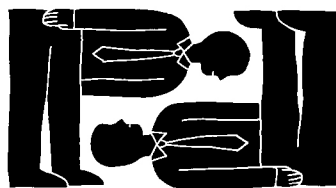


# MỤC LỤC

## 10 GIỚI THIỆU

### KHỞ ĐẦU NHỎ, TỰ DUY LỚN KHỞ NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN KINH DOANH

- 20 **Mơ được, làm được**  
Vượt qua khó khăn khi khởi nghiệp
- 22 **Có khoảng trống trên thị trường, nhưng liệu có thị trường trong khoảng trống đó?**  
Tìm một phân khúc riêng có lợi nhuận
- 24 **Bạn có thể biết tất cả những gì cần biết về hoạt động của đối thủ cạnh tranh bằng cách nhìn vào thùng rác của họ**  
Tìm hiểu về cạnh tranh
- 28 **Bi mật của kinh doanh là biết những điều không ai biết**  
Khác biệt trên thị trường



- 32 **Đầu tiên hay tốt hơn**  
Giành lợi thế
- 40 **Hãy bỏ tất cả trứng vào một giỏ và trông chung chiếc giỏ**  
Quản trị rủi ro
- 42 **Máy mắn là cố tức của mô hình. Càng có nhiều mô hình thì bạn càng may mắn**  
May mắn (và làm thế nào để gặp may)
- 43 **Mở rộng tầm nhìn, duy trì thế ổn định trong khi vẫn tiến về phía trước**  
Chuyển sang giai đoạn thứ hai
- 44 **Không có gì tuyệt vời được tạo ra trong chốc lát**  
Nền tảng trưởng nhanh cơ nào
- 46 **Vai trò của CEO là tạo điều kiện để mọi người phát triển**  
Từ doanh nhân đến lãnh đạo
- 48 **Thói quen thường khó cảm nhận cho đến khi đã trở thành thâm căn cố đế**  
Không ngừng thay đổi thông lệ kinh doanh
- 52 **Công ty là một tổ chức sống cần phải liên tục thay da đổi thịt**  
Tự đổi mới và thích nghi

- 58 **Thành công là vô nghĩa nếu không tăng trưởng và phát triển liên tục**  
Đường cong Greiner
- 62 **Nếu bạn tin vào điều gì đó, hãy làm việc cả ban đêm và cuối tuần – bạn sẽ không cảm thấy mình đang làm việc**  
Khởi nghiệp với ít vốn

## THẮP LỬA LÃNH ĐẠO VÀ NHÂN SỰ

- 68 **Quản lý làm đúng việc, lãnh đạo làm việc đúng**  
Lãnh đạo giỏi
- 70 **Một người không thể thông minh bằng cả tập thể**  
Giá trị của làm việc nhóm
- 72 **Sáng tạo phải là hoạt động phổ biến và liên tục: mọi người, mọi lúc, mọi nơi**  
Sáng tạo và phát minh
- 74 **Bất đồng quan điểm giúp tăng sự thú vị, nâng cao tinh thần và thúc đẩy cải thiện chất lượng**  
Cảnh giác với người ba phải
- 76 **Quản lý hay lãnh đạo giỏi không tự nhiên mà có**  
Những vị thần quản lý
- 78 **Lãnh đạo là người biết đường, đi đúng đường và chỉ đường**  
Lãnh đạo hiệu quả

- 80** Làm việc nhóm là nhiên liệu giúp người bình thường đạt được kết quả phi thường  
Tổ chức nhóm làm việc và nhân tài
- 86** Lãnh đạo tạo điều kiện cho nhân tài làm công việc phù hợp với năng lực  
Tận dụng tối đa năng lực của nhân tài
- 88** Phát triển không nhất thiết phải là tiến về phía trước  
Tu duy vượt giới hạn
- 90** Nhân viên càng được việc thì càng dễ kích lệ  
Tiền bạc có phải là động lực?
- 92** Hãy là một enzym - chất xúc tác cho sự thay đổi  
Thay đổi cuộc chơi
- 100** Rắc rối lớn nhất đối với các giám đốc điều hành là tính tự cao  
Ngạo mạn và báo ứng
- 104** Văn hóa là cách thức giải quyết vấn đề của một nhóm người  
Văn hóa tổ chức
- 110** Trí tuệ cảm xúc là sự giao thoa của trái tim và khối óc  
Phát triển trí tuệ cảm xúc
- 112** Quản trị là sự hội tụ của nghệ thuật, khoa học và kỹ năng  
Vai trò quản trị theo Mintzberg

**114** Lắm thầy thiếu ma  
Tránh lối tu duy tập thể

**115** Nghệ thuật cùng nhau tu duy độc lập  
Giá trị của sự đa dạng

---

## SỬ DỤNG TIỀN HIỆU QUẢ QUẢN LÝ TÀI CHÍNH

---

**120** Đùng để bản thân dính dáng đến kinh doanh gian lận  
Chơi theo luật

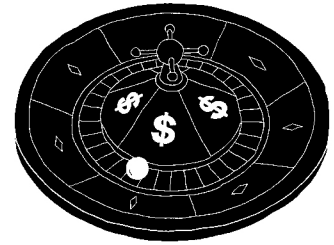
**124** Giám đốc điều hành phải là người không háo hởi  
Lợi nhuận trước, bóng lộc sau

**126** Nếu tài sản được gửi vào nơi có lãi, bạn sẽ thu được gấp đôi  
Đầu tư và cổ tức

**128** Vay ngắn hạn, cho vay dài hạn  
Dùng tiền tạo ra tiền

**130** Quyền lợi của cổ đông cũng là quyền lợi của chúng ta  
Trách nhiệm giải trình và quản trị

**132** Tạo ra sản phẩm tốt nhất với chi phí thấp nhất, trả mức lương cao nhất có thể  
Nhân viên là khách hàng



**138** Tận dụng OPM - Tiền của người khác  
Ai chịu rủi ro?

**146** Boi ngược dòng. Đi lối khác.  
Bỏ qua hiểu biết thông thường  
Bỏ qua lối tu duy bầy đàn

**150** Nhất tột nhì nợ  
Đòn bẩy và rủi ro vượt mức

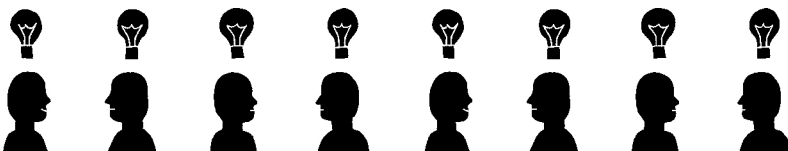
**152** Tiền là vua  
Lợi nhuận so với dòng tiền

**154** Chỉ khi thủy triều xuống mới biết ai đang bơi mà không mặc áo bơi  
Rủi ro ngoại bang

**155** Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu là một mục tiêu tài chính có thể đưa doanh nghiệp vào thế bất lợi  
Tối đa hóa tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu

**156** Vai trò của cổ phần tư nhân càng quan trọng thì càng mang lại nhiều rủi ro  
Mô hình cổ phần tư nhân

**158** Phân bổ chi phí theo nguồn lực tiêu thụ  
Tính toán chi phí dựa vào hoạt động





---

## KINH DOANH CÓ TÂM NHÌN

### CHIẾN LƯỢC VÀ HOẠT ĐỘNG

---

- 164** Biến thảm họa thành cơ hội  
Học từ thất bại
- 166** Nếu được hỏi về thứ mình  
muốn, mọi người thường chỉ  
nghĩ đến những con ngựa  
nhanh hơn  
Dẫn đầu thị trường
- 170** Điều quan trọng cần nhớ là  
phải luôn tập trung vào hoạt  
động kinh doanh cốt lõi  
Bảo vệ hoạt động kinh doanh  
cốt lõi
- 172** Bạn không cần phải có một  
công ty lớn, chỉ cần một  
chiếc máy tính và một nhân  
viên bán thời gian  
Nhỏ là đẹp
- 178** Đừng để bị mắc kẹt ở giữa  
Các chiến lược cạnh tranh  
phổ quát của Porter

- 184** Bản chất của chiến lược là  
lựa chọn những điều không  
nên làm  
Chiến lược tốt và chiến lược tồi
- 186** Sự cộng hưởng và những  
điều đối trá khác  
Tại sao các vụ thầu tóm đều  
gây thất vọng
- 188** Từ “khủng hoảng” trong  
tiếng Trung là kết hợp của hai  
kí tự “nguy hiểm” và “cơ hội”  
Quản lí khủng hoảng
- 190** Bạn không thể phát triển  
trong dài hạn nếu không  
nghỉ trong ngắn hạn  
Cân bằng giữa dài hạn và  
ngắn hạn
- 192** Độ hấp dẫn thị trường, độ  
hấp dẫn doanh nghiệp  
Ma trận MABA
- 194** Chỉ những kẻ đa nghi mới  
sống sót  
Tránh tự mãn
- 202** Để thành công vượt bậc, hãy  
khai thác năng lực học hỏi  
của con người  
Tổ chức học tập
- 208** Tương lai của kinh doanh là  
bán nhiều mặt hàng hơn với  
số lượng ít hơn  
Cái đuôi dài
- 210** Để trở thành người lạc  
quan... hãy lập kế hoạch dự  
phòng cho mọi bất trắc  
Lập kế hoạch dự phòng
- 211** Kế hoạch là vô dụng, nhưng  
không thể không lập kế hoạch  
Lập kế hoạch theo kịch bản
- 212** Những áp lực cạnh tranh lớn  
nhất sẽ quyết định khả năng  
sinh lời của một ngành  
Năm áp lực cạnh tranh của  
Porter

- 216** Đừng cạnh tranh nếu không  
có lợi thế cạnh tranh  
Chuối giá trị
- 218** Nếu bạn không biết mình  
đang ở đâu thì dùng bản đồ  
cũng vô ích  
Mô hình trưởng thành năng  
lực
- 220** Sự hỗn loạn tuy gây ra khó  
khăn nhưng lại tạo điều  
kiện cho sáng tạo và phát  
triển  
Đối phó với hỗn loạn
- 222** Luôn làm điều đúng đắn.  
Nhu vậy sẽ làm hài lòng một  
nửa nhân loại và gây kinh  
ngạc cho nửa còn lại.  
Đạo đức trong kinh doanh
- 223** Không có gì được gọi là sai  
sót nhỏ trong sự toàn vẹn  
Cấu kết
- 224** Tạo ra môi trường trong đó  
làm điều đúng đắn thì dễ  
hơn nhiều so với làm điều  
sai trái  
Tạo dựng một nền văn hóa  
đạo đức

---

## THÀNH CÔNG TRONG BÁN HÀNG

### QUẢN LÝ TIẾP THỊ

---

- 232** Tiếp thị có vai trò quan  
trọng đến mức không thể  
giao phó hoàn toàn cho  
phòng tiếp thị  
Mô hình tiếp thị
- 234** Hiểu rõ về khách hàng để  
tạo ra sản phẩm phù hợp và  
khách hàng sẽ tự tìm đến  
Tìm hiểu thị trường

**242** Chú ý, quan tâm, ham muốn, hành động  
Mô hình AIDA

**244** Tinh thần cạnh tranh tiếp thị  
Tập trung vào thị trường tương lai

**250** Sản phẩm hái ra tiền là yếu tố sống còn của tổ chức  
Danh mục sản phẩm

**256** Mô hình hoạt động kinh doanh cốt lõi sẽ có rủi ro; đã dạng hóa làm tăng gấp đôi rủi ro đó  
Ma trận Ansoff

**258** Nếu bạn khác biệt, bạn sẽ nổi bật  
Tạo dựng thương hiệu

**264** Khách hàng là ông chủ duy nhất  
Làm khách hàng yêu quý bạn

**268** Quét sơn trắng nhưng bằng chổi xanh  
Đánh bóng xanh

**270** Mọi người muốn doanh nghiệp tin vào điều gì đó cao cả hơn việc tối đa hóa lợi nhuận  
Sự hấp dẫn của đạo đức

**271** Ai cũng thích được tặng thêm  
Quảng bá và khuyến khích mua hàng

**272** Doanh nghiệp muốn quảng cáo khi thuận lợi và phải quảng cáo khi khó khăn  
Tại sao phải quảng cáo?

**274** Hãy làm cho suy nghĩ của bạn khô hạn hết mức có thể  
Tạo tin đồn

**276** Thương mại điện tử đang trở thành thương mại di động  
Thương mại di động

**278** Cố gắng dự đoán tương lai giống như lái xe không có đèn và nhìn từ cửa sau  
Dự báo

**280** Sản phẩm, phân phối, giá cả, quảng bá  
Tiếp thị hỗn hợp

---

## PHÂN PHỐI HÀNG HÓA

### SẢN XUẤT VÀ HẬU SẢN XUẤT

---

**288** Xem bạn cung cấp được nhiều bao nhiêu, thay vì ít bao nhiêu, với một đô la  
Tối đa hóa lợi ích khách hàng

**290** Chi phí không phải để tính toán. Chi phí là để cắt giảm.  
Sản xuất tinh gọn

**294** Nếu miếng bánh không đủ lớn, hãy tạo ra một miếng lớn hơn.  
Đáp ứng nhu cầu

**296** Loại bỏ những bước không cần thiết  
Đơn giản hóa quy trình

**300** Mọi lợi ích đạt được nhờ loại bỏ lãng phí đều như vàng trong mỏ  
Mô hình sản xuất lí tưởng của Juran

**302** Máy móc, trang thiết bị và con người nên phối hợp cùng nhau để tăng giá trị  
Kaizen

**310** Học hỏi và sáng tạo luôn đi cùng nhau  
Áp dụng và thử nghiệm ý tưởng

**312** Bạn sẽ học được nhiều nhất từ những khách hàng khó chịu nhất  
Phản hồi và cải tiến

**314** Công nghệ là động lực lớn cho sự thay đổi  
Công nghệ phù hợp

**316** Không có “đường lén”, bạn sẽ như kẻ vừa mù vừa điếc đúng giữa đường cao tốc  
Lợi ích của “đường lén”

**318** Hãy đặt sản phẩm vào tay khách hàng, tự nó sẽ nói lên tất cả  
Chất lượng nói lên tất cả

**324** Khao khát số hữu thủ tốt hơn và sớm hơn một chút so với mức cần thiết  
Sự lỗi thời có tính toán

**326** Thời gian là tiền bạc  
Quản lí theo thời gian

**328** Dự án không có đường găng giống như tàu không có bánh lái  
Phân tích đường găng

**330** Chọn thủ tốt nhất trong số những thủ tốt nhất  
So sánh đối chuẩn

## 332 PHỤ LỤC

## 340 THUẬT NGỮ

## 344 CHỈ MỤC

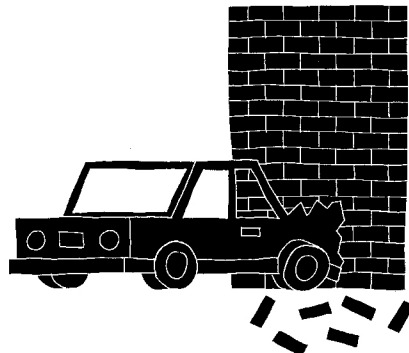
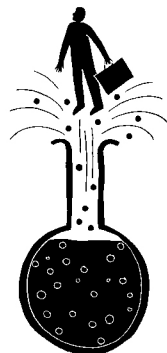
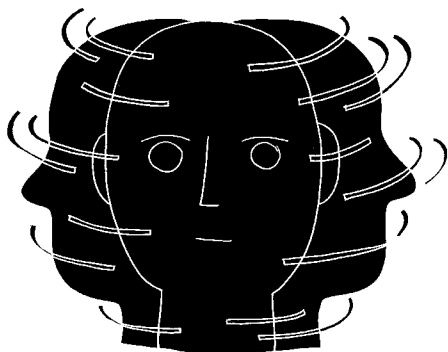
## 351 LỜI CẢM ƠN

---

# GIỚI THIỆU

---





**C**on người đã nghĩ đến kinh doanh từ khi hàng hóa và dịch vụ bắt đầu được trao đổi trong những nền văn minh sớm. Sự xuất hiện của các nhà sản xuất được chuyên môn hóa và việc sử dụng tiền nhu một phương tiện trao đổi là những cách thức mà cá nhân và xã hội áp dụng để đạt được “lợi thế kinh doanh” theo thuật ngữ hiện đại. Người Ai Cập, Maya, Hy Lạp và La Mã cổ đại đều biết việc tạo ra của cải thông qua thương mại là yếu tố cơ bản để thâu tóm quyền lực và tạo nên tảng để một nền văn minh trở nên thịnh vượng.

Bài học của những thương nhân đầu tiên vẫn được áp dụng cho đến ngày nay. Quá trình chuyên môn hóa đã bộc lộ những lợi ích của tính kinh tế theo quy mô – chi phí sản xuất giảm khi tăng số lượng hàng

hóa được sản xuất. Tiền làm phát sinh khái niệm “giá trị gia tăng” – bán một mặt hàng với giá cao hơn chi phí sản xuất. Ngay cả khi phương thức hàng đổi hàng còn phổ biến, các nhà sản xuất đã biết rằng giảm chi phí và nâng cao giá trị hàng hoá sẽ mang lại cho họ nhiều lợi ích. Doanh nghiệp ngày nay có thể sử dụng nhiều công nghệ khác nhau và giao dịch trên phạm vi toàn cầu, nhưng bản chất của kinh doanh hầu như không thay đổi qua nhiều thiên niên kỉ.

### Ki nguyên của sự thay đổi

Tuy nhiên, nghiên cứu về kinh doanh như một hoạt động độc lập chỉ mới được quan tâm gần đây. Thuật ngữ “nhà quản lí” và “quản lí” không xuất hiện trong tiếng Anh cho đến cuối thế kỉ 16. Trong cuốn *Bàn tay hữu hình* (1977), TS. Alfred Chandler đã chia lịch sử kinh doanh thành hai giai đoạn: trước và sau 1850. Trước năm 1850, các công ty gia đình, địa phương chiếm ưu thế trong môi trường kinh doanh. Với hoạt động thương mại trên quy mô tương đối nhỏ, người ta ít nghĩ đến các lĩnh vực kinh doanh rộng lớn hơn.

Sự phát triển của đường sắt giữa thế kỉ 18 và sau đó là Cách mạng Công nghiệp đã tạo điều kiện cho doanh nghiệp phát triển và vươn ra khỏi quy mô địa phương. Để thành công trong môi trường mới với mức

độ quốc tế hóa ngày càng cao này, doanh nghiệp cần có các quy trình và cấu trúc khác biệt và chặt chẽ hơn. Phạm vi địa lí và quy mô không ngừng mở rộng của những doanh nghiệp đang phát triển này đòi hỏi phải nâng cao mức độ phối hợp và truyền thông – tóm lại, doanh nghiệp cần được quản lí.

### Quản lí sản xuất

Trọng tâm ban đầu của thế hệ các nhà quản lí mới là hoạt động sản xuất. Khi sản xuất bằng máy móc thay thế thợ thủ công nhỏ lẻ, và do phải đáp ứng quy mô không ngừng tăng lên, các nhà lí luận như Henri Fayol đã nghiên cứu những cách thức hoạt động hiệu quả hơn bao giờ hết. Các lí thuyết về quản trị khoa học, chủ yếu được xây dựng bởi Frederick Taylor, đề xuất rằng chỉ có “một cách tốt nhất” để thực hiện một nhiệm vụ. Doanh nghiệp được tổ chức bởi các quy trình chính xác và vai trò của công nhân chỉ đơn giản là giám sát và “cấp liệu” cho máy móc, mặc dù họ cũng là một phần trong hệ thống. Với sự ra đời của dây chuyền sản xuất vào đầu thập niên 1900, doanh nghiệp được đặc trưng bởi việc tiêu chuẩn hóa và sản xuất hàng loạt.

Mặc dù mẫu xe hơi Model T của Henry Ford được xem là một thành tựu lớn của quá trình công nghiệp hóa, Ford cũng nhận thấy rằng “tất cả những gì tôi cần là một người

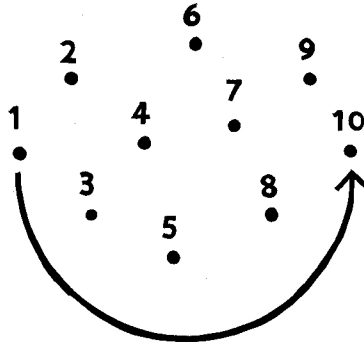
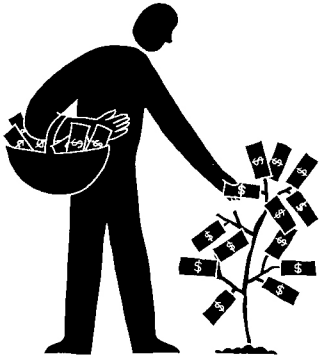


Nghệ thuật quản trị cũng cổ xưa như nhân loại.

**Edward D. Jones**

Nhà sáng lập công ty đầu tư tài chính người Mỹ (1893–1982)





làm việc thuần túy chủ không phải tu duy sáng tạo". Hiệu suất có thể tăng nhưng xung đột giữa quản lý và nhân viên cũng tăng theo. Điều kiện làm việc kém và doanh nghiệp không để tâm đến bối cảnh xã hội học của công việc – năng suất được coi trọng hơn con người.

### Nghiên cứu về con người

Vào thập niên 1920, một ảnh hưởng mới lên tu duy kinh doanh xuất hiện – trào lưu quan hệ con người trong các nghiên cứu hành vi. Thông qua công trình nghiên cứu của các nhà tâm lý học Elton Mayo và Abraham Maslow, các doanh nghiệp bắt đầu nhận ra giá trị của quan hệ con người. Công nhân không còn được xem như những "thành phần kém quan trọng" mà là những cá thể với nhu cầu đơn nhất. Các nhà quản lý vẫn tập trung vào hiệu quả, nhưng họ nhận ra rằng công nhân sẽ làm việc với năng suất cao hơn khi nhu cầu xã hội và cảm xúc của họ được quan tâm. Lần đầu tiên, tất cả những yếu tố bao gồm thiết kế công việc, môi trường làm việc, làm việc nhóm, tiền công và các phúc lợi phi tài chính đều được xem là quan trọng để tạo động lực cho nhân viên.

Trong thời kỳ hậu Thế chiến II, thông lệ kinh doanh lại thay đổi một lần nữa. Sáng tạo trong thời chiến đã mang lại những tiến bộ công nghệ quan trọng có thể áp

dụng vào kinh doanh. Các nhà quản lý bắt đầu sử dụng phân tích định lượng và đã có thể tận dụng máy tính để hỗ trợ giải quyết các vấn đề về hoạt động. Quan hệ con người không bị lãng quên, nhưng trong tu duy quản trị, năng suất lại trở thành ưu tiên hàng đầu.

### Thương hiệu toàn cầu

Giai đoạn sau chiến tranh chứng kiến sự tăng trưởng của những công ty đa quốc gia và tập đoàn – những doanh nghiệp có lợi ích lớn và đa dạng trên toàn cầu. Chiến tranh đã làm cho thế giới dường như trở nên nhỏ bé hơn và dọn đường cho sự xuất hiện của thương hiệu toàn cầu. Sự phát triển của

thương hiệu toàn cầu mới nổi này là kết quả của cuộc cách mạng truyền thông – truyền hình và báo chí đã trao cho doanh nghiệp phương tiện để tiếp cận khán giả đại chúng. Doanh nghiệp vẫn luôn sử dụng quảng cáo để cung cấp thông tin cho khách hàng và thuyết phục họ mua sản phẩm, nhưng truyền thông đại chúng lại tạo nên tầng cho một lĩnh vực mới mẻ và rộng lớn hơn nhiều – tiếp thị. Vào thập niên 1940, giám đốc quảng cáo người Mỹ Rosser Reeves khẳng định giá trị của lợi điểm bán hàng độc nhất (USP). Cho đến thập niên 1960, các phương pháp tiếp thị đã thay đổi từ chỗ chỉ đơn thuần kể cho khách hàng về sản phẩm đến chỗ lắng nghe mong muốn của khách hàng và điều chỉnh sản phẩm, dịch vụ cho phù hợp.

Ban đầu, hoạt động tiếp thị vấp phải nhiều lời chỉ trích. Đầu thập niên 1960, quảng cáo rầm rộ về sản phẩm trở nên quan trọng hơn chất lượng và khách hàng ngày càng không hài lòng với những lời lẽ hào huyền. Điều này, cùng với sự cạnh tranh từ các nhà sản xuất Nhật Bản, đã khiến các công ty ở phương Tây phải áp dụng một hình thức tu duy kinh doanh mới: quản lý chất lượng toàn diện (TQM) và quản lý không sai lỗi. Dưới sự hướng dẫn của các nhà lý luận quản trị như W. Edwards Demming và Philip B. Crosby, chất lượng được xem là trách nhiệm của toàn công ty chủ



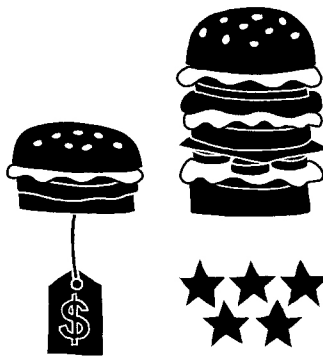
Tinh thần khởi nghiệp thể hiện ở khả năng sống sót, giúp nuôi dưỡng tu duy sáng tạo. Kinh doanh không phải là một môn khoa học về tài chính mà chỉ là giao dịch – mua và bán.

**Anita Roddick**

Doanh nhân người Anh (1942–2007)







không chỉ là của dây chuyền sản xuất. Kết hợp tu duy quan hệ con người và cách tiếp cận tập trung vào khách hàng của tiếp thị, nhiều công ty đã áp dụng triết lý *kaizen* của người Nhật: “cải tiến liên tục với sự tham gia của mọi người”. Nhân viên các cấp được giao nhiệm vụ cải tiến quy trình và sản phẩm thông qua các “chu kỳ chất lượng”. Dù TQM không còn là một thuật ngữ thông dụng như trước nhưng chất lượng vẫn có vai trò quan trọng. Trong nền sản xuất hiện đại, TQM được lập lại trong Sáu Sigma, cách tiếp cận cải tiến quy trình do Motorola phát triển vào năm 1986 và được điều chỉnh bởi Jack Welch trong thời gian làm CEO của General Electric.

### Bậc thầy và nhà tư tưởng

Lịch sử kinh doanh nổi lên như một chủ đề nghiên cứu vào thập niên 1970. TS. Alfred Chandler đã phát triển lĩnh vực nghiên cứu về lịch sử kinh doanh từ chỗ đơn thuần mô tả cho đến phân tích – chương trình giảng dạy của ông tại Trường Kinh doanh Harvard nhấn mạnh tầm quan trọng của năng lực tổ chức, sáng tạo công nghệ và học hỏi liên tục. Theo gợi ý của ông, vào thập niên 1980 và 1990, các chuyên gia quản trị học – như Michael Porter, Igor Ansoff, Rosabeth Moss Kanter, Henry Mintzberg và Peter Drucker – đã khuyến khích doanh nghiệp

xem xét môi trường làm việc và nhu cầu của con người, và duy trì khả năng thích ứng với sự thay đổi. Duy trì các điều kiện để phát triển và định vị sản phẩm chính xác trên thị trường được xem là cốt lõi của chiến lược kinh doanh. Hơn nữa, điểm khác biệt giữa những bậc thầy này và tiền bối của họ – những người có xu hướng tập trung vào các vấn đề về hoạt động – là sự chú trọng vào vai trò lãnh đạo. Ví dụ, cuốn sách *Chiếc áo mưa trống rỗng* của Charles Handy đã tiết lộ những nghịch lý của vai trò lãnh đạo và thừa nhận sự nhạy cảm và dễ bị tổn thương của các nhà quản lý. Họ nhận ra rằng làm lãnh đạo trong kinh doanh không hề dễ dàng.

### Tiền phong trong thời đại kỹ thuật số

Cùng nhu truyền hình và truyền



Kinh doanh có thể là một lĩnh vực không ngừng thay đổi.

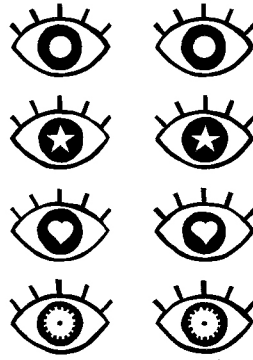
**Jerry Greenfield**

Doanh nhân người Mỹ, nhà đồng sáng lập hãng kem Ben and Jerry's (1951–)



thông đại chúng trước đây, sự phát triển của Internet vào thập niên 1990 và đầu thập niên 2000 báo trước một kỉ nguyên mới cho hoạt động kinh doanh. Dù những quảng cáo cường điệu quá mức trước đó đã dẫn đến thất bại của nhiều dự án khởi nghiệp trực tuyến trong thời kì bong bóng dot-com những năm 1997–2000, nhưng những công ty tiên phong thành công trong lĩnh vực thương mại điện tử đã đặt nền móng cho một tương lai mà sáng tạo giữ vai trò chủ đạo trong kinh doanh. Từ các công ty khởi nghiệp khiếm tốn trong lĩnh vực công nghệ cao – như Hewlett-Packard và Apple – cho đến các website, ứng dụng di động và các diễn đàn truyền thông xã hội trong môi trường kinh doanh hiện đại, công nghệ ngày càng trở nên quan trọng hơn đối với kinh doanh.

Nhờ có công nghệ, sự bùng nổ của các doanh nghiệp mới cũng giúp mở rộng các nguồn tài chính. Trong thập niên 1980 và 1990, tài chính đã phát triển thành một ngành riêng. Sáp nhập doanh nghiệp và các thương vụ tiếp quản rầm rộ đã trở thành cách để doanh nghiệp vượt ra khỏi các giới hạn trong hoạt động; đòn bẩy tài chính được bổ sung vào từ điển quản trị. Cuối thập niên 1990, lĩnh vực này được mở rộng với các hoạt động đầu tư mạo hiểm. Rủi ro của việc thành lập và điều hành một doanh nghiệp vẫn còn đó, nhưng cơ hội có



được nhờ công nghệ và khả năng tiếp cận nguồn vốn dễ dàng hơn đã làm cho bước đầu tiên trở nên nhẹ nhàng hơn. Với tài chính vì mô và sự hỗ trợ của các mạng lưới và cộng đồng những người có cùng mục đích, doanh nghiệp chưa bao giờ đậm chất kinh doanh đến thế.

Tu duy kinh doanh gắn đây lại coi trọng vai trò của tính đa dạng và trách nhiệm xã hội. Dù hoạt động ở bất kì nơi nào trên thế giới, doanh nghiệp luôn được khuyến khích, và ngày càng được pháp luật yêu cầu, tuyển dụng nhân sự có nền tảng đa dạng và kinh doanh có đạo đức. Các doanh nghiệp như Nike và Adidas yêu cầu nhà cung cấp phải chứng minh điều kiện lao động tại các nhà máy của họ đáp ứng tiêu chuẩn. Tính bền vững, khả năng tái chế, tính đa dạng và chủ nghĩa bảo vệ môi trường đã đi vào tu duy kinh doanh cùng với quản trị chiến lược và rủi ro.

### Những chân trời mới

Khi tu duy kinh doanh thay đổi, bản chất của hoạt động kinh doanh cũng thay đổi theo. Nếu một công ty trước đây bị hạn chế bởi tính địa phương thì ngày nay họ có cơ hội trên toàn cầu. Tuy nhiên, toàn cầu hóa đồng nghĩa với việc cạnh tranh trở nên khó khăn hơn. Các thị trường mới nổi đang tạo ra nhiều cơ hội và nguy cơ mới. Họ có thể chuyển hoạt động sản xuất sang

các quốc gia có chi phí thấp, nhưng khi kinh tế phát triển, các quốc gia mới nổi này lại tạo ra sức cạnh tranh mới. Ví dụ, Trung Quốc có thể là “công xưởng của thế giới”, nhưng các công ty trong nước của họ cũng trở thành mối đe dọa đối với doanh nghiệp phương Tây. Như được chứng minh bởi giai đoạn suy thoái kinh tế toàn cầu 2007–2008 và những bất ổn kinh tế trong hiện tại, hoạt động kinh doanh trong thế kỉ 21 ngày càng trở nên độc lập và khó khăn. Khởi nghiệp có thể là dễ dàng, nhưng để sống sót, doanh nhân cần có sự kiên trì để đưa một ý tưởng ra thị trường, sự nhạy bén về kinh doanh để biến một kế hoạch tốt thành một doanh nghiệp có lợi nhuận và kĩ năng tài chính để duy trì thành công.

### Thay đổi liên tục

Trong nhiều thế kỉ, các yếu tố xã hội, chính trị và công nghệ đã buộc công ty và cá nhân phải tìm ra cách thức mới để tạo lợi nhuận. Dù là đổi khác hàng hóa với làng bèn hay kiếm lời từ mạng xã hội, tu duy kinh doanh đã thay đổi và phát triển để phản ánh mong muốn và nhu cầu của các xã hội phồn thịnh nhờ kinh doanh. Đôi khi, như trong cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008, kinh doanh thất bại ngay từ trong trứng nước. Trong những trường hợp khác – như sự kế thừa các sản phẩm làm thay đổi thời

cuộc của Apple – các công ty lại thành công một cách ngoạn mục. Kinh doanh vốn là một chủ đề thú vị xoay quanh cuộc sống của chúng ta và ảnh hưởng lên chúng ta mỗi ngày. Đi bộ, dạo quanh siêu thị hay tìm kiếm trên Internet về bất kì chủ đề nào đều có thể thấy hoạt động thương mại được thể hiện dưới nhiều hình thức đa dạng. Cốt lõi của kinh doanh là, và vẫn luôn là, tìm cách tồn tại và tạo ra thặng dư – phát triển bản thân và xã hội. Khi thế giới tiếp tục mở cửa và cơ hội cho doanh nghiệp không ngừng nhân lên, sự quan tâm dành cho hoạt động kinh doanh trở nên thích đáng và thú vị hơn bao giờ hết. Hơn nữa, đối với những người có tinh thần doanh nhân, việc kinh doanh chưa bao giờ thỏa mãn đến thế. ■



Kinh doanh, hơn bất kì ngành nghề nào khác, là liên tục đổi mới với tương lai, là tính toán không ngừng nghỉ và là một hoạt động bản năng được nhìn xa trông trước.

**Henry R. Luce**

Chủ tạp chí người Mỹ (1898–1967)



---

**KHỞI ĐẦU NHỎ,  
TƯ DUY LỚN**

**KHỞI NGHIỆP VÀ  
PHÁT TRIỂN KINH DOANH**

---





**T**ất cả các doanh nghiệp đều có cùng một xuất phát điểm: ý tưởng kinh doanh. Nhưng gì xảy ra cho ý tưởng đó sẽ quyết định thành công của doanh nghiệp.

Theo tạp chí *Entrepreneur*, gần một nửa số công ty khởi nghiệp thất bại trong ba năm đầu. Khởi nghiệp thành công không phải là việc dễ dàng. Đầu tiên, một ý tưởng dù có tốt đến mấy cũng phải được kết hợp với tinh thần doanh nhân, tức là sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Nếu không có tinh thần doanh nhân thì một ý tưởng tuyệt vời cũng không thể trở thành hiện thực. Thật ngượng ngùng nếu một doanh nhân cứ ráo riết đưa sản phẩm ra thị trường mà không nghiên cứu và lập kế hoạch chi tiết một cách cẩn thận. Rủi ro có thể là một yếu tố cố hữu trong hoạt động của doanh nghiệp, và doanh nhân thành công là những người không chỉ sẵn sàng chấp nhận rủi ro mà còn có khả năng quản lý rủi ro.

### Vấn đề thực tế

Nếu bước đầu tiên là đưa ra ý tưởng thì trở ngại tiếp theo là thu xếp tài chính. Một số công ty khởi nghiệp cần rất ít vốn và đôi khi thậm chí không cần vốn. Tuy nhiên, nhiều công ty cần được sự hậu thuẫn tài chính đáng kể và phần lớn sẽ cần huy động vốn vào một giai đoạn nào đó trong quá trình phát triển. Doanh nhân phải có khả năng thuyết phục các bên hậu thuẫn tài

chính rằng ý tưởng của họ rất có giá trị và họ có những kỹ năng và kiến thức để biến ý tưởng ban đầu thành một thương vụ thành công.

Tiếp đến, ý tưởng đó phải có khả năng tạo ra lợi nhuận. Đôi khi một ý tưởng có thể là rất tốt khi còn trên giấy nhưng lại không hiệu quả trong thực tiễn. Để xác định một ý tưởng có tiềm năng hay không đòi hỏi phải nghiên cứu về cạnh tranh và thị trường liên quan. Ai đang cạnh tranh để giành thời gian và tiền bạc của khách hàng? Có đối thủ nào bán sản phẩm cạnh tranh trực tiếp hoặc sản phẩm có khả năng thay thế không? Đối thủ được nhân định ra sao trên thị trường? Thị trường có quy mô lớn đến đâu?

Hầu hết các thị trường ngày càng được toàn cầu hóa, đông đúc hơn và có mức độ cạnh tranh khốc liệt hơn. Rất ít công ty có đủ may mắn để tìm ra một thị trường ngách

có lợi nhuận – để thành công, doanh nghiệp cần phải làm gì đó khác biệt để nổi bật trên thị trường. Chiến lược dành cho họ là phải khác biệt hóa, tức là phải chứng minh cho khách hàng thấy rằng họ cung cấp một thứ mà các đối thủ cạnh tranh khác không có – một lợi điểm bán hàng độc nhất (USP) hoặc điểm nhấn bán hàng cảm xúc (ESP).

Nỗ lực để trở nên khác biệt hiện diện ở khắp nơi. Mỗi doanh nghiệp, và tại mỗi giai đoạn sản xuất từ xử lý nguyên vật liệu cho đến dịch vụ hậu mãi, đều cố gắng làm cho sản phẩm và dịch vụ của mình khác biệt với những sản phẩm và dịch vụ khác. Ví dụ, khi bước vào một tiệm sách, bạn sẽ thấy những quyển sách sử dụng thiết kế, kiểu dáng và thậm chí là kích thước (lớn hoặc nhỏ) để nổi bật hơn đối thủ cạnh tranh.

Việc đạt được lợi thế thường phụ thuộc vào một trong hai điều sau: là nhà cung cấp đầu tiên trong thị trường ngách mới hoặc trở nên khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Ví dụ, vào năm 1995, eBay là công ty đầu tiên bước vào thị trường đấu giá trực tuyến và đã thống trị thị trường này kể từ đó. Tương tự, Volvo là công ty đầu tiên nhận thấy cơ hội bán ô tô hạng sang tại Ấn Độ và đã đạt được doanh số đáng kể. Ngược lại, Facebook không phải là mạng xã hội đầu tiên, nhưng là mạng xã hội thành công nhất; lợi thế của họ là có được sản phẩm tốt hơn. Sau khi một công ty được thành lập, thách thức

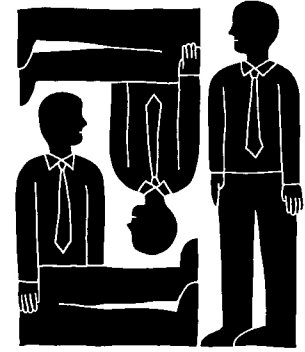
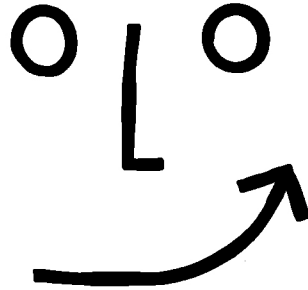
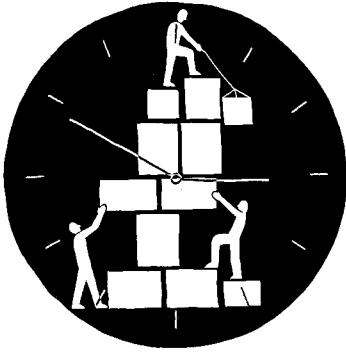


Điều duy nhất còn tệ hơn việc bắt đầu và thất bại... đó là không bắt đầu làm gì cả.

**Seth Godin**

Doanh nhân người Mỹ (1960–)





đối với họ cũng thay đổi: mục tiêu lúc này là duy trì doanh số và phát triển trong ngắn hạn và dài hạn.

### Thích ứng để tồn tại

Khả năng tồn tại của doanh nghiệp trong dài hạn phụ thuộc vào khả năng không ngưng tụ đổi mới và tự thích ứng để duy trì vị thế dẫn đầu trong cạnh tranh. Trên những thị trường năng động liên tục phát triển và thay đổi, ý tưởng ban đầu có thể trở nên không còn phù hợp, và các công ty đối thủ gần như chắc chắn sẽ sao chép ý tưởng đó. Hệ sinh thái trong đó doanh nghiệp hoạt động kinh doanh rất hiếm khi ở trạng thái tĩnh. Các công ty tồn tại trong hệ sinh thái này như những tổ chức sống cần phải thích ứng để tồn tại. Trong cuốn sách *Quá trình tự đổi mới của các tập đoàn lớn* (2013), Bill Fischer, Umberto Lago và Fang Liu nhận thấy Haier, một công ty thiết bị gia dụng của Trung Quốc, đã tự đổi mới ít nhất ba lần trong 30 năm qua. Trái lại, Kodak, một tập đoàn lớn của Mỹ trong thế kỉ 20, đã phản ứng chậm với sự phát triển của nhiếp ảnh kĩ thuật số và bị phá sản.

Hơn nữa, nếu doanh nghiệp phải thích ứng thì chủ doanh nghiệp cũng vậy. Phần lớn doanh nghiệp bắt đầu hoạt động với quy mô nhỏ và duy trì quy mô đó. Một số ít doanh nhân sẵn sàng hoặc biết cách chuyển sang giai đoạn thứ hai là tuyển dụng người không

phải là thành viên gia đình hay bạn bè. Đây là bước khởi đầu để doanh nhân trở thành lãnh đạo, và nó đòi hỏi phải có một tập hợp kĩ năng mới khi những yêu cầu mới được đặt ra cho người sáng lập. Nếu trước đây chỉ cần năng lượng, ý tưởng và đam mê thì giờ đây, doanh nghiệp muốn phát triển còn cần phải xây dựng các hệ thống, thủ tục và quy trình chính thức. Tóm lại, doanh nghiệp cần được quản lí. Người sáng lập doanh nghiệp phải phát triển kĩ năng trao quyền, giao tiếp và điều phối, nếu không thì phải tuyển dụng người có các kĩ năng này.

Như được Larry Greiner mô tả trong bài báo *Tiến trình và cách mạng trong quá trình phát triển của tổ chức* (1972), khi một doanh nghiệp phát triển, nhu cầu đối với doanh nghiệp cũng thay đổi. Đường cong Greiner cho thấy giai đoạn phát triển ban đầu phụ thuộc vào sáng kiến cá nhân, và để chuyển từ thực tiễn kinh doanh sự vụ sang giai đoạn tăng trưởng thành công và bền vững cần những người có kinh nghiệm và những hệ thống nghiêm ngặt. Quản trị chuyên nghiệp trở nên cần thiết cho sự phát triển của doanh nghiệp.

Một số nhà lãnh đạo như Bill Gates và Steve Jobs có thể chuyển đổi từ vị trí sáng lập sang lãnh đạo. Tuy nhiên, nhiều người khác lại gặp khó khăn khi thực hiện những thay đổi cần thiết; một số đã thua và thất

bại, và một số khác quyết định giữ nguyên quy mô doanh nghiệp.

### Tim điểm cân bằng

Vì những lí do trên, yếu tố quyết định tốc độ phát triển là sự cân bằng giữa kĩ năng và mong muốn của người sáng lập. Nhưng để tồn tại được thì ý tưởng phải đủ độc đáo để định ra một thị trường ngách riêng và người đứng sau ý tưởng đó phải thể hiện được tinh thần doanh nhân. Họ cần sự linh hoạt để điều chỉnh ý tưởng – và điều chỉnh chính bản thân họ – theo nhu cầu kinh doanh và áp lực của thị trường. Vận may sẽ đóng một vai trò nào đó, nhưng chính sự cân bằng của các yếu tố này sẽ quyết định một công ty khởi nghiệp với quy mô nhỏ có thể trở thành một tập đoàn lớn hay không. ■



Khi phải chứng minh giá trị của ý tưởng và thuyết phục người khác trả tiền cho ý tưởng đó, bạn sẽ loại trừ được rất nhiều suy nghĩ không rõ ràng.

**Tim O'Reilly**

Doanh nhân người Ireland (1954–)





## BỐI CẢNH

### TRỌNG TÂM

#### Khởi nghiệp kinh doanh

#### CÁC MỐC QUAN TRỌNG

**Thế kỉ 18** Thuật ngữ “doanh nhân” được dùng để mô tả người sẵn sàng chấp nhận rủi ro khi mua tại những mức giá nhất định và bán tại những mức giá không chắc chắn.

**1946** Giáo sư Arthur Cole viết bài báo *Cách tiếp cận với tinh thần doanh nhân*, khơi mào mối quan tâm về vấn đề này.

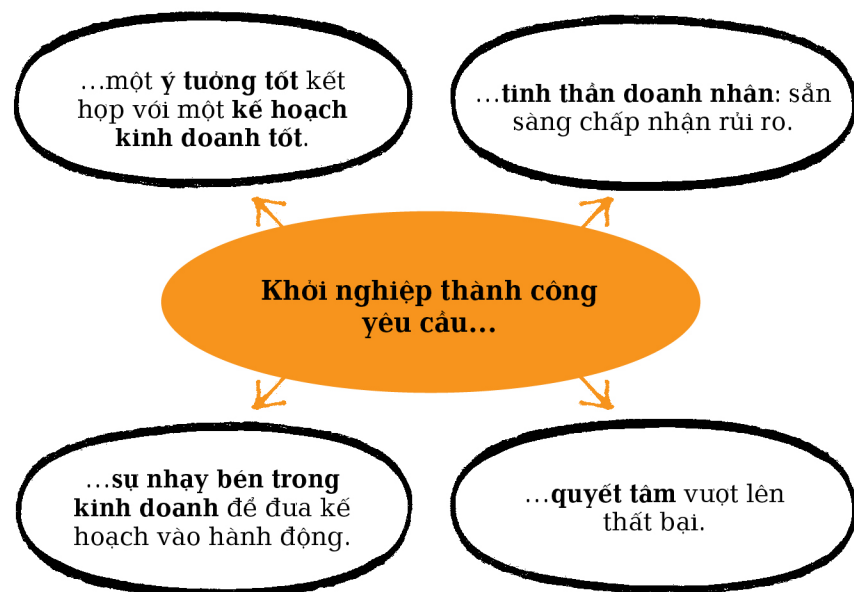
**2005** Trang web vi tài chính phi lợi nhuận Kiva.com ra đời, cung cấp các khoản vay nhỏ cho những doanh nghiệp có quy mô rất nhỏ.

**2009** Các trang web gọi vốn cộng đồng như Kickstarter.com cho phép cá nhân góp vốn vào doanh nghiệp.

**2013** Một nghiên cứu của Ross Levine và Yona Rubinstein phát hiện rằng khi ở độ tuổi thanh thiếu niên, nhiều doanh nhân thành công thường quyết đoán, phá vỡ quy tắc và hay gặp rắc rối.

# MƠ ĐƯỢC, LÀM ĐƯỢC

## VƯỢT QUA KHÓ KHĂN KHI KHỞI NGHIỆP



**C**ó nhiều lí do để bắt đầu sự nghiệp kinh doanh. Một vài người mơ ước được tự mình làm chủ – biến sở thích của mình thành một doanh nghiệp có lợi nhuận, thể hiện sức sáng tạo của bản thân, hoặc được giàu có. Mặc dù châm ngôn “mơ được, làm được” của Walt Disney có thể đúng với một số người nhưng việc theo đuổi ước mơ cũng có nhiều rủi ro. Những người muốn thực hiện ước mơ phải có tinh thần doanh nhân

để dùng cảm tử bỏ công việc được trả lương hậu hĩnh, tự thân vận động và đối mặt với một tương lai đầy bất bênh. Một số người khác có thể cần một cú huých; thông thường, bị sa thải (và nhận khoản thanh toán một lần) có thể là bước đệm cho việc này. Doanh nhân trẻ tham gia ngày càng nhiều vào hoạt động khởi nghiệp. Họ có thể đã đạt được những kĩ năng cần thiết để kinh doanh vào những năm đầu của tuổi hai mươi và yêu thích sự

**Xem thêm:** Tìm một phân khúc riêng có lợi nhuận 22–23 ■ Quản trị rủi ro 40–41 ■ May mắn (và làm thế nào để gặp may) 42 ■ Chuyển sang giai đoạn thứ hai 43 ■ Từ doanh nhân đến lãnh đạo 46–47 ■ Học từ thất bại 164–65 ■ Nhỏ là đẹp 172–77

sôi nổi và tự do khi điều hành dự án kinh doanh của chính mình.

### Giữ vững niềm tin

Dù có nhiều lí do khác nhau để khởi nghiệp, tất cả các doanh nhân đều có một điểm chung là sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Rất ít người thành công từ lần đầu tiên – khởi nghiệp đòi hỏi khả năng ứng phó và li lợm để tiếp tục vững bước trước thất bại và lòng kiên trì để giữ vững tinh thần lạc quan khi khách hàng, ngân hàng và các bên hỗ trợ tài chính đều liên tục từ chối. Người khởi nghiệp cần có niềm tin vào ý tưởng của mình. Dù một số thương vụ khởi nghiệp yêu cầu rất ít vốn, song phần lớn vẫn cần huy động vốn trong những giai đoạn phát triển ban đầu. Chủ doanh nghiệp phải có khả năng thuyết phục ngân hàng hoặc các bên hỗ trợ tài chính rằng ý tưởng của họ rất đáng giá và họ có kĩ năng để biến ý tưởng đó thành một thương vụ có lợi nhuận, mặc dù sẽ mất một thời gian để làm được điều đó. Amazon đã mất sáu năm mới bắt đầu thu được lợi nhuận. Trong những năm gần đây, việc đảm bảo tài chính cho các công ty khởi nghiệp đã dễ dàng

hơn đôi chút. Nhiều chính phủ đưa ra các kế hoạch cho vay hoặc các khoản trợ cấp. Doanh nhân với những ý tưởng lớn có thể tiếp cận được với những nguồn vốn lớn và sự hỗ trợ về mặt quản trị từ các nhà đầu tư chuyên nghiệp, những người có mục đích duy nhất là giúp sức cho các công ty khởi nghiệp. Đối với những công ty khởi nghiệp có quy mô nhỏ hơn, và đối với những người mà bản thân không có nhiều vốn, tín dụng vi mô và gọi vốn từ cộng đồng – chẳng hạn như những gì được cung cấp bởi Kickstarter.com – ngày càng trở nên phổ biến.

### Kế hoạch kinh doanh

Vấn đề mấu chốt để đảm bảo tài chính là kế hoạch kinh doanh. Một kế hoạch tốt sẽ làm rõ ý tưởng, nêu chi tiết kết quả nghiên cứu thị trường, mô tả hoạt động điều hành và tiếp thị, và đưa ra dự báo tài chính. Kế hoạch này cũng nên trình bày vắn tắt chiến lược phát triển dài hạn và xác định các phương án phòng ngừa (ý tưởng hoặc thị trường thay thế) nếu mọi thứ không diễn ra như kế hoạch.

Quan trọng nhất, một kế hoạch kinh doanh tốt sẽ công nhận

“  
Để duy trì một doanh nghiệp cần rất nhiều nỗ lực, và quan trọng nhất là đừng bao giờ từ bỏ khát khao thành công.

**Wendy Tan White**  
Giám đốc kinh doanh người Anh (1970–)

nguyên nhân thất bại lớn nhất là thiếu tiền mặt. Mặc dù vốn vay có thể hữu ích trong thời gian ngắn nhưng rốt cuộc doanh nghiệp cũng vẫn phải dựa vào doanh thu để trang trải cho hoạt động. Kế hoạch kinh doanh tốt sẽ phân tích dòng tiền tương lai và xác định mọi thiếu hụt có tiềm năng xảy ra.

Thành công khi khởi nghiệp được quyết định bởi sự kiên trì khi đưa ý tưởng ra thị trường, khả năng đảm bảo đủ tài chính, và sự nhạy bén trong kinh doanh để biến một kế hoạch tốt thành một doanh nghiệp có lợi nhuận trong dài hạn. ■

### “Tony” Fernandes



Tan Sri Anthony “Tony” Fernandes sinh năm 1964 tại Kuala Lumpur, có cha là người Ấn Độ và mẹ là người Malaysia. Ông học tại Anh và tốt nghiệp Trường Kinh tế London (LSE) năm 1987. Ông làm chuyên viên kiểm soát tài chính của Richard Branson tại Virgin Records trong thời gian ngắn trước khi trở thành Phó Chủ tịch Khu vực Đông Nam Á của Warner Music Group (1992). Năm 2001, ông thôi việc tại Warner để kinh doanh. Ông thế chấp nhà, huy động tài chính cần thiết để mua hàng hàng không non trẻ đang gặp khó khăn lúc bấy giờ là AirAsia. Chiến lược

chi phí thấp của ông được nêu rõ trong khẩu hiệu “Giờ đây ai cũng có thể bay”. Một năm sau khi ông tiếp quản, hãng này giải quyết được khoản nợ \$11 triệu và hòa vốn. Ông ước tính khoảng 50% hành khách của hãng là người lần đầu tiên đi máy bay. Công ty hiện được xem là hãng hàng không giá rẻ tốt nhất thế giới.

Năm 2007, Fernandes thành lập Tune Hotels, một chuỗi khách sạn giá rẻ với cam kết “Giường năm sao với giá một sao”. Ông khuyến các doanh nhân tiềm năng “hãy mơ những điều không thể. Đừng nói không với điều gì.”