thấy vô số tòa nhà cao tầng mọc lên hầu như khắp mọi nơi, nhưng khi chúng tôi bắt đầu

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chuyển đổi Harborside vào năm 1982, dù phóng tầm mắt thật xa cũng không thấy một tòa nhà thương mại nào đang được xây dựng bên bờ sông Hudson mạn Jersey.

Khi chúng tôi bán Trung tâm Tài chính Harborside sau khi hoàn thành gần 100.000m² đầu tiên của quá trình chuyển đổi, Văn phòng Thống đốc Phát triển Khu vực Bờ sông đã nói trên tờ *New York Times* rằng dự án của chúng tôi "giúp thúc đẩy sự phát triển toàn bờ sông"[1] Hudson kéo dài từ phía Bắc thành phố Jersey qua cầu George Washington ở Fort Lee.

Nhờ những phẩm chất của David với tư cách người hướng dẫn, tôi đã học được rất nhiều về cách phát triển bất động sản, xoay chuyển và đối phó với các vấn đề chính trị ở New Jersey nói riêng và cuộc sống nói chung, mà có lẽ tôi sẽ chẳng thể tự học được từng ấy thứ trong cả sự nghiệp.

David có cách hệ thống kiến thức rất súc tích. Ví dụ, *không có bất động sản tốt hay xấu, chỉ có các giao dịch tốt hay xấu*. Không quan trọng là bất động sản này có vẻ tồi tệ thế nào, nếu bạn mua được với giá đủ rẻ, đó vẫn có thể là một giao dịch rất tốt. Ngược lại (và có lẽ quan trọng hơn nhiều), bất kể một bất động sản có vẻ ấn tượng bao nhiêu,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nếu bạn trả quá nhiều tiền cho nó thì mức an toàn đối với bạn đã giảm, có khi còn giảm tới mức chắc chắn đó là một giao dịch tệ hại. Theo kinh nghiệm của tôi, các chiến lược đơn giản như đừng chi trả quá tay đang bị mọi người đánh giá quá thấp.

Sau khi bán Harborside, David và tôi theo đuổi những thương vụ độc lập riêng, nhưng chúng tôi thường đầu tư vào các hoạt động kinh doanh của nhau. Trong 25 năm sau đó, cho đến khi ông qua đời năm 2010 ở tuổi 86, David vẫn là người bạn tốt nhất của tôi, một người cha (mặc dù tôi có cha), một người anh (mặc dù tôi có anh), và cố vấn quan trọng nhất của tôi. Quan trọng hơn cả, ông là một người tuyệt vời với đức tính khiêm tốn và cảm thông mà dân kinh doanh thường khuyết thiếu. Mỗi khi tôi gọi cho David vì một vấn đề mà tôi đang phải đối mặt, ông ấy sẽ nói, "Tôi có thể giúp cậu thế nào đây?". Việc biết rằng ông ấy đứng về phía mình đem đến cho tôi cảm giác nhẹ nhõm.

Khi nhớ về lời khuyên thông thái của David và mối quan hệ lâu dài và quý giá của chúng tôi, trong đầu tôi đã nảy ra một định nghĩa khác về người hướng dẫn: *Những lời mẫn tiệp của người đó sẽ vẫn vang vọng trong đầu bạn rất lâu sau khi họ đã ra đi*. Tôi vẫn thường dẫn lại những kiến thức mà David đã khắc sâu vào đầu tôi suốt 30 năm đó.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Trải nghiệm của tôi với David và một vài cố vấn khác khiến tôi tin tưởng rằng, tìm được một cựu binh từng trải tư vấn cho bạn trong công việc đầu tiên (và cả sau này nữa) quan trọng đối với thành công sự nghiệp của bạn hơn cả mức lương cao hay chức danh hào nhoáng. Tiền sẽ bị tiêu xài và vĩnh viễn bị lãng quên, nhưng những lời khuyên của người cố vấn (nếu bạn may mắn có được) sẽ vang vọng trong đầu bạn suốt đời.

Vậy làm thế nào để tìm được người cố vấn? Có vô số cách, nhưng vì mọi hành trình ngàn dặm đều bắt đầu từ một bước chân, bước đầu tiên trong việc tìm kiếm cố vấn chính là luôn tìm kiếm họ. Như câu châm ngôn nổi tiếng đã nói: *Khi học sinh sẵn sàng, giáo viên sẽ tới.*

Chú thích

1. "Jersey Waterfront Project Sold for $120 Million," *New York Times* (28/11/1986).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 10

Luôn có người cố vấn phù hợp với bạn

Tôi đã hỏi một số nhà khởi nghiệp – những người từng được hưởng lợi nhờ có được người hướng dẫn – rằng làm thế nào họ tìm ra người cố vấn ấy, và hầu hết họ đều thực hiện theo cách cổ lỗ sĩ: Họ hỏi. John Bridge, chủ doanh nghiệp có trụ sở tại Chicago, khuyên rằng, "Có rất nhiều người tốt ở ngoài kia muốn hướng dẫn cho người khác, vì nhiều người trong số họ cũng từng được hưởng lợi từ người cố vấn. Tất cả những gì bạn cần làm là hỏi họ".[1]

Sẽ tốt hơn nữa nếu bạn thể hiện được tham vọng và năng lượng mà anh chàng John Bridge trẻ tuổi từng làm. Sau quãng thời gian hoạt động ở Không quân Hoa Kỳ, John nhập học ngành kinh

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

doanh tại trường đại học địa phương. Trong khi các bạn cùng lớp cạnh tranh để có điểm cao và coi đó là tấm vé tới một công việc ổn định, John học được rằng, những thứ như vậy không hề tồn tại. Cha của anh từng làm việc cho một công ty suốt 28 năm cho đến ngày người chủ quyết định bán doanh nghiệp. "Cuối cùng, cha tôi thất nghiệp với 5 đứa con nhỏ".

Đối với John, đại học là cơ hội để tìm ra lĩnh vực có thể giúp anh tham gia kinh doanh nhanh nhất có thể. Một ngày, giảng viên khách mời xuất hiện trong lớp học bất động sản để giảng về quyền thế chấp đánh thuế bất động sản – một khái niệm mà John hoàn toàn mù tịt. Giảng viên đó là một nhà khởi nghiệp bất động sản địa phương tên là Barrett Rochman. Ông giải thích cho cả lớp rằng, các tỉnh và thành phố tự trị đều phụ thuộc vào thuế bất động sản để cấp tiền cho các dịch vụ công và nhân viên chính phủ. Khi chủ gia đình hoặc nhà khởi nghiệp không thanh toán những khoản thuế này, tỉnh thành đó sẽ giành được quyền thế chấp đối với bất động sản đó. Nếu các khoản thuế vẫn tiếp tục không được thanh toán trong khoảng thời gian nhất định, quyền thế chấp sẽ được đấu giá cho những nhà đầu tư cá nhân sẵn sàng trả thuế ngay lập tức để chính quyền địa phương có

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nguồn lực hoạt động. Các nhà đầu tư mua quyền thế chấp – còn gọi là *chứng nhận thuế* – tại các phiên đấu giá công khai bằng cách đấu giá tỷ lệ lãi suất mà người chủ sở hữu nợ quá hạn sẽ phải trả cho phí phạt không thanh toán. Người ra giá thấp nhất sẽ giành được chứng nhận (thường ở mức 8-10%). Theo nhiều cách đánh giá khác nhau, chứng nhận thuế luôn là khoản đầu tư rất an toàn, bởi vì hầu hết người nộp thuế có xu hướng trả hết nợ trước khi các khoản phạt cộng dồn lên hoặc trước khi họ đánh mất bất động sản vì bị tịch thu, án phạt xảy ra nếu không trả hết khoản nợ thuế.

Bị hấp dẫn trước ý tưởng đó, John đã làm vài tính toán trên một mẩu giấy, và sau khi lớp học kết thúc, anh đến gặp vị giảng viên với lời đề nghị, "Đây sẽ là thương vụ lớn. Nếu tôi có hứng thú làm vụ Northern Illinois, anh sẽ hợp tác với tôi chứ?". Bị ấn tượng trước sự bạo dạn của cậu sinh viên, Rochman cảnh báo John rằng anh sẽ phải cực kỳ nghiêm túc về việc kinh doanh thuế, nghiên cứu luật pháp và thủ tục địa phương cũng như lợi điểm của việc kinh doanh bất động sản, để đảm bảo rằng các bất động sản mà anh đầu tư đều có giá trị đủ lớn để bán đi sinh lời. Rochman còn giáng xuống cậu nhóc một liều thuốc thực tế phũ phàng hơn: Để trở thành người chơi lớn ở Bắc

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Illinois, cần phải huy động khoảng 70 triệu đô la. John không hề nao núng. "Là cậu nhóc sinh viên ngốc nghếch, tôi nghĩ mình có thể nhanh chóng huy động được tiền."

Dĩ nhiên, chuyện đó không xảy ra. Nhưng sau khi tốt nghiệp và không nhận được lời mời công việc nào hấp dẫn, John đã đề nghị Rochman cho anh làm việc dưới trướng của ông. John dành 2 năm tiếp theo để cố gắng học hỏi về sự phức tạp của bất động sản, quyền thế chấp về thuế và các doanh nghiệp kinh doanh về đấu giá bất động sản của Illinois, đồng thời tham gia các phiên thanh lý bất động sản địa phương để tìm kiếm giao dịch.

Tại một trong những phiên thanh lý, John bắt đầu nói chuyện với một người đàn ông khoảng 60 tuổi. Ông ấy tâm sự rằng đã đầu tư 150.000 đô la vào công ty thế chấp về thuế tại địa phương, mà ông dường như không biết nó đang kinh doanh gì. John làm bạn với người đàn ông đó, Joe Somario, và cuối cùng, đề nghị được xử lý số giấy tờ chứng nhận thuế đó và lấy lại tiền cho Somario. Và anh đã làm được thật. John nói, "Tôi không thu của ông ấy một đồng phí nào". Anh cho rằng người bạn mới của mình chỉ là một nhà đầu tư nhỏ khác. Somario hóa ra lại là chủ một doanh nghiệp thành

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

công trị giá hàng triệu đô, và ông ấy đã trở thành cố vấn thứ hai của John.

Trong 5 năm tiếp theo, John đã làm việc suốt 7 ngày một tuần với các cố vấn để xây dựng nên một doanh nghiệp về thuế – từ lên thiết kế mới để tổ chức dữ liệu – đồng thời học cách huy động số vốn cần thiết. "Đúng, tôi đang triển khai bước đi đầu tiên, nhưng tôi có lợi thế 20 năm kinh nghiệm nhờ hai cố vấn đứng sau và nói, 'Có lẽ, cậu không nên làm điều đó' hoặc 'Làm cái này này'," John hồi tưởng. "Họ giúp tôi không lãng phí nhiều thời gian vào những sai lầm." John sớm trở thành cố vấn cho những vị cố vấn "mù mờ công nghệ" về những ưu điểm của việc xây dựng một cơ sở dữ liệu máy tính liên tục cập nhật các báo cáo thuế bất động sản toàn bang, từ đó giúp họ dự đoán lợi suất của các bất động sản quá hạn chính xác hơn để đấu giá thành công. Điều duy nhất mà họ thiếu để đạt được mục tiêu trở thành người chơi lớn nhất mảng kinh doanh thuế bất động sản ở Bắc Illinois chính là vốn. Sau đó, vào năm 1993, Somario gọi cho John để kể về một bài báo có nhắc tới "một gã ở Florida đang gặp vấn đề ngược lại với cậu", tức là dư thừa vốn và đang tìm kiếm các cơ hội. Đó là Richard Heitmeyer, một nhà khởi nghiệp 54 tuổi; theo bài báo đó, ông ấy đã thuyết

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

phục được Lehman Brothers, một ngân hàng đầu tư Phố Wall rằng, ông có thể xây dựng một doanh nghiệp nhiều tỷ đô chỉ bằng cách mua các khoản thế chấp thuế. Ông cần vốn chỉ vì muốn củng cố vị thế người chơi lớn trên quy mô toàn quốc trong một thị trường đang bị các nhà kinh doanh địa phương thống trị. Theo tin tức, Lehman Brothers đã cam kết với ông 1 tỷ đô la.

Somario đã mua cho cậu học viên trẻ tuổi và tài năng của ông một vé máy bay tới Florida, tại đó John đã thuyết trình trước Heitmeyer về doanh nghiệp thuế bất động sản ở Illinois. "Hai giờ sau đó, tôi bước ra với một cái bắt tay thỏa thuận là tôi sẽ phụ trách Illinois, và được tiếp cận 100 triệu đô la. Tôi biết điều đó nghe có vẻ kỳ dị, nhưng hoàn toàn chân thật," John hồi tưởng rồi bật cười.

Một năm sau đó, John và Somario lên trang nhất của tờ *Chicago Sun Times* vì đã mua được chứng nhận thuế lớn nhất tại Mỹ với giá 7,2 triệu đô la. Đó là sinh nhật lần thứ 30 của John. Bằng cách đưa tiền của Phố Wall đến các phiên đấu giá, John đã giúp cách mạng hóa hoạt động kinh doanh thế chấp thuế của Hoa Kỳ. Không tệ cho một chàng trai từng bị người hướng dẫn hướng nghiệp thời trung học bảo rằng, anh sẽ không bao giờ phù hợp với công việc gì tốt hơn lao động chân tay.

THƯ VIỆN HOBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

John giờ đã trở thành một nhà khởi nghiệp thành công vừa kinh doanh thế chấp thuế, vừa ra mắt 2 doanh nghiệp mới để tạo nên đột phá về Marketing và công nghệ trong lĩnh vực phát thanh. Đây có phải là bước đi liều lĩnh đối với chuyên gia về thuế bất động sản không, khi mà trải nghiệm duy nhất của anh với đài phát thanh là lắng nghe trên xe hơi? Không hề, nếu bạn có vị cố vấn thích hợp. Cố vấn mới của John là doanh nhân đã từng mua, sở hữu và bán hàng trăm đài phát thanh. "Tôi đang học được về phát sóng vô tuyến trên mặt đất nhiều hơn hẳn những gì tôi muốn biết," anh cười. Khi rảnh rỗi, John còn hướng dẫn các con trai đang học đại học của mình về nghệ thuật kiếm lợi nhuận từ bất động sản và chứng nhận thuế bất động sản.

Chú thích

1. John Bridge, phỏng vấn (08/07/2015).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 11

Cộng sự thích hợp sẽ nhân tiềm năng của bạn lên gấp bội

Tôi đã rất may mắn khi tìm được một cộng sự không chỉ giúp tôi đạt được tầm nhìn của mình, mà còn chỉ dạy cho tôi các bài học mà đến giờ vẫn còn nguyên giá trị. Nhiều nhà khởi nghiệp thành công mà tôi biết đã biến khái niệm về quan hệ đối tác thành công cụ chiến lược trong suốt sự nghiệp của họ, từ đó vừa thúc đẩy mô hình kinh doanh, vừa tối đa hóa tiềm năng cá nhân để thành công.

Tôi đã quen biết Ron Bruder hơn một thập kỷ. Sự ngưỡng mộ của tôi trước cách quản lý sự nghiệp phi thường của ông ngày càng lớn dần. Nếu bạn hỏi Ron về thành công, điều đầu tiên ông ấy nói sẽ là về giá trị của các mối quan hệ hợp tác.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Trước hết, hãy nghe đôi điều về Ron. Ron lớn lên trong một gia đình lao động vất vả tại một khu vực khó khăn ở Brooklyn. Ông hồi tưởng, "Cha mẹ đã trao cho tôi niềm tin rằng, tôi có thể đạt được bất cứ điều gì tôi muốn".[1] Năm 17 tuổi, ông bán bách khoa toàn thư. Ông đã tạo ra một doanh nghiệp sinh lời bằng cách thuê các bà nội trợ gọi điện thoại bán hàng cho khách và thuê con của họ nhét tờ chào hàng qua khe cửa các nhà. Sau khi tốt nghiệp ngành vật lý và rồi đến ngành kinh tế với học bổng của trường đại học, ông lại tiếp tục học lấy bằng MBA. Sau đó, Ron tiếp quản một đại lý du lịch đang suy thoái ở Clifton, New Jersey. Chỉ trong vòng vài tháng, ông đã thành công tiếp cận với mạng lưới máy tính American Airlines Sabre, giúp tăng lưu lượng truy cập theo cấp số mũ. Khó mà đánh giá chính xác được Ron đã đi trước thời đại của mình bao xa. Sabre là hệ thống đặt vé máy bay qua máy tính đầu tiên. Những năm giữa thập niên 1970 vẫn cách thời điểm Internet trở nên phổ biến khoảng 20 năm. Trên thực tế, toàn bộ hệ thống đặt chỗ Saber chỉ tồn tại trong một trung tâm máy tính duy nhất (và các đại lý du lịch sẽ phải gọi điện tới đó) cho đến giữa những năm 70. Đến năm 1976, Sabre lắp đặt các thiết bị đầu cuối trực tuyến tại 130 đại lý du lịch đầu tiên. Cần có

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tầm nhìn phi thường và khả năng bán hàng của Ron mới đưa đại lý du lịch của ông trở thành một trong những đại lý du lịch đầu tiên trên cả nước sở hữu công cụ hiện đại giúp cách mạng hóa toàn bộ ngành công nghiệp du lịch này. Ron là người tiên phong và đã tạo ra giá trị lớn cho đại lý du lịch của mình.

Ông đã bán đại lý đó, và vào năm 1977, thành lập Brookhill Group (được đặt theo tên sự kiện ông vươn ra khỏi Brooklyn), một công ty bất động sản chuyên phát triển và cải thiện các trung tâm mua sắm cũng như các tòa nhà văn phòng và công nghiệp. Trong những năm 1990, Brookhill đã tạo ra một thị trường ngách đặc biệt với tư cách doanh nghiệp đứng đầu cả nước về tái phát triển đất công nghiệp cũ, những vùng bị ô nhiễm và phải được làm sạch như một phần bắt buộc trong quá trình tái phát triển. Công ty đang hoạt động về bất động sản trên 22 bang với tổng giá trị hơn ¾ tỷ đô.

Trên hết, Ron còn thành lập một công ty công nghệ y tế và công ty dầu khí. Từ năm 2006, ông làm việc toàn thời gian để thiết lập Education for Employment (EFE), một tổ chức quốc tế giúp tạo công ăn việc làm cho những người trẻ ở Trung Đông và Bắc Phi (www.efe.org).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Đặc điểm nào đã giúp ông vươn khỏi Brooklyn và bước vào một sự nghiệp thành công đa dạng của doanh nhân liên tục* và nhà hoạt động nhân đạo? "Quan hệ đối tác tốt," Ron nói. "Tôi từng giao dịch tốt với những đối tác tệ và giao dịch tệ với những đối tác tốt. Tôi chắc chắn sẽ luôn chọn vế thứ hai."

Cách tiếp cận mà ông áp dụng tại Brookhill chính là mô phỏng của cách ông ứng dụng mối quan hệ đối tác để đạt kết quả tốt hơn, nếu so với những kết quả ông có thể đạt được khi hoạt động một mình. Không giống hầu hết các nhà đầu tư khác – những người quay lưng với các gánh nặng tiềm ẩn về chi phí phải trả của khu bất động sản (cả chi phí môi trường thực tế lẫn dự kiến) – Ron đã nghĩ ra một chiến lược tài tình giúp ông biến những tài sản suy thoái đó trở nên quý giá. Đầu tiên, ông cộng tác với Dames & Moore, một công ty kỹ thuật môi trường đẳng cấp thế giới, để họ làm sạch chất gây ô nhiễm trên các khu công nghiệp cũ. Sau đó, ông tìm được một công ty bảo hiểm lớn sẵn sàng bảo lãnh dưới tên một sản phẩm mới là *bảo hiểm môi trường*, trong đó người mua được bảo

* Doanh nhân liên tục (Serial Entrepreneur) là những người thường xuyên đưa ra ý tưởng mới và thành lập công ty mới, sau khi đã làm chủ và sở hữu nhiều công ty trước đó.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hiểm trước bất cứ tình trạng ô nhiễm nào còn sót lại. Cuối cùng, ông hợp tác với Credit Suisse, công ty này sẽ chứng khoán hóa các khoản nợ và khiến rủi ro được chia ra cho các nhà đầu tư đã góp phần vốn cần thiết để cải tạo khu đất và các tòa nhà.

Trong sự nghiệp 30 năm có lẻ của ông, Ron cũng từng điêu đứng bởi các đối tác thiếu minh bạch. Ông kể, "Một gã đã đánh cắp 3,5 triệu đô la". Ông xác định ra 3 phẩm chất cần tìm kiếm ở một đối tác tốt:

1. Họ thực hiện những điều họ nói.
2. Các thành tích trong quá khứ cho thấy họ thực hiện được những điều họ nói.
3. Họ có các hệ giá trị chung và tầm nhìn tương tự về mục tiêu hợp tác.

Ron nói thêm rằng, để đạt được các mục tiêu của tổ chức ở Trung Đông, "Chúng tôi đã dành nhiều thời gian để tìm người cộng tác, thực hiện rất thận trọng và cẩn thận".

Doanh nhân Jeff Scheck cũng tin vào tầm quan trọng của quan hệ đối tác, nhưng thay vì tìm kiếm đối tác, công ty gia đình của ông đã "tạo ra" họ. Năm 1956, ông của Jeff là Samuel đã mua một nhà máy giấy ở Syracuse, New York và chuyển nó đến

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Cuba. Ba năm sau, ông nhận ra, rõ ràng là, mình đang làm việc với một đối tác không có chung tầm nhìn và hệ giá trị với ông. "Năm 1959, Castro trở thành đối tác 100% khi ông quốc hữu hóa nhà máy giấy của gia đình tôi ở Cuba," Jeff giải thích. "Chúng tôi chuyển đến Miami."[2]

Bị đè nặng bởi khoản nợ hơn 500.000 đô mà ông vay Georgia Pacific để xây dựng doanh nghiệp ở Cuba, ông của Jeff đã nghĩ ra một kế hoạch. Ông của Jeff đã "đề nghị Georgia Pacific cấp cho vài loại vật liệu và sản phẩm để ông có thể bắt đầu phân phối và xây dựng một doanh nghiệp nhằm kiếm đủ tiền trả nợ". Đó chính là khởi đầu của công ty Sweet Paper Sales. Hơn 50 năm sau, nó đã trở thành một trong những nhà bán buôn sản phẩm giấy, dịch vụ đồ ăn, các sản phẩm vệ sinh và thiết bị làm sạch thương mại lớn nhất nước Mỹ. Ông của Jeff cuối cùng đã trao quyền kiểm soát cho cha Jeff là Michael. Jeff và các anh chị em ruột là những phó chủ tịch sáng tạo và giúp cho doanh nghiệp tiếp tục tăng trưởng. Khách hàng của họ bao gồm khách sạn, văn phòng và nhà hàng; đó là lý do tại sao nhà Scheck bán Sweet Paper Sales vào năm 2005 cho một công ty giấy vệ sinh lớn (công ty này đang muốn gia tăng nhận diện thương hiệu trong ngành dịch vụ ẩm thực). Với 450 nhân

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

viên, 10 trung tâm phân phối khắp cả nước và 250 triệu đô doanh thu, nó có đủ nguồn lực để mua lại Sweet Paper.

Theo Jeff, gốc rễ thành công của Sweet Paper chính là triết lý phải tập trung nuôi dưỡng tinh thần đối tác giữa các bên. "Chúng tôi luôn đối xử với các nhà cung cấp, khách hàng và nhân viên như gia đình. Khi chúng tôi mắc lỗi, chúng tôi sẽ sửa. Khi chúng tôi hứa hẹn, chúng tôi sẽ thực hiện." Jeff và anh trai Marty đã thuyết phục cha khuyến khích các nhà quản lý bằng cách chia sẻ lợi nhuận mà công ty thu được với họ. "Ông nghĩ là chúng tôi bị điên. Ông đã rất hoài nghi khi cho phép thực hiện ý tưởng đó. Nhưng sự hoài nghi của ông đã biến mất khi một trong các nhà quản lý được khuyến khích đã giúp tăng doanh số lên cả triệu đô la chỉ trong một năm." Jeff hồi tưởng và cười lớn, nói thêm rằng, khoản học phí mà cha chi trả cho Jeff học tại trường Wharton, Đại học Pennsylvania và cho Marty tại Columbia và trường Kinh doanh của Đại học Miami thật xứng đáng. "Chúng tôi đã vất vả để tìm được những nhân viên phù hợp nhất, và chúng tôi thấy vui khi chia sẻ lợi nhuận với họ – tạo ra doanh nghiệp bên trong doanh nghiệp để trao quyền cho mọi người được hành động giống một nhà khởi nghiệp hơn."

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Đối với Jeff, chiến lược hợp tác thành công này chỉ là một phần nhỏ trong nguyên tắc cốt lõi của hệ giá trị gia đình nhà Scheck. "Chúng tôi đối xử với người khác theo cách mà chúng tôi muốn được họ đối xử." Với tôi, điều này nghe giống bí quyết để tìm kiếm và giữ chân đối tác tốt hơn.

Chú thích

1. Ron Bruder, phỏng vấn (Tháng 12/2012).
2. Jeff Scheck, phỏng vấn (03/09/2015).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 12

Biết khi nào nên nhã nhặn

Có húng ta đều từng có lúc thấy mình buộc phải chọn lựa giữa tỏ ra nhã nhặn hay cứng rắn. Hẳn là bạn đang nghĩ, "Tôi đang đấu tranh để giữ cho doanh nghiệp này sống sót. Không phải ai cũng làm tốt phần việc của họ. Tôi phải sa thải một số người. Anh kỳ vọng tôi tỏ ra nhã nhặn ấy hả?!".

Xin lưu ý rằng, tôi đã dành 25 năm để cố gắng khiến một trong những công ty của tôi sinh lời. Cá nhân tôi đã từng mất hàng triệu đô la; sự thất vọng và oán giận mà tôi cảm thấy khi đối mặt với những thất bại triền miên của nhân viên đã khiến tôi thiếu tỉnh táo đến mức, thẳng thắn mà nói, không được nhã nhặn cho lắm. Tôi bắt đầu cảm thấy mình quan tâm đến công việc của nhân viên

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

còn hơn cả chính họ. Khi nhìn lại, sự cáu kỉnh có lẽ cũng phản ánh phần nào những hạn chế của chính tôi trong vấn đề quản lý.

Hầu hết các nhà khởi nghiệp mà tôi biết đều tới từ một nền văn hóa doanh nghiệp có tính cạnh tranh cao và được dẫn dắt bằng triết lý "người nhã nhặn sẽ là kẻ cuối cùng xong việc". Những công ty thành công, đặc biệt là các công ty tư nhân, đều không phải kiểu dân chủ; tuy nhiên, nhà sáng lập và CEO chỉ là những gã độc tài sau chót. Truyền thông đại chúng, dù là chương trình thực tế như *The Apprentice* (tạm dịch: Nhân viên Tập sự) hoặc các mạng tin tức kinh doanh, đều không ngừng thúc đẩy quan điểm rằng, bạn phải cứng rắn, thậm chí là tàn nhẫn, để thống lĩnh thị trường của bạn. Nhưng hầu như những doanh nhân tài giỏi nhất mà tôi biết đều học được một bài học rất khác từ sự nghiệp của họ: Hãy đặc biệt trân trọng khái niệm mà các bậc thầy quản lý ngày nay gọi là *kỹ năng xã hội*. Pete Settle nói, "Tôi đã trực tiếp học được rằng, nếu nhân viên của bạn vui, họ sẽ vì bạn mà tiến xa một cách đáng kinh ngạc".[1]

Năm 1999, Pete thành lập công ty xe buýt học đường với ba anh em trai của mình trong đội ngũ quản lý. Họ có một số kinh nghiệm trong lĩnh vực này. Trước kia, nhà Settle từng sở hữu một doanh

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nghiệp vận tải, nhưng họ đã bán nó cho một công ty đại chúng lớn. Pete đã ở lại công ty trong 6 năm sau đó, thăng tiến đến chức phó giám đốc Marketing và bán hàng cấp cao tại chi nhánh xe buýt học đường – cho đến khi anh nhận ra, 190 ngày rong ruổi bên ngoài mỗi năm đã biến anh thành người xa lạ với chính những đứa con của mình.

Tầm nhìn của Pete về công ty xe buýt mới khá táo bạo. Anh muốn tạo ra một tổ chức "đảo ngược", nơi mà những quản lý của anh sẽ phục vụ nhu cầu của tài xế và phụ xe buýt. "Lái xe buýt trường học là một công việc vất vả," anh giải thích và nhấn mạnh rằng, tài xế luôn phải dậy sớm và ngồi trên chiếc xe buýt lạnh ngắt, xuất hiện 2 lần mỗi ngày và đối phó với những đứa trẻ xấc láo. "Chúng tôi quyết định biến xe buýt thành một nơi làm việc thú vị."

Quyết định đó đã đem lại lợi thế cạnh tranh cho họ. Họ tặng áo sơ mi và áo khoác công ty cho tài xế. Họ trang bị thêm lò nướng di động tại bãi đỗ xe buýt để nấu bữa trưa cho tài xế và phụ xe, còn vào những ngày nóng thì xe tải chở kem sẽ xuất hiện. Công ty dành ngân quỹ gấp 30 lần những công ty khác để trả thù lao cho nhân viên. "Chúng tôi đủ khả năng chi trả cho điều đó," anh nói, "bởi vì chúng tôi ít bị khiếu nại về tai nạn hơn hẳn và không phải trả nhiều tiền bồi thường như các đối thủ. Chúng tôi

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tạo ra một bầu không khí khiến nhân viên thấy trân trọng điều gì đó khi họ làm việc cho chúng tôi. Và khi bạn không muốn mất đi thứ gì đó, bạn sẽ bảo vệ nó – và có lẽ, họ sẽ cẩn thận nhìn gương chiếu hậu 2 lần trước khi đánh lái sang phải rồi đâm sầm vào một chiếc ô tô đang đậu". Pete còn kể về một nhân viên bực bội vì bị trật mắt cá chân khi bước vào xe buýt trong một ngày lạnh giá định nộp đơn đòi bồi thường; tuy nhiên, "nếu hạnh phúc với công việc, họ thường sẽ bỏ qua chuyện đó".

Kết quả Pete đạt được không chỉ là bãi đỗ xe buýt hạnh phúc mà anh đã mường tượng, mà còn là số lượng khách hàng hạnh phúc ngày càng tăng. Trong vòng 3 năm, công ty đã có nhiều hợp đồng lớn cung ứng dịch vụ dành cho người khuyết tật của tỉnh và các học khu, trong đó có học khu trường công Cincinnati. Đến năm 2012, công ty của Pete đã có 4.000 xe buýt, 4.167 nhân viên, 72 địa điểm trên 10 tiểu bang và doanh thu hơn 180 triệu đô la. Những con số này đã lọt vào mắt xanh của một công ty vận tải quốc tế đang háo hức muốn mở rộng hoạt động tại Bắc Mỹ.

Gần đây, các tập đoàn lớn mới bắt đầu học bài học là khi nào nên cư xử nhã nhặn. Năm 2011, khi Google quyết định khảo sát nhân viên về những phẩm chất mà họ đánh giá cao ở một người quản

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lý, tưởng rằng phẩm chất được xếp hạng cao nhất là chuyên môn kỹ thuật sâu rộng. Các lãnh đạo của Google đã choáng váng khi biết rằng, điều nhân viên muốn nhất là các sếp sẵn sàng gặp mặt một-một, giúp đỡ họ vượt qua các vấn đề, và quan tâm đến cuộc sống của họ.

Nói cách khác, nhân viên của Google coi trọng những vị sếp *hòa nhã*. Theo một nghiên cứu năm 2015, hầu hết mức tăng lương tại Mỹ kể từ năm 1980 đều diễn ra ở các lĩnh vực đòi hỏi kỹ năng xã hội và kỹ năng nhận thức cao mà máy tính và robot không thể bắt chước được. David Deming, giảng viên kinh tế tại trường Giáo dục Sau đại học Harvard, nói, "Thời mà ta có thể đơn độc xử lý một vấn đề định lượng và được trả lương cao cho điều đó đang dần kết thúc".[2] Các công ty đang tìm kiếm những người không chỉ thông minh, mà còn có trí tuệ cảm xúc và khả năng thuyết phục đủ tốt để đàm phán và phối hợp với các đồng nghiệp.

Động lực đã thúc đẩy các tài xế xe buýt thuộc tầng lớp lao động phổ thông của Pete Settle cũng chính là thứ đã mang lại ảnh hưởng tích cực lớn nhất lên đội ngũ được tuyển chọn khắt khe của Google: Những quản lý nhân ái. Giám đốc nguồn nhân lực Google kể lại, "Những quản lý tốt nhất của chúng tôi luôn có một đội ngũ làm việc tốt

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hơn, ở lại công ty lâu hơn và hạnh phúc hơn – họ khiến mọi thứ trở nên tốt hơn".[3] Đối với Google, *tốt nhất* hóa ra lại là *hòa nhã*. Pete đã áp dụng kinh nghiệm quản lý của mình vào sự nghiệp mới của anh tại công ty riêng, đặt yếu tố trung thành của nhân viên với bộ máy lãnh đạo lên vị trí chính yếu trong các ưu tiên. "Gần đây, tôi định mua lại công ty của bạn mình, một người đã tạo nên lòng trung thành tuyệt vời nơi những người làm việc cho cậu ấy. Không gì có thể tách rời bọn họ." Thật đáng tiếc cho Pete (và thật may cho bạn của anh), số nhà đầu tư hăm hở muốn mua rất dài và rất giàu.

Hãy ghi nhớ bài học này vào lần tiếp theo khi bạn tự hỏi rằng, điều gì bất ổn đang xảy ra trong cửa hàng của mình hoặc bạn cần phải làm gì để thúc đẩy nhân viên làm việc với khả năng cao nhất: Hít một hơi thật sâu và tỏ ra hòa nhã. Đây là khởi đầu quan trọng để nâng cao hiệu suất cho đội ngũ của bạn.

Chú thích

1. Pete Settle, phỏng vấn (15/06/2015).
2. Nicole Torres, "Research: Technology Is Only Making Social Skills More Important," *Harvard Business Review* (26/08/2015).
3. Adam Bryant, "Google's Quest to Build a Better Boss," *New York Times* (12/03/2011).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 13

Tuyển dụng vì ưu điểm, nhưng khuyết điểm được tặng kèm

Tôi cùng đối tác David Fromer xây dựng đội ngũ nhân viên khoảng 100 người để biến Bến Harborside thành Trung tâm Tài chính Harborside, trong khi đó hàng ngàn người vẫn tiếp tục làm việc hằng ngày cho những người thuê đất tại cơ sở của chúng tôi. Việc thực hiện một dự án xây dựng lớn khi có nhiều người làm việc xung quanh sẽ khiến độ phức tạp và rủi ro tăng cao, nhưng chúng tôi không còn lựa chọn nào khác. Ngày nay, tôi sẵn sàng thừa nhận rằng quản lý nhân sự không phải thế mạnh lớn nhất của tôi. Hồi đó, tôi cứ nghĩ tôi biết mình đang làm gì – hoặc ít nhất cũng biết, một quản lý tốt nên điều hành như thế nào. Xét cho cùng, tôi cũng có bằng thạc sĩ quản lý cơ mà.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

May mắn thay, tôi đã khởi đầu cùng một người thực sự biết ông đang làm gì (hoặc ít nhất là ông ấy hiểu biết hơn tôi rất nhiều). Khi chứng kiến sự thất vọng của tôi với một nhân viên không hoàn thành tốt công việc, David nói với tôi một câu ngắn gọn, "Cậu tuyển người vì ưu điểm của họ. Những khuyết điểm sẽ được tặng kèm".

Như mọi nhà quản lý đều biết, khi đang buồn bực chuyện gì đó, sẽ thật khó để nghĩ tới điều gì khác. Nhưng David nói đi nói lại câu trên nhiều lần, đến nỗi khi kết quả làm việc của một nhân viên khiến tôi nổi giận, tôi đã kìm nén được cảm xúc cá nhân và tự hỏi, "Người này có ưu điểm gì? Tại sao chúng ta lại tuyển người này?". Tập trung vào giá trị mà người đó đang đóng góp cho doanh nghiệp đã giúp tôi nhìn nhận những điều mình không thích một cách khách quan.

Có lẽ, tôi đang kỳ vọng nhân viên đó đạt được một thứ vượt quá phạm vi chuyên môn của họ; có lẽ, họ không sở hữu những tố chất cần thiết cho công việc được giao. Ví dụ, một vài người xuất sắc khi gặp gỡ và thuyết trình, những người khác lại làm việc tốt nhất khi được một mình trong phòng làm việc. Nếu tuyển ai đó vì tài bán hàng, bạn đừng nên ngạc nhiên nếu anh ta trì hoãn việc viết nội dung báo cáo thường niên. Tương tự, người

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trưởng nhóm luôn có vẻ bình tĩnh đó hẳn sẽ sở hữu những cảm xúc mạnh mẽ hơn so với những gì anh ta thể hiện ra.

Đôi khi, bạn có thể giao cho những nhân viên tài năng nhất của mình nhiều trách nhiệm hơn mức độ mà họ sẵn sàng. Điều mà các nhà quản lý trẻ không nhận ra chính là, những nhân viên có thể làm được mọi việc thực sự hiếm hoi. Nhiều nhà khởi nghiệp thành công mà tôi biết đã học được bài học này bằng cách nhìn vào gương. Tôi đã mất nhiều năm trời để thừa nhận rằng, bất chấp kỹ năng quản lý cá nhân nhờ kinh nghiệm mà tôi có, đó vẫn không phải điểm mạnh của tôi. Pete Settle đã tốn gần hết sự nghiệp mới nhận ra mình là một "anh chàng hướng ngoại", giỏi làm việc với khách hàng và phát triển công ty nhưng lại không vui vẻ khi bị bó buộc sau bàn làm việc và xử lý công việc hành chính. "Chúng ta đều có điểm yếu." Anh nhận thấy, "Tôi phải thích ứng phong cách của mình với phong cách của anh, nếu tôi muốn thu được những kết quả tôi cần từ anh".[1]

Đặt ra những vấn đề như thế là cách hiệu quả để giảm nhiệt sự thất vọng đang sục sôi và hạ bớt nỗi lo về mối quan hệ với nhân viên. Nếu ưu điểm có sức nặng hơn hẳn khuyết điểm, tôi sẽ tái điều chỉnh cho phù hợp. Nếu ưu điểm không đáng so

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

với khuyết điểm, có thể tôi sẽ xem xét khả năng thay thế nhân viên đó hoặc chuyển họ tới vị trí phù hợp hơn. Quan trọng hơn, nếu hành động hoặc hành vi của nhân viên khiến doanh nghiệp gặp rủi ro nhãn tiền, tôi sẽ không còn lựa chọn nào khác ngoài việc phải sa thải họ. Bạn phải *luôn* làm những điều phù hợp với tổ chức trước, và sau khi quyết định được đưa ra, hãy làm những gì phù hợp với nhân viên. Không được hành động ngược lại. Nếu việc sa thải là cần thiết, việc này phải được thực hiện bằng cách cắt hợp đồng hoặc các biện pháp khác để giúp người đó vượt qua giai đoạn chuyển tiếp.

Tôi đã chứng kiến quá nhiều tổ chức bị cuốn vào một quyết định dai dẳng về nhân sự và mất can đảm để thực hiện điều đúng đắn. Đôi khi, một nhân viên liên tục thất bại kéo theo sự nghiệp của cả đội ngũ – những đồng nghiệp đáng thương của nhân viên có hiệu suất kém cỏi kia – đều bị tổn hại. Đôi khi, toàn bộ tổ chức cuối cùng lại phải trả giá cho một nhân viên yếu kém, dù ít hay nhiều.

Pete đã thu được lợi ích từ Insight Discovery, một hệ thống giúp nhà quản lý và nhân viên điều chỉnh điểm mạnh và điểm yếu trong tính cách tốt hơn, nhờ đó phát triển các chiến lược làm việc nhóm tốt hơn. Bằng cách sử dụng mô hình phân loại tính

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cách của nhà tâm lý học trứ danh Carl Jung* với 50 câu hỏi được thiết kế để bộc lộ 4 nét tính cách tiêu biểu (được đánh dấu bằng màu sắc): Đỏ rực (hướng ngoại, tràn đầy năng lượng, thẳng thắn, có uy), xanh đất (tôn trọng các giá trị, khao khát được tín nhiệm), vàng nắng (rạng rỡ, thân thiện, tích cực) và xanh dương (hướng nội, có óc phân tích, chuẩn xác). Kết quả nhận được là một hồ sơ cá nhân gồm 20 trang cho thấy những điểm mạnh và điểm yếu đặc biệt của người trả lời, phong cách giao tiếp và người với những phẩm chất ấy có thể đem lại giá trị cho đội ngũ như thế nào.

Mô hình này đã giúp Pete gặt hái nhiều đền đáp từ nhân viên theo cách mà có lẽ, sẽ không bao giờ xảy ra nếu anh không áp dụng nó. Ví dụ, bản thân Pete được gắn nhãn đỏ rực; điều này không khiến anh ngạc nhiên bởi phong cách giao tiếp của anh vẫn luôn là "ngắn gọn và đi vào trọng tâm". Khi đã nắm được kiến thức về cách vận hành của nhiều kiểu tính cách khác nhau, người quản lý sẽ xây dựng được một đội ngũ mà trong đó, các thành viên sẽ bổ trợ điểm mạnh và bù đắp điểm yếu cho nhau. Khi Pete tham gia các buổi họp, anh đã sẵn sàng thích nghi với mức độ cởi mở khác

* Carl Jung (1875 – 1961) là bác sĩ tâm thần học và nhà tâm lý học người Thụy Sĩ.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhau của mỗi người trong phòng, "Những người xanh đất sẽ muốn nghe tôi hỏi rằng 'con gái họ ở trường trung học thế nào rồi' trước khi bắt đầu," anh giải thích. "Những người xanh dương – kiểu người phân tích – mới thực sự là thử thách, nên chúng tôi hay đùa về chuyện đó."

Một công cụ thường được sử dụng khác là bài trắc nghiệm tính cách Myers-Briggs* (cũng dựa trên nghiên cứu của Jung), và còn rất nhiều cách khác để đánh giá tính cách, trí thông minh và khả năng tương thích của một người. Nhưng ngay cả khi không chính thức áp dụng một hệ thống phân tích nhân cách nào, chỉ cần bạn nhận ra rằng, mọi người đều sở hữu các kiểu nhân cách, điểm mạnh và điểm yếu khác nhau cũng sẽ giúp bạn trở thành nhà quản lý tốt hơn. Để tập hợp thành công một đội ngũ có thể làm việc với hiệu suất cao, bạn cần phải đánh giá được mỗi thành viên sẽ tương tác với mọi người như thế nào. Người lãnh đạo sẽ có lợi thế nếu hiểu được sự kết hợp nhân sự nào (hoặc đặc điểm tính cách nào) sẽ giúp tăng cường hoặc suy giảm khả năng làm việc hiệu quả của cả đội.

* Trắc nghiệm tính cách Myers-Briggs (MBTI) là phương pháp sử dụng các câu hỏi trắc nghiệm tâm lý để tìm hiểu tâm lý, tính cách cũng như cách con người nhận thức thế giới xung quanh.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Nhận định chung của các nhà lãnh đạo thành công và lão luyện nhất mà tôi biết đều là biến thể của lời dạy sau: Bạn phải trao quyền cho nhân viên và đội ngũ của mình. Việc này sẽ dễ thực hiện hơn nhiều nếu bạn cố gắng tìm ra điểm mạnh của từng thành viên trong nhóm – ưu điểm đã khiến bạn tuyển họ – và xây dựng những đội ngũ cho phép các kỹ năng đặc biệt của mỗi người tỏa sáng, bởi vì khi đó, sự hòa trộn trong nhóm đã được định hướng để tạo ra cơ hội tốt nhất nhằm thu được hiệu quả chung cao nhất.

Chú thích

1. Pete Settle, phỏng vấn (30/06/2015).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ


THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 14

Ở gần những người thông minh hơn bạn

Hầu hết các nhà khởi nghiệp thành công mà tôi biết – tính cả anh chàng tôi nhìn thấy trong gương – đều có xu hướng đánh giá quá cao các kỹ năng cá nhân và sự thông thái của mình. Một trong những lợi ích tuyệt vời của việc họp mặt bí mật với một nhóm cộng sự chính là, bạn sẽ nhận ra còn bao nhiêu điều mình chưa biết, sau mỗi tháng, mỗi năm.

Thông thường, các nhà khởi nghiệp là những chuyên gia về 1-2 lĩnh vực, nhưng lại không biết gì về những thứ còn lại. Việc sáng lập và phát triển một doanh nghiệp đòi hỏi bạn phải có một tập hợp kỹ năng và tài năng rất rộng. Những người can đảm khởi nghiệp nhưng lại không chịu lấp các lỗ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hổng trong tập hợp kỹ năng của mình sẽ chỉ khiến tỷ lệ thất bại (vốn đã cao) nay lại càng tăng. Một vài người trong chúng ta học được bài học này một cách cay đắng, còn một số khác đủ may mắn để đưa ra các quyết định tuyển dụng đúng đắn trong cuộc hành trình. Những người thông minh nhất trong chúng ta đều thừa nhận các điểm yếu của mình ngay từ đầu và đảm bảo rằng, họ đã chuẩn bị sẵn một đội ngũ với những kỹ năng có thể lấp đầy thiếu sót cho họ, trước cả khi họ lập công ty.

Xuyên suốt hành trình sự nghiệp, Pete Settle dần nhận ra rằng, anh không hạnh phúc khi làm nhà quản lý. "Mọi người đều khiếm khuyết theo cách nào đó," anh nói. "Điều tốt nhất mà tôi đã làm với tư cách lãnh đạo chính là tìm được người có thể bù đắp điểm yếu của tôi, mà tôi thì có rất nhiều điểm yếu."[1] Pete đã quản lý công ty xe buýt trường học của gia đình và sau đó, làm việc với tư cách quản lý cấp cao cho một công ty đại chúng lớn – chính công ty đã mua lại doanh nghiệp của gia đình Pete. Khi anh lập công ty riêng, điều đầu tiên anh làm là tuyển anh trai Mike làm giám đốc điều hành.

"Chúng tôi sở hữu một tập hợp các kỹ năng có thể bổ trợ cho nhau. Tôi sẽ là người ra ngoài và hứa hẹn với khách hàng những gì chúng tôi có thể làm cho họ; Mike sẽ giữ lời hứa đó." Năm

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

2012, Pete bán lại công ty cho Tập đoàn National Express, một công ty vận tải đa quốc gia của Anh hiện đang là nhà cung cấp dịch vụ xe buýt trường học lớn thứ hai Bắc Mỹ. Sau vài năm làm CEO điều hành các hoạt động vận tải ở Bắc Mỹ cho National Express, Pete cảm thấy mệt mỏi với trách nhiệm quản lý hành chính và quyết định thay đổi. Còn Mike ở lại và hiện là phó chủ tịch cấp cao ở Ohio, Pennsylvania và Michigan.

Một vài người phát lộ tài năng điều hành doanh nghiệp và giao dịch khi hợp tác với những người có các kỹ năng rất khác biệt với họ. Ví dụ như Richard Block, người tốt nghiệp đại học vào đầu những năm 1960 và đi làm cho Westvaco (công ty thuộc danh sách *Fortune 500*). Richard trở thành quản lý bán hàng trẻ tuổi nhất lịch sử công ty, và năm 1967, ông được thuyên chuyển tới Chicago.[2] Nhiều tháng trước khi quay về New York năm 1970, Richard đã nghe được tin đồn rằng, một công ty in ấn nhỏ đang định giành một trong những khách hàng lớn nhất của ông. Là chuyên gia bán hàng rất chủ động, ông đã tới thăm công ty nhỏ đó để xem câu chuyện thực hư ra sao.

Ông đã gặp chuyên gia định giá của công ty đó là Don Kosterka và tạo dựng được một mối liên kết thực sự. Don được đào tạo rất tốt về ngành in

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ấn nhưng lại không hề thích hướng đi mà công ty đang theo đuổi. Trong những buổi gặp sau đó, ông ấy kể với Richard về công ty mà ông đang định thành lập, một doanh nghiệp sẽ không chỉ in ấn mà còn thiết kế hộp đĩa hát. Ông giới thiệu với Richard "vũ khí bí mật" của mình, Jim Ladwig, giám đốc nghệ thuật được đề cử giải Grammy khi đó đang làm việc cho Mercury Records. Một thời gian ngắn sau đó, Don và Jim nghỉ việc để thành lập Album Graphics Inc.

Sáu tháng sau, Richard trở lại New York và ổn định với vị trí mới sau khi thăng tiến ở Westvaco. Nhưng làm việc cho một công ty lớn cuối cùng đã bắt đầu mất đi sự hấp dẫn.

Quay trở lại Chicago, công ty mới của Don và Jim được thành lập và đang đi vào hoạt động; họ đã sẵn sàng kiếm một đối tác bán hàng. Sự lựa chọn đầu tiên của họ chính là một thiên tài từng kết nối để Andy Warhol làm việc với Rolling Stones và sản xuất hộp album *Sticky Fingers* – chiếc vỏ đó lập tức trở thành hiện tượng bởi nó được thiết kế một chiếc khóa kéo thật (và dùng được) gắn trên hình một chiếc quần bò. Đối tác tiềm năng đó đã khoa chân múa tay đề nghị sở hữu một nửa cổ phần công ty. (Chẳng trách có câu, "Bò kiếm ra tiền, gấu kiếm ra tiền, nhưng lợn bị làm thịt".)

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

"Don là thiên tài sản xuất, còn Jim là thiên tài sáng tạo." Mặc dù, Richard tuyên bố rằng những thành tựu lớn nhất của anh ở đại học đều là trên sân bóng đá, nhưng Don và Jim cần một chuyên gia bán hàng trẻ tuổi và tham vọng để lấp đầy chỗ trống còn thiếu, và Richard đáp ứng đầy đủ mong đợi của họ. Thêm vào đó, anh chỉ đề nghị nhận 15% cổ phần từ khoản lợi nhuận tương lai. Đó là những ngày đầu của Album Graphics, nhưng họ đã thực hiện một giao dịch quan trọng với Polygram Records, và trong vòng 3 năm, Richard và các đối tác đã sản xuất vỏ album cho gần như mọi tên tuổi lớn. Mặc dù, Richard ở New York và các đối tác của anh ở Chicago, nhưng "Chúng tôi bàn mọi thứ qua điện thoại, hằng ngày," Richard nhớ lại. "Đó là cỗ máy nhân tài ăn khớp nhau đến tuyệt vời. Chúng tôi không bao giờ cản trở nhau."

"Trước kia, không nhà in nào cung cấp các thiết kế chất lượng cao. Chúng tôi đã đột phá mô hình kinh doanh," Richard tiếp tục. "Những nghệ sĩ tiếng tăm nhất đều muốn kiểm soát album nghệ thuật của riêng họ, vì thế họ tìm đến chúng tôi." Thời điểm tấn công thị trường của bộ ba đúng vào giai đoạn thuận lợi hơn bao giờ hết. Nước Anh chiếm lĩnh thị trường âm nhạc và liên hoan ca nhạc Woodstock năm 1969 đã truyền lửa cho

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ngành công nghiệp âm nhạc sang cả thập kỷ tiếp theo và hơn thế nữa. Ban giám đốc nghệ thuật và các nhà thiết kế sáng tạo của Jim đã hấp dẫn nhiều thương hiệu bán chạy nhất thị trường.

Mười bảy năm thú vị trôi qua. Don và Jim tin rằng, công ty đã đạt tiềm năng tăng trưởng tối đa, và họ đã sẵn sàng bán. Richard không đồng ý; vì vậy, với sự giúp đỡ của các nhà đầu tư tư nhân khác đang nắm giữ cổ phần – cộng thêm một khoản vay ngân hàng lớn – Richard mua lại hết. Don bán 90% cổ phần, còn Jim thì bán hết, nhưng Richard vẫn thân thiết với cả hai người. Jim bán hết bởi một phần ông nghĩ rằng, công ty cần được quản lý từ Chicago; và mặc dù Richard hứa sẽ di chuyển từ New York tới Chicago 3 ngày mỗi tuần, Jim nghĩ thế là chưa đủ. Tuy thế, Jim vẫn ở lại với tư cách giám đốc thiết kế, chỉ là không sở hữu cổ phần. Trong 13 năm sau đó, Jim và đội ngũ của ông lại giành được hàng loạt đề cử và giải thưởng Grammy khác.

Việc tăng trưởng dường như luôn tạo ra những thách thức bất ngờ. Hầu hết các nghệ sĩ lớn đều ra mắt album vào mùa thu, tức là trong vòng 8 tháng đầu năm, các nhà máy của Richard sẽ bị bỏ phí. Là một nhà khởi nghiệp tài năng, Richard đã coi đây là một cơ hội. Nhằm tận dụng năng lực sản

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

suất dư thừa, ông đã đa dạng hóa việc sản xuất bằng các mặt hàng mới và trái chu kỳ: In bao bì chất lượng cao cho các công ty mỹ phẩm và rượu như Avon, L'Oréal và Estee Lauder trong những tháng đầu năm. Vào thời điểm đạt đỉnh, công ty của Richard – lúc này đã được đổi tên thành AGI – vận hành 17 nhà máy in (nhiều nhà máy nằm sát các nhà máy sản xuất đĩa hát và sau này là nhà máy sản xuất đĩa CD của họ). Để tới được giai đoạn đó không hề dễ dàng, và việc tìm ra cách để thu hút những khách hàng thực sự chất lượng từ nhiều ngành nghề khác nhau nhằm cân bằng khả năng sản suất của nhà máy trong cả năm là một vấn đề đặc biệt thách thức. Ví dụ, phải mất gần một năm để có được cuộc gặp mặt chào hàng đầu tiên với Avon. Vào thời điểm đó, Avon đã có 9 nhà cung cấp trong hạng mục mà Richard chào bán. Bảy năm sau đó, họ chỉ có duy nhất một nhà cung cấp, và đó là AGI.

Dưới sự lãnh đạo của Richard sau khi ông mua toàn bộ cổ phiếu của các đối tác sáng lập, doanh số đã tăng từ 35 triệu đô la năm 1987 lên 325 triệu đô vào năm 2000. Giờ đây, Richard thổ lộ, "Tôi yêu công ty và không hề muốn bán nó". Ông còn bổ sung rằng, trong nhiều năm sau đó, ông đã từ chối rất nhiều đề nghị thu mua từ một trong

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

những công ty giấy lớn nhất nước. Nhưng cuối cùng, những nhà đầu tư và các nhân viên sở hữu cổ phần của công ty đều sẵn sàng để bán. Năm 2000, Richard cuối cùng cũng đồng ý bán công ty cho MeadWestvaco – hiện thân mới nhất của công ty mà ông từng làm việc vào những năm 1960, hồi mới gặp các đối tác của mình.

Richard là người rất nhạy cảm. Đến tận bây giờ, ông vẫn thấy nặng nề về việc Don và Jim đã không tham gia nhiều vào vụ mua bán lớn cuối cùng đó. Tuy nhiên, ông vẫn tự hào sâu sắc rằng 10% cổ phần của Don đã tăng giá vào năm 2000 – thời điểm diễn ra cuộc mua bán thứ hai – và có giá trị cao hơn so với 90% ông ấy đã bán vào năm 1987.

Mặc dù Don và Jim đã bán hầu hết cổ phần trước giai đoạn công ty tạo ra giá trị lớn nhất, Richard vẫn rất coi trọng công lao của các đối tác ban đầu trong thành công đó. "Điều đó có lẽ đã không bao giờ xảy ra với tôi," Richard nhấn mạnh. "Tôi tin rằng, phép màu ở đây chính là sự đồng điệu tuyệt vời giữa 3 người chúng tôi. Dù họ rời đi, sự kết nối quý giá giữa chúng tôi để hướng tới lợi ích chung của công ty vẫn còn tiếp diễn. Nó đã ăn sâu vào huyết quản của chúng tôi. Một ý nghĩ đáng kinh ngạc khác cũng nảy ra trong đầu tôi: Nếu khi xưa tôi không có quyết định tự phát đơn giản đó – đến

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thăm công ty in nhỏ bé đang định giành lấy một khách hàng của tôi – thì tôi đã không bao giờ trở thành một phần trong câu chuyện này."

Phép màu đó thường dành cho những doanh nhân luôn để mình được bao quanh bởi những người thông minh hơn họ – hoặc ít nhất là những người có các kỹ năng mà bản thân họ còn thiếu.

Chú thích

1. Pete Settle, phỏng vấn (15/06/2015).
2. Richard Block, phỏng vấn (11/12/2012).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ


THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 15

Sự đa dạng giúp bạn thông minh hơn

Nhiều thành viên của Tiger 21 tham gia tổ chức bởi họ đang tìm kiếm một nơi trú ẩn an toàn để đấu tranh với sự bất ổn trong những hoạt động kinh doanh tiếp theo. Họ bị cuốn hút mạnh mẽ vào các buổi họp mặt, nơi họ được khám phá ưu thế và bất lợi của các cơ hội và kịch bản kinh doanh khác nhau một cách kín đáo với các doanh nhân khác – những người cũng đạt tới mức thành công tương tự. Họ muốn học hỏi cách những người khác ứng phó với thất bại và thành công, cũng như cách chèo lái doanh nghiệp qua những thách thức trong đời. Tuy nhiên, hầu hết chúng tôi đều sớm nhận ra rằng, lợi ích cao nhất từ một nhóm có địa vị tương đương nhau lại

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

không phải là các bạn sở hữu điểm chung nào, mà là nền tảng và kinh nghiệm kinh doanh của bạn có gì khác biệt.

Trong những năm gần đây, *sự đa dạng* đã trở thành một từ sáo rỗng và nặng tính chính trị. Nhưng sự đa dạng lại cực kỳ quan trọng. Hàng thập kỷ nghiên cứu của các nhà tâm lý học, chuyên gia tổ chức và bậc thầy quản lý đã củng cố độ tin cậy về những lợi ích thực tiễn từ việc quy tụ những người có bối cảnh và chuyên môn khác nhau trong cùng một căn phòng.

Sự phát triển vượt bậc của tổ chức chúng tôi hiển nhiên đã xác nhận điều này. Trong số chúng tôi, có những thành viên là người Mỹ Latinh, người Mỹ gốc Phi, người Đông Á hoặc Nam Á, và Trung Âu. Các thành viên của chúng tôi là tượng trưng tiêu biểu cho mọi thiên hướng tình dục, mọi lập trường chính trị và mọi niềm tin tôn giáo và phi tôn giáo.

Mặc dù nam giới đông hơn nhiều so với nữ giới, nhưng với số lượng các nhà khởi nghiệp nữ thành công ngày càng gia tăng, hiện nay ngày càng nhiều nữ doanh nhân đến với tổ chức của chúng tôi với lý do tương tự như các thành viên nam: Để học hỏi cách duy trì của cải, ứng phó với các vấn đề pháp

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lý và tìm được một cộng đồng bạn bè đáng tin cậy để có thể chia sẻ ý tưởng và nhận được những góp ý chu đáo, khách quan và chân thành.

Sự đa dạng thành viên đã đem lại những hiệu quả rõ rệt trong các buổi họp mặt. Một trường hợp mà tôi từng được báo cáo, có thành viên tâm sự với cả nhóm rằng anh đang vướng vào tranh chấp với em trai căng thẳng đến mức anh đang lên kế hoạch chấm dứt quan hệ hợp tác của họ. Các thành viên khác bắt đầu cho anh lời khuyên về cách hủy bỏ mối quan hệ đối tác – cho đến khi một phụ nữ trong phòng lên tiếng. Hàng loạt phản ứng bùng nổ, mà sau đó một phụ nữ tổng kết lại là, "Chờ chút! Đó là em trai anh. Cậu ấy là gia đình. Chẳng lẽ không có cách nào để sửa chữa mối quan hệ này à?". Đột nhiên, cuộc trò chuyện chuyển sang hướng bớt kích động hơn. Theo lời của một thành viên nam, "Hiển nhiên, xuất hiện một luồng năng lượng mới trong căn phòng ngày hôm ấy".

Quan điểm cho rằng, phụ nữ, so với nam giới, thường đồng cảm với người khác hơn và tôn trọng đối phương hơn trong các tình huống xã hội và kinh doanh, không hề mới. Điều này chắc chắn đã được thảo luận vào năm 1982 khi nhà tâm lý học Carol Gilligan tại Harvard xuất bản một báo cáo nghiên cứu được bán rất chạy, trong đó cho thấy,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

từ khi còn nhỏ, phụ nữ đã được tiếp xúc với các trách nhiệm đạo đức "theo một ngôn ngữ khác".[1] Ngôn ngữ này hướng tới lo lắng cho người khác và thường được phụ nữ sử dụng. Đó là phần không thể thiếu trong *ngôn ngữ nhân loại* nhưng lại thường bị bỏ qua. Gilligan nhận thấy, con đường thăng tiến của phụ nữ thường cho phép họ chạm tới thế giới của các giá trị và cảm xúc nhiều hơn, vì thế dù họ thường bị hiểu nhầm và gắn mác là "ngôn ngữ của nữ giới", Gilligan coi đó là thứ ngôn ngữ phổ quát mà phụ nữ thường xuyên được tiếp cận hơn.

Năm 1990, Sally Helgesen viết một cuốn sách kinh điển không kém, trong đó lập luận rằng, các phong cách quản lý khác biệt của nữ giám đốc điều hành đã mang đến cho doanh nghiệp một "lợi thế nữ giới".[2] Một nghiên cứu năm 2010 về những yếu tố tạo nên một đội ngũ thành công phát hiện ra rằng, điểm khác biệt mấu chốt chính là trí tuệ cảm xúc của đội ngũ và số nữ giới, những người đọc vị các thành viên trong nhóm tốt hơn.[3] Các nghiên cứu khác gần đây cũng chỉ ra rằng, sự hiện diện của nữ giới cũng như các nhóm sắc tộc và dân tộc nhỏ trong bộ máy quản lý cũng truyền cảm hứng cho các đồng nghiệp suy nghĩ lý trí và sáng tạo hơn, từ đó ra quyết định tốt hơn và đạt kết quả tài chính cao hơn.[4]

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Ngoài lợi ích mà đội ngũ nhận được từ sự đa dạng nền tảng văn hóa xã hội, một yếu tố khác đã liên tục dạy nhiều bài học mới cho tôi và các thành viên ở Tiger 21 là sự đa dạng *quan điểm*. "Nếu có một nhóm kế toán trong phòng, tôi sẽ chẳng quan tâm xem một nửa trong số họ có phải là nữ hay không," David Russell, thành viên lâu năm của Tiger 21, nói, "họ sẽ đưa ra những ý tưởng từ quan điểm của kế toán". Tôi đồng ý. Theo kinh nghiệm của tôi, các cuộc họp mặt thực sự hiệu quả đều có nhiều người với phạm vi chuyên môn và kinh nghiệm sâu rộng; ví dụ, ai đó có nền tảng về ngành luật, người khác có kinh nghiệm điều hành, người thứ ba có năng lực về đầu tư, và có lẽ người thứ tư là chuyên gia Marketing – tất cả đều tới từ những ngành nghề khác nhau. Sắc tộc và giới tính càng đa dạng càng tốt.

Tôi không thể đếm được bao nhiêu lần mà sự đa dạng về quan điểm đã tạo nên những câu hỏi quan trọng vốn sẽ không hề có nếu ở trong những điều kiện kém đa dạng hơn. Khi nhà quản lý đầu tư đang chào mời quỹ, một người có thể sẽ tập trung vào thành tích của nhà quản lý đó, người khác thì hỏi về khả năng quay vòng vốn của đội ngũ quản lý. Có lẽ người thứ ba sẽ hỏi rằng, cá nhân đội ngũ quản trị đã đầu tư bao nhiêu vốn và phần trăm

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

giá trị ròng từ số vốn đó. Người thứ tư muốn biết, liệu thành viên chủ chốt của doanh nghiệp có sở hữu ngôi nhà hay du thuyền nào không, và dành bao nhiêu thời gian cho những công việc dễ gây sao nhãng, bao gồm cả từ thiện – một hoạt động có thể tốt đẹp cho xã hội nhưng lại ngăn cản sự tập trung của người đó vào doanh nghiệp. Khi các nhà quản lý quỹ thuyết trình trước một trong các nhóm của chúng tôi, và trong nhóm lại có thành viên đến từ ngành nghề liên quan (người có lẽ còn nhiều kinh nghiệm và thành công hơn người đang thuyết trình), thì ý tưởng sẽ bật lên, tri thức sẽ nảy nở, và cả nhóm sẽ được nghe một bài giảng mà không ai có thể tự học được nếu chỉ đứng một mình. David bổ sung, "Bạn sẽ không thể có được tri thức như thế nếu chỉ ngồi quan sát mạng lưới doanh nghiệp".

Và bạn cũng không nhận được tri thức đó nếu chỉ tuyển những người cùng trường hoặc những người đồng tình với mọi điều mà bạn nói. Những nhà khởi nghiệp xuất sắc chính là những nhà sáng tạo; họ luôn để mắt tới những cơ hội tiếp theo. Việc tham gia các nhóm phong phú và quy tụ một đội ngũ đa dạng trong tổ chức sẽ giúp bạn và cả công ty thông minh hơn, sáng tạo hơn và năng suất hơn.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chú thích

1. Carol Gilligan, *In a Different Voice* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982).

2. Sally Helgesen, *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership* (New York: Doubleday: 1990); Sally Helgesen và Julie Johnson, *The Female Vision: The Real Power of Women at Work* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2010).

3. Anita Woolley, Thomas W. Malone và Christopher Chabris, "Why Some Teams Are Smarter than Others," *New York Times* (18/01/2015). (Các tác giả, theo thứ tự, giảng dạy ở Carnegie Mellon, MIT và Union College. Họ là những người dẫn dắt nghiên cứu được trích lại ở đây. Nghiên cứu được xuất bản lần đầu trên tạp chí *Science*.)

4. Xem thêm: Katherine Phillips, "How Diversity Makes Us Smarter," *Scientific American* (01/10/2014); và Sheen S. Levine cùng David Stark, "Diversity Makes Us Smarter," *New York Times* (09/12/2015). (Phần tóm tắt nghiên cứu của họ bàn về lợi ích của sự đa dạng sắc tộc và chủng tộc trong một nhóm).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

GIAI ĐOẠN 3

Quản trị rủi ro

Một trong những biến số giúp phân biệt nhà khởi nghiệp với các doanh nhân khác (mà thực ra là với hầu hết mọi người) chính là khao khát rủi ro. Điều này thường được coi là không tốt, thậm chí cực đoan. Trong hầu hết các trường hợp, những nhà khởi nghiệp thành công sẽ đặt cược lớn – thường là phải vượt qua rất nhiều chướng ngại – vào một công việc: Doanh nghiệp của họ. Gần như mọi người đều *e ngại rủi ro* và thà chọn vùng an toàn còn hơn là chọn sai rồi nuối tiếc. Các nhà khởi nghiệp lại có vẻ luôn tìm kiếm rủi ro.

Trong cuốn sách gần đây của mình, *Originals* (tạm dịch: Những người lập dị), Adam Grant cho

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

rằng, các nhà khởi nghiệp thực ra e ngại rủi ro hơn những người khác.[1] Hẳn nhiên là họ không thể *vừa* e ngại rủi ro *vừa* đam mê tìm kiếm rủi ro. Tôi nghĩ sự mâu thuẫn này thể hiện các phương pháp đánh giá rủi ro khác nhau. Tôi cho rằng, nếu xét theo hầu hết các cách đánh giá thông thường, những rủi ro mà nhà khởi nghiệp chấp nhận đều là những rủi ro lớn mà người khác thường né tránh. Nhưng trên thực tế, nhờ những phẩm chất hiếm có mà họ sở hữu, rất nhiều nhà khởi nghiệp thành công đã phân tích những rủi ro đó theo cách khác, và có lẽ, họ đã hình dung ra những cách độc đáo để giảm thiểu chúng. Mọi người có lẽ không đủ sáng tạo hoặc thông minh để nhìn ra những giải pháp đó. Lý giải như thế, các nhà khởi nghiệp thành công có thể khá thận trọng, vì họ sẽ không chấp nhận rủi ro nếu thiếu tự tin rằng mình có thể quản trị chúng hiệu quả.

Hành động bỏ việc, hoặc thậm chí là sự nghiệp thành công ở công ty lớn để xây dựng một doanh nghiệp riêng (thường là bằng tiền tiết kiệm, một khoản vay, hoặc thẻ tín dụng) không dành cho tất cả mọi người. Nhưng dù lớn mạnh hơn nhờ rủi ro, những nhà khởi nghiệp thành công lại không phải kẻ liều lĩnh hay điên rồ. Họ phát triển chiến lược, cả về tâm lý lẫn tài chính, để quản trị những

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

loại rủi ro mà người khác không hề nhắc tới. Làm thế nào để định lượng được rủi ro? Những bài học tiếp theo đây sẽ cung cấp thêm thông tin chi tiết về cách đánh giá và thu lại lợi ích từ rủi ro.

Chú thích

1. Adam Grant, *Originals: How Non-Conformists Move the World* (New York: Penguin, 2016).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 16

Rủi ro phụ thuộc mắt người nhìn

Trong sách giáo trình kinh tế tiêu chuẩn, các đại lý kinh doanh đầy lý trí chỉ chấp nhận rủi ro khi xác suất thành công cao hơn xác suất thất bại. Dĩ nhiên, việc né tránh mọi rủi ro – lái xe, chơi thể thao, đi máy bay hoặc sống trong thành phố, tôi chỉ đang kể tên một vài hoạt động tiềm ẩn rủi ro thường ngày – sẽ tạo nên cuộc sống ảm đạm. Sự thiếu chắc chắn chính là một trong số ít những điều chắc chắn nhất trên thế giới này.

Trên thực tế, nghiên cứu cho thấy, những người cực kỳ thông minh, bao gồm các nhà lập kế hoạch và người ra quyết định chuyên nghiệp, luôn đánh giá thấp rủi ro một cách có hệ thống. Như đã nói, sự lạc quan thái quá phổ biến ở các nhà quản lý

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

và nhà khởi nghiệp đến mức người từng đoạt giải Nobel, Daniel Kahneman, và cộng sự đã khuất của ông, Amos Tversky, đã đặt hẳn thuật ngữ riêng cho nó: *Kế hoạch ảo tưởng*. "Khi bị chi phối bởi rủi ro," Kahneman viết, "họ sẽ đưa ra quyết định dựa trên sự lạc quan ảo tưởng nhiều hơn là các ước đoán lý tính về được, mất và các khả năng".[1]

Các nhà tâm lý học đã đúng, xét theo khía cạnh nào đó. Các nhà khởi nghiệp không nhìn nhận chính xác mức độ rủi ro, bởi sự lạc quan chót vót khiến họ đánh giá thấp rủi ro và tiếp tục tiến bước. Với tôi, dường như phẩm chất này đã được mã hóa vào gen di truyền. Nếu không có sự lạc quan thái quá, loài người cổ xưa đã không liều mạng săn voi ma mút khổng lồ hoặc những con gấu có bộ lông mịn như len để nuôi sống cả bộ lạc. Mức độ lạc quan cao đến vô lý này thường phổ biến nhất ở nam giới từ 20 đến 30 tuổi.[2,3] Có lẽ đây là lý do tại sao họ có khuynh hướng lựa chọn những công việc nhiều áp lực và rủi ro hơn so với những người khác (và tuyên bố là họ thích chúng), như lái máy bay tiêm kích, kinh doanh hàng hóa và làm việc trên giàn khoan dầu.

Nhưng các nhà tâm lý học đã nhầm khi quá nôn nóng kết luận vai trò của những ước đoán *lý tính* và xác suất, từ đó cho rằng có thể đánh giá chính xác rủi ro. Kinh nghiệm của cá nhân tôi, cũng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tương tự kinh nghiệm của nhiều nhà khởi nghiệp khác, đã thuyết phục tôi rằng, rủi ro thực ra được đánh giá qua lăng kính của người nhìn.

Ví dụ, tôi đã dành 25 năm kinh doanh bất động sản còn bạn dành 25 năm trong một lĩnh vực hoàn toàn khác, và chúng ta đều đang nhắm tới cùng một tòa nhà. Cả hai ta đều đồng ý là tòa nhà đó có vấn đề. Có lẽ, nó hơi ọp ẹp hoặc nằm sai hướng. Nhưng 25 năm kinh nghiệm đã cho tôi thấy các cách tạo nên giá trị mà bạn không thể thấy. Đối với tôi, rủi ro có vẻ thấp hơn đáng kể so với bạn, và tiềm năng lớn hơn nhiều. Tôi không nói là những nhà khởi nghiệp lão luyện sẽ thông tuệ mọi thứ, cho nên họ luôn tin vào trực giác của mình; và cũng không nói rằng những nhà phân tích đang định lượng hóa rủi ro luôn mù quáng. Vì điều đó nghe thật ngu ngốc. Nhưng tôi nghĩ, cũng ngu ngốc không kém nếu tin rằng, chỉ có một cách duy nhất để đo lường mức độ rủi ro.

Có thể chuyên môn hoặc góc nhìn độc đáo của bạn sẽ làm giảm bớt sự thiếu chắc chắn trong mọi thỏa thuận và khoản đầu tư. Tòa nhà có vị trí tệ hại kia có thể là thương vụ tốt nếu giá cả đủ thấp và tôi có thể nhìn ra cách sử dụng mới mà bạn không thấy.

Cố vấn David Fromer từng dạy tôi, "Không có bất động sản tốt hay xấu, chỉ có thương vụ tốt hay

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

xấu". Quan điểm này khả dụng không chỉ trong lĩnh vực bất động sản.

Tôi nhớ đến kiến thức uyên thâm của David khi đọc cuốn sách về đầu tư của Howard Marks, *The Most Important Thing: Uncommon Sense for the Thoughtful Investor* (tạm dịch: Điều quan trọng nhất: Lẽ khác thường cho nhà đầu tư thận trọng), xuất bản năm 2011 và đã trở thành kinh điển. Mark giải thích, "Rủi ro cao chủ yếu đến từ giá cả cao," bất kể khoản đầu tư của bạn đa dạng ra sao hay bạn ước lượng các biến động trong thị trường chính xác như thế nào.[4]

Nhưng làm sao bạn biết được khi nào mình đang trả mức giá quá cao? Như đã thấy trong bài học trước, nếu bạn đang cân nhắc một cơ hội thuộc lĩnh vực bất động sản, sẽ rất hữu ích nếu bạn nhận được quan điểm từ một nhà khởi nghiệp kinh doanh bất động sản thành công. Dẫu lạc quan bẩm sinh hay cảm thấy thoải mái với việc chấp nhận rủi ro, những nhà khởi nghiệp xuất sắc nhất mà tôi biết đều e ngại rủi ro theo một cách rõ ràng: Họ thường không theo đuổi những cơ hội nằm ngoài lĩnh vực chuyên môn của mình. Và dù có theo đuổi, họ sẽ tập trung cao độ để tìm hiểu đầy đủ các ảnh hưởng cơ bản của cơ hội đó, nhằm khám phá ra giá trị thực sự của nó.

Hãy cân nhắc lời khuyên của David Russell. "Nếu bạn thành công trong lĩnh vực nào đó – bất

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

động sản, phần mềm hoặc bất cứ điều gì thuộc chuyên môn của bạn – sẽ không có lý do gì đặc biệt để bạn phải chấp nhận rủi ro và làm những thứ mình không quen thuộc".[5] Nhưng David, người tự mô tả bản thân là *kẻ đam mê rủi ro*, đã một mình thành công trong hàng loạt các lĩnh vực khác nhau. Và ông làm điều đó bằng cách thu nạp kiến thức ở bất cứ đâu ông tìm được chúng.

David thành lập một công ty phần mềm truyền thông và phát triển mạng lưới phân phối độc quyền nhanh đến từng phút về thông tin thị trường trái phiếu cho ngân hàng và các công ty môi giới. Ông bán công ty này cho Thomson Financial (hiện là Thomson/Reuters) vào năm 1995. Ông thú nhận, "Khi bán doanh nghiệp của mình, tôi không hề biết gì về đầu tư". Nhưng David là một người tài giỏi, một nghệ sĩ dương cầm tận tụy và cậu học trò đam mê thơ ca, mà nhờ lời khuyên từ bè bạn khởi nghiệp, đã trở thành một chuyên gia. Giờ đây, ông hoạt động trong ngành kinh doanh năng lượng, đầu tư vào công nghệ để phục hồi dầu và khí đốt với chi phí rẻ.

Vào tháng 08 năm 2015, khi giá dầu lao dốc từ 107 đô xuống 39 đô một thùng, David thông báo là ông đã đầu tư hàng triệu đô la vào công ty dầu của riêng mình – và đang lên kế hoạch đầu tư nhiều

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hơn nữa vào cuối năm. Ông đánh cược rằng giá vẫn sẽ thấp, khiến những người đã vay mượn để mua dầu với giá 60 đô phải "đau đớn" khi ngân hàng thu nợ. "Đây sẽ là thời điểm tốt nhất trong, có lẽ là, cả một thế hệ để mua dầu, và đó là điều tôi đang làm. Như đã nói đó, tôi là kẻ đam mê rủi ro."

Sự tự tin của David sinh ra dựa trên khối kiến thức đáng kể về ngành kinh doanh mà ông đang làm. Không chỉ có vậy, ông tin rằng mình có lợi thế về giá cả. Công nghệ mà công ty dầu của ông phát triển có thể hút được một thùng dầu khỏi lòng đất và tinh lọc với giá thấp hơn 10 đô la, tức là có thể sinh lời ngay cả khi dầu đang bán với giá 30 đô, 45 đô hoặc hơn 100 đô la. Tôi đương nhiên hy vọng là ông đúng, như vậy sẽ tốt cho lợi ích của chính ông. Kiểm soát và loại bỏ rủi ro là hai điều cực kỳ khác nhau, và bất kể David thông minh ra sao, ngành thương mại dầu mỏ vẫn có rất nhiều rủi ro.

Câu kết: Hãy e ngại rủi ro và tôn trọng khả năng biết lo lắng của bạn. Nhưng khi bạn biết việc kinh doanh và giá cả đang đứng về phía mình, thì điều mà người khác coi là rủi ro lại có thể trở thành cơ hội tuyệt vời. Đó chính là bản chất của *lợi thế*.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chú thích

1. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus và Giroux, 2011), 252.

2. Xem: Noah Smith, "What Drives Men to Take Bigger Risks?" Bloomberg View (24/09/2015), và Francesco D'Acunto, "Why Are Men More Likely to Take Financial Risks?" Diễn đàn Kinh tế Thế giới (23/09/2015), https://www.weforum.org/agenda/2015/09/why-are-men-more-likely-to-takefinancial-risks.

3. Jessica Firger, "Why Teenage Boys Do Stupid things," CBS News (12/06/2014), http://www.cbsnews.com/news/whats-wrong-with-the-teen-brain.

4. Howard Marks, *The Most Important Thing: Uncommon Sense for the Thoughtful Investor* (New York: Columbia Business School Publishing, 2011), 46.

5. David Russell, phỏng vấn (28/08/2015).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 17

Tiếp cận rủi ro theo phong cách nhà nông

Bạn sẽ không nhận được lời khuyên như thế này từ *Wall Street Journal* hay trên CNBC. Thật lòng mà nói, đây là cách nhìn nhận rủi ro mới với tôi, và tôi suy nghĩ về rủi ro nhiều không kém bất cứ điều gì khác. Tôi học được bài học này từ Will Ade, tay thăm dò dầu mỏ liều lĩnh mà bạn đã gặp ở Bài học 3, người đã lớn lên trong một trang trại ở Indiana. "Không ai hiểu rõ rủi ro nhiều hơn người nông dân," Will nói. "Không phải nhà quản lý quỹ đầu cơ, hay nhà đầu cơ trong ngày, không ai cả: Giá cả cây trồng lên xuống thất thường; trời mưa, hoặc trời hạn; dịch bệnh và bệnh truyền nhiễm trong cây trồng. Mỗi ngày, bạn đều phải đối mặt với rủi ro khi lớn lên ở một nông trại".[1]

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Thái độ điềm tĩnh của Will khi đối mặt với rủi ro đã giúp ông nhìn ra cơ hội đầu tư trong khi hầu hết mọi người đang chạy trốn. Bàn thắng lớn đầu tiên của ông đã tới vào đầu những năm 1980, khi ông đang sống ở Brunei. Cha ông gọi điện báo vài tin tức rất xấu đối với một gia đình làm nông. Cha ông kể, "Ngân hàng không cho cha vay tiền nữa". Will tiếp tục chia sẻ, "Ông ấy đã mang đến cho tôi những nhắc nhở đầu tiên về cuộc Đại Suy thoái Nông nghiệp những năm 1980".

Cuộc khủng hoảng khởi phát từ đầu những năm 1970, giá cả hàng nông sản tăng vọt sau khi Hoa Kỳ đàm phán một thỏa thuận kéo dài nhiều năm với Liên Xô về lúa mì và các loại hạt dùng cho chăn nuôi. Từ năm 1972 đến 1974, giá ngô tăng gấp ba lần, giá lúa mì tăng gấp đôi. Đúng như dự đoán, người nông dân vay tiền để đẩy mạnh sản xuất. Trong khi vùng nông thôn Mỹ tăng trưởng mạnh trong các năm 1973 và 1974, lạm phát cũng tăng do giá dầu tăng vọt phát sinh từ lệnh cấm vận dầu đáng xấu hổ đối với Ả Rập vào tháng 10 năm 1973. Đột nhiên, giá dầu tăng gấp bốn lần (từ 3 đô la lên 12 đô la một thùng), dẫn đến cuộc khủng hoảng năng lượng toàn diện vào năm 1979 khi Iran nổ ra cuộc đảo chính lật đổ triều đại Shah. Nhằm giảm bớt đà tăng giá hai con

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

số trong nền kinh tế, Ngân hàng Dự trữ Liên bang đã tăng mạnh lãi suất.

Sau đó, vào năm 1980, Liên Xô đưa quân vào Afghanistan và khiến tổng thống Jimmy Carter áp lệnh cấm vận lên việc vận chuyển ngũ cốc tới Liên Xô. Hậu quả là giáng một cú đánh mạnh gấp đôi lên vùng nông thôn Hoa Kỳ. Vì không thể tiếp cận thị trường Liên Xô, các loại hạt chăn nuôi bị dồn đống và sụt giá. Tới năm 1981, lãi suất cho vay cơ bản đã tăng lên 21,5% – tính đến nay vẫn là mức kỷ lục trong mọi thời đại – khiến nền kinh tế Mỹ rơi vào một bánh răng đảo chiều. Thu nhập ròng từ việc làm nông giảm 30% trong năm 1985, giá đất giảm 50%. Cứ ba nông trại có quy mô thương mại thì một nông trại không đủ khả năng chi trả các hóa đơn của mình. Trên khắp miền Trung Tây Hoa Kỳ, các ngân hàng đều đi tịch thu tài sản để thế nợ.

Will nói, "Sau cuộc gọi đó với cha, tôi đã thanh lý mọi thứ mình có và bắt đầu mua đất nông nghiệp ở Indiana với giá 1.000 đô la một mẫu. Ngày nay, vùng đất đó trị giá từ 8.000-10.000 đô mỗi mẫu, tùy thuộc bạn nghe thông tin đó từ ai. Thêm nữa, số đất đai đó đem lại mức lợi tức rất tốt từ tiền thuê đất". Cuối cùng, Will đã mua được 6 nông trại ở Indiana, trong đó có cả nông trại của cha ông.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Đó là một bước đi táo bạo ngay giữa cuộc suy thoái – thời điểm mà nhiều nhà bình luận đương thời gọi là "tồi tệ nhất kể từ cuộc Đại Khủng hoảng". Tuy nhiên, Will có hai lợi thế khi đánh giá các rủi ro. Cậu bé con nhà nông trong ông biết rằng, khi nền kinh tế tăng trưởng trở lại, nhu cầu về nông sản và đất nông nghiệp sẽ tăng; và với tư cách một người làm về dầu mỏ, ông đã quen với các biến động. Hơn 30 năm sau, khi cuộc khủng hoảng tài chính 2007-2008 tiếp bước trở thành nhà vô địch gần nhất cho danh hiệu "cuộc suy thoái tồi tệ nhất kể từ cuộc Đại Khủng hoảng", Will đã có thể nhìn nhận cơn khủng hoảng đó như một cơ hội đầu tư khác.

Cho tới lúc đó, Will sống chủ yếu nhờ lợi nhuận từ quyền ưu tiên khai thác một phần tài nguyên tại các giếng dầu và tiền thuê đất từ các nông trại ở Indiana của ông. Háo hức được trở thành nhà đầu tư giỏi và đa dạng hơn, ông đã tham gia Tiger 21 ở Miami chỉ vài tuần trước khi thị trường tín dụng đóng băng và khiến thị trường chứng khoán rơi tự do.

Một vài nhà đầu tư Mỹ đã tháo chạy khỏi cuộc tàn sát đó. Giá trị ròng của một vài thành viên mà Will vừa gặp đã lao dốc tối thiểu 20%. Tháng 03 năm 2009, ông trở lại Indiana, gặp gỡ và ăn trưa

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

với nhà môi giới chứng khoán Merrill Lynch. "Trông anh ta không ổn lắm," Will hồi tưởng. Nhà môi giới than thở rằng, khách hàng vẫn tiếp tục rút tiền suốt nhiều tháng trời. Will trấn an anh rằng tình hình ở Florida cũng không khả quan hơn, và rồi, bằng một câu thôi, ông đã đem niềm vui trong ngày tới cho anh chàng môi giới. "Sau bữa ăn, tôi muốn anh thực hiện ký quỹ tài khoản cho tôi và bắt đầu mua cổ phiếu." Will giải thích, "Tôi coi phản ứng của các thành viên Tiger 21 và điều đang diễn ra với người môi giới của tôi ở Indiana như tín hiệu giục mua vào mạnh mẽ nhất trong cuộc đời tôi".

Khi các chỉ số bắt đầu tăng trở lại một năm sau đó, Will đã "đầu tư 100%" và chiếm ưu thế để hưởng lợi từ một thị trường liên tục tăng mạnh trong 6 năm tiếp theo. Vào thời điểm tôi phỏng vấn Will vào cuối mùa hè năm 2015, ông thông báo "lần đầu tiên trong đời tôi, có 20% tiền mặt" và đang chuẩn bị mua vào khi thị trường ngừng tăng giá. Sáu tháng sau đó, đầu năm 2016, khi giá đầu giảm mạnh xuống 27 đô la – mức thấp nhất trong 12 năm – và thị trường chứng khoán có khởi đầu tồi tệ nhất kể từ năm 1930, tôi đã kiểm tra xem tình hình của ông thế nào. "Một chu kỳ hàng hóa thông thường," Will nhấn mạnh khi giải thích sự sụt giảm giá đầu.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Ông đã bán lượng cổ phiếu năng lượng lớn nhất vào tháng 7 vừa qua – với mức lợi nhuận 150% – và đang chờ đợi một tín hiệu mua khác.

"Mọi người đối mặt với rủi ro mỗi ngày," Will nói. "Bạn có muốn trốn dưới gầm giường không? Có khi sao chổi sẽ rơi vào người bạn. Bạn muốn lái xe trên đường cao tốc liên bang? Sẽ có vài kẻ mất trí lao vào bạn. Chẳng có cách nào để tránh được việc đối mặt với rủi ro cả. Bạn phải đón nhận nó."

Chú thích

1. Will Ade, phỏng vấn (19/02 và 14/08/2015).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 18

Xác định điểm mù bằng phiên Bảo vệ Danh mục Đầu tư Định kỳ

Trong câu chuyện về Tiger 21 đăng trên *New York Times* năm 2010, một trong những thành viên của chúng tôi nhấn mạnh, "Tất cả chúng tôi học hỏi lẫn nhau, đó là sự kỳ diệu của nơi đây".

Phần lớn phép màu này bắt nguồn từ chương trình Bảo vệ Danh mục Đầu tư (PD), một đặc trưng riêng của chúng tôi. Gần như mọi buổi họp mặt hằng tháng đều tổ chức PD, trong đó chúng tôi đặt ra rất nhiều câu hỏi về những sự lựa chọn quan trọng và thường đầy cảm xúc, mà ai cũng phải trải qua mỗi năm, trong hoạt động tài chính. Các thành viên thường chuẩn bị trước nhiều ngày hoặc nhiều tuần, và một phiên PD thường kéo dài khoảng 90

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

phút, không hạn chế chủ đề và bao gồm toàn bộ cổ phiếu, trái phiếu, các khoản đầu tư cá nhân, tình hình tiền bạc và những bất động sản chúng tôi hiện sở hữu – và trong một vài trường hợp, cả hoạt động từ thiện của chúng tôi nữa. Sự xuất hiện số liệu thống kê trong mỗi phiên quan trọng không kém bản thân số liệu đó, khi các thành viên chia sẻ phản hồi trước một loạt câu hỏi về mục tiêu, cuộc sống cá nhân, gia đình và sự lo lắng về việc bảo vệ khối tài sản và chuyển giao chúng cho con cái và các quỹ từ thiện. Nhìn chung, các câu hỏi sẽ buộc thành viên phải khám phá ý nghĩa rộng lớn hơn của sự giàu có trong cuộc sống, và bằng cách nào số tài sản ấy có thể được dùng để thúc đẩy những mục tiêu và lợi ích từ thiện, chính trị hoặc gia đình.

Tôi đã tham gia các phiên PD thường niên suốt 18 năm, vậy mà tôi vẫn bước vào phòng với cảm xúc vừa lo lắng vừa tò mò, không biết mọi người sẽ phản hồi thế nào trước báo cáo mới nhất về "tình hình của Sonnenfeldt". Thẳng thắn mà nói, không phải ai cũng bình tĩnh được trước kiểu phơi bày trần trụi như vậy. "Tôi đã thấy những người rời nhóm chỉ một tuần trước phiên PD đầu tiên của họ, thậm chí một đêm trước đó," một thành viên lâu năm nói. "Họ không thể đối mặt với cái nhìn chăm chú từ mọi người."

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Đó là thiệt thòi của họ. Sự thật có thể gây tổn thương, nhưng lại giúp được bạn. Tôi còn nhớ một phiên PD vào cuối những năm 1990, trong đó một thành viên đã phân bổ 40% danh mục đầu tư vào cổ phiếu công nghệ sinh học. Trong số chúng tôi tại căn phòng đó, không ai muốn cố gắng tỏ ra mình là chuyên gia về công nghệ sinh học, nhưng kinh nghiệm cho chúng tôi biết rằng, "rơi vào lưới tình" của bất kỳ lĩnh vực nào với tư cách nhà đầu tư thụ động chính là đang tìm đến rắc rối. Vào cuối phiên PD, thông điệp rõ ràng hơn bao giờ hết: Giảm thiểu khoản đầu tư rủi ro về công nghệ sinh học. Nhưng anh ta đã trì hoãn. Mặc dù anh kiếm tiền từ một lĩnh vực khác hẳn, giờ đây anh tin chắc rằng công nghệ sinh học chính là tương lai. Chỉ khi đến vài tuần trước buổi PD tiếp theo của mình (vào năm tiếp theo), anh mới bắt đầu cắt giảm số cổ phần công nghệ sinh học của mình. Sau đó, anh thú nhận rằng anh không muốn xuất hiện sau khi đã chẳng làm gì cả.

Một buổi PD đáng nhớ khác cách đây một thập kỷ đã hé lộ một thành viên đầu tư 75% tài sản vào một quỹ duy nhất. Mặc dù, mọi người đều đồng ý rằng lợi nhuận của nó rất tốt, nhưng ai cũng nhất trí rằng, việc đặt hơn nửa số tài sản vào một quỹ là quá rủi ro. (Theo ý kiến cá nhân của tôi, việc sở hữu

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khoản đầu tư nào suýt soát một nửa của 75% vào cùng một chỗ đều làm tôi sợ chết khiếp). Thành viên đó thừa nhận rủi ro, nhưng lại khăng khăng rằng lợi nhuận quá lớn đến nỗi không thể bỏ qua. Anh rời nhóm không lâu sau đó. Anh không cảm thấy lời khuyên mà nhóm đã cung cấp là khôn ngoan hay hữu ích. Anh không quan tâm đến việc rút tiền ra khỏi một quỹ do một trong những thương nhân hàng đầu Hoa Kỳ điều hành – Bernie Madoff*.

Mặc dù Bernie Madoff là nhân vật nổi tiếng trong giới đầu tư New York, nhưng khi đó, không ai trong chúng tôi biết rằng ông ta đang vận hành mô hình Ponzi** lớn nhất lịch sử, và khi sụp đổ vào năm 2008, nó đã tiêu hủy hàng tỷ đô la tài sản của nhà đầu tư. Mất mát của cựu thành viên đó vô cùng trầm trọng, nhưng ngoài kia thậm chí còn nhiều câu chuyện đau đớn hơn về những người quá say mê Madoff đến mức họ đã cầm cố nhà cửa và đầu tư toàn bộ số tiền có được, tức là đặt hơn 100% tài sản ròng của họ vào rủi ro.

* Bernard Madoff (sinh năm 1938) là doanh nhân người Mỹ và nguyên chủ tịch NASDAQ. Năm 2008, ông bị bắt và bị buộc tội gian lận tài chính.

** Mô hình Ponzi là mô hình vay tiền của người này để trả nợ người khác. Người chủ mô hình Ponzi thường lôi kéo các nhà đầu tư mới bằng cách cung cấp lợi nhuận cao hơn so với các khoản đầu tư khác, với lợi nhuận ngắn hạn, cao bất thường hoặc kéo dài bất thường.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Điều mà thành viên đó có lẽ không nhận ra là, ở Tiger 21, anh ta có một "hội đồng quản trị cá nhân" bên cạnh ủng hộ, như Charlie Garcia – chủ tịch của nhiều nhóm ở Nam Florida – đã nhấn mạnh về lợi ích của hội viên.[1] Ông giải thích, "Tôi đang chủ trì một hội đồng, có 14 thành viên khác trong phòng – những người rất thành công trong nhiều lĩnh vực khác nhau, từ luật sư, chuyên viên ngân hàng cho tới quỹ đầu cơ và các nhà khởi nghiệp tư nhân – chia sẻ các thách thức trong khoản đầu tư, doanh nghiệp, đời sống cá nhân và gia đình của họ".

Một trong những điều mà mọi thành viên đều nhanh chóng nhận ra là, bất kể chúng tôi giàu có và thông minh đến đâu, chúng tôi đều có những điểm mù. Nếu bạn còn chưa biết chúng là gì, rất có thể ai đó trong nhóm sẽ chỉ ra cho bạn. Chúng tôi cố gắng giảm nhẹ những "rủi ro" đó bằng cách khuyến khích lối tiếp cận đối chất nhẹ nhàng. Tuy nhiên, ngay cả những lời chỉ trích lịch sự nhất từ những nhà đầu tư đẳng cấp quốc tế cũng có thể khiến một nhà khởi nghiệp tầm cỡ thế giới cảm thấy mình như một học sinh kém, hoặc tệ hơn thế. Với tư cách người sáng lập tổ chức, một trong những lo lắng của tôi về PD là, tôi cảm thấy mình nên trở thành nhà đầu tư giỏi giang hơn so với bản thân tôi hiện nay.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tuy nhiên, khi chuẩn bị cho phần PD của mình vào cuối năm 2013, tôi cảm thấy mình đang đi đúng hướng. Thị trường chứng khoán đang tăng trở lại, và tôi đã làm theo lời khuyên của nhóm bằng cách thuê một người quản lý đầu tư toàn thời gian, để người đó tham gia đội ngũ của tôi và giúp tôi quản lý danh mục đầu tư. Tôi còn khởi xướng một cách tiếp cận mang tính kỷ luật mà tôi thời trẻ sẽ khó có thể nhận ra. Tôi đã từ bỏ những cổ phần nhỏ, bán ngôi nhà mà tôi vẫn cố giữ vì lý do tình cảm. Tôi đã dành 20% thời gian, một cách có kỷ luật, để quản lý danh mục đầu tư, mang theo một chuyên gia toàn thời gian để giúp tôi chuyên nghiệp hóa các môi trường làm việc, và tôi tự hào về những tiến bộ mình đã đạt được. Tôi kỳ vọng những thành viên khác sẽ dành cho tôi một tràng khen ngợi. Nhưng điều ngược lại đã xảy ra.

Ngay khi toàn bộ tài sản phi bất động sản của tôi được cộng dồn, tổng giá trị danh mục đầu tư của tôi đã tăng 6,6% trong năm mà giá cổ phiếu tăng mạnh, với Chỉ số S&P 500 tăng 40%. Một thành viên đứng đầu một công ty quản lý tài sản đã hoảng hốt khi 20% danh mục đầu tư của tôi là tiền mặt. Giải thích của tôi: Mặc dù đã chấm dứt chuỗi ngày cầm tiền trên tay trực tiếp đầu tư cho các thương vụ lớn sắp tới, tôi vẫn coi tiền mặt là

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

một hàng rào bảo vệ khỏi các tai họa bất ngờ – một sự kiện kinh khủng kiểu như vụ tấn công 11/9, sự sụp đổ của thị trường hoặc thảm họa môi trường. Tôi chưa bao giờ quên là mình đã nhẹ nhõm thế nào trong lần thị trường chứng khoán tan vỡ vào tháng 10 năm 1987. Tôi, khi đó, vẫn đang ngồi trên số tiền thu được sau khi bán công ty đầu tiên, trong cảnh mọi người xung quanh thì hoảng loạn. Một chuyên gia tài chính trong nhóm đã chỉ vào phần tài sản mua trong danh mục đầu tư của tôi (mà chỉ tăng 1%). Ông ấy khuyên, "Nếu anh để tiền trong trái phiếu địa phương được miễn thuế, anh đã có một khoản lời tốt hơn so với để yên ở đó rồi. Dựa trên thành tích của anh, tôi sẽ sa thải viên quản lý, và viên quản lý đó chính là anh". Ông ấy nói đúng. Tôi không bao giờ đầu tư vào cổ phiếu cá nhân nữa.

Sau đó, một trong những người bạn lâu năm nhất của tôi trong nhóm chỉ ra rằng, những thành công tài chính mà tôi trích dẫn trong báo cáo của tôi là rất nhỏ. "Anh đã đi từ D tới C. Nếu anh dành 20% thời gian để quản lý số tiền này thì anh thực sự đang gặp vấn đề. Đây không phải là mục tiêu theo đuổi phù hợp với anh." Một thành viên khác, từng là phó chủ tịch một công ty đầu tư lớn ở phố Wall, nghĩ rằng tôi nên tiếp tục cắt giảm các khoản

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trong danh mục, từ 77 xuống còn 40, thậm chí 30. "Khoản nhỏ nhất nên đáng giá 2% tổng số; lớn nhất là khoảng 8%."

Sau 90 phút, tôi đã được nghe rất nhiều ý kiến của chuyên gia và đề xuất đầu tư. Một trong những thu hoạch hữu ích nhất từ PD đó của tôi là hiểu về bản thân hơn một chút để có thể trở thành một nhà đầu tư trưởng thành hơn hôm nay. Cuối cùng, tôi đã chấp nhận rằng mình có lẽ không bao giờ sánh được với các nhà đầu tư tầm cỡ thế giới trong tổ chức của chúng tôi. Giải pháp của tôi là cân đối giữa vai trò nhà khởi nghiệp năng động, luôn theo dõi và tìm kiếm các cơ hội tuyệt vời với lợi nhuận hấp dẫn; và vai trò nhà đầu tư thụ động, chăm chú bảo vệ tài sản của mình. Cả hai đều có vẻ ổn, ít nhất là tới thời điểm hiện tại.

Một trong những điều dễ chịu nhất là tôi có một hội đồng quản trị cá nhân lớn và thông thái ngay trong tay – những thành viên thân quen mà điều duy nhất họ quan tâm về danh mục đầu tư của tôi chính là hạnh phúc của tôi. Bất cứ khi nào một quyết định lớn về kinh doanh, đầu tư, từ thiện và thậm chí cả các lo lắng về gia đình xuất hiện trong cuộc sống, tôi đã rèn bản thân để đặt câu hỏi, "Ai trong Tiger 21 có thể cho tôi lời khuyên tốt nhất về điều này?".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Điểm mù của bạn là gì? Nếu bạn không có câu trả lời (hoặc nghĩ rằng mình không có), bạn sẽ phải tập hợp một hội đồng quản trị cá nhân để giúp bạn đánh giá tình hình quản lý doanh nghiệp, tiền bạc và cuộc sống cá nhân của bạn tốt đến mức nào. Như Charlie Garcia đã nói, "Để sống một cuộc đời tốt đẹp thực sự hoặc trở thành một nhà lãnh đạo đích thực, bạn cần phải có quanh mình những người sẵn sàng cung cấp cho bạn các nhận xét trung thực của họ".

Xin lưu ý rằng, tôi không thể đếm hết số lần một người bạn hoặc người quen đến gặp tôi để nhờ tư vấn về doanh nghiệp nhỏ mà họ đang sở hữu, hoặc dự tính mua, hoặc định thành lập. Chắc chắn tôi sẽ hỏi, "Bạn có một hội đồng quản trị không?" Thật đáng kinh ngạc (với tôi), hầu hết đều trả lời là họ chưa từng nghĩ đến điều đó. Trong gần như mọi trường hợp mà tôi có thể thuyết phục người đó tuyển dụng hoặc trao quyền cho một hội đồng, họ đều thành công to lớn. Ai cũng có điểm mù. Tìm được những cố vấn chính trực, khôn ngoan và cam kết với bạn chính là một trong những công cụ tuyệt vời nhất mà mọi nhà khởi nghiệp có thể có.

Chú thích

1. Charlie Garcia, phỏng vấn (29/07/2015).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

GIAI ĐOẠN 4

Phát triển doanh nghiệp một cách thông minh

Một lý do khiến nhiều nhà khởi nghiệp thất bại là không có cuốn sách hướng dẫn nào chỉ cho họ cách xây dựng công ty. "Bạn thực hiện những gì cần thiết" chính là điệp khúc phổ biến của các nhà khởi nghiệp. Nhiều người có cảm giác như họ đang làm tới đâu biết tới đó khi phải xử lý hết khủng hoảng này tới khủng hoảng khác. Có câu mô tả những thách thức của nhà khởi nghiệp rất phổ biến là: "Cứ như vừa lắp ráp xe đạp vừa đạp vậy".

Những người tự xây dựng công ty đều hiểu được lợi ích của việc ra quyết định nhanh chóng và tồn tại nhờ ứng biến. Một thành viên của Tiger

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

21 giải thích, "Bạn phải ra quyết định mỗi ngày – có, không, không, có. Việc phân tích quá nhiều có thể sẽ cản trở bạn". Những nhà khởi nghiệp xuất sắc nhất suy nghĩ rất khác với các quản lý ở những công ty lớn. Phần này sẽ cung cấp thông tin chi tiết về cách thức các doanh nhân nuôi dưỡng tư duy sáng tạo và dẫn dắt đội ngũ của mình đi tới thành công.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 19

Kiếm tiền hiếm khi là lý do khởi nghiệp

Năm 2014, Barbara Roberts, doanh nhân liên tục và người phụ nữ đầu tiên trong hội đồng quản trị của công ty dịch vụ tài chính Dean Witter (sau này được Morgan Stanley mua lại), đã nghiên cứu và viết báo cáo *The Owner's Journey* (tạm dịch: Hành trình của người làm chủ) tại trường Kinh Doanh thuộc Đại học Columbia, trong đó trình bày 8 tình huống thực tế về những nhà khởi nghiệp đã bán lại công ty của mình hoặc chuyển giao cho các thành viên trong gia đình. Tôi rất hứng thú khi đọc bản báo cáo của Barbara, đặc biệt là khi bắt gặp ý kiến sâu sắc sau:

> Một vài nhà khởi nghiệp mở công ty với mục tiêu duy nhất là làm giàu. Thường thì, họ lập công ty để

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

giải quyết một vấn đề đang tồn đọng, để tạo ra thứ gì mới mẻ, để hành động theo một tầm nhìn mà chỉ họ nhìn thấy, hoặc chỉ để biến thế giới trở thành nơi tốt đẹp hơn.[1]

Điều này cũng là kinh nghiệm cá nhân của tôi. Dẫu doanh nghiệp đầu tiên được triển khai đầy cực nhọc, tôi vẫn yêu công việc tái sinh những vùng đất đô thị xa xôi bị lãng quên – nơi tôi nhìn thấy tiềm năng của khu bờ sông thành phố Jersey từ rất lâu trước khi những nhà quy hoạch và nhà phát triển giàu kinh nghiệm hơn nhìn thấy. Trong những năm triển khai thực hiện, tôi gần như không bao giờ nghĩ đến việc bán chúng để kiếm lời, và tôi chỉ miễn cưỡng đồng ý bán khi đối tác thúc đẩy (khi đó, tôi cũng có trong tay vài phương án khả thi khác). Điều mà hầu hết mọi người không hiểu chính là: dù tiền bạc được coi như trọng tâm kinh doanh, nhưng nó còn lâu mới là động lực duy nhất thúc đẩy doanh nghiệp. Thứ thực sự thúc đẩy rất nhiều nhà khởi nghiệp chính là mong muốn tạo dựng một thứ gì đó hoàn toàn mới, để xoay chuyển tình thế, hoặc để thế giới trở nên tốt đẹp hơn – điều mà không ít thành viên trong tổ chức của chúng tôi đã làm thông qua các hoạt động từ thiện và các khoản đầu tư có tầm ảnh hưởng của họ.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tuy nhiên, Barbara viết thêm, "Theo nhiều cách, các nhà khởi nghiệp, giống như những nghệ sĩ, truyền đam mê khổng lồ vào những điều họ đang sáng tạo và thực hiện".[2] *Nghệ sĩ à!?* So sánh này hình như hơi quá với tôi. Với tư cách nhiếp ảnh gia nghiệp dư và đôi khi là nhà sưu tầm nghệ thuật, tôi thấy khá miễn cưỡng khi so sánh những gì tôi làm trong vai trò nhà khởi nghiệp với những gì một nghệ sĩ tài hoa thực hiện. Tuy nhiên, Barbara, người làm việc với vai trò doanh nhân cộng tác ở trường Kinh doanh Columbia, đã nhấn mạnh, "Tôi tin là các nhà khởi nghiệp đều giống Van Gogh. Khi vẽ bức 'Đêm đầy sao', ông không hề nghĩ đến giá bán cuối cùng của nó. Ông ấy chỉ vẽ những gì ông ấy khao khát muốn vẽ". Đây là quan điểm luôn vang vọng trong tâm trí những học sinh của Barbara. Cô nhấn mạnh trong một bài giảng, "Đam mê và mục đích chính là bí quyết của khởi nghiệp. Nếu các nhà khởi nghiệp chỉ tập trung tạo ra giá trị và bán công ty, họ đã đưa ra những quyết định khác rồi".

Sự tương đồng mà Barbara nhắc đến giữa nghệ sĩ và nhà khởi nghiệp bắt đầu vang vọng trong tâm trí tôi khi tôi nói chuyện với nhiều nhà khởi nghiệp về sự nghiệp của họ và suy ngẫm về con đường của riêng mình. Khi một nhà khởi nghiệp như

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Robert Oringer nói, "Có một số điều khiến tôi yêu thích hoạt động khởi nghiệp – đó là khả năng tạo ra những thứ mới mẻ chưa ai từng làm"[3], thì thật khó mà không nhớ tới khẩu hiệu mang tính lịch sử của ngành nghệ thuật hiện đại: Sáng tạo những điều mới! Nghệ thuật khởi nghiệp còn cho thấy cả một chuỗi nỗ lực sáng tạo liên tục cần thiết để xây dựng một doanh nghiệp có giá trị. Trong khi các CEO phải quản lý công ty và các nhà đầu tư cấp vốn cho chúng, những nhà khởi nghiệp như chúng tôi *tạo ra* mọi thứ chỉ từ một ý tưởng, không hơn.

Mặc dù so với tôi, Robert cũng không có xu hướng coi bản thân là nghệ sĩ; nhưng trong hai thập kỷ vừa qua, anh đã tạo nên số lượng doanh nghiệp mới rất ấn tượng. Như đã kể trong Bài học 7, động lực của anh khởi nguồn từ khát vọng giải quyết vấn đề mà bệnh nhân tiểu đường và gia đình họ đang phải đối mặt, bắt đầu từ những đứa con của chính mình. Tuy nhiên, anh rất kiên trì với niềm đam mê khởi nghiệp – và đam mê ấy đã nở rộ trong thời gian anh học năm nhất tại trường Wharton thuộc Đại học Pennsylvania vào năm 1979, khi anh thực hiện thành công hoạt động kinh doanh áo phông, nhờ tận dụng kết quả bất ngờ của đội bóng rổ Penn khi họ lọt vào nhóm 4 đội xuất sắc nhất giải NCAA.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Sau gần 5 năm tại IBM với tư cách nhân viên bán hàng và giành được nhiều giải thưởng, Robert mua một doanh nghiệp nhỏ chuyên nhập khẩu dụng cụ phản hồi sinh học vào Canada. Để lo liệu tài chính cho việc mua lại công ty, anh đã dùng tiền mừng cưới cộng với một khoản vay từ bố vợ. Hai năm sau đó, anh sáp nhập nó với AMG Medical, một công ty thành công chuyên cung cấp sản phẩm y tế tại Montreal và do hai đối tác điều hành – những người mà theo Robert là "đang tìm kiếm một cậu nhóc thông minh biết bán hàng, hiểu về máy tính và có thể giúp họ phát triển công ty".

Robert, đối tác thứ ba của công ty, chỉ làm như vậy, và rồi mở thêm vài công ty nữa. "Tôi không phải nhà điều hành," anh nói. "Những đối tác tuyệt vời của tôi cho phép tôi tập trung vào chiến lược và tầm nhìn, rồi vẽ nên bức tranh về tầm nhìn đó." Với sự háo hức muốn thâm nhập thị trường Mỹ, Robert đã dẫn dắt công ty chị em, CanAm Care, trở thành nhà tiên phong trong việc sản xuất lưỡi chích, ống tiêm và các sản phẩm chăm sóc bệnh nhân tiểu đường theo nhãn riêng cho các hiệu thuốc bán buôn và bán lẻ tại Hoa Kỳ – những đơn vị đang muốn xây dựng thương hiệu riêng của mình. Robert còn là người sáng tạo nhãn hiệu Dex4 (viên nén đường Glucose được sử dụng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trong điều trị các giai đoạn hạ đường huyết thể nhẹ hoặc thể vừa) được ưa chuộng và bày bán ở mọi nơi.

Năm 1998, anh bán CanAm Care cho công ty Công nghệ Y học Inverness, một nhà sáng chế thiết bị chẩn đoán lớn ở Mỹ, chẳng hạn như thiết bị theo dõi thai kỳ hoặc lượng đường glucose tại nhà. Khi Johnson & Johnson mua lại các tài sản thuộc lĩnh vực bệnh tiểu đường của Inverness năm 2001, Robert đã mua lại công ty cũ của anh từ họ, rồi bán nó năm 2014 với giá 36 triệu đô la.

Năm 2009, anh tiếp tục triển khai Locemia Solutions, một doanh nghiệp cũng tập trung vào bệnh tiểu đường. Sứ mệnh của công ty là tìm ra phương pháp cấp cứu những ca hạ đường huyết nghiêm trọng mà không cần dùng kim tiêm, không cần tiêm chích và dễ dàng hướng dẫn đến khó tin. Robert giải thích, "Nguy cơ hạ đường huyết là gánh nặng thường trực của những bệnh nhân sử dụng Insulin và gia đình của họ". Bệnh nhân tiểu đường có thể nhanh chóng bị choáng váng, thậm chí bất tỉnh, nếu lượng đường trong máu bị giảm. Từ trước đến nay, phương pháp điều trị là đưa Glucagon vào cơ thể bệnh nhân thông qua bộ dụng cụ cứu hộ cực kỳ phức tạp. Những dụng cụ này đòi hỏi người chăm sóc phải mở hộp chứa,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lấy ra ống tiêm đựng chất lỏng, bơm dung dịch ấy vào lọ thủy tinh nhỏ chứa bột Glucagon, lắc lên, đổ dung dịch trở lại ống tiêm rồi tiêm cho người bệnh. Thời gian vẫn tích tắc trôi trong khi ta thực hiện tất cả những công đoạn đó.

Năm 2015, Locemia trình bày đột phá của mình tại hội nghị công nghệ lớn về bệnh tiểu đường. Bình Insulin dạng xịt có thể dễ dàng bơm một hơi công thức bột Glucagon độc quyền vào mũi người bệnh, nhờ nó nhanh chóng thẩm thấu qua niêm mạc mũi rồi đi vào máu. Sản phẩm này quá ấn tượng đến mức, vào cuối năm đó, mặc dù chưa hoàn tất các thử nghiệm lâm sàng cần thiết của Cơ quan Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Hoa Kỳ (FDA), gã khổng lồ ngành dược phẩm là Eli Lilly đã mua bản quyền của nó trên toàn thế giới với mục tiêu sẽ cho ra mắt và cuối cùng, dùng nó để thay thế sản phẩm của chính họ – một sản phẩm đang dẫn đầu thị trường ở thời điểm ấy.

Robert là một nhà đầu tư thiên thần năng động trong các thương vụ mới liên quan đến bệnh tiểu đường, bao gồm cả công ty ra mắt dụng cụ đo lượng Glucose trong máu đầu tiên có khả năng kết nối trực tiếp với iPhone. Anh chưa bao giờ ngừng tìm kiếm những đột phá mới. "Tôi yêu thích việc tạo ra các công ty từ con số 0, và yêu cả những thử thách

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khi phải tìm kiếm chiến lược và hóa giải trò chơi xếp hình đa chiều, đa dạng – những thử thách vẫn luôn đồng hành cùng mọi nhà khởi nghiệp," anh nói những lời này với phong thái như một nghệ sĩ.

Câu chuyện của Robert đã cho thấy một biến số cốt yếu khác trong nghệ thuật khởi nghiệp, đó là khả năng ứng biến. Gần đây, tôi ăn trưa với cựu luật sư đại diện cho tôi và David Fromer khi chúng tôi phát triển bến Harbourside vào đầu những năm 1980. Khi hồi tưởng bản thân hồi 25 tuổi, một doanh nhân trẻ người non dạ, tôi nhớ rằng mình từng phải dựa vào bản năng sáng tạo nhiều như thế nào để tiến bước. Chuyện này không giống như chui vào nhà để xe rồi chế ra công cụ nào đó mà tôi có thể kinh doanh được. Việc biến một nhà kho cũ ven sông thành khu vực phát triển thương mại lớn nhất cả nước đã đặt chúng tôi vào vòng nguy hiểm, nơi nhiều công đoàn và tổ chức chính trị đối đầu theo phong cách New Jersey. Tôi ngập chìm trong những vấn đề pháp lý tinh vi xoay quanh sự phát triển của bến sông sâu đến mức tôi thường xuyên phải đối mặt và đương đầu với các luật sư trong phòng. Và việc đối phó với các công đoàn đang kiểm soát bến cảng không hề giống trong phim, khi mà một anh chàng là con của kỹ sư và nhân viên xã hội, sinh trưởng ở vùng ngoại

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ô Long Island dám chống lại những tay chơi kỳ cựu. Trong công đoàn của những người lao động chuyên bốc dỡ hàng hóa từ xe tải và vận chuyển tới cho những chủ thuê đất ở các tầng trên của bến tàu, một vài "con sâu làm rầu nồi canh" có khuynh hướng trộm cắp một phần hàng hóa qua cảng xếp hàng. Nếu muốn biến nhà kho cũ này thành một tòa nhà văn phòng hiện đại, chúng tôi sẽ phải sử dụng vũ lực để kiểm soát cảng bốc dỡ hàng từ tay công đoàn và tìm cách hạn chế tình trạng người thuê bị mất hàng.

Ban đầu, tất cả các tầng trên được phục vụ bằng các cảng xếp hàng chung tại tầng trệt – nơi mà hàng lưu kho, máy móc và hàng vận chuyển cho mỗi bên thuê đất được xếp lên và dỡ xuống. Giải pháp của chúng tôi là chia nhỏ bến tàu thành những không gian đơn lẻ, sao cho mỗi bên thuê đất sẽ có máy bốc xếp và cảng xếp hàng riêng được vận hành bởi chính người của họ. Đổi lại việc giảm bớt lượng công việc cho các công đoàn, chúng tôi đề nghị được có hợp đồng trọn đời với một số lao động hiện tại. Đó chính là cái giá mà chúng tôi sẵn sàng trả. Công đoàn bảo chúng tôi đừng hòng.

Nhà kho đó (với diện tích tương đương 80 tầng lầu của một trong những tòa tháp Trung

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tâm Thương mại Thế giới đầu tiên) được sưởi ấm bởi các lò hơi khổng lồ chạy bằng dầu và tiêu tốn lượng nhiên liệu cực lớn mỗi tuần vào mùa lạnh. Lợi thế của công đoàn so với chúng tôi là hợp đồng của họ luôn kết thúc vào tháng 1 – cao điểm của mùa lạnh. Nếu công đoàn bãi công, các xe tải chở dầu sẽ không thể vượt qua hàng hàng lớp lớp người bãi công để đổ dầu vào bể chứa được. Công đoàn biết rằng việc đóng cửa tòa nhà còn đắt đỏ hơn gấp ngàn lần so với tăng lương cho nhân viên xếp dỡ hàng.

Giải pháp của tôi là bắt đầu chuyển tòa nhà này thành các máy sưởi chạy bằng khí đốt, đặc biệt là thay thế đường ống của toàn bộ tòa nhà rộng gần 200.000m² này. Cuối cùng, các xe tải vận chuyển dầu không cần phải vượt qua những hàng người bãi công nữa, và khí đốt sẽ được dẫn thẳng vào bằng đường ống. Nhưng để giảm thiểu nguy cơ bạo lực cho đến khi lắp đặt xong hệ thống khí đốt, tôi đã sắp xếp cho dầu đốt được vận chuyển bằng sà lan từ bờ sông đối diện tòa nhà. Nhưng vẫn còn mối đe dọa về bạo lực, một tài xế xe tải chở dầu đã bị đánh và bị hăm dọa trước khi chúng tôi có thể chuyển đổi hoàn toàn sang vận chuyển bằng đường thủy. Nhưng về mặt pháp lý, chúng tôi đã kiểm soát được bờ sông. Bước tiếp theo của tôi là

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đưa lực lượng bảo vệ và nhân viên quay phim lên trên mái nhà; khi đó, nếu công đoàn cố tình chặn sà lan hoặc đánh thêm bất kỳ lái xe nào, tôi sẽ đưa họ ra trước Hội đồng Quan hệ Lao động Quốc gia và chiếu những đoạn phim cho thấy họ vi phạm hợp đồng.

Một Van Gogh thứ hai ư? Khó đấy, mặc dù tôi, dĩ nhiên, cũng chìm đắm trong niềm đam mê thành công mãnh liệt, tương đương với những đam mê mãnh liệt nhất của các nghệ sĩ. Việc phải xoay xở giữa quá nhiều biến số trên hành trình sáng tạo văn phòng thương mại tư nhân/khu liên hợp đa chức năng có giá trị nhất bang New Jersey từ một nhà kho đang trong tình trạng xuống cấp trầm trọng, có lẽ không phải *bộ môn nghệ thuật tinh tế, mỹ miều*, nhưng lại chứa đựng một lượng không nhỏ nghệ thuật của kinh nghiệm và trực giác.

Chú thích

1. Barbara Roberts, Murray B. Low, Brian Thomas, Keith Banks và Mitchell A. Drossman, "The Owner's Journey," trường Kinh doanh Columbia và U.S. Trust (Tháng 05/2015).

2. Barbara Roberts, phỏng vấn (05/08/2015).

3. Robert Oringer, phỏng vấn (21/07/2016).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ


THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 20

Rèn giữa ba kiểu tập trung

Một trong những tài năng rõ rệt nhất mà tôi khám phá được từ những nhà khởi nghiệp xuất sắc nhất, những người tạo nên các công ty trị giá hàng tỷ đô la từ hai bàn tay trắng hết lần này qua lần khác, chính là khả năng tập trung của họ – thứ năng lực có thể cực đoan đến đáng sợ. "Sự tập trung kinh doanh đến mê muội" là khái niệm được các tác giả của báo cáo UBS/PwC năm 2015 dùng để mô tả các tỷ phú: *Sau khi xác định được cơ hội kinh doanh mới, họ sẽ đột ngột chuyển đổi sang chế độ làm việc cực kỳ tập trung khi triển khai công việc, đến mức một số nhà quan sát có thể gọi hiện tượng này là "tầm nhìn độc hướng".*[1]

Tôi đã lập nên nhiều doanh nghiệp và dĩ nhiên, từng trải qua một số giai đoạn tập trung căng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thẳng trong cuộc đời. Những người khác có vẻ duy trì được sự tập trung đó lâu hơn nhiều, đôi khi là hàng thập kỷ, và đạt được thành công ở một tầm cao khác. Tập trung đến mê muội và không ngừng nghỉ ư? Tôi nghĩ mình chỉ trải qua điều đó trong khoảng thời gian 25-30 tuổi, khi đang phát triển Harborside. Đó cũng là khoảng thời gian mang lại sự gia tăng của cải (tương đối) lớn trong sự nghiệp của tôi, chủ yếu là bởi tôi đã bắt đầu với giá trị ròng gần như bằng 0. (Xin lưu ý: Điều tôi vừa nói không hàm ý than phiền, bởi tôi thừa nhận là mình đã có rất nhiều lợi thế về học vấn, gia cảnh và các hỗ trợ tiềm năng trong trường hợp tôi gặp rắc rối – những lợi thế mà nhiều người khác không hề có.)

Kỳ lạ thay, lại có một nghịch lý vĩ đại, có lẽ là thứ phản ánh bản chất độc đáo của các nhà khởi nghiệp. Một mặt, các nhà khởi nghiệp thường sở hữu nguồn năng lượng vô tận và mắc chứng rối loạn giảm chú ý, khiến họ dễ bước theo rất nhiều ngã rẽ khác nhau. Mặt khác, bất chấp khuynh hướng dễ bị phân tâm, một trong những phẩm chất cốt lõi của rất nhiều nhà khởi nghiệp thành công chính là khả năng duy trì sự tập trung độc hướng như tia laser trong thời gian đủ dài để đạt được thành công.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tôi vẫn luôn tự hỏi, điều gì đã trang bị cho họ kiểu tập trung cao độ đó trong những giai đoạn kéo dài, và liệu người ta có thể học được khả năng này không. Trong những năm gần đây, các nhà thần kinh học đã thực hiện rất nhiều nghiên cứu về khả năng chú ý, trong đó một vài nghiên cứu đã được đề cập trong cuốn sách *Focus: The Hidden Driver of Excellence* (tạm dịch: Sự tập trung: Động lực tiềm ẩn của sự xuất chúng) xuất bản năm 2013 của Daniel Goleman, nhà tâm lý học đã giới thiệu những nghiên cứu đầu tiên về trí tuệ cảm xúc (EQ). Sự tập trung chính là một yếu tố quan trọng của thành công, không chỉ đối với các doanh nhân mà còn với cả những cá nhân xuất sắc trong thể thao, học tập và nghệ thuật. Hệ thống kiến thức khoa học về khả năng chú ý đã hé lộ rằng, kiểu tập trung mà những cá nhân xuất sắc này thể hiện không phải thứ năng lực mờ nhạt, mà là một tài năng chói lọi. Những nhà lãnh đạo kinh doanh thành công nhất đều sở hữu (theo cách nói của Goleman) "bộ ba tập trung".[2] Bộ ba tập trung này bao gồm: 1) *tập trung vào nội tại* (tự nhận thức điểm mạnh và điểm yếu của bản thân); 2) *tập trung vào người khác* (chăm sóc cho nhu cầu của những người xung quanh, đặc biệt là nhân viên và khách hàng của họ), và 3) *tập trung vào ngoại tại* (để mắt

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đến những vấn đề trong xã hội có thể tiềm ẩn nguy cơ khiến bạn phải thay đổi chiến lược kinh doanh, hoặc thậm chí suy nghĩ lại về toàn bộ mô hình doanh nghiệp).

Bộ ba tập trung này quan trọng hơn nhiều so với tầm nhìn độc hướng, điều này khiến tôi thấy nhẹ nhõm. Thật tuyệt khi biết rằng, các sở thích chính trị và xã hội của tôi – và cả sự tò mò của tôi trước các ý tưởng và công nghệ mới – cũng được tính là một kiểu tập trung hữu ích. Khi nhìn lại sự nghiệp của mình, đó chính là những yếu tố đã giúp giữ cho tôi đi đúng hướng.

Neal Milch là minh chứng tiêu biểu về một người có trí não đa tập trung và hiệu suất cao. Neal giải thích, "Tôi kiên trì đến khó tin". Ông điều hành Laundrylux và là người dẫn đầu ngành giặt ủi thương mại trong hơn 60 năm.[3] "Bạn phải có khả năng đi xa như siêu nhân để tồn tại – để có thể hành động ngay cả khi chẳng còn gì trong túi. Tôi chẳng có gì ngoài ý chí." Điều mà Neal không hề nhận ra là, thứ mà ông gọi là "ý chí" lại mạnh mẽ hơn nhiều so với khả năng tự chủ hoặc sự kiên cường đơn thuần, và đó chính xác là kiểu tập trung đa chiều giúp phân biệt những nhà khởi nghiệp tài năng nhất.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Cha của Neal, Bernie Milch, là người tiên phong trong lĩnh vực giặt ủi nạp xu. Ông có trong tay sự kết hợp hiếm hoi giữa bí quyết công nghệ và tài năng quảng bá để "làm mưa làm gió" gần 25 năm trong mảng phân phối máy giặt thương mại bền bỉ và tiết kiệm năng lượng (được sản xuất bởi công ty Wascator của Thụy Điển) ở miền Bắc nước Mỹ. Là một người tị nạn trẻ tuổi thoát khỏi vụ thảm sát Holocaust*, Bernie kiếm sống bằng nghề sửa chữa máy móc tại New York hậu chiến tranh, nhưng ông nhanh chóng khám phá ra một thiết bị giặt ủi cố định phù hợp dành riêng cho khách sạn, các tiệm giặt ủi thương mại và các dịch vụ giặt là địa phương. Bước đột phá lớn của ông tới vào năm 1956. Một công ty bảo hiểm đã thuê ông đánh giá các hư hại của phòng giặt ủi trong tàu chở khách *Stockholm* của Thụy Điển. Khởi hành từ Nantucket, tàu *Stockholm* đã sống sót sau vụ va chạm với tàu du lịch của Ý là *Andrea Doria,* con tàu này đã bị chìm.

Cha của Neal bước vào phòng giặt ủi đã được làm khô ráo của Stockholm, đinh ninh rằng nước biển mặn đã phá hủy các máy giặt, nhưng khi ông bật công tắc lên, chúng đều sẵn sàng hoạt động.

* Holocaust, hay Shoah, là một cuộc diệt chủng do Đức Quốc xã cùng bè phái tiến hành và dẫn tới cái chết của khoảng 6 triệu người Do Thái.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

"Ông rất kinh ngạc," Neal nói. "Chúng tôi thích tưởng tượng ra hình ảnh một luồng sáng từ thiên đường rọi xuống qua lỗ hổng, và những tiểu thiên sứ vỗ cánh hân hoan, 'Bernie, Bernie, đây là máy giặt! Đây là máy giặt!'."

Miếng kim loại đằng sau máy giặt tiết lộ nhãn hiệu là Wascator, từ đó Bernie lần ra thành phố nhỏ Kungsbacka của Thụy Điển. Sau khi viết thư hai lần cho công ty này mà không nhận được hồi âm, Bernie vay mượn chút tiền, đến Thụy Điển trên một con tàu chở hàng và nhập khẩu một máy giặt Wascator. Khi trở lại New York, ông tháo dỡ nó, tìm ra cách gắn thiết bị tính xu và hộp tiền, rồi kiểm tra độ bền và hiệu quả giặt. Cuối cùng, ông xác nhận rằng, loại máy giặt lồng ngang thương mại bằng thép không gỉ này của Thụy Điển vượt trội hơn hẳn các máy giặt lồng đứng vốn vẫn được ưa chuộng tại các tiệm giặt ủi của Mỹ.

Năm 1958, cuối cùng, ông cũng thuyết phục được Wascator trao cho ông quyền bán hàng và quảng bá máy giặt của họ tới Bắc Mỹ; và rồi ông đến từng tiệm giặt ủi đang sử dụng máy giặt nạp xu ở New York, thuyết phục chủ tiệm lắp đặt máy giặt Thụy Điển của ông và chia số tiền xu thu được 2 lần/tuần. Theo lời kể của Neal, chẳng bao lâu sau người chủ tiệm sẽ nói, "Tôi không muốn làm đối

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tác kinh doanh với ông. Tôi sẽ mua máy giặt, và tôi muốn nhiều máy giặt hơn. Các khách hàng của tôi yêu thích chúng!".

Đó là khởi đầu của một công ty đã cách mạng hóa ngành công nghiệp giặt ủi nạp xu ở Bắc Mỹ. Bernie đặt tên cho công ty là Wascomat, cái tên được ghép từ nhãn hiệu của Thụy Điển và quán ăn trưa ưa thích của ông ở Manhattan – Automat huyền thoại – nơi một người nhập cư với vốn từ tiếng Anh thiếu thốn có thể ăn uống mà không phải "đối phó" với thực đơn hay bồi bàn. Người đàn ông tị nạn từ châu Âu này ôm ấp một giấc mơ rất Mỹ. "Ông đã thấy rằng, nước Mỹ hậu Thế chiến II sẽ tốt lên, mọi người sẽ sống cùng gia đình, và ý tưởng về dịch vụ giặt ủi tự phục vụ chuyên nghiệp sẽ vút bay," Neal nói thêm. "Và ông ấy đã đúng."

Sau này, Bernie bắt đầu cho các khách hàng với danh tính bằng tiếng Ý, Hy Lạp và Tây Ban Nha vay tiền – những doanh nhân nhập cư giống như ông vốn không có cơ hội vay được tiền từ ngân hàng. Ông dần dần phát triển một chi nhánh tài chính của công ty, cũng là chi nhánh đầu tiên trong ngành. Với tư cách nhà phân phối độc quyền những chiếc máy giặt mạnh mẽ đủ sức chống chọi với con tàu đắm, Wascomat đã chiếm lĩnh một thị phần ấn tượng trong lĩnh vực giặt ủi tự phục vụ,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cũng như thị trường giặt ủi thương mại Bắc Mỹ, quảng bá được máy giặt "Thụy Điển kiên cường" tới các khách sạn, nhà nghỉ, viện dưỡng lão, bệnh viện và các địa điểm giặt ủi tại chỗ khác, bao gồm cả tàu ngầm hạt nhân Polaris.

"Chúng tôi đã độc quyền thiết bị giặt ủi thương mại này khoảng 25 năm," Neal trầm ngâm, "và kiếm được lợi nhuận độc quyền". Năm 1973, Bernie đã sắp xếp cho Electrolux – nhà sản xuất thiết bị của Thụy Điển, hiện đang sở hữu một doanh nghiệp thiết bị giặt ủi nội địa lớn – mua lại Wascator và đầu tư vào phát triển sản phẩm.

Neal đã làm việc tại Wascomat mỗi mùa hè từ khi là một đứa trẻ, và ông luôn hình dung mình sau này sẽ làm việc cho công ty của gia đình, không giống với người anh học trường y và theo đuổi những sở thích khác. Năm 1985, sau khi tốt nghiệp Đại học Stanford cùng trường Luật Columbia và làm việc trong ngành luật khoảng 2 năm, Neal bắt đầu làm việc toàn thời gian tại bộ phận tài chính của Wascomat. Công việc không hề vui. Theo Neal, cha ông là một "kẻ độc tài" và không muốn ai nghi ngờ những quyết định của ông ấy hoặc gợi ý những cách thức khác để kinh doanh. Neal kể, "Có thể nói, chúng tôi đã đối đầu không chỉ một vài lần".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Thực tế thì, trong 16 năm, "Ông ấy liên tục ngầm phá hoạt những gì tôi làm, hạ thấp tôi trước mặt mọi người." Tại sao Neal lại chịu đựng sự lăng mạ đó? "Tôi đã cống hiến nhiều năm trời cho công ty," Neal giải thích, "tôi từng thấy những dự đoán của mình thành sự thật và trực giác của tôi được xác nhận. Tôi biết rằng tôi biết mình đang làm gì". Neal còn nhận ra ông được thừa hưởng gen kinh doanh của cha mình. Ông để ý thấy một nhóm người mới và hiểu rõ công nghệ đang thâm nhập lĩnh vực giặt ủi nạp xu. Những người này muốn máy giặt của họ được lập trình linh hoạt. "Cha tôi nói, điều đó sẽ không bao giờ xảy ra – hẳn là bởi ông ấy không hiểu và cũng không muốn hiểu." Không để cha mình biết, Neal đã làm việc với các kỹ sư nghiên cứu và phát triển của Electrolux để phát triển một loại máy giặt nạp xu và được kiểm soát bằng vi xử lý. Ông thiết kế giao diện người dùng, các chương trình và thậm chí cả phần minh họa cho sách hướng dẫn sử dụng. "Tôi còn soạn tất cả tài liệu Marketing và viết hướng dẫn sử dụng cho máy giặt Emerald Series của mình," ông hồi tưởng. "Sau đó, tôi mua hẳn một công ten nơ gồm toàn máy giặt loại mới đã được vi tính hóa này, lập một tiệm giặt ủi nạp xu và sử dụng ở New Jersey; doanh thu tăng như tên lửa."

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bất chấp những thành công trong nước và quốc tế của Emerald Series, Bernie chưa bao giờ thừa nhận thành công đó, thậm chí còn phủ nhận mọi đóng góp của Neal cho dự án. Năm 2001, Neal cuối cùng cũng buông bỏ. "Thật không có cách nào làm việc được với cha tôi, và rõ ràng, ông ấy cảm thấy bị đe dọa vì thành công và danh tiếng đang lên của tôi." Đến cuối năm 2002, Neal chuyển gia đình tới Copenhagen bởi Electrolux thuê ông làm giám đốc Marketing toàn cầu. Nhiệm vụ của ông là giúp thay đổi công ty theo hướng "mang tính doanh nghiệp hơn", đáp ứng nhu cầu của khách hàng, thay vì chỉ tạo ra những thứ mà kỹ sư muốn.

Trong khi đắm chìm vào văn hóa làm việc tại Electrolux và sự phát triển của các sản phẩm hướng tới khách hàng trong 2 năm sau đó, ông vẫn nhận được báo cáo định kỳ từ nhân viên của Wascomat về hành vi thất thường của cha mình. Tuy nhiên, điều khó chịu hơn là "cha tôi đã lái doanh nghiệp đâm đầu xuống đất" trong khi những đối thủ đang lớn mạnh nhờ sự trợ giúp từ nguồn vốn đầu tư cổ phần tư nhân và đối đãi với các bên phân phối của mình tốt hơn. Neal nhớ lại rằng, các đối thủ khi đó đang "làm mọi thứ tôi muốn làm nhưng không đủ quyền hạn để làm".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Thất vọng trước tình trạng kinh doanh trì trệ và hành vi thiếu chuyên nghiệp ngày một tăng của Bernie, Electrolux đã hủy bỏ hợp đồng và đề nghị mua lại công ty "với cái giá bằng một nửa giá trị thực của nó" (theo lời Neal). Ông trở về Hoa Kỳ và đã chuẩn bị điều hành doanh nghiệp, sẵn sàng hơn bao giờ hết. Tuy nhiên, trước tiên, ông phải đảm bảo rằng cha của ông sẽ không bán đứt công ty.

Theo thỉnh cầu của cha, Neal đã áp dụng kiến thức luật của mình để tham gia đàm phán với Electrolux. Phải làm việc cùng cha mình hằng ngày, ông nhận ra Bernie đang trải qua những triệu chứng của bệnh sa sút trí tuệ. Electrolux sớm nhận ra là Neal ngầm chủ động phá hoại việc họ mua lại công ty, và các cuộc đàm phán sụp đổ trong không khí thù địch. Neal xoay xở để tái dàn xếp doanh nghiệp. Khi Electrolux đưa ra lời đề nghị nhẹ nhàng hơn vào một năm sau đó, Neal đã tham gia trở lại các cuộc đàm phán, và một lần nữa ngăn được việc bán doanh nghiệp nhằm có đủ thời gian để cải tạo công ty. Ông hồi tưởng khoảng thời gian đó, "Tôi bị sụt cân, tôi không thể ngủ khi đang đối mặt với sự kiện sống còn kiểu này". Một lần nữa, Neal thành công phá hoại vụ thỏa thuận, nhưng tình hình không tốt chút nào. Nhuệ khí của nhân viên và các nhà phân phối lao dốc. Electrolux ghét ông. Cha của ông thu

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mình trong trạng thái giận dữ. Neal kêu gọi sự trợ giúp từ mẹ và anh trai, nhưng họ coi việc đó là vô vọng và từ chối đứng ra hòa giải mối quan hệ giữa ông và Bernie. "Mọi thứ trở thành thảm họa," ông nhớ lại. Chưa dừng lại ở đó, vợ Neal bị chẩn đoán mắc ung thư vú và cần trải qua xạ trị và hóa trị, căng thẳng trong gia đình ngày càng.

Thứ duy nhất về phe với Neal là thời gian. Với tư cách khách hàng giặt ủi thương mại lớn nhất của Electrolux, cha ông từ nhiều năm trước đã xoay xở đàm phán được một hợp đồng cho phép họ nhập máy giặt Thụy Điển trong vòng 7 năm sau khi hợp đồng chính chấm dứt. Neal chuyển sự tập trung của ông sang thực hiện một phương án tất yếu nhưng đau đớn, đó là loại bỏ quyền lực của cha ông. Ông thuê các vệ sĩ để ngăn cha mình bước vào tòa nhà; ông thậm chí tháo dỡ hết văn phòng của mình, chỉ để trơ lại sàn và tường, cắt điện và đường dây điện thoại. Đúng như dự đoán của người thân, bạn bè và các luật sư của ông, cha ông đe dọa sẽ kiện, thậm chí sẽ giết ông – trong 3 tuần. Và rồi, theo như Neal nói, "Tinh thần ông ấy suy sụp. Mọi chuyện đã kết thúc. Cuối cùng, tôi đã thắng, nhưng trong tay tôi có một mớ hỗn độn lớn và một hợp đồng sẽ hết hạn trong vòng 3 năm, như một quả bom hẹn giờ".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Năm 2007, Neal tiếp quản công ty để rồi nhận ra, "Không có ai ở đây để giúp tôi. Tôi phải cứu lấy nó". Ông thông báo cho nhân viên ngân hàng và các cố vấn đầu tư của gia đình – tất cả bọn họ đều bị hành vi thất thường của cha ông gây phiền hà – rằng hiện tại ông đã nắm toàn quyền. Ông mất hơn một năm để giành quyền kiểm soát tất cả các tài khoản ngân hàng liên quan đến doanh nghiệp. Electrolux – bên sở hữu thương hiệu Wascator – kiện lên tòa án liên bang về sự vi phạm thương hiệu liên quan tới việc sử dụng tên gọi Wascomat. Neal, một lần nữa, có dịp áp dụng tấm bằng ngành luật của mình, lần này là để hỗ trợ các luật sư của ông trong vụ kiện. Ông đã "làm việc tới nửa đêm tất cả các ngày trong tuần" và rồi thua trong vụ kiện thương hiệu đó, nhưng kỳ thực lại chiến thắng cả cuộc chiến. "Tôi đã tập trung cao độ vào tìm kiếm các chứng cứ và cung cấp cho các luật sư nhiều thông tin cơ bản đến mức chúng tôi gần như đã lật ngược được vụ này – vì Electrolux đã không giám sát nó tử tế." Electrolux cũng không lường trước được sự chống chọi quyết liệt của Neal và phải bỏ ra chi phí gấp 5 lần cho vụ kiện, so với Neal. "Nó tàn phá kết quả kinh doanh quý đó của họ. Và tôi lại có ý định kháng cáo!" Sự kiệt quệ tài chính là vô cùng đau đớn với một công ty có tên niêm yết trên sàn chứng khoán.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Suốt quãng thời gian đó, ông thường xuyên phải xin lỗi vợ mình (bà đã trải qua điều trị thành công) vì sự căng thẳng của ông, vì đã bỏ lỡ các sự kiện của con trai và con gái, và vì đã không tập trung vào bất kỳ thứ gì khác ngoài công ty. Ông giải thích, "Đó là những việc sống còn," mà việc tập trung đồng nghĩa với cơ hội để tồn tại.

Neal bắt đầu truyền đi tín hiệu tới mọi người trong ngành rằng ông đang có kế hoạch sẽ đi tiếp mà không có Electrolux. Ông đổi tên công ty thành Laundrylux nhằm cắt đứt hoàn toàn khỏi sự quản lý của cha. Ông đến các triển lãm thương mại ở châu Âu mà Electrolux tham dự và đi thăm các gian hàng của đối thủ cạnh tranh của họ một cách phô trương, xem xét các dòng sản phẩm giặt ủi khác để thay thế Electrolux. Ông bỏ tiền vào việc cải thiện văn phòng làm việc và phòng trưng bày của công ty, thuê nhân viên bán hàng mới, tăng quảng cáo, và quan trọng nhất là, làm tăng doanh số. "Mặc dù, tôi bị chấm dứt hợp đồng – *rỗng túi* – tôi vẫn hành động mạnh mẽ và tự tin."

Trong quá trình chuyển đổi công ty và đấu tranh sinh tồn, Neal đã nhận ra lợi thế của một doanh nhân khởi nghiệp so với một công ty đã lên sàn chứng khoán. Như ông từng nói với giám đốc thương mại khu vực Bắc Mỹ của Electrolux, người

THƯ VIỆN HUST
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đang vất vả xử lý mọi chuyện sau khi thương vụ với Neal tiêu tùng, "Electrolux có nhiều nguồn lực hơn tôi; các anh có nhiều tiền hơn, nhiều nhà máy hơn, và nhiều luật sư hơn tôi. Trên thực tế, các anh có nhiều hơn mọi thứ, trừ một điều: Ý chí của tôi cao hơn các anh". Neal nhận ra rằng, mặc dù ông có thể vận hành doanh nghiệp ở điểm hòa vốn hoặc chịu lỗ thêm một thời gian sau khi hợp đồng hết hạn, nhưng không một nhà quản lý doanh nghiệp nào có thể chịu lỗ trong thời gian dài mà không bị mất việc. Không chỉ cứng rắn như vậy, Neal còn đủ khôn ngoan để cho đối thủ một con đường đi đến một thỏa thuận có lợi. "Tôi thích làm việc với Electrolux," ông bảo họ, "nhưng tôi không có hợp đồng. Tôi có thể trở thành người ủng hộ mạnh mẽ nhất hoặc cơn ác mộng tồi tệ nhất của các anh trên thị trường. Tùy các anh lựa chọn".

Năm 2009, chưa đầy một năm trước khi cánh cửa hợp đồng 7 năm đóng lại, Neal nhận được cuộc gọi từ trụ sở bộ phận chuyên môn của Electrolux từ Pordenone, nước Ý. Họ mời ông tới xem những máy giặt mới của họ – những sản phẩm sẽ được ra mắt vào năm sau, khi ông hết hạn hợp đồng với Electrolux. Neal đã thấy các mẫu mới này nhiều tháng trước đó, và những vị chủ nhà đang mời ông cũng biết rõ điều này. Ông bay tới Ý, tỏ ra

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

kinh ngạc trước các sản phẩm mới theo đúng trình tự, và rồi tham dự một bữa tối đã được chuẩn bị sẵn. "Người xuất hiện không phải nhân viên giới thiệu sản phẩm, thay vào đó là toàn bộ lãnh đạo cấp cao, khoảng 12 người của Electrolux và tôi." Neal quen biết tất cả bọn họ, vì thế cuộc trò chuyện khá dễ chịu, thức ăn khá ngon và rượu vang thì tuyệt hảo. Khi cuộc trò chuyện tạm lắng sau món chính, Neal đột ngột lên tiếng, "Vậy thì, thưa các quý ông, các ngài còn đang nghĩ đến điều gì nữa không?". Người điều hành cao cấp hắng giọng và trả lời, "Chúng tôi muốn biết, liệu chúng ta có thể thỏa thuận một thương vụ hay không?". Electrolux đề nghị Neal chấm dứt việc kiện tụng về thương hiệu và đàm phán một hợp đồng phân phối dài hạn mới.

"Tim tôi nhảy vọt còn cao hơn bất kỳ vận động viên nhảy cao nào trong lịch sử Olympic," Neal nhớ lại. "Tôi đã chơi bài xì phé mà không có một đôi nào, nhưng lại ra vẻ tự tin như thể mình là một thần bài đang cầm 'thùng phá sảnh'. Sự kiên trì và tập trung cao độ đã đưa doanh nghiệp của tôi sống lại từ nguy cơ diệt vong." Neal đã khiến Electrolux chịu đựng nhiều tổn thương đến mức họ muốn chấm dứt điều đó. Nhưng ông cũng mở cho họ một con đường dẫn tới tương lai tươi sáng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

với việc tăng doanh số và quảng bá. "Đó là tất cả những gì tôi và họ thực sự muốn," Neal nói. "Tôi đánh giá cao họ vì đã đạt tới quyết định đúng đắn trong những hoàn cảnh rất khó khăn."

Giờ đây cuộc chiến 7 năm để duy trì một dòng sản phẩm béo bở đã kết thúc, ông phải lập tức chuyển sự tập trung của mình sang tìm kiếm một thỏa thuận hợp lý với anh trai nhằm nắm được quyền kiểm soát triệt để công việc kinh doanh của gia đình, đồng thời tiếp tục sửa "số sai lầm khổng lồ" mà cha của ông đã tạo ra khi hoạch định tài sản và đối phó với Sở Thuế vụ về số thuế truy thu mà ông còn nợ. "Dường như có một dòng chảy bất tận về những việc tôi cần phải đối phó, nhưng tôi phải xử lý tất cả." Ông mất thêm 3 năm để hòa giải với anh trai và giải quyết tất cả vấn đề tài chính. Thay vì tận hưởng vinh quang, Neal tập trung mọi năng lượng để dẫn dắt sự tăng trưởng cho Laundrylux, bao gồm các khoản đầu tư lớn vào các cán bộ kinh doanh, đào tạo, quan hệ với các nhà phân phối, thậm chí là các giải pháp phần mềm mới dựa trên điện toán đám mây để thanh toán các thiết bị và lập hợp đồng sản xuất tại Trung Quốc, qua đó phục hồi danh tiếng một doanh nghiệp sáng tạo và sinh lời hàng đầu trong ngành cho toàn công ty. Laundrylux đã tăng doanh thu hơn gấp đôi

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

và tăng lợi nhuận gấp bốn lần, và tiếp tục tăng trưởng nhanh hơn so với các đối thủ.

Đây thật sự là một câu chuyện tuyệt vời. Các phân tích của Goleman về bộ ba tập trung đã giúp tôi hiểu được các thành tựu của Neal. Đầu tiên, ông ấy biết mình có tài năng và kiến thức sâu rộng về ngành giặt ủi thương mại, đồng thời có động lực tuyệt đối cần thiết để cứu lấy công ty của gia đình (sự tập trung vào nội tại). Thứ hai, ông có khả năng xoa dịu các chủ nợ, khôi phục tinh thần của nhân viên và nhà phân phối, đồng thời phát hiện ra những điểm yếu của đối thủ (tập trung vào người khác). Cuối cùng, ông nhận ra nhu cầu tiêu dùng của thế hệ khách hàng mới và thành thạo máy tính (tập trung vào ngoại tại).

Nhưng làm thế nào nhà khởi nghiệp có thể đổi mới khi doanh nghiệp đang chịu mối đe dọa sinh tồn? Sự sáng tạo đó tới từ đâu? Goleman đã đưa ra một phần lý giải cho điều này, trong đó lưu ý rằng, các trường kinh doanh ngày nay đang giảng dạy sự khác biệt giữa những chiến lược mang tính *khai thác* (cải thiện mô hình kinh doanh/công nghệ hiện thời) và *khám phá* (tìm con đường kinh doanh mới). Ông viết, "Một chiến lược mới đồng nghĩa với việc tái định hướng cách kinh doanh thông thường hiện thời để chuyển sang một sự tập trung hoàn toàn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mới". Nghiên cứu chỉ ra rằng, những công ty có thể điều chỉnh để vừa khai thác vừa khám phá sẽ tạo nên bước nhảy vọt. Nhưng làm sao bạn có thể xoay xở để vừa bám lấy những thứ đang hiệu quả, lại vừa tìm ra cách sáng tạo hơn để mở rộng công ty? Tôi đã tìm giải pháp khả thi từ một số nghiên cứu được công bố năm 2014 trên tạp chí học thuật *Frontiers of Neuroscience*. Kết quả quét não của các nhà quản lý và nhà khởi nghiệp khi tham gia các nhiệm vụ mang tính khám phá cho thấy, các nhà khởi nghiệp có xu hướng tư duy sáng tạo và sử dụng phần não phải sáng tạo tương đương với phần não trái lý tính; còn các nhà quản lý chủ yếu bị mắc kẹt trong tư duy lý tính của não trái.[4]

Dẫu sao thì cũng khá hấp dẫn với các nhà khởi nghiệp vì: Chúng ta thực sự tư duy *khác biệt*. Và đúng, khả năng đa tập trung này có thể học được. Theo Goleman, các nhà thần kinh học đã phát hiện ra rằng khả năng tập trung "hoạt động như một cơ bắp – dùng ít thì nó sẽ thui chột, dùng nhiều thì nó sẽ phát triển".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chú thích

1. UBS và PwC, "UBS/PwC 2015 Billionaire Report" (2015), http://www.pwchk.com/en/migration/pdf/billionaire-report-2015.pdf.
2. Daniel Goleman, *Focus: The Hidden Driver of Excellence* (New York: HarperCollins, 2013).
3. Neal Milch, phỏng vấn (10/06/2016).
4. Daniella Laureiro-Martínez, Nicola Canessa, Stefano Brusoni, Maurizio Zollo, Todd Hare, Federica Alemanno và Stefano F. Cappa, "Frontopolar Cortex and Decision-Making Efficiency: Comparing Brain Activity of Experts with Different Professional Backgrounds During an Exploration-Exploitation Task," *Frontiers in Human Neuroscience* (22/01/2014). Trong đó, tác giả Maurizio Zollo đã tóm tắt bài nghiên cứu trên một blog của MIT: http://mitsloanexperts.mit.edu/the-innovative-brain-maurizio-zollo/.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 21

Lòng hiếu kỳ sẽ truyền lửa cho sự sáng tạo

Qua nhiều năm, tôi hiểu ra rằng, điều thôi thúc tôi tiếp tục đến các buổi họp của Tiger 21 – và thu hút rất nhiều người khác gia nhập tổ chức của chúng tôi – chính là niềm đam mê học hỏi suốt đời. Theo nhiều người trong ban lãnh đạo của chúng tôi, mức độ tò mò cao của các thành viên chính là điều biến công việc của họ trở nên thỏa mãn và vô cùng thú vị. Chris Ryan, lãnh đạo các nhóm của chúng tôi tại Dallas, Austin và Puerto Rico, thuật lại rằng, "Họ là những người liên tục học hỏi suốt đời, thực sự tò mò và yêu thích được giao hảo với những người có chung tư tưởng. Khi gặp được một tổ hợp độc đáo gồm những người tuyệt vời trong đó, bạn có thể thực sự tạo ra điều gì đó phi thường".[1]

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tôi luôn ra về sau các buổi họp mặt của Tiger 21 với một danh sách mới gồm những cuốn sách nên đọc, tức là tôi sẽ luôn kết thúc một năm với danh sách rất dài những cuốn sách mà tôi chưa đủ thời gian để đọc. Có phải đội ngũ thành viên của chúng tôi tràn ngập các học giả và trí thức không? Hoàn toàn trái ngược, mặc dù chúng tôi cũng có một số thành viên là tiến sĩ, thạc sĩ và tiến sĩ luật.

Tôi chắc chắn bạn cũng có bạn bè và người thân thành công về mặt học vấn, và họ chỉ quan tâm tới lĩnh vực của mình mà chẳng bao giờ thể hiện sự tò mò về lĩnh vực của bạn, ví dụ như công ty mà bạn đã cống hiến cả cuộc đời vào đó. Thường thì, những thành viên tò mò nhất của chúng tôi lại là những người có nền tảng giáo dục sơ sài nhất – những người đã sinh lòng đam mê với việc tự học. Một trong những nhóm của chúng tôi, có một đồng chủ tịch đã về hưu của một ngân hàng đầu tư lớn ở New York và chưa bao giờ học đại học, nhưng ông biết nhiều về lịch sử và thần kinh học không kém gì các chuyên gia. Và ông cũng thấu hiểu sự đời nữa. Việc quản lý hàng trăm thương nhân đầy quyền lực đã dạy ông cách "đánh hơi ra một con chuột cống" từ cách xa cả dặm.

Với rất nhiều thành viên, các cuộc họp mặt của Tiger 21 là thời gian duy nhất họ có thể rời

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

xa những tiểu tiết trong công việc kinh doanh, gia đình và hoạt động từ thiện để nuôi dưỡng sự tò mò của mình trong một nhóm người cũng tò mò không kém. Một thành viên lâu năm nói, "Tôi thích dành một ngày với khoảng 12 người có nền tảng cuộc sống và kinh nghiệm khác hẳn những người mà tôi làm việc cùng hằng ngày. Các cuộc họp mặt tạo ra một dạng kích thích mới cho tư duy của tôi". Và hãy nhớ, đây không chỉ là 12 con người bất kỳ. Nhìn chung, mỗi người trong số họ đều đã khám phá ra một vài phần của thế giới kinh doanh, và trong vài trường hợp, họ còn xuất sắc hơn bất cứ ai trên thế giới.

Bản chất hiếu kỳ thường đóng vai trò then chốt khiến các doanh nhân có thể nhìn ra những doanh nghiệp tiềm năng mà không ai khác thấy được. Thứ động cơ tò mò ấy cũng chính là thứ dẫn dắt để nhiều nhà khởi nghiệp nghĩ ra những đổi mới nhằm đánh bại đối thủ hoặc thậm chí là, trở thành tỷ phú. Theo báo cáo chung của UBS và PwC về tỷ phú, "Tò mò chính là kỹ năng cốt yếu của những tỷ phú tự thân mà chúng tôi gặp... và liên tục thúc đẩy họ tìm kiếm những nhu cầu chưa được đáp ứng của khách hàng, từ đó tạo nên các cơ hội kinh doanh to lớn".[2]

Sự tò mò hiển nhiên đã kéo tôi đi theo hướng mà tôi chưa bao giờ tưởng tượng được khi chỉ là

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cậu thiếu niên mơ mộng về việc lập nên công ty bất động sản của riêng mình. Vào những năm 20 tuổi và đang tập trung phát triển công ty đầu tiên, tôi có cơ hội xem trước một số nghiên cứu về năng lượng mặt trời mà một nhóm người Israel đang thực hiện trên sa mạc, và đã bị cuốn hút vào tiềm năng của năng lượng không dây. Triển vọng về một nguồn năng lượng thay thế và có thể giảm bớt sự phụ thuộc vào dầu mỏ cho nước Mỹ đã xâm chiếm gần như toàn bộ trí tưởng tượng của tôi, đến mức vài năm sau, tôi nảy ra ý tưởng rằng một thiết bị năng lượng mặt trời với kích thước một tấm đĩa ném dày sẽ có thể cấp điện cho một bóng đèn, một máy ảnh, hoặc có khi còn mở được một cánh cửa. Vài tuần sau đó, tôi tình cờ nhận được thư mời thăm quan một công ty đang đi đầu về hệ thống chiếu sáng ngoài trời bằng năng lượng mặt trời ở Florida, và tôi đã không thể cưỡng lại được mà đầu tư vào nó.

Trong 25 năm tiếp theo, tôi tiếp tục tài trợ cho công ty này bởi tôi tin rằng, hệ thống chiếu sáng ngoài trời bằng năng lượng mặt trời cho các con đường, lối đi và bãi đỗ xe, đến lúc nào đó, sẽ rẻ hơn hệ thống chiếu sáng bằng lưới điện. Hệ thống này không chỉ là cơ hội sử dụng năng lượng thay thế hoặc năng lượng mặt trời. Nền kinh tế quốc

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

dân không liên quan mật thiết với chi phí tiêu thụ điện như bạn nghĩ, bởi vì các khoản tiết kiệm năng lượng chủ yếu tới từ những chi phí giảm được nhờ bỏ qua công đoạn lắp đặt. Với hệ thống chiếu sáng ngoài trời bằng năng lượng mặt trời, bạn có thể tránh được toàn bộ chi phí đào đường ngầm và chôn dây điện để kết nối với toàn mạng lưới. Và tôi đã nhắc đến việc năng lượng mặt trời hoàn toàn miễn phí chưa nhỉ? Sau 25 năm hỗ trợ công ty đó, tôi đã sáp nhập nó vào một công ty lớn hơn gần đấy mà tôi hiện giữ vai trò chủ tịch.

Tôi sẽ để dành phần giới thiệu về doanh nghiệp xã hội cho phần cuối của cuốn sách này (Bài học 39). Nhưng điều tôi nói ở trên đã đủ để cho thấy, các khoản đầu tư của tôi vào năng lượng mặt trời cho phép tôi gắn bó sự nghiệp của một doanh nhân với cam kết giảm gánh nặng phụ thuộc của Mỹ (và thế giới) vào năng lượng hóa thạch, đặc biệt là than đá, trong cuộc chiến chống lại biến đổi khí hậu.

Tiger 21 cũng là kết quả từ sự tò mò của tôi. Từ lâu, tôi đã tự hỏi, liệu có một tổ chức nào để các nhà khởi nghiệp thành đạt nhưng lại non yếu về đầu tư, như tôi, có thể nhận được những lời khuyên khách quan từ các nhà đầu tư đẳng cấp thế giới – những người đã từng bước trên hành

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trình từ nhà khởi nghiệp sang nhà đầu tư để duy trì sự giàu có – hay không. Không hề có, vì thế, tôi đã tập hợp một nhóm gồm nhiều chuyên gia của phố Wall và các doanh nhân đồng nghiệp – những người từng bán các doanh nghiệp của mình – để thường xuyên họp mặt.

Lần nào tôi cũng được nghe về hiệu quả phi thường của sự tò mò. Neal Milch (Bài học 20) đã từng cứu công ty của gia đình khỏi việc bị bán rẻ và đưa nó trở lại ánh hào quang. Ông đã có thể lựa chọn cách ngồi thư giãn và đếm tiền.[3] Nhưng thay vào đó, ông bắt đầu tự hỏi, làm cách nào để đưa công ty của mình vào kỷ nguyên Internet. Ông để ý thấy một nhóm người mới tham gia kinh doanh, nhưng họ lại không muốn đối mặt với chi phí vốn trả trước để mua máy giặt thương mại. Neal đã khám phá ra một phương án, trong đó họ sẽ trả phí để sử dụng máy giặt mà công ty ông cung cấp. Điểm tài tình của ý tưởng này là biến một tiệm giặt ủi thương mại thành một công cụ thiết thực mà bạn phải trả tiền để sử dụng, cũng giống như cách bạn trả tiền cho việc sử dụng điện và gas. "Tôi đã sáng tạo ra một khái niệm hoàn toàn mới về việc kết nối các thiết bị giặt ủi với điện toán đám mây," ông nói, thực sự ngạc nhiên rằng mình đã tạo được một doanh nghiệp công nghệ cao.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bằng cách chú ý đến những gì đang xảy ra ngoài lĩnh vực của mình, Neal đã có thể hình thành một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới bằng công nghệ và thuật toán không chỉ dễ dàng theo dõi quá trình sử dụng, mà còn có khả năng giám sát các máy giặt và báo động cho công ty nếu cần sửa chữa. Neal đã tập hợp được một đội ngũ để chuẩn bị cho bước chuyển mình tiếp theo trong ngành giặt ủi lạc hậu – và khách hàng đổ về.

Đúng, các nhà khởi nghiệp cần một ý tưởng, cần có đam mê, cần sự tự tin và kiên trì để giữ cho doanh nghiệp của mình không bị chìm nghỉm. Nhưng để công ty tăng trưởng, để chiến thắng cuộc cạnh tranh, để thu hút ánh mắt khách hàng, và dĩ nhiên, để thành lập từ công ty thứ hai trở lên như nhiều nhà khởi nghiệp của Tiger 21 từng làm, bạn phải vận dụng trí tưởng tượng khi tìm cách phục vụ khách hàng tốt hơn và thu hút khách hàng mới, tạo ra sản phẩm mới, kể cả dòng sản phẩm và mô hình kinh doanh mới. Đó là nơi mà trí tưởng tượng có thể trở thành công cụ kinh doanh hữu hiệu để tái tập trung vào chiến lược tăng trưởng của bạn.

Làm thế nào bạn tận dụng được nó? Tôi khuyên bạn nên bắt đầu bằng cách tự hỏi bản thân một số câu hỏi khó về doanh nghiệp của mình, về tương

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lai của nó và khách hàng của bạn: Có điều gì họ cần mà bạn chưa cung cấp? Làm cách nào bạn thúc đẩy doanh nghiệp lên đẳng cấp cao hơn? Bạn có cần thay đổi mô hình kinh doanh không? Bạn có cần ai giúp đỡ không? Andy Grove, một nhà khởi nghiệp huyền thoại ở Thung lũng Silicon, đã đặt tựa đề cuốn sách của mình là *Only the Paranoid Survive* (tạm dịch: Chỉ những kẻ hoang tưởng sống sót). Nếu bạn không liên tục tìm kiếm cách thức kinh doanh tốt hơn, thì rất có thể, bạn đang bị tụt hậu và sẽ không bao giờ bắt kịp đối thủ.

Chú thích

1. Chris Ryan, phỏng vấn (12/07/2015).

2. UBS và PwC, "UBS/PwC 2015 Billionaire Report" (2015), http://www.pwchk.com/en/migration/pdf/billionaire-report-2015.pdf.

3. Neal Milch, phỏng vấn (10/06/2016).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 22

Dám nghĩ lớn để thành công

Khi bạn hỏi các nhà khởi nghiệp ở Tiger 21 rằng làm thế nào mà họ thành công như thế, họ thường sẽ nhún vai và nói, "Tôi gặp may".[1] Tôi cũng gặp may, nhưng nếu bạn tạo nên được những công ty tuyệt vời, tức là bạn còn sở hữu nhiều điều khác ngoài vận may. Một trong những lý do tôi viết cuốn sách này là tìm ra đáp án thích đáng hơn cho câu hỏi: Điều gì khiến những nhà khởi nghiệp tài năng khác với những người còn lại?

"Họ luôn muốn thực hiện nhiều hơn một thương vụ, mở nhiều hơn một chi nhánh – để bước lên một bước cao hơn," Cal Simmons ở Washington D.C. nói. "Hầu hết mọi người đều thỏa mãn với một bước đi duy nhất."

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tôi thường tìm đến Cal để xin lời khuyên bởi vì, với tư cách một nhà khởi nghiệp vừa gây dựng hai công ty rồi bán chúng, vừa rẽ hướng sang đầu tư, anh ấy có quan điểm rất độc đáo về cách kiến tạo tài sản. Xét theo nhiều mặt, anh là nhà khởi nghiệp tiêu biểu, một người tự thân làm nên từ gia cảnh thuộc tầng lớp trung lưu, người phát báo khi còn là một đứa trẻ, và một vận động viên quần vợt đủ tài năng để dạy học kiếm tiền. Trong thời gian học đại học, anh thành lập một công ty xuất bản. Vào ngày tốt nghiệp, anh thành lập Dịch vụ Quần vợt Washington và thu phí quản lý dịch vụ lên lịch học quần vợt với chuyên gia tại các trung tâm quần vợt trong nhà. Ba năm sau, khi đã sở hữu một số lượng ổn định chuyên gia giảng dạy làm việc tại 30 bang, Cal bán công ty. Khi đó, anh 25 tuổi.

"Kinh doanh là việc dễ dàng đối với tôi," anh giải thích. Sau khi thử tham gia lĩnh vực bất động sản và xuất bản trong một năm, Cal nhận ra mình có thể kết hợp đam mê du lịch với tình yêu kinh doanh bằng cách mở đại lý du lịch. Anh thuê địa điểm tại một khu vực đông đúc. "Sáu tháng sau, tôi đã kiếm ra tiền," anh hồi tưởng với cảm giác choáng ngợp kỳ diệu.

Một ngày, có người bạn kiêm cố vấn ghé qua văn phòng và nói, "Cal, tôi biết một chỗ ở

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Georgetown mà cậu có thể mở chi nhánh thứ hai". Cal lúc ấy vẫn hài lòng với chi nhánh đang phát đạt của mình, và thẳng thắn mà nói, đó là tham vọng cao nhất của anh khi đó. Bạn anh hoài nghi, "Cậu đủ khả năng mở tận 10 chi nhánh như thế". Cal hồi tưởng và nói, "Nếu không có tuyên bố đặc biệt đó, có lẽ tôi đã không bao giờ bước ra khỏi con đường trải sẵn của mình. Nhưng khi mở xong địa điểm thứ hai, tôi lập tức nghĩ đến địa điểm thứ ba, thứ tư và thứ năm". Trong một ngành nghề mà các đại lý đều mua những chiếc vé giống nhau từ các hãng hàng không giống nhau và đặt chỗ tại những khách sạn như nhau, Cal đã tìm ra cách để biến bản thân trở nên đặc biệt hơn các đối thủ, "Trong khi những người khác hài lòng với một doanh nghiệp, giờ tôi muốn có 10 doanh nghiệp".

Trong vòng 6 năm, Cal đã có 10 chi nhánh. "Tôi trở thành 'Cal Simmons – anh chàng du lịch'." Sau 23 năm, anh bán lại doanh nghiệp, nhưng vẫn nhớ nhung cảm giác được làm "anh chàng du lịch"; vì thế, anh bắt đầu mở trang web trực tuyến chuyên về du lịch cao cấp, và khi anh bán nó 4 năm sau đó, giá trị của nó đã vượt xa hoạt động kinh doanh từ các đại lý kiểu truyền thống của anh trong 20 năm qua.

Theo hầu hết các tiêu chuẩn đánh giá, Cal là một nhà khởi nghiệp và nhà đầu tư thành công,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhưng theo tiêu chuẩn của chính Cal, thì chưa hẳn. "Tôi nghĩ điều làm nên sự khác biệt của những người thực sự thành công – kiểu người sẽ trở thành thành viên của chúng ta – là họ dám nghĩ lớn hơn." Cal đã gợi ý một điều mà giờ đây, tôi coi là yếu tố chủ chốt giúp phân biệt những nhà khởi nghiệp vĩ đại với những người khác. Không giống hầu hết các lãnh đạo doanh nghiệp, những người đặt ra mục tiêu hợp lý cho công ty và rồi tiến từng bước một, những nhà khởi nghiệp tài năng sẽ thiết lập tầm nhìn 10-20 năm – một điều có vẻ viển vông với hầu hết những người xung quanh. Những bậc thầy quản lý thường đề xuất các mục tiêu dài hạn như thế – với tên *BHAG* để chỉ những mục tiêu táo bạo, liều lĩnh và to lớn – nhằm truyền cảm hứng cho nhân viên hoặc vẽ cho họ một vạch đích.[2] Không giống những CEO xuất sắc thường bị ngăn cản khi đặt ra các mục tiêu quá lớn và liều lĩnh đến mức khiến ban lãnh đạo hoặc các cổ đông kinh sợ, các nhà khởi nghiệp không hề bị trói buộc. Họ sở hữu toàn bộ sân khấu và chỉ có nghĩa vụ với chính tầm nhìn và trí tưởng tượng của họ.

Đó là nơi sự thịnh vượng thực sự tồn tại, ở bên ngoài và cách xa những thứ mang tên Khả Thi: Trong tầm nhìn về một thế giới mới, nơi máy tính

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cá nhân có mặt trên mọi bàn làm việc và xuất hiện trong mọi ngôi nhà, nơi mọi người có thể mua mọi cuốn sách (hoặc bất cứ thứ gì) qua mạng Internet, và nơi bạn có thể tiếp cận mọi thông tin trên thế giới chỉ qua một cú nhấp chuột. Những nhà sáng lập của Microsoft, Amazon và Google dám nghĩ lớn đến mức đó, và chắc chắn rằng, nhiều người trong gia đình và bạn bè của họ từng nghĩ họ là kẻ điên.

Giờ đây, hãy để tôi trấn an những người bạn khởi nghiệp của tôi, những người có lẽ không phải thiên tài máy tính hay lập trình, rằng một kẻ ngoại đạo sở hữu hàng triệu đô la cũng có thể là gã mù công nghệ không khác gì những gã bán bánh mì kẹp và khoai tây chiên – cụ thể hơn, đó là hãng bánh mì kẹp và khoai tây chiên Five Guys.

Hẳn bạn từng nghe danh Five Guys, hoặc từng tới thăm một trong những cửa hàng nhượng quyền của họ ở Mỹ hoặc Canada. Điều mà bạn có lẽ không biết chính là: Công ty này là một trong những câu chuyện thành công vĩ đại nhất thế kỷ 21 của nước Mỹ. Hiện tượng Five Guys bắt nguồn từ năm 1986 trong căn nhà của Jerry Murrell tại Virginia, khi đó ông còn là người bán cổ phiếu và trái phiếu. Hai người con trai lớn nhất của Jerry không muốn học đại học. Với sự đồng thuận lạ thường trong gia đình, Jerry và người vợ thứ hai,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Janie, đã đề nghị đầu tư số tiền vốn là học phí học đại học của con trai vào quầy bán bánh mì kẹp và khoai tây chiên bán mang đi với giá rẻ, lấy cảm hứng từ một quầy hàng ở thành phố Ocean, Maryland. Cửa hàng ấy chỉ bán khoai tây chiên kiểu Pháp ngon đến mức luôn có hàng dài người mua chờ ngoài cửa.[3]

Gia đình Murrell đặt tên cửa hàng là Five Guys, tính cả Jerry và 4 cậu con trai. Sứ mệnh của họ là tập trung vào chất lượng, đó cũng là lý do mà thiết kế nội thất của cửa hàng chỉ dùng gạch đỏ và trắng. "Chúng tôi không chi tiền trang trí," Jerry thường giải thích. "Nhưng chúng tôi sẽ vượt trội về đồ ăn." Điều đó đồng nghĩa với, thịt bò nạc và bánh mì kẹp tự nặn được làm theo yêu cầu, 17 hương vị khác nhau và những tấm bánh mì mới nướng nóng hổi mỗi sáng. Gia đình Murrell đã thử nghiệm 16 loại sốt Mayonnaise trước khi chọn được loại ngon nhất.

Các khách hàng phản hồi và bình chọn bánh mì kẹp Five Guy đứng số 1 trong khu vực trung tâm DC. Gia đình Murrell đã hoàn thiện hệ thống vào những năm 1990 – khi họ có thêm một người con trai. Vào lúc ấy, Jerry đang nghĩ tới các mục tiêu lớn cho mỗi người con của mình.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tuy nhiên, những người con lớn của ông còn nghĩ lớn hơn thế. "Bọn trẻ muốn nhượng quyền ngay từ đầu," ông nhớ lại.[4] Các ngân hàng không tin một tiệm bánh mì kẹp di động ở Virginia có thể cạnh tranh với McDonald's và Burger King, vì thế không cho gia đình Murrell vay (ít nhất) 300.000 đô la để mở rộng kinh doanh cửa hàng ăn tại chỗ. Cuối cùng, vào cuối năm 2002, với 5 cửa hàng tọa lạc tại khu vực trung tâm DC, Jerry đã "miễn cưỡng" đồng ý nhượng quyền ở Virginia và Maryland.[5] Trong 18 tháng sau đó, Five Guys đã đồng ý bán cho hơn 300 cửa hàng nhượng quyền. Ngày nay, có hơn 1.000 địa điểm ở Hoa Kỳ và Canada, cùng hơn 1.500 địa điểm khác đang được phát triển.

Tôi không đầu tư vào Five Guys, nhưng Cal thì có, mặc dù anh suýt đã bỏ lỡ con cá to. Khi công ty đó bắt đầu cho nhượng quyền, Cal được đề nghị mua nhượng quyền ở một bang, nhưng anh đã từ chối. Sau đó, anh lại nhận được đề nghị ở một bang khác và lại từ chối. Anh thừa nhận, "Khi tôi tỉnh táo lại để đánh giá thì gần như cả nước đã mua hết". Cuối cùng, anh đã mua quyền mở cửa hàng ở 2 bang khác. "Nó gần như chiếm một nửa giá trị ròng hiện nay của tôi," anh nói, đầy biết ơn. Nhưng anh vẫn đang suy ngẫm về tương lai cho

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sự nghiệp của mình. "Tôi thấy những người cùng thời với tôi, như Jerry, đã xây dựng nên doanh nghiệp rất lớn. Và đôi khi, tôi tự hỏi, nếu tôi tập trung vào chỉ một thứ, tôi có thể xây dựng lớn hơn rất nhiều không?" Chúng ta giống nhau mà, Cal.

Nếu bạn không muốn gia nhập câu lạc bộ những người đang bối rối suy ngẫm về tương lai, hãy nghỉ ngơi để tái đánh giá các ước mơ và kế hoạch kinh doanh của mình, bằng cách tự hỏi một câu hỏi nhỏ: *Liệu tôi có nên nghĩ lớn hơn?*

Chú thích

1. Cal Simmons, phỏng vấn (02/12/2012 và 01-04/02/2015).
2. BHAG có lẽ lần đầu tiên được giới thiệu bởi Jim Collins và Jerry Porras trong *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness, 1994).
3. Liz Welch, "How I Did It: Jerry Murrell, Five Guys Burgers and Fries," *Inc.* (01/04/2010).
4. Như trên.
5. Như trên.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 23

Nghĩ thật kỹ trước khi đầu tư với bạn bè và người thân

Không gì quan trọng với một nhà khởi nghiệp hơn nguồn vốn. Và không gì gây nên nhiều nỗi xấu hổ, oán giận và nguy hại cho mối quan hệ của bạn với những người mà bạn yêu quý và tôn trọng hơn việc làm mất tiền của họ. Trong lần khởi nghiệp đầu tiên của bạn, mọi chuyện có thể sẽ khác bởi mọi người có xu hướng hạ thấp những kỳ vọng của họ, nhưng khi bạn đã là nhà khởi nghiệp thành công và mọi người đầu tư cùng bạn bởi vì họ nghĩ bạn chắc chắn sẽ thành công, thì hãy cẩn thận. Mạo hiểm những mối quan hệ cá nhân rõ ràng không bao giờ đáng để bạn phải chấp nhận những đau đớn và oán giận tiềm tàng.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Quá nhiều lần trong sự nghiệp, tôi đã không đủ cứng rắn để từ chối người thân và bạn bè muốn đầu tư vào các thương vụ của tôi. Thường thì, tôi cảm thấy bị hối thúc phải *giúp đỡ họ*, nhưng việc nhận tiền và chịu trách nhiệm với một khoản đầu tư có thể sẽ trở thành gánh nặng rất lớn nếu mọi việc không diễn ra tốt đẹp.

Thông thường, một doanh nhân thành công nhận tiền vì anh ta muốn trở thành người hùng, chứ không phải vì anh ta chắc chắn được khoản đầu tư đó sẽ sinh lời hay thua lỗ. Đây chắc chắn là dấu hiệu cho thấy bạn đã bị bịt mắt bởi sự phấn khích mà không thấy những rủi ro thực sự.

Tôi đã mất hơn 30 năm để nhận ra bài học này. Cuối cùng, tôi cũng tỉnh ngộ vào giữa năm 2016 khi đang chuẩn bị mua một danh mục đầu tư nhiếp ảnh mà có thể rất đáng giá so với giá trị mà tôi trả cho nó. Đó dường như là cơ hội vừa sinh lời cao vừa an toàn mà tôi thích – khi mà ưu điểm lớn gấp nhiều lần nhược điểm – và tôi đã chia sẻ sự phấn khích đó với một người bạn rất thân. Anh ấy là nhà đầu tư chuyên về xây dựng và bán lại doanh nghiệp.

Trong hơn 30 năm làm bạn, tôi và Andy đã đầu tư vào một số thương vụ của nhau, nhưng tôi chắc

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chắn là cả hai đều cảm thấy chúng tôi chưa bao giờ tham gia những dự án có lợi nhuận cao nhất của nhau, mặc dù không rõ lý do tại sao như thế. Tuy nhiên, tôi vẫn nói với Andy là tôi định đầu tư 1,5 triệu đô vào một cơ hội mà tôi tin rằng, nó có thể đáng giá (tối thiểu) 5-10 triệu đô. Andy đã bị hấp dẫn bởi ý tưởng đó, "Hay cậu cho tôi tham gia 10%, nhỉ?". Tôi bảo với anh là tôi sẽ cân nhắc chuyện đó.

Sau khi chốt cuộc giao dịch cực kỳ căng thẳng đó, tôi kết luận rằng, dự án này mang tính đầu cơ nhiều hơn so với dự đoán ban đầu của tôi, và nó có lẽ đáng giá *chưa tới* 1,5 triệu đô, dù rằng vẫn có tiềm năng đạt giá trị 5-10 triệu đô. (Đây có thể là nỗi sợ hãi thông thường của tôi trong nhiều thương vụ liều lĩnh.) Trong 3 tuần, tôi đã khổ sở suy nghĩ xem có nên nhận vốn của Andy hay không. Không chỉ vì giao dịch này rủi ro hơn tôi nghĩ, mà còn vì việc để anh tham gia có thể sẽ khiến mọi chuyện phức tạp hơn. Bởi vì, nếu làm việc cùng một cộng sự, tôi sẽ phải lập ra hồ sơ sổ sách riêng để theo dõi chi phí. Quan trọng hơn, thay vì có thể chia sẻ các thuận lợi hoặc thất bại của giao dịch này với một trong những người bạn đáng tin cậy nhất, tôi lại sợ mình sẽ phải trao đổi chi li tiểu tiết hơn và lo lắng về các sai lầm của mình nhiều hơn. Có khi nào

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mối quan hệ của chúng tôi sẽ ít nhiều thay đổi nếu thương vụ này bất thành không? Cuối cùng, tôi gọi điện lại cho anh, nói với anh rằng tôi trân trọng tình bạn với anh đến mức không muốn mạo hiểm nó trong một giao dịch tài chính tiềm ẩn nguy cơ bùng nổ một màn kịch tâm lý không mong muốn.

Nhưng tôi vẫn không chắc chắn mình có làm đúng hay không, vì thế tôi làm điều mình vẫn thường làm khi phải đối mặt với các quyết định khó khăn: Đặt câu hỏi này cho các thành viên của Tiger 21. Câu hỏi đã gợi ra một sự kích động bất ngờ. Sự mâu thuẫn trong tư tưởng bao trùm cả căn phòng. Theo cách mà một thành viên mô tả, "Tôi do dự giữa một bên cho rằng tôi phải có trách nhiệm chia sẻ cơ hội tuyệt vời cho bạn bè và gia đình, với một bên cho rằng đó là một ý tưởng tồi tệ, vì làm ơn mắc oán". Một người khác cũng lưu ý thêm, "Tôi từng thấy việc này đem lại kết quả tốt, nhưng cũng từng thấy nó phá vỡ các mối quan hệ trong gia đình". Một vài thành viên khác kể ra những mối quan hệ bạn bè và anh em đã bị phá hủy. Những phản hồi của họ đã khơi lên nỗi buồn sâu sắc bấy lâu của tôi – khi mà tôi đánh mất tình bạn lâu năm vì một thương vụ thất bại.

Trong những cuộc phỏng vấn tiếp theo, có hai thành viên thú nhận rằng, họ thấy đây là chuyện

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khó mà tránh khỏi, vì nếu không nhận được vốn từ các thành viên trong gia đình, có lẽ họ đã không thể trở thành nhà khởi nghiệp. "Khi mới bắt đầu, tôi không có lựa chọn nào khác," Rob Fleischmann nhớ lại. Anh là một kỹ sư phần mềm trong nhóm của chúng tôi ở Boston, đã thành lập công ty đầu tiên sau khi tốt nghiệp. "Khi đó, tôi chỉ là một đứa trẻ và thứ duy nhất tôi có là sức lao động. Ngoài gia đình và bạn bè ra, ai sẽ cho tôi tiền chứ?"[1]

Robert Oringer cũng thẳng thắn thừa nhận rằng, mình không quá mâu thuẫn tâm lý trong chuyện đầu tư với bạn bè, bởi trên thực tế, có lẽ anh đã không bao giờ đạt được tham vọng trở thành nhà khởi nghiệp nếu thiếu sự trợ giúp từ bố vợ. Tuy nhiên, Oringer bắt đầu cực kỳ thận trọng trong việc giới thiệu các dự án mới cho bạn thân, từ khi anh mời một người bạn thời đại học đang mắc tiểu đường loại I đầu tư 50.000 đô vào một thương vụ thất bại trong lĩnh vực trị bệnh tiểu đường. "Đó là lần đầu tiên tôi đề nghị một người bạn đầu tư," anh nhớ lại, "và đó là một thảm họa. Tôi đã nghĩ tới việc viết cho anh ấy một tấm séc để trả lại số tiền, hoặc đầu tư vào một thương vụ tương lai thay cho anh ấy".[2] Bạn của anh, một luật sư thành công, đã bảo với anh, "Thôi đi, tao là một thằng đàn ông". Oringer ngừng xin lỗi, nhưng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chưa bao giờ ngừng suy ngẫm về nó. "Sự mất mát đó luôn quanh quẩn trong đầu tôi," anh nói. "Tôi vẫn cảm thấy mình mắc nợ."

Fleischmann tiếp tục kiến tạo tổng cộng 8 doanh nghiệp chuyên về hạ tầng Internet, hỗ trợ các tập đoàn lớn như AT&T, Time Warner, Comcast, British Telecom (BT) và Vodafone mở rộng phạm vi tiếp cận trên trực tuyến. Hiện nay, anh đã rời lĩnh vực khởi nghiệp, và nói một cách đầy hiểu biết, "Ý kiến của tôi là hãy chấm dứt việc đó ngay khi cậu có thể. Những người giàu hiểu được các rủi ro, nhưng bạn bè và gia đình tham gia đầu tư bởi vì họ yêu quý cậu".

Một thành viên khác là Robert Kramer đã mang đến lối thoát nhờ một biến số quan trọng trong việc lựa chọn người quen tham gia thương vụ, "Tôi thấy thoải mái với bạn bè hơn so với gia đình," anh nhấn mạnh. "Có thể là vì tôi áp dụng 'quy tắc đàn ông'." Anh giải thích rằng anh sẽ chấp nhận đầu tư cùng những người bạn nào "thạo đời và đủ kinh nghiệm để họ hiểu tổng quát về các rủi ro".[3]

Oringer đã phát triển một bộ quy tắc còn khắt khe hơn. Khi được phỏng vấn, anh đang trong quá trình tuyển chọn các nhà đầu tư tiềm năng cho công ty mới mà anh đang làm đối tác. Anh

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

giải thích, "Tôi đang đưa ra những quyết định chủ quan dựa trên hai tiêu chí bao gồm giá trị của họ đối với công ty mới và giá trị của công ty đối với họ". Tức là, anh chỉ chọn những cá nhân có giá trị ròng cao, những người không chỉ quan tâm sâu sát tới các vấn đề thị trường mà công ty mới đang tìm hướng giải quyết – một "căn bệnh tệ hại" của thị trường mà chưa ai tìm ra cách chữa – mà còn hiểu được đây là một dự án cực kỳ rủi ro. Oringer nói, "Mỗi người lại là một quá trình đánh giá khó khăn". Anh nhận thức rõ ràng rằng, một vài người sẽ cảm thấy phật ý khi bị loại ra. "Nhưng tôi đang tìm kiếm những người có thể chấp nhận và cùng gánh vác rủi ro lớn, không phải ai cũng làm được điều đó."

Mọi người đều nhắc đi nhắc lại lời khuyên rằng, các nhà đầu tư của bạn phải hiểu được rủi ro. Thông thường, gia đình và bạn bè sẽ mù quáng đi theo những nhà khởi nghiệp thành công hoặc các công ty hợp danh, để thực hiện thương vụ nào đó mà không hiểu được rủi ro tiềm ẩn cũng như bối cảnh kinh doanh. Họ cho rằng, với thành tích của nhà khởi nghiệp, họ chắc chắn sẽ thu được lợi nhuận, và họ sẽ bị sốc nếu khoản đầu tư hỏng bét. Chính điều này đặt nhà khởi nghiệp hoặc đối tác hợp danh vào tình thế bất công: Họ phải lo lắng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

việc bù lỗ ngay tại thời điểm mà họ, với tư cách nhà đầu tư chính, phải trải qua những mất mát còn lớn hơn so với bất cứ ai.

Nếu như bạn không thể cưỡng lại việc kéo theo bạn bè và gia đình, chí ít hãy đảm bảo rằng họ hiểu rõ những rủi ro và có thể chấp nhận được chúng. Eric Silverman có "hàng trăm nhà đầu tư" trong doanh nghiệp hiện tại của mình, "trong đó 100 người là bạn bè", và anh luôn đảm bảo mình minh bạch hoàn toàn với họ.[4] Đó là bài học mà anh học được từ việc đầu tư vào doanh nghiệp của một người bạn. Trong vòng 3 năm, "Tôi phát hiện ra những vụ kiện bị giấu kín, những nhân viên thiếu năng lực, các giao dịch gian lận, và cả một số vụ hối lộ. Điều tôi học được nhiều nhất là, không gì thay thế được sự am hiểu thực sự và phải lường trước được các rủi ro". Đó là sự mất mát tài chính lớn nhất của Eric, và nó đã dạy cho anh một bài học để đời. "Tôi phải hiểu rằng, khi bạn bè tin tưởng giao khoán đầu tư của họ cho tôi, họ sẽ kỳ vọng là nó được chăm sóc kỹ lưỡng hơn những khoản đầu tư khác mà họ đang thực hiện," anh nói. "Việc này không đảm bảo mọi thứ sẽ thành công, nhưng nó giúp bản thân tôi tập trung vào sự trung thực."

Thật an tâm khi biết rằng rất nhiều doanh nhân bạn bè của tôi đều đồng ý rằng, đối với những

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

người tử tế và đạo đức, không gì đau đớn hơn việc làm mất tiền của bạn bè và gia đình mình. Tuy vậy, khi miễn cưỡng lôi kéo bạn bè vào một thương vụ chỉ vì tôi cần tiền của họ, tôi không tin rằng mình có thể kiềm chế được tất cả kỳ vọng của họ. Việc triển khai một doanh nghiệp mới luôn tràn đầy thú vị, nhưng có thể là một nhiệm vụ cô đơn. Trong suốt sự nghiệp với tư cách nhà khởi nghiệp của mình, tôi đã thật sự hài lòng với thực tế rằng, tôi có một số người bạn tin tưởng vào khả năng của tôi đến mức sẵn sàng đầu tư vào chúng, mặc dù không phải lúc nào chúng tôi cũng thắng điểm.

Nếu bạn vẫn không thể cưỡng lại việc rủ bạn bè và gia đình tham gia một thương vụ, thì tiêu chí "người trưởng thành" là điều bắt buộc phải đặt ra. Trên thực tế, "người trưởng thành nhất" tôi gặp tình cờ là một phụ nữ, một người bạn thân đã tham gia nhiều thương vụ của tôi, có lúc chiến thắng và cũng có lúc thất bại. Điều mà tôi đánh giá cao nhất chính là sự nhiệt tình, sự hỗ trợ không ngừng và cách mà cô chấp nhận thua lỗ mà không phàn nàn hay thù oán; điều đó khiến tôi càng muốn thành công hơn nữa để đền đáp cô ấy. Và mọi chuyện cứ như thế đó.

Hãy đặc biệt thận trọng. Bạn bè và người thân có thể khó chịu vì không được hưởng một phần

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lợi ích từ thành công của bạn, nhưng họ chắc chắn sẽ thấy nhẹ nhõm khi biết mình đã tránh được một thất bại lớn của bạn. Tôi xin trích nhận định của Robert Oringer để kết thúc chủ đề quan trọng này, "Đúng, bạn có thể đầu tư cùng bạn bè và gia đình, nhưng đừng bao giờ làm thế mà không xem xét mọi khía cạnh của nó. Nếu bạn là tấm vé duy nhất để ghi được bàn thắng lớn của họ, hãy chạy ngay đi!".

Chú thích

1. Robert Fleischmann, phỏng vấn (07/07/2016).

2. Robert Oringer, phỏng vấn (21/07/2016).

3. Robert Kramer, phỏng vấn (09/07/2016).

4. Eric Silverman, phỏng vấn (09/07/2016).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 24

Đừng đánh giá công ty của bạn quá cao

Những nhà khởi nghiệp trẻ đầy tham vọng đang phải đối mặt với rủi ro phải chịu cảnh xấu hổ trước gia đình và bạn bè ngày càng tăng, tình trạng này xuất phát từ một hiệu ứng mới mà tôi nhận thấy trong giới khởi nghiệp. Không lâu trước đây, các công ty khởi nghiệp tỷ đô còn quá huyền bí đến nỗi được mệnh danh là *kỳ lân**. Ngày nay, tạp chí *Fortune* luôn duy trì một danh sách cập nhật gồm những công ty tư nhân có giá trị chạm ngưỡng 1 tỷ đô; và lần cuối cùng tôi xem danh sách đó, thì có tới 174 công ty, 10 hạng đầu bao gồm những công ty của Mỹ như Uber, Snapchat, Pinterest và SpaceX.[1]

* Công ty kỳ lân (Unicorn Company) là thuật ngữ chỉ các công ty khởi nghiệp có giá trị trên 1 tỷ đô la Mỹ.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Kết quả là, những nhà khởi nghiệp trẻ có xu hướng tự tin thái quá khi định giá, điều đó khiến các nhà đầu tư bối rối và tức giận. Vấn đề là, trước kia, nếu tôi chẳng có gì ngoài một ý tưởng vĩ đại để mở công ty, có thể tôi sẽ đủ may mắn để gặp được ai đó sẵn sàng trả cho tôi 500.000 đô la (hoặc ít hơn) cho 50% cổ phần. Ngày nay, tưởng tượng ra những công ty kỳ lân trong mơ, những nhà khởi nghiệp trẻ tuổi muốn định giá tới 10 triệu đô la – và thường cao hơn rất, rất nhiều – chỉ cho một ý tưởng. Mới đây, một nhà khởi nghiệp tin rằng mình sẽ chinh phục được thế giới năng lượng, và đề nghị tôi đầu tư vốn cho một ý tưởng mà anh ta muốn định giá ở mức 50 triệu đô la. Dĩ nhiên, đó là một ý tưởng lớn, nhưng 50 triệu đô cho một công ty mà mới 6 tháng trước đã nhận được khoản vốn đầu tư 150.000 đô la cho 33% – nghe không ổn chút nào!

Công bằng mà nói, tôi từng học được một điều là thế giới không hề tròn, tức là không phải mọi thứ đều hợp lý, và đôi khi, không dễ gì mà ghép được các mảnh ghép với nhau để giải được bài toán xếp hình. Có thể nhà khởi nghiệp đó sẽ giải quyết được cuộc khủng hoảng năng lượng thế giới và kiếm được hàng tỷ đô, nhưng sự tự tin thái quá và việc đánh giá quá cao dự án thì lại rất đáng lo ngại.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Thật sự thì, tôi của năm 25 tuổi cũng có chút đặc điểm đó, nhưng như tôi từng nhận xét trong cuốn sách này, một trong những lợi thế của việc bám sát người hướng dẫn chính là, họ sẽ cho bạn một liều thuốc khiêm nhường và nhiều quan điểm khác mà các nhà khởi nghiệp trẻ thường khuyết thiếu.

Sự lạm phát trong những lần định giá đầu tiên đó thật đáng giật mình, ngay cả đối với những nhà đầu tư chuyên nghiệp. Hãy thử tìm hiểu sự thay đổi trong mức định giá bình quân của các công ty khởi nghiệp thuộc Y Combinator, trong vài năm vừa qua. Y Combinator là một vườn ươm khởi nghiệp danh tiếng, chuyên cung cấp nguồn vốn và tư vấn cho những ý tưởng công nghệ đầy hứa hẹn. Trong năm 2015, mức định giá bình quân cho 500 công ty khởi nghiệp của Y Combinator theo báo cáo là 6,4 triệu đô la,[2] và tôi tin là con số này đã tăng lên khoảng một nửa so với vài năm trước đó. Phải thừa nhận rằng, đây đúng là một tập hợp các công ty khởi nghiệp hiếm có; họ phải vượt qua rất nhiều vòng tuyển chọn từ hàng ngàn đơn đăng ký mỗi năm để trở thành một trong 100 người xuất sắc. Nếu đội ngũ của Y Combinator cho rằng ý tưởng của bạn đủ tốt, họ sẽ đầu tư 120.000 đô la để đổi lấy 7% cổ phần của công ty bạn, và các nhà đầu tư khác có thể sẽ làm theo. Với những công ty

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

danh tiếng như Airbnb, Reddit và Dropbox, các nhà đầu tư mạo hiểm luôn để mắt tới các công ty mà Y Combinator lựa chọn.

Khi một đứa trẻ nghĩ công ty của mình trị giá 10 triệu đô la và quay sang bạn bè và gia đình mình để tìm vốn, những người thân sẽ ít khi nào cân nhắc thấu đáo mức định giá đó, bởi vì dân nghiệp dư có lẽ chỉ thấy được hai kết quả: Hoặc thành công, hoặc bị xóa sổ; mà trong cả hai trường hợp thì, việc định giá đều không quá quan trọng. Họ chỉ muốn giúp đứa cháu tuyệt vời mới tốt nghiệp viện Công nghệ California, hoặc đứa con của người bạn thân nhất của họ – người tốt nghiệp Stanford với bằng thạc sĩ khoa học máy tính. Giả sử, bạn bè và gia đình đầu tư tổng cộng 1 triệu đô. Công ty được thành lập và tăng trưởng nhanh chóng. Chàng phù thủy trẻ tuổi lại khởi động thêm một vòng gọi vốn nữa, tiếp tục bòn rút tiền từ gia đình và bạn bè, lần này là tổng cộng 2 triệu đô. Công ty đã phát triển tốt đến mức giờ đây, nó được định giá 20 triệu đô la. Đừng quên, có khi công ty còn chưa bán được gì – sản phẩm có khi còn chưa hoàn thiện – nhưng thành công là điều chắc chắn!

Cho đến thời điểm đó, công ty thực sự chỉ đang định khống giá trị, và người sáng lập lại ra ngoài gọi vốn vòng ba, có lẽ khoảng 3 triệu đô la hoặc

THƯ VIỆN HUST
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hơn, đồng thời định giá tới 30-50 triệu đô. Nhưng nhu cầu về vốn đang tăng, đã đến lúc phải tìm kiếm nguồn vốn từ các nhà đầu tư mạo hiểm chuyên nghiệp hoặc công ty cổ phần tư nhân. Những ưu điểm của nó thực sự ấn tượng. "Đây là một doanh nghiệp tuyệt vời," họ nói. "Nó trị giá 10 triệu đô la – có lẽ 15 triệu." Chuyện này luôn xảy ra. Những nhà đầu tư chuyên nghiệp áp dụng các mô hình đã được kiểm chứng để đánh giá rủi ro và gần như luôn tiến đến mức định giá thấp hơn so với mức dự kiến của nhà khởi nghiệp lạc quan kia. Đột nhiên, người sáng lập doanh nghiệp phải đối mặt với một nhiệm vụ không mấy dễ chịu là thông báo kết quả này cho bạn bè và gia đình. Ngay cả khi có biện pháp đối phó với tình thế (như điều chỉnh giá trị cổ phiếu của những người đầu tư sớm), thì báo cho bạn bè và gia đình thứ tin xấu có thể gây sụt giảm lòng tin của họ vào khả năng phán đoán của nhà khởi nghiệp vẫn rất khó khăn. Họ sẽ hỏi, "Sau mọi bước tiến mà chúng ta đã thực hiện, vì sao giá trị công ty vẫn bằng giá trị của chính nó khi mới thành lập? Và vì sao nó chỉ đáng giá một nửa so với mức định giá ở vòng trước, trong khi chúng ta đã làm mọi điều để cải thiện sản phẩm và tăng cường các triển vọng?". Đáp án khá đơn giản: Bạn bè, gia đình và người sáng lập đều ngây thơ và

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thiếu kiến thức về giá trị thật sự của công ty ngay từ đầu, bởi vì sứ mệnh chính của họ là thành lập công ty đó, và họ không có kinh nghiệm hoặc khả năng để thực sự đánh giá các rủi ro tồn tại trong khoản đầu tư.

Tin xấu này có thể ảnh hưởng đến mối quan hệ của các nhà đầu tư, nhưng thiệt hại về tinh thần của nhân viên có thể còn tồi tệ hơn. Lý do là, những nhân tài quý giá mới được tuyển về sẽ bắt đầu cân nhắc việc rời bỏ công ty để tìm kiếm cơ hội tốt hơn. Điều này có thể khiến doanh nghiệp chỉ còn lại những nhân viên không thực sự tài năng – những người có ít cơ hội chuyển việc hơn.

Giải pháp rất đơn giản, theo ý kiến của tôi: Bạn có thể mơ về công ty kỳ lân khi bắt đầu gọi vốn, nhưng hãy gọi ngân sách bạn thực sự cần để khởi nghiệp với những điều kiện khiêm tốn nhất nhằm giữ đà tăng trưởng, và tạo nên cơ sở chứng minh tiềm năng thành công lớn của nó trước các nhà đầu tư chuyên nghiệp. Đến cuối cùng, nếu công ty thành công vang dội trong tương lai, nó sẽ có rất nhiều lợi nhuận để quay vòng.

Việc tôn trọng với các nhà đầu tư sẽ giúp xây dựng niềm tin và đem lại cho bạn lợi thế trọn đời. Tham lam sẽ chỉ khiến các cánh cửa giúp bạn tiếp

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cận những người tốt bụng đóng sập vĩnh viễn (mặc dù tôi luôn bị sốc trước tần suất các nhà đầu tư trở lại sau khi bị hét giá). Đúng, các nhà đầu tư luôn nhận thức rõ ràng rằng, các nhà khởi nghiệp rất nhiệt huyết với ý tưởng của mình. Nhưng người ta sẽ muốn và tiếp tục đầu tư vào ý tưởng của bạn hơn nếu bạn tỏ ra khiêm tốn và cố gắng nhìn nhận dự án kinh doanh mạo hiểm của mình dưới góc độ của một người đang đánh liều tiền bạc của họ để giúp bạn không chỉ hiện thực hóa ý tưởng đang có mà còn tạo nên lợi nhuận hấp dẫn.

Việc định giá công ty của bạn quá cao chính là sai lầm của các tân binh khởi nghiệp. Điều này không chỉ gây rủi ro cho các mối quan hệ của bạn với bạn bè và gia đình, mà còn khiến các nhà đầu tư chuyên nghiệp hoài nghi về năng lực của đội ngũ quản lý, mà ở đây, chính là bạn.

Chú thích

1. "Unicorn List," *Fortune* (19/01/2016).

2. Tess Townsend, "Dave McClure Braces for Startup Valuation Drop," *Inc.* (12/02/2016).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 25

Sống *dưới* mức nhu cầu

Bản tính tỉ mỉ của những người làm giàu thành công vượt trội đã từng khiến tôi sững sờ đôi chút, cho đến khi tôi nhận ra rằng, sống tiết kiệm chính là đức tính căn bản trong tâm trí của một nhà khởi nghiệp và bắt nguồn từ tính kỷ luật tự giác của họ. (Bạn sẽ thấy những người thừa kế gia sản đời thứ hai hoặc thứ ba sở hữu đặc tính này ít hơn rất nhiều.)

Một vài năm trước, tôi bay tới Washington D.C. để gặp một lãnh đạo của Tiger 21, Cal Simmons (Bài học 22). Cal đến muộn. "Xin lỗi," anh nói và vội vã bước vào phòng. "Tôi chỉ không thể tiêu hóa nổi phí dịch vụ đậu xe tận 20 đô la. Tôi đã phải lái xe vòng vòng để tìm một chỗ đỗ xe còn trống."

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

"Tại sao?" Tôi hỏi, phân vân không biết anh có hiểu thời gian của mỗi người trong hai chúng tôi đều giá trị đến thế nào không.

"Tôi lớn lên trong một gia đình mà từng xu đều được bỏ lọ tiết kiệm," anh giải thích. "Tôi không phải người duy nhất trong nhóm sống kiểu này đâu. Nhiều người trong chúng ta đã làm việc để kiếm tiền vất vả đến mức không muốn tiêu xài chúng."[1]

Cal làm tôi nhớ đến đôi điều dễ bị lãng quên về các thành viên của Tiger 21. Nếu bạn đặt ra câu hỏi, "Ai trong căn phòng này thuộc tầng lớp trung lưu?", hầu hết các thành viên sẽ giơ tay lên. Họ làm vậy không phải để tìm kiếm sự cảm thông, mà hầu hết đều là những người tự lực cánh sinh, và tâm lý của họ đã bám rễ vào nền tảng gia đình trung lưu hoặc tầng lớp lao động nghèo.

George Heisel (Bài học 2 và 5) có tính cách giản dị của mình một cách tự nhiên. Cha của ông vận hành một doanh nghiệp gia đình và duy trì lối sống thanh đạm cho đến ngày ông bán nó đi. George không may mắn nhận được gì, nhưng ông cũng chẳng ngạc nhiên. Cha của ông luôn tỏ ra đặc biệt keo kiệt với con trai, bắt con làm việc từ năm 12 tuổi và trả công chỉ 1 đô la mỗi giờ. "Ông ấy không cho tôi ăn miễn phí cái gì," George nhớ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lại. "Và tôi thấy các thành viên khác cũng có cuộc sống tương tự. Họ không hẳn đều có một tuổi thơ sung túc".[2] Tôi cũng thấy vậy. Nhiều thành viên (kể cả tôi) đều bắt đầu làm việc ở tuổi thiếu niên. Khao khát thành công, họ nhanh chóng nhận ra rằng, để kiếm được tiền, trước tiên bạn phải có tiền – và cách duy nhất mà ai đó thuộc tầng lớp nghèo (hay trung lưu) tích lũy đủ vốn để thành lập và phát triển một doanh nghiệp là tiết kiệm.

"Mọi người không hiểu được lượng tiền mặt mà một công ty đang phát triển cần," George bổ sung. "Tôi sống rất giản dị," ông nhớ lại. "Tôi duy trì bậc lương của mình ở mức thấp nhất, và chúng tôi thuê một ngôi nhà. Vợ tôi thường hỏi rằng khi nào chúng ta sẽ mua nhà. Cô ấy không muốn sống trong lâu đài, cô ấy chỉ cần một căn nhà ấm cúng của riêng mình." George cười to khi nhớ lại, "Nhưng cách sống đó rất hữu hiệu".

Ngay cả khi có được một vài thành công, những người sáng lập doanh nghiệp vẫn dựa vào thói quen giản dị để tránh xa nguy cơ thất bại. "Nhiều công ty thất bại bởi không đủ tiền mặt trong những tháng ngày giông tố," George giải thích và hồi tưởng quãng thời gian ông đang phát triển công ty của mình, "luôn có rất nhiều những tháng ngày giông tố".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Thời điểm giông tố kinh sợ nhất của ông diễn ra vào năm 2006, khi Trung tâm Medicare & Dịch vụ Medicare (CMS) đến để đề nghị được kiểm tra trước khi chi trả yêu cầu bảo hiểm của công ty ông. Khi đó, các công ty có thể dễ dàng bán thiết bị y tế để được chính thức công nhận là nhà cung cấp dịch vụ của Medicare. Nhưng để giảm chi phí và đảm bảo nhà cung cấp sẽ không thu lợi từ gian lận, luật pháp đã cho CMS quyền được đề nghị những nhà cung cấp có nhiều yêu cầu bảo hiểm phải nộp nhiều tài liệu chi tiết (tương ứng với một tỷ lệ nhất định trong số các yêu cầu bảo hiểm) *trước khi* CMS thanh toán cho các dịch vụ đó. Quá trình xem xét trước khi thanh toán có thể mất nhiều tháng, gây ra các vấn đề về dòng tiền cho cả những nhà cung cấp trung thực nhất. "Nếu khi đó không sống giản dị, tôi đã không thể vượt qua vụ đó," George nói. "Hầu hết các công ty đều không thể."

Tuy nhiên, nhiều nhà khởi nghiệp cuối cùng đã trì hoãn sự hưởng thụ trong một thời gian quá dài, đến mức, khi đã đủ tiền chi trả bao nhiêu cũng được, họ lại không dùng đến chúng. Đây là nỗi trớ trêu đáng lo ngại đối với rất nhiều người giàu. "Tôi vẫn còn khổ sở vì nó," Cal nói và thừa nhận rằng, ngay cả khi cùng gia đình đi nghỉ mát,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

anh vẫn nằng nặc đòi đi hạng vé rẻ nhất. "Chuyện đó khiến vợ tôi phát điên, nhưng với tôi, chuyện bọn trẻ đi hạng vé giá rẻ là rất quan trọng. Cha tôi sẽ 'đội mồ sống dậy' nếu tôi mua vé hạng nhất cho cô con gái đang tuổi thiếu niên của mình." Trong những năm qua, anh đã thử nhiều chiến lược và cố gắng đi nghỉ cùng gia đình nhiều lần một năm, để vợ và các con được tận hưởng trái ngọt từ hàng thập kỷ làm việc chăm chỉ của anh. Tôi sẽ không ngạc nhiên nếu rất đông thành viên của chúng tôi vẫn đi vé hạng phổ thông, vui vẻ nghỉ tại các khách sạn phổ biến, hoặc lái chiếc xe cũ của mình suốt 5 năm hoặc lâu hơn trước khi bán nó đi.

Các nhà tâm lý học đã chú ý tới hiện tượng này, và tôi rất vui mừng khi nói rằng, chúng tôi đã cung cấp cho họ cơ hội tiếp cận các thành viên của chúng tôi. James Grubman, một nhà tâm lý học đã làm việc mật thiết với các gia đình giàu có trong hơn 25 năm, đã đưa ra nhiều bài thuyết trình cho các nhóm của chúng tôi tại những buổi hội thảo thường niên. Ông làm báo cáo về các khảo sát đó qua nhiều năm và xác nhận rằng "khoảng 75-85%" những người giàu nhất nước Mỹ được ghi nhận là "đạt tới sự thịnh vượng nhưng trưởng thành trong cảnh kinh tế kém hơn, chẳng hạn như giai cấp lao

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

động hoặc trung lưu".[3] Họ chính là những người mà Grubman và cộng sự xếp vào nhóm "những người nhập cư vào vương quốc thịnh vượng".

Cũng như mọi người nhập cư khác, họ phải học hỏi để thích nghi với một nền văn hóa mới – và trong trường hợp của họ, như Grubman giải thích trong cuốn sách *Strangers in Paradise: How Families Adapt to Wealth Across Generations* (tạm dịch: Kẻ lạ mặt trên thiên đường: Cách thức các gia đình thích nghi với sự giàu có qua nhiều thế hệ) hấp dẫn của ông – đó là "nền văn hóa đặc biệt của sự giàu có, với những thói quen mới và trách nhiệm mới".[4] Trên hết, những người nhập cư mới vào vương quốc giàu có này lại liên tục bị ám ảnh bởi viễn cảnh sẽ mất đi tất cả.

Và tôi sẽ bổ sung, cũng như đa phần dân nhập cư, họ tới đây với những bài học vô cùng giá trị mà họ học được suốt cuộc hành trình của mình. Nhiều nhà khởi nghiệp mà tôi biết sẽ phản bác rằng, sự giản dị đã đóng vai trò lớn trong thành công của họ không kém gì các ý tưởng và kỹ năng kinh doanh. Nó giúp họ đảm bảo sẽ thu được số vốn thiết yếu vào những thời điểm quan trọng để mở rộng kinh doanh và tài trợ các ý tưởng đầu tư. Hầu hết sẽ nói rằng, trong những năm tháng xây dựng của cải (xuyên suốt những năm 20 và 30

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tuổi, và thường là 40 và 50 tuổi), họ tiêu chưa tới 50% thu nhập, nhờ tiết kiệm hoặc tái đầu tư số dư vào doanh nghiệp của mình. Họ sống *dưới* mức thu nhập của chính mình và thường tự hỏi, những người, với mức thu nhập ít hơn họ rất nhiều, sẽ biện minh cho lối sống xa hoa ra sao.

"Tích tiểu thành đại" không đơn thuần là câu tục ngữ cũ kỹ, mà là một chiến lược kinh doanh thông minh. Nói cách khác, hầu hết các nhà khởi nghiệp, những người đã gây dựng thành công sau khi cố gắng suốt một thời gian dài, sẽ chọn ngủ tốt, thay vì ăn ngon.

Chú thích

1. Cal Simmons, phỏng vấn (02/12/2012 và 01-04/02/2015).
2. George Heisel, phỏng vấn (14/07/2015).
3. James Grubman, *Strangers in Paradise: How Families Adapt to Wealth Across Generations* (San Jose, CA: Family Wealth Consulting, 2013).
4. Như trên.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 26

Biến thất bại trở thành cốt lõi của thành công, và đừng để thành công khiến bạn mù quáng trước cơ hội to lớn hơn

Khoảng thời gian viết về người hướng dẫn David Fromer đã khiến tôi nhận thức được một điều về khởi nghiệp mà tôi chưa bao giờ nghĩ tới: Những nhà khởi nghiệp xuất sắc nhất sẽ nhìn ra cơ hội ở những nơi người khác không thấy, rồi nắm chặt lấy nó. Hệt như David.

Tôi không viết nổi một bản mô tả công việc nào bao quát được hết những hoạt động mà David đã thực hiện khi chúng tôi cộng tác. Trên thực tế, nếu ai đó gửi bản lý lịch giống như thế cho tôi, tôi sẽ loại nó ngay lập tức. Phong cách và thói quen làm việc của David không hề khớp với quan

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

điểm của tôi về những yếu tố cần thiết để thành công. Ví dụ, tôi tin là, càng thành công chứng tỏ bạn đã ngày càng làm việc chăm chỉ. David thì thích dành nhiều thời gian bên ngoài văn phòng. Nhưng David bước vào cuộc sống của tôi và trao cho tôi cơ hội được làm việc cùng ông, và với một anh chàng trẻ người non dạ như tôi hồi ấy (cùng với sự khác biệt như thế giữa chúng tôi), tôi đã đủ may mắn để nhận ra cơ hội ấy và nắm lấy nó. Nhiều câu chuyện mà tôi kể trong cuốn sách này đã phản ánh khả năng nhận biết cơ hội của mọi người. Cho dù đó là một bài giảng về bất động sản, vài nhà hàng làm ăn thất bại hay một đề xuất kinh doanh bất ngờ, các doanh nhân đều tìm thấy tiềm năng ở những nơi không ngờ tới. Trên thực tế, cơ hội để tạo ra một doanh nghiệp thành công còn có thể xuất hiện ngay trong thời điểm thất bại, như những gì đã xảy ra với Frank Rodriguez.

Năm 1992, Frank đã tốt nghiệp trường Luật Harvard được 3 năm và đang làm nhân viên cho một công ty tại South Florida – mảnh đất nơi anh trưởng thành. Anh thường xuyên ăn trưa tại cửa hàng bánh mì kẹp địa phương do một cặp vợ chồng làm chủ, và họ hỏi xin lời khuyên của anh về việc sáp nhập cửa hàng kinh doanh của họ. Frank bảo họ ghé văn phòng của mình vào hôm sau. Trong

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

suốt cuộc gặp đó, họ hỏi liệu quá trình sáp nhập sẽ tốn bao nhiêu chi phí. Theo lời khuyên của một thành viên gạo cội hơn trong công ty, Frank định cho họ mức giá 850 đô la, tương đương với 2.500 đô la cho dịch vụ tương tự vào thời nay. Hai vị chủ cửa hàng bánh mì kẹp đi ngay ra khỏi cửa. "Tại sao hai người lại bỏ đi?" Frank hỏi. Cái nhìn chằm chằm của họ khiến anh thấy xấu hổ, "Chúng tôi không thích bị bóc lột".

Sau khi cú sốc dịu đi, Frank nhận ra việc anh bị mất khách hàng là hoàn toàn đúng, và họ cũng hé mở cho anh về một nhu cầu phổ biến của những nhà khởi nghiệp nhỏ – thứ mà một chàng luật sư doanh nghiệp trẻ có thể chuyển thành một công việc kinh doanh. Frank rời khỏi công ty để mở Corporate Creations và bắt đầu cung cấp các dịch vụ sáp nhập cho các doanh nghiệp nhỏ với giá cả phải chăng. Tập trung vào sự hài lòng của khách hàng, anh tiếp tục phát triển công ty thành doanh nghiệp lớn thứ ba cả nước về dịch vụ hướng dẫn pháp lý và cung cấp người đại diện có chuyên môn cho các công ty thuộc danh sách *Fortune 1000*, *Forbes Global 2000* và các công ty tư nhân. Với hàng ngàn khách hàng, doanh thu của Corporate Creations đạt tới vị trí cao trong danh sách 500 doanh nghiệp do người Mỹ Latinh làm chủ tại Hoa Kỳ.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tôi đã trải nghiệm và hiểu được sự mãn nguyện vô hạn khi biến cơ hội thành một doanh nghiệp thành công. Tuy vậy, những câu chuyện khiến tôi ấn tượng đến tận bây giờ lại là về các nhà khởi nghiệp đã xây dựng nên công ty bằng cách tạo ra những sản phẩm được người tiêu dùng yêu thích, nhưng lại loại bỏ mô hình kinh doanh đó dù nó đang rất hiệu quả để ưu tiên một cơ hội tốt hơn – cơ hội sẽ đưa doanh nghiệp của họ sang một hướng mới với nhiều lợi nhuận hơn. Peter Lobel đã làm chính điều đó với công ty của mình, Tribeca Oven, nơi sản xuất những chiếc bánh mì thơm ngon, tươi mới được ưa chuộng tại nhiều nhà hàng danh tiếng ở New York và các cửa hàng đồ đặc sản, như khu Zabar's địa phương, trong hàng thập kỷ.

Điều mà hầu hết người dân New York không biết chính là: Công ty đứng sau dòng sản phẩm bánh mì nổi tiếng đó là thành quả trí tuệ của một người đàn ông Zimbabwe. Peter đã chuyển tới New York vào cuối năm 1980, chỉ vài tháng sau khi đất nước của ông giành được độc lập từ Vương quốc Anh sau 8 năm chiến tranh du kích và bị quốc tế cô lập. Vì tương lai về kinh tế và chính trị của Zimbabwe vẫn còn là câu hỏi ngỏ, Peter, khi ấy 28 tuổi, đã quyết định sẽ không chờ đợi và chuyển tới New York để thử thách bản thân trước khó khăn.[1]

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Vào đầu những năm 1980, người New York đang hân hoan khám phá những chiếc bánh mì mộc mạc được nướng trong các lò nướng bằng gỗ của những thợ làm bánh thủ công, và Peter nhìn thấy cơ hội để tạo nên Giấc mơ Mỹ của riêng mình. Bạn có thể khẳng định, ông ấy được sinh ra để làm nên điều đó.

Năm 1946, cha và bác của Peter lập tiệm bánh tự chọn đầu tiên ở khu vực mà hồi đó có tên Rhodesia, rồi biến cái tên Lobel (gia đình đến từ Bulgaria) trở thành một trong những thương hiệu bánh mì, bánh quy và món nướng được ưa thích nhất cả nước. Có trong tay công thức của cha mình, Peter khai trương Hot & Crusty, một tiệm bánh bán lẻ ở phía Đông khu vực Thượng Manhattan. Công thức làm bánh mật ong Thụy Sĩ bổ dưỡng (Swiss Honey Health Loaf) được lấy cảm hứng từ chiếc bánh mà cha Peter thưởng thức tại một phòng khám sức khỏe ở Thụy Sĩ, và nó đã trở thành sản phẩm tiêu biểu. Rất nhanh chóng, các món nướng của cửa hàng được yêu thích nhiều đến mức Peter bắt đầu giao hàng tới những nhà hàng địa phương và các cửa hàng đồ đặc sản. Năm 1988, Peter quyết định tập trung vào mảng bán buôn, chuyển tới khu vực Tribeca ở trung tâm thành phố và đổi tên công ty thành Tribeca Oven. Năm 1997, ông

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chuyển cơ sở nướng bánh tới không gian rộng hơn ở Brooklyn, và năm 2004 lại đổi địa điểm lần nữa để tới một cơ sở rộng hơn nữa ở New Jersey.

Cho tới năm 2006, Tribeca Oven đã có 300 nhân viên và chuyên vận chuyển những ổ bánh mì mới nướng tới hơn 400 khách hàng thường xuyên ở khu vực trung tâm New York. "Và rồi một buổi sáng tháng 10 năm 2006," Peter nhớ lại, "tôi 'rút phích cắm' và thay đổi toàn bộ mô hình kinh doanh của mình". Tribeca Oven ngừng cung cấp bánh mì nướng. Khách hàng của ông không thể tin nổi. "Zabar's là đơn vị đã bán bánh mì của chúng tôi trong 20 năm," ông hồi tưởng, "họ từ chối chấp nhận sự bất ngờ này và sẵn sàng tự mình đến nhận hàng ở New Jersey. Đó là sự thay đổi chấn động khi từ bỏ mảng bán lẻ".

Nhưng quyết định này phù hợp với triết lý kinh doanh cốt lõi giản đơn của Peter, "Kéo giãn khoảng cách giữa thành công và thất bại càng xa càng tốt". Để loại bỏ thất bại ra khỏi tầm mắt, Peter quyết định phải chấm dứt chính đường lối kinh doanh đã đưa Tribeca tới ánh hào quang, và rồi đón lấy xu hướng mang tính cách mạng trong phương pháp nướng bánh mì.

Năm 1999, nhà tiên phong khác trong lĩnh vực sản xuất bánh mì thủ công, La Brea Bakery, ở Los

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Angeles đã bắt đầu vận chuyển bánh mì *nướng sơ* rất được ưa chuộng của họ tới các chuỗi cửa hàng tạp hóa khắp cả nước. Tức là, bánh mì được nướng chín 80% và cấp đông nhanh để vận chuyển. Đột nhiên, các chuỗi nhà hàng lớn, cửa hàng và tiệm cà phê đã có thể phục vụ những ổ bánh ngon lành vốn chỉ có trong các tiệm bánh nhỏ. Tất cả những gì họ cần làm là chuyển bánh mì từ tủ đá vào lò nướng, và có ngay một ổ bánh mì mới nướng nóng hổi. "Bạn có thể sản xuất bánh mì không ngừng," Peter, vốn bắt đầu quảng bá những ổ bánh mì nướng sơ của mình vào năm 2005, giải thích bằng một vài kết luận bất ngờ. "Mảng kinh doanh bánh mì nướng sơ của công ty đã phát triển mạnh đến mức cản trở cả mảng kinh doanh bánh mì nóng của chúng tôi." Việc ưu tiên mô hình kinh doanh mới đã giúp tiết giảm số lượng giao dịch mỗi ngày từ 400 xuống còn 140, nhờ thế lợi nhuận và tỷ suất lợi nhuận tăng vọt.

Peter tuyển một CEO và một phó chủ tịch điều hành để giúp ông mở rộng mảng kinh doanh bán buôn bánh mì nướng sơ của Tribeca Oven, nhằm đưa món bánh mì New York nổi tiếng của họ vào thực đơn của các nhà hàng, quán cà phê và cửa hàng đồ ăn quanh khu vực Bờ Đông. Năm 2014, Peter bán Tribeca Oven cho một công ty lớn có trụ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sở đặt tại Texas và cơ sở sản xuất ở Mỹ, Canada và châu Âu. Ông đùa rằng, "'Giấc mơ Mỹ' đó hiện tràn đầy sức sống và thành tựu".

Theo kinh nghiệm của tôi, giấc mơ của các nhà khởi nghiệp (bất kể quốc tịch ra sao) sẽ trở thành hiện thực nếu họ phát triển khứu giác nhạy bén để "đánh hơi" được các cơ hội. Cũng như mọi đấu trường khác, thế giới kinh doanh phụ thuộc vào các xu hướng quản trị, chiến lược lãnh đạo và mô hình kinh doanh. Và tất cả chúng đều có vai trò nhất định. Nhưng những nhà khởi nghiệp vĩ đại sẽ kháng cự việc bị trói buộc vào một mô hình duy nhất. Hằng số duy nhất ở đây là thái độ luôn cởi mở trước những khả năng mới – và nắm bắt lấy chúng. Như cộng sự David của tôi từng nói, "Những cuộc giao dịch lớn sẽ lướt qua bàn làm việc của cậu mỗi ngày".

Và tôi xin bổ sung, nếu bạn không biến thất bại trở thành một phần trong thành công của bạn, rất có thể bạn đang né tránh những kiểu rủi ro vốn đóng vai trò nền tảng để tạo nên những doanh nghiệp thành công vĩ đại.

Chú thích

1. Peter Lobel, phỏng vấn (03/08/2015 và 04/02/2016).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 27

Đừng che giấu gia đình

Một công ty ở California chuyên nghiên cứu về sự giàu sang đã tìm hiểu hơn 3.000 gia đình giàu có trong quãng thời gian hơn 20 năm, tính từ năm 1975 đến 1995. Họ nhận thấy rằng, 70% số người thừa kế không thể truyền lại sự giàu có cho thế hệ thứ ba.[1] Những bằng chứng này đã củng cố cho một câu tục ngữ luôn khiến nhiều thành viên trằn trọc mỗi đêm: "Không ai giàu ba họ, không ai khó ba đời". Nhận định này xuất hiện trong nhiều ngôn ngữ trên toàn cầu. Cách diễn đạt tại Nhật Bản là "Ba đời, từ đồng lúa lại hoàn đồng lúa". Phiên bản Scotland lại là "Cha mua, con xây, cháu bán, và đứa chắt ăn xin". Phiên bản tiếng Ý thì, "Từ chuồng ngựa đến vì sao rồi lại về chuồng ngựa". Còn rất nhiều biến thể,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhưng dị bản lâu đời nhất mà tôi tìm được đến từ hạt Lancashire (Anh quốc) là, "Ba đời, guốc mộc* lại hoàn guốc mộc".[2]

Chẳng có gì bất ngờ rằng, thế hệ đầu tiên tạo ra lượng của cải nhiều chưa từng có, nhưng người thừa kế lại thiếu kinh nghiệm gia đình để duy trì sự giàu có; rằng những nhà khởi nghiệp tạo ra khối tài sản khổng lồ đến mức họ vọt lên nhóm 1% giàu có nhất nhưng lại thiếu tư tưởng sâu sắc về cách bảo vệ của cải (mà dù họ có được dạy điều đó hay không, cũng không kiểm chứng được). Trong một xã hội mà rất nhiều bạn bè đồng trang lứa đều là những người thuộc thế hệ đầu tiên tạo ra của cải, thật khó để tự tin tuyệt đối về tương lai của các thế hệ sau nếu chỉ suy đoán dựa trên các chính sách và hành vi mà những người kiến tạo tài sản thuộc thế hệ đầu tiên đang thể hiện.

Nguyên nhân chính không phải do thuế cao hay những lời tư vấn đầu tư tồi tệ. Thay vào đó, 60% các gia đình được nghiên cứu đã trải nghiệm "sự đổ vỡ trong niềm tin và giao tiếp" giữa các thành viên trong gia đình – nói cách khác là, *tranh cãi về tiền bạc*. Trong ¼ số trường hợp đó, các gia

* Một loại guốc được sử dụng để bảo vệ chân khi làm nông, hoạt động trong nhà máy hoặc khai thác mỏ.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đình đã thất bại trong việc giúp con cái chuẩn bị tâm lý cho khối tài sản mà chúng sẽ thừa kế.[3]

Hai thập kỷ sau đó, những người Mỹ đã leo lên nhóm 1% giàu có nhất, nhìn chung, vẫn không giỏi trao đổi về tiền bạc với gia đình hơn là bao. Thường thì, họ không nhận ra rằng, những kỳ vọng của con cái về số tài sản thừa kế sẽ ảnh hưởng tới hành vi và động lực của chúng. Một nghiên cứu của U.S. Trust vào năm 2012 đã phát hiện ra rằng, hơn 50% phụ huynh giàu có thuộc thế hệ bùng nổ dân số đã không tiết lộ đầy đủ tình hình tài chính của họ cho con cái.[4] Trong 13% số trường hợp, người thừa kế không hề biết về giá trị tài sản của gia đình mình. Trong cuốn *Strangers in Paradise: How Wealthy Families Adapt to Wealth Across Generations* (tôi thật tâm khuyến khích bạn tìm đọc), James Grubman đã bàn luận về các trường hợp mà khách hàng chủ tâm che giấu con cái về số tài sản của gia đình.

Bất kể bạn đã vươn tới giai đoạn sự nghiệp nào, tôi tin rằng, có nhiều bằng chứng ủng hộ việc chia sẻ với gia đình về tình hình kinh doanh và tài chính của bạn. Tuy vậy, tôi vẫn biết, rất nhiều người thành công từ chối làm như thế vì nhiều lý do. Trong những buổi họp mặt, các thành viên thảo luận thẳng thắn và sẵn sàng chia sẻ về việc kinh doanh, đầu tư và cả vấn đề gia đình. Trong

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

rất nhiều trường hợp, những kỹ năng giao tiếp đó dường như biến mất trên bàn ăn của gia đình. "Vấn đề số 1 mà tôi nhận thấy trong các thành viên của Tiger 21 chính là sự thất bại trong việc chia sẻ với gia đình mình về hoạt động kinh doanh và tài sản của họ," Patricia Saputo, người trưởng thành trong một gia đình doanh nhân thành công hàng đầu ở Canada và đã dành 15 năm để đối mặt với các thử thách của việc duy trì và kiến tạo tài sản cho thế hệ sau, xác nhận.[5]

Vào đầu những năm 1950, ông bà, cha mẹ, 3 người chú và 4 người dì của cô di cư từ Sicilia tới khu vực Montreal. Họ thành lập một công ty sản xuất phô mai, phát triển nó thành công trong ba thập kỷ sau đó, và cuối cùng niêm yết sàn chứng khoán vào năm 1997. Nhờ vào một chuỗi các thương vụ mua lại chiến lược, Saputo Inc. hiện trở thành một trong 10 nhà sản xuất bơ sữa hàng đầu thế giới, là công ty lớn nhất Canada và thuộc nhóm 3 nhà sản xuất phô mai hàng đầu nước Mỹ. Vì hoạt động ở cả Argentina và Úc, Saputo có khoảng 12.500 nhân viên và doanh thu thường niên gần 11 tỷ đô la.[6] Năm 1999, công ty đề nghị Patricia – chuyên viên thuế vụ và đạt chứng chỉ kế toán CPA đang làm việc tại công ty kế toán lớn ở Montreal – tham gia ban lãnh đạo. Cùng năm đó,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cha cô yêu cầu cô quản lý các khoản đầu tư cho người thân, gồm 4 chị em gái của cô và sau này là cả gia đình. Cô lập một văn phòng gia đình với nhiệm vụ rõ ràng. "Có lẽ tôi không phải nhà khởi nghiệp," cô giải thích, "nhưng công việc của tôi vẫn là tạo ra tài sản và duy trì chúng".

Điểm cốt lõi của quá trình đó là đảm bảo mỗi thế hệ đều nhận được thông tin đầy đủ về tình hình tài chính của gia đình và tác động của nó tới ước mơ và tham vọng của họ. Vì không phải thành viên nào trong gia đình cũng có thể (hoặc muốn) tham gia kinh doanh, Patricia đã tìm cách truyền cảm hứng cho nhiều thành viên trẻ nhờ cách định nghĩa rộng hơn về việc tạo ra nguồn vốn hoặc tài sản. Lời diễn giải của cô có thể được viết tắt là FISH, gồm *vốn tài chính, vốn trí tuệ, vốn xã hội và vốn nhân lực*. Ví dụ, một thành viên nhà Saputo – người lựa chọn trở thành giáo viên – có thể không kiếm được nhiều tiền, nhưng họ sẽ vui khi tạo ra rất nhiều vốn trí tuệ, xã hội và con người.

Việc điều hành văn phòng gia đình đòi hỏi phải giao tiếp rất nhiều. Tom Rogerson, giám đốc quản lý cấp cao và chiến lược gia cho các gia đình giàu có ở Wilmington Trust, đồng thời là người tiên phong về các phương pháp hỗ trợ những gia đình đó trong việc giải quyết các thách thức về điều

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hành gia đình, cảnh báo, "Vấn đề là, dù nhắc một nhà khởi nghiệp phải giao tiếp, thường thì người đó lại là một nhân vật chỉ ra quyết định, người sẽ áp đặt phong cách độc tài trong nhà và lên lớp cho cả gia đình".[7] Ông nói, "Giao tiếp không chỉ là nói cho vợ con biết bạn đang có bao nhiêu tiền, mà bạn phải đảm bảo rằng, dù số tài sản là bao nhiêu, họ vẫn có thể hiểu và xử lý được chúng".

Rogerson có đủ tư cách để lên tiếng trong vấn đề này. Ông ấy là dòng dõi đời thứ tư của một đế chế ngân hàng huyền thoại ở Boston và cũng từng phải xắn tay áo lên làm việc. "Cụ cố của tôi đưa ra mọi quyết định đầu tư và tài chính cho gia đình, và mọi người luôn vui vẻ với điều đó bởi ông luôn làm rất tốt. Nhưng khi cụ cố qua đời, thế hệ tiếp theo – khi đó đang ở độ tuổi cuối 40 đầu 50 – đã dần xa cách và nghi kỵ lẫn nhau, chủ yếu là bởi họ chưa từng cùng nhau ra những quyết định quan trọng về tiền bạc."

Cách để giành được lòng tin của các thành viên trong gia đình chính là "giao tiếp tương tác", tức là cách cho-nhận nghiêm túc, theo định hướng nhiệm vụ; nhưng mỉa mai thay, theo Rogerson, các nhà khởi nghiệp tài năng vẫn áp dụng phương pháp này hằng ngày tại văn phòng để tận dụng đội ngũ quản lý đa dạng hiệu quả nhất. Ngay cả

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trong các kỳ nghỉ gia đình tuyệt vời, bạn cũng không dễ gì ngồi trên bãi biển để thảo luận cùng vợ/chồng và con cái về các vấn đề tiềm ẩn trong tương lai. Theo Rogerson, "Nghiên cứu đã chỉ ra rằng, các gia đình thành công từ đời này sang đời khác luôn 'thể chế hóa' hoạt động giao tiếp giữa các thành viên trong nhà theo hình thức họp mặt gia đình". Ông khuyên các khách hàng nên lập kế hoạch họp mặt mang tính giáo dục, bắt đầu từ việc thử nghiệm để tìm ra các kiểu giao tiếp và dẫn dắt phù hợp. Sau đó, họ có thể tìm hiểu cách thức mà doanh nghiệp gia đình đã hoạt động và thành công, dần dần thấu hiểu các vấn đề tài chính để nhận thức được cơ bản các khoản đầu tư của gia đình, cũng như những lợi thế và bất lợi khi thuê các cố vấn tài chính và chuyên viên quản lý tiền bạc. Cuối cùng, họ phải thảo luận về tầm quan trọng của thuế, việc hoạch định di sản thừa kế và các hoạt động từ thiện.

"Không có khóa học đại học nào dạy bạn điều này," Rogerson nói và bổ sung rằng, những cuộc họp mặt có mục đích như vậy còn là cơ hội để mọi người có được "trải nghiệm gia đình đầy ý nghĩa và bộc lộ những giá trị mà tất cả đều quan tâm và coi trọng". Đây chính là điểm cốt lõi. Theo kinh nghiệm của tôi, nếu bạn nói với một lãnh đạo

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

doanh nghiệp rằng, ông ấy nên chia sẻ những giá trị cốt lõi với gia đình, rất có thể ông ấy sẽ gật đầu và lập tức ghi ra một danh sách thừa kế cho họ. Danh sách này sẽ rất khác với những giá trị nảy nở khi họ dành thời gian bên nhau để thảo luận về các vấn đề gây ảnh hưởng đến cuộc sống và tương lai của mọi thành viên trong gia đình, mà những giá trị ấy lại có thể cung cấp một chuẩn mực đạo đức đáng tin cậy cho toàn bộ cuộc đời của họ. "Trái ngược với sự kiểm soát là sự tham gia," Rogerson lưu ý, "và việc cho phép con cái lên tiếng về tương lai của gia đình sẽ thúc đẩy sự quan tâm của chúng".

Tôi chưa từng gặp gia đình nào không thu được lợi ích gì từ quy tắc họp mặt định hướng gia đình thường xuyên cả. Một mẹo nữa từ những người từng họp mặt gia đình là: Nếu bọn trẻ im lặng hoặc cáu kỉnh mỗi khi bạn đưa ra lời khuyên, có lẽ bạn mới chính là vấn đề chứ không phải lũ trẻ. Mỗi chúng ta đều có phong cách giao tiếp riêng, và một vài người khá giỏi trong việc khiến người nghe muốn giả điếc, dù họ đang truyền đạt những thông điệp khôn ngoan nhất. Có rất nhiều cách giúp ta phán đoán các kiểu giao tiếp; hãy đảm bảo rằng, bạn chọn một bài kiểm tra có thể đánh giá mức độ giao tiếp của bạn *với người khác* tốt đến đâu.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Cuối cùng, có thể bạn sẽ muốn khởi động buổi họp mặt đầu tiên của gia đình với sự trợ giúp của một cố vấn hoặc một hỗ trợ viên dày dặn kinh nghiệm. Nếu bạn là người tổ chức họp mặt, mọi người trong phòng có thể sẽ nhớ đến một bài rao giảng kinh khủng trước kia của bạn và chẳng buồn lắng nghe. Khi đó, hãy để một chuyên gia nói chuyện, còn bạn ngồi xuống và tận hưởng việc tham gia một sự kiện có khả năng sẽ trở thành một trải nghiệm bước ngoặt của bạn và gia đình. Điều này sẽ mang lại kết quả xứng đáng. Có lẽ không phải ngay trong lần đầu tiên hay thứ hai, mà là hàng năm trời sau khi đầu tư một lượng thời gian cần thiết; nhưng về lâu dài, gia đình bạn sẽ cảm ơn bạn vì đã cho họ cơ hội để học hỏi cách ứng phó với số gia sản mà bạn đã làm việc vô cùng vất vả để tạo dựng nên.

Chú thích

1. Roy Williams và Vic Preisser, *Preparing Heirs: Five Steps to a Successful Transition of Family Wealth and Values* (San Francisco: Robert D. Reed Publishers, 2003).

2. Tom Nicholas, "Clogs to Clogs in ftree Generations? Explaining Entrepreneurial Performance in Britain Since 1850," Tạp chí *Economic History 59*, số 3 (Tháng 09/1999).

3. Williams và Preisser, *Preparing Heirs*.

4. U.S. Trust, Dữ liệu Tài sản và Giá trị năm 2012 của U.S. Trust, http://www.ustrust.com/Publish/Content/

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

application/pdf/GWMOL/2012-UST-Insights-Wealth-and-Worth-Highlights-Brochure.pdf.

5. Patricia Saputo, phỏng vấn (03/02/2017).

6. Saputo, Báo cáo Thường niên năm 2016, http://www.saputo.com/en/Investors/Shareholder-Reports/2016.

7. Tom Rogerson, phỏng vấn (18/03/2016).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 28

Thận trọng khi tuyển dụng con cái

Một nhà khởi nghiệp rất thành công mà tôi biết từng giải thích cho tôi triết lý tuyển dụng các thành viên trong gia đình của anh, "Tôi không tuyển những người mà tôi không thể sa thải". Đó là một tuyên bố hài hước, mặc dù tôi nghĩ bọn trẻ nhà anh ấy chẳng thể cười nổi nếu nghe được.

Nói ngắn gọn, anh đang nhấn mạnh tình thế tiến thoái lưỡng nan mà các doanh nhân phải đối mặt khi làm việc với các thành viên trong gia đình. Thực tế là, hầu hết những người giàu có tự thân làm nên đều đạt được thành công nhờ nỗ lực; và để duy trì sự tăng trưởng và thế mạnh cạnh tranh, họ phải tạo lập một cấu trúc tổ chức dựa trên sự nỗ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lực, bằng cách loại bỏ những nhân viên kém hiệu quả trên cuộc hành trình.

Và rồi, con cái của nhà sáng lập bước vào. Có thể lũ trẻ thực sự tài giỏi, nhưng "dòng dõi" hiển nhiên là yếu tố đứng sau lý do tuyển dụng. Điều này luôn kích thích sự xuất hiện (nếu không muốn nói rằng chính nó là) tiêu chuẩn kép. Chúng ta đều biết đến những công ty gia đình do thế hệ chủ sở hữu thứ hai và thứ ba dẫn dắt, nhưng lại không thực sự xứng đáng với vai trò lãnh đạo. Một vài người trong số họ không hề ý thức được các giới hạn của bản thân. Họ kỳ vọng nhân viên lâu năm sẽ vâng lời và trao cho họ sự tôn trọng mà họ chưa đủ tư cách để nhận; và họ kỳ vọng những nhân viên đó tin rằng mình sở hữu các phẩm chất mà vốn dĩ họ không có. Đó chính là công thức dẫn đến thảm họa.

Nếu bạn đã cam kết sẽ để con cái nối tiếp mình, làm thế nào bạn biết được chúng có thực sự đủ khả năng để gánh vác không? Một phương pháp đảm bảo chính là dạy cho chúng cách tôn trọng công lao và nhân tài; hoặc tìm hiểu xem liệu chúng có tài năng và kỹ năng để thành công trong công ty của bạn hay không. Sau đây là cách mà 3 nhà khởi nghiệp tôi quen biết đã thực hiện để dẫn dắt con mình vào công ty một cách thành công. Một

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

người trong đó còn bất ngờ khám phá ra rằng, con trai ông là một doanh nhân tài ba.

Frank McCrea chưa bao giờ thảo luận với hai người con về khả năng cho chúng gia nhập công ty mà ông thành lập 40 năm trước ở Toronto, Professional Computer Consultants Group, chuyên cung cấp chuyên gia công nghệ thông tin cho các công ty khác theo những hợp đồng bán thời gian. Hiện nay, được biết đến với tên Procom, công ty của Frank là một trong những nhà cung cấp nhân lực và dịch vụ quản lý hàng đầu về nhân sự hợp đồng, với 14 văn phòng tại Canada và Mỹ, quản lý hơn 8.500 chuyên gia.

Thẳng thắn mà nói, Frank đã đối mặt với nhiều khó khăn hơn bình thường từ trước khi ông cho các con tham gia. Đáng buồn là, vợ ông qua đời vì ung thư năm 2003. Khi đó, con gái ông, Allison, đang theo học ngành kinh doanh tại trường cao đẳng; con trai Kent thì đang ở New York và làm việc cho một nhánh đầu tư của ngân hàng Thương mại Hoàng gia Canada (CIBC), CIBC World Markets.

Frank chưa bao giờ thảo luận về việc tiếp quản hoạt động kinh doanh gia đình với Allison và Kent. Frank nói, "Tôi muốn cả hai đứa theo đuổi sự nghiệp riêng dựa trên sở thích cá nhân của

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chúng".[1] Nhưng, khi bước sang tuổi 60, ông lại nghĩ đến khả năng để Kent gia nhập Procom. Con trai ông đã rất ngạc nhiên. "Con không hề nhận ra đây cũng là một phương án," Kent nói, "Con nghĩ là cha định bán doanh nghiệp này".

Frank đáp, "Trước kia thì không. Cha muốn con chứng tỏ bản thân, và con đã làm được điều đó. Con đã ở New York 4 năm và làm công việc phân tích nghiên cứu ở một nơi chẳng khác nào nồi áp suất của ngân hàng đầu tư toàn cầu, và con đã làm rất tốt. Cả hai con đường sự nghiệp đều là phương án tốt. Hãy suy nghĩ về chuyện đó".

Kent đã suy nghĩ, và anh quay về để gia nhập Procom với vài điều kiện, một trong số đó là quay trở lại trường để có tấm bằng MBA. Năm 2008, sau khi được trang bị bằng MBA, CFA và 2 năm tham gia các cuộc họp hằng quý của Procom, Kent gia nhập đội ngũ quản lý của công ty. Thử thách đầu tiên của anh là tiếp quản một công ty thua lỗ từ một khách hàng – khách hàng đó đã phải dùng công ty này để trả nợ cho Procom. "Kent đã tìm ra công nghệ mới, tái cấu trúc nhân viên, xác định những gì nên giữ và loại bỏ số còn lại," Frank hồi tưởng. "Lúc ấy, không ai hiểu nó đang làm gì." Sau đó, tại cuộc họp quản trị, Kent báo cáo lại là dự án đã từ mức thua lỗ đạt được lợi nhuận kỳ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

vọng – chỉ trong một năm. "Mọi người đều ấn tượng, kể cả tôi," Frank nhớ lại.

Sự nghiệp của Allison đã đưa cô đi theo con đường khác. Sau khi tốt nghiệp với tấm bằng kinh doanh năm 2005, cô làm Marketing cho một vài công ty và dành 3 năm làm việc cho Procom, học hỏi về mảng nhân sự trong và ngoài công ty trước khi cô quyết định (vào năm 2010) rằng mình cần tấm bằng MBA để thăng tiến trong sự nghiệp. Hai năm sau đó, cô quay trở lại Toronto với tấm bằng kinh doanh từ Oxford và nhận việc tại Accenture, một công ty tư vấn toàn cầu chuyên cung cấp dịch vụ tư vấn nguồn nhân lực ở Canada và Hoa Kỳ. Không lâu sau, cô trở lại trường để học luật. Allison được nhận vào Hiệp hội Luật sư Canada mùa xuân năm 2016. Cô đã tìm thấy đam mê nghề nghiệp đích thực của mình.

Trong cùng khoảng thời gian đó, Frank đã có một số thay đổi trong cuộc đời mình. Ông tái hôn, bước sang tuổi 65 và trở nên cực kỳ nghiêm túc về việc hoạch định di sản thừa kế.

Để thực hiện điều đó, gia đình McCrea đã thuê KPMG tư vấn và lên lịch các cuộc họp mặt gia đình để thảo luận các vấn đề cần thiết. Allison là người chủ động dẫn dắt cuộc họp, xác định các chủ đề

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

gai góc đã bị bỏ qua nhưng cần giải quyết. Một giải pháp được mọi người nhất trí là soạn thảo một thỏa thuận cổ đông phân chia rõ ràng, đáp ứng được mong muốn của các thành viên trong gia đình và để tất cả bọn họ cùng góp mặt vào thành công của công ty.

Frank cũng bày tỏ rõ quan điểm của mình, "Quản trị thông qua một hội đồng sẽ không hiệu quả – chỉ cần một người làm sếp thôi". Kent được yêu cầu đảm nhận trọng trách đó. Allison còn có sự nghiệp trước mắt trong ngành luật và có thể giúp đỡ công ty với tư cách cố vấn bên ngoài – điều mà cô đã và đang thực hiện, mà như Frank nói thì đó là "cung cấp những lời khuyên vô giá". Frank hồi tưởng, khi mà Allison đã quen với việc anh trai tiếp quản Procom, "đó là khi chúng tôi trở thành một gia đình cực kỳ gắn bó".

Kent đã quản lý thành công một chi nhánh trong nhiều năm. Anh đảm nhận vai trò giám đốc vận hành (COO) cho Procom vào năm 2015. Đến năm 2016, Frank rút lui khỏi công việc điều hành doanh nghiệp hằng ngày. Ông tự tin là mình đã có một đội ngũ quản lý dày dặn kinh nghiệm được dẫn dắt bởi con trai ông và được giám sát bởi con gái ông.

Lời khuyên của ông dành cho bất cứ ai đang định đưa thế hệ tiếp theo vào doanh nghiệp của

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mình là, "Cần tránh tạo ra áp lực từ việc dành sẵn một vị trí cho con cái, thay vào đó hãy trao cho con cơ hội để phát triển con đường riêng của mình. Tuy nhiên, một khi bạn đã quyết định cho con cái tham gia công ty, hãy thiết lập chiến lược giúp chúng thích nghi với bộ máy quản lý hiện tại, để chúng có thể chứng minh là mình còn giỏi giang hơn so với những gì bạn vẫn tự hào và vui mừng về chúng. Bạn cần để sự tự tin của chúng được xây đắp từ những thành tích mà chúng tự mình đạt được".

Ed Doherty (bài học 5) chắc chắn sẽ đồng ý với điều này. Hồi đầu, ông thiết lập các quy tắc cụ thể để con mình làm việc tại Doherty Enterprises, một doanh nghiệp hiện sở hữu hơn 140 nhà hàng tại New York, New Jersey, Georgia và Florida. Khi 3 người con của ông học trung học và đại học, chúng đã làm nhiều công việc từ rửa bát đĩa, nhân viên dọn bàn, bồi bàn cho tới quản lý một trong số các nhà hàng nhượng quyền Applebee's của ông. Tuy nhiên, chúng không được tự động thăng tiến trong công ty. Ed giải thích, "Sau khi tốt nghiệp đại học, các con sẽ không được làm việc cho tôi trong ít nhất 4 năm".[2] Ông muốn chúng tự bước vào thế giới kinh doanh để hiểu rõ năng lực của bản thân. Đây là chiến lược đã được nhiều nhà

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khởi nghiệp mà tôi biết áp dụng. Ví dụ, doanh nghiệp bất động sản gia đình của vợ tôi cũng thiết lập quy tắc là 5 năm.

Ed giải thích về những điều kiện cần thiết khác trước khi ông sẵn sàng tuyển các con của mình. "Chúng cũng sẽ phải ngồi xuống và nói chuyện với tôi về lý do chúng muốn quay lại, cũng như các giá trị mà chúng sẽ đem tới cho công ty." Tim, con cả của ông, là người đầu tiên đề nghị trò chuyện sau khi đã làm việc 4 năm ở Dublin và New York tại phòng tín dụng doanh nghiệp thuộc ngân hàng Allied Irish. Ed bảo Tim rằng, cậu sẽ phải trải qua chương trình đào tạo quản lý của Applebee's, nhưng ông đã định sẵn trong đầu một kế hoạch mà ông nghĩ là đôi bên cùng có lợi. Như nhiều nhà khởi nghiệp khác, Ed tự thực hiện mọi thứ, từ quản lý tổng thể cho tới lựa chọn địa điểm đặt nhà hàng (vốn luôn là ưu thế của ông trong giai đoạn sự nghiệp thành công tại Burger King và Marriott). Ông bảo với con trai là sẽ dạy cậu mọi thứ mà ông biết về cách lựa chọn địa điểm.

Tim đồng ý trở thành quản lý bất động sản của công ty. "Nó đã trưởng thành và chứng minh được bản thân," Ed nói với vẻ tự hào gấp đôi khi vừa là người cha vừa là người thầy. Sau 13 năm

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

làm việc tại công ty, Tim hiện đang là phó chủ tịch phát triển cho toàn bộ các nhà hàng mới thuộc mọi thương hiệu mà công ty đang kinh doanh. Cậu lựa chọn địa điểm, đàm phán hợp đồng thuê đất, xin phê duyệt và xin cấp phép xây dựng, sau đó giám sát thi công hoặc tu sửa nhà hàng. Vai trò cố vấn của Ed đối với Tim đã trở thành khuôn mẫu để đưa hai con gái của ông vào công ty. Năm 2005, em gái của Tim, Shannon, đã trải qua 4 năm làm quản lý Marketing trực tuyến của một công ty xuất bản tạp chí có trụ sở tại Manhattan. Suốt quá trình đó, cô đã đảm nhận nhiều trách nhiệm thay cho hai vị sếp, nhưng không được đền đáp xứng đáng. Đã đến lúc Shannon đề nghị cha mình cho một lời khuyên về sự nghiệp.

Ed lập tức nảy ra ý tưởng về cách mà Shannon cần làm để đáp ứng quy tắc "phải đóng góp giá trị" của ông. Ông đề nghị cô mở một quán rượu Ireland dành cho khách hàng tầm tuổi cô tại một địa điểm mà ông thuê ở trung tâm mua sắm gần đó, nơi công ty đã mở 3 nhà hàng. Shannon hoài nghi. "Con thì biết gì về việc mở nhà hàng, đặc biệt là quán rượu Ireland?!". Ed đã lập sẵn chiến lược trong đầu: Ông và Shannon sẽ phỏng vấn 10 nhà thiết kế và kiến trúc sư. Cô sẽ chọn ra 2 người mà cô thích nhất, và sau khi họ thuyết trình xong,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cả hai cha con sẽ cùng ra quyết định. Sau đó, họ sẽ lặp lại quá trình này để lựa chọn nhân viên và lên thực đơn.

Shannon nhanh chóng nắm thế chủ động trong việc giải quyết các chi tiết và phát triển thương hiệu. Kể từ năm 2006, Doherty Enterprises đã mở 2 quán rượu Ireland Shannon Rose. Shannon, đã kết hôn và có 3 người con, hiện là phó chủ tịch Doherty Enterprises, dẫn dắt một đội ngũ để phát triển và quảng bá những mô hình nhà hàng mới.

Khi con gái nhỏ tuổi nhất của Ed là Kerry mất việc trong thời kỳ suy thoái – một công việc chuyên về tuyển dụng các ứng cử viên MBA cho đại gia tài chính UBS của Thụy Sĩ – Ed cũng lập tức ngồi xuống và trò chuyện. Ông muốn biến một nhà hàng mà ông đang thuê ở trung tâm mua sắm thành một địa điểm độc đáo trong khu vực – "một quán rượu vang theo phong cách Soho/Tribeca duyên dáng và một nhà hàng Tapas kiểu Ý" – một thứ gì đó chưa từng xuất hiện ở New Jersey. Ed hứa với Kerry, "Cha và chị sẽ hướng dẫn cho con".

Năm 2012, Kerry giới thiệu mô hình nhà hàng độc quyền thứ hai của Doherty Enterprises ở Clifton, New Jersey. Spuntino Wine Bar & Italian Tapas (từ *spuntino* trong tiếng Ý là đồ ăn nhẹ) phục

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

vụ 50 loại rượu vang trong ly và 250 loại khác theo chai, cùng với nhiều loại đồ ăn trên đĩa cỡ nhỏ, pizza, thịt và phô mai. Quán Spuntino thứ hai được mở tại Long Island vào năm 2015.

Mặc dù, những đứa con của Ed đã tạo nên ý nghĩa mới cho cái tên Doherty Enterprises, Ed vẫn còn phải phụ trách rất nhiều. Ông làm việc sát sao với COO kiêm người kế nhiệm mà ông lựa chọn – một người đã có sự nghiệp 25 năm ở Wendy's và không phải thành viên trong gia đình ông. Sau khi COO của Ed tiếp quản, liệu sẽ có một Doherty khác tiếp nối ông ấy không? "Nếu bọn trẻ muốn có vị trí đó," Ed nói, "chúng sẽ phải nỗ lực để đạt được".

Đó là vấn đề về mặt tham vọng. Nhưng điều khó nhận biết hơn là, liệu gia đình bạn có sở hữu một nhà khởi nghiệp không. Có lẽ, bạn sẽ không thể biết được điều đó, trừ khi bạn trao cho bọn trẻ cơ hội để tìm hiểu xem liệu chúng có tò mò, nghị lực và khao khát rủi ro hay không, chưa nói đến tài năng cần thiết để làm nên chuyện. Và xin đừng quên một điểm khác biệt cực kỳ quan trọng. Trong hầu hết các trường hợp mà con cái được tiếp quản một doanh nghiệp thành công, thì bộ kỹ năng, đặc điểm tính cách và mức độ khao khát rủi ro thích hợp để giúp người thừa kế phát triển một doanh nghiệp đã thành công sẵn, thường rất khác so với

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

những phẩm chất mà nhà sáng lập cần có để nhào nặn nên doanh nghiệp trong thời kỳ đầu. Trong số những trường hợp có kết quả tốt nhất, nhiều đứa trẻ thực sự thích hợp để nâng tầm doanh nghiệp của gia đình, mặc dù chúng chẳng bao giờ ấp ủ ý tưởng hoặc thành lập được một doanh nghiệp.

Những nhà khởi nghiệp thế hệ thứ hai có vẻ là ngoại lệ cho quy tắc này. Nhưng những ngoại lệ này sẽ không xuất hiện nếu thiếu cơ hội đơm hoa kết trái. Neal Milch (bài học 20) đã chứng minh được bản thân với vai trò chủ doanh nghiệp giặt ủi thương mại thành công mà cha ông đã lập nên và điều hành với một bàn tay thép. Dòng máu khởi nghiệp của nhà Milch đã được chứng minh mạnh mẽ không kém ở chính con trai của Neal. Khi Neal chuẩn bị giới thiệu một doanh nghiệp mới mà ông hằng mơ ước – doanh nghiệp chuyên cung ứng giải pháp thay thế cho kiểu thanh toán tại chỗ bằng cách kết hợp thiết bị giặt ủi thương mại với điện toán đám mây – ông đã tự hỏi, "Làm thế nào mình vừa quản lý được dự án công nghệ khởi nghiệp này vừa tiếp tục phát triển doanh nghiệp hiện tại?".[3]

Câu trả lời đã tới khi con trai ông, Cody, vốn dành 2 năm sau khi tốt nghiệp đại học để bắt đầu một công ty sản xuất phim, đến gặp ông để xin lời khuyên. Cody yêu thích công việc của mình,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhưng khách hàng thì không hài lòng lắm với kết quả nhận được. "Họ muốn chất lượng video tương đương 30.000 đô la nhưng chỉ muốn trả 3.000 đô la," Cody phàn nàn và đang cân nhắc xem nên đăng ký học trường kinh doanh hay trường điện ảnh.[4] Neal nói, ông sẽ hỗ trợ cậu trong mọi phương án mà cậu chọn, nhưng trước khi cậu quyết định, ông đề nghị cậu xem qua "doanh nghiệp công nghệ mới mang tính cách mạng" mà ông đang chuẩn bị ra mắt. Cody làm theo rồi nói, "Để xem con có thể giúp ích gì không nhé!". Neal động viên cậu "biến nó trở thành doanh nghiệp của riêng con, vận hành nó theo bất cứ cách nào mà con muốn". Cody đào sâu suy nghĩ và nhanh chóng phát hiện ra vấn đề, tái kiểm tra mô hình kinh doanh, tuyển dụng nhân sự và tinh chỉnh thuật toán để tích hợp các thông tin tài chính từ máy chủ thuộc hệ thống quy hoạch nguồn lực doanh nghiệp của công ty, tại các phòng giặt từ xa. Say mê với công nghệ và cơ hội, Cody thẳng tiến về phía trước. "Nó đang trên đường trở thành chủ tịch mới của Laundrylux trước tuổi 30," Neal nói, "vì nó gặp hái được thành công xứng đáng với vị trí đó".

Neal ngạc nhiên và tự hào không kém về cách mà con trai ông trở nên nổi bật, không chỉ trong vai trò nhà quản lý cần mẫn mà còn là một lãnh

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đạo kiêm nhà khởi nghiệp đầy sáng tạo. "Nếu tôi giữ chặt nó trong lòng bàn tay với thái độ kiểu *'con chẳng biết cái gì cả, để cha dạy cho con'*, tôi sẽ không thể khám phá ra tất cả những điều này," Neal nói và ngẫm nghĩ những trải nghiệm căng thẳng hơn nhiều của chính ông khi tiếp quản công ty từ cha mình. Ông cũng đã tiết lộ các khoản đầu tư, tài sản và giá trị ròng của gia đình cho Cody và em gái cậu là Julia, đồng thời cho chúng tham gia các hoạt động từ thiện và điều hành văn phòng gia đình.

Cody thích nghi quá tốt với đội ngũ lãnh đạo hiện tại của công ty đến mức, giờ đây Neal đang đẩy nhanh kế hoạch kế nhiệm của mình. Trong khi đó, Cody nhẹ nhàng thúc đẩy Julia, hiện đang làm nhân viên kinh doanh tại một công ty công nghệ hàng đầu, hợp tác với cậu và đội ngũ lãnh đạo cấp cao nhằm dẫn dắt công ty gia đình tiến tới lễ kỷ niệm 100 năm vào năm 2058. Neal nói, "Tôi tin rằng sự tín nhiệm, tự tin và tôn trọng mà tôi dành cho lũ trẻ chính là khoản đầu tư tuyệt vời nhất mà tôi từng thực hiện".

Chú thích

1. Frank McCrea, phỏng vấn (04/02/2016).
2. Ed Doherty, phỏng vấn (16/07/2015).
3. Neal Milch, phỏng vấn (10/06/2016).
4. Theo lời kể của Neal Milch.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 29

Tổ chức nhiều kỳ nghỉ

Khi tôi 25 tuổi và David Fromer đồng ý cộng tác với tôi, tôi đã chìm trong niềm phấn khích. Và rồi ông ấy đưa ra một yêu cầu không thể thương lượng: Nếu chúng tôi trở thành đối tác, tôi cần phải hiểu là, rất có thể, ông ấy sẽ biến mất khỏi văn phòng nhiều tuần trong một năm – hoặc nói cách khác, biến mất bất cứ khi nào ông ấy muốn.

Cho dù David tuyên bố mình là cộng sản thì cũng không thể khiến tôi ngạc nhiên hơn thế. Tôi đã trưởng thành trong nền văn hóa hậu Thế chiến II, thời kỳ mà người dân Mỹ thuộc mọi tầng lớp trong nền kinh tế đều nhận được số ngày nghỉ thường niên là 2 tuần, hoặc 3 tuần với các nhà điều hành cấp cao: Cha tôi chỉ có 2-3 tuần nghỉ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mát trong toàn bộ sự nghiệp kỹ sư và giám đốc tại NBC và RCA. Tại Goldman Sachs, chúng tôi có kỳ nghỉ 2 tuần. Ngay cả cha vợ của tôi, người điều hành công ty bất động sản của chính mình, cũng chỉ có kỳ nghỉ 2 tuần, với 1-2 ngày cuối tuần trong một năm. Nên ý tưởng về kỳ nghỉ vô tận có vẻ thật phi lý.

"Tôi sẽ đi nghỉ bất cứ khi nào thấy thích hợp," David giải thích. "Nhưng cậu có thể liên lạc với tôi bất kỳ lúc nào cậu muốn. Tôi luôn sẵn sàng 365 ngày/năm." Và đúng thế thật. Tôi chưa bao giờ hỏi David là ông phát triển thứ triết lý kỳ nghỉ quái lạ đó ở đâu. Có lẽ nó có chút liên quan tới trải nghiệm chiến đấu của ông ấy hồi Thế chiến II. David bị trúng một mảnh đạn và ngất xỉu trong hố quân sự. Khi tỉnh dậy, ông tưởng mình đã chết. Kể từ đó, David luôn cảm thấy mình đang sống bằng thời gian đi mượn, vì vậy ông quyết tâm tận hưởng.

Không lâu trước đây, tôi có hỏi một trong các con rể của ông rằng, cậu có biết gì về khởi nguồn cho ý tưởng kỳ nghỉ bất tận không. Cậu ấy trả lời, "Nếu anh hỏi David những kiệt tác trong sự nghiệp của ông ấy là gì, câu trả lời sẽ luôn là gia đình. Đó là trung tâm cuộc sống của ông ấy". Sự chia xa đằng đẵng mà ông phải chịu đựng – khi

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

gia đình ông ở London, còn ông thì phát triển dự án ở Ả Rập Xê Út – càng khiến ông quyết tâm chắt chiu thời gian dành cho họ.

Ngoài bất động sản, David có rất nhiều sở thích, như du lịch, nghệ thuật và thiết kế công nghiệp. Và có lẽ, việc ông khăng khăng tách mình khỏi cuộc sống văn phòng có liên quan đến quan điểm của ông rằng: Trong mối quan hệ đối tác bình đẳng, không một đối tác nào được soi mói cuộc sống của người kia. David đủ tự tin về những đóng góp của mình trong cuộc phiêu lưu của chúng tôi – đủ để ông ấy bước sang một bên và để tôi giải quyết các công việc hằng ngày trong công ty. Dĩ nhiên, sau này tôi mới nhận ra muộn màng rằng, hẳn là tôi đã tối thiểu hóa tầm quan trọng của ông ấy. David đã làm việc với chủ ngân hàng, bên thuê đất và nhân viên, đồng thời tham gia mọi quyết định chiến lược và những lần tuyển dụng nhân sự quan trọng; nhưng ông đủ thông minh để khiến tôi tưởng rằng, mình có nhiều quyền kiểm soát hơn so với thực tế.

Ý tưởng rằng bất cứ đâu cũng có thể là văn phòng đã ảnh hưởng rất lớn đến phong cách quản lý của tôi, đem lại cho tôi sự tự do để dành thời gian vào nhiều điều mà tôi quan tâm trong cuộc đời, ví dụ như gia đình, hoạt động từ thiện, chính trị và nghệ thuật. Tôi đã dành 4 năm với vai trò *Nhiếp ảnh*

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

gia Tình nguyện Chính thức cho đội bóng vợt nam của Princeton mà con trai tôi tham gia thi đấu. Việc được đến xem và chụp ảnh hầu hết các trận đấu thực sự là một cơ hội bổ ích, còn việc xử lý hình ảnh và sản xuất 4 cuốn sách ảnh lại là một niềm vui bổ sung. Mới đây thôi, tôi đã có thể dành thời gian tìm hiểu về nghệ thuật và văn hóa Nhật Bản.

Trong những năm qua, tôi cũng nghiệm ra rằng, giải phóng bản thân khỏi những mối quan tâm hằng ngày cũng thú vị và dễ gây nản lòng, không khác gì khi bạn nằm trong chiến hào. Sự giải phóng ấy giúp nhà khởi nghiệp tập trung vào bức tranh toàn cảnh, để luôn nhạy bén trước nhiều cơ hội khác, và để cho đội ngũ nhân viên xuất sắc mà bạn tập hợp có thể làm được điều mà bạn tuyển họ vào để làm. Đây không phải một bài học dễ dàng với rất nhiều nhà sáng lập doanh nghiệp. Đã xây dựng nên công ty bằng cách kiểm soát từng đường đi nước bước và từng đồng từng hào, họ dễ gặp khó khăn trong việc chấp nhận rằng, đoàn tàu của họ vẫn có thể chạy tốt (thậm chí tốt hơn) mà không có họ.

Frank Rodriguez (bài học 26) mở công ty vào năm 1993 và không ngừng nỗ lực để phát triển nó trong 12 năm tiếp theo với tư cách nhà sáng lập và CEO. Anh làm việc nhiều giờ liền, thường là cả cuối tuần, ngoại trừ "một vài tuần nghỉ mát cùng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

gia đình, hoạt động điển hình của các nhà điều hành".[1] Sau đó, vào tháng 4 năm 2005, anh nhận được tin em trai 38 tuổi của mình đã mất trong một tai nạn chèo thuyền Kayak ở châu Phi. Frank choáng váng. Bạn bè và đồng nghiệp khuyên anh nên nghỉ ngơi một thời gian và cho mình cơ hội để được đau buồn và chữa lành nỗi đau.

Frank quyết định nghỉ phép một năm, và với tư cách một nhà khởi nghiệp kỷ luật thép, anh phải đảm bảo rằng mình có một kế hoạch. Frank tập trung vào ba mảng. "Tôi bồi bổ tâm trí bằng cách đọc sách, xem phim và tham gia những cuộc trò chuyện thú vị," anh hồi tưởng. "Tôi bồi bổ cơ thể bằng cách luyện tập 5 ngày/tuần. Và tôi bồi bổ trái tim bằng cách giúp đỡ người khác thông qua các hoạt động tình nguyện, như làm cố vấn cho học sinh trung học." Vào cuối năm đó, Frank trở lại công ty, sẵn sàng cả về tinh thần lẫn thể chất để đảm nhận lại quyền kiểm soát các hoạt động hằng ngày ở công ty.

Anh phát hiện ra, khi anh vắng mặt, Corporate Creations đã có một năm kinh doanh tuyệt vời nhất từ trước đến nay. Mặc dù điều này dễ khiến một số nhà sáng lập bị mất phương hướng và rơi vào trầm cảm, nhưng Frank lại đủ mạnh mẽ để nhận ra rằng, công ty của anh đã thành công vì "đội ngũ lãnh đạo mà tôi tập hợp được đã bổ khuyết

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

được cho tôi". Trong suốt kỳ nghỉ phép, anh đã nghĩ về những điều mình muốn làm, ngoài công việc. Anh cùng vợ mình thành lập Quỹ Corporate Creations, một tổ chức phi lợi nhuận với sứ mệnh cải thiện các cơ hội học tập và chăm sóc sức khỏe cho trẻ em. Anh mong muốn được đi du lịch và dành nhiều thời gian hơn với vợ và hai con trai.

Về mặt kinh doanh, Frank đã có thể tập trung vào những mảng mà anh thích nhất trong việc lãnh đạo công ty: Xây dựng chiến lược dài hạn, đồng thời bồi đắp nên phong cách lãnh đạo và đội ngũ nhân viên mà anh có thể tiếp tục tin tưởng giao phó. Cả hai đều là những mục tiêu anh có thể đạt được, trong khi vẫn dành phần lớn thời gian ở bên ngoài văn phòng. "Tôi đã cân bằng được cuộc sống rất nhiều kể từ năm 2006, nhờ phát triển đội ngũ lãnh đạo," anh nói. "Các công việc chi tiết mà tôi tham gia ngày càng ít đi sau mỗi năm." Năm 2014, với việc Corporate Creations tiếp tục tăng trưởng "tối thiểu 15% mỗi năm", anh đã thành công chuyển lên vị trí chủ tịch ở tuổi 50.

Ngày nay, tôi cũng dành rất nhiều thời gian bên ngoài văn phòng. Tôi nghĩ, hẳn là mình đi du lịch 30 lần một năm, trong đó có nhiều chuyến công tác, xen kẽ là các kỳ nghỉ. Bất kể kết quả sau này ra sao, hiện tại tôi vẫn vừa đi du lịch rất nhiều vừa sẵn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sàng nghe điện thoại từ công việc 24/7/365. Nhờ sự kỳ diệu của điện thoại thông minh và Internet, tôi vẫn có thể liên lạc thường xuyên với các đối tác và đội ngũ của tôi. Đúng, điện thoại thông minh đã trở thành một "sợi xích" khiến ta không tài nào cắt liên lạc với những việc vụn vặt ở văn phòng; nhưng chúng cũng có thể giải phóng các nhà khởi nghiệp và giám đốc điều hành để chúng tôi có thể ở bất cứ đâu mình thích, trong khi vẫn duy trì sự kết nối cần thiết với công việc.

Có rất nhiều cách khả thi để dẫn dắt cuộc sống của mình, nhưng khả năng sáng tạo lạ thường khiến những nhà khởi nghiệp tài năng khác hẳn với những người khác, lại không nảy sinh trong những cuộc họp và giao dịch không ngừng nghỉ. Để kích thích sự sáng tạo, bạn cần tìm cách để tâm trí bạn lang thang tự do. Bất kể bạn đang ở đâu trên hành trình nghề nghiệp, sẽ không bao giờ là quá muộn để tìm kiếm sự cân bằng tốt hơn cho cuộc sống của mình. Hãy thường xuyên tránh xa văn phòng. Dành thời gian cho bản thân để "sạc pin" và suy nghĩ. Đó sẽ là phương án để thành công gấp ba: Thành công cho đội ngũ, cho gia đình và cho chính bạn.

Chú thích

1. Frank Rodriguez, phỏng vấn (14/08/2015 và 04/02/2016).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

GIAI ĐOẠN 5

Bảo toàn sự giàu sang

Với những nhà khởi nghiệp cực kỳ thành công, thách thức lớn nhất của họ thường không phải là kiếm tiền, mà là bảo vệ sự giàu có họ tạo nên. Để làm được như vậy, họ phải áp dụng tư duy mới và *không thể* tiếp tục suy nghĩ với tư cách nhà khởi nghiệp. Nhận định này đặc biệt đúng nếu họ đã bán doanh nghiệp và không còn nguồn thu nhập thường xuyên từ một công ty thành công để bù đắp cho những khoản đầu tư thua lỗ. Mục đích chính của hầu hết nhà khởi nghiệp khi tham gia Tiger 21 là để trở thành một nhà đầu tư khôn ngoan hơn, và các lãnh đạo nhóm của chúng tôi liên tục bị choáng váng trước sự thiếu hiểu biết về tài chính của một vài thành viên mới. Nhưng ít

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhất họ vẫn đang cố gắng tự học. Hầu hết họ đều ước gì bản thân đã bắt đầu học sớm hơn.

Phần này của cuốn sách bao gồm các bài học về cách quản lý tài sản đầu tư mà một nhà khởi nghiệp nên biết, đặc biệt là sau khi đã bán doanh nghiệp của mình.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 30

Kỹ năng khởi nghiệp có thể ngăn cản thành công trong đầu tư

Suốt 19 năm ở Tiger 21 đã cho tôi thấy rõ một điều: Các nhà khởi nghiệp và nhà đầu tư là hai kiểu người hoàn toàn khác nhau. Đây là thông tin bổ ích cho các nhà khởi nghiệp, đặc biệt là khi họ đang dự tính bán công ty. Theo David Russell, một người tự nhận là nghiện rủi ro trong bài học 15, nói về các nhà khởi nghiệp bạn bè của ông, "Gần như lúc nào cũng vậy, cách họ trở nên giàu có không đem lại cho họ bộ kỹ năng nào để trở thành nhà đầu tư. Về cơ bản, sau khi đã bán doanh nghiệp của mình và thu lại rất nhiều tiền, họ sẽ trở nên thiếu nhất quán và hóa thành mối nguy hiểm cho chính mình".[1]

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Những quan điểm tương tự cũng được nhắc tới trong *Originals*, cuốn sách mới phát hành của nhà tâm lý học tổ chức Adam Grant. "Một người càng thành công trong quá khứ, màn trình diễn của họ trong môi trường mới sẽ càng tồi tệ. Họ đã quá tự tin, và ít khi tìm kiếm những thông tin phản hồi quan trọng cho mình."[2]

Mặc dù Grant chỉ viết về các nhà điều hành trong ngành vận tải và hàng không, tôi nghĩ những quan sát của ông, về cơ bản, đúng với nhiều nhà khởi nghiệp thành công, đặc biệt là những người thành công rất lớn trong một thị trường hẹp. Khó mà hiểu nổi các *kỹ năng tuyệt vời* của bạn lại hạn chế đến mức nào khi mà chính chúng từng đưa bạn tới thành công lớn.

Khi David tham gia nhóm đầu tiên của Tiger 21 vào năm 1998, ông là một trong 6 nhà khởi nghiệp đã bán công ty của mình. Nhóm 1 mau chóng nhận thêm vài nhà đầu tư cũng rất thành công; vì thế, chúng tôi nhận được nhiều quan điểm thực sự hữu dụng nhờ lời khuyên từ những người bạn vô tư đó, chứ không phải các chuyên gia vụ lợi đang cố chào bán sản phẩm và dịch vụ của họ. Các nhà đầu tư chuyên nghiệp tham gia Tiger 21 – thường là các nhà quản lý quỹ bất động sản lớn, chủ sở hữu hay nhà phát triển, hoặc đối tác trong

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

các công ty hoặc quỹ đầu tư – không ngừng sửng sốt trước vốn kiến thức nền ít ỏi về đầu tư của một số nhà khởi nghiệp.

Vấn đề căn bản chính là, các nhà đầu tư và các nhà khởi nghiệp hoạt động theo những cách, theo lời David mô tả, "mâu thuẫn nhau". Những nhà khởi nghiệp thành công thường xây dựng gia tài bằng cách đặt cược lớn, thường đi ngược với số đông và chỉ đặt cược vào một doanh nghiệp duy nhất: Công ty của họ. Các nhà đầu tư chia nhỏ trên nhiều tài sản khác nhau; nếu một trong những khoản đầu tư thất bại, họ vẫn có thể đứng tiếp trong cuộc chơi. Một nhà khởi nghiệp thành công có thể học phải nhiều thói quen đầu tư xấu trong quá trình gây dựng sự nghiệp lâu dài mà không phải chịu tổn hại chết người, miễn là công ty của anh ta vẫn tiếp tục kiếm đủ tiền để bù vào khoản đầu tư thua lỗ. Nhưng một khi doanh nghiệp đã bị bán, nhà khởi nghiệp sẽ không còn dòng tiền từ công ty để bù đắp vào khoản lỗ của họ. Đó là sự khác biệt lớn.

Barbara Roberts đã nghiên cứu chuyên sâu về sự chuyển đổi khó khăn này trong *Life After an Exit* (tạm dịch: Cuộc sống sau khi bán doanh nghiệp), một bài viết của cô tại trường Kinh doanh Columbia vào cuối năm 2013, bàn về các vấn đề

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

một nhà khởi nghiệp gặp phải sau khi bán công ty.[3] Nhiều nhà quản lý tài sản mà cô phỏng vấn đã lưu ý rằng, các nhà khởi nghiệp phải đối mặt với một thách thức đặc biệt khi họ đóng vai trò khách hàng, "bởi vì họ không thể từ bỏ thói quen kiểm soát". Theo Barbara giải thích tỉ mỉ thì, "Nhà khởi nghiệp luôn đặt ra rất nhiều câu hỏi và muốn hiểu kỹ về đầu tư trước khi dấn thân. Các nhà quản lý tài sản không hiểu rằng, nhà khởi nghiệp không phải kẻ đánh liều với rủi ro, mà là *người kiểm soát* rủi ro".[4]

Với tôi, đó là bằng chứng bổ sung cho việc các nhà khởi nghiệp và các nhà đầu tư sống trên những hành tinh khác nhau. Bức tường lửa bảo vệ duy nhất ngăn cách nhà khởi nghiệp và sự thất bại chính là việc kiểm soát những quyết định hằng ngày – và bất cứ ai đang quản lý tiền của một nhà khởi nghiệp xuất sắc cũng nên hiểu điều đó. Theo cách lý giải của David Russell, khi vận hành một doanh nghiệp tư nhân, "Nếu xuất hiện một lỗi sai, bạn có thể sửa nó. Bạn có thể tuyển dụng người phù hợp, vỗ về khách hàng, thắt chặt chi tiêu, mở rộng kinh doanh khi có cơ hội. Còn với tư cách nhà đầu tư, bạn chỉ có đúng 4 điều phải quyết định: Mua thứ gì, mua khi nào, bán thứ gì, bán khi nào".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Nếu bạn là một nhà đầu tư thụ động, hoặc sở hữu cổ phiếu đại chúng, giống hầu hết những người đã bán doanh nghiệp như chúng tôi, thì bạn sẽ phát hiện ra mình là người cuối cùng biết được những vấn đề mà công ty đại chúng đó đang gặp phải, và bạn hiếm khi có thể làm gì để hỗ trợ sau khi biết được thông tin, bởi vì khi đó đã quá muộn, hoặc bạn không sở hữu đủ cổ phần trong công ty để tạo được ảnh hưởng. Trong hầu hết các trường hợp, bạn sẽ phải đợi. Với tôi, đầu tư thụ động cũng giống như ngồi chờ sơn khô. Và đó là lý do tại sao rất nhiều nhà khởi nghiệp – những người đã trở thành nhà đầu tư – quá sốt sắng đến nỗi không *làm nên việc gì*, ngay cả khi họ đang trong cảnh "nghìn cân treo sợi tóc".

Ví dụ, thị trường chứng khoán mang lại lợi nhuận trung bình hằng năm từ 7-10% qua các thập kỷ. Tuy nhiên, tôi đã tìm hiểu một số nghiên cứu chỉ ra rằng, một nhà đầu tư cá nhân ở mức trung bình sẽ chỉ thu được 3-5% từ các giao dịch cổ phiếu. Tại sao vậy? Là do tâm lý. Nhiều nhà đầu tư cổ phiếu mua vào khi cổ phiếu đạt đỉnh và bán đi khi cổ phiếu chạm đáy, các sai lầm khiến họ thậm chí không thể tiến gần tới mức sinh lời trung bình.

Lợi nhuận ở mức một con số thường không tạo nên nhiều phấn khích cho một người từng là nhà

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khởi nghiệp, người vốn đã đạt thành công vĩ đại trong việc xây dựng một công ty của riêng mình. Bất động sản – lĩnh vực kiếm tiền của tôi – là một thế giới toàn những vụ cá cược lớn. Đúng, bạn có thể phải gánh chịu một trận đau, như nhiều người từng phải hứng chịu vào năm 2008. Nhưng với những nhà khởi nghiệp bất động sản đang thực sự đứng đầu cuộc chơi (và nhiều nhà quản lý vốn cổ phần tư nhân), họ có thể nhân gấp đôi hoặc gấp ba số tiền của mình trong các khoảng thời gian tương đối ngắn (dù phải sử dụng các đòn bẩy thận trọng), đặc biệt là trong các thị trường biến động như New York. Đối tác chính của các quỹ bất động sản năng động (và vốn cổ phần tư nhân), những người chỉ cần đầu tư 1-5% vốn mà thu lời 20%, còn làm tốt hơn nữa, kiếm được gấp 5-10 lần số vốn mạo hiểm của họ (thậm chí nhiều hơn nữa) trong tối thiểu 5 năm bằng cách thúc bẩy OPM (tức là, sử dụng tiền của người khác).

Các nhà khởi nghiệp và nhà đầu tư cũng đối lập nhau về mặt cảm xúc. Nhà khởi nghiệp có xu hướng hoạt động với mức độ lạc quan cao; những người từng kiếm được cả gia tài sẽ không dễ từ bỏ lối tư duy "Cứ thử xem!" khi chuyển sang lĩnh vực đầu tư thụ động, sau khi đã bán công ty. Ngược lại, những nhà đầu tư thành công có xu hướng hoài

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nghi, nguyên tắc, bình thản và quan tâm đến việc quản trị rủi ro. Họ kiếm tiền bằng cách chọn lọc từ vô số các lựa chọn đầu tư, nói "Không!" với hầu hết số đó. Việc vươn đến nấc thang thành công cao nhất trong mỗi lĩnh vực (khởi nghiệp hoặc đầu tư) phụ thuộc vào nhiều quy tắc, thời điểm và cách thức xử lý thông tin khác nhau.

Các nhà khởi nghiệp bắt đầu bằng cách tạo nên điều gì đó – để giải quyết vấn đề, để triển khai thứ gì đó, để gieo một hạt giống. Nếu hạt giống đó lớn lên nhưng rồi bị đánh bại, họ sẽ gieo hạt giống khác. Số lần thất bại của họ nhiều ngang với (thậm chí nhiều hơn) số lần thành công, nhưng khi mức độ thành công của họ vượt hẳn thất bại thì con số này không còn quan trọng nữa. Kiềm chế mọi thôi thúc và thói quen khi khởi nghiệp để tập trung vào việc duy trì tài sản (nhàm chán làm sao!) thường sẽ là một trong những thách thức lớn nhất mà các nhà khởi nghiệp phải đối mặt. Tôi từng trực tiếp hứng chịu cú ngã đó khi đang rất phấn khích nếm thử rủi ro. Cảm giác như bạn đang rời khỏi cuộc chơi, từ bỏ mọi phương án khả thi và lao vào cửa tử. Thay đổi từ phong cách táo bạo và liều lĩnh sang phong cách khôn khéo và an toàn đòi hỏi sự chuyển biến tâm lý toàn diện – và có thể còn cần đến một số thỏa hiệp sáng tạo nữa.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Rosser Newton từ Dallas đã xây dựng thành công một ngân hàng thương mại và đầu tư chuyên về năng lượng, qua đó giúp ông đủ tư cách để phát biểu kinh nghiệm của mình trước cả nhà khởi nghiệp lẫn nhà đầu tư. Ông đã phải đối phó với rất nhiều khách hàng là nhà khởi nghiệp – những người không thể cưỡng lại việc mạo hiểm – đến mức ông đã phát triển hẳn một chiến lược để đối phó với họ. "Tôi khuyến khích họ dành một phần danh mục đầu tư tương đối nhỏ vào các giao dịch nhiều rủi ro hơn. Theo cách đó, họ có thể thỏa mãn sự thôi thúc của mình nhưng vẫn duy trì được tài sản".

Trong bài viết của mình, Barbara Roberts nhấn mạnh rằng, với những nhà khởi nghiệp đang háo hức muốn kiểm soát khoản đầu tư nhiều hơn, họ nên cân nhắc các giao dịch vốn cổ phần tư nhân trong lĩnh vực chuyên môn của mình, từ đó có thể mang lại giá trị thực tiễn cho các doanh nghiệp mà họ đầu tư. Ngày càng nhiều thành viên của Tiger 21 đang làm chính xác điều đó. Sau cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008, chỉ 10% thành viên có danh mục đầu tư được phân bổ vào vốn cổ phần tư nhân, nhưng đến năm 2016 con số đó đã tăng lên gấp đôi là 23%. Đó cũng là năm đầu tiên mà lượng phân bổ cho vốn cổ phần tư nhân vượt qua số vốn phân bổ cho cổ phiếu (22%). Đây dường như chỉ là

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khác biệt nhỏ, nhưng thời điểm chúng tôi mới bắt đầu theo dõi cách phân bổ vốn của các thành viên, thì cổ phiếu có tỷ lệ phân bổ gấp khoảng 2,5 lần so với vốn cổ phần tư nhân; cho nên, đó chính là thứ mà các nhà địa chất học gọi là sự thay đổi kiến tạo. Những ví dụ mà tôi thích đưa ra là: Một chủ nhà in bán công ty của anh ấy, lấy một phần nhỏ trong số tiền thu được để đầu tư vào một công ty xuất bản kỹ thuật số, hoặc một ông chủ sở hữu biệt đội taxi thành công đầu tư vào Uber.

Cá nhân tôi đã dần chấp nhận thực tế rằng, những tính cách từng giúp tôi trở thành một doanh nhân liên tục – khao khát được mạo hiểm nguồn vốn của mình vào những cơ hội mới và thú vị – lại là trở ngại đối với tôi trên hành trình trở thành nhà đầu tư tầm cỡ thế giới. Tôi không có khả năng suy xét một cách bình thản mà nhà đầu tư cần có. Căn bệnh mãn tính của tôi là tôi không thể vứt bỏ bất cứ khoản đầu tư nào, dù đã đến lúc (mà đó là lúc nào cơ chứ?), mà không cảm thấy mất mát. Tôi chỉ là quá yêu quý những giao dịch mà tôi đã bỏ nhiều công sức tham gia – những doanh nghiệp thực sự được xây nên từ những ý tưởng thực sự với những con người thực sự để giải quyết các vấn đề thực sự.

Tuy nhiên, nhờ vào các phiên Bảo vệ Danh mục đầu tư, tôi đã trưởng thành hơn trong đầu tư. Giờ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đây, tôi thừa nhận rằng mình sẽ phải chấp nhận mức lợi nhuận khiêm tốn hơn từ các khoản đầu tư thụ động trong danh mục đầu tư, nhằm bảo vệ tài sản của chính mình. Thứ cứu rỗi tôi là cái chất nhà khởi nghiệp trong tôi vẫn năng động thực hiện giao dịch và thành lập các công ty mới, và một vài trong số đó đang cho thấy nhiều triển vọng.

Thật không may, loài người chúng ta dường như gặp nhiều khó khăn với việc học hỏi từ sai lầm của người khác. Nếu cả đời bạn đã là một nhà khởi nghiệp và luôn trói chặt hầu hết số vốn của mình trong một công ty mà bạn mới bán gần đây, hẳn là bạn sẽ phải chịu lỗ vài lần trước khi tỉnh ngộ và tìm kiếm sự thay đổi. Hãy hy vọng là những sai lầm đó không đến mức kinh thiên động địa, mà như vụ va quẹt xe hơi mới đây đã khiến tôi run rẩy nhưng không bị thương mà thôi. Nếu bạn đang tìm kiếm một lời khuyên tốt, hãy bắt đầu bằng việc tìm đến những bạn bè đã từng trải qua điều tương tự.

Chú thích

1. David Russell, phỏng vấn (28/08/2015).
2. Adam Grant, *Originals: How Non-Conformists Move the World* (New York: Penguin, 2016), 54.
3. Barbara B. Roberts, Murray B. Low, Barbara Reinhard và Bill Woodson, "Life After an Exit: How

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Entrepreneurs Transition to the Next Stage," báo cáo, Trung tâm Khởi nghiệp Eugene Lang thuộc trường Kinh doanh Columbia và Credit Suisse, tháng 12/2013. (*Bật mí: Tôi là một trong các nhà khởi nghiệp được Barbara giới thiệu trong đó.*)

4. Barbara Roberts, phỏng vấn (14/01 và 05/08/2015).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 31

Thu thập kiến thức về tài chính

Tại sao phải chờ cho đến khi tình hình trở nên *bất ổn* và *nguy hiểm*? Là một người từng giống hệt như mô tả đó, tôi nghĩ mình đủ tư cách để nói rằng, sẽ không bao giờ là quá muộn để trở nên khôn ngoan hơn trong việc quản lý tiền bạc. Hãy bắt đầu học hỏi từ trước khi bạn bán công ty, nhờ thế bạn sẽ không đặt khối tài sản xương máu của mình vào vòng nguy hiểm.

Charlie Garcia, lãnh đạo khu vực Florida của Tiger 21 mà chúng ta từng gặp trong bài học 18, nói, "Bạn cần có một triết lý đầu tư". Trước mỗi buổi PD đầu tiên của thành viên mới, Charlie luôn đề nghị họ chuẩn bị một bài thuyết trình viết tay về triết lý đầu tư của bản thân, nhằm giúp cả nhóm hiểu được các mục tiêu của mình. "Một số

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

người còn thực sự ghi dòng 'Triết lý đầu tư của tôi' lên đầu trang giấy. Họ chẳng có triết lý nào cả. Thật đáng kinh ngạc khi bạn gặp những nhà khởi nghiệp thành công đến sững sờ, nhưng lại mù mờ về tài chính và không biết phải làm gì để quản lý tiền bạc và bảo vệ khối tài sản họ có được từ việc bán đi công ty mà họ đã dành cả đời để gây dựng."[1]

Không mấy ai được trang bị tốt hơn Charlie trong việc giúp đỡ người khác về kiến thức tài chính. Ông từng thành lập một quỹ đầu cơ, giao dịch hàng hóa, dẫn dắt một công ty tư vấn tài chính toàn cầu, và thực hiện hàng loạt hoạt động pháp lý. Charlie coi bản thân là một nhà đầu tư giá trị theo phong cách truyền thống của Warren Buffett.

Các thành viên trong nhóm của Charlie ở Tiger 21 được phân thành ba kiểu. Kiểu đầu tiên là những người đã bước qua sự kiện thanh khoản, tức là hoạt động kinh doanh chủ yếu của họ là quản lý danh mục đầu tư của chính mình. Kiểu thứ hai là người đã bán đi doanh nghiệp nên có thanh khoản, nhưng vẫn đang tích cực điều hành một doanh nghiệp khác. Cuối cùng, những người không có nhiều thanh khoản, bởi họ đang "tích cực điều hành một doanh nghiệp nhưng đã gia nhập Tiger 21 để trở nên khôn ngoan hơn trước khi sự kiện thanh khoản lớn diễn ra". Charlie giúp các thành viên mới đối

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mặt với thực tế rằng, dù có là nhà khởi nghiệp tài ba, họ cũng khó mà trở thành Warren Buffett thứ hai. Charlie nói, họ nên tập trung vào "làm CEO cho văn phòng gia đình, với mục tiêu cơ bản là bảo vệ và tăng trưởng của cải một cách thích hợp".

Việc thấu hiểu được sự khác biệt giữa khởi nghiệp và đầu tư chính là cách chắc chắn nhất để nhà khởi nghiệp tiến hành sự chuẩn bị hợp lý cho việc bán công ty và duy trì tài sản sau đó. Bước tiếp theo trên con đường trở thành CEO cho hoạt động đầu tư riêng của mình chính là bắt đầu tự học những kiến thức nền tảng về tài chính và đầu tư. Charlie thuật lại rằng các thành viên của ông mất khoảng 3-4 năm để bắt kịp các rủi ro và cơ hội vẫn hiện diện trong 15 nhóm tài sản khác nhau bao gồm cổ phiếu, trái phiếu, quỹ tương hỗ, vàng, tài nguyên (dầu khí và các tài nguyên thiên nhiên khác), quỹ tín thác đầu tư bất động sản, vốn cổ phần tư nhân, vốn mạo hiểm, các khoản đầu tư thay thế, công ty hợp doanh chủ quản – trong đó kết hợp lợi thế về thuế của công ty trách nhiệm hữu hạn với khả năng thanh khoản của công ty giao dịch trên sàn chứng khoán. "Và chủ đề được mọi người ưa thích là," Charlie bổ sung, "làm thế nào để có 1% lợi nhuận từ số tiền mặt của bạn trong môi trường tài chính này, chứ không phải 0%".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Cần nhiều thời gian hơn để ta tìm ra cách truyền lại của cải cho thế hệ sau và quản lý các hoạt động từ thiện một cách hiệu quả. Hãy nhớ rằng, khoảng thời gian nói trên chỉ tương ứng với những cá nhân hiếm hoi đã chứng minh được khả năng dẫn đầu cuộc đua của mình trong một thế giới cạnh tranh khắc nghiệt; vì thế, với hầu hết những người khác, khoảng thời gian này sẽ dài hơn, hoặc là không tồn tại.

Để "xóa mù" kiến thức tài chính cho các thành viên, David đã viết một cuốn sách nhỏ dày 50 trang, *Investing over Your Lifetime* (tạm dịch: Đầu tư trọn đời), trong đó cập nhật những vấn đề liên quan tới vợ/chồng và con cái. Sau đây là tóm tắt những lời khuyên của David. Trước khi bỏ một đồng nào vào đầu tư, hãy:

- **Bảo vệ điểm tín dụng của bạn.** Với tư cách nhà khởi nghiệp, bạn hẳn đã biết tầm quan trọng của yếu tố này trong việc triển khai và mở rộng doanh nghiệp. Điểm xếp hạng tín dụng của bạn càng cao thì số tiền bạn phải trả nợ ngân hàng càng ít.
- **Mua một ngôi nhà.** Nhìn chung, khoản đầu tư tuyệt vời đầu tiên của bạn chính là ngôi nhà, ngay cả khi bạn phải thế chấp để mua nó. *Lưu*

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ý: Tôi nhận thấy một sự thay đổi mạnh mẽ đang diễn ra ở thế hệ những người thuộc thế hệ Y (sinh năm 1977-1994). Đó là họ thường không muốn sở hữu tài sản (và xây dựng tín nhiệm) so với bạn bè đồng trang lứa của tôi trong thế hệ bùng nổ dân số. Ít nhà hơn, ít xe hơn, ít đồ dùng hơn. Sớm hay muộn, chúng ta cũng sẽ hiểu rõ hơn thế hệ Y gặt hái thành công với vai trò nhà khởi nghiệp như thế nào; và quan sát xem khoản đầu tư tốt nhất của họ là gì cũng sẽ rất thú vị.

- **Giữ tiền mặt đề phòng rủi ro.** Mọi người đều cần một vài khoản tiết kiệm để vượt qua các giai đoạn khủng hoảng (như gặp vấn đề trong kinh doanh, bệnh tật, các khoản chi phí bất ngờ, mất việc). Tức là, bạn nên có khoản tiết kiệm tương đương với ít nhất 3 tháng lương, nhưng không quá 2 năm tiền lương. *Lưu ý: Có một sự tương phản thú vị về chỉ số này khi so sánh giữa những nhà khởi nghiệp đang hoạt động tích cực – những người đang đổ tiền vào doanh nghiệp – với những nhà khởi nghiệp đã bán công ty của mình và đang sống nhờ vào khối của cải hiện có. Cộng đồng 500 thành viên của chúng tôi, hầu hết đều trải qua sự kiện thanh khoản, có xu hướng giữ 12% tài sản bằng tiền mặt. Vì họ sống dựa vào khoảng 2-3% tài sản của mình mỗi năm,*

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

con số 12% đồng nghĩa với việc nắm trong tay đủ tiền mặt để trang trải cho cuộc sống từ 4-6 năm.

- **Mua bảo hiểm.** Tính cả việc mua bảo hiểm sức khỏe và bảo hiểm trách nhiệm có giá trị lớn để bảo vệ toàn bộ khối tài sản mà bạn tích lũy và tránh khỏi tình trạng bị quét sạch sau một vụ kiện. Hãy mua bảo hiểm nhân thọ nếu bạn còn gia đình hoặc có người (hay tổ chức từ thiện) mà bạn muốn chăm sóc sau khi bạn qua đời. (Bài học 36 sẽ nói chi tiết hơn về bảo hiểm nhân thọ).

- Thoát khỏi cảnh nợ nần. Đúng, bạn có thể khấu trừ tiền lãi thế chấp ra khỏi khoản thanh toán thuế, nhưng hãy cố gắng trả hết tất cả các khoản nợ khác (tức là đầu tư vào bản thân) trước khi mạo hiểm nhảy vào thị trường. Sẽ là vô nghĩa nếu bạn mua cổ phiếu nhưng vẫn phải trả hơn 15% tiền lãi vì nợ thẻ tín dụng. Và đừng bao giờ vay tiền để mua cổ phiếu (tức là giao dịch ký quỹ). *Lưu ý: Chắc chắn rằng, các nhà quản lý bất động sản và vốn cổ phần tư nhân năng động (và các quỹ đang có những cá nhân như họ) là những nhà quản lý nợ giỏi nhất hành tinh. Vì thế, nếu sở hữu những kỹ năng đó và muốn được chủ động xử lý những rủi ro như vậy, bạn đang có lợi thế. Tuy nhiên,*

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hầu hết các thành viên của chúng tôi muốn đơn giản hóa mọi vấn đề và tối thiểu hóa các rủi ro sau quá nhiều năm phải "sống bên bờ vực". Dĩ nhiên, mức lãi suất thấp trong nhiều năm gần đây đã khuyến khích người ta mắc nợ nhiều hơn, nhưng với những người từng kinh qua nhiều năm tháng thay đổi chóng mặt cuối những năm 1970 với tỷ lệ nợ đạt đỉnh là 21% – và với những người cho rằng lãi suất sẽ tăng – thì tránh xa nợ nần sẽ đem lại bình yên cho họ.

- **Cam kết với một quy tắc tiết kiệm/đầu tư.** Để tận dụng phép màu của lãi kép, bạn phải thường xuyên đầu tư một phần thu nhập của mình. Việc đầu tư mỗi tháng hoặc mỗi quý sẽ giúp loại bỏ những tác động xấu của thị trường tại một thời điểm nào đó (ví dụ như mua quá nhiều cổ phần khi thị trường đang lên), nhờ đó mang lại cho bạn một mức giá trung bình tốt hơn theo thời gian.

- **Lựa chọn loại tài sản mà mình muốn sở hữu.** Với hầu hết mọi người – và với những người mới, dĩ nhiên rồi – điều này nghĩa là đầu tư vào cổ phiếu, trái phiếu, và có thể là bất động sản. Hãy để những việc đầu tư vào tài nguyên và ngoại tệ cho các chuyên gia.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tôi xin bổ sung một lời khuyên nữa từ cha vợ tôi:

- KHÔNG BAO GIỜ ĐƯỢC DÙNG TƯ CÁCH CÁ NHÂN ĐỂ BẢO LÃNH BẤT CỨ ĐIỀU GÌ VỚI NGƯỜI KHÁC. Đôi khi, cám dỗ muốn làm điều đó sẽ xuất hiện, và thay vì kể lại chi tiết những trận chiến bất tận về nó, tôi xin giữ lời khuyên này đơn giản và dễ hiểu như vậy thôi.

Vào lúc này, có lẽ hầu hết những tân binh như bạn đang nghĩ, "Tôi cần chút trợ giúp ngay lúc này". Chào mừng bạn đến với cuộc tranh luận cũ rích nhưng dai dẳng về ưu và nhược điểm khi phụ thuộc vào các nhà quản lý tiền chuyên nghiệp để giúp bạn phân bổ các khoản đầu tư và đối phó với những rủi ro. Bạn ưa thích các nhà quản lý, hay bạn trông chờ vào các quỹ chỉ số chi phí thấp, nơi cho phép bạn tiếp cận nhiều công ty ở mọi ngành nghề bằng cách theo dõi các hợp phần của chỉ số thị trường hiện tại, như S&P 500?

Hầu hết các nhà khởi nghiệp của Tiger 21 – những người đã xây dựng được khối của cải từ nguồn thu nhập khác ngoài doanh nghiệp đang vận hành (bất kể là nhờ lợi nhuận tích lũy hay bán lại công ty) – đều đã vật lộn với khó khăn này, và đọc hết cả tủ sách về đầu tư. Bạn cũng nên

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đọc một chút. Tôi khuyên bạn nên tập trung vào những cuốn kinh điển, hoặc sách của những người mà bạn tôn trọng. Cuốn *The Intelligent Investor* (tựa Việt: Nhà đầu tư thông minh) của Benjamin Graham – một cuốn sách tác động lớn tới Warren Buffett – là tác phẩm phải đọc. Dưới đây là một danh sách ngắn những cuốn khác mà các nhà khởi nghiệp gạo cội thường gợi ý:

- Tôi là người vô cùng yêu thích cuốn *The Most Important Thing: Uncommon Sense for the Thoughtful Investor* (2011) của Howard Marks, đồng sáng lập doanh nghiệp Quản lý Vốn Oaktree. Cuốn sách được dựa trên những mẩu giấy ghi nhớ bình dị và sâu sắc được ông viết qua nhiều năm để gửi tới các khách hàng của Oaktree.
- *A Random Walk Down Wall Street* (tạm dịch: Bước đi ngẫu nhiên trên phố Wall) của Burton Malkiel, lần đầu tiên được xuất bản năm 1973 và vẫn tiếp tục được tái bản. Malkiel giảng dạy kinh tế ở Princeton, và ông lập luận rằng, các giá trị của cổ phiếu trong quá khứ (hoặc các kết quả hiển nhiên của thị trường) sẽ không thể dự đoán sự thay đổi trong tương lai của nó; tức là, giá cổ phiếu luôn biến động ngẫu nhiên, lên hoặc xuống. Ông khuyên

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

rằng nên thiết lập một danh mục đầu tư đa dạng và cân đối, đồng thời ưu tiên các quỹ chỉ số với chi phí thấp.

- *Stocks for the Long Run* (tạm dịch: Cổ phiếu dài hạn) của Jeremy Siegel từ trường Wharton. Cuốn sách cung cấp những bằng chứng lịch sử rằng, cổ phiếu đã mang lại lợi nhuận cao nhất và nhất quán nhất trong nhiều thập kỷ, từ 6,4-6,7% (đã được điều chỉnh theo lạm phát).

- Nếu bạn đang háo hức muốn đọc những chỉ trích thông minh trước quan điểm rằng, mọi người sẽ phát đạt nếu chúng ta để mặc thị trường tự do tự điều chỉnh, có thể bạn sẽ cân nhắc tới *Irrational Exuberance* (tạm dịch: Sự hồ hởi phi lý trí) (2016), trong đó Robert Shiller lập luận rằng, thị trường phi lý trí và không hiệu quả, và nó được điều khiển bởi cảm xúc, các hành vi đậm tính bầy đàn và có sự đầu cơ rõ ràng. Shiller là một trong những người tiên phong về "kinh tế học hành vi" và giảng viên tài chính tại Yale. Ông đã đoạt giải Nobel Kinh tế năm 2013.

- Nassim Taleb, David Swenson và Daniel Kahneman là các tác giả yêu thích của những nhà khởi nghiệp mẫn tiệp và tò mò – những người đang cố gắng giải nghĩa thế giới đầu tư

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đầy hoang mang này. Những cuốn sách của họ cũng quan trọng không kém những tựa sách mà tôi nhắc đến ở đây.

- *Moneyball* (tạm dịch: Cuộc chiến Đồng tiền) (2004) của Michael Lewis và mới đây là The *Undoing Project* (tạm dịch: Dự án Thiệt hại) (2016) là những cuốn sách hấp dẫn đến mức không thể rời tay.

- Hẳn là, ai cũng biết đến những cuốn sách của Thomas Friedman trong 20 năm qua đều là những tựa sách quan trọng để giúp bạn hiểu rằng, môi trường kinh tế và chính trị đóng vai trò nền tảng cho các quyết định đầu tư.

Charlie còn chỉ ra rằng, Internet là nguồn thông tin tài chính vô tận. Một nguồn cấp thông tin được ưa chuộng là Investopedia.com – bách khoa toàn thư trực tuyến được biên soạn tốt, chuyên về các thuật ngữ và chiến lược tài chính với các đoạn phim giảng dạy về đầu tư và tài chính cá nhân. Ông cũng giới thiệu SeekingAlpha.com, một trang tập hợp những kinh nghiệm sâu sắc từ rất nhiều nhà đầu tư phổ thông và các chuyên gia trong ngành về thị trường, phân tích tài chính, nghiên cứu và ý tưởng đầu tư phù hợp với nhiều loại tài sản khác nhau. Ông nói, "Tôi dành một giờ mỗi

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ngày để đọc nó". Ngoài ra, còn có một số trang web tổng hợp nổi tiếng, chuyên thu thập tin tức từ nhiều nguồn khác nhau nhằm cung cấp thông tin, nghiên cứu, biểu đồ và đưa ra tư vấn đáng tin cậy, nhanh chóng và miễn phí cho mọi nhà đầu tư ở mọi cấp độ cuộc chơi.

Tuy vậy, tôi vẫn tiếp tục nhắc nhở bản thân rằng, Warren Buffett được cho là luôn tránh tiếp xúc với các tin tức nóng hổi tại văn phòng. Ông thích ngắm bình minh hơn là nghe tin tức buổi sáng. Cố vấn của Buffett, Benjamin Graham, từng so sánh thị trường như một máy đếm phiếu bầu cử trong ngắn hạn và một bàn cân trong dài hạn. Để tránh rơi vào tâm lý bầy đàn, đừng để các xu hướng nhất thời làm bạn xao lãng khỏi các nguyên tắc cơ bản. Và mặc dù ông luôn tránh xa sự sao nhãng bất tận từ các mẩu tin tức sốt dẻo, Warren Buffett hiển nhiên vẫn dành 80% thời gian trong ngày để đọc và suy nghĩ. Cộng sự huyền thoại của ông, Charlie Munger, đọc nhiều đến mức ông được mệnh danh là "cuốn sách biết đi". Nhà văn kiêm diễn giả truyền cảm hứng Steve Siebold đã khám phá ra một mẫu số chung, sau hàng thập kỷ phỏng vấn những người giàu có và viết cuốn sách xuất bản năm 2010, *How Rich People Think* (tạm

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

dịch: Cách tư duy của người giàu); đó là "họ giáo dục bản thân để trở nên thành công hơn" bằng cách đọc.

Thẳng thắn mà nói, chỉ có kẻ ngốc mới cố gắng tìm ra con số nhỏ hơn 20 cuốn sách về chủ đề này, hoặc thậm chí 10 nguồn thông tin và ý tưởng đầu tư tốt nhất. Những cuốn sách và trang tin mà tôi trích dẫn trên đây có lẽ chỉ đại diện khoảng 20% (hoặc ít hơn) cho nguồn thư viện thiết yếu mà nhiều thành viên sẽ giới thiệu cho một ai đó đang muốn bắt tay vào đầu tư một cách thận trọng.

Nếu bạn đang cố gắng tìm hiểu về đầu tư, lời khuyên của tôi là đọc, đọc và đọc. Đầu tư là công việc nghiêm túc, đầy thử thách và mạo hiểm. Một trong những nhận thức sai lầm phổ biến nhất của các nhà khởi nghiệp, những người đã trải qua sự kiện thanh khoản và đã sẵn sàng bắt tay vào đầu tư, là họ nghĩ việc này sẽ dễ dàng. Không hề. Thực ra, tôi cho rằng việc quản lý khối tài sản tôi có trong 15 năm qua còn khó khăn hơn cả việc tạo ra nó, mặc dù mọi người thường nghĩ là ngược lại.

Chú thích

1. Charlie Garcia, phỏng vấn (29/07/2015).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 32

Nếu không phải nhà đầu tư chuyên nghiệp, hãy là nhà đầu tư thụ động

Ông bạn David Russell của tôi nói, sau khi chứng kiến mọi sai lầm mà các nhà khởi nghiệp mắc phải khi trở thành nhà đầu tư, ông tin rằng "những người đạt được sự giàu có đều nghĩ, họ không chỉ thông minh mà còn khôn ngoan, thấy hết và biết hết".[1]

Theo tôi, họ thực sự và đặc biệt hiểu biết, nhưng chỉ là chuyên sâu về một sản phẩm, dịch vụ hoặc lĩnh vực cụ thể mà họ đã tinh thông để xây dựng nên khối tài sản của mình. Thường thì, vốn kiến thức sâu sắc đó không được ứng dụng nhiều ở các lĩnh vực khác của nền kinh tế, chứ đừng nói là giới đầu tư vốn đã rất khác so với điều hành doanh nghiệp – khi mà bạn có trong tay tất cả quyền hạn, thông tin và sự tự do để dẫn dắt nó.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tôi đã học được bài học cay đắng này khi thua lỗ một số tiền lớn. May mắn là, nó đã truyền cảm hứng để tôi thành lập một tổ chức quy tụ các nhà kiến tạo tài sản và giúp họ chiến đấu với các thách thức của việc duy trì tài sản. Các buổi Bảo vệ Danh mục đầu tư thường dội nhiều "gáo nước lạnh" lên mọi ảo tưởng mà các nhà đầu tư mới vào nghề ôm ấp – thứ ảo tưởng cho rằng, công cuộc đầu tư của họ cũng sẽ thành công như khi làm nhà khởi nghiệp. Đặt trong bối cảnh thực tế, hầu hết các thành viên đều đạt được tỷ lệ tăng trưởng lũy kế hằng năm khoảng 15-30% qua các giai đoạn liên tục, thậm chí qua hàng thập kỷ (Warren Buffett đạt được lợi nhuận 18% trong 47 năm) đến mức họ tích lũy được khối tài sản đủ lớn để đáp ứng tiêu chuẩn làm thành viên của tổ chức chúng tôi. Tuy nhiên, dù là các nhà đầu tư khôn ngoan, vẫn thật khó để duy trì 5% lợi nhuận trong môi trường lãi suất thấp hiện tại.

Thông điệp mà chúng tôi được nghe từ các nhà đầu tư kỳ cựu là, sứ mệnh kinh tế lớn nhất của các nhà khởi nghiệp thành công là bảo vệ tài sản của họ, và họ cần có nhiều năm kinh nghiệm để học hỏi và đánh giá xem khi nào thì yếu tố rủi ro tương xứng với các mức lợi nhuận kỳ vọng khác nhau.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Việc các nhà khởi nghiệp thường quá tự tin về năng lực đầu tư của mình không còn làm tôi ngạc nhiên nữa; sự tự tin quá mức chính là thứ đã khiến họ giàu có, nhưng khi muốn trở thành nhà đầu tư, họ sẽ phải hạ thấp nó xuống. Không có gì đáng ngạc nhiên khi hai nghiên cứu gần đây về cách tư duy của hàng ngàn nhà đầu tư và quản lý tài sản (cả cá nhân lẫn doanh nghiệp) trên 60 quốc gia đã cho thấy, họ còn có xu hướng đánh giá quá cao khả năng của bản thân trong việc đánh bại thị trường. Trong một khảo sát năm 2012, Trung tâm Nghiên cứu Ứng dụng của State Street yêu cầu các nhà đầu tư tự đánh giá chuyên môn tài chính của mình. Các nhà nghiên cứu của State Street báo cáo lại rằng, "Gần 2/3 các nhà đầu tư cá nhân đánh giá mức độ tinh thông tài chính hiện tại của họ đạt mức cao cấp".[2] Nhận thấy kết quả này là "quá lạc quan", họ đã thực hiện một nghiên cứu tiếp theo vào 2 năm sau, trong đó họ cho những người tham gia làm một bài kiểm tra về kiến thức tài chính. "Mức điểm trung bình chỉ suýt soát điểm đỗ."[3] Điều này làm tôi nhớ đến câu châm ngôn của cha tôi: Hầu hết mọi người đều ngốc hơn mức trung bình.

State Street cũng phát hiện ra rằng, các nhà quản lý danh mục đầu tư thường vô thức ỷ vào sự giỏi giang của chính mình. "Vì không nhận thức

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

được điều đó, họ coi thành công là nhờ vào công sức của *bản thân*, nhưng lại đổ lỗi cho các *yếu tố bên ngoài* khi thất bại," chẳng hạn như các điều kiện thị trường, kỳ vọng của khách hàng và cách quản lý của những quỹ mà họ đã đầu tư. Đúng, bạn sẽ thấy một vài nhà quản lý năng động có thể đánh bại các chỉ số (chẳng hạn như S&P 500) trong các khoảng thời gian dài, và thậm chí cả khi đã phải điều chỉnh trước rủi ro và đòn bẩy. Nhưng các bằng chứng cũng cho thấy rằng, vinh quang trong quá khứ không đảm bảo lợi nhuận cao tương tự trong tương lai. Bảng điểm năm 2014 của 715 quỹ tương hỗ tại Mỹ, từng được xếp vào nhóm 25% năm 2010, đã tiết lộ rằng chỉ 2 (trong 715!) quỹ trong danh sách vẫn tiếp tục đạt kết quả cao và thuộc nhóm ¼ dẫn đầu trong 4 năm đó.[4]

Ngay cả nơi trú ẩn an toàn được các cá nhân và nhà đầu tư doanh nghiệp có giá trị tài sản ròng cao ưa chuộng là quỹ đầu cơ – được hình thành để bảo vệ nhà đầu tư khỏi sự sụt giảm của thị trường (với mức phí gộp thường niên vào khoảng 2% số tài sản được quản lý và mức tiền lãi 20%) – cũng đang mất dần ánh hào quang.

Trong lúc nhiều quỹ đầu cơ đang kiêu ngạo trước mức lợi nhuận cao trong nửa đầu năm 2015 giữa sự sụt giảm của giá dầu, sự can thiệp bất

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ngờ từ ngân hàng trung ương Trung Quốc với mức lãi suất thấp đã khiến cả những nhà quản lý xuất chúng trong các quỹ đầu cơ cũng phải vật lộn vào giai đoạn cuối năm. Tỷ phú William Ackman, quản lý quỹ đầu cơ Pershing Capital, đã bị giảm 19,5% năm 2015 và trải qua nhiều thua lỗ khác cho tới tận tháng 11/2016, đánh mất toàn bộ 40% lợi nhuận từ năm 2014. Greenlight Capital giảm 20%, và Glenview Capital giảm 17%. Ngay cả John A. Paulson, nhà quản lý quỹ đầu cơ từng đạt mức tăng 3 tỷ đô la nhờ bán khống trong giai đoạn bong bóng nhà ở năm 2007, cũng thua lỗ trong ba quỹ đầu cơ. Ba doanh nghiệp đầu tư lớn là Bain Capital, Fortress Investment Group và BlackRock đã cho đóng cửa các quỹ đầu cơ lớn.[5] Tới giữa năm 2016, tạp chí *Financial Times* đưa tin, lĩnh vực quỹ đầu cơ đã mất 15 tỷ đô la tài sản chỉ trong quý đầu tiên, "các nhà đầu tư đã giận điên lên trước mức phí cao và kết quả thấp kém".[6]

Các nhà đầu tư phổ thông cũng phản ứng dữ dội trước hiệu suất yếu kém của các nhà quản lý chuyên nghiệp, và chỉ trong riêng tháng 6/2016, họ chuyển 21,7 tỷ từ các quỹ đầu tư cổ phiếu chủ động sang các quỹ vốn thấp và theo dõi các chỉ số thị trường – lượng thoát vốn hằng tháng lớn nhất kể từ tháng 10/2008.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Và đó sẽ là cách làm của bạn, nếu bạn không tự coi mình là nhà đầu tư chuyên nghiệp (hoặc biết đâu, bạn vẫn nghĩ như thế). Các chứng cứ cho thấy, việc lựa chọn cổ phiếu cá nhân hoặc đặt tiền vào các quỹ tương hỗ được quản lý tích cực sẽ không giúp bạn đánh bại thị trường. Điều này càng trở nên rõ ràng hơn vào năm 1975, khi Vanguard tạo ra quỹ chỉ số đầu tiên có theo dõi S&P 500.

Cứ vài năm một lần, các phương tiện truyền thông thông tin tài chính sẽ xuất bản một bài báo nói rằng, có một nghiên cứu mới xác nhận là các nhà đầu tư chủ động ở khắp nơi – bất kể đó là các cá nhân, quỹ tương hỗ hay quỹ đầu cơ – đều thất bại trong việc đánh bại các chỉ số chuẩn đã được điều chỉnh rủi ro. Larry Swedroe, một cựu cố vấn tài chính và tác giả sách, đã gọi các khoản đầu tư chủ động là "trò chơi của kẻ thua cuộc".[7] Trong các cuốn sách và bài báo của mình, Swedroe công khai ủng hộ mạnh mẽ các chiến lược đầu tư thụ động, chẳng hạn như lập danh mục đầu tư gồm tài sản thuộc các nhóm cụ thể (cổ phiếu, trái phiếu, quỹ tín thác bất động sản) bằng cách mua các phương tiện thụ động có chứa những loại tài sản trên (như các quỹ chỉ số hoặc quỹ hoán đổi danh mục). Cách này mang lại số tiền lãi hạn chế, chi phí quản lý thấp và nghĩa vụ thuế tối thiểu. Swedroe đã chỉ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ra một báo cáo của Morningstar cho thấy, trong khoảng thời gian 15 năm cho tới hết năm 2014, các quỹ đầu tư thụ động trong nước và quốc tế của công ty Dimensional Fund Advisors (công ty từng đưa ra giải pháp được vài người gọi là quỹ chỉ số điều chỉnh) đã làm tốt hơn so với 80% các quỹ đầu tư chủ động trong nước và quốc tế, xét trong cùng giai đoạn. Năm 2015, quỹ chỉ số 500 Index Fund của Vanguard đã hoạt động tốt hơn 77% các quỹ đầu tư chủ động. Morningstar còn tiết lộ rằng, trong khoảng thời gian 10 năm (đến hết năm 2015), chỉ 20% các nhà quản lý đầu tư chủ động hoạt động tốt hơn Vanguard 500.[8]

Đáng ngạc nhiên là, hàng triệu nhà đầu tư vẫn ôm ấp kỳ vọng vào năng lực lựa chọn cổ phiếu của mình hoặc thuê người quản lý phù hợp để làm thay cho họ. Ngay cả khi bỏ qua chi phí cho họ, những nhà quản lý này vẫn hiếm khi đánh bại được các chỉ số. Còn nếu tính cả chi phí bỏ ra, chưa tới 5% số họ có thể đạt được lợi nhuận cao hơn mức bình quân, và vài nghiên cứu chỉ ra rằng tỷ lệ thực thậm chí còn thấp hơn thế.

Với tư cách nhà đầu tư thụ động, bạn sẽ không chỉ tránh được các khoản phí cao, mà còn không phải theo dõi danh mục đầu tư (hay điện thoại thông minh) suốt ngày, mỗi ngày, trong phần đời

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

còn lại của bạn. Hãy nhớ rằng, ngay cả khi bạn không bao giờ gọi điện cho nhà môi giới để mua hoặc bán thứ gì đó, các nhà quản lý ở các quỹ chủ động có lẽ vẫn đang điên cuồng giao dịch, bạn cũng vẫn là một nhà đầu tư vô cùng năng động.

Tuy nhiên, trở thành nhà đầu tư thụ động không có nghĩa là lựa chọn kênh đầu tư chỉ để lấp đầy danh mục đầu tư rồi đi câu cá. Ngay cả khi sử dụng các cách thức thụ động, bạn vẫn phải để tâm đến chuyện gì đang xảy ra với khoản đầu tư của mình, với những sự kiện trong giới tài chính và quốc tế có thể ảnh hưởng đến khoản đầu tư của bạn, khiến nó tăng hay giảm. Cách phân bổ vốn chiến lược trong dài hạn và trung hạn có thể thay đổi khi các nhà đầu tư trưởng thành hơn hoặc khi xuất hiện những chuyển dịch cơ bản trong thế giới tài chính.

Vấn đề là, thật khó để trở thành một nhà đầu tư thành công, và dù bạn sở hữu tài năng của một doanh nhân thì cũng khó mà áp dụng chúng hoàn toàn sang lĩnh vực đầu tư được. Hạ thấp kỳ vọng chính là cách đầu tiên để bắt đầu duy trì tài sản của bạn một cách nghiêm túc.

Sức ủng hộ dành cho đầu tư thụ động mạnh mẽ đến mức ngay cả Warren Buffett, người có

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tư cách không thể phủ nhận với 19,7% lợi nhuận hằng năm từ năm 1965 tới năm 2012, gợi ý rằng đó chính là con đường mà hầu hết các nhà đầu tư nên đi. Trong bức thư thường niên gửi đến các nhà đầu tư của ông vào năm 2014, Buffett tiết lộ rằng, ông đã đề nghị những người thân nên làm điều này với phần tài sản mà họ được thừa hưởng sau khi ông qua đời, từ hơn 60 tỷ đô mà ông được cho là sở hữu, "Đặt 10% tiền mặt vào trái phiếu chính phủ ngắn hạn và 90% vào các quỹ chỉ số S&P 500 với chi phí rất thấp. (Tôi gợi ý quỹ Vanguard.) Tôi tin là, với chiến lược hành động này, các kết quả dài hạn của quỹ sẽ tốt hơn so với kết quả mà hầu hết các nhà đầu tư – những người đang thuê các nhà quản lý với chi phí cao – đạt được, bất kể đó là quỹ hưu trí, tổ chức hay cá nhân".[9]

Chú thích

1. David Russell, phỏng vấn (28/08/2015).
2. "The Influential Investor: How Investor Behavior Is Driving Performance," Nghiên cứu thuộc Trung tâm Nghiên cứu Ứng dụng của State Street (2012).
3. Gary Belsky, "Why We Think We're Better Investors Than We Are," *New York Times* (25/03/2016).
4. Chỉ số S&P Dow Jones, "Does Past Performance Matter: The Persistence Score-card," McGraw Hill

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Financial, http://www.spindices.com/documents/spiva/persistence-scorecard-june-2014.pdf.

5. "Hedge Funds Struggle with Steep Losses and High Expectations," *New York Times DealBook* (28/12/2015).

6. Lindsay Fortado và Mary Childs, "Weather-Tracker Offers Rare Ray of Hedge Fund Sunshine," *Financial Times* (12/06/2016).

7. Larry Swedroe, "Avoid the Loser's Game," ETF.com (27/02/2015).

8. Như trên.

9. Warren Buffett, thư thường niên gửi các nhà đầu tư (03/03/2014).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 33

Thận trọng trong đa dạng hóa

Một trong những bài học giá trị nhất mà tôi học được sau nhiều năm là, các danh mục đầu tư đa dạng đều sở hữu phép lạ giúp cho hai người ở hai đầu giao dịch đều trở thành nhà đầu tư thành công, bất chấp thực tế rằng một người tin giá của một tài sản cụ thể sẽ đi lên, còn người kia thì có lý do để tin rằng nó sẽ đi xuống.

Ví dụ, hãy thử xem xét trường hợp của tôi và ông bạn David Russell. Quan điểm của chúng tôi về dầu khí cực kỳ khác biệt. Khi viết những dòng này vào năm 2017, tôi nghĩ thời kỳ thịnh vượng của dầu mỏ đã chấm dứt. Tôi không chỉ cho rằng một vài công ty dầu mỏ sẽ phá sản nay mai bởi vì giá thấp, mà còn dự đoán nạn ô nhiễm bởi nguyên liệu hóa thạch – thứ đang làm tăng tốc độ biến

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đổi khí hậu – đã đặt ra cho tương lai của chính thị trường này một câu hỏi lớn. Năm 2016 là năm nóng nhất với mức tăng nhiệt độ lớn được ghi nhận. Việc Trump đắc cử có thể làm thay đổi sự biến động của giá dầu trong ngắn hạn, nhưng sự biến đổi khí hậu sẽ là yếu tố quyết định trong dài hạn. Tôi tin rằng, nếu chúng ta muốn loài người tồn tại và duy trì cuộc sống mà chúng ta coi là bình thường và văn minh, chúng ta phải sớm chấm dứt việc sử dụng nhiên liệu hóa thạch.

Trong ngắn hạn, các quốc gia Trung Đông cần tạo ra nguồn thu để tài trợ cho các chương trình xã hội nhằm chống lại tình trạng bất ổn, điều này buộc họ phải gia tăng sản lượng. Trong khi đó, nhờ cuộc cách mạng thủy lực cắt phá tại Hoa Kỳ, chúng ta hiện có trữ lượng dầu lớn nhất thế giới và đã thế chân OPEC trở thành nhà sản xuất dầu đứng đầu thế giới. Các nhà sản xuất dầu mỏ nước ngoài đã bị mất sức mạnh định giá. Với công nghệ thủy lực cắt phá – dù bạn thích nó hay không – nước Mỹ đã có thể tăng cường sản xuất chỉ trong chốc lát, thay vì 2-4 năm như trước. Cộng thêm sự tăng trưởng ấn tượng về năng lượng tái tạo – năng lượng mặt trời và năng lượng gió đang phát triển nhanh hơn dự kiến – và dù quan điểm của bạn về môi trường ra sao, triển vọng lâu dài của dầu

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mỏ không hề tươi sáng. (Dĩ nhiên, vẫn nảy sinh những sự kiện có thể gây ảnh hưởng tới triển vọng này, như tấn công khủng bố vào các cơ sở sản xuất dầu quy mô lớn, chiến tranh gia tăng ở Trung Đông, hoặc có khả năng các nhà sản xuất liên kết lại để cắt giảm sản lượng.) Các chính trị gia hứa hẹn những lời sáo rỗng về việc trở lại với năng lượng than, nhưng trừ khi ai đó muốn lãng phí tiền cho các mục tiêu xã hội, than thực sự không còn giá trị kinh tế. Tôi tin rằng, sự sụp đổ của than chính là dấu hiệu báo trước cho tương lai của dầu mỏ, mặc dù sự suy giảm của dầu sẽ chậm hơn do vai trò then chốt của nó trong việc cung cấp năng lượng cho các phương tiện vận tải toàn cầu. Chắc chắn rằng, cuộc cách mạng ô tô điện (và nhanh thôi, sẽ là xe tải điện) mà Tesla khởi động sẽ tăng trưởng mạnh mẽ trong những năm tới, với nhiều nhà sản xuất ô tô và xe tải điện đủ năng lực bước vào thị trường.

Đó là phân tích của tôi, và tôi xin bổ sung nhanh rằng, không phải thành viên Tiger 21 nào cũng đồng tình với ý kiến đó (và tôi đã nói giảm đi rồi đấy!). Chúng tôi có những thành viên không hề tin vào biến đổi khí hậu, hoặc tin vào sự nóng lên toàn cầu nhưng không cho rằng con người gây ra điều đó, và có người nghĩ rằng cái giá để hạn chế biến

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đổi khí hậu là quá cao đến nỗi không thể chi trả nổi cho sự phát triển của loài người. Tôi tôn trọng những quan điểm khác biệt đó, mặc dù tôi không đồng tình với họ. Những khác biệt ý kiến rất chân thành và lành mạnh đó chính là điều khiến các cuộc họp mặt của Tiger 21 trở nên thú vị.

Một quan điểm rộng hơn mà tôi đang cố gắng truyền tải là, ai trong chúng ta cũng có thể đúng hoặc sai trong ván cược về năng lượng. Nhưng nếu chúng ta thiết lập các danh mục đầu tư đa dạng một cách thận trọng, thì dù bị thua trong vụ cược này, chúng ta vẫn có thể bù đắp những thua lỗ đó bằng lợi nhuận từ các khoản khác trong danh mục đầu tư đa dạng của mình.

Mục tiêu các cuộc họp mặt kín của chúng tôi là để khuyến khích các thành viên khác (những người rất thông minh với nhiều quan điểm sâu sắc và khác biệt, nhưng lại gắn bó với nhau) chia sẻ thật nhiều ý kiến và lựa chọn khác nhau. Chúng tôi cùng nhau vượt qua thử thách. Lắng nghe mọi quan điểm của các thành viên – những quan điểm đã thôi thúc họ lựa chọn các ý tưởng và giải pháp tiềm năng phù hợp nhất với hiểu biết mà họ có và dựa vào đó để hành động.

Tức là, gần như tất cả thành viên của chúng tôi đều thấy được lợi ích của việc đa dạng hoá – một

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

danh mục đầu tư được tổ chức tốt sẽ giúp cân bằng các rủi ro tiềm ẩn và hạn chế những tình thế bất ổn, đồng thời vẫn có thể tạo ra lợi nhuận tài chính chấp nhận được. Nhưng đa dạng hóa không phải việc dễ dàng. Trên thực tế, đó là một trong những thách thức khó khăn nhất mà các nhà khởi nghiệp phải đối mặt trong hành trình trở thành nhà đầu tư hiệu quả, chứ chưa nói đến thành công. Khi điều hành các doanh nghiệp, nhiều nhà khởi nghiệp cảm thấy như mình đang cưỡi một chú ngựa hoang: Hoặc cùng nó đi hết cuộc hành trình và tuyên bố thành công, hoặc mất kiểm soát và ngã ngựa. Thường thì, các nhà khởi nghiệp đạt được thành công lớn bằng cách tập trung nuôi dưỡng và tạo dựng một cơ hội duy nhất, hoặc họ sẽ gặp phải một thử thách đặc biệt (đến mức bỏ qua mọi điều khác), đôi khi là hàng thập kỷ.

Ngược lại, các nhà đầu tư lớn thường là bậc thầy trong việc sắp xếp các mảnh ghép lại với nhau, đảm bảo rằng mỗi phần trong danh mục đầu tư đều phù hợp với tất cả các phần còn lại. Ảnh hưởng lâu dài của việc này là hết sức sâu sắc. Người sẽ chiến thắng áp đảo, kẻ thua cuộc. Không phải mỗi tháng hay mỗi năm, mà thường là trong các giai đoạn dài. Như tôi từng nhấn mạnh, rủi ro nằm trong lăng kính của người nhìn, nó là một giá

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trị chủ quan mà thường bị các nhà đầu tư thiếu kinh nghiệm đánh giá thấp khi đang cố định giá các khoản đầu tư.

Nhưng rủi ro vẫn là rủi ro.

Những gì tôi học được trong vai trò nhà đầu tư – người vẫn đang tham gia cuộc chơi của nhà khởi nghiệp – là hãy đa dạng thận trọng các danh mục đầu tư của mình. Các thành viên đang tăng cường sử dụng các kênh đầu tư hiệu quả nhất (như quỹ chỉ số) trên các thị trường hiệu quả nhất (như thị trường chứng khoán). Đồng thời, họ ngày càng tập trung vào các thị trường kém hiệu quả hơn và những nơi mà họ có thể chiếm lợi thế; đó là lý do tại sao bất động sản và vốn cổ phần tư nhân đạt mức cao nhất mọi thời đại vào năm 2016 với tỷ lệ phân bổ lần lượt là 28% và 23%. Các thị trường năng lượng có lẽ cũng khá hiệu quả, nên một chút kiến thức về dầu khí (loại hàng hóa được buôn bán trên toàn cầu) hẳn sẽ không đem lại cho bạn nhiều lợi thế như khi bạn mua bất động sản – thị trường mà các nhà đầu tư bất động sản giàu kinh nghiệm có thể được trang bị nhiều kỹ năng và kiến thức cụ thể.

Mỗi nhà đầu tư cần hiểu được nên đa dạng thận trọng thế nào. Có một chuyện đáng tiếc thường gặp

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ở các thành viên Tiger 21 là, họ đã không hiểu được điều này sớm hơn khi chuyển từ vai trò nhà khởi nghiệp – tập trung mê muội vào một cơ hội duy nhất – sang người duy trì tài sản (sau vụ mua bán) đang cần một danh mục đầu tư thụ động cân đối và đa dạng một cách hợp lý. Nhưng bạn cũng có nguy cơ bị đắm chìm vào sự đa dạng hóa, đó là lý do tại sao nhóm của chúng tôi thường thảo luận về sự cần thiết của việc tránh đa dạng hóa quá mức. Đến một mức nào đó, sự đa dạng hóa sẽ phản tác dụng. Lợi nhuận bạn thu được từ một danh mục đầu tư gồm 100 cổ phiếu chắc chắn sẽ được nhân lên gấp đôi nếu đó là danh mục đầu tư nhỏ hơn (ít thành phần hơn, đặt cược lớn hơn); và khi đến thời điểm cần thay đổi, danh mục đầu tư ít thành phần hơn có lẽ sẽ dễ tái định hướng hơn nhiều. Trên thực tế, danh mục đầu tư nhỏ hơn có thể còn hoạt động tốt hơn danh mục đầu tư gồm 100 cổ phiếu, và gặp ít rủi ro hơn; nhưng chỉ số thụ động có xu hướng hiệu quả hơn trên cả hai loại danh mục.

Rõ ràng là, có rất nhiều con đường dẫn đến thành công, và khả năng quản lý những hoạt động phức tạp của người này sẽ khác với người kia. Nhưng theo quan điểm của hàng trăm người mà tôi coi trọng, danh mục đầu tư lý tưởng nên có 20-30 khoản (hoặc mục) đầu tư. Những con số này

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nghe có vẻ ngẫu nhiên, nhưng là một dữ liệu quan trọng để quản lý danh mục đầu tư và sẽ tác động đến nhiều loại tài sản khác nhau – những tài sản được định giá đến hàng chục hoặc hàng trăm triệu đô la. Dữ liệu này đặc biệt hữu ích với những nhà khởi nghiệp thành công đang lần đầu vật lộn với các thách thức của việc duy trì tài sản và cố gắng tìm kiếm những tiêu chí định hướng cách tiếp cận của họ. Con số này còn hàm ý, trung bình một khoản đầu tư sẽ chiếm khoảng 3-5%, rất hữu ích để đánh giá xem liệu khoản đầu tư ấy quá lớn hay quá nhỏ; bởi nếu quá nhỏ thì ngay cả khi đầu tư thành công, lợi nhuận của nó sẽ không thể gia tăng đáng kể tổng giá trị của danh mục đầu tư (chúng không đủ sức nặng để dịch chuyển cán cân giá trị). Thật khó phải thừa nhận như vậy, nhưng những khoản đầu tư quá nhỏ thường chỉ gây sao nhãng.

Đúng, có nhiều nhà đầu tư thành công phi thường đã "ghi điểm" với số lượng khoản đầu tư ít hơn nhiều, và cũng có người tuyên bố thành công của họ là do nắm giữ số khoản đầu tư lớn hơn; nhưng xu hướng lựa chọn 20-30 khoản đầu tư kể trên đã dần lan rộng trong nội bộ Tiger 21 qua các năm và vẫn luôn là một chỉ dẫn quan trọng đối với tôi.

Thông thường, kiểu đầu tư "ngoại lệ" nhất chính là vốn mạo hiểm (VC), khi mà các rủi ro cao

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hơn rất nhiều và thành công thậm chí còn hiếm hoi hơn. Nhiều nhà đầu tư vốn mạo hiểm chuyên nghiệp cho rằng, bạn không thể trở thành người chơi đáng nể nếu có chưa tới 20-30 khoản đầu tư; mặc dù, tôi thường nghe được quan điểm rằng, số khoản đầu tư nên là 50 (hoặc hơn), và VC chỉ là một kênh phân bổ tài sản có thể chiếm 5-20% tổng danh mục đầu tư của một nhà đầu tư đa dạng hóa một cách hợp lý.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 34

Chi tiêu ít hơn

Tôi thành lập Tiger 21 khi cổ phiếu đang vọt lên quá cao đến mức các nhà báo tài chính tiếng tăm còn dự báo về con số 40.000 Dow. Nhưng trong vòng 2 năm, bữa tiệc đã kết thúc vì sự tan vỡ của bong bóng dot-com và quá trình vật lộn để nhận thức được hệ lụy to lớn hơn của vụ khủng bố 11/9. Thị trường chưa kịp hồi sinh thì thị trường tín dụng lại đóng băng, gây nên cuộc khủng hoảng tài chính 2007–2008 và tiếp đó là cuộc Đại Suy thoái, phát tán nỗi đau đến toàn bộ nền kinh tế. Giới giàu có Hoa Kỳ mất 20-30% giá trị ròng của họ. Có người còn tổn thất lớn hơn. Nhiều người Mỹ thuộc giới trung lưu đã thụt lùi rất lớn, và nhiều người còn chưa hồi phục được.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Cứ mỗi lần bạn nghĩ là mình vừa nắm được những gì đang diễn ra trên thị trường, môi trường đầu tư lại thay đổi.

Biết được sự thật này rồi, vậy làm sao để một nhà đầu tư bình thường có thể bảo vệ tài sản của mình? Sau cuộc khủng hoảng năm 2008, các thành viên của Tiger 21 đã áp dụng nhiều chiến lược khác nhau. Chúng tôi giảm tỷ lệ đầu tư cổ phiếu, tăng lượng tiền mặt đang giữ, rút ngắn thời hạn của danh mục đầu tư theo thu nhập cố định, nhằm bảo vệ bản thân khỏi tình trạng tăng lãi suất, và thậm chí còn mua vàng. Việc loại bỏ rủi ro ra khỏi danh mục đầu tư đã khiến nhiều người chỉ còn những khoản đầu tư bảo thủ hơn, làm thu nhập giảm sâu hơn. Một vài người theo đuổi những khoản sinh lợi cao hơn trong thị trường chứng khoán vừa mới đổ sập. Một số khác tiêu xài tiền đầu tư nhằm vào chi phí sinh hoạt, với hy vọng suy thoái chỉ là tạm thời.

Nhưng nó không phải tạm thời, dĩ nhiên rồi. Ngân hàng Dự trữ Liên bang đã nỗ lực kích thích tăng trưởng bằng cách cắt giảm lãi suất xuống gần như bằng 0, tuy nhiên lại gia tăng thách thức cho những người sống nhờ vào các khoản đầu tư của họ.

Việc phải điều chỉnh theo môi trường có mức lãi suất thực tế âm đã làm thay đổi cuộc chơi của

THƯ VIỆN MOBY
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

các nhà đầu tư thụ động. Để cứu vãn tình thế, họ bị buộc phải tìm kiếm nhiều khoản sinh lợi cao hơn, đồng nghĩa với việc chấp nhận thêm nhiều rủi ro hơn. Ví dụ như một nhà khởi nghiệp sở hữu một công ty kiếm được 3 triệu đô la một năm. Cô ấy bán nó và thu được nhiều tiền hơn bất cứ điều gì cô từng mơ – xem nào, 20 triệu, gấp gần 7 lần mức lợi nhuận kiếm được, một mức giá tuyệt vời cho rất nhiều công ty thông thường. Sau khi thanh toán thuế cho sở thuế vụ, cô còn lại 16 triệu đô la tiền mặt. Nếu danh mục đầu tư bảo thủ của cô (được hình thành từ số tiền còn lại sau khi bán công ty) đem lại lợi nhuận 3% mỗi năm, tức là cô đang làm khá tốt trong môi trường kinh doanh khó lường này. Nhưng nhược điểm là cô chỉ có thu nhập 480.000 đô la để sống (bao gồm mọi khoản thuế phải trả trên mức thu nhập đó). Thu nhập này vẫn đủ để cô duy trì vị trí trong nhóm 1% giàu có, nhưng hẳn là thời điểm còn kiếm được 3 triệu đô một năm (trước khi bán công ty), cô từng có nhiều tiền chi tiêu hơn thế. Và, bất kể bạn giàu có cỡ nào, việc mất đi 84% thu nhập có thể khiến bạn suy sụp.

Với hầu hết mọi người, giàu có, về bản chất, là vô nghĩa. Điều quan trọng nhất về tài sản là sức mua của họ: Họ kiếm được mức thu nhập bao

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhiêu mỗi năm và số tiền đó có thể dùng để mua được gì, với mức lạm phát cụ thể. Để bạn cảm nhận rõ nét hơn "sự đói khát" của lạm phát, hãy hiểu rằng: 1.000 đô la năm 2015 có sức mua tương đương với 41,26 đô la năm 1914 – một sự sụt giảm 96%. Theo như Chỉ số Giá tiêu dùng về Lạm phát, nếu nhà khởi nghiệp trên bán công ty của cô vào năm 1995 thì sức mua của 16 triệu đô mà cô nhận được sau thuế sẽ giảm 36% vào năm 2015.[1]

Điều đó có nghĩa là, những ai đang sống dựa vào khoản tiết kiệm của mình sẽ cần có mức thu nhập trên vốn đầu tư cao hơn so với mức thu nhập từ lãi suất trái phiếu chính phủ, chỉ để duy trì được vị trí vốn có. Để chi trả cho lối sống của mình, họ sẽ cần mức thu nhập cao hơn nữa. Khi tôi viết những dòng này, Ngân hàng Dự trữ Liên bang đang công bố rằng, tỷ lệ lạm phát sẽ tiếp tục thấp hơn tỷ lệ mục tiêu là 2% và sẽ giữ nguyên mức đó trong một thời gian. Nhưng nếu quan sát danh sách các gói sản phẩm và dịch vụ mà người giàu có chi tiêu, giá cả của chúng đã tăng cao đáng kể trong những năm gần đây – có lẽ là gấp hai lần tiêu chuẩn 2% mỗi năm đó.[2] Và mặc dù giá bất động sản dân cư vẫn giữ ở mức tương đối thấp trong cả nước, nhưng ở một vài khu vực đô thị như Manhattan, chúng vẫn tiếp tục tăng vọt.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Nhưng ta hãy tạm chấp nhận các ước tính của chính phủ. Trong những năm gần đây, với mức lãi suất tín phiếu kho bạc ngắn hạn đang ở mức ấn tượng là 0%, lãi suất thực tế (tức là đã được điều chỉnh theo lạm phát) là -3% tới -2%. Nói cách khác, dù bạn giữ tiền trong khoản đầu tư an toàn nhất thế giới thì tiền của bạn *hao mòn* từ 2-3% mỗi năm. Thật kinh khủng!

Hầu hết các nhà khởi nghiệp thành công mà tôi biết đều nói rằng, trong những năm tháng xây dựng gia tài, thường là từ 20-40 tuổi, họ thường chi tiêu ít hơn 50% so với thu nhập ròng, tiết kiệm phần còn lại hoặc dồn chúng vào doanh nghiệp của mình. Để duy trì tài sản trong những năm tiếp sau cuộc khủng hoảng tài chính, nhiều người đã phải áp dụng chế độ sống tiết kiệm. Nhiều thành viên Tiger 21 đã cắt giảm chi tiêu 50% và chỉ sống ở mức 2% giá trị ròng của mình. Không ai trong số chúng tôi, và cả họ nữa, bộc lộ sự thương cảm; nhưng thực tế là, trong quãng thời gian 70 năm kể từ khi kết thúc Thế chiến II, chưa bao giờ xảy ra tình trạng tương tự. Hiện nay, những người có thể sống dựa vào sự giàu có của mình hẳn là đang sống trên vùng lãnh thổ không ai biết đến.

Vấn đề chi tiêu là một mối quan tâm nghiêm túc. Hãy thử xét đến những ngôi sao giải trí hoặc

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

vận động viên không nằm trong nhóm hạng A. Anh ta kiếm được 1 triệu đô một năm với thu nhập sau thuế là 600.000 đô la, và tiêu sạch từng xu lẻ trong số đó (đôi khi còn nhiều hơn). Sống như vậy thật tuyệt, nếu không tính đến chấn thương hay sự thay đổi của người hâm mộ; nhưng đến khi kết thúc sự nghiệp thành công 20 năm, ngôi sao đó sẽ chẳng còn của cải để chứng minh cho sự thành công đó: Một sự nghiệp 20 triệu đô và phá sản! Nếu ngôi sao đó sống có một chút quy tắc và chi tiêu 500.000 đô la, tiết kiệm 100.000 đô la, và mức tiết kiệm này tăng trung bình 10% mỗi năm (con số làm tròn này không thực tế lắm trong điều kiện môi trường hiện nay), anh ta sẽ có 6,3 triệu đô sau 20 năm. Nếu anh ta chi tiêu 400.000 đô la/năm, khoản tiết kiệm của anh sẽ tăng gấp đôi là 12,6 triệu.

Sức mạnh của việc tích lũy cộng thêm một chút kỷ luật quả thật rất phi thường. Đúng, thật khó để cắt giảm chi tiêu và tiết kiệm – trừ khi bạn muốn tích lũy tài sản và duy trì chúng. Điều mà cuộc khủng hoảng tài chính và nền kinh tế với lãi suất thấp của chúng ta đã dạy cho nhiều người giàu có mà tôi biết là, tiết kiệm 1 đồng sẽ dễ hơn kiếm được 1 đồng. Và cách duy nhất chúng ta có thể làm điều đó là *chi tiêu ít đi*.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chú thích

1. Theo Bộ Lao động Hoa Kỳ, Cục Ước tính CPI Thống kê Lao động, https://www.bls.gov/data/inflation_calculator.htm.
2. Cục Dự trữ Liên bang, "Why Does the Federal Reserve Aim for 2 Percent Inflation Over Time?" FederalReserve.gov (26/01/2015).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 35

Đừng cho con cái mọi thứ – Hãy sẵn sàng đầu tư tất cả vào con

Tôi nghĩ là tôi vừa thu hút được sự chú ý của bạn rồi. Như vậy thật tốt, bởi việc để lại của cải cho con cái là vấn đề cực kỳ quan trọng mà các nhà sáng lập doanh nghiệp nên bắt đầu suy nghĩ càng sớm càng tốt. Đây hiển nhiên là mối quan tâm đã khiến tôi phải vật lộn suy nghĩ khi con tôi tốt nghiệp đại học.

Sau khi đã tham dự 300 buổi họp trong suốt 19 năm, tôi có thể tự tin nói rằng, câu hỏi số 1 trong tâm trí hầu hết thành viên là: Làm thế nào để hỗ trợ con cái mà không khiến chúng trở nên hư hỏng hoặc hủy hoại tham vọng của chúng?

Nhiều thành viên sẵn sàng thừa nhận rằng, có lẽ họ không ở bên con cái nhiều như họ mong

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

muốn, trong giai đoạn con đang trưởng thành; nhưng giờ đây, họ hăm hở muốn làm điều gì đó đúng đắn cho những đứa trẻ của họ. Họ hỏi, họ nên để lại cho con bao nhiêu phần trăm của cải, và để lại vào năm bao nhiêu tuổi? Liệu số tài sản có nên được chia đều cho các con không? Hoặc liệu có cách phân chia tài sản công bằng hơn không?

Tình yêu có nhiều dạng thức, và trong số rất nhiều người giàu có mà tôi biết, đó là "tình yêu cứng rắn". Một vài người khăng khăng chỉ để lại một phần của cải nhỏ cho con cái, hoặc trì hoãn quá trình đó cho đến khi họ qua đời, khi con cái họ đã bước vào tuổi trung niên hoặc trưởng thành hơn. Động lực của tất cả những hành động này thường là để rèn giũa con cái bằng cách ép chúng tự thành công, bởi vì "chúng đã nhận được rất nhiều lợi thế từ tôi rồi"; hoặc để cho chúng được trải nghiệm quá trình tự tay tạo dựng mọi thứ "như tôi từng làm".

Dĩ nhiên, những đứa con của họ không thể bắt chước kinh nghiệm của cha mẹ, bởi vì chúng sinh trưởng trong gia đình giàu có, hoặc ít nhất là một gia đình có cha mẹ thành công vượt trội so với gia cảnh mà cha mẹ chúng lớn lên. Nhưng chiến lược trên còn chưa xét đến việc: Để lại cho con rất ít của cải sau khi đã nuôi dạy chúng trong cảnh

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

giàu sang sẽ chẳng khác nào kéo mất tấm đệm của chúng trong những thời khắc quan trọng của cuộc đời.

Kết luận của tôi là, nhìn chung, mọi người nên đối xử với bọn trẻ ngang bằng nhau, bởi vì một khoản thừa kế phân chia bất đồng có thể sẽ hằn lên vết sẹo cảm xúc cho những đứa trẻ được thừa kế ít hơn, trừ khi trong những trường hợp thật sự bất khả kháng. Tôi đang không nói tới những đứa con gặp vấn đề về phát triển hay sức khỏe cá nhân (trường hợp này có thể cần tới các quỹ đặc biệt sau khi cha mẹ mất), mặc dù nếu khối tài sản đủ lớn thì việc chia đều vẫn có thể đủ chi trả cho loại hình chăm sóc đó. Tôi đang muốn đề cập tới những trường hợp sau:

- Một gia đình có niềm tin sâu sắc vào dịch vụ công. Họ muốn dành riêng một quỹ nhằm hỗ trợ thêm cho những đứa con làm việc cho chính phủ, hoặc giáo viên, hoặc bất cứ dịch vụ công nào khác.
- Một gia đình sở hữu trang trại trải qua nhiều thế hệ, và có những điều chỉnh đặc biệt để hỗ trợ cho những đứa con lựa chọn tiếp tục điều hành trang trại.
- Một gia đình muốn khuyến khích thế hệ tương lai tham gia giới tăng lữ, nên cung cấp

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hỗ trợ tài chính thêm cho những đứa con lựa chọn con đường đó.

- Khi một đứa con phá sản và không có khả năng hỗ trợ đầy đủ cho con cái của nó, trong khi đứa con khác thì thành công vang dội, bậc phụ huynh quyết định lập ra quỹ đặc biệt cho những đứa con của người con đang gặp khó khăn.

Còn vô số lý do khác cho việc đối xử với con cái "công bằng" thay vì "cào bằng", nhưng tôi nhận ra rằng, phương án đó chỉ thành công (tức là đứa con nhận được ít hơn sẽ không cảm thấy ít được yêu thương và trân trọng hơn) nếu bậc cha mẹ giải thích nguyên do rõ ràng từ trước đó, và đưa ra các quyết định dựa trên những giá trị cốt lõi đã duy trì trong gia đình suốt một thời gian dài.

Chúng tôi từng đóng kịch tại một trong các nhóm, vở kịch đề cập đến Betty – một giáo viên 55 tuổi – và em gái của bà, Susie, 52 tuổi – một nhân viên đầu tư ngân hàng thành công – nói chuyện về người em trai lười biếng Howard, 49 tuổi. Cuộc trò chuyện bắt đầu khi nhân viên ngân hàng Susie hỏi cô giáo Betty liệu cô đã nói chuyện với người cha 90 tuổi của họ về di chúc chưa. Bị sốc, cô giáo đáp lại, "Susie, em giàu có còn hơn cả mọi người

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tưởng tượng. Em cũng muốn nhận được phần tiền của cha à?". Câu đó khiến Susie giận dữ và tuôn ra một tràng công kích, "Trong 30 năm, chị được về nhà lúc 3 giờ chiều từ ngôi trường không có tý áp lực nào. Chị còn chưa từng làm việc một ngày thứ Bảy hay Chủ Nhật nào trong đời. Em nhớ là, chị chưa bao giờ phải lên chuyến bay vào tối muộn chỉ để tham dự cuộc họp quan trọng vào buổi sáng ở Los Angeles, và nói thẳng, em cũng chưa từng nghe nói chị có nguy cơ bị mất việc. Em đã kiếm từng đồng xu của em, và em không hiểu sao chị cho rằng em không có quyền nhận 1/3 tiền thừa kế từ cha giống như chị. Và em sẽ cảm thấy như mình bị nguyền rủa, nếu Howard được trao thưởng theo bất kỳ cách nào vì đã sống như một kẻ ăn bám lười biếng". Và chúng tôi đã tiếp tục nhập vai diễn... tới tận hằng năm trời xung đột gia đình, kiện tụng tốn kém và tâm lý trị liệu.

Và còn nảy sinh nhiều vấn đề phức tạp trong cuộc sống của con cái sau khi bạn đã hoàn tất việc hoạch định di sản thừa kế: Cô con gái vốn có công việc tốt ở Phố Wall vào thời điểm bạn soạn thảo di chúc, bị mất việc trong giai đoạn suy thoái sau khi bạn qua đời; con trai bạn có thể phải nuôi dạy nhiều con cái hơn so với con gái bạn; một đứa con hoặc cháu của bạn có thể bị ốm hoặc tàn phế. Thứ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

có vẻ công bằng lúc này chưa chắc đã thực sự công bằng sau này.

Nhiều thành viên đã lập ra các quỹ vì lợi ích của con cái, và những quỹ này sẽ hữu ích khi những đứa con của họ 40, 50 tuổi hoặc già hơn. Nhược điểm ở đây là, những đứa con sẽ dành phần lớn thời gian để sống trong chờ đợi và thương lượng với bên thứ ba (một vài người bảo, chẳng khác gì "người ăn xin") về nhiều khía cạnh khác nhau của khoản tiền vốn là tài sản của họ. Tôi biết mình sẽ rất phẫn nộ vì điều đó. Làm sao tôi có thể kỳ vọng những đứa con tôi không tức giận cho được?

Một người họ hàng đã đưa ra phương án khác khiến tôi suy nghĩ: Anh dự định để lại càng nhiều tài sản trực tiếp cho con càng tốt (thay vì thông qua các quỹ vì lợi ích của con cái). May mắn thay, những người con của anh đã bước vào giai đoạn cuối độ tuổi 20 và đang bộc lộ khá rõ ràng các hướng đi của họ trong cuộc sống. Mục tiêu của anh là trao quyền để con cái quản lý khối tài sản đó một cách có trách nhiệm, với tư cách chủ sở hữu, thay vì trở nên phụ thuộc vào cố vấn và các bên được ủy thác.

Chiến lược này không phải là không có rủi ro. Tài sản được sở hữu trực tiếp có thể bị coi là tài sản

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chung khi ly dị (có thể được bảo vệ bởi thỏa thuận tiền hôn nhân, nhưng sẽ gây ra một loạt vấn đề riêng tư khác); hoặc số tiền này sẽ gặp rủi ro nếu công ty phá sản hoặc vướng vào kiện tụng theo bất kỳ cách nào (mặc dù loại tài sản này có thể được đặt trong các quỹ được quản lý toàn phần hoặc một phần bởi người thụ hưởng). Tuy nhiên, phương án này khá hấp dẫn vì đã loại bỏ được rủi ro của việc tài sản vốn dành cho con cái cuối cùng lại làm phát sinh một cuộc đời phụ thuộc.

Không có gì đáng ngạc nhiên khi các nhà quản lý tài sản nhìn thấy một thị trường đầy hứa hẹn trong việc giúp đỡ các gia đình (mà có người mô tả là) "quản lý các tác động từ tài sản của họ". Nhiều doanh nghiệp đã lập ra những phòng ban mới, thuê các chuyên viên hiểu biết về sự vận động của tài sản, mở các lớp học để giúp thanh thiếu niên hiểu hơn về tài chính và đầu tư, thuê các nhà tâm lý học, và dĩ nhiên, các khoản phí lớn cũng được áp xuống. Nhưng để những lời khuyên có hiệu quả, các nhà đầu tư phải hiểu rõ sứ mệnh của mình.

Mới đây, tôi tham gia cuộc họp với một ứng viên đang được cân nhắc trở thành thành viên của Tiger 21. Ông kể cho chúng tôi rằng, một trong những khoản đầu tư của ông sắp mang lại khoản

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tiền rất lớn, và ông đang cân nhắc đến những vấn đề tiềm ẩn từ số tài sản gia tăng này. Khi ông nói về mục tiêu của những đứa con, tôi hỏi, liệu ông có từng cân nhắc chuyện cho chúng tham gia khoản đầu tư đó không (khi mà ông bắt đầu thực hiện nó vài năm trước), tức là nếu vụ đầu tư này thành công, các con của ông có thể thu được lợi nhuận trực tiếp, nhờ đó tránh được thuế thừa kế trên số lợi nhuận đó. Nói chung, tôi muốn biết ông đã cân nhắc thế nào về việc truyền lại tài sản cho con cái. Ông đáp, *"Tôi không định cho chúng gì cả…"*. Ngay khi tôi đang cố không phản ứng thái quá trước một bài học nữa về kiểu tình yêu cứng rắn, ông lại khiến tôi ngạc nhiên khi nói thêm, *"nhưng tôi sẵn sàng đầu tư mọi thứ vào chúng"*.

Với tôi, đó là một khoảnh khắc *thán phục*. Chỉ trong một câu đơn giản, nhà khởi nghiệp thành công này đã làm sáng tỏ một vấn đề từng khiến tôi phải suy nghĩ hàng năm trời. Ông đã đột ngột thay đổi mô hình từ việc *trao* tài sản cho bọn trẻ sang đầu tư vào tương lai của chúng. Đầu tư bao hàm một sự hợp tác và một mục đích. Nó tạo nên kỳ vọng về kết quả mà con cái bạn sẽ nhận được trong khối tài sản mà bạn để lại, bất kể là về tinh thần, thể chất hay tài chính. Đột nhiên, tôi nhìn nhận số tiền học đại học như một khoản đầu tư

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cho tương lai chứ không phải là chi phí. Tôi đã có góc nhìn mới để đánh giá các dự án kinh doanh tiềm năng mà tôi có thể sẽ tài trợ (một lớp học yoga, một công ty), hoặc thậm chí là một số cách nhất định để nâng cao cuộc sống, chẳng hạn như căn hộ chung cư mới.

Một cuộc trò chuyện gần đây với vài người bạn cực kỳ thành công chợt hiện ra trong đầu tôi. Một người chia sẻ niềm tự hào về việc tất cả các con của anh đều tốt nghiệp đại học và ít nhiều đã biết tự lo cho bản thân, trong đó có đứa đang làm việc ở lĩnh vực phi lợi nhuận và sống rất giản dị. Cuối cùng, chúng đã "rời khỏi sự bố thí của gia đình". Đúng vậy, nhưng từ tuổi 35 (hoặc sớm hơn, nếu cha mẹ mất sớm), mỗi đứa trẻ sẽ bắt đầu được thừa kế hàng triệu đô la và có thể chúng sở hữu rất ít (hoặc thiếu hoàn toàn) kinh nghiệm quản lý và suy nghĩ cách sử dụng cũng như đầu tư tốt nhất với những nguồn tài chính ấy.

Người bạn thứ hai của tôi có cậu con trai đang đau đầu vì không biết nên làm gì trong thời gian dài một năm được nghỉ ngơi sắp tới, do cậu vừa nhận được suất thực tập danh tiếng trong lĩnh vực môi trường và sẽ chỉ bắt đầu sau một năm tính từ khi hoàn thành tấm bằng về môi trường. Cậu ấy đang chật vật suy nghĩ nên làm gì trong thời gian

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chờ đợi – làm việc cho một công ty tư vấn hàng đầu (và có thể, cậu sẽ phải làm việc với những kẻ đang gây ô nhiễm môi trường) hoặc tình nguyện tham gia một tổ chức phi lợi nhuận về môi trường đẳng cấp thế giới? Phương án thứ hai sẽ cho phép cậu có từ 4-6 tháng đi vòng quanh thế giới, nhờ thế mà tư vấn viên môi trường tiềm năng này có thêm kinh nghiệm trực tiếp và kiến thức độc đáo về một vài vấn đề mà cậu có thể sẽ phải đối mặt trong công việc tương lai, kết nối cậu với con đường cậu đã chọn một cách tự nhiên.

Vốn muốn dạy dỗ con cái mình trở thành những nhà quản lý có trách nhiệm với tài sản của họ, người cha trong câu chuyện thứ hai thực sự đã truyền lại những tài sản có ý nghĩa to lớn cho con mình. Ông đã khuyến khích con trai sử dụng các tiêu chí chuẩn mực để đánh giá xem điều gì sẽ ảnh hưởng nhiều nhất tới quỹ đạo sự nghiệp của con trong dài hạn, thay vì cố gắng tự nuôi bản thân trong thời gian một năm nghỉ ngơi sắp tới.

Với những người kiến tạo tài sản thuộc thế hệ đầu tiên và không mấy quen thuộc với tài sản thừa kế, sẽ dễ dàng hơn với họ nếu quay lại với các giá trị sống của tầng lớp trung lưu – những giá trị quan trọng đã được kiểm nghiệm theo thời gian – đã đóng vai trò nền tảng trong thành công

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

của riêng họ như thói quen làm việc chăm chỉ, tính tự chủ và sự độc lập. Bất kể gia đình họ đã giàu sang qua bao nhiêu thế hệ, các bậc cha mẹ vẫn nên nuôi dưỡng những giá trị này cho con cái. Nhưng thực tế là, tài sản thừa kế sẽ tạo nên gánh nặng cho con trẻ theo những cách tương đối đặc biệt.

Mục tiêu nên là trang bị và đào tạo để con cái hiểu được ý nghĩa của sự giàu có và cách để quản lý của cải thật thận trọng, để có một cuộc sống hiệu quả và có mục đích, thay vì để tiền bạc gây sao nhãng, hoặc tệ hơn, khiến chúng tự hủy hoại bản thân. Đây không phải nhiệm vụ dễ dàng. Nhưng việc để con cái sớm được đối mặt với những căng thẳng phát sinh do các giá trị phần nào nặng tính cạnh tranh này (đồng thời minh bạch với chúng về các lựa chọn của bạn) sẽ cứu bạn khỏi hàng năm trời đau khổ vì chúng.

Đừng cho con cái mọi thứ, nhưng hãy luôn sẵn sàng đầu tư tất cả vào chúng. Hãy áp dụng cách làm này một thời gian và xem nó phù hợp đến mức nào.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ


THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 36

Cân nhắc tới bảo hiểm nhân thọ

Như câu cảnh báo nổi tiếng của Benjamin Franklin, "Không có gì chắc chắn trên thế giới này ngoài cái chết và thuế". Ấy vậy mà, hầu hết các nhà khởi nghiệp thành đạt đều không chuẩn bị tốt trước vấn đề hiển nhiên này, cho đến khi họ bước vào giữa tuổi trung niên (và thường chỉ sau khi đã bán doanh nghiệp với giá hàng chục triệu đô la). Có lẽ, bản tính lạc quan mà hầu hết các nhà khởi nghiệp tài năng sở hữu, thứ cung cấp năng lượng để họ dám chấp nhận rủi ro khi xây dựng một doanh nghiệp, đã che mắt họ trước sinh tử của chính mình.

Tôi hiểu rằng nhiều độc giả, đặc biệt là các độc giả trẻ, đang tự hỏi rằng tại sao họ cần phải nghĩ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đến bảo hiểm nhân thọ hoặc hoạch định di sản thừa kế khi còn chưa lập gia đình và chưa có bất động sản. Nhưng việc chuẩn bị sớm sẽ tạo nên sự khác biệt lớn giữa việc giữ được hay đánh mất doanh nghiệp nếu chẳng may qua đời đột ngột – và có thể thực sự cứu vớt hàng triệu đô la cho gia đình bạn cũng như những hoạt động từ thiện mà bạn quan tâm.

Hãy cùng bắt đầu với bảo hiểm nhân thọ, một mô hình đơn giản và nơi sẽ chịu trách nhiệm chi trả các loại thuế thừa kế bất động sản khi hành trình của nhà khởi nghiệp đi tới cuối con đường. Nhiều cuốn sách đã viết về ưu/nhược điểm của vô số loại bảo hiểm nhân thọ. Tôi thì thấy thế này: Giả sử bạn khỏe mạnh, bạn đăng ký bảo hiểm nhân thọ khi càng trẻ thì chi phí càng rẻ. Và mặc dù bảo hiểm nhân thọ có lẽ chỉ là khoản đầu tư không đáng kể nếu bạn được hưởng tuổi thọ lâu dài; nhưng nếu bạn chẳng may qua đời sớm, khoản đầu tư của bạn có thể sẽ thu lại số tiền lời cao hơn đáng kể và giúp bạn không phải thanh lý những tài sản mà bạn muốn truyền lại cho người thừa kế của mình, chẳng hạn như doanh nghiệp, nhà cửa, trang trại và thậm chí, các tác phẩm nghệ thuật.

Trong nhiều thập kỷ qua, bạn có thể thấy nhiều hợp đồng bảo hiểm nhân thọ được kỳ vọng sẽ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

kiếm được (hoặc thậm chí được đảm bảo là sẽ kiếm được) 7% trở lên mỗi năm. Tuy nhiên, ngày nay, lợi nhuận đó có thể là 5% hoặc ít hơn. Nếu hợp đồng bảo hiểm nhân thọ của bạn được người thừa kế sở hữu, bạn có thể coi mức 5% lợi nhuận kép đó là khoản tiền miễn thuế. Chuyện đó chẳng có gì là bất hợp lý trong môi trường hiện tại! Nếu bạn sống lâu hơn tuổi thọ kỳ vọng của bạn, tỷ suất hoàn vốn sẽ giảm. Nhưng nếu bạn qua đời sớm, tỷ suất hoàn vốn sẽ tăng. Nếu bạn mất sớm hơn nữa, tỷ suất hoàn vốn sẽ tăng lên rất nhiều – có lẽ là tăng vọt. Hãy hình dung một hợp đồng bảo hiểm nhân thọ trị giá 5 triệu đô la, trong đó người được bảo hiểm sẽ trả 30.000 đô la tiền phí bảo hiểm mỗi năm. Công ty bảo hiểm kỳ vọng sẽ nhận được và đầu tư tiền phí bảo hiểm đó trong 20-30 năm. Nếu người được bảo hiểm bất ngờ qua đời vào năm thứ ba đóng bảo hiểm, 90.000 đô la đầu tư của người đó sẽ mang lại 5 triệu đô.

Nhìn chung, tôi muốn nói đến loại hình bảo hiểm nhân thọ mà ta sẽ trả phí bảo hiểm trong một số năm nhất định, và rồi người đó sẽ được bảo hiểm cho nhiều năm sau đó (hoặc cho tới khi qua đời). Bởi vì một phần của những khoản thanh toán sớm này sẽ được công ty bảo hiểm đem đi đầu tư, hợp đồng bảo hiểm nhờ đó sẽ kiếm được

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tỷ suất hoàn vốn từ các khoản thanh toán này, bên cạnh những lợi ích mà nó đã đảm bảo sẽ chi trả khi khách hàng qua đời. Thay vì phải bối rối trước những chi tiết phức tạp này, sẽ dễ dàng hơn nếu chỉ quan tâm tới tổng số tiền phải thanh toán, tổng số lợi ích được nhận khi qua đời, các lợi nhuận tài chính được bao hàm trong dòng tiền thanh toán đó và (cuối cùng là) biên lai. Dĩ nhiên, có vô số lựa chọn về bảo hiểm, và tôi thì không phải người môi giới (cũng không chuẩn bị sẵn sàng để đưa ra các tư vấn về bảo hiểm). Nói vậy là đủ để hiểu rằng, với một nhà khởi nghiệp trẻ, loại bảo hiểm nhân thọ phù hợp có thể sẽ có giá trị cao hơn so với vẻ ngoài của nó.

Với tôi, bảo hiểm nhân thọ tựa như máy cắt cỏ. Nếu bạn sống trong căn hộ chung cư hoặc trên sa mạc, mua bảo hiểm quả thật lãng phí tiền bạc. Nhưng có những trường hợp đặc biệt phù hợp các nhà khởi nghiệp – như là, nếu họ sở hữu trang trại, bất động sản, công ty cá nhân hay các tài sản có độ thanh khoản thấp – khi mà hợp đồng bảo hiểm nhân thọ có thể tăng lãi ròng mà họ muốn để lại cho người thừa kế. Trong nhiều trường hợp, hình thức bảo hiểm nhân thọ và cơ cấu hoạch định di sản phù hợp sẽ giúp ta tránh phải thanh lý tài sản (để trả thuế thừa kế bất động sản) mà ta mong muốn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

để lại cho thế hệ sau. Hoặc có lẽ chỉ vì thị trường lúc đó là thời điểm tồi tệ để bán; có lẽ sự qua đời của người được bảo hiểm đã ảnh hưởng tai hại đến hoạt động kinh doanh, bởi vì các tài sản vẫn chưa kịp đạt tới giá trị tiềm năng tối đa, hoặc bởi vì giá bất động sản đang tạm "ngủ yên". Trong những trường hợp đó, khó có công cụ nào khác lại hiệu quả được gần tương đương với bảo hiểm nhân thọ.

Tất cả những điều này làm tôi nhớ đến một câu chuyện ngụ ngôn:

> Tôi sống ở Alexandria, Virginia. Có một cây cầu thu phí qua sông Potomac ngay gần các phòng xử án của Tòa án Tối cao Hoa Kỳ. Khi đang vội, tôi sẽ trả phí qua cầu và về nhà sớm. Tuy nhiên, tôi thường lái xe ra ngoài khu vực trung tâm thành phố và qua Potomac trên một cây cầu miễn phí.
>
> Cây cầu này nằm ngoài khu vực trung tâm Washington D.C. và được sử dụng như một dịch vụ công cộng hữu ích: Cho phép các tài xế đi xa hơn để giảm bớt tắc nghẽn trong giờ cao điểm.
>
> Nếu tôi đi cây cầu thu phí, vượt rào chắn mà không trả phí, tôi sẽ phạm vào tội trốn thuế.
>
> Tuy nhiên, nếu tôi lái xe xa hơn ra ngoài thành phố và đi qua cây cầu miễn phí, tôi lại đang áp dụng biện pháp tránh thuế phù hợp, có lý và hợp pháp, và tôi cũng đang thực hiện một hành động có ích cho xã hội khi làm như thế.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Nếu trốn thuế, tôi sẽ bị trừng phạt. Nếu tránh thuế, tôi nên được khen thưởng.

Bi kịch của cuộc đời là có quá ít người biết rằng cây cầu miễn phí đang tồn tại![1]

Hầu hết chúng ta thường tránh thuế một cách hợp pháp mà không hề nhận ra điều đó. Những người đang có hợp đồng bảo hiểm nhân thọ, quỹ hưu IRA, hoặc những người đã thực hiện các khoản đóng góp (được khấu trừ thuế) cho trường học, nhà thờ hoặc bất cứ tổ chức từ thiện nào, đều đã đi qua cây cầu tránh thuế hợp pháp đó.

Điều này đưa chúng ta tới một vấn đề phức tạp hơn mà rất nhiều nhà khởi nghiệp xuất sắc còn mù mờ: Hoạch định di sản thừa kế và đóng thuế.

Chú thích

1. Mọi người thường nhầm câu chuyện này là của Louis D. Brandeis, người không hề sống tại Alexandria.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 37

Chúng ta thực sự sống trong một thế giới sau thuế

Có lẽ nhận thức sâu sắc nhất về việc đầu tư (khi còn sống) và hoạch định di sản thừa kế (sau khi qua đời) chính là, hầu hết những cân nhắc của chúng ta đều liên quan đến số tiền trước thuế, trong khi trên thực tế, các kết quả ròng mà cuối cùng ta nhận được đều là sau thuế. Việc so sánh hai khoản đầu tư (hoặc chiến lược đầu tư) dựa trên lợi nhuận kỳ vọng trước thuế nghe có vẻ hợp lý, nhưng quan trọng là, phân tích đó đã gây mơ hồ về các kết quả ròng thực sự mà ta có được. Ảnh hưởng của thuế lên khoản đầu tư này có thể khác biệt đáng kể so với khoản đầu tư khác, và chiến lược có vẻ khôn ngoan trong thế giới trước thuế có thể lại là một chiến lược thất bại trong thế giới sau thuế mà chúng ta đang thực sự sống.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Yếu tố gây ảnh hưởng ở đây không chỉ là mức thuế tương đối, mà còn cả thời điểm phải trả thuế. Khái niệm này cơ bản đến mức chỉ cần một ví dụ cũng đủ để minh họa cho nó: Giả sử 2 khoản đầu tư được dự kiến diễn ra trong 20 năm. Khoản đầu tiên là 10.000 đô la trái phiếu và có mức lãi suất 8%/năm. Lãi suất này được tính thuế ở mức 50% thuế thu nhập gộp của bang và liên bang. Giả sử, tiền lãi có thể được tái đầu tư với lãi suất tương tự, khi đó khoản đầu tư 10.000 đô sẽ tăng trưởng thành 21.900 đô sau thuế. Trong trường hợp thứ hai, số tiền 10.000 đô được đầu tư vào cổ phiếu với mức tăng trưởng 7%/năm và được bán vào cuối năm thứ 20. Cổ phiếu tăng lên 38.700 đô la. Sau khi trả xong nhiều loại thuế liên quan đến lãi vốn (với tổng cộng khoảng 35%), giá trị ròng của nhà đầu tư là 28.650 đô la. Trên cơ sở tính toán sau thuế, khoản đầu tư cổ phiếu với mức tăng trưởng 7%/năm có giá trị cao hơn 30 lần so với khoản đầu tư trái phiếu với mức tăng 8%/năm! Hơn nữa, nếu nhà đầu tư có ý định làm từ thiện, anh ta có thể quyên góp số cổ phần tăng giá đó trước khi trả thuế, do đó có thể đóng góp được 38.700 đô la; trong khi ở trường hợp đầu tư còn lại, anh sẽ chỉ có 56% số tiền tương đương từ trái phiếu để quyên góp, mặc dù trái phiếu có lãi suất tăng trưởng cao

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hơn. Thêm vào đó, việc quyên góp sẽ mang lại một khoản khấu trừ thuế từ thiện nữa.

Điều này nghe có vẻ đơn giản. Nhưng có bao nhiêu người sẽ thực sự chọn cổ phiếu có mức lợi nhuận kỳ vọng 7%/năm, thay vì một trái phiếu sẽ tăng 8%/năm, trong vòng 20 năm? Và đây là một ví dụ tương đối đơn giản về việc ta dễ bị đánh lừa thế nào khi chỉ áp dụng cách tính toán trước thuế.

Hầu hết các nhà khởi nghiệp sẽ không phải tập trung vào vấn đề này trong những năm tháng đang xây dựng doanh nghiệp, bởi vì khi đó, tài sản lớn duy nhất mà họ có chính là cổ phiếu trong doanh nghiệp của họ – thứ sẽ phát triển mà không bị đánh thuế cho đến khi được bán ra. Đây cũng là trường hợp tương tự của nhiều chủ sở hữu bất động sản. Họ đang không đánh giá đúng mức những lợi ích bổ sung mà khấu hao tài sản mang lại cho họ so với bạn bè thuộc các ngành nghề khác – những người không được hưởng lợi ích tương tự về thuế. Nhưng có nhiều cơ hội để tối thiểu hóa hơn nữa các gánh nặng về thuế khi cuộc mua bán diễn ra hoặc chủ doanh nghiệp qua đời.

Theo lời Ron Weiner, hầu hết các nhà khởi nghiệp đều thất bại trong việc cơ cấu doanh nghiệp của mình để tối đa hóa lợi nhuận sau thuế

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

– khoản tiền mà đáng ra họ đã kiếm được sau vụ mua bán hoặc để lại cho người thừa kế. Ron là đối tác cấp cao tại một công ty kế toán nhỏ danh tiếng ở New York và bậc thầy về cơ cấu đầu tư và bất động sản. "Về bản chất, các nhà khởi nghiệp luôn tập trung cao độ vào mục tiêu," ông giải thích, "và với hầu hết nhà khởi nghiệp, trọng tâm của sự tập trung chính là công ty".[1] Điều trớ trêu của kiểu tư duy một chiều này là, thuế thu nhập có thể sẽ ngốn khoảng 50% tổng thu nhập kiếm được, trong khi thuế thừa kế bất động sản có thể nuốt chửng khoảng 50% số tiền còn lại. Kết quả là, 75% những gì bạn kiếm được sẽ phải dùng để chi trả tiền thuế trước khi người thừa kế của bạn nhận được 25% còn lại. Ngay cả khi khoản tiền đó đến từ lãi vốn, những người thừa kế của bạn có khi chỉ nhận được 1/3 những gì bạn kiếm được.

Chỉ cần hoạch định di sản thừa kế một chút, các nhà khởi nghiệp sẽ để lại được cho người thừa kế của mình nhiều hơn hẳn. "Người thông minh," Ron bổ sung, "thường phải tự mình giải quyết các vấn đề mà người khôn ngoan đã tránh được ngay từ đầu".

Hoạch định di sản thừa kế một cách khôn ngoan còn đảm bảo rằng, của cải của bạn sẽ tạo ra nhiều lợi ích xã hội hơn. Ví dụ, năm 1998 tôi biết mình sẽ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bán quyền sở hữu trong chuỗi công ty địa ốc, và bán luôn phần của tôi ở chính công ty đang quản lý những công ty địa ốc đó. Trước khi bán, tôi đã quyên góp phần của mình trong công ty chủ quản cho tổ chức từ thiện của tôi, để khi cuộc mua bán thực sự diễn ra, tiền lãi sẽ thuộc về tổ chức đó. Kết quả là, tổ chức này có thể trao hàng triệu đô la cho các dự án từ thiện mà nếu không làm theo cách trên, họ sẽ không bao giờ được số tiền tài trợ này – và không phải đợi cho đến khi tôi qua đời mới thực hiện được.

Một số người hoài nghi sẽ lập luận rằng, các thủ thuật tránh thuế này phải chịu trách nhiệm phần nào cho sự thâm hụt ngân sách chính phủ lớn của chúng ta, nhưng tôi không thấy có bằng chứng nào ủng hộ cho sự kết tội này. Những khoản tiết kiệm từ tiền thuế đã được dùng để đầu tư, và cho tới giờ, tổ chức từ thiện của gia đình chúng tôi đã trao đi rất nhiều phần tiền tiết kiệm đó cho các dự án cải thiện giáo dục, tăng cường an ninh quốc gia và chống biến đổi khí hậu. Các chính phủ trên thế giới đã áp mức thuế cao hơn nhằm chi trả cho hầu hết những hoạt động đó, nhưng ở nước Mỹ thì không như vậy. Với tôi và nhiều nhà từ thiện nhiệt tình khác, tổng số tiền thuế chúng tôi đã trả, *cộng với* số tiền chúng tôi đóng góp cho quỹ từ thiện,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đã vượt xa so với số thuế mà chúng tôi đã phải trả nếu làm khác đi (nếu chính phủ quan tâm đến nhu cầu xã hội đó, chúng tôi đã không phải làm vậy), dù mức thuế cao hơn nữa.

Dưới đây là một trong những ví dụ của Ron để cho thấy việc lập kế hoạch về thuế có thể tạo ra sự khác biệt rất lớn: Nền tảng tạo dựng nên sự giàu sang cho nước Mỹ chính là sở hữu cổ phiếu hoặc vốn chủ sở hữu công ty. Quy định về mã số thuế hiện hành khuyến khích các nhà khởi nghiệp tư nhân – những người đã sẵn sàng rời bỏ doanh nghiệp của mình – bán công ty cho nhân viên thông qua một cơ chế pháp lý là kế hoạch sở hữu cổ phần cho nhân viên (ESOP). Trong những trường hợp nhất định, người bán ESOP có thể sẽ tránh được việc phải trả các loại thuế đánh lên lãi vốn vào thời điểm giao dịch, nếu tiền góp vốn của họ trong công ty được quy đổi cho các loại hình đầu tư khác. Tất nhiên, khi những khoản đầu tư mới này được bán ra, ta vẫn sẽ phải trả toàn bộ số tiền thuế. Tuy nhiên, trong khoảng thời gian trước đó, các khoản hoa lợi trước thuế này có thể được tái đầu tư để tạo thêm thu nhập từ danh mục đầu tư mới. Liệu sẽ có bao nhiêu nhà khởi nghiệp, những người đã sẵn sàng bán công ty, sẽ hành động để nâng cao triển vọng tương lai của nhân

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

viên, nếu họ biết mình sẽ nhận được lợi ích đáng kể về thuế từ việc đó?

Còn một lợi ích khác nếu bạn đang suy nghĩ về việc đưa con cái trở thành đối tác trong doanh nghiệp. Nếu cha mẹ toàn quyền sở hữu doanh nghiệp, rất có thể người con sẽ phải bán doanh nghiệp để chi trả khoản thuế thừa kế, hoặc là giá trị phần thừa kế của con cái trong doanh nghiệp sẽ bị giảm. Nhưng nếu đứa con là một trong các chủ sở hữu doanh nghiệp ngay từ đầu, hoặc đã mua một phần doanh nghiệp vào thời điểm giá trị của nó còn thấp, thì khi đó thuế thừa kế trên phần sở hữu còn lại của cha mẹ ở doanh nghiệp (sau khi họ qua đời) sẽ thấp hơn hẳn. Nếu có sẵn một kế hoạch khôn ngoan để chuyển giao việc kinh doanh của gia đình cho con cái và có đủ thời gian để sử dụng và triển khai nó, khi đó bạn có thể tránh được một phần đáng kể thuế thừa kế mà bạn có thể đã phải trả, và việc kinh doanh của gia đình sẽ ít bị gián đoạn hơn so với khi công ty bị buộc phải bán hoặc thanh lý sau sự ra đi của cha mẹ. Với một vài nhà khởi nghiệp, vấn đề con cái thừa kế được gì chỉ là thứ yếu so với những vấn đề khác trong đời họ (ví dụ như duy trì toàn quyền kiểm soát và tiếp cận tài sản của mình, mặc dù những vấn đề này cũng có thể được giải quyết).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tuy nhiên, nếu bạn giảm khoảng 25-50% giá trị ròng của tài sản mà con cái, người thừa kế hoặc người thụ hưởng khác sẽ nhận được sau này, thì đó nên là quyết định được thực hiện có mục đích và thận trọng. Trên đây chỉ là một vài ví dụ rất đơn giản, nhưng còn rất nhiều phương pháp và cơ cấu hoạch định di sản khác để giúp tối thiểu hóa tiền thuế và tối đa hóa những gì người thừa kế và tổ chức từ thiện có thể thu được từ thành công của nhà khởi nghiệp. Nhưng dù như thế, trừ khi bạn bắt đầu suy nghĩ cẩn thận về lợi nhuận sau thuế (thu nhập, lợi nhuận và thừa kế), bằng không bạn sẽ rất dễ tập trung nhầm mục tiêu.

Tại sao tôi lại nhắc đi nhắc lại điểm này? Bởi vì, như Albert Einstein từng ngụ ý, "Nguồn lực mạnh nhất trong vũ trụ chính là sức mạnh của lãi kép". Ví dụ, người chủ một gia tộc qua đời năm 1986 và 3 tòa nhà trong khối bất động sản của người đó đáng giá 1 triệu đô la. Hãy đơn giản hóa ví dụ và quy định rằng, thuế thừa kế bất động sản là 50% trên 1 triệu đô la, tức là 500.000 đô la. (Tôi không xét khoản miễn thuế trọn đời hiện nay, vì thế hãy coi đây là phân tích cận biên.)

May mắn thay, chủ gia tộc đã sở hữu một hợp đồng bảo hiểm nhân thọ trị giá 500.000 đô la trước khi qua đời 3 năm, trong đó phí bảo hiểm là 15.000

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đô la hằng năm (chủ gia tộc này còn trẻ, vì thế mức phí bảo hiểm khá thấp). Nếu không có hợp đồng bảo hiểm đó, số tiền thừa kế sẽ tăng thêm 45.000 đô la, tổng cộng sẽ hơn 1 triệu đô la một chút trước khi trả thuế thừa kế bất động sản. Tuy nhiên, bây giờ khoản thu 500.000 đô la có được từ bảo hiểm (bởi vì tiền bảo hiểm nằm trong quỹ bảo hiểm cho con cái, và sự thật là, tôi đang tránh thảo luận về cách thức tạo ra quỹ này) đã trả hoàn toàn thuế thừa kế bất động sản. Và những người thừa kế đã được giữ lại các tòa nhà mà không cần phải "gồng gánh" các tòa nhà đó bằng cách vay mượn để trả thuế thừa kế bất động sản. Rồi 30 năm sau, vì các tòa nhà còn nguyên, người con trai tiếp quản danh mục đầu tư và phát triển nó mạnh mẽ: Khối tài sản đã tăng trưởng với lãi kép là 14%, từ 1 triệu biến thành 50 triệu đô la trong vòng 30 năm. Danh mục đầu tư gồm 3 tòa nhà có giá trị 1 triệu đô la vào năm 1986 hiện nay đã là 20 tòa nhà với giá trị 50 triệu đô la. Sự tăng giá này đã thực sự xảy ra với những nhà khởi nghiệp bất động sản thuộc nhóm dẫn đầu ở những thành phố thương mại như New York trong thế hệ vừa qua.

Đối lập với trường hợp trên, khi khoản thừa kế 1,05 triệu đô la không có bảo hiểm nhân thọ, thuế thừa kế bất động sản đã biến 1,05 triệu đô la thành

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

522.000 đô la. Số tiền mặt dùng để thanh toán thuế thừa kế bất động sản kiếm được từ tiền thế chấp 3 tòa nhà, vì thế ngăn cản người con trai phát triển mạnh mẽ danh mục đầu tư. Tệ hơn nữa, một trong những tòa nhà mất khách thuê duy nhất sau một vụ tai nạn năm 1987, rồi ngân hàng tịch thu khoản thế chấp và chiếm hữu tòa nhà. Sau nhiều năm làm việc vất vả, và sau khi đã bù lại sự mất mát từ tòa nhà quan trọng đó, người con trai vẫn có thể đem lại tỷ lệ tăng trưởng kép là 9%. (Hiện nay, ai mà không muốn điều đó chứ?) Sau 30 năm, 9% đó đã biến 1 đô la thành 13 đô la, và biến 522.000 đô la thừa kế đó thành 6,8 triệu.

Năm mươi triệu nhiều gấp 7 lần so với 6,8 triệu. Tất cả là nhờ hợp đồng bảo hiểm nhân thọ với chi phí 45.000 đô la trong 3 năm cuối đời của chủ gia tộc.

"Tôi rất ngạc nhiên," Ron nói, "vì khi nhắc đến việc hoạch định di sản thừa kế, một số nhà khởi nghiệp sắc sảo đã tiếp cận chủ đề này như những học sinh cấp I". Các vấn đề về mặt cảm xúc liên quan đến cái chết là điều khó mà giải quyết. Chúng khiến một số người tê liệt và không thể làm những điều mà rõ ràng sẽ có lợi nhất cho gia đình mình.

Bài học mà các nhà khởi nghiệp của chúng tôi học được là càng sớm chuyển trọng tâm từ "tập

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trung cao độ vào doanh nghiệp" (theo cách nói của Ron) sang góc nhìn rộng mở và tiến bộ hơn về việc tích lũy tài sản gia đình, họ sẽ càng sớm thành công trên con đường tối đa hóa những gì mà người thừa kế và tổ chức từ thiện nhận được (nếu chuyện này quan trọng đối với họ).

Mấu chốt của quá trình chuyển đổi đó là bạn cần hiểu rằng, chúng ta thực sự đang sống trong một thế giới sau thuế. Việc ghi nhớ điều này sẽ thay đổi cách tiếp cận của bạn đối với hầu như mọi khoản đầu tư mà bạn đang cân nhắc.

Khi tôi viết những dòng này vào mùa xuân năm 2017, tổng thống Donald Trump đang tỏ ý sẽ loại bỏ thuế thừa kế bất động sản. Không còn nghi ngờ gì nữa, điều này sẽ khiến những hoạch định di sản thừa kế đã được lập (với những chi phí thực tế đã bỏ ra) trở nên vô nghĩa, và nhiều bậc phụ huynh sẽ than vãn về khoản chi phí đã phát sinh để lập ra các hoạch định di sản thừa kế đó – những thứ sẽ trở nên vô lý hoặc vô ích. Tôi không chắc chi phí này có khác nhiều so với tiền bảo hiểm ô tô – khoản tiền sẽ "lãng phí" khi người ta không gặp tai nạn – hay không. Nếu xu hướng hiện tại ở Hoa Kỳ vẫn tiếp diễn thì việc thâm hụt ngân sách liên bang có lẽ còn lâu mới biến mất. Có vẻ, các chính quyền tương lai vẫn sẽ dựa vào thuế thừa kế bất

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

động sản, không chỉ để tăng doanh thu mà còn vì các vấn đề về bình đẳng thuế khóa. Nếu thuế thừa kế bất động sản bị loại bỏ, tốt hơn là nên tận dụng giai đoạn hiện tại để chuyển giao tài sản cho con cái, chỉ có như thế thì khi thuế được khôi phục, việc chuyển giao đã hoàn tất rồi.

Chú thích

1. Ron Weiner, phỏng vấn (Tháng 09/2016).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

GIAI ĐOẠN 6

Tạo nên ý nghĩa

Các thành viên của Tiger 21 đang làm nên những điều tuyệt vời trong lĩnh vực từ thiện, nhưng thành thật mà nói thì không phải tất cả bọn họ. Một vài người thấy rằng, thảo luận về từ thiện không mấy dễ chịu. Có vẻ họ nghĩ rằng, "Tôi đã cho đi ở văn phòng rồi", tức là họ đã tạo ra nhiều việc làm và trả rất nhiều thuế, nên đã góp phần thúc đẩy cộng đồng rồi. Hẳn là thế, tạo ra việc làm và trở thành một doanh nhân tốt rất quan trọng. Nhưng như vậy đã đủ chưa?

Hầu hết các thành viên của chúng tôi sẽ cho là chưa đủ. Nhờ vào sức ảnh hưởng từ những doanh nhân bạn bè, họ thường thay đổi quan điểm. Charlie Garcia mô tả quá trình đó như thế này, "Lần đầu tiên trong sự nghiệp của họ, các thành

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

viên đó được bao quanh bởi những người đồng nghiệp cũng giàu có như họ (hoặc hơn họ), những người sẵn sàng nói cho họ sự thật. 'Anh đang làm gì vậy? Anh đã có nhiều tiền hơn mức anh có thể tiêu, thế mà anh vẫn làm việc 21 giờ mỗi ngày và thực sự chẳng hiểu rõ 3 đứa con của mình ư? Vỗ vai mình một cái đi: Anh đã làm nên sự nghiệp rồi. Giờ thì bắt đầu tập trung vào điều gì đó sẽ đem lại cho anh sự trọn vẹn'."

Thường thì sau khi diễn ra các sự kiện thanh khoản lớn, các nhà khởi nghiệp sẽ bắt đầu tái xây dựng các kết nối gia đình đã hao mòn trong suốt giai đoạn họ toàn tâm toàn ý xây dựng doanh nghiệp của mình. Tiếp theo, họ bắt đầu suy nghĩ về những việc tốt mà họ ước là mình đã có thời gian và tiền bạc để thực hiện nhiều hơn – những việc mà nhiều năm tháng vừa qua họ không chú ý tới. Tôi thường thấy rằng, khi một nhà khởi nghiệp cam kết đóng góp tiền bạc và thời gian cho một vấn đề, hoạt động từ thiện hoặc tổ chức nào đó mà họ quan tâm, họ đều ước gì bản thân đã thực hiện điều đó sớm hơn.

Trong phần cuối này, chúng ta hãy cùng xem xem tinh thần khởi nghiệp có thể giúp cho hành tinh này trở nên công bằng và thịnh vượng hơn như thế nào.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 38

Ứng dụng kỹ năng vào giải quyết các vấn đề xã hội

Năm 2012, tôi được một nhà khởi nghiệp vô cùng tài năng tới thăm, một người mà tôi đã mất liên lạc cả thập kỷ trước. Anh muốn nói với tôi chuyện gì đó, nhưng anh không nói cụ thể qua điện thoại khi cả hai lên lịch hẹn.

Đôi khi, tôi có thể hơi thiếu nhạy cảm. Hỏi tôi một câu, và tôi sẽ bật ra đáp án như một cỗ máy bán viên kẹo cao su. Vì thế, khi Gary Mendell hỏi tôi dạo này thế nào, tôi nói cho anh về một loạt các khó khăn sức khỏe và kinh doanh, bao gồm cuộc chiến với ung thư mà tôi trải qua kể từ lần cuối chúng tôi gặp nhau. Khi cuối cùng tôi cũng hỏi Gary về những kế hoạch sắp tới, tôi nhận thấy nỗi buồn trong đôi mắt anh. Và khi anh trả lời câu hỏi

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

của tôi, anh bắt đầu khóc. Tôi lắng nghe anh nói, và cũng khóc theo anh.

Anh kể cho tôi về Brian – cậu con trai lớn nhất trong 5 đứa con của anh – đã phải chiến đấu với chứng nghiện ma túy.[1] Gary đã thử mọi cách. Anh gửi Brian tới nhiều chương trình điều trị, các chương trình sinh tồn trong hoang dã để giúp thay đổi nhận thức, các trường nội trú trị liệu và trại cải tạo. Cuộc vật lộn của Brian đã trở thành trọng tâm cuộc đời anh – cũng như cuộc đời của cả gia đình Mendell – trong cả thập kỷ.

Và rồi, vào ngày 20/10/2011, Gary nhận được thông tin mà mọi bậc cha mẹ đều kinh sợ. Brian (khi đó đã cai nghiện hoàn toàn được 13 tháng) viết một bức thư đầy tình cảm để giải thích rằng, sự tỉnh táo không phù hợp với cậu, và cậu không muốn tiếp tục tổn thương mọi người. Ở tuổi 25, cậu treo cổ tự tử.

Gary sụp đổ. Anh tự hỏi liệu còn điều gì anh đã có thể làm tốt hơn trong vai trò người cha không. Và anh cảm thấy thực sự cô đơn. Gary bảo tôi, có một đứa trẻ khác đang sống cùng thị trấn với gia đình họ. Cậu bé tên là Mikey và bị ung thư. Có nhiều người đã gây quỹ hỗ trợ nhằm tìm cách chữa trị cho Mikey. Khi cậu bé qua đời, cả thị trấn khóc

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thương và cố gắng để cậu được nhớ đến bằng cách làm các tấm thẻ và vật kỷ niệm. Cha mẹ của Mikey đã tìm thấy niềm an ủi trong tình yêu và sự hỗ trợ của cộng đồng.

Không ai gây quỹ cho bệnh của Brian. Không ai ôm lấy Brian trong trận chiến của cậu. Và sau khi cậu chết, ngoài gia đình và bạn bè thân thiết, những người duy nhất đến bên cạnh Gary là bạn bè của Brian, một vài người trong số đó cũng đang vật lộn với con quỷ ma túy. Nhiều người kể với Gary rằng, Brian đã giúp họ nhiều như thế nào, vài người nói với Gary rằng Brian đã cứu cuộc đời họ.

Gary muốn làm gì đó để tôn vinh ký ức về Brian, nhưng những gì anh làm được chỉ là nằm trên giường và khóc. Vợ anh đã đóng khung Lời nguyện Thanh thản và đặt nó lên trên tủ đầu giường của anh. Gary bảo tôi rằng, thứ duy nhất giúp anh sống qua những tuần đầu tiên sau khi Brian mất chính là đọc câu đầu tiên trong lời nguyện hết lần này đến lần khác: "Xin Chúa, hãy trao cho con sự an tĩnh để chấp nhận những điều con không thể thay đổi". Khi thời gian trôi đi, anh bắt đầu đọc và suy nghĩ về câu thứ hai, "sự can đảm để thay đổi những điều con có thể". Với sự động viên và kiên nhẫn của vợ, anh quyết định phải hành động. Thành quả của anh chính là một

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bài học về những gì một nhà khởi nghiệp xuất sắc có thể đạt được khi vận dụng tài năng của mình trong lĩnh vực từ thiện.

Cha của Gary lớn lên trong cảnh nghèo túng ở Bridgeport, bang Connecticut và chuyển tới Florida, nơi ông gặp vợ mình và làm công việc bán xe hơi cũ. Nhưng trước khi thực sự an cư ở bang Sunshine, ông nhận được cuộc điện thoại từ người bạn thân ở quê, kể rằng gia đình người đó mới mua một quầy bánh mì kẹp địa phương. Gary nói, nếu cha của anh bỏ ra 500 đô la để thực hiện vụ kinh doanh đó, có lẽ ông đã sở hữu một nửa doanh nghiệp ấy.

Lớn lên vào những năm 1960, Gary và anh trai Steve dành nhiều thời gian rảnh để làm việc ở quầy bánh mì kẹp. Cuối cùng, cả hai đều học ở trường Quản trị Khách sạn Cornell. Steve có được công việc về nghiên cứu thị trường khách sạn, còn Gary tới làm việc tại chuỗi nhà hàng Ponderosa Steakhouse, nơi mà anh sớm được giao cho quản lý 6 nhà hàng và anh yêu quý chúng. Sau đó, anh nhận được cuộc gọi từ đối tác của cha anh: Gary có thể sở hữu một phần của nhà hàng bánh mì kẹp ở Fairfield, Connecticut nếu anh đồng ý điều hành nhà hàng đó.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

"Khi bạn có cơ hội sở hữu một thứ gì đó," Gary nói, "bạn nắm lấy nó." Sau khi nhà hàng của anh mở cửa, anh bắt đầu tìm kiếm địa điểm thứ hai khi – trong bữa tối ngày lễ Tạ ơn – anh quyết định hợp tác với anh trai để chuyển sang kinh doanh khách sạn. Đó là những năm đầu thập niên 1980, khi các nhà khởi nghiệp nhỏ mới khám phá ra sức mạnh của máy tính. Với việc làm chủ được chương trình bảng tính Lotus 1-2-3, Gary đã phát triển một mô hình định giá để đánh giá các khách sạn trong khi Steve bắt đầu tìm kiếm các cơ hội đầu tư.

Họ nhắm tới khách sạn Marriott ở Connecticut, chỉ cách trụ sở General Electric hồi đó 2 dặm. Nhờ màn chào hàng được trợ giúp bởi mô hình định giá của Gary, hai anh em nhà Mendell đã thu hút được một đoàn dài gồm 80 nhà đầu tư với 107.000 đô la mỗi người. "Chúng tôi nhận được 320.000 đô la phí trả trước," Gary hồi tưởng. "Với chúng tôi, nó giống như cả tỷ đô la. Chúng tôi có một văn phòng, một trợ lý và hai cái bàn trị giá 20 đô la." Sau đó, Steve tìm được một mảnh đất tại Princeton, New Jersey. Gary kêu gọi thêm nhà đầu tư và họ xây dựng một khách sạn trị giá 11 triệu đô. Khi khai trương, khách sạn lập tức được định giá 15 triệu đô la.

Tới năm 1990, họ đã có tới hàng chục khách sạn. Và rồi cuộc suy thoái giáng xuống. Họ đã lập giao

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

dịch với công ty tư vấn khách sạn lớn nhất nước Mỹ để mua lại quyền sở hữu một nửa hoạt động kinh doanh quốc tế, và Steve chuyển tới London để xây dựng doanh nghiệp. Gary mắc kẹt với các khách sạn của họ tại Mỹ và phải cắt giảm chi phí để đưa chúng vượt qua bối cảnh tài chính khắc nghiệt.

Năm 1992, Gary thấy lượng lưu trú tại các khách sạn đang bắt đầu tăng chậm chạp, và anh là một trong số những người đầu tiên nhảy trở lại hoạt động mua bán khách sạn. Anh thuyết phục các nhà đầu tư hỗ trợ anh, và từng chút một, anh mua lại 4 khách sạn với giá 60 triệu đô la. Trong vòng một năm, những khách sạn này đạt giá trị 80 triệu đô la. Sau đó, Prudential gọi tới: Nếu công ty phân bổ 100 triệu đô la để mua các bất động sản khách sạn, liệu anh em nhà Mendell có hợp tác với họ không?

Có, họ có hợp tác!

Danh mục đầu tư khách sạn của họ tăng giá, và vào năm 1997, Prudential và anh em nhà Mendell bán danh mục đầu tư này cho Quỹ Tín dụng Khách sạn Starwood với giá 300 triệu đô la. Gary lên làm chủ tịch và được bầu vào ban ủy viên quản trị. Mọi chuyện trở nên thú vị trong một thời gian ngắn. Rất nhanh sau đó, Starwood mua lại chuỗi

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khách sạn Westin và rồi Sheraton, nhưng rồi Gary cảm thấy mình chỉ như mảnh nhỏ trong một công ty ngày càng lớn, nên anh quyết định ra đi.

Giống như nhiều người từng bán công ty của mình, Gary đột nhiên nhận ra, anh đang đơn độc và mắc kẹt với công việc mới mà anh chưa hề được chuẩn bị trước: Nhà quản lý tài sản. Gary nhanh chóng nhận ra anh không hề giàu có như mình tưởng.

Khi Gary ký hợp đồng với Starwood để mua danh mục đầu tư của mình, phần của anh trong thương vụ này là hàng triệu cổ phiếu của Starwood, và sau đó đã tăng gấp đôi (trên giấy tờ) chỉ trong vài tháng nhờ cổ phiếu của Starwood tăng giá. Nhưng vào thời điểm anh ra đi khoảng một năm sau đó, cổ phiếu giảm mạnh đột ngột, và khi anh bán phần cổ phiếu mình đang nắm giữ, thuế đã chiếm mất phần lớn trong số tiền anh nhận được. Anh nhanh chóng nhận ra rằng, nguồn tiền khi đầu tư thụ động không thể tạo ra nhiều thu nhập như anh kỳ vọng.

Lưu ý: Trong môi trường có mức lãi suất thấp như môi trường của chúng ta vài năm trở lại đây, hầu hết các nhà khởi nghiệp – những người từng bán doanh nghiệp để thu lại số tiền lớn, trả thuế sau vụ mua bán,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

rồi kiếm được mức lợi nhuận ròng khiêm tốn từ khoản tiền được đầu tư thụ động – đều thấy rằng, họ đang kiếm được khoản thu thấp hơn hẳn sau khi bán công ty, mặc dù chịu ít rủi ro hơn. Trong nhiều trường hợp, đây là kết quả bất ngờ, nằm ngoài kỳ vọng và không hề được trông đợi. Nói đơn giản, ví dụ, nếu doanh nghiệp kiếm được 2 triệu đô mỗi năm và được bán với giá gấp 7 lần mức thu nhập đó, tức là 14 triệu đô, thì thuế sẽ lấy đi 3 triệu đô và để lại cho nhà khởi nghiệp 11 triệu đô. Số tiền đó được đầu tư thụ động ở mức 3% và có thể đem lại 330.000 đô la thu nhập hằng năm – tương đương khoảng 1/6 thu nhập thường niên mà nhà khởi nghiệp từng kiếm được trước khi bán công ty! Bất kể bạn giàu có đến thế nào, nếu thu nhập của bạn giảm hơn 80%, nó có thể sẽ gây nên những tác động rất lớn; và nếu bạn chưa nghĩ thông suốt điều này trước khi bán công ty, nó sẽ gây ra cảm giác thất bại sâu sắc ngay sau sự vinh quang của thành công.

Có thể nói, chắc chắn 99% người Mỹ sẽ không nhỏ một giọt nước mắt nào cho Gary. Nhưng sau khi bạn đã bán doanh nghiệp của mình và thu được số tiền lớn hơn mọi thứ bạn từng mơ, cú sốc về giá đó khiến Gary cảm thấy dễ bị tổn thương một cách không ngờ. Rồi vụ khủng bố 11/09/2001 đã gây ra sự sụt giảm lịch sử trên thị trường chứng khoán, thu hẹp 1/3 giá trị danh mục

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đầu tư của Gary. Trong lúc nhiều người chỉ thấy nỗi sợ hãi và hỗn loạn trên thị trường, Gary đã nhìn ra cơ hội để mua các bất động sản khách sạn có giá trị với giá hời. Vẫn còn trong những năm đầu tuổi 40, mệt lử với những trận gôn, và lo lắng không biết tiền của mình còn duy trì được bao lâu, anh đã tái hợp tác với anh trai và sử dụng uy tín của họ trong lĩnh vực khách sạn để thu hút các nhà đầu tư tổ chức. Trong thập kỷ tiếp theo, họ xây dựng nên một khối chủ sở hữu/nhà điều hành khổng lồ trị giá 2 tỷ đô với hơn 40 khách sạn và khu nghỉ dưỡng cao cấp và sang trọng. Với tư cách chủ tịch kiêm CEO, Gary đang dẫn đầu cuộc chơi của mình.

Và rồi Brian qua đời. Gary đã hình dung ra cách mà anh muốn tôn vinh ký ức về con trai mình dựa trên những lời mà Brian từng nói với anh, "Một ngày nào đó, xã hội sẽ nhận ra là con bị bệnh và đang cố gắng hết sức mình". Gary muốn ngày đó mau tới bằng cách sử dụng 65.000 đô mà bạn bè đã quyên góp dưới tên Brian cùng số tiền lớn của chính anh để lập nên một quỹ từ thiện nhỏ, mục tiêu là cống hiến cho sứ mệnh xóa bỏ sự kỳ thị với người nghiện. Anh gọi đặt tên cho quỹ đó là *Brian's Wish* (tạm dịch: Điều ước của Brian). Nhưng trước tiên, anh cần một chiến lược.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Anh chuyển giao việc quản lý công ty bất động sản của mình cho những nhà điều hành cấp cao của công ty, để anh có thể cống hiến toàn thời gian cho hoạt động khởi nghiệp của mình. Anh đắm chìm trong các tài liệu về chứng nghiện ngập. Anh kinh ngạc trước một số thông tin. Anh nói, "Tôi đã không biết vấn đề này nghiêm trọng đến thế nào". Có tới 22 triệu người Mỹ nghiện ma túy và rượu, tức là 1 trong 10 người (trên 12 tuổi). Nghiện ngập chính là nguyên nhân gây tử vong nhiều nhất sau bệnh tim và ung thư, giết chết 135.000 người Mỹ mỗi năm. Mỗi ngày có 375 người chết. Mỗi ngày có 375 gia đình mãi mãi tan vỡ. Nào có ai hay?

Anh còn kinh ngạc trước thực tế rằng, phần lớn các nghiên cứu về chương trình phòng tránh và trị liệu hiệu quả trong các tạp chí y khoa đã không được cộng đồng hay hệ thống chăm sóc sức khỏe của chúng ta triển khai. Không phải là không có giải pháp then chốt để giải quyết vấn đề, mà đúng hơn là có nhiều chương trình đã được thiết kế và thử nghiệm, và cả các tài liệu ghi chép hiệu quả của chúng nữa, nhưng tất cả đều không được tài trợ hoặc triển khai!

Là một doanh nhân kỳ cựu từng xây dựng các doanh nghiệp trị giá nhiều tỷ đô la từ hai bàn tay trắng suốt hàng thập kỷ, anh biết rằng mình

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đang nhìn thấy một khoảng cách rất lớn trong thị trường. Những phương pháp điều trị có thể ngăn chặn, xử lý và điều trị nhiều dạng nghiện ngập lại đang không được sử dụng. Một ngành công nghiệp trị liệu bị mất phương hướng và đang bỏ lỡ các nghiên cứu quan trọng có thể gia tăng thành công cho nó. Không có một tổ chức tầm quốc gia nào – như Hiệp hội Tim mạch Quốc gia hay Hiệp hội Ung thư Hoa Kỳ – cống hiến cho giáo dục, gây quỹ cho nghiên cứu, vận động chính sách công và hỗ trợ cho điều trị nghiện. Nếu không có những điều đó, sự kỳ thị bất công về nghiện ngập sẽ không thể bị lật đổ.

Gary biết anh phải làm gì. Rót thêm 5 triệu đô tiền của chính mình vào số tiền quyên góp, anh lập ra Brian's Wish (sau này đổi tên thành Shatterproof), tổ chức quốc gia đầu tiên cam kết bảo vệ những người thân yêu của chúng ta khỏi việc nghiện ngập và chấm dứt sự kỳ thị xung quanh căn bệnh này.

Shatterproof tiếp tục tăng trưởng, theo đuổi các mục tiêu phù hợp với tham vọng của Gary trong 20 năm tiếp theo: Thúc đẩy để giảm 50% số người nghiện rượu và chất kích thích khác, đồng thời giảm một nửa số người chết và chi phí cho nạn nghiện ngập trong xã hội. Con số này được Viện Y

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tế Quốc gia ước tính là hơn 417 tỷ đô la mỗi năm. Để đạt được những kết quả to lớn như vậy, Gary nhận ra Shatterproof cần phải trở thành một tổ chức lớn và mang tầm vóc quốc gia. Điều hành Shatterproof như một doanh nghiệp, Gary đã đặt cho nó sứ mệnh phải cứu được hàng chục ngàn sinh mạng. Anh ấy đang dấn thân trên con đường đầy chông gai để đạt được mục tiêu của mình.

Còn bạn, có vấn đề nào đang khiến bạn thao thức mỗi đêm không?

Chú thích

1. Gary Mendell, phỏng vấn (14/11/2016).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 39

Thúc đẩy hỗ trợ tư nhân/công chúng cho các doanh nghiệp xã hội

Chúng ta đã gặp Ron Bruder trong *Bài học 11* khi tôi chia sẻ câu chuyện về sự nghiệp kinh doanh và từ thiện đáng chú ý của ông. Con gái của Ron làm việc gần Trung tâm Thương mại Thế giới vào ngày 11/09/2001. Mãi đến cuối ngày ác mộng đó, Ron mới nhận được tin rằng con gái đã an toàn. Trước khi sự nhẹ nhõm qua đi, ông quyết định sẽ cống hiến tài năng khởi nghiệp cùng 10 triệu đô tiền của chính mình để tạo ra một tổ chức mà sau này trở thành tổ chức Giáo dục Việc làm, còn gọi là EFE (www.efe.org). Tổ chức này sẽ "nuôi dưỡng niềm hy vọng, sự ổn định và thịnh vượng ở Trung Đông và Bắc Phi" và có lẽ sẽ ngăn chặn một thảm họa 11/9 thứ hai hoặc điều gì đó tệ hơn.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Nhưng bằng cách nào? Ron dành phần lớn thời gian trong 4 năm sau đó để di chuyển và tìm kiếm câu trả lời. Với sự giúp đỡ của một số nhà tư tưởng và lãnh đạo hàng đầu trong khu vực, ông đã xác định được tỷ lệ thanh niên thất nghiệp là vấn đề lớn nhất (khu vực này có tỷ lệ thất nghiệp cao nhất thế giới). Vì vậy Ron – một người Do Thái đến từ Brooklyn đã tạo ra cả một gia tài khi xây dựng các trung tâm bán lẻ, đồng thời làm sạch và phát triển các khu đất công nghiệp cũ – bắt đầu thực hiện mục tiêu thay đổi nền kinh tế ở Trung Đông và Bắc Phi. Với Ron, đào tạo nghề sẽ là then chốt.

"Ban đầu, tôi đến Washington," ông nhớ lại. "Mọi người cười nhạo tôi."[1] Nhưng đó không phải là lần đầu tiên các chuyên gia phẩy tay từ chối ý tưởng sáng tạo của Ron. Kiên nhẫn và có chiến lược rõ ràng, ông bắt đầu kết nối với những doanh nghiệp và các nhà lãnh đạo tư tưởng từ Morocco tới Yemen. Ông tạo dựng mạng lưới và thi thoảng sử dụng tiền của mình. Và rồi năm 2006, ông rời bỏ mọi hoạt động kinh doanh để có thể cống hiến mọi nguồn lực quản lý và tài chính cho "doanh nghiệp mới".

Kể từ 2006, EFE đã đào tạo hơn 40.000 người Ả Rập trẻ có hoàn cảnh khó khăn, dạy họ kỹ năng làm việc và cách tìm kiếm việc làm, đưa hơn 10.500

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

người trong số đó vào làm ở hơn 2.100 tổ chức đối tác, trong đó các công ty thuộc nhóm *Fortune 500* cũng như các công ty vừa và nhỏ tại địa phương. Năm 2011, hàng triệu thanh niên biểu tình ở các thủ phủ trong khu vực suốt thời gian xảy ra làn sóng cách mạng Mùa xuân Ả Rập; vụ biểu tình này càng củng cố tầm nhìn của Ron rằng, thất nghiệp chính là vấn đề trọng tâm trong khu vực. Tạp chí *Time* đã vinh danh ông là một trong 100 người có tầm ảnh hưởng nhất thế giới. Năm 2012, ông được vinh danh là Doanh nhân Xã hội của Năm tại Diễn đàn Kinh tế Thế giới diễn ra ở Davos, Thụy Sĩ.

Ron nói, "Khi tôi dự một buổi lễ tốt nghiệp, nhìn vào đôi mắt một cô sinh viên trẻ và thấy cô bé được trao quyền như thế nào, cuộc đời cô bé đã thay đổi ra sao, tôi thấy gia đình cô vươn mình, tôi nói, 'Đúng! Đây chính là lý do tôi yêu công việc mình đang làm'. Đây là điều thú vị nhất tôi từng làm trong đời mình".

Ron sẽ còn nhiều buổi lễ tốt nghiệp để tham dự. Được cơ cấu như một đơn vị nhượng quyền xã hội, EFE được xây dựng để tạo ra tầm ảnh hưởng dài hạn, lập nên các chi nhánh địa phương của tổ chức phi lợi nhuận EFE ở 8 quốc gia, bao gồm Ai Cập, Jordan, Ma Rốc, Palestine, Tunisia, Yemen, Ả Rập Xê Út và Algeria, được trợ giúp bởi các trung

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tâm hỗ trợ ở Hoa Kỳ, Tây Ban Nha và các Tiểu vương quốc Ả Rập Thống nhất.

Ron và Gary Mendell (Bài học 38) đã theo bước chân các doanh nhân từ thiện vĩ đại của nước Mỹ – từ Andrew Carnegie cho tới Bill Gates – những người đã chuyển các kỹ năng kinh doanh và đam mê của mình sang việc dựng xây các tổ chức phi lợi nhuận lớn với sứ mệnh cải thiện thế giới. Họ đang tạo nên sự khác biệt khổng lồ.

Chú thích

1. Ron Bruder, phỏng vấn (08/11/2016).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài học 40

Theo đuổi lợi ích kép

Triển khai doanh nghiệp xã hội đang ngày một tăng. Những công ty nào theo đuổi các mục tiêu liên quan đến xã hội và coi đó như một phần sứ mệnh của họ (bất kể chủ sở hữu tự coi họ đang ở vị trí nào trong lĩnh vực chính trị hoặc tầng lớp xã hội), thì đều đem lại tiềm năng thu được lợi ích kép cho các nhà đầu tư, tức là cả lợi nhuận tài chính lẫn lợi ích xã hội. Lời giải thích chuẩn mực cho sự tăng trưởng gần đây trong khởi nghiệp xã hội có thể tổng kết trong hai ý. Thứ nhất, các tổ chức hăng hái sử dụng những khoản đầu tư của họ để thu hút vốn từ các nhà đầu tư tư nhân. Thứ hai, thế hệ Y đang áp các giá trị xã hội của họ vào thị trường. Tôi xin bổ sung thêm lý do thứ ba: Thị trường là nguồn lực tốt nhất với lượng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

vốn khổng lồ cần thiết để giải quyết những thách thức đang ngày càng khó khăn trên toàn cầu về đói nghèo, giáo dục, sốt rét, an ninh, lương thực và hơn thế nữa.

Toàn bộ các hoạt động từ thiện của chúng tôi gộp lại vẫn chưa đủ chi phí để tạo ra dấu ấn trong những vấn đề này. Tổng số tiền từ thiện hằng năm ở Hoa Kỳ rơi vào khoảng 320 tỷ đô la. Đó là số tiền lớn. Nhưng khi bạn tính ngân quỹ dùng cho giáo dục và tôn giáo, con số 320 tỷ đô la đó sẽ nhỏ hơn rất nhiều. Trong khi đó, các nhà đầu tư tổ chức ở Hoa Kỳ, Canada và châu Âu – như quỹ hưu trí, công ty bảo hiểm, ngân hàng, quỹ đầu tư quốc gia, các quỹ đầu tư, quỹ đầu cơ, quỹ đầu tư vốn cổ phần tư nhân – đang quản lý *khối tài sản trị giá 75.000 tỷ đô la*.

Chúng ta cần tận dụng số vốn đó càng nhiều càng tốt. Tôi đã thực hiện phần của mình bằng cách đầu tư vào cuộc chiến chống biến đổi khí hậu toàn cầu – vấn nạn mà tôi tin là một trong những công việc khó khăn nhất và có nguy cơ tàn phá cao nhất mà chúng ta phải đối mặt (nhưng đáng buồn là, nó không phải vấn đề duy nhất). Tôi cũng đầu tư các nguồn lực đáng kể để cố gắng giúp mọi người hiểu rõ hơn và chống lại những bố cũng như vũ khí hủy diệt hàng loạt – hai mối nguy

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nghiêm trọng nhãn tiền – nhưng biến đổi khí hậu vẫn là mối quan tâm hàng đầu của tôi. Cũng như phần lớn người Mỹ, tôi tin rằng biến đổi khí hậu đang thực sự diễn ra và là hậu quả do con người gây nên. Tôi cũng tin, như nhiều lãnh đạo doanh nghiệp ở Hoa Kỳ và Lầu Năm Góc, rằng nó đặt ra mối đe dọa nghiêm trọng ngày càng tăng đối với tương lai kinh tế và an ninh quốc gia.

Biến đổi khí hậu đã tăng nhanh do hoạt động đầu tư tư nhân vào nhiên liệu hóa thạch và nông nghiệp. Việc chiến đấu chống lại nó đòi hỏi cơ chế đầu tư có khả năng mở rộng nhanh chóng tương ứng, nhằm tài trợ cho những đổi mới công nghệ về cánh đồng năng lượng gió, tấm năng lượng mặt trời, pin, xe ô tô điện, thiết bị sưởi và làm mát bằng năng lượng địa nhiệt cũng như các yếu tố quyết định khác có thể làm giảm lượng khí thải CO_2, đồng thời vẫn tạo ra những ngành nghề và việc làm mới.

Tôi đã phát hiện ra, số vốn của mình có thể tạo chút ảnh hưởng lên vấn đề đó và vẫn thu được lợi nhuận về tài chính. Tôi còn phát hiện rằng, khởi động doanh nghiệp xã hội không hề dễ dàng.

Hồi năm 1989, tôi đã đầu tư vào công ty Solar Outdoor Lighting Inc. (giờ là Sol Inc.), một công

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ty ở Florida chuyên sản xuất đèn đường sử dụng năng lượng mặt trời thế hệ đầu tiên. Công ty cần vốn, và tôi thì bị cuốn hút bởi ý tưởng về một nguồn năng lượng sạch và không dây. Sol vẫn cần tiền, và tôi tiếp tục hỗ trợ để giữ cho nó sống sót. Tới năm 2007, tôi đã sở hữu 90% công ty. Nó không hề tạo ra lợi nhuận, nhưng tôi đã cam kết với sứ mệnh của công ty và tầm ảnh hưởng mà nó có thể tạo nên đối với môi trường. Theo cách này, tôi coi khoản tài trợ của tôi vào sự thất thoát của Sol như một phần trong hoạt động từ thiện, mặc dù tôi vẫn hy vọng rằng sẽ có ngày tình hình thay đổi, và công ty sẽ sinh lời nhờ giúp giải quyết được một thách thức quan trọng toàn cầu.

Ba năm trước, hậu quả của vụ động đất tai hại đã làm chết 200.000 người và biến thành phố Port-au-Prince của Haiti thành một đống đổ nát. Thời điểm đó, cách mà các sản phẩm của Sol cứu mạng nhiều người đã giúp tôi thấu hiểu sâu sắc về tầm ảnh hưởng của đèn chiếu sáng. Đội của chúng tôi lên một trong những chuyến bay đầu tiên đến hỗ trợ sau động đất. Chúng tôi lắp đặt các đèn chiếu sáng sử dụng năng lượng mặt trời trị giá nửa triệu đô tại sân bay, các trạm cấp cứu khẩn cấp và trạm tiếp tế thực phẩm. Chúng tôi bố trí đèn tại những điểm tìm kiếm và cứu hộ, từ đó

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

giúp hoạt động tìm kiếm không bị gián đoạn và nhanh chóng kéo mọi người ra khỏi đống đổ nát. Đây không phải vấn đề tiền bạc. Chúng tôi đưa nhân sự đến và phải cung cấp bảo vệ vũ trang cho họ vì Haiti hỗn loạn hoàn toàn. Nhưng ít người nhận ra rằng, khi một thảm họa xảy ra, nếu thiếu ánh sáng thì lực lượng cứu hộ, đội ngũ y tế và tiếp tế lương thực khẩn cấp sẽ không thể làm việc sau khi mặt trời lặn.

Thật khó để truyền tải hết cảm giác viên mãn này. Sau đó, tôi bước vào công cuộc nhân rộng tầm ảnh hưởng. Sau thảm họa sóng thần năm 2011 ở Nhật Bản, chúng tôi đã thắp sáng một bến tàu để ngư dân địa phương có thể bắt đầu câu cá lúc 4 giờ sáng và cùng nhau xây dựng lại cuộc sống. Nhưng có một vấn đề: Chúng tôi đang làm điều tốt, nhưng lại không kiếm được tiền để duy trì doanh nghiệp, mà mục tiêu của tôi lại là cả hai. Hầu như những người tôi tin tưởng đều khuyên tôi bán công ty – gia đình, bạn bè và các nhà đầu tư thông minh mà tôi tâm sự tại Tiger 21. Ngay cả tâm trí tôi cũng bảo tôi bán.

Nhưng tôi không thể làm thế. Tôi cảm thấy mình đang đi đúng hướng, ít nhất là đúng với con đường của tôi.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Sự kiên trì của tôi không phải là bất hợp lý. Năng lượng mặt trời và năng lượng gió đang ngày một phát triển mạnh mẽ. Những cải tiến trong các tấm năng lượng mặt trời và dung lượng pin đã gia tăng hiệu quả và giảm chi phí một cách ấn tượng, và giá cả đã giảm. Tôi thực hiện một khoản đầu tư khác vào năng lượng mặt trời, lần này là một công ty đại chúng của Canada chuyên sản xuất loại đèn hỗ trợ máy bay hạ cánh chạy bằng năng lượng mặt trời cho các sân bay ở những nước đang phát triển và những nơi mà quân đội cần xây dựng và vận hành sân bay nhanh chóng. Công ty này còn thiết kế và chế tạo thiết bị hỗ trợ hàng hải sử dụng năng lượng mặt trời (đèn tín hiệu nhấp nháy màu đỏ và xanh lục trên các phao cứu sinh trong phạm vi đường thủy thuộc Đội Bảo vệ Ven biển Hoa Kỳ), và cạnh tranh trực tiếp với Sol trong lĩnh vực đèn chiếu sáng. Mất đến 5 năm, với rất nhiều vốn và vô vàn kiên nhẫn, đến năm 2014, chúng tôi đã sáp nhập hai công ty và đưa khối doanh nghiệp này lên con đường dẫn tới lợi nhuận.

Tôi hợp tác với một CEO tài năng – người đã tập hợp được một đội ngũ tuyệt vời. Công ty của chúng tôi là Carmanah Technologies, hiện tôi giữ chức chủ tịch, đang nhận được các kết quả về tầm ảnh hưởng và lợi nhuận. Đáng mừng hơn, khi

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Carmanah có đà phát triển, tôi đã lấy lại được hàng thập kỷ thua lỗ (ít nhất là trên giấy tờ). Carmanah đã đi từ doanh nghiệp trị giá 6 triệu đô ở mức thấp nhất vào tháng 10 năm 2013, tới hơn 100 triệu đô vào cuối năm 2015. Cổ phiếu đã tăng từ mức thấp 0,90 đô la một cổ phiếu lên xấp xỉ 4 đô la trong cùng kỳ. Chỉ một thời gian ngắn, chúng tôi thực sự đã đạt mức cao nhất là hơn 7 đô la một cổ phiếu!

Dĩ nhiên, có lên thì có xuống. Nhưng với cá nhân tôi, niềm tin vào năng lượng mặt trời, cũng như sự lạc quan và kiên nhẫn bám trụ suốt thời gian dài, đã được chứng minh. Khi Carmanah cuối cùng cũng lập được bảng thành tích lợi nhuận ngày càng tăng, mọi người đã chúc mừng tôi về 24 tháng thành công của Carmanah, như thể đó là tin tức giật gân xuất hiện sau một đêm. Chúc mừng thì đúng thôi, nhưng với tôi, đó là tin tức giật gân 27 năm.

Với tư cách nhà đầu tư về lĩnh vực năng lượng thay thế, tôi thấy những cơ hội thị trường tuyệt vời. Năng lượng mặt trời đã có sức cạnh tranh trên 11 bang, dự tính sẽ cạnh tranh được trên 28 bang vào cuối năm 2017. Châu Âu và châu Á đang đón nhận năng lượng mặt trời nhanh đến mức Cơ quan Năng lượng Quốc tế (IEA) dự đoán rằng, vào năm 2050, năng lượng mặt trời có thể là nguồn năng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lượng lớn nhất, đem đến 27% lượng điện trên toàn thế giới. Các tấm năng lượng mặt trời sẽ tiếp tục rẻ hơn, trong khi hiệu suất của chúng ngày càng tăng lên.

Trong mảng chiếu sáng bằng năng lượng mặt trời – lĩnh vực mà tôi tập trung vào từ lâu – chúng tôi đã đạt tới điểm cong ma thuật trên đồ thị. Trong thập kỷ trước, chi phí năng lượng mặt trời đã giảm 90%, từ 5 đô la/watt* xuống 0,50 đô la/watt, trong khi hiệu quả nguồn sáng đã tăng từ 20 lumen**/watt lên 150 lumen/watt trong các thiết bị LED hiện nay. Tức là, với 5 đô la, trước kia chỉ mua được 1 watt điện và tạo ra 20 lumen ánh sáng, thì ngày nay sẽ mua được 10 watt và tạo ra 1.500 lumen. Đó là sự gia tăng gấp 75 lần về hiệu quả chi phí.

Mặc dù những sự hiệu quả này chỉ tác động tới một phần trong toàn bộ hệ thống, nhưng nó chính là lý do giúp chúng tôi sản xuất đèn chiếu sáng chạy năng lượng mặt trời cho các bãi gửi xe thương mại với giá 800 đô la (mà lại tốt hơn về mọi mặt) so với sản phẩm trị giá 5.000 đô mà chúng tôi bán vài năm trước. Với số bãi gửi xe mới

* Watt là đơn vị đo công suất điện trong hệ đo lường quốc tế.

** Lumen là đơn vị đo cường độ ánh sáng.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ngày một tăng ở Bắc Mỹ, việc chiếu sáng bằng năng lượng mặt trời vừa tiết kiệm hơn lại hiệu quả hơn. Những đèn chiếu sáng bằng năng lượng mặt trời hoạt động tốt tương đương (hoặc hơn) các sản phẩm điện thông thường, đồng thời tiết kiệm chi phí dây đồng và chi phí đào đường chôn dây điện, mà các loại đèn sử dụng lưới điện đòi hỏi. Chưa hết, năng lượng mặt trời còn miễn phí mãi mãi và không gây ô nhiễm.

Từ góc nhìn quản lý, điều thực sự tuyệt vời là những con đường được chiếu sáng bằng năng lượng mặt trời và hàng loạt đèn tại bãi đỗ xe chính là khoản đầu tư năng lượng thay thế duy nhất (mà tôi được biết) sẽ giúp tiết kiệm năng lượng ngay từ ngày đầu tiên. Không cần đến ưu đãi thuế, ngân hàng xanh hay trợ cấp – chỉ cần một đơn đặt hàng thôi.

Tôi còn đầu tư vào các công ty về năng lượng mặt trời khác đang trong giai đoạn chập chững phát triển, trong đó có một sự phát triển thú vị là mái ngói năng lượng mặt trời. Chúng tôi đã đạt được nhiều tiến bộ, nhưng tại thời điểm viết cuốn sách này, có vẻ như Tesla đã nhảy vọt qua công ty của chúng tôi. Theo tôi thì như vậy lại càng tốt. Sự tiến bộ trong ngành mới là quan trọng, bất kể ai tới đích trước tiên.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tôi cũng đã đầu tư xong xuôi vào một công ty năng lượng sóng trong những ngày đầu thành lập. Cho đến gần đây, tôi chưa từng biết rằng, sóng biển có thể tạo ra nguồn năng lượng lớn hơn rất nhiều so với các luồng gió đang thổi quanh Trái đất. Nếu công nghệ này chứng minh được hiệu quả, thì các trang trại sóng ngoài khơi sẽ rẻ hơn và tạo ra nhiều năng lượng hơn, tính trên mỗi đô la được đầu tư (so với số trang trại gió ngoài khơi đang ngày một tăng), và từ đó đóng một cây đinh khác lên "cỗ quan tài" của thứ năng lượng hóa thạch đang phá hủy hành tinh này. Mặc dù rất phấn khích với những khoản đầu tư năng lượng thay thế mới này, tôi vẫn còn hơi thất vọng. Ngay lúc này, tôi đang hủy bỏ một thương vụ đầu tư có vẻ hấp dẫn vào một công ty pin mới và có tiềm năng thay đổi cán cân lưu trữ điện – là yếu tố quyết định trong tương lai của năng lượng thay thế thông minh. Chúng tôi chắc hẳn không phải người duy nhất lạc quan về triển vọng của lĩnh vực pin lưu trữ, nhưng riêng thương vụ đầu tư này thì thất bại.

Tương lai về năng lượng thay thế đã sản sinh ra đủ loại công nghệ mới và doanh nghiệp mới, cung cấp rất nhiều cơ hội đầu tư. Tất cả số vốn đó sẽ tạo ra nhiều việc làm mới, đập tan lời đồn hoang

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đường rằng các giải pháp năng lượng thay thế là những "sát thủ việc làm". Đúng, những người thợ mỏ than sẽ mất việc, nhưng họ có thể được đào tạo để làm những công việc tốt hơn và an toàn hơn trong ngành năng lượng sạch hoặc tại các doanh nghiệp thành công khác, trong một nền kinh tế năng lượng sạch.

Tới cuối năm 2015, có 208.859 người Mỹ đang làm việc trong lĩnh vực năng lượng mặt trời – một lĩnh vực có số việc làm tăng nhanh hơn gấp 12 lần so với phần còn lại của nền kinh tế (theo một khảo sát gần đây được thực hiện trên từng bang). Theo số liệu mới nhất từ Cục Thống kê Lao động, nếu tính cả số việc làm được tạo ra bởi những nguồn năng lượng tái tạo khác là gió, thủy năng, sinh khối và địa nhiệt, cộng với lượng việc làm được tạo ra để giúp gia tăng hiệu quả sử dụng năng lượng trong các tòa nhà, thiết bị, phương tiện vận tải và giao thông công cộng, bạn sẽ có 3,8 triệu việc làm. Và còn rất nhiều việc làm mới nữa sẽ xuất hiện.

Vào lúc này, chưa bao giờ dễ dàng hơn để tạo nên các công ty có trách nhiệm với xã hội: 27 bang đã ban hành đạo luật mới dành cho *các doanh nghiệp kiến tạo lợi ích* để cho phép họ chịu trách nhiệm với không chỉ các cổ đông, mà còn với các

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bên chịu ảnh hưởng từ công việc của họ, chẳng hạn như cộng đồng và nhân viên.

Nếu bạn khao khát muốn trở thành một doanh nhân thành công, đồng thời muốn tạo nên sự khác biệt, hẳn đã đến lúc bạn nên tham gia nhóm những nhà tư bản theo đuổi lợi ích kép mới xuất hiện và ngày một đông đảo hơn. Các thế hệ tương lai sẽ vui mừng vì bạn đã làm điều đó.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Lời kết

Khi quyết định từ bỏ sự nghiệp an toàn của mình để lao vào một dự án mà ngay cả các nhà phát triển dày dặn kinh nghiệm cũng nghĩ là rủi ro – họ còn dùng từ ngữ cay nghiệt hơn cơ – tôi đã không hề coi mình là một nhà khởi nghiệp. Tôi chỉ biết, từ sâu trong thâm tâm, tôi phải thực hiện thương vụ đầu tiên ấy ở thành phố Jersey. Không một sự ổn định nào có thể ngăn cản tôi thử điều đó. Và khi nghe càng nhiều người nói rằng việc này bất khả thi, hoặc bảo tôi thiếu thực tế, hoặc đang sống trong ảo tưởng, tôi lại càng thêm quyết tâm chứng minh rằng, những người hoài nghi đã sai lầm.

Với tôi, việc bất chấp rủi ro và khao khát được trở thành chủ nhân của chính mình có vẻ là thiên hướng bản năng và tự nhiên, như việc hít thở vậy.

Giờ đây, tôi đã hiểu biết hơn. Nếu nói bốn thập kỷ làm việc chuyên nghiệp vừa qua của cuộc

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đời đã dạy tôi điều gì đó, thì đó là: Các nhà khởi nghiệp là một giống loài hoàn toàn khác biệt. Thứ khiến chúng tôi có động lực lại là thứ sẽ khiến cho hầu hết mọi người hoa mắt chóng mặt – ngay cả với những người có thành tích cao trong thế giới kinh doanh.

Hầu hết các doanh nhân đều "bằng mặt mà không bằng lòng" với phương châm "tư duy khác biệt" của Steve Jobs, nhưng tôi ngờ là ngay cả những người phá cách nhất trong số họ cũng sẽ lo lắng khôn nguôi mỗi khi bước ra khỏi vùng an toàn, e sợ trước cơn thịnh nộ của ông chủ và ban lãnh đạo. Ngược lại, hầu hết các nhà sáng lập mà tôi biết đều không thể ngừng tư duy khác biệt. Cứ như họ bẩm sinh đã thế.

Hóa ra, bẩm sinh họ đã như thế thật. Các nghiên cứu đột phá ngày càng nhiều và càng thú vị của các nhà thần kinh học và tâm lý học đã cho thấy, thực sự có sự khác biệt giữa các nhà khởi nghiệp và những doanh nhân truyền thống. Scott Shane, giảng viên Đại học Case Western và tác giả cuốn sách *Born Entrepreneurs, Born Leaders: How Your Genes Affect Your Work Life* (tạm dịch: Nhà khởi nghiệp bẩm sinh, nhà lãnh đạo bẩm sinh: Bộ gen ảnh hưởng đến công việc của bạn như thế nào) đã phát hiện ra rằng, 37-48% xu hướng trở thành

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhà khởi nghiệp là do gen di truyền.[1] Ông và các cộng sự còn tìm ra những phẩm chất đặc biệt, như tư tưởng cởi mở, đã được mã hóa trong gen của chúng ta và có thể dự báo một người có tiềm năng trở thành nhà khởi nghiệp được hay không.

James Koch, tác giả cuốn *Born, Not Made: The Entrepreneurial Personality* (tạm dịch: Bẩm sinh, không phải do rèn luyện: Phẩm chất của nhà khởi nghiệp) cũng ủng hộ những phát hiện này. Nghiên cứu của Koch chỉ ra rằng bất kỳ ai quen biết một nhà khởi nghiệp đều sẽ được tận mắt chứng thực rằng, họ có nguồn năng lượng dồi dào, quyết đoán và không ngại phải "xù lông". Và không một khóa học nào tại các trường kinh doanh có thể dạy người ta những phẩm chất đó.

Theo những gì tôi nhận thức được khi nghiên cứu *Bài học 20*, các nhà khởi nghiệp sử dụng nhiều phần khác nhau trong bộ não hơn hẳn các nhà lãnh đạo doanh nghiệp khác. Trong những phẩm chất giúp các nhà khởi nghiệp vươn lên mạnh mẽ, có rất nhiều phẩm chất chắc chắn sẽ khiến họ thất bại trong những công việc khác. Mặc dù, một số nhà khởi nghiệp thành công mà tôi biết đã cho thấy sự nổi trội trong môi trường ở các tập đoàn lớn, hay trong lĩnh vực pháp lý, kỹ thuật và thậm chí là học thuật; nhưng rất nhiều nhà khởi nghiệp

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

không hề thích hợp để thành công trong những kiểu sự nghiệp truyền thống. Tôi tự nhận ra điều đó ở mình khá sớm: Ý nghĩ phải làm việc cho người khác – bất cứ ai – đều có thể gợi tôi nhớ đến sự không khoan nhượng và cứng nhắc của cha tôi, và tạo cho tôi cảm giác lo âu trầm trọng.

Lối tư duy này hoàn toàn không hiếm ở những nhà khởi nghiệp mà tôi biết. Có lẽ, họ không bị mắc kẹt trong mối quan hệ khó khăn với phụ huynh, nhưng lại mắc chứng rối loạn thiếu tập trung, chứng khó đọc hoặc các khuyết tật học tập khác. Nhưng chính hành động vượt qua thách thức đó lại giúp trui rèn và chuẩn bị cho họ để bắt đầu sự nghiệp tự thân làm nên.

Mặc dù nhiều độc giả có thể đang vật lộn với lựa chọn có nên trở thành nhà khởi nghiệp hay không, và một số cuối cùng sẽ nhận ra là mình không có sự lựa chọn. Vì bất kỳ lý do nào – nền tảng gia đình, phong cách học tập hay cá tính cực kỳ độc lập – thì việc hòa nhập vào một cơ cấu tổ chức quá quy củ đều không phù hợp với họ.

May mắn là, hiện nay có nhiều cách để trở thành nhà khởi nghiệp hơn bao giờ hết. Đúng, có Thung lũng Silicon – một thỏi nam châm đầy sức hút với những người trẻ tham vọng và đam mê

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

các cơ hội kinh doanh về công nghệ cao. Nhưng theo như tôi nhận thấy, thường thì lựa chọn hấp dẫn nhất cho những người mới bắt đầu chính là khởi nghiệp xã hội.

Từ năm 1970, Milton Friedman, nhà kinh tế học nổi tiếng, từng cảnh báo những CEO đang nhiệt tình với hoạt động từ thiện rằng, "trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp chính là làm tăng lợi nhuận". Bản thân tôi còn bị thuyết phục bởi lập luận đó ngay những năm đầu của sự nghiệp. Người trẻ ngày nay thì không hề.[2]

Theo một khảo sát gần đây trên 5.000 người trẻ thuộc thế hệ Y từ 18 quốc gia, hầu hết đều cho rằng ưu tiên hàng đầu của một doanh nghiệp là "để cải thiện xã hội". Những người trẻ đầy ý chí này đang háo hức được đưa các giá trị tư tưởng của họ ra thị trường, và họ có thể lựa chọn con đường trở thành doanh nhân xã hội và tác động tới các nhà đầu tư, với sứ mệnh tạo ra lợi ích kép: Giúp ích cho xã hội và vẫn kiếm được thu nhập tốt.

Khởi nghiệp xã hội chỉ là cách biểu thị mới nhất của thuộc tính mà tôi coi là quan trọng nhất trong mã gen khởi nghiệp: Khả năng kiến tạo những doanh nghiệp và tổ chức hữu ích từ một ý tưởng, không hơn không kém. Trong lịch sử, các nhà khởi

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nghiệp đã tạo ra đa phần số lượng việc làm trong lĩnh vực tư nhân, cũng chính là thứ đã củng cố nền kinh tế của chúng ta kể từ khi thành lập đất nước, qua đó góp phần cải thiện mức sống với tốc độ nhanh chóng nhất từ trước đến nay.

Tôi tin rằng họ sẽ tiếp tục là động lực vận hành của nền kinh tế Mỹ. Nhưng ngay cả một người lạc quan bẩm sinh như tôi cũng đang hoang mang trước những dự báo kinh tế ảm đạm trong thời gian vừa rồi.

Trong 15 năm qua, theo Cục Phân tích Kinh tế Mỹ (BEA), tăng trưởng thu nhập thực tế của nhóm 1/5 dân số nghèo nhất, về cơ bản, đã giảm xuống mức 0 (0,1%). Một nửa nguyên nhân của sự sụt giảm này được cho là do tăng trưởng kinh tế toàn cầu chậm hơn; nửa còn lại là sự gia tăng về nạn bất bình đẳng thu nhập. Theo dữ liệu của BEA, chúng ta đã trải qua 10 năm liên tiếp không đạt mức tăng trưởng 3% cho tổng sản phẩm quốc nội (GDP), tính tới cuối năm 2015. Lần cuối cùng ta ghi nhận một giai đoạn tăng trưởng nghèo nàn như vậy là năm 1930-1933 – tức là, giữa cuộc Đại Suy thoái. Khi tôi đang viết kết luận này vào đầu năm 2017, tăng trưởng GDP đang đứng ở mức 1,4%, mặc dù quý đầu tiên có vẻ còn tệ hơn.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chuyện gì đang xảy ra vậy? Có rất nhiều cách giải thích, nhưng gần đây, cách lý giải nhận được nhiều sự quan tâm nhất là đình trệ kinh niên – một thuật ngữ được nhà kinh tế học Alvin Hansen đặt ra trong giai đoạn Đại Suy thoái để mô tả sự trì trệ trong thời gian dài.[3]

Nhà kinh tế học tại Đại học Harvard kiêm cựu Bộ trưởng Ngân khố Hoa Kỳ, Lawrence Summers đã lập luận rằng, sự trì trệ này là vấn đề về cầu (không phải về cung) – một sự kết hợp giữa lạm phát thấp và tình trạng thừa mứa tiết kiệm trên toàn cầu đã dẫn đến tổng cầu sụt giảm tại những khu vực có thu nhập cao trên thế giới, chẳng hạn như Mỹ và châu Âu.

Nhưng trái với Summers, nhà kinh tế học Robert Gordon, trong cuốn sách nổi tiếng *The Rise and Fall of American Growth: The U.S. Standard of Living Since the Civil War* (tạm dịch: Sự trỗi dậy và sụp đổ của quá trình tăng trưởng ở Mỹ: Mức sống tại Hoa Kỳ kể từ cuộc nội chiến) đã lập luận rằng, sự trì trệ thực ra lại là "vấn đề về cung", là kết quả của việc thay đổi công nghệ chậm chạp. Ông tin rằng, chuỗi các phát minh đột phát từng biến đổi mức sống của thế giới trong giai đoạn 100 năm từ 1870 đến 1970 – như nước máy, bồn cầu, điện, điện thoại, đường sắt, ô tô, du lịch hàng không, truyền

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hình, máy tính và thuốc kháng sinh – đã kết thúc trọn vẹn vòng đời của chúng. Ông không cho rằng, những đột phá khoa học và công nghệ trong tương lai sẽ có tác động tương đương những đột phá từng xuất hiện xuyên suốt thế kỷ đặc biệt kia.

Mọi phần trong tôi đều thiên về *phía không đồng tình!* Tôi tin rằng tham vọng và năng lượng của các nhà khởi nghiệp Mỹ cuối cùng sẽ chứng minh rằng Gordon sai. Nhưng tôi không thể lờ đi thực tế rằng, ngay trong thời điểm này, khi mà những thay đổi và sáng tạo công nghệ – những thứ có thể tạo ra nhiều việc làm hơn và tái khởi động cỗ máy kinh tế của chúng ta – sẽ đóng vai trò then chốt, các nhà khởi nghiệp có vẻ đang là sinh vật sắp tuyệt chủng trên đất Mỹ.

Ian Hathaway và Robert E. Litan, chuyên viên phân tích dữ liệu mới nhất của Cục Điều tra Dân số Hoa Kỳ cho một báo cáo năm 2014 của Brookings có tựa đề *Declining Business Dynamism in the United States* (tạm dịch: Sự suy giảm động lực kinh doanh ở Hoa Kỳ), đã viết rằng, "Lần đầu tiên trong lịch sử 30 năm dữ liệu của chúng ta, số doanh nghiệp bị khai tử vượt quá số doanh nghiệp được khai sinh".[4] Họ còn phát hiện ra rằng tỷ lệ khởi nghiệp, tức là số công ty mới trên tổng số công ty, đã giảm gần một nửa trong giai đoạn từ năm 1978 đến năm 2011.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành Gallup, Jim Clifton cũng chỉ ra những số liệu tương tự trong một bài viết năm 2015 mang tên *American Entrepreneurship: Dead or Alive?* (tạm dịch: Khởi nghiệp ở Hoa Kỳ: Còn hay mất?), qua đó lưu ý rằng, bất chấp sự khoe khoang thường thấy từ các chính trị gia ở cả hai đảng lớn, tỷ lệ khởi nghiệp của Mỹ trong nhóm các nước phát triển lại không có gì đáng để tự hào: Hungary, Đan Mạch, Phần Lan, New Zealand, Thụy Điển, Israel và Ý đều có các tỷ lệ tương đối về hoạt động khởi nghiệp cao hơn Mỹ.[5] Ngay cả trong lĩnh vực công nghệ vốn vẫn được lý tưởng hóa, ta cũng đã thấy sự sụt giảm tỷ lệ khởi nghiệp kể từ bong bóng dot-com hồi đầu những năm 2000.[6] Theo lập luận của Clifton, sự thiếu hụt số lượng doanh nghiệp mới đột ngột này "chính là vấn đề kinh tế quan trọng nhất của chúng ta".

Mặc dù các trường kinh doanh có nhiều chương trình giảng dạy về điều hành doanh nghiệp, các hoạt động khởi nghiệp vẫn đang trên đà giảm. Số nhà khởi nghiệp dưới 30 tuổi đang ở mức thấp nhất trong vòng 24 năm qua – không có gì đáng ngạc nhiên nếu xét đến mức giảm 48% trong giá trị ròng của các hộ gia đình dưới 30 tuổi, kể từ khi cuộc khủng hoảng tài chính năm 2007–2008 diễn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ra. Các ngân hàng đã ngừng cho vay ngay khi khủng hoảng nổ ra, và đến nay họ vẫn còn do dự. Ngay cả các nhà đầu tư mạo hiểm cũng trở nên thận trọng hơn. Đến cuối năm 2015, họ đã phân bổ tiền của mình vào "các công ty tư nhân vững mạnh nhất" như Snapchat và Lyft, khiến nguồn quỹ dành cho khởi nghiệp xuống tới mức thấp nhất trong 4 năm – một sự giảm tốc kéo dài qua quý I năm 2016.[7]

Thêm vào đó là những gánh nặng về chi phí đại học và sau đại học mà người trẻ tuổi ngày nay đang phải chịu; và không có gì lạ khi rất nhiều người trẻ thuộc thế hệ Y cảm thấy sợ việc triển khai công ty của chính họ. Trong một nghiên cứu thường niên của một giảng viên môn kinh doanh tại trường cao đẳng Babson, 41% người Mỹ từ 24-35 tuổi (tăng từ 24% năm 2001) – những người nhìn thấy cơ hội khởi nghiệp – thừa nhận rằng, "nỗi sợ thất bại" đã ngăn họ làm điều đó.[8] Đây không chỉ là một con số đáng lo ngại mà còn là mối đe dọa cho tương lai của nền kinh tế Mỹ.

Trong cuốn sách mới nhất *Thank You for Being Late* (tạm dịch: Cảm ơn vì đến trễ), Thomas Friedman đã nói về các cơ hội phi thường được tạo ra từ cuộc cách mạng công nghệ mà chúng ta đang chứng kiến.[9] Sự kết hợp của nhiều yếu tố,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bao gồm công suất tính toán mạnh mẽ hơn và giá rẻ hơn bao giờ hết, khả năng lưu trữ lớn hơn và chi phí thấp hơn, các kênh liên lạc gần như miễn phí và các mạng lưới kết nối tới gần như tất cả mọi người... đang trao quyền cho các cá nhân trên khắp thế giới để họ thành lập một doanh nghiệp có quy mô toàn cầu. Với số ít người tương đối may mắn, những xu hướng này tạo ra các cơ hội phát triển chưa từng thấy trong lịch sử loài người. Nhưng vẫn tồn tại thực tế là, nhiều tiến bộ trong số này đang thay thế sức lao động của con người bằng tự động hóa, và các công nghệ theo xu hướng đó đang hút vốn đầu tư ra khỏi tầm tay những công ty khởi nghiệp khác – những công ty có thể tạo ra nhiều việc làm hơn trên mỗi đô la đầu tư.

Cùng với sự suy giảm mức tăng của hoạt động khởi nghiệp, việc phân bổ không đều về vốn đầu tư mạo hiểm tới những công ty khởi nghiệp công nghệ đầy thú vị – những công ty không tạo ra nhiều việc làm (xét một cách tương đối) – và sự thay thế lao động bằng máy móc và công nghệ ngày một tăng, khi đó cơn bão hoàn hảo đầy gió lốc sẽ hình thành và đè bẹp tầng lớp lao động. Với việc các nhà khởi nghiệp trẻ trong lĩnh vực công nghệ có thể tạo ra khối tài sản hàng tỷ đô la chỉ sau một đêm, nền kinh tế nói chung đang tăng trưởng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

vùn vụt, và cũng dễ hiểu khi tầng lớp lao động và trung lưu cảm thấy họ đang bị đối xử bất công.

Những xu hướng tiêu cực này ngầm chứa sức ảnh hưởng rộng vượt xa yếu tố kinh tế đơn thuần. Trong bài phát biểu nổi tiếng vào cuối nhiệm kỳ, Dwight Eisenhower đã thảo luận về các trụ cột an ninh quốc gia: Ông mô tả nó như một chiếc ghế ba chân. Trong khi sức mạnh quân sự hiển nhiên là một chân ghế, thì sức mạnh kinh tế và sức mạnh xã hội dân sự là hai chân ghế còn lại. Một quốc gia không thể trở nên mạnh mẽ hay an toàn nếu thiếu nền kinh tế mạnh. Chúng ta đã chứng kiến thực tế từ sự sụp đổ của Liên Xô. Và chúng ta sẽ không thể có một nền kinh tế mạnh mẽ và một tầng lớp trung lưu lành mạnh (và theo đó là một xã hội dân sự ổn định) mà thiếu các hoạt động kinh doanh sôi động.

Bạn chỉ cần nhìn Israel là sẽ thấy ví dụ về sức mạnh kinh tế cần thiết của quốc gia này – thứ đã giúp cho đất nước Israel bảo đảm được nhu cầu thiếu cân đối của họ về chi tiêu quốc phòng. Nếu Israel không phải *quốc gia khởi nghiệp*, khả năng bảo đảm cho các nhu cầu an ninh của họ sẽ bị tổn hại nghiêm trọng. Chủ đề về tình trạng xã hội dân sự của chúng ta sẽ được thảo luận trong một cuốn sách khác, nhưng khi một nền kinh tế đang suy

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

giảm tương đối (hoặc không phát triển đầy đủ), hoặc những lợi lộc có được từ thành công không được san sẻ công bằng cho toàn xã hội, thì khi đó các tổ chức dân sự có thể sẽ trở thành tác nhân gây gia tăng bất hòa. Nếu dòng chảy cảm xúc chính trị này chống lại các nhà khởi nghiệp đang cố gắng tạo ra việc làm – những người có thể tạo nên nhiều thành tựu nhất để tiếp nhiên liệu cho cỗ máy tăng trưởng – thì việc tái tạo đà tăng trưởng cần thiết để đối mặt với các thách thức trong tương lai sẽ khó khăn hơn nhiều.

Nếu Eisenhower còn sống đến hôm nay, tôi ngờ là ông ấy sẽ kinh hãi khi giai cấp chính trị đang nỗ lực quá ít để giúp đảo ngược các xu hướng tiêu cực đó. Nhiều nhà khởi nghiệp – tôi xin bổ sung là, họ có tư tưởng chính trị rất đa dạng – tin rằng, ngày nay, việc thành lập một công ty thành công khó khăn hơn nhiều so với các giai đoạn trước trong lịch sử nước ta (nhờ vào các quy tắc và quy định liên tục được ban bố từ Washington).

Các báo cáo gần đây đã cho thấy, họ đã đúng khi chỉ ra những cơn gió ngược chiều đang ngăn cản các nhà khởi nghiệp nâng cánh giúp doanh nghiệp của mình thành công. Ví dụ, trong báo cáo của Brookings về sự suy giảm động lực kinh doanh, Hathaway và Litan nhấn mạnh rằng, ngày

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

càng nhiều doanh nghiệp thành công đang chặn đứt đường tiến của những đối thủ tiềm năng bằng cách vận động cơ quan lập pháp tạo ra các quy định tuyển dụng cồng kềnh nhằm hạn chế khả năng các kỹ sư và nhân viên kỹ thuật chuyển sang công việc khác.[10]

Phải thừa nhận rằng, các điều khoản thiếu tính cạnh tranh đã phục vụ tốt cho doanh nghiệp của tôi, giúp đảm bảo rằng việc làm của các nhân viên hiện tại sẽ không gặp rủi ro (chưa kể tới tôi và khoản đầu tư mà tôi bỏ ra) khi các nhân viên khác "nhảy thuyền" với ý tưởng độc quyền của công ty chúng tôi. Nhưng tôi không thể không tự hỏi, liệu một phần lý do khiến Thung lũng Silicon bùng nổ mạnh mẽ có phải là vì California cho rằng, không thể thi hành các điều khoản thiếu tính cạnh tranh như vậy hay không.

Các hiệp hội chuyên nghiệp đã thuyết phục các nhà lập pháp tiểu bang thiết lập những yêu cầu nghiêm ngặt về thủ tục giấy tờ nếu muốn thành lập hoặc điều hành doanh nghiệp, từ đó ngăn chặn, ví dụ như các điều dưỡng cao cấp và chuyên viên vệ sinh răng miệng triển khai các dịch vụ nhất định nào đó ngoài phòng nha sĩ hoặc phòng khám. Trong một bài báo ấn tượng vào năm 2015, nhà kinh tế học James Bessen đã nói về "cách mà các lợi ích đặc

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

biệt có thể làm suy yếu tinh thần khởi nghiệp" là "những năm 1950, chỉ 70 ngành nghề có yêu cầu cấp phép; năm 2008 là hơn 800 ngành nghề".[11]

Các nhà lãnh đạo của chúng ta sẽ làm thế nào để biện minh cho việc bỏ bê (trong vài ngành nghề là đeo gông vào cổ) tinh thần khởi nghiệp của người Mỹ – cỗ máy tạo việc làm vĩ đại nhất lịch sử? Sẽ cần bao nhiêu doanh nghiệp phá sản mới khiến họ thức tỉnh? Có bao nhiêu công ty khởi nghiệp đã quyết định mở cửa hàng ở các quốc gia khác? Có bao nhiêu người trẻ sẽ đầu hàng khi đứng trước các ý tưởng có thể tạo ra việc làm?

Các chính sách cụ thể đang giúp tối đa hóa khả năng thành công của các nhà khởi nghiệp sẽ được đề cập trong một cuốn sách khác, hoặc hàng ngàn cuốn sách khác. Nhưng chắc chắn là, ngay cả trong môi trường chính trị có sự phân cực lớn mà chúng ta đang sống, ai cũng sẽ đồng ý rằng, quốc gia sẽ được hưởng lợi từ việc xuất hiện càng nhiều công ty mới càng tốt, và những công ty này phải theo đuổi các đột phá sáng tạo và phát triển các dịch vụ mới thú vị – và tạo ra các công việc với mức lương tốt – trong mọi ngành nghề trên thế giới.

Sự xoay chuyển đó chỉ có thể xảy ra nếu chúng ta đánh giá cao tài năng, kỹ năng và tư duy của

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

những nhà sáng lập doanh nghiệp thành công – cũng là điểm khác biệt của các nhà khởi nghiệp – để các nhà hoạch định chính sách và những vị lãnh đạo tư tưởng hiểu rõ hơn về những thách thức đặc biệt mà nhà khởi nghiệp phải đối mặt; và các điều kiện tốt hơn nào có thể cho phép họ tạo ra doanh nghiệp giúp tăng trưởng nền kinh tế và vươn tới thế kỷ 22.

Cuối cùng, chính những kẻ mộng mơ trong số chúng ta sẽ giữ cho giấc mơ Mỹ tồn tại – tồn tại vì tất cả chúng ta.

Chú thích

1. Adam Heitzman. "How Entrepreneurship Might Be Genetic," Inc. (27/01/2015). Truy cập tại http://www.inc.com/adam-heitzman/how-entrepreneurshipmight-be-genetic.html.
2. Milton Friedman, "A Friedman Doctrine-The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits," *New York Times* (13/09/1970).
3. Alvin Hansen, Hiệp hội Kinh tế Mỹ (1938).
4. Ian Hathaway và Robert E. Litan, "Declining Business Dynamism in the United States," Viện Brookings (Tháng 05 năm 2014); và "Young Entrepreneurs: An Endangered Species?" *Wall Street Journal* (02/01/2015).
5. Jim Clifton, "American Entrepreneurship: Dead or Alive?" Business Journal (13/01/2015).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

6. John Haltiwanger, Ian Hathaway và Javier Miranda, "Declining Business Dynamism in the US High-Tech Sector," E. W. Kaufmann Foundation, tháng 02/2014; Ben Casselman, "The Slow Death of American Entrepreneurship," *Five Thirty Eight* (15/05/2014).

7. Olivia Zaleski, "Start-up Funding Deals Lowest in Four Years," *Bloomberg.com* (07/04/2016).

8. Donna Kelly, "Endangered Species – Young Entrepreneurs," *Wall Street Journal* (02/01/2015).

9. Thomas Friedman, *Thank You for Being Late: An Optimist's Guide to Thriving in the Age of Accelerations* (New York: Farrar, Straus và Giroux, 2016).

10. James Surowiecki, "Why Startups Are Struggling," *MIT Technology Review* (15/06/2016).

11. James Bessen, "The Anti-Innovators: How Special Interests Undermine Entrepreneurship," *Foreign Affairs* (Tháng 1-2/2015).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

Địa chỉ: Số 175 Giảng Võ, Hà Nội
Điện thoại: (024)3 851 5380 / Fax: (024)3 851 5381
Website: www.nxblaodong.com.vn
Email: info@nxblaodong.com.vn

Chi nhánh phía Nam
Số 85 Cách mạng Tháng Tám, Quận 1, Tp Hồ Chí Minh

DÁM NGHĨ LỚN ĐỂ THÀNH CÔNG

Chịu trách nhiệm xuất bản
Giám đốc - Tổng biên tập
Võ Thị Kim Thanh

Biên tập	Tạ Thị Thu Hà
Vẽ bìa	Khôi Nguyên
Trình bày	Lam Hạ
Sửa bản in	Bình Bình

In 2000 bản, khổ 13x20,5 cm tại Công ty Cổ phần In và Thương mại Prima. Địa chỉ: Số 35, Ngõ 93 Hoàng Quốc Việt, Cầu Giấy, Hà Nội. Số xác nhận ĐKXB: 3694-2018/CXBIPH/08-228/LĐ. Quyết định xuất bản số 2010/QĐ-NXBLĐ cấp ngày 28 tháng 12 năm 2018. Mã ISBN: 978-604-59-5640-3. In xong và nộp lưu chiểu Quý I năm 2019.

ĐỐI TÁC LIÊN KẾT:
CÔNG TY TNHH VĂN HÓA VÀ TRUYỀN THÔNG 1980 BOOKS

Trụ sở chính tại Hà Nội:
15C, ngõ 193 Trung Kính, Cầu Giấy, Hà Nội.
Tel: 0243.7880225 / Fax: 0243.7880225

Chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh:
134/11, Lý Chính Thắng, Phường 7, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh.
Tel: 0283.933.3216
Website/link đặt sách: www.1980edu.vn
Email: right@1980books.vn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ