

Ginny Wilmerding

# PHỤ NỮ THÔNG MINH KHỞI NGHIỆP



TRƯỜNG ĐẠI HỌC  
KINH TẾ QUỐC TẾ



TRƯỜNG ĐẠI HỌC  
KINH TẾ QUỐC TẾ

# PHỤ NỮ THÔNG MINH KHỞI NGHIỆP

LỜI TỰA

LỜI NÓI ĐẦU

Chương 1: TƯ DUY KINH DOANH: CHÌA KHÓA DẪN TỚI THÀNH CÔNG

Chương 2: LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH: PHƯƠNG PHÁP LÀM VIỆC THÔNG MINH

Chương 3: TẠI SAO PHẢI KHỞI DỰNG CÔNG TY MỚI TRONG KHI NGƯỜI KHÁC ĐÃ LÀM VIỆC ĐÓ GIÚP BẠN?

Chương 4: TÌM MUA MỘT CÔNG TY PHÙ HỢP VỚI BẠN

Chương 5: NHƯỢNG QUYỀN THƯƠNG MẠI VÀ BÁN HÀNG ĐA CẤP

Chương 6: LÀM VIỆC, TƯ VẤN HAY HỢP TÁC VỚI CÁC CHỦ DOANH NGHIỆP

Chương 7: LỢI THẾ CỦA CÔNG TY GIA ĐÌNH

Chương 8: KHI BẠN CHẮC CHẮN MUỐN THÀNH LẬP MỘT CÔNG TY MỚI

Chương 9: CHIẾN LƯỢC TÀI CHÍNH THÔNG MINH CHO DOANH NGHIỆP

Chương 10: LÝ DO PHỤ NỮ TÌM KIẾM CỘNG SỰ KINH DOANH

Chương 11: ĐỪNG NẢN CHÍ, HÃY BẮT TAY VÀO CÔNG VIỆC!

Phụ lục A: MẪU KẾ HOẠCH KINH DOANH TÁI THIẾT SHELTER ISLAND GARDENS

Phụ lục B: ĐỀ CƯƠNG KẾ HOẠCH THÀNH LẬP CÔNG TY

Phụ lục C: MƯỜI LÝ DO CHÍNH ĐỂ LIÊN HỆ VỚI LUẬT SƯ KHI THÀNH LẬP CÔNG TY1

Phụ lục D: CHỌN MỘT HÌNH THỨC CÔNG TY HỢP PHÁP 1

Phụ lục E: BẢNG THÔNG TIN VỀ CÔNG TY1

Phụ lục F: MẪU ĐỊNH GIÁ CÔNG TY CỦA HÀNG HOA MAIN  
STREET FLORIST1

Phụ lục G: BẢN ĐIỀU KHOẢN MẪU CHO THƯƠNG VỤ MUA TÀI  
SẢN CỦA MỘT CÔNG TY1

Phụ lục H: ĐIỀU LỆ HỢP PHÁP CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN1

Phụ lục I: BẢN ĐIỀU KHOẢN CÔNG TY HỢP DANH1  
LỜI CẢM ƠN

Dành tặng cha mẹ tôi, những người đã chỉ dạy cho tôi về lợi ích của việc mở doanh nghiệp riêng ngay cả khi tôi đam mê theo đuổi sự nghiệp tại các công ty lớn.

## LỜI TỰA

10 năm qua, tôi sở hữu một công ty chuyên về mua lại, sáp nhập và môi giới kinh doanh tại Pennsylvania, thuộc mạng lưới quốc gia (tôi cũng là chủ sở hữu mạng lưới này). Mạng lưới Tư vấn Kinh doanh Sunbelt đã phát triển thành doanh nghiệp môi giới kinh doanh lớn nhất thế giới, với hơn 300 văn phòng. Chúng tôi hỗ trợ các chủ doanh nghiệp bán lại doanh nghiệp của họ đồng thời giúp người mua định giá doanh nghiệp.

Mùa thu năm ngoái, khi nhận được cuộc gọi bất ngờ của Ginny Wilmerding, tôi đã dành gần một giờ nói chuyện với cô và mời cô tới Pennsylvania gặp tôi. Tôi lập tức có cảm giác rằng cuốn sách của cô sẽ là động lực thúc đẩy phụ nữ bắt tay vào kinh doanh và tạo ra những ảnh hưởng tích cực lên ngành công nghiệp môi giới và nhượng quyền kinh doanh. Mục tiêu của ngành công nghiệp chính là hỗ trợ con người tìm ra các phương thức kinh doanh nhằm đảm bảo tự do về tài chính. Tôi đọc cuốn sách của Ginny và thực sự yêu thích cách cô viết về thế giới doanh nghiệp nhỏ: thật dễ tiếp cận và chứa đầy lựa chọn.

Trước khi tham gia vào ngành môi giới, bản thân tôi cũng từng sở hữu ba doanh nghiệp nhỏ. Trong quãng thời gian đó, tôi từng cố vấn cho nhiều phụ nữ cần hỗ trợ trong sự nghiệp hay muốn học hỏi cách tôi khởi nghiệp. Một trong những lý do tôi lựa chọn mở công ty môi giới kinh doanh chính là nhằm giúp nhiều phụ nữ tham gia kinh doanh hơn. Tôi muốn giải mã bí mật cho phụ nữ để họ tìm kiếm cơ hội trở thành các nữ doanh nhân.

Mặc dù những việc tôi làm thực sự thành công và đã đưa tôi tới những bến bờ tôi tưởng như không thể đạt tới, song tôi mới chỉ giúp được một vài phụ nữ trở thành chủ doanh nghiệp. Và tôi cũng rất ngạc nhiên trước con số ít ỏi những phụ nữ tìm tới tôi để được trợ giúp trở thành doanh nhân. Tỷ lệ phụ nữ yêu cầu mua lại doanh nghiệp tại công ty tôi thấp hơn 5% và tỷ lệ thực mua còn thấp hơn con số đó.

Dưới danh nghĩa của Mạng lưới Tư vấn Kinh doanh Sunbelt, tôi đã góp phần thành lập một bộ phận trong Hiệp hội Môi giới Kinh doanh Toàn cầu IBBA - bộ phận này khuyến khích phụ nữ trở thành các chủ doanh nghiệp. Tôi luôn tìm kiếm những nỗ lực nền tảng giúp phụ nữ nhận ra lợi ích của thế giới doanh nghiệp nhỏ và những giải pháp thay thế cho việc tự khởi nghiệp công ty từ hai bàn tay trắng.

Năm 2002, tôi trở thành chủ sở hữu của mạng lưới quốc gia Sunbelt khi năm chủ sở hữu các văn phòng Sunbelt trên toàn quốc, trong đó có tôi (tôi là nữ chủ sở hữu duy nhất), dàn xếp một thương vụ nhượng quyền bằng vốn vay cho công ty. Tôi trở thành một trong năm thành viên điều hành theo điều lệ công ty (và cũng là thành viên nữ duy nhất) của Mạng lưới Tư vấn Kinh doanh Sunbelt, có trụ sở tại Charleston, Nam Carolina. Ed Pendarvis, thành viên sáng lập Sunbelt cũng nằm trong ban điều hành này. Ông hay đùa tôi rằng: “Ban điều hành của chúng ta không có anh chàng ba phải nào và chắc chắn cũng không có cô gái không chính kiến nào!”

Mấy năm trước, chính Ed là người đã cho tôi cơ hội mở văn phòng Sunbelt đầu tiên tại Tây Bắc nước Mỹ. Ngày nay, có hơn 8% các văn phòng môi giới của Sunbelt thuộc quyền sở hữu của phụ nữ. 5 năm sau khi tôi mở văn phòng đầu tiên, Sunbelt đã trao tặng tôi danh hiệu “Văn phòng tiêu biểu của năm”. Cùng năm đó, tôi nhận được giải thưởng của Hiệp hội ATHENA quốc gia và giải thưởng của Chính quyền Bang với thành tích là một trong 50 nữ doanh nhân hàng đầu của bang. Năm 2005, tôi trở thành nữ chủ tịch đầu tiên của Hiệp hội Các nhà môi giới Kinh doanh Pennsylvania. Tôi liệt

kê những thành tích trên không phải để hướng bạn đọc chú ý tới bản thân mình mà nhằm giúp bạn nhận ra những cơ hội to lớn phụ nữ có thể giành được trong thế giới doanh nghiệp nhỏ.

Tôi ước rằng cuốn sách Phụ nữ thông minh khởi nghiệp này đã ra đời cách đây 12 năm, khi tôi đang khám phá các lựa chọn cho chính mình. Tôi vẫn còn nhớ cảm giác bơ vơ giữa thế giới các đồng sự nam đông đảo. Khi bỏ việc tại một tập đoàn viễn thông và tìm mở một doanh nghiệp có thể tận dụng được kinh nghiệm và tài năng của mình, tôi rất may mắn nhận được sự động viên khuyến khích của chồng tôi — anh Bill. Nếu tôi đã thành công thì không có lý gì các bạn lại không thể. Bạn không cần phải tìm kiếm hay chấp nhận một công việc không phù hợp với ước mơ, sở thích, kinh nghiệm và khả năng của mình.

Bạn đã bao giờ quan sát các nữ doanh nhân khác và tự hỏi “Họ làm cách nào vậy?” Khi viết cuốn sách này, Ginny đã tìm những tấm gương nữ giới, cũng giống như bạn, những người đã tìm ra chỗ đứng riêng của mình trong thế giới doanh nghiệp nhỏ. Cô cũng chia sẻ với người đọc những kinh nghiệm của chính mình về các doanh nghiệp nhỏ. Cuốn sách này là tài sản vô giá cho những phụ nữ đang tìm kiếm câu trả lời cho câu hỏi “Liệu sở hữu doanh nghiệp có phù hợp với tôi?” cho những người sẵn sàng khám phá các kế hoạch kinh doanh, tinh thần cần mẫn và các phương pháp tiếp cận tài chính.

Tôi khâm phục Ginny bởi những công trình nghiên cứu và thái độ tận tụy của cô khi viết sách, truyền cảm hứng, tác động và hỗ trợ phụ nữ khai phá tinh thần doanh nhân trong họ. Tôi hy vọng cuốn sách này sẽ trở thành sách kinh điển về doanh nghiệp nhỏ. Tôi cho rằng Ginny và cuốn sách của cô chính là người trồng vườn sẽ gieo hạt giống tinh thần doanh nhân trong bạn. Đừng bỏ lỡ cơ hội tuyệt vời để tận dụng kỹ năng, tài năng của chính bạn trong thế giới doanh nghiệp nhỏ. Bạn sẽ không hề phải hối tiếc đâu.

Deborah Moore

Mạng

# LỜI NÓI ĐẦU

Tôi viết cuốn sách này bởi chưa từng có cuốn sách nào tương tự, song nhu cầu của người đọc về vấn đề này lại rất lớn. Là bạn đọc quen thuộc của các cuốn sách tư vấn về doanh nghiệp nhỏ, tôi đã đồng cảm với rất nhiều cuốn — đó cũng là những cuốn đưa tôi đến kết luận rằng doanh nghiệp nhỏ chính là mô hình hoàn toàn phù hợp với hàng triệu phụ nữ ở giai đoạn trung của sự nghiệp. Tuy nhiên, không có cuốn nào về doanh nghiệp nhỏ gây ấn tượng cho tôi lại được viết từ quan điểm của một người phụ nữ, và cũng chẳng có cuốn tiểu thuyết hay sách văn học nào về ảo mộng nghề nghiệp tan vỡ hay cuộc đấu tranh của phụ nữ để giành nhiều thời gian hơn cho gia đình lại liên quan tới sức hấp dẫn của các doanh nghiệp nhỏ. Không có cuốn sách nào tôi từng đọc giúp cho phụ nữ sẽ trở thành nữ doanh nhân nhận ra vô vàn cơ hội (không chỉ thành lập mà còn mua lại, nhượng quyền kinh doanh, tư vấn hay hợp tác) mà theo tôi là rất quan trọng.

5 năm qua, trong đầu tôi đã ghép những mảnh này lại để tạo thành bức tranh tổng thể về một cuốn sách dành cho những người phụ nữ như bạn, như tôi — và đó chính là cuốn sách này. Tôi viết cuốn Phụ nữ thông minh khởi nghiệp bởi có nhiều điều muốn nói, có nhiều ý tưởng tôi thấy vô cùng thuyết phục, giúp chỉ ra rõ ràng những lợi ích cho tất cả những phụ nữ đang ấp ủ giấc mơ trở thành doanh nhân.

Trước khi nhà xuất bản John Wiley & Sons đề nghị tôi ký hợp đồng xuất bản, biên tập viên Laurie Harting đã chuyển lời đề nghị xuất bản của tôi lên rất nhiều nhân vật có tiếng nói quyết định trong nhà xuất bản. Về sau, Laurie cho tôi hay tất cả những phụ nữ trong buổi họp hôm đó đều gật đầu nhìn nhận nội dung của cuốn sách. Tôi biết ơn Laurie và những người đã nhận ra những khát khao, lo sợ chung của phụ nữ và hiểu được những điều mới mẻ của cuốn sách.



Laurie và các đồng nghiệp của cô đã cho tôi cơ hội mặc dù khi đó tôi chưa phải là một cây bút tên tuổi, một giám đốc xuất chúng hay một diễn giả tầm cỡ quốc gia với khán phòng đầy ắp người. Và thực tế đã chứng minh đó là một dấu mốc quan trọng. Tôi nói chắc nịch như vậy đơn giản bởi tôi cũng là một trong số các bạn — những người phụ nữ thông minh và sẵn sàng gia nhập giới doanh nhân — và bởi tôi đã từng trải nghiệm nhiều điều được viết ra trong sách. Trước đây, tôi từng sở hữu, điều hành và tư vấn cho nhiều doanh nghiệp nhỏ không hoạt động trong lĩnh vực công nghệ cao; tôi cũng từng làm cho nhiều tập đoàn lớn của cả Hoa Kỳ và các nước khác. Tôi cũng đã giữ nhiều chức vụ cao trong các công ty mới thành lập, hoạt động trong lĩnh vực công nghệ cao (những công ty này đã phá sản); và tôi cũng từng nghỉ việc nhiều năm. Tôi có hai đứa con nhỏ. Và chính những năm tháng cố gắng xây dựng và bảo toàn cuộc sống gia đình đã đem lại cho tôi một số kiến thức kinh doanh.

Cũng giống như nhiều bạn đọc cuốn sách này, tôi cũng từng trải qua những lúc thăng trầm trong sự nghiệp — nhờ đó tôi trở thành một ứng viên thú vị, song lại không thuộc tuýp điển hình thường thấy. Tuy nhiên, tôi đã không còn hứng thú với việc đem các thành tích, các mối quan hệ và thanh thế của mình ra ứng tuyển nữa. Tôi thực sự không còn muốn khẳng định mình trong thế giới doanh nghiệp lớn. Thay vào đó, càng ngày tôi càng muốn tiếp bước cha tôi - một doanh nhân nhỏ, một nhà đầu tư bất động sản lúc nào cũng có thể tự hào nói rằng ông chưa từng cần tới một lá đơn xin việc. Ông đã sống độc lập, thành đạt với cương vị một doanh nhân nhỏ. Con người tự lập đó đã nghỉ hưu sớm, lương hưu của ông không do bảo hiểm xã hội cấp mà chính là dòng thu nhập ông đã kiếm được trong suốt những năm tháng đầu tư kinh doanh đa dạng. Tôi muốn được như ông, theo một cách nào đó... song khác ở một điểm: tôi muốn điều đó dưới góc độ nữ giới.

Tôi muốn được thành công và toại nguyện về kinh tế nhờ là một chủ doanh nghiệp thành đạt, song mối quan tâm tới gia đình cũng đóng vai trò quan trọng không kém với tôi. Về mặt này, mẹ tôi chính là một tấm gương tốt:

khi mẹ chuyển sang công việc thứ hai: làm môi giới bất động sản, mẹ luôn dành thời gian bên tôi mỗi ngày sau khi tôi tan học. Giống như mẹ, tôi không có một người vợ luôn ở nhà, sẵn sàng chăm sóc gia đình mà tôi chính là người vợ đó. Hơn nữa, giống như nhiều phụ nữ khác, tôi có nhiều động lực thôi thúc trở thành doanh nhân và tiền bạc không phải là động lực lớn nhất (dù rằng tiền bạc là một trong những động lực).

Cuốn sách này không hứa hẹn mang lại sự giàu có hay giúp bạn tăng gấp đôi thu nhập. Dù giàu hay nghèo, mục tiêu cuối cùng của tôi chính là có một cuộc sống đích thực. Tuy nhiên, cuốn sách này cũng nhấn mạnh vào một trong những thực tế tuyệt vời của việc làm chủ doanh nghiệp mang lại: Bạn có thể lựa chọn xem doanh nghiệp của mình nên phát triển với tốc độ thế nào và bản thân bạn nên làm việc chăm chỉ ra sao? Bạn cũng phải chấp nhận những kết quả do lựa chọn đó mang lại. Tôi muốn lựa chọn làm việc chăm chỉ, song tôi cũng muốn có thể dành nhiều thời gian cho gia đình hơn và để bản thân được sáng suốt hơn. Điều tôi muốn mang lại cho bạn đọc là giúp bạn tìm được mô hình doanh nghiệp phù hợp và điều hành doanh nghiệp đó hiệu quả, mang lại những phần thưởng kinh tế bạn đang tìm kiếm. Tôi cũng muốn giúp bạn tránh không vướng vào các doanh nghiệp nhỏ đem lại hiệu quả kinh tế không tương xứng với thời gian bạn bỏ ra.

Trong những năm qua, tôi đã cố gắng tìm ra câu trả lời cho biết bao phụ nữ cũng mong muốn đạt những điều tương tự như tôi song lại không dám theo đuổi hay chưa biết bắt đầu từ đâu. Thế giới doanh nghiệp nhỏ tụ họp cả nam và nữ giới, nhưng không có chiến dịch truyền thông hay nỗ lực tuyển dụng toàn quốc nào nhằm đưa những phụ nữ sáng giá, tài năng nhất lên lãnh đạo các doanh nghiệp nhỏ. Giới truyền thông dường như chỉ tập trung so sánh những tiến bộ phụ nữ đạt được so với nam giới trong thế giới các doanh nghiệp lớn, và than phiền rằng dường như nam giới vẫn đang chiếm giữ những vị trí cao nhất.

Ngược lại, thế giới của các giao dịch giữa các doanh nghiệp nhỏ và môi giới kinh doanh hiếm khi chiếm được sự chú ý của báo giới. Thế giới đó cũng là lãnh địa chủ yếu của nam giới và ngay cả khách hàng của các doanh nghiệp nhỏ này cũng là phái mạnh. Tất cả những điều này vẫn diễn ra mặc dầu phụ nữ tỏ ra phù hợp và khao khát tìm kiếm các giải pháp trong lĩnh vực doanh nghiệp nhỏ hơn so với nam giới. Phụ nữ cần các ý tưởng chứ không chỉ đơn thuần kinh doanh theo sở thích trong phòng khách — hầu hết những thương vụ kinh doanh này bắt đầu với quy mô nhỏ, không thể mở rộng hay nuôi sống họ được. Chính khát khao này thực sự đã đem lại cơ hội thị trường (và cơ hội việc làm) cho các nhà môi giới kinh doanh, các chủ doanh nghiệp và chuỗi cửa hàng chuyên nhượng. Song những đối tượng này không thực sự nhận ra điều đó.

### Đối tượng của cuốn sách

Tôi đoán rằng bạn đọc của cuốn sách này nằm trong tuýp phụ nữ có trình độ học vấn, tài năng và có tư duy kinh doanh với ít nhất mười năm kinh nghiệm. Bạn mong muốn dựa trên những kinh nghiệm tích lũy được khi làm việc cho các công ty lớn để làm kinh doanh. Bạn từng ôm ấp ý định mở doanh nghiệp riêng. Bạn mong muốn có thể kiểm soát được khối lượng thời gian dành cho công việc, bởi hầu hết phụ nữ đều có những trách nhiệm (trong đó trách nhiệm quan trọng là gia đình), các mối quan tâm và sở thích khác. Một số bạn đang làm việc song lại không yêu thích công việc của mình, số khác đã bỏ việc và đang cố gắng tìm công việc mới.

Dù bạn có học vấn cao hay thấp, nếu bạn thực sự thông minh và có tư duy kinh doanh nhạy bén, đây chính là cuốn sách dành cho bạn. Học thức cao cùng địa vị xã hội tốt không phải là điều kiện tiên quyết giúp bạn thành công trong thế giới doanh nghiệp nhỏ. Bạn bị cuốn sách này thu hút bởi bạn đã làm những công việc hỗ trợ trong các công ty nhỏ, đã thấy được sai lầm của ông chủ mình và quyết định rằng mình có thể làm tốt hơn vai trò đó khi có cơ hội. Một số bạn có thể từng không thoải mái trước cách điều hành

điển hình cho nam giới của ông chủ, và sâu thẳm trong tim mạch bảo bạn rằng cách tiếp cận của phụ nữ có thể mang lại hiệu quả cao hơn.

Những phụ nữ trẻ, khao khát phát triển sự nghiệp của mình không phải là đối tượng cuốn sách này hướng tới, bởi như một nữ giáo sư lỗi lạc tại Trường Kinh doanh Harvard đã chỉ cho tôi rằng thông điệp của cuốn sách này sẽ “không gây chú ý đối với họ”. Hầu hết các phụ nữ đó chưa sẵn sàng lắng nghe thông điệp tôi muốn truyền tải.

Song, nữ giáo sư cũng nhấn mạnh “10 năm nữa tình hình sẽ thay đổi”. Khi tích lũy được nhiều vốn sống hơn, họ sẽ cởi mở hơn để có thể tập trung vào các lựa chọn khác ngoài việc phát triển sự nghiệp làm thuê. Riêng tôi vẫn hy vọng cuốn sách này có thể thu hút cả những nữ độc giả trẻ tuổi biết nhìn xa trông rộng.

Rất nhiều phụ nữ khi được phỏng vấn hay giới thiệu về cuốn sách này đã nói: “Cuốn sách của chị ra đời rất đúng thời điểm,” “Cuốn sách nghiên cứu nghịch cảnh mới mẻ và thách thức,” và “Hiện có nhu cầu lớn về những cuốn sách hướng dẫn phụ nữ tiếp tục tham gia vào lực lượng lao động”. Tôi không phản đối nhưng cho rằng đề tài này đã khá cũ.

Hiển nhiên, khát khao cùng lúc có được sự nghiệp thành đạt và gia đình hạnh phúc không có gì mới mẻ. Mô hình gia đình trong đó cả hai vợ chồng đều đi làm và có thu nhập đã trở nên phổ biến. Trong nhiều thập kỷ gần đây, phụ nữ đã có cơ hội tiếp cận với giáo dục bậc cao. Bản thân phụ nữ cũng như cả xã hội đều kỳ vọng họ sẽ đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế - và trong gia đình. Các nữ doanh nhân và chủ doanh nghiệp ngày nay cũng là một lực lượng đông đảo. Cố vấn hay trợ giúp phụ nữ tìm được chỗ đứng trong giới kinh doanh không phải điều gì hoàn toàn mới mẻ.

Tuy nhiên, điều hoàn toàn mới mẻ nằm ở chỗ cuốn sách này gói gọn cùng lúc nhiều lựa chọn và lồng ghép vào đó cả cái nhìn sâu sắc về phái nữ. Tại sao hầu hết các phương tiện thông tin đại chúng lại không truyền thông về

các lựa chọn trong thế giới doanh nghiệp nhỏ dành cho phụ nữ? Tại sao các tổ chức liên bang của Mỹ như Cục Doanh nghiệp nhỏ (SBA — Small Business Administration) lại không lên tiếng ủng hộ phương án mua lại doanh nghiệp hay nhượng quyền để thay thế cho việc bắt tay gây dựng doanh nghiệp từ đầu? Tôi tin rằng nguyên nhân nằm ở quan niệm sai lầm về khả năng thực hiện và mức độ rủi ro của những lựa chọn đó — đặc biệt là quan niệm sai lầm của chính những người phụ nữ.

Những điều ẩn chứa trong cuốn sách

Tuy phần đầu cuốn sách dường như mang tính triết lý nhưng những phần sau nhanh chóng đi vào thực tiễn kinh doanh. Trong Chương 1, tôi giúp xóa bỏ một số vấn đề khó khăn mà những người phụ nữ là đối tượng của cuốn sách này gặp phải, bao gồm sự khác biệt giữa định hướng nghề nghiệp và định hướng kinh doanh, thái độ và ý niệm của phụ nữ về tiền bạc và rủi ro cũng như cách thức thực hiện tham vọng của họ. Chương 2 xoay quanh hoạch định sự nghiệp tự doanh; chương này cũng khuyến khích phụ nữ chuyển từ chưa từng nghĩ tới mở doanh nghiệp nhỏ sang coi đó là mục tiêu xứng đáng với những tham vọng nghề nghiệp lớn lao nhất của họ. Chương 3 khám phá những bí ẩn của giới chủ doanh nghiệp và môi giới kinh doanh. Mua lại một doanh nghiệp đang hoạt động dễ hơn tự khởi sự một công ty rất nhiều (ngay cả khi bạn không có nhiều vốn). Còn Chương 4 đưa ra những lời khuyên thiết thực giúp bạn tìm kiếm, đánh giá và mua lại được công ty phù hợp.

Chương 5 đưa ra nhiều lựa chọn hơn nữa — mở cửa hàng nhượng quyền hay đại lý, trực tiếp bán hàng cho một công ty. Chương 6 lý giải các phương pháp làm việc, tư vấn hay hợp tác với các chủ doanh nghiệp hiện hữu — lựa chọn dành cho các phụ nữ đang cân nhắc hợp tác hoặc thu tóm công ty của bạn bè, người quen. Tới Chương 8 người đọc mới được tiếp cận nội dung khởi sự doanh nghiệp. Mặc dù rất nhiều người coi đây là lựa chọn đầu tiên, song tốt hơn, bạn nên cân nhắc các lựa chọn khác trước.

Chương 9 chứa đựng những lời khuyên giúp phụ nữ có thể chuẩn bị tốt nhất cho bản thân cũng như công ty để xin cấp vốn thành công. Chương 10 nói lên những lợi ích cũng như thách thức của việc liên doanh với các đối tác khác, đặc biệt là các nữ đối tác. Chương 11 tổng kết lại những ý chính trong cuốn sách, đồng thời thôi thúc người đọc bắt tay vào công cuộc tìm kiếm của mình. Cuối cùng, phần phụ lục đưa ra bộ công cụ và các tài liệu mẫu giúp phụ nữ nhìn thấu và lên kế hoạch cho bước chuyển giai đoạn vào thế giới doanh nghiệp nhỏ của mình.

Cuốn sách này không mang tính học thuật, càng không phải là một tài liệu kinh doanh, mặc dù bản thân tôi đã thực hiện nhiều nghiên cứu kinh doanh mang tính học thuật, đánh giá cao phương pháp thực nghiệm và trích dẫn các nguồn tài liệu khác trong suốt các chương sách. Thay vì đóng vai trò người thứ ba và để mặc cho “sinh viên” tự rút ra bài học cho mình, cuốn Phụ nữ thông minh khởi nghiệp đưa ra những quan sát, phân tích, lời khuyên và kiến thức cho bạn đọc. Trong thời gian viết sách, tôi đã phỏng vấn hơn 50 phụ nữ và chuyên gia, và viết lại những kinh nghiệm của họ dưới dạng những giai thoại. Mục tiêu đơn giản của việc sưu tầm những câu chuyện khác nhau này là để giáo dục và truyền cảm hứng cho bạn đọc.

Những cuốn sách khác thường hướng tới nâng cao nhận thức về những khó khăn phụ nữ gặp phải trên con đường sự nghiệp cũng như khi thúc đẩy xã hội thay đổi. Song, cuốn sách này không như vậy. Xin bạn đọc đừng hiểu nhầm ý của tôi. Tôi tán phục những người ủng hộ những thay đổi trong chính sách của các công ty hay các chương trình của chính phủ giúp cho phụ nữ dễ dàng cân bằng giữa gia đình - sự nghiệp và tiếp tục công việc của mình. Tôi cũng nóng lòng chỉ ra những lợi ích mà nam giới cần và sẽ được hưởng từ những cải cách đó. Tuy nhiên, liệu chúng ta có nhất thiết phải chờ đợi các giải pháp chính trị mới vượt qua được những thách thức trên con đường sự nghiệp? Câu trả lời trong giai đoạn đỉnh cao sự nghiệp này của chúng ta có lẽ là không.

Phụ nữ thông minh khởi nghiệp thúc đẩy phụ nữ không nên trông chờ vào những hoạt động cộng đồng, thay vào đó (hoặc ngoài ra) tự mình hành động và làm chủ cuộc sống cũng như sự nghiệp kinh doanh của mình, nắm lấy những cơ hội vàng trong thế giới doanh nghiệp nhỏ.

# Chương 1: TƯ DUY KINH DOANH: CHÌA KHÓA DẪN TỚI THÀNH CÔNG

Chúng ta hãy cùng xem xét vấn đề theo quan điểm triết học. Chính xác thì tại sao bạn lại nghĩ về việc làm kinh doanh? Bạn có khao khát cảm giác đạt được điều gì đó của riêng mình không? Bạn có mệt mỏi vì phải làm việc cho người khác không? Bạn đang gặp khó khăn khi tìm một công việc mới? Bạn thấy bất mãn với công việc hiện tại? Hay bạn đang ấp ủ một đam mê và muốn biến đam mê đó thành một nghề nghiệp thực sự?

Tất cả những lý do trên đều hợp lý. Vậy... liệu bạn có tư duy kinh doanh tốt để có thể thành công không? Trước khi khám phá khả năng tạo dựng thành công sự nghiệp thứ hai từ một công ty nhỏ, hãy tìm hiểu và xét xem bạn đã sẵn sàng suy nghĩ khác biệt tới mức nào.

Hãy bắt đầu tự hỏi những câu hỏi sau:

- Bạn có tư duy kinh doanh không hay chỉ đơn thuần định hướng vào những nghề nghiệp ổn định?
- Bạn có quan tâm tới việc kiếm tiền không?
- Bạn có biết cách suy xét rủi ro không?
- Bạn có thoải mái bộc lộ hoài bão kinh doanh của mình không?
- Lựa chọn phong cách sống có tầm quan trọng thế nào trong việc bạn quyết định bước đi tiếp theo của mình?



## **Định hướng kinh doanh**

Tôi thường tự hỏi tại sao có nhiều phụ nữ đánh đồng mỗi quan tâm tới nghề nghiệp với “kinh doanh”? Theo cách nào đó, chúng ta thường có xu hướng mô tả các mối quan tâm nghề nghiệp theo ngành nghề (như ngân hàng, dược phẩm, hàng tiêu dùng, quảng cáo) hay các phòng ban chức năng (như marketing, tài chính, quan hệ công chúng, nhân sự, hoạt động, hành chính) thay vì dựa trên tiềm năng kinh doanh. Những công việc đầu tiên của chúng ta thường bắt đầu tại các công ty lớn, nơi chúng ta học cách làm việc nhóm, trở nên chuyên nghiệp và đóng góp phần nhỏ của mình vào thành công của công ty. Song, những điều đó có đồng nghĩa với việc học hỏi những nguyên tắc cơ bản của kinh doanh không? Câu trả lời hầu như chắc chắn của tôi là không. Tuy vậy, do chúng ta làm việc cho các tổ chức hoạt động vì lợi nhuận, chúng ta thường cho rằng mình có định hướng kinh doanh.

Liệu có phải do chúng ta quá tập trung làm tốt công việc của mình nên chúng ta hiếm khi nghĩ tới những nền tảng để một doanh nghiệp tồn tại như khả năng sinh lợi, quản lý dòng tiền, trả lương hợp lý và bán ra đủ số lượng sản phẩm hay dịch vụ hay không? (Liệu bạn có trả lời giống như rất nhiều người khác, rằng: “Ừm, có thể, nhưng đó là việc của người khác, đâu phải việc của tôi”?) Và điều này có dự báo gì cho công cuộc chúng ta tách mình ra khỏi thế giới của các công ty lớn và tự kinh doanh?

Bước đầu tiên chúng ta phải thực hiện trong quy trình thay đổi tư duy chính là nhìn nhận được sự khác biệt giữa thành công trong nghề nghiệp với xuất sắc trong kinh doanh.

Ví dụ, hãy xét trường hợp của một cô bạn tôi quen tên là Sarah. Cô rất tự hào về thành công trong kinh doanh của mình: cô đang sản xuất sản phẩm chất lượng tốt nhất cho một số khách hàng tên tuổi, cô có một nhóm làm việc gồm toàn những nhân viên và đại diện bán hàng rất mãn nguyện với công việc và cô yêu công việc mình đang làm. Tuy nhiên, Sarah dần nhận ra và cảm thấy căm ghét phải thừa nhận rằng sản phẩm của cô bị đặt giá

thấp, nhân viên của cô nhận được lương thưởng cao hơn mức cô có thể đặt ra cho mình (mặc dù Sarah là người gánh chịu toàn bộ rủi ro), và thái độ sao nhãng quản lý tài chính có thể gây nguy hại cho cô nếu xảy ra khủng hoảng.

Sarah cần hoán đổi một chút định hướng nghề nghiệp thành định hướng kinh doanh thực sự, và cô cũng cần thay đổi quan điểm rằng tập trung vào các chỉ số tài chính cơ bản là nhàm chán. Chúng ta hãy cùng nhìn nhận: Thành công về tài chính thường là cách duy nhất để một doanh nghiệp nhỏ phát triển. Nhờ có lợi nhuận, bạn có thể hậu

đãi nhân viên hơn nếu bạn cho việc đó là quan trọng, hay bạn có thể dùng tiền để theo đuổi một số mục tiêu khác cao hơn. Tuy vậy, phụ nữ thường cảm thấy tội lỗi khi quá chú ý tới các chỉ tiêu về lợi nhuận.

Bộc lộ thái độ ham muốn trở nên giàu có trong kinh doanh thường bị xem thường. Tuy nhiên, khi nam giới thể hiện điều này, họ nhận được cái cười xuề xòa hoặc sự ủng hộ từ các đồng nghiệp đồng giới khác, trong khi phụ nữ chỉ nhận được những cái nhìn không tán thành. Tôi không bao giờ quên kỷ niệm vào cuối những năm 1990 khi tôi còn là phó giám đốc phát triển kinh doanh của một dịch vụ trực tuyến được quảng bá rầm rộ và cấp nhiều vốn dành cho trẻ em (thật ngẫu nhiên, công ty tôi khi đó có ít nhân sự đang làm cha mẹ bởi thời gian làm việc quá dày đặc). Vào hôm chúng tôi cho ra mắt sản phẩm phiên bản beta, công ty tổ chức liên hoan. Những nhân viên nhiệt huyết với công việc và công ty, mệt mỏi sau thời gian làm việc căng thẳng, giờ đang nhảy múa, cười đùa và cùng nâng ly. Tôi nói với người sáng lập công ty: “Anh hẳn phải rất tự hào.” Thay vì đồng ý rằng đó là điểm nhấn quan trọng trong lịch sử công ty cũng như của chính anh ta, anh ta quay sang tôi và nói rằng sự kiện này chẳng có mấy ý nghĩa với anh ta. Điều anh ta thực sự quan tâm và trông đợi chính là đợt phát hành cổ phiếu IPO lần đầu sắp tới (nhờ đó anh ta sẽ trở nên giàu có). Tôi thực sự ngạc

nhiên, dù rằng chính tôi cũng hy vọng những quyền chọn cổ phiếu trong ngăn kéo bàn mình sẽ được giá một ngày nào đó.

Doanh nhân này tập trung vào việc nhanh chóng làm giàu cho bản thân, chứ không phải là xây dựng một công ty sinh lợi cao và có quyền lực lớn. Mục đích của anh ta không đúng đắn. Anh ta tự cho rằng những ý tưởng của mình là vĩ đại trong khi chính bản thân anh ta cũng cần được đào tạo thêm về tư duy kinh doanh. Không có gì đáng ngạc nhiên khi công ty này thất bại bốn năm sau đó.

Mặc dù điều này thoạt nghe có vẻ trái ngược với quan điểm thông thường, song bạn hoàn toàn có thể học được định hướng kinh doanh. Đó chỉ là một dạng kỷ luật.

### **Thái độ của phụ nữ đối với tiền bạc**

Nền văn hóa của chúng ta, dưới góc độ nào đó, khiến cho phụ nữ không tập trung vào những nền tảng cơ bản của kinh doanh và làm giàu. Nếu bạn tự cho rằng mình có định hướng kinh doanh, vậy hãy tự giúp mình bằng cách: cho phép bạn quan tâm đến vấn đề kiếm tiền. Việc này hết sức quan trọng để đạt được một khởi đầu hoàn hảo trong sự nghiệp kinh doanh và nó cũng là sự thay đổi tư duy thứ hai tôi muốn đề cập.

Isabella Califano, người đồng sáng lập Chickabiddy — một công ty năng động kinh doanh quần áo dành cho nữ giới — đã nói rằng: “Vấn đề lớn nhất mà phụ nữ gặp phải đó là họ không hề được dạy để hiểu ý nghĩa của tiền bạc. Họ thường được khuyên hãy tìm một sự nghiệp mà mình yêu thích, và chẳng cần quan tâm đến tài chính cũng như kinh doanh. Còn về phía nam giới, họ được giảng giải rất kỹ về cách kiếm tiền.” Cô đã phát hiện ra điều này khi cô từ bỏ công việc tại công ty quảng cáo để mở một cửa hàng kinh doanh trang phục lướt sóng dành cho phụ nữ. Khi còn làm cho công ty cũ, cô đã đúc rút được những kiến thức về thị trường quần áo, biết cách tạo dựng một thương hiệu — chắc chắn đó là những kỹ năng kinh

doanh quý giá. Tuy nhiên, cô nhận ra mình hiểu biết rất hạn chế về dòng tiền hay những vấn đề tài chính hằng ngày của một công ty sản xuất. Sau đó, cô nhanh chóng tìm tòi học hỏi, và trong buổi nói chuyện với tôi, cô ấy coi mình đã là một “chuyên gia tài chính” thực sự. Thế nhưng, cho đến lúc này, sau nhiều năm làm việc vất vả, cô ấy vẫn chưa có được mức thu nhập cao cũng như rất khó khăn trong việc mở rộng đội ngũ nhân viên của mình.

Trong cuốn sách *The Old Girls Network: Inside Advice for Women Building Businesses in A Man's World*, ba nữ tác giả đã nhấn mạnh: “Chúng ta cần lập luận rằng xét một cách chung nhất, về quyền lực, phụ nữ thua kém xa so với nam giới. Có tình trạng này một phần do cách chúng ta dùng tiền, kiếm tiền và quan niệm của chúng ta về tiền bạc... Không có nhiều người trong chúng ta biết được rằng chúng ta có thể thể hiện mình thông qua kinh doanh. Chúng ta không được chỉ bảo rằng thông qua việc sáng tạo và bán các sản phẩm, dịch vụ, chúng ta có thể khẳng định được năng lực, sự thông minh và tính độc lập của mình. Đó là những việc mà chúng ta có thể làm tốt vì người khác và tạo dựng một cuộc sống tươi đẹp.”

### **Nhận thức đúng đắn về rủi ro**

Một yếu tố cần thiết để có được những suy nghĩ hiệu quả nhất về vấn đề tiền bạc đó là phải nhận thức đúng đắn về rủi ro — thử thách thứ ba bạn gặp phải trong quá trình hình thành tư duy kinh doanh. Không những phải hiểu rõ rủi ro ở mức nào là hợp lý, bạn còn phải nắm bắt được tại sao khi đón nhận rủi ro này là có lợi, còn rủi ro khác lại bất lợi cho công ty của mình? Một điều khiến phụ nữ (và kể cả nam giới) cảm thấy khó khăn là việc họ không hiểu được khi nào họ phải đón nhận rủi ro và mức rủi ro thế nào là nằm trong khoảng chấp nhận được, ngay cả khi việc đón nhận thêm rủi ro có thể mang đến những thuận lợi cho doanh nghiệp.

Chẳng hạn, bạn có thể đồng ý mua lại một doanh nghiệp nhỏ với mức giá phải chăng, song cần vay nợ để có khoản tiền mua lại đó. Việc vay nợ sẽ không rủi ro nếu bạn biết rằng các khoản phải trả sẽ được thực hiện trong

khoảng thời gian hợp lý, phù hợp với tình hình tài chính của doanh nghiệp. Song, khoản vay sẽ rủi ro nếu kế hoạch trả nợ quá gắt gao. Hay ví như, bạn muốn khởi sự doanh nghiệp từ đầu. Nếu bạn có đủ kinh nghiệm về ngành, đã lập kế hoạch kinh doanh thấu đáo và đã ký kết được hợp đồng chắc chắn cho sản phẩm hoặc dịch vụ đầu tiên của mình, thì chẳng có gì là rủi ro khi bạn bỏ việc và đầu tư 25.000 đôla tiền túi vào doanh nghiệp. Song, bạn sẽ quá mạo hiểm khi bỏ việc và chi 25.000 đôla từ thẻ tín dụng để làm sách giới thiệu danh mục sản phẩm và sản xuất sản phẩm mẫu nếu bạn chưa có kinh nghiệm và cũng không có khoản dự trữ tiền mặt nào. (Trong trường hợp này, bỏ việc và đầu tư 5.000 đôla vào ý tưởng kinh doanh còn mạo hiểm hơn đầu tư 25.000 đôla bởi vì 5.000 đôla có lẽ không đủ để đưa bạn đi tới đâu cả.)

Khả năng chịu rủi ro của từng người không giống nhau, do vậy không có ngưỡng rủi ro chuẩn nào cho tất cả chúng ta. Không cần nhắc tới rủi ro có tác hại khôn lường. Tuy nhiên, có rất ít trường hợp hoàn toàn né tránh rủi ro. Deborah Moore, thuộc Mạng lưới Tư vấn Kinh doanh Sunbelt (công ty môi giới kinh doanh lớn nhất thế giới) cho hay: “Tôi từng thấy phụ nữ phá hỏng các thương vụ chỉ vì họ không biết cách đánh giá rủi ro. Họ tìm kiếm sự ổn định, do đó họ quá thận trọng khi bắt tay khởi sự doanh nghiệp mới và cũng không sẵn lòng đầu tư quá nhiều tiền trước. Họ tự giới hạn chính mình, quá e sợ rủi ro và không thấy được phân tích rủi ro - lợi nhuận hợp lý.” Khi đánh giá rủi ro, bạn chỉ cần am hiểu một chút thì sẽ tiến rất xa.

### **Tham vọng nghề nghiệp và tham vọng sống**

Thay đổi tư duy thứ tư chúng ta cần thực hiện liên quan tới tham vọng của chính mình - những tham vọng đã thay đổi rất nhiều kể từ khi chúng ta rời ghế nhà trường để bước vào đời. Khi Ania Camargo và Electa Sevier hợp tác mở công ty tư vấn sáu năm trước, họ đều nhất trí với nhau rằng tham vọng của họ đã thay đổi so với những ngày mới vào nghề: “Ngay trong buổi gặp đầu tiên, khi chúng tôi hình thành ý tưởng cùng sáng lập

công ty, chúng tôi đều nhất trí rằng: Chúng tôi không chỉ muốn thành công trong sự nghiệp mà còn thành công trong cuộc sống.” Điều này đồng nghĩa với việc họ lựa chọn khách hàng kỹ lưỡng hơn, làm việc linh hoạt, thời gian làm việc ngắn hơn và ít đi công tác hơn, đặt giá theo giá thị trường và giữ công ty ở quy mô nhỏ (chỉ có hai người).

Điều đáng khen ngợi ở Ania và Electa là họ đã làm rõ những mục tiêu muốn đạt tới ngay từ khi mới thành lập doanh nghiệp. Song tôi không nghĩ rằng đã nghe thấy họ đề cập tới từ tham vọng.

Nhà tâm lý học đồng thời cũng là giảng viên trường Đại học Cornell, Anne Fels, có bài báo đăng trên Harvard Business Review số ra tháng Tư năm 2004 với tiêu đề: “Liệu phụ nữ có thiếu tham vọng?” Cô thấy rằng bản thân từ này gợi lên những tính cách tiêu cực mà những người phụ nữ cô phỏng vấn không muốn người khác sẽ nghĩ về mình như thế, như tự cao tự đại, ích kỷ, tự phô trương hay “lợi dụng người khác để đạt được mục đích của mình”. Phụ nữ đặc biệt phải đấu tranh với quan niệm cho rằng tham vọng đồng nghĩa với ích kỷ.

Trong cuốn sách *Creating a Life*, Sylvia Ann Hewlett đã trích lời Cindy, một phụ nữ nội trợ ở Raleigh, Bắc Carolina: “Nam giới luôn cho rằng tôi tham lam khi tôi nói mình muốn có mọi thứ. Nhưng tôi không nói những điều viển vông. Tôi chỉ đề cập tới những thứ căn bản: tình yêu và công việc. Có người nào trên thế giới này lại không mong muốn hai điều đó?” Thực tế, chẳng có gì sai trái hay điên rồ khi khao khát có được cả hai điều này.

Liệu tham vọng kinh doanh có khác với tham vọng làm việc tại các tập đoàn lớn hay thậm chí là tham vọng hoạt động cộng đồng không? Tôi xin thưa rằng có. Tham vọng kinh doanh liên quan nhiều tới lựa chọn (và kết quả) cá nhân, ra quyết định và giải quyết vấn đề độc lập, trách nhiệm và cam kết. Khi làm việc ở công ty của chính mình, chỉ có bạn và những cố vấn thân cận nhất biết được tình hình tài chính của bạn, song bạn vẫn có thể

biết được mình thành công tới đâu thông qua các kết quả hữu hình — không còn cần tới các bản đánh giá công việc hay quan ngại về chức danh. Đó là tin vui nhưng cũng có thể khiến một số người nản chí. Phụ nữ thường tỏ thái độ tích cực và ngưỡng mộ các nữ chủ doanh nghiệp hay các phụ nữ hợp tác hoặc tư vấn cho doanh nghiệp. Họ sẽ tích cực ủng hộ bạn hơn — thái độ mà họ có thể không thể hiện nếu bạn cố gắng leo lên từng nấc thang trong một tập đoàn lớn. Ngay cả khi những người phụ nữ này không muốn tự mình thành lập hay tư vấn cho doanh nghiệp, thì họ vẫn muốn gián tiếp hưởng cảm giác đó thông qua bạn.

Khi nghe Ania và Electa chia sẻ, chúng ta khó tách bạch mục tiêu kinh doanh và mục tiêu sống của họ. Đó là lựa chọn của họ. Bạn có thể lựa chọn khác đi: phát triển một doanh nghiệp có tiềm năng, tốc độ tăng trưởng cao và có thể ít dành ưu tiên cho cuộc sống và các mục tiêu cá nhân. Nhìn chung, cuốn sách này hướng tới đông đảo phụ nữ theo đuổi mục tiêu thu nhập, độc lập, linh hoạt và cân bằng trong sự nghiệp — chứ không dành cho phụ nữ khát khao làm giàu nhanh chóng hay tạo dựng các công ty hàng đầu. Gary Schine, tác giả cuốn *How to Succeed as a Lifestyle Entrepreneur: Running a Business without Letting It Run Your Life*, đặt cho tuýp phụ nữ này tên gọi *lifestyle entrepreneurs* (các nữ doanh nhân có phong cách).

Tuy nhiên, bạn đọc đừng kỳ vọng sẽ tìm thấy thuật ngữ này trong nhiều cuốn sách viết về doanh nghiệp nhỏ. Schine nhận xét: “Các tác giả viết về đề tài thế giới doanh nghiệp nhỏ thường hiếm khi đề cập tới thực tế là nhiều người lựa chọn con đường làm doanh nhân chủ yếu vì mục tiêu lối sống chứ không phải tiền bạc.” Tại sao vậy? Dân Mỹ thường chú trọng tới công việc, do vậy tập trung vào lối sống sẽ được coi là thú vui xa xỉ. Thêm nữa, mô hình thành công trong công việc của người Mỹ đòi hỏi thành tựu là trên hết, chứ không phải là hạnh phúc, cuộc sống cân bằng hay cảm giác mình là quan trọng hoặc gia tài.

Bạn cho rằng mình đã thoát khỏi áp lực từ bạn bè xung quanh sau khi rời ghế trường trung học? Vậy nhưng tham vọng vẫn được coi là không chính đáng, hướng tới lợi nhuận là thiếu nữ tính còn lựa chọn kinh doanh để giữ sao cho cuộc sống cân bằng là không biết tự phát triển hết khả năng của bản thân. (Tôi hy vọng bạn đang cảm thấy băn khoăn.) Xin nhớ rằng tham vọng là lựa chọn của chính bạn. Hãy nhìn xem kỳ vọng xã hội ảnh hưởng tới hành vi và suy nghĩ của bạn ra sao, song hãy bước theo con đường phù hợp với bản thân. Và hãy nhớ cân nhắc tầm quan trọng của lối sống mỗi khi đánh giá các cơ hội.

### Mường tượng tương lai - Xác định hình mẫu phụ nữ lý tưởng

Như mọi phụ nữ khác, chúng ta cũng tâm sự và chia sẻ các câu chuyện, bàn tới sự khác biệt giữa những kỳ vọng tuổi trẻ về sự nghiệp tương lai và thực tế khi ta vào đời — thường phức tạp hơn nhiều so với những điều chúng ta đã mường tượng trước đó.

Chúng ta phân tích sự thực cuộc đời mình với những phụ nữ khác — trong nhóm bạn, tại các buổi nói chuyện, trên sách vở hay trên các trang web. Chúng ta hứng thú với những phụ nữ đã làm được điều chúng ta hằng mơ ước.

Tuy nhiên, xác định thời gian phù hợp để thành lập công ty hay bắt tay vào một công việc mới là một thử thách mang tính cá nhân. Bạn bè không thể hỗ trợ bạn. Đôi khi, chúng ta cần tới những người không hề quen biết truyền cảm hứng để chúng ta hành động. Trong cuốn sách này, bạn sẽ được gặp nhiều phụ nữ giống mình, những người nắm giữ nhiều vị trí khác nhau trước khi đạt tới đỉnh cao trong thế giới doanh nghiệp nhỏ.

Chẳng hạn, Linda Gay, cựu Phó tổng Giám đốc Merrill Lynch, người đã mua lại chuỗi cửa hàng nhượng quyền Foot Solutions tại Princeton, New Jersey vào mùa thu năm 2003. Trong một buổi hội thảo về nhượng quyền kinh doanh, cô miêu tả lại cảm xúc của mình sau khi mới thành lập cửa



hàng: “Thật thú vị! Giờ đây tôi biết mình là một phần của nhóm đông đảo những người trước đây tôi chưa biết tới sự hiện diện của họ!” Linda muốn nói tới những người không lựa chọn con đường tham gia vào các tập đoàn lớn, trong số đó có rất nhiều phụ nữ, và thấy rằng việc điều hành chuỗi cửa hàng nhượng quyền là lựa chọn phù hợp nhất với họ để được độc lập về kinh tế và tránh xa những tác động của các vấn đề nội bộ ở các tập đoàn lớn.

Linda đã suy tính tới việc bước ra khỏi thế giới doanh nghiệp lớn một thời gian nhưng lại lo sợ thất bại; một rào cản tâm lý lớn cô gặp phải chính là thiếu ý tưởng kinh doanh. Khi đối mặt với nỗi sợ hãi và thực hiện một số nghiên cứu, cô bắt đầu nhận ra mình có rất nhiều lựa chọn và hình mẫu để học theo. Cô thừa nhận: “Đây là điều 20 năm trước tôi không thể thực hiện.” Tuy nhiên, giờ đây tâm lý Linda đã thay đổi, cô thấy vô cùng hạnh phúc và mãn nguyện. “Giờ đây tôi cho rằng gắn chặt với một công việc tại doanh nghiệp lớn thực sự còn rủi ro hơn tự mình lập nghiệp rất nhiều!” Để tham gia vào thế giới doanh nghiệp nhỏ, Linda đã phải tự điều chỉnh tài chính, song doanh thu năm thứ hai của cô đã cao hơn năm đầu 60%. Cô nhận xét: “Hãy đoán xem! Tôi có thể sống với khoản tiền ít ỏi hơn mà vẫn đàn ông hơn.”

Hiển nhiên, bạn nên đặt mục tiêu xác định xem bản thân mình có đủ tham vọng để tự lập nghiệp không. Hãy tự cho mình lấy lại tham vọng, song trong mọi trường hợp, hãy lựa chọn phù hợp với bản thân. Nếu bạn không thể hình dung ra cảnh phải tự mình khởi sự công ty từ đầu, hay không có đủ tiền để mua lại một doanh nghiệp thì bạn đã từng xem xét tới lựa chọn bước đầu làm việc hay tư vấn cho một doanh nghiệp nhỏ chưa? Bạn cũng có thể độc lập và linh hoạt như hai lựa chọn trước mà mức độ trách nhiệm và cam kết ít hơn. Nếu bạn suy tính được xa như vậy thì hãy xem xét hàng loạt chuỗi cửa hàng nhượng quyền hiện nay. Nếu vẫn còn e sợ, bạn có thể lựa chọn làm tư vấn độc lập cho một công ty kinh doanh trực tiếp như Creative Memories hay Carlisle Collection (xem thêm ở Chương 5.) Gia đình bạn có

mở công ty và bạn có thể tham gia hay mua lại không? Bạn có vô vàn cơ hội.

Chúng ta hãy cùng khởi hành. Hãy đồng hành với tôi và bạn sẽ sớm xác định được lựa chọn phù hợp với mình.

# Chương 2: LẬP KẾ HOẠCH KINH DOANH: PHƯƠNG PHÁP LÀM VIỆC THÔNG MINH

Nếu bạn bị cuốn sách này thu hút, hẳn bạn từng đạt thành tích rất cao khi còn học phổ thông và/ hoặc đại học. Khi đó, bạn hẳn phải tự miêu tả bản thân là người thông minh, tham vọng và có định hướng nghề nghiệp. Bạn ước mơ về công việc và nghề nghiệp mình sẽ theo đuổi, hiểu rằng trong thế hệ bạn, phụ nữ cuối cùng đã có được sân chơi bình đẳng với nam giới. Những nghề nghiệp bạn hình dung ra cũng đa dạng như sở thích của bạn vậy — luật sư công nghiệp và thương mại, y tế, giảng dạy, dịch vụ công cộng, v.v. Tại một thời điểm nào đó, có lẽ bạn đang bắt đầu mài giũa các kỹ năng cho công việc. Có thể bạn hình dung viễn cảnh mình làm việc cho một công ty thuộc danh sách Fortune 500 (công ty này được công nhận là nơi làm việc lý tưởng dành cho phụ nữ) hoặc tham gia vào một công ty dịch vụ chuyên nghiệp nào đó.

Hướng tới một công việc có thể đem lại kinh nghiệm kinh doanh vững chắc và được tiếp cận với thế giới các doanh nghiệp lớn là quyết định sáng suốt tại thời điểm đó trong đời bạn. Các doanh nghiệp lớn đem lại cho bạn cơ hội học hỏi về một ngành nghề, phát triển và đưa ra thị trường các sản phẩm mới, quan sát quá trình ra quyết định chiến lược và được đào tạo các kỹ năng nghiệp vụ.

Tuy nhiên, một quyết định khôn ngoan khi mới vào nghề sẽ hoàn toàn khác với khi bạn đã chín chắn hơn và đang mong muốn thay đổi trong lối sống cũng như cả phong cách làm.

Ngày hôm nay, bạn hoặc (1) đang bế tắc hay có đôi chút thất vọng với công việc, (2) cố gắng tái gia nhập lực lượng lao động sau một thời gian nghỉ việc, hoặc (3) mong muốn theo đuổi ước mơ làm doanh nhân mà mình đã theo đuổi rất lâu. Có thể bạn đã nhận ra chưa ai từng chỉ cho bạn con đường sự nghiệp rõ ràng giống như những người theo các ngành y tế, pháp luật hoặc giáo dục. Hay ngay cả khi bạn chọn một ngành có định hướng rõ ràng (tài chính, tư vấn hay luật doanh nghiệp), công việc của bạn vẫn có thể đòi hỏi tới mức khó có thể nghĩ tới các lựa chọn như làm việc bán thời gian, theo giờ linh động hay chia sẻ công việc. Đôi khi, bạn cảm thấy nghẹt thở khi phải cố gắng cân bằng giữa gia đình, công việc và sở thích cá nhân hàng ngày trong khi không có chút thời gian rảnh rỗi nào.

Tất cả các độc giả của tôi đều có một điểm chung đó là các bạn đều mơ ước được làm việc cho chính mình và các bạn đang băn khoăn liệu làm như vậy có thay đổi cuộc đời bạn theo hướng tốt lên hay không? Bạn có thể lựa chọn: làm việc cho một ông chủ - không phải là bạn, hoặc tái định vị lại bản thân trong thế giới nghề nghiệp và tự vấn xem bạn thực sự muốn làm gì. Nghề nghiệp trước đây đem lại cho bạn những kinh nghiệm quý báu, giúp bạn quyết định những bước đi tiếp theo. Tuy nhiên, bạn cũng có thể rẽ sang hướng khác nếu bạn cảm thấy không hứng thú hay bạn đã chứng tỏ được bản thân.

Có thể một vài sự giúp đỡ về hoạch định nghề nghiệp sau đây sẽ có ích cho bạn.

### **Lập kế hoạch nghề nghiệp: Quá khứ và hiện tại**

Bạn hãy nghĩ lại khoảng thời gian khi còn là sinh viên năm cuối. Trường bạn hẳn có văn phòng Hỗ trợ Nghề nghiệp, giúp tổ chức có cơ hội tuyển dụng tại trường dành cho các sinh viên sắp tốt nghiệp. Các sức ép từ xã hội, tài chính và cha mẹ đè nặng, thôi thúc bạn tìm lấy một nghề nghiệp ổn định tại một công ty danh tiếng (“Tôi làm marketing cho Procter & Gamble”; “Tôi là Giám đốc phát triển sản phẩm của IBM”; “Tôi làm việc tại phòng

kinh doanh của Fidelity”; “Tôi là tư vấn quản trị”; “Tôi là kế toán tại J. Walter Thompson”).

Đã có ai từng khuyến khích bạn tìm việc tại một doanh nghiệp nhỏ chưa? Có công ty nhỏ nào từng thông báo tuyển dụng tại trường bạn không? Bạn có từng tìm việc tại một công ty có chưa đầy 10 nhân viên, nhập khẩu thực phẩm, thiết kế bản tin và tờ gấp, cung cấp dịch vụ địa chính, nhân lực tạm thời hay kinh doanh thiết bị y tế tái chế? Bạn có từng mong muốn làm việc trong một nhà hàng, cửa hàng bán lẻ hay một đại lý bưu điện,... không? Bạn có từng muốn làm công việc đầu tiên của mình tại một doanh nghiệp gia đình qui mô nhỏ không? Có thể câu trả lời là có, nhưng có lẽ phần lớn là không.

Nếu bạn có thể nhớ lại thời gian đó, hẳn bạn vẫn nhớ bạn đã phản ứng trước những gợi ý đó ra sao: tiêu cực, tẩy chay. Trong đầu bạn tràn đầy những ý tưởng lớn lao, còn những công ty như vậy lại không nằm trong tầm ngắm của bạn — những công ty quá nhỏ.

Tuy nhiên, các công ty nhỏ cũng không tìm kiếm nhân sự như bạn bởi một vài lý do. Hầu hết các công ty nhỏ không có các chương trình đào tạo lớn hay dành nhiều thời gian để đào tạo nhân sự, do đó thường thích tuyển dụng các nhân viên đã có kinh nghiệm. Thêm vào đó, các công ty nhỏ khó có thể đưa ra mức lương hấp dẫn hay nhiều quyền lợi; những người kiếm được nhiều tiền thường là các chủ doanh nghiệp. Cuối cùng, các công ty nhỏ rõ ràng không đủ lớn để tham gia vào các hội chợ tuyển dụng tại các trường đại học. Chúng ta hãy cùng nhìn nhận sự thật: các sinh viên mới tốt nghiệp và các doanh nghiệp nhỏ thường không phù hợp với nhau.

Khi bạn đã đạt đến giai đoạn giữa của sự nghiệp (hay ngay cả khi bạn tạm bỏ việc một thời gian để xây dựng gia đình), quan điểm của bạn đã khác. Ann Gray, cái tên bạn sẽ biết tới trong Chương 9, còn nhớ chính xác thời điểm cô nhận ra rằng cô không còn hứng thú với những vấn đề trong các

công ty lớn nữa. Không chỉ sở thích của bạn thay đổi mà cả những nguồn lực bạn có trong tay cũng không còn giống như xưa.

## **Những mục tiêu nghề nghiệp trong giai đoạn hai**

Khi lập kế hoạch cho tương lai, bạn sẽ đạt tới mục tiêu nhanh hơn nếu bạn hiểu rõ bạn đang phấn đấu cho mục tiêu gì và tại sao. Hầu hết những phụ nữ mà tôi phỏng vấn trong cuốn sách này đều cho hay: mục tiêu nghề nghiệp của họ đã thay đổi khá nhiều so với khi họ bắt đầu bước vào lực lượng lao động. Liệu có phải chúng ta đều bắt đầu với những mục tiêu không thiết thực? Tôi xin được gọi chúng ta là những con người ngây thơ trước cuộc đời phức tạp — đồng nghĩa với việc chúng ta còn trẻ!

Vậy nếu bạn không còn lơ lửng trên mây với công việc tại doanh nghiệp lớn của mình thì bạn sẽ diễn đạt những mục tiêu nghề nghiệp mới của mình ra sao? Có thể sẽ như sau: “Những mục tiêu mới của mình cho giai đoạn hai của sự nghiệp này là có được cuộc sống hạnh phúc nhờ tự kinh doanh (hay gần như vậy); đóng vai trò quan trọng vào việc quyết định tốc độ tăng trưởng của công ty; đảm nhiệm trách nhiệm và thử thách lớn lao trong khi được phép làm việc theo thời gian linh động/bán thời gian; và

được trả lương xứng đáng.” Chà, những mục tiêu nghe thật hấp dẫn!

Mục tiêu trước đây của bạn. Mục tiêu hiện tại của bạn

Cơ hội được làm việc và chứng tỏ bản thân. Kiểm soát cuộc sống và công việc

Những kinh nghiệm có ích cho hồ sơ xin việc của bạn. Niềm tự hào và tự tôn về những việc bạn đã làm

Lương cao hơn so với bạn bè đồng trang lứa. Lương thưởng xứng đáng với công sức bạn bỏ ra

Những người giỏi giang chỉ dạy cho bạn trong lĩnh vực bạn lựa chọn.  
Những hình mẫu phụ nữ

Điều thú vị ở chỗ chính thời điểm hiện tại lại là lúc bạn thực sự cần tới văn phòng hỗ trợ nghề nghiệp nhất. Có lẽ, phụ nữ cần nhiều sự hỗ trợ và hướng dẫn nhất chính vào thời điểm đã đi được từ một phần ba cho tới một nửa sự nghiệp của mình. Đây chính là lúc chúng ta đang đứng trước ngã tư đường mà không có nguồn lực hỗ trợ lập kế hoạch nghề nghiệp nào như khi còn ngồi trên ghế nhà trường.

Có một ngành công nghiệp đã tự tiếp thị bản thân rất thành công với các phụ nữ đang đứng ở ngã tư sự nghiệp, đó là ngành môi giới bất động sản - nơi đã thu hút vô số phụ nữ trung tuổi trong những thập kỷ gần đây. Cũng giống như những bậc đàn chị đã chuyển sang ngành môi giới bất động sản này, hầu hết chúng ta đều khó có thể hay không thực sự sẵn sàng chuyển chỗ ở vì công việc, đi công tác thường xuyên hay làm việc 80 tiếng một tuần. Những hạn chế và sở thích này khiến rất nhiều người nghĩ rằng mình không thể tự doanh được hay cho rằng chúng ta có rất ít lựa chọn. Một số người tiếp tục những công việc kém lý tưởng hơn bởi vì chúng ta lo sợ không thể biến chuyển cuộc sống theo hướng tốt đẹp hơn. Song thực tế, chúng ta hoàn toàn có thể.

## **TIỂU SỬ PHỤ NỮ THÔNG MINH**

Chọn bạn

Hsiu-Lan Chang, 54 tuổi, hiện là chủ sở hữu cửa hàng nhượng quyền FastFrame tại Brookline, Massachusetts, chính là điển hình cho mẫu phụ nữ thành đạt. Sinh ra tại Hồng Kông và lớn lên trên đất nước Nhật Bản, bà nói được năm thứ tiếng và biết tận dụng khả năng ngôn ngữ để di cư sang châu Âu, ban đầu với cương vị phiên dịch cho cấp tổng giám đốc, sau đó chuyển sang lĩnh vực dịch vụ tài chính, bán hàng và đàm phán chiến lược. Trong suốt 20 năm sinh sống tại Pháp, bà làm việc cho Pierre Cardin, sau đó

chuyển sang công tác tại ngân hàng đầu tư Matushka Gruppe của Đức. Chang lập gia đình với một người gốc Monaco và nuôi nấng hai con nhỏ tại đó một thời gian, sau đó bà li dị chồng. Vào giữa những năm 1990, khi con trai cả muốn học đại học tại Hoa Kỳ, bà chuyển sang Boston và trở thành Giám đốc kinh doanh và marketing toàn cầu cho Batterymarch Financial Management.

Sau tám năm làm việc với những chuyển công tác triền miên, những thay đổi trong công ty khiến bà phải thôi việc và bà buộc phải quyết định cần phải làm gì tiếp theo. Trước khi chuẩn bị nhận lời mời về làm cho một công ty dịch vụ tài chính tương tự tại New England, Chang nhớ lại cảnh bà ngồi trong phòng toàn các đồng nghiệp nam, những người đã phỏng vấn bà và có kinh nghiệm khá khác người. Đột nhiên, bà hiểu rằng bà không muốn tiếp tục làm việc và liên tục phải đi công tác khắp nơi chỉ để đem lại lợi ích cho một công ty lớn, đặc biệt là trong lĩnh vực nam giới thống trị. Và rồi bà từ chối lời mời – trong khi không có kế hoạch dự phòng nào. Có con trai đã trưởng thành và đứa con nhỏ đang học trung học, Chang muốn thay đổi lối sống để được gặp hai con nhiều hơn mà vẫn có thể chi trả cho cuộc sống như thường. Sức hấp dẫn của công việc trước đây đã không còn.

Sau một vài tháng cân nhắc các lựa chọn, Chang đi tới kết luận: bà muốn tự kinh doanh, không cần tới đối tác, và bà thuê một nhà tư vấn nhượng quyền để hỗ trợ lựa chọn loại hình kinh doanh. Trong suy nghĩ của mình, bà chia các thử thách ra làm hai loại: phần “cứng” (sản phẩm, thiết bị và tài sản cố định, nhà xưởng và các khoản đầu tư cố định khác) và phần “mềm” (bán hàng, quản lý nhân sự). Bà hiểu mình có thể xử lý được các vấn đề liên quan tới phần “mềm” nhưng lại rất lo lắng về việc lập kế hoạch cho các phần “cứng” của công ty riêng, do vậy bà đã quyết định mở một cửa hàng nhượng quyền phù hợp với bản thân. Sau khi đánh giá và tìm kiếm trong một thời gian dài, bà khám phá ra FastFrame và đã mở một cửa hàng ngay trên góc phố đông đúc của đường Beacon tại Brookline.



Chang giữ kỷ lục trong số các cửa hàng nhượng quyền của FastFrame về doanh số bán hàng tháng đầu tiên cao nhất, và bà đã được nhận giải thưởng “Cửa hàng mới của năm” (Rookie of the Year) do FastFrame và Hiệp hội Nhượng quyền Thương mại Quốc tế trao tặng vào đầu năm 2006. Sau một năm rưỡi kinh doanh, cửa hàng của bà phát triển mạnh mẽ và thu hút vô số khách hàng thu nhập cao. Hsiu-Lan thích thú nhận ra rằng nghề đóng khung tranh lại vô cùng hợp với phần tính cách sáng tạo và đam mê nghệ thuật của bà. Bà thấy rằng sở hữu cửa hàng đem lại cho mình sự tự chủ và cân bằng trong cuộc sống – điều mà bà chưa từng có trước đó. Bà có nhân viên là các họa sỹ tài năng và họ hoàn toàn có thể điều hành cửa hàng những lúc bà không ở đó. Quan trọng hơn, Chang cũng nhận thấy doanh nhân nhượng quyền cho bà là một đối tác kinh doanh thân thiết, tiềm năng.

Tuy nhiên, một trong những thay đổi và điều chỉnh lớn nhất Chang trải qua là đối phó với phản ứng của bạn bè và đồng nghiệp cũ trước lựa chọn của bà. Chang thừa nhận: “Tôi nhận ra những người bạn thực sự và cũng đánh mất một số bạn bè” trong quá trình này. Rất nhiều đồng nghiệp cũ của bà trong ngành dịch vụ tài chính đã hoài nghi và khinh bỉ trước việc Chang điều hành một cửa hàng nhỏ về đóng khung tranh tại vùng ngoại ô. Thái độ không ủng hộ và hợm hĩnh của họ khiến Chang nhận ra rằng công việc mà trước đây Chang cùng làm với họ là điểm chung duy nhất giữa bà và họ. Kể từ đó, bà coi những người dân địa phương là bạn bè mới, những người tôn trọng và thấu hiểu quyết định của cô. Dường như họ tinh tế hơn rất nhiều so với những đồng nghiệp lăm lờ trước đây của bà.

Thực sự, bản thân Chang có lẽ sẽ có thái độ hoài nghi và khinh miệt như vậy khi còn trẻ, trước khi những quan niệm của bà về thành công trong sự nghiệp thay đổi. Tuy nhiên, hẳn Chang đã bước ra khỏi lĩnh vực dịch vụ tài chính sớm hơn nếu bà không phải gánh nặng tài chính khi phải một mình nuôi hai con. Chẳng có giai đoạn hay lứa tuổi thần kỳ nào trong đời để một người có thể thực hiện bước biến chuyển quan trọng này cho đến khi thái độ khiêm tốn đúng mực có từ những kinh nghiệm sống kết hợp với

hiếu biết và tự tin vào bản thân ngày càng lớn giúp ta định vị lại các ưu tiên mà không phải lo lắng tới thái độ của những người xung quanh.

Định nghĩa lại thế nào là sự nghiệp thành công

Đã tới lúc bạn cần xem xét lại quan niệm của mình về sự nghiệp thành công, vượt qua những băn khoăn về danh tiếng và chấn chỉnh lại những quan điểm sai lầm về doanh nghiệp nhỏ.

Chúng ta rất dễ nhận thấy sự phát triển của quan niệm sai lệch về việc lựa chọn lại doanh nghiệp nhỏ để theo đuổi trong sự nghiệp của các phụ nữ trẻ đầy tham vọng. Khi nghe tới từ “doanh nghiệp nhỏ”, bạn sẽ nghĩ tới các cửa hàng cạnh nhà. Một khi đã gia nhập thế giới các tập đoàn lớn, bạn khó có thể nghĩ nhỏ lại được. Trong những năm gần đây, khi nghe tới “công ty mới thành lập” hay “doanh nghiệp nhỏ”, điều đầu tiên bạn hình dung ra là một công ty công nghệ cao, toàn nhân viên nghiên cứu, cố gắng trở thành Amazon.com thứ hai. Bạn có thể được biết rằng doanh nghiệp nhỏ là xương sống của nền kinh tế Mỹ song bạn không dễ dàng hình dung ra sự nghiệp hay cơ hội hợp tác nào với doanh nghiệp nhỏ.

Hy vọng rằng bạn đang bắt đầu nhận ra tại sao chương này lại có tên là: “Phương pháp mới để làm việc thông minh.” Những câu nói như: “Tôi sở hữu một công ty đồ nướng nhỏ”, “Tôi làm việc cho một công ty tư vấn máy tính nhỏ để hưởng hoa hồng”, “Công việc năm trước của tôi là đánh giá các công ty bán lẻ mà tôi muốn mua lại”, “Tôi đang xem xét một công ty nhượng quyền về giáo dục hoặc thể thao”, “Tôi giúp giải quyết các vấn đề tài chính cho một công ty thời trang nhỏ” nghe có vẻ chẳng có gì cao sang.

Tuy nhiên, bạn đừng quá chú trọng tới việc giải thích với những người xung quanh. (Nếu bạn quá chú trọng tới việc này, hãy tự khuyến khích bản thân bằng cách hình dung ra cảnh chính mình đang nói với bạn bè rằng: “Tôi sở hữu một công ty riêng” trong tương lai.) Thay vào đó, hãy tập trung vào những lý do thông minh cho thấy tại sao bạn lựa chọn khám phá sự

nghiệp trong mô hình doanh nghiệp nhỏ. Bạn muốn theo đuổi đam mê của mình? Bạn muốn kiểm soát cuộc sống của bản thân? Bạn muốn được tham gia xây dựng một công ty chứ không chỉ đơn thuần là một nhân viên làm việc vì lợi ích của một công ty lớn và các cổ đông của công ty đó? Bạn khát khao có được lịch làm việc linh động. Và bạn không cảm thấy cần phải có được mức lương thưởng cao và ổn định bằng mọi giá.

Có thể tìm hiểu bản thân một chút sẽ giúp ích cho quá trình tìm kiếm của bạn. Trong tám mẫu phụ nữ dưới đây, mẫu nào giống với bạn nhất tại thời điểm này?

1. Bạn luôn luôn mong muốn mở công ty và hiểu biết về quản lý tài chính, đủ để có thể điều hành một công ty và hoạch định một số chiến lược phát triển. Bạn có một số sở thích muốn thực hiện nhưng bạn muốn nắm bắt những cơ hội tốt ngay khi có thể.

Hành động: Hãy xem xét việc mua lại một doanh nghiệp nhỏ (xem các Chương 3 và 4).

2. Bạn luôn mong muốn sở hữu một công ty riêng song lại muốn có một số chỉ dẫn và cơ cấu từ bên ngoài. Bạn muốn có một phương pháp kiếm tiền với rủi ro tương đối thấp và chỉ đòi hỏi khoản đầu tư vừa phải. Bạn không muốn tìm kiếm đối tác kinh doanh bởi việc này quá phức tạp.

Hành động: Hãy xem xét mở một cửa hàng nhượng quyền (xem Chương 5).

3. Bạn yêu thích một công việc nào đó và muốn làm nó bán thời gian, ngoài công việc chính. Ý tưởng biến sở thích hay đam mê thành kinh doanh (quần áo, nấu ăn) thu hút bạn. Bạn yêu thích làm việc với nhiều người.

Hành động: Hãy xem xét trở thành đại diện cho một công ty bán hàng trực tiếp sáng tạo (xem Chương 5).

4. Bạn có các kỹ năng mà bạn cho rằng có thể kiếm tiền từ đó. Bạn đang tìm kiếm phương pháp tốt nhất để trở thành đại diện tự do, không phải là nhân viên của công ty lớn.

Hành động: Hãy xem xét tư vấn cho các doanh nghiệp nhỏ (xem Chương 6).

5. Bạn biết có người cần đối tác kinh doanh hoặc có thể muốn bán lại công ty. Bạn muốn thử làm việc với người đó và hiểu được nội tình công ty trước khi xem xét đàm phán mua lại công ty.

Hành động: Hãy xem xét trở thành nhà tư vấn cho công ty trong một thời gian nhất định, sau đó đề nghị mua lại công ty (xem các Chương 6 và 10).

6. Bạn chưa sẵn sàng sở hữu một công ty, song bạn thích ý tưởng làm việc cho một công ty nhỏ. Bạn có thể không phải là chủ sở hữu nhưng vẫn muốn có quyền kiểm soát về thời gian và cách thức làm việc.

Hành động: Hãy tìm kiếm một công việc hay vị trí hưởng hoa hồng tại một công ty nhỏ (xem Chương 6).

7. Bạn không hài lòng với hướng phát triển của sự nghiệp hiện tại và muốn chuyển sang một hướng khác. Một người họ hàng thân thuộc sở hữu một công ty và chỉ vài năm nữa sẽ về hưu. Bạn chưa từng nghĩ mình sẽ muốn làm việc trong một công ty của gia đình, song người họ hàng này liên tục nhắc nhở bạn rằng đó là lối sống tốt và kiếm tiền hiệu quả.

Hành động: Hãy xem xét đến khả năng gia nhập công ty gia đình với thái độ nghiêm túc, chuyên nghiệp như khi đánh giá các cơ hội khác (xem các Chương 7 và 10).

8. Không lựa chọn nào trong số nêu trên phù hợp với bạn. Bạn thực sự khao khát gây dựng doanh nghiệp của riêng mình và bạn có ý tưởng tuyệt vời. Bạn sẵn sàng với việc không thu được một đồng nào khi mới khởi nghiệp.

Hành động: Hãy gây dựng một công ty riêng (xem Chương 8).

## **Những định nghĩa về doanh nghiệp nhỏ**

Đã tới lúc chúng ta cần định nghĩa một số loại hình doanh nghiệp và các thuật ngữ sẽ sử dụng trong cuốn sách này.

Trong phạm vi cuốn sách này, doanh nghiệp nhỏ là các doanh nghiệp trị giá dưới 1 triệu đôla (giá bán nhỏ hơn 1 triệu đôla) và đặt dưới quyền quản lý của một hoặc hai cá nhân, không tính tới số lượng nhân viên. Mức doanh thu của các công ty với quy mô như trên thường ở mức dưới 2 triệu đôla song khoảng dao động có thể lớn. Quan trọng là mức lợi nhuận và dòng tiền, những yếu tố quyết định giá trị thị trường. Theo nghĩa rộng, các doanh nghiệp nhỏ thường được phân loại dựa trên lợi nhuận hoặc dòng tiền khả dụng mà chủ doanh nghiệp thu được; ví dụ dưới 100 ngàn đôla, từ 100 tới 250 ngàn đôla, và trên 250 ngàn đôla. Dòng tiền khả dụng của chủ sở hữu doanh nghiệp thường bao gồm cả những lợi ích không biểu hiện bằng tiền như xe hơi và bảo hiểm y tế.

Doanh nghiệp tạo thu nhập cá nhân là các công ty nhỏ được điều hành với mục tiêu chính là tạo ra thu nhập vừa đủ cho chủ sở hữu, tức là có đủ khả năng thay thế các luồng thu nhập mà họ có thể kiếm được khi đi làm thuê cho người khác.

Công ty cỡ trung là thuật ngữ dùng chỉ các công ty có doanh thu hàng năm từ 2 triệu tới 50 triệu đôla. Ít khi các công ty loại này lại do một cá nhân sở hữu; thông thường, chủ sở hữu thường là các đối tác, thành viên gia đình, và/hoặc các nhà đầu tư tư nhân. Một quản trị viên chuyên nghiệp sẽ được thuê để điều hành công ty khi công ty phát triển tới mức nhất định. Khi chuyển nhượng, công ty cỡ trung thường được rao bán thông qua một bên trung gian thứ ba được gọi là “ngân hàng đầu tư”, chứ không phải là “môi giới doanh nghiệp”.

Công ty có tiềm năng được sự hậu thuẫn của các quỹ đầu tư mạo hiểm. Đây là những công ty theo đuổi các mô hình kinh doanh mạo hiểm, đầy tham vọng, đòi hỏi số vốn lớn và thời gian hoàn vốn dài. Mục tiêu của các công ty này là tạo ra của cải chứ không chỉ đơn thuần là thu nhập sống.

Những người thành lập các công ty loại này thường không đủ khả năng tiếp cận nguồn vốn ngân hàng (tín dụng) bởi công ty sẽ không thu được lợi nhuận trong một khoảng thời gian dài ban đầu, và các ngân hàng cũng lo ngại rủi ro tín dụng khi cho các công ty này vay. Thay vào đó, những người này có thể huy động vốn bằng cách phát hành cổ phiếu và chào bán cho các nhà đầu tư (vốn chủ sở hữu). Số tiền này sẽ không phải trả lại bởi các nhà đầu tư đã dùng nó để mua cổ phần trong công ty. Cũng vì thế, quyền kiểm soát của người thành lập là không quá lớn và không kéo dài quá lâu.

Lý do để yêu thích thế giới của những công ty nhỏ

Sau đây là một vài điều miêu tả về ưu điểm của các công ty nhỏ:

- Môi trường làm việc trong công ty nhỏ không cứng nhắc, quan liêu và hình thức như công ty lớn.
- Các công ty nhỏ có thể đặt trụ sở ở bất kỳ đâu — xa trung tâm hay thậm chí là ngay tại nhà.
- Chủ sở hữu và nhân viên có thể làm việc theo một thời gian biểu khá linh hoạt.
- Đối với các công ty nhỏ, kết quả cuối cùng mới quan trọng chứ không phải là số giờ làm việc.
- Các công ty nhỏ buộc phải sinh lời để tồn tại.
- Các công ty nhỏ không phải lo lắng về sự biến động của cổ phiếu trên thị trường chứng khoán.

- Quyết định tại các công ty nhỏ phụ thuộc vào lợi ích của chủ sở hữu.
- Công ty nhỏ không phải bao phủ toàn bộ thị trường mà chỉ là một ngách thị trường ở đó họ có lợi thế.
- Chủ sở hữu có thể tự xác lập các bước phát triển cho công ty.
- Công ty nhỏ mang đến cho chủ sở hữu những kinh nghiệm quản lý quý báu.
- Chủ sở hữu không cần thiết phải có các phẩm chất cao siêu, học vấn uyên thâm như là điều kiện tiên quyết để thành công với một công ty nhỏ.

## **TRẢI NGHIỆM CỦA TÁC GIẢ**

Ký kết một hợp đồng tư vấn để nhận biết xem thế giới của các công ty nhỏ có phù hợp với bạn không?

Tôi đã từng lãng phí ba năm trời cùng với một đối tác tìm mua một công ty nhỏ. Chúng tôi đã cùng nhau đánh giá, nhận xét một vài công ty. Một lần, chúng tôi tới quyết định mua một doanh nghiệp, song người chủ cũ không bán nữa ngay trước khi hợp đồng được ký kết. Đó là lúc tôi nghĩ đến phương án B. Tôi nghỉ việc một thời gian và xin làm nghiên cứu bán thời gian tại Đại học Kinh doanh Harvard.

Trong quá trình làm việc, tôi gặp lại và đi ăn trưa với một người bạn cũ. Lúc đó, cô đang làm chủ một doanh nghiệp nhập khẩu. Chúng tôi cùng chia sẻ hứng thú với việc nhập khẩu hàng Trung Quốc vào Mỹ, và tôi thực sự ấn tượng trước những gì cô đã tạo dựng và sự phù hợp của công việc với lối sống của cô. Sau bữa trưa hôm đó, chúng tôi nhận thấy rất hợp nhau. Cô đã tự mình điều hành một công ty trong suốt sáu năm và thậm chí đang nghĩ tới kế hoạch lập một công ty khác. Nhưng cô biết rằng cô không thể kiểm soát được tất cả mọi việc: các công việc hiện tại, mở rộng công ty cũ, thành lập công ty mới và nghĩa vụ với gia đình. Cuối bữa ăn, chúng tôi thống nhất

là tôi sẽ làm trợ lý cho cô. Dù không rõ ràng song vẫn có thể hiểu được rằng nếu mọi việc tốt đẹp, tôi sẽ có thể cùng cô điều hành công ty. Vài tuần sau đó, chúng tôi ký kết một hợp đồng tư vấn đơn giản, theo đó trong ba tháng kế tiếp, tôi sẽ làm việc bán thời gian để giúp cô lập nên kế hoạch kinh doanh trong tương lai của công ty.

Bởi vì cô rất cởi mở với tôi về công việc kinh doanh của mình, và cũng bởi tôi đồng ý làm tư vấn mà không có điều kiện ràng buộc gì kèm theo nên mọi việc diễn ra hết sức tốt đẹp. Chìa khóa cho sự thành công này là sự tin tưởng cô dành cho tôi và sẵn sàng để tôi giúp. Thêm vào đó, tôi cũng sẵn sàng thực hiện những công việc phức tạp với mức lương khá khiêm tốn (trung bình mỗi giờ làm việc khoảng 35 đôla). Sự phối hợp rất tuyệt vời và không hề có áp lực cũng như mưu đồ gì khác. Ngoài việc hoàn thành kế hoạch kinh doanh và các phân tích tài chính theo hợp đồng đã ký, tôi còn giúp cô trong nhiều lĩnh vực khác nếu sự có mặt của tôi mang đến kết quả tốt đẹp.

Kỹ năng kinh doanh và kiến thức tài chính của tôi là phần bổ sung hoàn hảo cho nghệ thuật bán hàng và phát triển sản phẩm của cô. Trong thời gian ngắn, tôi đã đóng góp tích cực vào sự phát triển của công ty đồng thời tôi cũng có được cái nhìn cận cảnh vào thế giới của các doanh nghiệp nhỏ trước khi mua lại một công ty. Đây là việc làm đôi bên cùng có lợi và nó đã mang đến cho tôi sự tự tin khi suy ngẫm về bước đường tiếp theo của mình.

### Vấn đề tiền bạc

Đến đây, chúng ta cũng nên bàn một chút về vấn đề tiền bạc. Hãy tự hỏi bản thân hai câu hỏi: bạn muốn đầu tư bao nhiêu tiền để có được một công ty và số tiền bạn muốn nhận về là bao nhiêu? Nếu mục tiêu của bạn đơn thuần chỉ là kiếm được càng nhiều tiền càng tốt, hoặc bạn cần một mức thu nhập cao, ổn định (chừng 150.000 đôla mỗi năm hoặc hơn thế), có lẽ cuốn sách này không hề phù hợp với bạn — trừ khi bạn có một lượng tiền khổng



lồ để đầu tư. Nếu bạn đủ khả năng mua lại công ty giá một triệu đôla thì dòng tiền khả dụng của chủ sở hữu ở mức 100.000 tới

150.000 đôla (hoặc hơn) không phải là điều thiếu thực tế. Nếu bạn có khởi đầu khiêm tốn hơn thì có lẽ phải mất vài năm bạn mới đạt tới mức thu nhập đó (bằng cách phát triển công ty, bạn có thể nhanh chóng đạt tới hoặc vượt qua con số trên).

Đến một chừng mực nào đó, tôi xin đưa ra một triết lý là nếu được làm những điều mình yêu thích, tiền bạc sẽ sớm

đến với bạn. Tuy nhiên, tôi cũng tin rằng nếu ngoài các yếu tố tài chính, lý do để bạn bước vào thế giới của các công ty nhỏ còn bao gồm sở thích cá nhân, bạn sẽ phải bắt đầu với một mức thu nhập rất khiêm tốn. Có hai nguyên nhân để giải thích điều này. Đầu tiên, bạn cần vốn để thành lập, mua lại toàn bộ hoặc một phần công ty. Trừ khi bạn chọn một lĩnh vực đầy rủi ro - huy động vốn vay và vốn chủ sở hữu từ các nhà đầu tư bên ngoài, còn tốt nhất bạn nên bắt đầu từ những công ty quy mô nhỏ. Điều này đồng nghĩa với việc bạn chỉ thu về mức lợi nhuận khá khiêm tốn (có lẽ chỉ đủ

để trang trải cuộc sống). Thứ hai, nếu bạn muốn đạt được mục tiêu tài chính trong dài hạn, bạn phải điều hành sao cho công ty phát triển một cách bền vững và trong thời gian ngắn, phải tái đầu tư vào công ty càng nhiều càng tốt. Bạn sẽ chỉ có mức thu nhập rất nhỏ nhưng mức vốn chủ sở hữu sẽ tăng lên. Và một ngày nào đó, khi bán lại công ty, bạn có thể thu về hàng triệu đôla.

Một vài phụ nữ may mắn khi chồng họ là người tạo ra thu nhập chính cho gia đình. Song nếu bạn nghỉ việc, ở nhà chăm con, bạn sẽ thấy gia đình bạn sẽ rất khó khăn khi chỉ có một nguồn thu nhập duy nhất. Lời khuyên của tôi dành cho bạn là: Đừng coi công ty của bạn chỉ đơn thuần là một cơ hội kiếm thêm thu nhập cho gia đình. Hãy nhìn xa hơn. Nên nhớ rằng mục tiêu cơ bản nhất để điều hành một công ty nhỏ là tạo ra lợi nhuận; đây là mục

tiêu thích đáng và không thể so sánh với tính ham lợi bình thường. Hãy tạo ra dòng thu nhập bền vững cho bạn càng sớm càng tốt, ngay cả khi số tiền kiếm được từ công ty nhỏ của bạn chỉ là một phần bổ sung cho thu nhập của chồng.

Sau đây là cách xác định thu nhập mục tiêu của bạn: Bạn cần thu được bao nhiêu để xứng đáng với những gì bạn đã làm? Có thể, con số năm nay sẽ khác sang năm. Hãy thành thực với bản thân mình nhưng đừng đồng nhất số tiền này với mức lương nhận được khi đi làm thuê cho người khác. Cuối cùng, hãy tỏ ra khôn ngoan nhất có thể, sao cho từ việc điều hành một công ty thành công, bạn sẽ tạo ra nhiều giá trị nội tại chứ không chỉ là mức lương khiêm tốn của mình (thu nhập ròng).

Nếu bạn là trụ cột duy nhất trong gia đình thì cũng đừng e ngại. Có thể bạn không có may mắn để được điều hành công ty theo phong cách riêng, phù hợp với lối sống của mình. Song đổi lại, bạn có thể trở thành một nhà quản lý tài chính hoàn hảo. Thực tế, tôi thường thấy những phụ nữ không quá giàu có mới là những ví dụ tốt nhất để minh họa cho các nữ doanh nhân điều hành công ty nhỏ. Có lẽ lý do là vì những nhu cầu tài chính thiết thực của họ khiến họ luôn nghiêm túc với công việc. Nên biết rằng có vô số phụ nữ rất bình thường, không có nhiều tiền bạc song vẫn hưởng trọn niềm vui của việc điều hành một công ty nhỏ. Họ mua lại công ty với số tiền khiêm tốn ban đầu, sau đó sử dụng chính luồng tiền thu về từ công ty để trả số nợ còn lại.

Khôn ngoan khi lựa chọn con đường cho mình chính là chìa khóa thành công trong thế giới của các công ty nhỏ - chọn lấy một công ty, lĩnh vực kinh doanh phù hợp với bạn, có tiềm năng phát triển và sau đó điều hành công ty một cách hiệu quả nhất. Trong cuốn sách này, bạn sẽ gặp nhiều nữ doanh nhân sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm quản lý tài chính của bản thân. Từ đó, bạn có thể so sánh và chọn ra cách thức phù hợp nhất cho mình.

Những gì bạn có lúc này sẽ được dùng đến

Sự khác biệt lớn giữa bạn ở thời kỳ bắt đầu sự nghiệp lần đầu tiên và bạn trong lần bắt đầu sự nghiệp thứ hai chính là kinh nghiệm thu được trước đó và sự tự tin ẩn chứa bên trong bạn. Có thể, bây giờ bạn không còn được hoạt bát và nhiệt huyết như ở độ tuổi 20, nhưng bạn lại có những ưu

điểm khác, đó là kinh nghiệm trưởng thành của nữ doanh nhân (chưa kể những kỹ năng cân đối công việc nếu bạn vừa phải công tác tại cơ quan vừa phải lo việc gia đình).

Hãy thay đổi cách nghĩ của bạn về sự nghiệp kinh doanh, sử dụng những kỹ năng và sự trưởng thành đó như một công cụ hữu ích giúp đỡ bạn điều hành các công ty nhỏ.

Ngoài kia có hàng triệu doanh nghiệp nhỏ đã tồn tại qua giai đoạn ban đầu khó khăn, và chúng đang cần những con người từng trải, dạn dày kinh nghiệm, tháo vát để đưa chúng tới những đỉnh cao mới. Chúng thuộc về những người lao động tài năng nhưng chưa có cơ hội thể hiện mình: những người phụ nữ như bạn. Và bạn sẽ được đền đáp bởi sự linh hoạt trong công việc mà chúng mang tới — điều mà các tập đoàn lớn không bao giờ làm được.

# Chương 3: TẠI SAO PHẢI KHỞI DỰNG CÔNG TY MỚI TRONG KHI NGƯỜI KHÁC ĐÃ LÀM VIỆC ĐÓ GIÚP BẠN?

Điều gì sẽ xảy ra khi bạn bỏ qua giai đoạn đầu nhiều rủi ro để trở thành một doanh nhân, khi bạn tiếp bước ý tưởng đã được chứng minh là hiệu quả và có thể nhanh chóng đạt tới ước mơ điều hành một doanh nghiệp, thay vì bắt đầu từ một công ty hoàn toàn mới? Thực sự là rất khó để có thể biến ý tưởng kinh doanh trở thành công ty phát triển và thịnh vượng. Hàng triệu công ty vừa và nhỏ vẫn đang tồn tại và đóng góp cho nền kinh tế đều mang trong “tiểu sử” của mình những thời khắc “ngàn cân treo sợi tóc”. Và nếu bạn nghĩ rằng đây là ý kiến hay, thấy rằng mình có đủ kỹ năng và kinh nghiệm trong kinh doanh thì mua lại một công ty xem ra là lựa chọn thích hợp hơn so với việc thành lập công ty mới.

Các nhà môi giới, doanh nhân, luật sư hay thậm chí cả nhân viên tín dụng ngân hàng có thể sẽ khuyên bạn rằng: lợi ích của việc mua lại công ty có sẵn là vô số. Nó cũng là con đường nhanh nhất để trở thành chủ sở hữu doanh nghiệp. Những ưu điểm này đều có thể áp dụng cho nam giới hay phụ nữ, song theo ý kiến tôi thì nữ giới nên đặc biệt chú ý đến lựa chọn này (nhưng bạn đừng hy vọng rằng sẽ nghe thấy những điều nói trên ở hầu hết cánh mày râu).

Điều hành công ty có sẵn sẽ ít rủi ro hơn, dễ lường trước mọi việc hơn cũng như không có nhiều khó khăn, trở ngại như việc thành lập công ty mới. Nó

rất phù hợp với những người phụ nữ trung tuổi, đã có thể “cân bằng” được các công việc gia đình.

Khi bạn mua lại một công ty, bạn sẽ có được các sản phẩm, dịch vụ đã được định vị, đội ngũ nhân viên lành nghề và một danh mục khách hàng hiện hữu. Trên hết, nếu công ty mới của bạn có một báo cáo dòng tiền dương thì tức là bạn có thu nhập ngay tức khắc. Nếu bạn chịu khó tìm hiểu và có được một công ty đang trong đà phát triển, bạn có thể khiến cho doanh thu công ty mới tăng ít nhất 20% chỉ trong vòng 12 tới 18 tháng.

Mua lại một công ty không phải là sự lựa chọn phù hợp với tất cả mọi người. Song, nếu bạn có đủ hiểu biết để đánh giá chính xác giá trị một công ty cũng như đủ nguồn tài chính cần thiết, bạn hoàn toàn có thể bỏ qua giai đoạn khởi đầu đầy rủi ro và trở thành một doanh nhân ngay tức khắc.

### **Những con số để suy ngẫm**

Theo thống kê của Trung tâm Nghiên cứu Nữ doanh nhân (CWBR) được tổng hợp từ số liệu năm 2004 của Cục điều tra Dân số Hoa Kỳ hầu hết những doanh nhân sở hữu các công ty có doanh thu hàng năm trên 1 triệu đôla đều tự mình thành lập và điều hành các công ty đó ngay từ đầu. Tuy nhiên, phụ nữ có xu hướng thành lập công ty mới nhiều hơn nam giới (chứ không phải là mua lại, thừa kế hay bằng các cách khác). Tỷ lệ này tương ứng là 73% và 60%.

Hầu hết sách báo viết về các nữ doanh nhân đều tự hào rằng số lượng công ty do nữ giới điều hành đang tăng nhanh gấp đôi so với tốc độ tăng của các công ty tư nhân ở Mỹ nói chung — số liệu thống kê của CWBR và được trích dẫn bởi Cục Doanh nghiệp nhỏ (SBA), Hội đồng Nữ doanh nghiệp Quốc gia và hàng loạt tổ chức khác. Nữ giới đang thành lập nhiều công ty mới hơn nam giới. Tất nhiên, đó là dấu hiệu tốt — hoặc có thể là như vậy? Thành lập một công ty mới luôn chứa đựng nhiều rủi ro. Dù chưa có số liệu chính thức song các nhà nghiên cứu dự đoán rằng có từ 70% tới 90% các

công ty phá sản trong vòng 10 năm kể từ ngày thành lập. Vậy mà vẫn có rất nhiều phụ nữ mơ về việc thành lập công ty để thoát khỏi cuộc sống tẻ nhạt của một nhân viên (hoặc gia đình). Cuối cùng, vẫn có một số cuốn sách khuyến khích nữ giới tham gia vào các vụ đầu tư mạo hiểm này.

Rất nhiều, thậm chí là hầu hết nữ giới khi thành lập công ty đều “hành động một mình”. Họ thành lập công ty với số vốn ít ỏi tự tích cóp được, hoặc đi vay bạn bè, gia đình, sử dụng các khoản tín dụng của gia đình và bản thân. Họ rất ít khi nghĩ tới việc huy động vốn từ các nguồn bên ngoài. Tính trung bình thì có 95% số tiền vốn huy động dành cho các nam doanh nhân. Thông thường, các công ty của phụ nữ có quy mô nhỏ, hoạt động trong những lĩnh vực đã quá cũ, và có quá nhiều người sẽ giải thể công ty thay vì bán hay chuyển nhượng cho người khác khi họ cần ổn định lại cuộc sống gia đình.

Một phụ nữ vừa mới giải thể công ty kinh doanh văn phòng phẩm của mình (được tôi liệt vào hạng mục lĩnh vực kinh doanh “lỗi thời”) bộc bạch với tôi rằng: “Khi một phụ nữ hỏi tôi về công ty của tôi và nói rằng họ muốn thành lập một công ty như vậy, tôi luôn khuyến khích họ hãy tự hỏi mình xem họ muốn thành lập công ty để giải quyết “căn bệnh tinh thần” hay để bảo đảm cuộc sống của mình và gia đình. Hai ý định đó hoàn toàn khác nhau.” Dù động lực là gì, thì những nữ doanh nhân không quan tâm tới vấn đề thu nhập và phát triển của công ty đều bị giới kinh doanh cho là thiếu tham vọng và không nghiêm túc.

Cuốn sách này lưu ý rằng có rất nhiều quy mô tối ưu của công ty dành cho từng doanh nhân cụ thể. Nếu quá nhỏ thì nó không xứng đáng với chi phí cơ hội của thời gian mà bạn bỏ ra, cũng như không thể bán được khi bạn muốn từ bỏ. Nếu quá lớn, nó sẽ “kiểm soát” bạn và bạn không còn chú ý tới những việc khác nữa. Tất nhiên, sự phát triển rất cần thiết, song quy mô công ty nào phù hợp cho bạn, cho tôi thì phải xét trên quan điểm của từng người về vấn đề tài chính, quản lý và cuộc sống riêng tư. Đối với phụ nữ,

tìm được quy mô phù hợp không phải là chuyện đơn giản. Tôi khuyên phái nữ nên có những lựa chọn khôn ngoan khi muốn trở thành doanh nhân. Chất lượng, sự bền vững của công ty cũng như sự hài lòng của các nữ doanh nhân là tiêu chí quan trọng hơn cả.

Nhược điểm của việc thành lập công ty mới

Cuốn sách này sẽ không tô vẽ những kinh nghiệm của việc thành lập công ty mới cho dù bạn sẽ thấy nó có trình bày một số ví dụ về những nữ doanh nhân thành đạt khởi nghiệp bằng con đường này. Bạn có thể dõi theo các phương tiện truyền thông và thấy choáng ngợp trước những câu chuyện đầy bất ngờ kể về những doanh nhân đã vượt qua những thử thách ban đầu ra sao. Nhưng bạn vẫn phải nhìn vào thực tế. Thành lập công ty là một việc đầy khó khăn, yêu cầu nhiều tiền bạc, thời gian của bạn cho dù có những người đã thành công trong việc vừa điều hành công ty mới thành lập vừa làm các công việc trước đó của họ. Song thông thường phụ nữ không có đủ thời gian để làm như vậy. Bạn cần phải suy nghĩ nghiêm túc xem liệu mình có một ý tưởng kinh doanh thực sự tốt hay không, liệu bạn có nắm rõ về lĩnh vực bạn sắp gia nhập và bạn có đủ thời gian và sức lực đầu tư cho nó hay không?

Nếu bạn là người may mắn khi có được một ý tưởng kinh doanh mới thì cũng nên nhớ rằng cho tới tận khi có đủ khả năng tài chính để thuê nhân viên, bạn sẽ phải đảm đương tất cả các công việc từ lớn tới nhỏ như bán hàng, tiếp tân, dịch vụ khách hàng... Bạn chỉ có một mình với những công việc bộn bề. Và nếu bạn có con nhỏ, bạn sẽ nhận thấy rằng mình không thể có đủ thời gian dù chỉ để lập công ty ở ngay tại phòng khách, bếp hay ga ra của nhà mình. Nếu bạn vốn đã cảm thấy sự bất đồng giữa sự nghiệp và gia đình thì thành lập một công ty mới không những không giảm bớt mà còn làm tăng thêm những mâu thuẫn đó.

Những người thành lập công ty mới thường cảm thấy “không có gì để mất” khi họ chỉ bỏ ra số vốn rất nhỏ ban đầu. Thế còn chi phí cơ hội về số tiền

họ có khả năng kiếm được nếu không thành lập công ty thì sao? Có thể mất năm hay sáu năm để công ty bạn mang về một nguồn thu nhập kha khá cho bạn và đội ngũ nhân viên. Cũng rất có thể ý tưởng kinh doanh của bạn sẽ không “cất cánh” dù bạn đã cố gắng hết sức. Có rất nhiều điều chúng ta không thể lường trước được. Và ngay cả khi bạn có khả năng dự đoán và lên kế hoạch tốt thì vẫn không thể biết chắc chắn được số vốn cần thiết là bao nhiêu, mất bao lâu để bạn có đủ khả năng tài chính bắt đầu thuê nhân viên cùng làm việc với mình hay bao lâu thì công ty bạn mới đạt tới điểm hòa vốn.

Ngoài ra, còn rất nhiều lý do phi tài chính khác khiến chúng ta không nên lựa chọn con đường lập công ty mới (trở trêu thay, những lý do này lại khiến những người “bàng quan với tiền bạc” thích mở công ty mới hơn là mua lại). Bạn phải tìm ra cái tên phù hợp, tổ chức công ty, tìm thuê văn phòng, mua thiết bị, thuê nhân công, phát triển sản phẩm và xây dựng các chiến lược đưa sản phẩm ra thị trường, tìm kiếm nguồn cung cấp nguyên liệu... Và trên hết, bạn phải chứng minh được chất lượng sản phẩm với khách hàng và tìm cách giữ chân họ. Lợi nhuận chỉ có được cho tới khi nào công ty của bạn đã ổn định và có danh tiếng. Rất nhiều doanh nhân cứ luôn tập trung quá mức vào sản phẩm và cơ sở hạ tầng mà quên đi các vấn đề thiết yếu nhất của một doanh nghiệp. Những nữ doanh nhân sở hữu các công ty nhỏ và không phải kiếm sống từ công ty của mình thường có điểm yếu là hay xao nhãng yếu tố tài chính — yếu tố mang tính chất sống còn của công ty.

Tương phản là trường hợp bạn mua lại một công ty nhỏ. Khi đó, bạn sẽ có một công ty có tên tuổi trên thương trường, có sản phẩm, có văn phòng, có nguồn cung ứng nguyên liệu và có đội ngũ nhân viên lành nghề. Nếu bạn định mua lại một công ty, hay chỉ là làm tư vấn, hoặc làm nhân viên cho công ty đó, vấn đề đầu tiên bạn chú ý tới chính là khả năng hoạt động của công ty đó ra sao. Bạn sẽ bắt đầu bằng việc phân tích tình hình tài chính của công ty. Doanh thu hàng năm là bao nhiêu? Lợi nhuận ra sao? Có thể



tiết kiệm chi phí ở khâu nào? Công ty nên thực hiện những dự án thế nào để phát triển? Nói tóm lại, bạn sẽ tập trung vào các vấn đề thiết yếu ngay từ đầu. Đây là điều hết sức quan trọng đối với nữ giới, những người vốn không để ý nhiều tới các vấn đề tiền bạc.

Nhìn lại mục tiêu của bạn và so sánh giữa việc mua lại và thành lập một công ty mới

Hãy luôn luôn nhớ những mục tiêu của mình. Bạn đang thực sự tìm kiếm điều gì? Nếu bạn có những mục tiêu trong sự nghiệp giống như những gì tôi đã trình bày ở Chương 2, hãy tìm lại chúng, suy ngẫm và so sánh xem liệu mua lại hay thành lập công ty mới là lựa chọn sáng suốt hơn.

- Mục tiêu của bạn: Cân bằng giữa cuộc sống hàng ngày và công việc.
- Cách thức đạt tới mục tiêu: Dự đoán xem cuộc sống thường ngày của bạn sẽ ra sao khi bạn sở hữu công ty của riêng mình. Chọn một công ty mà bạn có thể kiểm soát như mong muốn. Tìm một công ty mà hoạt động của nó không bị đứt mạch chỉ vì bạn không tới

đó một buổi chiều.

- Mục tiêu của bạn: Tự hào về những gì mình làm được.
- Cách thức đạt tới mục tiêu: Tìm kiếm một công ty đã thành danh và bạn sẽ có được danh tiếng cho mình nhờ có nó. Thêm vào đó, bạn sẽ chỉ phải làm việc khôn ngoan hơn, chứ không phải vất vả hơn để có được nó. Đó là hình thức của việc nâng cao cái tôi trong bạn.
- Mục tiêu của bạn: Bù đắp về tài chính.
- Cách thức đạt tới mục tiêu: Mua một công ty hiện hữu nghĩa là bạn mua về luồng ngân lưu đang tồn tại. Nếu công ty đó có luồng tiền kỳ vọng dương thì cũng có nghĩa bạn đã mua cho mình nguồn thu nhập trong tương

lai. Bạn cũng nên phân biệt giữa số tiền bỏ ra để mua lại công ty (tiền đầu tư) với số tiền lương mà bạn nhận được khi bạn là người trực tiếp

điều hành công ty (chi phí hoạt động của công ty).

- Bạn muốn: Gặp gỡ mẫu người phụ nữ xuất sắc cả trong công việc lẫn đời sống.

- Làm cách nào để tìm ra họ: Hãy tìm hiểu kỹ về các công ty và khi bạn mua lại nó, nó sẽ cho bạn cơ hội

để làm quen với những người phụ nữ thành đạt. Mua lại một công ty đồng nghĩa với việc bạn sẽ được gặp gỡ, tiếp xúc với khách hàng, nhà cung cấp và các mối quan hệ làm ăn khác.

Thiếu sáng tạo Điều này khiến bạn cảm thấy thế nào?

Bạn nên nhớ rằng: Mua lại một công ty sẽ không cho bạn nhiều sự lựa chọn trong việc thiết kế các sản phẩm mình mong muốn như việc bạn thành lập công ty mới. Việc mua lại cũng yêu cầu bạn có những hiểu biết phong phú trong lĩnh vực kinh doanh. Vậy liệu bạn có khả năng thừa hưởng một ý tưởng kinh doanh của người khác, chấp nhận nó như là của mình và biến nó trở hiện thực không? Các doanh nhân nữ thường nuôi giấc mơ mình sẽ làm được điều gì đó “đáng giá”. Và việc kế tục những gì người khác để lại dường như không phải là điều mang lại nhiều ý nghĩa cho họ.

Nhưng cũng nên nhớ rằng khi bạn mua lại công ty của người khác, bạn hoàn toàn có thể sửa đổi nó theo ý mình. Hãy hình dung lại ý tưởng kinh doanh ban đầu của bạn rồi từng bước, từng bước biến công ty đó trở nên giống với những gì bạn mong đợi. Làm như vậy, bạn sẽ có được một công ty phát triển nhanh chóng hơn và đạt được những mục tiêu tài chính sớm hơn so với việc bạn thành lập công ty mới.

Sau đây là một số ví dụ:

- Erin Hanlon, người sẽ được nói đến ở Chương 9, đã mua một công ty thiết kế cảnh quan tại Long Island và sau đó nhanh chóng biến nó thành nơi kinh doanh dịch vụ giải khát như cà phê, rượu vang có tên là câu lạc bộ Kids Club. Đây cũng là địa điểm từng tổ chức lễ hội bia Oktoberfest.

- Wendy Pease, bạn cũng sẽ biết nhiều hơn về cô khi

đọc đến Chương 9. Cô đã mua lại một công ty phiên dịch nhỏ chưa từng hiện diện trên mạng trước đó. Sau khi trở thành chủ sở hữu, cô đã thiết kế cho công ty một trang web hết sức ấn tượng, rồi dần đưa nó trở thành công ty phiên dịch thương mại điện tử hàng đầu. Đồng thời, cô cũng tìm cách giữ chân các khách hàng cũ của công ty — những người đã gắn bó với công ty trong suốt 18 năm trước đó.

- Joanne Giudicelli không thành lập công ty mà cộng tác với một người bạn — người đã sáng chế ra dây quấn cán vợt tennis mang tên “HipGrips”. Cô đã tìm ra cách thức hợp tác hiệu quả với tổ chức Tennis và Giáo dục Hoa Kỳ. Đây là tổ chức tài trợ học bổng cho các sinh viên và vận động viên tại Mỹ. Bạn có thể tìm hiểu kỹ hơn về cô trong Chương 10.

- Geoff Smith (một người đàn ông!) đã mua lại một doanh nghiệp khác sau 12 năm vật lộn với công ty do mình thành lập. Geoff đã mua một công ty đang trong giai đoạn khó khăn và gây dựng lại nó. Ông nói: “Thành công tôi có được là dựa trên sự tập trung vào những chiến lược kinh doanh sáng tạo, các sản phẩm mới, hoạt động hiệu quả và yếu tố con người. Tôi không hề e ngại trước những công nghệ mới, sự thay đổi chính sách hay việc những công ty khác đột ngột quay lưng lại với tôi... Có thể vấn đề nằm ở chỗ: làm người tiên phong sẽ mang tới cơ hội dành được những khoản tài chính kếch xù, thêm vào đó nó cũng khiến bạn cảm thấy tự hào hơn. Tuy nhiên, làm người theo sau cũng vẫn mang lại cho bạn những cơ hội nhất định với rủi ro thấp hơn; công ty bạn vẫn phát triển và đem tới cho bạn những nguồn thu nhập tốt. Nhưng có lẽ bạn sẽ không cảm thấy “tự hào” trước bạn bè khi tham gia những buổi họp lớp cũ.”

Bạn sẽ là người duy nhất biết được con đường nào là phù hợp nhất với điều kiện và nguyện vọng của mình. Song, cơ hội sẽ rộng mở hơn khi bạn thấy có nhiều cảm hứng với việc mua lại một công ty, dù có thể nó không bắt nguồn từ ý tưởng ban đầu của bạn.

## **TRẢI NGHIỆM CỦA TÁC GIẢ**

Bạn là một phụ nữ nhiều ý tưởng hay là một doanh nhân?

Khi còn là sinh viên năm thứ hai, tôi rất muốn có một cửa hàng của riêng mình, và tôi cố gắng nghĩ ra một ý tưởng kinh doanh cho mình. Ở trường hồi đó, tất cả các cửa hàng đặt trong khuôn viên trường đều hoạt động dưới sự giám sát của Hiệp hội các cửa hàng do sinh viên quản lý. Bạn sẽ phải trích 11% doanh thu của cửa hàng nộp cho ban quản trị để họ hỗ trợ bạn trong các công việc kế toán, hóa đơn, thu tiền hàng, thanh toán cho nhà cung cấp những nhu cầu thiết yếu trong kinh doanh như kho bãi, cửa hàng và những trợ giúp khác. Sinh viên sẽ phải xin giấy phép trước khi được mở cửa hàng; song khi tốt nghiệp, họ sẽ không có quyền bán lại cửa hàng cho các sinh viên khóa dưới.

Tôi đã được chứng kiến thành công của cửa hàng kinh doanh đồ điện lạnh sinh viên, cửa hàng cho thuê áo Tuxedo và rất nhiều cửa hàng khác. Từ đó, tôi luôn muốn bắt đầu với một ý tưởng của riêng mình. Và ý định của tôi lúc đó là bán các thiết bị, dụng cụ nhỏ cho sinh viên nếu được nhà trường cho phép (nếu nó không nằm trong danh sách cho phép, bạn sẽ không được kinh doanh mặt hàng đó). Rõ ràng đó không hề là ý tưởng hay ho gì. Song tôi chưa từng đánh giá thấp ý tưởng đó cho tới tận ngày tôi trình bày ý kiến trước anh Bart, Chủ tịch Hiệp hội các cửa hàng do sinh viên quản lý. Bart nói với tôi rằng: “Anh không chắc lắm về ý tưởng của em, nhưng có thể em sẽ quan tâm đến cửa hàng hoa sinh viên? Nó được chị Annie thành lập. Chị ấy sẽ ra trường vào tháng Sáu này và bọn anh đang tìm người khác điều hành nó.”

Một ý tưởng lóe lên trong đầu tôi. Tôi rất thích hoa. Trước đó, tôi chưa từng nghĩ tới việc kế thừa một cửa hàng của người khác để lại, song ngay lập tức tôi nhận ra đó là một ý tưởng hay hơn, có khả năng sinh lời lớn hơn rất nhiều so với việc bán những thiết bị, dụng cụ nhỏ. Và tôi nhận điều hành cửa hàng đó cùng với một sinh viên năm thứ hai khác tên Anastasia Vrachnos, người có một phong cách khác biệt hoàn toàn với tôi và sau đó là một trong những người bạn tốt nhất của tôi. Chị Annie dạy chúng tôi nghệ thuật cắm hoa, bó hoa, giới thiệu chúng tôi với các nhà cung cấp, các mối hàng. Chị cùng làm việc với chúng tôi trong suốt kỳ học cuối trước khi tốt nghiệp.

Trong hai năm sau đó, một mặt chúng tôi vẫn áp dụng mô hình kinh doanh cũ của chị Annie – bán hoa vào các dịp đặc biệt như ngày lễ tình yêu Valentine, các buổi tiệc tại nhà hay các cuộc sum họp – chúng tôi tìm cách tăng doanh số vào các dịp này, ngoài ra còn mở rộng các mặt hàng kinh doanh khác. Chúng tôi bán cây cảnh cho sinh viên vào dịp đầu năm học để họ trang trí phòng trọ; chúng tôi bán cỏ, vòng hoa, cây trang nguyên vào dịp Giáng sinh, chúng tôi cung cấp dịch vụ gói quà và bán bóng bay trong những thời điểm thích hợp trong năm. Chúng tôi đã tăng gấp đôi doanh thu so với những gì chị Annie làm được. Và trong vòng hai năm cuối đại học, chúng tôi đã kiếm được mỗi người 22.000 đôla tiền lợi nhuận – không hề nhỏ đối với những sinh viên 20 tuổi ở thập niên 1980. Nhưng điều có ý nghĩa hơn cả là chúng tôi cảm thấy tự hào với những gì mình đã làm được; thậm chí chúng tôi đã đạt được giải thưởng lần đầu tiên trao cho cửa hàng có doanh thu tăng nhanh nhất trong số

20 cửa hàng của các sinh viên trong trường.

Đôi khi tôi thử nghĩ xem điều gì có thể sẽ xảy đến với cửa hàng nhỏ của mình. Theo những gì tôi biết chưa có sinh viên nào thành lập một cửa hàng như vậy. Có thể nó sẽ thành công trong thời gian ngắn bởi tính chất độc nhất của mình, song nó sẽ không thể cạnh tranh về giá cả với các cửa hàng

ở khu vực gần trường. Không chỉ được làm việc với những gì mình yêu thích (tôi rất thích hoa), tôi còn chọn cho mình mô hình kinh doanh đã được chứng minh là đúng đắn. Tôi có một người cộng sự chia sẻ những khó khăn trong công việc. Và chúng tôi đã được người chủ trước đây của cửa hàng chỉ dạy và giúp đỡ hết mình. Tôi biết là bốn yếu tố đó đã tạo nên thành công của chúng tôi. Kinh nghiệm quý báu này đã cho tôi bài học rằng làm một doanh nhân điều hành và phát triển một công ty cũng không hề thua kém gì so với việc có một ý tưởng và gây dựng nó từ ban đầu (thậm chí, nếu được lựa chọn, tôi sẽ chọn phương án thứ nhất).

Đánh giá các thế mạnh của bạn

Khi bạn xem xét lại mục tiêu sự nghiệp của mình và xác định cách thức để đạt tới thành công trong giới kinh doanh, bạn nên tự đánh giá các điểm mạnh của mình và lấy đó làm điểm xuất phát. Hãy thử nhận xét xem bạn thuộc mẫu phụ nữ nào: người thường đưa ra ý tưởng về các sản phẩm hay người mạnh mẽ và lanh lợi trong kinh doanh — các đặc điểm thường gặp ở các nhà quản lý. Cả hai đặc tính đó đều phù hợp với công việc lãnh đạo một công ty nhỏ, song mẫu người thứ hai xem ra thích hợp với việc mua lại công ty hơn là thành lập mới.

Bạn giống mẫu người kinh doanh hơn khi:

- Các lợi ích trong kinh doanh là động lực của bạn.
- Bạn luôn muốn công ty hoạt động càng ngày càng hiệu quả và tạo ra nhiều lợi nhuận hơn.
- Bạn có khả năng tổ chức và lên kế hoạch.
- Bạn luôn biết cách phân tích các vấn đề trong kinh doanh chứ không hề làm việc theo cảm tính.

Bạn là mẫu người có ý tưởng khi:

- Bạn không nghĩ mình là một doanh nhân.
- Bạn tin rằng chỉ bằng việc làm khách hàng hài lòng, công ty bạn sẽ luôn hoạt động tốt.
- Bạn cảm thấy kinh doanh chính là lĩnh vực giúp mình thể hiện được khả năng sáng tạo.
- Bạn không chịu làm việc với những người bạn không thích hoặc không tôn trọng.

Nếu bạn có ý định liên kết với một người khác thì nên nhớ rằng hai mẫu người nêu trên là những bổ sung hoàn hảo cho nhau, giống như ví dụ về cửa hàng hoa của tôi và Anastasia. Nếu bạn muốn là người chủ sở hữu duy nhất và có vẻ thuộc mẫu người đầu tiên, bạn có thể bù đắp những lỗ hổng kiến thức kinh doanh của mình bằng cách tham gia các lớp học, đọc thêm sách dạy kinh doanh và thuê những kế toán, thủ quỹ, tư vấn giỏi về hỗ trợ mình. Ngược lại, nếu bạn thuộc mẫu người “biết phân tích” nhưng không có quá nhiều đam mê, bạn sẽ phải tìm ra một công ty có đủ sức đánh thức niềm đam mê đang ngủ quên trong bạn.

Một ý kiến tuyệt vời, nhưng liệu tôi có đủ tiền để thực hiện nó không?

Rất nhiều người có quan niệm sai lầm rằng họ chẳng bao giờ có đủ tiền để mua cả một công ty. Những phụ nữ làm việc trong các tập đoàn lớn, được chứng kiến những vụ mua lại và sáp nhập khổng lồ càng bị chìm sâu trong ý niệm này. Bạn có thể cho rằng để mua lại được một công ty cần có số tiền lớn và như vậy bạn sẽ phải rút hết vốn khỏi các khoản đầu tư khác, hoặc tồi tệ hơn là bạn có thể mắc nợ suốt đời.

Đúng là những vụ sáp nhập và mua lại được đưa lên các trang báo kinh tế đều có những mức giá ngất trời và yêu cầu hàng loạt các công việc chuyên môn, pháp luật khác đi kèm. Nhưng một công ty nhỏ lại không thuộc về thế giới của các định chế thương mại đó. Nó do một người duy nhất sở hữu và

điều hành. Họ lấy nó làm công cụ để kiếm sống. Trong khi tại các tập đoàn lớn, hội đồng quản trị sẽ tìm kiếm một “nhân tài” về quản lý công ty thì ở hầu hết các công ty tư nhân nhỏ, chủ sở hữu sẽ kiên luôn cương vị giám đốc. Khi những người chủ này muốn thay đổi cuộc sống của mình, họ sẽ bán lại công ty cho một người khác; người cũng muốn dựa vào doanh nghiệp đó để kiếm tiền nuôi sống gia đình mình, và đương nhiên, họ không có nguồn lực dồi dào cho các thương vụ đất tiền cũng như mức phí cho một giao dịch khổng lồ.

Theo một cách khác, rất nhiều phụ nữ mà cuốn sách này hướng tới nhận ra rằng họ đã sẵn sàng chấp nhận khoản tài chính có thể thu về từ việc mua lại một công ty mới bởi vì họ không còn kỳ vọng quá nhiều vào khoản thu nhập cao, ổn định trong tương lai. Một vài người muốn từ bỏ công việc để có nhiều thời gian hơn cho gia đình, con cái hoặc để nhận định lại sự nghiệp và tương lai của bản thân; một số khác bị sa thải do công ty cơ cấu lại tổ chức: khi đó, họ sẽ mất đi khoản thu nhập hàng tháng. Rất nhiều phụ nữ cố gắng bám trụ lấy công việc cũ của mình, song thời gian làm việc hàng ngày giảm đi khiến họ chỉ còn nhận được mức lương ít ỏi. Cũng có một số người được trả lương cao ở công ty song họ sẵn sàng đánh đổi để đạt tới sự tự do, quyền kiểm soát và một cuộc sống tốt đẹp hơn. Có một kinh nghiệm liên quan tới vấn đề tài chính mà hầu hết những người phụ nữ này đều đã trải qua là việc mua nhà. Họ sẽ phải trả một số tiền mặt ban đầu và các khoản tiền theo định kỳ trong tương lai. Việc mua lại một công ty cũng không có gì khác cả. Bạn sẽ không phải trả toàn bộ số tiền ngay sau khi hợp đồng được ký kết.

Đã bao giờ bạn nghe thấy câu nói mua cho mình một công việc chưa? Hầu hết những người mua lại công ty của người khác đều nghĩ rằng mình đang làm điều đó. Nghe có vẻ điên rồ khi tự bỏ tiền ra để mua lấy một công việc trong khi người khác hoàn toàn có thể thuê bạn! Nhưng hãy luôn



nhớ rằng bạn đang sống trong một thế giới mà sa thải hay tái tổ chức là chuyện thường ngày. Sau khi ngán ngẫm với sự phụ thuộc của cuộc sống vào những công ty “thay người xoành xoạch”, rất nhiều người tỏ ra khôn ngoan khi quyết định ứng tiền trước để mua lấy cơ hội có được nguồn thu nhập ổn định trong tương lai; và nếu họ nỗ lực hết mình và có nền tảng kiến thức kinh doanh tốt, họ sẽ được “trả” mức lương hậu hĩnh. Ông chủ sở hữu công ty Motophoto ở địa phương tôi là một ví dụ cho mẫu người này — và tôi cá là trước đây anh ta từng làm việc cho một công ty lớn và có được mức lương cao. Là một khách hàng thường xuyên, tôi có thể nhận thấy rằng công ty anh đang hoạt động rất tốt và cung cấp các dịch vụ chất lượng cao. Tôi cũng biết rằng anh không phải luôn có mặt tại công ty bởi anh đã thuê được một đội ngũ quản lý giỏi.

Nếu bạn không có ý định biến công ty mình thành một Microsoft thứ hai song vẫn muốn được “bay cao” thì hãy thử nghĩ tới việc mua lại một công ty theo cách sau: bỏ ra khoản phí nhỏ để có được một công việc “vĩnh cửu” với mức lương khiêm tốn. Bạn sẽ hỏi rằng: mức phí đó là bao nhiêu? Chìa khóa của câu trả lời là: Số tiền thanh toán ngay trong thương vụ đó là bao nhiêu? Đó chính là khoản tiền mà bạn thực sự phải bỏ ra vì bạn sẽ sử dụng lợi nhuận kiếm được từ công ty chứ không phải số tiền trong tài khoản của mình để trả nốt phần còn lại. Nếu bạn mua được một công ty tốt với điều khoản thanh toán hợp lý, công ty đó không những có thể giúp bạn trả hết số tiền giao dịch mà còn mang lại khoản thu nhập nho nhỏ cho bạn. Khả năng thanh toán nợ và mang lại thu nhập cho chủ sở hữu là hai yếu tố cơ bản cần xem xét khi định giá một công ty nhỏ (ngược lại, một công ty mới thành lập sẽ được đánh giá dựa vào thu nhập kỳ vọng trong tương lai chứ không dựa trên tiêu chí hoạt động trong thời gian trước đó). Nếu được tổ chức và hoạt động tốt, công ty mới của bạn không chỉ có khả năng bù đắp lại số vốn ban đầu bạn bỏ ra mà còn có thể tăng nguồn vốn chủ sở hữu và bạn có thể kiếm được một khoản lời khi bán lại công ty này cho người khác.

Darren Mize, người đồng sáng lập Gulf Coast Financial — một tổ chức hoạt động trong lĩnh vực định giá công ty có trụ sở đặt tại Tampa — cho biết số tiền trả ngay trong các thương vụ mua lại thường nằm trong khoảng 15% tới 20% tổng số tiền phải thanh toán. Điều này đúng với cả các công ty có giá trị dưới 1 triệu đôla. Bây giờ, giả sử bạn mua một công ty trị giá 400.000 đôla và phải trả ngay 60.000 đôla tiền mặt. Số tiền mỗi năm công ty mang lại là 150.000 đôla. Với số tiền này, nếu giữ lại 75.000 đôla để trả nợ thì số tiền 75.000 đôla còn lại sẽ là thu nhập của bạn. Giả sử mỗi năm bạn tiêu mất 45.000 đôla thì bạn sẽ thu hồi số vốn 60.000 đôla ban đầu chỉ sau hai năm! Thử so sánh với trường hợp bạn bỏ ra hai năm “làm không lương” để thành lập công ty mới, bạn sẽ mất không 150.000 đôla tiền lương trong hai năm đầu, và liệu sau hai năm đó, công ty của bạn có kiếm được số tiền là 150.000 đôla không? Vậy, cách làm nào hiệu quả hơn?

### Định giá một công ty

Có ít kiến thức luôn là điều bất lợi trong kinh doanh. Cuốn sách này muốn mang đến cho bạn những khái niệm tổng quát nhất cần có khi mua lại một công ty. Chính vì thế, nó sẽ giới thiệu cho bạn các nguồn tham khảo hữu ích trong việc định giá các doanh nghiệp. Khi mua lại một công ty tư nhân, bạn không nên phụ thuộc quá nhiều vào người môi giới cũng như người bán. Bạn nên tự mình tìm ra mức giá phù hợp nhất cho công ty đó.

Nhằm giúp bạn hiểu rõ hơn về những gì mình sẽ phải bỏ ra khi mua một công ty, dưới đây tôi sẽ trích dẫn một số quy tắc chung nhất được trình bày trong cuốn Business Reference Guide của West được xuất bản năm 2004. Để biết xem liệu mình có đủ nguồn tài chính cho thương vụ mua bán hay không, bạn nên nhớ rằng số tiền bạn thực sự bỏ ra chỉ bằng con số bạn phải thanh toán ngay sau khi hợp đồng được ký kết (phần còn lại sẽ được huy động từ tín dụng ngân hàng, tín dụng từ người bán và sẽ được trả dựa trên luồng ngân lưu công ty sẽ thu về - xem chi tiết cụ thể ở Chương 9).

- Giá bán trong quan hệ tích với doanh thu gộp:

9 Mức thường gặp: 44%

9 Mức trung bình: 37%

- Giá bán trong quan hệ với thu nhập khả dụng của người bán (SDE):

9 Mức thường gặp: 2,42

9 Mức trung bình: 2,03

Sau đây là một số quy tắc về định giá các công ty trong từng lĩnh vực kinh doanh cụ thể được trích dẫn từ cuốn Business Reference Guide xuất bản năm 2006:

- Cửa hàng kinh doanh đồ cổ: 20% doanh thu hàng năm cộng với giá trị hàng tồn kho.
- Cửa hàng quần áo: 2,4 tới 2,8 lần SDE cộng với giá trị hàng tồn kho.
- Trường mẫu giáo: Phụ thuộc vào số lượng học sinh.

Nếu ít hơn 40 trẻ, giá sẽ tương đương với SDE; 40 tới 85 cháu: bằng từ 2 tới 3 lần SDE; hơn 100 cháu: bằng 3 tới 4 lần SDE.

- Công ty làm biển cửa hàng: 50% doanh thu hàng năm, hoặc 2,5 lần SDE.
- Cửa hàng bán buôn các hàng hóa lâu bền: từ 2 tới 2,5 lần SDE cộng với giá trị hàng tồn kho, hoặc 5 lần SDE.

Để biết thêm chi tiết về việc định giá công ty, các bạn hãy xem ở Phụ lục F.

**HÌNH MẪU TRONG VIỆC MUA LẠI CÔNG TY** Kiểm tra tính xác thực

Liệu tôi có đủ khả năng tài chính không?

Khi còn làm việc cho một công ty cổ phần, mức lương cao nhất mà Nina Gomez từng nhận được là 120.000 đôla/năm trước khi công ty này bị phá sản. Cô quyết định sẽ nghỉ ngơi một thời gian. Trong vòng 5 năm sau đó, cô làm việc bán thời gian với nhiều cương vị khác nhau và nhận được các mức lương khiêm tốn hơn nhiều so với trước. Nó chỉ dao động vào khoảng 20.000 tới 50.000 đôla mỗi năm. Thời gian này cũng là lúc cô kiếm tìm cơ hội để trở thành chủ doanh nghiệp.

Cuối cùng, Nina cũng tìm thấy một công ty in nhỏ đáng mua. Công ty này có doanh thu hàng năm khoảng 1 triệu đôla song thu nhập khả dụng chỉ vào khoảng 30.000 đôla (thấp hơn nhiều so với quy mô của doanh nghiệp và đang có chiều hướng suy giảm). Nina đạt được thỏa thuận với chủ doanh nghiệp trên về việc định giá công ty ở mức 160.000 đôla. Đầu tiên cô sẽ bỏ ra số tiền 40.000 đôla để mua 25% quyền sở hữu công ty, và trong tương lai, cô có thể đẩy con số này lên mức 50%. Công ty này có thể sẽ mang lại cho cô mức thu nhập 45.000 đôla mỗi năm, cộng với một số khoản bù đắp chi phí khác. Như vậy, cô sẽ thu hồi được vốn sau một năm, đồng thời có thể tích lũy để góp thêm vốn vào công ty.

Với sự giúp đỡ của Nina, tỷ lệ lợi nhuận cận biên của công ty đã tăng đáng kể, và ngoài phần tiền lương được nhận, Nina còn đề nghị công ty sẽ chia thêm lợi nhuận cho các chủ sở hữu. Cô dự đoán rằng lợi nhuận phân phối sẽ ít nhất là ngang bằng với mức lương hiện tại của mình (như vậy, mỗi năm, cô sẽ nhận về 90.000 đôla hoặc nhiều hơn). Và khi công ty phát triển, phần vốn đóng góp của cô sẽ có giá trị lớn hơn nhiều. Nina nhận thấy rằng nếu đem so sánh với việc bỏ ra 40.000 đôla để mở một công ty thì ngoài việc bỏ qua khoản tiền lương 45.000 đôla mỗi năm, cô cũng không thể nâng nguồn vốn của mình lên đáng kể chỉ sau một năm. Hiện tại, cô sở hữu 25% giá trị một công ty có doanh thu hàng năm là 1 triệu đôla (tương đương với việc cô có được khoản doanh thu là 250.000 đôla mỗi năm).

Lauren Belliveau trước kia chưa từng nghĩ tới việc mua lại một công ty, nhưng người hàng xóm của cô, Addie Tarbell luôn mong muốn thực hiện việc đó và thỉnh thoảng Lauren lại giúp Addie định giá các công ty tiềm năng. Sau đó, hai người phụ nữ này quyết định nhờ đến sự trợ giúp của công ty tư vấn tài chính Merrill Lynch. Rồi một ngày, tư vấn viên của họ (một phụ nữ) cho biết rằng một khách hàng thứ ba của cô có ý định bán công ty của mình. Addie rất phấn chấn với thương vụ, và lần này Lauren cũng cảm thấy vậy.

Công ty được đem bán - một doanh nghiệp sản xuất đồ gốm gia dụng tên Pottery At Your Place - vẫn đang trong giai đoạn phát triển ban đầu, nhưng ý tưởng kinh doanh tiềm ẩn khả năng thành công khá cao (nó đi theo một mô hình kinh doanh tốt mà bạn có thể tìm hiểu thêm ở cuối Chương 5). Peg Gaillard, người thành lập công ty, đã dành ra 5 năm để học hỏi nghệ thuật vẽ, nung gốm và tạo được mối quan hệ tốt với 25 cửa hàng, đồng thời xây dựng một mô hình bán hàng trực tiếp đúng đắn. Tầm nhìn của cô ấy rất sâu rộng, song tới một lúc, cô tự nhiên cảm thấy không còn hứng thú với việc điều hành và phát triển công ty. Đó chính là lý do cô bán nó đi.

Những gì mà Lauren, Addie và một phụ nữ khác, Lee Arthur cùng nhau mua về có lẽ không nhiều hơn là bao so với một ý tưởng – một ý tưởng đã được định hướng. Họ trả cho Peg 25.000 đôla để mua lại công ty. Tài sản vô hình và hữu hình họ có được bao gồm hai lò nung, một số lượng nhỏ hàng tồn kho, một trang web hoạt động hiệu quả, mạng lưới 26 cửa hàng phân phối, mức doanh thu hàng năm chưa tới 100.000 đôla (với lợi nhuận không đáng kể) và một chút “tài sản danh tiếng”.

Ba người phụ nữ đồng ý cùng đóng góp tiền bạc và thời gian để mua lại và quản lý công ty. Tuy nhiên, do không thể dựa hoàn toàn vào công ty này nên họ vừa làm việc bán thời gian ở đây vừa làm các công việc cũ của mình. Mô hình cộng tác giữa họ thật hiếm gặp và có thể nói là phức tạp, trong đó bao gồm việc phân chia lợi nhuận dựa trên những gì mỗi cá nhân

đóng góp vào công ty. Nhưng dù không hoàn hảo thì nó vẫn hoạt động. Công ty của họ có thể không tạo ra được nhiều thu nhập nhưng nó cũng đã vượt xa giai đoạn ý tưởng kinh doanh ban đầu.

Tại sao một công ty lại bị bán đi?

Tại sao một công ty nhỏ hoạt động có vẻ rất tốt lại bị đem bán? Liệu có vấn đề gì chẳng? Thực ra, cũng giống như một ngôi nhà, có rất nhiều lý do để bán đi một doanh nghiệp; và bạn đừng nên quá lo lắng về điều này. Rất nhiều ông chủ không muốn tiếp tục sở hữu công ty mình vì lý do cá nhân chứ không hề liên quan đến vấn đề tài chính. Có thể liệt kê ra hàng loạt lý do như: kết hôn, ly dị, sức khỏe không tốt, chuyển nơi cư trú, nghỉ hưu, gặp một số trục trặc trong gia đình, tâm lý không tốt hay muốn đương đầu với những thử thách mới...

Khi nhìn thấy một lời chào bán công ty, chắc chắn bạn sẽ băn khoăn tại sao người chủ lại không muốn sở hữu công ty nữa nếu như công ty vẫn hoạt động hiệu quả. Và trong “quảng cáo” đó luôn có nội dung: dù chỉ phải làm việc bán thời gian tại công ty, chủ sở hữu vẫn có thể kiếm được thu nhập cao. Liệu có nên tin vào điều đó không?

Có thể tin, cũng có thể không. Hãy thận trọng và chuẩn bị mọi thứ cần thiết cho một cuộc đánh giá tổng thể, song cũng đừng nên quá đa nghi. Trên thực tế, rất nhiều doanh nghiệp được thành lập nhằm mang đến cho người chủ sự linh hoạt trong thời gian cũng như mức thu nhập khá. Các công ty nhỏ không phải được tạo ra nhằm mục đích lọt vào top 500 tập đoàn lớn nhất do tạp chí Fortune bình chọn. Nếu muốn vậy, các ông chủ của nó sẽ phải làm việc 80 giờ mỗi tuần; toàn bộ lợi nhuận sẽ được tái đầu tư; thêm vào đó, công ty sẽ không ngừng mở rộng nguồn vốn bằng cách tìm kiếm các nguồn tài chính bên ngoài doanh nghiệp. Ngược lại, chủ sở hữu của các công ty nhỏ chỉ hướng tới sự ổn định và một tốc độ phát triển vừa phải, và họ thường rút gần hết lợi nhuận công ty thu về chứ không tái đầu tư số tiền đó.

Một lý do thường gặp khi công ty bị bán chỉ đơn thuần là người chủ “muốn làm một việc gì khác”. Có thể người đó đã lớn tuổi, cảm thấy mệt mỏi; cũng có thể họ không có đủ động lực và kỹ năng để đưa công ty lên một tầm cao mới. Nhưng thường thì luôn có những vấn đề bên trong mà người bán không muốn tiết lộ với các khách hàng tiềm năng của mình.

Một điều cần nhớ là các công ty nằm ở những khu buôn bán luôn do một hoặc vài người sở hữu chứ không phải là một nhóm các cổ đông. Từ chính kinh nghiệm của bản thân mình, bạn cũng có thể nhận ra rằng bạn không hề muốn làm một công việc suốt cả đời; đôi khi, bạn cần phải thay đổi và tiến bước. Chủ sở hữu các doanh nghiệp nhỏ cũng như vậy, chỉ có điều không hề dễ dàng cho họ khi muốn thay đổi. Thật trớ trêu khi sự linh hoạt mà họ được tận hưởng khi điều hành một công ty nhỏ lại không đi kèm với khả năng nhanh chóng chuyển nhượng công ty đó — có lẽ đây là hạn chế khi sở hữu một doanh nghiệp. Chủ doanh nghiệp thường khó thay đổi nghề nghiệp nhanh chóng được như những người khác. Khi có ý định làm việc đó, họ phải dành ra ít nhất một năm để chuẩn bị các thủ tục cần thiết cho việc bán công ty và tìm ra khách hàng có thiện chí.

Thị trường dành cho các công ty nhỏ thường không lớn và mang tính chủ quan cao. Bởi vì không có một thị trường công khai cho các công ty nhỏ, cũng như vì hầu hết các công ty này đều mang tính địa phương, rất khó trong việc thay đổi địa điểm nên chúng sẽ phải tự quảng bá mình trước hàng loạt người mua với hy vọng sẽ có một người mua xuất hiện vào đúng thời điểm và đưa ra các điều khoản phù hợp. Những công ty hấp dẫn nhất sẽ thu hút được sự chú ý của nhiều khách hàng tiềm năng, song họ thường tìm đến vào các thời điểm khác nhau. Đối với một nhà môi giới, nhận về thương vụ chuyển nhượng một công ty tư nhân chẳng khác gì đi làm mỗi — không chỉ các điều khoản phải phù hợp, sự thành công của thương vụ còn phụ thuộc vào việc các bên liên quan có thiện cảm với nhau và sẵn sàng hợp tác trong suốt quá trình giao dịch hay không.

## Những điều cần lưu ý khi bạn bắt đầu tìm kiếm

Khi bạn quyết định tìm mua một công ty nhỏ, có rất nhiều câu hỏi cần được đặt ra. Một vài câu hỏi trong số đó là:

- Tôi thích sở hữu và điều hành loại hình công ty nào?

Liệu có nên đặt nó tại nhà không? (Xem thêm.)

- Số tiền tôi phải đầu tư là bao nhiêu và số tiền tôi có thể cho người môi giới biết là bao nhiêu? (Xem thêm Chương 4.)

- Liệu tôi có nên tìm cho mình một đối tác không? (Xem Chương 10.)

- Liệu tôi có nên trải qua giai đoạn làm cố vấn cho một chủ doanh nghiệp trước hay có thể bắt tay vào việc

điều hành một công ty ngay từ đầu? (Xem Chương 6.)

- Trong gia đình tôi có ai sở hữu một công ty mà tôi có thể làm việc tại đó không? (Xem thêm Chương 7.)

- Tôi có biết chỗ tìm thuê những trợ lý tốt cho mình không, ví dụ như luật sư, kế toán, thủ quỹ, môi giới, hay thậm chí là chuyên viên bảo hiểm và cán bộ phụ trách nguồn nhân lực? Liệu tôi có nên tìm cho mình một giáo viên hướng dẫn không? (Xem thêm Chương

4, cuối Chương 8 và Chương 9.)

## **Học hỏi kinh nghiệm từ người đi trước**

Trong cuốn sách này có rất nhiều câu chuyện kể về những phụ nữ đã thành công trong việc sở hữu và điều hành các công ty nhỏ, không ít người trong số đó đã mua lại một doanh nghiệp và mang đến cho nó những bản sắc riêng biệt. Trong khi đọc những câu chuyện này để lấy nguồn cảm hứng,



bạn cũng đừng ngần ngại liên hệ và “phỏng vấn trực tiếp” những phụ nữ từng trải sống gần nơi bạn ở, những người sẵn sàng truyền đạt lại kinh nghiệm cho bạn.

Mọi người luôn thích kể cho người khác nghe kinh nghiệm của mình nếu được hỏi thật lòng. Phụ nữ luôn lấy làm vui khi chia sẻ những câu chuyện của bản thân với người khác và có thể khuyên bạn nên đi theo con đường của họ (hoặc giúp bạn tránh khỏi những lỗi lầm mà họ đã mắc phải).

Hãy bắt đầu bằng việc nghĩ tới bạn của bạn, hoặc bạn của họ, những người đã hoặc đang điều hành các công ty dù lớn hay nhỏ. Sau đó, hãy tìm trong cộng đồng nơi bạn sống (hoặc trên Internet) các loại hình công ty mà bạn thấy thích thú; có thể một vài công ty trong số đó do nữ giới làm chủ. Thử mời họ đi uống cà phê hay ăn trưa và nghe họ kể cho bạn nghe những câu chuyện của họ. Xin phép họ cho mình làm việc tại công ty một ngày để thử xem liệu đây có phải là lựa chọn phù hợp với bạn không? Trước khi đi quá xa, bạn hãy đọc qua Chương 4, nó sẽ cho bạn biết những điều khái quát nhất trong quá trình tìm kiếm một công ty.

# Chương 4: TÌM MUA MỘT CÔNG TY PHÙ HỢP VỚI BẠN

Điều cần tính tới đầu tiên là bạn cảm thấy hứng thú hơn khi mua lại một công ty hay đơn thuần là làm việc cho nó; thêm vào đó, làm thế nào để tìm được một công ty phù hợp với bạn cũng là vấn đề đáng nói. Ngoài các nhà tư vấn có thể giúp bạn chọn được một trong số hàng loạt các công ty đang được rao bán, các nhà môi giới thương mại giúp bạn đàm phán các điều khoản mua bán, thì chẳng có một công thức toán học chính xác hay một dịch vụ nào khác có thể giúp phụ nữ tìm được công ty họ cần.

Bạn là người luôn tự định hướng? Nếu vậy, cơ hội tìm được một công ty nhỏ phù hợp sẽ không bao giờ đến được với bạn, trừ khi bạn có quan hệ rất rộng (thông thường là kết quả của việc mua, bán các công ty trước đó). Bạn cần phải tìm kiếm để mua lại công ty một cách có hệ thống, giống như đi tìm việc vậy. Và tìm được một công ty thích hợp mới chỉ là bước đầu.

Trước khi bạn có thể dồn sức để cải tạo công ty mà bạn mòn công tìm kiếm và có được, bạn sẽ phải thực hiện quá trình nghiệp vụ không hề đơn giản bao gồm các bước: tìm kiếm, đàm phán, đánh giá tổng thể, dự báo tài chính và chuyển giao. Và có thể bạn phải thực hiện quá trình này nhiều lần chứ không chỉ một lần.

Bạn sẽ đỡ vất vả và cảm thấy hứng thú hơn với công việc tìm kiếm này nếu như bạn không những chuẩn bị sẵn tinh thần cho quá trình kể trên mà còn thực tế hơn trong vấn đề thời gian. Bạn không còn trẻ, và để kiếm được một công việc, bạn cần nhiều thời gian, thường là hơn một năm. Tìm được một công ty cũng tốn thời gian không kém. Nếu bạn quyết định sẽ mua lại một công ty, bạn phải chấp nhận một quá trình tìm kiếm và đánh giá kéo dài ít nhất một năm. Và trong thời gian đó, bạn cũng không nên từ bỏ công việc

hiện tại của mình nếu không muốn sống một thời gian dài mà không có thu nhập. Thời gian để tìm được một công ty phù hợp thay đổi tùy theo bạn chọn thực hiện quá trình tìm kiếm bán thời gian hay đủ thời gian. Gặp gỡ với các nhà môi giới cũng như công ty mục tiêu cũng mất khá nhiều thời gian, chưa kể đến việc tìm kiếm thông tin và nghiệp vụ đánh giá với trách nhiệm cao nhất

Sau đây là ba điểm mấu chốt dẫn đến việc tìm kiếm thành công một công ty nhỏ:

1. Cần biết: loại hình công ty và công việc phù hợp với bạn — hãy xem xét tính cách cá nhân của bạn, kỹ năng, kinh nghiệm, sở thích, địa lý, lối sống, quan niệm về khách hàng và đồng nghiệp... Cố gắng hình dung ra các viễn cảnh khác nhau có thể xảy đến.
2. Cần biết: nơi nào bạn có thể tìm thấy công ty bạn cần.
3. Cần biết: làm cách nào để tiếp cận với công ty đó, đánh giá và đàm phán thành công.

Chương này sẽ trình bày về ba “chìa khóa thành công” kể trên. Mặc dù đối tượng chính hướng tới là những người có ý định mua lại công ty, song nó cũng rất hữu ích cho những phụ nữ muốn làm việc hoặc làm tư vấn cho các công ty nhỏ. Nếu mua lại công ty là mục tiêu của bạn thì sau khi đọc chương này, bạn sẽ có khả năng nắm bắt cơ hội nhanh hơn. Và khi bạn nuôi ý tưởng tìm kiếm cho mình một công ty hiện hữu thì việc duy nhất bạn cần làm là hãy bắt đầu. Tự “giáo dục bản thân” rồi tìm kiếm.

Đó là những gì Madelyn Yucht đã làm. Câu chuyện của cô là hình mẫu cho quá trình tìm kiếm công ty. Sau khi đọc nó xong, bạn sẽ sẵn sàng đón nhận những kiến thức và lời khuyên thực tế.

## **HÌNH MẪU TRONG VIỆC MUA LẠI CÔNG TY**

Tiêu chuẩn nhất quán kết hợp với quá trình nghiên cứu công phu tạo nên sự thành công trong việc mua lại một công ty cung cấp dịch vụ lao động.

Khi Madelyn Yucht và Ravi - đối tác cũng là bạn trai cô bắt đầu quá trình tìm mua một công ty ở Boston, họ chưa thống nhất được lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp nhưng lại đồng quan điểm về các tiêu chuẩn khác. Madelyn đã từ bỏ công việc tư vấn viên của mình và cả hai đều dự định sẽ làm việc đủ thời gian tại công ty mới, chính vì vậy, công ty phải mang đến cho họ nguồn thu nhập vào khoảng 100.000 đôla mỗi năm. Thứ nữa, họ muốn có thời gian làm việc linh hoạt. Kế tiếp, họ muốn hoạt động trong một thị trường mà nhu cầu sản phẩm của công ty đang tăng mạnh chứ không phải dồn sức tìm kiếm khách hàng sử dụng sản phẩm đó. Cuối cùng, họ muốn có vai trò quan trọng trong hoạt động thường ngày của công ty. Madelyn và Ravi mỗi người đã chi ra 50.000 đôla, tức tổng cộng là 100.000 đôla, dùng cho phần tiền thanh toán ngay. Kế hoạch của họ là sẽ cùng nhau tìm mua một công ty, phát triển nó nhanh nhất có thể và bán lại sau từ 3 đến 5 năm.

Bởi vì cả hai đều thích các công ty hoạt động trong lĩnh vực bán lẻ và dịch vụ nên họ muốn nghiên cứu kỹ hơn một vài công ty đang được rao bán để xem liệu việc này có giúp họ thu hẹp được “nhu cầu” của mình, tức là loại đi một vài công ty hoặc lĩnh vực kinh doanh nhất định. Doanh nghiệp đầu tiên họ nhắm tới là một spa tại Quincy, bang Massachusetts. Thật tuyệt khi đây là một công ty cung cấp dịch vụ kết hợp với bán lẻ sản phẩm và mức thu nhập cũng rất hấp dẫn. “Đó là một “mỏ vàng” một công ty thịnh vượng”. Nhìn lại, Madelyn thấy công ty này dường như đáp ứng đầy đủ những tiêu chuẩn tài chính cũng như các yêu cầu khác mà họ đã đặt ra. Nhưng sau một ngày quan sát cách thức hoạt động của công ty, Madelyn và Ravi nhận ra rằng họ đã lầm. Doanh nghiệp này phụ thuộc quá nhiều vào nhân viên thay vì chủ sở hữu. Họ sẽ chẳng phải massage, làm tóc hay cắt móng tay... Thêm vào đó, công ty sẽ phải hoạt động cả vào buổi tối và cuối tuần – một điều mà Madelyn không hề thích.

Trước khi nhất trí từ bỏ ngành bán lẻ, Madelyn và Ravi còn xem xét một cửa hàng quần áo ở Cambridge. Song Madelyn sớm nhận ra rằng cô không ưa gì công việc “chẳng khác gì đi tu” này: ngồi ở cửa hàng và “câu chuyện” khách hàng sẽ đến với mình. Thêm vào đó, làm việc tại các công ty bán lẻ như vậy sẽ không còn thời gian dành cho gia đình. Từ những quan điểm đó, cả hai thống nhất chọn ngành dịch vụ.

Sau nhiều tháng tìm kiếm, cuối cùng họ cũng tìm ra một công ty cung cấp dịch vụ lao động đáp ứng hầu hết các điều kiện đã đặt ra: đó là McKenzie Staffing. Công ty có doanh thu vào khoảng 300.000 đôla và mức lãi suất là 90.000 đôla mỗi năm. Công ty kinh doanh dịch vụ cung ứng lao động này tập trung chính vào lĩnh vực lao động trí óc, nhưng Madelyn và Ravi có thể dễ dàng mở rộng kinh doanh (hoặc mua lại) sang các lĩnh vực khác như người trông trẻ hay nhân viên tư vấn pháp lý.

Madelyn và Ravi quyết định giá trị công ty này sẽ không thể vượt quá hai lần lợi nhuận hàng năm của nó, và cuối cùng họ đã đàm phán thành công mức giá là 180.000 đôla. Ban đầu, họ chỉ mua 2/3 cổ phần công ty (mỗi người bỏ ra 60.000 đôla tương ứng với một phần ba quyền sở hữu) và cùng cộng tác với người chủ cũ. Sau đó một năm, họ đã mua lại được toàn bộ cổ phần. Ravi là người chi nhiều hơn để mua số cổ phiếu còn lại nên quyền sở hữu tương ứng của mỗi người là 60-40.

Họ đổi tên công ty thành CareWorks. Trong ba năm đầu, công ty đã đạt được những bước phát triển vượt bậc. Ban đầu, họ thuê được một nhân viên năng động, nhiệt tình. Một năm rưỡi sau, họ mở rộng kinh doanh sang lĩnh vực trông trẻ. Doanh thu sau hai năm tăng lên mức 2,2 triệu đôla; số tiền thu nhập cùng một số phúc lợi khác cộng với bảo hiểm sức khỏe dao động trong khoảng 250.000 tới 300.000 đôla.

Thật không may, xu hướng này không thể kéo dài mãi. Tuy triển vọng phát triển của công ty vẫn rất khả quan nhưng hai người gặp phải một số vấn đề trong quan hệ cá nhân và công việc. Madelyn muốn bán công ty sau khi nó

đã đạt được những thay đổi nhất định nhưng Ravi không muốn thế. Và khi một trong hai người không còn quá nhiệt tình với công việc quản lý thì quy mô công ty cũng dần thu hẹp lại. Vài năm sau, họ quyết định nhượng lại công ty cho một nhân viên của mình, người đã giúp họ lập nên bộ phận lao động trông trẻ. Thương vụ này mang lại cho họ một khoản lợi nhỏ so với số tiền ban đầu bỏ ra.

Madelyn chia sẻ cho chúng ta biết một số điểm mấu chốt khi mua lại một công ty:

- Hãy đặt ra các tiêu chuẩn trước, sau đó tìm kiếm một công ty thỏa mãn được các tiêu chuẩn đó.
- Hãy lựa chọn một công ty mà hoạt động của nó phụ thuộc nhiều vào chủ sở hữu đương nhiệm. Nếu không, bạn sẽ phải thuê ai đó về điều hành công ty. Khi đó, hãy chắc chắn rằng thu nhập của công ty sẽ đủ cả cho bạn và vị giám đốc đó.
- Xét xem công ty đó đang ở trong giai đoạn nào: phát triển, ổn định hay đi xuống, và phân tích rõ lý do tại sao. Bạn có thể sẽ đạt được một thương vụ tốt nếu sự “tụt dốc” của công ty là do các yếu tố bên ngoài như việc chủ sở hữu ly dị, bị bệnh, muốn nghỉ hưu... Tuy nhiên, đừng chọn mua một công ty đã xuống thấp tới mức bạn không thể vực nó dậy được nữa.

Bạn phù hợp với loại hình công ty nào?

Khi bạn bắt đầu bước vào giai đoạn tìm kiếm, hãy nghĩ ra cách thu hẹp phạm vi tìm kiếm của mình để tránh việc mù quáng theo đuổi mọi “cơ hội” trước mắt. Tất nhiên, bạn có thể thay đổi lựa chọn của mình sau này, nhưng tốt nhất hãy chỉ rõ loại hình công ty mà bạn yêu thích nhất ngay từ bây giờ. Hầu hết lĩnh vực hoạt động của các công ty nhỏ đều rơi vào một trong những loại hình được nêu trong danh sách dưới đây. Và cũng nên nhớ rằng bạn luôn có thể tìm được một công ty phù hợp với mình trong mọi loại hình

công ty được liệt kê ở danh sách đó (xem Chương 5 nếu bạn muốn bắt đầu với một công ty hay thương hiệu đã nổi tiếng).

- Dịch vụ
- Sản xuất
- Phân phối
- Bán lẻ
- Nhà hàng
- Internet
- Bán hàng trực tiếp, bán hàng đa cấp
- Nhượng quyền thương mại
- Bán hàng qua máy bán hàng tự động

Dưới đây tôi xin miêu tả khái quát về từng loại hình kinh doanh kể trên cùng với những quy tắc cơ bản trong việc điều hành chúng, bao gồm: thời gian, địa điểm, đi lại — công tác, nhân viên và các điều kiện khác. Khi đánh giá những loại hình doanh nghiệp trên, bạn cũng nên chú ý tới hai vấn đề là bạn muốn làm việc với người như thế nào và bạn muốn phục vụ những khách hàng nào?

## **CÔNG TY CUNG ỨNG DỊCH VỤ**

Công ty cung ứng dịch vụ là các công ty cung cấp một hoặc một vài loại hình dịch vụ cho khách hàng. Các loại hình dịch vụ này trải rộng từ mạng lưới máy tính tới dịch vụ kho bãi, từ vận tải tới thiết kế không gian, môi giới nhân lực, thiết kế quang cảnh, giặt là, dịch vụ sức khỏe, quản lý tiền tệ, marketing, mọi loại hình tư vấn, xây dựng và rất nhiều công việc khác nữa.

Môi giới bất động sản, sự lựa chọn phổ biến trước đây của phụ nữ trung niên khi bắt đầu sự nghiệp kinh doanh của mình, cũng là một hình thức cung ứng dịch vụ. Trong nền kinh tế Hoa Kỳ, dịch vụ là ngành phát triển hơn cả. Có rất nhiều công việc, nghề nghiệp và các doanh nghiệp nhỏ hoạt động trong lĩnh vực này. Những kỹ năng, kiến thức bạn thu thập được từ công việc trước đây có thể được áp dụng trong một công ty cung ứng dịch vụ. Như vậy, tiếp quản một công ty cung ứng dịch vụ có đội ngũ nhân lực và cơ sở khách hàng tốt cũng có thể là lựa chọn sáng suốt của bạn.

Công ty cung cấp dịch vụ đòi hỏi kiến thức cao, thường có ít rào cản gia nhập thị trường. Nếu bạn có những kiến thức và chuyên môn mà người khác cần, bạn có thể mở một doanh nghiệp nhỏ và bắt đầu thu hút khách hàng. Tuy nhiên, tìm kiếm và giữ chân khách hàng lại cần nỗ lực hết mình.

- Thời gian làm việc: Một vài lĩnh vực dịch vụ yêu cầu bạn phải làm việc đủ tám tiếng mỗi ngày, thậm chí nhiều hơn. Một số khác thì có thời gian làm việc khá linh hoạt. Đôi khi bạn có thể kiểm soát thời gian của mình thông qua khối lượng công việc (một ưu điểm), nhưng dù sao bạn cũng đang hoạt động trong một công ty “đặt sự hài lòng của khách hàng lên trên hết”, do đó bạn sẽ phải đáp ứng mọi nhu cầu của họ, dù trong những thời điểm không mấy dễ chịu (một nhược điểm đối với những phụ nữ muốn có thời gian biểu rõ ràng). Bạn phải cởi mở và sẵn sàng nhận mọi cú điện thoại từ khách hàng trong giờ hành chính cũng như ngoài giờ làm việc; bởi đó là lý do để bạn giữ chân khách hàng cũ và có thêm những khách hàng mới để cung ứng dịch vụ.

- Địa điểm: Công ty cung ứng dịch vụ có thể đặt trụ sở tại bất kỳ nơi nào. Bạn có thể chọn một địa điểm phù hợp nhất với đời sống hàng ngày của mình. Tuy nhiên, cũng phải lưu ý rằng nếu công ty của bạn có nhiều nhân viên thì nó cũng nên được đặt tại một địa điểm thuận lợi nhất cho họ. Có như vậy bạn mới thu hút được người tài.



- Yêu cầu về đi lại: Yêu cầu về đi lại phụ thuộc chủ yếu vào đặc điểm của công ty. Vì thế, bạn nên nghiên cứu vấn đề này trước khi mua một công ty cung ứng dịch vụ.
- Các điều cần lưu ý khác: Công ty cung ứng dịch vụ là một doanh nghiệp “hướng tới con người”. Bạn cần dành nhiều thời gian cho lĩnh vực nhân sự tuyển dụng, đào tạo, quản lý. Bạn nên quan tâm tới khía cạnh này của công việc đồng thời tỏ ra thân mật; điều đó rất hữu ích trong việc quản lý nhân viên cũng như khách hàng. Cũng nên chú ý rằng việc huy động vốn cho một công ty cung ứng dịch vụ sẽ khó khăn hơn nhiều bởi vì nó không có quá nhiều tài sản giá trị cao để thế chấp.

## **DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT**

Doanh nghiệp sản xuất tạo ra sản phẩm để bán cho trung gian bán buôn hoặc các nhà bán lẻ. Lĩnh vực sản xuất của họ có thể thuộc ngành công nghiệp nặng như máy móc thiết bị, hóa chất, hoặc thuộc các ngành công nghiệp nhẹ như đồ gia dụng, đồ chơi, sản phẩm tiêu dùng. Các loại hình khác có thể kể đến là in ấn và xuất bản, đồ ăn, làm gạch...

Hoạt động sản xuất đang suy giảm nghiêm trọng trong nền kinh tế Hoa Kỳ khi các nước có chi phí lao động thấp như Trung Quốc tạo ra sức hấp dẫn lớn hơn. Tuy nhiên, bạn vẫn có thể tìm ra các công ty nhỏ hoạt động trong lĩnh vực này và chúng đang cần được hiện đại hóa cũng như cắt giảm chi phí. (Trên thực tế, bạn có thể biến chúng thành “nhà nhập khẩu” bằng cách thuê sản xuất từng khâu ở nước ngoài). Ngoài các ngành công nghiệp truyền thống còn có các công ty thủ công sản xuất các sản phẩm như quần áo, tủ bếp, đồ trang sức, đồ gốm...

- Thời gian làm việc: Vì không phải liên hệ trực tiếp với khách hàng cá nhân nên thời gian làm việc trong doanh nghiệp sản xuất linh hoạt và ít hơn so với công ty cung ứng dịch vụ và bán lẻ. Tuy nhiên, bạn vẫn phải chịu trách nhiệm cuối cùng trong cả sản xuất và tiêu thụ sản phẩm — có thể là

một việc khó khăn nếu bạn không có những kiến thức cần thiết về sản phẩm của mình. Đừng đánh giá thấp sự cần thiết của việc hiểu biết quá trình sản xuất ngay cả khi bạn đã thuê người thực hiện điều đó.

- Địa điểm: Doanh nghiệp sản xuất thường được đặt tại các khu công nghiệp nằm ở ngoại ô để giá thuê mặt bằng rẻ hơn. Có thể đây là một nhược điểm bởi bạn sẽ phải đi quãng đường dài để tới được công ty.
- Yêu cầu về đi lại: Phụ thuộc vào bản chất công ty. Một vài lần công tác có thể được ấn định trước như tham dự các hội chợ triển lãm.
- Nhân sự: Các doanh nghiệp sản xuất thường có đội ngũ nhân công tương đối lớn và có thể có cả công đoàn.
- Các vấn đề khác cần lưu ý: Doanh nghiệp sản xuất thông thường yêu cầu phải có những nhân viên tay nghề cao, được đào tạo bài bản; vì thế, hãy nghiên cứu cẩn thận xem liệu bạn có đủ khả năng điều hành công ty sau khi người chủ cũ — thường là thợ lành nghề và sáng tạo — rời đi không. Tương tự, tuy ngành công nghiệp nhẹ không đòi hỏi nguồn nhân lực có tay nghề cao nhưng bạn nên xem xét kỹ sự cạnh tranh trong thị trường lao động. Nếu bạn không muốn di chuyển việc sản xuất ra ngoài nước Mỹ thì bạn nên chắc chắn rằng công ty có đủ khả năng tồn tại trước khi quyết định mua nó.

## **CÔNG TY PHÂN PHỐI/BÁN BUÔN**

Công ty bán buôn hoạt động như một trung gian phân phối hàng hóa (từ hàng tiêu dùng tới hàng lâu bền) từ nhà sản xuất tới người bán lẻ. Chức năng của các công ty này chủ yếu nằm ở khâu lưu trữ và quản lý hàng tồn kho. Ngoài ra, chúng cũng có thể cung cấp một số dịch vụ giá trị gia tăng khác như thiết kế hay thuê sản xuất hàng hóa ở bên ngoài. Các nhà phân phối chính là cánh tay đắc lực trợ giúp các doanh nghiệp sản xuất trong lĩnh vực marketing và tiêu thụ sản phẩm. Ví dụ một công ty chế biến thực phẩm

sẽ phụ thuộc chính vào bên phân phối để đưa hàng hóa của mình vào hệ thống các cửa hàng tạp hóa. Một công ty phân phối điện năng tới hộ gia đình và các doanh nghiệp góp phần tạo dựng thương hiệu cho nhà máy điện. Tuy nhiên, công ty phân phối thiết bị y tế phần nào đó hoạt động giống một nhà cung cấp dịch vụ: cung ứng các dịch vụ sửa chữa cho bệnh viện và các phòng khám. Một công ty kinh doanh sản phẩm trung gian có thể cung ứng từng bộ phận tạo thành sản phẩm, như đóng gói, nhưng sẽ không chịu bất kỳ trách nhiệm nào trong việc đưa các sản phẩm cuối cùng ra thị trường.

- Thời gian làm việc: Thời gian làm việc ở công ty phân phối nhìn chung linh hoạt hơn so với các công ty cung ứng dịch vụ hoặc bán lẻ bởi bạn không phải tiếp xúc trực tiếp với khách hàng cá nhân mà thay vào đó, bạn có thể ấn định trước các cuộc hẹn với nhà cung cấp và khách hàng của mình. Tùy thuộc vào tốc độ phát triển của công ty, bạn hoàn toàn có thể điều chỉnh thời gian công tác theo khối lượng công việc hàng ngày. Nhưng cũng nên biết rằng doanh thu và lợi nhuận của công ty sẽ phản ánh đúng với lựa chọn của bạn.
- Địa điểm: Tùy theo loại hình sản phẩm phân phối, các công ty bán buôn có thể giảm tới mức thấp nhất số lượng nhà kho của mình và có thể chọn thuê nhà kho ở địa điểm cách xa văn phòng giao dịch. Như vậy, bạn có thể làm việc gần nhà hoặc một địa điểm khác thuận tiện hơn nhiều so với làm việc tại doanh nghiệp sản xuất. Nếu như không phải giao hàng với số lượng lớn hoặc có thể giao hàng trực tiếp từ bên cung ứng tới khách hàng, bạn hoàn toàn có thể đặt văn phòng ngay tại nhà mình.
- Yêu cầu về đi lại: Nhiều công ty phân phối lâu đời có thể giảm tới mức thấp nhất việc di chuyển, công tác bởi họ đã quá quen với các nhà sản xuất và có thể tiến hành giao dịch từ xa, không cần gặp mặt trực tiếp. Một số lần công tác như tham gia các hội chợ triển lãm hàng năm thường được ấn định thời gian rõ ràng.

- Các vấn đề khác cần lưu ý: Có thể coi cơ sở khách hàng và mối quan hệ với nhà cung ứng là hai tài sản chiến lược đối với các công ty phân phối. Dù có lượng hàng tồn kho lớn, song các công ty này không sở hữu quá nhiều tài sản có giá trị lớn như các doanh nghiệp sản xuất (như: thiết bị, máy móc, sản phẩm độc quyền, bí quyết kinh doanh, công nghệ). Các công ty phân phối sản phẩm cũng không phải quan ngại nhiều tới năng lực cạnh tranh trong sản xuất của Hoa Kỳ so với các nước khác bởi họ không phải là người sản xuất trực tiếp. Nhiệm vụ chính của họ là tìm nguồn hàng, mua, rồi bán lại để thu lợi.

## **CÔNG TY BÁN LẺ**

Các công ty bán lẻ phải “đối mặt trực tiếp với khách hàng” và phải mở cửa cho công chúng trong suốt thời gian làm việc. Doanh nghiệp bán lẻ tiêu thụ sản phẩm từ các nhà sản xuất tới khách hàng cuối cùng. Và chúng ta thường hay nghĩ tới các công ty này khi nhắc tới một công ty nhỏ. Các cửa hàng bán hoa, quần áo, quà lưu niệm, thực phẩm, hiệu sách... đều là các công ty bán lẻ (và cũng rất dễ tìm mua các công ty nhỏ loại này). Một số nhà bán lẻ cũng có thể được xếp vào doanh nghiệp cung ứng dịch vụ như các công ty đóng gói, lắp đặt...

- Thời gian làm việc: Bạn sẽ phải dành gần như toàn bộ thời gian của mình ở cửa hàng, thường là từ 10 giờ sáng tới sáu giờ tối, từ thứ Hai tới thứ Bảy — một tuần dài! Để tối đa hóa lợi nhuận, bạn nên tự mình bán hàng hơn là thuê nhiều nhân viên. Điều này sẽ làm giảm tính linh hoạt trong cuộc sống của bạn; bạn cũng không có nhiều thời gian để đi du lịch. Tuy nhiên, ưu điểm là thời gian làm việc của bạn luôn xác định rõ ràng từ trước.
- Địa điểm: Các công ty bán lẻ muốn thành công thì phải được đặt tại một địa điểm đông người để thu hút nhiều khách hàng; và nơi đỗ xe cũng là một vấn đề hết sức quan trọng. Các công ty bán lẻ phát triển thịnh vượng đều hoàn thành tốt yêu cầu này. Đừng quá ngây thơ khi nghĩ rằng nên chọn một địa điểm đặt công ty ở gần nhà cho thuận tiện. Tuy nhiên, nếu bạn rất muốn

đặt công ty ngay tại nhà mình, hãy thử nghĩ đến thương mại điện tử xem sao. Hình thức kinh doanh này không hề đòi hỏi phải có địa thế chiến lược.

- Yêu cầu về đi lại: Khi quản lý một công ty bán lẻ, việc đi lại, công tác rất ít khi xảy ra, trừ những chuyến đi mua hàng đã được xác định từ trước. (Điều này có thể không đúng khi bạn sở hữu một chuỗi cửa hàng tại các địa điểm khác nhau chứ không phải chỉ có một cửa hàng.)

- Nhân sự: Bạn sẽ phải làm việc với nhiều nhân viên thiếu kỹ năng. Chắc chắn bạn sẽ phải thay đổi nhiều nhân viên. Hãy chú ý tới việc đào tạo họ, đặc biệt là trong khâu dịch vụ chăm sóc khách hàng.

- Các vấn đề khác cần lưu ý: Đừng quá lãng mạn trong việc quản lý một công ty bán lẻ. Rất nhiều phụ nữ nuôi ý tưởng sở hữu một công ty loại này đơn giản bởi nó kinh doanh các mặt hàng mà họ yêu thích. Cảm hứng này tất nhiên không tốt cho kinh doanh. Và đây cũng là một lý do nữa để tôi khuyên bạn nên mua lại một cửa hàng đang làm ăn phát đạt chứ không nên thành lập mới rồi sau đó nhận ra rằng không phải ai cũng thích mặt hàng đó như bạn. Việc điều hành một công ty bán lẻ thực tế khác xa so với những gì bạn mơ tưởng. Bạn phải làm quen với sự từ chối của công chúng — những người hay thay đổi; đó là chưa kể đến sự từ chối của người quen, bạn bè — những người mà bạn luôn cho là khách hàng trung thành nhất. (Một sự lựa chọn khác cho những phụ nữ thích ngành bán lẻ nhưng không muốn đón nhận rủi ro và mất nhiều thời gian trong công việc là hình thức bán hàng đa cấp — xem thêm ở

## **NHÀ HÀNG VÀ CÁC CÔNG TY KINH DOANH ĐỒ ĂN**

Nhà hàng và các cửa hàng kinh doanh đồ ăn là các công ty khá quen thuộc bởi chúng ta thường hay lui tới đó. Hầu hết nhà hàng chuyên biệt hóa trong từng lĩnh vực: cung cấp bữa sáng, bữa trưa, hoặc/và bữa tối, quán bar buổi tối, hay các dịp đặc biệt. Quản lý nhà hàng hoặc công ty kinh doanh đồ ăn đòi hỏi bạn phải tiếp xúc trực tiếp với khách hàng để chuẩn bị và phục vụ

thức ăn cho họ. Những khó khăn cần vượt qua để điều hành thành công một cửa hàng đồ ăn khó có thể khái quát được.

- Thời gian làm việc: Công việc tại một nhà hàng yêu cầu bạn phải làm việc cật lực từ sáng sớm cho tới

đêm khuya, dù bạn là nhân viên hay người quản lý. Có thể đây là hình thức công ty “thiếu thân thiện với gia đình” nhất. Tuy nhiên, rất nhiều cửa hàng bán bánh mì, công ty giao thực phẩm, đồ điểm tâm tại nhà lại chỉ hoạt động vào buổi sáng và tạo ra sự linh hoạt về thời gian. Quản lý một cửa hàng bán đồ ăn sáng cũng có thể là lựa chọn tốt khi bạn muốn dành nhiều thời gian cho gia đình.

- Địa điểm: Địa điểm là một vấn đề hết sức quan trọng, trừ khi bạn giao đồ ăn tại nhà.

- Yêu cầu về đi lại: Thông thường, làm việc trong một nhà hàng không phải di chuyển, công tác nhiều.

- Nhân sự: Chủ nhà hàng cần dành nhiều thời gian trong việc tuyển dụng, đào tạo và quản lý nhân viên. Ngoại trừ người điều hành, các nhân viên còn lại thường không đòi hỏi kỹ năng cao và chu kỳ làm việc không kéo dài. Thay đổi nhân sự là việc thường xảy ra.

## **CÔNG TY KINH DOANH TRỰC TUYẾN**

Hầu hết các công ty kinh doanh trực tuyến đều có thể xếp vào một trong các mô hình kinh doanh chuẩn hóa như bán lẻ (thương mại điện tử), dịch vụ (như dịch vụ đặt hàng). Tuy nhiên có những công ty hoạt động theo những mô hình khác. Rất nhiều trang web cung cấp miễn phí cho bạn thông tin, tin tức và các công cụ tìm kiếm trực tuyến để có được doanh thu từ tiền quảng cáo; một số khác sử dụng trang web như công cụ hỗ trợ marketing trên Internet.

Một trong những ví dụ tiêu biểu nhất của công ty nhỏ kinh doanh trực tuyến ngày nay chính là eBay. Trang web đấu giá trực tuyến ebay (www.ebay.com) đã trở thành một “thị trường” rộng lớn liên kết các nhà bán lẻ trực tuyến. Hầu hết họ hoạt động như một “công ty ảo”, không cần địa điểm kinh doanh cụ thể. Ebay là một công cụ giúp cho các doanh nghiệp, cá nhân tìm kiếm khách hàng và hàng triệu người hiện nay đang dựa vào nó để kiếm sống. Đối với những ai gặp khó khăn về mặt địa lý, kinh doanh trực tuyến xem ra là một giải pháp hiệu quả. Nếu không muốn thành lập một công ty mới, bạn vẫn có thể tìm mua một công ty kinh doanh trực tuyến. Song, mua lại một doanh nghiệp như vậy yêu cầu bạn phải đánh giá tỉ mỉ từng chi tiết cũng như đòi hỏi phải có kiến thức kinh doanh vững vàng.

## **BÁN HÀNG TRỰC TIẾP, BÁN HÀNG ĐA CẤP**

Nói ngắn gọn, trong hình thức kinh doanh này, bạn sẽ cung cấp sản phẩm tới tận nhà cho khách hàng. Hoạt động kinh doanh khá giống với bán lẻ, song nó không cần tới địa điểm quá thuận lợi. Bạn có thể làm việc bán thời gian, rất linh hoạt. Đó là lý do tại sao phụ nữ thường chọn những công ty như vậy khi muốn kiếm thêm thu nhập cho gia đình. Một phần của mô hình kinh doanh trực tiếp là việc tuyển chọn người đại diện bán hàng cho từng vùng nhất định, sau đó trả hoa hồng cho họ dựa trên doanh số. Nhưng cũng cần cẩn trọng: Bạn cần chọn một công ty có tiếng tăm bởi vì ở hình thức kinh doanh này, lừa đảo và “âm mưu dạng tháp” (pyramid scheme) tồn tại rất nhiều. Để biết cụ thể, bạn có thể tham khảo Chương 5.

## **NHƯỢNG QUYỀN THƯƠNG MẠI**

Nhượng quyền thương mại là quyền được bán sản phẩm dịch vụ của một công ty, hoặc sử dụng tên, nhãn hiệu của nó cho các sản phẩm tương tự trong một lãnh thổ nhất định. Rất nhiều công ty trong các mô hình trình bày bên trên đang thực hiện quá trình này. Thay vì tạo dựng một thương hiệu mới, bạn hoàn toàn có thể tìm mua một thương hiệu đã thành danh. Trong

Chương 5, chúng ta sẽ cùng thảo luận kỹ hơn về nhượng quyền thương mại.

## **BÁN HÀNG QUA MÁY BÁN HÀNG TỰ ĐỘNG**

Các công ty kinh doanh dựa trên máy bán hàng tự động cung cấp các dịch vụ bán lẻ hoặc giải trí như giặt là hay chơi game ở các quán bar. Các máy bán hàng tự động cũng có thể đóng vai trò như một cửa hàng bán đồ ăn, thức uống, thuốc... Một vài hoạt động đặc biệt hơn có thể kể tới như máy pha cà phê chất lượng cao tại các bệnh viện, văn phòng, phòng trưng bày sản phẩm...

Mặc dù hình thức kinh doanh này có thể không thu hút sự chú ý của độc giả ngay lập tức song tôi vẫn trình bày ở đây bởi hai lý do. Thứ nhất, bạn sẽ có thêm một sự lựa chọn khác. Nếu bạn thấy hứng thú, bạn sẽ chọn nó; nếu không, bạn có thể bỏ qua. Thứ hai, tuy không mang lại tỷ lệ sinh lời cao nhưng hình thức kinh doanh bán hàng tự động lại mang đến cho bạn sự linh hoạt tối ưu nhất về thời gian làm việc cũng như quản lý.

### **Tìm ở đâu?**

Hiện nay có rất nhiều công cụ tìm kiếm các công ty tư nhân đang được rao bán. Ngay cả khi bạn không chắc rằng mình muốn hay có đủ khả năng mua một công ty hay không thì bạn vẫn nên tìm hiểu và làm quen với chúng. Điều đó luôn tốt cho bạn.

## **THÔNG TIN QUẢNG CÁO, ĐÀI VÀ CÁC PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG KHÁC**

Bạn có thể tìm thấy các công ty đang được rao bán trên báo hoặc các tạp chí phát hành định kỳ. Hầu hết các tờ báo phát hành cuối tuần ở Mỹ đều có nguyên một trang với tựa đề: “Cơ hội tìm kiếm công ty và nhượng quyền thương mại” hay tương tự như vậy. Hãy đọc các bài báo này mỗi tuần. Tuần đầu tiên bạn đọc chúng, hãy khoanh tròn những công ty mà bạn thấy



hứng thú rồi thử gọi điện cho họ xem sao. Sang các tuần tiếp theo, bạn sẽ thấy rằng rất nhiều quảng cáo được lặp lại. Các quảng cáo này được lập thành một danh sách theo thứ tự chữ cái a, b, c... Và người bán (hoặc bên môi giới) cố gắng tạo sự chú ý của người đọc vào quảng cáo của họ bằng một tựa đề nổi bật, nhưng có thể tựa đề đó lại chẳng liên quan gì tới hoạt động thực tế của công ty họ.

## **CÁC TRANG WEB**

Trong những năm gần đây, thông tin từ các trang web ngày một toàn diện, đầy đủ và hữu ích. Chúng khiến bạn cảm thấy mình không thể tìm ra một công cụ tìm mua công ty nhỏ nào ưu việt hơn nữa. Khác với quảng cáo trên các ấn phẩm, chúng ta có thể tìm kiếm các công ty trên trang web dựa vào hình thức công ty (dịch vụ, bán lẻ, sản xuất, phân phối...), kích cỡ công ty hoặc vị trí địa lý. Những công ty có khả năng thay đổi địa điểm kinh doanh sẽ xuất hiện trong mọi hoạt động tìm kiếm theo vị trí địa lý. Nếu bạn sử dụng các trang web thường xuyên, bạn sẽ dễ dàng tìm thấy danh sách các công ty mới; thậm chí có những trang web còn cho bạn biết rõ ngày tháng đăng tải thông tin rao bán của một công ty. Bạn đừng nên bỏ qua những công ty đã “quảng cáo” từ lâu, bởi vì bạn biết rằng thị trường mua bán các công ty nhỏ không hề lớn và cũng không hoàn hảo, và có thể mất hàng năm trời để người bán (người mua) tìm được đối tác phù hợp.

## **ẤN PHẨM VÀ TRANG WEB CỦA CÁC CÔNG TY MÔI GIỚI**

Nhà môi giới là trung gian liên kết người mua với người bán. Hầu hết họ đại diện cho bên bán, song bạn vẫn có thể tìm được nhà môi giới cho bên mua khi đã xác định rõ được loại hình công ty mình muốn sở hữu. Hầu hết các công ty môi giới đều đăng tải danh sách công ty cần bán trên trang web của doanh nghiệp, hay trên các ấn phẩm báo chí. Từ các quảng cáo trên tạp chí, bạn có thể tìm thấy địa chỉ trực tuyến của các văn phòng môi giới độc lập tại địa phương cũng như các công ty môi giới hoạt động trên toàn quốc.

## **LUẬT SƯ, NHÂN VIÊN KẾ TOÁN, BẠN BÈ VÀ NHỮNG NGƯỜI GIỚI THIỆU**

Sau một thời gian tìm kiếm, bạn sẽ xây dựng được các mối quan hệ mà từ đó bạn có thể được giới thiệu tới những người đang có ý định bán công ty của mình nhưng chưa chính thức đăng quảng cáo trên báo chí. Khi bạn quen với những tư vấn viên chuyên nghiệp, có thể họ sẽ nhớ đến bạn khi họ tìm thấy một cơ hội, một công ty sắp được chuyển giao.

Thực ra, bạn cũng không nên quá kỳ vọng vào việc sẽ được người khác giới thiệu cho một công ty khi mới lần đầu tiên bước vào thương trường. Song thiết lập các mối quan hệ chẳng bao giờ là thừa.

### **Làm việc với bên môi giới**

Trong hầu hết mọi lĩnh vực, các công ty môi giới có những quy mô khác nhau và cung cấp những dịch vụ cũng khác nhau. Một số công ty, “tập đoàn” môi giới quy mô lớn giữ vai trò quan trọng trong toàn ngành môi giới; số còn lại là những công ty môi giới nhỏ và những người hành nghề độc lập.

Nếu bạn thấy thích cách làm việc của một công ty hoặc một người hành nghề môi giới độc lập, hãy xem xét kỹ danh sách công ty rao bán của họ cũng như các dịch vụ do họ cung cấp để xem liệu họ có thể giúp bạn thành công trong việc tìm được một công ty phù hợp với mình không. Nhưng trừ khi bạn thuê một bên môi giới làm đại diện cho mình thì hãy luôn nhớ rằng người môi giới đại diện và nhận hoa hồng từ bên người bán. (Bên môi giới thường được người bán trả thù lao từ 8 tới 10% giá trị hợp đồng nếu giao dịch thành công.) Hơn nữa, nhà môi giới có trách nhiệm giữ bí mật cho người bán sao cho khách hàng, nhà cung cấp và nhân viên của công ty không hề biết tới thương vụ này. Tuy vậy, trách nhiệm này không hề ràng buộc họ trong việc trợ giúp bên mua trong quá trình chào bán, đàm phán, đánh giá với trách nhiệm cao nhất và cấp tín dụng. Một bên môi giới hoàn

hảo phải là một công ty cung cấp đồng thời các dịch vụ như kế toán, tư vấn pháp lý và các nghiệp vụ chuyên môn khác, qua đó có thể giúp đỡ bạn bất cứ lúc nào bạn cần.

Hãy nhớ rằng các công ty môi giới thường chỉ cho bạn xem những danh sách công ty chào bán mà họ có, cùng với một số công ty khác được đăng tải trên mạng lưới môi giới mà họ là thành viên. Nhưng bạn không nên chỉ xem danh sách của một công ty duy nhất. Thực ra, bạn sẽ phải gặp gỡ rất nhiều công ty môi giới trong quá trình tìm mua một công ty. Bạn sẽ có cơ hội để so sánh không chỉ các công ty đang chào bán mà cả các công ty môi giới khác nhau. Có thể bạn sẽ cảm thấy một công ty môi giới nào đó đáng tin cậy hơn cả; và do đó, bạn sẽ dành nhiều thời gian hơn để nghiên cứu danh sách công ty của nó.

Người môi giới tốt nhất là người dày dặn kinh nghiệm và có thể hiểu được mong muốn của cả bên mua và bên bán. Có thể trước đây họ cũng đã từng làm chủ một công ty nhỏ. Bạn sẽ học hỏi được rất nhiều điều khi tiếp xúc với họ. Tuy nhiên, bạn vẫn không thể phụ thuộc hoàn toàn vào những tài liệu họ cung cấp. Đánh giá tổng thể là việc bạn phải làm, là nghĩa vụ của bạn. Tại thời điểm quyết định mua một công ty, những gì bạn biết về công ty đó ít nhất phải bằng với những gì người môi giới hiểu về nó.

Một chú ý về “giới tính”: 93% số người làm môi giới là nam. Và bởi vì lĩnh vực này được lập nên để làm đại diện cho người bán nên bạn đừng cố gắng tìm một người môi giới hiểu rõ những nhu cầu của phụ nữ. Tuy nhiên, điều thú vị ở chỗ những gì mà các nhà môi giới này mang đến cho người mua cũng chính là những điều mà phụ nữ đang cần: độc lập, sự linh hoạt, tự chủ và phong cách sống.

## **NHÌN TỪ KHÍA CẠNH CỦA NGƯỜI MÔI GIỚI**

Những bí quyết của một nữ môi giới nổi tiếng Deborah Moore là một trong những người sáng lập, đồng thời là thành viên ban điều hành của Mạng lưới

Tư vấn Kinh doanh Sunbelt (SBAN) – công ty môi giới lớn nhất thế giới với hơn 340 chi nhánh trên toàn cầu. Trong các cuộc gặp gỡ, nói chuyện, cô đã chia sẻ với tôi những suy nghĩ của mình về nữ giới và việc sở hữu một công ty nhỏ.

- Đây là thế giới của đàn ông, nhưng nó cũng được tạo ra để dành cho phụ nữ. “Một trong những điều khiến tôi thất vọng nhất là số lượng phụ nữ đứng ra mua lại các công ty không hề tăng lên. Theo kinh nghiệm của tôi, không tới 4% số lượng giao dịch thành công qua trung gian có phái nữ tham gia. Tỷ lệ phụ nữ trong số các nhà môi giới còn thấp hơn nhiều. Thế nhưng tôi thực sự cảm thấy phụ nữ rất phù hợp để sở hữu một công ty nhỏ. Họ cần biết rằng khi sở hữu một công ty nhỏ, những người họ làm việc cùng – như luật sư, kế toán viên, môi giới, nhân viên ngân hàng cũng như chủ các công ty khác – hầu hết đều là nam giới. Tuy nhiên, họ cần biết cách sử dụng các lợi thế của mình về kỹ năng giao tiếp và các mối quan hệ để thu hút được không chỉ những tư vấn viên này mà còn cả nhân viên, nhà cung cấp, khách hàng và các thành viên cộng đồng.”

- Hãy tự tin. “Phụ nữ nên tin tưởng vào chính mình. Họ phải có niềm tin vào trí tuệ, kỹ năng và khả năng của mình trong việc sở hữu một công ty và đưa nó lên tầm cao mới. Nếu chỉ có kiến thức, bạn vẫn không có đủ điều kiện để thành công trong kinh doanh. Có rất nhiều phụ nữ chỉ với kinh nghiệm, trí thông minh và sự lanh lợi vẫn có thể điều hành tốt một công ty.”

- Đừng nên kén cá chọn canh. “Nếu muốn thành công trong kinh doanh, bạn phải sẵn sàng làm những việc mà bạn cho là “hạ đẳng”. Vài năm một lần, chúng tôi lại xếp hạng các công ty trong danh sách rao bán của mình. Trong số đó có một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ lau dọn vệ sinh có tiềm năng phát triển lớn. Người chủ sở hữu công ty trước đó kiếm được 100.000 đôla mỗi năm và cũng chỉ phải làm việc 40 giờ một tuần. Giá chào bán là 130.000 đôla, một mức giá rất hời. Song, hầu hết mọi người đều coi thường nó vì cho rằng nghề đó chẳng khác gì làm người hầu. Một ví dụ khác chúng

tôi muốn nói tới là một anh chàng bắt đầu sự nghiệp với công việc đưa bánh Hamburger cho một hiệu bánh. Anh đã làm việc chăm chỉ và dần lên đến chức quản lý. Sau khi ông chủ hiệu bánh qua đời, anh đã mua lại được cửa hiệu đó. Hai mươi năm sau, anh và vợ mình đã sở hữu hệ thống 25 cửa hàng bánh khác nhau. Vì vậy, bạn đừng bận tâm quá nhiều tới điểm xuất phát của mình.”

Một số mẫu quảng cáo rao bán công ty

Nhà sản xuất đồ dùng thể thao. Giá chào bán 450.000 đôla/doanh thu thuần 625.000 đôla/luồng tiền hàng năm 110.000 đôla. Cơ hội cho những người chủ tràn đầy nhiệt huyết muốn sở hữu một công ty có tên tuổi, có khả năng sinh lợi và đưa nó lên tầm cao mới. Chúng tôi chuyên sản xuất các sản phẩm dành cho những người say mê lướt sóng và chèo thuyền kayak. Chúng tôi có các cửa hàng phân phối trên toàn thế giới. Chủ sở hữu hiện tại muốn bán công ty để theo đuổi những mục tiêu mới. Công ty được đặt ở “thiên đường cuộc sống” tại Đông Nam Hoa Kỳ - một miền đất đang phát triển mạnh. Tín dụng và sự cộng tác của chủ cũ sẽ được thảo luận trong quá trình đàm phán. Mức giá trên đã bao hàm 45.000 đôla giá trị hàng tồn kho.

Báo Cộng đồng. Giá chào bán 180.000 đôla/Doanh thu thuần 235.000 đôla/dòng tiền hàng năm 55.000 đôla. Cơ hội vàng để sở hữu một tòa soạn báo lâu năm, có tầm ảnh hưởng lớn tới cộng đồng ngoại ô Los Angeles, cách trung tâm thành phố chừng 30 phút lái xe. Ngoài ra, dịch vụ in cũng có thể tạo thêm thu nhập. Lý do bán công ty: ly hôn. Nhận làm cố vấn trong vòng 90 ngày, tín dụng chủ sở hữu sẽ thương lượng sau.

Công ty Tìm kiếm và Tuyển dụng nhân viên quản lý. Giá chào bán 675.000 đôla/Doanh thu thuần 495.000 đôla/Dòng tiền hàng năm 315.000 đôla. Một công ty hàng đầu trong lĩnh vực tìm kiếm nhân viên quản lý có thâm niên trong lĩnh vực tài chính và chăm sóc sức khỏe. Công ty 5 năm tuổi hiện có nhiều hợp đồng độc quyền ký kết với các bệnh viện và ngân hàng. Chủ sở hữu cũ sẽ lưu lại công ty một thời gian nếu như bên mua cảm thấy cần

thiết. Công ty có chủ sở tại Boston. Lý do chào bán: theo đuổi mục tiêu khác.

Công ty bán buôn sản phẩm trang trí. Giá chào bán 400.000 đôla/doanh thu thuần 320.000 đôla/dòng tiền hàng năm 110.000 đôla. Công ty chúng tôi sản xuất và phân phối sản phẩm trang trí treo tường. Kinh nghiệm không quá quan trọng khi điều hành công ty. Trụ sở được đặt tại Midwest song có thể di chuyển địa điểm được bởi vì hầu hết khách hàng đều đặt hàng qua mạng, điện thoại và fax. Công ty hoạt động dưới hình thức chìa khóa trao tay nên mọi quá trình đều được hệ thống hóa, do vậy không cần sự hiện diện liên tục của chủ sở hữu. Hệ thống kế toán mới được hiện đại hóa. Tín dụng từ chủ sở hữu sẽ bị hạn chế.

Công ty kinh doanh dịch vụ và thiết bị sân chơi. Giá chào bán 500.000 đôla/doanh thu thuần 1.980.000 đôla/dòng tiền hàng năm 170.000 đôla. Mang đến cho con cái bạn niềm vui thông qua việc kinh doanh các thiết bị cho sân chơi và các dịch vụ liên quan. Công ty có 10 nhân viên và hoạt động tại bang New Jersey. Chúng tôi có cộng tác cùng các tổ chức của nhà nước, trường học, quân đội và những khách hàng khác trong việc thiết kế sân chơi và thuê ngoài hoạt động xây dựng. Đây là cơ hội tốt cho những ai có tài bán hàng và marketing. Có hỗ trợ tín dụng chủ sở hữu và trợ giúp cố vấn. Lý do bán công ty: theo đuổi lĩnh vực kinh doanh khác.

Cửa hàng Ebay. Giá chào bán 65.000 đôla/doanh thu thuần 490.000 đôla/dòng tiền hàng năm 79.000 đôla. Là một trong những thương hiệu hàng đầu giúp khách hàng bán hàng qua eBay. Trụ sở đặt tại một phố buôn bán sầm uất tại Miami, Florida. Rất nhiều khách hàng muốn đấu giá sản phẩm của họ qua mạng và nhờ chúng tôi xúc tiến quá trình này. Với mỗi thương vụ thành công, chúng tôi thu một khoản hoa hồng từ 25 tới 30% giá trị lô hàng. Lý do chào bán: Chủ sở hữu chuyển nơi cư trú. Trên 50.000 đôla tiền thiết bị, đồ đạc đã bao hàm trong giá bán.

Thẩm mỹ viện. Giá chào bán 199.000 đôla/doanh thu thuần 185.000 đôla/dòng tiền hàng năm 65.000 đôla. Spa được đặt tại một địa điểm vô cùng thuận lợi ở Atlanta, Georgia, có nhiều khách quen và có thể mở rộng tùy theo ý nguyện của chủ sở hữu. Chủ sở hữu mới có thể mở rộng lĩnh vực kinh doanh sang cả dịch vụ massage, dịch vụ chăm sóc móng tay, hay các “bữa tiệc riêng” dành cho một nhóm phụ nữ.

Nếu những quảng cáo trên khêu gợi tính tò mò của bạn, hãy truy cập trang web và bắt đầu quá trình tìm kiếm cho riêng mình! Đánh giá ngành, lĩnh vực hoạt động và xác định các điểm mạnh của công ty bạn chọn

Một trong những lợi thế của việc sở hữu công ty nhỏ chứ không phải tập đoàn lớn là bạn có thể phát huy được các điểm mạnh của mình, làm những việc phù hợp với mình, nhờ đó bạn có thể thành công trong môi trường cạnh tranh không quá khắc nghiệt. Ví dụ khi bạn bán tranh thêu thực vật, chắc chắn bạn sẽ không phải quá lo lắng tìm cách cạnh tranh được với các công ty bán tranh qua mạng như Horchow hay các công ty bán lẻ lớn như Pottery Barn. Nếu bạn sản xuất một loại đồ vật tương tự như sản phẩm của các công ty lớn nhưng không phải sản phẩm mục tiêu của họ thì bạn sẽ không phải đương đầu với sự cạnh tranh khốc liệt trên thị trường. Tuy nhiên, thị trường không ngừng thay đổi và bạn cũng cần phải thích nghi với nó.

Nếu bạn có ý định mua một công ty nhỏ thì trước hết bạn cần phải xem loại công ty nào phù hợp với mình. Bạn cũng phải đánh giá sức hấp dẫn của lĩnh vực kinh doanh cũng như thị trường mục tiêu của công ty bạn. Sau đây là một số câu hỏi bạn nên trả lời.

Bốn bước trong quá trình phân tích lĩnh vực kinh doanh và công ty bạn chọn

1. Sức hấp dẫn của ngành công nghiệp này như thế

nào? Thị trường của nó đang phát triển hay thu hẹp?

2. Nếu so sánh với mức trung bình của toàn ngành thì kết quả hoạt động của công ty bạn chọn ra sao?

3. Công ty này có quá phụ thuộc vào một nhà cung cấp hay khách hàng không? Nếu có một hoặc nhiều doanh nghiệp khác xem xét những hợp đồng hấp dẫn hơn với công ty, liệu nó có đủ khả năng đáp ứng cho tất cả hay không?

4. Công ty có lợi thế cạnh tranh cho riêng mình hay không, và liệu tôi có đủ khả năng để duy trì lợi thế đó không? Có nhiều hay ít các rào cản thâm nhập thị trường? (Ví dụ như: yêu cầu dịch vụ chăm sóc khách hàng cao hay thấp? Có cần lợi thế theo quy mô, công nghệ tiên tiến, sản phẩm sáng tạo hay những người bán hàng xuất chúng để đưa công ty tới thành công không?)

Hai bước đầu có thể giúp bạn rút ngắn được danh sách các công ty cũng như lĩnh vực kinh doanh đang nghiên cứu. (Một lần tôi đã từng xem xét một công ty kinh doanh cà vạt và sớm loại bỏ nó bởi vì thị trường của sản phẩm này đang ngày càng suy giảm.) Ngược lại, hai bước tiếp theo sẽ giúp bạn hiểu rõ công ty lúc đó để có thể dẫn dắt nó tới thành công.

### **Quá trình mua lại một công ty**

Bạn sẽ phải làm gì sau khi chọn được một quảng cáo phù hợp? Hãy thực hiện một chuỗi công việc để đánh giá tổng quát công ty bạn vừa lựa chọn.

### **BƯỚC 1: GỌI ĐIỆN HOẶC GỬI EMAIL SAU KHI LỰA CHỌN ĐƯỢC CÁC QUẢNG CÁO PHÙ HỢP**

Thông thường, những liên lạc này được thực hiện thông qua bên trung gian/môi giới. Tôi khuyên bạn nên sử dụng bảng câu hỏi để điều tra về công ty và đừng quên hỏi về những thông tin thiết yếu nhất (xem thêm Phụ



lục E). Ngoài những thông tin giới thiệu như bạn đọc được quảng cáo ở đâu, người môi giới là ai, hay công ty có trụ sở tại đâu, hãy hỏi thêm những câu hỏi sau đây:

- Lý do bán công ty là gì? Có phải công ty đang đối mặt với vấn đề gì chẳng?
- Chủ sở hữu hiện tại đã nắm giữ công ty trong bao lâu?
- Công việc hằng ngày ở công ty của chủ sở hữu là gì?
- Doanh thu thuần trong vòng bốn năm qua là bao nhiêu?
- Dòng tiền khả dụng của chủ sở hữu trong bốn năm qua là bao nhiêu?
- Giá chào bán công ty là bao nhiêu?
- Làm cách nào để chủ sở hữu hiện tại định ra mức giá đó?
- Người bán có cấp tín dụng cho người mua không?
- Liệu người bán có ở lại trợ giúp người mua trong giai đoạn quá độ của công ty không?

- Bằng cách nào để chủ sở hữu mới có thể cải thiện và phát triển công ty?

## BƯỚC 2: KÝ KẾT CÁC THỎA THUẬN BẢO MẬT

Ký kết một thỏa thuận bảo mật (nondisclosure agreement — NDA) là việc làm hết sức cần thiết trước khi bạn tiến tới đàm phán hợp đồng cuối cùng. Bạn thường không liên hệ trực tiếp ngay với chủ sở hữu hiện tại của công ty mà phải thông qua trung gian. Dù bạn cảm thấy khó chịu về vấn đề pháp lý khi ký kết NDA thì tôi vẫn khuyên bạn nên làm điều đó, trừ khi nó quá phức tạp.

Hãy thảo ra những điều khoản giải quyết tranh chấp một cách sáng suốt để bạn khỏi lãng phí thời gian, tiền bạc cho các vụ kiện tụng có thể phát sinh khi bạn chỉ “xem” công ty mà không mua nó. Ví dụ, hãy thận trọng với điều khoản hạn chế cạnh tranh quy định rằng bạn không được sử dụng thông tin từ công ty đó để sử dụng vào mục đích điều hành công ty khác trong tương lai (hãy bảo đảm điều khoản này diễn giải tỉ mỉ rằng bạn chỉ không được sử dụng thông tin về công ty đó, chứ vẫn được sử dụng thông tin về toàn bộ ngành kinh doanh). Nếu bạn thực sự lo ngại khi một điều khoản diễn giải quá phức tạp, hãy tóm tắt lại nó theo ý hiểu của bạn, để bảo vệ bạn, rồi ký nháy bên cạnh đó.

### BUỚC 3: NHẬN THƯ CHÀO BÁN

Thư chào bán thường bao gồm những tóm tắt chung về lịch sử, quá trình hoạt động của công ty, danh sách các nhân viên chủ chốt, miêu tả về mô hình công ty và đặc biệt là các báo cáo tài chính (đôi khi bao hàm cả các báo cáo về thu nhập chịu thuế). Nó thường chứa đựng cả nội dung về giá bán, các điều khoản chuyển nhượng và lý do giải thích tại sao lại đưa ra mức giá này. Vì hầu hết các công ty nhỏ luôn tìm cách báo cáo làm giảm bớt lợi nhuận để nộp ít thuế nên khi tính toán thu nhập khả dụng của người bán (SDE), các nhà môi giới thường cộng gộp một số chi phí khác trong báo cáo thuế - ví dụ như lương, thưởng cho chủ sở hữu, chi phí mua xe, tiền thuê văn phòng nếu như văn phòng đó là của chính chủ sở hữu...

Đối với những ai đã từng làm việc trong môi trường chuyên nghiệp, họ có thể cảm thấy thất vọng khi nhìn vào những thư chào bán này, đặc biệt khi quy mô công ty quá nhỏ: quá thiếu tỉ mỉ, không chuyên sâu, không đầy đủ. Một phần nguyên nhân là do bên môi giới không thể đưa ra một văn bản hoàn thiện bởi vì ngay chính các công ty chào bán lưu trữ quá ít cơ sở dữ liệu, báo cáo cũng như không hề có một kế hoạch kinh doanh dưới dạng văn bản. Nhưng bạn không thể vì lý do này mà quay lưng lại với những công ty nhỏ.

## BUỚC 4: GỬI DANH SÁCH CÁC CÂU HỎI ĐỂ CHỨNG TỎ SỰ NGHIÊM TÚC CỦA BẠN

Hầu hết các nhà môi giới đều cố gắng rút gọn danh sách các khách hàng tiềm năng, và họ muốn biết rằng bạn có đủ khả năng và thiện cảm với công ty đó không trước khi họ giới thiệu bạn tới đó. Họ cũng muốn có một bản “báo cáo tài chính cá nhân” từ bạn nhằm bảo đảm rằng bạn đủ điều kiện thanh toán khi mua lại công ty. Hãy điền một cách ngắn gọn và kín đáo vào những mẫu câu hỏi bạn sẽ gửi cho họ — tốt nhất bạn nên có một mẫu chuẩn cho những điều có thể chia sẻ và không nên tiết lộ quá nhiều (cho tới lúc ngồi vào bàn đàm phán). Nếu bạn thực sự thấy thích thú, hãy hỏi thêm người môi giới về những thông tin cần thiết. Ngoài những thông tin về tài chính, hãy hỏi họ một số câu hỏi quan trọng về lĩnh vực hoạt động, mô hình kinh doanh, cạnh tranh và

đội ngũ nhân viên. Mục đích của việc làm này là thông qua bên môi giới, bạn sẽ có được những thông tin từ phía chủ sở hữu; và nếu cần, người môi giới sẽ sắp xếp một cuộc gặp mặt cho bạn.

## BUỚC 5: THAM QUAN CÔNG TY NẾU BẠN THẤY HỨNG THÚ

Khi bạn thực sự quan tâm tới công ty, hãy đến đó xem xét trực tiếp. Từ lần ghé thăm này, bạn sẽ thấy mình có thích nó hay không. Đừng quên rằng bạn sẽ phải cộng tác với chủ sở hữu công ty trong thời kỳ chuyển giao. Hãy tạo dựng sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau; điều này sẽ rất tốt cho quá trình đàm phán sau này. Rất tốt nếu như bạn thấy thích người bán và cảm thấy có thể làm việc với họ (tất nhiên chỉ trong một thời gian nhất định). Nếu có thể, bạn hãy dành nguyên một ngày quan sát công ty đó để có thể biết rõ mọi hoạt động của nó. (Có thể việc làm này chỉ nên thực hiện sau khi hoàn tất quá trình đánh giá với trách nhiệm cao nhất.)

## BUỚC 6: XIN THÊM BÁO CÁO THUẾ VÀ CÁC THÔNG TIN KHÁC

Một số công ty có xu hướng giữ lại các báo cáo chi tiết cho tới khi bạn chính thức ngỏ lời hỏi mua. Song, bạn càng hiểu rõ về tình hình tài chính của công ty thì sẽ càng tốt cho bạn. Nếu bạn không phải là một người hiểu sâu về các báo cáo này, hãy thuê một kế toán viên hoặc nhà phân tích tài chính có chuyên môn để đánh giá công ty bạn đang muốn mua. Nếu bạn có thể xử lý tốt các con số, bạn có thể hoãn những công việc chuyên môn này tới khi bắt đầu quá trình đánh giá với trách nhiệm cao nhất.

## BUỚC 7: XÂY DỰNG MÔ HÌNH ĐỊNH GIÁ TỪ NHỮNG THÔNG TIN TÀI CHÍNH CÓ ĐƯỢC

Theo quy tắc thông thường, hầu hết các công ty nhỏ (giá trị dưới 1 triệu đôla) sẽ được bán với mức giá bằng 1,5 tới

3 lần SDE. Sẽ rất quan trọng khi bạn tự tính toán SDE hay thu nhập trước thuế, lãi suất và khấu hao (EBITDA) từ những thông tin tài chính có được nhờ bên môi giới, đồng thời xác định số nhân phù hợp.

Đừng ngạc nhiên khi giá của người bán đưa ra cao hơn mức bạn tính toán rất nhiều và hãy chuẩn bị sẵn cách giải thích cho giá trị công ty có được theo cách tính của bạn. Nếu bạn cho rằng số nhân sử dụng trong thư chào bán là không thực tế, hãy đề xuất một con số khác và nêu rõ lý do. Nếu công ty không được điều hành theo cách bạn mong muốn, hãy loại trừ những chi phí không thích hợp ra khỏi SDE trước khi nhân nó với thừa số được áp dụng. (Ví dụ nếu chủ sở hữu hiện tại làm việc 60 giờ một tuần, nhưng bạn nghĩ 40 giờ là con số hợp lý hơn cho người chủ và nên giao phần việc còn lại cho nhân viên, thì hãy điều chỉnh SDE sao cho khối lượng công việc đó sẽ được tính lương cho nhân viên chứ không phải là chủ sở hữu.)

Xác định mô hình định giá cũng như tính toán số nhân phù hợp nằm ngoài nội dung của cuốn sách này, nhưng bạn có thể tham khảo ví dụ và những

lời tư vấn chuyên sâu hơn trong Phụ lục F. Tôi cũng xin giới thiệu cuốn sách Business Reference Guide của Tom West. Cuốn sách này

được xuất bản mỗi năm một lần.

## BUỚC 8: HỎI MUA BAN ĐẦU, KHÔNG MANG TÍNH RÀNG BUỘC

Ở bước này, bạn sẽ phải đưa ra những điều khoản như giá trị của công ty, số tiền bạn sẽ bỏ ra, số tiền còn lại sẽ được huy động từ đâu (tín dụng ngân hàng, tín dụng chủ sở hữu hay cả hai) và lịch trình thanh toán... Mức thanh toán ngay thường dao động trong khoảng 15 tới 30%, dù cho người bán luôn mong muốn nhận được ngay 50% hoặc nhiều hơn.

Đừng bao giờ đưa ra mức giá hỏi mua cao nhất có thể, song bạn vẫn nên đưa ra mức giá tối ưu nhất cho người bán vào thời điểm đó (và đừng để cảm xúc ảnh hưởng đến quyết

định của bạn). Ngay cả khi lời hỏi mua này không có ràng buộc pháp lý song nó cũng nên tạo ra sự tin tưởng cho hai bên. Nếu bạn không muốn tuân thủ theo những điều khoản này, tốt nhất là đừng gửi chúng tới cho người bán.

## BUỚC 9: ĐÀM PHÁN CÁC ĐIỀU KHOẢN VỚI NGƯỜI BÁN

Bên bán luôn muốn nhận tiền càng sớm càng tốt, còn bên mua luôn muốn giảm bớt số tiền phải trả ngay; do vậy, bạn phải chuẩn bị sẵn tinh thần để mặc cả. Điều này sẽ xảy ra khi bạn đang đàm phán về kế hoạch kinh doanh và điều khoản thanh toán. Trong khi đàm phán, hãy nhớ rằng bạn chưa hề cam kết sẽ mua công ty cho tới khi hoàn thành quá trình đánh giá tổng thể và đặt bút ký vào bản hợp đồng mua bán. Cũng nên nhớ rằng nếu bạn đưa ra một mức giá quá thấp, người bán sẽ cảm thấy bị xúc phạm, đặc biệt là khi họ đã dày công xây dựng và phát triển công ty. Trừ khi bạn ở thế có lợi trong đàm phán, bạn sẽ phải đưa ra một đề nghị hợp lý nhất dựa trên cơ sở

nghiên cứu, so sánh sự cạnh tranh trên thị trường, cũng như phân tích kỹ lưỡng khả năng tài chính của công ty đó và của chính bạn.

## **BƯỚC 10: SOẠN NHÁP MỘT KẾ HOẠCH KINH DOANH**

Nếu bạn nghiêm túc với cơ hội mình đang có và sẵn sàng cho việc đàm phán ký kết hợp đồng chuyển nhượng thì bạn nên soạn nháp một kế hoạch kinh doanh như thể bạn đã là chủ sở hữu công ty rồi. Phụ lục A trình bày một kế hoạch kinh doanh mẫu và Phụ lục B cung cấp những nét chính trong một kế hoạch kinh doanh. Hãy bảo đảm kế hoạch kinh doanh của bạn có thể giải đáp bất kỳ câu hỏi nào của các tổ chức cấp tín dụng như: Bạn sẽ điều hành nó như thế nào? Bạn sẽ thay đổi những gì? Cơ hội phát triển nằm ở đâu? Môi trường cạnh tranh ra sao? Tại sao bạn là người phù hợp trong việc sở hữu và điều hành công ty này?

## **BƯỚC 11: TÌM KIẾM NGUỒN CUNG CẤP TÍN DỤNG**

Bạn nên xây dựng quan hệ với ngân hàng hay các tổ chức tín dụng càng sớm càng tốt. Hãy thử thảo luận với họ về những điều khoản mua bán để xem yêu cầu của họ là gì rồi so sánh, chọn ra nguồn vốn tối ưu nhất. Nếu bạn có thể tự tin rằng bạn có khả năng huy động nguồn vốn từ bên ngoài cho thương vụ chuyển nhượng thì bạn sẽ có được rất nhiều lợi thế trong quá trình đàm phán mua công ty. Hãy suy nghĩ về cách phân chia số tiền phải thanh toán thành các khoản: số tiền tự bỏ ra để trả ngay, tín dụng bên bán và tín dụng ngân hàng. (Trước khi đến với bước này, bạn nên thanh toán hết mọi khoản nợ, khoản thuế cá nhân để có một lý lịch tín dụng tốt.) Xem thêm Chương 9 để có được những lời khuyên bổ ích về cách thức huy động vốn khi mua lại công ty.

## **BƯỚC 12: BẮT ĐẦU QUÁ TRÌNH ĐÁNH GIÁ VỚI TRÁCH NHIỆM CAO NHẤT**

Hãy thuê một kế toán hoặc luật sư giúp bạn nếu bạn chưa từng thực hiện công việc này bao giờ. Dành ra vài ngày hoặc có thể vài tuần để tiến hành đánh giá. Thật khó khăn nếu nhân viên trong công ty không biết về việc chuyển nhượng này, song đừng để điều đó ảnh hưởng tới việc tìm tòi, nghiên cứu nhằm đưa ra quyết định sáng suốt nhất của bạn. Xem xét các báo cáo tài chính, hợp đồng, khối lượng hàng tồn kho, tình trạng thuê tài chính, thuê hoạt động, mối quan hệ với khách hàng và các nhà cung cấp...

### **BƯỚC 13: BẢO ĐẢM RẰNG CHỦ SỞ HỮU CŨ SẼ LÀM TƯ VẤN CHO BẠN TRONG THỜI KỲ QUÁ ĐỘ CỦA CÔNG TY**

Đừng đặt bút ký vào hợp đồng cho tới khi bạn chắc chắn rằng người chủ cũ sẽ ở lại làm việc cùng bạn trong một khoảng thời gian nhất định để chỉ cho bạn những yếu tố then chốt trong quá trình vận hành công ty, giới thiệu khách hàng cho bạn và giải đáp mọi thắc mắc của bạn. Nếu có thể, hợp đồng cũng nên quy định rằng sau khi công ty được chuyển giao, người bán sẽ không tham gia vào các hoạt động cạnh tranh trực tiếp

với công ty. Khả năng tốt nhất có thể xảy ra là người bán nhượng lại công ty để theo đuổi một mục tiêu hoàn toàn khác, họ sẽ làm việc cùng bạn trong vài tháng và vẫn còn một phần nguồn tài chính (tín dụng chủ sở hữu) trong công ty (khi đó, cả bạn và chủ cũ đều có lợi ích trong công ty và họ sẽ mong muốn nhìn thấy thành công của công ty dưới sự điều hành của bạn).

### **BƯỚC 14: HOÀN TẤT QUÁ TRÌNH HUY ĐỘNG VỐN TỪ BÊN NGOÀI**

Thông thường một thư hỏi mua trong đó bao hàm nội dung tín dụng ngân hàng chỉ được gửi đi sau khi người mua đã có được sự chấp thuận cấp tín dụng từ phía ngân hàng. Trước thời điểm hoàn thành việc đánh giá tổng thể và tiến tới đàm phán ký kết hợp đồng, bạn phải hoàn tất quá trình hỏi vay và có được sự đồng ý của ngân hàng.

## BUỚC 15: KẾT THÚC THƯƠNG VỤ CHUYỂN NHƯỢNG

Khi có yếu tố tín dụng từ bên ngoài thương vụ chuyển nhượng sẽ kéo dài từ 60 đến 90 ngày. Ngoài những nghiệp vụ pháp lý, bạn cũng nên tính tới thời gian cho quá trình tiếp quản, xử lý các vấn đề chuyển giao nhân viên, các vấn đề thuế khóa... Tôi khuyên bạn nên dành thời gian để lập một kế hoạch kinh doanh dài hạn trước khi chính thức tiếp quản công ty. Ký vào bản hợp đồng cũng đồng nghĩa với việc bạn sẽ phải làm việc với công ty hàng ngày.

Hmm... Nếu bạn vẫn cảm thấy không ổn

Nếu đọc đến đây rồi mà bạn vẫn cảm thấy mua lại công ty không phù hợp với bạn thì hãy thừa nhận điều đó. Dưới

đây là bảy dấu hiệu chứng tỏ bạn thích hợp hơn cho việc thành lập công ty mới (xem Chương 8):

1. Bạn không có đủ vốn để mua lại công ty.
2. Bạn không hề mơ tới việc điều hành một công ty do người khác thành lập; tạo dựng một công ty mới là điều bạn không thể bỏ lỡ.
3. Bạn mong muốn được bán những sản phẩm, dịch vụ duy nhất do bạn tạo nên.
4. Bạn thấy cần tạo dựng thương hiệu từ chính tên tuổi của mình.
5. Bạn không muốn lao mình vào giải quyết những vấn đề sẵn có.
6. Bạn không thể có được văn hóa doanh nghiệp như mong muốn nếu tiếp quản công ty với đội ngũ nhân viên có sẵn.
7. Bạn không thể làm việc với những nhân viên không phải do bạn tuyển dụng.



Không phải ai cũng phù hợp với việc tiếp quản một công ty đang tồn tại, và có rất nhiều lý do thích đáng cho một số người, và một số mô hình công ty phải bắt đầu từ con đường thành lập mới. Nhưng hãy thành thật với chính mình và chú ý rằng nhiều khi lý do để bạn muốn thành lập một công ty thay vì mua lại chỉ là thỏa mãn cái tôi của mình. Peg Gaillard, người đã lập nên một công ty rồi bán lại nó, đã thừa nhận với tôi rằng: “Tôi luôn muốn có một công ty của riêng mình và tôi rất mong được thể hiện mình, được làm mọi thứ theo ý mình. Và bây giờ tôi đã nhận ra rằng đó chỉ là cái tôi cá nhân. Những gì tôi rút ra được từ công việc kinh doanh của mình là tôi không thể tự mình làm được tất cả mọi thứ.”

# Chương 5: NHƯỢNG QUYỀN THƯƠNG MẠI VÀ BÁN HÀNG ĐA CẤP

Bạn tin vào lợi thế của những thương hiệu đã được khẳng định nhưng vẫn hoài nghi về thị trường của các hãng kinh doanh nhỏ với đầy biến động và hỗn độn? Đừng quá lo lắng, vì với kinh doanh nhượng quyền và bán hàng đa cấp, bạn sẽ có được trật tự. Với sự hướng dẫn của công ty mẹ, bạn sẽ thấy các cơ hội tài chính mở ra trước mắt. Ngay cả những người có kinh nghiệm quản lý muốn mở công ty riêng cũng bị thu hút bởi hình thức và phương pháp kinh doanh đã qua thử thách thực tế này. Hơn bao giờ hết, trong kỷ nguyên của sự sáng tạo và các cơ hội, thành công không chỉ dừng lại ở các mô hình nhượng quyền chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh.

Đơn giản là nếu bạn bỏ ra một khoản đầu tư (khá lớn với kinh doanh nhượng quyền; không đáng kể với bán hàng đa cấp), làm việc chăm chỉ, cộng thêm sự nhanh nhạy của bạn và sự hướng dẫn tận tình của hãng nhượng quyền (vừa là tự nguyện vừa là trách nhiệm), bạn sẽ có công ty của chính mình và như vậy bạn đã tham gia vào cộng đồng những doanh nhân cùng kinh doanh thương hiệu đó. Thế nhưng hình thức kinh doanh này đôi khi khiến bạn cảm thấy gò bó vì phải tuân thủ mọi quy tắc của nó. Dù kinh doanh qua hình thức nhượng quyền và bán hàng đa cấp được xem là hình thức đầu tư khá an toàn, nó vẫn hàm chứa rủi ro và thách thức riêng.

Đừng nói kinh doanh nhượng quyền và bán hàng đa cấp không hợp với bạn khi chưa tìm hiểu về nó. Hãy phân tích những rủi ro và cơ hội mà kinh doanh nhượng quyền hay bán hàng đa cấp mang lại.

Hãy thư giãn nhé! Có thể sau khi đọc chương này bạn sẽ nhận thấy rằng mình chưa biết nhiều về kinh doanh nhượng quyền và những người phụ nữ đang thực hiện công việc đó. Bạn có biết kinh doanh nhượng quyền tồn tại trong rất nhiều ngành như quảng cáo, đấu giá, sửa chữa nhà cửa, tư vấn kinh doanh, dạy học, viễn thông và thậm chí là cả môi giới kinh doanh không? Bạn có biết 74% dân Mỹ mua hàng hoá thông qua hệ thống bán hàng đa cấp và ngành kinh doanh đạt doanh thu 97 tỉ đôla trên toàn thế giới. Bạn có biết 80% chủ doanh nghiệp bán hàng đa cấp đó là phụ nữ? Bạn đã bao giờ tính đến việc mua một thương hiệu hay tham gia vào hệ thống bán hàng đa cấp trước khi mở công ty riêng hay chưa?

Chương này sẽ mang đến cho bạn cái nhìn tổng quát về kinh doanh nhượng quyền và bán hàng đa cấp, bao gồm: định nghĩa, phân loại và những câu chuyện về những người phụ nữ làm giàu từ các cửa hàng nhượng quyền thương mại và bán hàng đa cấp.

### **Nhượng quyền thương mại cơ bản**

Chúng ta hãy bắt đầu bằng việc xem xét một số yếu tố căn bản cấu thành nên những hình thức đa dạng của kinh doanh nhượng quyền.

- Định nghĩa: Theo Hiệp hội Nhượng quyền Quốc tế, “kinh doanh nhượng quyền là một hình thức phân phối sản phẩm và dịch vụ trong đó có ít nhất hai bên tham gia vào hệ thống nhượng quyền là: (1) bên nhượng quyền (franchisor), người bán thương hiệu, nhãn hiệu hay một qui trình kinh doanh; và (2) bên mua quyền (franchisee) - người phải trả phí bản quyền và thường cộng thêm một mức phí ban đầu để có quyền kinh doanh với qui trình và nhãn hiệu của bên nhượng quyền.
- Các hình thức nhượng quyền: Có hai loại chính là nhượng quyền phân phối hàng hoá và nhượng quyền hình thức kinh doanh. Nhượng quyền phân phối hàng hoá chỉ đơn giản là bán quyền sử dụng thương hiệu để phân phối sản phẩm, nó thể hiện mối quan hệ giữa người cung cấp và người bán hàng

(như Công ty General Motors, dầu Exxon, Coca-Cola). Trong khi đó, bên mua và bên nhượng hình thức kinh doanh có mối quan hệ gắn bó hơn (như Krispy Kreme Donuts, Century 21, MaidPro, H&R, Orchard, Décor and You). Chương này tập trung chủ yếu vào hình thức thứ hai.

- Các ngành: Bạn có thể dễ dàng tìm thấy danh sách các ngành kinh doanh nhượng quyền trên trang web của Hiệp hội Nhượng quyền Quốc tế (IFA). [www.franchise.org](http://www.franchise.org). Hơn 1.000 hãng nhượng quyền trong hơn 75 ngành kinh doanh là thành viên của IFA và hầu hết các hãng đó thống trị thị trường kinh doanh bán lẻ ở Mỹ. Ước tính khoảng 2.000 hãng nhượng quyền khác chưa phải là thành viên nhưng cũng có cùng mục tiêu với IFA. Chủ tịch IFA ông Matthew Shay phát biểu trước báo giới ngày 14 tháng 9 năm 2005: “Kinh doanh nhỏ - nhượng quyền ngày nay tạo việc làm cho hơn 18 triệu người Mỹ”. Các loại kinh doanh nhượng quyền được liệt kê trên trang web của IFA gồm có:

Dịch vụ kế toán/ thuế	Hóa chất và các sản phẩm liên quan
Quảng cáo/ thư trực tiếp	Dịch vụ chăm sóc trẻ em
Cho thuê xe con/xe tải	Quần áo
Dịch vụ và sản phẩm tự động hóa	Máy tính
Pin	Dịch vụ và vật liệu xây dựng
Đồ uống	Dịch vụ mua sắm
Môi giới kinh doanh	Cửa hàng tiện ích
Dịch vụ kinh doanh	Mỹ phẩm
Tư vấn kinh doanh/quản lý	Dịch vụ hẹn hò
Khu dã ngoại	Trung tâm nha khoa
Dịch vụ tài chính	Hiệu thuốc
Dịch vụ và sản phẩm giáo dục	Đấu giá trực tuyến
Dịch vụ giới thiệu việc làm	Hỗ trợ thị lực
Dịch vụ môi trường	Các khác
	Đóng hàng/ vận chuyển
Pháo hoa	Dịch vụ quét sơn

Trung tâm thể dục thẩm mỹ	Dịch vụ tư vấn pháp luật
Cửa hàng bán hoa	Dịch vụ tính lương
Thực phẩm: bánh ngọt, bánh nướng, bánh rán	Dịch vụ diệt côn trùng

Thực phẩm: kẹo/ bông ngô/ đồ ăn vặt	Kinh doanh thú nuôi
Thực phẩm: đồ ăn Carribbean	Dịch vụ tuyển nguồn nhân lực
Đồ ăn: kem/ sữa chua	Dịch vụ lau dọn bằng áp lực nước và khôi phục chức năng của vật dụng
Thực phẩm: bánh Pizza	Dịch vụ in ấn/ photo
Nhà hàng	Xuất bản
Đặc sản	Dịch vụ nhà đất
Tư vấn nhượng quyền	Ngành giải trí: trang thiết bị và vật tư
Vật dụng chơi golf	Ngành giải trí: thể dục/thể thao
Bưu thiệp	Cho thuê thiết bị và vật tư
Cửa hàng cắt tóc	Cửa hàng bán lẻ
Giúp việc	Hệ thống an ninh
Dịch vụ chăm sóc sức khỏe	Chăm sóc người cao tuổi
Nội thất gia đình	Viện dưỡng lão

Khách sạn và nhà nghỉ	Sản phẩm và dịch vụ làm biển hiệu
Bảo hiểm	Chăm sóc da
Dịch vụ trông nhà	Dịch vụ viễn thông
Trang sức	Công cụ và phần cứng (tin học)

Giặt là	Dịch vụ vận tải
Nông nghiệp	Đại lý du lịch
Bảo mẫu	Bán hàng tự động
Bảo dưỡng, lau chùi và vệ sinh	Truyền thông
Dịch vụ hàng hải	Quy trình lọc nước
Tắm hơi	Dịch vụ giảm cân
Đồ kim khí	Bảo vệ động vật hoang dã

- **Phí nhượng quyền:** Phí nhượng quyền thường từ 15.000 đến 75.000 đôla, cũng có khi lên tới 500.000 đôla, hay có thể chỉ vào khoảng 3.000 đôla. Các hãng mới nhượng quyền thường hạ thấp, thậm chí là bỏ mức phí này để đổi lấy sự cam kết lâu dài. Khoản phí này không phải là khoản tiền đầu tư duy nhất bạn phải trả, một cơ hội kinh doanh bình thường tốn tổng cộng khoảng 150.000 đôla -

250.000 đôla, bao gồm chi phí địa điểm kinh doanh, mua sắm thiết bị, phương tiện, mua hàng hoá và duy trì hoạt động trong vài tháng đầu. Số tiền này có thể được tài trợ bởi các khoản vốn vay có bảo

đảm của Cục Doanh nghiệp nhỏ Hoa Kỳ (SBA) hoặc các tổ chức cấp tín dụng khác. (Rất nhiều thương vụ nhượng quyền thương mại được cung cấp 5% -20% vốn dưới dạng tiền mặt thông qua các khoản vay có bảo lãnh của SBA, và có một số tổ chức tín dụng hoạt động chuyên biệt trong lĩnh vực cho vay nhượng quyền thương mại.)

- **Phí hàng tháng:** Số tiền này còn được gọi là phí bản quyền. Hàng tháng hoặc hàng quý, bạn phải trả cho bên nhượng quyền từ 4 - 10% tổng doanh thu hay doanh thu thuần. Bạn phải trả phí bản quyền bất luận công việc làm ăn của bạn có mang lại lợi nhuận hay không. Về lý thuyết, sức lan toả của

thương hiệu và hiệu suất tăng dần theo quy mô cho phép bạn trả những khoản phí phụ thêm này. Nhưng thực tế không phải lúc nào cũng vậy.

- **Phí quảng cáo:** Trong một số trường hợp, bên mua quyền phải trả 1% - 3% doanh thu để bù đắp số tiền bên nhượng quyền đã chi trả để tổ chức các chiến dịch quảng cáo trên địa bàn cũng như trên khắp cả nước.

- **Phí đào tạo:** Bên nhượng quyền có trách nhiệm đào tạo ban đầu và cung cấp tài liệu hướng dẫn, trợ giúp kỹ thuật thường xuyên cho bên mua quyền. Khoản phí cũng như nội dung đào tạo phụ thuộc vào đặc thù kinh doanh từng ngành. Bên nhượng quyền có thể phải giúp đỡ bên mua quyền về quảng cáo, xúc tiến thương mại, lựa chọn địa điểm kinh doanh và bảo hiểm.

### Phụ nữ trong lĩnh vực nhượng quyền thương mại

Thật đáng tiếc là chưa có nhiều thống kê về phụ nữ trong lĩnh vực nhượng quyền thương mại và đặc biệt là sự tha thiết của phụ nữ với ngành này. Tuy nhiên, những số liệu mới đây vẫn rất đáng được quan tâm. Cuộc điều tra của Liên hiệp Phụ nữ Kinh doanh Nhượng quyền tiến hành vào năm 1997, do ngân quỹ liên bang tài trợ cho thấy: trong số 320.000 đơn vị nhượng quyền ở Mỹ, chỉ có 10% thuộc quyền kiểm soát của phụ nữ, tỷ lệ này với nam giới là 20%. Tổ chức Giải pháp Kinh doanh Nhượng quyền trích dẫn thu nhập trung bình của một nữ doanh nhân kinh doanh cửa hàng nhượng quyền là 68.140 đôla (năm 1998). Một cuộc nghiên cứu của SBA thu được kết quả sau: gần 50% đơn vị cửa hàng nhượng quyền thuộc quyền kiểm soát của phụ nữ có tổng giá trị dưới 75.000 đôla, con số này với nam giới là 21%. Điều này cho thấy phụ nữ hoặc là thích làm ăn nhỏ hoặc là có ít vốn hơn. Tuy nhiên, các số liệu này đều đã cũ, tôi cho rằng đã có một vài thay đổi gần đây cho thấy có nhiều phụ nữ kinh doanh cửa hàng nhượng quyền hơn chẳng hạn. Hai ví dụ về kinh doanh cửa hàng nhượng quyền của phụ nữ là It's Just Lunch và Wine Styles.



Bà Kathy Tito, Giám đốc phát triển sản phẩm cho Tổ chức Giải pháp Kinh doanh Nhượng quyền, có nhiệm vụ cung cấp kiến thức, thông tin về nhượng quyền kinh doanh cho phụ nữ. Tito nhấn mạnh: “Sự đa dạng chính là điều khiến mọi người ngạc nhiên khi họ bắt đầu tiến hành nghiên cứu”. Hầu hết mọi người chỉ nghĩ đến ngành ăn uống. Những người khôn ngoan phải điều tra nhiều ngành rồi mới chọn ngành phù hợp nhất cho mình.

Khi viết chương này, tôi đã may mắn được gặp gỡ với tám, chín người phụ nữ thành đạt trong kinh doanh cửa hàng nhượng quyền. Họ kể câu chuyện của mình với những cụm từ như “cuộc sống thật tuyệt vời”, “tôi đã tìm lại được cuộc sống của chính mình”, “một kết thúc có hậu”, “hơn là tôi tưởng tượng”, “thật dễ dàng có được thành công với một thương hiệu đã được biết đến” và “thật đáng kinh ngạc”.

Sau những cuộc trò chuyện đó, tôi liên lạc với nhà phê bình các mô hình kinh doanh nhượng quyền Susan P. Kezios, Chủ tịch của cả hai tổ chức lớn là Hiệp hội Kinh doanh Nhượng quyền Mỹ và Liên hiệp Phụ nữ Kinh doanh Nhượng quyền. Bà giới thiệu cho tôi cuốn Franchising Dreams của Peter Birkeland. Cả Susan và quyển sách đều cảnh báo tôi rằng bên cạnh tám, chín câu chuyện thành công lại có đến 17, 18 hoặc hơn thế những câu chuyện thất bại. Susan giới thiệu tôi với ba người thiếu may mắn: một người mua lại một trung tâm thể dục thẩm mỹ, một người mua lại một cửa hàng vitamin bổ sung, một người mua lại đại lý bánh sandwich. Vì chưa từng kinh doanh một cửa hàng nhượng quyền nào, tôi muốn các bạn cảnh giác hơn với sự thổi phồng về ưu điểm của nhượng quyền thương mại.

Bất lợi của nhượng quyền thương mại là thông tin không chính xác, sự sai lầm khi đánh giá rủi ro và đặc biệt là cơ hội. Trong khi những đánh giá thiếu cẩn thận về rủi ro có thể làm thất bại bất cứ công việc kinh doanh nào, sự phức tạp của nhượng quyền thương mại và cách nó được chào hàng tới những khách mua quyền tiềm năng cho thấy sự cả tin là cực kỳ nguy hiểm. Nghiên cứu kỹ lưỡng đóng vai trò hết sức quan trọng. Vì thế, cung cấp cho

phụ nữ công cụ để đánh giá rủi ro kinh doanh là chủ đề của cuốn sách này. Những kinh nghiệm ở đây được thu lượm từ các chuyên gia nhượng quyền thương mại.

Rủi ro bởi người mua quyền và người nhượng quyền

Ông Scott Evert, Giám đốc tiếp thị nhượng quyền thương mại của Mạng lưới Tư vấn Kinh doanh Sunbelt và chủ sở hữu hàng loạt cửa hàng nhượng quyền khác, cho biết: theo kinh nghiệm của ông, phụ nữ dường như thích hợp với công ty nhượng quyền hơn là mua một công ty độc lập (lần lượt là 25% và 10% khách hàng của ông). Có phải phụ nữ tin rằng kinh doanh nhượng quyền gặp ít rủi ro hơn?

Trong cuốn *Franchising Dreams*, Peter Birkeland phân biệt ba nhóm người mua: người mua tân tiến, người mua ảo tưởng và người mua ngoài lề. Người mua tân tiến là những người phụ nữ thông minh, có kinh nghiệm và có vốn. Theo Peter, một trong những đặc điểm của nhóm này là: “Họ biết mình chỉ là một phần của hệ thống; công việc kinh doanh của họ - dù lớn thế nào - cũng không mấy quan trọng với bên nhượng quyền... Người mua tân tiến hiểu rằng lợi ích thu được phụ thuộc vào chính họ”. Cùng với học thức, kinh nghiệm và vốn, họ ngày càng trở nên tự tin và sắc sảo.

Birkeland cũng trích lời một nhà tư vấn nhượng quyền thương mại: “Tôi thấy phụ nữ và những người bước ra từ tập đoàn là những người mua tốt nhất. Phụ nữ thành công với các công ty nhượng quyền vì họ tuân thủ đúng quy tắc, thêm vào đó họ biết tổ chức, quan sát và có khả năng đào tạo tốt. Những người rời khỏi tập đoàn cũng có được những đức tính tương tự”. Nhà tư vấn cũng nói thêm: “Họ không phải là những người thích rủi ro”.

Những lời nhận xét trên có thể làm bạn bị kích động, thậm chí có thành kiến. Nhưng nó thực sự cho thấy cách phụ nữ được biết đến trong nhượng quyền thương mại, cũng như cách phụ nữ (và những người rời bỏ tập đoàn khác) nhận biết rủi ro liên quan đến nhượng quyền thương mại. Điều nực

cười là những người né tránh từ bỏ ý tưởng mua một công ty độc lập để mua thương hiệu nhượng quyền có thể phải đối mặt với nhiều rủi ro hơn. Như đã nói đến trong Chương 3 và 4, để làm một thương hiệu mới thành công chưa chắc đã khó bằng duy trì thành công sẵn có của một thương hiệu. Thậm chí, cả những thương hiệu hàng đầu hay phương pháp chìa khoá trao tay cũng không chắc chắn mang lại thành công. Scott Evert sắp xếp rủi ro theo mức độ tăng dần như sau. Thứ tự này dành cho những người mới vào nghề muốn giảm nhẹ rủi ro. Và ông nhấn mạnh: một cơ hội nhiều rủi ro không phải bao giờ cũng là một cơ hội tồi, một cơ hội nhiều rủi ro hơn có thể mang lại nhiều lợi nhuận hơn.

- Ít rủi ro nhất: Mua quyền thương mại có thể đem lại thu nhập ổn định, đủ trang trải nợ nần và mang lại cho bạn thu nhập tương đương một vị tổng Giám đốc kể cả khi bạn vắng mặt.
- Ít rủi ro: Mua lại một hãng chưa được nhượng lại bao giờ trong một ngành không suy giảm với các điều kiện như trên.
- Khá rủi ro: gia nhập hệ thống nhượng quyền thương mại lớn, có từ 300 - 500 cửa hàng nhượng quyền
- Rủi ro hơn: gia nhập hệ thống nhượng quyền thương mại không lớn lắm, có từ 50 - 300 công ty, cửa hàng nhượng quyền.
- Rủi ro hơn nữa: sở hữu một mô hình trong hệ thống có từ 10 - 50 cửa hàng.
- Rủi ro nhất: mua lại từ một hãng mới tiến hành nhượng quyền.

Scott cũng khuyên, nếu bạn không có nhiều kinh nghiệm về nhượng quyền thương mại, hãy cẩn thận với những hãng chưa trải qua lộ trình đăng ký. Tuy nhiên, ông cũng đồng ý là không thể tổng quát hoá rủi ro mà không kiểm tra tính năng động của ngành công nghiệp, qui mô thị trường, độ bão

hoà, triển vọng tại một khu vực cụ thể, và những định hướng chiến lược (và đạo đức kinh doanh) của một tổ chức nhượng quyền. Để chứng minh cho điều này, ông nhắc tôi về cả những người mua không may mắn, ông nói: “tôi có thể tìm cho bạn cả những người mua thành công và không thành công trong mọi hệ thống lớn”. Như tôi đã nói ở trên, hầu hết những người mua quyền tôi gặp đều thành công với công việc kinh doanh công ty nhượng quyền của mình. Dưới đây là câu chuyện về hai người phụ nữ, ban đầu họ không thích thú với nhượng quyền thương mại, nhưng giờ cảm thấy hạnh phúc với lựa chọn của mình.

## **VÀI NÉT VỀ FRANCHISEE**

“Không thích”- Câu chuyện về những người phụ nữ đã thay đổi suy nghĩ của họ về nhượng quyền thương mại

Nhượng quyền mới

Cơn ác mộng kinh khủng nhất về nghề nghiệp đã đến với Louise van Osten, Phó chủ tịch một công ty phần mềm công nghệ cao. Vị trí càng cao, Louise càng phải đi công tác nhiều. Công việc đòi hỏi cô phải đi lại giữa New York và New Jersey, bỏ hai đứa trẻ ở nhà. Buộc lòng, cô nhờ đến một người tư vấn việc làm.

Hoá ra đó lại không phải là ý kiến tồi chút nào. Louise vô cùng ngạc nhiên với những gì xảy ra tiếp sau đó. Người tư vấn dẫn cô đến dự hội thảo về đầu khoản, tại đó cô gặp một người môi giới nhượng quyền thương mại và cô có được cuộc sống và đạt được mục tiêu tài chính như ý muốn. Theo đó, cô đã tìm được điểm đến an toàn với kinh doanh nhượng quyền. Louise là người mua quyền thứ 28 của Foot Solutions và mở cửa hàng bán giày đa năng ở New Jersey.

Bốn năm sau, Foot Solution đã có 170 cửa hàng nhận quyền và cửa hàng của Osten ở Ramsey, New Jersey, nằm trong 10 - 15% franchise hoạt động

tốt nhất. Một phần lý do cô chọn Foot Solution là vì nó là một công ty mới, và cô có thể giúp nó phát triển - thực tế cô đã có nhiều lời khuyên bổ ích cho công ty nhượng quyền, người trả tiền để cô giúp các cửa hàng mua quyền khác.

\* \* \*

## **Tái nhượng quyền**

Cindy Canzano luôn mơ ước về một cửa hàng trang điểm cô dâu. Sau 15 năm làm việc trong một doanh nghiệp sản xuất tại nhà (ban đầu cô làm kế toán, sau lên làm chủ tịch công ty New Hampshire), Cindy quyết định đầu tư hết số tiền cô kiếm được vào dự án kinh doanh của riêng mình. Khi đó, cô vừa ly dị và rất cần một khoản thu nhập. Thật may mắn, cô tìm được một cửa hàng trang điểm cô dâu đang được rao bán. Cindy hi vọng với cửa hàng này, cô sẽ thực hiện được giấc mơ kinh doanh và kiếm được thật nhiều tiền. Tuy nhiên, Brace Carpenter - nhân viên công ty môi giới Carpenter Hawke & Co ở Boston, Massachusetts, sau khi tính toán đã nói với cô rằng mức giá của cửa hàng này khá cao.

Carpenter gợi ý cô xem xét thương vụ tái nhượng quyền MBE (chuyên cung cấp dịch vụ vận chuyển, bưu chính) ở Waltham, Massachusetts và cho cô thấy những con số. Cindy đã thẳng thừng từ chối, cô không thích. Thế nhưng, chỉ vài tuần sau, khi đang đi qua cửa hàng ở Waltham, cô bị ấn tượng bởi sự sạch sẽ, vị trí đẹp và đông đúc. Cô xem xét lại các điều khoản hợp đồng và chấp nhận giá 160.000 đôla, chủ yếu là tiền phí nhượng quyền. Và sau chín năm kể từ ngày sở hữu công ty, nó mang lại cho cô mức thu nhập lên tới 135.000 đôla mỗi năm. Chín năm sau, khi UPS mua lại chuỗi cửa hàng MBE, Cindy đã có mức thu nhập hàng năm tăng gấp 1,5 lần và có thể nhượng lại với giá 350.000 đôla.

Giờ đây, chính Cindy cũng phải ngạc nhiên trước sự thích thú của mình khi tiến hành một công việc kinh doanh mang tính xã hội, bị chi phối bởi các

mối quan hệ như thế này. Cindy bày tỏ “nó” phù hợp hơn cửa hàng trang điểm cô dâu nhiều. Cô có được mức thu nhập cao và khẳng định cô sẽ không thể tìm được công việc nào mang lại thu nhập cao đến thế.

Cô hiện là đồng sở hữu một công ty độc lập hoạt động trong lĩnh vực bán lẻ hàng điện tử. Cindy đã mua công ty này trước khi bán cửa hàng MBE. Trong 10 năm, thu nhập của cô tại Easy Access Distribution đã tăng gấp 25 lần, từ 200.000 đôla lên hơn 5.000.000.000 đôla. Cô khuyên những phụ nữ nên xem xét kỹ cơ hội mua quyền thương mại hay các dự án kinh doanh hiện hành, vì họ sẽ chỉ mất 5 năm để xây dựng và sau đó có thể kiếm được bao nhiêu tiền tùy thích.

### **Tìm hiểu cơ hội nhượng quyền thương mại**

Nhìn chung, nghiên cứu về nhượng quyền thương mại đơn giản hơn nghiên cứu công việc kinh doanh độc lập. Tuy nhiên, do các mô hình kinh doanh này cần sự phối hợp của cả hai bên - cả bạn và bên nhượng quyền, nó trở nên phức tạp và bạn cần tìm hiểu kỹ trước khi bắt tay vào một thương vụ nhượng quyền kinh doanh. Bạn phải nghiên cứu về hình thức, pháp lý, mô hình tài chính và các yếu tố khác để quyết định xem liệu kinh doanh nhượng quyền có phù hợp với bạn hay không. Đây sẽ là một vài gợi ý:

- “Kiến thức căn bản về kinh doanh nhượng quyền. Khóa học chính thức của IFA”: Khóa học online này được cung cấp miễn phí trên trang web của IFA. Bạn có thể truy cập vào [www.franchise.org](http://www.franchise.org) hoặc truy cập trực tiếp địa chỉ [www.ifa-university.com](http://www.ifa-university.com). Khóa học này được đánh giá cao và rất có ích cho bạn.
- Trang web của những người tư vấn, môi giới và công ty nhượng quyền. Sau khi đã có những kiến thức cơ bản về kinh doanh nhượng quyền, hãy dạo qua cơ hội mua quyền kinh doanh, số liệu và chứng thực từ các công ty nhượng quyền hiện hành để tìm ra ngành hấp dẫn với bạn nhất. Ngày nay, bạn có thể tìm hiểu kỹ lưỡng về công ty trước khi tiếp xúc với họ. (Xem

thêm về tư vấn và môi giới nhượng quyền thương mại ở phần sau của chương này.)

- Những công ty nhượng quyền: Nếu bên nhượng quyền biết bạn thực sự quan tâm đến họ, bạn có thể bước ngay vào công việc. Mỗi bên cần đánh giá lẫn nhau — bên nhượng quyền phải đánh giá bạn trước khi ra quyết định có nhượng quyền cho bạn không, và bạn phải xem xét liệu bạn có nắm bắt được cơ hội không khi mua được quyền kinh doanh đó. Tuy nhiên, thường bên mua quyền không được gặp trực tiếp bên nhượng quyền mà phải thông qua những người môi giới.
- Bản giới thiệu công ty nhượng quyền: Khi bạn đã tìm được mô hình kinh doanh yêu thích, hãy nghiên cứu những thông tin được cung cấp, nó là cơ sở để bạn đưa ra quyết định đầu tư. Tuy nhiên, không nhiều người có thể đọc kỹ lưỡng toàn bộ bản giới thiệu này, thường thì nó khá dài và mang tính pháp lý. Đối lập với khu vực nhượng quyền, khu vực kinh doanh nhỏ độc lập thường thiếu thông tin hay có thông tin nhưng không đáng tin cậy. Việc đọc bản giới thiệu toàn diện thế nào tùy thuộc vào người mua.
- Hợp đồng nhượng quyền: Bạn muốn ký một hợp đồng trong bao lâu, 5 năm hay 20 năm? Thời gian hợp đồng rất dài và có phần thiên về bên nhượng quyền. Một vài bên nhượng quyền thích thú với những hợp đồng kéo dài đến 20 năm. Ngược lại, bên mua quyền muốn thoát khỏi hợp đồng sớm hơn. Hãy đọc kỹ hợp đồng, có thể sẽ có điều khoản nào đấy không có lợi cho bạn hay làm bạn phải giật mình.
- Trang web của các tổ chức tư vấn nhượng quyền kinh doanh: Sau khi khai thác các tài nguyên từ IFA, đừng quên ghé thăm trang web được lập bởi các doanh nhân đã từng mua quyền thương mại.
- Luật sư: Bạn sẽ cần một luật sư chuyên về nhượng quyền khi bạn mua quyền kinh doanh. Hãy bỏ tiền để các luật sư giúp bạn cho tới khi bạn nắm vững về nhượng quyền thương mại; nếu không bạn sẽ phải trả giá đắt hơn

thế rất nhiều. Nhờ đến luật sư để nghiêm túc đánh giá thông tin và hợp đồng nhượng quyền của mô hình bạn quyết định mua.

- Thứ hạng: Bạn có thể tìm thấy bảng xếp hạng các công ty nhượng quyền trên trang web của các tạp chí về doanh nhân và thành công. Tuy nhiên, mỗi tạp chí có thể sẽ đưa ra những bảng xếp hạng khác nhau. Điều này phần nào phụ thuộc vào phương pháp tạp chí sử dụng trong quá trình điều tra.
- Sách: Nhiều sách trong thư viện hay trong các hiệu sách đưa ra cái nhìn sâu sắc cũng như kiến thức về nhượng quyền thương mại.
- Triển lãm thương mại: Nhiều công ty nhượng quyền tìm được khách hàng tiềm năng tại các cuộc triển lãm hàng năm như Triển lãm Nhượng quyền Thương mại Quốc tế tổ chức tại Washington D.C. Triển lãm này thu hút hơn 200 bên nhượng quyền và một con số khổng lồ - 20.000 khách hàng triển vọng.
- Phòng vấn cá nhân: Một cách điều tra hiệu quả khác là phỏng vấn trực tiếp các bên mua quyền. Bạn có thể tìm thấy thông tin về một vài công ty mua quyền tại website của IFA. Hãy tìm hiểu ít nhất 2-3 công ty nhượng quyền để có sự so sánh tương quan. Và sau đó, ghé thăm 15 -20 cửa hàng nhận quyền của mỗi công ty nhượng quyền đó, chắc chắn bạn sẽ học hỏi được nhiều điều.

Nếu bạn có cơ hội làm lại lần nữa, bạn có hợp tác với công ty nhượng quyền này không?

Với việc kinh doanh này, bạn có kiếm được một khoản tiền như mong muốn không?

Đối tác của bạn có trung thực và tuân thủ pháp luật không?



Bạn thấy bên nhượng quyền quan tâm đến bán dịch vụ, sản phẩm hay nhượng quyền hơn?

Những thử thách chính mà hệ thống cửa hàng của bạn phải đối mặt là gì? Bên nhượng quyền có sách lược gì để đương đầu với nó? Theo bạn, sách lược này có mang lại kết quả không? Tại sao?

## **CÂU CHUYỆN THÀNH CÔNG TRONG NHƯỢNG QUYỀN THƯƠNG MẠI**

Dòng tiền cứu trợ, các khoản chiết khấu và sự linh hoạt

Chính Julie Marcus cũng cảm thấy bất ngờ khi cô có thể tiếp tục kinh doanh tại nhà và giải quyết các khó khăn của mình bằng việc tham gia vào hệ thống cửa hàng nhượng quyền của Proforma. (Cô còn bất ngờ hơn thế khi Proforma đến gõ cửa nhà cô sau khi cô đưa lý lịch lên trang Monster.com, và do đó cô trở thành bên nhận quyền của Proforma).

Julie từng làm cho một đại lý quảng cáo và sau đó là một công ty kinh doanh sản phẩm quảng cáo/quà tặng công ty. Cuối cùng, cô tách ra và trở thành nhà phân phối sản phẩm quảng cáo.

Làm một nhà phân phối tức là cô phải trả chi phí trước khi nhận được tiền thanh toán của khách hàng, phải sử dụng tiền từ tài khoản tín dụng để trang trải các khoản chi phí ban đầu. Mua chịu với nhiều nhà cung cấp là công việc không hề đơn giản. Cuối cùng, cô buộc phải đóng cửa hàng vì thiếu vốn.

Vào thời điểm đó, một vài người bạn cùng làm kinh doanh gợi ý cô về hệ thống Proforma. Julie xem xét và bị thuyết phục hoàn toàn. Công ty mẹ tài trợ cho cô một chuyến đi đến trụ sở chính để tham quan và một tuần đào tạo cấp tốc trước khi cô ký hợp đồng. Vì đã từng làm trong ngành, Julie không mấy khó khăn có được một mức giá hợp lý. Cô đã khởi nghiệp với chi phí thấp nhất.

Sáu tháng sau khi khép lại sự nghiệp kinh doanh, tháng 3 năm 2004, Julie trở lại - vẫn ngành đấy - nhưng giờ đây cô là một phần trong hệ thống cửa hàng nhượng quyền của Proforma. Dù vậy, công việc kinh doanh của cô vẫn khá độc lập. Cô làm việc tại nhà. Cô quyết định giá và lựa chọn nhà cung cấp. Sự khác biệt là cô có sẵn hệ thống cơ sở hạ tầng và trả 9% tổng doanh thu cho nó. Nhưng hơn hết, cô không còn phải lo lắng về chuyện tiền vốn. Proforma trả trước cho cô các hoá đơn và mang đến cho cô sức mạnh mua hàng của một công ty lớn. Julie có thể (không bắt buộc) mua từ các nhà cung cấp của Proforma với mức giá có thể thấp hơn mức giá bán buôn cô có thể mua được từ các nhà cung cấp khác với tư cách là một doanh nghiệp nhỏ mới thành lập. Dù công việc của cô là bán hàng, Proforma vẫn giúp cô rất nhiều nhờ vào các chiến dịch xúc tiến thương mại. Proforma còn kiểm tra nhiều khách hàng tiềm năng trước khi phân bổ cho Julie, với giá 50 đôla/ 1 người.

Chỉ sau hai năm, doanh thu của cô đạt 615.000 đôla (gấp 2 lần doanh thu năm thứ nhất), lợi nhuận đạt hơn 10%, thu nhập cao hơn nhiều so với mức lương nhân viên công ty. Mục tiêu doanh thu của Julie cho năm thứ ba là 750.000 đôla, và 1 triệu đôla cho năm thứ tư. Mỗi tuần cô làm việc từ 30 - 40 giờ, bất cứ khi nào cô muốn (cô là người chịu khó). Cô thuê một người bạn đồng nghiệp trước đây giúp cô bán hàng; nhờ vậy, cô có thể phát triển kinh doanh và giữ nó ổn định khi cô đi nghỉ hay bận việc nhà.

Julie, một người yêu độc lập, nhất quyết chống lại tư tưởng bó buộc của kinh doanh nhượng quyền ban đầu, đã bị thuyết phục. Chồng Julie – từng tham gia vài khoá học về nhượng quyền thương mại ở trường đại học khi cả hai còn là sinh viên trường Babson – đã thuyết phục cô rằng nhượng quyền thương mại mang đến hình thức kinh doanh thành công đã qua kiểm nghiệm thực tế. Phát biểu về lựa chọn của mình, Julie nói: “Tôi không nghĩ tôi có thể làm một việc lớn như thế này – tôi đã làm chỉ vì tôi phải làm. Thật tuyệt vời khi được khen ngợi. Mọi người nghĩ tôi đã làm cái gì đó thật lớn lao”.

## Dấu hiệu cảnh báo

Tuy nhiên, hãy cẩn thận! Những người phụ nữ thông minh cũng có thể bị điều khiển bởi cảm nhận hơn là lý trí, đặc biệt khi có hàng loạt các chuyên gia khéo léo thuyết phục họ. Michael Seid, chủ một công ty tư vấn nhượng quyền kinh doanh đồng thời là tác giả cuốn *Franchising for Dummies*, viết trong bài báo tháng 6 năm 2001 trên tạp chí *Doanh nhân*: “Nhiều người mua tin vào lời giới thiệu của người môi giới và làm theo kinh nghiệm của họ. Đừng để bạn rơi vào tình trạng đó.” Ông cũng cho rằng: “Hãy cảnh giác, bạn có thể đánh mất những cơ hội tốt chỉ vì nó không nằm trong danh sách người môi giới”. Scott Evert của *Mạng lưới Tư vấn Kinh doanh Sunbelt* khuyên: “Hãy tránh xa những người môi giới chào bán quyền kinh doanh mà không cần biết đến nhu cầu, tình hình tài chính và một số thông tin khác của bạn.”

Susan Kezios cũng bày tỏ cùng quan điểm rằng những người mua nên cảnh giác với những lời rao ngọt ngào. Là luật sư nhượng quyền thương mại (không phải bên nhượng quyền), cô đã nhiều lần xác nhận điều này ở Quốc hội với tư cách là chuyên gia trong lĩnh vực. Mục đích của cô không chỉ giúp phụ nữ (và cả nam giới) tránh khỏi những hợp đồng xấu mà còn để xuất tới cơ quan quản lý nhượng quyền thương mại bang và liên bang những thay đổi có lợi cho bên mua quyền. Đối trọng với những câu chuyện kinh doanh nhượng quyền thành công là những lời cảnh báo và lời khuyên chân thành sau:

- Mục tiêu của bên nhượng quyền là mở rộng kinh doanh với ít rủi ro bằng đồng vốn của bạn. “Công ty nhượng quyền kinh doanh sử dụng tiền và công sức của người khác để phát triển ý tưởng kinh doanh của mình”, Susan nhắc lại. Mô hình kinh doanh được thiết kế để chuyển rủi ro đầu tư từ công ty mẹ sang công ty con, mặc dù để công bằng, công ty mẹ vẫn phải đương đầu với những thử thách khó khăn từ cạnh tranh, khác biệt sản phẩm và quản lý chất lượng. Nhượng quyền thương mại có thể là một chiến lược

phát triển tốt bởi tốc độ mua bán vượt trội. Tuy nhiên “thành công với công ty nhượng quyền và thành công với bạn là rất khác nhau.”

- Sở hữu một cửa hàng mua quyền kinh doanh giống như bạn đang thuê một dòng thu nhập trong khoảng thời gian cố định. Trong khi nó có thể mang đến khoản thu nhập tốt khi bạn vận hành, bạn không thể trông cậy vào khả năng bán được nó với mức giá mong muốn (ngược lại, với kinh doanh độc lập, bạn luôn được đảm bảo một lối thoát khi rủi ro xảy ra). Khi hợp đồng nhượng quyền được đổi mới, các điều khoản có thể thay đổi. Phí bản quyền hàng kỳ có thể lên tới 8% thay vì 5% như trước kia và bạn có thể phải trả thêm các khoản phí khác nữa. Bạn không thể thu lại số tiền bạn đã bỏ ra trừ khi bạn đảm bảo chắc chắn mức phí mới từ công ty nhượng quyền. Thêm vào đó, bạn phải được sự chấp thuận của bên nhượng quyền khi bán cho bất cứ một người mua nào. Susan khuyên: “Đừng bao giờ phá hợp đồng. Bạn phải trụ đến cùng để không làm tổn hại đến tiền bạc và cảm xúc”.

- Đừng trông đợi công ty nhượng quyền hay người môi giới dự tính thu nhập tiềm năng cho bạn. Những con số được báo cáo trong bản giới thiệu toàn diện được bên nhượng quyền và người môi giới công bố chính là cơ sở tính thu nhập tương lai cho bạn. Nhiều bản giới thiệu toàn diện chỉ báo cáo doanh số bán hàng chứ không phải lợi nhuận. Bên nhượng quyền lo ngại công bố những khoản tài chính không qua kiểm toán sẽ đẩy họ đến những rắc rối kiện tụng từ những người mua không thành công, những người nghĩ rằng họ được bảo đảm tạo ra một khoản tiền như thế. Công bố kết quả kinh doanh các năm là hành động liều lĩnh và gần như không có bên nhượng quyền nào làm như vậy. Susan cho rằng “đây là một thiếu sót hiển nhiên trong luật điều chỉnh nhượng quyền thương mại” và cô đang hành động để thay đổi nó. (Trái lại, Scott Evert thấy luật như vậy là hợp lý và ông đề nghị bạn tự vạch ra kế hoạch tài chính cho mình sau khi phỏng vấn bên mua quyền khác và những tổ chức tín dụng.) Để có ý tưởng về số tiền bạn có thể kiếm được trong ngành thực phẩm, bán lẻ, dịch vụ, hãy xem Tôi có thể

kiếm được bao nhiêu tiền? Doanh thu, chi phí và lợi nhuận của 137 cơ hội kinh doanh nhượng quyền của Robert Bond. Bond nói trên trang bìa: “Nhiệm vụ quan trọng duy nhất của một nhà đầu tư triển vọng là chuẩn bị báo cáo tiền tệ phản ánh chính xác năng lực kinh doanh của doanh nghiệp.”

Mặc những lời cảnh báo, nhiều nữ doanh nhân có ý định mua quyền thương mại vẫn mê muội tin rằng người tư vấn sẽ đảm bảo sự phù hợp giữa bên mua và bên nhượng quyền. Hsiu-Lan Chang (đã nói đến trong Chương 2), người đã mua và đang rất thành công với cửa hàng FastFrame có rất nhiều điều tuyệt vời để nói về dịch vụ tư vấn Franchoice. Cindy Canzano cũng đánh giá cao lời khuyên của người môi giới đã dẫn cô thoát khỏi một phi vụ kinh doanh cửa hàng cô dâu khó khăn để đến với cửa hàng nhượng quyền MBE - việc kinh doanh mà ông biết chắc chắn sẽ cho thu nhập tốt.

Có lẽ lời khuyên tốt nhất là hãy đề phòng với những lời rao hàng cho tới khi bạn tìm hiểu kỹ về những cơ hội quanh bạn. Nếu bạn thấy một cửa hàng nhượng quyền thương mại mới, hãy tìm hiểu về nó. Dòng cuối cùng: hãy cẩn thận tìm hiểu, đánh giá và khéo léo đàm phán, sáng suốt đón nhận công việc kinh doanh. Hy vọng bạn sẽ có một trải nghiệm tuyệt vời.

Kinh doanh nhượng quyền có phù hợp với bạn không?

Đây là câu hỏi khó cho tất cả mọi người, nhưng chúng ta vẫn có cách để tìm ra đáp án: hãy tập trung vào sự phù hợp hơn là sự khác biệt. Hãy xem liệu kinh doanh nhượng quyền hay bán hàng trực tiếp có thích hợp với bạn? Hãy xem vì sao bạn loại bỏ hình thức kinh doanh này? Liệu bạn có nên cân nhắc thêm lần nữa không? Liệu có phải vì bạn cho rằng “công việc này thiếu tính sáng tạo” không? Có thể bạn phản kháng lại quan điểm về những cái giống như (hoặc rõ ràng là) cỗ máy in tiền tham lam. Có thể bạn thấy công việc này tẻ nhạt. Hay bị cản trở bởi chi phí đầu tư ban đầu tương đối cao. Hoài nghi là một thói quen kinh doanh tốt; thực tế, phụ nữ là chuyên gia sử dụng cảm quan và trực giác để ủng hộ hay bác bỏ một công việc hay

một dự án. Nhưng nếu bạn tùy tiện quyết định mà không tìm hiểu, điều đó chẳng giúp gì cho bạn cả.

Trước khi quyết tâm hành động, bạn cần tự hỏi tại sao bạn lại đầu tư vào nhượng quyền kinh doanh mà không đầu tư vào một công ty độc lập hay tự mở công ty riêng. Có ý kiến tán thành và có ý kiến phản đối. Bạn có thể nghiêng về một bên nào đó. Tự trả lời cho những câu hỏi: Mình có thoải mái khi phải tuân theo các quy tắc kinh doanh của người khác? Hay: Mình có tính độc lập cao quá không? Bạn sẽ không thể kiểm soát tốt công việc. Hãy nhớ rằng bạn phải chia sẻ một phần doanh thu cho bên nhượng quyền nên việc tiết kiệm và theo dõi lợi nhuận là rất quan trọng. Vì bạn đã trả một khoản phí nhượng quyền và cam kết nộp phí bản quyền đều đặn, bạn có thể sẽ gặp nhiều rủi ro tài chính hơn so với mở một công ty riêng hay mua lại một công ty. Bên cạnh đó, công ty mẹ cũng khó có thể tồn tại trong môi trường cạnh tranh khốc liệt ngày nay nếu không đổi mới.

Tuy nhiên, những ưu điểm cũng không kém phần thuyết phục: không phải đầu tư vào bộ máy quản lý, không đơn độc, bắt đầu với một thương hiệu đã có danh tiếng. Ví dụ, một công ty nhượng quyền phân phối sản phẩm Snappy nói với tôi rằng những người bán hàng qua trang eBay thường có doanh số cao hơn 20% đến 30% vì người mua biết rằng sản phẩm được bán thông qua một kênh phân phối đáng tin cậy trên khắp cả nước. Bạn cũng có thể thấy vấn đề tài chính trở nên dễ dàng hơn — bên nhượng quyền có thể sẽ tài trợ cho hoạt động kinh doanh của bạn. Kinh doanh nhượng quyền phù hợp với bạn hay làm tan biến ước mơ của bạn? Có hình thức kinh doanh nào thắp lên ngọn lửa nhiệt huyết trong bạn không?

Bán hàng đa cấp: Hình thức nhượng quyền thương mại dành cho “người nghèo”

Vâng, bạn có thể thích mô hình nhượng quyền thương mại nhưng không sẵn sàng bỏ tiền và thời gian cho nó. Bạn cũng không thể làm việc cả ngày ở cửa hàng hay trong suốt giờ hành chính. Hãy để tôi giới thiệu cho bạn

một hình thức kinh doanh mà tôi vẫn gọi là nhượng quyền thương mại dành cho “người nghèo”: bán hàng đa cấp.

Ngay lập tức, tôi phải nói với bạn rằng tôi đang nói về “mô hình Tupperware”. Mọi thứ đã thay đổi kể từ khi những người bán hàng lưu động và các nhóm Tupperware xuất hiện vào thế kỷ trước.

Bán hàng đa cấp nghĩa là bán trực tiếp sản phẩm đến khách hàng mà không thông qua các địa điểm bán lẻ cố định. Hình thức bán hàng này giúp tiết kiệm chi phí và cung cấp thông tin chi tiết cho khách hàng, đa dạng hoá dịch vụ theo từng cá nhân. Tham gia vào mạng lưới tư vấn bán hàng cho nhân hiệu có tiếng trong một khu vực nhất định là cách dễ dàng nhất đưa bạn đến thế giới kinh doanh nhỏ.

Bạn có trông đợi nhiều vào công việc kinh doanh của mình không? Về bản chất người bán hàng đa cấp là người kinh doanh độc lập, ít chịu rủi ro và chủ động trong việc phát triển công việc kinh doanh của mình. Đối lập với nhượng quyền thương mại, chi phí và cam kết pháp lý để tham gia vào hệ thống bán hàng đa cấp là rất thấp, việc đánh giá và phê chuẩn một nhân viên bán hàng mới cũng khá dễ dàng. Thực tế, bạn sẽ được yêu cầu chiêu mộ thêm nhân viên bán hàng và doanh số của họ sẽ đóng góp vào doanh thu của bạn. Bạn có thể tính đến việc làm nhân viên bán hàng đa cấp ngay cả khi đang giữ một công việc từ 9 giờ sáng đến 5 giờ chiều hay làm những ông bố, bà mẹ ở nhà (rất nhiều người như vậy, đa số là phụ nữ). Tuy nhiên, vì bạn được khuyến khích không chỉ bán nhiều nhất có thể cần mà còn cần tuyển thêm các nhân viên giống bạn, số tiền bạn kiếm được có thể sẽ nhiều vô kể. Song với nhiều người, nó chỉ khiêm tốn là một khoản phụ thu.

Giống với kinh doanh nhượng quyền, nhiều người có suy nghĩ tiêu cực về bán hàng đa cấp, vì thế tư tưởng và những người bán hàng đa cấp phải chịu đôi chút kỳ thị. Những suy nghĩ không có lợi thường nảy ra như âm mưu, lừa đảo. Vâng, âm mưu thì có. Nhưng đừng vội phán xét và gạt bỏ mọi cơ

hội bán hàng đa cấp, hãy dành thời gian đọc về những hình thức bán hàng đa cấp sáng tạo và hấp dẫn hiện nay.

Đừng quên chú ý tới doanh số, bởi đó là mục tiêu của công việc bán hàng. Cho dù bạn đang bán thiết bị nhà bếp, phần mềm hay quần áo, để tăng doanh số, bạn phải nắm bắt nhu cầu khách hàng. Ngoài ra, ham mê sản phẩm cũng là yếu tố cần thiết. Thực tế, sự yêu thích với sản phẩm có thể biến những người rụt rè hay cứng nhắc trở thành những tư vấn viên hiệu quả.

Clara Bitter ở Asheville, North Carolina, người hiện đang là một đại lý bán hàng đa cấp, trước kia từng sở hữu một cửa hàng nhận nhượng quyền và cũng từng khởi nghiệp từ hai bàn tay trắng. Từ năm 1986 đến năm 2000, cô mở và mua tổng cộng sáu cửa hàng mua quyền kinh doanh TCBY ở phía tây bang Carolina. Năm 1999, cô bán đi bốn cửa hàng và năm 2000 bán nốt hai cửa hàng còn lại. Giờ đây cô đã có cả kinh nghiệm và tiềm lực kinh tế. Cô hiện đang tham gia hệ thống bán hàng đa cấp quần áo Worth, chuyên cung cấp quần áo thời trang cao cấp cho phụ nữ theo đơn đặt hàng.

Khi được hỏi về suy nghĩ của cô khi so sánh kinh doanh nhượng quyền với kinh doanh bán hàng đa cấp, Clara nói: “Sự khác biệt lớn nhất là về thời gian. Tôi đã làm việc rất vất vả với TCBY. Tôi muốn sống chậm lại. Với những người phụ nữ chỉ muốn bỏ ra một ít vốn và thời gian, bán hàng đa cấp là một lựa chọn tuyệt vời.”

Những ví dụ về mô hình bán hàng Party Plan

Mỗi công ty kinh doanh đa cấp theo đuổi một chiến lược marketing riêng: marketing đến từng người, marketing đến tổ chức hoặc có khi là cả hai. Mô hình marketing cũ là marketing đến từng người (ví dụ như người bán dao CUTCO hay bán từ điển sách giáo khoa), mô hình này chiếm tới 69% tổng doanh thu ngành kinh doanh đa cấp.



Sự ra đời của mô hình kinh doanh “tiệc gia đình”<sup>1</sup> vào thập kỷ 1950 (như bán hàng kiểu Tupperware) mang đến cho kinh doanh đa cấp cơ hội giới thiệu sản phẩm tại nhà và xã hội hóa cùng lúc. Trước đây, Tupperware từng là một trong số vài hình thức hiếm hoi được xã hội chấp nhận mà thông qua đó phụ nữ có thể theo đuổi sự nghiệp kinh doanh, thì ngày nay hình thức bán hàng party plan là sự lựa chọn tốt cho những bà nội trợ và cả những người muốn theo đuổi kinh doanh như một công việc chính.

Hầu hết các công ty bán hàng đa cấp vận hành mô hình party plan đều yêu cầu bạn phải mua một gói sản phẩm ban

đầu (chỉ khoảng 150 đôla - 200 đôla) bao gồm mẫu sản phẩm và các tài liệu marketing. Như những tư vấn viên bán hàng, bạn đưa ra danh sách những người tham dự sự kiện hay buổi giới thiệu sản phẩm, lên kế hoạch và tổ chức sự kiện đó. Khi bạn bán sản phẩm, bạn được giữ lại một phần doanh thu (thường từ 25 - 40% - tùy từng công ty). Có hai loại tiền công: đơn cấp và đa cấp. Với đa cấp, bạn được thưởng cho việc tìm ra các tư vấn viên mới cho công ty. Bạn không chỉ nhận tiền hoa hồng cho việc tuyển những người mới mà còn được thăng cấp bậc trong nhóm những tư vấn viên bán hàng như bạn, và bạn sẽ phải quản lý nhóm của mình.

Các công ty kinh doanh đa cấp đi đầu với mô hình marketing party plan bao gồm:

#### (1) Home Plan

- Creative Memories — chuyên tổ chức các buổi thảo luận thực hành và cung cấp các sản phẩm phục vụ cho việc sắp xếp và trình chiếu ảnh, sự kiện đáng ghi nhớ cùng những câu chuyện trong bộ sưu tập ảnh ([www.creativememories.com](http://www.creativememories.com)). Xem bài báo về Dianne Eib ở phần sau của chương này.

- The Pampered Chef — bán nội thất nhà bếp chất lượng cao thông qua các buổi giới thiệu tại nhà ([www.pamperedchef.com](http://www.pamperedchef.com)). Xem tự truyện của Doris Christopher, The Pampered Chef. Câu chuyện đằng sau việc tạo lập một trong những công ty được yêu thích nhất. Công ty này đã được Warren Buffett mua lại.
- Tastefully Simple — hãng kinh doanh đồ ăn và đồ dùng thông qua những bữa tiệc gia đình, catalog bán hàng, chương trình quà tặng của công ty và những trang web bán hàng ([www.tastefullysimple.com](http://www.tastefullysimple.com)). Dòng sản phẩm chính của Tastefully Simple là những vật phẩm được làm ra chỉ bằng một hoặc hai nguyên liệu phụ.
- Discovery Toys — cung cấp sách giáo dục, đồ chơi trí tuệ, phần mềm/máy tính, trò chơi và video cho trẻ em ([www.discoverytoys.com](http://www.discoverytoys.com)).
- Longaberger Baskets — một trong những công ty kinh doanh đa cấp hàng đầu, cung cấp rổ, đồ gốm, đồ sắt rèn, túi sách tay và đồ ăn sẵn thông qua những chương trình tại gia đình ([www.longaberger.com](http://www.longaberger.com)). Tami Longaberger quản lý công ty được cha cô thành lập vào năm 1973. Cô là Chủ tịch Hội đồng Nữ doanh nhân Hoa Kỳ vào tháng 5 năm 2005.
- Wine Shop at Home — những nhà tư vấn tổ chức các buổi thưởng thức rượu tại nhà và tặng quà (thường là rượu và những món đồ liên quan) cho người tiêu dùng và các công ty ([www.1800wineshop.com](http://www.1800wineshop.com)).
- The Furnished Garden — bán vật dụng làm vườn và đồ trang trí vườn [www.thefurnishedgarden.com](http://www.thefurnishedgarden.com).
- The Happy Gardener — bán những sản phẩm trồng vườn có ích cho môi trường ([www.thehappygardener.info](http://www.thehappygardener.info)).
- Pottery At Your Place — xưởng gốm và tổ chức các buổi trưng bày giới thiệu sản phẩm gốm ([www.potteryatyourplace.com](http://www.potteryatyourplace.com)). Giai đoạn ban đầu của

công ty rỗng đã được đề cập tới trong Chương 3.

- Dòng sản phẩm thời trang cao cấp: Bộ sưu tập Carlisle ([www.carlislecollection.com](http://www.carlislecollection.com)), Bộ sưu tập Worth ([www.Worthny.com](http://www.Worthny.com)), Quần áo Etcetera ([www.etcetera.com](http://www.etcetera.com)), Bộ sưu tập Juliana ([www.Julianaonline.com](http://www.Julianaonline.com)).

## **SƠ LƯỢC VỀ BÁN HÀNG ĐA CẤP**

Làm công việc bạn thích và mời người khác cùng làm

Dianne Eib yêu công việc cô đang làm. Về cơ bản, công việc của cô là hỏi những người quen về vấn đề quản lý ảnh của họ, sau đó thuyết phục họ đến dự hội thảo về sắp xếp ảnh, sổ lưu niệm, sách cho trẻ. Là tư vấn viên cho công ty Creative Memories ở Kingston, New Hampshire, Dianne được trả phí liên kết nhóm để hướng dẫn phụ nữ cách giữ gìn và sắp xếp ảnh, vật kỷ niệm của họ và bán cho họ những vật dụng cần thiết. Dianne đã có công việc kinh doanh nhỏ của riêng mình trong một công ty lớn và cô yêu thích công việc này.

Cô nhấn mạnh rằng chứng kiến sự tàn phá của cơn bão Katrina và các trận bão lớn khác năm 2005 làm cô ý thức hơn về giá trị của các buổi hội thảo và sản phẩm với xã hội: “Sự mất mát về vật chất là sự mất mát to lớn, nhưng những người sống sót sẽ càng thấy đau lòng hơn nếu mất đi những bức ảnh và sổ lưu niệm – những tài sản tinh thần không thể thay thế được”.

Từng là tư vấn viên bán hàng cho Hallmark, Dianne có 14 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực phục vụ cửa hàng bán buôn và phân phối bán lẻ. Năm 1993, cô rời Hallmark và trở thành tư vấn viên cho Creative Memories. Tại thời điểm đó, cô sinh đứa con thứ hai. Cô chỉ mất 165 đôla cho gói sản phẩm ban đầu. Sau 12 năm, cô vẫn làm việc bán thời gian (khoảng 20 giờ một tuần, 46 tuần một năm) và đứng trong danh sách 1.500 tư vấn viên tốt nhất trên tổng số 90.000 tư vấn viên trên toàn cầu của

Creative Memories. Hiện tại, thu nhập hàng năm của cô đóng góp một phần đáng kể vào thu nhập gia đình và xấp xỉ với số tiền lương cô nhận được ở Hallmark; nhưng không giống như công việc ở Hallmark, cô chỉ làm việc bán thời gian. Dù vậy, bán hàng đa cấp không mang lại một mức lương đảm bảo: tư vấn viên ở cấp bậc của Dianne cùng một lúc phải đối diện với số hàng tồn kho trị giá hàng nghìn đôla.

Tiền hoa hồng đóng góp đáng kể vào thu nhập của cô, hơn cả số tiền cô trực tiếp bán được hàng, vào khoảng

18.000 đôla một tháng, chiếm 2/3 tổng thu nhập của Dianne. Cô đã đạt cấp trưởng nhóm và phải chịu trách nhiệm trước 75 tư vấn viên tham gia Creative Memories (14 người do cô trực tiếp tuyển, số còn lại do 14 người này chiêu mộ). Tuy nhiên, mỗi tháng công ty trả thưởng cho các tư vấn viên lấy hàng thường xuyên, và Dianne cho biết cần cù là chìa khoá thành công trong kinh doanh đa cấp. Nói cách khác, ai cũng có xu hướng tận hưởng kỳ nghỉ hè, nhưng tốt hơn là hãy cứ làm việc chăm chỉ quanh năm.

Là trưởng nhóm, Dianne có cơ hội đi dự hội thảo vài lần mỗi năm, ở đó cô có dịp phối hợp, xây dựng mạng lưới với các tư vấn viên khác. Cô phát triển mối quan hệ và hợp tác với họ trong công việc bán hàng.

Vậy ai là người thích hợp với bán hàng đa cấp? Theo Dianne, ai cũng có thể làm công việc này, nhưng một nữ tư vấn viên thành công là một người phụ nữ nhanh nhẹn, “muốn mang lại cuộc sống đầy đủ hơn cho bọn trẻ mà vẫn đảm bảo trách nhiệm của người tư vấn.”

“Trình diễn sản phẩm”<sup>1</sup>: Mô hình kinh doanh hướng tới tầng lớp thượng lưu

Ở phần trước, tôi đã nhắc đến mô hình bán hàng đa cấp và “tiệc gia đình” phải đối mặt với không ít kỳ thị. Do bán hàng đa cấp rất dễ mất đi những khách hàng thuộc tầng lớp trí thức nên đã xuất hiện một mô hình kinh

doanh phụ trợ mới hướng tới những đối tượng này - mô hình “trình diễn sản phẩm”. Thực tế, những công ty hoạt động trong lĩnh vực phụ trợ này không tham gia vào hiệp hội bán hàng

đa cấp (trừ Tanner). Tôi đang muốn đề cập thế giới “trình diễn sản phẩm” của ngành thời trang. Mặc dù các thuật ngữ được dùng khác đi, nhưng bản chất bán hàng đa cấp và “trình diễn sản phẩm” là như nhau.

Có một cơ hội kinh doanh lớn trong ngành kinh doanh thời trang tại nhà, đặc biệt ở các thành phố nhỏ hay các vùng ngoại ô, nơi không có nhiều cửa hàng thời trang. Những dòng sản phẩm thời trang dành cho phụ nữ, với mức giá trung bình từ 150 đôla - 400 đôla một chiếc như Carlisle ([www.carlislecollection.com](http://www.carlislecollection.com)); The Worth Collection ([www.worthny.com](http://www.worthny.com)); Etcetera ([www.etcetera.com](http://www.etcetera.com)); và Juliana Collezione ([www.julianaonline.com](http://www.julianaonline.com)). Thông thường, tư vấn viên và đại lý tổ chức bốn buổi giới thiệu bộ sưu tập một năm. Họ hẹn gặp với một vài người trong khoảng thời gian từ một đến hai tuần trước khi họ trưng bày sản phẩm ở chính nhà của mình. Khách hàng được mời đến các buổi giới thiệu này rất đa dạng: từ những người đi làm bận rộn, những người phụ nữ giàu có, khó tính cho đến những phụ nữ hợp thời trang.

#### (1) Trunk Show.

Người bán hàng mua và mặc những quần áo đó như một hình thức quảng cáo sản phẩm; hơn nữa, họ cũng đến từ mọi thành phần xã hội, ở đó họ lại có thêm những khách hàng tiềm năng. Clara Bitter, tư vấn viên cho Worth, thành thật nói: “Có một chút áp lực về doanh số từ phía công ty, nhưng nếu bạn chịu được nhiệt, nó thực sự là một cơ hội kinh doanh tốt”. Trong mục Cơ hội nghề nghiệp trên trang web của The Worth Collection, có lời rao: “Bạn đã dành nhiều năm để thiết lập các mối quan hệ; bạn bè và những người phụ nữ ngưỡng mộ khiếu thẩm mỹ, phong cách và sự chính trực của bạn. Vậy tại sao bây giờ bạn không bắt đầu thu lợi từ những nỗ lực đó?”

Và họ đã làm ra lợi nhuận, đặc biệt nếu họ dành cho nó nhiều thời gian và nỗ lực hơn. Dưới đây là ví dụ có tính giả thuyết về một người mới vào nghề nhưng chăm chỉ, theo đánh giá của các chuyên gia trong lĩnh vực bán hàng đa cấp. Cô là Yvonne Adams, tư vấn viên của hãng thời trang Luxury. Cô tổ chức bốn buổi giới thiệu sản phẩm tại nhà mỗi năm. Mỗi lần cô gửi 200 thư mời và gặp khoảng 60 người, cố gắng bán được cho 30 người một lần. Mỗi buổi giới thiệu sản phẩm, cô đặt ra chỉ tiêu bán 100 chiếc (trung bình mỗi người mua 3,3 chiếc), tương đương với 400 chiếc một năm, với mức giá trung bình 300 đôla một chiếc. (Con số này không phải là quá xa vời; tư vấn viên mới vào nghề cũng bán được 75 chiếc một lần). Tổng doanh thu là 120.000 đôla. Yvonne giữ lại 25%, tương đương 30.000 đôla, trả chi phí quảng cáo, gửi thư 1.500 đôla và 1.500 đôla cho các nguyên liệu từ Luxury (bìa thiết kế, vải, các thông tin và một số phụ liệu từ các nhà cung cấp tại gia). Vì thế, lợi nhuận ròng của cô là 27.000 đôla, cộng với khoản tiền chiết khấu cho quần áo. Yvonne thuê một nhóm người giúp đỡ cô sắp xếp cuộc hẹn, nhưng cô chỉ phải giảm giá cho họ mà không phải trả lương.

Một năm Yvonne phải làm bao nhiêu thời gian để có được 27.000 đôla? Theo tính toán của tôi, có thể là không nhiều hơn 100 ngày làm việc tất cả, chỉ bằng 40% thời gian của công việc làm cả ngày. Mỗi quý, cô mất hai ngày để lập danh sách khách hàng, hai ngày để viết và gửi thư mời và khoảng 10 ngày (hai tuần) để gọi điện hẹn gặp khách hàng, một tuần làm cả ngày để trưng bày sản phẩm và khoảng hai tuần (làm nửa ngày) để nhận đơn hàng và giao hàng. Cộng thêm 25 ngày cho các công việc quản lý, dọn dẹp, tương đương với 100 ngày mỗi năm.

Như thế, một năm, nếu làm cả ngày, thu nhập của Yvonne sẽ là 70.000 đôla. Quả là một con số không tồi, đặc biệt công việc chỉ tập trung vào một số thời điểm nhất định. Do vậy, cô có thể sắp xếp lúc nào cô muốn, trừ bốn tuần trưng bày sản phẩm được định sẵn. Nếu Yvonne thiết lập mạng lưới hoặc dành nhiều thời gian hơn, cô có thể đã trở thành người nổi tiếng bán hàng trăm, hàng nghìn chiếc quần áo và thu nhập đạt hàng trăm nghìn đôla

mỗi năm. Yvonne làm việc cho chính cô, nhưng cô hầu như không bao giờ lỗ nếu cô có thể bán 40 chiếc mỗi năm. Cô chỉ phải mất một khoản chi phí rất nhỏ và chỉ phải chi một lần khi bắt đầu, vào khoảng 2.000 đôla để mua giá treo và các vật dụng trưng bày nếu mua mới và sẽ rẻ hơn rất nhiều nếu mua lại.

Nếu bạn là người muốn sở hữu một cửa hàng thời trang phụ nữ, hãy chú ý nhé. Đối lập với câu chuyện khởi nghiệp từ hai bàn tay trắng của Yvonne, Ann Hunter cùng với bạn là Lucy Stella quản lý cửa hàng Lucy Ann hơn 18 năm ở Asheville, phía Bắc Carolina, cảnh báo rằng mở một cửa hàng thời trang cao cấp ngày nay phải mất đến 100.000 đôla cho chi phí xây dựng, mua hàng và quảng cáo ban đầu. Hai cô cho biết: “Tiếp theo là tiền thuê nhà hàng tháng, chi phí đi lại lấy hàng và các chi phí kinh doanh khác”. Không chỉ có vậy, bạn còn phải đưa ra các quyết định mua sắm; bạn không ở New York để chọn ra các bộ sưu tập của nhà thiết kế đưa về cửa hàng của bạn. Bạn có thể cần chi tiền để làm điều đó. Và sau đó làm gì nếu cửa hàng của bạn chưa hoạt động tốt? Bạn sẽ làm gì với số hàng tồn kho không bán được? Chúng ta thấy tiếc cho những doanh nhân khởi đầu với tiếng vang lớn nhưng phải đóng cửa sau vài tháng vì không thể phát triển được. Tôi không muốn làm nản lòng bạn - tôi chỉ muốn cảnh báo và khuyên bạn nên so sánh giấc mơ mở cửa hàng thời trang với bán đồ thời trang tại nhà.

Mô hình “trình diễn sản phẩm” không giúp bạn thoát khỏi rủi ro, trừ khi bạn là công ty mẹ (mặc dù thế, nó cũng có rủi ro như bao công việc kinh doanh khác). Thực tế, nếu bạn không bán các loại hàng hóa cao cấp nhất, bạn sẽ không làm ra được nhiều tiền. Lấy ví dụ về quần áo trẻ em bán thông qua mô hình này. Tôi biết một phụ nữ chỉ thu được 800 đôla mỗi năm; động cơ của cô thực chất chỉ để được giảm giá quần áo cho bọn trẻ.

Những suy nghĩ về nhượng quyền thương mại và bán hàng đa cấp

Nếu bạn là người có óc kinh doanh và có tính độc lập cao, bạn nên xem xét nhượng quyền thương mại và bán hàng đa cấp có thực sự phù hợp với bạn

hay không. Hai mô hình này sinh ra đường như để dành cho phụ nữ - những người đánh giá cao sự hướng dẫn và giúp đỡ từ công ty mẹ. Nếu bạn không muốn làm việc cả ngày, cũng không muốn bắt đầu và duy trì một công việc kinh doanh của riêng mình, thì nhượng quyền thương mại là một ý tưởng tuyệt vời. Nếu bạn thực sự cần một khoản thu nhập (có thể vì bạn mất việc hay ly dị), hãy xem xét nhượng quyền thương mại và chắc rằng bạn đã phân tích dòng tiền kỹ lưỡng. Nếu bạn chỉ đơn giản là muốn trở lại với công việc và muốn có một công việc kinh doanh không đòi hỏi nhiều vốn mà vẫn chủ động về thời gian, hãy nghĩ đến bán hàng đa cấp.

Dù bạn có tìm công việc đòi hỏi nhiều, trung bình hay ít thời gian, hãy cảnh giác với những lời rao bán và cân nhắc trước khi bạn quyết định lựa chọn công việc nào để làm. Tuy nhiên, có quá nhiều thông tin đôi khi cũng trở thành bất lợi — bạn rất khó chọn lựa và kết thúc bằng việc chẳng làm gì cả.



# Chương 6: LÀM VIỆC, TƯ VẤN HAY HỢP TÁC VỚI CÁC CHỦ DOANH NGHIỆP

Tôi không biết tôi sẽ làm được gì nếu không có bạn”. Bạn có cảm thấy vui và bất ngờ khi ai đó nói với bạn điều này không? Trong thế giới kinh doanh nhỏ, người chủ thường phải gánh vác mọi trách nhiệm trong một thời gian dài khi công việc còn chưa quá bộn bề. Và phải đến khi đi thuê ngoài, họ mới nhận thấy thiếu sót của mình khi không tập trung thích đáng vào việc phát triển nguồn nhân lực nội bộ. Đó là cơ hội cho bạn.

Nếu bạn không có đủ vốn để mua một mô hình kinh doanh nhượng quyền hay đơn giản bạn chỉ muốn thử sức trước khi bước vào giới kinh doanh nhỏ, tại sao bạn không thử làm cố vấn hay giữ một vị trí quan trọng trong công ty nào đó? Doanh nghiệp quy mô nhỏ, tầm 1-2 người, luôn cần được cải tiến, hiện đại hóa, tái tổ chức về cả tài chính, bán hàng, lưu trữ sổ sách và những mặt mang tính chuyên môn khác. Người chủ thường quá bận rộn và họ sẽ không tính đến những việc đó cho đến khi nó trở nên rối rắm. Họ có thể tuyển thêm người hoặc không. Vì thế, bạn cần chủ động tìm ra những vấn đề cấp thiết và khéo léo đề đạt sự giúp đỡ với họ - bạn sẽ có một công việc tốt, một trải nghiệm tuyệt vời, thậm chí là cơ hội mua công ty về sau.

Các doanh nghiệp nhỏ không bao giờ lập kế hoạch kinh doanh chiến lược. Vì thế, họ cần kiến thức, kinh nghiệm và sự thành thạo của bạn. Kế hoạch kinh doanh tốt và những cơ hội bán hàng mới đánh thức doanh nghiệp ế oải và thúc đẩy nó phát triển có mục đích. Liệu bạn có sẵn sàng làm việc vì tiền hoa hồng? Bạn có thể có được những cơ hội tốt nếu bạn có kinh

nghiệm về các vấn đề pháp lý — các mẫu đơn, hợp đồng và quyền sở hữu trí tuệ, số tay người lao động v.v... Các cách cải tiến của doanh nghiệp nhỏ thường rất rõ ràng và bạn có thể sử dụng hiểu biết về kinh doanh mà bạn có được ở công ty lớn để giúp công ty nhỏ biến đổi và phát triển.

So với sở hữu một công ty, làm công hay cố vấn dễ dàng hơn bởi nó đòi hỏi ít thời gian, tiền bạc và ít trách nhiệm hơn. Tuy nhiên, bạn có thể sẽ không kiếm được nhiều tiền bằng người chủ và cũng không có đủ quyền quyết định để thay đổi công ty theo cách bạn muốn. Nếu bạn thực sự thích làm cố vấn nhưng vẫn quan tâm đến lợi ích kinh tế và quyền quyết định trong công ty, bạn nên xem xét các ý tưởng trong chương này để lập cho mình một công ty chuyên tư vấn kinh doanh. Nhưng dù bạn chọn cách nào, thì cộng tác với các công ty hiện hành cũng là cách đơn giản để tham gia vào nền kinh tế của các doanh nghiệp nhỏ — bạn sẽ không bao giờ đơn độc.

## **MÔ TẢ CÔNG VIỆC TRONG KINH DOANH NHỎ**

Việc làm tạm thời biến thành sự nghiệp 13 năm

Sau khi ly dị, Cindy Barrett bắt đầu cuộc sống mới của một bà mẹ hai mặt con: một đứa tám tuổi, đứa còn lại 10 tuổi. Cô tới một đại lý giới thiệu việc tạm thời kiếm việc làm bán thời gian để trang trải hóa đơn và cho phép cô làm việc 20 giờ một tuần. Cindy nhận công việc xử lý dữ liệu tại một công ty gia đình chuyên kinh doanh thảm phương Đông ở Massachusetts.

Chỉ sau hai tuần làm việc, một trong bốn người chủ hỏi cô có thể quản lý công việc kinh doanh không và sự nghiệp của cô bắt đầu từ đó. Không lâu sau, cô trở thành Giám đốc bán hàng và ở lại với công ty hơn 13 năm. Trong 13 năm đó, công ty đã phát triển từ chín người lên 45 người, doanh số cũng tăng từ 1 triệu đôla lên 7 triệu đô.

Cindy cho biết: những doanh nghiệp nhỏ dường như may mắn với những đại lý giới thiệu việc làm tạm thời hơn những trang web kiếm việc tiếng

tầm như Monster.com. Cindy nói: “Một số người làm thuê lâu dài của công ty được giới thiệu thông qua đại lý việc làm tạm thời và họ đều là phụ nữ”.

Cindy đã từng sở hữu một công việc kinh doanh thiết kế khuôn viên nhỏ. Cô yêu thích khu vực kinh doanh nhỏ, nhưng cho tới tận nay cô muốn được nhận lương và thích làm thuê hơn làm chủ - ít nhất trong khi bọn trẻ vẫn ở nhà. Cô cảm thấy công việc của mình vô cùng linh hoạt. Cindy vẫn là một phần quan trọng của công ty, nhưng cô có thể quyết định trở lại thế giới kinh doanh trong tương lai, có thể bằng cách mở một công ty tư vấn hay nhập khẩu.

\* \* \*

Một công ty nhỏ thường có nhu cầu lớn về các vị trí tạm thời

## TÌM NGƯỜI

Cơ hội làm quản lý và marketing bán thời gian (15-20 giờ/tuần) tại một công ty trồng nho và sản xuất rượu vang. Thế chỗ người quản lý trong thời gian cô nghỉ sinh con. Không hứa hẹn lâu dài. Không phúc lợi. Không phòng làm việc riêng. Tốt nghiệp đại học và MBA là một lợi thế. Tiền công 20 đôla/giờ.

Công việc này có thật không? Người chủ muốn tuyển một người có bằng cấp cao, có kinh nghiệm trong một thời gian ngắn, làm bán thời gian và không được hưởng phúc lợi xã hội, không có thưởng với số tiền ít hơn 20.000 đôla một năm? Mức lương của một sinh viên mới tốt nghiệp một trong 30 trường MBA hàng đầu trong năm đầu tiên cũng đã là 30.000 đôla. Bạn có nghĩ là sẽ có nhiều người ứng tuyển vào vị trí này không?

Trên thực tế, Courtney Kingston, chủ các vườn nho của nhà Kingston ở thung lũng Portola, California và thung lũng Casablanca Chile, đã phỏng vấn hơn 40 ứng viên vào vị trí miêu tả ở trên, dù quảng cáo đó chẳng mấy hấp dẫn. Để tìm được ứng viên thích hợp, Courtney đi thẳng tới nơi những

ứng viên sáng giá chưa có việc làm đang trú ngụ: danh bạ Hiệp hội Các bà mẹ Tốt nghiệp trường kinh tế Stanford và Câu lạc bộ Phụ nữ PaloAlto/Menlo Park. Cuối cùng, Courtney tuyển một bà mẹ hai con đang học UCLA MBA tại Standford, người muốn kiếm một việc làm thoải mái về thời gian. Tôi gặp Courtney khoảng một tuần trước khi cô bắt đầu liên lạc với các ứng viên. Courtney nói với tôi rằng hầu hết các ứng viên đều là các bà mẹ có trình độ đang tìm một công việc linh động về thời gian.

Quá sớm để nói rằng liệu bà mẹ mà Courtney nhận vào có làm việc lâu dài ở công ty không, nhưng dường như người phụ nữ đó rất phù hợp với vị trí đó. Courtney tìm được một ứng cử viên có trình độ để lấp chỗ trống cho công ty với chi phí tối thiểu, và bà mẹ đó được gia nhập một ngành rất thú vị, có cơ hội thỏa thuận lại các điều khoản về sau. (Xem thêm về quá trình khởi nghiệp của Courtney ở Chương 7.)

Bạn có khó chịu không khi doanh nghiệp nhỏ chi trả lương cho những người lao động cao cấp? Không bảo hiểm y tế? Chỉ với tiền hoa hồng hay tiền lương theo giờ? Nếu vậy, hãy thoát khỏi sự khó chịu và trở về với các công ty lớn, nơi lương thưởng là điều tất nhiên. Tuy vậy, khu vực kinh doanh nhỏ cũng không phải là mảnh đất kém màu mỡ (thực tế, bạn có thể kiếm được nhiều hơn), mà còn trọng nhân tài và theo định hướng thị trường hơn. Khi bạn đánh giá cơ hội làm việc hay tư vấn cho một doanh nghiệp nhỏ, đặc biệt trong thời gian ngắn, hãy sẵn sàng nhận lương cho những công việc cụ thể và khả quan hơn là được ghi danh vào bảng lương với mức lương thưởng cố định.

Đặt mình vào vị trí chủ công ty, bạn sẽ thấy họ phải tự mình gánh vác rất nhiều rủi ro và không thể phạm sai lầm. Vì thế, bạn được yêu cầu chứng minh bản thân. Về phần tôi, tôi không nghĩ những người phụ nữ trong hai ví dụ trước cảm thấy bị lợi dụng một chút nào. Họ đã đưa ra quyết định sáng suốt, tôi đánh cược rằng công việc ít tiền ban đầu này sẽ mang lại nhiều hơn trong tương lai.

Nếu có cách tìm một công việc tạm thời hay bán thời gian với mức lương xứng đáng trong khu vực kinh doanh nhỏ, hẳn phải có yêu cầu cao. Trong suốt thời gian nghiên cứu để viết cuốn sách này, tôi đã gặp gỡ một số công ty cung cấp dịch vụ tuyển dụng nhân sự và những cơ sở dữ liệu về công việc tạm thời cho những bà mẹ (và ông bố) có trình độ - những người không muốn làm việc cả ngày trong các công ty lớn – bao gồm tập đoàn Mom, Aquent và The Hired Guns. Trong khi tôi nhiệt tình ủng hộ, mọi người vẫn có xu hướng làm việc cho các công ty lớn ở Mỹ hơn là các doanh nghiệp nhỏ, nơi cần người tài “chưa được khai thác hết công suất” khi cấp bách. Tôi rất muốn được thấy các doanh nghiệp nhỏ cũng cạnh tranh thu hút người tài. Chắc chắn có đủ người tài cho khu vực này.

### **Những cơ hội cho nghề tư vấn**

Công việc tư vấn trong các công ty nhỏ luôn đi liền với công việc người chủ công ty đang làm (nhưng không có thời gian) hoặc nên làm (nhưng không có chuyên môn), như quản lý và lập kế hoạch kinh doanh, quản lý và lập kế hoạch tài chính, các khía cạnh về quản trị liên quan đến doanh số, sự phát triển của công ty. Các khu vực khác liên quan đến hiện đại hóa và sử dụng kỹ thuật mới.

Nhưng rất hiếm khi những người chủ công ty chủ động tìm người giúp đỡ, họ thường nói và nghĩ rằng “lúc nào đấy, tôi sẽ tập trung thực hiện”. Dù chủ công ty chủ động thuê hay bạn chủ động đề nghị, những công việc sau đây chính là các nhu cầu mà các doanh nghiệp nhỏ cần (hay cần hơn). Khi xem danh sách này, bạn có nhận ra năng lực cốt lõi của mình không?

#### Quản lý kinh doanh

- Lập kế hoạch kinh doanh.
- Hỗ trợ chủ công ty và các nhà quản lý trong phiên họp hoạch định chiến lược.

- Thiết lập ban tư vấn.
- Định giá công ty.

### **Quản lý tài chính**

- Dự báo tài chính và mô hình hóa; đặt ra mục tiêu tài chính.
- Xây dựng chế độ kế toán doanh nghiệp hoặc làm theo yêu cầu của chủ công ty (xây dựng hệ thống tài khoản kế toán doanh nghiệp, quản lý các tài khoản phải thu và phải trả tốt hơn).
- Thuê ngoài lập bảng lương.
- Phân tích lựa chọn nghề nghiệp và mở rộng vốn; hỗ trợ đàm phán với ngân hàng hay chuẩn bị hồ sơ.
- Phân tích chiến lược giá.

### **Quản trị**

- Phân tích lợi ích nhân lực (nghĩa là tốt nhất trong các doanh nghiệp nhỏ tương tự).
- Tuyển nhân viên (đặc biệt là nhân viên bán hàng).
- Vấn đề bảo hiểm kinh doanh.
- Lựa chọn địa điểm kinh doanh.

### **Marketing và bán hàng**

- Bán hàng và phát triển bộ phận bán hàng (bao gồm tuyển nhân viên và đào tạo).

- Nghiên cứu thị trường cạnh tranh.
- Lập và cải tiến trang web của công ty.
- Phụ trách triển lãm bán hàng.

## **Tư vấn pháp luật**

- Lưu giữ sổ sách công ty — sổ biên bản, sổ cổ phiếu và các báo cáo cho cơ quan nhà nước.
- Nội quy cho người lao động.
- Xem xét lại hợp đồng và các giấy tờ kinh doanh.
- Làm thủ tục đăng ký bản quyền, bảo vệ nhãn hiệu.
- Văn bản hóa thỏa thuận của các bên cộng sự.
- Chuẩn bị quá trình đánh giá với trách nhiệm cao nhất.

Nếu có trình độ chuyên môn tốt, bạn có thể chọn cung cấp một lúc nhiều dịch vụ kể trên, khi đó bạn sẽ rất bận rộn. Hoặc bạn chỉ chuyên sâu vào một lĩnh vực nhất định, cung cấp một số dịch vụ cho những đối tượng khách hàng cụ thể.

Thử thách lớn nhất là tìm khách hàng đầu tiên. Hãy bắt đầu với những người xung quanh bạn như bạn bè, gia đình, đồng nghiệp và đối tác. Nếu bạn biết cách thể hiện mình, cung cấp các sản phẩm ít rủi ro, kỳ vọng cao thì bạn sẽ sớm đạt được thành công. Tuy nhiên, liệu bạn có thể nhận được mức thù lao như mong đợi? Đừng ngại, hãy hỏi trực tiếp — biết đâu họ lại làm bạn bất ngờ! Nhiều công ty nhỏ sẵn sàng trả 5.000 đôla - 10.000 đôla (thậm chí còn hơn thế nữa) để đổi lấy một bức tranh kinh doanh sáng sủa hơn hoặc có người đương đầu với một nhiệm vụ khó khăn mà họ hãy còn chần chừ chưa thực hiện. Nếu bạn chỉ ra được rằng kiến thức và kinh

nghiệm của bạn sẽ làm thay đổi thu nhập của doanh nghiệp như thế nào, họ sẽ nhận bạn. Tư vấn là một nghệ thuật cá nhân. Người tư vấn không gặp nhiều rào cản khi gia nhập ngành này.

## **HỒ SƠ TƯ VẤN VIÊN**

Con đường trở thành một tư vấn viên

Đối lập với những công việc tạm thời ít tiền, chức vụ Giám đốc tài chính và tư vấn quản trị của Meave kiếm được 150 đôla mỗi giờ. 5 năm trước, Meave bỏ vị trí phó ban kế hoạch và trưởng ban tài chính ở tập đoàn giáo dục Advantage, lập công ty tư vấn The Owner's Representative ở Dedham, Massachussets. Công ty lúc đó chỉ có một mình Meave. Meave vẫn tận tâm đem kinh nghiệm và kiến thức của mình hỗ trợ các doanh nghiệp vừa và nhỏ, các tổ chức phi lợi nhuận đang trên đà phát triển. Mỗi tuần, Meave làm khoảng 40 giờ trong bốn ngày. Dù vậy, thời gian của Meave khá thoải mái, khách hàng chủ yếu hẹn gặp vào giờ hành chính.

Ban đầu Meave định sẽ tư vấn cho các công ty liên doanh phát đạt, sau đó cô nhận ra rằng nhu cầu lớn và ổn định nhất là ở những công ty nhỏ hoạt động dựa trên dòng vốn tư nhân hoặc vốn vay, nơi quản lý là công việc nội bộ hơn là việc chung được đưa ra hội đồng cổ đông. Công ty hỗ trợ khách hàng từ những việc như tùy biến hệ thống kế toán, dự thảo ngân sách, dự báo tài chính, lập chiến lược kinh doanh, tư vấn phân tích lợi ích/chi phí. Thêm vào đó, Meave còn giúp khách hàng từ công việc kế toán mỗi ngày đến thuê ngoài kiểm toán, tính lương. Họ có thể thuê ngoài mà không cần tới một kế toán trưởng cho tới khi (theo Meave ước tính) doanh thu công ty đạt 5 triệu đôla. Và mặc dù công ty trả Meave một khoản tiền không nhỏ, nhưng công ty thuê tư vấn vẫn thấy mình đã có một hợp đồng hiệu quả.

“Một điều mọi người không nhận ra là làm việc cho công ty nhỏ cũng có thể kiếm được nhiều tiền”. Bạn có thể kiếm được một món tiền tương tất bởi một giờ bạn kiếm được nhiều tiền hơn, “mà công ty cũng không phải



chịu chi phí lớn hơn bởi họ chỉ phải trả cho những thời gian họ thật sự cần đến dịch vụ tư vấn”, Meave giải thích. Cô mất vài năm để đạt tới thành công kinh doanh và tài chính như bây giờ. Mức lương hiện tại của Meave đã vượt xa mức lương của cô ở tập đoàn Advantage trước kia. Công việc bây giờ cũng không yêu cầu cô phải đi công tác nhiều như trước. Cô được làm gần nhà và có nhiều thời gian cho gia đình hơn.

Tại sao Meave lại từ bỏ vị trí phó ban kế hoạch và Giám đốc tài chính để trở thành một tư vấn viên? Có nhiều lý do. Một phần, Meave luôn muốn tự mình bắt đầu cái gì đó. Phải làm việc 50 giờ một tuần (thậm chí còn hơn thế), cộng với những chuyến công tác xa gần khiến cô mệt mỏi, sức hấp dẫn làm việc trong một công ty lớn vì thế cũng giảm đi.

Nhưng có lẽ điểm mấu chốt là khi cha cô không may qua đời. Cô muốn dành một chút thời gian để nghỉ ngơi. “Mọi người ở công ty tỏ ra sững sốt khi tôi xin nghỉ ba tuần”, cô phàn nàn. Đó là lúc cô cảm thấy kiệt sức với những cuộc chạy đua trong công ty lớn. Cô nghỉ hai tháng và sắp xếp lại mọi thứ, sau đó tự mở công ty tư vấn. Cô đã tiến hành nhiều hình thức cố vấn trước khi tìm được một công thức thành công. Cô dự định thuê thêm nhân viên và hi vọng sẽ giúp họ mua lại công ty sau 2-3 năm.

Làm tư vấn là bước đệm để tiến tới việc sở hữu một doanh nghiệp riêng

Bạn đã bao giờ nghĩ đến việc hợp tác với một người bạn hay một người quen trong kinh doanh chưa? Thử tư vấn cho họ xem sao? Cố vấn có thể sẽ là bước đệm cho việc kinh doanh của bạn sau này, vì thế hãy nắm lấy cơ hội một cách có chọn lọc. Tốt nhất hãy tìm những lĩnh vực mà bạn quan tâm. Nếu mục đích cuối cùng của bạn là mua lại hay mua cổ phần của công ty đó, đừng lãng phí thời gian với những công ty không có ý định cổ phần hoá. Khi đã tìm được công ty phù hợp, hãy dành thời gian để đánh giá nó và đừng bỏ lỡ cơ hội làm cố vấn thân thiết ở đó trong một thời gian ngắn. Sẽ tốt hơn nếu cả bạn và công ty đó có hiểu biết về nhau trước khi tính đến việc trở thành những đối tác kinh doanh.

Sẽ thật tuyệt nếu công việc cố vấn lại là bàn đạp giúp bạn sở hữu công ty đó trong tương lai. Nhưng làm sao để tìm được một cơ hội như thế? Không có cách nào cả. Có thể từ một người bạn, một cậu em họ hay một người thân quen nào đó - những người có công ty và đang cần một người cố vấn. Có thể bạn biết về một công ty qua trung gian, thấy phù hợp, bạn tìm hiểu về nó và đề nghị mua sau một thời gian nhất định. Có khi những người tư vấn chuyên nghiệp lại thích thú với một công ty đặc biệt nào đó, họ xem xét việc cố vấn hay mua cổ phần ở đó.

Những người thực sự muốn mua thường bán khoản: làm trong công ty một thời gian xem có được không? Có thể

được; dù hầu hết các chủ công ty mong đợi bán toàn bộ công ty sau một khoảng thời gian nhất định, họ có thể tìm người mua hay các nhà đầu tư qua môi giới.

Như đã nói, trong mỗi thương vụ, người mua đều có cơ hội tìm hiểu về công ty: nghiên cứu tài liệu công ty, tham quan công ty, gặp chủ sở hữu và sau đó tiến hành thẩm định — nếu bạn được chào mua và bạn chấp nhận mua. Thời gian cho những vụ mua bán thân quen thường không nhiều, người mua khó mà hiểu hết về công ty cho đến khi họ tiếp quản nó.

Tuy người môi giới thường khuyên người bán không nên phơi bày những điều chưa tốt về công ty cho người mua nhưng sẽ tốt cho cả hai nếu bạn có thể ngăn cản người bán khỏi một hợp đồng rẻ mạt. Có thể công ty đã được rao bán trong một thời gian, và cả người môi giới và người bán đều sẵn sàng nhìn vào những sự lựa chọn tốt hơn, như cho phép người chủ sở hữu mới có thời gian thử nghiệm hay bán một phần công ty.

Trong một cuộc họp được tổ chức bởi Business Valuation Resources, Jeffrey Jones đến từ hãng môi giới được chứng nhận ở Houston, Texas, nói với khán giả: “Nếu hầu hết người môi giới thừa nhận tỷ lệ thành công của họ trong việc nhượng lại doanh nghiệp qui mô nhỏ... (họ nên nói với bạn

rằng) thì chỉ khoảng 25 - 30% những vụ mua bán đó thành công”. Jones cũng cho biết hầu hết các công ty phải rao bán từ bảy đến 10 tháng, và công ty môi giới của ông “phải từ bỏ 3/4 số công ty nhờ rao bán bởi họ chẳng có gì để bán hay họ đòi một số tiền quá cao.”

Có thể tôi vừa làm bạn thất vọng. Nhưng hãy bình tĩnh và xem xét những cơ hội tiềm năng. Có những công ty trông vẻ ngoài không có gì, bị đánh giá thấp hơn giá trị thực của nó; nhưng những công ty đó có thể xây dựng lại nhờ sự giúp đỡ bên ngoài dưới hình thức cổ vấn.

Lấy ví dụ về một nhà sản xuất bao bì tôi từng gặp: cô ta muốn bán công ty và chuyển sang làm cho công việc khác. Công ty của cô ta không đáng giá lắm bởi (1) nó hoàn toàn phụ thuộc vào cô ta - nhà thiết kế sản phẩm duy nhất, (2) cô đưa hàng tới tận các cửa hàng nhỏ, điều này làm tốn thời gian mà doanh số lại không cao. Sản phẩm của công ty chỉ được sản xuất bởi những người thợ may địa phương mà không thuê ngoài (thị trường lao động giá rẻ nước ngoài), nên chi phí của cô khá cao. Công ty của cô không có mấy thứ để bán. Nhưng thử tưởng tượng nếu một phụ nữ am hiểu kinh doanh giúp cô thoát khỏi tình trạng đó chỉ trong vài tháng bằng các kế hoạch kinh doanh chiến lược, như thuê ngoài thiết kế, tìm đơn đặt hàng liên tục với số lượng lớn, hay một nhà sản xuất nước ngoài. Khi đó, công ty sẽ như một thực thể tồn tại độc lập, và nếu bạn là nhà tư vấn cho công ty đó, bạn có thể nhận được tiền cho dịch vụ cổ vấn hay cơ hội mua lại với mức giá hữu nghị, hoặc cả hai.

Nhiều người chủ còn quan tâm đến công ty, trong trường hợp đó họ từ từ ra khỏi công ty, có thể qua một vài năm. Điều này có ích cho bạn. Không cần biết ý tưởng kinh doanh của bạn có tốt cho quá trình hiện đại hoá công ty và cải tiến bức tranh kinh doanh thế nào, người thực sự biết về ngành và khách hàng chính là người chủ cũ. Nếu cô ấy muốn xem xét một thoả thuận bắt đầu bằng công việc cổ vấn và sau chuyển sang cơ hội tiếp quản công ty với bạn, bạn có thể có cả hai thứ: một là một người am hiểu sẵn sàng chỉ

cho bạn biết rõ tình hình, hai là một khoảng thời gian dài để đánh giá và cải tiến tình hình kinh doanh... Hãy chắc chắn rằng bạn đã được trả sòng phẳng cho dịch vụ tư vấn, việc mua lại công ty là giao dịch hoàn toàn riêng biệt.

Mua 50 - 50 hay mua cổ phần thiểu số trong một công ty

Nếu bạn nghĩ đến chuyện quản lý công ty cùng với người khác, hãy cẩn thận với những người ưa thống trị. Bạn nên học cách chẩn đoán sức khỏe công ty, xem xét trước khi đưa ra quyết định bạn có nên mua lại một phần công ty đó hay không. Hiểu rằng khi bạn sở hữu một phần công ty, chức năng của người chủ khác sẽ thay đổi, và hãy làm tất cả để cộng tác tốt với họ (xem Chương 10) cũng như nhận thức đầy đủ về rủi ro và trách nhiệm của bạn. Bạn đang có may mắn được học hỏi từ những người có kinh nghiệm trong những năm tháng đầu tiên.

Thật vô lý khi nói người đồng sở hữu giúp bạn quản lý công việc và cuộc sống của mình, trong khi bạn không phải là cổ đông lớn, bạn không có quyền quyết định ở công ty. Có sự khác nhau giữa quyền biểu quyết và quyền quyết định. Nhưng nếu những người chủ sở hữu tôn trọng lẫn nhau thì dù bạn không sở hữu đa số cổ phiếu, bạn cũng có thể có ảnh hưởng lớn đến hoạt động kinh doanh của công ty.

Để gây ấn tượng với công ty, bạn phải nắm được tình hình kinh doanh của nó. Sẽ là cơ hội tốt cho bạn nếu công ty mục tiêu của bạn đang cần sự thay đổi đáng kể để phát triển mạnh hơn trong giai đoạn tiếp theo, nhưng người chủ sở hữu vẫn chưa biết phải làm gì. Giáo sư Michael Watkins, Đại học Harvard, tác giả cuốn sách *The First 90 Days: Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels*, đã gọi tình huống này là tái tổ chức (khác với sự khởi động, sự chuyển hướng hay duy trì thành công).

Các doanh nghiệp nhỏ thường bỏ qua những vấn đề nhỏ mà không biết rằng vấn đề đó nếu không được giải quyết, dù chưa tới mức làm doanh

nghiệp phải đóng cửa hay tuyên bố phá sản, song cũng có thể làm doanh nghiệp đi xuống ngay tức thì. Watkins đã nói: “thành công bao gồm tránh thảm họa”. Nếu công ty hoạt động bình thường, tình hình sức khỏe của nó sẽ tốt. Thế nhưng công ty lại thường hoạt động ở mức không bình thường. Định mức hàng tồn kho có thể quá cao, hay quá thấp. Chứng từ tài chính quá luộm thuộm hay không có. Mức nợ phải thu ngoài tầm kiểm soát tăng lên, công ty không có cơ hội thu được. Công ty phải đối mặt với trách nhiệm pháp lý, những mối đe dọa liên quan đến bảo hiểm. Công ty bị quấy nhiễu bởi những nhân viên không trung thực, hoặc nhân viên được giao việc không thích hợp với khả năng. Công ty có thể vi phạm các điều khoản hạn chế trong các hợp đồng vay vốn tín dụng mà chẳng hề để ý tới.

Cả chủ doanh nghiệp nhỏ và nhân viên của họ đều có xu hướng bảo thủ và không quan tâm. Vì thế, doanh nghiệp cần tổ chức lại nhằm mang đến cho những người phụ nữ có óc quản lý cơ hội để gây ảnh hưởng tới công ty nhỏ. Gây ảnh hưởng mà không tác động lớn đến người khác là một nghệ thuật. Phần thưởng hứa hẹn là bạn sẽ trở thành một đối tác kinh doanh thành công hay một thành viên ban quản trị. Đó không chỉ là sự ghi nhận mà còn mang đến kết quả tài chính vững chắc, hoặc là tăng thêm thu nhập cho bạn, hoặc tăng phần vốn trong công ty.

## **TRẢI NGHIỆM CỦA TÁC GIẢ**

Đảm nhận vị trí mới trong một công ty hiện hành

Nếu bạn quyết định rời công ty cũ để thoát khỏi sự cạnh tranh khốc liệt thì đừng hi vọng công việc mới ở công ty nhỏ hoàn toàn bình yên. Điều này đặc biệt đúng nếu bạn làm cố vấn hay đồng sở hữu một công ty. Bạn sẽ là vật ngáng đường trong một thời gian: hãy giải quyết các vấn đề đó càng nhanh càng tốt. Đó là kinh nghiệm của tôi khi tôi không chỉ tư vấn cho một công ty nhỏ mà còn mua cổ phần và trở thành chủ tịch ở đó sau bảy tháng.

Là người tư vấn, tôi có nhiệm vụ phân tích công ty và lập kế hoạch. Tôi mang đến cho công ty những lời khuyên và giúp thực thi nhiều kế hoạch, bao gồm nâng cấp hệ thống kế toán, điều chỉnh tỷ lệ tiền hoa hồng v.v... Quyết định cuối cùng phụ thuộc vào người chủ sở hữu hiện hành và cô đã đồng ý với hầu hết các đề nghị của tôi.

Sau đó, tôi mua cổ phần và trở thành chủ tịch, tôi chuyển công ty tới địa điểm mới và tôi chủ trì cuộc họp nhóm với nhân viên và chia sẻ, thảo luận về kế hoạch kinh doanh tôi đã viết với sự đóng góp của họ. Đó là một cuộc họp sôi nổi và chúng tôi biết rằng công ty bước vào giai đoạn phát triển mới. Tôi quản lý nhưng người đồng sở hữu với tôi vẫn phụ trách phát triển sản phẩm và bán hàng.

Công ty tiếp tục cải tiến đáng kể trong nhiều lĩnh vực và doanh thu, lợi nhuận đều tốt hơn trước rất nhiều. Thêm vào đó, chúng tôi mở rộng nhân viên bán hàng và chúng tôi bắt đầu phát triển cơ hội kinh doanh mới. Tôi cảm giác rằng cải cách của tôi đã thành công.

Tuy nhiên, vẫn có những rắc rối mà tôi chưa bao giờ gặp phải - những rắc rối mà sau này tôi mới nhận ra. Tôi mãi miết phân tích công ty và đưa nó về đúng hướng, trong khi người cộng sự của tôi thực sự không muốn tôi phân tích và điều chỉnh như thế, thay vào đó là đi theo các cơ hội bán hàng. Tôi đã không dám phân công lại công việc cho nhân viên vào đúng vị trí phù hợp với họ. Mỗi người đều được chọn lựa kỹ lưỡng bởi người sáng lập với họ, tôi cũng chỉ là một người làm thuê. Vì thế, vấn đề nảy sinh là tôi thì cứ phàn nàn về họ mà không có quyền giải quyết. Theo cách nào đấy, tôi có thái độ quá gay gắt, nhưng theo cách khác, vẫn chưa đủ mức cần thiết. Nhưng thời gian ân hạn của tôi đã qua, và mặc cho cải cách thành công, cạnh tranh và đấu đá vẫn nhắm vào tôi.

Sự đóng góp to lớn của tôi cho công ty không còn được đánh giá cao. Tôi luôn là người quan tâm đến tài chính và lợi nhuận, nhưng người cộng sự của tôi lại chỉ quan tâm đến việc tạo ra những sản phẩm chất lượng cao. Tôi

đồng ý bán cổ phần của tôi cho cô ấy – với mức giá phải chăng – và rời khỏi công ty với một cảm xúc hỗn độn.

Nhìn lại, mặc dù tôi khuyên người cộng sự của tôi hãy nhìn xa hơn, tôi nghĩ rằng cơ hội 90 ngày là một cách tốt để đo lường sự việc. Nếu bạn không thể chống đỡ được với sức ép cạnh tranh đó cho tới ngày cuối cùng của tháng thứ ba, bạn sẽ không còn đủ kiên nhẫn. Nguyên tắc này đúng với cả cổ vấn doanh nghiệp nhỏ, người chủ sở hữu công ty doanh nghiệp đồng thời là Giám đốc điều hành các công ty thuộc danh sách Fortune 500.

Nếu bạn nghĩ đến việc trở thành cổ đông trong một công ty nào đó, và đặc biệt nếu bạn là một chuyên gia kinh tế hay tài chính, bạn cần lưu ý những điều sau:

1. Sự thay đổi mạnh mẽ chỉ diễn ra khi bạn trở thành chủ sở hữu thay vì cổ vấn (hay một người bạn, một người đồng nghiệp).
2. Đừng ngại thay đổi nhân lực và những người cổ vấn, miễn là họ đồng ý với sự chỉ định của bạn. Nếu họ nghe bạn, hãy tiến hành thay đổi càng nhanh càng tốt. Bạn sẽ cần đến một liên minh ủng hộ (cả nhân viên và tư vấn) – những người ủng hộ thay đổi về mặt tổ chức của bạn.
3. Xây dựng mối quan hệ tốt với người chủ công ty và nhân viên hơn nữa. Công việc này thực sự khó khăn. Đừng giả định mọi người đang tin bạn. Hãy lập kế hoạch để lấy lòng tin của họ và hãy nhớ rằng bạn là người mới.
4. Đừng để bạn dễ bị khuất phục. Bạn là một cổ đông nhỏ dễ bị tổn thương, vì thế bạn muốn được đón nhận như một phần của công ty đang tồn tại. Trong tình huống của tôi, tôi đã làm tốt nhằm khắc phục khó khăn của công ty để rồi tôi không còn được trân trọng như ban đầu. Một điều tôi có thể làm để giảm đi sự tổn thương này là tìm một khách hàng lớn trong 90 ngày đó.

Dù ở vị trí làm việc nào: cố vấn hay hợp tác với công ty, đó cũng là cơ hội lý tưởng. Bạn không phải tự mình gánh trách nhiệm, bạn luôn có ai đó biết rõ về công ty ở bên và bạn được trả lương theo giờ hoặc theo mức độ trách nhiệm, vì thế bạn có được sự linh hoạt. Nhưng đó là lựa chọn kinh doanh nhỏ. Bởi vậy, bạn đang bước tới một công ty hiện hữu và tạo ra vai trò cho riêng mình ở đó. Chương 10 sẽ đề cập các điều cần lưu ý để tránh va chạm với đối tác và người đồng sở hữu.



# Chương 7: LỢI THẾ CỦA CÔNG TY GIA ĐÌNH

Bài viết trong chuyên mục kinh doanh và thương mại đăng trên báo St. Paul Pioneer ngày 13 tháng 11 năm 2005 có tiêu đề: “Không giống như những công việc bạn thường mong muốn”, và câu chuyện được mở đầu như sau:

Sở hữu bằng thạc sỹ quản trị kinh doanh và nguyên là tư vấn viên quản trị, song Stacy ở Reilly lại chọn cho mình sự nghiệp mà chẳng mấy người mong đợi: sở hữu một công ty diệt côn trùng. Điều hành công ty diệt côn trùng Plunkett’s — doanh nghiệp hoạt động theo mô hình kinh tế gia đình đặt tại Fridley, Minnesota — xem ra hấp dẫn hơn theo đuổi sự nghiệp tại một công ty thuộc danh sách Fortune 500.

Khi tôi gọi cho Stacy mà không hề báo trước, cô đã nhận điện ngay lập tức và kể cho tôi nghe câu chuyện về việc làm cách nào để cô có thể biến ước mơ sở hữu một công ty gia đình được ấp ủ từ thuở nhỏ thành hiện thực. Hiện tại, cô sở hữu 51% công ty Plunkett’s. Cô mua lại công ty từ bố mẹ mình sau một thương vụ khá phức tạp. Trước khi hoàn thành thương vụ này cách đây hai năm rưỡi, cô đã có hai năm làm việc tại công ty, đầu tiên là nhân viên kỹ thuật (diệt côn trùng) và sau là giám sát viên. Bây giờ cô vừa làm Giám đốc điều hành vừa là chủ sở hữu công ty. Doanh thu hàng năm của doanh nghiệp vào khoảng 15 triệu đôla và nó là công ty diệt côn trùng lớn thứ 38 trên toàn nước Mỹ.

Stacy nhấn mạnh rằng cô đã rất may mắn khi không chỉ lớn lên trong một công ty gia đình để có điều kiện làm việc tại đó mà còn tránh được các tranh chấp thường xảy ra khi bố mẹ chuyển giao việc kinh doanh cho con

cái. Anh trai duy nhất của cô, thật không may đã qua đời ở tuổi trưởng thành, là một mẫu doanh nhân điển hình nhưng không hề có hứng thú trong việc điều hành Plunkett's. Cũng không có người họ hàng nào của cô gia nhập vào công ty này.

Ngoài may mắn thì tôi vẫn có thể chứng minh rằng Stacy hoàn toàn phù hợp với mô hình “người phụ nữ thông minh” trong cuốn sách này. Thứ nhất, Stacy rất sáng suốt. Cô đã đi làm để tích lũy kinh nghiệm quý báu trước khi chính thức bắt tay vào việc kinh doanh. (Cô từng làm nhân viên tư vấn tại McKinsey trong vòng bốn năm, sau đó làm việc hai năm tại hai công ty quy mô vừa: một doanh nghiệp sản xuất và kinh doanh máy lọc nước và một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ vận chuyển hàng tạp hóa). Thứ hai, cô không bao giờ chịu từ bỏ công việc vì nó “không gây ấn tượng” và mang tính chất “phân biệt giới”. Diệt côn trùng không phải là công việc “quyến rũ” và thường chỉ dành cho đàn ông. Cuối cùng, và có thể là điều quan trọng nhất, Stacy là một chuyên gia hoạch định kế hoạch tài tình.

May mắn và khả năng quản lý tốt

Khi còn làm việc cho AT&T, tôi có một cấp trên là người thầy tuyệt vời. Ông thường nói: “Tất cả những gì chúng ta cần là may mắn và khả năng quản lý tốt.” Mỗi lần chúng tôi đạt được kết quả tốt trong kinh doanh mà một phần là nhờ các yếu tố khách quan, Jim lại nói với tôi: “Cô thấy đấy! May mắn và khả năng quản lý tốt.”

Tôi nhớ ngay tới câu nói này khi nghĩ đến thành công của Stacy bởi chắc chắn hai yếu tố may mắn và khả năng quản lý tốt đã kết hợp trong công việc của cô. Một số người cho rằng những kỳ vọng và rắc rối trong việc điều hành công ty gia đình là gánh nặng, song chỉ tính riêng chuyện có sẵn lựa chọn đầu tiên là công ty của gia đình đã là một may mắn mà ít người nghĩ tới.

Tuy nhiên, khả năng quản lý chứ không phải là may mắn mới chính là yếu tố khiến Stacy trở nên khác biệt. Cô đã lập kế hoạch và chuẩn bị rất kỹ lưỡng. Trong đơn đăng ký vào trường Kinh doanh Dartmouth's Tuck, cô nêu rõ mục đích của mình là sử dụng các kỹ năng trong quá trình học thạc sỹ để điều hành công ty của gia đình mình, cho dù cô chưa hề nói ý định làm việc trong ngành diệt côn trùng cho các bạn cùng lớp biết. Cô cho hay: “Tôi không chắc rằng mình đã từng tiết lộ điều đó với ai tại thời điểm đó. Tôi cũng không chia sẻ với ai tại McKinsey về mục tiêu trong tương lai của mình.” Tất cả những gì cô đã làm là xây dựng cho mình nền móng vững chắc, tiếp thu những kinh nghiệm bổ ích để có thể ứng dụng sau này.

Stacy luôn muốn công ty mình có thêm nhiều nhân viên nữ hơn và cô đã thu được một số bước tiến đáng kể. Hiện tại, năm trong số 130 nhân viên là nữ giới (trước đây không có phụ nữ nào), và cô cũng mới thuê một nữ tiến sĩ côn trùng học (hiện đang nuôi một đứa con nhỏ) bốn ngày một tuần. Về phần mình, Stacy làm việc nhiều giờ mỗi ngày suốt cả tuần, và cô cho biết cô chưa có ý định sinh con trong hai đến ba năm tới, là giai đoạn chuyển giao của công ty.

Câu châm ngôn “may mắn và khả năng quản lý tốt” cũng có thể áp dụng cho Courtney Kingston - người đã được đề cập ở chương trước. Sau khi có được bằng MBA của Đại học Stanford và làm việc tại một công ty truyền thông và tư vấn, cô cùng anh trai mình đã thành lập công ty trồng nho và sản xuất rượu vang. Họ sử dụng chính mảnh đất làm nông nghiệp đã trải qua bao thế hệ của gia đình. Các thế hệ trước đây đảm nhận và sử dụng mảnh đất vào mục đích duy nhất là nuôi gia súc và chế biến sữa.

Courtney đã hướng mình vào ngành công nghiệp rượu khi cô còn làm tư vấn viên cho Deloitte & Touche. Đến khi lập kế hoạch đưa gia đình vào ngành kinh doanh này, cô phải thuyết phục và mua lại tài sản từ các thành viên khác. Thương hiệu của công ty đến nay đã hình thành được trên 5 năm, và việc sản phẩm rượu của công ty được người tiêu dùng xếp hạng

xuất sắc đã báo hiệu sự trưởng thành của công ty. Courtney hiện đang điều hành một chi nhánh của công ty; bố cô, hai anh trai và một người em họ nằm trong ban Giám đốc. Courtney đặc biệt biết ơn sự giúp đỡ của cha cô; ông đã dạy dỗ cô rất nhiều từ ngày này qua ngày khác. Và một chuyện vui đối với cô là sau nhiều năm tập trung vào việc thành lập công ty tại Chile và California, Courtney đã được nghỉ ngơi và tận hưởng cuộc sống gia đình khi mới sinh đứa con đầu lòng. Cô đánh giá cao tính linh hoạt trong công việc hiện tại của mình.

Bài học rút ra từ ví dụ về hai người phụ nữ cần cù và may mắn kể trên là: Nếu có một người thân của bạn đang làm chủ một công ty nhưng bạn lại chưa từng có ý định gia nhập thì giờ chính là lúc làm việc đó. Công ty gia đình không những tạo công ăn việc làm mà còn mang tới cho bạn cơ hội trở thành chủ sở hữu doanh nghiệp. Đồng thời, tất cả những người đồng sở hữu công ty đều biết rõ về bạn. Và đây chính là một lợi thế lớn.

Việc đưa ra các ví dụ về Stacy hay Courtney có thể khiến bạn cảm thấy rằng dường như tôi chỉ tập trung vào một số ít những người rất thành đạt và có tầm ảnh hưởng lớn trong giới doanh nhân đang điều hành các công ty gia đình. Tuy nhiên, mô hình này hoàn toàn có thể áp dụng cho những công ty gia đình thông thường. Tôi có quen một người phụ nữ sống ở Nam California. Bà đã cùng cha mình điều hành một hệ thống các cửa hàng giặt là quần áo trong giai đoạn chuyển giao kinh doanh. Công ty này là nguồn sống của gia đình trong suốt thời gian bà còn trẻ, và đã được kế thừa từ ông nội bà và anh của ông trước đó. Nó cũng đã giúp họ kiếm sống trong suốt những năm của thời kỳ đại suy thoái cũng như Thế chiến thứ hai. Hồi còn là học sinh, bà hay làm việc tại các cửa hàng giặt là vào mỗi kỳ nghỉ hè. Khi bước vào tuổi mới lớn, bà cũng đã thử làm hết nghề này tới nghề khác. Sau nhiều năm xa rời công ty của gia đình, bà đã quyết định quay lại với nghề nghiệp ban đầu của mình và trở thành trợ lý đắc lực cho cha bà khi mới chưa đầy 20 tuổi. Lúc cha bà còn sống, họ đã cùng nhau xây dựng được bảy cửa hiệu giặt là và sau đó đã bán đi sáu cửa hiệu. Sau khi cha bà

qua đời, bà thừa kế cửa hiệu còn lại. Mãi mê theo đuổi các hoài bão khác, bà hiếm khi trực tiếp tham gia điều hành tiệm giặt (một Giám đốc được thuê để vận hành hoạt động hằng ngày của cửa hiệu). Khi gần bước vào tuổi 60, bà đã bán tiệm giặt là cho một gia đình khác và đến bây giờ họ vẫn tiếp tục hiện đại hóa nó và không ngừng tăng doanh thu từ hoạt động kinh doanh này.

## **Kế thừa các công ty gia đình**

Hầu hết những người sáng lập các công ty gia đình đều muốn thế hệ tiếp theo kế thừa và phát triển các doanh nghiệp này, song rất ít người làm được điều đó. Người điều hành Trung tâm Nghiên cứu nguồn lực doanh nghiệp gia đình tại Topeka, Kansas, Anne Francis cho hay:

Chỉ có hơn một phần ba số công ty gia đình tồn tại đến đời thứ hai và chưa tới một nửa trong số này được thế hệ thứ ba kế thừa.

Dù theo truyền thống, người cha sẽ giao phó công ty của mình cho con trai tiếp quản, song xu thế hiện nay thì người được chọn lại là con gái. Năm 2003, một bản báo cáo về các công ty gia đình tại Mỹ do Raymond Institute/MassMutual thực hiện đã kết luận rằng: 34% các công ty gia đình có thể sẽ được điều hành bởi phụ nữ và 52% số công ty tham gia cuộc điều tra có thuê ít nhất một nữ nhân viên. Stacy O'Reilly nói rằng cô và cha mình đều biết Stacy sẽ là người tiếp quản công ty từ cha cô bởi cô có kỹ năng cũng như niềm đam mê đối với công việc đó. Không phải cha cô là một người kỳ lạ khi đưa ra quyết định trên khi công việc diệt côn trùng dường như chỉ dành cho đàn ông, thực ra “ông là một doanh nhân rất thực tế”.

Bố mẹ của Robin Abber, những người thành lập công ty The Four Walls ở Newton, Massachusetts, chuyên thiết kế nội thất và kinh doanh giấy dán tường, cũng có cùng quan điểm rằng cách tốt nhất để duy trì công ty gia đình mình là hướng các cô con gái vào việc đó. Cha mẹ Robin trước đó

chưa có ý định trao quyền điều hành cho cô. Nhưng khi mẹ cô, Sheila, bảo cô làm thay cho một nhân viên vừa gặp tai nạn khi trượt tuyết, Stacy đã nhận lời và chính thức trở thành nhân viên của họ. Bây giờ Robin đã là chủ sở hữu công ty này. Mẹ cô mới qua đời và giờ Robin càng cảm thấy gắn bó với công ty cũng như thấy mình có nghĩa vụ phải tiếp tục phát triển công ty. Cha cô cũng đã nghỉ làm vài năm trước.

Trong cuốn sách *The Daughter Also Rises: How Women Overcome Obstacles and Advance in the Family-Owned Business*, Anne Francis đã chỉ ra rằng con gái thường có những lợi thế nhất định khi cùng làm việc với cha mình, một phần là nhờ đặc tính xã hội. Cô nhấn mạnh: “Trong xã hội, phụ nữ dường như chấp nhận quyền lực từ phía đàn ông, đặc biệt là từ phía cha họ.” Cô giải thích thêm: “Con gái dường như không có nhiều mong muốn “hất cẳng” cha họ ra khỏi công việc kinh doanh như con trai.” Khúm núm trước quyền lực thật tồi tệ, song không phải mọi sự nhượng bộ đều xấu xa.

Mối quan hệ công việc tốt đẹp có thể hình thành giữa cha và con gái khi người con sẵn sàng hợp tác và học hỏi từ cha họ hơn là cạnh tranh, đối chọi. Họ có thể cảm thấy và linh hoạt đáp lại nỗi lo sợ sẽ mất đi sức mạnh và địa vị trong gia đình của người cha, và họ cũng có đủ kiên nhẫn để chờ đợi hơn là “chộp” luôn lấy công ty.

Con gái cũng xuất sắc trong quan hệ với các thành viên lớn tuổi khác của gia đình như mẹ và những người thân khác trong công ty của gia đình.

Công ty gia đình mới thành lập và các “cặp vợ chồng cùng hợp tác”

Không phải ngay từ lúc mới thành lập, các công ty gia đình đã thành danh. Khi bắt đầu, chúng đều có quy mô nhỏ và ẩn chứa các vấn đề bên trong. Chúng chỉ thực sự là “công ty gia đình” khi đã tồn tại đủ lâu để được thừa kế hoặc chuyển giao cho những thành viên khác trong gia đình, những người từng trải và có đủ kinh nghiệm để gánh vác các công ty này.

Anne Francis đã liệt kê ra năm giai đoạn trong “vòng đời của công ty gia đình”:

1. Giai đoạn hình thành
2. Giai đoạn phát triển
3. Giai đoạn chuyển giao
4. Giai đoạn trưởng thành
5. Giai đoạn sụp đổ (tất nhiên cần tránh giai đoạn này).

Thông thường, khi một doanh nhân tìm mua một công ty tư nhân nhỏ, họ sẽ chọn mua một công ty trong giai đoạn chuyển giao hiện đang được sở hữu bởi một ông chủ không tìm được người kế tục. Việc này sẽ chấm dứt sự tồn tại của một “công ty gia đình”, trừ khi người sở hữu mới của công ty cũng tổ chức công ty này theo mô hình doanh nghiệp hộ gia đình. Deborah Moore - nhân viên Mạng lưới Tư vấn Sunbelt, nói với tôi rằng: “Một doanh nhân bình thường mua hoặc bán công ty sau năm tới bảy năm.” Một doanh nghiệp nếu được chuyển giao quá sớm sẽ không tồn tại đủ lâu để mang các đặc tính của công ty gia đình.

Vậy hàng triệu thành viên gia đình đang cùng điều hành các công ty tư nhân thì sao? Ví dụ như mẹ và con gái cùng tham gia kinh doanh bất động sản; cặp vợ chồng cùng sở hữu một nhà hàng; hai chị em mở chung một doanh nghiệp tại nhà. Dù thế nào họ cũng là những công ty gia

đình, chỉ có thiếu những câu chuyện của cha ông để lại. Những khó khăn mà các công ty non trẻ này phải đương

đầu là các vấn đề thông thường trong quan hệ hợp tác. Thậm chí, một công ty gia đình được điều hành bởi các thành viên trong gia đình còn có nhiều vấn đề về hợp tác hơn các công ty khác, và các thành viên công ty cần lên

kế hoạch cẩn thận (có thể là kỹ lưỡng hơn) như các công ty khác để đạt được sự hợp tác thành công.

Đôi khi động lực thúc đẩy các cặp vợ chồng thành lập công ty gia đình là việc chia sẻ gánh nặng tài chính cũng như rủi ro, mặc dù chỉ một người trong số họ thực sự điều hành công việc hàng ngày của công ty. Đôi khi, vợ chồng có quyền sở hữu và quyền kiểm soát công ty như nhau (theo tỷ lệ 50-50). Một số cặp vợ chồng khác cũng quyết định chia sẻ các quyền liên quan tới công ty, song một trong hai sẽ làm Giám đốc điều hành. Tất cả các mô hình này đều đem lại thuận lợi cho vợ (và chồng) khi họ cần một công việc linh hoạt.

Tôi có một người bạn - chồng cô đã thành lập công ty tư vấn công nghệ thông tin cách đây sáu năm. Hai vợ chồng đều sở hữu cổ phần công ty, nhưng chồng cô làm Giám đốc. Cô làm việc cùng chồng trong suốt sáu năm qua, song tần suất và cường độ làm việc của cô phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác: sinh con (cô nghỉ nhiều hơn lúc sinh con và nuôi ba đứa con nhỏ), các sở thích cá nhân và nhu cầu của công việc (cô sẵn sàng bỏ qua mọi thứ khác để giúp đỡ chồng mỗi khi công ty gặp khó khăn và cần hỗ trợ). Sự sắp xếp công việc như thế giúp họ có một công ty phát triển và một gia đình đầm ấm. Nhưng điều quan trọng là cô luôn nói với chồng tất cả những điều cần thiết.

Liệu công ty gia đình có môi trường thân thiện hơn hay không?

Không thể khẳng định chắc chắn rằng các công ty gia

đình có môi trường thân thiện hơn so với các công ty khác hay không. Một vài công ty thì có, một số khác lại không.

Các công ty gia đình tạo ra môi trường làm việc rất phù hợp với phụ nữ (giờ làm việc linh hoạt, làm việc bán thời gian, thời gian nghỉ sinh con nhiều hơn, có vị trí cao hơn). Những ưu điểm có thể không kể hết. Những



đồng nghiệp trong gia đình đều đã biết bạn và nếu bạn có cơ hội để thể hiện mình, họ sẽ biết rõ hơn khả năng của bạn. Ngay khi bạn làm việc ở đó cả ngày, cả tháng hay cả năm thì bạn cũng không sợ bị họ lừa gạt. Những đồng nghiệp trong công ty gia đình sẵn sàng giúp bạn những công việc thường ngày bởi họ là người thân của bạn. Không giống như đồng nghiệp bình thường, họ có thể giúp bạn trông con trong giây lát, đưa con bạn tới trường, hay giúp bạn vượt qua những cơn khủng hoảng.

Tuy nhiên, phần lớn các công ty gia đình đã thành lập từ lâu lại không được như vậy. Một phụ nữ có thể mong muốn được làm việc trong công ty gia đình, song sự hiện diện của cô lại rất ngăn ngại và cơ hội thăng tiến trong công việc của cô bị chèn ép bởi các thế hệ già nua. Bạn cần cân nhắc, lên kế hoạch và thận trọng khi quyết định làm việc trong những công ty như vậy.

Dù công ty gia đình đã được thành lập lâu hay mới thành lập thì các mối quan hệ gia đình cũng khá phức tạp. Tôi đồng ý với lời khuyên của Anne Francis rằng: “Muốn thành công, bạn phải kiên định đến mức tối đa. Chỉ có vậy bạn mới có thể thăng tiến, hay ít ra là không bị mất vị trí vào tay những thành viên khác. Sự cạnh tranh, lòng đố kỵ và những khác biệt không thể hóa giải giữa các thành viên sẽ hủy hoại công ty của gia đình bạn.”

Làm thế nào đánh giá được cơ hội trong một công ty gia đình?

Quyết định gia nhập công ty của chồng hay người thân là một trong những quyết định quan trọng nhất trong đời bạn. Bạn nên tỉnh táo và suy nghĩ thận trọng về điều này. Sau đây là một số lý do chưa hợp lý để gia nhập một công ty gia đình:

- Khi bạn tin bạn sẽ bớt phải chịu áp lực hơn khi làm việc tại đó.
- Bạn hy vọng mình sẽ có nhiều quyền lực hơn so với làm việc ở nơi khác bởi bạn là một thành viên trong gia đình.

- Mong muốn chứng tỏ mình trước cha mẹ (hay bất kỳ

người nào khác là chủ sở hữu công ty).

- Cảm thấy mình chịu ơn, có nghĩa vụ đối với gia đình và bạn cần hoàn thành nghĩa vụ đó.

Một vấn đề đối với làm việc tại các công ty gia đình là họ cần một sự cam kết chắc chắn từ bạn. Bạn sẽ không thể quay lại một khi đã gia nhập công ty — bởi vì bạn đã là một chủ sở hữu trong đó.

Francis khuyên bạn nên tự vấn mình các câu hỏi sau để biết rõ bạn cần công việc và sự nghiệp như thế nào, cũng như hiểu rõ những gì công ty gia đình bạn cần. Nếu các câu trả lời đều phù hợp, bạn có thể gia nhập công ty — nhưng hãy cẩn thận. Hãy tự hỏi:

- Bạn cần gì nhất ở công việc của mình (thử thách, sự ghi nhận của người khác, tiền bạc, sự hào hứng, thỏa mãn hay độ an toàn của công việc...)? Bạn có thể tìm thấy chúng nếu làm việc cho công ty gia đình mình không?
- Bạn đã nói những mong muốn trong sự nghiệp của mình cho những người quản lý trong công ty nghe bao giờ chưa? Nếu có thì họ phản ứng ra sao?
- Tại sao bạn lại có ý định làm việc tại công ty đó? Liệu những người điều hành công ty có biết lý do của bạn?
- Bạn muốn làm việc gì? Bạn có điểm mạnh gì phù hợp với công việc đó? Bạn mong muốn học hỏi được gì và hoàn thành công việc đó như thế nào?
- Sau đó hãy cố gắng trả lời các câu hỏi sau:
- Bạn hiểu đến đâu về công ty gia đình mình?
- Công ty đang gặp phải những vấn đề gì? Cần làm gì

để giải quyết vấn đề đó?

- Tại sao công ty nên thuê bạn? Liệu bạn có phải là người phù hợp nhất cho công việc đó hay không?
- Liệu công ty có cần các kỹ năng của bạn không? Làm cách nào để bạn có thể có những đóng góp tích cực cho công ty?

Có thể có nhiều lý do khác nhau để tham gia vào công ty gia đình. Một mặt có thể đơn thuần là công việc, mặt khác cũng có thể là quyền sở hữu một phần hay toàn bộ công ty. Một số phụ nữ chỉ dùng công ty như bàn đạp để thực hiện các mục đích riêng. Dù thế nào, bạn cũng phải quyết định

điều gì là tốt nhất cho bạn. Sau đó, bạn sẽ phải “đàm phán” để có được điều mình mong muốn.

Đàm phán theo cách chuyên nghiệp, khách quan

Không phải vì bạn có quan hệ với những người ra quyết định trong công ty mà bạn có thể tương tác với họ theo cách vẫn thường làm trong các bữa tiệc Giáng sinh. Ngược lại, bạn cần phải lựa chọn khôn khéo, phải làm việc theo cách chuyên nghiệp như đối với những người mà bạn chưa biết.

Hầu hết các lời khuyên về đàm phán khi mua lại công ty và đánh giá với trách nhiệm cao nhất trong Chương 4 đều có thể áp dụng được khi bạn tiếp quản một công ty gia đình, song bạn cần nhạy cảm hơn. Mặc dù bạn không phải làm việc với nhà môi giới khi mua lại công ty gia đình song bạn vẫn cần lời khuyên từ các chuyên gia (luật sư hoặc các nhà tư vấn). Bạn vẫn nên đánh giá tổng hợp một cách tốt nhất có thể, phỏng vấn người điều hành công ty, lập một bản kế hoạch kinh doanh, bản dự báo tài chính cũng như bản phân tích giá trị công ty và soạn thảo một hợp đồng chuyển nhượng theo cách phù hợp nhất. Thời gian đàm phán cũng là lúc hình dung đến các trường hợp không mong đợi xảy ra, các tình huống xung đột mang tính chất lý thuyết (xem thêm trong Chương 10). Thực hiện tất cả các công việc cần

thiết để đảm bảo tính chuyên nghiệp và trật tự trong việc chuyển giao công ty, bởi bạn sẽ mất đi rất nhiều nếu bạn không làm như vậy — những mối quan hệ quý giá với các thành viên trong gia đình.

# Chương 8: KHI BẠN CHẮC CHẮN MUỐN THÀNH LẬP MỘT CÔNG TY MỚI

Chúng ta đều là thành viên của một câu lạc bộ. Bạn chỉ có thể gia nhập khi bạn thành lập một công ty mới và biến nó thành niềm tự hào của mình. Điểm khởi đầu này cũng chính là canh bạc bạn tự tạo cho mình. Và cũng chỉ bạn mới biết khi nào bạn thành công. - Anita Brattina, *Diary of a Small Business Owner* (Nhật kí của chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ) cuối Chương 4, tôi đã đưa ra một loạt lý do giải thích tại sao một doanh nhân lại quyết định họ sẽ thành lập công ty mới. Họ tự thấy cần theo đuổi giấc mơ của riêng mình, tạo ra “sản phẩm riêng”, hay văn hóa doanh nghiệp riêng. Họ sẽ không có được những điều này nếu mua lại công ty của người khác. Và đối với nhiều người, lý do quan trọng nhất để họ trở thành một doanh nhân là họ muốn trải nghiệm niềm vui và sự tự hào của việc tạo ra một ý tưởng kinh doanh hay một sản phẩm mới. Chương này dành riêng cho những người phụ nữ như vậy.

Trong giai đoạn đầu, tất cả những gì bạn cần biết là những điều sẽ xảy ra khi bạn mới thành lập một công ty. Sau đó, khi bạn đã xác định được lĩnh vực mình tham gia, hãy tham khảo sách báo để có được những kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực đó. Sẽ rất tuyệt vời nếu bạn có bạn bè hoặc người thân đã từng làm việc này, họ sẽ chỉ cho bạn biết những điều cần thiết. Tuy nhiên, họ cũng có thể đã quên những việc thực sự xảy ra trước đó. Công ty họ được thành lập càng lâu thì những gì họ truyền đạt cho bạn sẽ càng ít chính xác hơn.

Để hiểu được những thuận lợi, khó khăn thực sự khi thành lập một công ty, hãy đọc cuốn Nhật ký của người chủ doanh nghiệp nhỏ của Anita Brattina. Đây là cuốn nhật ký được một phụ nữ giữ suốt 11 năm. Cô đã từ bỏ công việc mình không yêu thích dù được trả lương cao để thành lập công ty Direct Response Marketing ở Pittsburgh. Trong cuốn nhật ký này, cô đã thành thực chia sẻ những giây phút thăng trầm trong sự nghiệp cũng như đời tư của mình. Mặc dù những câu chuyện của Direct Response Marketing không hiếm gặp, song lối kể chuyện thì hoàn toàn mới lạ.

Giống như hầu hết các nữ doanh nhân khác, Brattina bắt đầu thành lập công ty với vốn chủ sở hữu cũng như vốn vay từ bên ngoài rất ít. Công ty cô bây giờ cũng đã khá lớn, dù không phải đạt tới mức khổng lồ (doanh thu hàng năm đạt tới trên 1 triệu đôla vào lúc cô hoàn thành cuốn nhật ký) và có khả năng sinh lời cao. Theo Brattina, thu nhập từ công ty chính là nguồn nuôi sống cô (giúp cô thanh toán các khoản vay thế chấp, mua xe, mua đồ ăn, trả hóa đơn điện, nước, điện thoại...). Và đó thực sự là việc tốt khi chính những nhu cầu thiết yếu lại tạo ra động lực cho cô điều hành công ty. Song đôi khi, trong một vài năm hoặc một vài tháng, mọi việc cũng đã tồi tệ bởi vì khó khăn trong các luồng ngân lưu trở thành một vấn đề lớn của công ty.

Và Anita Brattina đã từng phát biểu rằng: “Điều quan trọng hơn những gì tôi sẽ làm trong công ty của mình là những gì tôi sẽ không phải làm tại đó. Tôi không phải làm việc cho người mà tôi không kính phục. Tôi không phải thay đổi công việc của mình bởi mệnh lệnh của người khác, cho dù tôi có đồng ý hay không. Tôi không phải lo lắng về những sự lừa dối. Cuối cùng, tôi có thể làm việc chăm chỉ và nhận được đúng với những nỗ lực mình đã bỏ ra. Thật đơn giản, tôi đã sẵn sàng.” Phải chăng, bạn cũng nghe thấy những câu nói này vắng trong đầu khi đang viết cho mình lá đơn xin thôi việc?

Khi bạn cảm thấy thành lập một công ty là định mệnh của mình

Rất nhiều doanh nhân cảm thấy định mệnh của họ là thành lập một công ty, và sâu trong tâm trí, họ biết rằng mình sẽ không bao giờ thay đổi ý định thành lập công ty bằng việc mua lại hay sáp nhập. Hơn thế, đối với rất nhiều nữ doanh nhân, kinh doanh giống một cuộc phiêu lưu hơn là một đích đến. Họ xác lập điểm xuất phát A và đích đến B cho bản thân, song B không phải bao giờ là lợi nhuận hay những thành công về mặt tài chính. Nó có thể đơn giản chỉ là làm ra thứ gì đó có người muốn mua. Điều này cũng rất tuyệt vời. Và đối với nhiều phụ nữ, điểm mấu chốt là họ thể hiện được mình trước khách hàng và những người khác ở thế giới bên ngoài.

Sau khi phỏng vấn cũng như làm việc với rất nhiều nữ doanh nhân - những người đã tự lập ra các công ty cho riêng mình, tôi chắc chắn rằng nhiều người trong số họ không phải là những người có tài quản lý thiên bẩm hay những người sinh ra để kinh doanh. Đơn giản, họ chỉ yêu thích một sản phẩm hay dịch vụ nào đó như thời trang, thực phẩm cho trẻ em, chiếu ngồi thiền Yoga hay dịch vụ giáo dục. Họ trở thành doanh nhân một cách rất ngẫu nhiên và họ sẵn sàng chấp nhận rủi ro có lẽ là vì họ không biết được tất cả những gì có thể xảy đến. Trớ trêu thay, đôi khi những điều này lại chính là nguyên nhân đưa họ tới thành công.

Ngược lại, những phụ nữ có tài quản lý hoặc kinh doanh đôi khi lại rơi vào tình trạng mất khả năng phân tích. Họ bị ám ảnh bởi những rủi ro có thể gặp phải và họ cố phân tích đến khi bị rối tung lên và không thể lao vào thương trường nữa. Nhiều người trở nên “nhạy cảm với rủi ro” tới mức không dám tự mình thành lập một công ty. Một vấn đề nữa mà những người này gặp phải là trong họ không hội tụ đủ niềm đam mê và sự gan dạ như những người “không thuộc về kinh doanh” kia có được. Và ngược lại, vấn đề của những người “đủ đam mê” chính là họ cần có thêm những kiến thức về kinh doanh.

Một trong những mục tiêu của cuốn sách này là truyền những ý tưởng về việc học hỏi khả năng phân tích, kinh doanh cho những người “không

thuộc về kinh doanh” nhưng đầy trí sáng tạo, nhưng đồng thời cũng tăng thêm niềm đam mê cho những “nhà phân tích”. Tại sao lại vậy? Câu trả lời là vì nếu bạn muốn thành lập một công ty và phát triển nó đủ lớn để có thể nuôi sống gia đình bạn, bạn cần cả hai phẩm chất đó. Chương này được viết nhằm bảo đảm rằng bạn có một điểm khởi đầu đúng đắn.

Hãy chắc chắn rằng bạn thực sự muốn làm việc trong công ty của mình

Khi bạn có ý tưởng kinh doanh, hãy thử tìm cách kiểm tra nhanh nhất xem liệu bạn có đích thực muốn làm những gì bạn nghĩ rằng mình muốn không. Hãy nhớ lại ví dụ thành công của Madelyn Yucht ở Chương 4, mua lại một công ty chuyên về dịch vụ nhân sự. Hãy nhớ lại cách cô ấy dành một ngày thử làm việc khác (tại một spa) để giúp cô có thể chắc chắn kết luận rằng mình muốn làm việc trong lĩnh vực dịch vụ. Điều mà tôi chưa đề cập tới tại Chương 4 là Madelyn đã có một cuộc kiểm tra khắc nghiệt để biết xem mình thực sự muốn làm việc gì.

Vài năm trước đó, cô đã quyết định cùng Judy, bạn cô, thành lập một công ty. Đó là vào khoảng giữa thập niên 1980, khi ngành công nghiệp máy tính cá nhân bắt đầu bùng nổ. Madelyn và Judy đã nhận thấy cơ hội lớn từ xu thế này và họ dự định mở một cửa hàng kinh doanh máy vi tính. Trong vòng một năm, cả hai vừa làm nghề cũ vừa tiến hành công việc điều tra thị trường. Họ tìm kiếm địa điểm kinh doanh thích hợp, phân tích lợi nhuận cận biên. Sau đó, nhận được lời khuyên từ chồng (chồng của họ đều là các doanh nhân), hai cô đã tiến hành phỏng vấn chủ sở hữu của 15 cửa hàng máy tính khác nhau (những cửa hàng cách xa nhau để đảm bảo không phải là đối thủ cạnh tranh của nhau) để biết được chìa khóa thành công của họ.

Họ nhanh chóng nhận ra rằng những người thành công trong lĩnh vực kinh doanh này chia làm hai nhóm: (1) những chuyên gia tin học, những người sử dụng chuyên môn của mình để tạo ra những giá trị gia tăng cho sản phẩm, (2) những chuyên gia marketing thành thạo nghệ thuật bán hàng. Tất cả các chủ cửa hàng đó đều không giống với Madelyn hay Judy (“ngây thơ



và không có khả năng tạo giá trị tăng thêm”, như Madelyn tự thừa nhận). Điều đó làm các cô nhận ra rằng mình không phù hợp với công việc kinh doanh máy tính này.

Nhưng bài học đã khiến hai cô gái thực sự tinh ngộ xuất phát từ cuộc phỏng vấn thứ 15 với một chủ cửa hàng thành đạt. Ông nói với hai cô: “Trước khi các cô bắt tay vào làm việc này, hãy dành một ngày trọn vẹn ở công ty tôi và quan sát xem sẽ phải làm những việc gì để có thể điều hành thành công một cửa hàng máy tính.” Và Madelyn cùng với Judy đã có một ngày ở đó, từ 8 giờ sáng tới tận 9 giờ tối. Tối hôm đó, sau khi ra khỏi cửa hàng, hai cô nói với nhau: “Đúng là địa ngục! Với lịch làm việc như vậy thì chắc chắn phải là sống nữa!” Cuối cùng, sau đúng một năm tìm hiểu thị trường, họ chỉ cần một ngày để từ bỏ ý định của mình.

Họ đã có thể tự cười chính mình và cũng đã học được vô số điều từ những trải nghiệm đó. Có người đã từng nói với họ: “Quy luật của các công ty nhỏ là: Hãy bán những gì chúng ta có!” Bởi vì đã có rất nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực máy tính cá nhân, hai cô trở thành các tư vấn viên cho các công ty máy tính nhỏ. Họ cùng làm việc với nhau sáu năm trước khi Madelyn cảm thấy công việc đó quá phức tạp và cô không còn hứng thú với nó nữa. Còn về phần mình, Judy tiếp tục theo đuổi sự nghiệp này thêm 10 năm nữa.

Hãy làm việc một cách khôn ngoan: Thu hẹp danh sách các sản phẩm và dịch vụ

Anita Brattina sống trong môi trường kinh doanh. Cô thiết tha với công ty của mình và đã xây dựng nó thành một công ty lớn. Nhưng phải mất bao lâu để công ty này có được doanh thu hàng năm đạt tới con số 1 triệu đôla? Mười một năm. Cô đã phải làm việc nỗ lực đến thế nào? Cô thừa nhận rằng trong năm thứ hai điều hành công ty, cô làm việc 65 giờ mỗi tuần và không nghỉ ngày nào trong tuần cả. Tận tới năm thứ bảy cô mới tự hứa rằng: “Sẽ không còn những ngày làm việc 16 tiếng nữa”. Phải chăng cô không phải

chăm sóc gia đình? Cô đã có một người chồng luôn biết động viên, giúp đỡ cô và mặc dù hiện tại cô có bốn đứa con song trong suốt 10 năm đầu tiên trong sự nghiệp kinh doanh cô đã không sinh con. Thực sự 10 năm đó là khoảng thời gian cô đã làm việc cật lực để phát triển công ty của mình.

Rất nhiều người trong số chúng ta không nghĩ rằng mình sẽ phải mất tới 10 năm để rút ra những bài học cơ bản cho bản thân như cách mà Brattina đã làm. Và đó cũng chính là lý do tại sao trong cuốn nhật ký của mình, Brattina đã có tới 54 bài viết về “bài học kinh nghiệm” để giúp những người phụ nữ khác không mắc phải sai lầm của cô, để khuyên họ làm việc khôn ngoan hơn và biết tiết kiệm thời gian quý báu của mình.

Một trong những bài học vô cùng quan trọng mà Brattina rút ra là hãy thu hẹp danh sách những sản phẩm và dịch vụ lại. Cô kể lại rằng ngay sau khi bỏ việc để mở công ty tại nhà, cô đã gia nhập một lớp học về hoạch định kế hoạch kinh doanh cho công ty mới thành lập. Nhưng sau đó, trong cuốn nhật ký của mình, cô đã viết:

Sau năm hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh, tôi nhìn lại bản kế hoạch đầu tiên của mình và thấy thật phí phạm thời gian... Và đây mới là những điều tôi mong muốn giáo viên đã dạy cho mình: Chính xác thì bạn sẽ hoạt động trong lĩnh vực nào? Tôi phát hiện ra rằng hầu hết những doanh nhân không thành công đều không thể phát biểu chính xác rằng mình sẽ kinh doanh trong lĩnh vực gì mà không kèm theo một loạt những lời giải thích dài lê thê... Thay vì một kế hoạch, những gì tôi thực sự cần là cách thức để tôi thu hẹp danh sách các dịch vụ, các sản phẩm mà mình muốn cung ứng và những lời hướng dẫn giúp tôi có thể định giá sản phẩm của mình. Tôi ước rằng giáo viên đã dạy tôi rằng cần bán bao nhiêu sản phẩm giá 350 đôla để thu về lợi nhuận 100.000 đôla, và sau đó dạy làm cách nào để kiếm được 100.000 đôla khi bán các sản phẩm giá 10.000 đôla.

Bảng thống kê sau được tôi dựng lại từ những thông tin Brattina chia sẻ khi bắt đầu các chương trong nhật ký của cô. Chúng ta hãy cùng xem phải mất

bao lâu để cô đạt tới con số 1 triệu đôla doanh số hàng năm, xem cô đã thuê bao nhiêu nhân viên trong khoảng thời gian đó. Và bạn có thể nhận thấy một điều từ những con số này: Rất nhiều người phải làm việc vất vả nhưng lại chẳng giàu có (Hừm, bạn sẽ sẵn sàng làm việc ngoài giờ mà không được trả thêm lương trong bao lâu, đặc biệt là khi bạn có những nhiệm vụ khác cũng cần phải thực hiện...?)

Vòng đời của công ty Direct Response Marketing được tổng hợp từ cuốn Diary of a Small Business Owner (Nhật ký của chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ)

Năm	Doanh thu trung bình từ một thương vụ (đôla)	Doanh thu trung bình tháng (đôla)	Doanh thu trung bình năm (đôla)	Số nhân viên	Dịch vụ hoạt động
1	350	n/a	n/a	0	M, DM, TM-C
2	800	10.000	100.000	2	DM, M-C, DS
3	1.000	18.000	220.000	7 (hầu hết P/T)	DM, DS, TM-C, M-C, ML
4	1.000	20.000	240.000	5 (hầu hết P/T)	DM, DS, TM-C, ML, TM
5	2.500	20.000	260.000	12 (hầu hết P/T)	DM, TM, TM-C, DS, ML
6	2.500	20.000	270.000	12 (hầu hết P/T); 8 người bỏ việc vào cuối năm.	TM, DM, ML
7	3.500	30.000	370.000	12 (hầu hết P/T, thuê lại)	TM, DM, Me, A, DS, PR
8	5.000	40.000	480.000	20 (hầu hết là nhân viên marketing điện thoại làm P/T)	TM, DM
9	5.000	45.000	550.000	30	TM
10	7.500	60.000	750.000	35	TM, DM
11	10.000	90.000	1.100.000	40 và 20 nhân viên tạm thời.	TM, nghiên cứu thị trường điện thoại, gây vốn.

Các ký hiệu: M: marketing, DM: gửi thư trực tiếp (direct mail), TM: marketing bằng điện thoại (telemarketing), DS: dịch vụ thiết kế (design service), ML: hộp thư chung (mailing list), C: tư vấn (consulting), Me: truyền thông (media), A: quảng cáo (advertising), PR: quan hệ cộng đồng (public relations), PT: làm việc bán thời gian (part time).

Bây giờ hãy chú ý tới cột ngoài cùng, bên phải. Bạn để ý số lượng dịch vụ cung ứng của Direct Response Marketing ngày càng giảm cho tới khi công ty tập trung chủ yếu vào sản phẩm tối ưu của mình: marketing bằng điện thoại (telemarketing). Và chỉ khi công ty tập trung vào luồng dịch vụ này, nó mới thực sự phát triển. Hãy nhớ: tập trung, tập trung và tập trung.

Liệu Brattina có thể đạt tới thành công nhanh hơn không? Cô kể lại rằng vào năm thứ mười điều hành công ty, trong một cuộc mít tinh, cô đã gặp lại một người bạn cũ tên Jim - người đã dạy cô tất cả những điều cơ bản nhất về dịch vụ marketing bằng điện thoại 10 năm trước. Cô và Jim đã thành lập hai công ty marketing bằng điện thoại vào cùng thời

điểm. Trong khi công ty của Jim đạt doanh số 15 triệu đôla, có 1.200 nhân viên, hoạt động tại 20 bang trên toàn nước Mỹ thì công ty của Anita mới chỉ có 40 nhân viên và mới chỉ vừa đạt tới mốc 1 triệu đôla về doanh thu. Khi công ty mới thành lập, Jim cũng đã từng vật lộn với khó khăn khi phân tán nguồn lực cho quá nhiều dịch vụ, song anh cần ít thời gian hơn Anita để ngộ ra điều này. Anita nhấn mạnh rằng: “Jim R. rút ra kinh nghiệm rằng một dịch vụ cho một thị trường là cách tốt nhất để phát triển công ty.” Chẳng lẽ bạn không muốn mình được như Jim, chẳng lẽ bạn không muốn công ty mình lớn mạnh và chắc chắn cũng không ai chối cãi rằng mình không muốn mất tới 11 năm để đạt tới con số 1 triệu đôla (hay thậm chí là 2, 3 triệu).

Giảm bớt sự phụ thuộc của công ty vào người sáng lập

Điều gì sẽ xảy ra khi một công ty nhỏ luôn chỉ được điều hành bởi người sáng lập nó? Nếu người sáng lập công ty không còn nữa thì công ty sẽ tồn tại thêm được bao lâu? Câu trả lời ngắn gọn cho các câu hỏi trên là một công ty như vậy chẳng tồn tại được lâu. Vì thế, hãy ngăn chặn hiện tượng này xảy ra. Phụ thuộc quá nhiều vào người sáng lập là điều tồi tệ đối với bất kỳ công ty nhỏ nào. Tuy nhiên, mọi người lại rất khó nhận ra hay tự thừa nhận rằng công ty đang hoàn toàn gắn chặt vào họ. Tại sao lại vậy?

Bởi như vậy sẽ dễ dàng hơn cho họ và bởi như vậy sẽ khiến họ thấy nâng cao được cái tôi của bản thân (hãy thừa nhận điều này!).

Dù bạn dành tình cảm thế nào cho ý tưởng kinh doanh của mình đi chăng nữa, dù bạn muốn gắn bó với nó thế nào đi chăng nữa thì bạn cũng phải tự nhắc nhở mình rằng công ty của bạn cũng là một thực thể có đời sống riêng. Nó sẽ chẳng bao giờ lớn mạnh hay có giá trị khi chỉ mình bạn là người có kỹ năng điều hành, hay bạn luôn giữ cho riêng mình các mối quan hệ với khách hàng, luôn giữ những ý tưởng trong đầu mà không chịu tiết lộ. Bạn cần biết giao phó công việc và điều đáng quan tâm là tạo ra doanh thu cho công ty (điều mà bạn không thể làm được khi đang phải bận tâm vào công việc khác).

Rất nhiều phụ nữ sáng tạo và có tầm nhìn xa trông rộng phù hợp với việc xây dựng một công ty mới. Một vài người trong số họ thậm chí còn tạo được thương hiệu cho sản phẩm dựa trên tên tuổi của chính mình. Điều này rất tốt, rất tuyệt vời — song những người khôn ngoan sẽ thuê người có đủ khả năng để thực hiện ý tưởng, tầm nhìn của họ và điều hành những công việc hàng ngày của công ty.

## **HÌNH MẪU VỀ VIỆC THÀNH LẬP CÔNG TY MỚI**

Công ty Hadley Pollet và người sáng Lập: Hadley Pollet

Nếu bạn là một tín đồ thời trang, hẳn bạn sẽ không thể không biết tới những chiếc thắt lưng vải nhiều màu sắc với chiếc khóa đôi mồi mang thương hiệu Hadley Pollet. Sản phẩm nổi tiếng này đã được rất nhiều nhà thiết kế bắt chước (xin không nhắc tới vấn đề sở hữu trí tuệ). Điều này cuối cùng cũng chỉ tốn thêm tài năng của Hadley Pollet.

Không ngạc nhiên khi Hadley Pollet là một phụ nữ. Khi cô còn học tại trường thiết kế thời trang Rhode Island, bạn cùng lớp đã tán dương rằng tên cô sinh ra là dành cho ngành thiết kế, bởi tính cân xứng trong sáu chữ cái ở

cả tên và họ cô. Cô cũng đã xây dựng một logo để đặt lên các sản phẩm dệt của mình khiến bất kỳ người nào thấy đều biết rằng: “Ồ, đó là Hadley Pollet.” Song Hadley đã nói với tôi rằng thương hiệu và tên tuổi công ty hoàn toàn tách biệt với cá nhân cô, dù cô là Giám đốc điều hành của nó. Cô cho hay các thiết kế của cô đều thay đổi dựa trên “tính chính trị xã hội” của thời trang. Nói cách khác, cô muốn chứng minh rằng thiết kế là dựa trên sự giao cảm với con người chứ không hề tuân theo ý tưởng của cá nhân cô.

Công ty đạt được doanh thu 2,6 triệu đôla sau đúng ba năm hoạt động. So với mặt bằng chung của các nữ doanh nhân thì đây có thể coi là một bước đi nhanh chóng. Hadley, người phụ nữ trẻ và chưa lập gia đình, có thể làm việc hàng giờ liên tục trong suốt những năm đầu công ty thành lập. Và cô thừa nhận rằng mình đã không thể xây dựng một công ty như vậy nếu như có một đứa trẻ trong nhà. Thực ra, công ty đã chiếm chỗ trong căn nhà của cô trong suốt ba năm (nơi các nhân viên tới làm việc) cho tới khi cô thuê một văn phòng tại Cambridge, Massachusetts vào đầu năm thứ tư.

Phong cách và sự uyên thâm trong kinh doanh mà Pollet chia sẻ với tôi là sự hòa trộn độc đáo giữa triết lý cá nhân và các bài học rút ra từ thực tế. Cô cho rằng mấu chốt trong thành công của cô đến từ “sự kết hợp giữa bán cầu não trái và phải”. Đó là nền tảng kiến thức kinh doanh (marketing và quan hệ cộng đồng), khả năng thiết kế (bằng thiết kế của RISD và tài năng bẩm sinh) và các kiến thức trong ngành khi cô còn làm cho công ty quảng cáo. Doanh nghiệp này có một bộ phận chuyên về các sản phẩm vải dệt) cũng đã giúp cô có được sự kết hợp giữa khả năng phân tích và niềm đam mê. Khi bạn đọc những lời khuyên mà cô chia sẻ với tôi trong cuộc phỏng vấn, bạn cũng sẽ thấy sự hòa hợp này.

- **Nâng cao động lực.** Pollet tin rằng đối với các công ty nhỏ, động lực cần chảy theo một hướng đúng. Khái niệm “động lực” được cô rút ra từ những bài tập yoga của mình. Cô đánh giá nhân viên và đối tác dựa trên kỳ vọng về ảnh hưởng của họ tới động lực trong công ty. Cô nhận xét: “Khi động

lực đúng, mọi việc cũng đi đúng hướng.” Các thiết kế của cô cũng thể hiện chắc chắn sự hài hòa của một động lực kỳ lạ.

- Thời trang cũng là sản xuất. Pollet lưu ý chúng ta rằng: “Mọi người thường cho rằng thời trang là một vẻ đẹp rực rỡ, thực ra không hề có một vẻ đẹp nào cả. Công việc này cũng là một ngành sản xuất.” Công ty cô là một doanh nghiệp may mặc hoạt động trên toàn thế giới. Và việc đi công tác, giám sát các nhà máy thì mệt nhọc chứ không “hấp dẫn” gì.
- Đứng trên quan điểm của công ty lớn. Pollet cho rằng không thể để các công ty lớn qua mặt trên mọi lĩnh vực chỉ vì công ty mình có quy mô nhỏ. Cô nói: “Bạn cần phải rất cứng rắn – đừng xem nhẹ chính mình.” Trong ngành công nghiệp thiết kế thời trang khắc nghiệt, tổng lợi tức là rất nhỏ. Cô quyết định bán hàng cùng một giá cho tất cả các siêu thị hàng hiệu, dù lớn hay nhỏ. Cô tin rằng làm vậy sẽ tránh được xung đột và đổ kỵ giữa các khách hàng về giá cũng như chiết khấu. Cô vẫn luôn điều hành công ty theo quan điểm này và chỉ bắt đầu bán hàng cho các siêu thị hàng hiệu từ năm thứ tư. Cuối cùng họ cũng tìm đến cô và trả mức giá chuẩn cho các mặt hàng công ty sản xuất.
- Không ngừng đổi mới bản thân. Pollet thừa nhận rằng làm người đi đầu rất khó. Cô đã bắt đầu một xu thế mới từ sản phẩm thắt lưng của mình và sau đó bị sao chép bởi những nhà thiết kế khác. Cô cho rằng, để có thể thành công trên thương trường “bạn cần phải luôn thay đổi, giống như Madonna vậy”. Bài học này đặc biệt hữu ích khi bạn thâm nhập thị trường mới hay vừa tạo ra sản phẩm mới – một ngày nào đó, sự cạnh tranh sẽ trở thành một vấn đề nan giải và bạn phải tìm cách xử lý ngay lập tức.
- Thoát dần khỏi những vấn đề thông thường xảy ra hàng ngày của công ty. Giống như các doanh nhân thành công khác, Pollet nói rằng cô luôn cố gắng thoát khỏi những quyết định nhỏ nhặt hàng ngày. Như vậy, công ty sẽ ít phụ thuộc vào cô hơn. Khi được hỏi tại sao, cô trả lời: “Bởi đó là một thói quen kinh doanh tốt”.

- Luồng tiền là một vấn đề lớn. Hadley đã học được cách quản lý tài chính từ công việc của mình. Cô khuyên rằng bạn cần phải kiểm soát tốt các luồng tiền, dù bạn có đang thuê ai làm quản lý chẳng nữa, bởi “không ai hiểu công ty bằng chính bạn”. Cô đã không đoán trước được việc này và cũng không ai cảnh báo cô điều đó. Bây giờ, Hadley đã rút ra bài học là cần: “không ngừng theo dõi các hóa đơn” và cô sẽ “luôn quan tâm chặt chẽ tới vấn đề tài chính”. Cô nói rằng, đối với nhiều phụ nữ, bàn luận về tiền bạc là vấn đề nhạy cảm bởi họ cũng không thực sự am hiểu nó – “song không vì thế mà chúng ta không học hỏi kiến thức về vấn đề này.”

Vai trò của người chủ: Bán hàng, bán hàng và bán hàng nhiều hơn nữa

Ngày 30 tháng 9 trong năm thứ hai điều hành Direct Response Marketing, Anita Brattina đã viết: “Tiền, tiền và tiền. Mình đã dành 99% năng lượng để lo lắng chuyện tiền nong, lo lắng bởi có quá ít. Giải pháp: Dành toàn bộ thời gian của mình cho việc bán hàng. Mình không thể trông đợi vào những nhân viên kinh doanh thiếu kinh nghiệm được nữa.”

Khi bạn thành lập công ty mới, bạn sẽ sớm nhận ra rằng dù sản phẩm, dịch vụ của bạn có tốt đến đâu thì cách duy nhất giúp bạn có thể thanh toán được chi phí đầu vào để công ty có thể tiếp tục hoạt động vẫn luôn là bán hàng, bán hàng và bán hàng. Nếu bạn có thể tự tin nghĩ rằng mình là nữ nhân viên kinh doanh giỏi thì thật tuyệt vời. Còn nếu bạn cảm thấy mình không có năng khiếu trong lĩnh vực bán hàng, bạn nên suy ngẫm lại định hướng kinh doanh của mình.

Nhưng như đã nói, bạn cũng không nên tự nhận hết công việc về mình. Hãy tìm ra cách xây dựng đội ngũ nhân viên kinh doanh phù hợp với đặc tính của sản phẩm và lĩnh vực hoạt động. Có thể các nhân viên làm việc đủ giờ, làm việc bán thời gian, hay cũng có thể chỉ là nhân viên làm theo hợp đồng ủy thác, nhận tiền hoa hồng. Hy vọng bạn sẽ tìm thấy những người phụ nữ có đủ kỹ năng, thông minh, hoạt bát, đang cần làm việc bán thời gian để kiếm thêm thu nhập.



Nhằm thu được kết quả tốt và có được những nhân viên thiết tha với công việc, tôi khuyên bạn nên sử dụng hình thức lương khuyến khích lao động: một mức lương cơ bản thấp cộng với mức hoa hồng theo doanh số bán hàng. (Tất nhiên, hình thức này chỉ được áp dụng nếu bạn có đủ khả năng tài chính để đáp ứng.) Đặt ra một chỉ tiêu cho nhân viên kinh doanh — có thể là doanh thu bằng 10 lần tiền lương hàng tháng của họ. Nếu họ không hoàn thành đúng thời hạn (ba tháng chẳng hạn), bạn có thể cắt lương cơ bản của họ (hoặc ghi nợ để trừ vào tiền hoa hồng các tháng sau.) Khi quy định điều khoản hoa hồng trong hợp đồng, bạn cũng cần lưu ý hoa hồng được tính theo tỷ lệ phần trăm doanh thu hay lợi nhuận, cũng như quy định rõ mức hoa hồng sao cho phù hợp mặt bằng chung cũng như phù hợp với công ty của bạn (tất nhiên cũng không thể quên các điều khoản về lợi nhuận hoặc thua lỗ).

Một chủ sở hữu công ty mà tôi từng làm việc cùng đã có lần trả cho nhân viên kinh doanh tốt nhất của mình mức hoa hồng 80% tính trên số tiền công nghĩ là lợi nhuận. Rất lâu sau đó, cô mới nhận ra rằng đó mới là tổng lợi nhuận thuần và khi khấu trừ các chi phí khác thì thực tế là cô đã thu về một khoản lỗ từ nhân viên bán hàng đó. Không chỉ vậy, đôi khi cô còn trả tiền hoa hồng trước khi thu được tiền từ phía khách hàng. Đây cũng là điều không thể chấp nhận được.

Trong nỗ lực nhằm nhanh chóng phát triển công ty của mình, bạn không nên chỉ nhìn vào con số tăng trưởng của doanh thu. Đó là một sai lầm. Nếu công ty có doanh thu lên tới triệu đôla song lại chỉ mang về cho bạn mức thu nhập đủ sống thì cũng chẳng vui vẻ gì. Nếu một ngày nào

đó bạn bán công ty đi, yếu tố quan trọng nhất cấu thành mức giá chính là lợi nhuận và các luồng tiền chứ không phải là tổng doanh thu.

Chuyên nghiệp hóa với việc áp dụng công nghệ hiện đại

Trong kỷ nguyên của công nghệ và kỹ thuật hiện nay, không thể thiếu được việc áp dụng các phần mềm giá rẻ, tiện ích đang thịnh hành để chuyên nghiệp hóa công ty của bạn ngay từ lúc mới thành lập. Tôi đã gặp rất nhiều doanh nhân, những người phải vật lộn nhằm hiện đại hóa công ty của mình trước khi những công cụ này xuất hiện. Không thành công, họ đành bán công ty đi. Tôi có thể thông cảm với những doanh nhân này, nhưng đối với cá nhân mình, tôi thấy thật thú vị khi những người mua sau đó lại có được các công nghệ mới, khiến việc điều hành công ty trở nên dễ dàng hơn. Và tôi cũng hết kiên nhẫn với những ai thành lập công ty trong thời buổi ngày nay mà lại không trang bị máy tính, công nghệ thông tin... ngay từ đầu. Việc đó rất đơn giản!

- Mua một phần mềm kế toán và dành thời gian để nghiên cứu nó. Đừng nên suy nghĩ rằng Excel là đủ để theo dõi hoạt động tài chính của công ty bạn. Hãy sử dụng một phần mềm phù hợp với công ty nhỏ, và nếu bạn có yêu cầu gì về các tài khoản hay hóa đơn, hãy xin vài lời khuyên trước đó. Hãy tự học cách sử dụng các phần mềm ngay cả khi sau này bạn sẽ thuê một nhân viên chuyên nghiệp.
- Sử dụng máy tính để hạch toán hóa đơn, các khoản phải thu, phải trả. Hãy quản lý lợi nhuận và thua lỗ (profit and loss — P&L) bằng máy tính. Hoạch định hóa đơn, các khoản phải trả (A/P), các khoản phải thu (A/R) trên máy tính, nhờ đó bạn có thể lưu giữ

được các hóa đơn điện tử lâu dài và cũng không bị ngập đầu với một đống giấy trong phòng làm việc. Hãy in hóa đơn của bạn theo mẫu chuyên nghiệp.

- Thuê ngoài trong việc tính toán bảng lương. Ngay cả khi bạn chỉ có hai hay ba nhân viên thì đây cũng là việc đáng làm. Khi là chủ sở hữu một doanh nghiệp nhỏ, bạn sẽ không muốn đau đầu bởi những vấn đề pháp lý liên quan tới tính toán và thuế thu nhập hay các nghĩa vụ khác liên quan.

- Xây dựng trang web. Đây là cách nhanh và chắc chắn nhất để công ty của bạn xuất hiện một cách chuyên nghiệp ngay từ đầu. Nếu bạn sẵn sàng sử dụng công cụ và mẫu có sẵn, bạn sẽ không phải chi một khoản lớn cho việc thiết kế trang web. Dịch vụ trọn gói bao gồm tên miền, địa chỉ e-mail, không gian lưu trữ trên mạng, các công cụ xây dựng trang web, công cụ tìm kiếm, dịch vụ chăm sóc khách hàng 24/7, hay thậm chí là cả các công cụ thương mại điện tử, có giá chỉ từ 9 đến 30 đôla một tháng.

- In danh thiếp và văn phòng phẩm. Làm việc này sớm nhất có thể. Bạn sẽ không thể biết bạn sẽ gặp ai, ai sẽ là khách hàng, nhà cung cấp hay luật sư của bạn. Nếu bạn cần các mẫu trang trí chuyên nghiệp, bạn có thể nghĩ tới các trung tâm cung cấp dịch vụ văn phòng tại địa phương. Các trung tâm này sẽ chỉ yêu cầu bạn thanh toán cho các dịch vụ và tiện ích mà bạn sử dụng, ví dụ như văn phòng công ty, phòng họp, dịch vụ chuyển phát, máy móc văn phòng hay dịch vụ voice mail. Ngay cả khi chỉ có mình bạn nói chuyện điện thoại, một hệ thống voice mail tốt cũng sẽ khiến bạn cảm thấy mình như một người không lồ (hãy thử [www.angle.com](http://www.angle.com)).

- Lập thẻ tín dụng riêng cho công ty và hãy chấp nhận thanh toán bằng thẻ tín dụng của khách hàng. Một quy luật quý báu trong kinh doanh mà bạn cần biết ngay từ đầu là đừng bao giờ trộn lẫn những vấn đề tài chính của cá nhân với tài chính của công ty. Không chỉ vì các nhà cung cấp tín dụng không muốn có sự rắc rối này mà còn vì nó sẽ gây ra những rắc rối không cần thiết trong hạch toán sổ sách. Hãy làm một thẻ tín dụng riêng cho bạn và một thẻ khác cho công ty. Thêm vào đó, hãy biết chấp nhận việc thanh toán bằng thẻ tín dụng từ khách hàng. Rất nhiều nhà kinh doanh đã nhận ra rằng việc thu tiền trước sẽ tránh khỏi những tranh chấp sau này với khách hàng.

- Kiểm tra giá trị công ty hàng năm. Hãy nắm bắt được giá trị thực sự của công ty thông qua việc tiến hành các cuộc kiểm tra định kỳ hàng năm. Khi công ty mới bắt đầu hoạt động, bạn có thể không đủ khả năng tài chính để

thực hiện cuộc kiểm tra này, song bạn vẫn có thể tự học những quy tắc thực nghiệm được áp dụng trong lĩnh vực hoạt động của mình, và từ đó bạn có thể thực hiện các phép tính đơn giản để ước lượng giá trị công ty mình. Hãy lập ra một file excel và cập nhật thông tin mỗi năm vào đó.

Tìm kiếm lời khuyên từ các chuyên gia và những người thầy thông thái

Chúng ta không chỉ tìm thấy các công nghệ hiện đại giá rẻ từ Internet mà còn có cả rất nhiều lời khuyên bổ ích. Tôi phát hiện ra một trang web chứa đựng rất nhiều lời khuyên thông thái dành cho các chủ doanh nghiệp nhỏ. Đó là All Business: Champions of Small Business ([www.allbusiness.com](http://www.allbusiness.com)). Truy cập vào trang web này, không những bạn có thể tìm thấy câu trả lời thích đáng cho những câu hỏi của mình mà bạn còn có thể tải về rất nhiều mẫu văn bản pháp luật cần thiết (nếu bạn tìm kiếm những mẫu miễn phí, hãy thử vào trang [www.freebusinessform.com](http://www.freebusinessform.com)). Bằng cách này hay cách khác, hãy tự luyện khả năng soạn thảo các mẫu văn bản pháp luật. Điều này sẽ giúp ích bạn rất nhiều khi bắt đầu hoạt động kinh doanh, song nó vẫn không thể thế chỗ hoàn toàn những lời khuyên từ các chuyên gia.

Ít nhất, bạn cần một luật sư và một kế toán, và có thể thêm một nhân viên ngân hàng. Nếu thấy cần thiết, bạn cũng nên cân nhắc việc thuê một nhân viên trông coi sổ sách, các chuyên gia về bảo hiểm và nguồn nhân lực. Người khác giới thiệu có lẽ là cách tốt nhất để tìm ra một người tư vấn thích hợp. Hãy phỏng vấn các ứng viên thật kỹ, hãy chắc rằng bạn đã hỏi họ về lĩnh vực chuyên môn. Tầm cỡ công ty họ làm việc? Lĩnh vực kinh doanh là gì? Sự phù hợp là rất quan trọng bởi chỉ có những người phù hợp mới có thể mang đến cho bạn những lời khuyên nhanh và chính xác, mặc dù mức lương của họ có lẽ không hề thấp.

Đôi khi, những nhà tư vấn giỏi có thể trở thành những người thầy tuyệt vời của bạn, và tất cả những người phụ nữ tôi phỏng vấn đều đồng ý về giá trị của những lời tư vấn hữu ích. Julie Hellwich là ví dụ điển hình về việc này

và sản phẩm của công ty cô đã trở thành một phần trọng tâm trong cuốn sách này.

## **HÌNH MẪU VỀ VIỆC THÀNH LẬP CÔNG TY MỚI**

Vị thế mới và người thầy của nhãn hiệu Smart Women

Julie Hellwich có thể đã phải vật lộn điều hành một công ty yếu kém suốt đời nếu không có sự giúp đỡ của các nữ luật sư đến từ Oppenheimer, Wolff & Donnelly ở Minneapolis. Các sản phẩm mang thương hiệu “Smart Women” và “Good Guys” của công ty đã bị hàng loạt các công ty khác trên nước Mỹ bắt chước. Chính vì vậy, cô đã tìm đến Erika Koster một luật sư chuyên bảo vệ nhãn hiệu. Erika đến với hai nữ luật sư khác cùng công ty, trong đó có một người đã có thâm niên trong nghề. Không chỉ giúp Julie chống lại được sự xâm phạm nhãn hiệu, họ còn giới thiệu cho cô một Giám đốc điều hành của một công ty khác, người đã giúp cô học được cách lên kế hoạch kinh doanh và đã trở thành người thầy của cô. Đối với Julie, người ban đầu chỉ “tình cờ là một doanh nhân” song lại lấy đó là nghề nghiệp kiếm sống của mình, thì ông đúng là một thiên thần mà thượng đế ban cho cô. Cô đã tìm được những hướng dẫn tận tình về kinh doanh và tài chính, đó là còn chưa kể đến những động lực ông đã truyền cho cô.

Bạn có thể vào xem thử các sản phẩm của Julie trên trang web <http://store.smartwomenstore.com>. Các sản phẩm Smart Women là sự kết hợp của sự vui nhộn, hữu dụng và một thiết kế mang tính hoài cổ. Các dụng cụ bếp núc và dụng cụ gia đình trông rất ngộ nghĩnh song vẫn rất thiết thực, và đi đôi với nó là những thông điệp nói lên sức mạnh và tài năng của người phụ nữ. Ví dụ hộp diêm và nến mang tên “Những người phụ nữ thông minh thắp sáng đường đời” hay kính mắt và nước giải khát “Những người phụ nữ thông minh khao khát tri thức”. Công ty của Julie cũng không ngừng tham gia vào các hoạt động xã hội với những sản phẩm đề cao quyền bầu cử, ứng cử của phụ nữ. Bây giờ, khi Julie đã có những sản phẩm tốt và một người thầy tuyệt vời, cô cần phải tập trung vào việc phát triển

công ty. Julie đã rất khiêm nhường khi nói tới thành công của mình: “Công ty cũng sẽ thành công mà không cần có tôi. Tôi cũng đã mắc phải những sai lầm giống các bạn, và tôi đã đánh giá thấp giá trị của sản phẩm cũng như giá trị của chính bản thân. Sau 5 năm hoạt động trong nghề, điều duy nhất tôi biết cũng chỉ là viết một kế hoạch kinh doanh. Nhưng dù có tin hay không thì bây giờ tôi đã hướng mục tiêu tới tiền bạc và lợi nhuận, và những thứ giúp công ty phát đạt.”

### Lấy cảm hứng

Khi bạn dự định thành lập công ty hãy tìm ra nguồn cảm hứng cho riêng mình. Sẽ rất có ích khi bạn đọc các câu chuyện về những phụ nữ bắt đầu từ hai bàn tay trắng và sau đó xây dựng nên một công ty lớn hoặc nổi tiếng. Một trong những câu chuyện tôi rất thích là về Sara Blakely, người đã lập nên công ty dệt kim và quần áo nịt mang tên Spanx. Khi còn là giảng viên dạy bán hàng ban ngày và tham gia vào các vở hài kịch buổi tối, cô đã nảy ra ý tưởng về chiếc quần bó không chân, thon nhỏ, thoải mái và phù hợp với mọi loại giày khác nhau. Bất chấp khó khăn, cô tìm tới một nhà máy để sản xuất thử một mẫu. Mẫu sản phẩm này đã chinh phục được một khách hàng tham gia buổi trình diễn tại Neiman Marcus. Và bây giờ, công ty cô đã đạt doanh thu hàng năm lên tới 85 triệu đôla, có một nữ Giám đốc điều hành mới, cũng ấn tượng và nhiệt huyết như người thành lập công ty. Công ty cũng có những mối quan hệ cộng đồng mà nhiều người chỉ dám mơ tới, ví dụ như trình diễn trong chương trình nổi tiếng của Oprah Winfrey.

Hãy lấy cảm hứng từ những người như Sara Blakely hay thậm chí là Hadley Pollet (người tràn đầy hy vọng lập nên thương hiệu Spanx thứ hai). Nhưng cũng đừng quên đọc các câu chuyện về những phụ nữ đã và có thể sẽ không bao giờ trở thành “biểu tượng” như Anita Brattina, Julie Hellwich, Erin Hanlon và tất cả những phụ nữ khác tôi đã kể đến trong cuốn sách này. Hãy nhớ rằng công ty bạn thành lập phải phù hợp với bạn. Nhưng hãy khôn ngoan hơn những người phụ nữ bình thường khác, những

người cũng chọn con đường thành lập một công ty mới. Và sau đó truyền đạt lại những kinh nghiệm của bạn cho họ. Nếu có thể lan truyền tốt, phụ nữ chúng ta sẽ giúp đỡ nhau đạt tới thành công trong kinh doanh — điều mà trước đây chúng ta chưa từng làm được.

# Chương 9: CHIẾN LƯỢC TÀI CHÍNH THÔNG MINH CHO DOANH NGHIỆP

Có lẽ thử thách đầu tiên khó khăn nhất trong vấn đề tài chính của những doanh nghiệp do nữ giới làm chủ là có thể thuyết phục được họ đi tìm kiếm những nguồn tài chính bên ngoài. Nhiều công ty do nữ giới làm chủ có số lượng vốn rất ít và doanh nghiệp đó vẫn mãi chỉ là những doanh nghiệp nhỏ bé, ít tên tuổi. Mặc dù các doanh nghiệp do nữ giới làm chủ là phân đoạn thị trường có tốc độ phát triển nhanh nhất trong khu vực các doanh nghiệp nhỏ, nhưng bạn nên biết rằng chỉ 2% trong số các công ty đó có doanh thu hàng năm vượt qua con số 1 triệu đôla; nếu so sánh với các doanh nghiệp do nam giới làm chủ thì con số này chỉ bằng 1/8. Theo thống kê, trong số xấp xỉ 10,6 triệu doanh nghiệp trên toàn nước Mỹ thì số doanh nghiệp mà phái nữ sở hữu ít nhất 50% vốn chỉ đạt mức 212,000 công ty. (Nhân nói về qui mô, doanh thu 1 triệu đôla là không hề lớn; chỉ cần một đến hai cá nhân là đã có thể tạo nên các doanh nghiệp triệu đô). Sự chần chừ hay những khó khăn trong việc vay mượn tiền là một trong những nguyên nhân chính tạo nên những con số đáng buồn này.

Nhưng chắc chắn rằng vẫn có một số phụ nữ rất hăng hái trong việc huy động vốn cho doanh nghiệp của họ và thậm chí là tìm kiếm cả những nhà cấp tín dụng hưởng lãi suất và các nhà đầu tư bằng vốn tự có để bán cổ phần cho họ. Tuy nhiên, khối lượng cổ phần vốn đầu tư lớn nhất vẫn thuộc về các đảng mày râu. Những phụ nữ muốn theo đuổi tham vọng mở rộng doanh nghiệp phải học được những luật lệ trong “trò chơi huy động vốn” do nam giới thống trị. Hơn thế, họ phải sẵn lòng thỏa mãn những yêu cầu



từ phía các nhà đầu tư, ví dụ như phải nâng doanh thu vượt xa con số 1 triệu đôla.

Chương này không thể giải đáp hết từng câu hỏi mà các bạn đưa ra về vấn đề tài chính của doanh nghiệp. Bạn cần phải trang bị cho mình những kiến thức về công việc kinh doanh thông qua giao tiếp với những người trong nghề, tự tìm tòi, học hỏi từ sách và các nguồn tài liệu trên mạng. Bạn cũng có thể nhờ đến sự giúp đỡ từ phía Cục Doanh nghiệp nhỏ Hoa Kỳ (SBA). Và trong hàng tá thông tin bạn thu nhặt được, tôi sẽ cung cấp cho bạn một vài nhận định làm nền tảng cho những suy nghĩ của mình: Thứ nhất, những doanh nghiệp phát triển nhanh và mạnh về quy mô và những doanh nghiệp chỉ duy trì quy mô sản xuất ở mức ban đầu sẽ được tài trợ theo nhiều cách khác nhau. Thứ hai, cách bạn huy động vốn cho công ty là một dịp tốt để bạn thể hiện tính cách, cảm xúc và sự phát triển của doanh nghiệp. Và thứ ba, đôi khi những kết quả huy động vốn truyền thống nhất và khiêm tốn nhất như các khoản vay từ chủ sở hữu và ngân hàng lại đáp ứng được nhu cầu của bạn trong khi những con đường “đẹp đẽ và phức tạp” khác lại không có được.

Nếu mục tiêu của bạn là vận hành doanh nghiệp theo cách thức tạo ra những khoản tài chính gia tăng mà bạn đang kiếm tìm, chương này không những giúp cải thiện tư duy và những kế hoạch kinh doanh của bạn mà còn hỗ trợ bạn trong những lựa chọn của mình. Trong đó, bạn sẽ tìm thấy đầy đủ

thông tin về những nguồn tài chính được trình bày dưới đây để đưa ra quyết định bạn sẽ đến đâu để tìm kiếm sự giúp đỡ:

- Hỗ trợ tài chính của người bán (Đây là lựa chọn tuyệt vời nếu bạn quyết định mua một doanh nghiệp đang hiện hữu và để cho người chủ tài trợ cho các kế hoạch đầu tư kinh doanh của bạn.)

- Khoản vay ngân hàng (Bao gồm cả các khoản vay để thành lập, mở rộng doanh nghiệp, bất động sản, trang thiết bị và các khoản nợ vốn lưu động, có thể được bảo đảm bởi SBA).
- Nguồn tài chính nhỏ (Đến từ những tổ chức chuyên cho vay những khoản tài chính nhỏ từ 500 đôla đến hơn 45.000 đôla, với đối tượng là các nữ doanh nhân và những doanh nghiệp do nữ giới làm chủ. Một ví dụ đáng chú ý là việc nhà cho vay nhỏ Count-Me-In và OPEN của tờ American Express đã tài trợ cho chương trình Trở thành doanh nghiệp triệu đô.)
- Các nguồn tài chính khác (như hạn mức tín dụng, cho thuê tài chính, tín dụng thương mại, v.v...)

Lý do và thời điểm cần tìm nguồn tài chính bên ngoài doanh nghiệp

Tôi đã từng đưa ra một câu hỏi tu từ ở đầu cuốn sách: Tại sao lại phải bắt đầu từ việc dành dụm tiền khi đã có ai đó làm việc đó thay chúng ta? Và tôi cũng đưa ra một câu hỏi nữa: Tại sao lại luôn muốn tự dựa vào bản thân mình trong khi ý tưởng và kế hoạch kinh doanh của bạn có thể được ngân hàng chấp nhận?

Có thể bạn không muốn hợp tác với các nhà đầu tư bên ngoài, không muốn chịu áp lực, không muốn bị chia sẻ quyền lực. Nhưng đã bao giờ bạn xem xét vấn đề rằng những doanh nghiệp nhỏ có những thành tích tốt hoàn toàn có thể nhận được khoản vốn ưu đãi từ ngân hàng mà từ đó nó sẽ tạo ra một tỷ lệ lợi suất trên vốn đầu tư cao. Đã bao giờ bạn suy nghĩ về những vấn đề ngân hàng sẽ cân nhắc khi xem xét có nên cấp một khoản tín dụng hay chưa? (Ví dụ kế hoạch kinh doanh tốt, các khoản nợ tín dụng an toàn, sự nhạy bén, kinh nghiệm, tự tin...). Nếu bạn có một khoản tín dụng từ nguồn vốn gia đình thì liệu bạn có nghĩ đến việc dùng nó để thành lập hoặc mua lại một công ty không?

Và đây là suy nghĩ mới lạ của Jamie Walters, tác giả cuốn Big Vision, Small Business: Có thể nợ nần sẽ là động lực thúc đẩy bạn vượt qua khó khăn, thử thách; nếu không thì chính nó sẽ khiến bạn tự đánh giá thấp khả năng của mình để rồi bỏ cuộc giữa chừng.

Theo Myra Hart, nguyên Chủ tịch của Trung tâm Nghiên cứu Phụ nữ Kinh doanh, có rất nhiều công ty do phụ nữ đứng đầu với doanh thu hơn 1 triệu đôla đã đạt tới vị thế cao hơn chỉ trong thời gian không đầy 5 năm hoạt động. Điều này chỉ ra rằng họ đang tạo nên sự khác biệt so với 98% còn lại; nói cách khác họ đã không còn chịu dậm chân tại chỗ nữa.

Họ đã tạo nên sự khác biệt của mình bằng chiến lược: huy động vốn một cách tối ưu cho công ty của họ ngay từ ban đầu, trái ngược hẳn với những người khác chỉ dựa vào nỗ lực của bản thân công ty. Những người này sử dụng các quỹ cá nhân, sau đó là thẻ tín dụng, và có thể là vay mượn thêm của bạn bè và gia đình, nhưng rất ít khi họ nghĩ đến việc bước tới ngân hàng và đề nghị vay vốn. Thêm vào đó, phụ nữ thường có khuynh hướng cảm thấy không thoải mái khi bị nợ nần; họ không muốn chịu trách nhiệm với những nhà cho vay. Chúng ta hiểu điều này là vô lý, nhưng rất nhiều người lại tỏ ra hài lòng với việc phát triển sự nghiệp kinh doanh của mình mà không cần tới “sự ban ơn” của người khác.

Walters bình luận một cách hài hước trong cuốn sách của mình:

Trong khi rất nhiều người giải quyết vấn đề mua nhà cửa hay mua ô tô chỉ trong vài phút bằng cách đi vay hàng chục, hàng trăm, thậm chí hàng nghìn đôla, hoặc ngồi trên giảng đường trong nhiều năm để kiếm lấy tấm bằng có thể có hoặc không hữu ích sau này, thì rất ít người sẵn lòng vay một khoản nhỏ để xây dựng và học hỏi từ chính công ty của mình.

Nếu bạn muốn cải thiện tình hình kinh doanh của mình, rằng công ty của bạn sẽ không những sống sót mà còn trở thành công ty triệu đô, hãy kiếm tiền trước khi bạn cần đến tiền. Đó là lời khuyên của Jennifer Williams,

một chuyên gia về các khoản cho vay tại Trung tâm Doanh nghiệp Phụ nữ (CWE) ở Worcester, Massachusetts, một trong hai trung tâm bảo trợ cho SBA, chuyên đào tạo nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp do nữ giới làm chủ. Được đào tạo để trở thành kế toán viên nhà nước, Jennifer bắt đầu làm việc tại CWE trong một thời gian dài với tư cách là một tình nguyện viên, giúp các nữ doanh nhân trong việc cân đối ngân sách, dự báo và các nghiệp vụ thuế. Cô trở thành nhân viên bán thời gian bốn năm trước và trong thời gian đó, cô được đề bạt thăng chức. Hiện nay, cô đang quản lý năm cơ sở của trung tâm.

Một trong những khó khăn lớn nhất mà cô gặp phải trong khi làm việc tại CWE là: “Có rất nhiều người tìm đến tôi khi đã quá muộn. Họ đã sử dụng hết tiền trong thẻ tín dụng và công việc kinh doanh của họ đang bê bối. Điều đó làm tôi thực sự đau lòng.”. Những phụ nữ này đã từng không muốn chịu áp lực khi sở hữu các khoản tiền vay từ ngân hàng và họ có thể chịu ít rủi ro hơn khi tự mình trang trải công việc kinh doanh, thì nay họ đang đứng trước nguy cơ mất hết tất cả bởi vì đã không lên kế hoạch trước về nhu cầu vốn của mình.

Điều này còn có thể xảy ra thậm chí với cả những phụ nữ hiểu biết nhất. Suze Orman, nhà tư vấn tài chính, học giả và là người nổi tiếng trong giới truyền thông đã thừa nhận trong một bài viết trên tờ New York Time với tựa đề: “Cleaning up Messes, Friend to Friend”, rằng sau khi bà bắt đầu làm việc cho một công ty tư vấn tài chính vào cuối những năm 1980, bà đã tiêu hết tiền trong thẻ tín dụng của mình, rơi vào cảnh nợ nần, cảm thấy cực kỳ túng quẫn và xấu hổ. Bà nói rằng: “Tôi không muốn ai biết điều này cả, bởi vì tôi quá nổi tiếng, làm sao tôi để chuyện này xảy ra được cơ chứ?”

Một trong những vấn đề phổ biến khác mà Jennifer Williams nhận ra là phụ nữ không xác định được lượng tiền mình cần hỏi vay là bao nhiêu và do đó họ thường không vay đủ tiền. “Chúng ta luôn lầm tưởng rằng xin cấp tín dụng để thành lập công ty cũng tương tự như đi vay mua nhà. Nhưng tôi

phải nhắc bạn điểm mấu chốt rằng, khi vay để thành lập công ty, bạn phải đưa ra con số cụ thể, chính xác”, bà nói. Nếu bạn chỉ có thể đi được một phần trong quá trình đạt đến mục tiêu kinh doanh của mình với số tiền mà bạn vay được từ ngân hàng thì thông thường bạn không thể huy động thêm vốn từ ngân hàng nữa. Vì thế, Jennifer khuyên bạn sử dụng những đánh giá thận trọng về thu nhập kỳ vọng của công ty bạn và đừng đưa ra những đề án quá lạc quan. Cô cho biết thêm: “Các ngân hàng không dễ bị mắc lừa đâu. Họ sẽ xem kỹ cách bạn trả nợ họ và cách bạn tiêu tiền như thế nào”. Sự khảo sát kỹ lưỡng của họ là để bạn thực tế hơn với những dự báo của mình và giúp bạn tránh khỏi việc đưa ra những giả định quá lạc quan.

Beth Polish, một diễn giả và là một chuyên gia có tiếng ở Hoa Kỳ trong lĩnh vực tài chính doanh nghiệp cũng thể hiện sự đồng tình với những quy luật sau đây: “Nếu có thể, một công ty phải có đủ tiền mặt để duy trì hoạt động trong vòng từ 12 đến 18 tháng”, và một công ty “mất ít nhất là 3 đến 6 tháng để có được nguồn tài chính đi vay khác”. Tại sao lại phải quá cẩn trọng đến vậy? Ông Beth khẳng định: “Sự liều lĩnh khiến cho việc huy động vốn trở nên khó khăn hơn nhiều và nó không hề hấp dẫn với bất kỳ tổ chức tín dụng nào”.

### **Tìm kiếm dấu hiệu của tiền bạc**

Trong quá trình nghiên cứu thực hiện cuốn sách này, tôi đã có cuộc gặp gỡ bất ngờ với một anh bạn trẻ làm việc cho một công ty định giá doanh nghiệp có tiếng và đã từng thực hiện rất nhiều giao dịch nhỏ với các nhà môi giới kinh tế. Anh ta rất nhiệt tình và có thiện ý trong việc tư vấn tài chính cho người mua đối với các công ty nhỏ đến mức có thể ngồi liên tục hàng giờ đồng hồ tranh luận với những người bạn trong giới doanh nhân để “loại bỏ cạnh tranh vì chất lượng cuộc sống tốt đẹp hơn, điều mà chắc chắn những công ty nhỏ có thể làm được”.

Anh ta luôn khẳng định chắc chắn rằng bạn có thể mua nhiều công ty nhỏ với lượng tiền mặt phải trả ngay chỉ chiếm từ 15% đến 30% giá chuyển

nhượng, sau đó đi vay phần còn lại (70% đến 85%) với sự đảm bảo của SBA. Về mặt lý thuyết, một công ty tốt là công ty có khả năng tạo ra luồng tiền đủ lớn để vừa có thể trả nợ hàng năm, vừa mang lại mức thu nhập tương đối cho người chủ sở hữu mới. Hơn nữa, nếu bạn điều hành kinh doanh tốt, một ngày nào đó bạn còn có thể bán lại nó cho người khác. Anh ta còn tán dương: “Hãy nhìn vào tỷ suất sinh lời từ vốn đầu tư xem. Việc mua một công ty nhỏ có thể là sự đầu tư đáng giá.”

Liệu phụ nữ có bao giờ mơ tới những hoài bão về một doanh nghiệp nhỏ giống như những điều mà chàng trai trẻ kia có được không? Phụ nữ có bao giờ dành hết tâm huyết của mình vào việc kiếm tìm những công ty có luồng tiền kỳ vọng mang tính tích cực không? Theo kinh nghiệm của tôi, rất hiếm người phụ nữ làm được điều đó. Liệu có nên chăng? Câu trả lời là có, chúng ta hoàn toàn nên làm việc

đó. Chúng ta phải tìm một công ty hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh mà chúng ta có niềm đam mê, và phải tự hỏi rằng số tiền chúng ta bỏ ra và thu lại sẽ là bao nhiêu. Vậy, liệu những người cho vay có tính đến các dấu hiệu của các luồng tiền trong tương lai không? Một lần nữa, câu trả lời lại là có — và hầu hết những người cho vay cũng đều thuộc cánh mày râu.

## **Rủi ro tín dụng và bảo lãnh cá nhân**

Linda Stevenson là trợ lý phó tổng Giám đốc ngân hàng National City và là Giám đốc chương trình phát triển doanh nghiệp của phụ nữ của ngân hàng. Cô cho rằng không có vấn đề gì mờ ám trong việc cho phụ nữ vay tiền ít hơn những người khác cả. Trái lại, cô nói: “Trong nhiều

trường hợp, phụ nữ thậm chí còn không vay tiền của ngân hàng mà họ tìm kiếm ở những nơi khác. Phụ nữ cũng có khuynh hướng sử dụng dòng tiền kinh doanh của họ để chi trả các hóa đơn thay vì dùng các khoản tiền ngân hàng cấp dưới dạng tín dụng. National City sẽ cung cấp cho chị em những thông tin về các quỹ hiện hành, qua đó khuyến khích họ vay vốn. Đó không

chỉ là điều đúng đắn phải làm, mà đó còn là việc kinh doanh thành công bởi phụ nữ giảm thiểu được rủi ro tín dụng một cách đúng đắn vì họ chẳng mấy khi “quên phải thanh toán các khoản nợ nần.”

National City đã tìm ra một phân đoạn thị trường còn bỏ trống. Linda đưa ra sáng kiến cho những công ty do phụ nữ làm chủ trên cả nước vay 3,5 tỷ đôla trong thời hạn 5 năm. Chỉ trong ba năm từ khi phát động chiến dịch này, ngân hàng đã cho những phụ nữ có nhu cầu vay lượng tiền lên tới 2,1 tỷ đôla với mục đích chủ yếu là để mở rộng doanh nghiệp sẵn có.

Vài năm trước đây, khi tôi cùng một người bạn cùng nhau đưa ra lời đề nghị về việc mua lại một công ty nhập khẩu rổ chơi bóng rổ, công ty ấy quá lớn so với khả năng tài chính của chúng tôi lúc đó. Chúng tôi hiểu rằng mình cần phải đi vay tiền để trang trải phi vụ này và một vấn đề hiện ra trong đầu tôi: làm thế nào để có thể tránh khỏi việc phải bảo lãnh cá nhân hoặc sử dụng ngôi nhà của mình để thế chấp? Nhưng rồi, đề nghị vay tiền của tôi chưa bao giờ vượt qua được giai đoạn thẩm tra cả; và giờ nghĩ lại, tôi thấy mình đã thật ngây thơ đối với vấn đề rủi ro tín dụng. Tôi đã rất hài lòng với ý tưởng về một công ty “trách nhiệm hữu hạn” và nghĩ rằng tôi không bao giờ phải chịu rủi ro khi đem tài sản cá nhân của mình ra để bảo lãnh cho số tiền tôi đi vay. Tôi đã thấy thật may mắn vì ngôi nhà của vợ chồng tôi đứng tên chồng tôi và việc cư ngụ ở đó là hợp pháp; ngân hàng không bao giờ có thể tịch thu nó. Điều đó có đúng không?

Lisa Hodgen, người ủy quyền của Leisawitz Heller ở Wyomissing, Pennsylvania, người đã từng mua lại rất nhiều công ty nhỏ, đã từng chứng kiến rất nhiều hợp đồng bị hoãn hoặc bị hủy bỏ bởi một bên đối tác là phụ nữ khi họ rút lui trước điều kiện phải có bảo lãnh cá nhân, nói rằng: “Phụ nữ cảm thấy đó là điều thật tồi tệ khi đặt gia đình của họ vào tình cảnh không an toàn.” Linda Stevenson còn nhấn mạnh quan điểm phụ nữ không thể cảm thấy thoải mái khi phải thế chấp vay nợ như đàn ông được. Linda nói: “Đàn ông có khuynh hướng sẵn sàng đặt cược tài sản cá nhân của mình

mà không hề do dự. Họ sẽ đặt số tài sản đó vào chung số phận với công việc kinh doanh của họ. Còn phụ nữ thì thận trọng hơn”.

Thật ngây thơ nếu cho rằng ngân hàng sẽ chịu mọi rủi ro cho công ty của bạn. Nhiều công ty nhỏ đang phải lệ thuộc vào những người chủ sở hữu và có rất ít tài sản thực hay tài sản kê khai để đem ra thế chấp. Các ngân hàng không kinh doanh bằng cách vận hành hay bán lại những công ty nhỏ. Nếu bạn bị vỡ nợ thì bạn cần có những tài sản hữu hình để có thể nhanh chóng thanh toán các khoản nợ.

Những phụ nữ không thích rủi ro và những ngân hàng không thích rủi ro đôi khi không hợp tác được với nhau. Đó là điều đáng tiếc, vì trong kinh doanh, nếu bạn không tìm cách để chia sẻ rủi ro với ngân hàng (hoặc nhà đầu tư), bạn sẽ phải tự gánh chịu tất cả, và có thể bạn sẽ không có đủ tiền hoặc tín dụng để biến những ý tưởng kinh doanh tuyệt vời của mình thành hiện thực và thu về lợi nhuận. Khi bạn nghĩ rằng dường như ngân hàng đang chuyển tất cả mọi rủi ro sang phía bạn nếu bạn ký vào bản bảo lãnh cá nhân hoặc cầm cố ngôi nhà của mình như vật thế chấp, thì thực ra không hoàn toàn như vậy. Có rất nhiều việc ngân hàng phải xử lý đối với những người đi vay mà không trả tiền khi đáo hạn. Nếu bạn bị vỡ nợ, một ngân hàng tốt sẽ cố gắng hết sức để hợp tác với bạn, và giải pháp cuối cùng thì họ mới tịch thu nhà của bạn, hoặc lạy trời đừng có tổng cổ gia đình bạn ra ngoài đường. Như đã nói, nếu bạn cần một số chiến thuật trong việc trì hoãn hoặc giảm thiểu những yêu cầu sử dụng nhà ở để thế chấp, hãy tìm đọc trong cuốn sách Khoản nợ của SBA, tác giả Charles Green.

### **Từ bỏ quyền sở hữu**

Trong hoàn cảnh nào thì chúng ta nên huy động vốn từ nguồn vốn chủ sở hữu thay vì đi vay nợ? Việc huy động vốn bằng cách liên doanh và góp vốn chủ sở hữu từng là giải pháp rất hấp dẫn trong vài năm gần đây. Nó phổ thông đến mức chúng ta có xu hướng quên mất thực tế rằng đó là giải pháp cuối cùng mà các công ty phải sử dụng khi không thể thuyết phục được



ngân hàng cho họ vay tiền. Chuyên gia tài chính doanh nghiệp Beth Polish nói rằng vốn chủ sở hữu của các nhà đầu tư là “hoàn toàn không thích hợp, trừ khi mô hình kinh doanh có khả năng phát triển thành công ty có quy mô lớn — có thể xét tới các hạng mục khác nhau, như doanh thu, lợi nhuận và tổng giá trị.”

Một lợi thế thấy rõ của việc huy động vốn từ vốn chủ sở hữu có thể là khả năng giúp cho các doanh nghiệp tối thiểu hóa được rủi ro của việc bị mất những tài sản tài chính cá nhân, nhưng đối với các nhà đầu tư thì đó lại là rủi ro lớn - và do đó, áp lực nảy sinh. Và chắc chắn có sự cân nhắc giữa một bên là quy mô và tốc độ phát triển, còn bên kia là quyền kiểm soát và phong cách cá nhân.

Một số điều cần tránh là việc bán cổ phiếu một cách bừa bãi nhằm mục đích đáp ứng nhu cầu tài chính trong ngắn hạn. Một phụ nữ chủ sở hữu một công ty mà tôi đã phỏng vấn cho cuốn sách này đã bán đi 45% cổ phần của công ty chỉ để trang trải cho các chi phí hoạt động. Khi cô không có tiền để trả cho dịch vụ thiết kế đồ họa trị giá 2.000 đôla, cô đã trao cho một người bạn gái 20% vốn chủ sở hữu của mình chỉ để đổi lại việc người bạn đó sẵn sàng thanh toán hóa đơn cho cô. Sau đó, khi mẹ của cô trợ giúp 1.000 đôla thì cô lại trao cho bà 10% vốn chủ sở hữu. Cô đã không nghĩ đến việc tới ngân hàng, không nghĩ đến việc có biết bao nhiêu sản phẩm của mình đã bay mất khỏi công ty, và cô không nhận ra được hậu quả của việc từ bỏ lượng vốn chủ sở hữu lớn như vậy chỉ để đổi lấy một khoản tiền mặt nho nhỏ. Và giờ đây cô cảm thấy xấu hổ vì những quyết định đó. Cô đã đồng ý chia sẻ câu chuyện của mình để độc giả không mắc phải những sai lầm giống mình.

Những ai trong chúng ta có ý định thành lập hoặc mua lại công ty hoặc mở rộng hoạt động kinh doanh nhưng không muốn phát hành chứng khoán ra công chúng, thì cũng không nên và không cần thiết phải từ bỏ quyền sở hữu của mình. Chúng ta có thể huy động vốn theo cách truyền thống bằng việc

sử dụng vốn của chính mình với độ rủi ro nhất định, vay tiền từ ngân hàng hoặc từ các chủ sở hữu trước đây. Đây không phải là điều xấu, miễn là bạn biết rõ được bạn sẽ làm gì và bạn hy vọng vào điều gì. Tôi tin cách giải quyết này sẽ giúp bạn và công việc kinh doanh của bạn vững vàng và khả quan hơn.

## SO SÁNH CÔNG TY

Sự khác biệt trong phương thức huy động vốn giữa một công ty lớn và một công ty nhỏ - Bức tranh minh họa cho giá trị của đòn bẩy tài chính

Mua một công ty nhỏ hay một công ty lớn? Vay một khoản tiền nhỏ hay một khoản tiền lớn? Đó là những câu hỏi mà nhiều người đang thắc mắc. Dưới đây là hai câu chuyện về hai công ty không hề có mối liên hệ nào với nhau để chúng ta có sự so sánh và minh họa rõ hơn về sự đánh đổi. Đó là câu chuyện về Wendy Pease, một cựu Giám đốc marketing quốc tế của một công ty dược phẩm lớn, và câu chuyện về Ann Gray, cựu giáo sư tại trường Kinh tế Harvard. Cả hai đều quyết định tìm mua một công ty sau khi họ về hưu. Cả hai đều là những người phụ nữ thông minh, xuất chúng và tinh tế. Mặc dù một người chọn một công ty nhỏ, còn người kia chọn một công ty lớn, nhưng cả hai đều rất thành công.

Wendy đặt ra bốn yếu tố then chốt khi tìm kiếm một công ty: (1) Công ty đó phải đang hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ B2B; (2) Công ty đó phải gần nhà; (3) Cô ấy không muốn có một công ty mà cô ấy phải tự mình thực hiện cả việc cung cấp những dịch vụ cơ bản và tiếp thị, quảng cáo; và (4) Cô chỉ cần một công ty nhỏ để có thể sắp xếp thực hiện được những nghĩa vụ khác (đối với hai đứa con nhỏ ở nhà).

Ann cũng có hai đứa con nhỏ ở nhà, nhưng chồng của cô sẵn sàng nhận trách nhiệm chăm sóc những đứa trẻ và gia đình trong một thời gian. Những nhân tố then chốt mà Ann đặt ra khi tìm kiếm một công ty khá khác biệt so với Wendy: (1) Công ty đó phải liên quan đến lĩnh vực sản xuất (vì

Ann là một kỹ sư); (2) Công ty đó phải có ít nhất 50 nhân viên (bởi vì nếu không thì bạn phải tự mình làm tất cả mọi việc); và (3) Công ty đó phải chấp nhận cả người cộng sự của cô là Bill Rose và nhà tài trợ tài chính của họ, một công ty thu mua ở Vermont có tên là Hội cộng sự Green Mountain - công ty này đã đầu tư vào nhiều công ty sản xuất quy mô vừa và có lãi. Ann và Bill không thể tự mua được một công ty lớn như thế, nhưng họ biết họ có thể đạt được mục tiêu của mình bằng cách khuyến khích một vài người nữa hợp tác để mua công ty đó và điều hành nó. Họ muốn có được sự cân bằng giữa lương và vốn chủ sở hữu.

Trở lại với trường hợp của Wendy. Trên trang web [www.businessbrokers.net](http://www.businessbrokers.net), Wendy đã tìm thấy một công ty phiên dịch đang chào bán, phù hợp với yêu cầu của cô (B2B, gần nhà, có nguồn nhân viên thuê ngoài, không quá lớn). Cô có thể nói được vài ngoại ngữ và yêu mến các nền văn hóa đa dạng, phong phú, vì thế cô biết rằng mình có thể có được niềm đam mê với kinh doanh và đưa hoạt động của công ty sang một trang mới bằng việc tạo một trang web cho công ty và cung cấp những dịch vụ dịch thuật trên trang web đó. Công ty Rapport International đã được chào bán giá 60.000 đôla, với doanh thu hàng năm là 50.000 đôla. Cô ấy đã mua toàn bộ công ty với giá 35.000 đôla (25.000 đôla giá ban đầu cộng thêm với hai khoản thanh toán trị giá 5.000 đôla mỗi khoản sau đó). Số tiền mặt được lấy từ quỹ tiền vốn ở gia đình, một lựa chọn nhạy cảm đối với cô vì lãi suất của nó ít hơn đáng kể so với khoản vay ở SBA. Trong vòng một năm, cô đã hoàn trả đủ toàn bộ số vốn của gia đình bỏ ra và tăng doanh thu của công ty lên gấp ba lần, vào khoảng 150.000 đôla. Thu nhập của riêng mà cô có được từ công ty vào khoảng 25% đến 30% tổng số tiền cô thu được.

Trong khi vui mừng với quyết định mua Rapport, Wendy cũng nhận ra rằng cùng với việc mua một công ty lớn, cô phải chấp nhận cả khoản nợ của công ty. Hiện cô đang chủ động tìm kiếm những công ty bổ sung để hỗ trợ cho Rapport. Cô nói: “Nếu tôi có cơ hội được thử sức với những công ty

khác như công ty này, tôi sẽ nắm lấy cơ hội đó”. Wendy bắt đầu với qui mô nhỏ nhưng có kế hoạch sử dụng đòn bẩy của nợ để phát triển quy mô công ty một cách tốt nhất.

Trở lại với Ann. Bằng việc tham gia với một cộng sự kinh doanh dày dạn kinh nghiệm và một công ty thu mua có tiềm lực tài chính lớn, Ann hầu như đang ở một thế giới khác so với Wendy: thế giới của những công ty cấp trung trên thị trường và vốn tư nhân. Các công ty vốn tư nhân sử dụng vốn góp tư nhân để tổ chức công ty ở nhiều giai đoạn phát triển khác nhau (ươm mầm, mở rộng...), hi vọng rằng họ có thể thoát ra một vài năm sau đó và nhận được một khoản lợi nhuận lớn. Các công ty thu mua đã mua 100% mục tiêu đầu tư của họ và thiết lập chế độ quản lý mới. Trong khi Ann và Bill muốn mua một công ty và điều hành nó, như Wendy đã làm, bởi vì họ đã chọn mua một công ty lớn, họ cần một mô hình khác biệt hoàn toàn so với Wendy. Vì thế Ann và Bill đã trở thành những người mà công ty thu mua Green Mountain gọi là “nhà tài trợ giải pháp”. Trông bề ngoài hai người có vẻ bỏ ra nhiều tiền để thực hiện các điều khoản trong hợp đồng mua công ty đó, nhưng thực ra họ chẳng đầu tư chút tiền nào vào đó cả.

Cùng với họ còn có Fabrico, một công ty định giá đồ giả kim hàng triệu đôla đang cần chuyển giao cho thế hệ sở hữu và đội ngũ quản lý thế hệ tiếp theo. Ann và Bill đã chi 150.000 đôla cho phí hợp đồng và các chi phí hợp pháp khác, nhưng Green Mountain Partners thực sự mua gần như 100% Fabrico. Fabrico là một trong số vài công ty mà Ann và Bill có thể mua và điều hành với nhà tài trợ Green Mountain (và họ có trong tay 25 đến 40% số vốn chủ sở hữu mỗi người, cộng cả những hợp đồng quản lý). Trong khi Ann cảnh báo: “Đừng vội cho rằng điều hành một công ty sẽ mang đến cho bạn sự linh động, thoải mái trong cuộc sống, đặc biệt là khi bắt đầu,” cô cũng thừa nhận rằng “để có đủ tiềm lực đảm đương một đội ngũ quản lý mạnh của Fabrico, tôi phải linh động, khác với những gì tôi nghĩ đối với việc điều hành một công ty 2 triệu đôla.”

Như bạn thấy, câu trả lời cho câu hỏi chọn công ty lớn hay công ty nhỏ là một lựa chọn cá nhân và nó phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Tuy nhiên, phụ nữ đã tận dụng lợi thế về nguồn tài chính của chính họ theo một số cách và vẫn đang tiếp tục thực hiện việc đó.

### Hỗ trợ tài chính của người bán dưới dạng thẻ tín dụng

Trước khi chúng ta vào chủ đề tín dụng ngân hàng, tôi muốn cung cấp cho bạn chút kiến thức về những lợi thế của nguồn tín dụng từ người bán, một lựa chọn tiềm năng cho những người muốn mua công ty hơn là thành lập công ty mới. Đây là ví dụ minh họa: Jane muốn mua một công ty được có tiếng tăm trị giá 200.000 đôla và có thể phải trả ngay 50.000 đôla tiền mặt. Thay vì đi vay ngân hàng, cô có thể thương lượng với người bán để kí giấy cam kết sẽ hoàn trả số tiền 150.000 đôla còn lại hàng tháng cố định trong kỳ thanh toán và cộng cả khoản tiền lãi trong 7 năm. Jane và người bán công ty được phẩm ở trên đã thống nhất thỏa thuận, và ông ta cũng không muốn để lỗ mất người mua thích hợp ở thời điểm thích hợp. Ông ta e ngại rằng cô sẽ không vay được nguồn vốn tín dụng ngân hàng do thiếu kinh nghiệm trong kinh doanh và những vấn đề tín dụng liên quan đến li hôn; mặt khác, ông ta tin tưởng rằng cô có thể quản lý được công ty và ông ấy còn sẵn sàng đào tạo cho cô.

Tín dụng của bên bán hay chủ sở hữu, thường được hiểu là người mua “nhận giấy nợ thay tiền”, là nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho người mua thực hiện được giao dịch thành công. Do vậy, tín dụng từ bên bán dễ huy động hơn nguồn tín dụng ngân hàng. Nguồn vốn này cũng rất linh hoạt và dễ dàng thương lượng. Giống như ngân hàng, người bán thường yêu cầu người mua đảm bảo cho khoản vay của mình với thế chấp thỏa đáng, nhưng đôi khi họ cũng chấp nhận những tài sản của công ty làm vật thế chấp, điều mà ngân hàng sẽ không làm. Một người bán có thể yêu cầu việc bảo đảm cá nhân, nhưng ít có hứng thú với nhà cửa của người mua hơn so với ngân hàng. Trên nhiều phương diện, sẽ dễ dàng cho ông ta khi thế nợ bằng tài

sản công ty hơn là ngôi nhà của cô, bởi ít nhất ông ta còn biết xử lý với những tài sản ấy.

Thực ra, người bán cũng chẳng mấy hứng thú với những tài sản thế chấp của công ty vì ông cũng không muốn giữ lại chúng, nếu có thì ông ta đã không bán cho bạn ngay từ đầu. Hơn nữa, người bán thường dễ đồng cảm hơn so với ngân hàng khi người mua rơi vào tình cảnh khó khăn và lỡ hẹn thanh toán hoặc cả hai, đơn giản bởi họ cũng đã từng ở trong hoàn cảnh tương tự trước đây.

Hỗ trợ tài chính từ người bán đảm bảo người bán được lợi từ những thành công của công ty trong tương lai. Trừ khi bạn không thích người bán đó, nếu không thì nguồn tín dụng của bên bán có thể là cơ hội lớn để thương lượng các điều khoản vay mượn có lợi và tiếp tục hợp tác với những người chủ cũ. Đó cũng là sự đảm bảo để công ty có thể tự hoàn trả nợ bởi họ biết rằng bạn sẽ trả nợ họ cũng như nuôi sống mình từ chính thu nhập của công ty.

Chỉ có một vấn đề: đó là nhiều người bán công ty chỉ với mục đích kiếm lời, vì thế hỗ trợ tài chính của người bán không phải luôn luôn là lựa chọn tốt (mà nếu có thì đó cũng chỉ là một phần nhỏ trong lượng tiền cần huy động). Nhiều người bán không còn mục tiêu phấn đấu tại công ty và cũng chẳng có hứng thú để tiếp tục đương đầu với rủi ro kinh doanh nữa. Và họ chỉ còn một cách là trao lại công ty cho người thích hợp.

Tóm lại, nếu bạn có thể huy động được sự hỗ trợ tài chính của người bán thì hãy nắm lấy cơ hội đó. Nhưng đừng lơ là việc chuẩn bị kế hoạch kinh doanh và làm dự báo tài chính cho dù không ai yêu cầu điều đó.

### Tổng quan về quy trình vay vốn ngân hàng

Bạn sẽ nhận thấy hầu như không có sự khác biệt giữa thủ tục cấp tín dụng các khoản vay cá nhân và thương mại. Các tổ chức kinh doanh cho vay tiền

bao gồm cả ngân hàng (tổ chức đặc quyền của liên bang hoặc nhà nước) và những công ty phi ngân hàng hoạt động trong lĩnh vực tài chính (thường được gọi là các tổ chức cấp tín dụng, mặc dù các điều khoản áp dụng cũng tương tự như ngân hàng). Hầu hết các tổ chức này đều yêu cầu chứng từ rất chặt chẽ và tuân theo đúng các bước của khâu đánh giá có trách nhiệm cao nhất (đặc biệt đối với sự bảo đảm của SBA). Có hàng ngàn tổ chức cấp tín dụng nhỏ trên thị trường các công ty nhỏ. Đồng thời, cũng có nhiều loại vay nợ khác nhau và người đi vay phải xác định rõ mình cần vay loại nào trước, rồi mới tìm đến đúng loại nhà cho vay thích hợp.

Ví dụ, có các khoản vay thành lập công ty, khoản vay mua lại công ty, khoản vay mở rộng kinh doanh, khoản vay mua bất động sản, khoản vay mua trang thiết bị và khoản vay vốn sản xuất. Tùy thuộc vào nhu cầu của công ty, bạn có thể thương lượng về thời hạn cho vay, hạn mức tín dụng hoặc cả hai. Bạn phải hoàn trả lại tiền đã vay trong kỳ hạn vay; hầu hết kỳ hạn vay nợ của doanh nghiệp là từ 5 đến 10 năm, có thể là 15 năm hoặc lâu hơn nữa nếu khoản vay liên quan đến bất động sản.

Hạn mức tín dụng là tài khoản tín dụng cho phép công ty có thể vay tiền, hoàn trả và vay thêm một khoản đặc biệt nữa, giống như loại thẻ tín dụng vậy (và nó tương đối giống với luồng vốn từ gia đình). Nó giúp dòng tiền của bạn luân chuyển suôn sẻ hơn để bạn có thể trả hết nợ hoặc trả tiền từng phần đúng hạn, thậm chí cả khi khách hàng mua chịu và chưa trả tiền bạn. Theo lý thuyết, hạn mức tín dụng đó của bạn sẽ phải được hoàn trả hết trong vòng một năm (rất nhiều ngân hàng yêu cầu điều này).

Một cách khác để cải thiện luồng tiền là cho thuê các tài sản cố định, như trang thiết bị sản xuất hoặc hệ thống máy vi tính. Số tiền cho thuê tài chính giống như khoản cho vay với số tiền hoàn trả cố định và điều đó được đảm bảo bằng tài sản mà bạn đem cho thuê.

Nếu bạn đang định đi vay (hoặc cho thuê hoặc sử dụng hạn mức tín dụng) thì bạn nên đưa ra một lá đơn có chất lượng tốt, bao gồm tất cả những tài

liệu phù hợp ngay từ lần đầu. Việc bị một ngân hàng từ chối cho vay là dấu hiệu xấu có thể làm ảnh hưởng đến cơ hội tiếp cận những ngân hàng tiếp theo của bạn. Vì thế, hãy dành nhiều thời gian cho việc chuẩn bị các tài liệu của bạn và tìm kiếm những đối tượng có thể tiếp cận với cơ hội thành công cao nhất.

Vậy một lá đơn có chất lượng tốt là gì? Đó là một lá đơn có thể minh họa rõ ràng khả năng hoàn trả nợ của bạn. Không chỉ có công ty của bạn được đánh giá cao với tiêu chuẩn này mà ngay cả bản thân bạn cũng sẽ được tôn trọng. Điều đó lý giải tại sao thời điểm tốt nhất để bạn vay tiền là khi tình hình tài chính và tín dụng của bạn đang mạnh và ổn định, chứ không phải khi công ty bạn gặp rắc rối hay khó khăn.

Hiện tại bạn đang cần một khoản tín dụng phải không? Nếu đúng thì hãy tự hỏi mình những câu hỏi sau đây để đánh giá về khả năng hoàn trả nợ của bạn. Nếu câu trả lời cho bất kỳ câu hỏi nào trong số đó không phải là “có”, bạn hãy làm tất cả những gì có thể để khắc phục tình trạng đó trước khi bạn tiếp cận đối tượng cho vay.

- Tôi có “lý lịch” tín dụng cá nhân tốt không?
- Tôi đã hoàn thành việc nộp thuế thu nhập cá nhân và thu nhập doanh nghiệp chưa?
- Thuế thu nhập cá nhân của tôi đã được nộp chưa và có được cập nhật không?
- Tôi có bất kỳ vật thế chấp nào để bảo đảm cho khoản vay kinh doanh hay không?
- Tự cá nhân tôi có thể sẵn sàng đảm bảo cho một khoản vay hay không?
- Tôi có thể chứng minh được rằng công ty của tôi có khả năng (hoặc có tiềm năng) hoàn trả được nợ không?



- Liệu tôi có thể đóng góp vốn chủ sở hữu từ 10% đến 30% tổng số tài sản cần có của công ty hay không?
- Tôi có kinh nghiệm gì trong sản xuất hay điều hành công việc kinh doanh của công ty không?
- Tôi có thể tạo ấn tượng tốt trong lần tiếp xúc ban đầu bằng cách nào?

Để các nhà đầu tư có thể đánh giá chính xác về công việc kinh doanh mà bạn đang tìm kiếm nguồn vốn, họ sẽ xem xét một số nhân tố then chốt dưới đây:

- Đó là một công ty mới thành lập hay một công ty đã hoạt động từ lâu (hiển nhiên là một công ty mới thành lập bao giờ cũng có độ rủi ro cao hơn).
- Loại hình kinh doanh của công ty (các ngân hàng rất quan tâm đến điều này).
- Luồng tiền trong quá khứ hoặc/và luồng tiền dự tính của công ty.
- Giá trị của bất kỳ vật thế chấp kinh doanh nào mà bạn đem ra thế chấp (ví dụ: trang thiết bị hoặc hàng hóa).
- Một vài chỉ tiêu khác về khả năng hoạt động hiệu quả của công ty, như tỷ lệ nợ xấu trong các khoản phải thu, các vấn đề về nhân sự, các nghĩa vụ pháp lý và tài chính hiện có.
- Bạn vay bao nhiêu tiền và liệu số tiền đó thích hợp hay không.?
- Mục đích sử dụng khoản tiền vay của bạn.
- Tất cả những điều này rốt cuộc là để chỉ ra khả năng hoàn trả tiền vay của bạn.

Ngân hàng và các tổ chức cấp tín dụng sẽ yêu cầu bạn đệ trình rất nhiều tài liệu liên quan đến cá nhân và công ty cùng với lá đơn xin vay vốn, bất kể bạn có khó khăn thế nào khi chuẩn bị chúng và bạn rất dễ sẽ cảm thấy bị ngập lụt bởi những công việc này. Bạn càng thấu hiểu về những gì mà các tài liệu của bạn nói lên về bạn và công ty của bạn (đặc biệt là báo cáo tài chính và những nhân tố tương tự khác) bao nhiêu thì càng tốt bấy nhiêu.

Những tài liệu cá nhân sẽ được xác nhận bao gồm cả tình trạng tài chính, bảng thuế, các báo cáo tín dụng từ các cơ quan tín dụng và bản lý lịch cá nhân của bạn.

Có một vài tài liệu liên quan đến công ty mà bạn sẽ cần khi bắt đầu kế hoạch kinh doanh. Nó bao gồm một số nhân tố sau:

- Bản tóm tắt kế hoạch.
- Bản mô tả công ty và chi tiết sản phẩm.
- Bản mô tả thị trường mục tiêu của bạn.
- Sự cạnh tranh.
- Kế hoạch bán hàng và marketing.
- Đội ngũ quản lý.
- Lịch sử tài chính.

Bạn cũng có thể sẽ cần báo cáo tài chính và dự báo kết quả kinh doanh (đặc biệt quan trọng khi thành lập công ty). Nếu bạn đang tìm kiếm nguồn vốn cho việc bắt đầu kinh doanh, bạn cần giải thích rõ những tài liệu sau:

- Bạn sẽ kiếm tiền như thế nào?
- Chiến lược giá cả và khả năng chống đỡ.

- Chi phí cho việc phát triển sản phẩm.
- Báo cáo lỗ-lãi và dự án cho dòng tiền.

Đối với công ty đã thành lập, bạn sẽ được yêu cầu phải xác nhận những chứng từ tài chính sau:

- Báo cáo thu nhập/ báo cáo tình hình lỗ-lãi.
- Đề án thu nhập/ đề án lỗ-lãi.
- Bảng cân đối kế toán.
- Báo cáo dòng lưu chuyển tiền tệ hàng tháng.
- Báo cáo về các khoản phải thu và phải trả.
- Bản chứng minh khả năng và những số liệu nghiên cứu về đối thủ và sản phẩm.
- Hoàn trả thuế doanh nghiệp.
- Báo cáo tín dụng kinh doanh.
- Tài liệu tổ chức công ty.

Những tài liệu khác về vấn đề vay nợ kinh doanh bao gồm:

- Danh sách vật thế chấp và giá trị của chúng. (Lưu ý rằng ngân hàng sẽ chiết khấu những giá trị này.)
- Nguồn gốc và việc sử dụng các quỹ (bao gồm cả việc đầu tư của chủ sở hữu).
- Bản copy hợp đồng và cho thuê.
- Danh sách những nhà tư vấn chuyên nghiệp và thông tin liên lạc của họ.

Một điều cần lưu ý: Sau khi khoản vay được chấp nhận, thời gian cấp vốn và giải ngân có thể sẽ mất nhiều tháng và thậm chí là một số chứng từ khác còn được yêu cầu thêm. Hãy chuẩn bị cho chi phí giải ngân có thể sẽ lên tới vài phần trăm của khoản vay, bao gồm phí ngân hàng, các chi phí hợp pháp và chi phí hạch toán riêng (người định giá, kỹ sư, nhân viên thẩm định, công cụ tìm kiếm...)

# Chương 10: LÝ DO PHỤ NỮ TÌM KIẾM CỘNG SỰ KINH DOANH

Không có gì đáng ngạc nhiên khi bạn thấy nếu muốn thử sức trong lĩnh vực kinh doanh nhiều phụ nữ sẽ đi tìm cộng sự. Nhiều người trong chúng ta không muốn làm việc một mình, và sẽ nhận ra rằng chúng ta không có đủ kỹ năng và kinh nghiệm để hoạt động xuất sắc trong tất cả các lĩnh vực. Đối với những phụ nữ còn phải phân chia sức lực cho gia đình và sự nghiệp thì có một cộng sự hay ít nhất một người phụ tá thực sự cần thiết để có thể đương đầu với những thử thách trong việc kinh doanh và quản lý công ty. Hợp tác với những người khác có thể tạo ra bước nhảy vọt trong hoạt động kinh doanh đang trong thời kỳ đầu tư, bao gồm cả tinh thần trách nhiệm, cân bằng giữa tài năng và kinh nghiệm hay ít ra là mối quan hệ bạn bè thân thiết. Với những kỹ năng tuyệt vời trong các mối quan hệ, phụ nữ hoàn toàn có thể thích hợp để trở thành một cộng sự.

Không cần biết là bạn gặp rắc rối gì trong mối quan hệ hợp tác với cộng sự, nhưng thực tế khi hợp tác với cộng sự, bạn có thể đạt được những thứ mà nếu làm một mình bạn sẽ không có được. Bạn có thể làm được những việc mà đáng lẽ bạn không làm được, vượt qua những thử thách, khó khăn mà đáng lẽ bạn không đủ khả năng để thực hiện.

Có thể sự kết hợp không hoàn hảo, nhưng bạn sẽ mạnh mẽ hơn khi tập hợp lại với người khác so với việc bạn chỉ có một mình — một lời khuyên để bạn có thể tìm ra cách làm việc chung với người khác.

Mặc dù tôi và nhiều phụ nữ khác mà tôi đã phỏng vấn có những trải nghiệm khác nhau với những cộng sự của mình, nhưng tôi không hề thấy khó chịu với ý tưởng làm việc với người khác để có thể thực hiện được ước

mơ kinh doanh của mình, và tôi vẫn sẽ làm lại điều đó. Một số phụ nữ gặp phải những mối quan hệ hợp tác không như mong đợi. Nhưng chúng tôi đã học được nhiều điều từ những sai lầm đó và đúc rút kinh nghiệm để trở thành những cộng sự tốt hơn (hoặc chọn được những cộng sự tốt hơn) trong những công việc tiếp theo. Bạn cũng có thể học được nhiều điều từ những sai lầm và hãy xem xét tất cả những lợi ích của mối quan hệ hợp tác trong kinh doanh sau:

Cách thức mà mỗi quan hệ hợp tác khiến công việc và cuộc sống của bạn dễ dàng hơn...

- Bạn có thể chia sẻ gánh nặng và rủi ro tài chính.
- Bạn có thêm một ai đó để giúp bạn đưa ra những quyết định lớn.
- Bạn có thể phối hợp được nhiều kỹ năng, tài năng và nguồn lực khác nhau.
- Khi có cộng sự, dường như công ty phát triển với tốc độ nhanh hơn.
- Trong khi bạn đang phải hoàn thành những công việc cá nhân hay đi nghỉ thì công việc có thể được giao phó cho người còn lại, nhờ đó công ty vẫn hoạt động, thu được doanh thu và lợi nhuận bình thường.

Và khó khăn hơn

- Bạn phải chia sẻ những lợi ích về tài chính và phải chia sẻ ý kiến trong việc có phân phối hay tái đầu tư lợi nhuận hay không.
- Bạn phải đạt được sự nhất trí với người khác trong việc ra những quyết định lớn, bao gồm cả những phương hướng chiến lược cho công ty của bạn.
- Bạn phải thể hiện sự thống nhất chung với nhau trước mặt nhân viên, điều mà không phải lúc nào cũng dễ dàng.

- Bạn phải cố gắng duy trì môi trường làm việc chuyên nghiệp với những người thường quan tâm đến nhân cách và thói quen của bạn.
- Trong khi bạn rất dễ dàng để có thể tạo nên mối quan hệ cộng tác với ai đó, nhưng sẽ rất khó khăn để bạn từ bỏ hay tách ra khỏi mối quan hệ cộng tác với họ.
- Mỗi quan hệ cộng tác kinh doanh của bạn có thể làm nảy sinh những áp lực kèm theo cho mỗi quan hệ vợ chồng của bạn (hoặc những ai ủng hộ bạn).
- Cái giá phải trả cho một mối quan hệ hợp tác thất bại có thể rất cao.

### **Chia sẻ gánh nặng, chia sẻ thành quả**

Một doanh nhân đơn độc sẽ phải đưa ra các quyết định quan trọng một mình. Cô ấy phải làm những điều tưởng chừng như không thể: phải đặt khách hàng lên trước nhất trong khi không được hạ sự ưu tiên cho bản thân và gia đình xuống vị trí thứ hai. Đồng thời, cô ấy có thể phải đưa tài sản của gia đình vào tình trạng rủi ro khi dùng chúng để đảm bảo, thế chấp các khoản vay kinh doanh của mình. Một doanh nhân đơn độc phải một mình bước từng bước tới thành công mà không có ai ở bên cạnh và giải quyết những khó khăn, trở ngại có thể xảy đến bất kỳ lúc nào với một công ty nhỏ, như việc một nhân viên nòng cốt bất ngờ thôi việc. Trong khi một số phụ nữ phải nếm trải thử thách này, thì nhiều người phụ nữ khác đã nhận ra có cộng sự kinh doanh để chia sẻ những khó khăn là một sự giải vây tuyệt vời. Có những phụ nữ không dám nghĩ tới việc sinh con khi đang một mình điều hành công ty. Do vậy, điều đó có thể thực hiện được không, chỉ có một câu hỏi duy nhất đó là bạn có muốn chia sẻ cả rủi ro và thành quả với một ai đó không?

Thậm chí, ngay cả khi công ty không đủ khả năng tạo ra mức thu nhập dồi dào khi có hơn một chủ sở hữu thì quan hệ cộng tác vẫn là con đường được

những phụ nữ có hoài bão lựa chọn. Thông thường, với những quyết định kinh doanh sáng suốt thì trong tương lai, công ty được kỳ vọng là sẽ mang về luồng ngân lưu đáng kể cho các chủ sở hữu của nó. Nếu như hoàn cảnh hay cảm nhận của bạn cho rằng sẽ tốt hơn khi bạn có một người cộng sự thì hãy chọn một lĩnh vực kinh doanh có tiềm năng phát triển, đủ khả năng nuôi sống bạn và sau đó chọn một đối tác có tiềm năng phát triển cùng mình.

Nhiều phụ nữ nhận ra rằng đó là sự đánh đổi xứng đáng. Mặc dù bạn phải chia sẻ lợi nhuận của việc kinh doanh với cộng sự nhưng bạn sẽ khám phá ra rằng phần lợi nhuận được tạo ra từ phần đóng góp của bạn sẽ lớn hơn rất nhiều so với giá trị bạn nhận được trong trường hợp 100% nguồn lực là của riêng mình bạn. Những người cộng sự thường tạo ra và chia sẻ miếng bánh lớn hơn. Chia sẻ những rủi ro tài chính với người khác giúp cho mọi người cảm thấy thoải mái hơn, mặc dù việc chia sẻ quyền lực và lợi ích đòi hỏi sự chín chắn nhất định và giảm bớt tham vọng. Nhiều mối quan hệ cộng tác bắt đầu rất tuyệt vời, nhưng sau đó lại đổ vỡ vì những người cộng tác bất đồng với nhau về những vấn đề liên quan đến tài chính. Đó là lý do tại sao nhiều người khuyến cáo tôi rằng: “Nếu có thể, làm một mình vẫn tốt hơn.”

Nhưng tôi vẫn phân vân một điều: “Tại sao lại nên cùng hợp sức để điều hành công ty, thậm chí mô hình này còn được ưu thích hơn việc một mình thành lập công ty mới?” Có thể câu trả lời đó là chiến lược trong việc bán bớt số cổ phần của công ty khi tình hình không được thuận lợi, suôn sẻ. Nhưng lý do chính là chọn một cộng sự có đủ năng lực để bổ sung cho chính bạn. Một bản dự thảo miêu tả chi tiết công việc (và gắn vai trò của cộng sự vào đó) có thể phòng tránh được nhiều mâu thuẫn. Ý tưởng tốt nhất là lập ra một ban tư vấn để giúp đỡ bạn khi bạn bế tắc trong những quyết định mang tính then chốt, quan trọng. Trong một số trường hợp, khoảng thời gian thử nghiệm trong vòng một năm có lẽ là điều cần thiết. Có thể điều sẽ đem lại cho bạn nhiều cơ hội thành công đó là có thật nhiều kế hoạch hay.



Hi vọng vào những điều tốt đẹp, dự liệu những tình huống xấu

Khi bạn nghe hay đọc ở đâu đó về những mối quan hệ cộng tác không thành công, bạn đã nghe về những cộng sự tiếc nuối rằng họ đã không làm được nhiều hơn là tiếc nuối về những việc họ đã làm. Hóa ra, để nuôi dưỡng được một mối quan hệ cộng tác thành công, người ta phải có sự nỗ lực từng bước. Bạn có thể đúc kết bài học lớn nhất từ những mối quan hệ cộng tác thất bại như thế này: Bạn phải tự chuẩn bị cho chính mình để có thể đạt được mối quan hệ cộng tác thành công. Nếu bạn là nhà hoạch định kế hoạch thì đây là một lợi thế của bạn. Nếu không phải thì bạn phải tự mình hoạch định kế hoạch, hay một cách thay thế khác là bạn tìm lấy những nhà tư vấn sẽ cộng tác với bạn sau này. Nhà chuyên gia hòa giải và tư vấn cho các mối quan hệ cộng tác David Gage cho rằng những người cộng sự tiềm năng đang dành thời gian để thiết kế dự án phòng tránh mâu thuẫn mang tên “Bản điều khoản công ty hợp danh” (xem thêm ở Phụ lục I). Gage đã viết một cuốn sách cùng tên mà tôi có ấn tượng rất tốt.

Quyết định nhận thêm một cộng sự là việc đơn giản. Kế hoạch làm cho điều đó hợp thức hóa bắt đầu phức tạp hơn nhưng việc thực hiện kế hoạch đó là khó khăn hơn cả. Nói suông với chính mình về việc tìm kiếm thêm những người cộng sự không giúp bạn (1) tìm được đúng cộng sự (hoặc đúng công ty) bạn cần; (2) xác định được mối quan hệ sở hữu, kiểm soát tương ứng và các quyền hợp pháp khác; (3) xác định được vai trò và trách nhiệm tương ứng hàng ngày; hay (4) chắc chắn về mối quan hệ hài hòa với những cộng sự của bạn hiện tại và trong tương lai. Thậm chí những dự định tốt nhất, những mối quan hệ tốt nhất cũng không bảo vệ bạn tránh khỏi nguy cơ về sự xuống dốc của mối quan hệ cộng tác. Tất cả những khả năng phán đoán chung chung trên thế giới này đều không thể giúp bạn tránh được những xung đột cảm tính.

Mặc dù điều này nghe có vẻ hoài nghi nhưng một trong những cách tốt nhất để chuẩn bị cho bạn và cộng sự của bạn có thể làm việc cùng nhau là thảo

luận trước đó tất cả những tình huống xấu có thể nảy sinh, trong khi tất cả những người khác vẫn đi theo hướng lý thuyết suông.

Những tình huống mà bạn không ngờ tới vẫn sẽ tiếp tục nảy sinh. Một trong số các bạn có thể chuyển đi hoặc từ bỏ lợi ích; có thể muốn tìm kiếm thêm một cộng sự thứ ba, vay tiền để mở rộng kinh doanh một cách nhanh nhất, thay đổi mô hình kinh doanh, phân bổ tối đa số tiền kiếm được mỗi năm, hay trong trường hợp các bạn sẽ phải làm việc 60 giờ mỗi tuần trong nhiều tuần. Để giải quyết một số tình huống này bạn hãy lập ra văn bản thỏa thuận giữa bạn và cộng sự (xem thêm ở phần sau của chương này). Thêm nữa, tất cả những vấn đề không có trong bản thỏa thuận hợp pháp nên đưa ra thảo luận trước như là một phần chuẩn bị của bạn. Bạn sẽ phân chia trách nhiệm quản lý thế nào? Ai báo cáo cho ai? Phong cách làm việc của bạn là gì và làm thế nào mà họ lại là nguyên nhân của những hiểu lầm? Và vợ hay chồng bạn nên đóng vai trò gì?

Nhiều người sợ hãi khi tiến tới mối quan hệ hợp tác với người khác bởi cả những lý do tốt. Một mối quan hệ cộng sự mà chúng ta hay gặp nhất có thể kể đến hôn nhân. Chắc hẳn không ai trong chúng ta dám xem thường việc kết hôn. (Có thể hơi khập khiễng khi đem chuyện làm ăn ra so sánh với quan hệ hôn nhân bởi công ty thì có thể bán được nhưng không ai có thể bán được cuộc hôn nhân không trọn vẹn.) Nhưng nếu bạn đủ may mắn có một cuộc hôn nhân bền vững, bạn sẽ không muốn từ bỏ, đúng không? Hãy thành thật một điều: Hầu hết các cặp đôi đã cưới nhau vẫn thích cuộc sống vợ chồng dù nó có không hoàn hảo hơn là phải ở một mình. Những cộng sự kinh doanh hạnh phúc cũng tâm sự như vậy. Một nữ doanh nhân dày dặn kinh nghiệm mà tôi phỏng vấn đã nói rằng cô ấy có thể phán đoán mối quan hệ cộng tác kinh doanh tốt đẹp tới mức nào bằng cách kiểm tra mối quan hệ trong dài hạn của họ lớn mạnh đến đâu. Cô ấy chỉ ra rằng: “Khả năng cho và nhận, chấp nhận một điều rằng không phải tất cả mọi thứ đều công bằng, khả năng có thể hi sinh cho người khác là những tố chất hết sức quan trọng cả mối quan hệ hôn nhân cũng như đối tác.”

Vậy làm cách nào để bạn có thể tìm được một cộng sự thích hợp, sẵn lòng tham gia với bạn trong việc bắt đầu hoặc mua lại một công ty? Bạn đã nghĩ tới một vài người nào đó chưa?

### **Tìm kiếm những cộng sự hoàn hảo**

Bạn có thể thấy thất vọng rằng chương này không mang lại cho bạn những câu hỏi điều tra hiệu quả để nghiên cứu về con người xem liệu họ có thích hợp với những tiêu chuẩn cá nhân của bạn về một cộng sự hoàn hảo hay không? Đó là bởi vì làm như vậy có thể sẽ dẫn đến việc bạn từ chối những cộng sự tiềm năng; không có cộng sự nào là hoàn hảo cả. Và đừng quên rằng bạn có thể đang có một danh sách những người có thể lựa chọn tùy theo khu vực địa lý, sự sẵn sàng, tình hình tài chính và những điều kiện khác. Trong khi một số người muốn cộng tác với phụ nữ - những người có cùng mối quan tâm và kế hoạch cho cuộc sống, một số người khác lại thử hợp tác với chồng của họ hay những thành viên khác trong gia đình, hoặc với những nam giới và phụ nữ có thể bổ sung cho phần còn thiếu của họ. Vậy đâu là câu trả lời tốt nhất?

David Gage lưu ý chúng ta rằng không cần phải có sự tương đồng hoàn toàn về giá trị và phong cách, cũng không cần phải khác nhau hoàn toàn về kỹ năng và sự đóng góp. Ông viết: “Thật may mắn khi con người khác biệt nhau và những nhu cầu về kinh doanh của họ cũng như vậy... [Nhưng] khi những người có khả năng tương đồng làm việc cùng nhau, họ vẫn có thể thấy được tính cách, cái tôi của riêng mình trong từng công việc được đảm nhận.” Tuy nhiên, có một thứ mà bạn không thể thỏa hiệp được, đó là sự cần thiết phải có vai trò, trách nhiệm, quyền lực rõ ràng. Những gì bạn muốn đạt được là một hệ thống làm việc nhịp nhàng. Tuy nhiên, theo thời gian, sự năng động của người cộng sự cũng sẽ thay đổi.

Cho dù bạn có mong ước điều đó là sự thật thì việc hai đối tác có nhiều điểm chung cũng không đủ để khiến việc cộng tác thành công. Những cộng sự kinh doanh cần phải được xác định vai trò và nhiệm vụ rõ ràng, họ cần

phải kết hợp đúng đắn những kỹ năng của mình vào công việc kinh doanh. Người ta nói rằng những doanh nhân nhỏ thành công nhất có hiểu biết trong tất cả các công việc kinh doanh; nhờ vậy, họ có thể điều hành công ty hoạt động bình thường khi cộng sự của mình rời khỏi công ty, đi nghỉ phép, đi công tác hay bận những việc khác.

Hãy thành thật về những nguyên nhân cơ bản khiến bạn tìm kiếm cộng sự, cho dù đó là chia sẻ khối lượng công việc, cung cấp nguồn tiền, lấp đầy những kỹ năng thiếu hụt hay muốn làm việc cùng với một người bạn. Nhiều phụ nữ hiện đại cho rằng lý do đơn giản họ muốn có thêm một người nữa là để chia sẻ gánh nặng và trách nhiệm. Họ chọn việc cộng tác với một ai đó cũng cần và mong ước có được sự linh động để họ có thể bao quát hết những người khác; nhưng không thể bực tức trước một thực tế rằng chẳng có ai chấp nhận làm việc 80 giờ trong nhiều tuần cả. Đó là điều bình thường. Hãy thừa nhận rằng việc có những người cộng sự so với việc sẽ chia công việc còn rất xa vời.

## **MỘT SỐ MÔ HÌNH CỘNG TÁC**

Bốn câu chuyện và những bài học kinh nghiệm Thành quả từ ý tưởng hay của một cựu nhân viên IBM, với sự trợ giúp của người cộng sự hiểu biết

Caryl Parker và Joanne (“Bobbi”) Giudicelli chơi quần vợt cùng câu lạc bộ, tại đó Bobbi chú ý đến tay cầm vợt của Caryl được bọc trông rất bắt mắt bằng miếng vải in hoa của người Hawaii. Mặc dù trước đây làm việc trong lĩnh vực bán hàng của IBM nhưng Caryl lại có khả năng thiên bẩm đối với thiết kế và đã đạt được thành công với một sản phẩm có cái tên rất nổi bật: Hip Grips. Caryl có nguồn hàng tay cầm vợt đầu tiên từ Đài Loan và gửi chúng đến các cửa hiệu quần vợt khắp Hoa Kỳ. Tuy nhiên, chúng có vẻ không được thích hợp và khó nắm giữ, đó là vấn đề nghiêm trọng đe dọa đến sự sụp đổ của một công ty trước khi nó có thể phát triển. “Tôi không có đủ năng lực để làm việc này một mình”, Caryl tâm sự với Bobbi.

Là một ông chủ doanh nghiệp và Giám đốc nhân sự từng trải, Bobbi đã chấp nhận chia sẻ trách nhiệm đó và hợp tác với tỷ lệ 50-50. Công việc của Caryl là sáng tạo mọi thứ, còn công việc của Bobbi là lo tất cả các việc còn lại. Bobbi đã tìm được một nhà sản xuất tốt hơn, gửi những mẫu hàng mới đến hàng trăm cửa hiệu quần vợt, và liên lạc với Quỹ Giáo dục và Quần vợt để xin được cung cấp sản phẩm cho giải Mỹ mở rộng. Việc liên hệ này đã mở ra cánh cửa cho các sản phẩm thể thao Wilson, đơn vị cung cấp dịch vụ sản xuất và phân phối trong việc mua bản quyền các mẫu thiết kế. Doanh thu các sản phẩm tay cầm vợt của họ tăng mạnh và mô hình kinh doanh của họ trở nên đơn giản hơn, ít mạo hiểm hơn và đỡ phải thức thâu đêm hơn. Việc mở rộng sang các sản phẩm khác cũng dễ dàng giống như việc chiếc vợt đập vào quả bóng vậy. Caryl và Bobbi đã hoàn lại được vốn đầu tư ban đầu của họ là 35.000 đôla chỉ trong có vài tháng và đang hi vọng thu nhập từ bản quyền của họ từ sản phẩm tay cầm vợt sẽ vọt lên đầu bảng với mức 100.000 đôla.

Bài học: Công việc kinh doanh này đã không thể phát đạt (và có thể không thể tồn tại được) nếu không có sự giúp đỡ của những cộng sự. Caryl sẽ không thể làm được điều đó nếu không có tài năng lãnh đạo của Bobbi; Bobbi cũng sẽ chẳng có gì để bán nếu không có ý tưởng và thương hiệu của Caryl.

\* \* \*

Cặp vợ chồng hợp tác 50-50 với nhóm ba người mua chuỗi cửa hàng nhượng quyền của TBCY; vợ điều hành công việc kinh doanh

Clara Bitter sống tại Asheville, Bắc Carolina. Vợ chồng cô đã mua và sau đó bán đi sáu đại lý sữa chua TCBY trong vòng hơn 14 năm. Nhà Bitter sở hữu một nửa của chuỗi 17 cửa hàng TCBY ở Bắc Carolina, nửa còn lại thuộc sở hữu của một nhóm ba người - chính nhóm này đã mua các cửa hàng trên trong những ngày đầu khi TCBY mở rộng việc chuyển nhượng.

Việc sắp xếp cho mối quan hệ cộng tác phức tạp này đã rất thành công. Có được kết quả đó, theo Clara có hai lý do. Đầu tiên, vợ chồng cô không muốn trở thành những cổ đông thiểu số và họ đã phản đối thành công việc nhóm đó sẽ sở hữu 51%. Clara nói: “Tỷ lệ an toàn với chúng tôi là sự thỏa thuận hợp tác 50-50: Sự hợp tác của chúng tôi đạt được vì tôi là một người bản địa điều hành công việc kinh doanh hàng ngày. Họ đem đến các chuyên gia và tiền bạc, nhưng chúng tôi vẫn giữ khoảng cách của họ.” Thậm chí Clara và chồng cô có những vai trò riêng biệt - anh ấy để cô chịu trách nhiệm điều hành các cửa hiệu hàng ngày nhưng anh luôn bên cạnh cô trong những quyết định quan trọng mang tính chiến lược. Và việc chuyển nhượng cũng là một trong những loại hình cộng tác.

Bài học: Một kế hoạch được dự thảo tốt sẽ đảm bảo sự hợp tác thành công giữa nhiều cổ đông. Đặt ra cho mỗi bên một quyền hạn nhất định để quản lý các hoạt động thường nhật là điều then chốt.

\* \* \*

Nguyên giảng viên đồng thời là kỹ sư hợp tác với giám đốc lớn tuổi giàu kinh nghiệm để cùng mua một công ty.

Ann Gray, nguyên giáo sư của HBS và hiện đang là chủ tịch của một công ty giả kim (trường hợp của cô đã được đề cập trong Chương 9), không thể diễn tả hết được những điều tốt đẹp mà mối quan hệ hợp tác giữa cô và Bill Rose mang lại. Cô giải thích: “Bill đang ở tuổi ngũ tuần và các con của anh ấy đã lớn hết cả. Tuy chúng tôi ảnh hưởng lẫn nhau và bù trừ những điểm yếu cho nhau nhưng mối quan hệ hợp tác này dường như có giá trị đặc biệt với tôi vì anh ấy luôn cố vũ cho những nỗ lực của tôi để đảm bảo rằng tôi không phải hy sinh việc chăm sóc con cái chỉ vì phải bận rộn với công việc của mình.”

Họ là một sự kết hợp tốt không những về hoàn cảnh sống mà còn về cả năng lực – nghề kỹ sư và chuyên gia sản xuất của Ann được bổ sung bằng

tài năng quản lý và lãnh đạo tuyệt vời của Bill. Tuy nhiên, phong cách khác nhau của họ đã dẫn tới những xung đột trong những tháng đầu hợp tác.

“Tôi gần như muốn giết chết anh ấy sau khoảng sáu tháng đầu”, cô tâm sự. Nhưng họ vẫn làm việc với nhau và ngày càng hiểu nhau hơn. “Bạn cần cho mỗi quan hệ hợp tác của bạn một khoảng thời gian,” Ann nhấn mạnh.

Bài học: Những người cộng sự với những điểm mạnh và phong cách khác nhau sẽ bổ sung tốt cho nhau, đặc biệt là khi tất cả đã đủ chín chắn để đưa ra những tầm nhìn dài hạn.

\* \* \*

Các đồng nghiệp cũ cùng nhau bắt đầu kinh doanh thời trang rơi vào tình trạng bế tắc khi chuyển sang giai đoạn phát triển

Khi Eileen Chang bắt đầu mở công ty thiết kế và sản xuất đồ trang sức, cô đã hợp tác kinh doanh với một phụ nữ lớn tuổi từng làm cùng cô ở bộ phận quan hệ công chúng của một công ty. Họ chọn cách điều hành công ty từ xa, tức là từ nhà riêng của mỗi người ở các bang khác nhau. Công việc kinh doanh của họ phát triển và thương hiệu công ty cũng thu hút được nhiều người ái mộ, nhưng khó khăn về địa lý nảy sinh khi Eileen chuyển từ Georgia đến Florida (còn cộng sự của cô thì luôn ở Atlanta) trong khi số lượng nhân viên của công ty ngày càng tăng lên.

Mối quan hệ hợp tác trong 4 năm đầu tiên diễn ra rất tốt đẹp. Tuy nhiên, đến một thời điểm nhất định, nhu cầu và hoài bão của các đối tác với công ty trở nên đối lập nhau và họ đã không thể giải quyết xung đột bởi tỷ lệ sở hữu 50-50 cũng như những cách biệt địa lý. Eileen đã xem xét đến việc mời trọng tài để giúp họ giải quyết những khó khăn, nhưng thay vào đó, họ đã đi đến thỏa thuận với nhau là bán lại công ty cho một bên thứ ba. Tuy nhiên, thương vụ đã không thành công khi bên mua quyết định từ bỏ ngay trước khi hợp đồng chính thức ký kết. Sáu tháng sau, vẫn trong tình trạng

bế tắc, họ quyết định đóng cửa công ty – một công ty đang có triển vọng tích cực và đang được miễn thuế.

Bài học: Việc tìm ra một phương án giải quyết là việc đơn giản nếu như họ biết lường trước hoặc có kế hoạch cho những tình huống xấu nhất từ khi mới bắt đầu.

Thử thách lớn nhất: Các mối quan hệ cá nhân

Có thể bạn nghĩ rằng thử thách lớn nhất mà bạn phải đối mặt với một cộng sự kinh doanh là các mối quan hệ trong công việc. Hãy nghĩ lại! Các mối quan hệ cá nhân với các cộng sự và đồng nghiệp của ai đó được đặt lên vị trí quan trọng ưu tiên hàng đầu để tạo sự gắn gũi với nhau và công việc kinh doanh trở nên thuận lợi hơn. Không biết bạn thành công thế nào trong kinh doanh, nhưng hãy khiêm tốn trong các mối quan hệ với người khác. Stacy O'Reilly, người tiếp quản một công ty lớn của cha cô ấy, đã tâm sự với tôi: “Khi còn ở trường kinh tế, thời gian tôi học toán gấp mười lần so với những gì tôi cần trong kinh doanh, nhưng chỉ bằng một phần mười những điều mà tôi cần biết về kỹ năng làm việc với những người khác.”

Những công ty nhỏ chịu tác động lớn của yếu tố cá nhân. Bởi đây là điều rất quan trọng nên tôi xin nhắc lại lần nữa: Những công ty nhỏ chịu rất nhiều tác động của yếu tố cá nhân. Những doanh nhân cá biệt đi vào con đường kinh doanh vì họ muốn tự do thực hiện mọi thứ theo cách riêng của mình, vì thế những công ty mà họ lập ra phản ánh phong cách cá nhân của họ hoàn toàn là điều tự nhiên. Một chủ sở hữu công ty có quyền thuê hoặc sa thải nhân viên, tạo ra văn hóa riêng của công ty và có thể vắng mặt ở công ty. Các quyết định không cần phải đưa ra ủy ban cũng như không bị khách hàng ngân hàng, hay hội đồng lãnh đạo cản trở. Nếu chủ sở hữu có tinh thần tập thể, hào phóng, đó là điều rất tốt cho nhân viên nhưng lại không có những mục tiêu cụ thể, tình hình tài chính không có tổ chức thì công ty có khuynh hướng sẽ bị bán đi. Nếu chủ sở hữu nhút nhát, câu nệ, máy móc, bảo thủ trong vấn đề tài chính thì công ty sẽ không có tiêu sử



đẹp, phát triển ở mức khiêm tốn cùng với chất lượng quản lý hạn chế. Nếu một ông chủ dũng cảm, tham công tiếc việc, sẵn sàng chấp nhận rủi ro tài chính thì công ty rất có triển vọng và có đòn bẩy cực lớn, nhưng nhân viên sẽ phải chấp nhận thời gian làm việc dài hơn.

Nhiều chủ sở hữu công ty tự cho phép mình kiểm soát văn hóa của công ty, trái ngược với việc tạo ra môi trường làm việc chuyên nghiệp, thể hiện sự tôn trọng đối với hành vi của các cá nhân trong công ty. Kiểu hành vi này có thể làm chậm sự phát triển của công ty, đặc biệt sau khi công ty đã đạt đến một quy mô nhất định. Tất nhiên, khi công ty phát triển, nó sẽ lệ thuộc ít hơn vào người chủ sở hữu và bất kỳ phong cách cá nhân cụ thể nào. Một số người than vãn rằng đó là sự hy sinh, làm mất đi tính cách và văn hóa, và ở số khía cạnh nào đó thì đúng là như vậy. Không phải lúc nào phát triển cũng tốt hơn là chậm phát triển.

Nếu công ty có nhiều hơn một chủ sở hữu thì tính cách của những người chủ sở hữu sẽ hòa quyện với nhau theo cách nào đó để tạo nên tính cách chung cho cả công ty. Có được những phong cách và kỹ năng khác nhau của các cộng sự có thể bổ sung rất tốt cho nhau để thực hiện các mục tiêu của công ty, nhưng điều đó cũng không làm giảm đi sự cần thiết phải tập trung xây dựng mối quan hệ cá nhân với các cộng sự.

Phụ nữ - những người luôn có khuynh hướng đánh giá cao sự đồng lòng - nhiều khi ghét phải thừa nhận thực tế rằng có sự khác biệt về phong cách cá nhân giữa họ và các cộng sự, hay sự khác biệt về phong cách này có thể là nguyên nhân của nhiều vấn đề. Nhưng một yếu tố quan trọng để có thể hợp tác tốt với người khác là đừng để mình bị ám ảnh bởi những thói quen cá nhân của họ. Một lời khuyên thiết thực cho cả bạn và cộng sự của bạn là hãy thử nghiệm và chia sẻ các kết quả thu được từ bài kiểm tra tính cách để đánh giá về phong cách lãnh đạo của mỗi người. Những bài kiểm tra kinh điển được biết đến là bài kiểm tra của tổ chức dự báo Myers Briggs Type

Indicators (MBTI) và hệ thống dữ liệu cá nhân DiSC (gồm bốn nhân tố: quyền lực, sự ảnh hưởng, sự kiên định và sự tận tâm).

## **TRẢI NGHIỆM CỦA TÁC GIẢ**

Khủng hoảng doanh nghiệp có thể gây ra những rạn nứt trong mối quan hệ cộng tác

Khi tôi trải qua một thất bại cực kỳ bất ngờ về mối quan hệ hợp tác kinh doanh tưởng chừng rất thành công với một phụ nữ khác, tôi đã rất sốc và đau lòng đến độ phải mất vài tháng tôi mới hiểu ra vấn đề. Tôi đã bước vào con đường kinh doanh với một vài người quen mà tôi biết là họ có tiềm lực và khả năng khác so với số tài sản và khả năng của tôi, và chúng tôi đã nghiêm túc lên kế hoạch cho mối quan hệ cộng tác này với những bản thỏa thuận hợp pháp. Cô ấy đã định giá tình hình tài chính của tôi, đánh giá các kế hoạch chiến lược, đánh giá khả năng ngoại ngữ của tôi và muốn có sự giúp đỡ từ tôi để phát triển công ty mà cô ấy thành lập vài năm trước. Tôi đã rất ấn tượng với các sản phẩm, với nền tảng khách hàng, mô hình kinh doanh và doanh thu ấn tượng của cô ấy. Tôi muốn giúp nhân viên trong việc chuẩn hóa doanh thu và chi phí cùng các thủ tục hành chính khác; còn cô ấy đảm bảo sao cho nhân viên luôn cảm thấy vui vẻ và cảm thấy những đóng góp của họ cho công ty được ghi nhận. Chúng tôi tin mình có thể bao quát được tất cả những vấn đề cơ bản của công ty.

Sau khoảng thời gian khó khăn trong việc thương lượng khoản hoa lợi mà tôi có thể thu được từ số tiền góp vốn kinh doanh của mình, dự thảo bản thỏa thuận mua bán và ký vào bản hợp đồng lao động, chúng tôi đều có được sự thoải mái trong việc nghĩ rằng chúng tôi đã cùng chung một nhóm. Mặc dù chúng tôi rất rõ ràng trong việc phân chia trách nhiệm công việc, nhưng lại không tâm sự thành thật với nhau về tính cách và phong cách làm việc riêng của từng người.

Không lâu sau khi chúng tôi hợp tác với nhau, công ty phải đối mặt với thử thách khó khăn: một khách hàng đã không may đặt quá nhiều đơn hàng đối với mặt hàng sản xuất theo đơn đặt hàng riêng, và chúng tôi phải trả tiền sản xuất cùng vận chuyển. Khách hàng đó muốn được thương lượng lại thời hạn thanh toán, nhưng chúng tôi lại đang trong tình thế khó khăn vì đã sử dụng nguồn vốn tín dụng để mua số hàng đó và không thể tiếp tục hoạt động bình thường trừ khi chúng tôi thu lại được khoản tiền nói trên. Tôi cùng cộng sự đều phải dồn toàn lực vào vấn đề này, nhưng không dễ dàng đưa ra giải pháp, và chúng tôi rất khác nhau trong cách giải quyết mối quan hệ với khách hàng (cô ấy muốn tránh việc xung đột với khách hàng, còn tôi muốn tiếp xúc trực tiếp để giải quyết sự việc rõ ràng). May mắn là có một nhân viên lâu năm của công ty đã đứng ra hòa giải, làm đầu mối liên lạc trực tiếp với khách hàng. Việc dòng vốn kinh doanh được lên kế hoạch cho vài tháng tiếp theo rơi vào khủng hoảng đã tạo ra sự căng thẳng trong quan hệ hợp tác của chúng

tôi, đặc biệt vì người cộng sự của tôi chỉ kinh doanh dựa vào nguồn vốn duy nhất từ ngân hàng mà thôi. Bên cạnh những khủng hoảng liên quan đến khách hàng, thì việc sắp xếp các vấn đề tài chính của công ty về đúng vị trí tốn nhiều thời gian hơn tôi dự liệu, và người cộng sự của tôi bắt đầu tỏ ra bức bối vì tôi không dành nhiều thời gian để tập trung vào việc bán hàng. Căng thẳng xảy ra trong công ty đã lan tới các nhân viên, và nét văn hóa thân thiện mong manh mà cô ấy đã tạo dựng lu mờ dần.

Tôi đã nghĩ rằng niềm tin giữa chúng tôi là không thể phá vỡ, rằng chúng tôi sẽ vượt qua mọi rào cản, công ty của chúng tôi sẽ làm ăn thịnh vượng, và mối quan hệ hợp tác của chúng tôi sẽ trở nên bền vững hơn như là minh chứng cho điều đó. Với tư cách là một người cộng sự yếu thế hơn, tôi đành chấp nhận thua cuộc trước người cộng sự của mình - người sáng lập ra công ty và quyết định rằng cô ấy muốn lại một mình quản lý công ty như trước đây. Cô ấy đã đưa ra lời đề nghị mua lại số cổ phần của tôi với mức

giá khá hợp lý và tôi đã chấp nhận, từ bỏ công ty với cảm giác tổn thương, mất mát lớn.

Ngẫm lại sự việc này, tôi nghĩ chúng tôi đáng lẽ phải bàn bạc, thảo luận về những phong cách làm việc khác nhau của mỗi người ngay từ lúc đầu. Đáng lẽ chúng tôi phải phân chia rõ ràng hơn về trách nhiệm của mỗi cá nhân và về thứ tự báo cáo của nhân viên và nhà tư vấn của công ty. Đáng lẽ chúng tôi nên mời một người hòa giải phân xử thay vì chia cắt quá đột ngột như vậy. Nhưng tôi đã rút ra kinh nghiệm đắt giá rằng có nhiều người không thực sự muốn có thêm cộng sự kinh doanh – ban đầu họ nài nỉ một ai đó để cùng chia sẻ gánh nặng trong công việc kinh doanh, rồi đến một ngày họ lộ rõ ý đồ không muốn chia sẻ quyền lực với người đó. Vì vậy, việc nhận thức rõ chính mình hoặc người cộng sự mà bạn thực sự muốn cộng tác là yếu tố then chốt để có mối quan hệ cộng tác thành công.

Những nhân tố cần thiết để xây dựng mối quan hệ hợp tác thành công

Dưới đây là năm nhân tố quan trọng theo quan điểm cá nhân tôi để có thể tạo dựng thành công hay phá vỡ một mối quan hệ cộng tác:

1. Quan tâm tới mối quan hệ cộng tác. Hãy luôn luôn chăm sóc, nuôi dưỡng mối quan hệ của bạn với những người cộng sự cùng kinh doanh. Đó là yếu tố then chốt cho thành công của bạn hơn là các mối quan hệ với các nhân viên cốt cán khác. Đừng nghĩ rằng không có ai có thể khiến bạn tin tưởng. Thay vào đó, hãy xây dựng và phát triển lòng tin đối với cộng sự thông qua các hành động của bạn. Bỏ qua sự khác biệt về phong cách có thể dẫn tới những hiểu lầm, và hãy trao đổi về những mâu thuẫn khi nó xuất hiện (tất nhiên là khi bạn đã thực sự bình tĩnh).

2. Có sự đánh giá rộng lượng đối với những đóng góp của cộng sự. Cố gắng tránh đừng đánh giá hay cân đo những đóng góp của cộng sự đối với công ty theo cách quá bần tiện, nhỏ nhen. Thay vào đó, hãy xem xét tới toàn bộ kết quả chung mà từng bạn đã đem lại cho công ty. Không nên so

sánh thời gian mà bạn đã đổ vào đó, đặc biệt là trong thời kỳ ngắn hạn. Quan trọng những đóng góp hiệu quả của bạn xứng đáng trong khoảng thời gian đó, và công ty đang phát triển rất tốt.

3. Sự cân bằng giữa mục tiêu công việc và mục tiêu cá nhân. Đó là yếu tố quan trọng để đạt được sự đồng lòng của người cộng sự về vấn đề chỗ đứng mà công ty nhắm tới, cách thức để đạt được điều đó, và tốc độ mà bạn muốn công ty phát triển ra sao. Nhiều hoài bão của các nữ doanh nhân đi kèm với những hoài bão, mục tiêu cá nhân, và họ cũng sẽ tìm những cộng sự có chung hoài bão đó với mình. Ví dụ, bạn muốn hoặc cần phải bán công ty (hoặc phần vốn góp của bạn) ở một mức độ nào đó, khi bạn nhận thấy những thay đổi lớn trong cuộc sống của bạn. Hoặc bạn có thể vay tiền hoặc huy động vốn để phát triển hay mở rộng công ty một cách nhanh chóng. Những mục tiêu và lợi ích của bạn sẽ ảnh hưởng đến các cộng sự, do đó, bạn nên thật rõ ràng và công bằng về những vấn đề đó và giữ thái độ tiếp thu khi đề cập những chiến lược bạn sẽ thực hiện để đạt tới mục tiêu chung của tất cả mọi người.

4. Không ác cảm, hận thù. Bạn sẽ phải đối mặt với những mâu thuẫn với cộng sự của mình. Thực vậy, lần đầu tiên bạn không tán thành với một quyết định kinh doanh sẽ là một bài kiểm tra về sức mạnh của người cộng sự, đặc biệt nếu kết quả là một người thắng và người còn lại thua. Tình huống không thể tránh khỏi này sẽ trở giải quyết dễ dàng nếu những cộng sự xem mâu thuẫn đó như là một phần và một phần tất yếu để đánh giá tình trạng phụ thuộc lẫn nhau giữa các cộng sự. Xóa bỏ ác cảm là chìa khóa mở ra thành công về lâu dài. Nếu bạn là một người cứ giữ sự ác cảm thì bạn nên đánh giá lại khả năng liệu mình có thể có một người cộng sự hay không.

5. Trách nhiệm. Bạn cần có thời gian. Đừng cộng tác kinh doanh với người nào đó nếu bạn chưa chuẩn bị để đón nhận những thăng trầm, bạn hãy dành thời gian để chuẩn bị, chủ động giải quyết những vấn đề mà bạn có thể gặp

với mỗi người, biết chấp nhận những thất bại và trở thành một cộng sự tốt trong một tập thể.

## Quyền sở hữu, kiểm soát và quản lý

Có hai vấn đề lớn đang chờ đợi bạn khi bạn quyết định tuyển thêm một cộng sự: (1) bạn phải quyết định việc bạn sẽ định giá và phân chia cổ phần của công ty thế nào; và (2) bạn phải quyết định việc ai sẽ có vai trò, nhiệm vụ và quyền hạn gì. Hãy cân nhắc và thận trọng về vấn đề quyền sở hữu và quyền kiểm soát công ty trước khi bạn quy định chúng trong các thỏa thuận pháp lý là một việc làm thông minh. (Nếu bạn chưa quy định những điều này thành văn bản thì bạn nên thực hiện việc đó càng sớm càng tốt).

Khi mới bắt đầu cùng hợp tác trong một công ty, hai đối tác thường quyết định phân chia tỷ lệ sở hữu là 50-50, và rồi sau này, chính họ lại rơi vào tình huống nan giải với vấn đề quan trọng đó. Một công ty luật nhỏ mà tôi từng đến nhờ tư vấn cho cuốn sách của mình đã nói thẳng với tôi rằng “rắc rối lớn nhất đến từ chính sự phân chia quyền sở hữu 50-50. Bạn cần có một người phải chịu trách nhiệm chính”. Tuy nhiên, một luật sư khác lại khẳng định rằng cô ấy “không để mình phải sở hữu phần thiểu số.” Tôi cho rằng đó là lựa chọn cá nhân trong việc đặt ra quy định cho bất kỳ vấn đề gì, trừ vấn đề về vị trí quản lý. Nhưng chính xác thì điều gì báo trước về sự bất lợi của những cổ đông thiểu số? Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn không thể và không muốn sở hữu toàn bộ 100% (hay 51%) công ty? Bạn phải đưa ra một giải pháp khả thi và hấp dẫn đối với những cổ đông thiểu số hay các nhà đầu tư. Học cách dung hòa mối quan hệ với các bên liên quan là tất cả những điều mà các cổ đông của các công ty lớn khuyên nhủ. Bất kể bạn muốn phân chia cơ cấu sở hữu công ty thế nào, có hai lời khuyên liên quan đến vấn đề tài chính mà tôi nghĩ nó sẽ hữu ích cho bạn khi chia sẻ quyền kiểm soát với người khác. Trước hết, đừng quá tham lam. Sẽ tốt hơn nếu bạn sở hữu một phần nhỏ trong một công ty phát triển thịnh vượng còn hơn là một phần lớn trong một công ty nhỏ và làm ăn kém. Thứ hai, hãy sẵn sàng dành ra một

phần lợi nhuận thu được để tái đầu tư vào chính công ty của mình, để công ty có thể phát triển hơn, ít phụ thuộc vào nguồn tài chính bên ngoài hơn và tránh được các rủi ro về dòng tiền.

## **Xây dựng ban cố vấn**

Khi các công ty đủ lớn để có thể tự hoạt động mà không cần đến sự điều hành của chủ sở hữu (nghĩa là, các công ty đó sẽ không chịu sự quản lý của chính những người sáng lập hoặc sở hữu công ty nữa), mà thay vào đó là một hệ thống giám sát hay quản trị đảm bảo cho công ty vận hành tốt, tạo ra những lợi ích tốt nhất cho các cổ đông. Mô hình quản trị phổ biến nhất là một ban giám đốc và một ban cố vấn. Các công ty nhỏ thường tự mình thành lập ban lãnh đạo theo quy định của pháp luật, nhưng chẳng bao giờ thiện chí tổ chức bất kỳ một cuộc họp nào cả. Cuối cùng, nếu một hoặc hai người cùng sở hữu công ty và quản lý nó theo cách cá nhân, việc tồn tại của ban lãnh đạo nhằm mục đích gì? Bởi ngày nào họ cũng đều có một “cuộc họp” lãnh đạo rồi!

Một ý tưởng hay cho việc tổ chức công ty, đặc biệt là đối với những công ty theo mô hình sở hữu 50-50 hay theo tỷ lệ chia ba, đó là có một ban cố vấn. Không giống như ban lãnh đạo, ban cố vấn không ủy thác trách nhiệm giám sát công việc quản lý công ty cho người khác, mà họ cũng không kiểm soát những quyết định cuối cùng của chủ sở hữu. Thay vào đó, họ ở đó để đem tới các ý kiến chuyên môn và cung cấp những lời tư vấn, lắng nghe ý kiến của các bên khi có rắc rối xảy ra trong việc thống nhất các chiến lược cụ thể. Một ban cố vấn có thể bao gồm luật sư và nhân viên kế toán của công ty nhưng hoạt động độc lập và có những đánh giá sáng suốt, công minh về công ty. Chẳng có công ty nào nhỏ đến mức không có nổi một ban cố vấn, và các cuộc họp định kỳ của ban này có thể đem đến cho các chủ sở hữu những cái nhìn khác nhau ở nhiều khía cạnh của công ty. Tuy nhiên, trách nhiệm vẫn thuộc về các chủ sở hữu.

Các chứng từ pháp lý: Chúng có thể đưa bạn đi xa đến đâu?

Có rất nhiều người cùng hợp tác kinh doanh với nhau khi công ty còn non trẻ và khi phát triển thường có xu hướng chính thức hóa mối quan hệ hợp tác của họ. Thông thường họ chỉ nhận ra sự cần thiết phải quy định mọi thứ dưới dạng văn bản khi họ đã cộng tác với nhau, và khi bắt đầu nảy sinh những rắc rối. Một khi mối quan hệ của các bạn càng trở nên thân thiết, việc đề cập vấn đề nhạy cảm này càng trở nên khó khăn hơn. Để không bị rơi vào tình cảnh đó bạn hãy thực hiện những điều cần phải làm càng sớm càng tốt.

Tôi đã giới thiệu cho các bạn ở phần đầu một danh mục các điều khoản mà tự bạn nên thảo ra để áp dụng trong những hợp đồng kinh tế (xem Phụ lục G và H). Sau đó bạn cần có một luật sư cố vấn để biến tất cả những vấn đề đó thành các điều khoản trong các văn bản chính thức. Nếu bạn cảm thấy kỳ lạ là tại sao tôi không khuyên bạn thuê hẳn một luật sư làm hộ bạn tất cả những việc đó, thì bạn hãy luôn nhớ rằng hầu hết những vấn đề pháp lý quan trọng là những vấn đề liên quan đến các quyết định kinh doanh, và bạn không thể để cho luật sư quyết định những việc như thế được. Đừng mắc phải sai lầm trong việc giải thích những điều khoản trong hợp đồng của bạn như thế đó chỉ là những thủ tục pháp lý mang tính hình thức, rườm rà.

Một vấn đề khác bạn phải xem xét đó là việc các công ty nhỏ thường không đủ khả năng chi trả cho những lệ phí hợp pháp. Tôi đã đề cập việc thuê luật sư cố vấn tốt cho một công ty nhỏ, nhưng rất ít công ty thực hiện được điều đó. Bạn có thể tiết kiệm tiền nếu bạn và cộng sự chỉ chọn cách thuê một luật sư để lập ra các bản thỏa thuận đơn thuần, với tư cách là người đại diện cho công ty bạn chứ không phải cho riêng bạn. Nhưng hãy hiểu rõ một điều, luật sư cố vấn cho công ty thì không thể đại diện cho bất kỳ cá nhân nào nếu có vấn đề nảy sinh. Bạn sẽ phải thuê riêng cho mình một luật sư nếu điều đó xảy ra, và họ không hề có mối quan hệ nào với công ty của bạn.



Hầu hết các bang đều yêu cầu các công ty phải có Điều lệ công ty. Ngoài ra, bạn còn phải có danh sách và tỷ lệ vốn chủ sở hữu của các cổ đông thành viên hay cộng sự khi bạn đệ đơn thành lập công ty lên Văn phòng thư ký của bang hay Bộ phận Doanh nghiệp. Nếu chỉ có hai phụ nữ cùng hợp tác kinh doanh với nhau, họ sẽ không yêu cầu bạn phải nộp hợp đồng bằng văn bản. Nhưng nếu bạn chưa dẫn chiếu về mối quan hệ hợp tác của bạn trong “Bản thỏa thuận giữa các cổ đông”, hay các văn bản tương tự, thì luật điều chỉnh tương ứng sẽ kiểm soát mối quan hệ cộng tác của bạn (bao gồm những vấn đề cụ thể mà bạn chưa biết hoặc không thích).

Mặc dù không có yêu cầu pháp lý nào đòi hỏi bạn phải nộp một văn bản về mối quan hệ hợp tác cho bang, nhưng đó là vì quyền lợi của chính bạn để ghi nhớ sự hợp tác và mối quan hệ đồng sở hữu công ty trong một văn bản mang tên “Bản thỏa thuận giữa các cổ đông”, “Hợp đồng mua bán”, “Hợp đồng liên doanh” và/hoặc “Hợp đồng mua bán chứng khoán”. Danh mục các điều khoản của bạn có thể được lập thành một hoặc nhiều văn bản khác tương tự như thế.

Trong số các điều khoản mà bạn liệt kê trong danh mục của mình, bạn có thể giao lại cho luật sư cố vấn thực hiện những vấn đề sau:

- Số lượng cổ phiếu của công ty và khối lượng cổ phiếu mà mỗi cổ đông hay cộng sự nắm giữ.
- Các thỏa thuận, hợp đồng mua bán chứng khoán hay phân phối lại quyền sở hữu, lưu ý quy định chi tiết nhất đến mức có thể.
- Các thỏa thuận hay hợp đồng liên quan đến vấn đề nhượng quyền tín dụng hay nhu cầu về tiền mặt.
- Chiến lược quan trọng — quy định chi tiết về việc các cổ đông có thể được bán cổ phần ra ngoài công ty không và dựa trên những điều khoản nào? Bạn phải khôn ngoan trong việc tính toán định giá giá trị của công ty

và giá trị mua bán các cổ phiếu trong trường hợp bạn muốn mua lại cổ phần của người khác hay bán cho các cổ đông khác.

- Cách thức giải quyết trong trường hợp có cổ đông mất năng lực nghiêm trọng hoặc chết.
- Cách thức giải quyết trong trường hợp xảy ra tranh chấp nghiêm trọng (ví dụ: người tư vấn, trung gian, hòa giải...)

Nếu bạn và cộng sự của bạn đã lên kế hoạch cùng hợp tác điều hành một công ty (mà không phải trở thành một cộng sự phụ thuộc về tài chính), các bạn nên quy định rõ trong hợp đồng hợp tác kinh doanh. Việc trở thành một cổ đông rất khác biệt so với vị trí điều hành công ty. Hợp đồng của bạn (nên quy định thời hạn cụ thể và được xem xét, sửa đổi lại thường xuyên) nên bao gồm những vấn đề cơ bản sau:

- Bốn phận, trách nhiệm, chức vụ.
- Thời hạn của hợp đồng.
- Vấn đề bồi thường (dựa trên mức lương, lợi ích, các khoản bồi thường cho những chi phí nhất định.)
- Khả năng đảm nhận những công việc liên quan.
- Rời bỏ công ty - bạn sẽ xử lý thế nào nếu một trong số các cộng sự bỏ việc?
- Những mong muốn chung về giờ làm và nghỉ ngơi.
- Việc chấm dứt hợp đồng với chủ sở hữu công ty vì một số nguyên nhân (thường được quy định đối với trường hợp bỏ bê công việc hoặc làm những việc gây tổn hại nghiêm trọng đến công ty). Cơ sở cho việc chấm dứt hợp đồng này phải được quy định cụ thể, và một khoảng thời gian cảnh cáo

cùng với cơ hội sửa chữa những hành vi sai trái cũng có thể được quy định. Trong quan niệm của mình, bạn sẽ thấy rằng dù cho hành vi sai trái của cộng sự có được sửa chữa, thì cũng không bù đắp được mất mát về mối quan hệ hợp tác của bạn. Một số cổ đông yêu cầu phải có biên bản sa thải của ban lãnh đạo công ty trong trường hợp đó. Nhưng xin lưu ý rằng: thậm chí ngay cả khi bị sa thải thì cổ đông vẫn là cổ đông của công ty.

Tất cả những điều này nghe ra có vẻ quá hình thức phải không? Có lẽ bạn và cộng sự có mối quan hệ rất thân thiết và không muốn vì một chuyện nhỏ mà phá hỏng mối quan hệ ấy. Đó chính là lý do tại sao bạn phải rời bỏ các công ty ở Mỹ. Tôi biết và tôi hiểu những cảm xúc đó của bạn. Nhưng nếu không có một ban cố vấn thì bạn sẽ gặp rủi ro lớn nếu xảy ra những xung đột trong tương lai. Sự hiểu lầm và khó chịu có thể phát triển rất nhanh, thậm chí ngay cả đối với những người bạn thân nhất. “Nhiều tranh chấp giữa các cộng sự là cuộc đấu tranh về tình cảm”, theo nhận định của nhà trung gian hòa giải David Gage. Vì vậy, chính bạn phải ủng hộ mình và quy định tất cả những vấn đề cần thiết thành văn bản, ngay cả khi nó chỉ là lý thuyết và chưa đe dọa gì nhiều, bởi vì tương lai là điều không thể đoán trước được, nó có thể xảy ra sớm hơn bạn tưởng.

Liệu những điều được liệt kê trên đây có giúp bạn tránh được mọi vấn đề hay không? Bạn có thể sẽ tức giận khi biết rằng cho dù bạn có làm bao nhiêu bản thỏa thuận hay cam kết đi nữa, thì việc đó cũng không có tác dụng tốt cho lắm. Bởi vì những tình huống nảy sinh là những tình huống mà bạn không lường trước được trong các thỏa thuận của mình, bạn và các cộng sự có thể sẽ ra quyết định hay làm những việc ngược lại với những văn bản đó. Trong trường hợp có tranh chấp, bạn có thể sẽ phải xem xét xem liệu mình có nên chi thêm tiền cho luật sư cố vấn để từ bỏ bản hợp đồng giữa chừng, hơn là tự mình ngồi thương lượng một giải pháp hay nhờ đến sự giúp đỡ của trung gian. Tôi biết nhiều mối quan hệ cộng tác đã chỉ ra rằng một trong số những cộng sự sẽ giải quyết mọi việc với bạn thông qua thư của luật sư gửi đến bạn, những người cộng sự không bao giờ được

phép nói chuyện trực tiếp với nhau. Có phải là điều điên rồ quá không? Có thể là một chút.

Khi mọi việc trở nên tồi tệ, chúng sẽ trở nên lộn xộn. Cho dù bạn đã cố hạn chế khi thực hiện hợp đồng, thì vẫn không thể tránh khỏi những lộn xộn đó. Việc chia tách với những cộng sự nhiều khi là điều không tránh khỏi, thậm chí ngay cả khi các cộng sự thực sự không muốn chia tách và mong muốn mọi việc được giải quyết ổn thỏa. Liệu việc phòng tránh xung đột có phải là một giải pháp tốt hơn về lâu dài? Tôi muốn trả lời cho bạn thật to rằng: Tất nhiên là có rồi!.

### Các hình thức giải quyết xung đột chính thức

Mặc cho những nỗ lực hết sức của bạn mà bạn và cộng sự vẫn muốn nhờ đến sự giúp đỡ từ bên ngoài để thực hiện các bước tiếp theo, thì bạn thực sự nên tìm đến người trung gian hòa giải hơn là thuê luật sư hay trọng tài. Mục đích của người trung gian là thúc đẩy sự trao đổi và hợp tác giữa các bên để tìm ra cho họ cách giải quyết những xung đột tốt nhất. Người trung gian đóng vai trò trung lập và là người giúp đỡ các bên trong việc thương lượng giải quyết vấn đề. Cụ thể, người trung gian sẽ gặp gỡ và nói chuyện với cả hai bên và riêng từng bên cho đến khi họ đi đến giải pháp thống nhất. Vì họ có thể gặp riêng và nói chuyện kín với từng bên nên họ có thể hiểu những vấn đề ẩn giấu bên trong — những nguyên nhân phá hoại sự đồng lòng của các bạn.

Những giải pháp nhờ đến trung gian thường ít tốn kém hơn so với việc thuê luật sư hay trọng tài. Quá trình hòa giải là tự nguyện và các bên có thể dừng lại bất cứ lúc nào, nếu họ đạt đến một sự nhất trí và việc ký vào kết quả hòa giải có giá trị ràng buộc các bên. Vì việc giải quyết thông qua trung gian là do sự nhất trí và được tiến hành do ý chí của cả hai bên nên họ sẽ ít phải tranh cãi hơn so với việc sử dụng trọng tài hay luật sư.

Hi vọng rằng bạn sẽ không bao giờ phải nhờ đến trung gian, trọng tài hay luật sư trong mỗi quan hệ cộng tác, nhưng có một câu bạn nên nhớ: Ít nhất là bạn phải quy định những mục tiêu của bạn và cộng sự ngay từ đầu để phòng tránh những tranh chấp nảy sinh. Việc chuẩn bị cho những tình huống xấu nhất sẽ tiết kiệm thời gian, tiền bạc và công sức của bạn sau này. Và tôi hi vọng rằng những điều tồi tệ đó sẽ không bao giờ xảy ra.

Tài năng thiên bẩm của phụ nữ trong mỗi quan hệ cộng tác

Tôi cho rằng phụ nữ là những người có xu hướng cộng tác thiên bẩm, là những đồng đội tuyệt vời và là những người tạo dựng nên sự đồng lòng. Phụ nữ rất nhạy cảm trong các mối quan hệ với người khác. Nhiều phụ nữ, thậm chí cả đàn ông, tin rằng phụ nữ có tài năng giao tiếp đáng kinh ngạc. Tôi tin rằng phụ nữ có những công cụ trời phú để xây dựng và duy trì mỗi quan hệ cộng tác thành công.

Cũng giống như người khác, phụ nữ cũng có những than phiền, khó khăn, cũng biết giữ đúng luật và biết cách kiểm soát những cảm xúc nhất thời. Phụ nữ cũng có ý thức đặt công việc của họ lên trên hết và chọn những cộng sự có cùng mục đích kinh doanh với bản thân mình.

Cùng cộng sự ngắm nhìn công ty đạt được thành công và ngày càng tiến xa hơn những gì mà bạn có thể tự mình làm được, là một cảm giác tuyệt vời. Với một người cộng sự bên cạnh, bạn có thể dễ dàng chiến thắng những quan niệm cổ hủ về những công ty do phụ nữ làm chủ - rằng họ chỉ có thể xây dựng những công ty nhỏ và mãi mãi chỉ là những công ty nhỏ mà thôi. Quan trọng hơn cả, bạn có được niềm vui trong công việc và tận hưởng mỗi quan hệ thân thiết với đồng nghiệp, những người đang cùng làm việc vì những mục tiêu chung. Điều đó chẳng phải là rất tuyệt sao?

# Chương 11: ĐỪNG NẢN CHÍ, HÃY BẮT TAY VÀO CÔNG VIỆC!

Khi đọc tới chương này, bạn đã nắm bắt được rất nhiều mô hình kinh doanh để đưa ra lựa chọn sự nghiệp cho mình. Hy vọng bạn sẽ chọn được mô hình phù hợp và bắt đầu nghĩ: “À, đây chính là việc ta có thể làm!”. Bạn sẽ nhận ra có rất nhiều ý nghĩa ẩn chứa trong hai chữ: doanh nhân. Tuy nhiên, bạn cũng rất dễ bị rối bời và chán nản khi khối lượng thông tin quá nhiều. Và bạn không chắc rằng liệu mình có đủ năng lực và quyết tâm để thực hiện được mục tiêu đã lựa chọn hay không.

Bạn không cần phải cảm thấy choáng ngợp như vậy đâu. Hãy tự nhủ với mình điều đó. Bởi vì bạn đã mang sẵn trong mình những nhân tố để thành công!

- Kinh nghiệm tích lũy từ công việc trước đây của bạn

(Tôi không có ý định đề cập đến một bản sơ yếu lý lịch).

- Sự tự tin và khả năng thích ứng với nhiều vai trò khác nhau.
- Mong muốn về sự độc lập và tính linh hoạt trong công việc.
- “Trực giác của người phụ nữ” trong bạn và nghị lực làm việc trời phú.

Mục sau cùng là chìa khóa giúp bạn cảm thấy không bị choáng ngợp. Với những kiến thức mà cuốn sách này trang bị cho bạn, cùng với những tài năng tự nhiên tuyệt vời mà bạn

được ban tặng, bạn sẽ tìm ra được điều gì là đúng đắn với bạn khi bạn bắt đầu theo đuổi những mục tiêu của mình.

Hãy tự dành cho mình một ít thời gian để tìm tòi. Hãy ra ngoài và xem xét, so sánh những quan điểm kinh doanh khác nhau. Hãy viết ra giấy những ý tưởng tốt nhất cho sự bắt đầu của bạn và những yếu tố liên quan đến việc theo đuổi những ý tưởng đó. Hãy vào những trang web nhượng quyền thương mại và tìm hiểu những thứ thật sự khêu gợi trí tò mò của bạn; gặp gỡ các nhà tư vấn về nhượng quyền thương mại nếu bạn muốn nắm bắt được những cơ hội cụ thể. Tham khảo từ chính các công ty của bạn bè trước khi bạn quyết định làm một việc gì đó. Hãy đến tìm hiểu những người sản xuất những sản phẩm cụ thể mà bạn thấy hứng thú.

Bạn hãy trò chuyện với những nữ doanh nhân sở hữu các công ty ở địa phương mình và mạng lưới các đồng nghiệp cũ. Chia sẻ những ý tưởng của bạn với chồng và những người bạn thân thiết. Tìm xem liệu có ai đó cũng có ý tưởng cộng tác kinh doanh không. Và nếu có khả năng ứng dụng được, bạn hãy nói chuyện với bố mẹ, chú bác về việc tham gia vào công ty gia đình. Hãy xem xét đến tình trạng tài chính của bạn; giải quyết những vấn đề tín dụng và tính toán xem mình có gì để có thể đem ra trang trải cho công việc kinh doanh. Hãy lưu ý đến những lời giới thiệu của các luật sư cố vấn và kế toán giỏi của các công ty nhỏ. Tìm đọc những lĩnh vực có nhiều tiềm năng kinh doanh trên báo Chí. Hãy thực hiện tất cả những điều này khi bạn vẫn còn đang là nhân viên với một công việc đảm bảo, nếu bạn thích thú.

Sau vài tháng thăm dò, bạn sẽ thấy ngạc nhiên với sự tự tin của mình khi bắt tay vào con đường kinh doanh — thước đo cho chính những kỹ năng, sự đam mê và khả năng tài chính của bạn. Cùng với một số quy luật, bạn có thể chắc chắn rằng bạn đang tạo dựng một trí óc kinh doanh giống như những gì tôi đã đề cập ở Chương 1. Với trực giác và nghị lực đã chọn, bạn khó mà đi lệch khỏi con đường của mình. Với rất nhiều lựa chọn mà chúng

ta đã thảo luận trong cuốn sách, bạn có thể quyết định học tập theo bất kỳ cách nào mà bạn cảm thấy đúng đắn ở những thời điểm quan trọng trong cuộc đời.

Thậm chí tôi, một tác giả bình thường, cũng đang lên kế hoạch cho riêng mình: bước ra ngoài và bắt tay vào những nghiên cứu khác để tìm ra những cơ hội kinh doanh mới cho mình.

Thật tốt nếu như bạn theo đuổi những lựa chọn khác ngoài những lựa chọn được đề cập đến cuốn sách này. Có lẽ, là một người mới bắt đầu kinh doanh, bạn nên thực hiện một trong các ý tưởng của mình để có được sự tự tin khi thực hiện những việc táo bạo và rủi ro hơn trong những lần tiếp theo. Một số bạn có thể lựa chọn và rồi nhận ra con đường mình bước vào hoàn toàn sai lầm. Khi ấy, bạn cần rút ra kinh nghiệm cho chính mình từ những việc đã làm và bắt tay lại từ đầu.

Những định hướng đúng đắn

Lúc còn trong giai đoạn khó khăn khi viết cuốn sách này, tôi đã miêu tả và giải thích những mô hình công ty mới và công việc mới cho bố tôi. Thậm chí tôi đã nhấn mạnh rằng tôi từng phỏng vấn rất nhiều phụ nữ tạo dựng sự nghiệp thành công trong lĩnh vực của mình với một công ty nhỏ, nhưng về hoài nghi vẫn hiện rõ trên khuôn mặt ông. Lý do của sự ngờ vực đó là: “Ginny, con đang tạo ra rất nhiều lựa chọn kinh doanh hấp dẫn và tiếp cận với đối tượng là phụ nữ, nhưng đừng quên rằng: tự mình kinh doanh là một công việc rất cực nhọc. Nó rất khó, khốc liệt và không phải lúc nào cũng khả thi. Theo kinh nghiệm của bố thì việc kinh doanh bán thời gian hay lập quỹ thời gian để điều hành công ty của chính mình là bất khả thi.”

Tôi đã suy nghĩ rất nhiều về những lời bố nói trước khi trả lời. Tôi không hoàn toàn phản đối ý kiến của ông, nhưng tôi cũng biết đó không phải là con đường sai lầm. Vì vậy, tôi đã trả lời bố: “Vâng, thưa bố, con hiểu những điều bố nói, nhưng con nghĩ những phụ nữ mà con phỏng vấn đang



tạo nên những điều lớn lao. Những khuynh hướng mà con nói đến trong cuốn sách của mình là những định hướng đúng đắn.” Những định hướng đúng đắn — đúng vậy. Tôi đã nhắc đi nhắc lại cụm từ này nhiều lần.

Những lời của Julie Hellwich thực sự đã giúp tôi thể hiện rõ ràng những điều mà tôi không thể diễn tả hết cho bố mình: “Những người phụ nữ thông minh khao khát tri thức” và “Những người phụ nữ thông minh thấp sáng đường đời”. Tôi đã biết đến những tác phẩm của cô ấy vào mùa hè năm ngoái, và sau đó tôi xin ý kiến của cô ấy về cuốn sách này (đọc nửa sau của Chương 8), những ý kiến đó thực sự tác động rất lớn đến tôi. Bây giờ, với những khẩu hiệu bất hủ của cô, tôi có thể thêm vào đó một vài câu thần chú có ích nữa:

- Những phụ nữ thông minh tìm ra những lựa chọn cho chính họ.
- Những phụ nữ thông minh làm việc nhà.
- Những phụ nữ thông minh dám đi huy động vốn.
- Những phụ nữ thông minh sử dụng tốt những lời khuyên.
- Những phụ nữ thông minh cần khôn ngoan hơn, chứ không cần thiết phải quá chăm chỉ.

### Không hối tiếc

Không có bất kỳ nghi vấn nào xuất hiện trong đầu tôi khi theo đuổi việc sở hữu một công ty nhỏ. Đó là lựa chọn đúng đắn của hàng triệu phụ nữ có ý định kinh doanh. Tôi cũng hiểu và thừa nhận rằng dù theo mô hình nào thì để thực hiện thành công điều đó khó khăn hơn rất nhiều so với việc báo cáo công việc năm ngày trong tuần. Nhưng những nhân chứng đã chứng tỏ phụ nữ có thể tự mình đạt đến thành công của bản thân với những công ty có qui mô vừa. Bằng chứng là tôi không hề nhận thấy chút hối tiếc nào thể hiện ở những phụ nữ tôi đã trò chuyện. Mặc dù cũng có tiếc nuối đối với

những quyết định kinh doanh đặc biệt, nhưng tất cả họ đều nói rằng họ không vì thế giới mà thay đổi những điều họ đã làm, và hầu như tất cả họ đều không có ý định quay trở lại với nghề nghiệp cũ.

Vậy còn gì để nói nữa đây nhỉ? Những phụ nữ thông minh của thế giới, hãy đoàn kết lại! Hãy vui vẻ! Làm việc tốt! Và kiếm thật nhiều tiền!

# Phụ lục A: MẪU KẾ HOẠCH KINH DOANH TÁI THIẾT SHELTER ISLAND GARDENS

## BÁO CÁO SƠ BỘ DỰ ÁN

Shelter Island Gardens (“SIG”) là một vườn ươm đồng thời cung cấp các dịch vụ trồng vườn tại Shelter Island, New York, trên một hòn đảo rộng 12 dặm vuông nằm xen giữa hai vùng phía bắc và phía nam của Long Island (“Hamptons”). Dù đã chuyển nhượng quyền sở hữu hai lần song SIG vẫn hoạt động từ năm 1949 tới nay.

Với quyền sở hữu hiện tại thuộc về Coastal Landscape Partners, doanh thu của công ty đã tăng tới hơn 30% trong vòng ba năm gần đây. Tuy nhiên, hoạt động chính của Coastal Landscape Partners là chăm sóc 32 hecta vườn ươm tại Hamptons. Sự thiếu kinh nghiệm của ban Giám đốc trong lĩnh vực thiết kế phong cảnh và cung cấp dịch vụ lẻ đắt tiền, cộng với việc không có đủ thời gian dành cho Shelter Island là những hạn chế của SIG. Chính vì vậy, ban Giám đốc đã quyết định bán 1,6 hecta vườn ươm và những hoạt động kinh doanh liên quan với giá 945.000 đôla.

Chúng tôi những khách hàng tiềm năng, đang trong quá trình huy động số vốn 1.200.000 đôla để mua lại vườn ươm này cũng như tái thiết các hoạt động kinh doanh của nó. Chúng tôi hiện đã có khoảng 165.000 đôla để tiến hành thương vụ. SIG sẽ được sở hữu và điều hành bởi hai Giám đốc, Erin Hanlon và Sean McLean - những người có rất nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực thiết kế phong cảnh, tổ chức hoạt động cho vườn ươm, xây dựng và quản lý.

SIG muốn nhằm vào sự tăng trưởng của thị trường dịch vụ thiết kế cảnh quan nhà vườn trên các hòn đảo cô lập. Shelter Island đã trở thành một trong những cộng đồng cô lập nhất trên toàn nước Mỹ. Kinh nghiệm dày dạn trong thiết kế, kinh doanh hàng cao cấp, cũng như những kiến thức lâu năm về cộng đồng Shelter Island sẽ cho phép chúng tôi mang tới đây những dịch vụ mới lạ.

Những nhân viên kinh doanh giàu kinh nghiệm của SIG sẽ đảm nhận việc cung cấp cây bụi, cây lâu năm, cây một năm cũng như việc gieo trồng. Ngoài ra, họ còn bán các dụng cụ, phương tiện làm vườn, đồ gốm và các sản phẩm trang trí khác. Các dịch vụ khác bao gồm thiết kế cảnh quan, xây dựng cảnh quan và quản lý dự án. Shelter Island Gardens sẽ mở các chương trình giáo dục và chương trình cộng đồng nhằm tạo ra không khí xã hội lành mạnh, khiến mọi khách hàng đều cảm thấy hài lòng khi đến với Shelter Island — vẻ đẹp kỳ diệu của thiên nhiên.

Trong vài thập niên gần đây, ngành công nghiệp thiết kế cảnh quan và vườn cây đang phát triển nhanh chóng tại Long Island nói chung cũng như Shelter Island nói riêng. Hoạt động của các vườn ươm, các dịch vụ trồng vườn cũng như thiết kế phong cảnh là rất cần thiết cho cộng đồng sống tại Shelter Island. Dưới sự quản lý của chúng tôi, SIG sẽ phát huy đầy đủ những tiềm năng vốn có của mình.

## **MỤC ĐÍCH**

Chúng tôi tường trình bản kế hoạch này tới một tổ chức tín dụng tại địa phương nhằm huy động được số vốn 1.000.000 đôla. Cùng với 165.000 đôla được đầu tư từ hai Giám đốc, số vốn này sẽ được sử dụng để mua lại vườn ươm cùng các tài sản khác, đồng thời sử dụng làm vốn kinh doanh. Một phần tiền dùng để đổi mới các phương tiện hiện có nhằm tạo ra các trung tâm bán lẻ tốt hơn. Xin hãy xem các nguồn tài liệu đính kèm và sử dụng các bảng tính toán phân phối vốn để biết thêm chi tiết. Khoản vay sẽ

kéo dài trong vòng 20 năm, và 50.000 đôla trong khoản tiền sẽ được cấp dưới hình thức một khoản tín dụng.

## **LỊCH SỬ, ĐỊA ĐIỂM VÀ MIÊU TẢ CÔNG TY**

Từng được biết tới với cái tên “Vườn ươm Shelter Island”, nơi đây vẫn là một trung tâm vườn ươm nằm tại số 29, đường Saint Mary, Shelter Island, New York suốt từ năm 1949 đến nay. Nằm giữa hai vùng phía Bắc và Nam của Long Island trong trung tâm vịnh Peconic, Shelter Island là một hòn đảo rộng 12 dặm vuông, với đường bờ biển dài trên 15 dặm. Công ty SIG có hai mặt tiền, một mặt kéo dài 305m dọc theo đường hành lang thương mại và du lịch của Shelter Island, mặt còn lại dài 135m nằm trên đường St. Mary.

Trong mảnh đất rộng 1,6 hecta của công ty, chúng tôi sẽ xây một tòa nhà rộng 232m<sup>2</sup> để làm văn phòng, phòng trưng bày nhà kho. Ngoài ra, một khu nhà kho rộng 140m<sup>2</sup> và một nhà kính rộng 353m<sup>2</sup> cũng sẽ được xây dựng.

## **SẢN PHẨM VÀ DỊCH VỤ**

SIG muốn tạo nên một môi trường thú vị, hòa đồng và mang tính giáo dục cho các cư dân cũng như khách du lịch đến với Shelter Island. Công ty sẽ hợp tác với các tổ chức địa phương để đào tạo cho người dân kiến thức chung về sinh học, sinh thái học và các yếu tố tự nhiên khác của Shelter Island, đồng thời cũng giúp đỡ mọi người trong việc tạo ra cảnh quan riêng cho ngôi nhà của họ.

SIG sẽ cung cấp các sản phẩm và dịch vụ sau tới khách hàng:

- Tại các cửa hàng chính, những nhân viên có kinh nghiệm sẽ mang đến cho khách hàng những sản phẩm, dịch vụ cao cấp nhất. SIG sẽ bán và cung cấp các thiết bị, đồ trang trí vườn, đồ gốm, dụng cụ làm vườn, dịch vụ trồng cây và các dịch vụ liên quan đến chăm sóc cây trồng.

- Tại sân, các nhân viên sẽ hướng dẫn khách tới xem hệ thống các cây trồng có chất lượng cao, cây lâu năm, cây ngắn ngày, cây bụi và cả những loài cây mới lạ, quý hiếm.
- Đối với những người giàu kinh nghiệm trong việc chăm sóc vườn cây, SIG sẽ tổ chức cho họ chương trình “Nghệ thuật trồng cây”. Chương trình này sẽ cho phép họ cắt tỉa cây tại ngay vườn ươm của công ty, và chúng tôi sẽ vận chuyển về nhà và trồng cây cho họ trong vòng năm ngày.
- Đối với những người chưa có nhiều kinh nghiệm, các nhân viên tại cửa hàng sẽ giới thiệu với họ dịch vụ thiết kế và quy hoạch của SIG. Chương trình này là chương trình tư vấn tại chỗ. Đội thiết kế và quy hoạch của chúng tôi sẽ mang tới cho khách hàng những khái niệm cơ bản nhất về quy hoạch và thiết kế cảnh quan thông qua việc tạo hình trên sách vở và máy tính. Các chuyên gia thiết kế của chúng tôi cũng sẽ sắp xếp thời gian, tiến độ sao cho phù hợp với nhu cầu của từng khách hàng.
- Dịch vụ thiết kế cảnh quan của SIG sẽ bao gồm việc thiết kế, xây dựng cảnh quan, quản lý dự án, và chăm sóc đất. Chúng tôi sẽ làm việc với các cơ quan định hướng phát triển, đại lý bất động sản, các nhà thầu, các công ty thủy lợi,... nhằm phát triển “phong cách Shelter” cho vùng đất mới này.

Mỗi ngày, chúng tôi sẽ gặp gỡ các khách hàng mới, tìm hiểu nhu cầu của họ, sau đó cố gắng đáp ứng nhu cầu đó bằng tất cả nỗ lực của đội ngũ nhân viên trong công ty. Tất nhiên chất lượng cây trồng là điều cực kỳ quan trọng, song ưu tiên đầu tiên của chúng tôi là hướng tới dịch vụ chăm sóc khách hàng. Đáp ứng ngay lập tức các nhu cầu, giải đáp tức khắc các thắc mắc của khách hàng sẽ làm nên sự khác biệt của Shelter Island Gardens.

## **PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG**

SIG đã hoạt động trong lĩnh vực cây trồng trên 50 năm. Dù có thị trường nhỏ hơn các hòn đảo xung quanh trong nhiều lĩnh vực song Shelter Island

lại có một thị trường bất động sản đáng kể, vượt hơn rất nhiều hòn đảo khác tại Long Island. Sự cải thiện các điều kiện kinh doanh đã dẫn đến việc nhiều mảnh đất trống chưa sử dụng được đem bán, cộng với sự tái phát triển của các mảnh đất cũ hoặc sử dụng chưa đúng mức đã khiến nhu cầu về các dịch vụ thiết kế và xây dựng cảnh quan trên hòn đảo tăng nhanh chóng. Một bằng chứng không thể tranh cãi cho sự tăng trưởng của nhu cầu này là doanh thu của SIG tăng tới 30% chỉ trong vòng ba năm trở lại đây.

Chúng tôi cảm thấy những người chủ sở hữu hiện tại của công ty đã không nắm bắt được hết tiềm năng của thị trường. Sau khi tiến hành một cuộc điều tra với các công ty, các khách hàng hiện tại và trước đây, chúng tôi nhận ra rằng hầu hết họ không hài lòng với tình trạng có quá ít dịch vụ được cung cấp trên hòn đảo này. Và chúng tôi cho rằng những con số tăng trưởng được đưa ra trong tài liệu đính kèm nhìn chung khá phù hợp.

Phòng quy hoạch Suffolk County dự báo số lượng dân cư mua đất và xây nhà tại Shelter Island sẽ tăng thêm 80% trong vòng mười năm tới. Thực tế này, cộng với sự gia tăng nhanh chóng quỹ đất trên Shelter Island, sẽ tạo đà cho SIG có những bước phát triển vượt bậc trong tương lai.

Nếu các dịch vụ chăm sóc khách hàng được cải thiện đáng kể, chúng tôi tin rằng những khách hàng trung thành sẽ quay lại với Shelter Island Gardens. Người dân trên đảo muốn giúp đỡ các công ty địa phương mình phát triển. Song họ cũng là những người trí thức giàu có và sáng suốt. Họ sẽ tìm đến những công ty khác nếu như các doanh nghiệp trên đảo không đáp ứng được đủ nhu cầu của mình. Tuy nhiên, các công ty ở phía Bắc và phía Nam đều nằm quá xa và vẫn chưa quan tâm tới thị trường trên Shelter Island.

Để phát triển kinh doanh, SIG sẽ hợp tác cùng với các tổ chức địa phương như Câu lạc bộ Những người trồng vườn để tổ chức các sự kiện quan hệ cộng đồng, các buổi tiệc trà dành cho phụ nữ, các bài giảng, triển lãm nghệ thuật và các lễ hội đặc biệt theo từng mùa. Những sự kiện này sẽ củng cố hơn nữa lòng tin và sự ủng hộ của người dân đối với công ty. Thêm vào đó,

hai chủ sở hữu trong tương lai của công ty, Erin Hanlon và Sean Mclean, đã lên kế hoạch chuyển tới Shelter Island để tập trung vào việc thực hiện các cam kết trên đối với hòn đảo cũng như đối với công ty.

## **CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ DỰ ĐOÁN TĂNG TRƯỞNG CỦA CÔNG TY**

Chúng tôi ước đoán rằng trong ba năm đầu, doanh thu của công ty sẽ đạt mức 634.000, 760.800 và 912.960 đôla, tương ứng với mức tăng trưởng 20% mỗi năm.

Lợi nhuận trước thuế ước tính chỉ ở mức khiêm tốn là 30.840 đôla trong năm đầu tiên, song sẽ tăng lên mức 109.552 đôla năm thứ hai và 200.947 đôla trong năm thứ ba. Con số trên là chưa kể tới tiền lương cho chủ sở hữu nắm quyền điều hành: 43.000 đôla trong năm thứ nhất, 45.000 đôla trong năm thứ hai và 47.600 đôla trong năm thứ ba.

Lợi nhuận ròng 77.400 đôla hàng năm đã được tính đến. Nếu được tài trợ vốn, dự án hoàn toàn có khả năng trả nợ, trả lương cho chủ sở hữu trực tiếp điều hành (Erin Hanlon) và mang về mức thu nhập liên tục tăng trưởng qua các năm.

Nhằm mục đích so sánh, bảng biểu dưới đây được tổng hợp từ các nguồn tham khảo, các con số trong quá khứ của các công ty tư nhân khác lấy từ hệ thống phân loại công nghiệp theo tiêu chuẩn Hoa Kỳ (SSI):

Doanh thu, chi phí và lợi nhuận trung bình của các doanh nghiệp nhỏ tại Hoa Kỳ hoạt động trong lĩnh vực “Cung cấp sản phẩm và dịch vụ cảnh quan nhà vườn”

Tổng doanh thu 634.000 đôla 100%

Tổng chi phí và tỷ lệ trên doanh thu 568.095 đôla 89,6%



Lãi suất ròng và tỷ lệ trên doanh thu 65.905 đôla 10,4%

Chi tiết về chi phí 391.681 đôla 61,8% (và tỷ lệ trên doanh thu) 41.178 đôla 6,5%

Chi phí hàng bán 7.853 đôla 1,2%

Lương 14.692 đôla 2,3%

Quảng cáo 9.585 đôla 1,5%

Chi phí vận tải 1.093 đôla 0,2%

Khấu hao 354 đôla 0,1%

Phúc lợi cho nhân viên 8.275 đôla 1,3%

Chi phí cho các hoạt động mở văn phòng tại nhà 9.764 đôla 1,5%

Bảo hiểm 2.005 đôla 0,3%

Lãi suất 1.415 đôla 0,2%

Dịch vụ pháp chế 3.245 đôla 0,5%

Giải trí 80 đôla 0,0%

Chi phí văn phòng 3.583 đôla 0,6%

Kế hoạch nghỉ hưu 7.186 đôla 1,1%

Chi phí thuê thiết bị văn phòng 7.362 đôla 1,2%

Chi phí thuê văn phòng, đất đai 13.784 đôla 2,2%

Sửa chữa 2.150 đôla 0,3%

Thuế 9.574 đôla 1,5%

Công tác 33247 đôla 5,3%

Phúc lợi 568.095 đôla 89,6%

Chi phí khác

Tổng chi phí

## **QUẢN LÝ VÀ NHÂN SỰ**

Erin Hanlon, đồng chủ sở hữu và Giám đốc của Shelter Island Gardens. Erin có bằng kỹ sư thiết kế nghệ thuật phong cảnh do Trường thiết kế Rhode Island (RISD) cấp. Erin đã rất thành công trong cương vị nhà thiết kế kiêm quản lý cảnh quan cho trung tâm nghỉ ngơi duy nhất tại “Hamptons”, New York. Các khách hàng trước đây của Erin bao gồm những người nổi tiếng như Martha Stewart, Calvin Klein hay Steven Spielberg. Năm 2004, Erin đã quản lý và thiết kế khu vườn ngoài trời cho bảo tàng Guild Hall tại phía Đông Hamptons. Ngoài ra, thiết kế của bà còn được sử dụng trong công trình Hamptons Designer Showcase House đặt tại Wainscott, New York. Khi làm Giám đốc, bà sẽ quản lý các lĩnh vực trọng tâm, hướng dẫn và đánh giá hoạt động của đội ngũ quản lý, giám sát các hoạt động hàng ngày, đảm bảo sự tuân thủ các yêu cầu của bang và địa phương về sức khỏe và an toàn, thực thi các chính sách của công ty. Bà sẽ quản lý lĩnh vực tài chính của SIG, tìm kiếm khách hàng và liên kết hoạt động với các tổ chức khác. Erin cũng sẽ làm công việc như một tư vấn thiết kế cảnh quan tại chỗ.

Sean Mclean, đồng chủ sở hữu. Sean có bằng thạc sỹ về phát triển bất động sản của Đại học New York. Ông cũng tốt nghiệp cử nhân Khoa Tâm lý Trường Đại học Princeton. Ông có 5 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực xây dựng và phát triển nhà và đôla thị. Là một Giám đốc dự án có thâm niên cho McLean Contracting, ông đã từng quản lý các dự án xây dựng có số

vốn đầu tư lên tới hơn 30 triệu đôla, như dự án xây dựng sân gôlt 18 lỗ. Ngoài ra ông còn tham gia vào dự án xây dựng cảnh quan cho hơn 1.200 hộ gia đình trị giá 6,8 triệu đôla, dự án xây dựng công viên thành phố rộng 14 hecta. Ông cũng là người đồng sáng lập Dionysus - một công ty tư vấn nhỏ được thành lập năm 1988, hoạt động trong lĩnh vực bất động sản. Các dự án đáng chú ý mà Mclean đã từng tham gia bao gồm: (1) quảng trường Heritage, một trung tâm giải trí tại Long Island; (2) trung tâm Sweden Town, một dự án lớn liên quan tới cộng đồng (hiện vẫn đang trong quá trình lên kế hoạch), có liên quan tới quy hoạch hơn 1000 hộ dân, một không gian rộng trên 23.000m<sup>2</sup> dùng cho buôn bán, thương mại, khách sạn và giải trí đặt tại Rochester, New York. Với tư cách là một Giám đốc, Sean sẽ làm việc giống tư vấn viên hơn là quản lý các công việc hàng ngày của công ty. Ông sẽ chịu trách nhiệm trong các vấn đề xây dựng và sửa chữa. Ngoài ra, ông cũng tham gia tích cực trong vấn đề phát triển và tài chính của công ty.

Ken McGuiness, Giám đốc quản lý chuỗi các cửa hàng kinh doanh của công ty. Ken sẽ tiếp tục được Shelter Island Gardens thuê sau khi công ty được chuyển nhượng. Ken bắt đầu vào làm cho SIG từ năm 2004 và đã giúp tổng lợi nhuận của chuỗi cửa hàng tăng trên 50%. Ken, một cư dân của Long Island, đã có 20 năm hoạt động trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ làm vườn cao cấp. Gần đây nhất, ông làm quản đốc cho công ty Annuals and Tropicals tại Martin Viette, East Norwich, New York. Ông cũng từng là quản lý cho Woodstock Farms ở vịnh Oyster, New York. Ông làm việc tại đây từ khi công ty mới thành lập tới khi nó phát triển trở thành một trung tâm dịch vụ trồng vườn lớn. Nhiệm vụ của ông tại SIG là quản lý việc kinh doanh, vốn lưu động và nhân sự tại hệ thống cửa hàng của công ty. Ông cũng lãnh đạo đội ngũ nhân viên kinh doanh, tìm kiếm khách hàng mới và duy trì quan hệ với các khách hàng hiện tại. Ông sẽ chịu sự chỉ đạo trực tiếp từ bà Hanlon.

Nhân viên kỹ thuật. Hai nhân viên kỹ thuật làm bán thời gian sẽ quay lại làm việc ở bộ phận xây dựng cảnh quan của Shelter Island Gardens. Họ là những người có kiến thức rộng trong việc sử dụng các loại máy móc sản xuất.

Lao động. Trong mùa xuân tới, chúng tôi sẽ thuê năm lao động phổ thông làm việc tại vườn ươm. Họ là những người có nhiều kinh nghiệm trong việc xây dựng và duy trì cảnh quan. Chúng tôi cũng sẽ thuê thêm một nhân viên có trình độ học vấn, chuyên ngành xây dựng tại Long Island.

## **MỘT SỐ TÀI LIỆU ĐÍNH KÈM BẢN KẾ HOẠCH KINH DOANH**

1. Nghiên cứu nhân khẩu học tại Shelter Island, bảng biểu được lấy từ trang web [www.neighborhoodscout.com](http://www.neighborhoodscout.com)

2. Dự báo về thị trường thiết kế quang cảnh vườn — bản tóm tắt về báo cáo nghiên cứu thị trường của Unity Marketing; các ngành kinh doanh sản phẩm, dịch vụ làm vườn phát triển nhanh nhất; sự gia tăng của tầng lớp người trung tuổi, giàu có, ưa thích công việc vườn tược và xu thế “quay về với thiên nhiên”.

3. Các bức ảnh chụp công ty Shelter Island Gardens trước thương vụ chuyển nhượng.

4. Các dự đoán tài chính:

- Nguồn vốn và định hướng sử dụng.
- Báo cáo dự đoán các luồng ngân lưu năm 1, năm 2, năm 3.
- Báo cáo dự đoán kết quả kinh doanh năm 1, năm 2, năm 3.
- Bảng cân đối kế toán dự kiến của năm 1, năm 2 và năm 3

# Phụ lục B: ĐỀ CƯƠNG KẾ HOẠCH THÀNH LẬP CÔNG TY

Một bản kế hoạch kinh doanh hiệu quả nên bao gồm phần báo cáo sơ bộ (từ 2 đến 4 trang) và phần kế hoạch chi tiết (20 tới 25 trang). Ngay cả khi bạn lập kế hoạch này để sử dụng với mục đích cá nhân, bạn cũng nên viết nó giống như một bản báo cáo cho người khác xét duyệt. Bản kế hoạch nên bao gồm những thông tin cơ bản, miêu tả linh hoạt công ty và hoạt động kinh doanh, cũng như phân tích khách quan các yếu tố tác động. Tại một thời điểm nào đó, bạn sẽ cùng nhân viên, chuyên gia tư vấn hoặc các tổ chức tín dụng làm việc với kế hoạch này. Với mỗi đối tượng nhất định, bạn có thể thay đổi nội dung cho phù hợp, song nó vẫn phải dựa trên cơ sở ban đầu.<sup>2</sup>

Đề cương chung về kế hoạch thành lập công ty<sup>1</sup> sau đây nên mang tính tham khảo, chứ không nên sao chép nguyên mẫu.

## I. Miêu tả công ty và chi tiết sản phẩm

a) Miêu tả sản phẩm hoặc dịch vụ cung cấp.

b) Tại sao nó mang tính độc đáo, duy nhất, hay tốt hơn, rẻ hơn, nhanh hơn?

(1) Đề cương trong phụ lục này được lấy từ phần “Toolkit” ở cuối sách *Clearing the Hurdles: Women Building High-Growth Businesses*, của tác giả Candida Brush, Nancy M. Carter, Elizabeth Gatewood, Patricia G. Greene và Myra M. Hart, tr.183-184.

c) Tại sao bạn có thể trở thành người dẫn đầu thị trường?

d) Các sản phẩm của bạn có thể đáp ứng nhu cầu nào của khách hàng hay có thể giải quyết vấn đề gì của họ?

e) Miêu tả các bước phát triển của công ty.

## II. Miêu tả thị trường

a) Miêu tả thị trường mục tiêu cho sản phẩm và dịch vụ của bạn.

b) Phân đoạn thị trường mục tiêu mà sản phẩm của bạn hướng tới.

c) Độ lớn của phân đoạn thị trường bạn. Phân đoạn này có tốc độ tăng trưởng nhanh hay chậm? Các yếu tố nào tác động tới sự phát triển này?

d) Dự đoán thị phần công ty bạn có thể giành được.

e) Cụ thể hóa cơ sở khách hàng: những ai, bao nhiêu người, yếu tố ảnh hưởng tới quyết định mua hàng của họ?

## III. Môi trường cạnh tranh

a) Lợi thế của các đối thủ cạnh tranh là gì (ví dụ công nghệ hiện đại, mẫu mã mới, giá cả phải chăng)?

b) Có rào cản xâm nhập thị trường không?

c) Sản phẩm của bạn có khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh không? Sự khác biệt đó là gì?

## IV. Mô hình doanh thu và các dự đoán

a) Công ty của bạn kiếm tiền như thế nào?

b) Phác họa chiến lược giá của công ty.

c) Tính toán các chi phí liên quan tới sản xuất và phân phối sản phẩm.

d) Đưa ra một bản dự đoán về doanh thu, chi phí và lợi nhuận (tối thiểu 3 năm, tối đa là 5 năm).

e) Khi nào bạn đạt tới điểm hòa vốn? Khi nào bạn thu về các luồng tiền mang giá trị dương?

## V. Chiến lược marketing và kinh doanh

a) Chiến lược đưa hàng hóa ra thị trường, làm cách nào để hàng hóa của bạn có chỗ đứng trên thị trường?

b) Các chiến lược phân phối (như phân phối trực tiếp, phân phối qua trung gian, các đối tác chiến lược).

c) Kế hoạch áp dụng và lịch trình áp dụng.

## VI. Đội ngũ lãnh đạo

a) Tại sao bạn là người lãnh đạo phù hợp nhất trong việc xây dựng công ty?

b) Mô tả sơ lược về bản thân bạn cũng như các thành viên khác trong ban Giám đốc.

c) Phác họa kinh nghiệm của từng người và những ưu thế của họ trong việc điều hành công ty.

## VII. Miêu tả chi tiết hoạt động tài chính của công ty

a) Làm cách nào để công ty có thể tự huy động vốn?

Nếu có thể huy động từ bên ngoài thì các nguồn vốn đó lấy từ đâu, như thế nào?

b) Các cột mốc quan trọng mà bạn đã đạt được cho tới nay?

c) Bạn cần bao nhiêu vốn? Cấu trúc vốn của công ty bạn sẽ như thế nào (tức là tỷ lệ giữa nợ và vốn chủ sở hữu)? Đừng định giá giá trị của công ty bạn ngay trong tài liệu này.

d) Bạn sẽ sử dụng nguồn vốn như thế nào (tức là chi tiêu cho các hoạt động kinh doanh, marketing, phát triển sản phẩm, nâng cao công nghệ)?

e) Miêu tả chiến lược phát triển của công ty.



# Phụ lục C: MƯỜI LÝ DO CHÍNH ĐỂ LIÊN HỆ VỚI LUẬT SƯ KHI THÀNH LẬP CÔNG TY<sup>1</sup>

10. Hợp đồng. Hầu hết các giao dịch thương mại như mua bán hàng hóa, dịch vụ đều phải tiến hành trên cơ sở ký kết và thực hiện hợp đồng. Các công ty cũng phải ký kết hợp đồng với nhà đầu tư, đối tác, nhân viên...

9. Giấy phép. Một số công ty sẽ phải đăng ký với chính quyền địa phương các lĩnh vực hoạt động để có được các giấy phép cần thiết.

8. Ai có quyền chỉ đạo? Cấu trúc tổ chức công ty thường quyết định cách thức công ty hoạt động và người nắm quyền chỉ đạo công ty. Điều này cực kỳ quan trọng khi công ty đa sở hữu.

7. Tài sản trí tuệ. Lựa chọn tên công ty và các nhãn hiệu sản phẩm cần phải được kiểm tra nhằm bảo đảm bạn không xâm phạm đến nhãn hiệu của các công ty khác. Các phát minh cũng cần được cấp bằng.

6. Tuân theo pháp luật. Vi phạm pháp luật do nhà nước quy định sẽ khiến công ty bạn không có được lợi ích hay

được pháp luật che chở.

(1) Toàn bộ phụ lục này được cung cấp bởi Lisa Hodgen, nhân viên công ty Leisawitz Heller tại Wyomissing, Pennsylvania.

5. Tiền. Các doanh nghiệp đều cần phải kiểm tiền, lập các báo cáo tài chính và thực hiện các nghĩa vụ liên quan tới cổ tức. Các thực thể kinh tế khác

nhau sẽ có những thủ tục khác nhau trong quá trình huy động vốn và phân phối thu nhập.

4. Hình thức doanh nghiệp. Ngoài những khó khăn trong việc lựa chọn một hình thức tổ chức doanh nghiệp hợp pháp cho công ty của bạn, bạn sẽ còn phải đối mặt với các lựa chọn khác nhau cho hình thức tổ chức của công ty mình. Ứng với mỗi hình thức khác nhau sẽ có những mức thuế suất, nghĩa vụ và đối tác khác nhau áp dụng cho doanh nghiệp. Các điều kiện thành lập công ty ở một bang (hay một nước) có thể sẽ không được chấp nhận tại địa phương khác (hay đất nước khác).

3. Các quyết định của người ngoài cuộc. Khi thành lập một công ty mới, có những điều bạn không quyết định lại có tác

động trực tiếp tới bạn. Pháp luật luôn có quy định rất đầy đủ cho tất cả các công ty. Song những văn bản này đều “không biết nói”. Vì vậy, nhiều khi bạn là chủ thể của những điều luật mà bạn không hề biết đến sự tồn tại của chúng.

2. Thuế. Những mô hình công ty khác nhau sẽ có được những thuận lợi và khó khăn khác nhau liên quan tới thuế. Nhưng điều quan trọng hơn cả đối với một công ty mới là giới hạn trách nhiệm.

1. Giới hạn trách nhiệm. Các hình thức công ty khác nhau sẽ có những rủi ro và ưu điểm khác nhau dành cho chủ sở hữu (hay nhà đầu tư). Khi hình thức của một công ty có thể tối thiểu hóa trách nhiệm cá nhân của bạn thì cũng không nên bỏ qua nó. Trách nhiệm cá nhân có nghĩa là bạn phải gánh rủi ro của công ty với tất cả tài sản của mình (như phải sử dụng tài sản cá nhân để thế chấp khi vay tiền ngân hàng). Một luật sư có thể giúp bạn tối thiểu hóa rủi ro công ty của bạn sẽ làm tổn hại đến tình hình kinh tế của bạn và gia đình.

# Phụ lục D: CHỌN MỘT HÌNH THỨC CÔNG TY HỢP PHÁP 1

Hình thức công ty

Ưu điểm chính

Hạn chế

Công ty tư nhân một thành viên • Đơn giản, không tốn nhiều chi phí thành lập và hoạt động.

- Lợi nhuận hoặc thua lỗ được tính trực tiếp vào thu nhập của chủ sở hữu. • Chủ sở hữu phải chịu trách nhiệm cá nhân trước các nghĩa vụ tài chính của công ty. Công ty hợp danh thông thường • Đơn giản, không tốn kém nhiều chi phí thành lập và hoạt động.
- Phần lợi nhuận hoặc thua lỗ của mỗi chủ sở hữu được tính trực tiếp vào thu nhập của họ.
- Các chủ sở hữu phải chịu trách nhiệm cá nhân trước các nghĩa vụ tài chính của công ty Công ty hợp danh hữu hạn
- Các thành viên “hữu hạn” chịu trách nhiệm hữu hạn trước các nghĩa vụ tài chính của công ty, miễn là họ không tham gia quản lý công ty.
- Thành viên thông thường chịu trách nhiệm vô hạn về nghĩa vụ tài chính của công ty.
- Chi phí thành lập công ty đắt hơn so

1 Toàn bộ phụ lục này được cung cấp bởi Lisa Hodgen, nhân viên công ty Leisawitz Heller tại Wyomissing, Pennsylvania. Bảng phụ lục này được đưa ra chỉ với mục đích cung cấp thông tin chứ không có tính tư vấn pháp luật, và nó không thể thay thế được lời khuyên của các luật gia.

- Các thành viên thông thường có thể tiến hành huy động vốn từ bên ngoài mà không bị chia sẻ quyền lãnh đạo công ty. với công ty hợp danh thông thường.
- Thường chỉ phù hợp với các công ty hoạt động trong lĩnh vực đầu tư bất động sản. Công ty cổ phần thông thường, hay công ty “tiểu chương C” (bởi chúng chịu sự điều tiết của tiểu chương C thuộc bộ luật thuế vụ Internal Revenue Code)
- Chủ sở hữu chịu trách nhiệm hữu hạn trước nghĩa vụ tài chính của công ty.
- Phúc lợi ngoài được coi là chi phí.
- Lợi nhuận thu về có thể được trả cổ tức hoặc tái đầu tư, qua đó giảm nhẹ gánh nặng thuế. • Chi phí thành lập cao hơn các hình thức công ty kể trên.
- Nhiều công việc giấy tờ hơn.
- Các điều khoản thuế phức tạp hơn.
- Có nhiều thủ tục trong quá trình hoạt động (ví dụ: họp hội đồng quản trị, trình báo chính quyền...).

Công ty “tiểu chương S” (bởi chúng chịu sự điều tiết của tiểu chương S thuộc bộ luật thuế vụ Internal Revenue Code). • Chủ sở hữu chịu trách nhiệm hữu hạn trước nghĩa vụ tài chính của công ty.

- Phần lợi nhuận hoặc thua lỗ của mỗi chủ sở hữu được tính trực tiếp vào thu nhập của họ.
- Chủ sở hữu có thể giảm bớt thu nhập chịu thuế từ các nguồn khác khi công ty thua lỗ. • Chi phí thành lập cao hơn các hình thức công ty tư nhân và công ty hợp danh.
- Nhiều công việc giấy tờ hơn mô hình công ty trách nhiệm hữu hạn có những ưu điểm tương tự.
- Lợi nhuận của công ty bắt buộc phải chia cho các chủ sở hữu theo tỷ lệ sở hữu.
- Có nhiều thủ tục phức tạp.
- Chủ sở hữu bắt buộc phải là công dân Hoa Kỳ.

#### Công ty trách nhiệm hữu hạn

- Chủ sở hữu chịu trách nhiệm hữu hạn trước nghĩa vụ tài chính của công ty kể cả khi họ tham gia điều hành công ty.
- Lợi nhuận hoặc thua lỗ có thể được phân chia khác với tỷ lệ sở hữu.
- Cơ quan thuế vụ Hoa Kỳ cho phép các công ty trách nhiệm hữu hạn được chọn hình thức kê khai và nộp thuế hoặc theo cách của công ty hợp danh, hoặc theo cách của công ty cổ phần.
- Chi phí thành lập cao hơn các hình thức công ty tư nhân và công ty hợp danh.
- Một số bang của Hoa Kỳ không ưa thích hình thức kinh doanh này và bắt buộc công ty trách nhiệm hữu hạn chịu thuế giống như công ty cổ phần.
- Khó khăn trong quản lý.

# Phụ lục E: BẢNG THÔNG TIN VỀ CÔNG TY1

Tên công ty: \_\_\_\_\_ Rao  
bán trên: \_\_\_\_\_

Ngày đăng tin: \_\_\_\_\_ Môi  
giới: \_\_\_\_\_ Địa chỉ  
công ty: \_\_\_\_\_ Lý do bán  
công ty: \_\_\_\_\_

Chủ sở hữu cũ của công ty đã sở hữu công ty trong bao nhiêu năm?

\_\_\_\_\_ Hàng của chủ sở hữu cũ:  
\_\_\_\_\_ Số lượng nhân viên trong công  
ty: \_\_\_\_\_ Doanh thu trong bốn năm gần đây:  
\_\_\_\_\_ Dòng tiền trong bốn năm gần đây:  
\_\_\_\_\_ Giá bán công ty:

\_\_\_\_\_ Làm cách nào bạn có  
thể đạt được mức giá trên? \_\_\_\_\_

Người bán có sẵn sàng ở lại công ty trong giai đoạn chuyển giao không?

\_\_\_\_\_

Làm cách nào để chủ sở hữu mới có thể cải thiện và phát triển công ty?

\_\_\_\_\_ Thỏa thuận NDA2:  
\_\_\_\_\_

1. Bảng này dựa trên mẫu tương tự được lập bởi Marcia Rosman, nhân viên công ty dịch vụ môi giới BusinessBrocker, Braintree, Massachusetts.

2. Non-disclosure agreement: thỏa thuận bảo mật thông tin trong quá trình đàm phán.

# Phụ lục F: MẪU ĐỊNH GIÁ CÔNG TY CỦA HÀNG HOA MAIN STREET FLORIST<sup>1</sup>

Định giá công ty nhỏ, đặc biệt là các công ty có quy mô dưới 1 triệu đôla doanh thu hàng năm, không chỉ là một ngành khoa học mà còn là cả một nghệ thuật. Giá trị thị trường hợp lý được định nghĩa như sau: “Là giá bằng tiền hoặc tương đương mà tại đó tài sản được chuyển giao giữa người mua và người bán có thiện chí, không hề có sự ép buộc trong việc bán hay mua, và cả hai bên đều có đủ kiến thức trong các lĩnh vực liên quan.” Toán học vẫn rất quan trọng trong việc định giá này. Có một giá trị quan trọng hơn tất cả trong việc xác định giá trị một công ty nhỏ, đó là thu nhập khả dụng của người bán (SDE), hay còn gọi là luồng tiền khả dụng của người bán (SDCF).

SDE = thu nhập trước thuế + khấu hao tài sản hữu hình + khấu hao tài sản vô hình + lãi suất + bồi hoàn cho chủ sở hữu + lợi ích không dưới dạng tiền của chủ sở hữu + các chi phí bất thường và chi phí phi kinh doanh.

(1) Phần lớn thông tin trong phụ lục này dựa trên cuộc thảo luận với Darren Mize, một trong những người thành lập và nằm trong ban giám đốc của Gulf Coast Financial — công ty định giá doanh nghiệp có trụ sở tại Tampa. Bản báo cáo của cửa hàng hoa Main Street trích dẫn ở đây cũng do công ty Gulf Coast Financial cung cấp.

Ví dụ:

SDE (2005) = 37.857 đôla thu nhập trước thuế + 6298 đôla khấu hao tài sản hữu hình và vô hình + 17194 đôla chi phí cho lợi nhuận + 75.998 đôla



lương, phụ phí và các lợi ích khác dành cho chủ sở hữu + 20.163 đôla chi phí thuê nhà của chủ sở hữu làm văn phòng + 12.500 đôla chi tiêu cho các thiết bị không cần thiết = 170.010 đôla (Bạn có thể thấy, so với con số thu nhập trước thuế đơn thuần, kết quả thu được từ tính toán trên phản ánh chân thực hơn về luồng tiền mà chủ sở hữu có thể mong đợi.)

Áp dụng phép nhân. Sử dụng bội số SDE của các công ty nhỏ là phương pháp thông dụng trong việc định giá các công ty nhỏ. Một chuyên gia thường hay sử dụng phương pháp bội số trong việc định giá công ty. Thông thường, các công ty có giá trị dưới 2 triệu đôla thì số nhân được sử dụng sẽ nằm trong khoảng từ 1,5 đến 3. Giá trị thị trường thực của công ty còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó có:

- Quy mô
- Sức mạnh tài chính — chất lượng và tính bền vững trong vấn đề tài chính.
- Sự phụ thuộc vào chủ sở hữu.
- Khả năng giữ chân các nhân viên chủ chốt cũng như chủ sở hữu cũ.
- Sự tập trung của khách hàng.
- Chất lượng và sự trung thành của các nhà cung cấp.
- Địa điểm.
- Lĩnh vực hoạt động.
- Độ tuổi công ty.
- Xu thế phát triển trong quá khứ - phát triển liên tục, thua lỗ liên tục, không biến đổi nhiều hay thiếu ổn định.

Các chuyên gia có thể giúp bạn trong việc định giá các công ty. Song với quy mô vừa và nhỏ của công ty mà bạn

đang muốn mua lại thì có lẽ đây không phải là lựa chọn hợp lý. Bạn sẽ phải trả hàng ngàn đôla cho một bản phân tích đánh giá toàn diện. Giá trung bình cho một “biên bản định giá thông thường” là từ 1000 đến 5000 đôla. Tuy nhiên, bạn có thể tự mình so sánh các công ty thông qua việc tìm kiếm thông tin từ các nguồn khác như BIZCOMPS hay Pratt’s Stats. Một số doanh nhân có thể chuyên gia về định giá công ty mình rồi chia sẻ báo cáo đó nhằm chứng minh giá chào bán của mình là hợp lý.

Tôi đã có được báo cáo định giá của một cửa hàng hoa từ Darren Mize, nhân viên của Gulf Coast Financial, một công ty giám định có trụ sở ở Tampa. Sau đây là tóm lược những chi tiết quan trọng từ biên bản dài 48 trang đó:

Báo cáo định giá cửa hàng hoa Main Street

(Trích lục) Gulf Coast Financial

<i>Các thông tin chung về công ty</i>	
Tên công ty:	Main Street Florist
Địa chỉ:	123 hẻm Beverage, Tampa, Florida 33609
Mã số kinh doanh:	453110
Loại hình kinh doanh:	Kinh doanh hoa
Hình thức công ty:	Công ty “tiểu Chương S”
<i>Thông tin tài chính</i>	
Doanh thu năm vừa qua:	598.741 đôla
EBITDA năm vừa qua (đã điều chỉnh):	69.885 đôla
Giá trị sổ sách đã điều chỉnh (vào ngày đánh giá):	125.000 đôla (thiết bị, đồ đạc, hàng tồn kho và tài sản cố định)

## **MIÊU TẢ CÔNG TY**

Công ty được chủ sở hữu hiện tại thành lập cách 30. Đây là công ty thuộc sở hữu gia đình ngay từ khi bắt đầu hoạt động. Công ty kinh doanh rất nhiều dịch vụ liên quan tới hoa, có trụ sở tại Tampa, Florida. Khoảng 50% tổng doanh thu thu về từ hoạt động kinh doanh hoa tươi, 30% từ hoạt động kinh doanh cây xanh và cây cảnh, 20% còn lại là thông qua việc bán quà, bóng bay và các sản phẩm khác. Hiện tại, có ba nhân viên toàn thời gian và ba nhân viên bán thời gian làm việc cho công ty. Tất cả các nhân viên này đều đã làm việc tại đây trên 5 năm và vẫn sẽ tiếp tục ở lại công ty sau khi chuyển nhượng. Công ty ở gần khu đại học USF và một khu buôn bán lớn.

## **ĐIỂM MẠNH VÀ ĐIỂM YẾU**

Điểm mạnh nhất của công ty là lịch sử và danh tiếng. Công ty có rất nhiều khách hàng trung thành. Điểm yếu của công ty là nguy cơ cạnh tranh cao khi đã có nhiều cửa hàng khác xuất hiện trong vòng bán kính năm dặm xung quanh.

## **TÀI SẢN VÀ NỢ CỦA CÔNG TY**

Hàng tồn kho 25.000 đôla

Tài sản cố định 100.000 đôla

Tiền 0 đôla

Khoản phải thu 0 đôla

Các tài sản lưu động khác 0 đôla

Các tài sản khác 0 đôla

(1) Goodwill.

Bất động sản 0 đôla

Giả thiết về nợ 0 đôla

Tổng tài sản và nợ 125.000 đôla

Tài sản danh tiếng công ty1

Chưa quyết định

Báo cáo ngân lưu của Main Street Florist (đã điều chỉnh)

(Đơn vị: đôla Mỹ)

	2002	2003	2004	Dự đoán
<b>Doanh thu</b>				
Tổng doanh thu	512.410	556.412	598.741	62.1410
<b>Lợi nhuận trước thuế</b>				
Lợi nhuận trước thuế chưa điều chỉnh	57.647	65.127	69.928	75.705
<b>Các khoản chi phí một lần</b>				
Khấu hao tài sản hữu hình và vô hình	5.641	6.654	7.410	8.141
Chi phí tiền lãi	2.124	2.321	2.547	2.695
Phúc lợi cho nhân viên	25.000	25.000	25.000	25.000
Lương cho thành viên gia đình	0	0	0	0
Bảo hiểm cho nhân viên	0	0	0	0
Các chi phí cá nhân	0	0	0	0
Các khoản thêm vào khác	0	0	0	0
Tiền thuê ban đầu	0	0	0	0
Tiền thuê theo giá thị trường hiện tại	0	0	0	0
Tổng số thêm vào	32.765	33.975	34.957	35.836
<b>Tính toán luồng tiền</b>				
Lợi nhuận trước thuế +	57.647	65.127	69.928	75.705
Tổng thêm vào	32.765	33.975	34.957	35.836
Thu nhập khả dụng của người bán (SDE)	90.412	99.102	104.885	111.541
Trừ đi tiền lương	(35.000)	(35.000)	(35.000)	(35.000)
Thu nhập trước thuế, lãi suất và khấu hao (EBITDA)	55.412	64.102	69.885	76.541
Tính theo phần trăm doanh thu	10,81%	11,52%	11,67%	12,32%
Quyền số của luồng tiền	0	0	1	1
SDE bình quân cộng gia quyền	108.213			
EBITDA bình quân cộng gia quyền	73.213			
Doanh thu bình quân cộng gia quyền	610.076			
Thu nhập trước thuế và lãi suất bình quân cộng gia quyền	65.438			

## Bảng tổng hợp cách thức định giá Main Street Florist

(Đơn vị: đôla Mỹ)

Bảng tổng hợp cách thức định giá Main Street Florist  
(Đơn vị: đôla Mỹ)

	Giá trị	Quyền số	Tích
Định giá theo chi phí			
Giá trị tài sản hữu hình (thiết bị và hàng tồn kho)	125.000	0%	0
Định giá theo giá trị thị trường			
Giá trên SDE	270.533	20%	54.107
Giá trị tài sản danh tiếng	287.320	20%	57.464
Cách thức giao dịch tương đương	243.587	20%	48.717
Cách thức so sánh với ngành	291.032	10%	29.103
Định giá theo thu nhập			
Vốn hóa thu nhập	313.881	20%	62.776
Chiết khấu luồng tiền tương lai	323.484	0%	0
Phương pháp thu nhập vượt hơn	306.193	10%	30.619
Giá trị công ty		100%	282.787

Dựa trên các thông tin tính toán trên, ta có thể ước định giá trị công ty Main Street Florist vào ngày 31 tháng 12 năm 2004 là 282.787 đôla. Giá trị tính toán thu được phụ thuộc vào sự phân tích và những điều kiện mà báo cáo trên

đặt ra.

# Phụ lục G: BẢN ĐIỀU KHOẢN MẪU CHO THƯƠNG VỤ MUA TÀI SẢN CỦA MỘT CÔNG TY<sup>1</sup>

## Các chú ý ban đầu

Khi mua một công ty bên mua có thể lựa chọn hoặc mua vốn chủ sở hữu của công ty, bao gồm cả tài sản lẫn nợ (được gọi là “chuyển nhượng cổ phần”), hoặc chỉ mua tài sản của công ty, cùng với một vài khoản nợ được định rõ nếu họ muốn (gọi là “chuyển nhượng tài sản”). Thông thường, người mua sẽ được lợi nhất khi chọn phương thức chuyển nhượng tài sản, vì họ không những được hưởng những lợi ích trong việc nộp thuế mà còn tránh được những rắc rối, kiện tụng liên quan tới nợ của công ty. Tuy nhiên, ngay cả trong trường hợp chuyển nhượng tài sản, người mua vẫn có thể chọn mua cho mình một hoặc vài khoản nợ của công ty, như các khoản thuê bất động sản, các hợp đồng với khách hàng. Ngược lại, phương thức chuyển nhượng cổ phần sẽ được bên bán ưa thích hơn, vì họ sẽ được hưởng lợi về thuế cũng như có thể chuyển nhượng được toàn bộ các khoản nợ của công ty từ mình sang bên mua. Để hiểu rõ hơn về sự khác biệt giữa chuyển nhượng cổ phần và chuyển nhượng tài sản, các bạn có thể xem thêm cuốn *Buying Your Own Business* của Robb. Phụ lục này sẽ lựa chọn trình bày ví dụ về chuyển nhượng tài sản không chỉ bởi vì hình thức này thông dụng hơn mà còn vì những lợi ích nó mang đến cho người mua.

(1) Lizette Perez-Deisboeck, nhân viên công ty Goodwin Procter tại Boston, Massachusetts, đã cung cấp tài liệu này. Goodwin Procter LLP cung cấp dịch vụ tư vấn pháp luật cho những phụ nữ được Hiệp hội nữ

doanh nhân Hoa Kỳ ở Boston giới thiệu. Tuy nhiên, tài liệu này không phải là những lời tư vấn pháp lý.

Bản điều khoản dưới đây được thể hiện dưới dạng ngôn ngữ thông dụng; các văn bản hợp pháp sẽ dài hơn và cần có độ chính xác cao hơn. Ngoài ra, tùy từng trường hợp mà các bên có thể bổ sung các điều khoản mới. Thông thường, một “Bản điều khoản” hay “Thư dự định” hoàn toàn không mang tính cưỡng chế, chúng chỉ thể hiện ý định của các bên cho tới khi một “Hợp đồng mua bán” được đàm phán, soạn thảo và ký kết. Việc chấp hành các văn bản này không cần thiết bởi một trong các lý do sau: (1) một văn bản ngắn gọn ban đầu không thể bao hàm tất cả các vấn đề liên quan một cách chi tiết; (2) trong trường hợp bạn không lường trước được tất cả sự kiện bất ngờ trong quá trình lập bản đánh giá trách nhiệm cao nhất, bạn vẫn có thể từ chối thực hiện thương vụ; và (3) từ địa vị của người bán là rất quan trọng với họ khi có một lựa chọn mở cho tới khi người mua có cam kết chắc chắn. Một “Bản điều khoản” hoặc “Thư dự định” có thể được sử dụng như một thư “Chào mua”, hoặc được dùng với mục đích văn bản hóa cuộc đàm phán của các bên nhằm cố định cuộc đàm phán trong các điều khoản cần thiết, tránh trường hợp họ đi quá xa so với mục đích ban đầu. Trong ví dụ hư cấu dưới đây, mặc dù người mua là cá nhân song cô đã thành lập một công ty “tiểu Thương S” nhằm thực hiện thương vụ mua tài sản công ty.

## Bản điều khoản

1. Dự định của các bên và hình thức mua. Red Lanterm Solutions Incorporated (“Bên mua”) đề nghị mua lại toàn bộ tài sản của Green Light Technology Consulting Corporation (“Bên bán”), có trụ sở tại Waltham, Massachusetts, trong đó bao gồm tài sản danh tiếng, danh sách khách hàng, tất cả tài sản vô hình, và các tài sản khác được liệt kê trong bản cân đối kế toán vào ngày 31 tháng 12 năm 2005 của bên bán, cũng như các khoản nợ cố định của bên bán. Kể từ đây, tên Green Light Technology Consulting không còn khả năng chuyển nhượng nữa.



2. Giá mua và cấu trúc. Giá mua các tài sản này là 300/000 đôla. Các khoản sẽ trả như sau:

a) 10.000 đôla tiền đặt cọc sẽ được trả vào ngày bản

điều khoản hoàn thành và được giữ bởi bên thứ ba là công ty môi giới Lifestyle Business, New York, và sẽ được tính vào khoản 2 (b) (i) khi thương vụ

được thực hiện.

b) 180.000 đôla (60%) tiền mặt, bao gồm:

9 90.000 đôla (30%) là khoản thanh toán tiền mặt cho bên bán.

9 90.000 đôla (30%) là khoản tiền mặt khi bên mua vay được tiền từ tổ chức tín dụng.

c) 90.000 đôla (30%) dưới dạng giấy nhận nợ của bên mua phải trả cho bên bán, được bảo đảm bằng tài sản của bên mua cũng như một cam kết cá nhân từ bên mua. Khoản nợ này sẽ được trả sau 5 năm, với mức lãi suất hàng năm là 6,75%, tương đương với khoản lãi 1.771,51 đôla mỗi tháng.

Không có hình phạt nào được áp dụng cho việc trả nợ sớm. Nghĩa vụ của bên mua đối với khoản nợ này không được phép phân chia.

d) 30.000 đôla (10%) sẽ được trả phụ thuộc vào khả năng hoạt động của công ty, dựa trên các giai đoạn và mục tiêu do hai bên quyết định.

3. Điều khoản tư vấn. Ngoài những điều khoản trên, bên bán sẽ tham gia vào một hợp đồng tư vấn với bên bán. Bên bán sẽ nhận được một khoản tiền là 30,000 đôla cho các hoạt động đào tạo và chuyển giao toàn diện cho bên mua trong vòng sáu tuần liên tục sau khi hợp đồng được thực hiện và mười ngày làm việc không liên tục trong vòng 12 tháng, căn cứ vào yêu

cầu hợp lý của bên mua. Những dịch vụ tư vấn cụ thể được cung cấp, thời gian và tiền công của từng dịch vụ sẽ được miêu tả cụ thể trong hợp đồng tư vấn của hai bên.

4. Phí môi giới. Bên mua và bên bán đồng ý phí hoa hồng trả cho công ty môi giới Lifestyle Business là 8% mức giá chuyển nhượng (tương đương 24.000 đôla) sau khi thương vụ thành công. Toàn bộ số tiền này sẽ do bên bán chịu.

5. Thuê văn phòng. Hai bên đã thỏa thuận với sự chấp thuận của chủ cho thuê, bên bán sẽ nỗ lực hết sức để chuyển giao cho bên mua hợp đồng thuê văn phòng với giá thuê bằng với giá thị trường hiện tại.

6. Thời gian hoàn thành. Việc chuyển nhượng sẽ được thực hiện trong vòng 60 ngày kể từ khi Bản điều khoản này được ký. Trong thời gian này, hợp đồng mua bán (bản dự thảo ban đầu do người thụ ủy của bên mua lập) sẽ được ký kết. Bản điều khoản này có hiệu lực trong vòng 60 ngày kể từ ngày được ký nếu như trong thời hạn này Hợp đồng mua bán không được ký kết và khoản tiền đặt cọc được trả lại cho bên mua. Bên mua chấp nhận rằng nếu họ từ chối hoặc thất bại trong việc hoàn tất giao dịch mà nguyên nhân không phải là do các tình huống bất ngờ được liệt kê trong điều 12 sau đây, họ sẽ chịu mất khoản đặt cọc của mình cho bên bán và bên môi giới. Số tiền đặt cọc này sẽ được chia cho bên bán và bên môi giới theo tỷ lệ 50:50. Thời hạn hoàn thành có thể được kéo dài thêm nếu có sự đồng ý của cả hai bên trong trường hợp việc đánh giá, huy động vốn vay ngân hàng hay các tình huống xấu khác trì hoãn việc ký kết hợp đồng. Bên bán đồng ý chỉ giao dịch với bên mua trong thời hạn 60 ngày và dừng tất cả các hoạt động liên quan đến công ty (cũng như tài sản công ty) trong khoảng thời gian này. Nếu bên bán vi phạm cam kết này, bên mua hoàn toàn có thể kiện bên bán ra tòa. Bên bán đồng ý thông báo cho bên mua tất cả các đơn hàng mà họ có thể sẽ nhận được, bao gồm tất cả các chi tiết của đơn hàng, trong thời hạn 60 ngày này.

## 7. Chi phí giao dịch và nghĩa vụ của bên mua và bên bán.

Trừ trường hợp về phí môi giới đã được trình bày ở trên, bên mua và bên bán sẽ tự chịu các chi phí phát sinh từ phía mình, bao gồm các chi phí thủ tục hành chính, trước khi thương vụ được hoàn thành. Chi phí của việc nghiên cứu đánh giá với trách nhiệm cao nhất sẽ do bên mua gánh vác. Phí thuê người thụ ủy sẽ được chia đều cho hai bên. Trước khi hợp đồng hoàn tất, mọi chi tiêu bất thường của công ty cần có sự cho phép của bên mua.

8. Điều khoản không cạnh tranh. Bên bán và ban Giám đốc của bên bán đồng ý không cạnh tranh trực tiếp hay gián tiếp, với công ty của bên mua, cũng như không lôi kéo hoặc thuê nhân viên của bên mua trong vòng ba năm kể từ ngày hợp đồng được ký kết. Trong quá trình bên mua thực hiện nghiệp vụ đánh giá với trách nhiệm cao nhất, bên bán cũng sẽ thông báo cho bên mua những cam kết không cạnh tranh hoặc các nghĩa vụ khác đối với bên thứ ba.

9. Điều khoản giữ bí mật. Trừ một số trường hợp ngoại lệ nhất định như từ đâu mà thông tin của bên bán được công khai hay được các nhà tư vấn của bên mua biết thì bên mua sẽ không tiết lộ thông tin của bên bán ra ngoài, cũng như giữ bí mật về cuộc đàm phán giữa hai bên.

10. Khả năng tiếp cận các tài liệu, báo cáo, khách hàng chính, và nhân viên chủ chốt trước khi hoàn thành hợp đồng. Dựa theo điều kiện giữ bí mật được trình bày ở điều 9, bên bán sẽ cho phép bên mua hoặc người đại diện tiếp cận được với văn phòng, tài liệu, các báo cáo và tài sản của mình, đồng thời cung cấp cho bên mua các dữ liệu về tài chính, tình hình hoạt động và các thông tin khác khi bên mua yêu cầu như một phần trong nghiệp vụ điều tra đánh giá về công ty. Bên mua không được phép liên lạc với các nhân viên hay khách hàng chủ chốt của công ty nếu không có sự đồng ý của bên bán.

11. Bảo hiểm. Bên bán sẽ cung cấp cho bên mua bằng chứng về các hợp đồng bảo hiểm của công ty trong thời gian bên mua nghiên cứu, đánh giá với trách nhiệm cao nhất. Thêm vào đó, bên bán cũng sẽ chỉ rõ những thay đổi sẽ xảy ra với chính sách bảo hiểm hiện tại của công ty.

12. Trường hợp bất ngờ. Thương vụ này sẽ phụ thuộc vào một số điều kiện sau:

a) Khả năng bên mua thỏa mãn các điều kiện cấp vốn của ngân hàng như đã trình bày ở điều 2 (b) (ii).

b) Sự thỏa mãn của bên mua sau khi nghiên cứu, đánh giá công ty được bán (bao gồm thông tin tài chính, điều kiện trang thiết bị, khả năng tiêu thụ hàng tồn kho và xem xét, chấp thuận các khách hàng chủ chốt của công ty) cũng như sự thỏa mãn của bên bán sau quá trình đánh giá tổng thể bên mua (bao gồm khả năng tài chính).

c) Sự xem xét và chấp thuận của bên mua các điều khoản trong hợp đồng thuê bất động sản, như đã trình bày trong điều 5.

13. Điều khoản đảm bảo. Bên mua bảo đảm rằng: (i) họ có đủ thẩm quyền đối với doanh nghiệp đang được chuyển nhượng và không cần bất cứ sự xin phép nào từ bên thứ ba trong việc chuyển nhượng; (ii) các thông tin tài chính cung cấp cho bên mua thể hiện đúng điều kiện tài chính của công ty tại thời điểm chuyển giao; (iii) trong quá trình chuyển giao vật chất cho bên bán, tất cả các thiết bị đều phải ở trong tình trạng hoạt động tốt, văn phòng, đất đai cũng phải thỏa mãn mọi điều kiện cho hoạt động kinh doanh. Bên bán cam kết sẽ trả lại tiền cho bên mua nếu một trong những điều kiện trên bị vi phạm.

14. Tính ràng buộc. Bản điều khoản này không có tính chất ràng buộc và nó chứa đựng những thỏa thuận sơ bộ giữa các bên.

# Phụ lục H: ĐIỀU LỆ HỢP PHÁP CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN<sup>1</sup>

Bản điều lệ này được lập với mục đích trợ giúp các cổ đông của công ty trong việc dự trù các sự kiện trong tương lai, ví dụ (1) quyết định bán cổ phiếu của một cổ đông, (2) việc một cổ đông qua đời hay lâm bệnh nặng, (3) việc một cổ đông chống lại lợi ích chung của công ty, hay (4) việc một cổ đông tuyên bố phá sản. Các điều khoản trong đó quy định sự chuyển nhượng hoặc mua bán cổ phần của cổ đông sẽ được trình bày đầu tiên trong các hợp đồng hợp pháp mang tên “Hợp đồng mua bán cổ phần của cổ đông”. Các cổ đông nên nghiên cứu kỹ bản điều lệ này trước khi thuê luật sư soạn thảo những điều khoản cụ thể trong hợp đồng chuyển nhượng cổ phiếu của mình.

Các vấn đề cần xem xét

## 1. Quyền/Nghĩa vụ mua cổ phần

- Liệu công ty có được yêu cầu mua lại cổ phần của một cổ đông không còn đủ năng lực hành vi? (Theo tập quán thì thường như vậy)

(1) Bản điều lệ này dựa trên bản điều lệ có thật được lập bởi Lisa Hodgans, một luật sư làm việc cho công ty Leisawizt Heller tại Wyomissing, Pennsylvania. Hodgen chuyên về các giao dịch công ty nhỏ và cùng sở hữu một công ty gia đình với chồng cô.

- Liệu công ty có nên có nghĩa vụ mua lại cổ phần của các cổ đông bị bệnh nặng, nghỉ hưu, có quyền lợi mâu thuẫn với quyền lợi công ty, hay tuyên bố phá sản? (theo thông lệ, đây là quyền chứ không phải nghĩa vụ.)

- Nếu một cổ đông có ý định chuyển nhượng cổ phần cho một người ngoài, liệu trước đó họ có phải chào bán số cổ phần đó cho công ty và các cổ đông hiện hữu không? (đây là một tập quán trong kinh doanh).

## 2. Khi một cổ đông qua đời

- Trong trường hợp một cổ đông qua đời, công ty hay các cổ đông còn lại có bắt buộc phải mua lại cổ phần của cổ đông đã mất không? Nếu có, số cổ phần này sẽ được phân bổ cho công ty và từng cổ đông với tỷ lệ như thế nào?
- Thay vì bán hay để công ty mua lại cổ phần, cổ đông đang lâm bệnh nặng có được phép chuyển quyền sở hữu cổ phần dưới hình thức thừa kế không?
- Liệu công ty và/hoặc các cổ đông hiện hữu chỉ nên có quyền mà không phải là nghĩa vụ mua lại cổ phần của cổ đông đã quá cố?

## 3. Mất năng lực hành vi/pháp luật

- Liệu công ty có quyền yêu cầu một cổ đông chuyển nhượng lại cổ phần của họ nếu cổ đông này bị mất năng lực hành vi (pháp luật) vĩnh viễn?
- Sau bao lâu thì một người bị mất năng lực hành vi (pháp luật) sẽ bị coi là vĩnh viễn?
- Như thế nào thì được gọi là “mất năng lực hành vi (pháp luật)”?

## 4. Nhân sự và tuổi

- Liệu bạn có được quyền yêu cầu một cổ đông bán lại cổ phần của mình khi họ ngừng làm việc cho công ty?
- Bạn có muốn áp dụng một khoản chiết khấu bắt buộc đối với các giao dịch chuyển nhượng cổ phần giữa công ty và nhân viên sở hữu cổ phần khi

hành động thôi việc của họ đã được thỏa thuận trong hợp đồng tuyển dụng?  
Điều khoản này sẽ áp dụng như thế nào đối với việc xin từ chức?

- Liệu bạn có muốn áp dụng độ tuổi nghỉ hưu bắt buộc cho các nhân viên sở hữu cổ phần? Bạn có muốn cho phép họ yêu cầu công ty mua lại toàn bộ cổ phần khi họ đến tuổi nghỉ hưu?

## 5. Định giá

- Bạn sẽ định giá cổ phiếu được một cổ đông chào bán bằng cách nào? Phương thức nào là hợp lý nhất cho công ty bạn (ví dụ như một bội số của thu nhập cộng với giá trị sổ sách của hàng tồn kho)?
- Liệu bạn có nên định giá công ty hàng năm theo một phương pháp thống nhất? (Ví dụ, bạn có thể tuân theo một bản “chứng nhận giá trị” được lập hàng năm nhằm định giá toàn bộ tài sản của công ty cũng như giá trị hiện tại của từng cổ phần của các cổ đông. Nếu cổ đông muốn chuyển nhượng cổ phần, và bản “chứng nhận giá trị” gần nhất của công ty được thông qua trước không quá một năm so với ngày giao dịch diễn ra thì giá trị mỗi cổ phiếu được chuyển nhượng sẽ bằng giá trị ghi trong bản chứng nhận đó. Nếu “chứng nhận giá trị” gần nhất của công ty được lập trước quá một năm so với ngày giao dịch diễn ra, các bên sẽ không được phép căn cứ vào nó để định giá cho các cổ phiếu. Trong trường hợp này, bên bán cổ phần và công ty mua, mỗi bên sẽ lựa chọn một người định giá giỏi và có kinh nghiệm thực hiện việc xác định giá trị thị trường cho các cổ phiếu. Nếu giá do hai bên xác định giống nhau thì nó sẽ được dùng làm giá giao dịch. Nếu hai mức giá khác nhau nhưng không quá 10% so với mức giá thấp hơn thì giá giao dịch sẽ bằng trung bình cộng của hai mức giá này. Nếu hai mức giá được xác định chênh lệch nhau quá 10% so với mức giá thấp hơn, hai người định giá sẽ lựa chọn ra một bên thứ ba để xem xét lại hai bản định giá và chọn lấy một mức giá để sử dụng làm giá giao dịch.)

## 6. Điều khoản thanh toán/cổ tức

- Cổ tức sẽ được trả như thế nào? (ví dụ, có nên lập một kế hoạch kéo dài ba năm, và nếu có thì cổ tức sẽ được trả hàng năm, hàng quý hay hàng tháng? Hay toàn bộ số tiền thanh toán trong giao dịch mua cổ phiếu sẽ phải trả cùng lúc với sự chuyển giao quyền sở hữu?)
- Bạn có muốn sử dụng cách định giá cổ phiếu khác ngoài cách thức đã trình bày bên trên hay không?
- Nếu áp dụng việc thực hiện trả sau thì mức lãi suất sẽ là bao nhiêu?

## 7. Quyền sở hữu cổ phần

- Bên mua sẽ có được quyền sở hữu cổ phần sau khi chuyển giao giấy cam kết thực hiện thanh toán cho bên bán hay sau khi toàn bộ số tiền ghi trong cam kết được trả? Thêm vào đó, nếu thanh toán từng phần thì bên mua sẽ có quyền nhận các khoản cổ tức tương ứng với số tiền mình đã trả hay không?
- Khi cổ phiếu được giao dịch, những hoạt động nào của công ty không được phép thực hiện nếu không có sự đồng ý của cổ đông đang chuyển nhượng cổ phiếu của mình?

## 8. Bảo hiểm

- Trong trường hợp một cổ đông qua đời hoặc mất năng lực hành vi (pháp luật), liệu mức giá mua lại cổ phiếu có bao hàm tiền bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm năng lực hành vi mà công ty đã mua cho các cổ đông.
- Liệu mỗi cổ đông có được phép mua bảo hiểm nhân thọ cho các cổ đông khác không?
- Nếu một cổ đông qua đời và chính sách bảo hiểm nhân thọ có quy định việc mua lại cổ phiếu của cổ



đông đó thì ai sẽ là người nhận được khoản tiền bảo hiểm còn lại sau khi đã dùng một phần để mua lại cổ phiếu của cổ đông đó?

## 9. Hạn chế

- Bạn có muốn áp dụng các hạn chế trong việc chuyển nhượng cổ phần đối với các cổ đông, hay bạn có muốn miễn trừ một số cổ đông nhất định khỏi các hạn chế này?

## 10. Điều khoản chiết khấu giá trị cổ phần

- Bạn có muốn áp dụng một mức lợi tức định trước cho các cổ đông thiểu số, hay các chiết khấu đối với giá trị mỗi cổ phần? Nếu có, các điều khoản và mức chiết khấu cụ thể sẽ như thế nào?

- Nếu bạn không muốn áp dụng các khoản chiết khấu hàng năm thì bạn có nên cho phép phòng kế toán định giá cổ phiếu dưới hình thức chiết khấu trên hay không?

## 11. Quyền của cổ đông nắm đa số cổ phần

- Nếu cổ đông chính quyết định bán toàn bộ cổ phần của họ thì họ có được phép yêu cầu các cổ đông còn lại tham gia vào thương vụ với các điều khoản và mức giá tương tự hay không?

- Nếu một cổ đông chính muốn bán cổ phần của họ thì những cổ đông lớn khác có được phép tham gia vào các thương vụ có điều khoản tương tự hay không?

## 12. Cạnh tranh

- Các cổ đông có được phép tham gia vào hoạt động kinh doanh cạnh tranh trực tiếp với các hoạt động của công ty hay không?

- Liệu những cổ đông tham gia vào các hoạt động trên có bắt buộc phải bán lại toàn bộ cổ phần của mình không? Hay đơn thuần chỉ là công ty và các cổ đông khác có quyền chọn mua cổ phần của cổ đông đó?
- Nếu là công ty và cổ đông khác mua lại cổ phần của cổ đông nói trên thì mức chiết khấu áp dụng sẽ là bao nhiêu?

### 13. Giải quyết bất đồng

- Trong trường hợp xảy ra bất đồng về việc giải thích các điều khoản trong hợp đồng, hay quyền và nghĩa vụ của một bên thì các bên có nên giải quyết thông qua thương lượng, hòa giải hay một cách thức nào khác?
- Nếu chọn một cách khác thì cách hòa giải đó là gì?

### 14. Quản lý công ty

- Các quyết định ảnh hưởng tới công ty sẽ phải có sự đồng thuận của toàn bộ hay phần lớn các cổ đông.

### 15. Quyền mua cổ phần mới

- Liệu công ty có nên có nghĩa vụ chào bán cổ phần mới phát hành cho các cổ đông hiện hữu nhằm bảo vệ quyền lợi của họ trong công ty trước khi bán ra bên ngoài.

# Phụ lục I: BẢN ĐIỀU KHOẢN CÔNG TY HỢP DANH1

Bản điều khoản công ty hợp danh là một công cụ dành cho những người có ý định thành lập công ty hợp danh cũng như những ông chủ đồng sở hữu đang gặp phải một số vấn đề khó khăn. Điều khoản ty hợp danh đề cập tới đầy đủ các vấn đề, trong đó có cả các chủ đề mà họ không biết hoặc không muốn nhắc tới do tính tế nhị của chúng (như quyền lực, tiền bạc, tỷ lệ sở hữu). Nếu bạn có thể “vượt qua bài kiểm tra” này (tức là hoàn thành bản điều lệ) thì bạn đã sẵn sàng để thành lập công ty. Có thể chính những bên cộng sự cùng nhau hoàn chỉnh bản điều khoản, hoặc cũng có thể bên thứ ba sẽ được thuê để làm việc này.

Các bên sẽ phải xử lý một văn bản dài từ 20 tới 30 trang. Văn bản đó ghi lại sự thống nhất của họ và sẽ được sử dụng làm định hướng cho suốt quá trình cộng tác. Trong khi điều lệ của công ty hợp danh và công ty cổ phần nhìn chung khá giống nhau thì hai bản điều khoản của hai công ty lại không có quá nhiều điểm tương đồng. Điều khoản công ty hợp danh thường chứa đựng những ý định, kỳ vọng và sự thống nhất của các bên cộng sự. Nó sẽ định nghĩa rõ ràng “cộng sự” là gì, tránh những cách hiểu mơ hồ của các bên. Các bên cộng sự sau khi đã hoàn thành bản điều khoản sẽ có nhiều hơn sự tin tưởng dành cho nhau bởi họ đã lập ra một kế hoạch hoạt động cho cả nhóm — cách mà trước đây chưa ai trong số họ từng làm.

(1) Phụ lục này được đóng góp bởi tiến sỹ David Gage, bác sỹ tâm lý, nhà hòa giải, giáo sư kinh tế, tác giả cuốn sách *The Partnership Charter: How to Start out Right with Your New Business Partnership* và là đồng tác giả cuốn *The Partnership Charter Workbook*. Thông tin về hai cuốn sách trên có thể tìm thấy trên trang web [www.BMCassociates.com](http://www.BMCassociates.com). Ý tưởng ở đây bao hàm

cả khía cạnh cá thể và kinh doanh của việc trở thành cộng sự do tiến sỹ Gage đề cập.

Một lợi ích khác của việc tạo lập một văn bản hoàn chỉnh của công ty hợp danh là những người bắt đầu kinh doanh có thể giao phó các văn bản này cho luật sư của họ. Sau đó, những luật sư này sẽ giúp họ lập nên điều lệ chính thức của công ty hợp danh, công ty cổ phần cũng như những văn bản pháp quy khác.

Không phải tất cả những ai có ý định thành lập công ty hợp danh đều lập bản điều khoản. Họ cảm thấy việc này là thừa thãi và không tế nhị. Tuy nhiên, quy định trước sẽ giúp họ tránh được những hối tiếc sau này, mặc dù có thể việc làm đó sẽ khiến nhiều người phật lòng.

Sản phẩm cuối cùng sẽ là một văn bản được các bên ký kết. Tuy nhiên, đây không phải là một hợp đồng với các điều khoản hoàn toàn cố định mà là một “văn bản sống” có thể thay đổi theo tình hình kinh tế, các hội viên, cũng như chính bản thân công ty hợp danh đó. Các bên phải cam kết theo dõi định kỳ và sửa đổi bản điều khoản nếu thấy cần thiết. Việc xem xét định kỳ bảo đảm các bên có thể nhận thức và thích nghi với mọi biến đổi trước khi quá muộn. Một bản điều khoản không thể nào hàm chứa được tất cả những xung đột có thể xảy ra song nó có thể hạn chế tối đa khả năng xảy ra bất đồng, đồng thời tăng thêm sự tin tưởng lẫn nhau giữa các cộng sự.

Bản đề cương trình bày dưới đây được xây dựng dựa trên 20 năm kinh nghiệm làm trung gian hòa giải của tác giả. Nó gồm 12 chủ đề khác nhau được coi là những vấn đề hay gặp nhất của một công ty hợp danh.

## **Đề cương bản điều khoản công ty hợp danh**

### **I. Mở đầu**

#### **A. Lời nói đầu**

1. Các bên cộng sự sẽ phác thảo ra mục tiêu của họ.
2. Họ sẽ giải thích với mọi người trong nhóm tại sao họ muốn tìm cộng sự nói chung và tại sao họ lại chọn những người còn lại làm cộng sự nói riêng.

B. Tâm nhìn và định hướng của các hội viên dành cho công ty hợp danh của mình

Ở đây, các hội viên sẽ nghiên cứu nhằm định hướng cho công ty của mình. Thật đáng ngạc nhiên khi những người cùng nhau thành lập công ty lại thường có những ý kiến khác nhau về bản chất công ty của họ. Có lúc sự khác biệt này chỉ là chuyện nhỏ, nhưng đôi khi nó cũng là một vấn đề phức tạp. Steve Jobs - doanh nhân nổi tiếng, người đồng sáng lập nên công ty máy tính Apple, đã từng nói: “Sẽ không sao nếu như chúng ta dành thời gian để tranh luận nhằm tìm ra con đường đến San Francisco khi cả hai người đều chọn nó là đích; song thật phí phạm thời gian trong trường hợp một người muốn đến San Francisco và đích đến của người kia là San Diego.”

## II. Các vấn đề cá nhân

### A. Phong cách cá nhân

1. Hầu hết những đối tác trong nhóm đều nhận thức được khó khăn khi cá tính của họ không phù hợp với nhau. Họ đều muốn thay đổi một chút song việc này không phải đơn giản. Tuy nhiên, hãy thử bắt đầu bằng cách thu thập một số thông tin hữu ích.
2. Sử dụng một số công cụ như hệ thống thông tin cá nhân (DiSC), một người có thể lập nên một bảng thông tin phản hồi dài 15 trang nói về phong cách cá nhân của mình. Thông tin từ “bài kiểm tra” này sẽ giúp họ hiểu rõ mình hơn, đồng thời cũng có thể chia sẻ thông tin này với mọi người trong nhóm.

3. Một điều quan trọng hơn cả là dựa trên những thông tin đó, mỗi cặp hai người sẽ có thể chỉ ra cụ thể những điểm họ đồng thuận với người kia, qua đó giúp họ có thể làm việc với nhau hiệu quả hơn.

Ví dụ: Margret (một người cầu toàn) đã đồng ý hai điểm với cộng sự sắp tới Barbara (một người thực dụng và luôn hướng tới kết quả cuối cùng) là “xem lại và thảo luận về những thành quả của chị” và “giúp đỡ chị đạt được mục đích”. Còn một số điểm mà Barbara đồng ý với Margret bao gồm kiên nhẫn “trong việc phác họa mục tiêu của chị”, cho Margret thời gian để “thích nghi với các thay đổi” và “bảo đảm rằng sẽ không có bất ngờ nào xảy ra”.

## B. Giá trị cá nhân

### 1. Giá trị cá nhân là nền tảng trong việc ra quyết

định của con người và cũng là một trong những nguyên nhân chính dẫn tới các xung đột. Chính vì vậy, mọi cá nhân trong nhóm đều phải hiểu rõ giá trị cá nhân của chính mình cũng như của các đối tác còn lại. Khó khăn ở chỗ làm cách nào để xác định được những giá trị nào cần được nói tới và đo đạc chúng ra sao. Chỉ nói chung chung về giá trị cá nhân sẽ chẳng giúp ích được gì.

### 2. Chúng tôi cho rằng mỗi người nên làm một bảng ý kiến phản hồi về tám giá trị cá nhân có liên quan trực tiếp tới việc trở thành cộng sự và cùng

điều hành công ty. Bạn có thể tìm hiểu về “bài kiểm tra giá trị cá nhân” này trên website của tổ chức BMC: [BMCassociates.com](http://BMCassociates.com). Tám giá trị cá nhân trong bài kiểm tra bao gồm: tìm kiếm quyền lực, chủ nghĩa cá nhân, chủ nghĩa duy tâm, chủ nghĩa duy vật, tình lý thuyết, quan liêu, chủ nghĩa nhân đạo và thẩm mỹ.

### 3. Mỗi thành viên sẽ nêu lên những đồng tình với từng người còn lại trong nhóm dựa trên kết quả của bài kiểm tra giá trị.

Ví dụ: Khi thành lập một doanh nghiệp hợp danh có bốn hội viên, hai trong số họ đã viết như sau: “Bary và Julie khác nhau ở khá nhiều mặt. Julie là một người tìm kiếm quyền lực, theo chủ nghĩa duy vật còn Barry thì lại là người có nhiều tính lý thuyết cũng như theo chủ nghĩa nhân đạo. Trong khi điều này có thể dẫn đến các bất đồng trong việc định hướng chiến lược cho công ty thì những cá tính khác biệt lại khiến họ có thể hợp tác tốt với nhau. Cả Barry và Julie đều đề cao giá trị của sự hợp tác và làm việc theo nhóm, bởi vậy, họ có thể bỏ qua những khác biệt trong phong cách quản lý sang một bên vì lợi ích chung của cả nhóm. Chìa khóa cho mỗi quan hệ giữa chúng tôi là tập trung để hiểu rõ động lực của nhau nhằm hướng tới một cách nghĩ chung. Cả hai đều biết rằng công ty cần có sự dung hòa giữa các phương cách quản lý khác nhau và cả hai đều tôn trọng ước mơ và mục tiêu của nhau trong khi vẫn duy trì tính toàn vẹn của nhóm.”

### III. Vấn đề chung của công ty

#### A. Những đóng góp và nhận lại

1. Có những nhóm cộng sự trong đó mỗi thành viên kiếm được 200.000 đôla một năm từ công ty. Nhưng nghe giống nói đùa khi chỉ mới cách đây hai năm, họ cảm thấy thật may mắn khi kiếm được 50.000 đôla cho mỗi người. Điều này dường như chẳng có nghĩa lý gì, song nếu bạn chú ý tới vấn đề công bằng ở đây thì nó thực sự rất có ý nghĩa. Mọi người thường so sánh những gì họ bỏ ra với những gì họ nhận được. Hơn thế, họ còn so sánh những gì mình bỏ ra và thu về với những thứ mà người khác bỏ ra và nhận được. Trong tất cả những so sánh này, nhận thức sẽ bao trùm lên sự thật.

2. Người ta chỉ có thể chấp nhận một “báo cáo tài chính giữa các bên” ở tình trạng “nợ” trong khoảng thời gian nhất định. Song nếu sự thiếu công bằng này kéo dài, họ sẽ tìm cách để chỉnh sửa lại, để đòi hỏi quyền lợi của mình.

3. Khi thành lập một công ty hợp danh, một nhóm cộng sự khôn ngoan sẽ luôn xác định rõ ai sẽ bỏ ra những gì và đổi lại, sẽ nhận được những gì. Nhận thức rõ điều này sẽ làm mọi người cảm thấy thỏa đáng hơn, bất chấp thực tế công ty họ sẽ làm ra được bao nhiêu.

4. Một số ví dụ về các tài sản có thể đem đóng góp:

- Một cuốn sách dạy kinh doanh
- Danh tiếng trên thương trường
- Kiến thức tài chính
- Sự nhạy bén về chính trị
- Kinh nghiệm điều hành một công ty có doanh thu tám mươi triệu đôla.

5. Ví dụ về những gì hội viên có thể nhận được:

- 300.000 đôla và các khoản thu khác
- Cơ hội tiếp cận với quyền lực
- Sự linh hoạt trong thời gian làm việc
- Có thể được nghỉ hưu khi mới 50 tuổi.

B. Vai trò, trách nhiệm, nghĩa vụ và quyền lực

1. Khi các thành viên của nhóm “dẫm lên chân nhau” trong công việc thì đó là dấu hiệu của sự phân chia vai trò và trách nhiệm chưa thực sự rõ ràng. Việc tranh giành quyền lực cũng sẽ xảy ra nếu các thành viên đề cao lợi ích cá nhân hơn lợi ích chung của công ty.

2. Có rất nhiều doanh nhân giỏi trong việc điều hành công ty cũng như phân công công việc và



đảm bảo các nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình. Song kiểm tra, đôn đốc các thành viên đồng cấp trong một công ty hợp danh thì lại là chuyện vô cùng khó khăn.

3. Một số nhóm cộng sự cố gắng tạo ra sự thoải mái cho các thành viên bằng cách chọn ra nhiều người làm đồng chủ tịch. Trong trường hợp này, việc phân công rõ ràng nhiệm vụ và quyền hạn của từng người là cực kỳ quan trọng.

### C. Tiền bạc

1. Muốn thành lập được công ty thì phải có tiền, và hầu hết các doanh nhân đều huy động nguồn vốn bằng tiền mình có, đi vay ngân hàng trên danh nghĩa cá nhân, vay bạn bè, gia đình. Khi thành lập công ty hợp danh, các thành viên trong nhóm phải xác định rõ số tiền cần có và sẽ lấy chúng ở đâu.

2. Công ty trong giai đoạn mới thành lập thường không tạo ra được lợi nhuận, mà trái lại, chi phí sẽ cao hơn doanh thu. Bởi vậy, sẽ là quá sớm nếu các thành viên trong nhóm đã nghĩ tới việc làm cách nào để “thu hồi vốn”. Tuy nhiên, chủ đề muôn thuở này lại luôn được đề cập tới mỗi khi công ty sắp ra đời.

3. Liệu các hội viên sẽ nhận được các khoản tiền bằng nhau chẳng? Nhưng tốt nhất họ nên bảo đảm rằng số tiền mỗi người nhận lại sẽ tương xứng với những gì họ bỏ ra.

### D. Quyền sở hữu

1. Việc hội đồng thành viên quyết định mỗi người sẽ sở hữu bao nhiêu phần trăm trong công ty là vấn đề khá thú vị và quan trọng song ít khi được đem ra bàn luận công khai.

2. Mọi người thường hướng tới những “con số huyền ảo” như 50-50, hay 51-49 (hoặc cũng có thể là 25-25-25-25) mà không nghĩ tới việc nó sẽ dẫn đến cấu trúc ngang bằng hay chính — phụ giữa các thành viên.

3. Rất nhiều hội viên công ty cho rằng họ chỉ có một quyết định duy nhất liên quan tới các vấn đề tiền bạc, ra quyết định, quản lý và sở hữu phụ thuộc vào “tỷ lệ phần trăm quyền sở hữu công ty của các thành viên.” Họ cho rằng con số đó quyết định mọi yếu tố còn lại.

4. Những vấn đề này trong công ty hợp danh linh hoạt hơn rất nhiều so với các hội viên từng nghĩ. Các hội viên tự do trong việc chia phần các quyền này (ví dụ như chia nhỏ lợi nhuận, chia nhỏ quyền biểu quyết) nếu họ thấy cần thiết. Họ cũng có thể thiết lập cấu trúc tài chính, tổ chức, quản lý cho phù hợp với từng trường hợp cụ thể cũng như khi thấy có lợi cho họ.

#### E. Điều hành

1. Một bộ máy điều hành — ban Giám đốc — là vấn

đề không quá quan trọng đối với nhiều người khi họ bắt đầu thành lập công ty. Song, một công ty hợp danh lại rất cần có, trước tiên là ban tư vấn không chính thức sau đó là bộ máy điều hành.

2. Ai sẽ là người tham gia vào ban Giám đốc và cách thức lựa chọn như thế nào cũng là một vấn đề đáng quan tâm.

#### IV. Tương lai của công ty

##### A. Những kỳ vọng

1. Những ông chủ đã từng thất bại trong các mối quan hệ kinh doanh với người đồng sở hữu công ty mình thường phàn nàn rằng: “Cộng sự của tôi chẳng giống với những gì tôi kỳ vọng.” Nhưng nếu hỏi họ rằng họ đã bao giờ nói cho người kia biết về những kỳ vọng của họ chưa, câu trả lời sẽ là

chưa từng. Trong một nhóm, những gì một thành viên kỳ vọng về những người còn lại đôi khi trái ngược hoàn toàn với những gì người khác kỳ vọng vào anh ta. Có thể đó là những suy nghĩ đúng đắn, hoặc vẫn còn lệch lạc. Vấn đề là ở chỗ mọi người cần phải cởi mở và thành thực với nhau về những điều họ mong muốn ở cộng sự và xem liệu điều đó có được chấp nhận hay không.

2. Một người có thể “thanh lọc” các kỳ vọng vào chính mình cũng như vào người khác thông qua bài tập sau đây. Mỗi người lập một danh sách các kỳ vọng theo ba loại sau rồi chia sẻ nó với các cộng sự của mình: (1) những kỳ vọng vào bản thân, (2) tôi nghĩ mọi người kỳ vọng những gì ở tôi, và (3) những điều tôi hy vọng vào từng người trong nhóm.

Ví dụ về kỳ vọng mà một người đặt vào những người còn lại trong nhóm:

- “Chị sẽ coi tôi là cộng sự.”
- “Chị sẽ không bao giờ phê phán tôi trước mặt nhân viên.”
- “Nếu chị thấy những việc tôi đang làm có vấn đề thì hãy bảo tôi.”
- “Chị hãy nói với tôi khi chị cảm thấy nghi ngờ về khả năng của tôi.”
- “Chị hãy giới thiệu cho tôi tham gia vào các tổ chức xã hội tại địa phương.”
- “Chị sẽ không nói cho nhân viên biết về những gì có thể xảy đến giữa chúng ta”

# LỜI CẢM ƠN

Xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới những “người phụ nữ thông minh” mà tôi đã được gặp gỡ và trao đổi. Những câu chuyện của các bạn đã được đưa vào cuốn sách này. Tôi rất biết ơn khi các bạn luôn sẵn lòng chia sẻ kinh nghiệm của mình trong việc điều hành công ty nhỏ. Các bạn là những hình mẫu để đọc giả noi theo và các bạn chính là trọng tâm của cuốn sách.

Cảm ơn những người đã động viên tôi trong quá trình viết sách, đặc biệt là người bạn đời của tôi - anh Alex. Anh đã khích lệ tôi, chỉ cho tôi những điều cần biết và đã giúp tôi những việc gia đình khi tôi viết cuốn sách này. Từng là tác giả của hai cuốn sách, anh đã truyền cảm hứng cho tôi và giúp tôi tin rằng mình có thể hoàn thành công việc ý nghĩa này.

Cảm ơn Ruth Stevens - người bạn thân của tôi và đồng tác giả cuốn sách, đã chỉ cho tôi thấy một hướng đi đúng, cho tôi những lời khuyên để viết ra một cuốn sách thành công. Tôi cũng rất biết ơn Al Reyes và Pam Yatsho, những nhà văn và cũng là những người bạn, đã giới thiệu tôi với Nhà xuất bản nổi tiếng John Wiley & Sons.

Cảm ơn Laurie Harting, biên tập viên của Nhà xuất bản Wiley đã đưa ra những nhận xét quý báu cho cuốn sách; và trợ lý của cô Brian Neil đã xem xét từng chi tiết nhỏ nhất trong sách. Cả hai cùng lãnh đạo rất thành công nhóm nhân viên sản xuất, marketing, giúp cho cuốn sách này được xuất bản và ra mắt công chúng thành công. Tôi cũng gửi lời cảm ơn tới những người đã đóng góp ý kiến cho tôi ngay từ những chương đầu của cuốn sách, chị gái sinh đôi - nhà văn vĩ đại Ann Davis Vaughan, cha mẹ tôi - John và Jeannie Davis,

Deborah Moore (tư vấn viên của Sunbelt Business), David Gage (Hiệp hội BMC), Lizette Perez-Deisboeck (Goodwin Procter), Kendra Wilde và

Gregg Lestage.

Với những người không chỉ chỉnh sửa mà còn đóng góp vào phần Lời nói đầu và phần Phụ lục, bao gồm Deborah Moore, Erin Halton (Shelter Island Gardens), Lisa Hodgen (Leisawitz Meller), Darren Mize (Gulf Coast Financial) và David Gage — xin chân thành cảm ơn các bạn.

Cảm ơn những chuyên gia trong nhiều lĩnh vực được đề cập trong cuốn sách. Các bạn đã dành thời gian quý báu của mình để trao đổi và giúp đỡ tôi. Cảm ơn Brace Carpenter (Carpenter Hawke & Co.), Scott Evert (tư vấn viên của Sunbelt Business), Wilma Goldstein (Cục Doanh nghiệp nhỏ Hoa Kỳ), Myra Hart (Đại học kinh tế Harvard), Susan Kezios (Hiệp hội Nhượng quyền Thương mại Hoa Kỳ), Betsy Myers (nguyên thành viên của SBA và hiện là Giám đốc Trung tâm Đào tạo Lãnh đạo của trường Harvard's Kennedy School of Government), Beth Polish (Critical Junctures/DROOM Books), Linda Stevenson (National City), Kathy Tito (Franchise Solution for Women), Austin Webb (Gulf Coast Financial) và Jennifer Williams (Hiệp hội Nữ doanh nhân, Worcester, Massachusetts).

Cảm ơn tất cả những người bạn của tôi - Maisie, Lamia, Kendra, Gina, Julia, Rachel... Các bạn đã đánh giá cao ý tưởng viết sách của tôi và khích lệ tôi cầm bút. Cảm ơn Madelyn Yucht - tôi đã xin ý kiến cô trước khi bắt đầu viết sách và cũng là người bạn của tôi suốt hơn mười năm qua. Cô là người đầu tiên hướng tôi đến việc mua lại một công ty chứ không phải là thành lập mới. Cũng nhờ cô mà tôi có thể gặp gỡ với các nhà lãnh đạo của các chương trình liên quan tới phụ nữ của Cục Doanh nghiệp nhỏ Hoa Kỳ.

Xin chân thành cảm ơn tất cả các bạn!