

NHỮNG MẸO MỤC KINH DOANH TỪ THỰC TIỄN

Túi khôn

NHỮNG MẸO MỤC TRÊN THƯƠNG TRƯỜNG

Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn

Liên hệ về dịch vụ bản quyền: copyright@alphabooks.vn

THE KNACK

Copyright © Norm Brodsky and Bo Burlingham, 2008

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

T Ú I K H Ò N

Bản quyền tiếng Việt © 2010 Công ty Sách Alpha

Cuốn sách được xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền giữa Penguin Group Inc., và Công ty Sách Alpha.

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Sách Alpha.

Bìa: Nguyễn Ngọc Thùy
Biên tập viên Alpha Books: Bùi Thu Hà

NHỮNG MẸO MỤC KINH DOANH TỪ THỰC TIỄN

**BO BURLINGHAM & NORM
BRODSKY**

TÚI KHÔN

NHỮNG MẸO MỤC TRÊN THƯƠNG TRƯỜNG

Nguyễn Hồng Hải *dịch*



TÚI KHÔN

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Hợp tác xuất bản



Bảo trợ thông tin



Các thành viên sáng lập Cộng đồng Small Giants Việt Nam



NHỮNG MẸO MỤC KINH DOANH TỪ THỰC TIỄN

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

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

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

Túi khôn chứa đựng tất cả các bài viết, bài phân tích và tư vấn, trả lời độc giả dựa trên việc điều hành các công ty có thực, nhằm chỉ cho độc giả cách đối mặt với những thử thách và cách áp dụng “túi khôn”, các mẹo mực kinh doanh để đứng vững trước sóng gió thương trường, cách nắm bắt mọi cơ hội dù nhỏ nhất để có thể đạt được thành công - những điều không được đào tạo, hướng dẫn trong bất kỳ trường kinh doanh nào. *Túi khôn* được coi như một hồ lô mà những người đang bắt đầu khởi sự kinh doanh có thể tìm kiếm trong đó những ý tưởng, kế hoạch, lời khuyên để phát triển doanh nghiệp của mình.

Bo Burlingham, đồng tác giả của cuốn sách, là tác giả cuốn *Những người không lồ bé nhỏ* đã được Alpha Books

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

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

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

quyết định mở rộng doanh nghiệp, những mẹo mực hàng ngày, việc thuê người quản lý...

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

Trong nỗ lực phát triển Cộng đồng Small Giants của Việt Nam, cộng đồng những doanh nghiệp vừa và nhỏ xuất sắc nhất của Việt Nam, chúng tôi xin trân trọng giới thiệu với độc giả cuốn sách này. Chúng tôi tin rằng cuốn sách sẽ mang lại cho các bạn rất nhiều bài học thực tiễn từ những doanh nhân tài ba nhất nước Mỹ.

Tháng 10/2010

NGUYỄN CẢNH BÌNH
CEO Alpha Books

MỤC LỤC

Giới thiệu: Bí quyết kinh doanh... và làm thế nào để có nó	11
Chương 1: Làm thế nào để kinh doanh thành công.....	17
Chương 2: Yếu tố quan trọng.....	45
Chương 3: Tại sao những người khởi nghiệp thất bại.....	78
Chương 4: Tiền nằm ở đâu	103
Chương 5: Những con số thần kỳ	131
Chương 6: Nghệ thuật thương lượng.....	159
Chương 7: Bắt đầu bằng một thương vụ	181
Chương 8: Thương vụ tốt, thương vụ xấu và thương vụ nên từ bỏ.....	205
Chương 9: Khách hàng cần giữ chân	230

Chương 10: Những hành động khiến khách hàng rời bỏ công ty.....	244
Chương 11: Quyết định tăng trưởng	259
Chương 12: Trở thành ông chủ	279
Chương 13: Công việc duy nhất không thể giao phó.....	302
Chương 14: Bán hàng là môn thể thao đồng đội	325
Chương 15: Ai đó hãy cứu tôi!.....	351
Chương 16: Khi học trò sẵn sàng, thầy giáo sẽ xuất hiện ..	380
Chương 17: Đồng hành cùng gia đình Stone.....	406

Giới thiệu

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

Tất cả chúng ta đều có những người cố vấn kinh doanh cho riêng mình dù không phải lúc nào chúng ta cũng nhận ra vai trò của họ. Người cố vấn đầu tiên và vĩ đại nhất của tôi là một doanh nhân độc lập, một người làm việc tự do tại New York. Ông là một người bán rong truyền thống. Ông đến tận nhà và bán cho khách hàng mọi sản phẩm thiết yếu từ quần áo đến dụng cụ gia đình... Người ta coi xe hàng rong của ông như một cửa hàng bách hóa di động mà ông là vừa là người quản lý, vừa là nhân viên. Ông tự đảm nhiệm mọi chức năng kinh doanh – từ mua hàng đến sổ sách, quản lý tín dụng và thu công nợ. Thình thoảng, tôi được tham gia hành trình kinh doanh với ông. Tôi hỏi ông rất

nhiều, và ông giải thích cho tôi động cơ công việc của ông. Và những lời giải thích đó là một trong những khái niệm kinh doanh quan trọng nhất mà tôi học được cho đến ngày hôm nay.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tôi tin rằng hầu hết mọi người đều có thể phát triển thói quen tư duy mà tôi đang đề cập và sử dụng chúng để có được thành công như họ mong ước. Không phải mọi người đều thành công ở cùng mức độ hoặc theo

cùng một cách thức. Trong kinh doanh, cũng như trong các lĩnh vực khác, một số người có tài năng thiên phú hơn những người khác. Tất cả chúng ta không thể là Tiger Woods, Picasso, hay Shakespeare, nhưng chúng ta đều có thể học chơi golf, học vẽ, hoặc sáng tác thơ, và đều có thể học được cách để trở nên độc lập về tài chính.

Điều tôi muốn nói đến trong cuốn sách này là lối tư duy đã được thử nghiệm trong suốt 17 năm qua – ngay từ khi tôi bắt đầu cố vấn cho Bobby và Helene Stone, (tôi sẽ kể lại trải nghiệm này trong chương 1 của cuốn sách). Công việc với họ đã góp phần tạo nên một bài trên tờ *Inc.* của Bo Burlingham, sau này ông trở thành đồng tác giả với tôi khi chúng tôi ra mắt chuyên mục *Mẹo mục* vào tháng 12 năm 1995. Thông qua chuyên mục này, tôi bắt đầu liên lạc với hàng nghìn người muốn khởi nghiệp, những người đang trong quá trình bắt đầu khởi sự kinh doanh, những người đã và đang vật lộn với hàng loạt rắc rối trong sự nghiệp kinh doanh của mình. Họ viết thư cho tôi từ khắp nơi trên thế giới. Họ là những nhà phát triển phần mềm, người môi giới bảo hiểm, nhân viên nhân sự cấp cao, nghệ sỹ, người lắp đặt hồ bơi, thợ đồ bê tông, thợ đóng bàn ghế, nhân viên bán hàng, thợ làm bánh và thợ làm nển.

Tôi đọc tất cả email của họ và trả lời nhiều nhất có thể. Mỗi năm, tôi cũng chọn ra tám đến mười người để cố vấn cho họ về những vấn đề cơ bản. Bạn sẽ được tìm hiểu về các vấn đề của một số cá nhân này trong cuốn

sách. Mục tiêu của họ hoàn toàn khác nhau: xây dựng một doanh nghiệp khổng lồ, khởi sự một trung tâm chăm sóc sức khỏe hàng ngày, trở nên độc lập về tài chính và có nhiều thời gian hơn cho gia đình. Xét cho cùng, mỗi người có một định nghĩa khác nhau về thành công nhưng đều có một điểm chung là khao khát hạnh phúc hơn, giàu có hơn, cuộc sống có ý nghĩa hơn và tạo dựng một thế giới tuyệt vời hơn cho con cháu. Mục tiêu của tôi là giúp các doanh nhân phát triển những thói quen tư duy cần thiết để đạt được điều đó. Từ thành công của một vài người bạn mà tôi đã cố vấn, tôi tin rằng nỗ lực của tôi không hề vô ích.

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

Chương 1

LÀM THẾ NÀO ĐỂ
KINH DOANH THÀNH CÔNG

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

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

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

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

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

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

Và điều thú vị nhất trong hoàn cảnh này là tôi không biết liệu mình có thể dạy cho một người bao nhiêu điều

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

ĐIỀU QUAN TRỌNG ĐẦU TIÊN

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

Thực tế, mục tiêu ban đầu của mọi doanh nghiệp là tồn tại đủ lâu để biết liệu nó có khả thi hay không. Tôi không quan tâm đến loại hình kinh doanh của bạn hoặc bạn có bao nhiêu vốn. Bạn không bao giờ biết được liệu một công việc kinh doanh có khả thi hay không cho đến khi bạn thật sự bắt tay thực hiện nó. Nhưng một dự án khả thi chỉ là một bước trên con đường đến đích, và tôi muốn biết đích ở đây là gì. Tôi sẽ lắng nghe những mục tiêu mà mọi người cho rằng không thể đạt được trong

kinh doanh, mục tiêu sẽ phù hợp với công việc kinh doanh, hoặc mục tiêu hoàn toàn phi thực tế mà bạn đang xem xét. Tôi đang lắng nghe những động cơ thật sự thúc đẩy con người. Thông thường, nó là thứ gì đó thiên về cảm xúc.

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

Khi đã xác định được mục tiêu, bạn hãy trở lại với vấn đề tính khả thi. Tôi nói với Bobby và Helene: “Nghe này, tôi không biết liệu việc bán hàng của các bạn có thật sự là một công việc kinh doanh hay không, và tôi cũng không biết liệu các bạn có thể điều hành nó như một doanh nghiệp thật sự hay không. Nhưng trước tiên, chúng ta phải xem liệu nó có đáng để chúng ta dành thời gian và công sức hay không. Chúng ta phải chắc chắn, ít nhất trên giấy tờ, rằng các bạn có đủ cơ sở để tiến hành.”

Ngay lập tức, Bobby bắt đầu nói về kế hoạch marketing của anh. Tôi ngắt lời anh và hỏi Helene về

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

Bobby nói: “10 nghìn đô-la.”

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

Bobby nói: “15 nghìn đô-la.”

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

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

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

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

LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH

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

Để tránh việc đó, trước tiên bạn phải nhận ra rằng nguồn vốn của bạn là có giới hạn. Tất cả mọi người đều có một nguồn vốn nhất định khi khởi nghiệp và không ai

tránh được điều đó. Vấn đề quan trọng là bảo đảm rằng bạn có đủ vốn để bắt đầu và để duy trì công việc kinh doanh cho đến khi xác định được liệu công việc đó có khả thi hay không. Thời điểm xác định được tính khả thi là khi công việc kinh doanh có thể tự tạo ra đủ tiền mặt để chi trả hóa đơn. Một bản kế hoạch kinh doanh là cách dự đoán tốt nhất cách thức để bạn có thể đạt được sự khả thi đó.

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

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

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

Anh nói: “20 nghìn đô-la.”

Tôi nói: “Anh có 20 ngày làm việc trong một tháng. Nghĩa là mỗi ngày anh sẽ kiếm được 1.000 đô-la. Điều đó có thực tế không? Đơn hàng trung bình của anh có giá là 40 đô-la, tức là mỗi ngày anh phải bán được 25 đơn hàng. Thời gian làm việc 8 tiếng. Nghĩa là 3 đơn hàng mỗi giờ, bằng cách chào hàng qua điện thoại. Nghĩa là 20 phút một đơn hàng. Anh nghĩ mình có thể làm được không?” Việc này chắc chắn đã buộc anh phải đối mặt với thực tế. Điều tôi muốn là dự đoán hợp lý, tính toán có căn cứ. Bobby nhận ra dự đoán doanh thu trong tháng 7 của anh là bất khả thi. Vì thế, anh lập một bản kế hoạch mới, sau đó, chúng tôi nghiên cứu kỹ lưỡng, từng tháng một, cho đến khi có được một kế hoạch doanh thu cả năm hợp lý.

Tiếp theo là bước quan trọng nhất: xác định lợi nhuận gộp. Khi đã có kế hoạch doanh thu hợp lý, bạn có thể phân tích chúng theo loại hàng hóa, tính chi phí giá vốn hàng bán (COGS). Bạn lấy doanh thu trừ đi COGS, và tính được lợi nhuận gộp hay hệ số biên lợi nhuận gộp của bạn (nếu tính theo phần trăm doanh thu). Theo quan điểm của tôi, lợi nhuận gộp là con số quan trọng nhất trong bất kỳ công việc kinh doanh mới nào. Nó quyết

định những yếu tố khác trong công việc kinh doanh – tổng số vốn cần thiết, khối lượng hàng bán, tổng số tiền bạn có thể trang trải, thời gian cần thiết xác định tính khả thi, thậm chí cả tính khả thi của kế hoạch kinh doanh.

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

Chính vì thế, hãy nhớ rằng lợi nhuận gộp là điều quan trọng nhất, là nhân tố quyết định đối với công việc kinh doanh của bạn. Bạn phải sử dụng lợi nhuận gộp để thanh toán chi phí cho mọi vấn đề – tiền lương nhân viên, tiền thuê nhà, hóa đơn điện thoại, gas, điện, photocopy... Nếu hệ số biên lợi nhuận gộp của bạn là 10%, bạn cần 10 đô-la doanh thu cho 1 đô-la chi phí chỉ để hòa vốn. Nếu hệ số biên lợi nhuận gộp của bạn là 40%, bạn chỉ cần 2,5 đô-la doanh thu cho 1 đô-la chi phí. Sự khác biệt này mang tính quyết định khi bạn bắt đầu kinh doanh với một số vốn giới hạn. Hệ số biên lợi nhuận gộp của bạn càng cao thì doanh thu mà bạn cần để trang trải chi phí càng thấp, và nguồn vốn của bạn

càng có thể duy trì lâu dài. Và, đối với hầu hết những doanh nghiệp mới, thời gian luôn mang tính sống còn.

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

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

Một nguyên nhân khác khiến việc lập kế hoạch kinh doanh trở nên cần thiết là vì nó sẽ giúp bạn biết được tổng số vốn cần để khởi nghiệp. Con số đó đến từ dự đoán

dòng tiền mặt. Trong hầu hết các trường hợp, thời gian đầu dòng tiền mặt tích lũy được rất ít, tháng này qua tháng khác, và đến khi công việc kinh doanh có được bước đột phá, dòng tiền mặt mới bắt đầu được cải thiện. Tuy nhiên, nếu dòng tiền mặt dự đoán của bạn không bao giờ được cải thiện, công việc kinh doanh không khả thi, thì bạn nên tìm việc khác để làm. Nhưng nếu công việc kinh doanh khả thi, trên lý thuyết, số vốn khởi nghiệp cần thiết của bạn sẽ bằng với lượng tiền mặt thiếu hụt lớn nhất trong dự đoán. Cũng trên lý thuyết, nếu bạn đầu tư số tiền đó vào công việc kinh doanh, bạn cần đề phòng khả năng cạn kiệt tiền mặt. Trên thực tế, tôi luôn luôn tăng số tiền đó lên ít nhất 50%. Chẳng hạn, với Bobby và Helene, có vẻ như họ sẽ thâm hụt khoảng 15 nghìn đô-la tiền mặt trong tháng tồi tệ nhất. Vì thế, tôi nói với họ, công việc kinh doanh chắc chắn cần đầu tư khoảng 25 nghìn đô-la, nhưng họ chỉ bỏ ra trước 15 nghìn đô-la.

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

Hỏi Norm

Norm thân mến!

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

Norbert,

Norbert thân mến!

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

Norm

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

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

VƯỢT QUA ÁM ẢNH DOANH THU

Hầu hết các doanh nhân đều bị ám ảnh về doanh thu khi lần đầu bước chân vào lĩnh vực kinh doanh. Họ muốn thấy doanh thu tăng lên từng tháng, từng ngày, từng giờ. Chính tôi cũng vậy, tôi cũng không quan tâm đến bất cứ điều gì khác ngoài doanh số hàng tuần của công

ty. Các nhà đầu tư của tôi cũng thế. Họ không bao giờ hỏi tôi về lợi nhuận. Tất cả những gì họ muốn biết là doanh thu. Đó là nỗi ám ảnh doanh thu. Bạn sẽ luôn nghĩ rằng mình cần tập trung tất cả vào việc tạo ra doanh thu. Điều đó rất nguy hiểm, đặc biệt khi bạn kinh doanh ở tầng hầm với số vốn ít ỏi.

Tại sao? Bởi vì doanh thu không đồng nghĩa với tiền mặt, và tiền mặt là thứ bạn cần để tồn tại. Nếu bị cạn kiệt tiền mặt, bạn sẽ phá sản. Nhưng thực tế bạn chỉ có một số vốn giới hạn. Nếu lợi nhuận gộp của bạn không đủ để trang trải các chi phí, bạn phải lấy vốn để bù đắp khoản chênh lệch. Nếu cứ tiếp diễn như vậy, bạn sẽ rơi vào tình trạng lạm dụng vốn và nhanh chóng cạn kiệt. Điều này đã tạo ra hai quy luật quan trọng mà tất cả các doanh nghiệp mới bắt đầu đều cần hiểu và thực hiện. Thứ nhất, bảo vệ nguồn vốn của bạn, chỉ sử dụng nó vào những việc chắc chắn sẽ làm tăng dòng tiền mặt trong ngắn hạn. Thứ hai, duy trì hệ số biên lợi nhuận gộp hàng tháng ở mức cao nhất có thể. Đừng theo đuổi bất kỳ thương vụ nào có hệ số biên lợi nhuận thấp.

Chắc hẳn bạn sẽ nghĩ những quy luật này khá đơn giản, nhưng để tuân thủ chúng, bạn cần đặt ra cho mình những nguyên tắc và kỷ luật nhất định. Bạn sẽ rất dễ đi chệch hướng, và đa phần là do nỗi ám ảnh doanh thu. Bobby là ví dụ điển hình cho vấn đề này. Anh được đào tạo luôn tư duy và hướng đến doanh thu trong hơn 14 năm làm nghề bán hàng. Anh chưa bao giờ nghe nói đến

lợi nhuận gộp. Nhiệm vụ của anh là bán càng nhiều hàng càng tốt với mức giá được ấn định bất kể hệ số biên lợi nhuận gộp mà anh mang lại lớn hay nhỏ.

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

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

Thứ hai, anh ấy đã lãng phí thời gian. Anh nên sử dụng thời gian để theo đuổi khách hàng có hệ số biên cao, thông thường là khách hàng mua số lượng ít. Ngoài ra, còn một quy luật nữa, đó là: tận dụng thời gian để phát triển mối quan hệ với những khách hàng có hệ số biên cao nhất. Để những khách hàng có hệ số biên thấp tự tìm đến bạn, sau đó đàm phán để tăng giá. Vấn đề quan trọng hơn, Bobby duy trì công việc kinh doanh dựa vào một khách hàng có thể mua hàng với giá trị 10 nghìn đô-la mỗi tháng. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu khách hàng đó không thể thanh toán, thanh toán quá chậm hoặc chỉ trả tiền nếu Bobby liên tục gọi điện nhắc nhở? Đó là một rủi ro, và rủi ro với khách hàng lớn cũng sẽ lớn hơn rất nhiều so với một khách hàng đơn lẻ. Bobby đã mạo hiểm mà không hiểu rõ điều đó, và sai lầm đó xuất phát từ nỗi ám ảnh doanh thu. Những người bán hàng hương hoa hồng như Bobby từng làm không bao giờ lo lắng về lương bổng.

Đừng hiểu sai ý tôi. Tôi không nói nỗi ám ảnh doanh thu lúc nào cũng xấu. Nó vẫn tốt miễn là bạn có thể cân bằng được nó. Chỉ vì bạn không thể cân bằng doanh thu không có nghĩa là bạn cũng sẽ phớt lờ các phần khác của công việc kinh doanh. Bạn phải tìm hiểu, nắm bắt tất cả mọi việc, hoặc nếu không bạn sẽ không thể tồn tại. Bạn sẽ gây ra rất nhiều sai lầm nghiêm trọng cho vấn đề tài chính – chỉ để tránh một tháng có doanh số thấp. Chính vì vậy, thà có một tháng, thậm chí là nhiều tháng có doanh số thấp, hơn là để hệ số biên lợi nhuận gộp của

bạn trượt dốc. Tôi nhận ra rằng rất khó để một người bán hàng – và hầu hết các doanh nhân cũng đều là những người bán hàng – chấp nhận điều này, nhưng trên thực tế, nó rất quan trọng. Vì sao? Vì mục tiêu của bạn, vì mục tiêu dài hạn của bạn – điều bạn đã quyết định trước khi lập kế hoạch kinh doanh. Bobby và Helene muốn có được sự độc lập tài chính. Nhưng vấn đề đặt ra là liệu công việc kinh doanh này có giúp họ thực hiện được điều đó không? Họ cần phải tìm ra câu trả lời cho chính mình. Nỗi ám ảnh doanh thu có thể khiến các doanh nghiệp không thể thay đổi được mục tiêu dài hạn, không thể đặt ra chỉ tiêu doanh số và cuối cùng là không thể xác định được tính khả thi của công việc kinh doanh... Do đó, nếu bạn có nhiều tháng có doanh số tồi tệ, điều đó có nghĩa là gì? Kết quả đó sẽ cho bạn biết nhiều điều, chẳng hạn như công việc kinh doanh của bạn hoàn toàn không khả thi, hoặc bạn không đủ khả năng bán hàng ở mức hệ số biên lợi nhuận gộp cao để đạt mục tiêu. Chính vì vậy, bạn cần phải tập trung vào vấn đề này.

Lựa chọn phổ biến của mọi người trong trường hợp này là tự lừa dối bản thân bằng một chuỗi những tháng có doanh số cao với hệ số biên lợi nhuận gộp thấp. Và việc này rất đơn giản. Chỉ cần hạ giá sản phẩm thấp hơn đối thủ cạnh tranh, khi đó bạn có thể đạt được mọi mức doanh số mà bạn muốn. Bạn sẽ nghĩ công việc kinh doanh của mình vẫn đang rất ổn. Bạn sẽ không cạn kiệt tiền mặt miễn là doanh thu của bạn tiếp tục tăng và bạn

có thể thu tiền trước khi chi trả. Vấn đề là, số chi phí bạn cần trả lại nhiều hơn mức bạn có thể. Bạn vỡ nợ, và bạn không hiểu tại sao. Trên thực tế, điều này vẫn thường xuyên xảy ra. Chính vì vậy, cách tốt nhất để tránh tình huống đó xảy ra là tuân theo các nguyên tắc trên và theo dõi sát sao các con số. Nếu bạn quan sát kỹ lưỡng, bạn sẽ thấy một bức tranh tổng quát về công việc kinh doanh của mình và bạn sẽ hiểu được điều gì đang thật sự diễn ra. Bạn sẽ hiểu có phải mình sắp lâm vào tình cảnh phá sản đó không và rằng liệu đã đến lúc nên thử một cách khác hay chưa.

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

Nhiệm vụ của tôi lúc này là giúp mọi thứ trở nên khả quan nhất – và giúp Bobby tập trung vào những thương vụ có hệ số biên cao. Bobby và Helene đang cố gắng để có được hệ số biên trung bình là 40%, nhưng đồng thời vẫn chấp nhận những thương vụ có hệ số biên 9%. Vì vậy, tôi đề nghị Helene phải quản lý hệ số biên của những thương vụ. Nếu họ có một thương vụ

với hệ số biên dưới 20%, Bobby sẽ phải hỏi Helene xem liệu họ có nên chấp nhận thương vụ đó hay không. Thông thường, cô ấy sẽ nói không. Bobby cảm thấy rất bực mình vì điều đó. Anh đã có cơ hội nhận được một đơn hàng trị giá 3 nghìn đô-la với hệ số biên lợi nhuận gộp là 13%, và sẽ nạp thêm 390 đô-la vào ngân hàng. Nhưng Helene vẫn không chấp nhận thương vụ đó và Bobby cáu giận hỏi cô: “Làm sao công việc kinh doanh này có thể tiến triển được nếu chúng ta cứ từ chối các thương vụ như thế này?” Bobby vẫn không thể hiểu một thương vụ có biên lợi nhuận thấp có thể hủy hoại công việc kinh doanh như thế nào. Những điều này hoàn toàn không giống với những gì anh đã làm và đã quen trong suốt 14 năm qua.

Tuy nhiên, cuối cùng Bobby cũng vẫn tuân thủ kế hoạch đã đề ra. Dần dần, hệ số biên lợi nhuận gộp của họ được cải thiện, và cơ sở khách hàng được mở rộng. Sau một năm, chúng tôi tập hợp lại, xem xét các con số, các vấn đề và phát hiện ra rằng công việc kinh doanh bị thiếu hụt 5 nghìn đô-la, và lẽ ra họ không thể duy trì công việc kinh doanh này nếu thiếu trợ cấp thất nghiệp của Bobby. Tôi cảnh báo với họ rằng, năm thứ hai sẽ khó khăn hơn năm thứ nhất rất nhiều nếu họ không có tiền trợ cấp, và trên thực tế, họ đã gặp khủng hoảng khi có hai tháng liên tục tồi tệ. Tôi đưa ra cho họ hai lựa chọn và đề nghị họ chọn một trong hai cách: Họ có thể đầu tư thêm 10 nghìn đô-la bằng tiền tiết kiệm, hoặc họ sẽ không nhận lương trong hai tháng. Họ chọn giải pháp thứ hai.

Hỏi Norm

Norm thân mến!

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

Scott,

Scott thân mến!

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

— Norm

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

GIAI ĐOẠN “CHÍN MUỘI”

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

có thể bạn sẽ không nhận ra chúng. Và nếu những thay đổi đó là xấu, chúng có thể nhanh chóng hủy hoại bạn.

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

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

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

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

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

Sau giai đoạn “chín muồi”, việc phát triển kinh doanh trở thành vấn đề cần được quan tâm hàng đầu. Rõ ràng đó là một sự thay đổi lớn so với trước đây – một giai đoạn tốt lành, nhưng sự thay đổi này kéo theo nhiều hệ quả. Nó mở ra cả một thế giới tiềm năng mà bạn không thể nghĩ đến trong giai đoạn khởi sự. Khi bạn còn phải dựa vào nguồn vốn bên ngoài, bạn còn cần phải tập trung xây dựng công việc kinh doanh. Chẳng hạn bạn phải rất thận trọng trong việc thử nghiệm các sản phẩm hoặc dịch vụ mới, ít nhất cho đến khi công việc kinh doanh của bạn được mở rộng và an toàn. Nếu bạn không có đủ thời gian, tiền bạc để chi trả cho việc thử nghiệm thì điều đó có nghĩa là bạn đang sống dựa vào một nguồn vốn có giới hạn. Bạn phải làm mọi thứ có thể để đạt đến tính khả thi của công việc kinh doanh trước khi cạn vốn.

Bước vào giai đoạn này, toàn bộ bức tranh về công việc kinh doanh của bạn sẽ thay đổi. Khi đó, bạn sẽ

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

Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là bạn được phép khinh suất. Thực tế, có rất nhiều doanh nghiệp tỏ ra lo là khi đã đạt đến giai đoạn “chín muồi”. Thông thường, những doanh nghiệp tỏ ra lo là với việc phát triển là những doanh nghiệp đạt được giai đoạn “chín muồi” nhờ kết hợp giữa vận may và bản năng, chính vì thế, họ không bao giờ hiểu được động lực để phát triển công việc kinh doanh của mình và rơi vào lối mòn ám ảnh doanh thu. Họ tìm kiếm doanh thu bằng mọi cách và sau khi đạt được nó, họ cảm thấy hào hứng, phấn chấn và chìm ngập trong trạng thái phờ phạc. Họ bỏ ngoài tai những cảnh báo và chộp lấy bất kỳ cơ hội mới nào xuất hiện. Trong những trường hợp đó, nếu công việc kinh doanh chủ đạo của bạn đủ vững vàng, bạn sẽ duy trì

được trong một thời gian. Vì thế, hãy cố gắng tránh vướng vào rắc rối bằng cách trung thành với các quy luật và theo dõi sát sao các con số. Các con số giúp bạn cân bằng cảm xúc, kiềm chế tính tự mãn và nhắc nhở bạn rằng dù tiền mặt của bạn có thể tự sinh, nhưng nó cũng có giới hạn, và nó vẫn có thể cạn kiệt.

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

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

Nhưng điều quan trọng nhất khi đó là họ đã đạt được mục tiêu do chính họ đặt ra khi khởi nghiệp. Vào năm kinh doanh thứ ba, họ đạt mức doanh thu 482 nghìn

đô-la, tăng 162,3 nghìn đô-la so với năm đầu tiên, và hệ số biên lợi nhuận gộp trung bình luôn giữ ở mức ổn định là 39%. Họ đã thật sự đạt được mục tiêu độc lập về tài chính.

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

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

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

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

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

NHỮNG ĐIỂM MÀU CHÓT

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

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

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

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