

TỦ SÁCH DOANH TRÍ

Do Trường PACE tuyển chọn và giới thiệu

THE LEAN STARTUP

KHỞI NGHIỆP TINH GỌN

Eric Ries

Bạn đang **khởi tạo doanh nghiệp mới**,
hay đang **tái tạo doanh nghiệp cũ**?

Đây là công việc rất khó khăn và
thường phải trả giá rất đắt. Cuốn sách
này sẽ giúp bạn tăng khả năng thành
công và giảm thiểu cái giá phải trả.



Nhà xuất bản Thời Đại

dtBOOKS

PACE
University of Cambridge in Singapore

KHỞI NGHIỆP TINH GỌN

The Lean Startup

Sách này thuộc “TỦ SÁCH DOANH TRÍ”

*(Tủ sách do PACE Institute of Leadership & Management /
Trường PACE tuyển chọn và giới thiệu. Vui lòng xem
chi tiết trên www.PACE.edu.vn và www.SachHay.org)*

PACE

Institute of Leadership & Management

Những lời khen ngợi dành cho *Khởi nghiệp Tinh gọn*

“Đây là cuốn sách phải đọc với các nhà khởi nghiệp, cũng như với các nhà quản lý muốn mài sắc khả năng kinh doanh của mình. Cuốn sách của Ries đầy rẫy những câu chuyện thú vị, chưa nói tới vô số nguyên tắc thực tế mà bạn sẽ ước gì mình phải biết trước đây!”

Dan Heath, đồng tác giả của “Switch and Made to Stick”

“Ries chỉ cho ta thấy cách vượt qua màn sương dày đặc đầy bất ổn bao quanh những dự án khởi nghiệp. Phương pháp của tác giả rất kiên định, những chỉ dẫn thì hết sức thực tế và đã được minh chứng trong kinh doanh. *Khởi nghiệp Tinh gọn* có thể thúc đẩy tăng trưởng kinh tế toàn cầu nhiều hơn bất kỳ cuốn sách quản trị nào viết trong những năm gần đây.”

Tom Eisenmann, Giáo sư Kinh doanh, Harvard Business School

“*Khởi nghiệp Tinh gọn* không chỉ nói về cách tạo ra những doanh nghiệp thành công, mà còn bàn đến những điều ta có thể học được từ chúng để cải thiện hiệu quả hầu như trong mọi việc. Tôi cho rằng nguyên tắc *Khởi nghiệp Tinh gọn* có thể áp dụng được cho các chương trình của chính phủ, công tác chăm sóc sức khỏe, thậm chí giải quyết các vấn đề to lớn trên thế giới. Quyển sách chính là câu trả lời cho vấn đề: Làm thế nào để nhanh chóng nhận thấy điều gì thực sự hiệu quả, và điều gì nên bị loại trừ?”

Tim O'Reilly, CEO, O'Reilly Media

“Tại công ty Asana, thật may mắn khi chúng tôi có thể hưởng lợi ngay từ đầu nhờ những lời khuyên của Eric! Cuốn sách này của ông giúp rất nhiều nhà khởi nghiệp trả lời những câu hỏi hóc búa nhất về việc kinh doanh.”

Dustin Moskovitz, đồng sáng lập Facebook

“*Khởi nghiệp Tinh gọn* là cuốn sách đưa ra những bài học mà tôi muốn mọi doanh nhân khởi nghiệp phải tiếp thu và áp dụng. Không có hướng dẫn nào tốt hơn cuốn sách này trong việc làm tăng khả năng thành công của một công ty khởi nghiệp.”

Mitchell Kapor, sáng lập công ty Lotus Development Corp.

“Eric Ries đã làm sáng tỏ điều bí ẩn và kì diệu trong khởi nghiệp. Thiên tài và phép màu không phải những yếu tố cần thiết để thành công, mà thay vào đó là một quy trình khoa học mọi người đều có thể nắm bắt, làm theo. Quyển sách chứa đựng những bài học quan trọng dành cho bạn trên con đường chinh phục điều mới mẻ bí ẩn phía trước, bất kể bạn là doanh nhân vừa khởi nghiệp hay đang làm việc tại một doanh nghiệp lớn.”

Tim Brown, CEO, IDEO

“Đây là bản lộ trình đổi mới cho thế kỷ XXI. Những ý tưởng trong *Khởi nghiệp Tinh gọn* sẽ giúp tạo ra cuộc cách mạng công nghiệp tiếp theo.”

Steve Blank, diễn giả, Đại học Stanford, Trường Kinh doanh UC Berkeley

“Tất cả các nhóm sáng lập nên dừng lại bốn mươi tám tiếng, đọc quyển sách *Khởi nghiệp Tinh gọn* này. Tôi nói rất nghiêm túc, hãy dừng lại và đọc quyển sách này ngay.”

Scott Case, CEO, Startup America Partnership

“Bài học then chốt trong quyển sách này là khởi nghiệp diễn ra ở thì hiện tại - mớ nhùng nhằng giữa quá khứ và tương lai, bối cảnh mà theo góc nhìn PowerPoint là chẳng có gì xảy ra cả. Cách tiếp cận theo kiểu “đọc rồi đáp ứng”, việc tập trung không ngơi nghỉ vào học hỏi có kiểm chứng, sự lo lắng không dứt khi đứng giữa ‘đeo bám’ và ‘điều chỉnh,’ tất cả đều là minh chứng cho việc Ries rất đề cao sự năng động của kinh doanh khởi nghiệp.”

Geoffrey Moore, tác giả cuốn sách *Crossing the Chasm*

“Làm cách nào để ứng dụng những ý tưởng cũ kỹ đã nằm chực năm tuổi về Tinh gọn vào lĩnh vực khởi nghiệp vô cùng nhanh nhạy và kém chắc chắn? Quyển sách này đem đến câu trả lời xuất sắc, thực tế, đầy đủ dẫn chứng. Đây chắc chắn sẽ trở thành tài liệu tiêu chuẩn cho quản trị học.”

Don Reinertsen, tác giả cuốn sách *The Principles of Product Development Flow*

“Điều gì sẽ xảy ra nếu các doanh nghiệp ra đời và hoạt động rồi mới nhận ra điều khách hàng thực sự cần? *Khởi nghiệp Tinh gọn* đặt nền tảng để chúng ta tái hình dung gần như mọi thứ về làm ăn, kinh doanh. Đừng để từ “khởi nghiệp” trong tiêu đề làm bạn bối rối. Đây là quyển sách thiết yếu cho mọi doanh nhân trong mọi doanh nghiệp lớn nhỏ.”

Roy Bahat, Chủ tịch IGN Entertainment

“*Khởi nghiệp Tinh gọn* là quyển sách căn bản mà mọi người sáng lập đều phải đọc. Nó giúp họ giảm thiểu thất bại bằng cách vạch ra cơ cấu một cách khoa học cho điều mà rất nhiều người cho là phi chính thống và đầy cảm tính. Nó đem lại những phương cách khả thi để tránh sai lầm trong nghiên cứu sản phẩm, để đánh giá thật nghiêm ngặt các dấu hiệu ban đầu từ thị trường thông qua học hỏi có kiểm chứng, và quyết định liệu nên đeo bám hay điều chỉnh. Đó là những thử thách có thể làm tăng nguy cơ thất bại trong kinh doanh.”

Noam Wasserman, Giáo sư, Havard Business School

“Một trong những quyển sách thời đại mới mang tư tưởng tuyệt nhất về kinh doanh, quản trị mà tôi từng đọc. Đây là sách phải đọc, không chỉ đối với các doanh nhân tôi làm việc cùng, mà còn cả với các bạn bè, đồng nghiệp của tôi trong nhiều lĩnh vực khác. Tất cả họ đều không tránh khỏi bị mắc kẹt vào mớ thử thách mà *Khởi nghiệp Tinh gọn* đề cập đến.”

Eugene J. Huang, thành viên của True North Venture

“Trong kinh doanh, một công ty ‘tinh gọn’ phải có hoạt động hiệu quả, lâu bền. Phương thức *Khởi nghiệp Tinh gọn* của Eric Ries là một cuộc cách mạng, sẽ giúp bạn đưa ý tưởng làm ăn mới của mình đến với mục tiêu cuối cùng là thành công và trường tồn. Trong quyển sách, bạn sẽ tìm thấy các bước, các chiến lược cải tiến để tạo ra và quản lý việc kinh doanh khởi nghiệp của mình từ những thành công/thất bại trong thực tế. Đây là quyển sách cần thiết cho mọi doanh nhân đã thực sự sẵn sàng để tạo ra điều gì đó vĩ đại!”

Ken Blanchard, đồng tác giả *The One Minute Manager* và *The One Minute Entrepreneur*



MỤC LỤC

Khởi nghiệp và cái giá không-cần-phải-trả 13

Giới Thiệu 16

PHẦN I: TÂM NHÌN 29

1. KHỞI ĐẦU 30

2. ĐỊNH NGHĨA 41

3. HỌC HỎI 53

4. THỬ NGHIỆM 73

PHẦN II: LÈO LÁI 91

5. NHẢY VỌT 96

6. KIỂM TRA 110

7. ĐO LƯỜNG 134

8. ĐIỀU CHỈNH HAY ĐEO BẮM 169

PHẦN III: TĂNG TỐC 199

9. LOẠT SẢN XUẤT 204

10. TĂNG TRƯỞNG 228

11. THÍCH NGHI 248

12. CÁCH TÂN 280

13. PHẢN KẾT: ĐỪNG LÃNG PHÍ 301

14. THAM GIA PHONG TRÀO 315

Lời Cam Kết 323

Lời Cảm Ơn 325

Về Tác Giả 331

Khởi nghiệp và cái giá không-cần-phải-trả

Khi cầm bản thảo cuốn “*Khởi nghiệp tinh gọn*” và được đề nghị viết lời giới thiệu cho bản tiếng Việt của cuốn sách này, tôi đã nhận lời ngay. Có nhiều điều ở cuốn sách này khiến tôi ấn tượng cũng như muốn nói, muốn chia sẻ về nó. Nhưng rồi tôi quyết định, có lẽ tôi sẽ không chia sẻ nhiều mà để cho bạn đọc tự suy ngẫm và chiêm nghiệm sẽ hay hơn. Bởi vì mỗi người với trải nghiệm của chính mình sẽ có một cảm nhận riêng về cuốn sách. Với suy nghĩ như vậy, tôi chỉ chia sẻ vài cảm nhận nhỏ của tôi về cuốn sách này hầu giúp bạn đọc có thêm một góc nhìn tham khảo.

Từ cuốn sách, tôi bắt đầu nghĩ đến có vô số dự án khởi nghiệp từ Nam chí Bắc mà tôi biết đã thất bại và thất bại một cách đau đớn như thế nào. Và tương tự như vậy, trong công việc của người làm chuyên môn, làm công tác giảng dạy về quản lý và lãnh đạo nhiều năm ở nhiều nơi, tôi đã từng chứng kiến biết bao công ty đã thực hiện tái cấu trúc, đổi mới, cách tân (không biết bao nhiêu lần), nhưng rồi cuối cùng cũng thất bại, và đầu lại hoàn đầy.

Vì sao vậy? Vì sao mà việc khởi nghiệp hay tái cấu trúc lại rủi ro và gian nan đến vậy?

Tôi cho rằng, trong kinh doanh, trong quản trị, trong khởi tạo một doanh nghiệp mới hay tái tạo một doanh nghiệp cũ, *có những bài học mà nếu không trả giá thì không thể học được*, thậm chí là phải trả giá nhiều lần, trả giá đắt, rất đắt thì mới có thể học được. Và đó là những bài học đắt giá (bài học không chỉ mất tiền, rất nhiều tiền, mà còn cả mồ hôi, nước mắt và rất nhiều thứ khác).

Tuy nhiên, cũng *có những bài học mà không cần phải trả giá vẫn có thể học được, vậy tại sao lại cứ trả giá!*? Đây cũng chính là điều đầu tiên mà tôi muốn nói về cuốn sách này. Những tư duy và phương pháp của cuốn sách sẽ giúp gia tăng khả năng thành công, và đồng thời cũng giảm thiểu những cái giá rất đắt mà các nhà sáng lập và các nhà tái lập có thể phải trả trong quá trình khởi nghiệp hay tái tạo doanh nghiệp của mình.

Còn nhìn tổng thể, hiện tại, tôi thấy rằng, sách về khởi tạo doanh nghiệp mới hay tái tạo doanh nghiệp cũ (*Entrepreneurship*) trên thế giới thì rất nhiều, bạt ngàn. Nhưng trong vô số sách về đề tài “khởi nghiệp” hay “tái lập” mà tôi biết thì đây là một trong những cuốn sách hay nhất, dễ hiểu và dễ áp dụng nhất.

Những cuốn sách quản trị dễ đọc, dễ hiểu, dễ áp dụng thì thường sẽ “dạy chiêu” (toolset) nhiều mà ít có “dạy thức” (mindset). Những sách này thường đưa ra các chiêu trò, những công cụ, phương pháp cụ thể để người đọc và người học có thể áp dụng được ngay. Còn những cuốn sách “dạy thức” (mindset) về quản trị thì thường rất dài, rất dày, và thường được viết bởi các tác giả là những tư tưởng gia về quản trị, và những sách này cũng thường khó đọc hơn, khó hiểu hơn và khó áp dụng cho đại chúng hơn.

Tuy nhiên, cuốn “*Khởi nghiệp tinh gọn*” này lại rất “tinh gọn”, không chỉ tinh gọn về “lượng” (rất ngắn, chỉ hơn 300 trang), mà còn rất tinh gọn về “chất”. Cuốn sách này không chỉ là một cuốn sách “dạy chiêu” (toolset) rất tốt, mà còn là một cuốn sách “dạy thức” (mindset) rất nhiều. Nó không chỉ giúp người đọc thay đổi “cách

ngiht”, mà còn giúp thay đổi cả “cách làm” của các doanh nhân, các nhà quản lý muốn khởi tạo, muốn sáng tạo, đổi mới và cách tân liên tục.

Một điều nữa mà tôi rất tâm đắc ở cuốn sách này, đó là, những tư duy và phương pháp trong cuốn sách không chỉ áp dụng cho những siêu tập đoàn toàn cầu, mà còn áp dụng rất phù hợp cho những doanh nghiệp nhỏ, siêu nhỏ (chỉ có mấy nhân viên và vài đồng vốn); không chỉ thú vị với những doanh nghiệp về công nghệ, mà còn rất có nghĩa với những doanh nghiệp trong những ngành nghề và lĩnh vực khác.

Cho đến nay, chỉ trong một thời gian ngắn, dù vẫn còn một số những khuyết thiếu, nhưng cuốn sách nhỏ này đã góp phần làm thay đổi cách nghĩ và cách làm của vô số các nhà sáng lập và các nhà tái lập doanh nghiệp trên khắp thế giới. Và tôi tin rằng cuốn sách này cũng sẽ làm được điều tương tự đối với các doanh nhân khởi nghiệp và các doanh nhân tái lập ở Việt Nam.

Bối cảnh khủng hoảng kinh tế hiện nay tại Việt Nam sẽ là một bước ngoặt lớn trong lịch sử kinh thương của nước nhà. Từ cuộc khủng hoảng, dù muốn hay không, một nền kinh thương mới sẽ mở ra. Mong sao, nền kinh thương mới đó được góp phần tạo nên bởi không ít những doanh nhân và doanh nghiệp “tinh gọn”.

TP. Hồ Chí Minh, ngày 12/12/2012

GIẢN TƯ TRUNG

Hiệu trưởng Trường PACE

Hãy. dừng lời tôi nếu bạn đã từng nghe nói điều này: Những đứa trẻ tài năng ngồi trên ghế các trường đại học đang tạo ra tương lai. Những bạn trẻ đó không màng tới các ranh giới, nắm trong tay công nghệ mới cùng lòng nhiệt huyết tuổi trẻ, sẵn sàng xây dựng doanh nghiệp từ viên gạch đầu tiên. Thành công buổi đầu cho phép họ kêu gọi được nguồn vốn, và đem một sản phẩm mới thật tuyệt vời đến với thị trường. Họ thuê bạn bè làm nhân viên, tạo ra một nhóm siêu sao, và thách thức cả thế giới.

Cách đây mười năm – đồng nghĩa với gần chục vụ khởi nghiệp – tôi cũng xây dựng công ty đầu tiên của riêng mình. Tôi đặc biệt nhớ một thời khắc: lúc tôi nhận ra công ty của mình sẽ thất bại. Tôi và người bạn đồng sáng lập đã rơi vào đường cùng. Quả bong bóng dot-com đã nổ, chúng tôi đã tiêu hết đồng tiền cuối cùng. Chúng tôi nỗ lực trong tuyệt vọng để kêu gọi thêm vốn, nhưng đều thất bại. Trời mưa, và chúng tôi cãi nhau trên đường phố – hết một cảnh chia tay trong phim Hollywood. Chúng tôi không thể đồng thuận về bước đi kế tiếp. Chúng tôi chia tay trong giận dữ, mỗi người đi về một phía khác nhau. Hình ảnh chúng tôi rời nhau trong mưa thật là một ẩn dụ hoàn hảo cho thất bại của công ty.

Đó mãi mãi là ký ức đau đớn. Công ty gượng được thêm vài tháng tiếp theo, nhưng tương lai hoàn toàn tuyệt vọng. Bây giờ, dường như

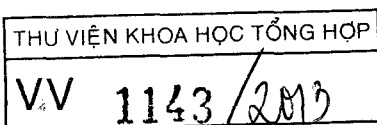
mọi thứ chúng tôi làm đều đúng: sản phẩm tuyệt vời, một nhóm xuất sắc, công nghệ “đỉnh” và ý tưởng đúng đắn vào thời điểm đúng đắn. Chúng tôi thực sự đã ở ngưỡng cửa của thành công. Chúng tôi tạo ra một cách thức để sinh viên tạo ra hồ sơ trực tuyến với mục đích chia sẻ... cùng nhà tuyển dụng. Nhưng bất kể ý tưởng đầy hứa hẹn, chúng tôi vẫn thất bại từ ngày đầu tiên, bởi chúng tôi không hề biết cái quy trình cần sử dụng để biến tâm nhìn, quan điểm nằm trong sản phẩm thành một công ty đáng gờm.

Nếu bạn chưa từng trải nghiệm thất bại thế này, thì thật khó để miêu tả cảm xúc đó. Thế giới dường như sụp đổ lên người bạn. Bạn nhận ra mình bị lừa bịp. Những câu chuyện trên các tạp chí đều là dối trá: lao động chăm chỉ và đeo bám đến cùng không hề dẫn đến thành công. Tệ hơn nữa là rất nhiều, rất nhiều lời hứa của bạn đối với nhân viên, bạn bè, gia đình đều sẽ không trở thành hiện thực. [Những ai nghĩ rằng bạn thật ngu ngốc khi làm chuyện khác người sẽ được chứng minh rằng họ đúng]

Mọi thứ lẽ ra không nên xảy ra như vậy. Trên báo, trên tạp chí, hay các bộ phim bom tấn cùng vô số blog, chúng ta đều được nghe những câu thần chú của các doanh nhân thành công: chỉ cần quyết đoán, xuất sắc, chọn đúng thời điểm, và trên hết là có sản phẩm tuyệt vời, thế là bạn cũng có thể đạt được tiếng tăm, tiền bạc.

Có cả một ngành công nghiệp theo kiểu *kể chuyện thần thoại* luôn nỗ lực để nhồi nhét vào đầu chúng ta câu chuyện đó, nhưng bây giờ tôi đành tin rằng đó là lời dối trá, là sản phẩm của cái nhìn chủ quan, phán xét khi chuyện đã xảy ra rồi! Cho tới nay, đã từng làm việc cùng hàng trăm doanh nhân, tôi đã tận mắt trông thấy khởi đầu hứa hẹn dẫn đến kết cục thất bại thường xuyên ra sao. Thực tế tàn nhẫn là hầu hết các vụ khởi nghiệp đều thất bại. Hầu hết sản phẩm mới đều không thành công. Hầu hết các vô đầu tư mạo hiểm đều không đáp ứng đúng tiềm năng của chúng.

Thế nhưng câu chuyện về việc đeo bám đến cùng, các thiên tài sáng tạo cùng lao động vất vả vẫn còn đó. Tại sao nhiều người lại tin câu



chuyện này như vậy? Tôi nghĩ có điều gì đó vô cùng lỗi cuốn nơi câu chuyện đòi đòi thời hiện đại này. Nó khiến thành công trông như điều không thể không xảy ra, chỉ cần bạn làm đúng thứ cần làm. Câu chuyện trên hàm ý những chi tiết trần tục, kém thú vị, những lựa chọn cá nhân nho nhỏ là không thành vấn đề. Nếu ta xây dựng, sẽ có thành quả. Và khi thất bại – như rất nhiều người khác – chúng ta đã có sẵn lời biện hộ: không có được đúng thứ cần thiết, không đủ tầm nhìn hoặc không xuất hiện ở đúng chỗ vào đúng lúc.

Sau hơn chục năm kinh doanh, tôi dần đã loại bỏ đi lối suy nghĩ đó. Tôi đã học được từ cả thành công lẫn thất bại của mình và của người khác rằng chính những điều kém thú vị mới đóng vai trò quan trọng bậc nhất. [Khởi nghiệp thành công không phải là hệ quả từ bộ gen tốt hay xuất hiện đúng lúc, đúng nơi. Khởi nghiệp thành công có thể được kiểm soát bằng cách đi theo đúng quy trình. Điều này có nghĩa là nó có thể được học hỏi lại, cũng có nghĩa là có thể được truyền đạt từ người này sang người khác]

Kinh doanh hay khởi nghiệp kinh doanh (entrepreneurship) là một dạng quản trị (management). Đúng, là “quản trị”, bạn không đọc nhầm đâu. Chúng ta có những cách hiểu đối lập khủng khiếp với hai từ này: kinh doanh - quản trị. Gần đây, dường như nhiều người cho rằng một từ thì rất “xịn,” rất pro, rất sành điệu, trong khi từ còn lại thì nghiêm trọng, nhàm chán, và nhạt nhẽo. Đã đến lúc dẹp bỏ những định kiến đó.

Tôi sẽ kể với bạn câu chuyện thứ hai về khởi nghiệp. Năm 2004, một nhóm nhà sáng lập khởi đầu một công ty mới. Công ty trước của họ đã thất bại công khai. Uy tín của họ chưa bao giờ thấp đến thế. Họ mang tầm nhìn vĩ đại: thay đổi cách mọi người giao tiếp bằng một công nghệ mới gọi là avatar (hãy nhớ, đây là thời điểm trước khi bộ phim bom tấn cùng tên của James Cameron ra đời!). Họ đi theo một người lãnh đạo nhìn xa trông rộng tên là Will Harvey – cũng là người vẽ ra bức tranh vô cùng hấp dẫn: mọi người kết nối với bạn bè, trò chuyện trực tuyến, sử dụng avatar để vừa có được những mối liên hệ thân thiết mà danh tính

vẫn được bảo mật. Thậm chí tuyệt hơn là thay vì phải tự làm mọi thứ phức tạp, đồ nội thất, phụ kiện linh kinh để dùng cho avatar, thì người dùng được trao quyền tạo ra các thứ đó và bán cho nhau.

Thử thách kỹ thuật trước mặt họ to lớn vô cùng: phải tạo ra một thế giới ảo với nội dung do người dùng (user) tạo ra, một công cụ tìm kiếm thương mại trực tuyến, phương thức thanh toán quy mô nhỏ, và – cuối cùng nhưng không kém quan trọng – là công nghệ avatar ba chiều chạy được trên máy tính cá nhân (PC) của tất cả mọi người.

Tôi cũng có mặt trong câu chuyện thứ hai này với vai trò thành viên đồng sáng lập, giám đốc công nghệ của công ty – mang tên IMVU. Ở thời điểm sự nghiệp bấy giờ, tôi cùng các cộng sự rất quyết tâm chỉ phạm phải những sai lầm chưa từng phạm. Chúng tôi làm mọi thứ sai bét, khác biệt hẳn: thay vì dành nhiều năm liền để hoàn chỉnh công nghệ, chúng tôi xây dựng một sản phẩm khả thi ở mức tối thiểu, một sản phẩm ban đầu khá khủng khiếp, đầy lỗi, đầy vấn đề đủ sức phá nát máy tính của bạn – nhưng vẫn rất ổn định. Rồi chúng tôi đưa sản phẩm đó cho khách hàng trước khi nó hoàn thiện. Chúng tôi thu phí. Sau khi có được những khách hàng chắc chắn đầu tiên, chúng tôi thay đổi sản phẩm không ngừng – nhanh hơn tiêu chuẩn truyền thống rất, rất nhiều – liên tục đưa ra phiên bản mới cả chục lần mỗi ngày.

Chúng tôi thực sự đã có khách hàng từ những ngày đầu – những người chọn sử dụng một sản phẩm mới với tầm nhìn xa. Chúng tôi thường trò chuyện với họ, hỏi ý kiến phản hồi từ họ. Nhưng chúng tôi hoàn toàn *không* làm theo những điều họ nói. Chúng tôi chỉ xem thông tin từ họ như một nguồn tham khảo về sản phẩm và tầm nhìn tổng quan. Thực tế, chúng tôi thí nghiệm trên khách hàng hơn là đáp ứng cho những than phiền của họ.

Theo tư duy kinh doanh truyền thống thì cách tiếp cận này sẽ không hiệu quả, nhưng thực tế lại trái ngược. Bạn không cần phải nghe lời tôi. Rồi bạn sẽ thấy trong suốt quyển sách này, cách tiếp cận mà chúng tôi tiên phong sử dụng tại IMVU đã trở thành căn bản cho một phong

trào kinh doanh mới trên toàn thế giới. Nó hình thành từ rất nhiều kinh nghiệm quản lý cùng ý tưởng phát triển sản phẩm đi trước, bao gồm cả việc sản xuất tinh gọn, thiết kế ý tưởng, mở rộng khách hàng, và phát triển lẻ làng. Nó đại diện cho một phương thức tiếp cận mới nhằm tạo ra cải tiến không ngừng, được gọi là Khởi nghiệp Tinh gọn (Lean Startup).

Bất chấp vô số sách vở về chiến lược kinh doanh, về những phẩm chất chính của người lãnh đạo, về phương thức nhận diện xu hướng quan trọng của tương lai, các nhà cải cách vẫn phải hết sức vất vả trong việc hiện thực hóa ý tưởng của mình vào cuộc sống. Bức xúc trước thực tế này khiến chúng tôi thử nghiệm một cách tiếp cận hoàn toàn mới với IMVU. Các tiếp cận này có những đặc điểm như vòng đời sản phẩm cực nhanh, tập trung vào điều khách hàng muốn (mà không cần phải hỏi họ), và một cách tiếp cận khoa học để đưa ra quyết định.

NGUỒN GỐC CỦA KHỞI NGHIỆP TÍNH GỌN

Với chuyên môn là lập trình máy tính, nên hành trình của tôi đến với tư tưởng kinh doanh, quản lý khá lòng vòng. Tôi luôn làm việc thiên về hướng phát triển sản phẩm; các đồng sự và sếp của tôi là giám đốc hoặc nhà tiếp thị, bạn bè của tôi làm kỹ sư hoặc vận hành hoạt động. Trong suốt sự nghiệp, tôi hết lần này đến lần khác phải làm việc cật lực để cho ra những sản phẩm thất bại thảm hại ngoài thị trường.

Ban đầu, chủ yếu do bản chất nghề nghiệp, tôi xem những điều này như vấn đề kỹ thuật, đòi hỏi giải pháp kỹ thuật: cơ cấu tốt hơn, quy trình định hướng tốt hơn, kỷ luật và tập trung cao hơn, hay là tầm nhìn về sản phẩm hiệu quả hơn. Những sửa đổi này vẫn dẫn đến thất bại. Tôi bèn tìm đọc mọi thứ tiếp cận được, và rất may mắn có được sự dẫn dắt của một vài bộ óc hàng đầu của Thung lũng Silicon. Đến thời điểm trở thành sáng lập viên của IMVU, tôi cực kỳ khao khát những ý tưởng mới về cách xây dựng một công ty.

Tôi may mắn có được những bạn đồng sáng lập sẵn lòng thử nghiệm phương thức tiếp cận mới. Cũng như tôi, họ đã chán ngấy thất bại bởi lối suy nghĩ truyền thống. Chúng tôi cũng rất may khi được Steve Blank đầu tư và đóng vai trò cố vấn. Hồi năm 2004, Steve vừa bắt đầu giảng về một ý tưởng mới: chức năng kinh doanh, quảng cáo của một công ty khởi nghiệp nên được xem là quan trọng ngang ngửa với việc định hướng, phát triển sản phẩm, do đó cần phải có phương pháp nghiêm ngặt không kém để dẫn dắt. Ông gọi phương thức đó là Phát triển Khách hàng (Customer Development), và nó đem lại sự thấu hiểu, chỉ dẫn cho công việc kinh doanh hàng ngày của tôi.

Lúc bấy giờ, tôi đang xây dựng nhóm phát triển sản phẩm của IMVU, sử dụng một số phương thức phi chính thống đã đề cập bên trên. So với các lý thuyết truyền thống về phát triển sản phẩm mà tôi được dạy trong sự nghiệp, những phương thức mới này có vẻ vô cùng ngớ ngẩn, nhưng ngay từ đầu tôi đã thấy rằng chúng hiệu quả. Tôi đã rất vất vả để giải thích cách làm với những nhân viên mới, các nhà đầu tư, và những người sáng lập các công ty khác. Chúng tôi thiếu một ngôn ngữ chung để miêu tả nó, thiếu những nguyên tắc cụ thể để thấu hiểu nó.

Thế là tôi bắt đầu nghiên cứu bên ngoài phạm vi kinh doanh, tìm kiếm những ý tưởng có thể giúp mình giải thích trải nghiệm đó. Tôi bắt đầu học hỏi các ngành khác, đặc biệt là ngành sản xuất – gốc rễ của hầu hết các lý thuyết quản trị hiện đại. Tôi học về sản xuất tinh gọn (lean manufacturing), một quy trình xuất xứ từ Nhật – chính xác là Hệ thống Sản xuất Toyota. Đó là lối suy nghĩ hoàn toàn mới mẻ về sản xuất hàng hóa hữu hình. Tôi phát hiện ra nếu áp dụng các ý tưởng từ sản xuất tinh gọn vào các thử thách kinh doanh của chính tôi – với một chút thay đổi, biến tấu – tôi đã có được khởi đầu cho một dàn khung để làm vấn đề sáng tỏ.

Dòng suy nghĩ này phát triển thành Khởi nghiệp Tinh gọn: áp dụng tư duy tinh gọn (lean thinking) vào quá trình cách tân hay cải tiến (innovation).

IMVU thành công lớn. Khách hàng của IMVU tới giờ đã tạo hơn 60 triệu avatar. Nó là một công ty sinh lời với doanh thu hàng năm tới hơn

50 triệu USD vào năm 2011, số nhân công hơn 100 người tại các văn phòng hiện tại của chúng tôi ở Mountain View, California. Danh mục mặt hàng của IMVU – thứ trông có vẻ cực kỳ rủi ro ở thời điểm vài năm trước – giờ đã có hơn 6 triệu món, và mỗi ngày lại có thêm hơn 7.000 món, đại đa số được tạo ra bởi khách hàng.

Thành công của IMVU dẫn đến việc tôi bắt đầu được nhiều người hỏi xin lời khuyên – các công ty khởi nghiệp, các nhà tư bản chuyên đầu tư mạo hiểm. Khi miêu tả lại trải nghiệm của mình tại IMVU, tôi thường bắt gặp những ánh mắt trống rỗng hoặc nghi ngờ cao độ. Phản hồi thường thấy nhất là “Kiểu đó không đời nào hiệu quả được!”. Như vậy, kinh nghiệm của tôi vấp phải những suy nghĩ thông thường mà hầu hết mọi người, thậm chí những bộ óc cấp tiến hàng đầu tại Thung lũng Silicon, cũng không thể nắm bắt nổi.

Thế là tôi bắt đầu viết, đầu tiên là trên một blog gọi là *Startup Lessons Learned* – Những bài học khởi nghiệp mà tôi đã học. Tôi bắt đầu phát biểu – tại các hội thảo, với các doanh nghiệp, công ty khởi nghiệp, các quỹ đầu tư mạo hiểm, với bất kỳ ai chịu lắng nghe. Trong quá trình phải bảo vệ, giải thích quan điểm với hàng loạt tác giả, lý thuyết gia, doanh nhân khác, tôi có cơ hội hoàn thiện và phát triển lý thuyết Khởi nghiệp Tình gọn rõ ràng hơn hẳn chút ý tưởng phôi thai ban đầu. Hy vọng của tôi từ đầu đến cuối chỉ là tìm cách loại bỏ sự lãng phí kinh khủng mà tôi chứng kiến khắp xung quanh: các công ty khởi nghiệp xây dựng sản phẩm chẳng ai cần, những sản phẩm mới bốc đồng, thiếu đầu tư, và vô số giấc mơ tan vỡ.

Dần dà, ý tưởng Khởi nghiệp Tình gọn nảy nở thành một phong trào toàn cầu. Các doanh nhân bắt đầu lập nhóm tại các địa phương để bàn luận, ứng dụng ý tưởng Khởi nghiệp Tình gọn. Tới nay đã có những cộng đồng được tổ chức hẳn hoi tại hơn một trăm thành phố khắp thế giới¹. Tôi đã đi đến nhiều quốc gia, lục địa. Khắp mọi nơi,

¹ Để có danh sách cập nhật các nhóm / cộng đồng Khởi nghiệp Tình gọn hay tìm ra một nhóm / cộng đồng gần nơi bạn ở, xin xem <http://lean-startup.meetup.com>, hoặc <http://lean-startup.pbworks.com/Meetups>. Xem thêm ở Chương 14 cuốn sách này.

tôi đều thấy dấu hiệu của một cuộc phục hưng kinh doanh mới. Phong trào “Khởi nghiệp Tinh gọn” đang biến kinh doanh thành điều nằm trong tâm tay của cả một thế hệ những nhà sáng lập công ty mới, những người luôn khao khát ý tưởng mới về cách làm thế nào để xây dựng một doanh nghiệp thành công.

Dù kinh nghiệm của tôi là về kinh doanh phần mềm công nghệ cao, phong trào này đã phát triển vượt xa cái gốc ban đầu của nó. Hàng nghìn doanh nhân đang ứng dụng các nguyên tắc Khởi nghiệp Tinh gọn vào công việc thuộc mọi lĩnh vực mà bạn có thể nghĩ tới. Tôi đã có cơ hội làm việc cùng doanh nhân ở các quốc gia khác nhau, thuộc những doanh nghiệp lớn nhỏ khác nhau, ngành nghề khác nhau, thậm chí với cả các nhân viên chính phủ. Những chuyến đi đưa tôi tới nhiều nơi tôi chưa bao giờ tưởng tượng sẽ được trông thấy, từ những quỹ đầu tư mạo hiểm lừng lẫy trên thế giới, tới những căn phòng họp lớn thuộc nhóm doanh nghiệp Fortune 500, hay Lầu Năm Góc. Cuộc gặp khiến tôi hồi hộp nhất là khi phải cố gắng giải thích các nguyên tắc Khởi nghiệp Tinh gọn cho Giám đốc Thông tin (CIO) của Quân đội Mỹ, một vị tướng 3 sao (ghi chú: ông tướng này cực kỳ cởi mở với các ý tưởng mới, thậm chí từ một thường dân như tôi).

Tôi nhanh chóng nhận ra đã đến lúc tập trung toàn thời gian cho phong trào Khởi nghiệp Tinh gọn. Mục tiêu của tôi: cải thiện tỷ lệ thành công của các sản phẩm cải tiến trên khắp thế giới. Kết quả của việc này chính là quyển sách mà bạn đang đọc.

PHƯƠNG THỨC KHỞI NGHIỆP TINH GỌN

Đây là quyển sách dành cho doanh nhân khởi nghiệp hay bất kỳ người nào quản lý họ (ý nói các nhà đầu tư vào các dự án khởi nghiệp – ND). Năm nguyên tắc của Khởi nghiệp Tinh gọn được liệt kê sau đây sẽ chiếm hết 3 phần của quyển sách:

1. Doanh nhân khởi nghiệp có ở khắp nơi. Bạn không cần phải làm việc trong một garage để trở thành công ty khởi nghiệp. Việc kinh

doanh là dành cho bất cứ ai nằm trong phạm vi định nghĩa của tôi về khởi nghiệp: một thể chế do con người lập ra để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới dưới điều kiện vô cùng bấp bênh. Điều đó có nghĩa là doanh nhân có mặt khắp nơi, và Khởi nghiệp Tình gọn hiệu quả với mọi công ty bất kể quy mô lớn nhỏ, cả các doanh nghiệp khổng lồ, và với mọi ngành nghề, lĩnh vực.

2. Kinh doanh cũng là quản trị. Một công ty khởi nghiệp là một thể chế chứ không chỉ là một sản phẩm, và nó đòi hỏi một dạng quản trị mới, cách lèo lái riêng cho bối cảnh cực kỳ không chắc chắn của nó. Thực tế mà nói, như sẽ tranh luận sau, tôi tin rằng “doanh nhân khởi nghiệp” (entrepreneur) nên được xem là một chức danh công việc tại mọi công ty hiện đại nào cần đến cải tiến để phát triển trong tương lai.

3. Học hỏi có kiểm chứng. Các công ty khởi nghiệp tồn tại không chỉ để tạo ra thứ này thứ kia, để kiếm tiền, hay thậm chí để phục vụ khách hàng. Chúng tồn tại để học cách xây dựng một doanh nghiệp vững bền. Việc học này có thể được kiểm chứng một cách khoa học bằng cách thực hiện thí nghiệm thường xuyên, cho phép doanh nhân kiểm tra từng yếu tố trong tầm nhìn của họ.

4. Xây dựng-Đo lường-Học hỏi. Hoạt động căn bản của một công ty khởi nghiệp là biến ý tưởng thành sản phẩm, đo lường và xem xét cách khách hàng phản ứng, sau đó nghiên cứu liệu có nên điều chỉnh hay đeo bám, giữ lập trường. Tất cả các quy trình khởi nghiệp đều nên được cơ cấu để tăng tốc vòng xoay phản hồi nói trên.

5. Kế toán cải tiến. Để cải thiện đầu ra của việc kinh doanh và buộc những nhà cách tân phải chịu trách nhiệm (về những cách tân của họ, chứ không được tùy tiện thử nghiệm và cải tiến vô tội vạ – ND), chúng ta cần tập trung vào những thứ “vô vị”: làm thế nào để đo lường tiến độ, làm thế nào để đặt ra các điểm mốc, làm thế nào để đặt thứ tự ưu tiên cho công việc. Điều này đòi hỏi một kiểu kế toán được thiết kế đặc biệt cho công ty khởi nghiệp – cũng như cho bất kỳ nhà đầu tư nào vào công ty đó.

Tại Sao Công Ty Khởi Nghiệp Thất Bại

Tại sao chúng ta nhìn đâu cũng thấy các công ty khởi nghiệp thất bại thảm hại?

Vấn đề đầu tiên là [sức quyến rũ của một kế hoạch tốt, một chiến lược vững vàng, và nghiên cứu thị trường xuyên suốt.] Trước kia, những vấn đề này là kim chỉ nam cho thành công. Người ta cũng bị hấp dẫn bởi việc áp dụng các điều này lên công ty khởi nghiệp. Nhưng việc đó không hiệu quả, vì công ty khởi nghiệp hoạt động với rất nhiều yếu tố bất ổn. Công ty khởi nghiệp chưa biết được khách hàng của họ sẽ là ai, sản phẩm của họ nên như thế nào. Thế giới ngày càng trở nên thiếu chắc chắn, nên việc tiên đoán tương lai ngày càng khó khăn hơn. Các phương pháp quản trị xưa cũ đã không còn thích hợp nữa. Hoạch định và tiên liệu chỉ chính xác khi dựa trên lịch sử lâu dài, cân bằng, trong một môi trường được thống kê khá chuẩn. Các công ty khởi nghiệp hoàn toàn không có được những yếu tố đó.

Vấn đề thứ hai là khi trông thấy [sự thất bại của quản trị truyền thống trong giải quyết vấn đề, một số doanh nhân, nhà đầu tư đã đầu hàng và chấp nhận thích nghi với luật chơi “Cứ Làm Tới Đi” (Just do it!) của các công ty khởi nghiệp] Luật chơi này nuôi dưỡng niềm tin rằng nếu quản trị là vấn đề, thì hỗn loạn là đáp án. Không may là, như tôi tận mắt chứng kiến, điều này cũng không hiệu quả.

Có lẽ sẽ trái ngược với trực giác thông thường nếu nói rằng một điều bất phá, cấp tiến, hỗn loạn như công ty khởi nghiệp lại có thể được quản lý, hay nói chính xác hơn là phải được quản lý. Hầu hết mọi người nghĩ tới “quy trình” và “quản trị” như những thứ ù lì, đáng chán, trong khi khởi nghiệp là vấn đề nóng bỏng, đầy cuốn hút. Nhưng điều thực sự đáng phấn khởi là trông thấy các công ty khởi nghiệp thành công và thay đổi thế giới. Niềm say mê, năng lượng, cùng tầm nhìn mà mọi người mang tới cho các vụ đầu tư rủi ro mới này là những tài nguyên cực kỳ quý giá, không bao giờ nên phung phí. Chúng ta có thể – và phải – làm tốt hơn nữa. Quyển sách này chỉ bạn cách làm điều đó.

QUYỂN SÁCH NÀY ĐƯỢC SẮP XẾP THẾ NÀO

Quyển sách này được chia làm 3 phần: “Tầm nhìn”, “Lèo lái” và “Tăng tốc”.

“Tầm nhìn” lý giải sự cần thiết phải có một ngành mới – quản trị kinh doanh khởi nghiệp (entrepreneurial management). Trong phần này, tôi định dạng ai là doanh nhân, định nghĩa khởi nghiệp, và diễn đạt về [một phương cách mới để công ty khởi nghiệp đánh giá xem họ có đang phát triển hay không, gọi là học hỏi có kiểm chứng (validated learning)]. Để đạt được sự học hỏi này, chúng ta sẽ xem liệu các phi vụ khởi nghiệp – ở một garage hay tập đoàn nào đó – có thể dùng những thí nghiệm khoa học để khám phá cách xây dựng một doanh nghiệp bền vững hay không.

“Lèo lái” đào sâu vào chi tiết của phương pháp Khởi nghiệp Tinh gọn, đưa ra một bước ngoặt quan trọng thông qua cốt lõi là [vòng xoay phản hồi Xây dựng - Đo lường - Học hỏi]. Bắt đầu với những suy đoán khác biệt cần được kiểm tra gắt gao, bạn sẽ học được cách xây dựng một sản phẩm khả thi tối thiểu để kiểm nghiệm các suy đoán đó, một hệ thống ghi chép mới để đánh giá liệu mình có đang tiến bộ hay không, và một phương cách để quyết định liệu nên đổi hướng (thay đổi hướng đi bằng cách trụ một chân trên đất) hay đeo bám ý tưởng ban đầu.

Trong phần “Tăng tốc,” chúng ta sẽ khám phá các kỹ thuật cho phép Khởi nghiệp Tinh gọn có những bước ôm cua thần tốc qua vòng xoay phản hồi Xây dựng - Đo lường - Học hỏi, ngay cả khi chúng đang vận hành. Chúng ta sẽ khám phá những khái niệm của sản xuất tinh gọn có thể được ứng dụng cho công ty khởi nghiệp, chẳng hạn như sức mạnh của việc sản xuất theo từng loạt nhỏ (small batch). Chúng ta cũng sẽ bàn về thiết kế tổ chức, cách sản phẩm phát triển, làm thế nào để ứng dụng các nguyên tắc Khởi nghiệp Tinh gọn vượt qua những trường hợp điển hình tại các công ty nhỏ, tiến vào ngay cả trong những doanh nghiệp không lồ tầm cỡ thế giới.

THẾ KỶ THỨ HAI CỦA QUẢN TRỊ

Trên bình diện xã hội, chúng ta có những kỹ thuật đã được minh chứng về việc quản trị các công ty lớn, có những thực hành chuẩn (best practices) để áp dụng khi sản xuất những hàng hóa vật chất. Nhưng khi nói đến khởi nghiệp và cải tiến, chúng ta vẫn còn khá mù mờ. Chúng ta trông cậy vào tầm nhìn, săn đuổi những anh chàng “siêu đẳng” có thể tạo ra điều kỳ diệu, hoặc cố gắng phân tích sản phẩm mới của mình đến từng chân tơ kẽ tóc. Đây là các vấn đề mới mẻ, nảy sinh từ thành công của quản trị trong thế kỷ XX.

Quyển sách này cố gắng đặt kinh doanh khởi nghiệp và cải tiến lên một nền móng cơ sở thật tỉ mỉ. Chúng ta đang ở bình minh thế kỷ thứ nhì của ngành quản trị. Thử thách của chúng ta là phải làm được điều gì đó vĩ đại, xứng đáng với cơ hội được cho. Phong trào Khởi nghiệp Tinh gọn tìm cách để đảm bảo rằng những ai trong chúng ta khao khát làm được điều thực sự ý nghĩa sẽ có được công cụ cần thiết để thay đổi thế giới.

Phần I

TẦM NHÌN

1.

KHỞI ĐẦU

QUẢN TRỊ KINH DOANH

Xây dựng công ty khởi nghiệp thực ra là một công việc liên quan đến xây dựng thể chế; do đó, nó chắc chắn liên quan đến quản trị. Điều này thường khiến các doanh nhân đang háo hức phải ngạc nhiên, vì quan điểm của họ về hai từ này hoàn toàn trái ngược. Doanh nhân thường cần trọng (điều này là có lý!) khi áp dụng cách quản trị truyền thống vào thời gian đầu khởi nghiệp, vì họ lo ngại sẽ tạo cơ hội cho sự quan liêu hay ngăn cản sáng tạo.

Trải qua hàng thập kỷ, các doanh nhân vẫn luôn cố gắng giải quyết các vấn đề vốn dĩ rất đặc trưng và khác biệt của mình bằng quản trị tổng hợp. Hệ quả là, nhiều doanh nhân mang vào người tâm thế “cứ làm tới đi,” lảng tránh mọi kiểu quản lý, quy trình, kỷ luật. Không may, cách làm này thường xuyên dẫn đến hỗn độn thay vì thành công. Tôi lẽ ra nên biết rằng vụ khởi nghiệp đầu tiên của mình thất bại hoàn toàn với nguyên do đó.

Thành công vô cùng to lớn của quản trị tổng hợp (general management) trong thế kỷ qua đã đưa đến tình trạng có quá nhiều phương pháp, công cụ quản trị, song đáng tiếc là chúng đều không phù

hợp để giải quyết tình hình hỗn loạn và thiếu chắc chắn mà công ty khởi nghiệp phải đối đầu.

...

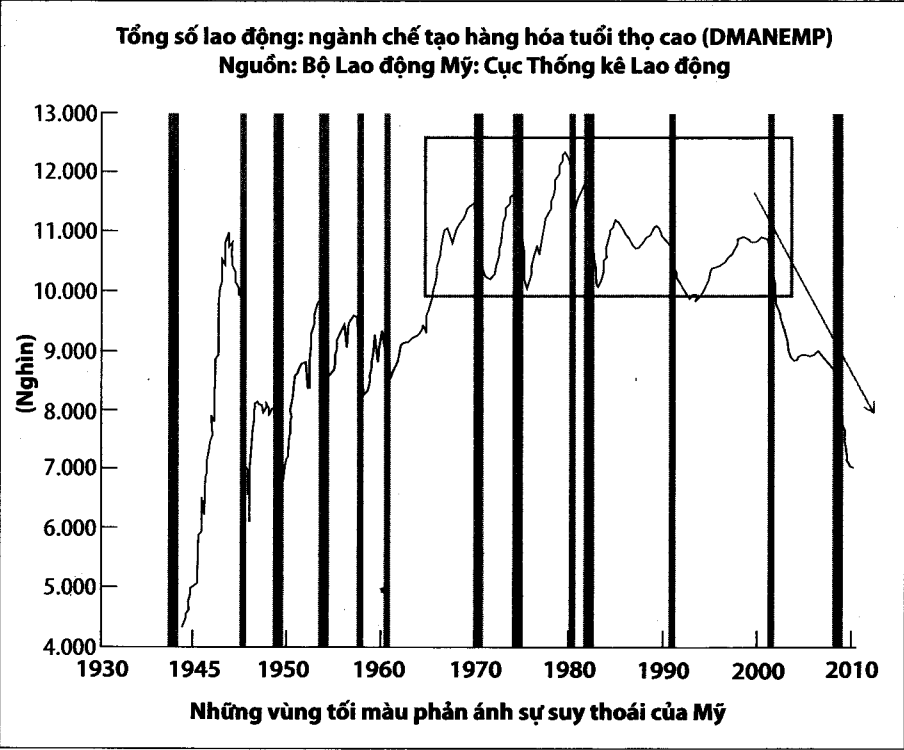
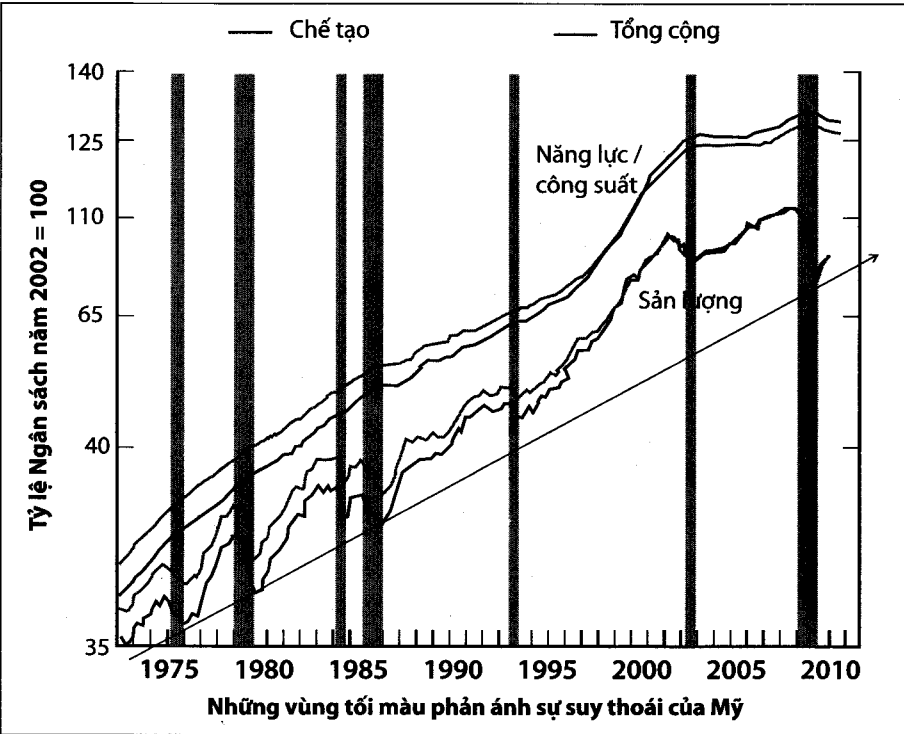
Tôi tin rằng kinh doanh khởi nghiệp cần có sự kỷ luật trong quản lý để kiểm soát tốt những cơ hội kinh doanh mình có được.

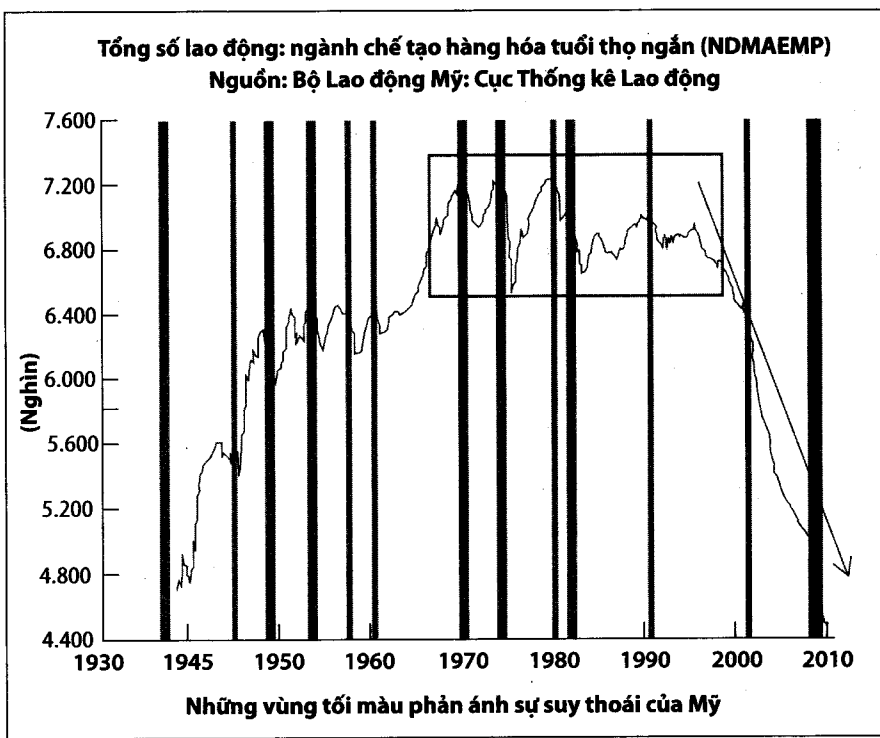
[Trong suốt lịch sử, chưa bao giờ doanh nhân lại nhiều như thời đại ngày nay.] Điều này có được là nhờ những thay đổi lớn trong nền kinh tế toàn cầu. Một ví dụ: người ta thường nghe các nhà bình luận rên rỉ về việc sụt giảm lượng việc làm trong ngành công nghiệp chế tạo tại Mỹ hai thập kỷ qua, nhưng rất ít ai nghe nói đến việc sụt giảm năng lực sản xuất của ngành này. Đó là do tổng sản lượng hàng chế tạo tại Mỹ đang tăng (15% trong thập kỷ qua) ngay cả khi số việc làm giảm dần (xem đồ thị bên dưới). Đây là hệ quả từ quản trị và công nghệ hiện đại, khiến năng suất tăng cao tới mức doanh nghiệp chẳng biết phải làm gì với nó².

Chúng ta đang sống trong thời kỳ phục hưng kinh doanh toàn cầu, một điều chưa từng có tiền lệ. Tuy nhiên, cơ hội này đi kèm với những rủi ro. Chúng ta không có sẵn khuôn mẫu quản trị mạch lạc, chặt chẽ cho những nhà đầu tư rủi ro cấp tiến, chúng ta đang phí phạm năng lực dư thừa quanh mình dữ dội. Bất chấp sự thiếu thốn phương pháp này, chúng ta vẫn xoay xở để có thể kiếm ra lợi nhuận. Nhưng với mỗi thành công lại có quá nhiều thất bại: những sản phẩm bị lỗi khỏi kệ bày bán chỉ ít tuần sau khi ra mắt, những công ty khởi nghiệp tiếng tăm được ca ngợi trên báo chí để rồi bị lãng quên sau vài tháng, những sản phẩm mới cuối cùng chẳng có ai sử dụng. Điều khiến những thất bại này thêm đặc biệt đau đớn là tổn hại kinh tế xảy ra không chỉ với cá nhân các nhân viên, công ty, nhà đầu tư, mà đó còn là hao phí khổng lồ đối với nguồn lực quý giá nhất thời văn minh: thời gian, đam mê, và kỹ năng của con người. Mục tiêu của phong trào Khởi nghiệp Tinh gọn chính là để ngăn ngừa, loại trừ những thất bại đó.

2 Số liệu thống kê và phân tích về sản xuất được lấy từ blog Five Thirty Eight: [http:// www.fivethirtyeight.com/2010/02/usmanufacturing-is-not-dead.html](http://www.fivethirtyeight.com/2010/02/usmanufacturing-is-not-dead.html).

KHỞI NGHIỆP TINH GỌN





GỐC RỄ CỦA KHỞI NGHIỆP TINH GỌN

(Khởi nghiệp Tinh gọn lấy tên từ cuộc cải cách *sản xuất tinh gọn* (lean production) do Taiichi Ohno và Shigeo Shingo khởi xướng và phát triển tại công ty Toyota. Suy nghĩ tinh gọn đang làm thay đổi tận gốc cách điều hành các chuỗi cung ứng và hệ thống sản xuất. Một trong các nguyên lý của nó là phát huy kiến thức và sự sáng tạo của từng công nhân, giảm thiểu quy mô các nhóm, sản xuất đúng-thời-diểm (just-in-time) và kiểm soát tồn kho, đẩy nhanh chu kỳ sản xuất (cycle time). Phương pháp này cho thấy sự khác biệt giữa hoạt động tạo ra giá trị và hoạt động lãng phí, cũng như cách đưa chất lượng vào sản phẩm từ trong ra ngoài.

Khởi nghiệp Tinh gọn ứng dụng những ý tưởng đó vào bối cảnh kinh doanh khởi nghiệp, đề xuất rằng doanh nhân khởi nghiệp phải đánh giá

sự tiến bộ của mình khác với các dạng công ty khác. Tiến bộ trong ngành chế tạo được đo lường bằng việc sản xuất ra các sản phẩm chất lượng cao. Khởi nghiệp Tinh gọn sử dụng một đơn vị khác để ghi nhận sự tiến bộ, gọi là học hỏi có kiểm chứng - điều này sẽ được đề cập trong Chương 3. Với tôn chỉ dẫn đường là kiến thức khoa học, chúng ta có thể tìm ra và loại trừ những nguồn lãng phí đang lan tràn trong kinh doanh.

Một lý thuyết kinh doanh toàn diện nên đề cập tới tất cả chức năng của một phi vụ rủi ro thời kỳ đầu: tầm nhìn và bối cảnh, phát triển sản phẩm, tiếp thị và bán hàng, mở rộng quy mô, quan hệ cộng sự, phân phối, thiết kế cơ cấu, tổ chức. Nó phải đưa ra được cách thức để đo lường những tiến bộ có được trong bối cảnh cực kỳ thiếu chắc chắn. Nó phải cho doanh nhân được lời chỉ dẫn rõ ràng về cách đưa ra những quyết định đánh đổi mà họ phải đối mặt: có nên đầu tư hay không, đầu tư vào thời điểm nào của quy trình; hệ thống hóa, lên kế hoạch, kiến tạo hạ tầng; khi nào thì nên tự làm, khi nào nên tìm kiếm đối tác; khi nào thì đáp lại phản hồi (của khách hàng – ND) và khi nào nên giữ vững lập trường; làm thế nào và khi nào thì đầu tư vào điều chỉnh quy mô công ty. Trên hết, nó phải cho phép doanh nhân đưa ra những dự báo có thể kiểm nghiệm được (testable predictions).

Ví dụ, hãy cân nhắc lời khuyên thành lập một nhóm hỗn hợp gồm nhiều chức năng / bộ phận khác nhau trong công ty (cross-functional team), giao cho họ trách nhiệm chinh phục từng *mục tiêu học tập* (learning milestone) thay vì tổ chức công ty thành những bộ phận hoàn toàn chuyên biệt theo chức năng (như tiếp thị, bán hàng, công nghệ thông tin, nhân sự v.v...) để khiến mọi người có trách nhiệm làm tốt phần sự thuộc lĩnh vực chuyên biệt của mình (xem thêm Chương 7). Có thể bạn đồng ý với lời khuyên này, hoặc bạn cảm thấy nghi ngờ. Dù thế nào đi nữa, nếu bạn quyết định làm cách này, tôi đoán chắc bạn sẽ nhanh chóng nhận được phản hồi từ các nhóm rằng quy trình mới đang làm giảm hiệu suất của họ. Họ sẽ yêu cầu quay trở lại cách làm việc cũ, như thế họ mới có cơ hội “duy trì hiệu suất” bằng cách làm việc trên những mảng lớn hơn và luân chuyển công việc giữa các bộ phận.

Có căn cứ để dự đoán phản ứng nói trên, không chỉ vì tôi đã nhiều lần trông thấy tận mắt tại các công ty mà mình làm việc cùng. Đó cũng là dự báo rất thẳng thắn cho phản ứng ban đầu với chính bản thân lý thuyết Khởi nghiệp Tinh gọn! Khi mọi người đã quen với việc đánh giá hiệu suất công việc của bản thân ở phạm vi nhỏ, họ cảm thấy một ngày tốt đẹp là khi có thể dành trọn thời gian làm việc thuộc về mình. Thời còn là lập trình viên, tôi hài lòng khi có thể ngồi lập trình suốt tám tiếng đồng hồ mà không bị quấy rầy. Như thế là một ngày vui. Trái lại, nếu bị quấy rầy bởi những câu hỏi, quy trình, hay – lạy Chúa – các cuộc họp, tôi cảm thấy rất tệ. Ngày hôm đó tôi đã thực sự làm được gì nào? Mã và tính năng sản phẩm là những thứ hữu hình với tôi; tôi thấy được chúng, hiểu chúng, tự hào về chúng. Trái lại, việc học hỏi lại trừu tượng đến phát bực.

Khởi nghiệp Tinh gọn yêu cầu mọi người bắt tay vào tính toán hiệu suất theo một cách khác. Vì các công ty khởi nghiệp thường vô tình xây dựng nên thứ chẳng ai cần đến, nên cũng chẳng có vấn đề gì nếu họ hoàn tất không kịp thời gian hay không đúng dự toán. [Mục tiêu của công ty khởi nghiệp là tìm ra thứ đúng đắn để xây dựng – thứ mà khách hàng muốn, và sẵn lòng trả tiền để mua – càng nhanh càng tốt.] Nói cách khác, Khởi nghiệp Tinh gọn là một cách nhìn mới vào sự phát triển sản phẩm đổi mới, nhấn mạnh vào vòng lặp tốc độ cao và tư duy khách hàng, một tầm nhìn lớn, cùng tham vọng không lồ. Bạn cần tất cả những thứ đó.

...

Henry Ford là một trong những doanh nhân thành công và tiếng tăm nhất mọi thời đại. Do ý tưởng về quản trị đã được cột chặt với lịch sử ngành ô tô từ những ngày đầu, nên tôi tin là sẽ phù hợp nếu sử dụng chiếc xe như một phép ẩn dụ khi nói về khởi nghiệp.

Một chiếc ô tô động cơ đốt trong lấy nguồn năng lượng từ hai chu kì quan trọng và rất khác nhau. Chu kì thứ nhất nằm sâu bên trong động cơ của xe. Trước khi Henry Ford trở thành một CEO nổi tiếng, ông là

một kỹ sư. Ông dành nhiều ngày, nhiều đêm loay hoay trong garage với những thiết bị cơ học chính xác, tìm cách làm chuyển động xi-lanh. Mỗi cú nổ nho nhỏ bên trong xi-lanh lại sản sinh lực đẩy làm xoay bánh xe, đồng thời châm mỗi lửa làm ngòi cho cú nổ tiếp theo. Chỉ khi chu kì này được canh thời gian thật chuẩn, động cơ mới không kêu lụp bụp và hồng hóc.

Công ty khởi nghiệp cũng có một động cơ tương tự, tôi gọi đó là *[động cơ tăng trưởng]* Thị trường và khách hàng của công ty khởi nghiệp rất đa dạng: có thể là một công ty đồ chơi, công ty tư vấn, một xưởng sản xuất – tất thảy trông chẳng có nhiều điểm chung cho lắm, nhưng rồi chúng ta sẽ thấy, rằng các công ty đó đều hoạt động với cùng một động cơ tăng trưởng.

Mọi phiên bản sản phẩm mới, mọi tính năng mới, mọi chương trình quảng cáo mới, đều là nỗ lực cải thiện động cơ tăng trưởng này. Hệt như Henry Ford loay hoay trong garage, không phải thay đổi nào cũng có được bước tiến. Phát triển sản phẩm mới là việc xảy ra đứt đoạn, không suôn sẻ hay liên tục. Rất nhiều thời gian trong quãng đời của công ty khởi nghiệp được dùng để tinh chỉnh động cơ bằng việc cải thiện sản phẩm, marketing hay quá trình tác nghiệp.

Chu kì quan trọng thứ hai trong một chiếc ô tô nằm giữa người lái và vô lăng. Chu kì này mang tính tức thời, tự động tới mức chúng ta chẳng cần phải suy nghĩ, nhưng chính việc cầm lái khiến cho điều khiển xe khác hẳn với mọi hình thức giao thông nào khác. Nếu phải đi một lộ trình dài mỗi ngày, bạn chắc là thuộc lòng con đường tới mức hai tay tự động lái tới nơi mà chẳng cần động não. Chúng ta thực sự có thể lái xe đi cả khi đang ngủ. Nhưng nếu tôi yêu cầu bạn nhắm mắt, và viết lại chính xác cách để lái xe tới văn phòng – không phải mô tả con đường đi tới nơi, mà là tất cả hành động cần phải làm, thậm chí từng động tác ấn tay vào vô lăng và đặt chân lên pê-đan – thì bạn sẽ thấy việc đó là bất khả. Nghệ thuật phối hợp động tác của việc lái xe cực kỳ phức tạp, nếu bạn chịu dừng lại và thử suy nghĩ sẽ thấy.

Trái lại, một quả tên lửa cần sự cân chỉnh từ trước. Nó phải được khai hỏa với những thông tin hướng dẫn chính xác nhất cho từng thay đổi: từng cú đẩy, từng lần kích tên lửa đẩy phụ, từng sự thay đổi phương hướng. Một lỗi lầm nhỏ nhất vào thời điểm khai hỏa cũng có thể gây ra hậu quả kinh khủng sau khi tên lửa đã bay hàng nghìn dặm.

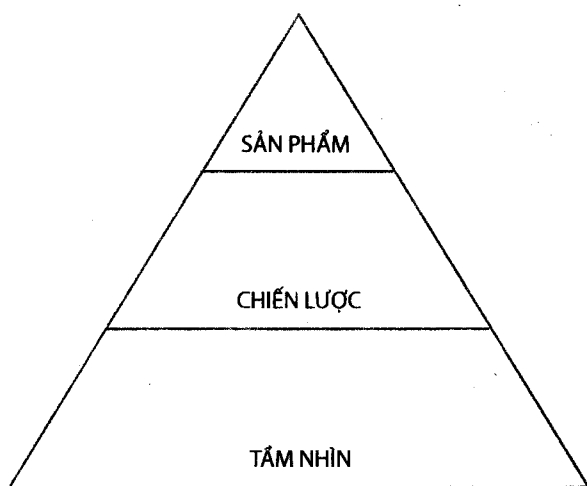
Không may là quá nhiều dự án của các công ty khởi nghiệp trông như thể họ đang cố gắng bắn một quả tên lửa hơn là lái một chiếc ô tô. Họ miêu tả từng bước phải làm và kết quả mong đợi tới từng chi tiết nhỏ xíu xiu. Và chẳng khác gì việc phóng tên lửa, họ chuẩn bị theo cách mà chỉ cần một sai sót nhỏ trong suy đoán cũng có thể dẫn đến hệ quả khủng khiếp.

Một công ty tôi từng làm cùng đã xui xẻo tiên đoán sai trăm trọng về việc sẽ có hàng triệu khách hàng chọn lựa sử dụng một sản phẩm mới của họ. Với cuộc trình làng hết sức hấp dẫn, công ty đã thực hiện thành công kế hoạch. Nhưng không may là khách hàng chẳng hề đổ xô đi mua sản phẩm với số lượng lớn. Còn tệ hơn nữa là công ty đã đầu tư một dàn hạ tầng khổng lồ cho sản xuất, thuê mướn nhân công, hỗ trợ xử lý dòng khách hàng dự kiến. Khi khách hàng không phản ứng như dự liệu, thì công ty đã quá sa đà đến mức không thể kịp thời thích nghi. Họ “đạt thất bại” – thực hiện một cách thành công, kiên định và rất chặt chẽ một kế hoạch mà hóa ra đã sai ngay từ đầu!

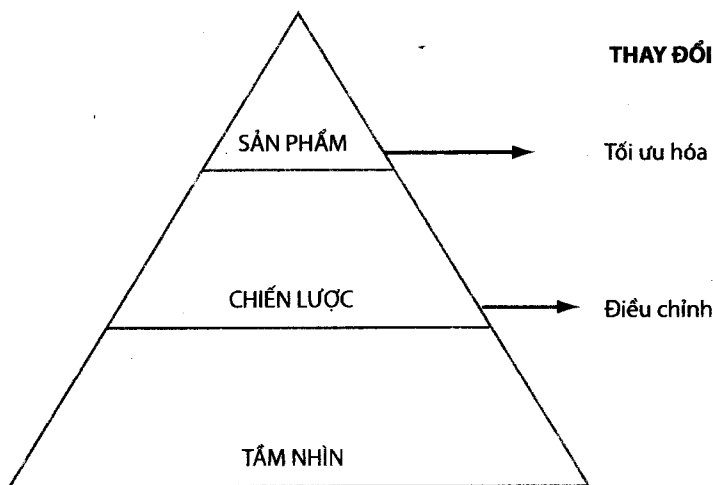
Phương pháp Khởi nghiệp Tinh gọn, trái lại, được thiết kế để hướng dẫn bạn cách điều khiển một công ty khởi nghiệp. Thay vì viết ra những kế hoạch phức tạp dựa trên hàng đồng suy luận, bạn có thể không ngừng điều chỉnh bằng một vô lăng gọi là [vòng xoay Xây dựng - Đo lường - Học hỏi phản hồi.] Thông qua quy trình lèo lái này, chúng ta có thể học được khi nào cần rẽ ngoặt, đã cần phải làm vậy hay chưa – đó là điều chỉnh – hay nên đeo bám lấy hướng đi hiện giờ. Một khi đã có động cơ quay tốt, Khởi nghiệp Tinh gọn đưa ra những phương pháp để mở rộng quy mô và phát triển doanh nghiệp với tốc độ tối đa.

Trong suốt quá trình lái xe, bạn luôn hiểu rõ mình đang đi tới đâu. Nếu đang đi làm, bạn sẽ không bỏ cuộc nếu có chướng ngại trên đường hay nhớ rẽ nhầm ở một ngã ba. Bạn vẫn duy trì sự tập trung hoàn toàn để đến được nơi mong muốn.

[Công ty khởi nghiệp cũng có kim chỉ nam.] có một mục tiêu trong đầu: tạo ra một doanh nghiệp thịnh vượng, thay đổi cả thế giới. Tôi gọi [đó là *tầm nhìn* khởi nghiệp] Để đạt đến mục tiêu đó, các công ty khởi nghiệp cần có một *chiến lược* bao gồm mô hình kinh doanh, bảng miêu tả sản phẩm, một quan điểm về cộng sự và đối thủ cạnh tranh, cũng như ý tưởng về khách hàng. *Sản phẩm* chỉ là kết quả cuối cùng của chiến lược (xem hình vẽ).]



Sản phẩm thay đổi liên tục trong suốt quá trình tối ưu hóa – tôi gọi là [*tinh chỉnh động cơ*] Việc thay đổi chiến lược cũng có thể xảy ra, nhưng ít thường xuyên hơn – gọi là điều chỉnh. Tuy nhiên, tầm nhìn bao quát toàn bộ hiếm khi nào thay đổi. Doanh nhân khởi nghiệp phải cam kết đưa công ty đến mục tiêu đó. Tất cả thất bại đều là cơ hội để học hỏi cách đạt mục tiêu (xem hình bên dưới).



Trong đời thực, một công ty khởi nghiệp là một tập hợp nhiều hoạt động khác nhau. Rất nhiều thứ xảy ra cùng lúc: động cơ chạy, có khách hàng mới, phục vụ khách hàng sẵn có. Chúng ta tinh chỉnh, cố gắng cải thiện sản phẩm, marketing và quy trình sản xuất. Rồi chúng ta lại lèo lái doanh nghiệp, quyết định liệu có nên chỉnh lại mục tiêu hay không. Thử thách cho doanh nhân là cân bằng tất cả các hoạt động này. Cả những cuộc khởi nghiệp quy mô nhỏ nhất cũng vấp phải thử thách của việc phải vừa hỗ trợ khách hàng hiện hữu, vừa cố gắng cải tiến mọi thứ. Ngay đến các doanh nghiệp lừng lẫy vẫn cũng đối mặt với nhu cầu đầu tư cần được cải tiến nếu không muốn trở nên lỗi thời. Khi các công ty tăng trưởng, điều thay đổi chỉ là sự pha trộn các hoạt động này trong danh mục công việc của công ty.

...

Kinh doanh khởi nghiệp là quản trị. Thế nhưng, hãy hình dung một vị giám đốc hiện đại – có nhiệm vụ xây dựng một sản phẩm mới giữa bối cảnh doanh nghiệp đang có danh tiếng. Hãy hình dung cô ta đến gặp CFO – Giám đốc tài chính – một năm sau đó và nói: “Chúng tôi không đạt được mức tăng trưởng dự kiến. Thực tế là chúng tôi hầu như không có được khách hàng mới hay lợi nhuận mới. Tuy nhiên chúng tôi đã học hỏi được rất nhiều và đang ở ngưỡng bắt đầu hướng kinh doanh đột phá mới. Chỉ cần cho chúng tôi thêm một năm nữa”. Trong hầu hết trường

hợp, đây sẽ là bài báo cáo cuối cùng mà vị doanh nhân nội bộ (nguyên văn là *intrapreneur*, tác giả chơi chữ khi nhại theo từ *entrepreneur*, hàm ý nói đây là một doanh nhân khởi nghiệp mang tính chất nội bộ công ty – ND) này có cơ hội nói với sếp. Nguyên do là trong quản trị nói chung, thất bại được lý giải là do sai lầm trong lập kế hoạch hoặc thực thi kém hiệu quả. Cả hai đều là dạng sai sót nghiêm trọng, nhưng trong nền kinh tế hiện nay, để có thành công trong phát triển sản phẩm mới, chúng ta cần... thường xuyên thất bại như vậy! Trong phong trào Khởi nghiệp Tình gọn, chúng tôi nhận ra rằng những người cải cách trong nội bộ thực ra cũng là doanh nhân, và quản trị doanh nghiệp có thể giúp họ thành công – đây sẽ là chủ đề của chương tiếp theo.

2.

ĐỊNH NGHĨA

CHÍNH XÁC THÌ AI LÀ DOANH NHÂN?

Trong hành trình khắp thế giới để nói về Khởi nghiệp Tinh gọn, tôi vô cùng ngạc nhiên khi được gặp những khán giả dường như khá lạ lẫm. Ngoài các doanh nhân khởi nghiệp khá truyền thống, còn có nhiều tổng giám đốc, hầu hết làm việc tại các doanh nghiệp rất lớn. Công việc của họ là tạo ra những cuộc kinh doanh rủi ro mới hoặc cải tiến sản phẩm. Họ rất giỏi trong vấn đề chính trị tổ chức, biết cách tạo những nhóm, bộ phận tự quản và hạch toán độc lập và có thể che chắn cho các nhóm để gây tranh cãi khỏi sự can thiệp của doanh nghiệp. Ngạc nhiên lớn nhất là họ rất nhìn xa trông rộng. Như các nhà sáng lập khởi nghiệp tôi từng cùng làm việc trong nhiều năm, họ có thể thấy được tương lai trong ngành của mình, và đã sẵn sàng chấp nhận rủi ro lớn nhằm tìm kiếm những giải pháp mới và cách tân cho vấn đề mà công ty mình gặp phải.

Ví dụ như Mark – giám đốc của một doanh nghiệp rất lớn. Anh từng đến dự một buổi nói chuyện của tôi. Anh là lãnh đạo một bộ phận mà mới gần đây được giao trách nhiệm đưa công ty chào mừng thế kỷ XXI bằng cách xây dựng dòng sản phẩm mới, thiết kế nhằm tận dụng lợi thế của Internet. Khi Mark đến trò chuyện với tôi sau buổi thuyết trình,

tôi bắt đầu cho anh lời khuyên tiêu chuẩn về cách tạo những nhóm cải cách (innovation teams) trong nội bộ doanh nghiệp lớn. Anh cắt lời tôi giữa chừng: “Vâng, tôi đã đọc quyển *The Innovator's Dilemma*³. Vấn đề đó tôi đã giải quyết được rồi”. Anh là nhân viên lâu năm tại công ty, một giám đốc thành công và quyền lực, do đó chính trị nội bộ không hề là vấn đề lớn với anh. Lẽ ra tôi nên hiểu điều đó; rằng thành công của anh chính là minh chứng cho khả năng lèo lái chính sách doanh nghiệp, nhân sự, cũng như các quy trình để giải quyết vấn đề.

Tiếp theo, tôi cố gắng cho anh lời khuyên về tương lai, về các công nghệ phát triển sản phẩm được tận dụng mạnh. Anh lại ngắt lời tôi: “Đúng rồi. Tôi biết hết về Internet, và tôi có tầm nhìn về cách công ty mình cần thích nghi với thời đại Internet, hoặc chúng tôi sẽ tiêu vong”.

Mark có đủ tất cả điều kiện tiên quyết nơi một doanh nhân – cơ cấu nhóm tốt, nhân sự giỏi, tầm nhìn vững chắc cho tương lai, và cả việc sẵn sàng lao vào rủi ro. Cuối cùng, tôi bèn phải hỏi lý do anh đến gặp để hỏi xin lời khuyên. Anh nói, “Chúng tôi xem ra đã có đủ hết nguyên vật liệu cần thiết: bụi nhùi, gỗ, giấy, đá lửa, thậm chí cả tia lửa. Vậy đóng lửa đâu?”. Các lý thuyết quản trị mà Mark học đều xem cách tân (innovation) như chiếc “hộp đen”, do đó chỉ tập trung vào các cơ cấu mà công ty cần sắp xếp để tạo ra nhóm khởi nghiệp nội bộ. Nhưng Mark lại cảm thấy mình đang làm việc bên trong chiếc hộp đen đó – và anh cần hướng dẫn.

Điều Mark thiếu là [một quy trình để chuyển các nguyên liệu thô thành thành công đột phá trong thực tế.] Khi một nhóm đã hình thành, thì nó nên làm gì? Cần sử dụng quy trình nào? Nhóm nên chịu trách nhiệm thế nào về từng cột mốc tiến độ công việc? Đây là những câu hỏi mà phương pháp Khởi nghiệp Tinh gọn được thiết kế để trả lời.

³ *The Innovator's Dilemma* là tác phẩm kinh điển của Clayton Christensen nói về những khó khăn mà các công ty đã ổn định gặp phải với cách tân đột phá. Cùng với tác phẩm tiếp theo *The Innovator's Solution*, tác phẩm đã đưa ra những gợi ý cụ thể về cách thức để công ty đã ổn định có thể tạo ra các phòng ban tự quản để theo đuổi cách tân tương tự như những dự án khởi nghiệp. Các điều kiện tiên quyết về cấu trúc cụ thể này được thảo luận chi tiết trong chương 12.

Quan điểm của tôi ư? Mark cũng hết như bất kỳ nhà sáng lập về công nghệ cao nào ở Thung lũng Silicon – khởi nghiệp từ một cái garage. Anh cần những nguyên tắc Khởi nghiệp Tinh gọn hết như mọi người mà tôi xếp vào kiểu “doanh nhân cổ điển”

Doanh nhân hoạt động trong một doanh nghiệp nổi tiếng đôi khi được gọi là “doanh nhân khởi nghiệp nội bộ” (intrapreneur) do hoàn cảnh đặc biệt là xây dựng một sản phẩm / dịch vụ / nhóm khởi nghiệp ngay bên trong lòng một công ty lớn hơn. Khi ứng dụng ý tưởng Khởi nghiệp Tinh gọn trên phạm vi ngày càng rộng và với các lĩnh vực khác nhau, tôi dần đã tin rằng doanh nhân nội bộ có nhiều điểm tương đồng với phần còn lại của giới doanh nhân hơn là người ta tưởng. Do vậy, khi dùng đến từ doanh nhân khởi nghiệp (entrepreneur) tôi muốn nói đến toàn bộ hệ thống khởi nghiệp, bất kể quy mô công ty, khu vực kinh tế, hay giai đoạn phát triển.

Quyển sách này dành cho doanh nhân khởi nghiệp thuộc mọi cấp độ: [từ những người trẻ không được chống lưng nhưng mang trong đầu ý tưởng tuyệt vời cho đến những cái đầu nhìn xa trông rộng tại các công ty lớn như Mark - lần bất cứ ai chịu trách nhiệm về họ.

NẾU TÔI LÀ DOANH NHÂN, THÌ KHỞI NGHIỆP LÀ GÌ?

Khởi nghiệp Tinh gọn tập hợp các phương thức giúp doanh nhân tăng thêm cơ hội tạo dựng một cuộc khởi nghiệp thành công. Để dễ hiểu, định nghĩa khởi nghiệp cũng rất quan trọng:

Khởi nghiệp là một thể chế con người được thiết lập để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới dưới những điều kiện cực kỳ thiếu chắc chắn.

Tôi đã nhận ra rằng phần quan trọng nhất trong định nghĩa này chính là phần mà nó không đề cập tới. Chẳng hề có quy ước nào về quy mô công ty, lĩnh vực ngành nghề, hay khu vực kinh tế. Bất cứ ai đang tạo

ra một sản phẩm hay công ty mới dưới điều kiện thiếu chắc chắn cao độ đều là doanh nhân khởi nghiệp, dù họ có ý thức được việc này hay không, bất kể họ làm tại doanh nghiệp nhà nước, một công ty được đầu tư, tổ chức phi lợi nhuận hay doanh nghiệp tìm kiếm lợi nhuận với những nhà đầu tư tài chính.

Hãy cùng nhìn vào từng ý trong định nghĩa. Từ thể chế (institution) bao hàm cả sự quan liêu, quy trình, thậm chí cả tính thờ ơ. Những thứ đó thì liên quan gì đến khởi nghiệp? Thế nhưng các vụ khởi nghiệp thành công luôn đầy những hoạt động gắn liền đến việc xây dựng một thể chế: thuê mướn các nhân viên sáng tạo, điều phối hoạt động của họ, và tạo ra một văn hóa công ty đem đến kết quả.

Chúng ta thường quên nhận ra sự thật rằng khởi nghiệp không phải chỉ là vấn đề về sản phẩm, đột phá công nghệ, hay ý tưởng xuất thần. Khởi nghiệp không chỉ đơn giản có thể, đó là một thiết chế con người rất sâu sắc.

Việc sản phẩm / dịch vụ khởi nghiệp là một cách tân mới cũng đóng vai trò quan trọng và khá lắt léo trong định nghĩa. Tôi thích sử dụng khái niệm rộng nhất về sản phẩm – bao quát bất cứ nguồn giá trị nào dành cho những người trở thành khách hàng. Bất cứ thứ gì những khách hàng ấy được nhận từ việc tương tác với một công ty đều nên được xem là một phần trong sản phẩm. Điều này đúng với một cửa hàng tạp hóa, một website thương mại điện tử, một dịch vụ tư vấn hay đơn vị dịch vụ xã hội phi lợi nhuận. Tổng quan trong mọi trường hợp, tổ chức đó chuyên khai mở một nguồn giá trị mới dành cho khách hàng, quan tâm đến ảnh hưởng của sản phẩm đối với khách hàng.

Một điều cũng quan trọng nữa là từ “cải tiến / cách tân” (innovation) nên được hiểu theo nghĩa rộng. Khởi nghiệp tạo ra cải tiến dưới nhiều hình thức: những khám phá khoa học mới lạ, tái định hướng một công nghệ sẵn có vào mục đích sử dụng mới, phát minh một mô hình kinh doanh mới mở ra giá trị tiềm tàng, hay đơn giản là mang sản phẩm / dịch vụ tới một nơi mới, tiếp cận những khách hàng trước đây chưa

được phục vụ đúng mức. Với tất cả những trường hợp đó, cải tiến đều **là** nhân tố trung tâm của thành công.

Vẫn còn một phần quan trọng nữa trong định nghĩa: bối cảnh xảy **ra** cải tiến. Hầu hết doanh nghiệp – không phân lớn nhỏ – đều không **nằm** trong bối cảnh này. Khởi nghiệp được thiết kế để đối mặt với các **tình** huống vô cùng bất ổn. Mở ra một công ty mới hoàn toàn tương **tự** một công ty đang hoạt động – từ mô hình, giá cả, khách hàng mục **tiêu** lẫn sản phẩm – là cuộc đầu tư kinh tế hấp dẫn, nhưng đó không **phải** là khởi nghiệp, vì thành công của công ty mới này chỉ phụ thuộc **duy** nhất vào vấn đề thực thi; đến mức người ta có thể dự báo thành **công** của nó với độ chính xác rất cao. (Đây là lý do tại sao rất nhiều **công** ty nhỏ được ngân hàng chấp thuận tài trợ bằng các khoản vay. **Mức** độ rủi ro, kém chắc chắn tại các công ty này được nắm bắt thấu **đáo** đến mức người cho vay có thể ước định được viễn cảnh của doanh **nh nghiệp**).

Hầu hết các công cụ quản trị tổng quát đều không được thiết kế để **khai** thác trên mảnh đất cằn cỗi, kém chắc chắn mà các công ty khởi **nh nghiệp** tung hoành. Nhưng tương lai thì không thể đoán, khách hàng **phải** đối mặt với ngày càng nhiều lựa chọn, và tốc độ thay đổi ngày **càng** gia tăng. Thế nhưng hầu hết các công ty khởi nghiệp – trong **garage** lẫn tại các doanh nghiệp lớn – đều được quản lý bằng cách sử **dụng** các tiên liệu, cột mốc sản phẩm, kế hoạch kinh doanh theo tiêu **chuẩn**.

CÂU CHUYỆN SNAPTAX

Năm 2009, một công ty khởi nghiệp quyết định thử nghiệm một điều **vô** cùng táo bạo. Họ muốn giải phóng người nộp thuế khỏi các chi **nhánh** thuế đất đỏ bằng cách tự động hóa quy trình thu thập thông **tin** thường thấy với biểu mẫu W-2 (tờ khai mỗi cuối năm mà hầu hết **nhân** viên nhận được từ chủ thuê lao động, tóm tắt các khoản lương **bị** đánh thuế của họ trong năm đó). Công ty này nhanh chóng rơi vào

khó khăn. Dù nhiều người tiêu dùng đã có máy in / máy scan tại nhà hoặc văn phòng, nhưng cũng chẳng mấy ai biết cách sử dụng chúng. Sau vô số cuộc trò chuyện với những khách hàng tiềm năng, nhóm này thấp lùn ý tưởng bảo khách hàng chụp hình tờ khai trực tiếp bằng điện thoại. Trong quá trình kiểm tra ý tưởng này, khách hàng đặt ra câu hỏi bất ngờ: liệu có thể hoàn thành toàn bộ quá trình báo cáo thuế ngay trên điện thoại chẳng?

Đó không phải là công việc dễ dàng. Quy trình thuế má truyền thống đòi hỏi người tiêu dùng phải vất vả đánh vật với hàng trăm câu hỏi, hàng chục biểu mẫu, và rất nhiều thời gian với giấy tờ. Cuộc khởi nghiệp thử một điều mới lạ bằng cách quyết định trưng ra phiên bản non nớt của sản phẩm – khó lòng thực hiện được hoàn thiện một gói thuế. Phiên bản ban đầu chỉ hữu dụng đối với người tiêu dùng cần bản báo cáo thuế rất đơn giản, và chỉ hữu hiệu tại California.

Thay vì bắt khách hàng điền một biểu mẫu phức tạp, họ cho phép khách hàng sử dụng chức năng chụp ảnh của điện thoại để chụp lại mẫu đơn W-2 của mình. Chỉ từ duy nhất bức hình đó, công ty đã phát triển một công nghệ biên soạn và gửi đi hầu hết các báo cáo thu nhập tính thuế 1040 EZ. So với kỳ công phải bỏ ra cho quá trình báo cáo thuế truyền thống, sản phẩm mới mang tên SnapTax đem đến một trải nghiệm thần kỳ. Từ khởi đầu đầy khiêm tốn, SnapTax đã lớn mạnh, trở thành câu chuyện khởi nghiệp cực kỳ thành công. Cuộc ra mắt dịch vụ trên phạm vi toàn quốc vào năm 2011 đã được đáp lại bởi sự yêu thích của khách hàng, đạt đến hơn 350 ngàn lượt tải về chỉ trong vòng 3 tuần đầu tiên.

Đây chính là kiểu cải cách tuyệt vời mà bạn trông đợi nơi một cuộc khởi nghiệp.

Tuy nhiên, cái tên của công ty này có thể khiến bạn ngạc nhiên. SnapTax được phát triển bởi Intuit, nhà sản xuất lớn nhất nước Mỹ về công cụ tài chính, thuế và kế toán dành cho doanh nghiệp cỡ nhỏ. Với

hơn 7.700 nhân viên và lợi nhuận hàng năm lên đến hàng tỉ đô-la, Intuit không phải một công ty khởi nghiệp điển hình⁴.

Nhóm xây dựng Intuit cũng không hề giống với hình ảnh doanh nhân khởi nghiệp thường thấy. Họ chẳng làm việc trong garage hay ăn mì gói. Công ty của họ không hề thiếu nguồn lực. Họ được trả lương để làm việc toàn thời gian và hưởng phúc lợi đầy đủ. Mỗi ngày họ đều đến văn phòng. Nhưng họ vẫn là doanh nhân khởi nghiệp!

Những câu chuyện thể này hoàn toàn không hay xảy ra bên trong các doanh nghiệp lớn. Xét cho cùng, SnapTax-đã đối đầu trực tiếp với một trong những sản phẩm đầu tàu của Intuit: phần mềm văn phòng đầy đủ tính năng TurboTax. Người ta thường thấy các công ty như Intuit rơi vào chiếc bẫy mà Clayton Christensen miêu tả trong cuốn sách *The Innovator's Dilemma*: họ rất giỏi tạo ra các cải tiến gia tăng cho sản phẩm đang có, phục vụ khách hàng đang có – Christensen gọi đó là những cách tân duy trì hay bền vững (sustaining innovation), nhưng lại rất chậm vật để tạo ra được sản phẩm đột phá mới – cải tiến đột phá (disruptive innovation) – đủ khả năng tạo ra nguồn tăng trưởng vững vàng mới.

Một phần cực kỳ quan trọng trong câu chuyện SnapTax là điều mà các lãnh đạo của nhóm nói khi tôi hỏi họ điều gì làm nên thành công. Họ có thuê các doanh nhân ngôi sao từ bên ngoài công ty ư? Không, họ lập một nhóm từ chính nhân viên của Intuit. Họ có đối mặt với sự khó dễ liên tục từ ban điều hành cấp cao, những trở ngại với các nhóm cải cách ở nhiều công ty hay không? Không, các cấp điều hành đã tạo cho họ một “hòn đảo tự do” để hoạt động nếu cần. Hay là họ có đội ngũ đông đảo, ngân sách khổng lồ, khoản tiền quảng cáo dư dả? Không, họ khởi đầu bằng một nhóm năm người.

Điều cho phép nhóm SnapTax thực hiện cải tiến không phải gen di truyền, vận mệnh hay dấu hiệu chiêm tinh nào cả, mà là một quy trình

4 Để biết thêm về SnapTax, xem <http://blog.turbotax.intuit.com/turbotax-press-releases/taxes-on-your-mobile-phoneit%E2%80%99s-a-snap/01142011-4865> và <http://mobilized.allthingsd.com/20110204/exclusive-intuit-sees-more-thanallthingsd.com/20110204/exclusive-intuit-sees-more-han-350000-downloads-for-snaptax-its-smartphone-tax-filing-app/>

được chủ tâm tạo điều kiện bởi các nhà quản trị cấp cao của Intuit. Cải tiến / cách tân là thứ phải xây dựng từ dưới lên, phân quyền và không thể lường trước, nhưng không có nghĩa là không thể quản lý. Nó có thể được quản lý, nhưng để làm vậy, cần phải có một ngành quản trị mới, được sử dụng thành thạo không chỉ bởi các doanh nhân thực hiện công việc tìm kiếm sản phẩm thực sự đáng giá, mà còn bởi những người hỗ trợ, nuôi dưỡng, đặt lòng tin nơi họ. Nói cách khác, khai thác tinh thần khởi nghiệp, táo bạo trong kinh doanh là trách nhiệm của lãnh đạo cấp cao. Ngày nay, một công ty vượt trội như Intuit có thể sản sinh ra câu chuyện thành công như SnapTax vì họ nhận thấy được sự cần thiết phải có một mô hình quản trị mới. Đây là mùa quả ngọt sau rất nhiều năm chăm bón⁵.

MỘT VỤ KHỞI NGHIỆP TÌNH GỌN 7 NGÀN NGƯỜI

Năm 1983, nhà sáng lập Intuit, doanh nhân huyền thoại Scott Cook, đã có quan điểm cấp tiến (cùng nhà đồng sáng lập Tom Proulx) rằng kế toán cá nhân nên được thực hiện bằng máy vi tính. Thành công của họ không hề là điều hiển nhiên. Họ đã phải đối mặt với vô số đối thủ cạnh tranh, với tương lai bất ổn và một thị trường ban đầu vô cùng nhỏ bé. Một thập kỷ sau, công ty đã bán cổ phiếu ra thị trường, và từ đó về sau luôn đánh bật được những cuộc tấn công công khai từ các hãng cùng ngành lớn hơn, bao gồm cả gã khổng lồ phần mềm Microsoft. Một phần được giúp đỡ từ nhà đầu tư John Doerr, Intuit trở thành một tập đoàn hoàn toàn đa dạng hóa, thành viên của топ Fortune 1000, hiện nay cung cấp hàng chục sản phẩm hàng đầu thị trường tại các lĩnh vực chính mà họ kinh doanh.

Đây là kiểu thành công kinh doanh mà chúng ta thường được nghe kể: một nhóm những kẻ lép vế, khổ rách áo ôm trải qua thời gian để đạt đến danh tiếng, thành công, và trở nên giàu sụ. .

⁵ Hầu hết thông tin về Intuit và SnapTax có được từ các cuộc phỏng vấn cá nhân với quản lý và nhân viên của Intuit. Các thông tin về sáng lập Intuit có được từ “Inside Intuit: How the Makers of Quicken Beat Microsoft and Revolutionized an Entire Industry” của Suzanne Taylor và Kathy Schroeder (Cambridge, Mass.: Harvard Business Press, 2003).

Bây giờ chúng ta hãy đến mốc thời gian năm 2002. Cook đang rất phần nộ. Ông vừa thống kê mười năm dữ liệu về những cuộc giới thiệu sản phẩm mới của Intuit, và kết luận rằng công ty đang có mức doanh số quá tồi tệ từ các khoản đầu tư khổng lồ. Nói một cách đơn giản, quá nhiều sản phẩm mới của họ thất bại. Với các tiêu chuẩn truyền thống, lẽ ra Intuit là một công ty được quản lý cực kỳ tốt, nhưng khi Scott đào sâu vào gốc rễ các thất bại kia, ông đã đi đến một kết luận khó khăn: mô hình quản trị thông dụng mà ông và công ty vẫn dùng cho tới nay là không tương ứng trước vấn đề cải cách không ngừng của nền kinh tế hiện đại.

Đến mùa thu 2009, Cook đã mất nhiều năm miệt mài làm việc để thay đổi văn hóa quản trị tại Intuit. Ông tình cờ phát hiện ra nghiên cứu trước đây của tôi về Khởi nghiệp Tinh gọn, và ngỏ lời mời tôi đến trò chuyện tại Intuit. Ở Thung lũng Silicon này, đây không phải kiểu lời mời mà bạn sẽ từ chối. Phải thừa nhận rằng tôi tò mò. Tôi vẫn đang trong giai đoạn đầu của cuộc hành trình Khởi nghiệp Tinh gọn, chưa có nhiều nhận thức sâu sắc đối với các thử thách tại những công ty thuộc топ Fortune 1000 như vậy.

Cuộc trò chuyện của tôi với Cook và CEO của Intuit – Brad Smith – là động thái đầu tiên dẫn đến suy nghĩ về các vị tổng giám đốc hiện đại, những người cũng chiến đấu với tinh thần kinh doanh dữ dội hết các nhà đầu tư và sáng lập trong garage. Để đương đầu với những thử thách này, Scott và Brad sẽ đi ngược lại gốc rễ của Intuit. Họ sẽ bắt tay xây dựng và đưa tinh thần khởi nghiệp và chấp nhận rủi ro vào các phòng ban của mình.

Ví dụ, thử xem xét một sản phẩm hàng đầu của Intuit. Vì TurboTax thu được phần lớn doanh số vào mùa thuế ở Mỹ, nó từng mang văn hóa cực kỳ bảo thủ. Qua nhiều năm, các nhóm quảng cáo và sản phẩm chỉ làm một chương trình lớn, đúng vào thời điểm bắt đầu mùa thuế. Hiện giờ họ kiểm tra hơn năm trăm thay đổi khác nhau trong một mùa thuế dài hai tháng rưỡi. Họ đang tiến tới mức bảy mươi thử nghiệm mỗi tuần. Nhóm có thể thực hiện thay đổi trực tiếp trên website vào

ngày thứ năm, vận hành xuyên suốt cuối tuần, xem kết quả vào ngày thứ hai, sau đó tiếp tục xây dựng thử nghiệm mới cho đêm thứ năm kế tiếp.

Scott nói: “Trời ạ, lượng kinh nghiệm học hỏi được của họ bây giờ nhiều kinh khủng. Và tác dụng của nó là phát triển tinh thần khởi nghiệp mạo hiểm, vì khi chỉ chạy một thử nghiệm, bạn sẽ không có được các doanh nhân, bạn chỉ có chính trị gia. Bạn phải bán hàng. Bạn phải bán cái ý tưởng của mình giữa một rừng ý tưởng hay ho khác. Thế nên bạn xây dựng nên một cộng đồng gồm chính trị gia và nhân viên bán hàng. Khi đã chạy tới năm trăm thử nghiệm, thì ý tưởng của bất cứ ai cũng thành ra ỏn. Và rồi bạn có thể tạo ra doanh nhân – những người vận hành, học hỏi, tái thử nghiệm, tái học hỏi liên tục, trái ngược với chính trị gia. Vì thế chúng tôi đang cố gắng đưa tinh thần đó vào tổ chức của mình, sử dụng những ví dụ không liên quan gì đến công nghệ cao, như là về website. Tất cả công ty ngày nay đều có website. Bạn không cần phải nằm trong lĩnh vực công nghệ cao mới dùng được cách thử nghiệm xoay vòng nhanh”.

Kiểu thay đổi này rất khó khăn. Xét cho cùng, Intuit có lượng khách hàng hiện hữu vô cùng lớn, không ngừng đòi hỏi dịch vụ thật chất lượng, và cả những nhà đầu tư luôn kỳ vọng vào mức lợi nhuận tăng trưởng đều đặn.

Scott nói rằng:

Điều này đi ngược với bản chất những điều người ta kể cả các nhà lãnh đạo được dạy về kinh doanh. Vấn đề không nằm ở các vị doanh nhân hay các nhóm vận hành. Họ yêu thích cơ hội được nhanh chóng đem đứa con của mình ra thị trường. Họ yêu thích cơ hội có được phiếu bầu từ khách hàng hơn là từ các vị quyền huynh thế phụ. Vấn đề thực sự đến từ các vị lãnh đạo và giám đốc cấp trung. Có nhiều vị lãnh đạo công ty thành công nhờ vào phân tích. Họ nghĩ mình là nhà phân tích, rằng công việc của họ là phân tích, lập kế hoạch thật tốt, đưa ra dự tính.

Khối lượng thời gian một công ty vin vào thể dẫn đầu thị trường để khai thác các cải tiến cũ đang dần bị rút ngắn. Điều đó tạo ra một nhu cầu thiết yếu phải đầu tư vào cải tiến và cách tân, ngay cả với những công ty cổ hủ nhất. Thực sự, tôi tin rằng con đường lâu bền duy nhất cho các doanh nghiệp để đạt được tăng trưởng kinh tế lâu dài là xây dựng một “nhà xưởng cải tiến” sử dụng các kỹ thuật Khởi nghiệp Tinh gọn để tạo ra cải tiến đột phá không ngừng nghỉ. Nói cách khác, các doanh nghiệp lớn cần phải tìm ra cách đạt được điều mà Scott Cook đã làm vào năm 1983, nhưng ở tầm vóc toàn ngành, và với một nhóm giám đốc có uy tín, thông thuộc văn hóa quản trị truyền thống.

Vốn vẫn là người không theo khuôn phép, Cook liền hỏi tôi cách đưa các ý tưởng này vào thử nghiệm. Tôi bèn tổ chức một buổi nói chuyện chung trước toàn bộ hơn bảy ngàn nhân viên Intuit. Trong buổi nói chuyện này, tôi giải thích về lý thuyết Khởi nghiệp Tinh gọn, nhắc lại định nghĩa của mình: một tổ chức thành lập để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới dưới tình trạng bất ổn cao.

Điều xảy ra sau đó đã khắc sâu trong tâm trí tôi. CEO Brad Smith ngồi cạnh tôi trong suốt cuộc nói chuyện. Khi tôi nói xong, ông đứng lên và tuyên bố trước toàn thể nhân viên Intuit: “Các bạn, hãy nghe tôi nói. Tôi đã nghe định nghĩa của Eric về khởi nghiệp. Nó gồm 3 yếu tố, và chúng ta – những nhân viên Intuit – hội đủ cả 3 yếu tố trong định nghĩa đó”.

Scott và Brad là những lãnh đạo nhận ra cần phải có điều gì đó mới trong tư duy quản trị. Intuit là bằng chứng cho thấy lối tư duy này hiệu quả cả với các doanh nghiệp đã có tên tuổi. Brad giải thích với tôi việc họ chịu trách nhiệm cho những nỗ lực cải tiến mới bằng cách đo lường 2 thứ: tỷ lệ khách hàng sử dụng những sản phẩm mới được tung ra trong vòng 3 năm gần đây, và tỷ lệ doanh thu từ các đề xuất trong cùng thời gian đó.

Theo mô hình cũ, phải tốn trung bình 5 năm rưỡi để một sản phẩm mới bắt đầu thu được 50 triệu đô-la lợi nhuận. Brad giải thích với tôi

rằng “Năm ngoái chúng tôi kiếm được 50 triệu đô-la từ các thứ không tồn tại vào 12 tháng trước. Giờ thì đó chẳng phải đề xuất sản phẩm gì đặc biệt nữa. Đó là sự kết hợp giữa một mớ cải tiến đang có, nhưng đó là thứ tạo ra năng lượng cho chúng tôi. Chúng tôi nghĩ mình thực sự có thể đi đường vòng qua dốc bằng cách sớm loại bỏ những thứ không hợp lý, tập trung gấp đôi vào các thứ đem lại hiệu quả”. Với một công ty lớn như Intuit, đây là những kết quả khiêm tốn có được cho những ngày đầu. Tuy nhiên, sự tiên phong của họ trong điều chỉnh cách quản trị kinh doanh khởi nghiệp (entrepreneurial management) rồi sẽ càng đem lại thêm quả ngọt.

Lãnh đạo cần tạo ra môi trường cho phép nhân viên làm những thử nghiệm cần thiết trong kinh doanh. Ví dụ, thay đổi nơi TurboTax cho phép Intuit phát triển năm trăm thử nghiệm mỗi mùa thuế. Trước đó, các nhà tiếp thị mang ý tưởng tốt thậm chí còn không làm những thử nghiệm đó – dù họ muốn – bởi không có trong tay một hệ thống để nhanh chóng thay đổi website. Intuit đầu tư vào các hệ thống gia tăng tốc độ để những thử nghiệm có thể hình thành, triển khai, và đem vào phân tích.

Cook nói rằng, “Phát triển những hệ thống thử nghiệm này là trách nhiệm của ban quản trị cấp cao. Chúng phải được điều chỉnh bởi những người đứng đầu. Nó khiến các nhà lãnh đạo chuyển từ việc đóng vai Ceasar – đơn thuần là nhận xét cái này được, cái kia không được – sang việc tạo ra môi trường văn hóa và hệ thống để các đội nhóm có thể vận hành và cách tân với tốc độ ngang ngửa hệ thống thử nghiệm.

3.

Học hỏi có hiểm chúng

HỌC HỎI

Là một doanh nhân, không có gì ám ảnh tôi hơn câu hỏi liệu công ty của mình có đang phát triển, đang tiến dần tới thành công hay không? Là một kỹ sư, và sau này là giám đốc, tôi quen với việc tính toán mức tiến triển bằng cách bảo đảm công việc đang đi tới theo đúng kế hoạch, đạt chất lượng cao, và chi phí tương đương như dự tính.

Sau nhiều năm làm doanh nhân, tôi bắt đầu lo lắng về việc đo lường sự tiến bộ theo cách này. Nếu chúng tôi đang làm ra thứ chẳng ai muốn thì sao? Và nếu đúng như vậy thì việc hoàn thành đúng kỳ hạn, đúng ngân sách có ý nghĩa gì? Trở về nhà sau một ngày làm việc, tôi chỉ biết chắc chắn duy nhất một điều là mình đã khiến mọi người bận rộn và chi tiền vào ngày hôm đó. Tôi hy vọng nỗ lực của nhóm nhân viên đem mình tới gần mục tiêu hơn. Nếu lâm vào một ngõ cụt, tôi sẽ phải tự an ủi bằng lý lẽ: ít ra mọi người cũng có được một bài học.

Không may “học hỏi” lại là cái cớ cũ kỹ nhất trong các quyền sách về thất bại trong thực thi. Đó là điều mà các giám đốc viện tới khi họ không đạt kết quả như lời hứa. Doanh nhân, dưới áp lực thành công, cực kỳ sáng tạo khi miêu tả về điều đã học hỏi được. Chúng ta ai cũng có thể kể một câu chuyện cực hay khi mà công việc, sự nghiệp, danh tiếng của mình đều phụ thuộc vào điều đó.

Tuy nhiên, học hỏi là lời an ủi lạnh lùng đối với những nhân viên đi theo vị doanh nhân đó xuống vực. Điều tương tự cũng đúng với những nhà đầu tư đã bỏ ra tiền bạc, thời gian, năng lượng cho đội ngũ đó, những tổ chức cả lớn lẫn nhỏ trông cậy vào cái tiền kinh doanh để tồn tại. Bạn không thể đem cái học hỏi đó tới ngân hàng. Bạn không thể dùng nó thay tiền, hay đem đi đầu tư. Bạn cũng không thể đưa nó cho khách hàng. Càng không thể đặt nó vào tay cổ đông. Liệu có phải là một điều kỳ lạ khi “học hỏi” luôn mang tiếng xấu trong giới kinh doanh và quản trị?

Nhưng nếu mục tiêu căn bản của kinh doanh khởi nghiệp là xây dựng tổ chức dưới điều kiện bất ổn cao, thì chức năng sống còn nhất của nó là học hỏi. Chúng ta phải tìm ra được sự thật: liệu yếu tố nào trong chiến lược mình đang thực hiện là có hiệu quả để hiện thực hóa tầm nhìn; yếu tố nào không có tác dụng. Chúng ta phải học về điều mà khách hàng thực sự muốn, không phải điều mà họ nói mình muốn hay họ nghĩ mình muốn. Chúng ta phải khám phá liệu mình có đang trên con đường phát triển một doanh nghiệp vững bền hay không.

Trong mô hình Khởi nghiệp Tinh gọn, chúng tôi xây dựng lại cách học hỏi bằng một khái niệm mang tên học hỏi có kiểm chứng (validated learning). Học hỏi có kiểm chứng không phải kiểu cố gắng hợp lý hóa sau khi mọi thứ đã xảy ra, cũng không phải câu chuyện hay ho được dựng lên để che giấu thất bại. [Đó là một phương pháp khắc nghiệt để làm rõ sự tiến bộ khi một công ty xâm nhập vào mảnh đất màu mỡ nhưng cực kỳ bất ổn – lãnh địa của các cuộc khởi nghiệp.] [Học hỏi có kiểm chứng là quy trình giải thích theo lối kinh nghiệm khi một đội nhóm phát hiện ra sự thật quý báu về hiện tại và tiền đồ tương lai của một cuộc khởi nghiệp. Nó thực tế, chính xác, và nhanh chóng hơn việc tiên liệu thị trường hay lập kế hoạch kinh doanh cổ điển. Đây chính là liều thuốc giải độc cho việc gặp phải thất bại do cứ cố gắng thực hiện thành công một kế hoạch vô bổ.

HỌC HỎI CÓ KIỂM CHỨNG TẠI IMVU

Tôi sẽ minh họa việc này bằng một ví dụ từ sự nghiệp của chính tôi. Nhiều khán giả đã được nghe tôi thuật lại chi tiết câu chuyện sáng lập IMVU cùng nhiều sai lầm chúng tôi phạm phải khi phát triển sản phẩm đầu tiên. Bây giờ tôi sẽ nói thêm chi tiết về một trong số những sai lầm đó để minh họa rõ ràng cho khái niệm học hỏi có kiểm chứng.

Những người tham gia sáng lập IMVU đều khao khát trở thành bộ óc chiến lược đẳng cấp. Mỗi người trong chúng tôi đều từng tham gia những cuộc đầu tư thất bại, và chúng tôi cực kỳ ghét phải lặp lại trải nghiệm đó. [Quan tâm chính của chúng tôi trong những ngày đầu là: Nên xây dựng thứ gì, nhắm đến ai? Có thể xâm nhập và thống lĩnh thị trường nào? Làm thế nào để xây dựng một giá trị vững bền, không bị cạnh tranh làm xói mòn dần⁶?]

Chiến lược xuất sắc

Chúng tôi quyết định xâm nhập thị trường tin nhắn tức thời – instant messaging (IM). Năm 2004, thị trường này có hàng trăm triệu người dùng thường xuyên trên khắp thế giới. Tuy nhiên, đại đa số người dùng IM chẳng hề trả phí sử dụng. Thay vào đó, các doanh nghiệp, các công ty truyền thông lớn như AOL, Microsoft, và Yahoo! vận hành mạng lưới IM như một khoản lỗ hàng đầu nhằm kinh doanh các dịch vụ khác khi mà khoản tiền kiếm được từ quảng cáo vẫn khá khiêm tốn.

IM là một ví dụ cho thị trường liên quan đến hiệu ứng mạng lưới mạnh mẽ. Như hầu hết các mạng lưới giao tiếp, IM bị cho là đi theo quy luật của Metcalfe: giá trị toàn bộ của một mạng lưới tương đương với bình quân số người tham gia. Nói cách khác, càng có nhiều người tham gia, mạng lưới đó càng có giá. Điều này tạo nên một trục giác: giá trị của mạng lưới với mỗi thành viên chủ yếu phụ thuộc vào việc người

6. Năm người sáng lập IMVU là Will Harvey, Marcus Gosling, Matt Danzig, Mel Guymon và tôi.

đó giao tiếp với bao nhiêu người. Hãy tưởng tượng, nếu thế giới chỉ có duy nhất một chiếc điện thoại thì thật vô ích. Chỉ khi những người khác cũng có điện thoại, điều đó mới trở nên giá trị.

Năm 2004, thị trường IM bị thao túng bởi một nhóm nhà cung cấp lớn. Ba mạng lưới hàng đầu nắm hơn 80% tổng lượng người sử dụng và đang trong quá trình củng cố lợi nhuận từ thị phần, dẫn đến khó khăn cho một số doanh nghiệp nhỏ hơn⁷. Tính toán thông thường là ít nhiều cũng không thể đem một mạng IM mới ra thị trường mà không phải chi một khoản tiền khổng lồ cho quảng cáo.

Lý do cho tư duy đó rất đơn giản. Do sức mạnh của hiệu ứng mạng lưới, các sản phẩm IM có chi phí chuyển đổi cao. Để chuyển từ một mạng lưới này sang mạng lưới kia, người dùng phải thuyết phục cả bạn bè, đồng nghiệp chuyển sang đó. Công việc phụ trội thêm này tạo ra rào cản đối với người dùng, ngăn họ tham gia một thị trường IM mới. Tất cả người dùng bị khóa vào một nhà cung cấp lớn, chẳng còn sót lại ai để chào đón cuộc đổ bộ của nhà cung cấp mới.

Tại IMVU, chúng tôi đặt ra một chiến lược xây dựng sản phẩm kết hợp những tinh túy của IM truyền thống với yếu tố lợi nhuận cao trên mỗi người dùng trong các trò chơi video 3D và thế giới ảo. Vì việc đem một mạng IM mới ra thị trường gần như là không thể, chúng tôi quyết định xây dựng một sản phẩm add-on (phần mở rộng) cho IM, có thể vận hành tương tác với các mạng sẵn có. Do đó, người dùng sẽ có thể thích nghi với sản phẩm ảo của IMVU và công nghệ giao tiếp qua avatar mà không cần phải chuyển đổi nhà cung cấp IM, học cách dùng một giao diện mới, và – quan trọng nhất – không cần phải thuyết phục bạn bè cùng mình chuyển đổi.

Thực tế, chúng tôi nghĩ điểm cuối cùng đó chính là điểm quan trọng nhất. Để sản phẩm add-on được hữu dụng, khách hàng phải dùng nó cùng với bạn bè đang có. Mỗi cuộc giao tiếp đều được nhúng vào thêm một lời mời gia nhập IMVU. Sản phẩm của chúng tôi sẽ được tự động

7 Người sử dụng ở Mỹ thậm chí còn tập trung hơn; xem http://www.businessweek.com/technology/tech_stats/im050307.htm

lan truyền, phổ biến khắp các mạng IM đang có như một bệnh dịch. Để đạt được mức tăng trưởng như virus đó, quan trọng là sản phẩm add-on của chúng tôi phải hỗ trợ càng nhiều mạng IM càng tốt, và hoạt động được trên tất cả các loại máy tính.

4 Sáu tháng để cho ra đời sản phẩm

Với chiến lược đó, tôi cùng các bạn đồng sáng lập bắt đầu một thời kỳ làm việc khắc khổ. Với vai trò kỹ thuật viên trưởng, trách nhiệm của tôi – bên cạnh nhiều trách nhiệm khác – là viết phần mềm hỗ trợ khả năng tương tác với các sản phẩm IM khác. Chúng tôi làm việc suốt sáu tháng, có những khoảng thời gian điên cuồng, cực kỳ vật vả để đưa ra sản phẩm đầu tiên. Chúng tôi tự đặt ra thời hạn khó khăn là sáu tháng – 180 ngày – phải đưa ra sản phẩm và thu hút được khách hàng trả tiền đầu tiên. Một lịch trình gian khổ, nhưng chúng tôi quyết tâm đạt được.

Sản phẩm add-on đó rất lớn và phức tạp, có rất nhiều phần động, nên chúng tôi phải cắt bỏ các phần râu ria để hoàn thành được đúng hạn. Tôi nói thẳng: phiên bản đầu tiên vô cùng khủng khiếp. Chúng tôi dành vô số thời gian để tranh cãi nên sửa những lỗi gì, và mặc kệ những lỗi gì, tính năng nào nên bỏ, và nên nhét thêm cái gì vào. Đó là khoảng thời gian vừa tuyệt diệu vừa khiến tôi sợ phát khiếp. Chúng tôi có đầy niềm hy vọng về khả năng thành công, nhưng cũng đầy lo âu về hệ quả của việc cho ra lò một sản phẩm tồi tệ.

Về cá nhân, tôi lo rằng chất lượng kém cỏi của sản phẩm sẽ phá tan danh tiếng kỹ sư của mình. Mọi người sẽ nghĩ tôi chẳng biết cách làm ra một sản phẩm tốt. Tất cả chúng tôi sợ vấy bẩn thương hiệu IMVU. Xét cho cùng, thì chúng tôi thu tiền người dùng cho một sản phẩm hoạt động chẳng tốt cho lắm. Chúng tôi hình dung những tiêu đề báo chí đáng nguyên rủa: “Những Nhà Khởi Nghiệp Kém Cỏi Cho Ra Lò Một Sản Phẩm Đáng Sợ”.

Ngày tung ra sản phẩm đã đến, nỗi sợ của chúng tôi dâng lên. Trong tình huống tương tự, nhiều nhóm doanh nhân đã đầu hàng, và

dời lại ngày ra mắt. Dù hiểu được thôi thúc đó, tôi mừng là chúng tôi đã giữ nguyên lịch trình, vì trì hoãn sẽ khiến nhiều cuộc khởi nghiệp không có được phản hồi họ cần. Tệ hại nữa là những thất bại từng mắc khiến chúng tôi sợ phần hệ quả hơn là việc cho ra đời một sản phẩm tệ hại – xây dựng thứ chẳng ai cần tới. Và rồi, với hàm răng nghiến chặt, những lời xin lỗi sẵn nơi cửa miệng, chúng tôi tung sản phẩm ra cho công chúng.

Ra mắt sản phẩm

Và rồi... chẳng có gì xảy ra cả! Hóa ra nỗi sợ của chúng tôi vô ích, vì chẳng ai thèm thử sản phẩm cả. Ban đầu tôi thấy nhẹ nhõm hẳn, vì ít ra chẳng ai phát hiện ra nó tệ cỡ nào. Nhưng dần dần, điều đó nhường chỗ cho sự giận dữ. Sau bao nhiêu giờ tranh cãi về việc nên thêm tính năng gì, sửa những lỗi gì, giá trị mục tiêu của chúng tôi lại “lệch pha” đến mức khách hàng chẳng thèm thử tìm hiểu các lựa chọn thiết kế của chúng tôi tệ ra làm sao. Chẳng ai thèm tải sản phẩm đó về cả.

Hàng tuần rồi hàng tháng sau cuộc ra mắt đó, chúng tôi lao động cải thiện cho sản phẩm tốt hơn. Chúng tôi có được dòng khách hàng đều đặn đăng ký trực tuyến và tải về. Chúng tôi xem khách hàng mỗi ngày là một thẻ báo cáo mới nói cho chúng tôi biết mình đang làm việc ra sao. Dần dần, chúng tôi học được cách thay đổi vị trí sản phẩm để ít nhất khách hàng cũng sẽ tải nó về. Chúng tôi không ngừng cải thiện bên trong sản phẩm, đưa những bản vá lỗi, thay đổi hàng ngày. Tuy nhiên, bất chấp những nỗ lực đỉnh điểm, chúng tôi vẫn chỉ thuyết phục được một lượng nhỏ đến thăm hại khách hàng chịu mua sản phẩm.

Bây giờ nhìn lại, tôi thấy chúng tôi đã có một quyết định tốt là đặt ra mục tiêu doanh thu cho những ngày đầu đó. Tháng đầu tiên chúng tôi nhắm tới 300 đô-la tổng doanh thu, và đạt được – suýt soát là như thế. Chúng tôi đã nhờ, không, chính xác hơn là năn nỉ, nhiều bạn bè, thành viên gia đình. Mỗi tháng, mục tiêu doanh thu nhỏ bé của chúng tôi lại tăng lên, đầu tiên là 350 đô-la, sau đó là 400. Con số càng tăng, chúng

tôi càng vất vả. Rồi cũng chẳng còn bạn bè hay thành viên gia đình nào để thuyết phục. Thất vọng dâng cao. Chúng tôi cải thiện sản phẩm hàng ngày, nhưng hành vi khách hàng chẳng hề thay đổi: họ không chịu dùng.

Thất bại trong việc tăng số người dùng thôi thúc chúng tôi tìm mọi cách mang khách hàng tới văn phòng để trực tiếp phỏng vấn và kiểm tra tính khả dụng. Mục tiêu về số lượng tạo ra động lực giữ cam kết với yêu cầu về chất lượng, bắt chúng tôi đối mặt với những vấn đề tôi đã đặt ra. Đây là mô-típ bạn sẽ thấy xuyên suốt trong quyển sách.

Ước gì tôi có thể nói mình là người nhận ra sai lầm và gợi ý được giải pháp, nhưng thực tế, tôi là người cuối cùng chịu thừa nhận vấn đề. Nói ngắn gọn, toàn bộ phân tích chiến lược của chúng tôi về thị trường đã sai bét. Chúng tôi đoán định thông qua kinh nghiệm, thử nghiệm, thay vì nghiên cứu thị trường hay nghiên cứu tập trung vào nhóm đối tượng. Khách hàng cũng chẳng nói được với chúng tôi là họ muốn gì. Xét cho cùng, hầu hết họ còn chưa từng nghe nói tới avatar 3D. Thay vào đó, họ tiết lộ sự thật thông qua hành động – hay việc không hành động – trong khi chúng tôi trăn trở tìm cách cải thiện sản phẩm.

Trò chuyện với khách hàng

Quá tuyệt vọng, chúng tôi quyết định nói chuyện thẳng với một số khách hàng tiềm năng. Chúng tôi dẫn họ đến văn phòng, và nói “Anh thử sản phẩm mới này đi; nó gọi là IMVU”. Nếu người đó là thiếu niên, một người sử dụng IM cực nhiều, hay dân thạo công nghệ, họ sẽ cởi mở với chúng tôi. Trái lại, nếu đó là một người bình thường, phản hồi sẽ là “Được thôi. Vậy chính xác là anh muốn tôi làm gì?”. Chúng tôi chẳng đi đến đâu với nhóm khách hàng phổ thông vì họ nghĩ IMVU quá sức kỳ quặc.

Hãy tưởng tượng một cô bé mười bảy tuổi ngồi xuống cạnh chúng tôi, nhìn sản phẩm. Cô bé chọn avatar rồi nói, “Ồ, thế này vui thật đấy

chứ.” Cô bé tùy chỉnh avatar, quyết định mình sẽ trông như thế nào. Chúng tôi nói, “Được rồi, giờ thì em hãy tải add-on về cho IM”. Cô bé đáp: “Đó là cái gì?”

“À, đó là thứ tương tác với chương trình IM”. Cô bé nhìn chúng tôi, ngẫm nghĩ. “Em chưa bao giờ nghe đến chuyện đó. Các bạn em cũng vậy. Sao các anh lại muốn em làm chuyện đó?”. Chúng tôi phải giải thích rất nhiều vì rõ ràng add-on cho IM không phải mục sản phẩm tồn tại trong tâm trí cô bé.

Nhưng vì cô bé đang ở ngay đây, chúng tôi có thể thuyết phục. Cô bé tải phần mềm về xong, chúng tôi tiếp “Okay, mời một người bạn của em vào chat đi”. Cô bé đáp “Không đời nào!”. “Sao lại không?”. “Chà, em đâu đã biết cái thứ này có hay ho gì hay không? Các anh muốn em đánh liều mời một đứa bạn hả? Tụi nó sẽ nghĩ gì về em chứ? Nếu thứ này dở hơi, tụi nó cũng sẽ nghĩ là em dở hơi, đúng không?”. Chúng tôi bèn nói “Không, không, sẽ rất vui nếu em mời được bạn vào, nó là một sản phẩm xã hội mà”. Cô bé nhìn chúng tôi, gương mặt đầy nghi ngờ - bạn thấy đó, đây chính là dấu hiệu khước từ. Tất nhiên, lần đầu tiên đối mặt với chuyện này, tôi nói “Thôi không sao, chắc chỉ cô bé này mới như vậy, kiếm cho tôi người khác”. Sau đó khách hàng thứ hai tới, nói những điều y hệt. Rồi khách hàng thứ ba, vẫn y chang. Bạn bắt đầu thấy khuôn mẫu rồi đấy, và dù có cứng đầu đến đâu, thì chắc chắn ai cũng nhận ra có thứ gì đó không ổn.

Khách hàng luôn nói “Tôi muốn tự dùng thử đã. Tôi muốn thử trước để xem nó có hay ho gì không rồi mới mời bạn bè”. Nhóm của chúng tôi xuất thân từ lĩnh vực video game, nên chúng tôi lập tức hiểu điều họ muốn nói: chế độ chơi một người. Thế là chúng tôi xây dựng phiên bản chơi một người. Chúng tôi mời khách hàng trẻ tuổi khác về văn phòng. Họ tùy chỉnh avatar, tải sản phẩm về như trước. Rồi họ thử chế độ chơi một mình, chúng tôi nói “Chơi với avatar của cháu đi, mặc đồ cho nó, thử vài động tác hay ho của nó xem sao”. Tiếp theo là “Okay, giờ cháu đã thử rồi đó, đến lúc mời bạn của cháu rồi”. Bạn chắc cũng đoán được

phần sau. Họ nói: “Không đòi nào! Cái này có hay ho gì đâu”. Chúng tôi đáp “Chà, chúng tôi đã nói là sẽ không hay ho mà. Chế độ chơi một người thì có gì để trải nghiệm đâu, đây là sản phẩm xã hội mà?”. Đây, chúng tôi ngỡ mình sẽ được tưởng thưởng ngôi sao vàng vì đã lắng nghe khách hàng. Thế mà họ vẫn không thích sản phẩm của chúng tôi. Bọn trẻ nhìn chúng tôi và nói “Nghe này chú, chú không hiểu rồi. Mời bạn bè tham gia thử điên khùng này làm gì khi nó chả có gì hay ho?”. Thật là thảm bại.

Thất vọng đến nỗi nê, chúng tôi bèn giới thiệu một tính năng gọi là ChatNow, cho phép bạn chỉ cần ấn nút, lập tức sẽ được kết nối ngẫu nhiên với bất cứ ai, ở bất cứ nơi đâu trên thế giới. Điểm chung duy nhất là cả hai cùng ấn nút ở một thời điểm. Bất thành linh, trong cuộc thử nghiệm khách hàng, mọi người đều nói, “Chà, cái này vui thật!”.

Thế là chúng tôi mời thêm người. Họ dùng ChatNow, và có thể sẽ gặp được ai đó họ nghĩ là hay ho. Họ nói, “Hey, anh chàng đó được đấy; cháu muốn thêm anh ta vào danh sách bạn. Danh sách bạn của cháu đâu?”. Chúng tôi đáp “Ồ, không, cháu không cần danh sách bạn mới đâu, chỉ cần dùng danh sách AOL thông thường thôi”. Hãy nhớ, đây là cách chúng tôi gia cố tính tương tác nhằm dẫn đến hiệu quả mạng lưới và tăng trưởng lan truyền. Hãy hình dung khách hàng nhìn chúng tôi và hỏi “Chính xác là các chú muốn cháu làm gì?”. Chúng tôi đáp “Ồ, chỉ việc cho anh bạn đó tên AIM của cháu, là cháu có thể thêm anh ta vào danh sách bạn rồi”. Bạn có thể thấy mắt họ mở to, và họ nói, “Chú đùa đấy à? Một người lạ trong danh sách AIM của cháu sao?” Chúng tôi trả lời “Ừ, nếu không thì cháu sẽ phải tải về nguyên một phần mềm IM mới, và dùng một danh sách bạn mới”. Thế là họ nói, “Chú có biết cháu dùng bao nhiêu phần mềm IM không?”

“Không. Một hoặc hai, chú nghĩ vậy?” Đó là số lượng mà chúng tôi sử dụng. Đám thiếu niên bèn đáp “Trời đất! Cháu xài tám cái”. Chúng tôi cũng chẳng biết có bao nhiêu chương trình IM trên thế giới nữa.

Chúng tôi đã mang tư duy sai hoàn toàn khi cho rằng học cách xài một phần mềm mới là khó khăn, và việc chuyển bạn bè sang một danh sách bạn khác là phức tạp. Khách hàng của chúng tôi vạch trần sự thật rằng chuyện đó hoàn toàn nhảm nhí. Chúng tôi muốn vẽ một biểu đồ trên bảng để cho thấy chiến lược của mình tuyệt hảo đến đâu, nhưng khách hàng lại chẳng hiểu những ý đồ như hiệu ứng mạng hay chi phí chuyển đổi. Nếu chúng tôi cố gắng giải thích tại sao họ nên phản ứng theo cách chúng tôi tiên liệu, thì họ sẽ lắc đầu ngơ ngác.

Chúng tôi mang trong đầu một hình mẫu tư duy rất lỗi thời về cách mọi người dùng phần mềm, thế nên dần dà, dẫu đau đớn, sau hàng tá cuộc gặp, chúng tôi ngộ ra rằng ý tưởng add-on cho IM đã sai từ căn bản⁸.

Khách hàng của chúng tôi không muốn một cái add-on cho IM, họ muốn một mạng xã hội IM độc lập. Họ không xem việc học cách dùng chương trình IM mới là một rào cản, mà trái lại, những người thông thạo dùng rất nhiều chương trình IM cùng lúc. Khách hàng của chúng tôi không hề lo ngại việc phải mang theo bạn bè qua mạng xã hội mới. Hóa ra họ thích thú với thử thách đó. Còn ngạc nhiên hơn nữa là, sự đoan chắc của chúng tôi rằng khách hàng sẽ muốn dùng mạng IM dựa trên avatar này với bạn bè đang có cũng sai nốt. Họ muốn có những người bạn mới, một hoạt động mà avatar 3D cực kỳ phù hợp để thực hiện. Từng chút từng chút một, khách hàng đã xé nát cái chiến lược ban-đầu-ngỡ-là-thiên-tài của chúng tôi thành từng mảnh.

Ném tác phẩm của tôi đi

Có lẽ bạn có thể cảm thông với tình huống này, và tha thứ cho sự ngoan cố của tôi. Xét cho cùng, thì chính thành quả lao động suốt nhiều tháng của tôi bị vứt xó. Tôi đã lao động như nô lệ để cho ra đời phần mềm giúp chương trình IM hoạt động tương tác được với các mạng xã hội

8 Để nghe cuộc nói chuyện đầu tiên của IMVU với khách hàng, cuộc nói chuyện đưa đến phải điều chỉnh theo chiến lược add-on, xem: <http://mixergy.com/ries-lean/>

khác – trái tim cho chiến lược của chúng tôi. Khi chúng tôi chuyển hướng và rũ bỏ chiến lược đó, thì gần như toàn bộ công sức của tôi – hàng nghìn dòng lệnh – phải đem vứt xó. Tôi cảm thấy như bị phản bội. Tôi cống hiến hoàn toàn sức mình cho phương pháp phát triển phần mềm mới nhất (được nhiều người biết đến như phương pháp phát triển linh hoạt), hứa hẹn sẽ giúp tránh lãng phí trong quá trình phát triển sản phẩm. Tuy nhiên, bất chấp việc đó, tôi đã phạm phải lãng phí lớn nhất: xây dựng một sản phẩm mà khách hàng từ chối sử dụng. Điều đó thật đáng thất vọng.

Tôi tự hỏi: biết được sự thật như vậy, rằng công trình của tôi chỉ là sự lãng phí thời gian và năng lượng, thì liệu công ty có lâm vào hoàn cảnh tương tự nếu tôi dành sáu tháng đó bên bờ biển, uống nước trái cây? Liệu họ có còn cần đến tôi? Liệu có tốt hơn nếu từ đầu tôi chẳng làm gì hết?

Thật sự, như tôi đề cập từ phần đầu của chương này, luôn luôn có giải pháp cho những ai đau đầu tìm cách giải thích sai lầm. Tôi tự an ủi bản thân mình rằng nếu mọi người không xây dựng nên sản phẩm đầu tiên này - phạm phải những lỗi lầm như thế - thì sẽ không bao giờ học được những tư duy quan trọng về khách hàng. Chúng tôi sẽ chẳng bao giờ biết được rằng kế hoạch của mình đầy sai sót. Có một sự thật trong lời nguy biện này: điều chúng tôi học được trong những tháng đầu đầy đau thương đó đã đưa IMVU đến con đường mà sau này dẫn tới thành công đột phá.

Trong một thời gian, cái cơ “học hỏi” này khiến tôi cảm thấy tốt hơn, nhưng sự nhẹ nhõm đó không kéo dài lâu. Đây là câu hỏi khiến tôi phiền lòng nhất: nếu mục tiêu cho những tháng đó là học những kiến thức quan trọng về tư duy của khách hàng, thì sao phải mất nhiều thời gian đến vậy? Bao nhiêu phần trong nỗ lực của chúng tôi đóng góp vào bài học thiết yếu đó? Liệu có thể học được bài học đó sớm hơn, nếu tôi không quá tập trung vào việc làm cho sản phẩm “tốt hơn”, cố gắng thêm các tính năng và sửa lỗi?

GIÁ TRỊ HAY PHÍ PHẠM?

Nói cách khác, phần nỗ lực nào tạo ra giá trị và phần nào là lãng phí? Câu hỏi này chính là trọng tâm của cách mạng sản xuất tinh gọn, là câu hỏi đầu tiên mà bất cứ môn đồ của sản xuất tinh gọn nào cũng được huấn luyện phải đặt ra. Học cách nhìn ra sự lãng phí và loại bỏ nó một cách có hệ thống, điều đó cho phép những công ty tinh gọn như Toyota thống lĩnh thị trường. Trong thế giới phần mềm, các phương pháp phát triển linh động mà tôi được rèn luyện cho tới bây giờ được ra đời từ tư duy tinh gọn. Chúng cũng được tạo ra để xóa bỏ lãng phí.

Thế nhưng những phương pháp đó đã đưa tôi tới con đường khiến hầu hết nỗ lực của toàn đội bị bỏ phí. Tại sao lại như thế?

Câu trả lời từ từ đến với tôi những năm sau đó. Tư duy tinh gọn định nghĩa giá trị là đem đến lợi ích cho khách hàng; tất cả những thứ khác là phí phạm. [Trong ngành sản xuất, khách hàng chẳng bận tâm việc sản phẩm được ráp kiểu gì, chỉ cần nó hoạt động trơn tru] Nhưng với khởi nghiệp, khách hàng là ai và họ có thể tìm thấy giá trị gì vẫn là điều chưa biết. Phần rất không chắc chắn đó chính là phần quan trọng trong định nghĩa khởi nghiệp. Tôi nhận ra rằng, là người khởi nghiệp, chúng tôi cần một định nghĩa giá trị mới. Bước tiến thực sự chúng tôi có tại IMVU là những gì mình học được qua những tháng đầu tiên về điều tạo ra giá trị cho khách hàng.

Bất cứ thứ gì chúng tôi làm trong những tháng đó mà không đóng góp cho việc học hỏi đều là phí phạm. Liệu có thể nỗ lực ít hơn mà vẫn học được những điều tương tự? Rõ ràng, câu trả lời là có thể.

Có một điều là hãy nghĩ tới tất cả những tranh luận, nỗ lực sắp xếp ưu tiên đặt vào những tính năng mà khách hàng sẽ chẳng bao giờ khám phá. Nếu chúng tôi ra mắt sản phẩm sớm hơn, có lẽ đã tránh được sự phí phạm đó. Cũng phải cân nhắc tới tất cả những lãng phí gây ra bởi phỏng đoán chiến lược sai lầm của chúng tôi. Tôi đã xây dựng khả năng vận hành tương tác cho hơn một tá phần mềm IM và mạng xã hội. Liệu

có thực sự cần phải kiểm nghiệm các phỏng đoán? Liệu có thể có được phản hồi tương tự từ khách hàng chỉ với nỗ lực cho phân nửa số mạng xã hội? Hay chỉ cần ba? Chỉ cần một? Vì khách hàng của mọi mạng lưới IM đều đánh giá sản phẩm của chúng tôi là kém hấp dẫn như nhau, nên lượng hiểu biết nhận được lẽ ra vẫn như thế, chỉ là công sức bỏ ra sẽ ít hơn rất rất nhiều.

Đây là suy nghĩ khiến tôi thao thức suốt nhiều đêm: liệu có cần phải hỗ trợ cho bất cứ mạng xã hội nào? Liệu có thể khám phá được sai lầm trong phỏng đoán của chúng tôi mà không cần phải xây dựng cái gì hết? Hãy nhớ là gần như chẳng có khách hàng nào màng tới việc sử dụng sản phẩm gốc, nên chúng tôi cũng chẳng phải tốn nhiều công sức xin lỗi khi không tung nó ra. (Lưu ý: việc này khác với hỏi khách hàng điều họ muốn. Phần lớn thời gian, khách hàng chẳng biết trước được mình cần gì). Chúng tôi có thể làm thử nghiệm, cho khách hàng cơ hội thử thứ gì đó rồi xem xét hành vi của họ.

Những thử nghiệm như vậy đối với tôi cực kỳ phiền toái, vì chúng làm tổn hại tầm quan trọng công việc của tôi. Là trưởng bộ phận phát triển sản phẩm, tôi cho rằng trách nhiệm của mình là bảo đảm thời gian cho ra đời những sản phẩm và tính năng chất lượng. Nhưng nếu nhiều tính năng chỉ là sự lãng phí thời gian, thì tôi nên làm gì đây? Làm thế nào để tránh sự lãng phí này?

Dần dà tôi tin rằng học hỏi là điều cần thiết để công ty khởi nghiệp tiến lên phía trước. Những nỗ lực không cần thiết cho việc tìm hiểu điều khách hàng cần thì có thể loại đi. Tôi gọi đây là học hỏi có kiểm chứng, vì nó luôn được minh họa bằng những cải thiện tích cực trong thang đo cốt lõi của một công ty khởi nghiệp. Như chúng ta đã thấy, [rất dễ lừa chính bản thân mình đưa ra phỏng đoán về điều khách hàng muốn. Cũng rất dễ để học được những điều hoàn toàn chẳng ích lợi gì. Do vậy, học hỏi có kiểm chứng được chống lưng bởi dữ liệu thử nghiệm thu thập được từ khách hàng thực thụ.]

BẠN TÌM CÁC KIỂM CHỨNG Ở ĐÂU?

Tôi chứng minh được một điều rằng bất cứ ai thất bại trong khởi nghiệp đều có thể tuyên bố rằng mình đã học hỏi được rất nhiều kinh nghiệm. Họ kể được một câu chuyện vô cùng hấp dẫn. Thực tế, trong câu chuyện về IMVU cho tới giờ, bạn cũng thấy được chúng tôi thiếu điều gì. Bất chấp tuyên bố chúng tôi đã học được nhiều điều trong những tháng đầu tiên, những bài học đó dần dần dẫn tới thành công, thì sự thực là tôi chẳng có bằng chứng chống lưng cho việc đó. Trong sự nhận thức muộn màng, rất dễ tuyên bố những điều như vậy và tỏ ra cực kỳ đáng tin (bạn sẽ thấy một số bằng chứng trong phần sau của quyển sách). Nhưng hãy tưởng tượng chúng tôi, trong những buổi đầu đó, phải cố gắng thuyết phục nhà đầu tư, nhân viên, thành viên gia đình, nhất là chính bản thân chúng tôi rằng mình không hề phí phạm thời gian và tâm huyết. Chúng tôi có bằng chứng gì đâu nào?

Chắc chắn câu chuyện thất bại của chúng tôi rất thú vị, và chúng tôi có những lý thuyết hấp dẫn về việc mình đã làm gì sai, hay cần phải làm gì để tạo ra sản phẩm thành công. Tuy nhiên, bằng chứng không xuất hiện cho tới khi chúng tôi đưa những lý thuyết đó vào thực tế và xây dựng những phiên bản tiếp theo của sản phẩm, cho thấy kết quả ưu việt hơn với khách hàng thực thụ.

Ít tháng sau chính là thời điểm câu chuyện thực sự về IMVU bắt đầu, không phải với những phỏng đoán và chiến lược thiên tài hay những thứ khoa trương vẽ trên bảng, mà là [ao động vất và dễ khám phá điều khách hàng thực sự muốn và điều chỉnh sản phẩm; chiến lược nhằm đáp ứng mong mỏi đó] Chúng tôi lĩnh hội tầm nhìn rằng công việc của mình là tìm kiếm sự tổng hợp giữa tầm nhìn của mình và điều mà khách hàng sẽ chấp nhận, chứ không phải miễn cưỡng chấp nhận điều khách hàng nghĩ họ muốn hay nói với khách hàng điều họ nên muốn.

Một khi đã hiểu khách hàng rõ hơn, chúng tôi có thể cải thiện sản phẩm. Và khi làm điều đó, thước đo căn bản trong kinh doanh của chúng tôi thay đổi. Trong những ngày đầu, bất chấp nỗ lực cải thiện sản

phẩm, tình hình của chúng tôi vẫn nhất mực không suy suyển. Chúng tôi đối xử với khách hàng mỗi ngày như một chiếc thẻ báo cáo. Chúng tôi chú ý đến tỷ lệ khách hàng mới biểu lộ hành vi đối với sản phẩm tải về hay bỏ tiền ra mua. Mỗi ngày, số khách hàng mua sản phẩm đều tròn tròn bằng nhau – và con số đó cực gần với zero, dù đã có nhiều nâng cấp.

Tuy vậy, một khi chiến lược gốc đã được điều chỉnh, mọi thứ bắt đầu thay đổi. Song hành với chiến lược ưu việt hơn, là những nỗ lực phát triển sản phẩm trở nên hữu ích hơn – không phải vì chúng tôi làm việc cật lực hơn, mà vì chúng tôi làm việc theo cách thông minh hơn, nắm bắt được nhu cầu thực sự của khách hàng. Thay đổi tích cực trong thước đo trở thành lời chứng thực cho những gì chúng tôi học được. Những điều đó là thực. Điều này cực kỳ quan trọng, vì chúng tôi có thể trình ra cho cổ đông – nhân viên, nhà đầu tư, lẫn chính chúng tôi – rằng chúng tôi đang tạo ra những tiến triển thực, chứ không phải lừa dối. Đó cũng là cách nghĩ đúng đắn về hiệu quả của một công ty khởi nghiệp: không phải là làm ra bao nhiêu thứ, mà là những nỗ lực đưa ra gặt hái được bao nhiêu kiến thức có kiểm chứng⁹.

Ví dụ, trong một thử nghiệm ban đầu, chúng tôi thay đổi toàn bộ website, trang chủ, và quy trình đăng ký sản phẩm để thế chỗ “avatar chat” bằng “IM 3D”. Khách hàng mới tự động được chia ra cho hai phiên bản trên web, một nửa trông thấy “avatar chat” và một nửa trông thấy “IM 3D”. Chúng tôi có thể tính toán được sự khác biệt trong hành vi của hai nhóm. Nhóm thấy phiên bản “IM 3D” không chỉ có xu hướng đăng ký dùng sản phẩm nhiều hơn, mà còn có tỷ lệ trở thành khách hàng lâu dài cao hơn.

Chúng tôi cũng có hàng đống thử nghiệm thất bại. Có một thời kỳ mang niềm tin rằng khách hàng không dùng sản phẩm vì chưa hiểu hết nhiều ích lợi bên trong, chúng tôi thậm chí đã trả tiền cho công ty dịch vụ khách hàng để vào vai hướng dẫn viên ảo tiếp đón khách hàng mới.

⁹ Lưu ý: việc học hỏi có kiểm chứng đòi hỏi phải có loại thước đo đúng, gọi là thước đo khả thi (actionable metrics), được trình bày trong chương 7.

Không may là những ai được đối xử dạng VIP như thế lại chẳng hề có xu hướng trở nên năng động hơn, hay trở thành khách mua hàng.

Ngay cả sau khi vớt đi chiến lược add-on cho IM, chúng tôi vẫn phải mất nhiều tháng mới hiểu thấu được tại sao nó thất bại. Sau khi điều chỉnh và nhận thêm nhiều thử nghiệm thất bại khác, chúng tôi cuối cùng mới ngộ ra: khách hàng muốn dùng IMVU để tìm kiếm những người bạn mới trên môi trường ảo. Khách hàng của chúng tôi dùng bản năng để nắm bắt lấy thứ mà chúng tôi phải rất chậm chạp mới nhận ra. Tất cả các sản phẩm xã hội trực tuyến đều nhả vào danh tính thực của khách hàng. Tuy nhiên, chỉ duy nhất công nghệ avatar của IMVU là thích hợp để giúp mọi người làm quen với nhau mà không cần lo nguy cơ mất an toàn hay tiết lộ thông tin cho những kẻ đánh cắp nhân dạng. Một khi chúng tôi đã hiểu điều này, các thử nghiệm đưa ra càng đem đến nhiều kết quả khả quan hơn. Bất cứ khi nào chúng tôi thay đổi sản phẩm, giúp mọi người tìm kiếm và lưu giữ bạn mới dễ dàng hơn, thì khách hàng lại có xu hướng gắn bó với sản phẩm tốt hơn. Đây là hiệu quả thực thụ của một cuộc khởi nghiệp: tìm ra thứ đúng đắn cần được xây dựng một cách có hệ thống.

Đây chỉ là một vài trong số hàng trăm thử nghiệm mà chúng tôi chạy hết tuần này sang tuần khác để tìm hiểu khách hàng sử dụng sản phẩm gì, và tại sao. Mỗi kiến thức có được lại gợi ra một thử nghiệm khác, đưa thang điểm của chúng tôi ngày càng gần hơn đến mục tiêu.

SỰ TÁO BẠO CỦA SỐ KHÔNG

Bất chấp thành công sớm sủa của IMVU, các con số doanh thu ròng của chúng tôi vẫn vô cùng nhỏ bé. Thật xui xẻo, vì theo lối kinh doanh truyền thống, đây là tình huống rất nguy hiểm. Trớ trêu là thường thì khi bạn không có lợi nhuận, khách hàng hay tiến bộ gì, việc gây vốn hoặc kêu gọi nguồn tài trợ lại dễ hơn khi bạn có những con số nhỏ. Số không (zero) khiến người ta tưởng tượng, nhưng những con số nhỏ

khiến người ta đặt câu hỏi rằng tại sao những con số lớn lại không xuất hiện. Mọi người đều biết (hoặc nghĩ rằng mình biết) những câu chuyện về các sản phẩm đạt thành công đột phá chỉ sau một đêm. Chẳng nào còn chưa có thứ gì được tung ra, chưa có thông tin được thu thập, thì vẫn có thể tưởng tượng một thành công nhanh chóng như vậy ở tương lai. Còn các con số nhỏ sẽ dội nước lạnh lên hy vọng đó.

Hiện tượng này tạo ra một động lực cực mạnh: hoãn thu thập mọi dữ liệu cho đến khi bạn chắc chắn sẽ thành công. Tất nhiên, như chúng ta thấy, sự trì hoãn đó có hiệu ứng xui xẻo là làm tăng lượng công việc lãng phí, giảm đi số phản hồi thiết yếu, và làm tăng mạnh rủi ro rằng công ty khởi nghiệp đó sẽ tạo ra thứ chẳng ai muốn dùng.

Tuy nhiên, cho ra mắt một sản phẩm và hy vọng vào trường hợp tốt nhất cũng không phải là kế hoạch tốt, vì động lực này là thật. Khi cho ra mắt IMVU, chúng tôi hoàn toàn không ý thức gì về vấn đề này. Những nhà đầu tư và tư vấn đầu tiên thấy lạ khi chúng tôi dự tính thu lợi nhuận 300 đô-la cho tháng thứ nhất. Nhưng sau vài tháng, lợi nhuận của chúng tôi mấp mé mức 500 đô-la, một số người bắt đầu mất lòng tin. Một số tư vấn, nhân viên, thậm chí bạn đời của chúng tôi cũng vậy. Thực tế, có thời điểm, một số nhà đầu tư còn nghiêm túc khuyên chúng tôi rút sản phẩm ra khỏi thị trường, quay trở lại trạng thái ẩn dật. May mắn thay, khi đã điều chỉnh và thử nghiệm, kết hợp chặt chẽ những điều học được vào phát triển sản phẩm và nỗ lực quảng cáo, các con số của chúng tôi bắt đầu đi lên.

Nhưng sự đi lên đó vẫn rất từ tốn! Một mặt, chúng tôi rất may khi thấy được khung tăng trưởng bắt đầu giống như biểu đồ hình chiếc gậy hockey nổi tiếng. Mặt khác, đồ thị tăng lên chỉ vài nghìn đô-la mỗi tháng. Những con số ban đầu này trên biểu đồ, dù rất hứa hẹn, vẫn không đủ chống chọi việc mất niềm tin từ thất bại đi trước, và chúng tôi thiếu ngôn từ để miêu tả việc học hỏi có kiểm chứng nhằm đưa ra bối cảnh có khả năng lật ngược tình thế. Chúng tôi khá may mắn khi vẫn có một số nhà đầu tư hiểu được tầm quan trọng của nó và

sẵn sàng đánh giá cao các con số nhỏ bé của chúng tôi, nhìn thấy tiềm năng thực sự mà chúng tôi tạo ra. (Bạn sẽ thấy những biểu đồ tương tự trong chương 7).

Do vậy, chúng tôi có thể giảm nhẹ sự lãng phí xảy ra do sức mạnh của số không (zero) bằng học hỏi có kiểm chứng. Điều chúng tôi cần minh họa là nỗ lực phát triển sản phẩm của mình đang dẫn tới thành công vĩ đại, không bị rơi vào sự cám dỗ quay trở lại với các thước đo vô nghĩa và “vỡ kịch thành công” – việc chúng tôi làm để tỏ ra thành công. Chúng tôi lẽ ra có thể thử các mảnh quảng cáo, mua một bảng quảng cáo Super Bowl, hay thử làm những vụ PR hào nhoáng như một cách tạo thêm ấn tượng cho các con số rỗng. Điều đó sẽ khiến các nhà đầu tư mang ảo tưởng về tình hình, nhưng chỉ trong một thời gian ngắn. Dần dà, những điều căn bản của kinh doanh sẽ chiếm ưu thế, và cú hích PR sẽ trôi qua. Vì những điều đó chỉ làm phung phí nguồn lực quý giá vào việc diễn trò thay vì thực sự phát triển, nên chúng tôi sẽ lâm vào rắc rối thực sự.

Tới khi có thêm được 60 triệu avatar, IMVU vẫn tiếp tục mạnh hơn lên. Di sản từ nó không chỉ là sản phẩm tuyệt vời, đội ngũ xuất sắc, kết quả tài chính hứa hẹn, mà còn là một phương pháp tính toán tiến bộ hoàn toàn mới cho công ty khởi nghiệp.

BÀI HỌC TỪ IMVU

Tôi đã có nhiều cơ hội để giảng lại câu chuyện về IMVU như một trường hợp kinh doanh kể từ khi Trường Kinh doanh Sau Đại học Stanford đưa ra một nghiên cứu chính thức về những năm đầu của IMVU¹⁰. Nghiên cứu này giờ là một phần trong chương trình học kinh doanh tại một số trường kinh doanh, bao gồm cả Trường Kinh doanh Harvard, nơi tôi chính thức là doanh nhân. Tôi cũng từng kể những câu chuyện này tại vô số buổi trò chuyện chuyên đề, diễn thuyết và hội thảo.

10 Trường hợp này do Bethany Coates ghi lại, theo hướng dẫn của giáo sư Andy Rachleff. Bạn có thể có bản copy ở đây: <http://hbr.org/product/imvu/an/E254-PDF-ENG>

Mỗi lần tôi giảng câu chuyện IMVU, sinh viên lại có thôi thúc mạnh mẽ là tập trung vào chiến thuật nó minh họa: đưa ra một sản phẩm chất lượng thấp thời kỳ đầu, thu tiền khách hàng ngay từ đầu, dùng những tiêu chí lợi nhuận thấp như một cách để đạt uy tín. Đây là những thủ thuật hữu ích, nhưng không phải tinh thần của câu chuyện. Có quá nhiều ngoại lệ. Ví dụ như không phải kiểu khách hàng nào cũng chấp nhận sản phẩm chất lượng thấp. Nếu sinh viên đa nghi hơn, họ sẽ tranh luận rằng các thủ thuật này không dùng được cho ngành hay tình huống của họ, nó chỉ hiệu quả vì IMVU là một công ty phần mềm, một doanh nghiệp cung cấp sản phẩm tiêu dùng trên Internet, hay một ứng dụng không thiết yếu phải thành công.

Không một thủ thuật tức thời nào đặc biệt hữu dụng. Khởi nghiệp Tinh gọn không phải một tập hợp các chiến thuật nhỏ. Nó là một phương pháp có nguyên tắc để phát triển sản phẩm mới. Cách duy nhất để giải thích rõ ý nghĩa những gợi ý này là hiểu được các nguyên tắc ẩn chứa khiến chúng hiệu quả. Chúng ta sẽ thấy trong những chương sau rằng mô hình Khởi nghiệp Tinh gọn đã được áp dụng cho rất nhiều ngành và lĩnh vực kinh doanh: sản xuất, công nghệ làm sạch, nhà hàng, thậm chí ngành giặt ủi. Chiến thuật từ câu chuyện IMVU có thể hoặc sẽ không có ý nghĩa cho trường hợp kinh doanh của riêng bạn.

Thay vào đó, cách đúng đắn là học cách quan sát mọi công ty khởi nghiệp trong mọi ngành như một thử nghiệm vĩ mô. Câu hỏi không phải là “Có làm ra được sản phẩm này không?”. Trong nền kinh tế hiện đại, gần như mọi sản phẩm người ta hình dung ra đều có thể sản xuất được. Câu hỏi thích đáng hơn là “Liệu có nên làm ra sản phẩm này?” và “Liệu ta có thể xây dựng một doanh nghiệp vững bền dựa trên sản phẩm / dịch vụ này?”. Để trả lời những câu hỏi đó, chúng ta cần một phương pháp để đưa ra kế hoạch kinh doanh có hệ thống, chia nó thành những vấn đề nhỏ, rồi thử nghiệm từng vấn đề một cách hệ thống.

Nói cách khác, chúng ta cần có phương pháp khoa học. Trong mô hình Khởi nghiệp Tinh gọn, từng sản phẩm, từng tính năng, từng chiến

dịch quảng bá – những điều mọi công ty khởi nghiệp đều làm – đều được xem là một thử nghiệm nhằm học hỏi có kiểm chứng. Cách thức thử nghiệm này hiệu quả cho mọi ngành và khu vực kinh tế, như chúng ta sẽ cùng được thấy trong chương 4.

4.

THỬ NGHIỆM

Tôi từng gặp nhiều công ty khởi nghiệp phải vật lộn tìm cách trả lời những câu hỏi: Nên lắng nghe những ý kiến nào của khách hàng, nếu có? Nên đặt ưu tiên thế nào giữa nhiều tính năng có thể xây dựng? Tính năng nào là thiết yếu để sản phẩm thành công, tính năng nào là thứ cấp? Điều gì có thể thay đổi một cách an toàn, điều gì thay đổi mà có thể làm khách hàng nổi giận? Điều gì làm khách hàng vui ngày hôm nay nhưng ngày mai thì không? Tiếp theo nên làm việc gì?

Trên đây là một số vấn đề các đội nhóm phải đánh vật để giải đáp câu hỏi liệu mình có đang đi theo kế hoạch [cứ ra mắt sản phẩm đi, xem thử chuyện gì sẽ xảy ra?] Tôi gọi đó là cách kinh doanh “làm tới đi” (just do it), lấy từ câu slogan nổi tiếng của hãng Nike¹¹. Không may là nếu kế hoạch nhắm tới việc xem thử chuyện gì xảy ra, thì chắc chắn kế hoạch đó thành công – họ sẽ thấy chuyện gì xảy ra – nhưng không nhất thiết là đạt được việc học hỏi có kiểm chứng (validated learning). Đây là một trong những bài học quan trọng nhất trong phương pháp khoa học: [nếu bạn không thể thất bại, bạn không thể học được điều gì.]

¹¹ Vài doanh nhân đã lấy câu khẩu hiệu này làm triết lý khởi nghiệp, gọi tắt là JFDI. Có thể xem một ví dụ tại <http://www.cloudave.com/1171/what-makes-anentrepreneur-four-letters-jfdi/>

TỪ GIẢ KIM TỚI KHOA HỌC

Phương pháp Khởi nghiệp Tinh gọn tái nhận thức những nỗ lực của một công ty khởi nghiệp như là những thử nghiệm chiến thuật để thấy được điểm nào là xuất sắc, điểm nào là điên rồ. [Một thử nghiệm đích thực phải theo phương pháp khoa học. Nó bắt đầu với một giả thuyết rõ ràng, tiên liệu về điều gì sẽ xảy ra. Sau đó mới kiểm tra các tiên liệu đó bằng thử nghiệm.] Cũng như thí nghiệm khoa học được bắt đầu bằng lý thuyết, thí nghiệm khởi nghiệp được dẫn đường bằng tầm nhìn khởi nghiệp. [Mục tiêu của mọi cuộc thử nghiệm khởi nghiệp là khám phá cách làm thế nào xây dựng nên một công ty vững vàng trên nền tảng tầm nhìn đó.]

Nghĩ lớn, khởi đầu nhỏ

Zappos là cửa hàng bán giày online lớn nhất thế giới, doanh số ròng hàng năm vượt quá 1 tỉ đô-la. Nó được biết tới như một trong những công ty thương mại điện tử thành công nhất, thân thiện với khách hàng nhất trên thế giới, nhưng nó không hề khởi đầu theo hướng này.

Người sáng lập Nick Swinmurn đã rất phẫn nộ vì không có website trực tuyến trung tâm nào có một số lượng giày thật lớn. Ông hình dung ra một giải pháp bán lẻ mới, ưu việt hơn. [Swinmurn lẽ ra phải chờ rất lâu, thử nghiệm toàn bộ ý tưởng của mình với nào là nhà xưởng, đối tác cung cấp, và lời hứa hẹn về doanh thu “khủng”. Rất nhiều nhà tiên phong về thương mại điện tử làm chính xác như vậy, bao gồm cả những công ty thất bại “vĩ đại” như Webvan và Pets.com.

Thay vào đó, ông [bắt đầu bằng cách chạy một thử nghiệm] Giả thuyết của ông là khách hàng đã sẵn sàng, tình nguyện mua giày trực tuyến. Để kiểm tra, ông bắt đầu bằng cách hỏi các tiệm giày địa phương liệu mình có thể chụp hình kho hàng của họ không. Đổi lại sự cho phép chụp hình, ông sẽ đưa các bức ảnh lên mạng và quay lại mua giày của họ đúng giá niêm yết nếu khách hàng chịu mua online.

Zappos ban đầu chỉ là một sản phẩm đơn giản, nhỏ xíu. Nó được thiết kế để trả lời một câu hỏi tối thượng: liệu đã có đầy đủ nhu cầu về một trải nghiệm mua giày trực tuyến chất lượng cao? Tuy nhiên, thử nghiệm được thiết kế tốt như kiểu vừa nêu của Zappos đã làm nhiều hơn là việc chỉ thử nghiệm một góc độ độc lập trong bản dự án kinh doanh. Trong lúc kiểm nghiệm phỏng đoán đầu tiên đó, họ đồng thời kiểm nghiệm nhiều phỏng đoán khác nữa. Để bán giày, Zappos phải tương tác với khách hàng: nhận thanh toán, xử lý nguồn tiền vào, và đổi mặt với việc hỗ trợ khách hàng. Từ nghiên cứu thị trường, họ quyết định đây sẽ là sự khác biệt. Nếu Zappos dựa vào nghiên cứu thị trường sẵn có hay làm khảo sát, họ sẽ hỏi khách hàng muốn gì. Thay vào đó, bằng cách xây dựng một sản phẩm, công ty học được rất nhiều điều:

1. Họ có hiều dữ liệu chính xác về nhu cầu khách hàng, vì quan sát trực tiếp hành vi của khách hàng thực, chứ không phải là đi hỏi những câu giả thiết.
2. Họ đặt chính bản thân mình vào vị trí phải tương tác với khách hàng thật, học hỏi về nhu cầu của người mua. Ví dụ, một dự án kinh doanh có thể đưa ra giá giảm, nhưng ý niệm tiếp thu từ phía khách hàng về sản phẩm sẽ bị ảnh hưởng thế nào bởi chiến thuật giảm giá?
3. Họ cho phép chính bản thân mình bị ngạc nhiên bởi khách hàng hành xử theo những cách không dự tính tới, hỏi đến những thông tin mà Zappos nhiều khả năng không thể ngờ đến. Ví dụ, nếu khách hàng trả lại giày thì sao?

Thử nghiệm ban đầu của Zappos đem đến kết quả rõ ràng và đáng đếm được: liệu có một lượng khách hàng đủ nhiều tìm mua giày hay không? Nó cũng đặt công ty vào vị thế phải quan sát, tương tác, học hỏi từ những khách hàng và cộng sự thực. Sự học hỏi về chất này là yếu tố cần thiết cho kiểm nghiệm về lượng. Dù nỗ lực ban đầu rõ ràng chỉ trên

phạm vi nhỏ nhưng nó không ngăn cản được việc người ta nhận thấy tầm nhìn khổng lồ của Zappos. Thực vậy, đến năm 2009, Zappos đã được mua lại bởi gã khổng lồ về thương mại điện tử Amazon.com với con số công khai là 1,2 tỉ đô-la¹².

Để thay đổi về lâu dài, hãy thử nghiệm ngay bây giờ

Caroline Barlerin là giám đốc bộ phận cải cách xã hội toàn cầu tại Hewlett-Packard (HP), một doanh nghiệp đa quốc gia với hơn ba trăm nghìn nhân viên và doanh số bán hàng mỗi năm hơn 100 tỉ đô-la. Caroline, người dẫn đầu mảng công việc cộng đồng toàn cầu, là doanh nhân xã hội làm việc để giúp nhân viên HP tận dụng chính sách công ty về hoạt động tình nguyện.

Hướng dẫn của doanh nghiệp khuyến khích mọi nhân viên dành 4 giờ mỗi tháng trong quỹ thời gian làm việc để hoạt động tình nguyện cho cộng đồng. Công việc đó có thể dưới bất kỳ dạng nào: sơn hàng rào, xây nhà, thậm chí dùng kỹ năng chuyên nghiệp hoặc có được từ công việc cho hoạt động bên ngoài công ty – Caroline ưu tiên khuyến khích cách làm này. Các nhân viên của HP rất tài giỏi và có giá trị, nên họ có tiềm năng tạo ra ảnh hưởng tích cực khôn cùng. Một nhà thiết kế có thể giúp tổ chức phi lợi nhuận nào đó tạo website mới. Một nhóm kỹ sư có thể mắc mạng lưới Internet cho trường học.

Dự án của Caroline chỉ mới bắt đầu, hầu hết nhân viên vẫn không biết về sự tồn tại của chính sách này, chỉ một số rất nhỏ tận dụng nó. Hầu hết hoạt động tình nguyện cho tới giờ nằm ở phạm vi ảnh hưởng nhỏ, liên quan đến lao động chân tay, thậm chí cả khi đó là các chuyên gia được huấn luyện ở cấp độ cao. Tầm nhìn của Barlerin là nhằm chuyển hóa hàng trăm nghìn nhân viên của công ty thành một lực lượng lao động công ích vì xã hội.

¹² <http://techcrunch.com/2009/11/02/amazon-closes-zappos-dealends-up-paying-1-2-billion/ends-up-paying-1-2-billion/>

Đây là kiểu phong trào doanh nghiệp được cam kết mỗi ngày tại các công ty trên khắp thế giới. Nó trông không hề giống việc khởi nghiệp – xét trên định nghĩa thường thấy hay điều chúng ta xem trong phim. Về bề mặt, nó có vẻ phù hợp với quản trị và hoạch định truyền thống. Tuy nhiên, tôi hy vọng tranh luận trong Chương 2 sẽ khiến bạn bắt đầu nghi ngờ điều này. Sau đây là cách chúng ta có thể phân tích dự án này trong khuôn khổ Khởi nghiệp Tinh gọn.

Dự án của Caroline đối mặt với bất ổn cực cao: chưa bao giờ có một chiến dịch tình nguyện quy mô lớn thế này tại HP. Bà đã phải tự tin đến cỡ nào để hiểu được những lý do thực sự tại sao mọi người không làm tình nguyện? Quan trọng nhất là bà thực sự hiểu rõ đến đâu cách thay đổi hành vi cho hàng trăm nghìn con người tại hơn 170 quốc gia? Mục tiêu của Barlerin là thúc đẩy các đồng nghiệp biến thế giới này thành một nơi tốt đẹp hơn. Nhìn theo cách này, thì dự án của bà đầy những phỏng đoán chưa được kiểm nghiệm – rất nhiều thứ còn là ảo tưởng.

Theo cách làm của quản trị truyền thống, Barlerin đang dành thời gian lên kế hoạch, đệ trình tới nhiều bộ phận và các giám đốc khác, chuẩn bị một bản đồ lộ trình bước đầu cho mười tám tháng đầu tiên của dự án. Bà cũng có một mô hình theo dõi mạnh mẽ với tiêu chuẩn thước đo ảnh hưởng mà dự án mang lại cho công ty trong 4 năm tới. Như nhiều doanh nhân khác, bà có một dự án kinh doanh ghi chép rõ ràng các dự định. Nhưng bất chấp tất cả, cho tới giờ bà vẫn chỉ tạo ra các chiến thắng đơn lẻ, không lặp lại, và chưa hề đến gần thêm hơn với việc biết được liệu tầm nhìn của mình có thể phát triển mở rộng được không.

Ví dụ, một phỏng đoán là giá trị vững bền của công ty bao gồm cả cam kết phát triển cộng đồng, nhưng vấn đề kinh tế gần đây dẫn tới các công ty tập trung cho chiến lược lợi nhuận ngắn hạn. Có lẽ những nhân viên lâu năm sẽ cảm thấy mong muốn tái khẳng định giá trị của mình, cống hiến cho cộng đồng bằng hoạt động tình nguyện. Phỏng đoán thứ hai là mọi người sẽ cảm thấy thỏa mãn, cân bằng hơn khi dùng kỹ năng công việc cho lợi ích tình nguyện - tạo ra ảnh hưởng tốt hơn cho danh

nghĩa tổ chức của mình trước đối tượng mà mình giúp đỡ. Đầu đó trong các kế hoạch của Caroline còn có nhiều phỏng đoán thực tế khác về sự sẵn lòng dành thời gian làm tình nguyện của nhân viên, và cách thức tốt nhất để đưa thông điệp của bà tiếp cận họ.

Mô hình Khởi nghiệp Tinh gọn đem lại cách thức kiểm nghiệm các giả thuyết thật nghiêm ngặt, tức thời và thấu suốt. Kế hoạch chiến lược phải mất nhiều tháng mới hoàn thành, riêng các thử nghiệm có thể bắt đầu ngay tức khắc. Bằng cách bắt đầu từng bước nhỏ, Caroline có thể tránh được lượng lãng phí khổng lồ trong quá trình thực hiện mà vẫn không tổn hại đến toàn bộ ý tưởng. Dưới đây là hoàn cảnh có thể xảy ra nếu Caroline muốn thực hiện dự án như một thử nghiệm.

Chia nhỏ

Bước đầu tiên sẽ là chia ý tưởng vĩ đại thành từng phần nhỏ. Tôi sẽ gọi [hai phỏng đoán quan trọng nhất từ một doanh nhân khởi nghiệp là giả thiết giá trị và giả thiết tăng trưởng.]

Giả thiết giá trị (value hypothesis) kiểm nghiệm liệu một sản phẩm hay dịch vụ thực sự đem lại giá trị cho khách hàng một khi họ sử dụng hay không. Đây là kim chỉ nam tốt khiến nhân viên cảm thấy việc cống hiến thời gian của mình là quý giá? Chúng ta có thể khảo sát lấy ý kiến của họ, nhưng như vậy sẽ không chính xác lắm, vì hầu hết mọi người khó lòng ước định được cảm xúc của mình một cách khách quan.

Thử nghiệm đem đến phương tiện đánh giá chính xác hơn. Trong thực tế, chúng ta có thể thấy điều gì đại diện cho những giá trị mà người tham gia thu được từ những hoạt động tình nguyện (trong ví dụ về công ty HP vừa nêu ở đoạn trên – ND)? Chúng ta có thể tạo cơ hội cho một số nhân viên làm tình nguyện, rồi nhìn vào tỷ suất duy trì hoạt động tình nguyện của các nhân viên này. Bao nhiêu trong số họ đăng ký tình nguyện lần tiếp theo? Khi nào thì nhân viên tình nguyện đầu tư thời gian và công sức cho chương trình này? Rất nhiều khả năng nguyên do đó sẽ là nhân tố mà họ trân trọng.

Với giả thiết tăng trưởng (growth hypothesis) – kiểm tra cách khách hàng mới khám phá về sản phẩm / dịch vụ, chúng ta cũng có thể làm phân tích tương tự. Một khi chương trình hoạt động, nó sẽ lan ra như thế nào trong giới nhân viên, từ những người áp dụng sớm tới khi lan ra phạm vi rộng trong cả doanh nghiệp? Một cách mở rộng khả thi của chương trình là thông qua truyền miệng. Nếu điều đó đúng, thì điều quan trọng nhất là đo lường hành vi: liệu những người tham dự đầu tiên có chủ động truyền lời sang nhân viên khác hay không?

Trong trường hợp này, một thử nghiệm đơn giản sẽ chỉ cần đến số lượng rất nhỏ: khoảng một tá nhân viên lâu năm đang làm việc và đem đến cơ hội tình nguyện độc đáo cho họ. Vì giả thiết của Caroline là nhân viên sẽ được thúc đẩy bởi chính mong muốn được sống xứng đáng với cam kết với cộng đồng lâu đời của HP, thử nghiệm nên nhắm đến các nhân viên cảm thấy lộ trình hàng ngày của mình bị tách biệt khỏi giá trị mà công ty muốn thể hiện. [Cốt lõi không phải là tìm kiếm khách hàng trung bình, mà tìm kiếm những người nhanh chóng nắm được vấn đề: những khách hàng có nhu cầu sâu sắc nhất đối với sản phẩm. Những khách hàng đó sẽ dễ tha thứ hơn cho những lỗi lầm và đặc biệt hăng hái đưa ra phản hồi.]

Tiếp theo, sử dụng một thủ thuật mà tôi gọi là sản phẩm khả dụng tối thiểu (sẽ được mô tả chi tiết trong Chương 6), Caroline nên bảo đảm số ít người tham dự đầu tiên có được trải nghiệm tốt nhất có thể, hoàn toàn đúng với ý tưởng. Không như trong một nhóm trọng tâm, mục tiêu sẽ là xem xét điều khách hàng thực sự làm. Ví dụ, bao nhiêu trong số những người tình nguyện đầu tiên thực sự hoàn thành công việc tình nguyện của mình? Bao nhiêu hoàn thành được lần thứ hai? Bao nhiêu sẵn lòng thuê đồng nghiệp thay mình tham gia hoạt động tình nguyện?

(Những thử nghiệm bổ trợ có thể mở rộng cho các phản hồi và học hỏi thời kỳ đầu.) Ví dụ, nếu mô hình tăng trưởng đòi hỏi một tỷ lệ nhất định người tham dự chia sẻ trải nghiệm của mình với đồng nghiệp và khuyến khích họ tham gia, thì mức độ thu hút có thể được kiểm nghiệm thậm chí chỉ với một số người rất ít. Nếu mười người hoàn tất thử

nghiệm đầu tiên, thì chúng ta mong đợi bao nhiêu người tình nguyện thêm lần nữa? Nếu họ được yêu cầu thuê đồng nghiệp, chúng ta mong đợi bao nhiêu người đồng ý? Hãy nhớ đây là những người thích nghi nhanh, có được nhiều lợi ích nhất từ chương trình.

Nhìn từ góc độ khác, nếu cả mười người đều từ chối tham gia tình nguyện lần tiếp theo? Đó sẽ là kết quả cực kỳ tiêu cực. Nếu số liệu từ các thử nghiệm ban đầu không hứa hẹn, thì rõ ràng là có vấn đề với chiến lược. Nhưng không có nghĩa là ta nên bỏ cuộc, mà trái lại, điều này có nghĩa đã đến lúc cần có những phản hồi tức thời về chất lượng và cách cải thiện chương trình. Đây là ưu thế mà kiểu kiểm nghiệm này vượt hơn so với nghiên cứu thị trường truyền thống. Chúng ta không phải triệu tập làm một cuộc khảo sát hay tìm những người mới để phỏng vấn. Chúng ta đã có sẵn nhiều người để trò chuyện cũng như kiến thức về hành vi thực của họ - vì họ chính là những người tham gia.

Toàn bộ thử nghiệm này có thể được thực hiện chỉ trong vài tuần, chưa tới một phần mười thời gian thực hiện quy trình lên kế hoạch chiến lược truyền thống. Đồng thời, nó diễn ra song song với việc lên kế hoạch chiến lược – kế hoạch vẫn chỉ đang hình thành. Ngay cả khi các thử nghiệm cho ra kết quả tiêu cực, những thất bại đó vẫn cung cấp được nhiều thông tin và có thể ảnh hưởng đến chiến lược. Ví dụ, điều gì xảy ra nếu không có tình nguyện viên nào cảm thấy sự mâu thuẫn giữa các giá trị bên trong công ty – một phỏng đoán vô cùng quan trọng trong kế hoạch? Nếu chuyện đó xảy ra, xin chúc mừng: đã đến lúc cần điều chỉnh (chi tiết được đề cập ở Chương 8¹³).

MỖI THỬ NGHIỆM LÀ MỘT SẢN PHẨM

Trong mô hình Khởi nghiệp Tinh gọn, một thử nghiệm còn ý nghĩa hơn cả một điều tra, nó là một sản phẩm. Nếu thử nghiệm này – hay bất cứ thử nghiệm nào khác – thành công, nó cho phép vị giám đốc bắt tay vào

13 Tôi muốn cảm ơn Caroline Barlerin và HP vì đã cho phép tôi thêm phân tích thử nghiệm vào dự án mới này.

chiến dịch: lên danh sách những người nhanh chóng tham gia, thêm số nhân viên cho mỗi thử nghiệm hay lặp lại thử nghiệm sâu hơn, và dần dà bắt đầu xây dựng một sản phẩm. Đến khi sản phẩm sẵn sàng để đưa ra phạm vi rộng, nó sẽ có sẵn khách hàng từ trước rồi. Nó đã giải quyết những vấn đề thực thụ, đưa ra đặc điểm chi tiết về thử cần phát triển. Không như quy trình lên kế hoạch chiến lược hay nghiên cứu thị trường truyền thống, các đặc điểm này sẽ cắm rễ sâu trong phản hồi về hiệu quả hôm nay hơn thay vì trông đợi vào điều sẽ hiệu quả vào ngày mai.

Để thấy điều này vận hành như thế nào hãy xét một ví dụ từ công ty Kodak. Lịch sử của Kodak gắn chặt với máy chụp ảnh và phim, nhưng ngày nay nó còn vận hành một công ty trực tuyến đáng giá là Kodak Gallery. Mark Cook là giám đốc sản phẩm của Kodak Gallery, ông cố gắng thay đổi đổi văn hóa về phát triển ở Kodak Gallery sao cho hướng mục tiêu vào các thử nghiệm.

Mark giải thích “Theo truyền thống, giám đốc sản phẩm sẽ nói ‘Tôi chỉ muốn thử này thôi’. Đáp lại, kỹ sư sẽ nói ‘Tôi sẽ làm ra nó’. Thay vì cách đó, tôi cố gắng thúc đẩy đội của mình trả lời 4 câu hỏi sau trước tiên:

1. Khách hàng có nhận ra mình đang gặp vấn đề mà bạn cố gắng giải quyết hay không?
2. Nếu có giải pháp, họ có trả tiền mua không?
3. Liệu họ sẽ mua từ chúng ta?
4. Chúng ta có tạo ra được giải pháp cho vấn đề đó hay không?”

Khuynh hướng thông thường trong phát triển sản phẩm là bỏ qua luôn bốn câu hỏi này và bắt tay đưa ra giải pháp trước khi xác nhận việc khách hàng có khó khăn cần giải quyết. Ví dụ, Kodak Gallery đưa ra những tấm thẻ đám cưới với chữ mạ vàng và in hình trên website. Những thiết kế đó quen thuộc với khách hàng sắp làm đám cưới, thế là

nhóm tái thiết kế những tấm thẻ để dùng tại những dịp đặc biệt khác, ví dụ như ngày lễ. Nghiên cứu thị trường và quy trình thiết kế cho thấy rằng khách hàng sẽ thích những tấm thẻ mới. Điều này sẽ biện hộ cho nỗ lực rất lớn dùng vào việc tạo ra sản phẩm.

Nhiều ngày trước khi ra mắt sản phẩm, nhóm thực hiện nhận ra các thẻ quá khó hiểu từ miêu tả trên website. Chẳng ai thấy được vẻ đẹp của chúng. Chúng cũng khó sản xuất nữa. Cook nhận ra họ đã làm ngược quy trình. Ông giải thích, “**Trước khi tìm ra được cách bán và sản xuất sản phẩm, thì không đáng tốn thời gian ngồi bày mưu tính kế**”.

Học hỏi từ kinh nghiệm đó, Cook dùng một cách thức khác để dẫn dắt nhóm của mình phát triển một bộ tính năng mới cho sản phẩm, cho phép chia sẻ hình ảnh chụp tại một sự kiện nào đó dễ dàng hơn. Họ tin rằng một “album sự kiện” (event album) trực tuyến sẽ đem đến lựa chọn để mọi người từng tham dự đám cưới, hội thảo, hay cuộc tụ họp nào đó chia sẻ hình ảnh với những người cùng tham dự khác. Không như những dịch vụ chia sẻ ảnh trực tuyến khác, album sự kiện của Kodak có tính năng kiểm soát rất mạnh, bảo đảm hình ảnh chỉ được chia sẻ giữa những ai có tham dự cùng một sự kiện.

Không như trong quá khứ, Cook đưa nhóm đi theo quy trình xác định rủi ro, phỏng đoán trước khi bắt tay làm bất kỳ thứ gì, sau đó kiểm nghiệm các phỏng đoán qua thử nghiệm.

Có hai giả thiết chính bên dưới ý tưởng album sự kiện được đề ra:

1. Nhóm cho rằng khách hàng có nhu cầu tạo album ảnh.
2. Giả thiết cho rằng người tham dự sự kiện sẽ tải hình lên các album sự kiện được tạo bởi bạn bè và đồng nghiệp.

Đội ngũ Kodak Gallery làm ra một mẫu album sự kiện dùng thử đơn giản. Nó thiếu nhiều tính năng - thực chất là rất nhiều, đến mức họ khá phân vân có nên đưa ra cho khách hàng hay không. Tuy nhiên, ngay cả trong giai đoạn sớm sủa như vậy, cho phép khách hàng dùng thử bản mẫu giúp nhóm làm việc bác bỏ giả thiết của mình. Đầu tiên, tạo một

album không hề dễ dàng như họ tiên liệu, chẳng một khách hàng nào có thể tạo được! Hơn nữa, khách hàng phàn nàn rằng phiên bản ban đầu của sản phẩm thiếu các tính năng thiết yếu.

Những kết quả tiêu cực đó khiến nhóm mất tinh thần. Vấn đề tính khả dụng khiến họ muốn phát điên, nhất là những tính năng thiếu bị khách hàng than phiền lại nằm trong lộ trình phát triển sản phẩm ban đầu. Cook giải thích rằng dù sản phẩm thiếu các tính năng, dự án đó không hề thất bại. [Sản phẩm mào đầu này – tuy đầy lỗi – đã xác nhận rằng người dùng thực sự mong muốn tạo những album sự kiện.] Đó là một thông tin cực kỳ có giá trị. Khách hàng phàn nàn về các tính năng còn thiếu, nghĩa là nhóm đang đi đúng hướng. Giờ thì nhóm đã sớm có những bằng chứng chỉ ra rằng các tính năng đó hóa ra lại quan trọng. Thế còn các tính năng có trong lộ trình thực hiện nhưng khách hàng lại chẳng hề phàn nàn? Có thể những tính năng đó chẳng hề quan trọng như họ nghĩ ban đầu.

Qua vụ ra mắt bản thử nghiệm, nhóm tiếp tục học hỏi và thử nghiệm lặp lại. Trong khi những người sử dụng sớm (early adopter) rất nhiệt tình, và số liệu cho ra rất hứa hẹn, nhóm phát hiện một điều quan trọng. Qua việc sử dụng công cụ khảo sát trực tuyến KISSinsights, nhóm hiểu ra rằng nhiều khách hàng muốn có khả năng sắp xếp thứ tự các bức ảnh trước khi mời người khác cùng đóng góp. Hiểu rằng nhóm chưa sẵn sàng cho ra sản phẩm mới, Cook ghim chân tổng giám đốc của bộ phận mình bằng cách giải thích rằng lập đi lập lại thử nghiệm trước khi bắt đầu chiến dịch marketing sẽ đem lại kết quả tốt hơn gấp nhiều lần. Trong một thế giới mà ngày ra mắt chiến dịch quảng cáo / marketing thường được xác định từ nhiều tháng trước, thì hành động chờ đến khi nhóm giải quyết xong hẳn vấn đề sẽ là một cú phá vỡ tiền lệ cực kỳ ngoạn mục.

Quy trình này đại diện cho một thay đổi cực lớn tại Kodak Gallery. Nhân viên vốn đã quen với việc bị đo lường hiệu quả làm việc bằng các mốc hoàn thành công việc. Nhưng Cook nói "Thành công không phải là

đưa ra một tính năng sản phẩm. Thành công là học được cách giải quyết vấn đề của khách hàng¹⁴”]

DỊCH VỤ GIẶT ỦI TẠI LÀNG

Tại Ấn Độ, do giá máy giặt cao, nên chưa tới 7% người dân sở hữu vật dụng này tại nhà. Hầu hết mọi người giặt bằng tay hoặc trả tiền cho Dhobi làm thay họ. Các Dhobi mang quần áo tới con sông gần nhất, giặt trong nước sông, đập quần áo vào đá để làm sạch, rồi treo lên cho khô. Việc này mất từ 2 tới 7 ngày. Kết quả? Quần áo được trả lại sau khoảng 10 ngày, mà cũng không được sạch cho lắm.

Akshay Mehra làm việc tại Procter & Gamble Singapore được 8 năm, khi đó anh bắt đầu cảm thấy một cơ hội. Là giám đốc thương hiệu của Tide và Pantene tại Ấn Độ cùng các nước ASEAN, ông nghĩ mình có thể đem dịch vụ giặt ủi tới cho những người chưa có điều kiện sử dụng. Akshay quay về Ấn Độ, gia nhập Dịch vụ Giặt ủi của làng (VLS – Village Laundry Service) - lập ra bởi Innosight Ventures. VLS bắt đầu một loạt thử nghiệm để kiểm tra các dự đoán kinh doanh.

Trong thử nghiệm đầu tiên, VLS chất một chiếc máy giặt công nghiệp lên sau xe bán tải đậu tại một góc phố Bangalore. Thử nghiệm tốn chưa tới 8.000 đô-la, có mục đích duy nhất là chứng minh rằng mọi người sẽ đưa quần áo ra, trả tiền để giặt chúng. Các doanh nhân của chúng ta không hề giặt chúng trên xe tải – nó chỉ dùng để quảng cáo, tạo hình ảnh – mà đem về chỗ khác để giặt rồi trả lại khách hàng vào cuối ngày.

Nhóm VLS tiếp tục thử nghiệm trong một tuần, đậu chiếc xe tải tại những góc phố khác nhau, đào sâu hơn để khám phá tất cả những gì có thể về những khách hàng tiềm năng. Họ muốn biết cách khuyến khích mọi người đến với chiếc xe. Liệu tốc độ giặt có quan trọng? Liệu người ta có quan tâm đến độ sạch? Người ta đòi hỏi những gì khi để lại quần

14 Thông tin về Kodak Gallery do Sara Leslie thực hiện các phỏng vấn.

áo? Họ phát hiện ra rằng khách hàng rất vui khi đưa quần áo cho họ giặt. Tuy nhiên, có những người nghi ngờ về chiếc máy giặt phía sau xe tải, lo lắng rằng VLS sẽ lấy mất quần áo của họ và bỏ chạy. Để hạn chế nỗi lo đó, VLS tạo một xe thùng thay thế, trông giống một ki-ốt hơn.

VLS cũng thử nghiệm việc đậu chiếc xe ngay trước một siêu thị nhỏ trong vùng. Lắp đi lắp lại thêm nhiều lần giúp VLS hiểu ra dịch vụ nào được mọi người ưa thích nhất, và họ sẵn lòng trả mức giá nào. Họ khám phá ra rằng khách hàng thường muốn quần áo của mình được là ủi phẳng phiu và sẵn lòng trả gấp đôi để được giặt sạch áo quần trong vòng 4 giờ thay vì 24 giờ.

Kết quả từ các thử nghiệm đó dẫn tới việc VLS tạo ra một sản phẩm sau cùng - một ki-ốt di động dài 1x1,2m, bao gồm nguồn điện, máy giặt công nghiệp, máy sấy, và một đường dây điện đặc biệt dài. Ki-ốt sử dụng bột giặt từ phương Tây và được VLS cung cấp nước sạch mỗi ngày.

Kể từ đó, Dịch vụ Giặt ủi tại làng đã phát triển mạnh mẽ, với 14 điểm hoạt động tại Bangalore, Mysore, và Mumbai. CEO Akshay Mehra chia sẻ với tôi rằng: “Chúng tôi đã giặt 116.000 kg quần áo trong năm 2010 (so với 30.600 kg trong năm 2009). Và gần 60% là từ khách hàng quen thuộc. Chúng tôi đã phục vụ hơn 10.000 khách hàng chỉ trong năm qua, tính tổng cộng trên tất cả các quầy giặt nhỏ¹⁵”.

KHỞI NGHIỆP TINH GỌN TẠI CHÍNH PHỦ?

Ngày 21 tháng 7 năm 2010, Tổng thống Obama ký ban hành Đạo luật Cải cách Phố Wall và Bảo vệ Người tiêu dùng Dodd-Frank. Một trong những điều khoản trừ danh của nó đã tạo ra một bộ phận mới trong liên bang, Cục Bảo vệ Người tiêu dùng Liên bang (CFPB – Consumer Federal Protection Bureau). Công việc của cơ quan này là bảo vệ công

15 Câu chuyện về VLS do Elnor Rozenrot, từng làm việc tại Innosight Ventures, kể lại. Akshay Mehra cung cấp các chi tiết bổ sung. Để biết thêm về VLS, xem Harvard Business Review: <http://hbr.org/2011/01/new-business-models-in-emerging-markets/ar/1> hoặc tin tức báo chí tại <http://economictimes.indiatimes.com/news/news-by-company/corporate-trends/village-laundry-services-takes-on-the-dhobi/articleshow/5325032.cms>

dân Mỹ khởi việc cho vay nặng lãi ở các công ty dịch vụ tài chính như công ty thẻ tín dụng, cho vay đối với sinh viên, hay các văn phòng cho vay ngắn hạn. Dự án nhắm tới việc thiết lập một tổng đài điện thoại - trực máy là các nhân viên xử lý tình huống tiếp chuyện trực tiếp với người gọi.

Được thiết lập với các công cụ như thế, một cơ quan chính phủ mới sẽ phải thuê một lượng lớn nhân viên, dùng tới ngân sách khổng lồ để phát triển một dự án đắt đỏ, tốn thời gian. Tuy nhiên, CFPB dự định làm mọi thứ theo cách khác. Bất chấp nguồn quỹ 500 triệu đô-la và “xuất thân” danh giá, CFPB vẫn là một công ty khởi nghiệp.

Tổng thống Obama giao cho giám đốc công nghệ của mình, Aneesh Chopra, nhiệm vụ thu thập ý tưởng về cách thiết lập một công ty khởi nghiệp mới – đây chính là lúc bắt đầu liên quan đến tôi. Một trong những lần Chopra viếng thăm Thung lũng Silicon, ông đã thuê một số doanh nhân cho gợi ý về cách khai thác trạng thái khởi nghiệp tại cơ quan mới. Đặc biệt, ông tập trung vào công nghệ đòn bẩy và cải tiến để giúp công ty hoạt động hiệu quả, tiết kiệm chi phí, cũng như trơn tru hơn.

Gợi ý của tôi được lấy thẳng từ các nguyên tắc trong chương này: xem CFPB như một thử nghiệm, xác định các yếu tố của dự án thuộc về phỏng đoán hơn là sự thật, sau đó tìm cách kiểm tra. Bằng cách sử dụng các quan điểm đó, chúng ta có thể xây dựng một sản phẩm hữu dụng tối thiểu và đưa cơ quan này vào hoạt động – trên phạm vi nhỏ – trước cả khi dự án chính thức đi vào hoạt động.

Phỏng đoán số một trong dự án hiện tại là một khi người Mỹ đã biết họ có thể gọi CFPB để được giúp đỡ khi bị lạm dụng, giả mạo về tài chính, thì sẽ có rất, rất nhiều người đổ xô đi khiếu nại. Điều này nghe có vẻ hợp lý, căn cứ trên nghiên cứu thị trường về khối lượng tội phạm tài chính ảnh hưởng đến người Mỹ mỗi năm. Tuy nhiên, bất chấp nghiên cứu đó, nó vẫn chỉ là phỏng đoán. Nếu lượng cuộc gọi thực tế khác biệt nhiều so với dự tính, họ sẽ phải thay đổi nhiều. Nếu những người Mỹ bị lạm dụng tài chính không xem bản thân họ là nạn

nhân – và do đó không tìm kiếm sự giúp đỡ – thì sao? Nếu họ có quan điểm rất khác về việc vấn đề gì là quan trọng? Nếu họ gọi đến CFPB nhờ giúp đỡ những vấn đề ngoài phạm vi hiệu lực của điều khoản thì sao?

Một khi cơ quan đi vào hoạt động với nguồn quỹ 500 triệu đô-la và lượng nhân viên khổng lồ, thì việc điều chỉnh dự án sẽ tốn nhiều tiền, mất nhiều thời gian. Nhưng tại sao phải chờ để có phản hồi? Bằng cách bắt đầu thử nghiệm tức khắc, họ có thể bắt đầu tạo một số điện thoại nóng đơn giản, sử dụng một trong số những nền tảng hạ tầng mới với chi phí thấp và có thể lắp đặt nhanh như Twilio. Chỉ sau vài giờ, họ có thể đưa vào những tùy chọn giọng nói (voice prompts, tương tự như giải đáp tự động qua các tổng đài điện thoại – ND) đơn giản, cung cấp cho người gọi đến một danh mục các vấn đề tài chính để lựa chọn. Trong phiên bản đầu tiên, tùy chọn có thể được lấy thẳng từ nghiên cứu có sẵn. Thay vì dùng một nhân viên trực tại mỗi máy, các tùy chọn đưa ra luôn cho người gọi thông tin hữu ích về cách giải quyết vấn đề.

Thay vì quảng cáo số đường dây nóng này với cả nước [cơ quan có thể vận hành thử nghiệm một cách hạn chế: bắt đầu bằng một khu vực địa lý nhỏ, có thể chỉ bao gồm một vài khu nhà, và thay vì trả phí quảng cáo đắt đỏ trên TV hay radio để thông báo với mọi người về dịch vụ, thì ta sử dụng quảng cáo tập trung cao độ vào đối tượng]. Tờ rơi trên bảng thông báo, quảng cáo trên tạp chí đưa tới những khu nhà đó, hay quảng cáo trực tuyến đặc biệt tập trung vào khu vực này sẽ là khởi đầu tốt. Vì khu vực mục tiêu rất nhỏ, họ sẽ đủ chi phí để khiến mọi người trong khu vực ý thức cao về dịch vụ. Tổng chi phí vẫn sẽ rất nhỏ.

Với vai trò là một giải pháp hợp lý cho vấn đề lạm dụng tài chính, sản phẩm khả dụng tối thiểu này chưa phải là tương xứng với tiềm năng của một cơ quan mang trong túi 500 triệu đô-la. Nhưng nó cũng không quá đắt. Sản phẩm này có thể được tạo ra chỉ trong vài ngày hoặc vài tuần, và toàn bộ cuộc thử nghiệm sẽ chỉ tốn khoảng vài nghìn đô-la.

Điều học được từ thử nghiệm này là vô giá. Trên cơ sở những người gọi điện đến đầu tiên đó, cơ quan này có thể lập tức bắt đầu cảm nhận được người dân Mỹ nghĩ mình đang gặp kiểu vấn đề gì, chứ không phải chỉ các vấn đề mà họ “nên” có. Cơ quan có thể bắt đầu kiểm tra các thông điệp quảng cáo: Điều gì thúc đẩy người dân gọi điện tới? Có thể bắt đầu loại suy các xu hướng trên thực tế: Bao nhiêu phần trăm người dân trong khu vực chịu gọi điện? Loại suy sẽ không hoàn hảo, nhưng nó lập nên một chuẩn hành vi chính xác hơn rất nhiều so với nghiên cứu thị trường.

Quan trọng nhất là sản phẩm này sẽ đóng vai trò hạt giống phát triển thành một dịch vụ tinh vi hơn rất nhiều. Với khởi đầu này, cơ quan có thể cam kết một quy trình phát triển liên tục, từ từ thêm vào những giải pháp tốt hơn một cách chắc chắn. Dần dà, họ có thể chuyển sang đường dây nóng có người trực, có thể ban đầu chỉ tập trung cho một dạng vấn đề, để người trực điện thoại có cơ hội tư vấn thành công cao nhất. Sau một thời gian, kế hoạch chính thức sẽ sẵn sàng thực thi, dịch vụ ban đầu có thể trở thành một hình mẫu thực.

CFPB chỉ mới bắt đầu, nhưng đã cho thấy những dấu hiệu đi theo phương pháp thử nghiệm (experimental approach). Ví dụ, thay vì thực hiện giới hạn theo địa lý, họ phân khúc các sản phẩm đầu tiên của mình theo tình huống từ phía người dùng. Họ đưa ra một thứ tự sắp xếp bước đầu đối với các sản phẩm tài chính để cung cấp dịch vụ cho người dùng, đứng hàng đầu là thẻ tín dụng. Khi thử nghiệm đầu tiên ra mắt, họ sẽ có cơ hội theo dõi sát sao tất cả những lời phàn nàn và phản hồi từ người dùng. Dữ liệu này sẽ ảnh hưởng đến độ sâu, độ rộng, và sự nối tiếp các sản phẩm mới trong tương lai.

David Forrest, giám đốc công nghệ của CFPB, nói với tôi rằng: “Mục tiêu của chúng tôi là đem đến cho công dân Mỹ một cách thức dễ dàng để nói với chúng tôi về các vấn đề họ gặp phải trên thị trường tài chính tiêu dùng. Chúng tôi có cơ hội để theo dõi sát sao điều mà công chúng nói với mình, cũng như phản ứng với thông tin mới. [Thị trường

luôn luôn thay đổi, công việc của chúng tôi là thay đổi cùng với thị trường¹⁶” }

* * *

Những doanh nhân khởi nghiệp và nhà quản lý được nhắc tới trong quyển sách này rất thông minh, giỏi giang, và vô cùng coi trọng kết quả. Trong nhiều trường hợp, họ đứng giữa việc xây dựng một tổ chức theo cách thức thống nhất với những gì tối ưu của tư duy quản trị hiện tại. Tại khu vực công cũng như khu vực tư, bất kể ngành gì, họ đều đối mặt với các thách thức giống nhau. Như chúng ta đã thấy, thậm chí những giám đốc, nhân viên kỳ cựu tại các công ty hàng đầu thế giới cũng phải vật lộn để tìm cách vừa phát triển vừa cho ra đời những sản phẩm cải tiến mới thật nhất quán.

Thử thách của họ là vượt qua lối tư duy quản trị đang thịnh hành vốn đặt niềm tin vào những dự án / kế hoạch được nghiên cứu kỹ lưỡng. Hãy nhớ rằng việc lập kế hoạch (planning) là công cụ chi hoạt động hiệu quả ở hiện tại trong trạng thái ổn định kéo dài. Nhưng, liệu có ai trong chúng ta cảm thấy thế giới quanh mình đang ngày càng trở nên ổn định không? Thay đổi một lối tư duy như vậy là rất khó, nhưng cực kỳ cần thiết để khởi nghiệp thành công. Hy vọng của tôi là quyển sách này sẽ giúp các nhà quản lý và doanh nhân khởi nghiệp tạo ra được thay đổi đó.

16 Để biết thêm về những nỗ lực trước đây của CFPB, xem Wall Street Journal ngày 13/04/2011, bài “For Complaints, Don’t Call Consumer Bureau Yet”; <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703551304576260772357440148.html>. Rất nhiều công chức tận tụy hiện đang làm việc chăm chỉ để áp dụng phương pháp thực nghiệm này vào khu vực công dưới sự lãnh đạo của Tổng thống Obama. Tôi xin cảm ơn Aneesh Chopra, Chris Vein, Todd Park và David Forrest về việc giới thiệu đến tôi những nỗ lực gây chấn động này.

Phần II

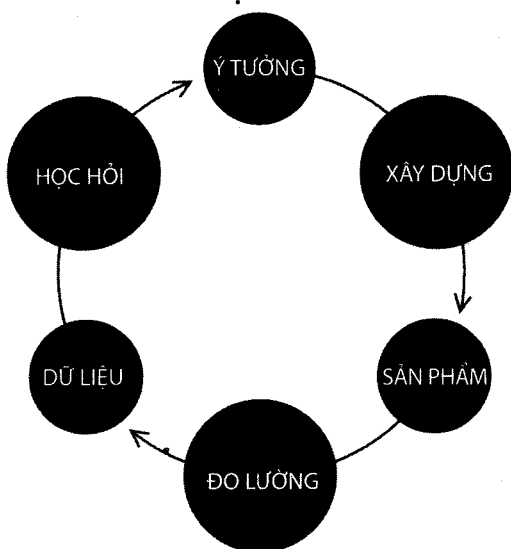
LÈO LÁI

Tâm nhìn dẫn đến việc lèo lái như thế nào?

Về cốt lõi, khởi nghiệp là chất xúc tác để chuyển ý tưởng thành sản phẩm. Khi khách hàng tương tác với sản phẩm đó, họ tạo ra phản hồi và dữ liệu. Phản hồi sẽ mang ý nghĩa về chất lượng (ví dụ như họ thích/không thích điều gì) lẫn số lượng (ví dụ bao nhiêu người dùng và cảm thấy nó giá trị). Như chúng ta đã thấy trong Phần Một, sản phẩm của công ty khởi nghiệp thực tế là thử nghiệm; kết quả cho các thử nghiệm đó là những điều học hỏi được để xây dựng một công ty vững vàng. Với khởi nghiệp, thông tin đó quan trọng hơn rất nhiều so với tiền bạc, giải thưởng, hay được báo chí nhắc tới, vì nó sẽ ảnh hưởng và định hình cho loạt ý tưởng tiếp theo.

Chúng ta có thể trực quan hóa quy trình 3 bước này với một đồ thị đơn giản:

VÒNG PHẢN HỒI XÂY DỰNG - ĐO LƯỜNG - HỌC HỎI



Giảm thiểu TỔNG thời lượng của vòng phản hồi

Vòng phản hồi Xây dựng - Đo lường - Học hỏi này chính là cốt lõi của mô hình Khởi nghiệp Tinh gọn. Trong Phần Hai này, chúng ta sẽ nghiên cứu nó thật chi tiết.

Nhiều người được huấn luyện chuyên nghiệp cho một trong số các yếu tố nơi vòng phản hồi này. Với kỹ sư, đó là cách xây dựng thật hiệu quả. Một số giám đốc và chuyên gia thì chuyên về lập chiến lược và nghiên cứu. Nhiều doanh nhân lại tập trung công sức vào một thứ: ý tưởng về sản phẩm tốt nhất, hoặc sản phẩm ra mắt được thiết kế tốt nhất, hoặc bị ám ảnh bởi dữ liệu và tính toán. Sự thật là không một hoạt động nào tự thân nó lại đóng vai trò quan trọng áp đảo. Thay vào đó, chúng ta cần phải tập trung sức lực cho việc giảm thiểu tổng thời lượng vận hành một vòng xoay. Đây mới là điều tối quan trọng trong việc dẫn dắt hay lèo lái một công ty khởi nghiệp, và là chủ đề của Phần Hai. Chúng ta sẽ đi hết trọn một vòng Xây dựng - Đo lường - Học hỏi, bàn luận chi tiết từng yếu tố.

Mục đích của Phần Hai là khám phá sự quan trọng của học hỏi - thước đo sự tiến bộ của một công ty khởi nghiệp. Tôi hy vọng đến giờ chúng ta đã rõ ràng rằng bằng cách tập trung công sức cho việc học hỏi có kiểm chứng (validated learning), chúng ta có thể tránh được rất nhiều lãng phí đang lây lan khắp các công ty khởi nghiệp ngày nay. Tương tự như trong sản xuất tinh gọn, học được cách khi nào nên đầu tư, đầu tư vào cái gì sẽ giúp mọi người tiết kiệm được thời gian, tiền bạc.

Đề ứng dụng phương pháp khoa học cho khởi nghiệp, chúng ta cần xác định sẽ thử nghiệm những giả thiết (hypothesis) nào. Tôi gọi những yếu tố rủi ro nhất trong một kế hoạch khởi nghiệp - phần cốt lõi cho tất cả những thứ khác - là các phỏng đoán đột-phá-về-niềm-tin (leap-of-faith assumption). Hai phỏng đoán quan trọng nhất là giả thiết giá trị và giả thiết tăng trưởng. Chúng dẫn tới việc tinh chỉnh các biến số kiểm soát động cơ tăng trưởng của một cuộc khởi nghiệp. Mỗi vòng xoay lặp lại của cuộc khởi nghiệp là một nỗ lực tăng tốc động cơ để xem liệu nó có hoạt động được hay không. Một khi nó hoạt động, quy trình sẽ lặp lại, càng lúc càng vào số lớn hơn, mạnh hơn.

Một khi đã biết rõ các phỏng đoán đột-phá-về-niềm-tin này, [bước đầu tiên là tiến vào giai đoạn *Xây dựng* càng nhanh càng tốt với một sản phẩm khả dụng tối thiểu (MVP – minimum viable product)] MVP là phiên bản sản phẩm cho phép chúng ta đi trọn một vòng Xây dựng - Đo lường - Học hỏi với nỗ lực ít nhất và thời gian ít nhất dành cho việc phát triển. Sản phẩm khả dụng tối thiểu thiếu nhiều tính năng mà về sau có thể trở nên rất cần thiết. Tuy nhiên, theo cách nào đó, tạo ra một MVP cũng đòi hỏi thực hiện thêm một số công việc: [chúng ta phải có khả năng đo lường được ảnh hưởng của nó] Ví dụ, sẽ không phù hợp nếu xây dựng một sản phẩm mẫu chỉ có giá trị ở tầm nội bộ với kỹ sư và các nhà thiết kế [Chúng ta cũng cần đưa nó ra trước khách hàng tiềm năng để xem xét phản ứng của họ. Thậm chí chúng ta còn nên thử bán sản phẩm này cho khách hàng nữa.]

Khi bước vào giai đoạn *Đo lường*, thử thách lớn nhất là xem liệu nỗ lực phát triển sản phẩm có đang dẫn đến tiến triển thực sự không. Hãy nhớ, nếu chúng ta đang tạo ra thứ không ai muốn, thì việc không hoàn thành đúng hạn, đúng ngân sách chẳng thành vấn đề nữa. Phương pháp tôi khuyên dùng được gọi là kế toán cách tân (innovation accounting), một cách thức định lượng cho phép chúng ta xem xét liệu nỗ lực tinh chỉnh động cơ của mình có đem lại được quả ngọt không. Nó cũng cho phép chúng ta tạo ra những cột mốc về học tập (learning milestone), điều tương tự như những cột mốc truyền thống trong kinh doanh và phát triển sản phẩm. Những cột mốc học tập rất hữu dụng với doanh nhân khởi nghiệp, đây là một cách xét đoán tiến bộ đạt được chính xác và khách quan. Chúng cũng vô giá đối với các giám đốc và nhà đầu tư - những người phải tin tưởng vào doanh nhân. Tuy nhiên, không phải thước đo nào cũng được tạo ra theo quy chuẩn giống nhau, và trong Chương 7 tôi sẽ làm rõ sự nguy hiểm của những thước đo ảo hay phù phiếm (vanity metrics), trái với sự hữu dụng có-về-diễn-rõ của dạng thước đo khả thi (actionable metrics). Điều này giúp chúng ta phân tích hành vi khách hàng theo cách hỗ trợ được cho kế toán cách tân.

Cuối cùng, quan trọng nhất, là việc điều chỉnh. Nếu hoàn thành được vòng xoay Xây dựng - Đo lường - Học hỏi, chúng ta có thể đương đầu với vấn đề khó khăn nhất mà bất cứ doanh nhân nào cũng đối mặt: liệu nên đổi hướng chiến lược ban đầu hay nên đeo bám nó. Nếu chúng ta khám phá ra một trong các giả thiết của mình là sai, thì đã đến lúc tạo một thay đổi lớn - một giả thiết chiến lược mới.

Phương pháp Khởi nghiệp Tinh gọn tạo ra những công ty hiệu quả về vốn, vì nó cho phép các công ty khởi nghiệp nhận ra liệu có cần đổi hướng sớm hơn, tránh lãng phí thời gian, tiền bạc. Dù chúng ta viết vòng xoay này là Xây dựng - Đo lường - Học hỏi vì các hoạt động xảy ra theo trình tự đó, nhưng dự án thực ra hiệu quả theo thứ tự ngược lại: tìm ra điều cần học hỏi, dùng kế toán cách tân để tìm hiểu điều cần Đo lường, biết được liệu mình đã có được chút tri thức được kiểm chứng nào chưa, rồi tìm hiểu ra cần xây dựng sản phẩm gì nhằm thử nghiệm và tiến hành Đo lường [Tất cả kỹ thuật trong Phần Hai được thiết kế để giảm thiểu tổng thời gian vận hành vòng xoay Xây dựng - Đo lường - Học hỏi.]

5.

NHẢY VỌT

Năm 2004, ba sinh viên đại học năm thứ hai đến Thung lũng Silicon với một mạng xã hội còn non trẻ dành cho môi trường đại học. Mạng này được sử dụng ở một số trường. Nó không phải mạng xã hội dẫn đầu thị trường, càng không phải mạng xã hội đầu tiên cho trường học. Những công ty khác đã ra mắt sản phẩm sớm hơn, với nhiều tính năng tiện ích hơn. Với 150.000 thành viên đăng ký sử dụng, mạng xã hội này có doanh thu rất nhỏ, nhưng mùa hè đó họ đã gọi vốn được 500.000 đô-la. Chưa đến 1 năm sau, họ đã gọi được thêm 12,7 triệu đô-la nữa.

Tất nhiên, đến giờ hẳn bạn đã đoán ra ba cậu sinh viên này là Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz và Chris Hughes – ba người sáng lập ra Facebook. Câu chuyện của họ giờ đã nổi tiếng khắp thế giới. Rất nhiều thứ về nó vô cùng ấn tượng, nhưng tôi muốn tập trung vào một điều duy nhất: [làm thế nào Facebook vốn được gọi nhiều như vậy khi số người dùng thực tế rất nhỏ¹⁷.]

Theo như mọi người nói, điều gây ấn tượng với nhà đầu tư nhất là hai sự thật về tăng trưởng bước đầu của Facebook. Thứ nhất, là lượng thời gian mà những người sử dụng lưu lại trang web này mỗi lần truy

¹⁷ Thông tin về giai đoạn khởi đầu của Facebook được rút từ cuốn *The Facebook Effect* của David Kirkpatrick (New York: Simon & Schuster, 2011).

cập. Hơn phân nửa số người dùng vào đó mỗi ngày¹⁸. Đây là một ví dụ về cách một công ty kiểm chứng giá thiết giá trị của nó - rằng khách hàng cảm thấy sản phẩm có giá trị. Ấn tượng thứ hai là về sức hút từ sớm của Facebook với tỷ lệ bao phủ của nó ngay tại một số ít các trường đại học tiếp cận ban đầu. Tỷ lệ tăng trưởng¹⁹ rất đáng kinh ngạc: Facebook ra mắt ngày 04/02/2004, nhưng chỉ đến cuối tháng đã có ba phần tư sinh viên tại Harvard sử dụng, không tốn một đô-la nào tiền quảng cáo! Nói cách khác, Facebook cũng đã kiểm chứng được giá thiết tăng trưởng. Hai giả thuyết này đại diện cho hai vấn đề đột-phá-về-niềm-tin quan trọng nhất mà mọi công ty khởi nghiệp đều đối mặt¹⁹.

Bấy giờ, tôi nghe nhiều người chỉ trích các nhà đầu tư ban đầu của Facebook, tuyên bố Facebook “chẳng có mô hình kinh doanh”, doanh thu khá khiêm tốn so với giá trị định giá bởi các nhà đầu tư của chính Facebook. Họ thấy nơi Facebook một bước ngoặt quay về với kỷ nguyên dot-com, khi các công ty có doanh số nhỏ gọi số vốn khổng lồ để theo đuổi chiến lược “gây chú ý” và “bành trướng nhanh”. Nhiều công ty khởi nghiệp trong kỷ nguyên dot-com dự tính kiếm tiền về sau bằng cách bán lại sự chú ý đã mua được cho các nhà quảng cáo khác. Thực tế, các thất bại dot-com đó chẳng khác gì các vụ làm ăn trung gian, trả tiền nhằm thu hút sự chú ý của khách hàng thật hiệu quả rồi sau đó lên kế hoạch bán lại cho người khác. Facebook đi theo một động cơ tăng trưởng khác. Do Facebook không trả tiền để thu hút khách hàng, sự gắn bó cao từ khách hàng có nghĩa công ty này gây được sự chú ý càng lúc càng tăng từ khách hàng. Với những khách hàng quảng cáo (trên Facebook – ND) thì rõ ràng sự chú ý đó là quan trọng: người ta chưa bao giờ đặt nghi vấn về giá trị của sự chú ý đối

18 Số liệu tham gia thực từ năm 2004 rất khó tìm thấy, nhưng mức độ này khá nhất quán theo các công bố của Facebook. Ví dụ, Chris Hughes báo cáo vào năm 2005 là “60% đăng nhập hàng ngày. Khoảng 85% đăng nhập ít nhất mỗi tuần một lần và 93% đăng nhập ít nhất mỗi tháng một lần.” <http://echcrunch.com/2005/09/07/85-of-college-students-use-facebook/>

19 Tôi lần đầu nghe thuật ngữ “leap of faith” về các giả định khởi nghiệp từ Randy Komisar, đồng nghiệp cũ và đối tác hiện tại, đang làm việc cho hãng đầu tư mạo hiểm Kleiner Perkins Caufield & Byers. Ông mở rộng khái niệm này trong cuốn sách “Getting to Plan B”, đồng tác giả với John Mullins.

với khách hàng quảng cáo, mà chỉ đặt nghi vấn là họ sẽ trả bao nhiêu tiền mà thôi! (ý nói một mạng xã hội như Facebook khi đã có nhiều người sử dụng chú ý tới thì sẽ có rất nhiều khách hàng trả tiền để đăng quảng cáo trên đó – ND).

Nhiều doanh nhân cũng nỗ lực tạo ra các thể hệ Facebook tiếp theo, nhưng khi cố gắng ứng dụng bài học từ Facebook và các công ty khởi nghiệp nổi tiếng khác, họ nhanh chóng bối rối. Bài học từ Facebook có phải là: công ty khởi nghiệp không nên thu phí khách hàng trong những ngày đầu? Hay là không bao giờ nên chi tiền quảng cáo? Những câu hỏi này không thể được trả lời một cách trừu tượng, vì có vô số phản biện cho mọi thứ thủ thuật. Thay vào đó, như chúng ta đã xem trong Phần Một, công ty khởi nghiệp cần phải thực hiện các thử nghiệm giúp họ xác định kỹ thuật gì sẽ hiệu quả cho tình huống đặc thù của riêng mình. Với công ty khởi nghiệp, vai trò của chiến lược là giúp ta biết nên đặt câu hỏi gì.

CHIẾN LƯỢC PHẢI DỰA TRÊN PHÒNG ĐOÁN

Mỗi dự án kinh doanh đều bắt đầu với một loạt phỏng đoán. Nó đặt ra một chiến lược dựa trên các phỏng đoán đó, rồi từ đó đưa ra cách đạt tới mục tiêu của công ty. Vì phỏng đoán chưa được chứng minh là đúng (xét cho cùng, chúng vẫn chỉ là phỏng đoán thôi!), và thông thường thì đầy lỗi, mục tiêu cho nỗ lực ban đầu của công ty khởi nghiệp nên là kiểm tra chúng càng nhanh càng tốt.

Điểm mạnh của chiến lược kinh doanh truyền thống là nó giúp nhà quản lý nhận diện rõ ràng các phỏng đoán cho từng ngành / dự án cụ thể. [Thử thách đầu tiên cho một doanh nhân khởi nghiệp là xây dựng một tổ chức có thể kiểm tra các phỏng đoán này một cách có hệ thống. Thử thách thứ hai, cũng đúng với mọi tình huống kinh doanh khởi nghiệp, là thực hiện bài kiểm tra nghiêm ngặt đó mà vẫn duy trì được mục tiêu tổng quát của công ty.]

Trong một dự án kinh doanh thông thường, có nhiều phỏng đoán không còn gì để bàn cãi. Đó là những sự thật chắc chắn, được rút ra từ kinh nghiệm quá khứ trong ngành đó hoặc phỏng đoán có căn cứ. Trong trường hợp của Facebook, rõ ràng là nhà quảng cáo sẽ trả tiền để được khách hàng chú ý. Giữa những chi tiết trần trụi đó là nhiều phỏng đoán đòi hỏi người ta phải khá can đảm mới dám đưa ra một cách nghiêm túc ngay lúc này: chúng tôi đoán rằng khách hàng có mong muốn rất lớn được sử dụng một sản phẩm như sản phẩm của chúng tôi, hay chúng tôi đoán rằng các siêu thị sẽ chịu bày bán sản phẩm của chúng tôi. Việc coi những phỏng đoán này như thật là sức mạnh kinh điển của doanh nhân khởi nghiệp. Chúng được gọi chính xác là đột-phá-về-niềm-tin bởi vai trò gồng gánh thành công của toàn bộ cuộc chơi. Nếu phỏng đoán chính xác, chúng ta sẽ có thành công. Nếu chúng là sai, cuộc khởi nghiệp lâm vào rủi ro thất bại hoàn toàn.

Hầu hết các đột phá về niềm tin ở dưới dạng tranh luận loại suy. Ví dụ, tôi nhớ có một kế hoạch kinh doanh lập luận như sau: “Sự phát triển tốc độ tải hình ngày càng tăng cho phép sử dụng World Wide Web rộng rãi qua dial-up, cũng như công nghệ tăng tốc hoàn trả dữ liệu của chúng tôi sẽ cho phép sản phẩm hoạt động được trên các máy tính cấu hình thấp”. Hẳn bạn chẳng biết tốc độ hoàn trả dữ liệu hay tốc độ tải hình là gì, và vấn đề cũng chẳng quan trọng lắm. Nhưng bạn đã biết cái lý lẽ đó (thậm chí có thể bạn từng dùng đến nó rồi):

Công nghệ X lúc trước được dùng để chiếm lĩnh thị trường Y nhờ vào tính năng Z. Chúng tôi có công nghệ mới X2 cho phép chiếm lĩnh thị trường Y2 vì chúng tôi cũng có tính năng Z.

Vấn đề với kiểu loại suy này là chúng làm nhạt nhòa sự đột phá thực sự về niềm tin. Đó chính là mục tiêu: giúp việc làm ăn trông bớt rủi ro. Chúng được dùng để thuyết phục nhà đầu tư, nhân viên hoặc đồng sự tham gia vào. Hầu hết các doanh nhân khởi nghiệp đều tự ti hẳn khi thấy quan điểm đột phá về niềm tin của mình được viết thế này:

Phần lớn mọi người đều muốn được kết nối với World Wide Web. Họ biết nó là gì, họ có đủ tiền để dùng, nhưng họ không thể kết nối vì thời gian tải hình ảnh quá lâu. Khi việc cải thiện tốc độ tải hình được công bố, nó sẽ cho phép mọi người gia nhập vào World Wide Web và nói với bạn bè về điều đó. Từ đó, doanh nghiệp X sẽ chiếm được thị trường Y.

Tương tự, đã có sẵn một số lượng lớn khách hàng tiềm năng muốn kết nối vào sản phẩm của chúng tôi ngay lúc này. Họ biết bản thân mình cần đến nó, đủ tiền để dùng nó, nhưng không thể kết nối vì tốc độ hoàn trả dữ liệu quá chậm. Khi chúng tôi cho ra mắt công nghệ hoàn trả dữ liệu, họ sẽ đổ xô sử dụng phần mềm của chúng tôi, và loan báo với bạn bè. Chúng tôi sẽ chiếm được thị trường Y2.

Có nhiều thứ để chú ý trong phần tuyên bố được viết lại này. Đầu tiên, quan trọng là phải xác định được rõ ràng các thực tế (facts). Có thực là cải thiện tốc độ tải hình dẫn đến việc mọi người sử dụng World Wide Web không, hay đó chỉ là một trong số nhiều yếu tố khác? Quan trọng hơn là, có thực sự có lượng khách hàng tiềm năng muốn có được giải pháp ngay lúc này? Phép loại suy ban đầu được thiết kế để thuyết phục cổ đông rằng bước đi hợp lý đầu tiên là xây dựng công nghệ của công ty khởi nghiệp mới và xem thử khách hàng có dùng hay không. Phương pháp được trình bày lại nên nói rõ rằng điều cần thiết là làm một số thử nghiệm để kinh qua những vấn đề trước mắt: hãy bảo đảm là thực sự có những khách hàng tha thiết ngoài kia đang náo nức muốn được dùng công nghệ mới.

Tương số và Đối số

Không có gì sai trái về bản chất khi đặt chiến lược trên nền tảng tương quan với những doanh nghiệp và lĩnh vực khác. Thực tế, phương pháp đó có thể giúp bạn khám phá được những phỏng đoán không thực sự

là những “đột phá về niềm tin”. Ví dụ, nhà đầu tư mạo hiểm Randy Komisar, người viết quyển *Getting to Plan B* đã bàn luận về ý tưởng của đột phá về niềm tin rất chi tiết, sử dụng một khuôn mẫu “analog – tương số” và “antilog – đối số” để vẽ nên chiến lược.

Ông giải thích ý tưởng analog-antilog bằng cách đưa iPod ra làm ví dụ. “Nếu bạn đang tìm kiếm analog, bạn sẽ phải nhìn tới Walkman”, ông nói. “Nó giải quyết một khúc mắc quan trọng mà Steve Jobs chưa bao giờ phải tự hỏi: Liệu mọi người có chịu nghe nhạc ở nơi công cộng với tai nghe hay không? Ngày nay chúng ta xem câu hỏi đó là ngớ ngẩn, nhưng thực sự đây là một câu hỏi cốt yếu. Khi Sony đặt ra câu hỏi, họ không có câu trả lời. Steve Jobs có [câu trả lời] ở [phiên bản] analog – tương số”. Sản phẩm Walkman của Sony là analog. Thế là Jobs phải đối mặt với sự thật rằng dù mọi người sẵn lòng tải nhạc về, nhưng họ không muốn chi tiền cho việc đó. “Napster là một đối số (antilog). Đối số đó phải đưa ông ta tới việc dẫn dắt việc kinh doanh của mình theo một lối đặc thù”, Komisar nói. “Từ các analog và antilog này, phát sinh một loạt câu hỏi độc nhất vô nhị khác chưa được trả lời. Đó là những đột phá về niềm tin mà tôi, là một doanh nhân, sẽ nhận lãnh nếu là người chèo lái cuộc đầu tư kinh doanh mạo hiểm này. Chúng sẽ giúp tôi làm nên sự nghiệp, hoặc phá tan sự nghiệp. Với iPod, một trong những đột phá về niềm tin đó là: người ta sẽ trả tiền để nghe nhạc”. Tất nhiên đột phá về niềm tin đó phải trở thành thực tế²⁰.

Vượt lên phạm trù “Ở đúng nơi vào đúng lúc”

Có một số doanh nhân nổi tiếng với sản nghiệp lên tới hàng triệu đô-la vì họ dường như đã có mặt ở đúng nơi vào đúng lúc. Tuy nhiên, với mỗi doanh nhân thành công lại có rất nhiều người khác cũng đã hiện diện, tại chính thời điểm và vị trí đó, nhưng họ vẫn thất bại. [Henry Ford vào cuộc với gần 500 doanh nhân khác vào đầu thế kỷ XX] Hãy tưởng tượng bạn là một doanh nhân ô tô, được huấn luyện nghề kỹ sư với những tri

20 <http://www.forbes.com/2009/09/17/venture-capital-ipodintelligent-technology-komisar.html>

thức ưu việt nhất, đứng trước một trong những cơ hội chiếm lĩnh thị trường lớn nhất lịch sử. Thế nhưng hầu hết trong số họ vẫn không thể xoay sở để kiếm ra tiền²¹. Chúng ta cũng thấy hiện tượng tương tự nơi Facebook. Họ đã sớm bị cạnh tranh bởi nhiều mạng xã hội dành cho trường đại học - những đối thủ mà càng về sau càng yếu hèn.

Điều khiến câu chuyện thành công khác với thất bại là những doanh nhân thành công có tầm nhìn xa, có năng lực, và những công cụ để tìm hiểu phần nào trong dự án đang hiệu quả tốt, và phần nào sai định hướng, nhằm từ đó điều chỉnh chiến lược.

Giá trị và Tăng trưởng

Như chúng ta đã thấy với câu chuyện Facebook, [hai đột phá về niềm tin quan trọng hơn hết thảy là: giả thiết về tạo giá trị và giả thiết tăng trưởng] Bước đầu tiên trong việc tìm hiểu một sản phẩm / dịch vụ mới là nhận ra nó đang tạo thêm giá trị hay hủy hoại giá trị. Tôi sử dụng ngôn ngữ kinh tế học, đề cập tới giá trị (value) thay vì lợi nhuận (profit), vì doanh nhân khởi nghiệp ở đây bao gồm cả những người làm việc trong khu vực phi lợi nhuận, khu vực công, và các doanh nhân tạo ra thay đổi trong nội bộ - không đánh giá thành công của mình chỉ qua lợi nhuận. Rắc rối hơn nữa là có nhiều tổ chức sinh lợi cực tốt trong ngắn hạn, nhưng lại hủy hoại giá trị về lâu dài, ví dụ như dự án Ponzi, và các công ty lừa đảo hoặc sai lầm về định hướng (ví dụ như Enron hay Lehman Brothers).

Tăng trưởng cũng tương tự. Giống như với giá trị, [điều thiết yếu là doanh nhân khởi nghiệp hiểu được nguyên do của tăng trưởng] [Có nhiều dạng tăng trưởng hủy hoại giá trị cần phải tránh.] Một ví dụ là doanh nghiệp phát triển thông qua việc liên tục thu hút vốn từ nhà đầu tư và chi nhiều cho quảng cáo thay vì phát triển một sản phẩm tạo ra giá trị.

21 “Một bảng nghiên cứu dành riêng cho tạp chí Motor của Charles E. Duryea, cũng là một nhà sản xuất ô tô, tiết lộ rằng từ năm 1900 đến 1908, ở Mỹ có 501 công ty sản xuất ô tô được thành lập. 60% trong số đó đóng cửa chỉ trong vài năm; 6% khác thì chuyển sang lĩnh vực sản xuất khác”. Trích từ Tiểu sử của Ford “The People’s Tycoon: Henry Ford and the American century” của Steven Watts (New York: Vintage, 2006).

Những doanh nghiệp như vậy say sưa với thứ mà tôi gọi là màn kịch thành công – sử dụng tăng trưởng bề ngoài để khiến mình có vẻ thành công. Một trong những mục tiêu của kế toán cách tân – vấn đề này sẽ được bàn sâu thêm trong chương 7 – là giúp tách biệt các cuộc khởi nghiệp thất bại với những nhà cải cách thực thụ. Kế toán truyền thống xem xét những vụ làm ăn rủi ro bằng tiêu chuẩn tương tự như với các doanh nghiệp thành công, nhưng những tôn chỉ này không đem đến dự đoán đáng tin cậy cho viễn cảnh của một công ty khởi nghiệp. [Hãy nghĩ tới các doanh nghiệp như Amazon.com – phải chịu thất thoát khổng lồ trên con đường đạt tới thành công đột phá.]

Cũng giống như phiên bản truyền thống, [kế toán cách tân đòi hỏi công ty khởi nghiệp phải có và duy trì một mô hình tài chính định lượng để đánh giá nghiêm ngặt sự tiến bộ.] Tuy nhiên, trong những ngày đầu khởi nghiệp, không có đủ dữ liệu để đưa ra dự đoán về mô hình này. Những kế hoạch chiến lược ban đầu của một công ty khởi nghiệp thường dễ bị bẻ cong hoặc đi theo trực giác, và đó không phải là điều tệ. Để biến linh tính và trực giác thành dữ liệu, doanh nhân nhất thiết phải – theo như cụm từ nổi tiếng của Steve Blank – “vác xác ra khỏi văn phòng” và bắt tay vào học hỏi.

GENCHI GEMBUTSU

[Tầm quan trọng của việc đặt những quyết định chiến lược trên cơ sở trải nghiệm tận mắt về khách hàng là một trong những nguyên tắc cốt lõi của Hệ thống Sản xuất Toyota.] Tại Toyota, điều này được gọi bằng tiếng Nhật là genchi gembutsu – một trong những cụm từ quan trọng hàng đầu trong kho từ vựng về sản xuất tinh gọn. Trong tiếng Anh, cụm này thường được dịch tương đương là “đi mà xem tận mắt”, từ đó các quyết định kinh doanh có thể đặt nền tảng trên kiến thức sâu sắc mà người ta trực tiếp quan sát thấy. Jeffrey Liker – người đã thu thập, thống kê rất nhiều tài liệu về “Phương thức Toyota” – giải thích:

Trong cuộc phỏng vấn với Toyota, khi tôi hỏi điều gì khiến Toyota khác biệt với các phương cách quản lý khác, thì phản hồi thường gặp nhất là genchi gembutsu – bất kể tôi bàn về sản xuất, phát triển sản phẩm, bán hàng, phân phối hay quan hệ công chúng. Bạn không thể chắc chắn mình có thực sự hiểu được phần nào trong vấn đề kinh doanh hay không trừ phi bạn tự mình đi trải nghiệm trực tiếp. Không thể chấp nhận được việc mặc nhiên tin vào điều gì đó hay ý lại vào báo cáo của người khác²².

Để minh họa, chúng ta sẽ nhìn vào sự phát triển của dòng xe gia đình Sienna thuộc Toyota, model năm 2004. Tại Toyota, giám đốc chịu trách nhiệm về thiết kế và phát triển một mẫu sản phẩm được gọi là kỹ sư trưởng, một người đứng đầu đa chức năng giám sát toàn bộ quá trình từ ý tưởng tới sản phẩm cuối cùng. Chiếc Sienna 2004 được giao cho Yuji Yokoya, người có rất ít kinh nghiệm tại thị trường Bắc Mỹ - thị trường chính của mẫu xe Sienna. Để tìm hiểu cách phát triển chiếc xe gia đình này, ông đề xuất một dự án kinh doanh táo bạo: một chuyến đi kéo dài khắp 50 bang của Mỹ, hết 13 khu vực và vùng lãnh thổ Canada, cùng tất cả các vùng của Mexico. Tóm lại, ông đã lái xe hơn 53.000 dặm! Tại những thị trấn nhỏ, những thành phố lớn, Yokoya đều thuê một chiếc Sienna đời bảy giờ để lái và trò chuyện, quan sát những khách hàng thực sự. Từ những quan sát tận mắt đó, Yokoya có thể bắt đầu kiểm nghiệm những phán đoán về điều mà người tiêu dùng Bắc Mỹ muốn nơi một chiếc xe gia đình.

Rất dễ để nghĩ rằng bán hàng cho người tiêu dùng thì đơn giản hơn bán hàng cho doanh nghiệp, vì khách hàng đơn lẻ không phức tạp như một tổ chức có nhiều bộ phận, có nhiều người đóng những vai trò khác nhau trong quy trình mua hàng. Yokoya khám phá ra rằng điều này không đúng đối với khách hàng của ông: [Cha mẹ và ông bà có thể sở hữu chiếc xe, nhưng chính lũ nhóc mới là đại ca, bởi chúng chiếm lĩnh 2/3 không gian phía sau của chiếc xe. Và chính lũ nhóc mới là đối tượng khát khe nhất – và đánh giá cao nhất đối với môi trường của chúng]

22 Jeffrey K. Liker, *The Toyota Way*. New York: McGraw-Hill, 2003, trang 223.

Nếu có điều gì đó tôi học được từ chuyến đi, thì đó là chiếc Sienna mới sẽ phải lỗi cuốn được lỗ nhóc²³". Nhận diện được các phỏng đoán này giúp định hướng cho việc phát triển chiếc xe. Ví dụ, Yokoya dành lượng ngân sách bất thường trong tổng chi cho việc nâng cấp chiếc Sienna để phát triển các tính năng tiện nghi bên trong - điều cực kỳ quan trọng đối với các chuyến du lịch gia đình đường dài (những chuyến đi như vậy phổ biến ở Mỹ hơn rất nhiều so với Nhật).

Kết quả rất ấn tượng, thị phần của mẫu xe Sienna tăng lên đáng kể. Doanh số của mẫu xe năm 2004 cao hơn năm 2003 tới 60%. Tất nhiên, một sản phẩm như chiếc Sienna là một cải tiến lâu bền (sustaining innovation) dạng kinh điển, dạng cải tiến mà các công ty lấy lòng, được quản lý cực tốt như Toyota nắm bắt rất rõ. Doanh nhân khởi nghiệp phải đối mặt với một loạt thách thức khác nhau vì họ hoạt động với sự bất ổn cao hơn. Trong khi một công ty tìm kiếm cải tiến bền vững biết khá đủ về việc khách hàng của mình là ai và ở đâu, dùng genchi gembutsu để khám phá điều khách hàng muốn, thì sự liên hệ sớm của các công ty khởi nghiệp với khách hàng tiềm năng đơn giản chỉ làm hé lộ về những phỏng đoán cần được kiểm nghiệm khẩn thiết nhất.

RA KHỎI VĂN PHÒNG

Các con số kể được một câu chuyện hay, nhưng tôi luôn luôn nhắc nhở các doanh nhân rằng chính con người cũng là một thước đo. Dù có bao nhiêu trung gian giữa doanh nghiệp và khách hàng đi nữa, thì nói cho cùng khách hàng vẫn là những cá nhân biết hít thở, tư duy, và họ mua hàng. Hành vi của họ có thể đo lường được, và thay đổi được. Ngay cả khi bán hàng cho các tổ chức lớn (mô hình B2B) cũng nên nhớ rằng các tổ chức đó được cấu thành bởi nhiều cá nhân. Tất cả các mô hình bán hàng thành công đều phụ thuộc vào việc chia nhỏ góc nhìn chung về một tổ chức thành các nhân tố con người bên trong - những con người tạo ra khỏi tổng hòa vừa nêu.

23 <http://www.autofieldguide.com/articles/030302.html>

Như những gì mà Steve Blank đã truyền đạt lại cho giới doanh nhân trong nhiều năm [chúng ta cần phải xoay quanh khách hàng, thị trường, nhà cung cấp, và các kênh “bên ngoài văn phòng”]. Các công ty khởi nghiệp cần phải có liên hệ mở rộng với khách hàng tiềm năng để thấu hiểu họ. Thế nên hãy nhắc mông ra khỏi ghế của bạn và bắt tay vào tìm hiểu họ đi.

Bước đầu tiên trong quy trình này là xác nhận rằng vấn đề đột-phá-về-niềm-tin của bạn căn cứ từ thực tế, rằng [khách hàng có một vấn đề lớn đáng để bỏ công tìm cách giải quyết²⁴]. Khi Scott Cook thai nghén ý tưởng về Intuit năm 1982, ông có một mong mỏi – vào thời điểm lúc đó là khá cấp tiến – rằng một ngày nào đó người tiêu dùng sẽ sử dụng máy tính cá nhân để thanh toán hóa đơn và theo dõi chi tiêu. Khi Cook bỏ công việc tư vấn của mình để chuyển hướng sang làm kinh doanh, ông không khởi đầu bằng một cuộc nghiên cứu thị trường hay phân tích chuyên sâu tại văn phòng. Thay vào đó, ông cầm lên hai quyển danh bạ điện thoại: một cho Palo Alto, California, nơi ông đang sống bây giờ, và một cho vùng Winnetka, Illinois.

Ông gọi điện ngẫu nhiên cho mọi người, hỏi liệu mình có thể đặt vài câu hỏi về cách họ quản lý tài chính hay không. Những cuộc trò chuyện ban đầu đó được thiết kế để trả lời vấn đề đột-phá-về-niềm-tin này: liệu mọi người có cảm thấy phiền phức khi phải thanh toán hóa đơn trực tiếp? Hóa ra là họ có cảm thấy như vậy, và kiểm chứng bước đầu này cho Cook lời xác nhận ông cần để bắt tay vào thực hiện một giải pháp²⁵.

Những cuộc trao đổi ban đầu đó không hề đi sâu vào các tính năng của một giải pháp được hứa hẹn. Nỗ lực làm việc đó chỉ là ngu ngốc. Người tiêu dùng thông thường bây giờ không đủ gắn bó với máy tính cá nhân để có được quan điểm về việc muốn dùng nó theo cách mới như thế nào. Những cuộc trao đổi ban đầu đó với các khách hàng phổ thông,

24 Trong mô hình phát triển khách hàng, điều này gọi là khám phá khách hàng (customer discovery).

25 Để biết thêm về thành lập Intuit, xem *Inside Intuit*, Suzanne Taylor và Kathy Schroeder,

không phải với những người nhạy bén về công nghệ. Thế nhưng, chúng đã đem đến một kiến thức cực kỳ quan trọng: nếu Intuit có thể tìm được cách giải quyết vấn đề này, thì sẽ có một lượng lớn khách hàng phổ thông để nó tạo nên một mảng kinh doanh đáng kể.

Thiết kế và Hình mẫu Khách hàng

Mục tiêu của việc liên hệ với khách hàng sớm như vậy không phải là để có câu trả lời thấu đáo. Thay vào đó, nó chỉ nhằm làm rõ một điều căn bản, ở mức độ cực kỳ đơn giản rằng chúng ta hiểu được khách hàng tiềm năng của mình và vấn đề họ gặp. Với hiểu biết đó, chúng ta có thể phác thảo được chân dung khách hàng, một tài liệu ngắn gọn nhằm tới việc định dạng đối tượng khách hàng tương lai. [Hình mẫu này là hướng dẫn thiết yếu cho việc phát triển sản phẩm và bảo đảm rằng các quyết định ưu tiên mỗi ngày mà các nhóm làm sản phẩm đưa ra phải tương thích với khách hàng – những người mà công ty muốn gây ấn tượng]

Có nhiều thủ thuật để tạo nên một hình mẫu khách hàng (customer archetype) chính xác, chúng được mọi người xây dựng nên qua nhiều năm trải nghiệm trong cộng đồng thiết kế. Cách thức truyền thống như thiết kế tương tác hay tư duy thiết kế là vô cùng hữu ích. Với tôi, thật khôi hài khi nhiều phương thức kể trên mang tính thử nghiệm cao, sử dụng các thủ thuật như rapid prototyping – tạo vật mẫu nhanh – và quan sát khách hàng trực diện nhằm định hướng cho sản phẩm của người thiết kế. Nhưng vì chúng ta vẫn thanh toán cho các công ty thiết kế theo lối truyền thống, tất cả các kết quả này được gom lại thành một khối thống nhất và cung cấp cho đối tác. Và thế là bỗng dưng sự học hỏi và trải nghiệm nhanh chóng bị ngưng lại. Phòng đoán ở đây là các nhà thiết kế đã học được tất cả những gì có thể. Với công ty khởi nghiệp, đây là mô hình không hiệu quả. Không có công sức thiết kế nào có thể dự tính được sự phức tạp khi đem một sản phẩm vào đời thực.

Thực sự, một thể hệ thiết kế gia mới đang phát triển những kỹ thuật mới toanh dưới lá cờ Trải nghiệm Người dùng Tinh gọn (Lean UX – Lean User Experience). Họ nhận ra rằng hình mẫu khách hàng là một giả thiết chứ không phải sự thật. Thông tin khách hàng nên được xem là thứ tạm thời đến khi chiến lược – thông qua học hỏi có kiểm chứng – cho thấy rằng chúng ta có thể phục vụ dạng khách hàng này về lâu dài²⁶.

LIỆT PHÂN TÍCH

Có hai hiểm nguy luôn hiện hữu khi doanh nhân khởi nghiệp thực hiện nghiên cứu thị trường và trò chuyện với khách hàng. Những doanh nhân theo trường phái “cứ làm tới” không đủ kiên nhẫn để bắt đầu và không muốn mất thời gian phân tích chiến lược. Họ thả bắt tay vào xây dựng ngay tức khắc, thường là sau một vài cuộc trò chuyện với khách hàng dẫn hướng. Không may là, vì khách hàng không thực sự biết điều họ muốn, rất dễ để các doanh nhân này tự lừa chính họ rằng mình đang đi đúng hướng.

Các doanh nhân khác thì gặp nguy cơ trở thành nạn nhân của chứng liệt phân tích (analysis paralysis): họ liên tục điều chỉnh kế hoạch của mình. Trong trường hợp này, trò chuyện với khách hàng, đọc báo cáo nghiên cứu, và chiến lược hóa trên giấy cũng vô ích không kém. Vấn đề với kế hoạch của hầu hết các doanh nhân nhìn chung không phải là họ không làm theo đúng các nguyên tắc chiến thuật bền vững, mà là sự phỏng đoán nền tảng của họ vốn đã sai lầm. Không may, hầu hết những lỗi này không thể được xác định khi nghiên cứu vì chúng phụ thuộc vào sự tương tác tinh vi giữa sản phẩm với người dùng.

Nếu phân tích quá nhiều là nguy hiểm, nhưng không phân tích lại dẫn tới thất bại, thì làm sao doanh nhân nhận biết được khi nào thì nên

26 Để biết thêm về hoạt động Lean UX, xem http://www.cooper.com/journal/2011/02/lean_ux_product_stewardship_an.html và <http://www.slideshare.net/jgothelflean-ux-getting-out-of-the-deliverables-business>

ngưng phân tích và bắt tay vào xây dựng sản phẩm? Câu trả lời nằm trong khái niệm mang tên sản phẩm khả dụng tối thiểu (MVP), chủ đề của Chương 6.

uy nhiên đến thất bại
 6 phần trăm với nhiều là nguy hiểm
 không phải tích lại dần
 thì làm sao doanh nhân
 nhân biết được khi nào thì ngừng
 phân tích và bắt tay vào xd
 sản phẩm



Groupon là một trong những doanh nghiệp tăng trưởng nhanh nhất mọi thời đại. Tên của nó được lập thành từ “group coupons” một ý tưởng tài tình đã sản sinh ra cả một ngành công nghiệp cho những công ty thương mại xã hội “phiên bản ăn theo”. Tuy nhiên, chẳng phải ngay từ đầu nó đã thành công. Trong ngày giao dịch đầu tiên của Groupon, chỉ có vền vền hai chục người đến mua phần pizza một-tặng-một tại một nhà hàng ở tầng 1 thuộc văn phòng công ty tại Chicago. Khó lòng mà nói được rằng đó lại là sự kiện thay đổi cả thế giới.

Thực tế, Groupon ban đầu không hề dự định nghiêng về thương mại. Người sáng lập ra nó, Andrew Mason, dự định biến công ty của mình thành một “nền tảng hoạt động số đông” gọi là The Point. Mục tiêu của nó là kết nối mọi người lại với nhau để giải quyết các vấn đề mình không thể tự thực hiện, chẳng hạn như gọi quỹ cho một việc gì đó hoặc tẩy chay một nhà bán lẻ chẳng hạn. Kết quả ban đầu của The Point rất đáng thất vọng. Tuy nhiên, vào cuối năm 2008, các nhà sáng lập quyết định thử thứ gì đó mới. Dù họ vẫn mang tham vọng khổng lồ, nhưng rất quyết tâm duy trì sự đơn giản nơi sản phẩm mới. Họ xây dựng một sản phẩm khả dụng tối thiểu. Bạn có cảm thấy điều này giống với một công ty tí đô-la? Mason kể lại:

Chúng tôi mở một trang blog WordPress và làm giao diện thành thương hiệu Groupon. Rồi mỗi ngày chúng tôi đều đăng một bài mới. Hoàn toàn bình dân. Chúng tôi bán áo thun trên phiên bản Groupon đầu tiên. Chúng tôi nói trong bài đăng là “Chiếc áo thun này có màu đỏ, size L. Nếu bạn muốn mua màu hoặc size khác, hãy viết email cho chúng tôi”. Chúng tôi chẳng hề có mẫu sẵn để điền nữa. Nó rất là vá vúi.

Chùng đó cũng đủ để chứng minh ý tưởng và cho thấy rằng đó là thứ mọi người thực sự thích. Hệ coupon mà chúng tôi thực sự làm đều là từ FileMaker. Chúng tôi sẽ chạy một văn bản soạn sẵn để gửi e-mail coupon dưới dạng PDF tới mọi người. Nó đạt tới mức chúng tôi bán được 500 coupon ăn sushi trong một ngày, và gửi 500 file PDF cho mọi người cùng lúc bằng Apple Mail. Thực sự cho đến tháng 7 của năm đầu tiên, nó vẫn chỉ là một nỗ lực trải trải nhằm leo lên lưng cọp. Chúng tôi cố gắng nâng cấp và ráp nối nó lại thành một sản phẩm phải chăng²⁷.

Các tập tin PDF tự làm, một coupon mua pizza, và một blog đơn giản là đủ để cho ra đời Groupon, biến nó thành một thành công kỷ lục. Nó vẫn đang trên đà trở thành công ty đạt đến doanh số 1 tỉ đô-la nhanh nhất lịch sử. Nó cách mạng hóa cách các doanh nghiệp địa phương tìm kiếm khách hàng, đưa ra những cuộc mua bán (deal) đặc biệt cho người tiêu dùng tại hơn 375 thành phố trên khắp thế giới²⁸.

• • •

27 <http://www.pluggd.in/groupon-story-297/>

28 “Groupon’s \$6 Billion Gambler,” Wall Street Journal; http://online.wsj.com/article_email/SB10001424052748704828104576021481410635432-IMyQjAxMTAwMDEwODEwNDgyWj.html

Một sản phẩm khả dụng tối thiểu (MVP – minimum viable product) giúp nhà khởi nghiệp bắt đầu quy trình học hỏi nhanh nhất có thể²⁹. Đó không cần thiết phải là sản phẩm nhỏ nhất, chỉ đơn giản là cách nhanh nhất để đi qua vòng xoay Xây dựng - Đo lường - Học hỏi với nỗ lực tối thiểu.

Trái ngược với việc phát triển sản phẩm truyền thống - thường bao gồm một thời kỳ thai nghén kéo dài, nhiều cân nhắc và bước tiến để hoàn thiện sản phẩm - mục đích của MVP là bắt đầu quá trình học hỏi, chứ không phải kết thúc. Không như một bài kiểm tra về hình mẫu hay ý tưởng, MVP được thiết kế không chỉ để trả lời các vấn đề về thiết kế sản phẩm hoặc kỹ thuật. Mục tiêu của nó là kiểm tra các giả thiết trong kinh doanh. }

TẠI SAO SẢN PHẨM ĐẦU TIÊN THƯỜNG KHÔNG NHẢM TỚI SỰ HOÀN HẢO?

Tại IMVU, khi gọi vốn từ nhà các nhà đầu tư mạo hiểm, chúng tôi cảm thấy ngượng. Đầu tiên, sản phẩm của chúng tôi vẫn còn đầy lỗi và kém chất lượng. Thứ hai, dù chúng tôi tự hào với kết quả kinh doanh của mình, nhưng chúng cũng chẳng phải đột phá kinh khủng gì cho lắm. Tin tốt là chúng tôi đang ở trên đường tăng trưởng hình chiếc gậy hockey. Tin xấu là chiếc gậy đó chỉ dẫn tới mức doanh thu 8.000 đô-la mỗi tháng. Những con số này thấp tới mức chúng tôi thường bị nhà đầu tư hỏi “Đơn vị đo của các biểu đồ này là gì? Tính bằng nghìn đô-la chứ nhỉ?” Chúng tôi sẽ phải trả lời “Không thưa ông, tính bằng... đơn vị”.

²⁹ Thuật ngữ *sản phẩm khả dụng tối thiểu* được sử dụng ít nhất kể từ năm 2000, như là một trong những biện pháp khác nhau để phát triển sản phẩm. Để có ví dụ về học thuật, xem <http://www2.cs.uidaho.edu/~billjunk/Publications/DynamicBalance.Pdf>. Cũng có thể xem Frank Robinson (công ty PMDI), người đưa ra ý tưởng về phiên bản sản phẩm cần thiết nhỏ nhất để bán cho khách hàng tiềm năng (<http://productdevelopment.com/howitworks/mvp.html>). Điều này cũng tương tự như khái niệm của Steve Blank về “bộ đặc tính tối thiểu” (minimum feature set) trong phát triển khách hàng (<http://steveblank.com/2010/03/04/perfection-by-subtraction-the-minimum-featureset/>). Thuật ngữ tôi sử dụng ở đây áp dụng cho bất kỳ phiên bản sản phẩm nào có thể bắt đầu quá trình học hỏi, sử dụng vòng phản hồi Xây dựng - Đo lường - Học hỏi. Để biết thêm, xem <http://www.startuplessonslearned.com/2009/08/minimum-viable-product-guide.html>

Tuy nhiên, những kết quả ban đầu đó hệ trọng vô cùng trong việc tiên liệu con đường tương lai của IMVU. Bạn sẽ thấy trong Chương 7, chúng tôi đã có thể kiểm chứng hai phỏng đoán đột-phá-về-niềm-tin của mình: IMVU đang đem lại giá trị cho người tiêu dùng, và chúng tôi có một động cơ tăng trưởng tốt. Các con số doanh thu khá nhỏ, vì ban đầu chúng tôi đang bán hàng cho các [khách hàng nhìn xa trông rộng, những *early adopter* - người cấp tiến, sớm sử dụng sản phẩm]. Trước khi các sản phẩm mới có thể được bán thành công ra thị trường đại chúng, chúng phải được bán cho những người cấp tiến. Những người này là một dạng khách hàng đặc biệt. Họ chấp nhận, phải nói thực ra là yêu thích, một giải pháp 80%. Bạn không cần đưa ra giải pháp hoàn hảo để nắm được sự hứng thú từ họ³⁰.

Những khách hàng cấp tiến về công nghệ sẽ xếp hàng quanh góc phố để mua một chiếc iPhone nguyên bản của Apple dù nó thiếu những tính năng nổi bật căn bản như copy/paste, tốc độ Internet 3G và hỗ trợ email doanh nghiệp. Công cụ tìm kiếm nguyên bản của Google có thể trả lời các truy vấn về những chủ đề đặc biệt chẳng hạn như Đại học Stanford và hệ điều hành Linux, nhưng sẽ phải mất nhiều năm sau nó mới có thể “sắp xếp lại thông tin của cả thế giới”. Tuy nhiên, điều này không thể ngăn chặn những khách hàng này ca ngợi về nó.

Các tay cấp tiến dùng trí tưởng tượng của mình để lấp đầy lỗ trống nơi sản phẩm. Họ thích trạng thái tranh cãi, vì điều họ quan tâm trên hết thấy là được làm người đầu tiên sử dụng hoặc thích nghi với sản phẩm / công nghệ mới. Với sản phẩm tiêu dùng, thường đó chính là niềm vui được làm người đầu tiên trong khu phố được khoe đôi giày bóng rổ mới, chiếc máy nghe nhạc, hoặc chiếc điện thoại xịn. Trong sản phẩm doanh nghiệp, đó thường là việc đạt được lợi thế cạnh tranh bằng cách chấp

30 Nhiều người đã viết về hiện tượng này, sử dụng các thuật ngữ khác nhau. Có lẽ được tìm đọc nhiều nhất là cuốn sách *Crossing the Chasm* của Geoffrey Moore. Để biết thêm, xem nghiên cứu của Eric Von Hippel về cái mà ông đặt tên là **lead user** (người sử dụng tiên phong); có lẽ tác phẩm của ông mang tên *The Sources of Innovation* là điểm khởi đầu lý tưởng cho độc giả quan tâm đề tài này. Steve Blank dùng thuật ngữ **earlyvangelist** để nhấn mạnh khả năng truyền bá của những khách hàng đi trước này.

nhận rủi ro với điều gì đó mới mẻ mà đối thủ cạnh tranh chưa có. Những tay cấp tiến nghi ngờ những thứ quá bóng bẩy – nếu sản phẩm mới này đã hoàn hảo cho mọi người sử dụng, thì đâu là lợi thế cho những người sử dụng sớm ngay từ đầu? Hệ quả là các tính năng bổ trợ hoặc trau chuốt vượt quá nhu cầu của giới cấp tiến đều là một dạng phí phạm thời gian và nguồn lực!

Đây là sự thật khó chấp nhận đối với nhiều doanh nhân. Xét cho cùng, ước mơ mà doanh nhân giữ trong đầu là một sản phẩm phổ quát, chất lượng cao, có khả năng thay đổi thế giới, không phải thứ được dùng bởi một nhóm người sẵn lòng thử qua trước khi nó sẵn sàng. Sản phẩm thay đổi thế giới đó rất bóng bẩy, xinh xắn, và sẵn sàng cho thời khắc vinh quang. Nó thắng giải tại các sở triển lãm, và trên hết, là thứ bạn có thể khoe với song thân một cách tự hào. Một sản phẩm ban đầu không hoàn hảo, đầy lỗi chẳng khác gì lời thỏa hiệp không thể chấp nhận. Bao nhiêu người trong số chúng ta được nuôi dạy với kỳ vọng sẽ luôn đưa ra nỗ lực tốt nhất? Như một giám đốc đã chia sẻ với tôi gần đây “Tôi biết rằng với bản thân mình, theo cách tích cực thì MVP hơi nguy hiểm do tôi trước nay vẫn luôn là người theo đuổi chủ nghĩa hoàn hảo”.

Phạm vi về độ phức tạp của sản phẩm khả dụng tối thiểu (MVP) trải rộng từ các thử nghiệm tung hỏa mù cực kỳ đơn giản (chỉ hơn quảng cáo chút xíu) cho tới mẫu hoàn thiện thực sự thời kỳ đầu với các vấn đề còn tồn tại và thiếu tính năng. Quyết định chính xác về mức độ phức tạp của một MVP không được dựa trên công thức, mà đòi hỏi sự phán xét. May mắn là việc phán đoán này cũng không khó khăn gì: hầu hết doanh nhân và những người phát triển sản phẩm đều đưa ra con số tính năng cần có vượt xa mức cần thiết đối với MVP. Khi cảm thấy nghi ngờ, bạn chỉ việc giảm lược nó đi.

Ví dụ, hãy cân nhắc một dịch vụ được bán với thời hạn dùng thử miễn phí là 1 tháng. Trước khi khách hàng có thể dùng dịch vụ, họ phải đăng ký dùng thử. Một phỏng đoán rõ ràng về mô hình kinh doanh là

khách hàng sẽ đăng ký dùng thử một khi họ có được lượng thông tin nhất định về dịch vụ. Một câu hỏi thiết yếu cần cân nhắc là liệu khách hàng có thực sự đăng ký dùng thử miễn phí hay không nếu xét tới một số tính năng được hứa hẹn (giả thiết giá trị).

Đâu đó trong mô hình kinh doanh có một ô nhỏ ghi rằng “tỷ lệ khách hàng đăng ký sử dụng sau khi nhận được lời mời dùng thử”. Có thể trong kế hoạch của mình, chúng ta nói rằng con số này nên là 10%. Nếu bạn suy nghĩ, sẽ thấy đây là vấn đề đột-phá-về-niềm-tin. Nó thực sự nên được trình bày bằng cỡ chữ không lỏ, in đậm, màu đỏ chói: **CHÚNG TÔI PHỎNG ĐOÁN 10% KHÁCH HÀNG SẼ ĐĂNG KÝ.**

Hầu hết doanh nhân tiếp cận một vấn đề thế này bằng cách xây dựng sản phẩm và sau đó kiểm tra cách khách hàng phản ứng với nó. Tôi xem đây chính là điểm dở vì nó có thể dẫn tới nhiều phí phạm. Đầu tiên, nếu hóa ra chúng ta đang xây dựng thứ chẳng ai cần, thì toàn bộ quá trình sẽ là sự phí phạm có thể tránh được - về thời gian lẫn tiền bạc. Nếu khách hàng không đăng ký dùng thử miễn phí, họ sẽ chẳng bao giờ có thể trải nghiệm các tính năng tuyệt vời đang chờ đón. Thậm chí cả khi họ đăng ký rồi, vẫn có nhiều cơ hội khác cho việc phung phí. Ví dụ, chúng ta thực sự cần bao nhiêu tính năng để tạo được thu hút với những người sử dụng ban đầu? Tất cả các tính năng dư thừa đều là phí phạm, và nếu chúng ta trì hoãn việc kiểm nghiệm những tính năng cộng thêm này, khả năng là ta sẽ tốn một khoản không lồ để học được sự thật và thời gian để đi hết vòng xoay.

Bài học của MVP là bất cứ lao động thêm vào nào trên mức cần thiết để bắt đầu học hỏi đều là phí phạm, bất chấp lúc bấy giờ trông nó quan trọng đến cỡ nào.

Để minh họa, tôi sẽ chia sẻ một số thủ thuật MVP từ các tình huống Khởi nghiệp Tinh gọn thực tế. Trong mỗi trường hợp, bạn đều sẽ thấy các doanh nhân tránh cảm dỗ của việc xây dựng quá nhiều và hứa hẹn quá nhiều nhu thế nào.

VIDEO SẢN PHẨM KHẢ DỤNG TỐI THIỂU

Drew Houston là CEO của Dropbox, một công ty tại Thung lũng Silicon đã tạo ra được công cụ chia sẻ tập tin cực kỳ dễ sử dụng. Chỉ việc cài đặt ứng dụng này, và một tập tin Dropbox sẽ xuất hiện trên màn hình máy tính của bạn. Bất cứ thứ gì bạn kéo vào tập tin đó đều sẽ được tự động tải lên dịch vụ Dropbox và lập tức sao chép vào tất cả máy tính, thiết bị khác của bạn.

Nhóm sáng lập gồm các kỹ sư, vì sản phẩm đòi hỏi kỹ năng cực kỳ chuyên nghiệp về công nghệ mới xây dựng được. Ví dụ, nó đòi hỏi phải tích hợp được với rất nhiều nền tảng máy tính và hệ điều hành: Windows, Macintosh, iPhone, Android v.v... Mỗi cài đặt đều xảy ra ở cấp độ cao của hệ thống và đòi hỏi kiến thức sâu sắc để tạo ra trải nghiệm tuyệt hảo cho người dùng. Thực tế, một trong số các lợi thế cạnh tranh lớn nhất của Dropbox là sản phẩm hoạt động mượt mà tới mức các đối thủ cạnh tranh phải rất vất vả mới tranh đua được.

Đây không phải những người sẽ được cho là thiên tài marketing. Thực tế, chẳng ai trong số họ từng làm công việc liên quan đến marketing. Họ có những đơn vị đầu tư mạo hiểm chống lưng và được trông đợi sẽ sử dụng tư duy kỹ sư tiêu chuẩn để xây dựng công ty: cứ dựng lên, rồi người ta sẽ tới. Nhưng Dropbox không làm giống vậy.

Song song với nỗ lực phát triển sản phẩm, các nhà sáng lập muốn có phản hồi từ khách hàng về việc điều gì thực sự quan trọng đối với họ. Đặc biệt, Dropbox cần phải kiểm tra vấn đề đột-phá-về-niềm-tin: nếu chúng ta có thể đem lại một trải nghiệm khách hàng ưu việt, liệu mọi người có thử dùng nó không? Họ tin rằng – và niềm tin này về sau được chứng minh là đúng – việc đồng bộ hóa tập tin là vấn đề mà hầu hết mọi người không ý thức được rằng mình đang gặp phải. [Một khi được trải nghiệm giải pháp, bạn không còn có thể hình dung được cuộc sống bị thiếu nó]

Đây không phải dạng vấn đề kinh doanh bạn có thể hỏi hoặc trông đợi được trả lời từ một nhóm khách hàng tập trung. Khách

hàng thường chẳng biết mình cần gì, và họ thường mất nhiều thời gian để thấu hiểu Dropbox khi ý tưởng đó được đem ra giải thích. Houston học được điều này một cách chật vật khi cố gắng kêu gọi đầu tư. Hết cuộc gặp này đến cuộc gặp khác, nhà đầu tư đều giải thích rằng “phân khúc thị trường” này đã đông đúc lắm rồi, có nhiều sản phẩm đang sẵn có, và chẳng món nào trong số đó kiếm ra được nhiều tiền. Đó cũng chẳng phải vấn đề quan trọng gì cho lắm. Drew hỏi họ “Bản thân ngài đã thử dùng các sản phẩm khác chưa?”. Khi họ trả lời khẳng định, anh hỏi tiếp “Theo ngài chúng có hoạt động trơn tru không?”. Câu trả lời gần như luôn luôn là phủ định. Nhưng rồi hết buổi gặp này đến buổi gặp khác, các nhà đầu tư chẳng thể hình dung nổi thế giới trong bối cảnh có sản phẩm của Drew. Trái lại, Drew tin rằng nếu phần mềm “hoạt động như một thứ ma thuật” khách hàng sẽ đổ xô tới dùng.

Thử thách đặt ra là không thể nào minh họa một phần mềm đang hoạt động trong một mô hình chưa hoàn chỉnh. Sản phẩm đòi hỏi họ vượt qua núi trở ngại kỹ thuật khổng lồ. Nó còn có thành phần dịch vụ online đòi hỏi độ tin cậy và khả thi cao. Để tránh rủi ro tình giác sau nhiều năm phát triển một sản phẩm chẳng ai cần, Drew làm một điều đơn giản đến bất ngờ: một video!

Video là một đoạn minh họa đơn giản, vô vị dài 3 phút miêu tả về công nghệ của sản phẩm khi nó hoàn thành, nhưng nhắm tới một cộng đồng cấp tiến về công nghệ. Drew tự mình thuyết minh video đó, và trong khi anh thuyết minh, người xem được nhìn vào màn hình máy tính của anh. Khi anh miêu tả các loại tập tin mình muốn đồng bộ hóa, người xem có thể thấy con trỏ chuột của anh di chuyển trên màn hình. Tất nhiên, nếu chú ý, bạn sẽ bắt đầu thấy rằng các tập tin anh di chuyển tới lui đầy các thông tin gây cười và những ám chỉ hài hước mà giới cấp tiến về công nghệ rất ưa thích. Drew kể: “Nó lôi kéo hàng trăm nghìn người vào website. Danh sách chờ thử bản beta của chúng tôi tăng từ 5.000 người lên 75.000 chỉ sau một đêm. Việc đó khiến chúng tôi hoàn toàn choáng ngợp”. Ngày nay, Dropbox là một trong những công ty

“hot” nhất Thung lũng Silicon, được nhiều người đồn đoán là đáng giá tới hơn 1 tỉ đô-la³¹.

Trong trường hợp này, chính đoạn băng video là sản phẩm khả dụng tối thiểu. MVP đã kiểm chứng phỏng đoán đột-phá-về-niềm-tin của Drew rằng khách hàng quan tâm tới sản phẩm này không phải vì nhóm khách hàng tiêu điểm nói vậy hay vì một sự tương đồng đáng kỳ vọng so với một công ty khác, mà vì họ **thực sự đã đăng ký**.

SẢN PHẨM CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG KHẢ DỤNG TỐI THIỂU

Hãy xem xét một dạng thủ thuật MVP khác: MVP chăm sóc khách hàng. Để hiểu cách vận hành của thủ thuật này, ta sẽ gặp Manuel Rosso, CEO của một công ty khởi nghiệp tại Austin, Texas có tên *Food on the Table* (Tạm dịch: Thức ăn dọn sẵn). *Food on the Table* tạo ra các bảng kế hoạch bữa ăn hàng tuần và danh mục mua sắm dựa trên thức ăn mà bạn và gia đình yêu thích, rồi gắn kết với các cửa hàng tạp hóa tại địa phương của bạn để tìm ra những cuộc mua bán nguyên liệu nấu ăn tốt nhất.

Sau khi đăng ký tài khoản trên website, bạn sẽ qua một bước cài đặt nhỏ để xác định cửa hiệu tạp hóa chính và chọn các thực phẩm gia đình mình ưa chuộng. Sau đó, bạn có thể chọn một cửa hiệu khác gần đó nếu muốn so sánh giá cả. Tiếp theo, bạn được cho xem một danh sách các món đồ dựa trên sở thích và được hỏi: “Tuần này tâm trạng của bạn thế nào?”. Chỉ việc lựa chọn số bữa ăn bạn sẵn sàng chuẩn bị, và chọn điều

31 “Đối với người quan sát không chuyên, bản video demo của Dropbox cũng giống như một giới thiệu sản phẩm thường thấy,” Drew nói “nhưng chúng tôi đã bỏ vào đó một tá trứng Phục sinh được đo ni đóng giày cho khán giả Digg. Tham chiếu đến Tay Zonday và ‘Chocolate Rain’ và ám chỉ đến Office Space và XKCD. Nó là một cái gạt đầu bốn cột với đám đông đó, và nó tạo ra một phản ứng dây chuyền. Chỉ trong vòng 24 giờ, bản video có hơn 10.000 Digg.” <http://answers.oreilly.com/topic/1372-marketing-lessons-from-dropbox-a-qawith-ceo-drew-houston/>. Bạn có thể xem video gốc cũng như phản ứng của cộng đồng Digg tại http://digg.com/software/Google_Drive_killer_coming_from_MIT_Startup. Để biết thêm về thành công của Dropbox, xem “Dropbox: The Hottest Startup You’ve Never Heard Of” tại <http://tech.fortune.cnn.com/2011/03/16/cloud-computing-for-the-rest-of-us/>

bạn quan tâm hàng đầu giữa thời gian, giá tiền, sức khỏe, hoặc tính đa dạng về dưỡng chất. Đến đây, website sẽ tìm kiếm và cho ra các thực đơn phù hợp với nhu cầu của bạn, đưa ra chi phí cho bữa ăn, và cho phép bạn in ra danh mục các thứ cần mua sắm³².

Rõ ràng, đây là một dịch vụ phức tạp. Đứng phía sau là một đội ngũ đầu bếp sáng chế công thức nấu ăn, tận dụng các thức được giảm giá tại những cửa hiệu địa phương trên khắp cả nước. Những công thức đó được khớp thông qua thuật toán máy tính, dành riêng cho từng nhu cầu, sở thích không-đụng-hàng của từng gia đình. Hãy cố gắng tưởng tượng công việc liên quan: hệ thống dữ liệu về gần như mọi cửa hiệu trên cả nước được cập nhật thường xuyên, bao gồm cả việc món gì được giảm giá ở nơi đâu mỗi tuần. Các món đồ phải được khớp vào thực đơn phù hợp rồi tùy biến, đặt tag, và sắp xếp cho phù hợp. Nếu một thực đơn đòi hỏi phải có lá bông cải xanh, liệu thứ này có giống với bông cải được giảm giá tại siêu thị địa phương hay không?

Sau khi đọc miêu tả, bạn có thể ngạc nhiên khi biết rằng Food on the Table (FotT) bắt đầu chỉ với đúng 1 khách hàng. Thay vì hỗ trợ hàng nghìn cửa hàng tạp hóa trên khắp cả nước như ngày nay, FotT chỉ hỗ trợ 1 cửa hàng. Công ty chọn cửa hàng để hỗ trợ như thế nào? Các nhà sáng lập chẳng hề làm việc đó – cho tới khi họ có được khách hàng đầu tiên. Tương tự, họ bắt đầu với số công thức nấu ăn là zero – cho tới khi khách hàng đầu tiên của họ sẵn sàng bắt tay vào việc hoạch định bữa ăn của mình. Thực tế, công ty phục vụ khách hàng đầu tiên của mình mà chẳng cần xây dựng phần mềm gì cả, chẳng cần bất cứ cộng sự phát triển kinh doanh nào, cũng chẳng cần thuê đầu bếp.

Manuel, cùng với Trưởng bộ phận Sản phẩm Steve Sanderson, đã tới các siêu thị địa phương và các hội nhóm phụ nữ tại quê nhà Austin. Một phần trong nhiệm vụ của họ là quan sát các khách hàng – giúp ích cho tư duy thiết kế và các thủ thuật xây dựng ý tưởng khác. Tuy nhiên,

32 Miêu tả này trích từ Lifehacker: <http://lifehacker.com/5586203/food-on-the-table-builds-menus-and-grocery-lists-based-on-your-familys-preferences>

Manuel cùng nhóm của mình cũng vào cuộc săn lùng một thứ khác: vị khách hàng đầu tiên.

Khi gặp khách hàng tiềm năng tại các buổi họp nhóm, [họ phỏng vấn khách hàng hết như các nhà nghiên cứu thị trường lão luyện, nhưng đến cuối cuộc phỏng vấn, họ sẽ cố gắng bán hàng] Họ sẽ miêu tả các ích lợi của FotT, đưa ra mức phí tham gia hàng tuần, và mời khách hàng đăng ký. Hầu hết những lần đó, họ bị từ chối. Xét cho cùng, đa phần mọi người không phải là dân cấp tiến và sẽ không đăng ký tham gia một dịch vụ mới mà mình chưa từng biết. Thế nhưng dần dà sẽ có người làm việc đó.

[Người cấp tiến đó sẽ có được đãi ngộ về chăm sóc khách hàng] Thay vì tương tác với sản phẩm FotT thông qua phần mềm điện tử, bà khách được chính CEO của công ty ghé thăm mỗi tuần. Anh cùng Giám đốc sản phẩm sẽ xem xét món gì đang được giảm giá tại cửa hàng tạp hóa bà ưa thích, và cẩn thận lựa chọn thực đơn dựa trên sở thích của bà, thậm chí còn tới mức ghi nhớ các công thức bà ưa thích và thường nấu cho gia đình. Mỗi tuần họ sẽ trực tiếp đưa cho bà một phong bì đã được chuẩn bị chứa một danh sách các thứ cần mua cùng công thức liên quan, khản khoản xin nghe phản hồi, và đưa ra thay đổi khi cần thiết. Quan trọng nhất, là mỗi tuần họ thu được một khoản tiền 9,95 đô-la.

Bây giờ bàn đến sự không hiệu quả: nếu tính toán theo các tiêu chí truyền thống thì đây là một hệ thống tồi tệ, hoàn toàn không thể đo lường và cực kỳ phung phí thời gian. Vị CEO và Giám đốc sản phẩm, thay vì xây dựng doanh nghiệp của mình, lại tự làm công việc phục dịch là giải quyết vấn đề của mỗi một khách hàng. Thay vì tự quảng cáo với hàng triệu người, họ lại tự bán mình cho mỗi một vị khách. Tệ nhất là nỗ lực của họ xem ra chẳng dẫn tới điều gì cụ thể. Họ chẳng có sản phẩm, chẳng có lợi nhuận đáng kể, không có cơ sở dữ liệu các công thức nấu ăn, thậm chí chẳng có một tổ chức bền vững.

Tuy nhiên, nhìn dưới ống kính Khởi nghiệp Tinh gọn, họ đang có được bước tiến vĩ đại. [Mỗi tuần, họ đều học được thêm về những điều

cần thiết để biến sản phẩm của mình thành một thành công Sau ít tuần, họ đã sẵn sàng có thêm một khách hàng khác. Mỗi khách hàng có thêm lại khiến việc có thêm một người nữa được dễ dàng hơn, vì FotT có thể tập trung vào cùng một cửa hàng tạp hóa, tìm hiểu các sản phẩm và loại hình thường được mua. Mỗi khách hàng mới đều được đối xử đặc biệt: đến thăm riêng tận nhà, cung cấp dịch vụ. Nhưng sau một vài khách hàng nữa, mức chi phí bình quân đầu người cho việc phục vụ từng khách hàng bắt đầu tăng cao.

[Chỉ khi tới mức các nhà sáng lập quá bận rộn không thể tìm thêm khách hàng thì Manuel cùng nhóm của mình mới bắt tay đầu tư vào việc tự động hóa dưới dạng phát triển sản phẩm] Mỗi vòng lặp của sản phẩm khả dụng tối thiểu cho phép họ tiết kiệm thêm một chút thời gian và phục vụ thêm một số khách hàng: cung cấp công thức và danh mục cần mua sắm thông qua email thay vì đến thăm tận nhà, bắt đầu phân tích danh sách các món được giảm giá tự động thông qua phần mềm thay vì bằng tay, thậm chí dần dà chấp nhận thanh toán trực tuyến thông qua thẻ tín dụng thay vì chi phiếu viết tay.]

hình thức mình cần

Ngay từ đầu, họ đã xây dựng một dịch vụ thực, trước tiên ở khu vực Austin, rồi dần dần mở rộng ra cả nước. Nhưng trên con đường đó, đội ngũ phát triển sản phẩm của họ vẫn luôn luôn tập trung vào việc phát triển thứ đang có hiệu quả thay vì tìm cách sáng tạo ra thứ gì đó “có thể” hiệu quả cho tương lai Hệ quả là nỗ lực phát triển của họ ít phí phạm hơn rất nhiều so với các cuộc làm ăn rủi ro thường thấy khác.

Điều quan trọng là phải so sánh trường hợp này với một doanh nghiệp nhỏ, trong đó quy trình là CEO, người sáng lập, trưởng bộ phận điều trực tiếp phục vụ khách hàng, từng người một. [Trong mô hình MVP chăm sóc khách hàng, dịch vụ mang tính cá nhân hóa này không phải là sản phẩm, mà là dạng hoạt động được thiết kế để kiểm nghiệm các phòng đoán đột-phá-về-niềm-tin trong mô hình tăng trưởng của công ty.] Thực tế, một kết quả thường thấy của MVP chăm sóc khách hàng là loại bỏ mô hình tăng trưởng được hứa hẹn ban đầu của công ty, làm rõ việc cần phải có một cách tiếp cận khác. Điều này có khả năng xảy ra

ngay cả nếu MVP ban đầu đem lại được lợi nhuận cho công ty. [Không có mô hình tăng trưởng đang hoàng thì nhiều công ty sẽ mắc kẹt trong cái bẫy của cảm giác thỏa mãn với việc kinh doanh ở mức lợi nhuận thấp] trong khi việc điều chỉnh (thay đổi chiến lược, đường lối) có thể dẫn tới tăng trưởng mạnh mẽ hơn nhiều. Cách duy nhất để biết được điều này là kiểm nghiệm mô hình tăng trưởng một cách có hệ thống với khách hàng thực.

ĐỪNG CHÚ Ý TỚI TÁM NGƯỜI SAU BỨC RÈM

Bây giờ chúng ta sẽ gặp Max Ventilla và Damon Horowitz, các kỹ sư công nghệ mang ước mơ xây dựng một dạng phần mềm tìm kiếm mới - thiết kế để trả lời các câu hỏi khiến những doanh nghiệp ưu việt như Google cũng phải điên đầu. Google mà bị điên đầu ư? Hãy cứ nghĩ xem nào. Google và các công cụ tìm kiếm tương tự cực kỳ xuất sắc trong việc trả lời các câu hỏi dựa trên sự thực khách quan: Đâu là ngọn núi cao nhất thế giới? Ai là Tổng thống thứ 23 của Hoa Kỳ? Nhưng với các câu hỏi chủ quan hơn, thì Google hết sức chật vật. Thử hỏi “Đâu là nơi tốt để tới uống bia sau trận bóng tại thành phố của tôi?”, ta sẽ thấy ngay sự khiêm khuyết của công nghệ. Điều hấp dẫn nơi nhóm truy vấn này là một người bình thường có thể trả lời được khá dễ dàng. Ta tưởng tượng mình đang ở một buổi tiệc cocktail, xung quanh là bạn bè. Xác suất bạn có được câu trả lời chất lượng cao cho vấn đề chủ quan của mình là bao nhiêu? Bạn gần như chắc chắn sẽ có được nó. Không như truy vấn khách quan, các câu hỏi chủ quan không có câu trả lời đúng duy nhất, khiến công nghệ ngày nay rất chật vật khi tìm cách trả lời. Những câu hỏi như vậy phụ thuộc vào người trả lời, trải nghiệm riêng nơi họ, sở thích riêng, và ước định về điều bạn tìm kiếm.

Để giải quyết vấn đề này, Max và Damon tạo ra một sản phẩm gọi là Aardvark. Với kiến thức kỹ thuật sâu rộng và kinh nghiệm trong ngành, họ lẽ ra sẽ xông vào và bắt tay lập trình ngay. [Nhưng không, họ dành sáu tháng để tìm hiểu mình nên xây dựng thứ gì. Họ không

dùng thời gian đó để lập kế hoạch hay sa đà vào các dự án nghiên cứu thị trường dài lê thê.

Thay vào đó, họ xây dựng một loạt sản phẩm hoạt động được, mỗi thứ được thiết kế để kiểm nghiệm một cách giải quyết vấn đề dành cho khách hàng. Mỗi sản phẩm được đưa đến cho người kiểm tra phiên bản thử (beta testers), và hành vi của họ được dùng để kiểm chứng hoặc phủ định từng giả thiết cụ thể (xem ví dụ trong ô bên dưới).

Dưới đây liệt kê các dự án ví dụ từ giai đoạn “lập ý tưởng” của Aardvark³³.

Rekkit. Một dịch vụ nhằm thu thập các đánh giá của bạn trên tất cả các web và đưa ra gợi ý tốt nhất.

Ninjapa. Một cách dễ mở tài khoản tại nhiều ứng dụng thông qua một website duy nhất, cho phép quản lý dữ liệu nằm trên nhiều site.

The Webb. Một con số tổng đài cho phép bạn gọi và trò chuyện với một người giúp bạn làm tất cả mọi thứ online.

Web Macros. Một cách để ghi nhận chuỗi thao tác trên website cho phép bạn lặp lại hành vi thường làm, ngay cả khi ở trên site khác và chia sẻ “công thức” về cách bạn thực hiện các công việc trực tuyến.

Internet Button Company. Một cách đóng gói các bước thao tác trên một website vào bảng biểu thông minh. Mọi người có thể mã hóa các nút (button) và chia sẻ thông qua đánh dấu như mạng xã hội.

33 Danh sách này được biên soạn bởi đồng nghiệp của tôi, giáo sư Tom Eisenmann từ trường Harvard Business School, khi ông thực hiện một nghiên cứu tình huống về Aardvark mang tên *Launching Technology Ventures* cho một lớp học mới. Để biết thêm, xem <http://platformsandnetworks.blogspot.com/2011/01/launching-tech-ventures-part-i-course.html>

Max và Damon mơ đến việc máy tính có thể được dùng để tạo ra trợ lý ảo, cho phép khách hàng đặt câu hỏi. Vì *người trợ lý* này được thiết kế để đáp ứng các câu hỏi chủ quan, nên câu trả lời cần phải có tính xét đoán của con người. Do đó, trải nghiệm Aardvark ban đầu đã thử nhiều phiên bản khác nhau trên ý tưởng lớn này, xây dựng một loạt sản phẩm mẫu đưa ra các cách để khách hàng tương tác với trợ lý ảo và có được đáp án cho câu hỏi. Tất cả các sản phẩm mẫu ban đầu đều thất bại trong việc giữ chân khách hàng.

Max miêu tả “Chúng tôi tự bỏ tiền lập công ty và cho ra đời sản phẩm mẫu rất rẻ tiền để thử nghiệm. Thứ trở thành Aardvark là mẫu sản phẩm thứ sáu. [Mỗi mẫu là một nỗ lực kéo dài từ 2 đến 4 tuần] Chúng tôi dùng người thật để sao chép mã nền (back-end) càng nhiều càng tốt. Chúng tôi mời một đến hai trăm người bạn đến thử các mẫu và đo đếm xem bao nhiêu người trong số họ quay lại. Kết quả tiêu cực một cách rất rõ ràng cho tới khi xuất hiện Aardvark”.

Vì thời hạn ngắn, không có mẫu nào liên quan đến công nghệ cao cấp. Thay vào đó, các MVP được tạo ra chỉ để kiểm tra một câu hỏi quan trọng: cần phải làm gì để khiến khách hàng gắn bó với sản phẩm và kể với bạn bè về nó?

“Một khi đã chọn Aardvark” Ventilla chia sẻ, “chúng tôi tiếp tục hoạt động với người thật sao chép các mảnh back-end trong 9 tháng. Chúng tôi thuê 9 người để quản lý truy vấn, phân loại các cuộc trò chuyện v.v... Chúng tôi thực sự đã nuôi dưỡng hạt giống và tập dượt cho giải hạng A trước khi hệ thống được tự động hóa - giả dụ rằng ngăn cách giữa trí thông minh con người và trí thông minh nhân tạo sẽ biến mất, và chúng tôi ít nhất cũng đã chứng minh rằng mình đang tạo ra được thứ khiến mọi người tương tác lại.

“Khi điều chỉnh sản phẩm, chúng tôi đưa 6 – 12 người mỗi tuần đến tương tác với mẫu thử (mockup, prototype), hoặc mô phỏng của thứ mình đang phát triển. Đó là một tập hợp khách hàng lẫn những người chưa bao giờ từng thấy sản phẩm. Chúng tôi đưa các kỹ sư vào dự nhiều

buổi như thế, để họ có thể điều chỉnh trong thời gian thực, cũng để tất cả chúng tôi đều được trải nghiệm nỗi bối rối vô cùng của một người dùng khi không biết phải làm gì³⁴”.

Sản phẩm Aardvark mà họ lựa chọn cuối cùng hoạt động thông qua chương trình nhắn tin tức thời – Instant Messaging (IM). Khách hàng có thể gửi cho Aardvark một câu hỏi thông qua IM, và Aardvark sẽ gửi lại một câu trả lời rút từ mạng xã hội của họ. Hệ thống sẽ tìm kiếm bạn bè của họ, cả bạn bè của bạn bè của họ, và đưa câu hỏi đó lên. Một khi có câu trả lời phù hợp, nó sẽ báo lại với khách hàng.

Tất nhiên một sản phẩm như vậy đòi hỏi một thuật toán cực kỳ quan trọng: với câu hỏi về một chủ đề cụ thể, ai trong mạng xã hội đó là người trả lời được tốt nhất? Ví dụ, một câu hỏi về các nhà hàng ở San Francisco không nên đem ra để hỏi ai đó sống tại Seattle. Còn thử thách hơn nữa là một câu hỏi về lập trình máy tính không nên đem ra hỏi một sinh viên mỹ thuật.

Trong suốt quá trình kiểm nghiệm, Max và Damon gặp phải nhiều vấn đề kỹ thuật như vậy, và mỗi lần, họ đều từ chối thẳng thừng việc giải quyết vấn đề sớm. Thay vào đó, họ dùng bài kiểm tra *Phù thủy xứ Oz* (Wizard of Oz) để lập lờ đánh lộn. Trong một bài kiểm tra *Phù thủy xứ Oz*, khách hàng tin rằng mình đang tương tác với sản phẩm thật, nhưng đằng sau cánh gà thì chính người thực đang thực hiện tác vụ. Giống như MVP chăm sóc khách hàng, phương pháp này cực kỳ không hiệu quả. Hãy thử tưởng tượng một dịch vụ cho phép khách hàng đặt câu hỏi cho nhà nghiên cứu người thực – miễn phí – và trông đợi một lời giải đáp tức thời. Một dịch vụ như vậy (ở quy mô lớn) sẽ mất tiền, nhưng rất dễ để xây dựng trên quy mô nhỏ. Ở quy mô đó, nó cho phép Max và Damon trả lời những câu hỏi quan trọng quyết định mọi thứ: Nếu chúng ta có thể giải quyết các vấn đề kỹ thuật khó khăn đằng sau sản phẩm trí tuệ nhân tạo này, thì liệu mọi người có dùng nó không? Liệu việc sử dụng đó có dẫn đến việc tạo ra một sản phẩm có giá trị thực sự?

34 <http://www.robgo.org/post/568227990/product-leadership-series-user-driven-design-at>

Chính hệ thống này đã cho phép Max và Damon điều chỉnh hết lần này đến lần khác, từ chối những ý tưởng có vẻ hứa hẹn nhưng sẽ không hữu dụng. Khi sẵn sàng cho việc mở rộng quy mô, họ đã có được sẵn một bản đồ chỉ rõ cần xây dựng thứ gì. Kết quả: Aardvark được Google mua lại với giá 50 triệu đô-la³⁵!

VAI TRÒ CỦA CHẤT LƯỢNG VÀ THIẾT KẾ ĐỐI VỚI MVP

Một trong những khía cạnh gây khổ sở nhất của sản phẩm khả dụng tối thiểu là thử thách nó đặt ra cho những quan điểm truyền thống về chất lượng. Các chuyên gia và kỹ sư giỏi nhất đều giống nhau ở việc luôn cố gắng xây dựng sản phẩm chất lượng – đó là vấn đề về lòng kiêu hãnh.

Các quy trình sản xuất hiện đại phụ thuộc vào chất lượng cao, xem đó là một cách đẩy mạnh hiệu suất. Họ hoạt động trên châm ngôn nổi tiếng của W. Edwards Deming rằng khách hàng là phần quan trọng nhất của quy trình sản xuất. Điều này có nghĩa là chúng ta phải tập trung tất cả năng lượng vào việc cho ra sản phẩm mà khách hàng xem là có giá trị. Cho phép sản phẩm cầu thả lọt vào quy trình chắc chắn sẽ dẫn tới sự không nhất quán về quy trình (variation), điều này dẫn đến sản phẩm có chất lượng khác nhau dưới con mắt khách hàng. [Trong trường hợp nhẹ nhất, cần phải làm lại sản phẩm đó, và trong trường hợp tệ nhất, bạn sẽ mất khách hàng.] Hầu hết các triết lý về doanh nghiệp và kỹ sư hiện đại tập trung vào việc cho ra đời trải nghiệm khách hàng chất lượng cao, xem đó là nguyên tắc chính. Nó là cơ sở của Six Sigma, sản xuất tinh gọn, tư duy thiết kế, lập trình cực độ, và phong trào làm phần mềm thủ công.

Những tranh luận về chất lượng theo hướng này dựa trên ý tưởng rằng công ty đã biết được thuộc tính sản phẩm nào sẽ được khách hàng đánh giá cao. Nhưng tại một công ty khởi nghiệp, đây là phỏng đoán rất rủi ro. Thường thì chúng ta thậm chí còn không biết chắc ai là khách

35 <http://venturebeat.com/2010/02/11/confirmed-google-buys-social-search-engine-aardvark-for-50-million/>

hàng của mình nữa. Do vậy, đối với công ty khởi nghiệp, tôi tin vào nguyên tắc chất lượng sau:

Nếu chúng ta không biết khách hàng là ai, thì cũng không biết điều gì làm nên chất lượng (của sản phẩm / dịch vụ – ND).

Thậm chí một MVP “kém chất lượng” cũng có thể phục vụ cho việc xây dựng một sản phẩm chất lượng cực cao. Vâng, MVP thỉnh thoảng bị khách hàng xem là kém chất lượng. Nếu vậy, chúng ta có xem như đây là như một cơ hội để học về các thuộc tính mà khách hàng quan tâm. Điều này chắc chắn là tốt hơn suy đoán đơn thuần hay lập chiến lược trên giấy tờ, vì nó đem đến một cơ sở vững chắc, dựa trên trải nghiệm về việc nên xây dựng những thuộc tính gì cho các sản phẩm trong tương lai.

Tuy nhiên, thỉnh thoảng khách hàng có phản ứng khá khác nhau. Nhiều sản phẩm nổi tiếng ra đời dưới tình trạng “kém chất lượng”, nhưng khách hàng vẫn yêu thích. Hãy thử tưởng tượng nếu Craig Newmark, trong thời kỳ đầu của Craigslist, từ chối cho ra đời các bản tin email khiêm tốn của mình vì nó thiếu thiết kế hiệu quả cao? Nếu người sáng lập của Groupon cảm thấy “2 chiếc pizza bán với giá của 1 chiếc” là chưa đủ?

Tôi từng có nhiều trải nghiệm tương tự. Trong thời kỳ đầu của IMVU, avatar của chúng tôi cố định một chỗ, không thể di chuyển quanh màn hình. Lý do? Chúng tôi đang xây dựng MVP, và vẫn chưa giải quyết nổi công việc khó khăn là tạo ra công nghệ cho phép avatar di chuyển khắp không gian ảo mà chúng sinh tồn. Trong ngành công nghệ trò chơi, tiêu chuẩn là nhân vật 3D phải di chuyển trơn tru khi đi lại, tránh những vật chướng ngại trên đường đi, và chọn được cách đi thông minh để tới đích. Các trò chơi bán chạy nổi tiếng như *The Sims* của Electronic Arts hoạt động dựa trên nguyên tắc này. Chúng tôi không muốn đưa ra một phiên bản kém chất lượng của tính năng này, thế nên chúng tôi chọn cách đưa ra avatar bất động.

Phản hồi từ khách hàng vô cùng thống nhất: họ muốn có tính năng di chuyển avatar tới lui. Chúng tôi tiếp nhận việc này như một tin xấu, vì như vậy có nghĩa là chúng tôi sẽ phải dành rất nhiều thời gian và tiền bạc để tạo ra giải pháp chất lượng cao tương tự *The Sims*. Nhưng trước khi đi vào con đường đó, chúng tôi quyết định thử một MVP khác. Chúng tôi sử dụng một thủ thuật hack đơn giản, gần như là để đánh lừa. Chúng tôi thay đổi sản phẩm để khi khách hàng click vào bất cứ đích đến nào, avatar của họ sẽ lập tức “độn thổ” đến đó. Không bước đi, không tránh vật cản gì hết. Chúng tôi không thể thực hiện đồ họa màu mè hay tiếng động gì cho việc “độn thổ” đó. Chúng tôi cảm thấy rất ngớ ngẩn, nhưng chỉ có thể làm được đến đó thôi.

Bạn có thể tưởng tượng chúng tôi cảm thấy ngạc nhiên thế nào khi bắt đầu có những phản hồi tích cực từ khách hàng. Chúng tôi chẳng bao giờ hỏi trực tiếp về tính năng di chuyển (vì quá xấu hổ), nhưng khi khách hàng được hỏi về những thứ họ thích nhất nơi IMVU, thì “khả năng độn thổ” luôn luôn được liệt vào top 3 (không thể nào tin nổi, họ thậm chí còn miêu tả nó là “ưu việt hơn cả *The Sims*”). Thỏa thuận rất không-tốn-kém này cho ra hiệu quả tốt hơn nhiều so với các tính năng nổi bật khác mà chúng tôi cực kỳ tự hào - những tính năng tốn nhiều thời gian, tiền bạc để tạo ra hơn.

[Khách hàng chẳng bận tâm món đồ đó mất bao nhiêu thời gian để được tạo ra. Họ chỉ quan tâm đến việc thỏa mãn nhu cầu của mình.] Khách hàng của chúng tôi thích tính năng “độn thổ” nhanh chóng này vì nó cho phép họ tới nơi mong muốn cực kỳ nhanh. Bây giờ nhìn lại, tôi thấy điều này rất có lý. Chẳng phải chúng ta, ai đều muốn đến nơi cần đến ngay tức thì? Không cần phải xếp hàng, tốn nhiều giờ trên máy bay hay trên đường nhựa, không cần gọi điện, taxi hay tàu điện ngầm. [Hô biến, thế là xong.] Phương pháp “thế giới thực” đắt tiền đã bị hạ gục nhanh gọn bởi một tính năng kỳ ảo thú vị với chi phí thấp hơn rất nhiều nhưng khách hàng đều yêu thích.

Vậy thì, phiên bản sản phẩm nào mới là kém chất lượng đây?

MVP đòi hỏi lòng dũng cảm là đem phỏng đoán của mình ra thử nghiệm. Nếu khách hàng phản ứng lại theo đúng dự kiến, chúng ta có thể xem phỏng đoán của mình là đúng. Nếu chúng ta cho ra một sản phẩm được thiết kế kém cỏi và khách hàng (thậm chí những người cấp tiến) không hiểu nổi cách sử dụng, thì điều đó sẽ xác nhận cho nhu cầu đầu tư vào thiết kế ưu việt hơn. Nhưng chúng ta phải luôn luôn đặt câu hỏi: thế nếu người ta chẳng bận tâm về thiết kế của mình thì sao?

Do vậy, phương pháp Khởi nghiệp Tinh gọn không hề phản đối việc xây dựng sản phẩm chất lượng cao, nhưng phải với mục tiêu là chiếm được khách hàng. Chúng ta phải sẵn lòng đặt các tiêu chuẩn chuyên nghiệp truyền thống sang một bên để bắt tay vào quy trình học hỏi có kiểm chứng càng sớm càng tốt. Nhưng tôi lưu ý, điều này không có nghĩa là hoạt động theo cách cầu thả, thiếu kỷ luật. (Đây là cảnh báo quan trọng. Có một loạt các vấn đề chất lượng có hiệu ứng cuối cùng là làm chậm vòng quay Xây dựng - Đo lường - Học hỏi. Độ trễ này khiến việc nâng cấp sản phẩm càng khó khăn hơn. Chúng thực sự ngăn cản khả năng học hỏi của chúng ta, và do đó rất nguy hiểm khi dung nạp chúng trong quy trình sản xuất. Chúng ta sẽ xem đến phương pháp để hiểu được khi nào thì cần đầu tư vào việc ngăn cản các vấn đề này trong Phần Ba).

Khi cân nhắc việc xây dựng sản phẩm khả dụng tối thiểu, hãy tuyệt đối tuân theo quy luật đơn giản này: loại bỏ hết mọi tính năng, quy trình, hoặc nỗ lực không trực tiếp đóng góp cho việc học hỏi những điều bạn muốn.

VẬT CẢN TRONG QUÁ TRÌNH XÂY DỰNG MVP

Xây dựng một MVP không thể tránh khỏi rủi ro, cả rủi ro thực tế lẫn trong tưởng tượng. Cả hai đều có thể làm trật đường ray cho một nỗ lực khởi nghiệp, trừ phi chúng được hiểu ra thật sớm. Vật cản thường thấy nhất là các vấn đề pháp lý, nỗi sợ cạnh tranh, rủi ro thương hiệu, và giá trị đạo đức.

Với các công ty khởi nghiệp phụ thuộc vào bảo hộ sáng chế, có các thử thách đặc biệt khi cho ra đời sớm một sản phẩm. Trong một số phạm vi tài phán, khung thời hạn bảo hộ sáng chế bắt đầu khi sản phẩm được đưa ra công chúng, và phụ thuộc vào cách MVP được cấu thành, thì việc ra mắt nó có thể khởi động đồng hồ đếm giờ. Ngay cả nếu công ty khởi nghiệp của bạn không nằm trong số các phạm vi tài phán đó, bạn có thể muốn bảo hộ sáng chế ở tầm quốc tế và rất cuộc phải tuân theo những yêu cầu còn nghiêm ngặt hơn. (Theo quan điểm của tôi, các vấn đề này là một trong những nguyên cơ khiến luật bảo hộ hiện tại kiểm hãm cải tiến và nên được “chữa bệnh” như một vấn đề của chính sách công).

Trong nhiều ngành, bảo hộ được dùng chủ yếu với mục đích phòng vệ, một vật cản để ghìm bớt đối thủ cạnh tranh. Trong những trường hợp như vậy, rủi ro về bảo hộ của một MVP chỉ là vụn vặt so với lợi ích từ kiến thức học được. Tuy nhiên, trong những ngành mà đột phá khoa học là mấu chốt cho lợi thế cạnh tranh của công ty, thì các rủi ro này cần phải được tính toán cẩn thận hơn. Trong mọi trường hợp, doanh nhân nên tìm kiếm tư vấn pháp lý để đảm bảo mình hiểu được hết các rủi ro.

Rủi ro về pháp lý có thể đáng sợ, nhưng bạn sẽ ngạc nhiên nếu biết rằng khó khăn thường gặp nhất mà tôi được nghe trong những năm qua là xây dựng MVP trên nỗi sợ bị đối thủ cạnh tranh đánh cắp ý tưởng - đặc biệt với các công ty lớn đã có tiếng tăm. (Đánh cắp một ý tưởng hay đâu có dễ đến vậy!) Một phần trong vấn đề thách thức của việc khởi nghiệp là ý tưởng [công ty lẫn sản phẩm của bạn gần như chẳng được ai chú ý đến, chứ chưa nói gì tới đối thủ cạnh tranh.] Thực tế, tôi thường đưa bài tập sau tới các doanh nhân lo sợ vấn đề này: đem một trong các ý tưởng của bạn (có thể là một trong số các ý tưởng ít quan trọng một chút), tìm ra tên một giám đốc sản phẩm có liên quan đến mảng này tại một công ty danh tiếng, và cố gắng khiến công ty đó đánh cắp ý tưởng của bạn. Gọi điện cho họ, viết tin nhắn cho họ, gửi thông cáo báo chí v.v.... Cứ việc thử đi! Sự thật là hầu hết giám đốc tại phần lớn các công

ty đó đã đầy áp ý tưởng hay rồi [Thử thách của họ nằm ở chỗ mức độ ưu tiên và vấn đề thực thi] Chính các trở ngại đó đem đến cho công ty khởi nghiệp hy vọng tồn tại³⁶.

Nếu một đối thủ cạnh tranh có thể thực thi cuộc khởi nghiệp tốt hơn khi mà ý tưởng đã rõ ràng, thì công ty khởi nghiệp nọ cũng tiêu tùng. Lý do để xây dựng một đội ngũ mới nhằm theo đuổi ý tưởng là bạn tin rằng mình có thể tăng tốc vòng xoay Xây dựng - Đo lường - Học hỏi nhanh hơn bất cứ ai khác. Nếu đúng là vậy, thì đối thủ cạnh tranh biết được những gì cũng chẳng còn quan trọng. Nếu không đúng, thì công ty khởi nghiệp đó có các vấn đề còn lớn hơn, và giữ bí mật cũng chẳng cứu vãn được gì. Sớm hay muộn, một công ty khởi nghiệp thành công cũng phải đối mặt với cạnh tranh từ những kẻ nhanh chân bắt kịp xu thế. [Việc đi tiên phong hiếm khi đủ lớn để thành vấn đề, và thời gian chạy ở chế độ ngầm – không có khách hàng – sẽ không đem lại thế tiên phong. Cách duy nhất để chiến thắng là học hỏi nhanh hơn tất cả đối thủ.]

Nhiều công ty khởi nghiệp dự tính đầu tư xây dựng một thương hiệu thật lớn, và một MVP có thể bị xem như rủi ro lớn về thương hiệu. Tương tự, doanh nhân ở các tổ chức đang hoạt động thường bị giằng co bởi nỗi sợ ảnh hưởng đến thương hiệu đã lớn mạnh của công ty mẹ. Dù trong tình huống nào, cũng có một giải pháp dễ dàng: ra mắt MVP dưới một tên thương hiệu khác. Thêm vào nữa, một tiếng tăm về lâu dài sẽ chỉ bị rủi ro khi công ty bắt đầu có các hoạt động phát ngôn như PR và xây dựng quảng cáo thời phồng. Khi một sản phẩm không thể sống được đúng với các tuyên bố đó, thì mới là lúc có tổn hại lâu dài thực sự đối với thương hiệu của doanh nghiệp. Nhưng công ty khởi nghiệp có lợi thế của sự vô danh, số lượng khách hàng rất ít ỏi, và không bị chú ý nhiều. Thay vì phê phán, hãy dùng những lợi thế này để trải nghiệm mà không bị sấm soi trước khi làm một cuộc quảng cáo công khai khi sản phẩm đã chứng tỏ được mình với khách hàng thực thụ³⁷.

36 Đây chính là trọng tâm của cuốn sách *The Innovator's Dilemma* (Clayton Christensen)

37 Để biết thêm, xem <http://bit.ly/DontLaunch>

Cuối cùng, [sẽ hữu ích nếu bạn chuẩn bị tâm lý cho thực tế là MVP thường dẫn tới tin xấu.] Không như các thử nghiệm về ý tưởng hay sản phẩm mẫu truyền thống, MVP được thiết kế để đáp ứng một loạt câu hỏi thuộc mọi mảng về kinh doanh chứ không chỉ về thiết kế hay công nghệ, và thường đem lại một tình huống thực tế cần thiết. Thực tế, xuyên thủng được thực tế bị bóp méo là điều khá khó chịu. Những người nhìn xa trông rộng đặc biệt sợ một thứ tiêu cực giả: khách hàng sẽ từ chối một MVP có lỗi, quá nhỏ hoặc quá hạn chế. Chính thái độ này dẫn đến việc các công ty cho ra đời sản phẩm đầy đủ tính năng mà không kiểm nghiệm trước. Họ đơn giản không thể chịu nổi việc kiểm nghiệm với phiên bản đơn giản hơn. Thế nhưng vẫn có sự khôn ngoan nơi nỗi sợ của họ. Các nhóm đeo bám phương pháp phát triển sản phẩm truyền thống được huấn luyện để đưa ra / hoặc không đưa ra các quyết định dựa trên nguyên tắc căn bản. Đó là điều thiết yếu cho mô hình phát triển dạng thác nước (waterfall) hoặc qua nhiều cửa (stage-gate). Nếu một MVP thất bại, nhóm chịu trách nhiệm phải từ bỏ hy vọng lần dự án. Nhưng đây là vấn đề có thể giải quyết được.

TỪ MVP TỚI KẾ TOÁN CÁCH TÂN

Giải pháp cho tình huống tiến thoái lưỡng nan này là cố gắng thực hiện các vòng lặp đi lặp lại. Bạn phải cam kết thật chắc chắn từ trước rằng dù kết quả kiểm tra MVP thế nào, bạn vẫn sẽ không từ bỏ hy vọng. Doanh nhân thành công sẽ không bỏ cuộc trước dấu hiệu rắc rối đầu tiên, nhưng cũng không bảo thủ đến mức để phí cơ của mình lao thẳng xuống đất. Thay vào đó, họ sở hữu cả sự bảo thủ lẫn linh hoạt. MVP chỉ là bước đầu tiên trên chặng đường học hỏi. Trên con đường đó – sau nhiều vòng lặp – bạn có thể học được rằng một số yếu tố nơi sản phẩm / chiến lược của mình bị lỗi, và quyết định đã đến lúc thay đổi – tôi gọi đó là điều chỉnh hướng – sang một phương pháp khác để đạt được mục tiêu mơ ước.

Khởi nghiệp thường rơi vào rủi ro khi cổ đông bên ngoài và nhà đầu tư (đặc biệt là các CFO của doanh nghiệp đối với dự án nội bộ) gặp khủng hoảng niềm tin. [Khi dự án được kiểm soát hoặc đầu tư, doanh nhân thường hứa hẹn rằng sản phẩm mới sẽ làm thay đổi cả thế giới, dự kiến rằng khách hàng sẽ đổ xô tới mua với con số kỷ lục. Nhưng tại sao rất ít công ty làm được điều đó?]

Trong quản trị truyền thông, một giám đốc đã hứa hẹn nhưng không làm được sẽ gặp rắc rối. Chỉ có hai lời giải thích có thể viện tới: thực thi thất bại hoặc hoạch định không thỏa đáng, và cả hai đều không thể được tha thứ. Các giám đốc làm dự án phải đối mặt với vấn đề gian khổ: các kế hoạch, dự án đều đầy rẫy sự thiếu chắc chắn, làm thế nào có thể tuyên bố thành công khi không thể tránh khỏi việc thất bại, kết quả không như hứa hẹn? [Nhìn theo cách khác, làm thế nào để các CFO hay công ty đầu tư (VC – venture capital) biết được chúng ta thất bại vì học được một điều cực kỳ quan trọng chứ không phải vì lơ là hay lạc hướng?] (✓✓)

Giải pháp cho vấn đề này nằm tại cốt lõi của mô hình Khởi nghiệp Tinh gọn. [Chúng ta đều cần một phương thức có kỷ luật, có hệ thống để biết mình có đang tiến bộ hay không, và hiểu rõ mình có đang đạt được kiến thức có kiểm chứng hay không. Tôi gọi hệ thống này là kế toán cách tân (innovation accounting), một giải pháp thay thế cho kế toán truyền thống, được thiết kế đặc biệt cho các công ty khởi nghiệp.] Đây sẽ là chủ đề cho Chương 7.

7.

ĐO LƯỜNG

Ban đầu, cuộc khởi nghiệp chẳng hơn một mô hình trên giấy là bao. Các con số tài chính trong kế hoạch kinh doanh bao gồm cả những dự đoán về lượng khách hàng mà công ty dự tính thu hút, ngân sách dự chi, và doanh thu lợi nhuận có được. Đó là một lý tưởng mà thường là rất xa vời so với khởi điểm của công ty khởi nghiệp.

Công việc của một công ty khởi nghiệp là (1) đo lường nghiêm ngặt vị thế hiện tại của mình, giáp mặt với sự thật khó khăn nhận ra được từ các đánh giá, sau đó (2) nghĩ ra các thử nghiệm để học cách dời các con số thực tới gần hơn mức lý tưởng trên dự án kinh doanh.

Hầu hết sản phẩm – thậm chí những sản phẩm thất bại – không phải “thua trắng” hoàn toàn. Hầu hết sản phẩm đều có một vài khách hàng, có tăng trưởng, và một vài kết quả khả quan. Một trong những hệ quả nguy hiểm nhất của công ty khởi nghiệp là vênh vang giữa vùng đất của những kẻ sắp chết. Nhân viên lẫn doanh nhân thường đều có bản năng lạc quan. Chúng ta muốn giữ niềm tin nơi ý tưởng của mình cả khi kết quả đã hai năm rở mòi. Đây là lý do tại sao việc cứ đeo bám, khẳng khẳng không chịu thay đổi là rất nguy hiểm. Chúng ta đều biết câu chuyện về các doanh nhân huyền thoại xoay sở đạt được vinh quang khi mọi thứ dường như hết sức chán nản. Không may là chúng ta lại chẳng được nghe về vô số những công ty vô danh khác đeo bám quá lâu rồi đi đến thất bại.

TẠI SAO MỘT THỨ ĐÁNG CHÁN NHƯ KẾ TOÁN SẼ THAY ĐỔI ĐỜI BẠN

Mọi người đã quen nghĩ tới kế toán như thứ gì đó khô khan, đáng chán, một thứ tà đạo cần phải có, chủ yếu được dùng để soạn báo cáo tài chính và sống sót qua các cuộc kiểm toán, nhưng chính kế toán mới là thứ nghiêm nhiên luôn đúng. Trong lịch sử, dưới sự lãnh đạo của những người như Alfred Sloan tại General Motors (GM) mà kế toán mới trở thành một phần thiết yếu trong phương pháp thực thi kiểm soát tập trung đối với các đơn vị / bộ phận ở xa hội sở. Kế toán cho phép GM đặt ra những cột mốc rõ ràng cho từng đơn vị và gán trách nhiệm lên các giám đốc phải đạt được các cột mốc đó. Kế toán chính là chiếc chìa khóa thành công.

Không may là kế toán tiêu chuẩn (standard accounting) không hữu ích trong việc đánh giá các công ty khởi nghiệp. Công ty khởi nghiệp quá khó phán đoán để có thể đưa ra tiên liệu, đặt cột mốc được chính xác.

Gần đây tôi gặp một nhóm khởi nghiệp nổi bật. Họ có nguồn vốn tốt, có lực hút đáng kể với khách hàng và đang tăng trưởng rất nhanh. Sản phẩm của họ dẫn đầu trong một mảng phần mềm doanh nghiệp đang lên, sử dụng các kỹ thuật tiếp thị với người tiêu dùng để bán hàng cho các công ty lớn. Ví dụ, họ phụ thuộc vào phương thức truyền miệng giữa các nhân viên thay vì quy trình bán hàng truyền thống, có thể nhắm tới Giám đốc thông tin hay Trưởng bộ phận IT. Hệ quả là họ có cơ hội sử dụng các kỹ thuật thử nghiệm mới mẻ nhất trong lúc không ngừng chỉnh sửa sản phẩm. Trong cuộc gặp với họ, [tôi hỏi một câu đơn giản mà mình đã quen đặt ra với các công ty khởi nghiệp: các bạn có đang khiến sản phẩm của mình trở nên tốt hơn? Họ luôn trả lời là có. Tôi hỏi tiếp: làm thế nào các bạn biết được việc đó? Tôi sẽ nhận được câu trả lời đại ý là: à, chúng tôi đang kiến tạo và đưa ra một số thay đổi trong tháng vừa rồi, khách hàng của chúng tôi có vẻ quan tâm, các con số tổng quát của chúng tôi tháng này cao hơn. Chúng tôi chắc chắn đang đi đúng hướng v.v.].

Đây là câu chuyện ta có thể nghe được ở hầu hết các cuộc gặp với ban điều hành của một công ty khởi nghiệp. Hầu hết các cột mốc được dựng lên theo cách giống nhau: [đạt đến một mốc sản phẩm nhất định, có thể trò chuyện với một vài khách hàng, và xem liệu các con số có đi lên hay không. Không may, đây không phải chỉ số tốt để trả lời vấn đề công ty khởi nghiệp có đang tiến triển không. [Làm thế nào để biết các thay đổi chúng ta tạo ra có liên quan đến kết quả được trông thấy? Quan trọng hơn là, làm thế nào để biết mình đang rút ra bài học chính xác từ các thay đổi đó?]

Để trả lời những dạng câu hỏi này, các công ty khởi nghiệp cần được trang bị một dạng kế toán mới được cơ cấu đặc thù dành cho những cải tiến đột phá. Đó chính là kế toán cách tân.]

Một khuôn khổ kế toán hiệu quả với mọi ngành

Kế toán cách tân cho phép các công ty khởi nghiệp chứng minh một cách khách quan rằng mình đang học được cách trở thành một doanh nghiệp bền vững. [Nó bắt đầu bằng việc biến các phỏng đoán đột phá về niềm tin (xem Chương 5) thành một mô hình tài chính định lượng.] Mọi dự án kinh doanh đều liên quan tới một dạng mô hình nào đó, ngay cả khi nó được viết ở mặt sau tờ khăn ăn. Mô hình này cung cấp phỏng đoán về viễn cảnh doanh nghiệp tại một thời điểm thành công nào đó trong tương lai.

Ví dụ, dự án kinh doanh của một công ty sản xuất lớn sẽ thể hiện sự tăng trưởng trong khối lượng bán hàng cho công ty. Lợi nhuận từ doanh số bán hàng được tái đầu tư vào quảng bá, khuyến mại, và công ty lại tiếp tục có thêm khách hàng mới. [Tỷ lệ tăng trưởng phụ thuộc chủ yếu vào 3 yếu tố: khả năng sinh lợi của mỗi khách hàng, chi phí có được khách hàng mới, và tỷ suất tái mua sắm của khách hàng đang có. Các giá trị này càng cao, thì công ty tăng trưởng càng nhanh và càng sinh lợi tốt. Đây chính là những yếu tố tác động cho mô hình tăng trưởng của công ty.]

Trái lại, một công ty cung ứng thị trường kết nối cho người bán - người mua như eBay sẽ phải có mô hình tăng trưởng khác. Thành

công của nó phụ thuộc chủ yếu vào hiệu ứng mạng lưới để trở thành điểm đến ưu việt để cả người mua lẫn người bán thực hiện giao dịch. Người bán muốn nơi đó có số khách hàng tiềm năng cao nhất. Người mua muốn nó có những người bán cạnh tranh nhau nhiều nhất - điều sẽ dẫn tới độ sẵn có cao của sản phẩm và giá bán thấp. (Trong kinh tế học, đôi khi điều này được gọi là gia tăng doanh số cho phía cung hoặc phía cầu). Với dạng khởi nghiệp này, thứ quan trọng cần đo lường là hiệu quả của mạng lưới, minh chứng bởi việc duy trì được tỷ lệ tiếp tục sử dụng cao (high retention rate) của người mua / người bán mới. Nếu mọi người gắn bó với sản phẩm và ít cảm thấy buồn chán, môi trường mua bán đó sẽ phát triển bất chấp việc doanh nghiệp có thêm khách hàng bằng cách nào. Đường tăng trưởng sẽ có hình dạng như một bảng kết hợp các con số phần trăm, với tỷ lệ tăng trưởng phụ thuộc vào “tỷ lệ hứng thú” của khách hàng mới đến với sản phẩm.

Dù 2 doanh nghiệp này có những yếu tố tác động tăng trưởng rất khác nhau, chúng ta vẫn sử dụng được cùng một khuôn khổ chung để gán trách nhiệm lên các vị đứng đầu. Khuôn khổ này hỗ trợ việc đo lường ngay cả khi mô hình có thay đổi.

KẾ TOÁN CÁCH TÂN HOẠT ĐỘNG NHƯ THẾ NÀO – 3 CỘT MỐC VỀ HỌC HỎI

Kế toán cách tân hoạt động theo 3 bước: thứ nhất, dùng một sản phẩm khả dụng tối thiểu (MVP) để thiết lập dữ liệu thực về vị thế hiện tại của công ty. Nếu không có bức tranh sáng rõ về tình trạng hiện tại, thì bất kể còn cách mục tiêu bao xa, bạn sẽ không thể bắt tay vào theo dấu những tiến bộ của mình được.

Thứ hai, các công ty khởi nghiệp phải cố gắng điều chỉnh động cơ để chạy từ vạch xuất phát đến điểm lý tưởng. Việc này có thể tốn rất nhiều công sức. Sau khi đã làm được những thay đổi vì mô và hiệu chỉnh sản phẩm trong khả năng có thể để đi từ vạch xuất phát đến điểm

lý tưởng, công ty sẽ đạt đến một ngưỡng quyết định. Đó là bước thứ 3 điều chỉnh hay đeo bám.

Nếu công ty đang có tiến triển tốt về hướng mục tiêu, nghĩa là nó đang học hỏi tốt và sử dụng kiến thức hiệu quả. Trong trường hợp này, tiếp tục duy trì là điều hợp lý. Nếu ngược lại, đội ngũ điều hành dần dà phải kết luận rằng chiến lược sản phẩm hiện tại có khiếm khuyết, và cần sự thay đổi nghiêm túc. Khi một công ty điều chỉnh, nó sẽ phải bắt đầu lại toàn bộ quá trình, tái thiết lập một vạch xuất phát mới và lái cỗ máy đi từ điểm bắt đầu. Dấu hiệu của một sự điều chỉnh thành công là các hoạt động điều chỉnh này sẽ đem lại hiệu quả rõ hơn, nhiều hơn so với trước.

Thiết lập điểm xuất phát

Ví dụ, một công ty khởi nghiệp có thể tạo ra mẫu sản phẩm hoàn chỉnh và chào bán tới khách hàng thực thông qua kênh marketing chính của mình. Chỉ một mẫu này có thể đồng thời kiểm nghiệm hầu hết các phỏng đoán của công ty và thiết lập các thước đo ban đầu cho từng phỏng đoán đó. Cũng có thể họ sẽ muốn xây dựng nhiều mẫu thử (prototype) khác nhau nhằm tìm kiếm phản hồi cho từng phỏng đoán ở từng thời điểm riêng biệt. Trước khi tạo dựng mẫu thử, công ty có thể thực hiện khảo sát 'nhử' bằng các tài liệu marketing. Đây là một kỹ thuật quảng bá trực tiếp xưa cũ – trong đó khách hàng được trao cơ hội đặt mua trước 1 sản phẩm chưa được tạo ra. Kiểm nghiệm tung hỏa mù chỉ nhằm tính toán một điều duy nhất: liệu khách hàng có hứng thú với việc dùng thử thứ gì đó hay không. Việc này tự thân nó không giúp ích gì cho việc kiểm chứng toàn bộ mô hình tăng trưởng. Dù sao đi nữa, nó cũng rất hữu ích vì lôi kéo thành công nhiều phản hồi cho phỏng đoán trước khi tiền bạc cùng các nguồn lực khác được đầu tư cho sản phẩm.

Các mẫu sản phẩm này là ví dụ đầu tiên cho một cột mốc về học hỏi (learning milestone). Một sản phẩm khả dụng tối thiểu (MVP) cho phép công ty khởi nghiệp có được dữ liệu căn bản thực thụ cho mô hình tăng trưởng của mình – tỷ lệ chuyển đổi (từ sản phẩm khác sang sử

đụng sản phẩm mới – ND), đăng ký, dùng thử, tổng giá trị khách hàng v.v... – đây là nền tảng cho học hỏi về khách hàng cũng như phản ứng của họ đối với sản phẩm – ngay cả khi nền tảng đó khởi đầu với những tin tức cực kỳ xấu.

Giữa nhiều phỏng đoán trong kế hoạch kinh doanh, bạn nên lựa chọn kiểm nghiệm phỏng đoán nhiều rủi ro nhất. Nếu không tìm ra cách giảm thiểu các rủi ro này trên đường hướng tới điểm lý tưởng cần thiết tạo nên doanh nghiệp bền vững, thì kiểm nghiệm những thứ khác cũng chẳng có ý nghĩa gì nữa. Ví dụ, một doanh nghiệp truyền thông bán dịch vụ quảng cáo có 2 phỏng đoán căn bản dưới dạng câu hỏi như sau: Liệu họ có nắm được sự chú ý của một phân khúc khách hàng định trước trên cơ sở lâu dài? Và liệu họ có thể bán sự chú ý đó cho nhà quảng cáo? Trong một ngành kinh doanh mà tỷ suất quảng cáo đối với một phân khúc khách hàng đặc biệt là điều ai cũng biết, thì khả năng nắm bắt sự chú ý chính là phỏng đoán rủi ro hơn rất nhiều. Do đó, các thử nghiệm đầu tiên nên liên quan đến nội dung sản phẩm hơn là doanh số quảng cáo. Có thể công ty sẽ sản xuất ra một phần mào đầu (pilot episode) hoặc ấn phẩm thử để xem liệu khách hàng có ưa thích hay không.

Điều chỉnh động cơ

Một khi điểm xuất phát đã được thiết lập, công ty khởi nghiệp có thể tiến tới cột mốc học hỏi thứ hai: điều chỉnh động cơ (tuning the engine). Mỗi sự phát triển sản phẩm, marketing hay các động thái khác mà công ty thực thi đều nên nhắm tới việc cải thiện một trong những yếu tố tác động lên mô hình phát triển của nó. Ví dụ, một công ty có thể dành thời gian cải thiện thiết kế sản phẩm để khách hàng mới sử dụng dễ sử dụng hơn. Điều này giả định rằng tỷ lệ kích hoạt của khách hàng mới là một yếu tố tác động tăng trưởng và điểm phát xuất của nó thấp hơn mức công ty muốn. Để xem là học hỏi có kiểm chứng, những thay đổi trong thiết kế phải làm tăng tỷ lệ kích hoạt của khách hàng mới. Nếu chuyện đó không xảy ra, thì thiết kế mới nên bị xem là một thất bại. Đây là nguyên tắc quan trọng: một thiết kế tốt sẽ thay đổi được hành vi khách hàng theo hướng khả quan.

Ta sẽ thử so sánh 2 công ty khởi nghiệp. Công ty thứ nhất đặt một thước đo ban đầu rõ ràng, một giả thiết về điều gì sẽ làm tăng các con số theo thước đo này, và một loạt thử nghiệm được xây dựng để kiểm nghiệm giả thiết trên. Công ty thứ hai ngồi lại bàn bạc về điều gì sẽ cải thiện sản phẩm, thực hiện nhiều thay đổi cùng lúc, và ăn mừng nếu có bất cứ gia tăng khả quan nào nơi các con số. Công ty khởi nghiệp nào có thể làm việc hiệu quả hơn và đạt được hiệu quả lâu dài hơn?

Điều chỉnh hay Đeo bám

Qua thời gian [đội ngũ khởi nghiệp nào học được cách làm kinh doanh lâu bền sẽ thấy các con số nơi mô hình của mình tăng lên từ ngưỡng xuất phát nghèo nàn được thiết lập bởi MVP, dần dần tiệm cận điểm lý tưởng thiết lập trong kế hoạch kinh doanh.] Một công ty khởi nghiệp thất bại trong việc này sẽ thấy điều lý tưởng của họ trôi ngày càng xa thêm. Khi điều đó xảy ra, ngay cả câu chuyện xuyên tạc dữ dội nhất cũng không thể che giấu được sự thật giản đơn: nếu chúng ta không di chuyển những động lực tác động lên mô hình kinh doanh của mình, thì chúng ta không tiến lên được. Điều đó trở thành dấu hiệu chắc chắn khẳng định rằng đã đến lúc cần điều chỉnh.

KẾ TOÁN CÁCH TÂN TẠI IMVU

Sau đây là mô tả về kế toán cách tân của chúng tôi trong những ngày đầu tại IMVU. [Sản phẩm khả dụng tối thiểu của chúng tôi có nhiều thiếu sót, và khi tung ra lần đầu, doanh số cực kỳ thấp.] Chúng tôi mặc nhiên cho rằng doanh số thấp có liên quan đến chất lượng sản phẩm kém, nên hết tuần này sang tuần khác, chúng tôi làm việc để cải thiện chất lượng, tin rằng nỗ lực của mình là xứng đáng. Cuối mỗi tháng, chúng tôi lại tổ chức buổi họp để trình bày kết quả. Đêm trước cuộc họp, chúng tôi sẽ làm phân tích theo chuẩn, tính toán tỷ lệ hoán đổi (conversion rate – tỷ lệ khách hàng chuyển sang sử dụng sản phẩm mới từ một sản phẩm khác), số khách hàng (customer counts), và doanh thu để minh họa cho

việc mình đã làm tốt đến thế nào. Liên tục gần chục cuộc họp, điều này luôn gây ra nỗi hoang mang vào phút cuối vì việc cải thiện về chất lượng chẳng hề đem lại chút thay đổi nào trong hành vi khách hàng. Điều này dẫn tới một số buổi họp cực kỳ căng thẳng – chúng tôi trưng ra việc sản phẩm được “cách tân” rất tuyệt vời nhưng điều đó lại chẳng đem về hiệu quả gì cho kinh doanh. Sau một thời gian, thay vì để đến nước đến chân mới nhảy, chúng tôi bắt đầu theo dõi các số đo thường xuyên hơn, thắt chặt vòng phản hồi với phát triển sản phẩm. Điều này thậm chí còn gây thất vọng nhiều hơn. Hết tuần này sang tuần khác, sự thay đổi nơi sản phẩm chẳng mang lại hiệu quả nào.

Cải thiện sản phẩm bằng 5 đô-la mỗi ngày

Chúng tôi theo dõi các hành vi đóng vai trò “chiếc phễu” thiết yếu đối với động cơ tăng trưởng của mình: số đăng ký từ khách hàng, số lượt tải về ứng dụng, số lần dùng thử, dùng lại, và số lượt mua. [Để có đủ thông tin nghiên cứu, chúng tôi chỉ cần một lượng khách hàng vừa đủ sử dụng để có được các con số thực cho từng hành vi] Chúng tôi lập ngân sách 5 đô-la cho mỗi ngày: đủ để mua click trên hệ thống Google AdWords bảy giờ hằng ngày mới mẻ. Vào thời điểm lúc đó, giá thấp nhất bạn có thể đặt để mua 1 click là 5 xu, nhưng không giới hạn số tiền tối thiểu phải chi. Do đó, chúng tôi có thể đáp ứng được chi phí mở tài khoản và bắt đầu quảng cáo dù ngân sách rất nhỏ nhoi³⁸.

5 đô-la đem lại cho chúng tôi 100 click mỗi ngày. Từ góc nhìn quảng cáo thì đây không phải điều gì ghê gớm lắm, nhưng đối với mục tiêu học hỏi thì nó là vô giá. [Mỗi ngày trôi qua, chúng tôi có thể đo đạc hiệu quả của sản phẩm với một nhóm khách hàng hoàn toàn mới. Đồng thời, mỗi lần hiệu chỉnh sản phẩm, chúng tôi lại có một phản hồi hoàn toàn mới về thể hiện của mình ngay vào hôm sau.]

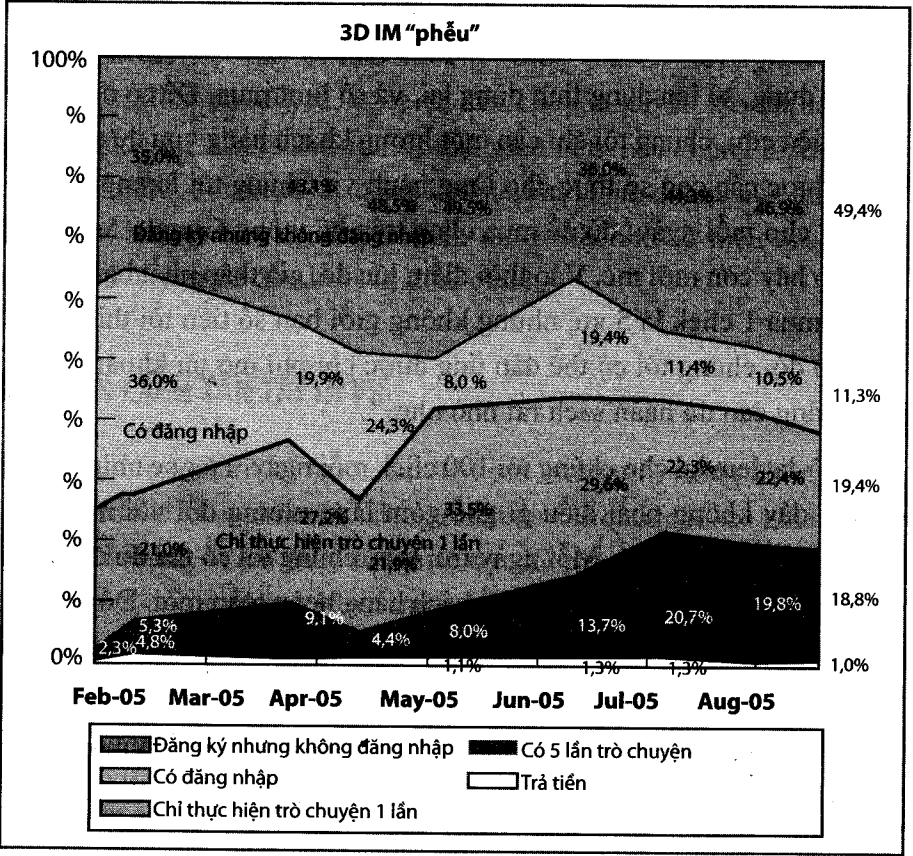
Ví dụ, hôm nay chúng tôi đưa lên thông điệp quảng cáo mới nhắm tới khách hàng sử dụng sản phẩm lần đầu tiên. Ngày hôm sau chúng tôi

³⁸ Trái lại, đối thủ chính của Google là Overture (cuối cùng bị Yahoo mua lại) có kích cỡ tài khoản tối thiểu là 50 USD, làm ngăn trở việc đăng ký vì quá đắt.

có thể thay đổi cách khách hàng mới được đưa tới tiếp cận sản phẩm. Những hôm khác, chúng tôi cho thêm tính năng mới, sửa lỗi, đưa ra thiết kế hình ảnh mới, hay thử nghiệm một giao diện mới cho website. Mỗi lần như thế, chúng tôi đều tự nói với mình rằng sản phẩm đang được cải thiện, nhưng sự tự tin chủ quan đó đã được đặt trong cuộc thử nghiệm cay đắng với những con số thực tế.

Ngày lại sang ngày, chúng tôi liên tục thực hiện các thử nghiệm ngẫu nhiên. Mỗi ngày là một thử nghiệm mới. Khách hàng hôm nay luôn khác với khách hàng hôm trước. Quan trọng nhất là dù các con số thực của chúng tôi đang tăng, thì có một điều hiển rõ là các con số “phễu”, hay thước đo chính, không hề thay đổi.

Dưới đây là biểu đồ từ một trong các buổi họp tại IMVU bảy giờ:



Biểu đồ này thể hiện quá trình theo dõi trong khoảng 7 tháng. Suốt quãng thời gian đó, chúng tôi không ngừng tạo ra cải tiến cho sản phẩm IMVU, cho ra các tính năng mới mỗi ngày. Chúng tôi thực hiện rất nhiều cuộc phỏng vấn trực diện, và nhóm phát triển sản phẩm làm việc cực kỳ vất vả.

Phân tích tổ hợp

Để đọc đồ thị, bạn cần phải hiểu một khái niệm là phân tích tổ hợp (cohort analysis) [Đây là một trong những công cụ quan trọng nhất khi phân tích công ty khởi nghiệp]. Dù nghe có vẻ phức tạp, nhưng nó dựa trên một tiền đề rất đơn giản. Thay vì nhìn vào số cộng dồn hay các con số thực như tổng doanh thu và tổng số khách hàng, ta hãy nhìn vào biểu hiện của từng nhóm khách hàng tiếp cận tới sản phẩm một cách độc lập. Mỗi nhóm là một tổ hợp. Đồ thị cho thấy tỷ suất chuyển đổi thành khách hàng mới của IMVU theo từng tháng. Mỗi tỷ suất chuyển đổi hiển thị phần trăm khách hàng đăng ký trong tháng đó và tiếp tục thực hiện hành vi được gọi ý. Do đó, trong số tất cả khách hàng tham gia IMVU trong tháng 2 năm 2005, khoảng 60% đăng nhập vào sản phẩm của chúng tôi ít nhất 1 lần.

Các nhà quản lý với kinh nghiệm về bán hàng doanh nghiệp sẽ nhận ra phân tích dạng phiếu này giống với chiếc phiếu doanh số bán hàng truyền thống được dùng để kiểm soát các đối tượng tiềm năng đang trên đường trở thành khách hàng. Khởi nghiệp Tinh gọn cũng dùng nó trong phát triển sản phẩm. Kỹ thuật này rất hữu ích trong nhiều dạng kinh doanh, vì sự tồn tại của mỗi công ty đều phụ thuộc vào chuỗi hành vi khách hàng gọi là dòng chảy (flow). Dòng khách hàng không chế tương tác của khách hàng với sản phẩm của một công ty. Nó cho phép chúng ta hiểu được về một cuộc làm ăn dưới góc độ định tính và có tiên liệu ‘nặng ký’ hơn so với các thước đo truyền thống.

Nếu bạn nhìn kỹ, sẽ thấy đồ thị cho thấy một số xu hướng rất rõ ràng. Vài cải tiến sản phẩm đang giúp tình hình tiến triển dù chút đỉnh

thời. Tỷ lệ phần trăm khách hàng mới tiếp tục sử dụng sản phẩm ít nhất 5 lần đã tăng từ dưới 5% lên gần 20%. Nhưng bất chấp mức gia tăng gấp 4 lần này, tỷ lệ khách hàng mới chịu trả tiền cho IMVU vẫn kẹt cứng ở quanh mức 1%. Bạn hãy suy nghĩ về điều đó một lát. Sau nhiều tháng trời làm việc, với hàng ngàn cải tiến độc lập, các nhóm chuyên trách, các buổi thảo luận thiết kế và thử nghiệm độ khả dụng (usability), tỷ lệ khách hàng mới tiến đến giai đoạn trả tiền vẫn hệt như ban đầu mặc dù số khách hàng có cơ hội thử dùng sản phẩm đã tăng rất nhiều.

Trước sức mạnh của phân tích tổ hợp, chúng tôi không thể đổ lỗi về thất bại này lên việc định ninh rằng khách hàng trước đây ương bướng không chịu thay đổi, tình hình thị trường bên ngoài, hay bất cứ lý do nào khác. Mỗi tổ hợp khách hàng là một phiếu báo cáo độc lập, và dù cố gắng cách mấy đi nữa, chúng tôi vẫn chỉ nhận toàn điểm C. Điều đó giúp chúng tôi nhận ra mình có vấn đề.

Lúc đó tôi phụ trách một nhóm nhỏ phát triển sản phẩm. Tôi chia sẻ với các bạn đồng sáng lập cảm giác rằng vấn đề hẳn phải nằm ở nỗ lực của nhóm chúng tôi. Tôi làm việc vất vả hơn, cố gắng tập trung vào các tính năng chất lượng cao – và ngày càng cao hơn. Tôi mất ngủ rất nhiều. Sự tức giận nơi chúng tôi tăng lên. Khi chẳng thể nghĩ ra được phải làm gì nữa, tôi rút cuộc cũng sẵn sàng để quay sang cách cuối cùng: trò chuyện với khách hàng. Trang bị bằng những thất bại trong nỗ lực cải thiện, hiệu chỉnh động cơ tăng trưởng, tôi đã sẵn sàng để đặt những câu hỏi chuẩn xác.

Trước khi có các thất bại này, tức là trong những ngày đầu tiên của công ty, rất dễ trò chuyện với khách hàng tiềm năng rồi bước đi mà lòng tự nhủ rằng chúng tôi đang đi đúng hướng. Thực tế, khi chúng tôi mời khách hàng vào văn phòng để phỏng vấn trực tiếp và kiểm nghiệm tính khả dụng, sẽ rất dễ bỏ qua các phản hồi tiêu cực. Nếu họ không muốn dùng sản phẩm, tôi bèn cho rằng họ không phải khách hàng mục tiêu. “Bỏ khách hàng đó đi”, tôi nói với người chịu trách nhiệm tìm kiếm khách hàng để thử nghiệm, “Tìm cho tôi người nào đó khác trong nhóm

đôi tượng mục tiêu của chúng ta ấy”. Nếu khách hàng tiếp theo khả quan hơn, tôi liền lấy đó như lời chứng thực rằng mình đúng trong việc xác định mục tiêu. Nếu không, tôi sẽ lại tiếp tục bỏ qua khách hàng đó và thử lại lần nữa...

Trái lại, một khi đã có dữ liệu trong tay, phản ứng của tôi với khách hàng thay đổi. Bỗng nhiên tôi có những câu hỏi khẩn thiết cần được trả lời: [Tại sao khách hàng không phản ứng với các “cải tiến” nơi sản phẩm của chúng tôi? Tại sao nỗ lực vất vả của chúng tôi không được đền đáp?] Ví dụ, chúng tôi không ngừng giúp khách hàng sử dụng IMVU dễ dàng hơn với các bạn bè đã có sẵn trên mạng. Không may là khách hàng chẳng hề muốn gắn bó với hành vi đó, vì vậy cố làm cho điều đó dễ dàng hơn hoàn toàn chẳng có lợi ích gì. Một khi đã biết mình đang tìm kiếm thứ gì, chúng tôi thấu hiểu sự thực nhanh chóng hơn nhiều. Như đã miêu tả trong Chương 3, điều này dần dần dẫn tới điều chỉnh cực kỳ quan trọng: rời khỏi con đường của một add-on cho IM, sử dụng danh sách bạn bè có sẵn để thiết lập một mạng lưới riêng biệt mà người ta có thể sử dụng để kết nối những người bạn mới. Bỗng nhiên, nỗi lo của chúng tôi về sản phẩm tan biến mất. Một khi các nỗ lực đã song hành cùng điều khách hàng thực sự muốn, các thử nghiệm của chúng tôi dễ dàng thay đổi được hành vi của họ theo hướng khả quan.

Khuôn mẫu này lặp đi lặp lại, từ ngày chúng tôi kiếm được chưa tới 1.000 đô-la doanh số mỗi tháng cho tới tận khi con số này là hàng triệu. Thực sự, đây là dấu hiệu của một điều chỉnh thành công: các thử nghiệm mới bạn thực hiện có hiệu suất tổng quát tốt hơn các thử nghiệm bạn thực hiện trước đó.

Đây là khuôn mẫu: kết quả định lượng nghèo nàn buộc chúng tôi phải chấp nhận thất bại và tạo ra động lực, bối cảnh, không gian cho các nghiên cứu mang tính định tính cao hơn. Những cuộc điều tra này sản sinh ra ý tưởng mới – những giả thuyết mới – để kiểm tra, có khả năng dẫn tới sự điều chỉnh. Mỗi sự điều chỉnh lại mở ra cơ hội mới cho những thử nghiệm khác, và vòng xoay cứ thế lặp lại. Mỗi lần chúng tôi lặp lại

giai điệu đơn giản đó: thiết lập vạch xuất phát mới, điều chỉnh động cơ, và ra quyết định điều chỉnh hay đeo bám.

TỐI ƯU HÓA VÀ HỌC HỎI

Các kỹ sư, nhân viên thiết kế và nhà quảng cáo đều rất thành thạo trong việc tối ưu hóa (optimization). Ví dụ, nhà quảng cáo trực tiếp rất có kinh nghiệm trong việc thử nghiệm tách biệt các giải pháp giá trị (value proposition) cho khách hàng bằng cách gửi lời chào mua hàng khác nhau tới 2 nhóm khách hàng tương tự để đo đạc sự khác biệt trong tỷ lệ phản hồi của 2 nhóm. Kỹ sư thì tất nhiên thành thạo trong việc cải thiện hoạt động của sản phẩm, cũng như nhân viên thiết kế vốn tài năng trong việc khiến sản phẩm dễ sử dụng hơn. Tất cả các hoạt động này đặt trong tổ chức truyền thống được quản lý tốt sẽ mang đến lợi ích gộp đối với nỗ lực của mọi người. Chừng nào chúng ta còn thực thi kế hoạch tốt, thì chừng đó lao động vất vả còn đem lại hiệu quả.

Tuy nhiên, các công cụ phát triển sản phẩm này sẽ không hoạt động theo những cách tương tự tại công ty khởi nghiệp. Nếu bạn đang tạo dựng một sản phẩm / dịch vụ sai, thì việc tối ưu hóa hay marketing sản phẩm sẽ không đem lại hiệu quả lớn. [Một công ty khởi nghiệp phải đo được tiến độ trên một thang đo khá cao: bằng chứng rằng một doanh nghiệp vững bền có thể được xây dựng xung quanh sản phẩm / dịch vụ của họ. Đó là tiêu chuẩn chỉ có thể được đánh giá khi công ty khởi nghiệp đưa ra những phỏng đoán rõ ràng, cụ thể ngay từ đầu.]

Nếu thiếu những phỏng đoán đó, các quyết định về sản phẩm và chiến lược sẽ càng khó khăn, tốn thời gian hơn nhiều. Tôi thường thấy điều này trong các cuộc tư vấn. Nhiều lần tôi được nhờ giúp một công ty khởi nghiệp cảm thấy đội ngũ kỹ sư của họ “không làm việc đủ chăm chỉ”. Khi tôi gặp các nhóm đó, họ luôn đưa ra những sáng kiến lẽ ra phải có được hoặc được tôi gợi ý cho, nhưng thì thoảng vấn đề thực sự không phải việc thiếu tài năng, công sức hay nỗ lực làm phát triển. Hết lượt này đến lượt khác, nhóm vẫn làm việc vất vả, nhưng việc kinh

doanh chẳng hề đi lên. Các vị giám đốc được huấn luyện với mô hình truyền thống đưa ra kết luận logic: đội ngũ của chúng ta làm việc chưa đủ chăm chỉ, chưa đủ hiệu quả, chưa đủ ấn tượng.

Do đó mà vòng xoay đi xuống bắt đầu: nhóm phát triển sản phẩm cố gắng xây dựng một sản phẩm theo các miêu tả chi tiết nhận được từ tư tưởng sáng tạo hoặc tư tưởng kinh doanh dẫn đường. Khi gặp kết quả không tốt, các vị lãnh đạo doanh nghiệp suy ra rằng bất cứ khác biệt nào giữa điều được hoạch định và điều được tạo ra chính là nguyên cớ, và cố gắng chi tiết hóa công việc tiếp theo một cách kỹ càng hơn nữa. Miêu tả càng chi tiết hơn bao nhiêu, thì quy trình hoạch định càng chậm lại, khối lượng công việc tăng lên, và phản hồi bị trì hoãn. Nếu ban giám đốc hay CFO (Giám đốc Tài chính) cũng là cổ đông, thì chẳng bao lâu sau đó họ sẽ quyết định thực hiện các thay đổi về nhân sự.

Vài năm trước, một nhóm bán sản phẩm cho các công ty truyền thông lớn đã mời tôi đến giúp dưới vai trò tư vấn, vì họ lo ngại rằng các kỹ sư làm việc chưa đủ chăm chỉ. Tuy nhiên, lỗi không nằm ở các kỹ sư. Nó nằm ở quy trình mà toàn bộ công ty sử dụng để đưa ra quyết định. Họ có khách hàng, nhưng lại chẳng hiểu rõ khách hàng. Họ ngập trong yêu cầu về tính năng từ khách hàng, bộ phận kinh doanh nội bộ và ban lãnh đạo doanh nghiệp. Mỗi ý tưởng mới đều trở nên khẩn thiết, cần được nêu ra tức khắc. Hệ quả là các dự án dài hạn bị ngăn trở do sự can thiệp liên tục. Tệ hơn nữa là nhóm không hề có cảm quan rõ ràng về việc liệu các thay đổi họ tạo ra có quan trọng đối với khách hàng hay không. Bất chấp việc không ngừng điều chỉnh và xoay trở, kết quả kinh doanh trước sau vẫn xoàng xĩnh.

Các mốc về học hỏi ngăn vòng xoáy tiêu cực này bằng cách nhấn mạnh một khả năng dễ xảy ra hơn: công ty đang thực hiện (than ôi, một cách rất ngoan cường) một dự án không hề hiệu quả. Khuôn khổ kế toán cách tân làm rõ khi nào thì công ty bị mắc kẹt và cần phải thay đổi định hướng.

Trong ví dụ bên trên, trong thời gian đầu của công ty, nhóm phát triển sản phẩm có hiệu suất cực kỳ cao vì các vị sáng lập công ty đã

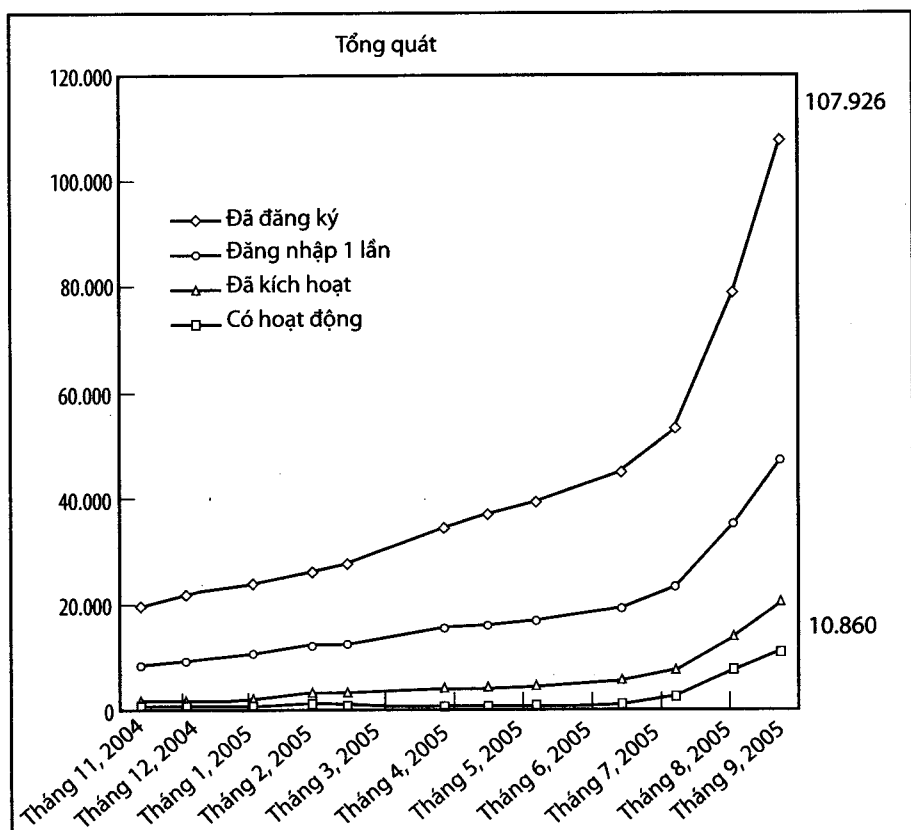
xác định được một nhu cầu lớn chưa được đáp ứng nơi thị trường mục tiêu. Sản phẩm mào đầu, tuy đầy lỗi, vẫn rất nổi tiếng với giới ham mê công nghệ. Cộng thêm các tính năng chính yếu mà khách hàng đòi hỏi, thì mọi thứ gần như tuyệt vời, và những người sử dụng đầu tiên đã mau chóng loan tin sâu rộng về cải tiến đó. Nhưng chẳng ai hỏi và trả lời các câu hỏi khác vẫn lớn vồn xung quanh: Liệu công ty có một động cơ tăng trưởng đang hoạt động? Liệu thành công bước đầu này có liên quan đến công việc hàng ngày của nhóm phát triển sản phẩm? Trong hầu hết trường hợp, câu trả lời là không. Thực ra thì thành công được tạo ra bởi các quyết định mà nhóm đưa ra trong quá khứ. Không một động thái hiện tại nào có được ảnh hưởng. Nhưng điều này bị che khuất vì các số đo cụ thể của công ty vẫn “không ngừng tăng một cách khả quan”.

Như chúng ta sẽ thấy, đây là mối nguy thường gặp. Các công ty lớn hay nhỏ đều có thể mang động cơ tăng trưởng phụ thuộc vào dạng thước đo sai để dẫn dắt hành vi. Đây là điều cám dỗ các giám đốc cầu cứu tới túi mách khéo thường thấy để diễn màn kịch thành công: mua quảng cáo vào phút chót, nhét đầy hình ảnh lên các kênh, và đưa ra các bản thử hoành tráng trong một nỗ lực tuyệt vọng nhằm khiến các con số đong đếm trông khá khảm hơn. Công sức được đầu tư cho màn diễn giả vờ thành công này chính là công sức lẽ ra nên dùng để tạo ra một doanh nghiệp vững bền. Tôi gọi các con số truyền thống được dùng để xét đoán công ty khởi nghiệp là “thước đo phù phiếm” (vanity metrics) và kế toán cách tân sẽ yêu cầu chúng ta cưỡng lại sự cám dỗ của việc sử dụng chúng.

THƯỚC ĐO ẢO: MỘT TỪ CẦN CHÚ Ý

Để thấy được rõ ràng mối nguy từ thước đo phù phiếm, chúng ta hãy cùng quay lại với những ngày đầu của IMVU thêm lần nữa. Hãy nhìn vào biểu đồ bên dưới - lấy từ IMVU ở cùng giai đoạn như tôi đang đề cập bên trên. Nó bao quát khoảng thời gian tương tự như biểu đồ dạng tổ hợp trước (thực ra thì nó cũng được trình bày trong cùng một buổi họp với biểu đồ trước).

Biểu đồ này cho thấy các thước đo truyền thống của IMVU cho đến bây giờ: tổng số người dùng có đăng ký và tổng số người dùng có trả tiền (tổng doanh thu trông gần như giống hệt nhau). Từ góc nhìn này, mọi thứ trông có vẻ thú vị hơn. Đó là lý do tại sao tôi gọi đây là thước đo phù phiếm: chúng vẽ nên bức tranh thơ mộng nhất có thể. Bạn sẽ thấy một đồ thị hình chiếc gậy hockey (dạng tăng trưởng lý tưởng cho một công ty). Nếu tập trung vào các con số ở hàng đầu tiên (số khách hàng đăng ký tăng lên, sự gia tăng trong tổng doanh thu), tôi sẽ không trách gì nếu bạn nghĩ nhóm phát triển sản phẩm đang tạo ra tiến triển rất tốt. Động cơ tăng trưởng của công ty đang hoạt động. Mỗi tháng, họ đều có khách hàng và có được lợi nhuận trên khoản đầu tư. Doanh thu dư ra từ các khách hàng đó được tái đầu tư cho tháng sau để có thêm khách hàng. Đó là nguồn gốc của tăng trưởng.



Nhưng hãy thử đánh giá lại với cùng dữ liệu được trình bày dưới dạng tổ hợp. IMVU đang có thêm khách hàng, nhưng không hề có thêm lợi nhuận từ các nhóm khách hàng mới. Động cơ đang chạy, nhưng nỗ lực điều chỉnh động cơ không mang lại quả ngọt. Chỉ riêng dưới góc nhìn vào biểu đồ truyền thống, bạn không thể nói được liệu IMVU có đang trên đà xây dựng một doanh nghiệp vững bền hay không, chắc chắn càng không nói được gì về hiệu quả của nhóm kinh doanh đứng đằng sau.

Kế toán cách tân sẽ không hiệu quả nếu nhóm khởi nghiệp bị chi phối bởi các kiểu thước đo phù phiếm này: các con số cụ thể về khách hàng và những thứ tương tự. Thay vào đó là dạng thước đo chúng tôi sử dụng để xem xét doanh nghiệp của mình cũng như các cột mốc để học hỏi – tôi gọi chúng là thước đo khả thi (actionable metrics).

THƯỚC ĐO KHẢ THI VÀ THƯỚC ĐO ẢO

Để có được cảm quan tốt hơn về tầm quan trọng của thước đo, ta hãy nhìn vào công ty Grockit. Nhà sáng lập của nó, Farbood Nivi, đã dành cả chục năm làm giáo viên tại 2 công ty giáo dục vì lợi nhuận là Princeton Review và Kaplan. Ông giúp sinh viên chuẩn bị cho các bài kiểm tra được tiêu chuẩn hóa như GMAT, LSAT và SAT. Dạng lớp học tạo ra gắn bó của ông đã giành được sự tương thưởng từ học sinh và được cấp trên cho thăng tiến. Ông đã được Princeton Review trao giải Giáo viên của năm (cấp quốc gia). Nhưng Farb rất ghét các phương pháp giảng dạy truyền thống tại các công ty này. Giảng dạy 6 đến 9 giờ đồng hồ mỗi ngày cho hàng ngàn học sinh, ông đã có nhiều cơ hội thử nghiệm các phương pháp mới³⁹.

Qua thời gian, Farb kết luận rằng mô hình giảng bài truyền thống trong giáo dục, với một người giảng cho nhiều người nghe, là không phù hợp cho các học sinh của mình. Ông bắt tay phát triển một phương

39 Để biết thêm chi tiết về lộ trình khởi nghiệp của Farb, xem cuộc phỏng vấn này của Mixergy: <http://mixergy.com/farbood-nivi-grockit-interview/>

pháp vượt trội hơn, sử dụng phối hợp giữa bài giảng được giáo viên dẫn dắt với bài tập cá nhân và học nhóm. Đặc biệt, Farb rất thích thú trước hiệu quả của phương pháp học hỗ trợ bạn bè, học sinh cùng học với nhau. Khi học sinh có thể giúp đỡ nhau, họ được lợi theo 2 cách. Đầu tiên, họ nhận được thông tin đã được hiệu chỉnh từ bạn học - vốn ít đáng sợ hơn giáo viên. Thứ hai, họ có thể rèn luyện thêm khả năng bằng cách dạy lại cho các bạn.

Dần dà, Farb ngày càng cảm thấy sự hiện diện của người thầy trong lớp học ít quan trọng dần. Ông đưa ra một sự kết nối quan trọng: “Tôi sử dụng phương pháp học tập xã hội (social learning) trong lớp của mình. Thời nay cũng có đủ thứ mạng xã hội trên web đầy thôi”. Ý tưởng của ông là mang cách học xã hội giữa học viên (peer-to-peer) tới cho những ai không đủ khả năng chi trả cho lớp học đắt tiền tại Kaplan hay Princeton Review hay bất cứ trường dạy thêm tư nhân đắt tiền nào khác. Từ suy nghĩ này mà Grockit ra đời.

Farb giải thích: “Dù là SAT hay đại số thì bạn cũng theo 1 trong 3 cách [Bạn dành thời gian với chuyên gia, tự học một mình, hoặc học với bạn bè.] Grockit đem đến cả 3 dạng học đó. Điều chúng tôi làm là ứng dụng công nghệ và thuật toán để tối ưu hóa 3 hình thức học đó”.

Farb là mẫu doanh nhân nhìn xa trông rộng kinh điển. Ông kể lại ý tưởng ban đầu của mình: “Hãy quên đi các cách thức giáo dục từ trước tới nay. Hãy quên đi điều gì là có thể và đơn giản là tái tạo lại việc học tập với tư tưởng về những học sinh của hôm nay, công nghệ của hôm nay. Có rất nhiều tổ chức trị giá nhiều tỉ đô-la trong môi trường giáo dục, và tôi không nghĩ họ đang cải tiến theo cách chúng ta cần. Tôi cũng không nghĩ chúng ta còn cần đến họ nữa. Với tôi, thực sự tất cả là vì lợi ích cho học sinh. Tôi không cảm thấy học sinh bây giờ đã được phục vụ tốt hết mức”.

Hiện nay Grockit cung cấp nhiều sản phẩm giáo dục khác nhau, nhưng trong thời gian đầu, Farb theo đuổi phương pháp tinh gọn. Grockit đưa ra một sản phẩm khả dụng tối thiểu, đơn giản là Farb giảng

dạy một khóa luyện thi thông qua công cụ họp trực tuyến phổ biến là WebEx. Ông chẳng cần phần mềm đặc thù hay công nghệ gì mới mẻ, chỉ đơn giản là cố gắng mang phương pháp giảng dạy mới của mình đến với học sinh thông qua Internet. Tin tức về khóa học tư kiểu mới nhanh chóng lan ra, và trong ít tháng, Farb đã có một lớp giảng dạy đang hoành trên mạng, với thu nhập hàng tháng từ 10 đến 15 nghìn đô-la. [Nhưng cũng như nhiều doanh nhân tham vọng khác, Farb không xây dựng MVP đó chỉ để kiếm sống.] Ông có mơ ước về một kiểu giảng dạy hợp tác hơn, hiệu quả hơn dành cho học sinh sinh viên ở khắp mọi nơi. Với lực hút ban đầu, ông kêu gọi được tiền từ vài nhà đầu tư tên tuổi ở Thung lũng Silicon.]

Khi tôi gặp Farb lần đầu, công ty đã trên đà thành công. Ông đã gọi được đầu tư từ các nhà đầu tư danh tiếng, có một nhóm nhân sự tuyệt vời, và có màn ra mắt ấn tượng, trở thành một trong những công ty khởi nghiệp, đối thủ cạnh tranh nổi tiếng nhất tại Thung lũng Silicon.

Họ cực kỳ xem trọng quy trình và có kỷ luật. Những phát triển sản phẩm của họ đi theo một phiên bản nghiêm ngặt về phương pháp phát triển sản phẩm linh động được biết tới dưới tên gọi Extreme Programming - Lập trình cực đoan (được mô tả bên dưới), nhờ vào sự hợp tác với một công ty đặt trụ sở tại San Francisco mang tên Pivotal Labs. Sản phẩm ban đầu của họ đã tạo cú hích với giới truyền thông như một đột phá.

Duy chỉ có một vấn đề: họ không thấy tăng trưởng hiệu quả trong việc sử dụng sản phẩm của khách hàng. Grockit là một trường hợp tuyệt vời để phân tích vì các vấn đề của nó không nằm ở thực thi hay kỷ luật.

Tuân theo những phương pháp linh hoạt tiêu chuẩn, công việc của Grockit đi theo một loạt chạy ngắn, hay vòng xoay với chu kỳ 1 tháng. Với mỗi quãng chu kỳ, Farb sẽ chọn ra công việc được ưu tiên làm trong tháng đó bằng cách viết một loạt câu chuyện về khách hàng, một kỹ thuật được dùng trong phát triển linh động. Thay vì viết miêu tả chi

tiết cho một tính năng mới với các thuật ngữ kỹ thuật, Farb sẽ viết câu chuyện miêu tả tính năng đó từ góc độ của người dùng. Câu chuyện đó sẽ giúp các kỹ sư tập trung vào góc nhìn của khách hàng trong suốt quá trình phát triển.

Mỗi tính năng được biểu đạt bằng ngôn ngữ đơn giản, ai cũng hiểu được bất chấp có hiểu biết về kỹ thuật hay không. Vẫn theo phương pháp linh hoạt tiêu chuẩn, Farb tự do đặt ưu tiên cho các câu chuyện đó bất cứ lúc nào. Càng hiểu thêm về điều khách hàng muốn, Farb càng có thể chuyển dịch các thứ trong kho chờ (backlog) cho sản phẩm, xếp thứ tự các câu chuyện được thực hiện. Giới hạn duy nhất nơi khả năng thay đổi ưu tiên này là anh không thể can thiệp vào bất cứ công việc nào đang được thực thi. May mắn là các câu chuyện được viết theo cách mà khối lượng công việc (tôi sẽ bàn sâu hơn về vấn đề này trong Chương 9) chỉ mất 1-2 ngày.

Hệ thống này được gọi là phát triển linh hoạt (agile development) bởi một lý do: các nhóm khai thác cách làm này có thể thay đổi định hướng một cách nhanh chóng, không vướng bận, và khả năng thích nghi cao để chuyển mình, đáp ứng đòi hỏi trong kinh doanh của người sở hữu sản phẩm (người quản lý quy trình – trong trường hợp này là Farb – và chịu trách nhiệm đặt ưu tiên cho các câu chuyện).

Đội ngũ Grockit cảm thấy thế nào sau mỗi chu kỳ? Họ liên tục đưa ra các tính năng mới. Họ thu thập phản hồi từ khách hàng dưới dạng giải pháp và phỏng vấn ít nhất một vài khách hàng thích tính năng mới. Luôn luôn có một lượng dữ liệu cho thấy tiến triển: có thể tổng số khách hàng đang tăng, tổng số câu hỏi được học sinh trả lời đi lên, hay số khách hàng tiếp tục dùng sản phẩm gia tăng.

Tuy nhiên, tôi cảm thấy Farb và đội ngũ của mình vẫn có những nghi ngờ về toàn bộ tình hình tiến triển của công ty. Liệu sự gia tăng nơi các con số có thực sự được tạo ra bởi nỗ lực phát triển của họ? Hay đó là do các yếu tố khác, ví dụ như việc Grockit được nhắc tới trên truyền thông? Khi gặp họ, tôi đặt câu hỏi đơn giản: Làm thế nào

để các bạn biết được các quyết định ưu tiên mà Farb đưa ra thực sự hiệu quả?

Câu trả lời của họ: “Đó không phải trách nhiệm của chúng tôi. Farb đưa ra quyết định, chúng tôi chỉ thực hiện thôi”.

Bây giờ Grockit chỉ đang tập trung vào một phân khúc khách hàng: những học sinh chuẩn bị thi vào các trường kinh doanh, đang học để thi GMAT. Sản phẩm cho phép học sinh thực hiện các buổi học trực tuyến với bạn bè đang luyện thi cùng chứng chỉ đó. Sản phẩm có hiệu quả: học sinh hoàn thành khóa học thông qua Grockit đạt được điểm cao hơn hẳn so với lúc trước. Nhưng đội ngũ Grockit vẫn trần trụi với các vấn đề xưa cũ của khởi nghiệp: Làm sao để biết nên ưu tiên tính năng nào? Làm sao để khiến khách hàng đăng ký và trả tiền? Làm sao để loan tin về sản phẩm của chúng ta?

Tôi đưa cho Farb câu hỏi này: “Anh tự tin đến mức nào về việc mình đưa các quyết định chính xác khi thiết lập mức ưu tiên?”. Cũng như hầu hết nhà sáng lập các công ty khởi nghiệp, ông nhìn vào các dữ liệu đang có và đưa ra phỏng đoán có lý nhất có thể. Nhưng điều này đồng nghĩa với rất nhiều mơ hồ và nghi ngờ.

Farb tin một cách hoàn toàn và chắc chắn vào tầm nhìn của mình, nhưng ông vẫn bắt đầu đặt câu hỏi: liệu công ty của mình có đi đúng hướng để hiện thực hóa tầm nhìn đó. Sản phẩm được cải thiện mỗi ngày, nhưng Farb muốn bảo đảm các cải tiến đó là quan trọng đối với khách hàng. Tôi tin rằng ông xứng đáng được đề cao vì điều này. Không như nhiều người có tầm nhìn khác – luôn bám lấy tầm nhìn ban đầu của mình bất chấp mọi thứ, Farb tình nguyện đưa tầm nhìn của mình ra kiểm tra.

Farb làm việc cật lực để duy trì niềm tin của nhân viên rằng Grockit được tạo ra để thành công. Ông lo lắng rằng nhuệ khí sẽ bị hỏng nếu bất cứ ai nghĩ rằng người leo lái con tàu không chắc chắn về hướng đi. Bản thân Farb cũng không chắc chắn liệu nhân viên của mình có trân trọng một văn hóa học hỏi thực sự không. Xét cho cùng, đây là một phần của

cái giá to lớn mà phát triển linh hoạt phải trả: các kỹ sư đồng ý giúp sản phẩm thích nghi với sự thay đổi không ngừng nơi yêu cầu của doanh nghiệp, nhưng họ không chịu trách nhiệm về chất lượng của các quyết định đó.

Linh hoạt là một cách làm hiệu quả để phát triển nếu xét từ tầm nhìn của các nhà phát triển. Nó cho phép họ tập trung tạo ra tính năng và thiết kế kỹ thuật. Một nỗ lực đưa nhu cầu học hỏi vào quy trình sẽ làm xói mòn hiệu suất.

(Sản xuất tinh gọn cũng đã đối mặt với các vấn đề tương tự khi được giới thiệu tới các nhà máy. Các nhà quản lý trước đó vốn chỉ quen với việc tập trung vào tỷ suất tận dụng từng chiếc máy. Các nhà xưởng được thiết kế để giữ máy móc hoạt động hết công suất càng lâu càng tốt. Nhìn dưới góc độ máy móc, điều đó là hiệu quả, nhưng dưới góc độ hiệu suất của toàn bộ nhà xưởng, thì có lúc nó lại cực kỳ không hiệu quả. Như người ta vẫn nói trong lý thuyết hệ thống, việc tối ưu hóa một phần của hệ thống sẽ xói mòn toàn bộ hệ thống).

Điều Farb và đội ngũ của mình không nhận ra là tiến triển của Grockit đang được đo lường bằng thước đo phù phiếm: tổng số khách hàng hay tổng số câu hỏi được trả lời. Đó là điều khiến nhóm của ông vẫn tiếp tục: các thước đo đó đem đến cho nhóm cảm giác tiến về phía trước dù thực tế công ty không tạo được nhiều tiến bộ. Điều thú vị là việc phương pháp của Farb bám theo rất sát khía cạnh bề ngoài của việc học hỏi theo cột mốc nơi Khởi nghiệp Tinh gọn: họ đưa ra một sản phẩm thời kỳ đầu, thiết lập một số thước đo khởi đầu. Họ có vòng chu kỳ khá ngắn, mỗi chu kỳ đó được xem xét bởi chính khả năng nâng cao các con số về khách hàng.

Tuy nhiên, vì Grockit sử dụng sai dạng thước đo, nên công ty khởi nghiệp này thực sự không hề đi lên. Farb rất giận dữ với nỗ lực học hỏi từ phản hồi khách hàng của mình. Với mỗi chu kỳ, dạng thước đo mà nhóm tập trung vào lại thay đổi: tháng này là số người dùng, tháng khác cho số người đăng ký v.v... Các con số dường như cứ tăng giảm tùy thích. Ông không thể vạch ra được sự gắn kết nguyên nhân - hệ quả nào.

Để việc đặt thứ tự ưu tiên phát huy hiệu quả tốt trong một môi trường như vậy là cực kỳ khó khăn.

Farb lẽ ra có thể yêu cầu người phân tích dữ liệu làm điều tra với một vấn đề cụ thể. Ví dụ, khi chúng ta cho ra tính năng X, liệu nó có ảnh hưởng đến hành vi khách hàng? Nhưng việc đó sẽ tốn cực nhiều thời gian lẫn công sức. Chính xác thì khi nào tính năng X được tung ra? Những khách hàng nào được tiếp cận với nó? Liệu có tính năng nào khác được đưa ra trong cùng khoảng thời gian? Liệu có yếu tố thời vụ nào khác có thể bóp méo dữ liệu? Việc tìm ra các câu đáp án cũng sẽ đòi hỏi hàng hà sa số dữ liệu. Câu trả lời thường đi sau câu hỏi nhiều tuần. Trong lúc đó, nhóm lại tiếp tục với các ưu tiên mới và những câu hỏi mới cần được chú ý thật khẩn cấp.

So với nhiều công ty khởi nghiệp khác, đội ngũ Grockit sở hữu lợi thế lớn lao: họ cực kỳ kỷ luật. Một nhóm có kỷ luật có thể áp dụng sai phương pháp, nhưng một khi nhận ra sai sót, họ có thể xoay chuyển tình thế vô cùng nhanh. Quan trọng nhất là một đội ngũ kỷ luật có thể thử nghiệm với chính cách làm việc của họ và cho ra những kết luận ý nghĩa.

Tổ hợp và thử nghiệm tách biệt

Grockit đã thay đổi thước đo họ dùng để đánh giá thành công theo 2 hướng. Thay vì nhìn vào các con số thực, Grockit chuyển sang thước đo dựa trên tổ hợp. Và thay vì tìm kiếm mối quan hệ nhân quả sau khi mọi thứ đã xảy ra, Grockit sẽ ra mắt từng tính năng mới như một thử nghiệm tách biệt (split-testing) riêng.

“Thử nghiệm tách biệt” là khi các phiên bản khác nhau của một sản phẩm được đưa tới khách hàng cùng thời điểm. Bằng cách quan sát thay đổi trong hành vi giữa 2 nhóm, ta có thể suy luận về ảnh hưởng của những tùy biến khác nhau. Kỹ thuật này được sử dụng đầu tiên bởi các nhà quảng cáo trực tiếp qua email. Ví dụ, hãy tưởng tượng một công ty gửi cho khách hàng một catalog sản phẩm để mua, ví dụ như

Lands' End hay Crate & Barrel. Nếu bạn muốn thử nghiệm một thiết kế catalog, thì có thể gửi phiên bản mới cho 50% khách hàng, và catalog cũ theo quy chuẩn tới 50% còn lại. Để bảo đảm kết quả mang tính khoa học, cả 2 catalog phải có sản phẩm giống nhau, và khác biệt duy nhất là về thiết kế. Để hiểu được liệu thiết kế mới có hiệu quả hay không, bạn chỉ việc theo dõi doanh số từ cả 2 nhóm khách hàng (Kỹ thuật này đôi khi được gọi là thử nghiệm A/B - đặt tên theo phương pháp gán ký tự cho từng phiên bản). Dù thử nghiệm tách biệt thường được cho là đặc thù đối với ngành quảng cáo (thậm chí là riêng cho quảng cáo trực tiếp) nhưng Khởi nghiệp Tinh gọn cũng ứng dụng nó trực tiếp vào phát triển sản phẩm.

Những thay đổi này dẫn tới chuyển biến tức thì trong nhận thức của Farb về công ty. Thử nghiệm tách biệt đã hóa giải những điều gây ngạc nhiên. Ví dụ, nhiều tính năng khiến sản phẩm tốt hơn dưới con mắt các kỹ sư / nhà thiết kế thực tế chẳng có ảnh hưởng gì đến hành vi khách hàng. Đây là trường hợp tại Grockit, cũng là điều xảy ra tại mọi công ty mà tôi thấy đã ứng dụng kỹ thuật nói trên. Dù làm việc với thử nghiệm tách biệt có vẻ khó khăn hơn vì nó đòi hỏi thêm các thang đo và tính toán để theo dõi từng sự khác biệt, nó hầu như luôn luôn tiết kiệm được khối lượng thời gian cực nhiều về sau, giúp loại bỏ những điều không quan trọng đối với khách hàng.

Thử nghiệm tách biệt cũng giúp các nhóm gạt giũa hiểu biết của mình về điều khách hàng muốn và không muốn. Đội ngũ Grockit không ngừng thêm vào các phương pháp mới để khách hàng tương tác với nhau, hy vọng các công cụ giao tiếp xã hội sẽ làm tăng giá trị sản phẩm. Điều cổ hữu nơi những nỗ lực đó là niềm tin rằng khách hàng mong muốn được giao tiếp nhiều hơn trong quá trình học tập. Khi thử nghiệm tách biệt cho thấy các tính năng cộng thêm không hề làm thay đổi hành vi khách hàng, niềm tin ban đầu sẽ bị đặt vào nghi vấn.

Việc thắc mắc thúc đẩy nhóm tìm kiếm hiểu biết sâu hơn về điều khách hàng thực sự muốn. Họ suy nghĩ ra những ý tưởng mới về trải

nghiệm sản phẩm có ảnh hưởng tốt hơn. Thực tế, nhiều ý tưởng trong đó không hề mới mẻ. Chúng chỉ đơn giản bị xem nhẹ vì công ty tập trung vào xây dựng các công cụ xã hội. Kết quả là Grockit đã thử nghiệm tính năng học chuyên sâu một mình, hoàn thành với các bài tập và cấp độ giống như game, để học sinh có cơ hội lựa chọn tự học hay học cùng người khác. Cũng hết như trong lớp học của Farb ban đầu, điều này cho thấy hiệu quả rất lớn. Không có việc thử nghiệm tách biệt, công ty sẽ không nhận thức được điều đó. Thực sự, qua thời gian và hàng chục thử nghiệm, điều rõ ràng là chìa khóa cho sự gắn bó của học sinh nằm nơi việc cung cấp cho họ các tính năng học tập mang tính xã hội lẫn độc lập. Học sinh thích được lựa chọn cách học.

Kanban

Đi theo nguyên tắc kanban của sản xuất tinh gọn, hay hạn chế năng lực (capacity constraints), Grockit thay đổi quy trình đặt ưu tiên cho sản phẩm. Dưới hệ thống mới, các câu chuyện của người dùng không còn được xem là hoàn hảo cho đến khi chúng dẫn tới học hỏi được kiểm chứng. Do đó, các câu chuyện có thể được đưa vào catalog theo 1 trong 4 giai đoạn phát triển: nằm trong dự kiến (backlog), đang được xây dựng, hoàn tất (tính năng hoàn thành dưới góc độ kỹ thuật), hay trong giai đoạn đang được kiểm chứng. Kiểm chứng ở đây được định nghĩa là “biết được liệu câu chuyện ngay từ đầu có phải là ý tưởng hay để thực hiện hay không”. Sự kiểm chứng này thường xuất hiện dưới dạng thử nghiệm tách biệt, cho thấy thay đổi trong hành vi khách hàng nhưng cũng có thể bao gồm phỏng vấn hay khảo sát trên khách hàng.

Quy luật kanban cho phép có nhiều câu chuyện cùng xuất hiện ở từng giai đoạn. Khi các câu chuyện trôi từ giỏ trạng thái này sang giỏ trạng thái khác, chiếc giỏ sẽ đầy dần. Một khi giỏ đầy, nó không thể nhận thêm nữa. Chỉ khi câu chuyện đã được kiểm chứng, nó mới được lấy ra khỏi quy trình kanban. Nếu kiểm chứng không thành, câu chuyện hóa ra là 1 ý tưởng dở, thì tính năng liên quan sẽ bị loại khỏi sản phẩm (xem thêm bảng biểu).

BẢNG MINH HỌA KANBAN VỀ TIẾN TRIỂN CÔNG VIỆC THEO GIAI ĐOẠN

(Không giỏ nào chứa nhiều hơn 3 dự án cùng lúc.)

TRONG DỰ KIẾN	ĐANG THỰC HIỆN	ĐÃ THỰC HIỆN	ĐÃ KIỂM CHỨNG
A	D	F	
B	E		
C			

A bắt đầu được thực hiện. D và E đang được phát triển. F chờ được kiểm chứng.

TRONG DỰ KIẾN	ĐANG THỰC HIỆN	ĐÃ THỰC HIỆN	ĐÃ KIỂM CHỨNG
G		D	F
H	B	E	
I	C	A	

F đã được kiểm chứng. D và E chờ được kiểm chứng. G, H, I là công việc mới chờ thực hiện. B và C đang được thực hiện. A đã được xây dựng xong.

TRONG DỰ KIẾN	ĐANG THỰC HIỆN	ĐÃ THỰC HIỆN	ĐÃ KIỂM CHỨNG
H →	B →	D	F
I →	C →	E	
		A	

B và C đã được xây dựng xong, nhưng do quy luật kanban, chưa được chuyển sang giỏ kế tiếp do A, D, E chưa được kiểm chứng. Công việc không thể bắt đầu với H và I cho đến khi có chỗ trong giỏ liền kề.

Tôi đã áp dụng hệ thống này với gần chục đội nhóm, và kết quả ban đầu luôn luôn gây bức dọc. Từng giỏ một cứ đầy dần, bắt đầu là “đã được kiểm chứng” rồi đến “đã thực hiện” cho đến khi không thể nào bắt tay làm thêm việc gì nữa. Các nhóm đã quen với việc đo lường

hiệu quả công việc theo diện hẹp - bằng số câu chuyện mình giải quyết được - cảm thấy bị mắc kẹt. Cách duy nhất để bắt đầu làm việc trên tính năng mới là điều tra một số câu chuyện đã làm xong nhưng chưa được kiểm chứng. Việc đó thường đòi hỏi công sức không liên quan đến kỹ năng kỹ thuật: trò chuyện với khách hàng, xem xét dữ liệu thử nghiệm tách biệt v.v...

Nhưng mọi người sẽ nhanh chóng quen với mọi thứ. Quy trình này ban đầu sẽ làm nảy sinh nhiều xáo trộn. Bộ phận kỹ thuật có thể hoàn tất một lượng lớn công việc, tiếp theo sau là rất nhiều thử nghiệm và kiểm chứng cần thực hiện. Trong khi các kỹ sư tìm cách tăng hiệu suất công việc, họ bắt đầu nhận ra rằng nếu gộp việc kiểm chứng vào ngay từ đầu, toàn bộ mọi người sẽ đạt hiệu suất cao hơn.

Ví dụ, tại sao lại phải xây dựng một tính năng không được thử nghiệm tách biệt? Nó có thể tiết kiệm thời gian trước mắt cho bạn, nhưng sẽ tốn nhiều thời gian hơn về sau để kiểm nghiệm – trong giai đoạn kiểm chứng. Logic tương tự cũng áp dụng cho các câu chuyện mà kỹ sư không hiểu được. Dưới hệ thống cũ, họ sẽ chỉ tạo ra nó rồi về sau mới biết nó dùng để làm gì. Trong hệ thống mới, hành vi đó rõ ràng là cản trở hiệu suất: không có một giả thiết rõ ràng thì làm thế nào câu chuyện đó có thể được kiểm chứng? Chúng tôi cũng trải qua hành vi đó tại IMVU. Tôi từng thấy một kỹ sư trẻ đổi mặt một kỹ sư lâu năm về thay đổi rất nhỏ. Anh chàng kỹ sư này khăng khăng đòi tính năng mới phải được thử nghiệm tách biệt giống như mọi tính năng khác. Đồng nghiệp ủng hộ anh ta – quá rõ ràng là mọi tính năng đều phải được thử nghiệm theo đúng tuần tự, bất chấp ai là người đứng đằng sau. (Đáng xấu hổ là tôi rất thường xuyên đứng ở vai này). Một quy trình sắt đá đã đặt nền móng cho một văn hóa tốt, trong đó ý tưởng được đánh giá bằng giá trị chứ không phải danh hiệu trong công việc.

Quan trọng nhất là các nhóm làm việc với hệ thống này bắt đầu đo lường hiệu suất công việc của mình theo việc học hỏi có kiểm chứng chứ không phải việc cho ra đời bao nhiêu tính năng mới.

Thử nghiệm các giả thiết tại Grockit

Khi Grockit thực hiện chuyển đổi này, kết quả rất tuyệt vời. Có trường hợp, họ quyết định kiểm nghiệm một trong những tính năng chính yếu, gọi là lazy registration (đăng ký trễ) để xem liệu nó có xứng đáng với lượng đầu tư rất lớn đã đổ ra lúc trước hay không. Họ rất tự tin vào tính năng này vì *đăng ký trễ* được xem là một trong những thiết kế hàng đầu cho dịch vụ trực tuyến. Trong hệ thống này, khách hàng không phải đăng ký sử dụng dịch vụ từ đầu. Thay vào đó, họ có thể lập tức bắt đầu sử dụng dịch vụ và được yêu cầu đăng ký chỉ sau khi đã có cơ hội trải nghiệm lợi ích từ dịch vụ.

Với một học sinh, *đăng ký trễ* hoạt động như sau: khi bạn vào website Grockit, bạn sẽ được đưa ngay vào một buổi học với các học sinh khác đang luyện thi cùng chứng chỉ. Bạn không cần cho biết tên, email hay số thẻ tín dụng gì cả. Chẳng có điều gì ngăn bạn nhảy vào thử ngay tức khắc. Với Grockit, điều này là thiết yếu để thử nghiệm một trong những phỏng đoán cốt lõi: khách hàng sẵn lòng hoà nhập với phương pháp học mới này chỉ khi họ sớm thấy được minh chứng rằng nó hiệu quả.

Từ giả thiết đó, thiết kế của Grockit đòi hỏi phải quản lý được 3 lớp người dùng: khách không đăng ký, khách đã đăng ký (dùng thử), và khách hàng trả tiền cho phiên bản đầy đủ của sản phẩm. Thiết kế này đòi hỏi rất nhiều công sức phụ trội để xây dựng và duy trì: càng có nhiều lớp người dùng, càng cần nhiều thứ để theo dấu họ, nhiều công sức quảng bá để tạo ra động lực chính xác nhằm lôi kéo khách hàng nâng cấp lên dạng tiếp theo. Grockit đã thực thi công việc phụ trội này vì *đăng ký trễ* được xem là phương pháp tuyệt nhất trong ngành.

Tôi khuyến khích nhóm thử một kiểm nghiệm tách biệt đơn giản. Họ lấy một tổ hợp khách hàng và yêu cầu đăng ký ngay tức khắc, dựa vào duy nhất các tài liệu quảng cáo của Grockit. Ngạc nhiên là, hành vi của tổ hợp này giống hệt nhóm được phép đăng ký trễ: tỷ lệ đăng ký, kích hoạt, sử dụng sau đó đều giống hệt nhau. Nói cách khác, những nỗ lực

cộng thêm nhằm tạo tính năng *đăng ký trễ* đã hoàn toàn bị lãng phí dù nó được xem là một trong những phương pháp tuyệt nhất trong ngành.

Quan trọng hơn cả việc giảm lãng phí là kiến thức mà kiểm nghiệm này đưa ra: khách hàng đưa ra quyết định về Grockit dựa trên điều gì khác chứ không phải việc được dùng sản phẩm.

Hãy nghĩ về điều đó. Hãy nghĩ về tổ hợp khách hàng được yêu cầu phải đăng ký dùng sản phẩm trước khi vào học với các học sinh khác. Họ có rất ít thông tin về sản phẩm, chẳng có gì ngoài trang chủ của Grockit và trang đăng ký. Trái lại, nhóm được đăng ký trễ có hàng đồng thông tin về sản phẩm vì họ đã được dùng rồi. Vậy mà bất chấp sự khác biệt về thông tin đó, hành vi khách hàng lại hoàn toàn như nhau.

Điều này cho thấy cải thiện vị thế và việc quảng bá của Grockit có thể gây ảnh hưởng lớn hơn nhiều đối với việc thu hút khách hàng mới thay vì tạo thêm tính năng. Đây chỉ là trường hợp đầu tiên trong số nhiều thử nghiệm quan trọng mà Grockit tiến hành được. Từ những ngày đầu đó, họ đã mở rộng lượng khách hàng của mình ra thêm rất nhiều. Đến giờ họ đã có các lớp luyện thi cho vô số cuộc thi cử theo tiêu chuẩn, bao gồm GMAT, SAT, ACT, GRE, cũng như các khóa học toán và Anh ngữ trực tuyến dành cho học sinh từ lớp 7 đến lớp 12.

Grockit tiếp tục phát triển quy trình của họ, không ngừng tìm kiếm cải tiến trên từng cây số. Với hơn 20 nhân viên tại văn phòng ở San Francisco, Grockit tiếp tục hoạt động với phương pháp tự do lẫn kỷ luật tương tự đã trở thành phẩm chất cốt lõi của họ trên suốt chặng đường. Họ đã giúp đỡ gần 1 triệu học sinh, sinh viên, và chắc chắn sẽ còn giúp đỡ nhiều triệu khác nữa.

GIÁ TRỊ CỦA 3 CHỮ A

Những ví dụ từ Grockit minh họa cho 3 chữ A trong thước đo: khả thi, hiệu quả (actionable), tiếp cận được (accessible), và kiểm chứng được (auditable).

Khả thi, hiệu quả – Actionable

[Một báo cáo hiệu quả phải minh họa rõ ràng nguyên nhân - hệ quả.] Nếu không, nó là một thước đo phù phiếm. Các báo cáo mà đội ngũ Grockit bắt đầu sử dụng để xem xét các mốc học hỏi của mình được làm rất rõ ràng cần phải làm điều gì để có hiệu quả tương tự.

Trái lại, những thước đo phù phiếm thất bại trong tiêu chí này. Hãy xem thử số website hit của một công ty. Cứ cho là tháng này chúng ta có 40 nghìn website hit - một kỷ lục mới. Chúng ta cần làm gì để có được thêm số website hit? Chà, việc đó còn tùy. Những website hit đến từ đâu? Nó đến từ 40 nghìn khách hàng mới hay từ một gã nào đó cực kỳ siêng năng duyệt web? Liệu các website hit đó là kết quả từ chương trình quảng bá mới hay do lực đẩy PR? Mà “website hit” là gì chứ nhỉ? Liệu mỗi trang của web có được tính là 1 website hit, hay các hình ảnh, nội dung truyền thông khác dán vào cũng được tính vào? Những ai từng ngồi trong cuộc họp tranh cãi về đơn vị đo lường trong bảng báo cáo sẽ nhận ra vấn đề này.

Thước đo phù phiếm rất có hại vì chúng đánh vào một điểm yếu trong tâm lý con người. Theo kinh nghiệm của tôi, khi các con số đi lên, người ta sẽ nghĩ đó là nhờ hành động của mình, nhờ bất kỳ điều gì họ đang thực hiện lúc bấy giờ. Đó là lý do tại sao rất dễ có một cuộc họp trong đó bộ phận Marketing nghĩ các con số tăng lên nhờ PR hay nỗ lực quảng cáo, trong khi bộ phận Kỹ thuật nghĩ các con số tiến triển là kết quả từ những tính năng mới được thêm vào sản phẩm. Tìm hiểu điều gì đang thực sự xảy ra rất tốn thời gian, công sức, thế nên hầu hết các giám đốc đơn giản là bỏ qua nó, tiếp tục làm hết sức để đưa ra xét đoán dựa trên kinh nghiệm và trí tuệ tập trung của mọi người trong phòng.

Không may là khi các con số đi xuống, nó dẫn tới phản ứng rất khác. Giờ thì chẳng ai nhận lỗi cả. Do đó, hầu hết nhân viên trong nhóm hoặc các bộ phận sẽ sống trong thế giới nơi bộ phận của họ luôn luôn khiến mọi thứ tốt hơn – nhưng lao động vất vả của họ lại bị các bộ phận khác

phá hoại và không chịu thấu hiểu. Liệu có phải là điều huyền hoặc gì khi các bộ phận này tạo nên một thứ ngôn ngữ riêng xa lạ, những thuật ngữ, văn hóa, và các cỗ máy phòng vệ trước những gã khác đang cùng làm việc gần đó?

Thước đo khả thi chính là thuốc giải cho vấn đề này. Khi nguyên nhân - hệ quả được hiểu rõ ràng, mọi người sẽ hiểu được đúng hơn về hành động của mình. Con người đều được phú cho khả năng học hỏi rất tốt khi được đưa cho một đánh giá rõ ràng, khách quan.

Tiếp cận được – Accessible

Rất nhiều báo cáo không được nhân viên, quản lý hiểu rõ – những người lẽ ra phải hiểu chúng để định hướng cho việc đưa ra quyết định. Không may là hầu hết các nhà quản lý không hề giải quyết được sự phức tạp này bằng cách cùng nhóm quản lý dữ liệu cố gắng đơn giản hóa báo cáo, giúp chúng trở nên dễ hiểu hơn. Các bộ phận thường chỉ dành công sức học cách sử dụng dữ liệu để đạt đến thứ họ muốn, thay vì xem đó là phản hồi chân thành để định hướng cho hành động trong tương lai.

Có một liều thuốc giải cho việc sử dụng dữ liệu sai mục đích này. Đầu tiên, làm bản báo cáo thật đơn giản để ai cũng có thể hiểu được. Hãy nhớ câu nói “thước đo cũng là con người”. Cách dễ nhất để khiến các báo cáo dễ đọc là sử dụng những đơn vị cụ thể, hữu hình. Website hit là gì? Chẳng có ai thực sự chắc chắn cả, nhưng ai cũng biết một người viếng thăm website nghĩa là gì – ai cũng hình dung được thực tế cảnh một người ngồi trước máy tính.

Đây là lý do tại sao các báo cáo tổ hợp là tiêu chuẩn vàng trong thước đo học hỏi: chúng biến những hành động phức tạp thành các báo cáo dựa trên con người. Mỗi phân tích tổ hợp nói rằng: trong số những người sử dụng sản phẩm ở giai đoạn này, đây là con số thực hiện từng hành vi chúng ta quan tâm. Trong ví dụ về IMVU, chúng ta thấy 4 hành vi: tải sản phẩm về, đăng nhập vào từ máy tính, thực hiện

cuộc chuyện trò với một khách hàng khác, và nâng cấp lên phiên bản sản phẩm có trả tiền. Nói cách khác, báo cáo đối mặt với con người và hành động của họ, điều hữu dụng hơn nhiều so với những núi điểm trong dữ liệu. Ví dụ, hãy nghĩ về việc sẽ khó khăn thế nào để nhận ra liệu IMVU có đang thành công hay không nếu chúng ta báo cáo chỉ dựa trên tổng số những cuộc chuyện trò người-và-người. Giả sử chúng ta có 10 nghìn cuộc trò chuyện trong một giai đoạn thời gian. Đó có phải điều tốt không? Liệu đó có phải là một khách hàng – người sử dụng cực kỳ quảng giao, hay đó chỉ là 10 nghìn người cố gắng sử dụng sản phẩm cùng lúc rồi sau đó bỏ đi? Chẳng có cách nào để biết nếu không tạo ra một báo cáo chi tiết.

Khi các con số tổng tăng lên, độ tiếp cận sẽ trở nên quan trọng hơn. Khó lòng hình dung được ý nghĩa nếu lượng website hit giảm từ 250 nghìn/tháng xuống còn 200 nghìn trong tháng kế tiếp. Nhưng hầu hết mọi người sẽ nghĩ ngay rằng điều đó có nghĩa là họ mất 50 nghìn khách hàng. Số người từ bỏ sản phẩm đó đủ lấp đầy cả một sân vận động.

Khả năng tiếp cận báo cáo cũng có liên quan nhiều. Grockit thực hiện rất tốt điều này. Mỗi ngày, hệ thống của họ tự động cho ra một tài liệu chứa các dữ liệu mới nhất cho từng thử nghiệm tách biệt đang chạy và các thước đo đột phá khác. Tài liệu này được gửi mail tới cho tất cả nhân viên trong công ty. Tất cả đều luôn có một bản báo cáo mới toanh trong hộp mail. Chúng được trình bày rất tốt, rất dễ đọc, từng thử nghiệm và kết quả đều được giải thích bằng ngôn ngữ đơn giản.

Cách khác để khiến các báo cáo dễ tiếp cận là sử dụng một kỹ thuật chúng tôi phát triển tại IMVU. Thay vì lưu trữ các phân tích hay dữ liệu trong một hệ thống riêng biệt, chúng tôi xem dữ liệu báo cáo và thông tin nền như một phần của sản phẩm và thuộc sở hữu của toàn bộ nhóm phát triển sản phẩm. Các báo cáo có trên website, tất cả tài khoản nhân viên đều tiếp cận được.

Từng nhân viên đều có thể đăng nhập vào hệ thống bất kỳ lúc nào, lựa chọn trong một danh sách các thử nghiệm hiện tại lẫn trong quá khứ,

và xem bảng tóm tắt kết quả đơn giản chỉ trong 1 trang. Qua thời gian, những bản tóm tắt 1 trang đó trở thành tiêu chuẩn mặc nhiên để sắp xếp những cuộc tranh luận về sản phẩm trong toàn tổ chức. Khi mọi người cần bằng chứng để hỗ trợ cho điều gì đó mình học được, họ sẽ mang theo một bản in tới cuộc họp liên quan, và tự tin rằng mọi người trông thấy đều hiểu nó có ý nghĩa gì.

Kiểm chứng được – Auditable

Khi được thông báo là dự án con cưng của mình thất bại, hầu hết chúng ta đều dễ dàng đổ lỗi cho chương trình, dữ liệu, người quản lý, Chúa, hay bất cứ điều gì khác mình nghĩ ra. Đó là lý do tại sao chữ A thứ 3 của một thước đo tốt – “auditable” – là vô cùng thiết yếu. Chúng ta phải chắc chắn rằng dữ liệu đáng tin cậy đối với nhân viên.

Các nhân viên tại IMVU sẽ dùng các *báo cáo 1 trang* như vũ khí minh họa điều họ học được nhằm dàn xếp các cuộc tranh luận, nhưng quy trình thường không suôn sẻ đến vậy. Trong hầu hết trường hợp, khi một giám đốc, nhân viên phát triển hay một nhóm phải đối mặt với các kết quả có thể giết chết một dự án con cưng, họ thường đòi được kiểm tra tính trung thực của dữ liệu.

Những thách thức như vậy xảy ra thường xuyên hơn mức mà các giám đốc phải thừa nhận, và không may là hầu hết hệ thống báo cáo dữ liệu đều không được thiết kế để trả lời câu hỏi đó một cách thành công. Đôi khi đây là hệ quả của một mong muốn vốn hàm ý tốt nhưng bị đặt sai chỗ - nhằm bảo vệ tính riêng tư của khách hàng. Thường xuyên xảy ra thiếu sót về các tài liệu hỗ trợ, nguyên nhân đơn giản là do cầu thả. Hầu hết hệ thống báo cáo dữ liệu không được xây dựng bởi nhóm phát triển sản phẩm. Chúng được xây dựng bởi các giám đốc kinh doanh và chuyên viên phân tích. Các nhà quản lý sử dụng hệ thống này chỉ có thể kiểm tra xem liệu giữa các báo cáo có thống nhất với nhau hay không. Nhưng họ thường xuyên thiếu phương pháp để kiểm nghiệm liệu thông tin có thống nhất với thực tế hay không.

Giải pháp? Đầu tiên, hãy nhớ rằng “thước đo cũng là con người”. Chúng ta cần phải kiểm nghiệm được dữ liệu bằng tay - giữa thế giới thực đầy rắc rối này - bằng cách trò chuyện với khách hàng. Đây là cách duy nhất để kiểm nghiệm liệu các báo cáo có đúng là hàm chứa sự thật hay không. Các nhà quản lý cần có khả năng kiểm nghiệm ngẫu nhiên dữ liệu với khách hàng thực. Nó cũng có lợi ích thứ hai: hệ thống sở hữu khả năng kiểm chứng này cho các nhà quản lý và doanh nhân khởi nghiệp cơ hội tìm hiểu tại sao khách hàng lại hành xử theo cách mà dữ liệu ghi nhận.

Thứ hai, những người tạo ra báo cáo phải bảo đảm hệ thống máy móc cho ra báo cáo không quá phức tạp. Bất cứ khi nào chúng cũng nên có khả năng truy xuất trực tiếp từ dữ liệu chủ, thay vì từ một hệ thống trung gian. Điều đó sẽ làm giảm xác suất xảy ra lỗi. Tôi nhận thấy rằng mỗi lần nhóm có một nhận xét hay phỏng đoán bị lật đổ do vấn đề kỹ thuật hoặc dữ liệu; thì niềm tin, nhiệt huyết và kỷ luật của nhóm đó đều bị tổn hại.

Khi chúng ta quan sát các doanh nhân khởi nghiệp thành công trong thế giới Hollywood huyền bí, sách vở hay tạp chí, câu chuyện luôn được kết cấu theo cùng một kiểu. Đầu tiên, chúng ta thấy nhân vật chính can trường có được hiển linh, ôm ấp một ý tưởng mới. Chúng ta được biết về cá tính, phẩm chất của người đó, làm thế nào để anh ta / cô ta ở vào đúng chỗ, đúng thời điểm, và cách họ thực hiện bước nhảy đột phá, khởi tạo một doanh nghiệp.

Rồi câu chuyện bằng hình bắt đầu. Nó thường khá ngắn, chỉ vài phút hiển thị ảnh hay lời kể. Chúng ta thấy nhân vật chính xây dựng đội ngũ, có thể làm việc trong phòng nghiên cứu, viết trên bảng trắng, chốt hợp đồng, gõ trên bàn phím. Ở cuối câu chuyện, những người sáng lập đều thành công, và câu chuyện có thể tiếp tục với điều thú vị hơn: làm thế nào để chia gia sản cho người kế thừa của họ, ai sẽ xuất hiện trên bìa tạp chí, ai khiêu kiện ai, và những ẩn ý cho tương lai.

Không may là công việc thực tế quyết định thành công của công ty khởi nghiệp lại xuất hiện trong đoạn giữa câu chuyện thành công đó. Nó không hiện ra dưới dạng câu chuyện lớn vì quá nhàm chán. Chỉ 5% việc kinh doanh là về ý tưởng lớn, mô hình kinh doanh hay chiến lược hóa trên bảng trắng hay chia gia sản. 95% còn lại là công việc nhọc nhằn được đo lường bằng mô hình kế toán cách tân: các quyết định về đặt ưu tiên cho sản phẩm, quyết định các khách hàng nào nên là mục tiêu và được lắng nghe, và có dũng khí đem ước mơ lớn của mình ra kiểm nghiệm và nhận phản hồi.

Có một quyết định nổi bật so với tất cả các quyết định khác, khó khăn và mất nhiều thời gian nhất, nguồn gốc của sự lãng phí to lớn nhất tại hầu hết công ty khởi nghiệp. Tất cả chúng ta đều phải đối mặt với bài kiểm tra căn bản này: quyết định sẽ điều chỉnh hay đeo bám hướng đi ban đầu. Để hiểu được điều xảy ra trong câu chuyện thành công, chúng ta phải hiểu được cách để điều chỉnh – và đó là chủ đề cho Chương 8.

8.

ĐIỀU CHỈNH HAY ĐEO BÁM

Mọi doanh nhân khởi nghiệp trước sau đều phải đối mặt với thử thách tồi tệ nhất trong phát triển một sản phẩm thành công: quyết định khi nào nên điều chỉnh, khi nào nên đeo bám. Mọi thứ được bàn luận cho đến nay chỉ là khúc dạo đầu cho một vấn đề có vẻ giản đơn: liệu chúng ta có đang tiến những bước hiệu quả để tin rằng giả thiết chiến lược ban đầu là đúng đắn? Hay chúng ta cần phải tạo sự thay đổi lớn? Thay đổi đó được gọi là điều chỉnh (pivot): một sự chuyển hướng về đường lối cơ cấu để kiểm nghiệm một giả thiết căn cơ về sản phẩm, chiến lược, và động cơ tăng trưởng.

Do phương pháp khoa học nền tảng của Khởi nghiệp Tinh gọn, mọi người thường có ý niệm sai lầm rằng có một công thức chữa bệnh cứng nhắc cho việc thực hiện điều chỉnh hoặc đeo bám các quyết định. Điều này không đúng. Không có cách gì để loại bỏ yếu tố con người (tâm nhìn, linh tính, suy xét) khỏi thuật khởi nghiệp, và người ta cũng không hề mong muốn sự loại bỏ đó.

Mục tiêu của tôi khi ủng hộ phương pháp khoa học đối với việc tạo ra các công ty khởi nghiệp là định hướng sự sáng tạo của con người thành những dạng hữu ích nhất, và không có thứ gì hủy diệt tiềm năng sáng tạo ghê gớm bằng quyết định khẳng định đeo bám một cách sai lầm. Những doanh nghiệp không chịu điều chỉnh đường hướng căn cứ trên phản hồi

từ thị trường có thể mắc kẹt trong vùng đất của những xác chết sống, không tăng trưởng đủ, nhưng cũng không chết hẳn, tiêu thụ tài nguyên và lòng gắn bó từ nhân viên cùng cổ đông mà chẳng hề tiến lên phía trước.

Tuy vậy, có một tin tốt về độ tin cậy nơi suy xét của chúng ta. Chúng ta có thể học hỏi, chúng ta sáng tạo bẩm sinh, và chúng ta có khả năng to lớn là thấy được dấu hiệu giữa nhiều tiếng ồn gây nhiễu. Thực tế, chúng ta giỏi việc này đến nỗi thỉnh thoảng còn nhìn thấy dấu hiệu khi chúng chẳng hề có ở đó. Trái tim của phương pháp khoa học là sự nhận biết rằng dù phán xét của con người có thể sai lầm, chúng ta có thể cải thiện sự xét đoán đó bằng cách đưa các giả thiết của mình ra thử nghiệm nhiều lần.

[Năng suất của công ty khởi nghiệp không nằm ở số ứng dụng hay tính năng, mà đó là sự sắp đặt nỗ lực của chúng ta song song với một doanh nghiệp và sản phẩm hiệu quả để tạo ra giá trị, thúc đẩy tăng trưởng][Nói cách khác, điều chỉnh thành công sẽ đưa chúng ta đến con đường dẫn tới việc dựng nên doanh nghiệp vững vàng.]

Kế toán cách tân dẫn đến điều chỉnh nhanh hơn

Để thấy được quy trình này trong hoạt động thực tiễn, chúng ta sẽ gặp David Binetti, CEO của Votizen. David đã có thâm niên trong việc hỗ trợ mang những quy trình chính trị Mỹ vào thế kỷ XXI. Những năm đầu thập niên 1990, ông giúp xây dựng trang USA.gov, cổng thông tin đầu tiên cho chính phủ liên bang. Ông cũng từng trải qua một số thất bại kinh điển về khởi nghiệp. Đến khi xây dựng Votizen, David quyết tâm tránh việc đặt cược toàn bộ tầm nhìn của mình theo kiểu được ăn cả ngã về không!

David muốn giải quyết triệt để vấn đề công dân tham gia vào quy trình chính trị. Ý tưởng sản phẩm đầu tiên của ông là một mạng xã hội dành cho cử tri có xác minh, một nơi những ai nhiệt tình với các vấn đề của công dân có thể gặp gỡ, chia sẻ ý tưởng, và tuyển dụng bạn bè. David xây dựng sản phẩm khả dụng tối thiểu đầu tiên chỉ với hơn 1.200 đô-la trong khoảng 3 tháng, rồi giới thiệu nó cho khách hàng.

David không hề xây dựng thứ mà chẳng ai muốn. Thực tế, từ những ngày đầu tiên, Votizen đã có thể thu hút những người sử dụng sớm, họ rất thích khái niệm cốt lõi của sản phẩm này. Cũng như mọi doanh nhân, David phải trau chuốt thêm sản phẩm và mô hình kinh doanh. Điều khiến thử thách của David đặc biệt khó khăn là ông phải thực hiện điều chỉnh trước tình hình khá thành công.

Ý tưởng ban đầu của David liên quan tới 4 đột phá về niềm tin:

1. Khách hàng sẽ hứng thú đủ tới mạng xã hội để đăng ký sử dụng. (Registration – Đăng ký)
2. Votizen sẽ có thể xác thực họ như những cử tri đã đăng ký. (Activation – Kích hoạt)
3. Khách hàng là cử tri được xác thực sẽ gắn bó với các công cụ hoạt động của site qua thời gian. (Retention – Giữ chân)
4. Khách hàng gắn bó sẽ nói với bạn bè của họ về dịch vụ và tuyển dụng họ vào các nhóm về vấn đề công dân. (Referral – Giới thiệu)

Thêm 3 tháng và 1.200 đô-la nữa, sản phẩm khả dụng tối thiểu đầu tiên của David đã nằm trong tay khách hàng. Bước đầu, có 5% đăng ký dịch vụ, 17% có xác minh tình trạng cử tri đã đăng ký của họ (xem bảng bên dưới). Các con số thấp đến nỗi không có đủ dữ liệu để nói rằng dạng gắn bó và giới thiệu nào sẽ xảy ra. Đã đến lúc bắt đầu làm lại.

SẢN PHẨM KHẢ DỤNG TỐI THIỂU ĐẦU TIÊN

Đăng ký	5%
Kích hoạt	17%
Giữ chân	Quá thấp
Giới thiệu	Quá thấp

David dành hai tháng tiếp theo và thêm 5 nghìn đô-la để kiểm nghiệm tách biệt (split-testing) các tính năng sản phẩm mới, truyền thông điệp

và cải thiện thiết kế sản phẩm để nó dễ sử dụng hơn. Các thử nghiệm đó cho thấy cải thiện đáng kể, tỉ lệ đăng ký tăng từ 5% lên 17%, tỷ lệ kích hoạt từ 17% vọt lên tới hơn 90%. Đó chính là sức mạnh của thử nghiệm tách biệt. Điều tiết này đem đến cho David một lượng khách hàng khổng lồ - với đó, ông có thể tính toán hai giả thiết đột phá tiếp theo. Tuy nhiên, như thể hiện trong bảng bên dưới, các con số đó lại cho thấy sự đáng thất vọng trần trụi: David đạt tỷ lệ giới thiệu chỉ 4% và tỷ lệ giữ chân 5%.

SẢN PHẨM KHẢ DỤNG TỐI THIỂU		SAU KHI ĐIỀU CHỈNH
	ĐẦU TIÊN	
Đăng ký	5%	17%
Kích hoạt	17%	90%
Giữ chân	Quá thấp	5%
Giới thiệu	Quá thấp	4%

David biết rằng ông phải phát triển, thử nghiệm nhiều thêm nữa. Trong ba tháng tiếp theo, ông tiếp tục điều chỉnh, thử nghiệm tách biệt, và cải thiện thông điệp kêu gọi. Ông nói chuyện với khách hàng, tổ chức các nhóm tập trung, và thực hiện vô số thử nghiệm A/B. Như được giải thích ở Chương 7, trong một thử nghiệm tách biệt, các phiên bản khác nhau của cùng sản phẩm được đưa tới các nhóm khách hàng khác nhau cùng lúc. Bằng cách quan sát thay đổi nơi hành vi giữa hai nhóm, ta có thể suy ra được ảnh hưởng của các thay đổi khác nhau. Như thể hiện trong bảng bên dưới, tỷ lệ giới thiệu nhích lên chút đỉnh: 6%, và tỉ lệ giữ chân đạt 8%. David thất vọng vì đã dành tới tám tháng và 20 nghìn đô-la để xây dựng một sản phẩm không hề đáp ứng được kỳ vọng nơi mô hình tăng trưởng mà ông kỳ vọng.

	TRƯỚC KHI ĐIỀU CHỈNH	SAU KHI ĐIỀU CHỈNH
Đăng ký	17%	17%
Kích hoạt	90%	90%
Giữ chân	5%	8%
Giới thiệu	4%	6%

David đối mặt với thử thách khó khăn là quyết định nên chuyển hướng hay tiếp tục đeo bám. Đây là một trong những quyết định khó khăn nhất mà doanh nhân khởi nghiệp phải đối diện. Mục tiêu của việc đặt ra cột mốc cho việc học hỏi không phải để đưa ra quyết định được dễ dàng hơn, mà là để đảm bảo có được những dữ liệu liên quan khi đến lúc cần đưa ra quyết định.

Hãy nhớ rằng tại thời điểm này David đã có nhiều cuộc trò chuyện với khách hàng. Ông đã có nhiều kiến thức có thể dùng để hợp lý hóa thất bại ông ném trải cùng sản phẩm hiện tại. Đó chính xác là điều nhiều doanh nhân làm. Tại Thung lũng Silicon, chúng tôi gọi trải nghiệm này là mắc kẹt trong vùng đất của những xác chết sống. Điều này xảy ra khi doanh nghiệp đạt được chút ít thành công – vừa đủ để sống sót – nhưng không hề đáp ứng được kỳ vọng của người sáng lập và nhà đầu tư. Những doanh nghiệp như vậy thực sự làm tiêu hao năng lượng con người. Nhưng do lòng trung thành, nhân viên và nhà sáng lập không muốn từ bỏ. Họ cảm thấy thành công có thể chỉ quanh quẩn đâu đó ở phía trước.

David có hai lợi thế giúp ông tránh vận mệnh đó:

1. Bất chấp việc tận tâm với một tầm nhìn lớn, ông đã cố gắng hết mình để sớm ra mắt sản phẩm và lặp lại chu kỳ. Do đó, ông sớm đối mặt với thời điểm điều chỉnh – đeo bám chỉ tám tháng sau khi công ty ra đời. Càng nhiều tiền bạc, thời gian, năng lượng sáng tạo bị đổ vào ý tưởng đó, thì càng khó điều chỉnh. David đã tránh được cái bẫy đó rất tốt.
2. David đã nhận diện được các vấn đề đột phá về niềm tin một cách chuẩn xác ngay từ đầu, và quan trọng hơn nữa, là có những tiên liệu định lượng về từng giả thiết đó. Sẽ chẳng khó khăn gì để David tuyên bố thành công ở thời điểm ban đầu, vì xét cho cùng thì một số kết quả chẳng hạn như tỷ lệ kích hoạt đã có tiến triển khá tốt. Dưới góc độ kết quả thuần như tổng lượng sử dụng

thì rõ ràng doanh nghiệp đã có mức tăng trưởng dương. Chỉ khi David đã tập trung vào thước đo khả thi cho mỗi giả thiết đột phá niềm tin thì ông có thể chấp nhận rằng công ty đang thất bại. Thêm nữa, vì David không lãng phí năng lượng vào việc PR trước khi công ty đủ lực, nên ông có thể đưa ra quyết định mà không bị xấu hổ hoặc phân tâm trước công chúng.

Thất bại là điều tiên quyết cho học hỏi. Vấn đề với ý tưởng “cứ cho ra sản phẩm để xem điều gì xảy ra” là bạn chắc chắn... sẽ thấy được điều xảy ra. Nhưng sau đó thì sao? Ngay khi có được một lượng khách hàng, bạn sẽ có tới khoảng nửa tá quan điểm về việc tiếp theo nên làm. Bạn sẽ lắng nghe quan điểm nào?

Kết quả của Votizen khá ổn, nhưng cũng không tốt lắm. David cảm thấy dù các điều chỉnh đã cải thiện kết quả, chúng lại không dẫn đến một mô hình bền vững cho doanh nghiệp về toàn cảnh. Nhưng cũng như mọi doanh nhân tốt khác, ông không từ bỏ khi mọi sự vẫn chưa xong. David quyết định điều chỉnh và thử nghiệm một giả thiết mới. Một điều chỉnh (pivot) đòi hỏi chúng ta vừa giữ chặt một chân tại nơi đã chiếm được, vừa tạo ra thay đổi căn cơ về chiến lược để tìm kiếm những tri thức được kiểm chứng to lớn hơn. Trong trường hợp này, việc David liên lạc trực tiếp với khách hàng đã tỏ ra vô cùng quan trọng.

Ông đã nghe ba mẫu phản hồi được lặp đi lặp lại trong cuộc kiểm nghiệm:

1. “Tôi luôn muốn tham dự sâu hơn (vào những sinh hoạt chính trị - ND); điều này làm việc đó dễ dàng hơn rất nhiều.”
2. “Việc bạn chứng minh tôi là một cử tri là rất quan trọng.”
3. “Chẳng có ai ở đây cả. Quay lại để làm gì cơ chứ?”⁴⁰

David quyết định thực hiện điều mà tôi gọi là *điều chỉnh cận cảnh (zoom-in pivot)*, tái tập trung sản phẩm vào thứ mà lúc trước chỉ được

xem như một tính năng trên bức tranh toàn cảnh. Hãy nghĩ tới các bình luận trên đây của khách hàng: khách hàng thích ý tưởng, họ thích công nghệ đăng ký cử tri, nhưng họ không có được giá trị gì từ khía cạnh mạng xã hội của sản phẩm.

David quyết định thay đổi Votizen thành một sản phẩm gọi là @2gov, một “nền tảng hoạt động hành lang xã hội”. Thay vì đưa khách hàng kết nối vào một mạng xã hội dân sự, @2gov cho phép họ liên hệ với các đại biểu được bầu một cách nhanh chóng và dễ dàng thông qua những mạng xã hội hiện hữu như Twitter. Khách hàng tham gia, gắn bó bằng phương tiện điện tử, nhưng @2gov chuyển đổi mối liên hệ điện toán đó thành dạng giấy. Do vậy, thành viên Quốc hội nhận được các lá thư và kiến nghị được in ra theo kiểu cũ. Nói cách khác, @2gov chuyển đổi thế giới công nghệ cao của khách hàng thành thế giới chính trị công nghệ thấp.

@2gov có một loạt vấn đề đột phá về niềm tin hơi khác nhau cần giải đáp. Nó vẫn phụ thuộc vào việc khách hàng đăng ký, xác nhận tình trạng cử tri của mình, sau đó giới thiệu cho bạn bè. Nhưng mô hình tăng trưởng đã thay đổi. Thay vì phụ thuộc vào việc kinh doanh dựa trên độ gắn bó (tăng trưởng “kết dính”), @2gov mang tính giao dịch hơn. Giả thiết của David là các nhà hoạt động xã hội tâm huyết sẽ sẵn lòng trả tiền để được @2gov cung cấp các mối liên hệ thay cho các cử tri quan tâm đến vấn đề của họ.

Sản phẩm khả dụng tối thiểu mới của David tốn thêm bốn tháng và 30 nghìn đô-la. Giờ ông đã tiêu tốn tổng cộng 50 nghìn đô-la và làm việc suốt mười hai tháng. Nhưng kết quả từ vòng kiểm nghiệm tiếp theo rất đáng ngạc nhiên: tỷ lệ đăng ký là 42%, 83% kích hoạt, 21% giữ chân, còn tỷ lệ giới thiệu tăng vọt lên 54%. Tuy nhiên, con số nhà hoạt động xã hội sẵn sàng trả tiền chưa tới 1%. Giá trị của mỗi giao dịch quá thấp để có thể duy trì một doanh nghiệp sinh lợi, ngay cả khi David đã làm hết sức để điều chỉnh.

Trước khi chuyển sang sự điều chỉnh tiếp theo của David, hãy chú ý cách ông minh họa rất thuyết phục cho học hỏi có kiểm chứng. Ông

hy vọng rằng với sản phẩm mới này, mình có thể cải thiện thật nhiều các thước đo đột phá về niềm tin, và ông đã làm được (xem bảng bên dưới).

	TRƯỚC KHI ĐIỀU CHỈNH	SAU KHI ĐIỀU CHỈNH
Động cơ tăng trưởng	Kết dính	Trả tiền
Tỷ lệ đăng ký	17%	42%
Kích hoạt	90%	83%
Giữ chân	8%	21%
Giới thiệu	6%	54%
Doanh số	Không công bố	1%
Tổng giá trị (Lifetime Value – LTV)	Không công bố	Rất ít

Ông làm được điều này không phải nhờ làm việc chăm chỉ, mà là nhờ làm việc khôn ngoan, tận dụng các nguồn lực phát triển sản phẩm và ứng dụng nó vào một sản phẩm mới, khác biệt. So với bốn tháng trước khi hiệu chỉnh, bốn tháng điều chỉnh mới đã dẫn đến chỉ số ROI (lợi nhuận trên vốn đầu tư) cao hơn rất nhiều, nhưng David vẫn mắc kẹt tại chiếc bẫy doanh nhân cổ lỗ sĩ. Các số thống kê và sản phẩm của ông đang được cải thiện, nhưng vẫn chưa đủ nhanh.

David điều chỉnh thêm một lần nữa. Lần này, thay vì trông cậy các nhà hoạt động xã hội trả tiền để lấy liên hệ, ông đến với các tổ chức lớn, những nơi gây quỹ chuyên nghiệp, các doanh nghiệp lớn, tất cả những nơi có sự quan tâm về chuyên môn hoặc làm ăn liên quan đến chiến dịch chính trị. Các doanh nghiệp cổ vũ cực kỳ hào hứng sử dụng và trả tiền cho dịch vụ của David, và David nhanh chóng ký các lá thư diễn tả ý định (Letter of intent, hay LOI) về việc xây dựng tính năng mà họ cần. Trong điều chỉnh này, David thực hiện điều mà tôi gọi là điều chỉnh phân khúc khách hàng, duy trì tính năng của sản phẩm như cũ, nhưng thay đổi phạm vi đối tượng tập trung. Ông tập trung vào những người trả tiền: từ người tiêu dùng đến doanh nghiệp, tổ chức phi lợi nhuận. Nói cách khác, David chuyển từ mô hình công ty doanh-nghiệp-bán-

cho-cá-nhân (B2C) thành doanh-nghiệp-bán-cho-doanh-nghiệp (B2B). Trong quá trình thay đổi mô hình tăng trưởng, ông còn biến doanh nghiệp thành nơi mình có thể phát triển quỹ nhờ lợi nhuận có được từ doanh số B2B.

Ba tháng sau, David đã xây dựng xong tính năng ông hứa, dựa trên các LOI lúc trước. Nhưng khi ông quay lại các công ty để nhận séc, ông lại phát hiện ra thêm vấn đề. Hết doanh nghiệp này đến doanh nghiệp khác chần chừ, trì hoãn, và thậm chí bỏ qua cơ hội. Dù họ đã đủ phần khởi đến mức ký các LOI, việc hoàn thành một cuộc mua bán thực sự khó khăn hơn nhiều. Hóa ra các doanh nghiệp đó không phải những khách hàng sẵn lòng sử dụng sản phẩm mới (early adopter).

Dựa trên các LOI nói trên, David đã gia tăng nhân sự, có thêm nhân viên bán hàng và kỹ sư với trông đợi phục vụ các khách hàng doanh nghiệp đem lại lợi nhuận cao. Khi cuộc mua bán không thành hiện thực, toàn bộ nhóm phải làm việc vất vả hơn, cố gắng tìm kiếm doanh thu từ nơi khác. Nhưng dù họ có gọi bao nhiêu cú điện thoại để bán hàng, bao nhiêu hiệu chỉnh trên sản phẩm, mô hình này vẫn không hiệu quả. Quay lại với các vấn đề đột phá về niềm tin, David kết luận rằng kết quả đã bác giả thuyết B2B của ông. Thế là ông quyết định tiếp tục điều chỉnh.

Từ đầu tới giờ, David đã học hỏi và đạt được phản hồi từ các khách hàng tiềm năng, nhưng ông vẫn ở vào tình thế không vững vàng. Bạn không thể trả lương cho nhân viên bằng điều mình học được, và tăng vốn đầu tư vào lúc này sẽ khiến vấn đề leo thang. Tăng vốn mà không có các kết quả ban đầu không phải là điều chắc chắn. Nếu kêu gọi được vốn, ông có thể sẽ duy trì được công ty, nhưng cũng sẽ đổ tiền vào một động cơ tăng trưởng chẳng làm nên trò trống gì ngoài hủy diệt giá trị. Ông sẽ rơi vào tình huống rất áp lực: sử dụng tiền của nhà đầu tư để khiến động cơ tăng trưởng hoạt động, hoặc chịu rủi ro đóng cửa công ty (hoặc bị thay thế).

David quyết định giảm số nhân viên và điều chỉnh lần nữa. Lần này ông nỗ lực làm điều mà tôi gọi là điều chỉnh nền tảng (platform

pivot). Thay vì bán một ứng dụng cho từng khách hàng mỗi lần, David hình dung một mô hình tăng trưởng mới lấy cảm hứng từ nền tảng AdWords của Google. Ông xây dựng một nền tảng bán hàng tự phục vụ - nơi mọi người có thể trở thành khách hàng nếu có chiếc thẻ tín dụng. Nhờ đó, bất kể bạn nhiệt huyết với điều gì, bạn cũng có thể đến website của @2gov, và @2gov sẽ giúp bạn tìm những người mới để cùng tham gia. Như mọi khi, những người mới là các cử tri đã được xác nhận, thế nên ý kiến của họ có trọng lượng đối với các quan chức trúng cử.

Sản phẩm mới chỉ mất thêm một tháng để xây dựng, lập tức cho thấy kết quả: tỷ lệ đăng ký 51%, tỷ lệ kích hoạt 92%, tỷ lệ giữ chân 28%, tỷ lệ giới thiệu cho người khác 64% (xem bảng bên dưới). Quan trọng nhất là 11% các khách hàng này sẵn lòng trả 20 xu cho mỗi tin nhắn. Quan trọng nhất là đây là điểm khởi đầu cho một mô hình tăng trưởng thực thụ, có thể hoạt động tốt. Nhận 20 xu cho mỗi tin nhắn có thể không nhiều, nhưng tỷ lệ giới thiệu cho bạn bè cao nghĩa là @2gov có thể gia tăng lượt truy cập mà không tốn nhiều tiền quảng cáo (đây là động cơ tăng trưởng truyền miệng).

	TRƯỚC KHI ĐIỀU CHỈNH	SAU KHI ĐIỀU CHỈNH
Động cơ tăng trưởng	Trả tiền	Truyền miệng
Tỷ lệ đăng ký	42%	51%
Kích hoạt	83%	90%
Giữ chân	21%	28%
Giới thiệu	54%	64%
Doanh số	1%	11%
Tổng giá trị (Lifetime Value – LTV)	Rất ít	20 xu / tin nhắn

Câu chuyện của Votizen cho thấy một số mẫu hình thường gặp. Một trong những điều quan trọng nhất cần chú ý là sự tăng tốc của các MVP (sản phẩm khả dụng tối thiểu). MVP đầu tiên tốn 8 tháng, cái tiếp theo tốn 4 tháng, rồi 3, sau đó là 1 tháng để hoàn thành. Mỗi lần như vậy, David lại có thể kiểm chứng hoặc bác bỏ giả thiết tiếp theo nhanh hơn trước.

Làm thế nào để giải thích sự tăng tốc này? Người ta rất dễ ghi công cho việc phát triển sản phẩm đang diễn ra. Nhiều tính năng được tạo ra, và cùng với chúng là lượng hạ tầng kha khá. Nhờ đó, mỗi lần công ty điều chỉnh, họ không phải bắt đầu lại từ số không. Nhưng đó không phải toàn bộ câu chuyện. Thứ nhất, phần nhiều sản phẩm đã bị bỏ đi giữa các lần điều chỉnh. Tệ hơn nữa, sản phẩm còn lại được xem như di sản để lại (legacy product), thứ không còn thích hợp với mục tiêu của công ty. Tình huống thường xảy ra là: cải cách những sản phẩm thương tật đó đòi hỏi thêm khá nhiều nỗ lực. Vượt qua những trở ngại này chính là bài học mà David phải khó khăn mới có được thông qua từng mốc học hỏi. Votizen tăng tốc quy trình MVP vì họ đã học được những điều quan trọng về khách hàng, thị trường, và chiến lược.

Ngày nay, sau 2 năm bắt đầu, Votizen đang ở tình trạng rất tốt. Gần đây họ kêu gọi được 1,5 triệu đô-la từ nhà đầu tư ban đầu cho Facebook là Peter Thiel, một trong số ít cuộc đầu tư cho sản phẩm Internet tiêu dùng mà Peter thực hiện trong những năm gần đây. Hệ thống của Votizen hiện có thể xử lý nhận diện cử tri theo thời gian thực trên 47 bang – chiếm 94% dân số Mỹ, và đưa hàng chục nghìn thông điệp tới Quốc hội. Chiến dịch Startup Visa sử dụng các công cụ của Votizen để giới thiệu Đạo luật Startup Visa (S.565) – dự luật đầu tiên được đưa ra Thượng viện hoàn toàn do kết quả của các hoạt động hành lang xã hội. Các hoạt động này đã thu hút sự chú ý của các nhà tư vấn Washington danh tiếng, những người đang tìm cách vận dụng công cụ của Votizen cho các chiến dịch chính trị trong tương lai.

David Binetti tổng kết lại trải nghiệm xây dựng công ty Khởi nghiệp Tinh gọn của mình như sau:

Năm 2003, tôi lập ra một công ty với quy mô tương tự như nơi tôi đang làm hiện nay. Tôi cũng có chút tiếng tăm và uy tín trong ngành cung cấp tên miền (domain) sau thành công của USA.gov. Nhưng bây giờ, công ty của tôi hoàn toàn thất bại (bất chấp việc đầu tư rất lớn), trong khi hiện nay tôi có một doanh nghiệp làm ra tiền, ký được nhiều

hợp đồng làm ăn. Hồi trước tôi thực hiện mô hình phát triển sản phẩm theo kiểu tuyến tính truyền thống, cho ra đời một sản phẩm tuyệt diệu (thực sự là vậy) sau 12 tháng phát triển, chỉ để thấy rằng chẳng có ai muốn mua nó. Lần này tôi cho ra bốn phiên bản khác nhau trong mười hai tuần, và có được hợp đồng đầu tiên không lâu sau đó. Và đó không phải chỉ nhờ thời điểm của thị trường – hai công ty khác ra mắt trong cùng mớng vào năm 2003 về sau đã được bán với giá vài chục triệu đô-la, và các công ty khác trong năm 2010 đi theo mô hình tuyến tính thì đi thẳng xuống mồ.

CON ĐƯỜNG CỦA KHỞI NGHIỆP LÀ SỐ LƯỢNG ĐIỀU CHỈNH MÀ DOANH NGHIỆP CÓ THỂ THỰC HIỆN

Các doanh nhân từng trải thường nói về con đường mà công ty khởi nghiệp của họ đã trải qua: lượng thời gian còn lại bắt buộc công ty khởi nghiệp phải cất cánh, hoặc chịu thất bại. Điều này thường được định nghĩa như số tiền còn lại trong ngân hàng chia cho mức chi tiêu hàng tháng, hoặc lượng hao hụt trên số dư tài khoản. Ví dụ, một công ty khởi nghiệp với 1 triệu đô-la trong ngân hàng, chi tiêu 100 nghìn đô-la mỗi tháng, vậy họ sẽ có chặng đường dài 10 tháng.

Khi công ty khởi nghiệp bắt đầu vơi tiền, họ có thể kéo dài con đường theo hai cách: cắt giảm chi phí, hoặc kêu gọi thêm vốn. Nhưng nếu cắt giảm chi phí bừa bãi, họ có khả năng sẽ cắt luôn cả những chi phí giúp công ty đi hết vòng phản hồi Xây dựng - Đo lường - Học hỏi. Nếu khoản cắt giảm dẫn đến việc vòng xoay chậm lại, thì kết quả chỉ là giúp công ty kéo dài thời gian hấp hối.

Thước đo thực sự cho con đường này là số lượng điều chỉnh mà công ty khởi nghiệp trải qua: số cơ hội tạo ra thay đổi căn cơ về chiến lược kinh doanh. Tính toán chặng đường thông qua lăng kính điều chỉnh thay vì thời gian đem lại thêm cách thức để kéo dài chặng đường đó: đạt tới các điều chỉnh nhanh chóng hơn. Nói cách khác, công ty khởi nghiệp phải tìm

cách đạt cùng số kiến thức được kiểm chứng với chi phí thấp hơn hoặc thời gian ngắn hơn. Tất cả các kỹ thuật trong mô hình Khởi nghiệp Tinh gọn được thảo luận cho tới giờ đều xem đây là mục tiêu bao quát.

ĐIỀU CHỈNH ĐÒI HỎI PHẢI CÓ DŨNG KHÍ!

Hãy hỏi hầu hết các doanh nhân từng ra quyết định điều chỉnh, họ sẽ nói với bạn rằng họ ước gì mình đã ra quyết định sớm hơn. Tôi tin rằng có ba lý do tại sao điều đó xảy ra.

Đầu tiên, thước đo ảo có thể cho phép doanh nhân đưa đến kết luận sai lầm và sống trong thực tế của riêng họ. Điều này đặc biệt tổn hại đến quyết định điều chỉnh, vì nó cướp đi niềm tin của nhóm rằng thay đổi là cần thiết. Khi mọi người bị ép phải thay đổi trong khi xét đoán của họ không như vậy, thì quá trình thay đổi sẽ khó khăn hơn, mất nhiều thời gian hơn, và dẫn tới kết quả ít quyết đoán hơn.

Thứ hai, khi một doanh nhân có giả thiết chưa rõ ràng, thì họ gần như không thể thất bại hoàn toàn, và không có thất bại thì thường không có sự thúc đẩy dẫn tới thay đổi căn cơ mà công việc điều chỉnh đòi hỏi. Như tôi đã đề cập bên trên, thất bại của phương pháp “cứ đưa sản phẩm ra và xem điều gì sẽ xảy đến” tới giờ rất rõ ràng: bạn sẽ luôn luôn thành công... với mục tiêu thấy được điều xảy ra. Ngoại trừ trong các trường hợp hiếm hoi, kết quả ban đầu sẽ khá mơ hồ, và bạn không biết liệu mình nên điều chỉnh hay đeo bám, nên đổi hướng hay tiếp tục dần bước.

Thứ ba, nhiều doanh nhân rất sợ hãi. Thừa nhận thất bại có thể khiến nhiều người cực kỳ nản lòng! Nỗi sợ lớn nhất của hầu hết doanh nhân không phải việc tầm nhìn của họ bị chứng minh là sai. Đáng sợ hơn cả điều đó còn là suy nghĩ rằng tầm nhìn đó bị cho là sai vì nó không có một cơ hội thực sự để chứng minh là đúng. Nỗi sợ này là nguyên nhân của sự miễn cưỡng với sản phẩm khả dụng tối thiểu, kiểm nghiệm tách biệt và các kỹ thuật khác để kiểm nghiệm những giả thiết. Trớ trêu là nỗi sợ này càng làm tăng rủi ro, vì thử nghiệm không xảy ra được cho

tới khi tầm nhìn hoàn toàn hiện rõ. Tuy nhiên, bây giờ thường đã quá trễ để điều chỉnh, vì ngân sách đã quá cạn. Để tránh số phận này, doanh nhân cần phải đối mặt với nỗi sợ của mình và sẵn sàng chịu thất bại, thường là một cách công khai. Thực tế, doanh nhân có danh tiếng – dù là danh tiếng cá nhân hay do họ là một phần của thương hiệu nổi tiếng – phải đối mặt với vấn đề này một cách khó khăn nhất.

Một công ty khởi nghiệp mới ở Thung lũng Silicon có tên Path được sáng lập bởi các doanh nhân có kinh nghiệm: Dave Morin, người đã trông nom nền tảng ban đầu của Facebook; Dustin Mierau, thiết kế sản phẩm và đồng sáng tạo của Macster; và Shawn Fanning, từng là một phần của Napster danh tiếng. Họ quyết định cho ra đời một sản phẩm khả dụng tối thiểu vào năm 2010. Vì bản chất tiếng tăm của những nhà sáng lập, MVP này thu hút rất nhiều sự chú ý của truyền thông, đặc biệt từ các blog công nghệ và khởi nghiệp. Không may, sản phẩm của họ không nhắm tới những người thích áp dụng công nghệ mới, và do đó, phản ứng của giới viết blog vốn sành công nghệ là khá tiêu cực. (Nhiều doanh nhân thất bại trong việc cho ra sản phẩm vì họ sợ kiểu phản ứng này, lo rằng nó sẽ làm tổn hại nhuệ khí của toàn bộ công ty. Hào quang của báo chí, đặc biệt trong các ngành “sân nhà” của chúng ta, khá mạnh mẽ).

May thay, đội ngũ Path đã có dũng cảm phớt lờ nỗi sợ này và tập trung vào điều khách hàng nói. Kết quả: họ có được phản hồi quan trọng khá sớm từ những khách hàng thực sự. Mục tiêu của Path là tạo ra một mạng xã hội cá nhân hơn, duy trì được chất lượng qua thời gian. Nhiều người đã trải nghiệm việc bị lôi vào quá nhiều mối quan hệ trên các mạng xã hội đang tồn tại, bị chia sẻ quá nhiều với các đồng nghiệp cũ, bạn học phổ thông, họ hàng, và đồng nghiệp. Các nhóm lớn như vậy khiến việc chia sẻ các khoảnh khắc thân mật trở nên khó khăn hơn. Path đã lựa chọn con đường rất lạ. Ví dụ, họ giới hạn số liên kết ở mức 50, dựa trên nghiên cứu về não của nhà nhân loại học Robin Dunbar tại Oxford. Nghiên cứu của ông cho rằng 50 là con số tương đối nhất về mối quan hệ cá nhân trong cuộc đời tất cả mọi người tại một thời điểm.

Đối với các thành viên của giới truyền thông công nghệ (và nhiều người sành công nghệ) thì giới hạn “nhân tạo” chế ngự số liên kết đó là không hợp lý! Họ luân phiên sử dụng các sản phẩm mạng xã hội có tới hàng ngàn liên kết. 50 đường như là con số quá sức nhỏ. Hệ quả: Path chịu rất nhiều phê bình công khai – thật khó mà làm ngơ cho hết. Nhưng khách hàng vẫn đổ đến dùng nền tảng này, và phản hồi của họ cực kỳ khác so với những lời tiêu cực trên báo chí. Khách hàng thích những khoảnh khắc thân mật và tha thiết muốn có các tính năng không có trên biểu đồ trình tự phát triển sản phẩm, chẳng hạn như khả năng chia sẻ cảm xúc về hình ảnh của bạn bè, khả năng chia sẻ “khoảnh khắc video”.

Dave Morin tổng kết trải nghiệm của mình như sau:

Điều kiện thực tế của nhóm và những thành tích trước đó tạo nên một bức tường kỳ vọng khổng lồ. Dù chúng tôi tung ra bất cứ sản phẩm gì, chúng tôi đều sẽ gặp phải kỳ vọng quá sức chịu đựng! Nhưng với chúng tôi, điều đó chỉ có nghĩa là cần đưa sản phẩm và tầm nhìn của mình ra thị trường một cách rộng rãi để có được phản hồi và bắt tay vào lặp lại mọi thứ. Chúng tôi thử nghiệm một cách khiêm tốn các giả thiết và phương pháp để xem thị trường nghĩ gì. Chúng tôi lắng nghe phản hồi một cách chân thành; rồi tiếp tục cải tiến theo hướng chúng tôi nghĩ sẽ tạo ra ý nghĩa cho thế giới.

Câu chuyện của Path chỉ mới bắt đầu, nhưng lòng dũng cảm khi đối mặt với chỉ trích của họ đã đem lại thành quả. Nếu cần điều chỉnh và khi điều chỉnh, họ sẽ không bị nỗi sợ cản trở. Gần đây, họ kêu gọi được 8,5 triệu đô-la vốn đầu tư trong một đợt do Kleiner Perkins Caufield & Byers tổ chức. Theo báo chí, trong quá trình đạt được điều đó, Path đã từ chối lời đề nghị mua lại từ Google trị giá 100 triệu đô-la⁴¹.

41 Xem thêm <http://techcrunch.com/2011/02/02/google-tried-to-buy-path-for-100-million-path-said-no/> và <http://techcrunch.com/2011/02/01kleiner-perkins-leads-8-5-million-round-for-path/>

CUỘC HỌP “ĐIỀU CHỈNH HOẶC ĐEO BÁM”

Quyết định điều chỉnh hoặc đeo bám đòi hỏi một tâm thế khách quan và cái nhìn sáng suốt. Chúng ta đã bàn qua các dấu hiệu làm lộ ra nhu cầu điều chỉnh: thử nghiệm sản phẩm cho thấy hiệu quả đi xuống, và cảm quan chung rằng việc phát triển sản phẩm cần làm sao để hiệu quả hơn. Bất cứ khi nào nhận ra các triệu chứng này, bạn hãy nghĩ tới việc điều chỉnh.

Quyết định điều chỉnh gây tổn thất về mặt cảm xúc đối với mọi công ty khởi nghiệp, và phải được đề ra theo một cách thức chín chu. Một cách để giảm nhẹ thử thách này là sắp xếp cuộc gặp trước. Tôi khuyên mọi công ty khởi nghiệp nên thường xuyên tổ chức các buổi họp “điều chỉnh hay đeo bám”. Theo kinh nghiệm của tôi, gặp vài tuần một lần là quá thường xuyên, và vài tháng một lần là quá thưa. Tuy nhiên, mỗi công ty khởi nghiệp cần phải tìm ra nhịp điệu của riêng mình.

Mỗi cuộc họp “điều chỉnh hay đeo bám” cần sự tham gia của cả bộ phận phát triển sản phẩm lẫn đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp. Tại IMVU, chúng tôi cũng thêm vào góc nhìn của các nhà tư vấn bên ngoài, những người có thể giúp chúng tôi nhìn thấu định kiến và giải nghĩa dữ liệu theo những cách mới. Đội phát triển sản phẩm phải trình bày một báo cáo hoàn chỉnh về các kết quả của những nỗ lực hiệu chỉnh sản phẩm qua thời gian (chứ không chỉ gần đây) cũng như so sánh việc những kết quả đó làm gia tăng kỳ vọng như thế nào (nhắc lại, là qua trọn thời gian của doanh nghiệp). Ban lãnh đạo cũng nên trình bày thông tin chi tiết về những cuộc trò chuyện với khách hàng hiện tại và tiềm năng.

Hãy cùng nhìn vào quy trình này trong đời thực tại một cuộc điều chỉnh chấn động ở doanh nghiệp Wealthfront. Doanh nghiệp này được thành lập năm 2007 bởi Dan Carroll và ít lâu sau đó thêm Andy Rachleff vào vị trí CEO. Andy là một nhân vật nổi tiếng tại Thung lũng Silicon: đồng sáng lập, cựu thành viên của doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm Benchmark Capital, nằm trong hội đồng giảng dạy tại trường Cao học Kinh doanh Stanford – tại đó ông giảng dạy nhiều khóa về technology entrepreneurship

(tinh thần khởi nghiệp công nghệ). Tôi gặp Andy lần đầu khi ông nghiên cứu một tình huống thực tiễn về IMVU để giảng cho sinh viên về quy trình chúng tôi sử dụng để xây dựng công ty.

Mục tiêu của Wealthfront là tạo đột phá trong ngành quỹ tương hỗ (mutual fund) bằng cách đem lại sự minh bạch, sự tiếp cận và giá trị cao hơn cho các nhà đầu tư cá nhân. Tuy nhiên, điều khiến câu chuyện của Wealthfront trở nên khác thường không phải là tình trạng hiện nay, mà là cách họ khởi đầu: Wealthfront nguyên chỉ là một... trò chơi trực tuyến!

Dạng nguyên bản của Wealthfront, được gọi là kaChing, được tạo ra như một dạng liên minh tưởng tượng cho các nhà đầu tư nghiệp dư. Nó cho phép bất kỳ ai cũng được mở một tài khoản giao dịch ảo, xây dựng danh mục đầu tư dựa trên dữ liệu thực về thị trường mà không cần phải đầu tư tiền thật. Ý tưởng ở đây là “đãi cát tìm vàng”: tìm ra các nhà giao dịch nghiệp dư, chưa có đủ nguồn lực để trở thành những nhà quản lý quỹ, nhưng lại có được tầm nhìn tốt về thị trường. Những người sáng lập Wealthfront thực chất không hề muốn gia nhập ngành trò chơi trực tuyến, kaChing chỉ là một phần trong chiến lược tinh vi nhằm phục vụ một giấc mơ to tát hơn nhiều. Bất kỳ sinh viên nào học về cải tiến đột phá cũng sẽ tán phục điều đó: họ đang đi theo hệ thống đó một cách hoàn hảo bằng cách ban đầu phục vụ những khách hàng không thể gia nhập vào thị trường chính thống. Qua thời gian, họ tin rằng, sản phẩm sẽ trở nên ngày càng tinh vi, thậm chí cho phép người dùng phục vụ (và tạo đột phá với) những nhà quản lý quỹ chuyên nghiệp trên thị trường.

Để nhận diện những chuyên gia giao dịch nghiệp dư giỏi nhất, Wealthfront xây dựng một công nghệ phức tạp để đánh giá kỹ năng từng nhà quản lý quỹ (fund manager), sử dụng công nghệ được dùng bởi hầu hết những nhà đánh giá tinh vi về công ty quản lý quỹ. Các phương pháp đó cho phép đánh giá không chỉ lợi nhuận các nhà quản lý quỹ tạo ra, mà còn cả khoản rủi ro họ lãnh, hiệu quả hoạt động toàn bộ liên quan đến chiến lược đầu tư được tuyên bố. Do đó, các nhà quản lý quỹ đạt được lợi nhuận lớn thông qua các vụ đánh bạc đầy rủi

ro (ví dụ như các cuộc đầu tư bên ngoài lĩnh vực chuyên môn) sẽ bị xếp hạng thấp hơn những người biết cách đánh bại thị trường thông qua kỹ năng.

Với trò chơi kaChing, Wealthfront hy vọng kiểm nghiệm được hai phòng đoán đột phá:

1. Một tỷ lệ lớn người chơi game sẽ cho thấy đủ tài năng như một giám đốc quỹ ảo để chứng minh mình phù hợp để trở thành giám đốc, quản lý các tài sản thực (giả thiết giá trị).

2. Trò chơi sẽ tăng trưởng, sử dụng động cơ tăng trưởng truyền miệng và tạo ra giá trị bằng cách dùng mô hình kinh doanh phi lợi nhuận. Trò chơi được chơi miễn phí, nhưng nhóm hy vọng một tỷ lệ người chơi sẽ nhận ra rằng họ là những tay giao dịch tồi, từ đó muốn chuyển sang làm khách hàng có trả tiền một khi Wealthfront bắt đầu đưa ra các dịch vụ quản lý tài sản thực (giả thiết tăng trưởng).

kaChing là một thành công không lồ và nhanh chóng, thu hút hơn 450 nghìn người chơi trong lần ra mắt đầu tiên. Tuy nhiên bạn nên nghi ngờ kiểu thước đo ảo thế này. Nhiều doanh nghiệp ít kỷ luật hơn sẽ ăn mừng thành công đó, cảm thấy tương lai thật chắc chắn, nhưng Wealthfront đã nhận diện được các phòng đoán rất rõ ràng và có thể suy nghĩ chặt chẽ hơn. Đến khi Wealthfront sẵn sàng cho ra mắt sản phẩm tài chính có trả tiền, chỉ bảy vị giám đốc nghiệp dư đủ tiêu chuẩn, xứng đáng được quản lý tiền của người khác – ít hơn nhiều so với mức mà mô hình lý tưởng trông đợi. Sau khi sản phẩm trả tiền ra mắt, họ có thể đo được tỷ lệ chuyển đổi từ người chơi thành khách hàng có trả tiền. Cũng ở đây, các con số rất đáng thất vọng: tỷ lệ chuyển đổi gần như bằng không! Mô hình của họ đã dự đoán sẽ có hàng trăm khách hàng đăng ký, nhưng thực tế con số này chỉ là 14!

Nhóm đã làm việc rất quyết đoán để tìm cách cải thiện sản phẩm, nhưng không cách nào cho thấy sự hứa hẹn đặc biệt. Đã đến lúc tổ chức cuộc gặp “điều chỉnh hay đeo bám”.

Nếu tất cả dữ liệu chúng ta đã thảo luận tới giờ đều có tại buổi gặp quan trọng đó, Wealthfront sẽ rơi vào rắc rối. Họ sẽ biết được rằng chiến lược hiện tại của mình không hiệu quả, nhưng không biết phải làm gì để sửa chữa. Đó là lý do tại sao việc họ đi theo gợi ý ở phần đầu chương là rất quan trọng: cần điều tra các khả năng thay thế. Trong trường hợp này, Wealthfront theo đuổi hai dòng truy vấn quan trọng.

Đầu tiên là một loạt cuộc trao đổi với các giám đốc tiền tệ chuyên nghiệp, bắt đầu với John Powers, trưởng ban gây quỹ của Đại học Stanford, người đã phản hồi khả quan đến ngạc nhiên. Chiến lược của Wealthfront được thiết lập trên suy đoán rằng các giám đốc tiền tệ chuyên nghiệp sẽ không mặn mà tham gia hệ thống do sự minh bạch cao hơn (trong hệ thống này) sẽ đe dọa ý thức về quyền thế của họ. CEO Andy Rachleff bèn khởi đầu một loạt trao đổi với các giám đốc đầu tư chuyên nghiệp khác và mang kết quả về công ty. Những kết quả của ông như sau:

1. Các giám đốc tiền tệ chuyên nghiệp thành công cảm thấy họ chẳng có gì phải sợ sự minh bạch, vì họ tin rằng điều đó sẽ kiểm chứng cho kỹ năng của mình.
2. Các giám đốc tiền tệ đối mặt với thử thách lớn trong quản lý và cân bằng chính các việc làm ăn của mình. Họ bị cản trở bởi sự khó khăn trong phục vụ chính những tài khoản của họ và do đó phải cần đến các khoản đầu tư tối thiểu cao như một cách để sàng lọc khách hàng mới.

Vấn đề thứ hai rất nghiêm trọng, đến mức Wealthfront phải chặn những cuộc gọi từ các giám đốc chuyên nghiệp chưa hề quen biết, họ đột ngột yêu cầu được gia nhập trò chơi mới này. Đây là những người sẵn sàng sử dụng những sản phẩm mới, có tầm nhìn vượt qua sản phẩm hiện tại để nhận ra điều gì đó có thể dùng để đạt được lợi thế cạnh tranh.

Thông tin định tính quan trọng thứ hai đến từ các cuộc trao đổi với khách hàng. Hóa ra họ cảm thấy việc trộn lẫn giữa quản lý danh mục đầu tư thực và ảo trên trang web của kaChing là khá khó hiểu. Đó không

hệ là một cách thông minh để kiếm được khách hàng, mà chiến lược phi lợi nhuận đang gây thêm trở ngại bằng việc quảng bá sự rối rắm về vị thế thị trường của công ty.

Dữ liệu này thông báo cho cuộc gặp *điều chỉnh hay đeo bám*. Với sự hiện diện của tất cả mọi người, nhóm tranh luận nên làm gì trong tương lai sắp tới. Chiến lược hiện tại không hiệu quả, nhưng nhiều nhân viên rất lo âu về việc loại bỏ trò game trực tuyến. Xét cho cùng, nó là một phần quan trọng của điều mà họ xây dựng ban đầu. Họ đã đầu tư rất nhiều thời gian, năng lượng để xây dựng, hỗ trợ các khách hàng đó. Thật đau đớn – lúc nào cũng vậy – khi nhận ra rằng công sức chỉ là phí phạm.

Wealthfront quyết định họ không thể đeo bám để tồn tại. Thay vào đó, công ty này chọn cách ăn mừng điều họ học được. Nếu không tung ra sản phẩm hiện tại, họ sẽ chẳng bao giờ biết được những gì cần biết để điều chỉnh. Thực tế, trải nghiệm đã dạy họ vài điều thiết yếu về tầm nhìn của họ. Như Andy nói “Điều chúng tôi thực sự muốn thay đổi không phải là ai quản lý tiền, mà là ai tiếp cận được tới những tài năng tốt nhất có thể. Ban đầu chúng ta nghĩ cần phải xây dựng một doanh nghiệp khổng lồ với các giám đốc nghiệp dư để thu hút những nhà quản lý quỹ chuyên nghiệp, nhưng thật may mắn, hóa ra điều đó là không cần thiết”.

Doanh nghiệp điều chỉnh, loại bỏ hoàn toàn các khách hàng chơi game và tập trung cho ra một dịch vụ cho phép khách hàng đầu tư với các giám đốc chuyên nghiệp. Trên bề mặt, cuộc điều chỉnh trông có vẻ ghê gớm – doanh nghiệp thay đổi về định vị thị trường, danh hiệu, và chiến lược đối tác. Họ thậm chí còn đào thải một phần lớn các tính năng đã xây dựng. Nhưng về cốt lõi thì thực ra không có nhiều thay đổi. Công việc giá trị nhất mà công ty làm được là xây dựng công nghệ để đánh giá hiệu quả của nhà quản lý quỹ, điều này trở thành nòng cốt của mô hình kinh doanh mới. Điều này cũng hay xảy ra với các cuộc điều chỉnh: không cần thiết phải ném đi tất cả mọi thứ trước đây và làm lại từ đầu. Thay vào đó, điều chỉnh chỉ đặt lại mục tiêu cho những gì đã

được xây dựng, và những gì đã học được, để tìm ra đường hướng khả quan hơn.

Ngày nay, Wealthfront đang phát triển thịnh vượng nhờ điều chỉnh, với hơn 180 triệu đô-la đầu tư vào nền tảng và hơn 40 nhà quản lý quỹ chuyên nghiệp⁴². Gần đây họ lọt vào top Fast Company – 10 doanh nghiệp đổi mới tốt nhất trong tài chính⁴³. Công ty tiếp tục hoạt động với sự linh hoạt, cân bằng đồng hành với các nguyên tắc tăng trưởng được phác thảo trong Chương 12. Wealthfront cũng đang chủ trương dẫn đầu kỹ thuật phát triển được biết đến dưới tên gọi triển khai liên tục – điều chúng ta sẽ thảo luận trong Chương 9.

THẤT BẠI TRONG QUYẾT ĐỊNH ĐIỀU CHỈNH

Quyết định điều chỉnh khó khăn đến mức nhiều công ty không thể thực hiện được. Tôi ước gì có thể nói rằng mỗi lần đối mặt với nhu cầu điều chỉnh, tôi đều xử lý được tốt. Nhưng điều đó không hề đúng. Tôi đặc biệt nhớ rõ một thất bại trong quyết định điều chỉnh.

Ít năm sau khi được thành lập, IMVU đang trên đà thành công rực rỡ. Doanh nghiệp tăng trưởng lên mức hơn 1 triệu đô-la doanh thu mỗi tháng. Chúng tôi đã tạo hơn 20 triệu avatar cho khách hàng. Chúng tôi xoay sở kêu gọi được những vụ góp vốn lớn, và cũng như kinh tế toàn cầu, chúng tôi đang bay cao. Nhưng hiểm nguy lờn ngay phía trước.

Không hề hay biết, chúng tôi rơi ngay vào cái bẫy khởi nghiệp kinh điển. Đến giờ chúng tôi đã rất thành công với các nỗ lực ban đầu đến nỗi phớt lờ hẳn các nguyên tắc đằng sau nó. Hệ quả: chúng tôi bỏ lỡ nhu cầu điều chỉnh ngay cả khi nó đứng sừng sững ngay trước mặt.

42 Bao gồm xấp xỉ 30 triệu USD tài sản quản lý và xấp xỉ 150 triệu USD tài sản giám sát, số liệu ngày 01/04/2011.

43 Để biết thêm về Wealthfront, xem bài học tình huống của Sarah Milstein tại <http://www.startuplessonslearned.com/2010/07/case-study-kaching-anatomy-of-pivot.html>. Để biết thêm về thành công gần đây của Wealthfront, xem <http://bits.blogs.nytimes.com/2010/10/19/wealthfront-loses-the-sound-effects/>

Chúng tôi đã xây dựng một tổ chức cực kỳ xuất sắc với các hoạt động được miêu tả trong những chương trước: tạo các sản phẩm khả dụng tối thiểu để kiểm nghiệm các ý tưởng mới, chạy thử nghiệm để điều chỉnh động cơ tăng trưởng. Trước khi chúng tôi bắt đầu hưởng thụ thành công, nhiều người đã có lời khuyên đi ngược lại cách thức thử nghiệm bằng sản phẩm khả dụng tối thiểu “chất lượng thấp” của chúng tôi, thôi thúc chúng tôi bước chậm lại. Họ muốn chúng tôi làm theo cách nên làm, tập trung vào chất lượng thay vì tốc độ. Chúng tôi phớt lờ lời khuyên đó, chủ yếu vì chúng tôi muốn tận dụng lợi thế của tốc độ. Sau khi cách thức của chúng tôi được chứng minh, lời khuyên mà chúng tôi nhận được cũng thay đổi. Bây giờ, hầu hết các lời khuyên chúng tôi nghe được là “bạn đâu thể tranh luận với thành công”, từ đó thôi thúc chúng tôi giữ nguyên đường hướng. Chúng tôi thích lời khuyên này hơn, nhưng nó cũng sai không kém.

Hãy nhớ lý do căn bản cho việc xây dựng MVP chất lượng thấp: phát triển bất cứ tính năng nào vượt quá yêu cầu của những người sử dụng sớm (early adopter) đều là một dạng lãng phí. Tuy nhiên, logic của điều này chỉ đến thế thôi. Một khi đã có được thành công với những người sử dụng sớm, bạn sẽ muốn bán nó cho những người chính quy. Khách hàng chính quy có các yêu cầu khác, và cũng đòi hỏi hơn nhiều.

Dạng điều chỉnh chúng tôi cần được gọi là điều chỉnh phân khúc khách hàng. Trong điều chỉnh này, công ty nhận ra rằng sản phẩm họ đang xây dựng giải quyết được vấn đề thực sự cho khách hàng thực sự, nhưng đó không phải dạng khách hàng họ dự định phục vụ ban đầu. Nói cách khác, giả thiết cho sản phẩm chỉ mới được xác nhận một phần. (Chương này miêu tả điều chỉnh đó trong câu chuyện của Votizen ở phần trên).

Một điều chỉnh về phân khúc khách hàng là điều chỉnh đặc biệt lắt léo khi thực hiện, vì như chúng tôi đã học được một cách đau đớn tại IMVU, chính các hành động giúp chúng ta thành công với những khách hàng ban đầu lại đối nghịch với các hành động chúng ta cần làm chủ để thành công được với khách hàng chính quy. Chúng tôi bắt đầu tin vào

thước đo ảo. Chúng tôi đã ngưng sử dụng các cột mốc học hỏi để giữ độ tin cậy. Thay vào đó, sẽ tiện lợi hơn nhiều khi tập trung vào số đo thuần kỷ lục của chúng tôi bấy giờ - các con số rất đáng phấn khích: kỷ lục mới về số khách hàng đăng ký có trả tiền và thành viên năng động, quản lý tỷ lệ giữ chân khách hàng của chúng tôi – tất cả đều có. Bên dưới bề mặt đó, lẽ ra nên rõ ràng rằng, nỗ lực của chúng tôi trong việc điều chỉnh động cơ đang đạt tới ngưỡng làm giảm doanh thu, dấu hiệu kinh điển của nhu cầu điều chỉnh.

Ví dụ, chúng tôi dành nhiều tháng cố gắng cải thiện tỷ lệ kích hoạt sản phẩm (tỷ lệ khách hàng mới trở thành khách hàng năng động, sử dụng sản phẩm), con số này mãi không có dấu hiệu tăng. Chúng tôi làm vô số thử nghiệm: cải thiện tính khả dụng, các kỹ thuật thuyết phục mới, các chương trình ưu đãi, thử thách cho khách hàng, các tính năng giống như game khác. Trên khía cạnh độc lập, nhiều tính năng mới và công cụ marketing trong số này đã thành công. Chúng tôi đo đạc chúng một cách nghiêm ngặt, sử dụng cách thử nghiệm A/B. Nhưng qua nhiều tháng, chúng tôi không thấy nhiều thay đổi trên tổng thể sức mạnh của cỗ máy tăng trưởng. Thậm chí tỷ lệ kích hoạt, vốn là trọng tâm mà chúng tôi hướng đến, cũng chỉ nhích lên vài điểm phần trăm.

Chúng tôi phớt lờ các dấu hiệu vì công ty vẫn đang tăng trưởng, mỗi tháng đều cho ra kết quả “đi lên”. Nhưng chúng tôi nhanh chóng mệt mỏi với các khách hàng ban đầu, hay những người sớm sử dụng sản phẩm. Ngày càng khó tìm thấy các khách hàng với mức giá chúng tôi đã quen trả. Khi chúng tôi thôi thúc đội marketing tìm kiếm thêm khách hàng, họ bị buộc phải dấn ra thị trường khách hàng chính quy, nhưng khách hàng chính quy không dễ chấp nhận những sản phẩm không hoàn thiện. Việc kích hoạt và tỷ lệ kiếm ra tiền từ khách hàng mới bắt đầu đi xuống, đẩy cao chi phí đạt được khách hàng mới. Rất nhanh sau đó, tăng trưởng của chúng tôi hạ dần xuống mức ngang, và động cơ kêu lụp bụp, rồi chết máy.

Chúng tôi đã mất quá nhiều thời gian để tạo những thay đổi cần thiết để sửa chữa tình huống này. Cũng như với mọi điều chỉnh, chúng tôi

phải quay lại các điều căn bản và bắt đầu vòng xoay kế toán cách tân lại từ đầu. Cảm giác hết như sáng lập ra công ty lần thứ hai. Chúng tôi đã rất giỏi trong việc điều chỉnh, hiệu chỉnh, lặp lại, nhưng trên đường đi, chúng tôi đã mất dấu mục tiêu của những hoạt động đó: thử nghiệm một giả thiết rõ ràng phục vụ cho tầm nhìn của công ty. Thay vào đó, chúng tôi chạy theo tăng trưởng, doanh số và lợi nhuận trên tất cả mọi việc.

Chúng tôi cần phải tái làm quen với các khách hàng chính quy mới. Các nhà thiết kế tương tác của chúng tôi dẫn đường bằng cách phát triển một hình mẫu khách hàng rõ ràng, dựa trên các trao đổi mở rộng với người thực và qua quan sát. Tiếp theo, chúng tôi cần đầu tư mạnh vào một cuộc đại tu sản phẩm lớn được thiết kế để khiến sản phẩm dễ dùng hơn thật nhiều. Vì chúng tôi đã quá tập trung vào điều chỉnh, chúng tôi phải ngưng những khoản đầu tư lớn thế này, ưu tiên đầu tư cho các thử nghiệm ít rủi ro và ít sinh lợi hơn.

Tuy nhiên, đầu tư vào chất lượng, thiết kế và các dự án lớn không đòi hỏi chúng ta loại bỏ các gốc rễ thử nghiệm. Trái lại, một khi nhận ra sai lầm và thực hiện điều chỉnh, các kỹ năng đó phục vụ cho chúng ta rất tốt. Chúng tôi tạo ra một sân chơi thử nghiệm như miêu tả trong Chương 12, và có một nhóm đa chức năng làm việc chuyên cho công cuộc tái thiết lớn này. Khi họ xây dựng, họ không ngừng kiểm nghiệm thiết kế mới trực tiếp với cái cũ. Ban đầu, thiết kế mới hoạt động tệ hơn cái cũ – thường là vậy. Nó thiếu các tính năng và chức năng của thiết kế cũ, và có nhiều lỗi mới nữa. Nhưng nhóm không ngừng cải thiện thiết kế cho tới khi, nhiều tháng sau, nó hoạt động tốt hơn. Thiết kế mới này đặt nền móng cho phát triển tương lai của chúng tôi.

Nền tảng này đã đền đáp lại khá hậu hĩ. Đến năm 2009, doanh số đã tăng hơn gấp đôi, lên 25 triệu đô-la một năm. Nhưng chúng tôi lẽ ra có thể tận hưởng thành công sớm hơn nếu điều chỉnh sớm hơn⁴⁴.

44 Kết quả của IMVU đã được công bố trong một vài dịp. Về năm 2008, xem http://www.worldsinmotion.biz/2008/06/imvu_reaches_20_million_regist.php; về năm 2009 xem http://www.imvu.com/about/press_releases/press_release_20091005_1.php, và năm 2010, xem <http://techcrunch.com/2010/04/24/imvu-revenue/>

MỘT DANH MỤC ĐIỀU CHỈNH

Điều chỉnh có nhiều dạng. Từ *điều chỉnh* (pivot) đôi khi được dùng không chính xác, bị xem như đồng nghĩa với *thay đổi* (change). Điều chỉnh là một dạng đặc biệt của thay đổi, được thiết kế để kiểm nghiệm một giả thiết căn bản mới về sản phẩm, mô hình kinh doanh, và động cơ tăng trưởng.

Điều chỉnh cận-cảnh (zoom-in pivot)

Trong trường hợp này, điều trước đây được xem như tính năng đơn lẻ trong sản phẩm trở thành toàn bộ sản phẩm. Đây là dạng điều chỉnh mà Votizen thực hiện khi từ bỏ mô hình mạng xã hội thực thụ và tiến tới trở thành sản phẩm đơn giản để liên hệ với cử tri.

Điều chỉnh viễn-cảnh (zoom-out pivot)

Trong trường hợp ngược lại, đôi khi một tính năng đơn lẻ không phù hợp để hỗ trợ toàn bộ sản phẩm. Trong dạng điều chỉnh này, điều được xem là toàn bộ sản phẩm trở thành một tính năng đơn lẻ cho một sản phẩm còn lớn hơn nhiều.

Điều chỉnh phân khúc khách hàng (customer segment pivot)

Trong điều chỉnh này, doanh nghiệp nhận ra sản phẩm họ đang xây dựng giải quyết được vấn đề thực thụ cho khách hàng thực thụ, nhưng đó lại không phải dạng khách hàng họ dự tính phục vụ ban đầu. Nói cách khác, giả thiết cho sản phẩm được xác nhận một phần: giải quyết được đúng vấn đề, nhưng với nhóm khách hàng khác thay vì như ban đầu dự kiến.

Điều chỉnh nhu cầu khách hàng (customer need pivot)

Là hệ quả của việc hiểu được khách hàng cực kỳ rõ, đôi khi khá rõ ràng là vấn đề họ cố gắng giải quyết không quan trọng mấy. Tuy nhiên, vì đã

thân thiết với khách hàng, chúng ta thường khám phá ra những vấn đề liên quan – và quan trọng – có thể được nhóm giải quyết. Trong nhiều trường hợp, các vấn đề liên quan này có thể đòi hỏi ít hơn là việc tái định vị sản phẩm đang có trên thị trường. Trong các trường hợp khác, nó có thể đòi hỏi một sản phẩm hoàn toàn mới. Đây lại là tình huống khi giả thiết về sản phẩm được xác nhận một phần. Khách hàng mục tiêu có vấn đề đáng để giải quyết, nhưng lại không phải vấn đề dự đoán ban đầu.

Một ví dụ nổi tiếng là chuỗi cửa hàng Potbelly Sandwich, ngày nay có hơn 200 điểm bán. Họ bắt đầu bằng một cửa hàng bán đồ lưu niệm năm 1977. Các vị chủ bắt đầu bán sandwich như một cách hỗ trợ cho số lượt khách đến cửa hàng. Nhưng không lâu sau đó, họ điều chỉnh phương hướng sang một nhánh kinh doanh hoàn toàn khác.

Điều chỉnh nền tảng (platform pivot)

Một điều chỉnh nền tảng là thay đổi từ một ứng dụng thành một nền tảng – hoặc ngược lại. Phổ biến nhất là công ty khởi nghiệp muốn tạo ra một nền tảng bắt đầu kinh doanh bằng cách bán một ứng dụng đơn lẻ - gọi là ứng dụng sát thủ (killer app.) – cho nền tảng của họ. Chỉ về sau thì nền tảng đó mới nổi lên thành một phương tiện cho các bên thứ ba làm đòn bẩy như một cách tạo ra các sản phẩm liên quan của chính họ. Tuy nhiên, trật tự này không phải lúc nào cũng cố định, và một số doanh nghiệp phải thực hiện điều chỉnh này nhiều lần.

Điều chỉnh thiết kế kinh doanh (business architecture pivot)

Điều chỉnh này lấy khái niệm từ Geoffrey Moore, người quan sát thấy rằng các công ty thường đi theo một trong hai mô hình kinh doanh chủ yếu: biên lợi nhuận cao, doanh số thấp (mô hình hệ thống phức tạp) hoặc biên lợi nhuận thấp, doanh số cao (mô hình hoạt động theo

sản lượng bán)⁴⁵. Mô hình thứ nhất thường dùng với các doanh nghiệp B2B hoặc các chu kỳ bán hàng doanh nghiệp, và mô hình thứ hai với các sản phẩm tiêu dùng (tất nhiên vẫn có những ngoại lệ đáng kể). Trong điều chỉnh về thiết kế kinh doanh, công ty khởi nghiệp sẽ thay đổi mô hình kinh doanh. Một số công ty thay đổi từ biên lợi nhuận cao, doanh số thấp bằng cách tiến ra thị trường đại chúng (ví dụ như các “công cụ” tìm kiếm của Google). Ngược lại, một số doanh nghiệp lúc đầu được thiết kế hướng tới thị trường đại chúng, nay xoay sang đòi hỏi chu kỳ bán hàng dài hơn, đắt đỏ hơn.

Điều chỉnh nắm bắt giá trị (value capture pivot)

Có nhiều cách để nắm bắt giá trị một công ty tạo ra. Những phương pháp này được đa số mọi người quy cho các mô hình tiền tệ hóa hoặc doanh số. Các thuật ngữ này quá hạn hẹp. Ẩn bên trong ý tưởng tiền tệ hóa là việc xem đó là “tính năng” riêng biệt của một sản phẩm, có thể được thêm vào hoặc loại bỏ tùy ý. Trong thực tế, nắm bắt giá trị là một phần cốt lõi của giả thiết cho sản phẩm. Thường thì các thay đổi về cách một công ty nắm bắt giá trị có thể ảnh hưởng lâu dài về sau đến phần còn lại của việc kinh doanh, sản phẩm, và chiến lược marketing.

Điều chỉnh động cơ tăng trưởng (engine of growth pivot)

Như chúng ta sẽ thấy trong Chương 10, có ba động cơ tăng trưởng chính làm nên sức mạnh của công ty khởi nghiệp: mô hình tăng trưởng nhờ truyền miệng (viral), gắn bó / kết dính (sticky), hoặc trả tiền (paid). Trong dạng điều chỉnh này, một doanh nghiệp thay đổi chiến lược tăng trưởng của mình để tìm kiếm tăng trưởng nhanh hơn hoặc lợi nhuận tốt hơn. Thường gặp – nhưng không phải luôn luôn – là

⁴⁵ *Thiết kế kinh doanh* là một khái niệm được khám phá chi tiết trong cuốn *Dealing with Darwin* của Moore. “Cấu trúc tổ chức dựa trên ưu tiên của một hoặc hai mô hình kinh doanh (mô hình hệ thống phức tạp và mô hình vận hành sản lượng). Các loại hình cách tân được hiểu và thực hành theo những cách khác hẳn nhau tùy thuộc vào doanh nghiệp áp dụng mô hình nào”. Xem <http://www.dealingwithdarwin.com/theBook/darwinDictionary.Php>

việc điều chỉnh động cơ tăng trưởng cũng đòi hỏi một thay đổi cách nắm bắt giá trị.

Điều chỉnh kênh (channel pivot)

Do tác động tiêu cực đến các kênh bán hàng truyền thống, Internet có một ảnh hưởng rất đáng kể trong các ngành mà trước đây đòi hỏi các kênh bán hàng và phân phối phức tạp như báo, tạp chí, xuất bản sách.

Điều chỉnh công nghệ (technology pivot)

Thỉnh thoảng, một công ty khám phá ra cách đạt được giải pháp tương tự bằng cách dùng một công nghệ hoàn toàn khác. Điều chỉnh công nghệ thường thấy nhất ở các doanh nghiệp nổi tiếng. Nói cách khác, đó là một cải tiến lâu dài, một cải tiến gia tăng được thiết kế để thu hút và duy trì cơ sở khách hàng đang có. Các công ty nổi tiếng rất giỏi thực hiện kiểu điều chỉnh này, vì nó không làm thay đổi gì nhiều. Trong trường hợp này, phân khúc khách hàng không đổi, vấn đề của khách hàng không đổi, mô hình nắm bắt giá trị vẫn giữ nguyên, và kênh phân phối cũng không khác. Câu hỏi duy nhất là liệu công nghệ mới có đem lại được mức giá và/hoặc hiệu quả hoạt động ưu thế hơn so với công nghệ đang dùng hay không.

MỘT ĐIỀU CHỈNH LÀ MỘT GIẢI THIẾT MANG TÍNH CHIẾN LƯỢC

Dù các điều chỉnh được nhận diện bên trên sẽ quen thuộc với các sinh viên học chiến lược kinh doanh, khả năng điều chỉnh không thay thế được cho tư duy chiến lược vững vàng. Vấn đề với việc tìm ra những ví dụ nổi tiếng về điều chỉnh là hầu hết mọi người đều chỉ quen với cái chiến lược cuối cùng thành công của công ty nổi tiếng. Hầu hết bạn đọc đều biết rằng Southwest hay Walmart là một ví dụ cho đột phá về chi phí thấp trên thị trường của họ, rằng Microsoft là ví dụ cho nhà độc quyền về nền tảng, và Starbucks làm nên một thương hiệu cao cấp đầy

quyền lực. Điều thường ít được biết tới hơn là các điều chỉnh cần thiết để khám phá ra những chiến lược đó. Doanh nghiệp có một động lực mạnh mẽ để sắp xếp các câu chuyện PR của họ xung quanh vị sáng lập anh hùng và khiến mọi thứ trông như thành công của họ là kết quả tất yếu của một ý tưởng tốt.

Do đó, dù công ty khởi nghiệp thường điều chỉnh thành chiến lược trông tương tự như một công ty thành công, thì quan trọng là không đặt quá nhiều vốn liếng vào sự tương tự này. Cực kỳ khó biết được liệu sự tương tự đó có được rút ra một cách đúng đắn hay không. Liệu chúng ta có sao chép những tính năng thiết yếu, hay chỉ những thứ hời hợt mà thôi? Liệu điều hiệu quả trong ngành đó có hiệu quả trong ngành của chúng ta? Một điều chỉnh tốt hơn nên được hiểu là giả thiết chiến lược mới, đòi hỏi một sản phẩm khả dụng tối thiểu mới để kiểm tra.

Điều chỉnh là một thực tế trong cuộc sống của mọi công ty đang phát triển. Thậm chí sau khi công ty đạt được thành công ban đầu, nó phải tiếp tục điều chỉnh. Những ai quen thuộc với các ý tưởng vòng đời công nghệ của các lý thuyết gia như Geoffrey Moore sẽ biết một số điều chỉnh trong những giai đoạn sau bằng những cái tên ông gán cho chúng: Chasm, Tornado, Bowling Alley. Những người đọc các công trình về “cách tân đột phá” (disruptive innovation) dẫn đầu bởi Clayton Christensen từ trường Harvard sẽ quen thuộc với các doanh nghiệp nổi tiếng đã thất bại trong việc đưa ra quyết định điều chỉnh khi họ lẽ ra nên làm. Kỹ năng sống còn đối với nhà quản lý ngày nay là gắn kết các lý thuyết đó với tình huống hiện tại để có thể áp dụng đúng lời khuyên vào đúng thời điểm.

Các nhà quản lý hiện đại không thể thoát được vô vàn lời khuyên trong các quyển sách gần đây kêu gọi họ thích nghi, thay đổi, tái phát minh, hay đảo lộn doanh nghiệp đang có. Tuy nhiên, đa số chỉ mang tính hô hào và thiếu nhiều về khía cạnh chi tiết.

Một điều chỉnh không chỉ là kêu gọi thay đổi. Hãy nhớ rằng đó là một dạng thay đổi được cơ cấu, thiết kế để kiểm nghiệm một giả thiết

căn cơ mới về sản phẩm, mô hình kinh doanh, và động cơ tăng trưởng. Nó chính là trái tim của phương pháp Khởi nghiệp Tình gọn. Nó là điều khiến các doanh nghiệp đi theo Khởi nghiệp Tình gọn có được sự kiên cường khi đối mặt với sai lầm: nếu chúng ta rẽ sai lối, chúng ta có được công cụ cần thiết để nhận ra điều đó và sự nhanh nhẹn để tìm thấy con đường khác.

...

Như vậy, trong Phần II, chúng ta đã quan sát ý tưởng của một công ty khởi nghiệp từ đột phá niềm tin ban đầu, thử nghiệm bằng sản phẩm khả dụng tối thiểu, sử dụng kế toán cách tân và các thước đo hữu hiệu để đánh giá kết quả, và đưa ra quyết định điều chỉnh hay đeo bám.

Tôi đã bàn các chủ đề này rất chi tiết để chuẩn bị cho những phần nội dung tiếp theo. Trên trang sách, các quy trình này có thể trông rất chán, chậm chạp, và đơn giản. Trên thực tế, chúng ta cần điều gì đó khác hơn. Chúng ta đã học được cách đi chậm khi ôm cua. Giờ đây chúng ta phải học cách chạy đua. Đặt nền tảng vững chắc chỉ mới là bước đầu tiên hướng tới mục tiêu thực sự: tăng tốc.

Phần III

TĂNG TỐC

Hầu hết những quyết định mà nhà khởi nghiệp hướng đến đều không rõ ràng. Bao lâu thì nên tung một sản phẩm ra thị trường? Lý do gì tung ra hàng tuần thì hợp lý hơn là hàng ngày, hay hàng quý, hay hàng năm? Việc tung sản phẩm ra thị trường phát sinh phí tổn, và vì thế trên quan điểm về hiệu quả, việc tung ra sản phẩm thường chiếm mất thời gian của việc xây dựng sản phẩm. Thế nhưng chờ đợi quá lâu để tung ra sản phẩm có thể dẫn đến hỏng hóc: tạo ra thứ mà chẳng ai còn cần đến.

Các công ty nên đầu tư bao nhiêu thời gian và sức lực vào cơ sở hạ tầng và hoạch định ngay từ đầu để tiên liệu cho thành công? Nếu tiêu quá nhiều tiền thì bạn sẽ lãng phí thời gian quý báu mà lẽ ra bạn đã có thể dùng để học hỏi. Nếu tiêu quá ít thì bạn có thể không giành được lợi thế từ thành công ngay từ đầu và nhường quyền đi tiên phong cho một kẻ bắt chước nhanh nhạy nào đó.

Các nhân viên nên sử dụng thời gian của họ làm gì? Làm thế nào để người ta có trách nhiệm học hỏi ở một cấp độ tổ chức? Các phòng ban truyền thông tạo ra những cơ cấu khích lệ để hướng mọi người tập trung vào sở trường trong chuyên môn của họ: marketing, kinh doanh, phát triển sản phẩm. Nhưng nếu như những lợi ích tốt nhất của một công ty là do sự hợp tác chéo giữa các chức năng mang lại thì sao? Các công ty khởi nghiệp cần những cơ cấu tổ chức có thể đương đầu với kẻ thù chính yếu của chúng đó là sự bất ổn cực độ.

Phong trào sản xuất tinh gọn (lean manufacturing) cũng đối diện những câu hỏi tương tự ở cấp độ nhà máy. Những câu trả lời cho các câu hỏi đó cũng hữu ích và liên quan cho các công ty khởi nghiệp, với một số điều chỉnh.

Câu hỏi căn bản đầu tiên cho bất kỳ sự cải tổ tinh gọn nào chính là: hoạt động nào tạo ra giá trị và hoạt động nào chỉ là sự phí phạm? Một khi đã hiểu rõ sự khác biệt này, bạn có thể bắt đầu sử dụng các kỹ thuật tinh gọn để loại ra những phí phạm và tăng hiệu quả của những hoạt động tạo giá trị. Với những kỹ thuật này được sử dụng trong một công ty khởi nghiệp, chúng phải thích ứng với những hoàn cảnh riêng biệt của doanh nghiệp. Xin bạn nhớ lại từ Chương 3 rằng, giá trị trong một công ty khởi nghiệp không phải nằm ở việc tạo ra sản phẩm gì, mà ở việc học hỏi có kiểm chứng làm sao để việc kinh doanh có thể đứng vững. Đây là sản phẩm mà khách hàng thực sự muốn? Việc kinh doanh của chúng ta sẽ phát triển ra sao? Ai là khách hàng của chúng ta? Chúng ta nên lắng nghe khách hàng nào và nên phớt lờ khách hàng nào? Đây là những câu hỏi cần được trả lời càng nhanh càng tốt để tối đa hóa cơ hội thành công của một công ty khởi nghiệp. Và đó chính là điều tạo ra giá trị cho một công ty khởi nghiệp.

Trong Phần III, chúng tôi sẽ trình bày những kỹ thuật cho phép các dự án Khởi nghiệp Tinh gọn phát triển mà không phải hy sinh tốc độ và tính nhạy bén – nhân tố chủ chốt của mọi khởi nghiệp. Đối lập với cách suy nghĩ phổ biến, tính thờ ơ và thái độ quan liêu không phải là định mệnh không thể tránh khỏi của các công ty khi chúng đã bước vào giai đoạn chín muồi. Tôi tin rằng với một nền móng thích hợp, các dự án Khởi nghiệp Tinh gọn có thể phát triển để trở thành các công ty tinh gọn mà vẫn giữ được sự nhanh nhạy, hướng đến học hỏi, và có tư duy đổi mới ngay cả khi chúng đang thay đổi quy mô.

Trong Chương 9, chúng ta sẽ xem cách các công ty Khởi nghiệp Tinh gọn tận dụng lợi thế về sức mạnh phản trực giác của các loạt sản xuất nhỏ (sản xuất theo lô). Cũng như sản xuất tinh gọn đã theo đuổi một giải pháp just-in-time cho việc xây dựng sản phẩm, giảm nhu cầu tồn kho sản phẩm dở dang, các công ty Khởi nghiệp Tinh gọn cũng thực hành just-in-time theo quy mô, thực hiện các cuộc thử nghiệm sản phẩm mà không phải đầu tư trước quá nhiều vào hoạch định và thiết kế.

Chương 10 sẽ khám phá các thước đo mà các dự án khởi nghiệp sẽ sử dụng để hiểu được sự tăng trưởng khi họ có thêm khách hàng mới và khám phá các thị trường mới. Tăng trưởng bền vững đi theo một trong ba động cơ tăng trưởng: trả tiền, lan truyền hay kết dính. Bằng việc xác định khởi nghiệp đang sử dụng động cơ tăng trưởng nào, có thể tập trung nguồn năng lượng vào nơi hiệu quả nhất để phát triển việc kinh doanh. Mỗi động cơ đòi hỏi phải tập trung vào một thước đo duy nhất để đánh giá sự thành công của sản phẩm mới và ưu tiên cho các thử nghiệm mới. Khi được sử dụng cùng với phương pháp kế toán cách tân được mô tả ở Phần II, những thước đo này cho phép các dự án khởi nghiệp rút ra được khi nào thì sự tăng trưởng có nguy cơ cạn kiệt và có điều chỉnh phù hợp.

Chương 11 trình bày cách xây dựng một tổ chức thích nghi (adaptive organization) bằng cách đầu tư một lượng hợp lý các quy trình để giữ cho các nhóm vẫn linh hoạt khi tăng trưởng. Chúng ta sẽ xem làm thế nào các kỹ thuật từ công cụ của sản xuất tinh gọn, chẳng hạn giải pháp Five Whys (5 Tại sao), sẽ giúp ích các nhóm khởi nghiệp tăng trưởng mà không bị quan liêu hay hoạt động sai chức năng. Chúng ta cũng sẽ xem các nguyên tắc tinh gọn xây dựng nền móng ra sao để một khởi nghiệp chuyển thành một công ty vững chắc hoạt động theo sở trường.

Ở Chương 12 chúng ta sẽ tiến đến một vòng hoàn chỉnh. Khi các dự án khởi nghiệp đã phát triển thành các công ty bền vững, họ có cùng áp lực như các doanh nghiệp ngày nay và nhất thiết phải tìm ra những cách thức mới để đầu tư vào cải tiến đột phá. Trên thực tế, chúng ta sẽ thấy rằng một lợi thế của sự tăng trưởng nhanh của dự án khởi nghiệp thành công chính là việc công ty vẫn có thể giữ được “gen khởi nghiệp” ngay cả khi nó đã trưởng thành. Các công ty ngày nay phải học cách làm chủ một danh mục quản trị về cải tiến bền vững và đột phá. Đã lỗi thời rồi cái quan niệm nhìn nhận rằng khởi nghiệp là phải làm xong việc theo từng giai đoạn riêng rẽ, bỏ lại phía sau những công việc đã làm xong trước đó – như là việc cải tiến. Thay vào đó, các công ty hiện đại phải thành thạo đủ loại công việc đồng thời. Để làm được như vậy, chúng ta

sẽ khám phá các kỹ thuật để nuôi dưỡng các nhóm cải tiến trong phạm vi một công ty bền vững.

Tôi cũng có viết thêm một phần kết với tên gọi “Đừng lãng phí”, trong đó tôi có cân nhắc một số ngụ ý rộng hơn về sự thành công của hoạt động Khởi nghiệp Tinh gọn, đặt nó vào bối cảnh lịch sử (bao gồm cả những bài học mang tính cảnh báo từ những phong trào trước đây), và đề xuất các hướng phát triển trong tương lai.

Trong cuốn Suy nghĩ Tinh gọn (Lean Thinking), James Womack và Daniel Jones kể lại câu chuyện nhờ hai cô con gái của một trong hai tác giả xếp thư ngỏ vào bao thư. Mỗi bao thư phải điền địa chỉ, dán tem, bỏ vào đó một lá thư ngỏ và dán bì thư. Hai cô con gái, sáu tuổi và chín tuổi, biết cách nên làm sao để hoàn thành công việc này: “Bố ơi, trước hết bố phải xếp thư ngỏ đã. Rồi dán bì thư. Rồi tiếp đến mới dán tem”. Ông bố lại muốn làm theo cách khác thường: mỗi lần hoàn tất một bao thư. Tuy nhỏ – như hầu hết chúng ta – nghĩ rằng làm vậy thì chậm, giải thích với ông bố là “làm vậy không hiệu quả đâu ạ!”. Ông bố và hai cô con gái mỗi bên bèn lấy nửa số bao thư và đua xem ai sẽ hoàn tất công việc trước.

Ông bố đã thắng cuộc so tài, và không chỉ vì ông là người lớn. Đó là do giải pháp một lần một bao thư là cách làm nhanh hơn cho dù nó có vẻ không hiệu quả. Cách này đã được khẳng định qua nhiều thí nghiệm, kể cả một thí nghiệm được ghi hình lại.⁴⁶

Giải pháp một lần một bao thư trong sản xuất tinh gọn (lean manufacturing) gọi là “dòng một sản phẩm” (single-piece flow). Nó hiệu quả bởi sức mạnh đáng ngạc nhiên của những loạt sản xuất nhỏ (small batch). Khi chúng ta làm một công việc theo nhiều giai đoạn, thì “quy mô loạt

46 <http://lssacademy.com/2008/03/24/a-responce-to-the-video-skeptics/>

sản xuất” (batch size) chính là lượng công việc chuyển từ giai đoạn này sang giai đoạn tiếp theo trong mỗi lần. Ví dụ, nếu chúng ta xếp một trăm thư ngỏ vào bao thư, thì theo cách thông thường hay làm - xếp một trăm bao thư một lần - sẽ có quy mô loạt sản xuất là một trăm. “Dòng một sản phẩm” được gọi như vậy vì nó có quy mô loạt sản xuất là một.

Tại sao xếp một lần một bao thư lại nhanh hơn mặc dù nó có vẻ chậm hơn? Bởi vì trực giác của chúng ta đã không tính đến thời gian phụ thêm để phân loại, xếp chồng và đi lòng vòng quanh những chồng bao thư to sụ đang làm dở dang nếu như ta chọn cách xếp kia.⁴⁷ Lặp đi lặp lại cùng một thao tác thì có vẻ là sẽ hiệu quả hơn, một phần do chúng ta kỳ vọng rằng càng làm thì chúng ta càng giỏi hơn ở thao tác giản đơn này. Rủi thay, ở loại công việc theo trình tự như thế này, hiệu suất cá nhân gần như chẳng quan trọng mấy so với hiệu suất chung của hệ thống.

Thậm chí khi thời gian thực hiện quy trình của hai cách làm hoàn toàn giống nhau, thì giải pháp sản xuất theo loạt nhỏ (small batch production) vẫn cứ ưu việt hơn, và với những lý do còn khác thường hơn. Ví dụ, hãy tưởng tượng là những lá thư không vừa với bao thư. Với giải pháp loạt lớn, chúng ta sẽ không phát hiện ra điều này cho đến lúc gần cuối. Với loạt nhỏ, chúng ta hầu như phát hiện ra được ngay. Sẽ thế nào nếu các bao thư bị lỗi và không dán dính được? Ở loạt lớn, chúng ta sẽ phải lấy thư ra hết, thay bao thư mới và rồi lại phải cho thư vào bao trở lại. Ở loạt nhỏ, chúng ta sẽ phát hiện ngay điều này và chẳng cần phải làm lại.

Tất cả những vấn đề này đều rõ ràng trong một quy trình đơn giản như việc cho thư vào bao, tuy nhiên chúng vẫn đúng và có tầm quan

47 Nếu bạn thấy khó chấp nhận sự việc này thì bạn nên xem đoạn phim. Một blogger có **khuy**nh hướng cực kỳ tỉ mỉ đã tải về và mô xé để phân tích nó, từng giây một, để xem thời gian **chạy** đi đâu: “Bạn mất từ 2 đến 5 giây cho mỗi lần di chuyển đóng bao thư giữa hai giai đoạn. Đồng thời, trong lúc làm, bạn phải sắp xếp đóng bao thư vài lần, một việc mà bạn chẳng cần **phải** làm nhiều như vậy với [dòng một sản phẩm single-piece flow]. Điều này cũng có thể suy **luận** ra cho một xưởng sản xuất: cất vào kho, di dời, lấy ra, và trông coi công việc khi đang thực **hiện** nhập kho.” Xem phần còn lại của bình luận này tại: <http://lssacademy.com/2008/03/24/a-respond-to-the-video-skeptics/>

trọng hơn nhiều trong hoạt động của từng công ty, dù lớn hay nhỏ. Giải pháp loạt nhỏ cứ vài giây là cho ra một sản phẩm hoàn chỉnh, trong khi giải pháp loạt lớn sẽ cho ra toàn bộ sản phẩm cùng một lúc. Hãy tưởng tượng điều này sẽ ra sao nếu như giới hạn thời gian là vài giờ, vài ngày hay vài tuần. Sẽ như thế nào nếu sau này khách hàng quyết định rằng họ không cần sản phẩm ấy nữa? Quy trình nào sẽ cho phép một công ty nhận ra điều này sớm hơn?

Các nhà sản xuất tinh gọn đã phát hiện ra lợi ích của những loạt sản xuất nhỏ hàng vài thập niên trước. Ở nền kinh tế hậu Thế chiến 2, các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản như Toyota đã không thể cạnh tranh với các xưởng sản xuất khổng lồ của Mỹ, sử dụng những công nghệ sản xuất hàng loạt tối tân. Theo cách xây dựng mà về trực giác có vẻ là hiệu quả, các xưởng sản xuất hàng loạt đã lắp ráp xe hơi bằng cách sử dụng các loạt sản xuất quy mô ngày càng lớn hơn. Họ đã chi những khoản tiền khổng lồ để mua máy móc thiết bị đáp ứng được việc sản xuất các phụ tùng xe hơi với số lượng tính theo hàng chục, hàng trăm hay hàng ngàn. Bằng việc duy trì các máy móc đó vận hành ở tốc độ tối đa, họ có thể giảm chi phí từng phụ tùng và sản xuất ra những chiếc xe hơi rẻ không tưởng tượng được, miễn là chúng hoàn toàn giống nhau.

Thị trường xe hơi ở Nhật Bản quá nhỏ bé để những công ty như Toyota tận dụng những biện pháp đạt hiệu quả kinh tế theo quy mô (economies of scale) như thế; vì vậy các công ty Nhật phải đương đầu với một sức ép cực kỳ khắc nghiệt của sản xuất hàng loạt. Hơn nữa, với nền kinh tế bị tàn phá sau chiến tranh, vốn không sẵn có cho những khoản đầu tư hàng loạt vào những thiết bị máy móc khổng lồ.

Chính vì đôi phó tình huống này mà các nhà phát minh như Taiichi Ohno, Shigeo Shingo và những người khác đã tìm ra con đường dẫn đến thành công bằng việc sử dụng những loạt sản xuất nhỏ. Thay vì mua những máy móc thiết bị chuyên dụng to lớn, có thể sản xuất một lúc ra hàng ngàn phụ tùng giống nhau, thì Toyota lại mua những máy móc đa năng, có thể sản xuất rất nhiều loại phụ tùng theo từng loạt nhỏ. Việc

này đòi hỏi phải tính ra cách định lại công năng của từng loại máy móc theo từng thời điểm một cách nhanh chóng để sản xuất đúng loại phụ tùng vào đúng thời điểm. Chính nhờ tập trung vào “thời gian chuyển đổi máy móc” này mà Toyota đã có thể cho ra đời những chiếc xe hơi hoàn chỉnh bằng cách sử dụng những loạt nhỏ trong suốt quy trình sản xuất.

Thay đổi nhanh chóng các máy móc không phải là việc dễ dàng. Cũng như trong bất kỳ hình thức chuyển đổi tinh gọn nào khác, các hệ thống và dụng cụ hiện có thường cần phải được “chế lại” để phù hợp sản xuất theo những loạt nhỏ hơn. Shigeo Shingo đã đưa ra khái niệm SMED (Single-Minute Exchange of Die – chuyển đổi thiết bị từng phút) để thực hiện việc sản xuất với quy mô loạt nhỏ hơn trong các nhà máy của Toyota vào thời kỳ đầu. Ông đã miệt mài suy đi tính lại cách thức vận hành máy móc đến mức đã có thể giảm thời gian chuyển đổi thiết bị từ hàng nhiều giờ như trước đây xuống còn chưa đầy 10 phút. Ông làm được điều này không phải bằng việc yêu cầu công nhân làm việc nhanh hơn mà bằng việc tái hình dung và tái cấu trúc công việc nên được làm thế nào. Mỗi khoản đầu tư vào công cụ và quy trình tốt hơn đều đem lại khoản lợi nhuận tương ứng dưới dạng thu hẹp lại quy mô loạt sản xuất.

Nhờ vào quy mô loạt sản xuất nhỏ hơn như vậy mà Toyota có thể sản xuất ra rất nhiều chủng loại sản phẩm. Việc nhất thiết mỗi sản phẩm phải giống nhau như đúc để đạt được hiệu quả kinh tế theo quy mô mà sản xuất hàng loạt từng thống trị giờ không còn nữa. Vì thế, Toyota có thể phục vụ các thị trường nhỏ hơn, phân khúc nhiều hơn và vẫn cạnh tranh được với các nhà sản xuất hàng loạt. Theo thời gian, năng lực này cho phép Toyota dịch chuyển thành công vào những thị trường càng lúc càng lớn hơn cho đến khi nó trở thành nhà sản xuất xe hơi lớn nhất thế giới vào năm 2008.

Ưu thế lớn nhất của làm việc theo từng loạt nhỏ là những vấn đề về chất lượng được phát hiện từ rất sớm. Đây là nguồn gốc của hệ thống “Andon cord” (kéo dây báo lỗi) nổi tiếng của Toyota, cho phép bất kỳ

công nhân nào cũng có thể yêu cầu được hỗ trợ ngay khi họ phát hiện ra bất kỳ vấn đề gì, ví dụ như một lỗi của phụ tùng, ngừng toàn bộ dây chuyền sản xuất nếu lỗi ấy không được chữa ngay lập tức. Đây cũng lại là một thực tiễn “khác thường” nữa. Một dây chuyền lắp ráp hoạt động tốt nhất khi nó vận hành trơn tru, từng chiếc xe hơi nối đuôi nhau xuất ra ở cuối dây chuyền. Hệ thống “*Andon cord*” có thể phá vỡ dòng hoạt động chặt chẽ này khi mà dây chuyền cứ liên tục bị tạm dừng. Tuy nhiên, lợi ích của việc tìm thấy và khắc phục vấn đề nhanh hơn vượt xa chi phí này. Quy trình liên tục loại bỏ các lỗi này là một tình huống “win-win” (mọi người đều có lợi) cho Toyota và khách hàng. Đây chính là nguyên nhân cốt lõi của chất lượng cao và chi phí thấp nổi tiếng trong lịch sử của Toyota.

NHỮNG LOẠT SẢN XUẤT NHỎ TRONG CÁC DỰ ÁN KHỞI NGHIỆP

Khi đào tạo cho các doanh nhân phương pháp này, tôi thường bắt đầu bằng những câu chuyện về sản xuất. Chẳng mấy chốc, tôi có thể thấy những cái nhìn đầy thắc mắc: cái này thì có dính dáng gì đến khởi nghiệp của tôi chứ? Lý thuyết làm nền tảng cho thành công của Toyota có thể được sử dụng để cải thiện đáng kinh ngạc tốc độ mà qua đó các nhà khởi nghiệp tìm ra được sự học tập có kiểm chứng.

Toyota khám phá ra rằng các loạt sản xuất nhỏ đã giúp các nhà máy của họ hoạt động có hiệu quả hơn. Ngược lại, trong Khởi nghiệp Tinh gọn, mục tiêu không phải là cho ra sản phẩm nhiều hơn một cách hiệu quả, mà là học cách làm sao để xây dựng một doanh nghiệp bền vững – càng nhanh càng tốt.

Quay lại ví dụ về việc cho thư vào bao (Sẽ ra sao nếu hóa ra khách hàng không cần sản phẩm mà chúng ta đang gây dựng?) Mặc dù đây chẳng bao giờ là tin tốt lành cho doanh nghiệp, nhưng dấu sao phát hiện sớm vẫn tốt hơn rất nhiều so với phát hiện trễ. Hoạt động theo những loạt nhỏ đảm bảo rằng một nhà khởi nghiệp có thể tối thiểu hóa việc tiêu tốn thời gian, tiền của và nỗ lực mà rốt cuộc hóa ra là vô dụng.

Những loạt sản xuất nhỏ ở IMVU

Ở IMVU, chúng tôi đã áp dụng những bài học từ sản xuất này vào cách làm việc của mình. Thông thường, những sản phẩm mới như sản phẩm của chúng tôi sẽ được tung ra thị trường theo chu kỳ hàng tháng, hàng quý hoặc hàng năm.

Hãy thử để mắt đến chiếc điện thoại di động của bạn. Rất có khả năng nó không phải là phiên bản đầu tiên. Thậm chí những công ty hay sáng tạo như Apple mỗi năm cũng chỉ một lần cho ra một phiên bản mới của những dòng điện thoại hàng đầu của họ. Tích hợp trong sản phẩm mới tung ra đó là hàng tá tính năng mới (khi tung ra iPhone 4, Apple đã khoe khoang rằng nó có hơn 1.500 thay đổi).

Mĩa mai là rất nhiều sản phẩm công nghệ cao được sản xuất bằng những phương tiện tiên tiến làm theo những gì mới nhất trong suy nghĩ tinh gọn, bao gồm các loạt sản xuất nhỏ và dòng một sản phẩm. Tuy nhiên, quy trình được sử dụng để thiết kế sản phẩm thì lại gắn chặt với kỷ nguyên của sản xuất hàng loạt. Hãy suy nghĩ về tất cả những thay đổi được đưa vào một sản phẩm như chiếc iPhone; tất cả 1.500 sự thay đổi đó được tung ra cho khách hàng chỉ trong một loạt sản xuất khổng lồ.

Ở hậu trường, chính trong khâu phát triển và thiết kế sản phẩm, các loạt sản xuất lớn vẫn giữ vai trò thống trị. Công việc phát triển một sản phẩm mới tiến hành trên một dây chuyền sản xuất thực thụ. Các giám đốc sản phẩm phác họa ra những tính năng mà có thể làm khách hàng hài lòng; kế đó các nhà thiết kế sản phẩm sẽ phác họa việc thể hiện các tính năng này như thế nào. Những thiết kế này sẽ được chuyển qua khâu chế tạo, nơi đây sẽ chế tạo ra một sản phẩm mới hoặc sửa đổi trên một sản phẩm hiện có và một khi khâu này đã hoàn tất, sản phẩm sẽ được chuyển sang một người có trách nhiệm xác định xem sản phẩm mới này có đúng như những gì mà các giám đốc và nhà thiết kế sản phẩm đã dự định hay không. Với một sản phẩm như iPhone, những hoạt động luân chuyển nội bộ này có thể diễn ra cơ sở từng tháng hoặc từng quý.

Nghĩ thêm lần nữa về ví dụ cho thư vào bao. Cách nào hiệu quả nhất để làm công việc này?

Ở IMVU, chúng tôi cố gắng thiết kế, phát triển và đưa ra các tính năng mới của sản phẩm mỗi lần một tính năng, tận dụng lợi thế về khả năng của các loạt sản xuất nhỏ. Nôm na như sau:

Thay vì hoạt động ở từng phòng ban riêng lẻ, các kỹ sư và các nhà thiết kế sát cánh cho từng tính năng một trong cùng một thời điểm. Mỗi khi tính năng ấy đã sẵn sàng để đem ra kiểm tra với khách hàng, thì ngay lập tức họ sẽ tung ra phiên bản mới của sản phẩm, nghĩa là có ngay trên trang web của chúng tôi và có thể dùng được ngay cho một số lượng khách hàng tương đối nhỏ. Đội ngũ kỹ sư và nhà thiết kế có thể đánh giá được ngay ảnh hưởng của tác phẩm của họ, đánh giá tác động của nó lên khách hàng và quyết định nên làm gì tiếp theo. Vì những thay đổi nhỏ nhất, toàn bộ quy trình này có thể lặp đi lặp lại nhiều lần mỗi ngày. Trên thực tế, tính gộp lại, cứ mỗi ngày IMVU thực hiện khoảng 50 thay đổi cho sản phẩm của mình (tính trung bình).

Cũng tương tự với Hệ thống sản xuất Toyota (Toyota Production System), bí quyết để có thể thực hiện điều này một cách nhanh chóng chính là kiểm tra các lỗi ngay lập tức, nhờ vậy mà ngăn ngừa được những rắc rối lớn hơn sau này. Ví dụ, chúng tôi có một tập hợp rất nhiều những mục kiểm tra tự động để đảm bảo rằng cứ sau mỗi thay đổi, sản phẩm của chúng tôi vẫn hoạt động đúng thiết kế. Giả dụ như một kỹ sư vô tình xóa đi một tính năng quan trọng như “nút thanh toán” trên một trong những trang web mua bán qua mạng của chúng tôi chẳng hạn. Không có nút này, khách hàng không thể mua bất cứ món gì từ IMVU được nữa. Như thế là hoạt động kinh doanh của chúng tôi ngay lập tức trở thành một thú tiêu khiển. Tương tự như “Andon cord” của Toyota, IMVU sử dụng một tập hợp hệ thống phòng vệ hết sức phức tạp và chi tiết nhằm ngăn ngừa các kỹ sư có thể vô tình xóa đi một cái gì đó quan trọng.

Chúng tôi gọi đây là hệ miễn dịch của sản phẩm bởi những bảo vệ tự động này còn hơn cả kiểm tra, bảo đảm sản phẩm chạy như mong

muốn. Chúng tôi cũng liên tục giám sát sức khỏe chính doanh nghiệp của mình sao cho sai lầm được phát hiện và xóa đi một cách tự động.

Trở lại với cái ví dụ kinh-doanh-thành-trò-chơi qua việc mất đi nút thanh toán ban nãy, hãy làm cho tình huống này thêm thú vị đôi chút. Tưởng tượng thay vì xóa đi hẳn nút thanh toán, một kỹ sư đã phạm sai sót và thay đổi màu sắc của nút này thành ra màu trắng trên cái nền cũng màu trắng. Dưới góc nhìn của những mục kiểm tra tính năng tự động, thì nút thanh toán vẫn còn đó và mọi thứ vẫn hoạt động bình thường; dưới góc độ của khách hàng, nút này đã biến mất, và vì vậy mà không ai có thể mua bán gì. Loại rắc rối này thì rất khó phát hiện nếu chỉ bằng hệ thống tự động, thế mà nó vẫn cứ là một thảm họa ở góc độ kinh doanh. Ở IMVU, hệ thống miễn dịch của chúng tôi được lập trình để phát hiện những hậu quả liên quan đến việc kinh doanh thuộc dạng này và tự động viện đến sự trợ giúp của một hệ thống tương tự như hệ thống Andon Cord.

Khi hệ thống miễn dịch của chúng tôi phát hiện ra một vấn đề, thì ngay lập tức sẽ diễn ra một số việc như sau:

1. Thay đổi có sai sót ấy sẽ tự động bị gỡ bỏ ngay lập tức.
2. Mọi người trong nhóm có liên quan sẽ được thông báo về vấn đề này.
3. Nhóm sẽ bị chặn không được đưa thêm bất kỳ đề xuất thay đổi nào nữa, để ngăn ngừa rắc rối không trở nên trầm trọng hơn bởi những sai lầm trong tương lai...
4. ... cho đến khi cốt lõi của vấn đề được tìm thấy và được sửa chữa. (Phân tích về cốt lõi này sẽ được thảo luận chi tiết hơn trong Chương 11)

Ở IMVU, chúng tôi gọi đây là sự triển khai liên tục (continuous deployment), và thậm chí ngay cả trong một lĩnh vực thay đổi rất nhanh là phát triển phần mềm thì đây vẫn được xem là một vấn đề gây nhiều

tranh cãi.⁴⁸ Khi phong trào Khởi nghiệp Tỉnh gọn bắt đầu được ủng hộ, ngày càng có nhiều doanh nghiệp khởi nghiệp áp dụng nó, ngay cả những doanh nghiệp khởi nghiệp vận hành những ứng dụng nhiệm-vụ-then-chốt. Ví dụ nổi cộm nhất là Wealthfront với quá trình điều chỉnh được mô tả ở Chương 8. Công ty này áp dụng triển khai liên tục thực thụ - mỗi ngày gồm hơn cả tá lần tung ra sản phẩm cho khách hàng - trong một môi trường kinh doanh dưới sự quản lý chặt chẽ của Ủy ban Chứng khoán Mỹ!⁴⁹

Sự triển khai liên tục vượt xa ngành phần mềm

Khi tôi kể câu chuyện này cho những người làm trong những ngành thay đổi chậm hơn (so với ngành công nghệ phần mềm - ND), họ nghĩ tôi đang mô tả điều gì đó thuộc về tương lai. Thế nhưng, theo chiều hướng tăng lên, ngày càng có nhiều ngành thấy rằng quy trình thiết kế của họ bị đẩy nhanh bởi cùng những lý do tương tự như với ngành phần mềm. Điều này đang diễn ra theo ba con đường:

1. Phần cứng trở thành phần mềm. Hãy nghĩ đến ngành sản xuất hàng điện tử gia dụng. Những kiểu điện thoại và máy tính bảng mới nhất chỉ trội hơn một chút so với một cái màn hình được kết nối Internet. Hầu hết tất cả những giá trị của chúng đều được quyết định bởi phần mềm. Thậm chí những sản phẩm thuộc dạng kiểu mẫu và truyền thống như xe hơi cũng đang cho thấy rằng những phần giá trị do phần mềm bên trong xe tạo ra ngày càng lớn hơn. Những phần mềm này đang kiểm soát mọi thứ từ hệ thống giải trí đến tinh chỉnh động cơ và đến cả điều khiển bộ thắng. Những bộ phận nào được chế tạo nhờ vào phần

48 Timothy Fitz, một kỹ sư trước đây của IMVU, xứng đáng được khen ngợi vì đã tạo ra thuật ngữ “triển khai liên tục” này trên một bài blog: <http://timothyfitz.wordpress.com/2009/02/10/continuous-deployment-at-imvu-doing-the-impossible-fifty-times-a-day/>. Việc phát triển thật sự của hệ thống triển khai liên tục này là công việc của rất nhiều kỹ sư khác nhau của IMVU, nên tôi khó lòng có thể ngợi khen một cách thỏa đáng ở đây. Chi tiết về việc hệ thống triển khai toàn diện đã khởi đầu thế nào, xem <http://radar.oreilly.com/2009/03/continuous-deployment-5-eas.html>

49 Chi tiết về kỹ thuật của cơ cấu triển khai liên tục của Wealthfront, xem <http://eng.wealthfront.com/2010/05/deployment-infrastructure-for.htm> và <http://eng.wealthfront.com/2011/03/lean-startup-stage-at-sxsw.html>

mềm thì sẽ có thể chỉnh sửa nhanh hơn nhiều so với những thiết bị đơn thuần về cơ hoặc vật chất.

2. Những thay đổi nhanh chóng trong khâu sản xuất. Nhờ vào thành công của hoạt động sản xuất tinh gọn, nhiều dây chuyền lắp ráp được lắp đặt sao cho mỗi sản phẩm mới, khi hoàn tất và ra khỏi dây chuyền, sẽ hoàn toàn đúng theo đơn đặt hàng mà không phải hy sinh về chất lượng hay về hiệu quả tính theo chi phí sản xuất. Trong quá khứ, điều này được sử dụng nhằm đưa ra nhiều lựa chọn về sản phẩm cho khách hàng, nhưng trong tương lai, khả năng này sẽ cho phép các nhà thiết kế sản phẩm nhận được thông tin phản hồi về các phiên bản mới nhanh chóng hơn nhiều. Khi thay đổi thiết kế, sẽ không bị dư hàng phiên bản cũ tồn kho, điều có thể khiến mọi việc trì trệ. Vì máy móc được thiết kế để có thể chuyển đổi nhanh, nên ngay khi có mẫu thiết kế mới, những phiên bản này có thể được sản xuất chóng vánh.

3. Các công cụ in ấn 3D và tạo nguyên mẫu nhanh chóng. Một ví dụ: hầu hết các sản phẩm và phụ tùng được làm từ nhựa ngày nay đều được sản xuất hàng loạt, sử dụng một kỹ thuật được gọi là phun khuôn (injection molding). Quy trình này cực kỳ đắt tiền và tốn thời gian lắp đặt, nhưng một khi đã sẵn sàng và đi vào vận hành, nó có thể tạo ra hàng trăm ngàn sản phẩm đơn lẻ giống nhau như đúc và với chi phí cực kỳ thấp. Đây là một quy trình sản xuất theo loạt sản xuất quy mô lớn cổ điển. Điều này đặt các doanh nghiệp muốn phát triển một sản phẩm vật chất mới vào thế bất lợi, vì nói chung chỉ có những công ty lớn mới có thể vận hành những loạt sản xuất lớn như thế đối với một sản phẩm mới. Tuy nhiên, những công nghệ mới đang cho phép các doanh nghiệp xây dựng những loạt nhỏ với cùng chất lượng như sản phẩm dùng kỹ thuật phun khuôn, nhưng với chi phí thấp hơn và nhanh hơn rất, rất nhiều.

Bài học thiết yếu không phải là mỗi người sẽ cho ra sản phẩm mới mỗi ngày 50 lần mà bài học là bằng việc giảm kích cỡ loạt sản xuất, chúng ta có thể di chuyển qua vòng phản hồi Xây dựng – Đo lường – Học hỏi nhanh hơn so với các đối thủ. Khả năng nhanh chóng học được từ

khách hàng là lợi thế cạnh tranh thiết yếu mà các công ty khởi nghiệp cần phải có.

LOẠT SẢN XUẤT NHỎ TRONG THỰC TIỄN

Để xem quy trình này trong thực tiễn, hãy để tôi giới thiệu đến bạn một công ty ở Boise, Idaho có tên là SGW Designworks. Chuyên môn của SGW là những công nghệ sản xuất rất nhanh các sản phẩm vật thể. Nhiều khách hàng của công ty là các công ty khởi nghiệp.

SGW Designworks làm ăn cùng một khách hàng, khách hàng này được một khách hàng trong quân đội yêu cầu chế tạo một hệ thống phức hợp dùng trường tia X để phát hiện các chất nổ và các thiết bị hủy diệt khác ở các khu vực biên giới và các vùng chiến sự.

Về lý thuyết, hệ thống này bao gồm một đơn vị đầu đọc tối tân có thể đọc được tấm phim X-quang, các tấm panô xuất phim X-quang đa chiều, và một khung giữ các tấm panô này khi các tấm phim được xuất ra. Khách hàng đã có công nghệ chế tạo các tấm panô X-quang và đầu đọc nhưng để cho hệ thống có thể hoạt động trong các khu vực quân sự gồ ghề, lộn nhon, SGW cần phải thiết kế và phân phối hệ thống khung đỡ cho phép có thể dùng được công nghệ này. Khung phải chắc để bảo đảm chất lượng ảnh X-quang, phải bền để sử dụng trong vùng chiến sự, phải dễ thao tác - chỉ cần huấn luyện sử dụng tối thiểu và phải nhỏ vừa đủ xếp gọn vào một chiếc ba lô.

Đây chính xác là loại sản phẩm mà chúng ta vẫn thường nghĩ rằng cần phải mất hàng tháng hoặc hàng năm để phát triển, tuy nhiên, các kỹ thuật mới đang rút ngắn thời gian này. SGW ngay lập tức bắt tay vào tạo ra những hình ảnh mẫu bằng cách sử dụng phần mềm thiết kế có trợ giúp của máy tính 3D (CAD – Computer-aided Design). Các mẫu 3D này được dùng như một công cụ trao đổi nhanh giữa khách hàng và nhóm SGW để đưa ra những quyết định bước đầu về thiết kế.

Nhóm SGW và khách hàng đã cùng thỏa thuận một thiết kế sử dụng một bản lề có khóa cài tối tân để có thể xếp gọn như yêu cầu mà vẫn chắc chắn. Thiết kế cũng tích hợp một cơ cấu gồm đầu hút chân không/ống bơm cho phép gắn nhanh và lắp đi lắp lại nhiều lần những tấm panô X-quang. Nghe có vẻ phức tạp nhỉ, phải không nào?

Ba ngày sau, nhóm SGW giao những bản mẫu thực đầu tiên cho khách hàng. Những bản mẫu này làm bằng nhôm và được gia công bằng máy trực tiếp từ mẫu thiết kế 3D, sử dụng một kỹ thuật được gọi là kiểm soát thông số từ máy tính (CNC – Computer Numeric Control) và được nhóm SGW lắp ráp bằng tay.

Ngay lập tức khách hàng đem những sản phẩm mẫu này đến vị khách bên quân đội để kiểm tra lại. Ý tưởng chung được chấp thuận, chỉ cần điều chỉnh vài chi tiết nhỏ trong thiết kế. Trong năm ngày tiếp theo, khách hàng và SGW đã hoàn thành một chu trình đầy đủ cho sản phẩm gồm thiết kế phiên bản chỉnh sửa, làm bản mẫu và duyệt lại thiết kế. Đợt sản xuất đầu tiên gồm 40 sản phẩm hoàn chỉnh đã sẵn sàng để giao chỉ sau ba tuần rưỡi kể từ thời điểm bắt đầu phát triển dự án.

SGW nhận thấy rằng đây là một mô hình thắng lợi vì thông tin phản hồi về những quyết định thiết kế hầu như ngay lập tức. Đội ngũ đã dùng quy trình tương tự để thiết kế và cho ra 8 sản phẩm, đáp ứng rất nhiều chức năng, trong một quãng thời gian 12 tháng. Phân nửa số sản phẩm đó hiện tại đang tạo ra doanh thu cho công ty, số còn lại đang chờ những đơn đặt hàng đầu tiên, tất cả đều nhờ vào sức mạnh của việc thực hiện công việc theo loạt sản xuất nhỏ.

THỜI LƯỢNG DỰ ÁN	
Thiết kế và áp dụng tạo hình mẫu đầu tiên	1 ngày
Sản xuất và lắp ráp những mẫu cứng đầu tiên	3 ngày
Chỉnh sửa lại phiên bản mẫu: hai chu kỳ bổ sung	5 ngày
Đợt sản xuất đầu tiên và lắp ráp bốn mươi sản phẩm đầu tiên	15 ngày

Những loạt sản xuất nhỏ trong Giáo dục

Không phải mọi loại sản phẩm hiện tại đều cho phép thay đổi thiết kế để làm theo loạt sản xuất nhỏ. Nhưng không gì có thể bào chữa cho việc bám riết lấy những phương pháp lỗi thời. Một số lượng đáng kể các công việc có lẽ cần phải để những nhà cải tiến thử nghiệm chuyển sang những loạt sản xuất nhỏ. Như đã nêu trong Chương 2, đối với các công ty đã ổn định, mong tìm cách thúc đẩy đội ngũ cải tiến của mình, thì việc xây dựng nền tảng cho việc thực hiện thí nghiệm này là trách nhiệm của ban quản trị cấp cao.

Hãy tưởng tượng bạn là thầy giáo dạy toán cho học sinh trung cấp. Mặc dù bạn có thể phân chia các khái niệm thành từng nhóm nhỏ để dạy, mỗi ngày một lần, thế nhưng giáo án chung của bạn vẫn không thể thay đổi thường xuyên được. Bởi vì bạn phải soạn trước giáo án và dạy những khái niệm đó theo cùng một trình tự cho từng học sinh, nên bạn chỉ có thể thử nghiệm giáo án mới tối đa mỗi năm một lần.

Vậy làm sao một giáo viên toán có thể thí nghiệm với những loạt nhỏ? Theo hệ thống loạt lớn (large-batch system) hiện nay trong việc giáo dục học sinh, điều này hoàn toàn khó khăn; hệ thống giáo dục hiện tại của chúng ta được thiết kế trong kỷ nguyên sản xuất hàng loạt và sử dụng loạt sản xuất lớn ở khắp nơi.

Một thế hệ mới các công ty khởi nghiệp đang hết sức nỗ lực để thay đổi tất cả những điều đó. Trong trường *School of One*, học sinh có “danh sách” nhiệm vụ học tập hàng ngày của mình, được điều chỉnh phù hợp với nhu cầu học tập của từng người, dựa vào thái độ sẵn sàng và cách học tập của học sinh đó. Ví dụ, Julia có điểm toán đứng đầu các môn và học theo nhóm nhỏ giỏi nhất, vì vậy danh sách bài học của em có thể bao gồm ba hay bốn đoạn video phù hợp với trình độ năng khiếu của mình, một buổi học 30 phút một-kèm-một với giáo viên, cùng việc sinh hoạt nhóm nhỏ, nơi đó em có thể thực hành những bài toán đối với ba người bạn cùng trang lứa và cùng trình độ năng khiếu. Người ta xây dựng các đánh giá gắn liền với mỗi hoạt động để dữ liệu có thể phản hồi

đến giáo viên, từ đó họ chọn ra những bài tập thích hợp cho danh sách tiếp theo. Những dữ liệu này có thể được cộng gộp theo các lớp, các trường, hay thậm chí là toàn bộ các khu vực.

Bây giờ hãy tưởng tượng bạn đang cố gắng thử nghiệm một chương trình giảng dạy bằng việc sử dụng một công cụ như của *School of One*. Mỗi học sinh học tập theo sức học của mình. Giả dụ bạn là một giáo viên đang có trong đầu một trình tự mới để dạy các khái niệm toán học. Bạn có thể thấy ngay lập tức tác động của sự thay đổi này đối với các học sinh đang học đến phần đó của giáo trình. Nếu nhận xét đây là một thay đổi tốt, bạn có thể tức thì áp dụng cho mọi học sinh; khi chúng học đến phần đó của chương trình thì chúng sẽ tự động theo trình tự mới này. Nói cách khác, các công cụ như *School of One* giúp các giáo viên thực hành những loạt nhỏ hơn nhiều, vì lợi ích của học sinh của mình. (Và vì các công cụ này được chấp nhận trên diện rộng, các cuộc thử nghiệm thành công của cá nhân các giáo viên có thể được áp dụng ở phạm vi khu vực, thành phố, hay thậm chí là cả nước). Giải pháp này đang tạo ra một ảnh hưởng và được nhiều lời ca ngợi. Mới đây tạp chí *Time* đã cho *School of One* vào danh sách “những ý tưởng sáng tạo nhất” của mình; đây là tổ chức giáo dục duy nhất có tên trong danh sách này.⁵⁰

VÒNG XOẮN ỐC TỬ THẦN CỦA LOẠT SẢN XUẤT LỚN

Loạt sản xuất nhỏ đặt ra thách thức đối với các nhà quản lý theo các quan điểm truyền thống về sản xuất và quy trình, vì họ tin rằng chuyên môn hóa theo chức năng thì hiệu quả hơn đối với các công nhân lành nghề.

Hãy tưởng tượng bạn là một nhà thiết kế đang giám sát một sản phẩm mới và bạn cần phải cho ra 30 bản vẽ thiết kế riêng biệt. Có vẻ như cách làm hiệu quả nhất là ẩn mình vào một góc, một mình bạn và cho ra từng bản thiết kế một. Sau đó, khi đã làm xong đầy đủ các bản vẽ,

50 Mô tả về *School of One* này do Jennifer Carolan ở NewSchools Venture Fund cung cấp

bạn sẽ chuyển nó qua nhóm chế tạo và để họ làm việc. Nói cách khác, bạn đang làm việc theo kiểu loạt sản xuất lớn.

Ở góc độ hiệu quả cá nhân, làm việc theo loạt lớn là có ý nghĩa. Nó cũng có các lợi ích khác: nó phát triển việc xây dựng kỹ năng, dễ dàng buộc trách nhiệm ở từng cá nhân tham gia hơn, và quan trọng nhất là cho phép các chuyên viên làm việc mà không bị gián đoạn. Ít ra về mặt lý thuyết là như thế. Nhưng đáng tiếc là thực tế lại hiếm khi được vậy.

Hãy xét ví dụ nói trên: Sau khi chuyển 30 bản vẽ cho khâu chế tạo, người thiết kế được tự do chuyển sự tập trung của mình sang dự án tiếp theo. Nhưng hãy nhớ đến những vấn đề nảy ra trong suốt bài tập “cho thư vào bao”. Chuyện gì sẽ xảy ra khi khâu chế tạo nêu ra những câu hỏi như phải thực hiện các bản vẽ như thế nào? Nếu một trong các bản vẽ không rõ ràng thì sao? Sẽ thế nào nếu có xảy ra trục trặc khi khâu chế tạo cố gắng sử dụng các bản vẽ?

Những vấn đề này không tránh khỏi sẽ biến thành những trở lực xen ngang công việc của người thiết kế, và giờ đây những việc xen ngang ấy đang can thiệp vào loạt sản xuất lớn kế tiếp mà người thiết kế đang phải thực hiện. Nếu cần phải làm lại các bản vẽ, các kỹ sư sẽ trở nên ăn không ngồi rồi trong khi chờ việc làm lại này hoàn thành. Nếu người thiết kế không có thời gian, thì có thể chính các kỹ sư phải làm lại bản vẽ. Đây là lý do tại sao có rất ít sản phẩm thực sự được tạo ra theo cách mà chúng được thiết kế.

Khi làm việc với những người quản lý sản phẩm và người thiết kế ở các công ty sử dụng loạt sản xuất lớn, tôi thường phát hiện ra rằng họ phải làm lại công việc của mình đến 5-6 lần cho mỗi sản phẩm mới. Một vị quản lý sản phẩm cùng làm việc với tôi đã bị xen ngang nhiều đến nỗi anh ta phải đến văn phòng vào giữa đêm để có thể làm việc mà không bị quấy rầy. Khi tôi gợi ý anh thử chuyển quy trình làm việc từ loạt lớn sang dòng một sản phẩm, thì anh từ chối - vì như vậy sẽ không hiệu quả! Bản năng làm việc theo loạt lớn quả là mạnh mẽ, ngay cả khi hệ thống loạt lớn đang tỏ ra kém hiệu quả, chúng ta vẫn có khuynh hướng tự trách bản thân.

Các loạt lớn có khuynh hướng ngày càng lớn thêm. Vì khi triển khai loạt sản xuất thường có các công việc phụ thêm, công việc phải làm lại, những việc bị chậm trễ hay bị gián đoạn, mỗi người được khích lệ làm việc với quy mô loạt sản xuất ngày càng lớn hơn, cố gắng giảm thiểu những phát sinh này. Hiện tượng này gọi là vòng xoắn ốc tử thần của loạt sản xuất lớn bởi vì, không như trong sản xuất, không có giới hạn vật lý về kích thước tối đa của một loạt sản xuất.⁵¹ Kích thước của một loạt sản xuất rất có thể cứ ngày càng phát triển. Cuối cùng, một loạt sản xuất sẽ trở thành dự án ưu tiên cao nhất, một phiên bản sản phẩm mới thuộc dạng “đánh cược cả số mệnh công ty”, bởi công ty đã mất quá nhiều thời gian kể từ lần tung sản phẩm gần nhất. Tuy nhiên hiện tại các nhà quản trị được khích lệ thả lỏng quy mô loạt sản xuất còn hơn là giao sản phẩm. Vì thời gian phát triển sản phẩm đã lâu như thế, thế thì tại sao không chinh thêm một lỗi nữa hay thêm vào một tính năng nữa? Liệu có nhà quản lý nào dám đánh liều thành công của lần ra mắt hoành tráng này chỉ bởi việc không giải quyết một khuyết điểm then chốt tiềm ẩn?

Tôi đã làm việc với một công ty rơi vào vòng xoắn ốc tử thần này. Chúng tôi đã làm việc nhiều tháng liền cho phiên bản mới của một sản phẩm thật sự oách. Phiên bản gốc đã phải mất nhiều năm để tạo ra nó, và những kỳ vọng vào việc ra đời phiên bản mới thì cao không thể tưởng. Nhưng càng làm lâu chúng tôi càng trở nên sợ hãi, không biết khách hàng sẽ phản ứng ra sao khi cuối cùng họ thấy phiên bản mới này. Khi các kế hoạch của chúng tôi trở nên nhiều tham vọng hơn, thì số lượng lỗi, mâu thuẫn và vấn đề nảy sinh cũng tăng theo. Chẳng mấy chốc, chúng tôi rơi vào tình huống là không thể làm ra được gì cả. Ngày ấn định tung ra sản phẩm dường như càng lùi xa dần. Chúng tôi càng hoàn tất được nhiều việc thì càng có nhiều việc phát sinh phải giải quyết. Không có khả năng tung ra sản phẩm rốt cuộc đã dẫn đến tình

51 Thông tin thêm về vòng xoắn ốc tử thần của loạt sản phẩm lớn, xem The principles of Product Development Flow: Second generation Lean Product Development (Những Nguyên Tắc của Dòng Phát Triển Sản Phẩm: Sự Phát Triển Sản Phẩm Tinh Gọn Thế Hệ Thứ 2) của Donald G. Reinertsen: <http://bit.ly/pdflow>

trạng khủng hoảng và thay đổi trong quản trị, tất cả đều do cái bẫy của những loạt sản xuất lớn.

Những quan niệm sai lệch này về kích thước loạt sản phẩm phổ biến một cách đáng kinh ngạc. Các nhà thuốc của bệnh viện thường giao những lượng thuốc khổng lồ đến các giường bệnh mỗi ngày một lần bởi vì làm như thế thì hiệu quả (chỉ phải giao một chuyến, đúng không nào?). Nhưng rất nhiều trong số thuốc đó đã phải trả lại nhà thuốc khi mà các toa thuốc của một bệnh nhân đã thay đổi, hay bệnh nhân đã bị chuyển đi hoặc bị trả về, khiến cho nhân viên nhà thuốc phải làm lại và xử lý lại (hoặc loại bỏ) số thuốc men rất nhiều. Phân phối thuốc theo những lượng nhỏ hơn theo tần suất 4h/lần sẽ giúp giảm tải công việc cho nhà thuốc và đảm bảo đúng thuốc và đúng chỗ khi cần.

Việc lấy máu xét nghiệm ở bệnh viện thường được thực hiện theo loạt mỗi giờ một đợt; các nhân viên lấy máu thu thập các mẫu máu trong một giờ từ rất nhiều bệnh nhân và sau đó gửi đi hoặc đem tất cả các mẫu máu này đến phòng xét nghiệm. Điều này làm tăng thêm thời gian của quá trình xét nghiệm và có thể gây ảnh hưởng xấu đến chất lượng mẫu xét nghiệm. Phổ biến hiện nay ở các bệnh viện là đem từng loạt mẫu máu nhỏ (của hai bệnh nhân) hay dòng một bệnh nhân đến phòng xét nghiệm ngay cả khi họ phải mượn thêm một hoặc hai nhân viên lấy mẫu để làm việc này, vì chi phí cho toàn bộ hệ thống vẫn thấp hơn.⁵²

KÉO, ĐỪNG ĐẨY

Giả dụ như bạn ra ngoài lái xe dạo một vòng, trầm tư về những phẩm chất của loạt sản xuất nhỏ và chợt thấy mình vô tình gây ra một vết lõm trên chiếc Toyota Camry mới, đời 2011, màu xanh của mình. Bạn đưa nó vào đại lý bán xe để sửa chữa và chuẩn bị chờ tin xấu. Nhân viên sửa xe bảo với bạn rằng bạn phải thay cái chống va đập mới. Anh ta đi kiểm tra phụ tùng trong kho và báo rằng trong kho hiện đang có hàng và

⁵² Những ví dụ về chăm sóc sức khỏe tinh gọn này là nhờ sự giúp đỡ của Mark Graban, tác giả quyển *Lean Hospitals* (Những Bệnh Viện Tinh Gọn): New York: Productivity Press, 2008.

có thể thay thế cho bạn ngay lập tức. Đây là tin tốt lành với tất cả mọi người - với bạn bởi vì bạn sẽ lấy xe về được ngay, và với đại lý bán xe thì họ có một khách hàng hài lòng và không phải gặp cái rủi ro là bạn đem xe đi đâu đó để sửa chữa. Đồng thời, họ không phải giữ xe của bạn lại, hay cho bạn mượn tạm một chiếc xe khác trong lúc chờ món phụ tùng này.

Trong sản xuất hàng loạt truyền thống, cách để tránh việc cháy hàng trong kho – không có sản phẩm mà khách hàng mong muốn – là tồn trữ một số lượng lớn phụ tùng để dùng khi có dịp. Có thể là cái chống va đập của chiếc Toyota Camry đời 2011 màu xanh hoàn toàn là một món phụ tùng phổ biến, nhưng còn mẫu mã của năm ngoái hay mẫu mã của 5 năm trước thì sao? Càng trữ nhiều hàng thì khả năng bạn sẽ có đúng sản phẩm trong kho cho từng khách hàng càng lớn. Nhưng trữ nhiều hàng thì rất tốn kém vì phải vận chuyển, cất trữ và theo dõi chúng. Sẽ ra sao nếu cái chống va đập đời 2011 bỗng nhiên bị lỗi? Tất cả phụ tùng ở tất cả các kho bỗng chốc trở thành vô giá trị.

Sản xuất tinh gọn giải quyết vấn đề của việc cháy hàng bằng một kỹ thuật gọi là kéo (pull). Khi bạn đem xe đến một đại lý để sửa chữa, một cái chống va đập cho Camry màu xanh đời 2011 được sử dụng. Điều này tạo ra “một lỗ hổng” trong hàng tồn kho của đại lý, mà sẽ tự động phát ra một tín hiệu gửi đến một khu vực tái nhập kho nội bộ được gọi là Trung tâm Phân phối Phụ tùng Toyota (PDC). PDC sẽ gửi đến cho đại lý một cái chống va đập mới, theo đó cũng tạo ra một lỗ hổng khác trong lượng hàng tồn kho. Một tín hiệu tương tự cũng sẽ được gửi đến nhà kho nội vùng được gọi là Trung tâm Tái phân phối Phụ tùng Toyota (PRC), nơi đây tất cả các nhà cung cấp phụ tùng chuẩn bị sẵn sàng các sản phẩm của mình. Nhà kho này gửi tín hiệu đến xưởng, nơi sản xuất những cái chống va đập, để cho ra thêm một cái chống va đập mới nữa, cái chống va đập này được sản xuất và phân phối đến PRC.

Mục tiêu lý tưởng là đạt được những loạt sản xuất nhỏ giảm dần đến mức *dòng một sản phẩm (single-piece flow)* trong suốt toàn bộ chuỗi cung ứng. Mỗi bước trong chuỗi này sẽ kéo phần phụ tùng mà nó cần

từ bước trước đó. Đây chính là phương pháp sản xuất just-in-time (vừa-
kịp-lúc) nổi tiếng của Toyota.⁵³

Khi các công ty chuyển sang loại hình sản xuất này, nhà kho của họ ngay lập tức được thu hẹp vì lượng hàng tồn kho khi làm theo just-in-time [được gọi là sản phẩm dở dang (WIP: work-in-progress) tồn kho] của họ giảm đáng kinh ngạc. Việc thu hẹp gần như thần kỳ này ở WIP chính là nguyên do mà người ta gọi đây là sản xuất tinh gọn (lean manufacturing). Cứ như là toàn bộ chuỗi cung ứng đột nhiên áp dụng chế độ ăn kiêng vậy!

Các công ty khởi nghiệp phải rất cố gắng để thấy được tồn kho sản phẩm dở dang của mình. Khi các xưởng sản xuất dư thừa WIP, theo nghĩa đen, chúng sẽ chất đống trên sàn nhà xưởng. Nhưng vì phần lớn công việc khởi nghiệp là vô hình, nên WIP của doanh nghiệp khởi nghiệp hầu như không thấy được. Ví dụ, toàn bộ công việc thiết kế sản phẩm khả dụng tối thiểu (MVP) - tính cho đến thời điểm sản phẩm được giao - cũng chỉ là WIP tồn kho. Những thiết kế chưa hoàn chỉnh, những giả thiết chưa được kiểm chứng và phần lớn các kế hoạch kinh doanh đều là WIP. Hầu hết mọi kỹ thuật Khởi nghiệp Tinh gọn mà chúng ta đã thảo luận cho đến giờ đều thực hiện phép kỳ diệu của nó theo hai cách: chuyển từ các phương thức đẩy sang phương thức kéo và giảm kích thước của loạt sản xuất. Cả hai đều có hiệu quả sau cùng là làm giảm WIP.

Trong sản xuất, phương thức kéo được sử dụng chủ yếu để đảm bảo các quy trình sản xuất được điều chỉnh ăn khớp với các cấp độ nhu cầu của khách hàng. Nếu không có phương thức này, các xưởng sản xuất có thể sản xuất một sản phẩm quá nhiều hay quá ít so với nhu cầu thực sự của khách hàng. Tuy nhiên, áp dụng phương thức này để phát triển một sản phẩm mới chẳng dễ chút nào. Một số người ngộ nhận rằng mô hình Khởi nghiệp Tinh gọn đơn giản chỉ là áp dụng phương thức kéo vào các

53 Câu chuyện minh họa cho kỹ thuật kéo này được trích từ quyển *Lean Production simplified* (Sản Xuất Tinh Gọn Được Đơn Giản Hóa) của Pascal Dennis (New York: Productivity Press, 2007).

mong muốn của khách hàng. Và từ đó lại cho rằng khách hàng có thể nói cho chúng ta biết cần phát triển sản phẩm nào và việc này đóng vai trò là một dấu hiệu kéo đối với khâu phát triển sản phẩm nhằm tạo ra chúng.⁵⁴

Như đã đề cập từ trước, đây không phải là cách vận hành của mô hình Khởi nghiệp Tinh gọn vì khách hàng thường không biết họ muốn gì. Mục tiêu của chúng ta khi xây dựng sản phẩm là có khả năng tiến hành những thử nghiệm, những thử nghiệm này sẽ giúp chúng ta học được cách xây dựng một doanh nghiệp bền vững. Vì vậy, cách đúng đắn để hình dung về quy trình phát triển sản phẩm trong Khởi nghiệp Tinh gọn là: quy trình này phản hồi lại những yêu cầu của phương thức kéo dưới dạng các cuộc thử nghiệm cần được tiến hành.

Ngay sau khi chúng ta hình thành một giả định mà chúng ta muốn kiểm tra, đội ngũ phát triển sản phẩm nên được lập ra để thiết kế và tiến hành thí nghiệm này càng sớm càng tốt, sử dụng loạt sản xuất có quy mô nhỏ nhất nhưng vẫn có thể hoàn thành công việc. Nên nhớ rằng mặc dù chúng ta viết vòng phản hồi thông tin ở dạng Xây dựng – Đo lường – Học hỏi vì những hoạt động này diễn ra theo trật tự như thế, nhưng kế hoạch của chúng ta trong thực tế lại hoạt động theo chiều ngược lại: chúng ta luận ra cần học hỏi điều gì và rồi làm việc theo chiều ngược lại để thấy được cần thử nghiệm với sản phẩm nào để có được điều cần học hỏi ấy. Vì vậy, không phải là khách hàng, mà đúng hơn là giả thiết của chúng ta về khách hàng mới kéo công việc từ phát triển sản phẩm và từ các chức năng khác. Bất kỳ công việc nào khác cũng đều là phí phạm.

Giả thiết kéo trong Công Nghệ Sạch

Để xem xét vấn đề này trong thực tiễn, chúng ta hãy quan sát công ty khởi nghiệp Alphabet Energy ở Berkeley. Bất kỳ máy móc hay quy trình nào phát ra năng lượng, dù đó là một động cơ đặt trong nhà máy hay một nhà máy năng lượng chạy bằng than, cũng đều tạo ra thứ phụ

54 Ví dụ về sự ngộ nhận này trong công việc, xem <http://www.oreillygmt.eu/interview/fatboy-in-a-lean-world/>

phẩm là nhiệt. Alphabet Energy đã phát triển một sản phẩm có thể phát ra điện từ lượng nhiệt thừa này bằng việc sử dụng một loại vật liệu mới có tên là nhiệt điện. Vật liệu nhiệt điện này của Alphabet Energy đã được các nhà khoa học ở Phòng thí nghiệm Quốc gia Lawrence Berkeley phát triển hơn mười năm.

Giống với nhiều sản phẩm công nghệ sạch, có rất nhiều thách thức khi đưa loại sản phẩm này ra thị trường. Trong lúc kiểm tra xuyên suốt những giả định mang tính đột phá về niềm tin này, Alphabet đã tìm ra từ sớm rằng phát triển một giải pháp cho lượng nhiệt điện đang lãng phí này đòi hỏi phải xây dựng một thiết bị trao đổi nhiệt và một thiết bị phát để chuyển nhiệt từ môi trường này sang một môi trường khác đồng thời thực hiện chế tạo cụ-thể-theo-dự-án. Ví dụ như, nếu Alphabet muốn xây dựng một giải pháp cho dịch vụ công ích như Điện và Khí đốt Thái Bình Dương, thì thiết bị trao đổi nhiệt phải được cấu hình, định dạng và lắp đặt để thu tóm được nguồn nhiệt từ hệ thống thải nhiệt của một nhà máy năng lượng.

Điều khiến cho Alphabet Energy trở nên độc nhất vô nhị chính là công ty đã thực hiện một quyết định sáng suốt rất sớm ngay từ quá trình nghiên cứu. Thay vì sử dụng các nguyên tố tương đối hiếm để làm vật liệu, thì họ đã quyết định nghiên cứu những miếng xốp silicon mỏng, chất liệu cũng được dùng để chế tạo các bộ phận xử lý trung tâm của máy tính (CPU). Như CEO Matthew Scullin giải thích, “Nhiệt điện của chúng tôi là thứ duy nhất có thể sử dụng kết cấu bán dẫn rẻ tiền để sản xuất”. Điều này đã cho phép Alphabet Energy thiết kế và xây dựng các sản phẩm của mình theo loạt sản xuất nhỏ.

Ngược lại, hầu hết các công ty khởi nghiệp thành công trong ngành công nghệ sạch đều phải đầu tư những khoản đáng kể ngay từ đầu. Nhà cung cấp tấm năng lượng mặt trời SunPower đã phải xây dựng các nhà máy để sản xuất các tấm năng lượng này và hợp tác với các nhà lắp đặt trước khi đi vào hoạt động đầy đủ. Tương tự, BrightSource huy động 291 triệu đô-la để xây dựng và vận hành các nhà máy năng

lượng mặt trời có quy mô lớn mà không hề phân phối một Watt điện nào cho khách hàng.

Thay vì phải đầu tư thời gian và tiền bạc vào các thiết bị sản xuất đắt tiền, Alphabet có thể tận dụng cơ sở hạ tầng khổng lồ đang có để sản xuất những miếng xốp silicon cho các thiết bị điện tử của máy tính. Kết quả là, Alphabet có thể đi từ một ý niệm về sản phẩm đến việc cầm nắm sản phẩm đó bằng xương bằng thịt trong tay mình chỉ trong sáu tuần. Thách thức của Alphabet là phải tìm ra sự kết hợp giữa việc thể hiện với giá cả và hình dáng vật chất phù hợp với những khách hàng lúc đầu. Mặc dù công nghệ của nó có tiềm năng đột phá, nhưng những người muốn mua đầu tiên chỉ triển khai khi họ có thể thấy rõ lợi nhuận đầu tư.

Dường như thị trường rõ rệt nhất đối với công nghệ này của Alphabet sẽ là các nhà máy năng lượng, và thật vậy, đó cũng chính là mục tiêu ban đầu của họ. Alphabet đã từng đặt ra giả thiết rằng các vòng tua bin khí đốt đơn giản sẽ là một ứng dụng lý tưởng; những tua bin này, tương tự như động cơ phản lực bị cột dưới đất, được sử dụng bởi các máy phát năng lượng để cung cấp năng lượng khi cao điểm. Alphabet tin rằng kết nối các chất bán dẫn của công ty vào những tua bin này sẽ đơn giản và rẻ tiền.

Công ty đã bắt tay vào kiểm tra giả thiết này theo từng loạt nhỏ bằng cách xây dựng các giải pháp có quy mô nhỏ cho khách hàng như là một kiểu học hỏi. Cũng như rất nhiều ý tưởng ban đầu, giả thiết của họ cũng nhanh chóng bị bác bỏ. Các công ty năng lượng rất ngại rủi ro, họ gần như không muốn trở thành những người sử dụng đầu tiên với các sản phẩm mới. Do không bị nặng gánh như giải pháp loạt lớn, Alphabet đã sẵn sàng điều chỉnh chỉ sau ba tháng khảo sát.

Alphabet cũng xóa bỏ nhiều thị trường tiềm năng khác, dẫn đến một loạt những điều chỉnh về phân khúc khách hàng. Nỗ lực hiện tại của công ty là tập trung vào các công ty sản xuất, có khả năng thử nghiệm công nghệ mới ở từng bộ phận riêng rẽ, điều này cho phép những người

sử dụng đầu tiên có thể đánh giá lợi ích thực tế trước khi cam kết thực hiện một sự triển khai lớn hơn. Những triển khai ban đầu này càng đưa thêm nhiều giả thiết của Alphabet vào kiểm tra. Không như ngành phần cứng máy tính, khách hàng không sẵn lòng trả nhiều tiền cho chất lượng tối đa của sản phẩm mới. Điều này đòi hỏi Alphabet phải có những thay đổi đáng kể với sản phẩm, định dạng nó sao cho đạt được chi phí thấp nhất có thể cho mỗi Watt năng lượng.

Tất cả việc thử nghiệm này chỉ làm tiêu tốn công ty một chi phí nhỏ bé so với những gì mà các công ty khởi nghiệp khác trong ngành năng lượng đã bỏ ra. Đến nay, Alphabet đã gom được khoảng 1 triệu đô-la. Chỉ có thời gian mới nói được là họ có thắng thế hay không, nhưng nhờ vào sức mạnh của các loạt sản xuất nhỏ, họ sẽ có thể khám phá được sự thật nhanh hơn nhiều.⁵⁵

• • •

Hệ thống sản xuất của Toyota có lẽ là hệ thống quản trị tiên tiến nhất trên thế giới, nhưng sự kiện thậm chí còn ấn tượng hơn nữa là việc Toyota đã xây dựng được tổ chức học tập tiên tiến nhất trong lịch sử. Nó đã chứng tỏ được khả năng giải phóng tính sáng tạo của nhân viên, đạt được sự tăng trưởng bền vững và không ngừng cho ra những sản phẩm mới cải tiến trong chặng đường gần một thế kỷ.⁵⁶

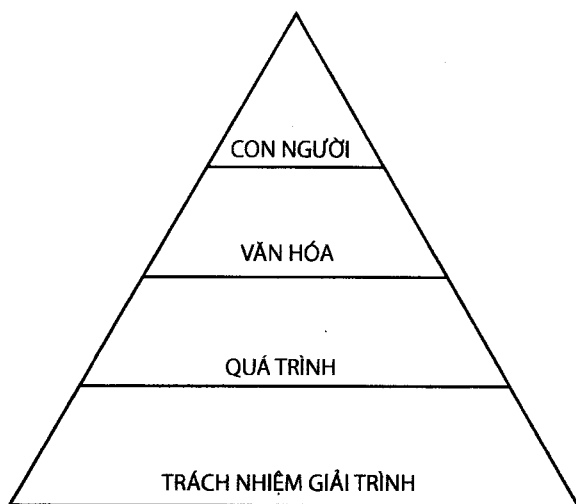
Đây là dạng thành công dài hạn mà các doanh nghiệp nên kỳ vọng. Mặc dù các kỹ thuật sản xuất tinh gọn có uy thế lớn mạnh, chúng cũng chỉ là một biểu hiện của một tổ chức vận hành tốt, cam kết đạt được hiệu quả tối đa bằng cách sử dụng các giải pháp phát triển đúng trong thời gian dài. Quá trình chỉ là nền tảng mà từ đó văn hóa một công ty lớn có thể phát triển. Nhưng nếu không có nền tảng này, những nỗ lực để học hỏi, sáng tạo và cải tiến sẽ đổ vỡ mà thôi – như rất nhiều giám đốc nhân sự bị vỡ mộng có thể chứng thực.

55 Thông tin về Công ty Alphabet Energy trích từ các phỏng vấn được thực hiện bởi Sara Leslie.

56 Để biết thêm thông tin về Tổ chức học của Toyota, xem *The Toyota Way* (Con đường Toyota) của Jeffrey Liker.

Khởi nghiệp Tinh gọn chỉ có kết quả nếu chúng ta có thể xây dựng một tổ chức thích nghi và nhanh nhạy trước những thách thức mà nó gặp phải. Điều này đòi hỏi phải xử lý những thách thức về con người vốn có trong cách thức hoạt động mới này; đó chính là đề tài của phần nội dung còn lại trong Phần III này.

CON ĐƯỜNG KHỞI NGHIỆP



Gần đây có hai công ty khởi nghiệp đến xin lời khuyên của tôi trong cùng một ngày. Xét về loại hình kinh doanh thì hai công ty này không thể nào khác nhau hơn được nữa. Công ty đầu tiên đang phát triển một cái “chợ” để những nhà mua bán đồ sưu tập nối kết với nhau. Những người này là fan ruột của điện ảnh, phim hoạt hình của Nhật và phim hài, cố gắng thu thập những bộ sưu tập hoàn chỉnh về đồ chơi và những món hàng quảng cáo khác liên quan đến các nhân vật mà họ yêu thích. Công ty khởi nghiệp này khao khát cạnh tranh với những chợ trực tuyến như eBay cũng như những khu chợ ngoài đời thực, gắn liền với các buổi hội nghị và các buổi nhóm họp của các fan.

Công ty khởi nghiệp thứ hai bán phần mềm cơ sở dữ liệu cho các khách hàng doanh nghiệp. Họ có một công nghệ lưu trữ dữ liệu thế hệ mới, có thể bổ sung hay thay thế cho các phần mềm tương tự từ các công ty lớn như Oracle, IBM và SAP. Khách hàng của họ là các giám đốc thông tin (CIO – Chief Information Officer), giám đốc IT và các kỹ sư ở một số công ty lớn nhất thế giới. Đây là việc bán hàng có thời gian thực hiện dài hơi, đòi hỏi phải có nhân viên bán hàng, kỹ sư bán hàng, hỗ trợ về lắp đặt và những hợp đồng bảo trì.

Thật là dễ hiểu nếu bạn đang nghĩ rằng cả hai công ty này không có bất cứ đặc điểm chung nào, vậy mà cả hai đều đã đến gặp tôi với cùng

một rắc rối. Mỗi công ty đều có những khách hàng ban đầu và những khoản thu nhập ban đầu đầy hứa hẹn. Họ đã kiểm chứng và ngăn lại nhiều giả thiết trong mô hình kinh doanh của mình và đã đang thực hiện theo lộ trình sản phẩm rất thành công. Khách hàng của họ cũng cung cấp một kết hợp rất vững vàng, thành công: các thông tin phản hồi tích cực và những đề nghị tăng cường hợp tác. Cả hai công ty đều đã sử dụng những thành công ban đầu này để huy động vốn từ những nhà đầu tư bên ngoài.

Vấn đề rắc rối nằm ở chỗ chẳng công ty nào tăng trưởng!

Cả hai vị giám đốc điều hành (CEO) đều cho tôi xem hai biểu đồ trông na ná như nhau thể hiện đường tăng trưởng ban đầu giờ đã đi ngang. Họ không tài nào hiểu nổi tại sao. Họ nhận thức sâu sắc cần phải cho các nhân viên và các nhà đầu tư thấy có tiến triển trong kinh doanh và tìm đến tôi vì cần lời khuyên làm thế nào để tăng trưởng vượt bậc. Nên đầu tư thêm vào các chương trình quảng cáo hay tiếp thị? Nên tập trung vào chất lượng sản phẩm hay vào các thuộc tính mới? Nên thử cải thiện các tỷ lệ chuyển đổi hay làm lại giá không?

Hóa ra, cả hai công ty đều có điểm chung là rất giống nhau về con đường tăng trưởng của doanh nghiệp – và vì thế họ cùng bối rối như nhau là nên làm gì tiếp theo. Cả hai đều dùng cùng một động cơ tăng trưởng, và đó là chủ đề của chương này.

TĂNG TRƯỞNG BẮT NGUỒN TỪ ĐÂU?

Động cơ tăng trưởng (engine of growth) là một cơ chế mà các công ty khởi nghiệp sử dụng để đạt được sự tăng trưởng bền vững. Tôi sử dụng từ ngữ “bền vững” để loại ra tất cả những hoạt-động-một-lần có thể làm dấy lên một làn sóng khách hàng nhưng lại không có tác động dài hạn, như sử dụng một mẫu quảng cáo đơn lẻ hay một trò thu hút sự chú ý của công chúng để làm tăng trưởng nhảy vọt nhưng không thể duy trì sự tăng trưởng đó về lâu về dài.

Tăng trưởng bền vững được mô tả bằng một quy luật đơn giản:

Khách hàng mới có được là do những hành động của khách hàng cũ.

Có 4 cách khách hàng cũ chi phối tăng trưởng bền vững:

1. Lời đồn. Với hầu hết mọi sản phẩm, lòng nhiệt tình của các khách hàng hài lòng với một sản phẩm đã tạo ra một mức độ tăng trưởng tự nhiên cho sản phẩm đó. Ví dụ, khi tôi mua chiếc TiVo DVR đầu tiên, tôi suốt ngày kể về nó với bạn bè và gia đình mình. Chẳng mấy chốc, toàn bộ gia đình tôi cũng sử dụng một cái.

2. Là một hiệu ứng phụ của việc sử dụng sản phẩm. Thời trang hay địa vị, chẳng hạn như những sản phẩm xa xỉ, đều khiến mọi người chú ý mỗi khi chúng được sử dụng. Khi bạn thấy một ai đó khoác lên mình một kiểu trang phục mới nhất hay lái một loại xe nào đó, bạn có thể bị ảnh hưởng phải mua sản phẩm đó. Điều này cũng đúng với những sản phẩm có tính lây lan như một loại vi-rút như Facebook và PayPal. Khi một khách hàng gửi tiền cho bạn của họ qua PayPal, thì người bạn đó tự động được giới thiệu trước sản phẩm PayPal.

3. Thông qua quảng cáo gây quỹ. Hầu hết các doanh nghiệp sử dụng quảng cáo để lôi kéo khách hàng mới sử dụng sản phẩm của mình. Để điều này là một nguồn tăng trưởng bền vững, thì quảng cáo phải được chi tiêu từ doanh thu, không phải là những-nguồn-một-lần như vốn đầu tư. Miễn là chi phí tìm kiếm một khách hàng mới (cái gọi là chi phí biên) còn thấp hơn doanh thu mà khách hàng đó mang lại (doanh thu biên), thì số dư (lợi nhuận biên) có thể được sử dụng để tìm kiếm thêm khách hàng mới khác. Lợi nhuận biên càng lớn thì tăng trưởng càng nhanh.

4. Thông qua việc mua bán hay sử dụng lặp lại. Một số sản phẩm được thiết kế để có thể được mua đi mua lại hoặc là thông qua một chương trình đăng ký (ví dụ: một công ty cáp truyền hình) hoặc thông qua những việc mua lại tình nguyện (ví dụ: rau củ hay bóng đèn).

Ngược lại, nhiều sản phẩm và dịch vụ được cố ý thiết kế là sự kiện chỉ xảy ra một lần, ví dụ như tổ chức tiệc cưới.

Những nguồn tăng trưởng bền vững tạo sức mạnh cho các vòng phản hồi thông tin mà tôi gọi là động cơ tăng trưởng. Mỗi nguồn như là một động cơ đốt trong, liên tục quay. Vòng phản hồi quay càng nhanh thì công ty tăng trưởng càng nhanh. Mỗi động cơ có một hệ thống đo lường bên trong sẽ quyết định tốc độ tăng trưởng của công ty tăng nhanh thế nào khi sử dụng nó.

BA ĐỘNG CƠ TĂNG TRƯỞNG

Chúng ta đã thấy trong Phần 2, việc sử dụng đúng loại thước đo – thước đo khả thi (actionable metrics) – để đánh giá sự tiến triển thì quan trọng đến dường nào đối với các công ty khởi nghiệp. Tuy nhiên điều này cũng dẫn đến sự đa dạng khi xác định cần phải đo lường những con số nào. Trên thực tế, một trong những hình thức phí phạm tiềm ẩn tốn kém nhất của một công ty khởi nghiệp chính là dùng thời gian để cãi cọ về việc ưu tiên cho sự phát triển mới như thế nào một khi công ty đã có sản phẩm trên thị trường. Bất kỳ thời điểm nào, công ty cũng có thể đầu tư nguồn năng lượng của mình vào việc tìm kiếm khách hàng mới, phục vụ tốt hơn những khách hàng hiện có, cải thiện chất lượng chung hay giảm chi phí. Theo kinh nghiệm của tôi, những thảo luận về các kiểu quyết định ưu tiên này có thể tiêu tốn một khoảng thời gian đáng kể của công ty.

Động cơ tăng trưởng được thiết kế để trao cho các công ty khởi nghiệp một bộ thước đo tương đối nhỏ để nhờ đó có thể tập trung nguồn năng lượng của mình. Như một trong những người thầy của tôi, nhà đầu tư Shawn Carolan của quỹ đầu tư mạo hiểm, đã nói “Các công ty khởi nghiệp không chết đói mà chết chìm”. Luôn có hàng tỉ ý kiến mới ở việc làm thế nào để sản phẩm tốt hơn tràn ngập khắp nơi, nhưng sự thật khắc nghiệt là hầu hết những ý kiến đó chỉ tạo sự khác biệt ở ngoài rìa. Chúng đơn thuần chỉ là những sự lạc quan hóa. Các công ty khởi

ngiệp phải tập trung vào những thử nghiệm lớn, có dẫn đến học hỏi có kiểm chứng. Khung động cơ tăng trưởng giúp họ luôn tập trung vào các thước đo có tính chất quan trọng.

Động cơ tăng trưởng kết dính (The Sticky Engine of Growth)

Chúng ta trở lại với hai công ty khởi nghiệp ở phần đầu cho chương này. Cả hai đều đã sử dụng động cơ tăng trưởng hoàn toàn giống nhau mặc dù ở hai lĩnh vực kinh doanh khác nhau. Cả hai loại sản phẩm đều được thiết kế để thu hút và giữ chân các khách hàng về lâu dài. Cơ chế nằm sau sự giữ chân này ở hai công ty khác nhau. Với công ty kinh doanh đồ sưu tập, ý tưởng là trở thành điểm đến mua sắm số một cho giới sưu tập cuồng tín. Đây là những người liên tục săn lùng những món hàng mới nhất và trả giá tốt nhất. Nếu sản phẩm của công ty vận hành như thiết kế, thì những người sưu tập nào sử dụng sản phẩm này sẽ kiểm tra thường xuyên và lặp đi lặp lại để xem có món hàng mới nào đang rao bán hay không cũng như liệt kê các món hàng của mình để mua bán hay trao đổi.

Phía công ty khởi nghiệp buôn bán dữ liệu dựa vào việc sử dụng lặp đi lặp lại với một lý do hoàn toàn khác. Công nghệ dữ liệu chỉ được sử dụng là cơ sở cho riêng các sản phẩm của khách hàng, ví dụ như một trang web hay một điểm trong hệ thống kinh doanh. Một khi mà bạn xây dựng một sản phẩm trên cơ sở dữ liệu cụ thể nào đó, thì cực kỳ khó khăn để thay đổi. Trong ngành IT, những khách hàng như thế được coi là bị khóa chặt vào bên cung cấp dịch vụ mà họ đã chọn. Để những sản phẩm như vậy tăng trưởng, cần phải đưa ra một khả năng mới hết sức thuyết phục thì khách hàng mới sẵn sàng chấp nhận rủi ro bị cột chặt vào nhà cung cấp dịch vụ độc quyền trong một thời gian, hi vọng là dài.

Do đó mà cả hai doanh nghiệp đều cậy vào tỷ lệ giữ chân khách hàng cao (high customer retention rate). Họ mong rằng một khi bạn đã khởi sự dùng sản phẩm của họ thì bạn sẽ tiếp tục dùng nó. Điều này có cùng động lực như một nhà cung cấp dịch vụ điện thoại di động: khi

một khách hàng ngừng sử dụng dịch vụ, thông thường điều đó có nghĩa là khách hàng đó cực kỳ thất vọng hoặc chuyển sang sử dụng dịch vụ của đối thủ cạnh tranh. Điều này ngược hẳn với các hàng tạp phẩm bày ở các kệ hàng. Trong ngành kinh doanh bán lẻ hàng tạp phẩm, thị hiếu của khách hàng dao động thất thường, và nếu một khách hàng tuần này mua một lon Pepsi thay vì Coke thì đây chẳng phải là một thương vụ lớn lao cho lắm.

Vì vậy các công ty sử dụng động cơ tăng trưởng kết dính sẽ theo dõi tỷ lệ giảm sút và tỷ lệ từ bỏ⁵⁷ hết sức cẩn thận. Tỷ lệ từ bỏ được định nghĩa là phân khúc khách hàng trong một thời điểm bất kỳ nào đó không còn gắn kết với sản phẩm của công ty nữa.

Các quy tắc điều chỉnh động cơ tăng trưởng kết dính khá là đơn giản: nếu tỷ lệ khách hàng mới giành được vượt trội tỷ lệ từ bỏ thì sản phẩm sẽ tăng trưởng. Tốc độ tăng trưởng được quyết định bởi cái tôi gọi là tỷ lệ kép, đơn giản chỉ là lấy tỷ lệ tăng trưởng tự nhiên trừ đi tỷ lệ từ bỏ. Cũng như một tài khoản ngân hàng được trả lãi kép, có được tỷ lệ kép cao sẽ dẫn đến sự tăng trưởng cực kỳ nhanh – mà không cần phải quảng cáo, tăng trưởng lan truyền hay những quảng cáo thu hút sự chú ý của công chúng.

Rủi thay, cả hai công ty khởi nghiệp dạng bám dính này đều theo dõi sự tiến triển của mình bằng các chỉ số chung chung như tổng số khách hàng. Thậm chí thước đo khả thi mà họ đang sử dụng, như tỷ lệ kích hoạt và doanh thu trên mỗi khách hàng, cũng không hữu ích lắm bởi trong động cơ tăng trưởng kết dính, những biến số này ảnh hưởng rất nhỏ lên tăng trưởng. (Trong động cơ tăng trưởng kết dính, những thước đo này thích hợp hơn cho việc kiểm tra các giả thiết về giá trị như đã được thảo luận trong Chương 5).

Sau buổi gặp gỡ, một trong hai công ty đã theo lời khuyên của tôi làm mô hình về hành vi khách hàng của họ, sử dụng động cơ tăng trưởng kết dính như là một khuôn mẫu. Các kết quả thật bất ngờ: tỷ lệ

57 Churn rate – tỷ lệ khách hàng ngừng sử dụng dịch vụ và chuyển sang sử dụng dịch vụ của một công ty khác – ND.

giữ chân khách hàng cũ là 61% và tỷ lệ tăng trưởng khách hàng mới là 39%. Nói cách khác, tỷ lệ từ bỏ và tỷ lệ khách hàng mới kiếm được gần như hoàn toàn cân bằng, dẫn đến tỷ lệ tăng trưởng kép chỉ 0,02% - hầu như bằng không.

Đây chính là diễn hình của những công ty hoạt động trong lĩnh vực có cam kết đang vật lộn để tìm đường tăng trưởng. Một người làm việc tại một công ty thuộc kỷ nguyên dot-com PointCast có lần đã cho tôi xem công ty ấy đã phải hứng chịu kiểu hoạt động khác thường tương tự như thế ra sao. Khi PointCast đang nỗ lực để tăng trưởng, dù sao thì nó cũng đã thành công khó tin trong việc tìm kiếm khách hàng - giống y như công ty khởi nghiệp này (39% ở mỗi thời kỳ). Không may là mức tăng trưởng này bị bù trừ bởi tỷ lệ từ bỏ tương đương. Một khi đã theo mô hình này, tin tốt lành phải rõ ràng: có rất nhiều khách hàng mới bước vô cửa. Cách để tăng trưởng là tập trung vào những khách hàng hiện có, làm sao để sản phẩm trở nên gắn kết nhiều hơn với họ. Ví dụ, công ty có thể tập trung vào đưa ra danh sách nhiều hơn và tốt hơn. Việc này sẽ khích lệ khách hàng kiểm tra lại danh sách thường xuyên hơn. Mặt khác, công ty có thể làm một việc gì đó trực tiếp hơn như gửi tin nhắn đến khách hàng thông báo thời hạn bán giảm giá hay những lời mời chào đặc biệt. Bằng cách nào cũng vậy, mục tiêu đều là cần phải cải thiện khả năng giữ chân khách hàng. Điều này đi ngược lại hiểu biết chuẩn mực theo đó nếu một công ty không tăng trưởng, công ty đó nên đầu tư nhiều hơn vào bán hàng và tiếp thị. Kết quả khác thường này rất khó luận ra được từ những thước đo phù phiếm (vanity metrics) diễn hình.

Động cơ tăng trưởng lan truyền (viral engine of growth)

Các hệ thống mạng xã hội trực tuyến và Tupperware là những ví dụ về các sản phẩm mà trong đó khách hàng thực hiện phần lớn việc tiếp thị. Nhận thức về sản phẩm lan truyền nhanh chóng từ người này sang người kia, cũng tương tự như vi-rút lây lan thành dịch bệnh. Điều này

khác với tăng trưởng truyền miệng đơn giản đã thảo luận ở trên. Thay vì vậy, sản phẩm mang tính tăng trưởng lan truyền phụ thuộc vào sự truyền dẫn từ người này sang người kia như là một hệ quả tất yếu của việc sử dụng sản phẩm theo cách thông thường. Khách hàng không cố ý hành động như một nhà truyền giáo; họ không nhất thiết phải cố gắng loan tin về sản phẩm. Sự tăng trưởng diễn ra một cách tự động như một dạng tác động phụ của những khách hàng đang sử dụng sản phẩm.

Ví dụ, một trong những câu chuyện về lan truyền thành công và nổi tiếng nhất là về một công ty mang tên Hotmail. Năm 1996, Sabeer Bhatia và Jack Smith khai trương một dịch vụ thư tín điện tử trên trang web mới và miễn phí tài khoản truy cập cho khách hàng. Lúc đầu, sự tăng trưởng hết sức trì trệ; chỉ với một số vốn đầu tư nhỏ từ một công ty đầu tư rủi ro là Draper Fisher Jurvetson, đội ngũ Hotmail không thể cảng đáng nổi một chiến dịch tiếp thị có quy mô lớn. Nhưng mọi thứ đã thay đổi khi họ thực hiện một sự điều chỉnh nhỏ trong sản phẩm của mình. Ở mỗi bức thư điện tử, ngay dòng cuối cùng, họ thêm vào một thông điệp “Tái bút: nhận e-mail miễn phí tại Hotmail” kèm theo đó là một dòng liên kết có thể nhấp chuột để kích hoạt.

Trong vài tuần, sự thay đổi nhỏ ở sản phẩm này đã mang lại kết quả to lớn. Trong vòng 6 tháng, Bhatia và Smith đã đăng ký cho hơn một triệu khách hàng mới. Năm tuần sau, họ chạm mức 2 triệu. Mười tám tháng kể từ ngày khai trương dịch vụ, với 12 triệu thuê bao, họ đã bán công ty cho Microsoft với giá 400 triệu đô-la.⁵⁸

Hiện tượng tương tự cũng có hiệu quả với “những bữa tiệc tại gia” nổi tiếng của Tupperware, trong đó khách hàng sẽ nhận được hoa hồng nếu bán các sản phẩm cho bạn bè hay hàng xóm của họ. Cứ mỗi lời rao hàng là một cơ hội không chỉ để bán sản phẩm cho Tupperware mà còn để thuyết phục khách hàng khác trở thành đại

58 Câu chuyện về Hotmail và cùng nhiều ví dụ khác được kể lại trong quyển Viral Loop (Vòng Lặp Lan Truyền) của Adam L. Penenberg. Thông tin thêm về Hotmail cũng có thể xem ở <http://www.fastcompany.com/magazine/27/neteffects.html>

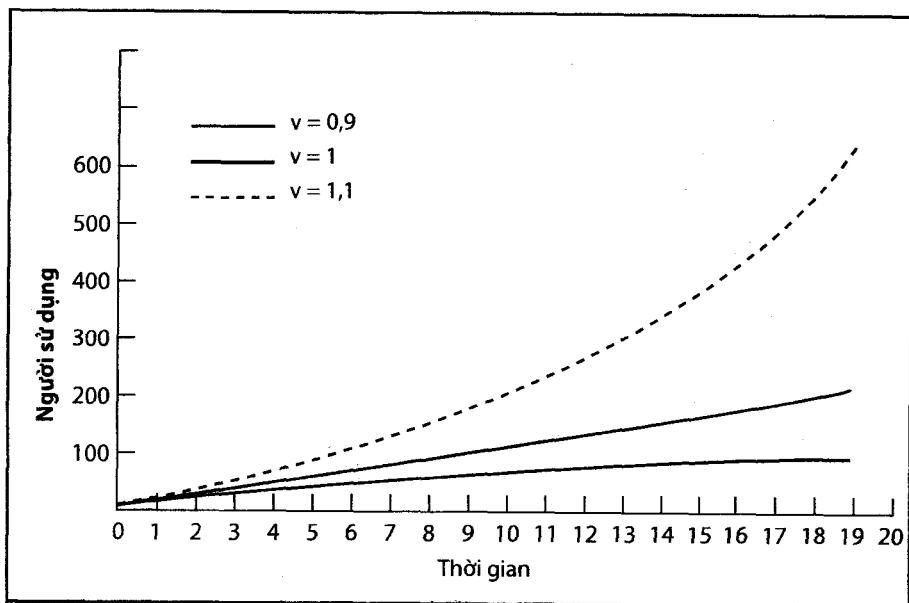
diện của Tupperware. Các buổi tiệc của Tupperware vẫn còn tăng trưởng mạnh mẽ hàng nhiều thập niên kể từ khi nó được thành lập. Nhiều công ty khác hiện nay như Pampered Chef (thuộc sở hữu của công ty Berkshire Hathaway của Warren Buffett), Southern Living và Tastefully Simple, đã tiếp nhận một cách thành công mô hình tương tự như vậy.

Cũng như các động cơ tăng trưởng khác, động cơ lan truyền có được sức mạnh từ một vòng phản hồi thông tin có thể định lượng. Nó được gọi là vòng lặp lan truyền (viral loop), và tốc độ của nó được quyết định bởi một thuật ngữ toán học đơn giản được gọi là hệ số lan truyền (viral coefficient). Hệ số này càng cao thì tốc độ lan truyền của sản phẩm càng nhanh. Hệ số lan truyền đo lường xem sẽ có bao nhiêu khách hàng mới sử dụng sản phẩm khi có một khách hàng mới đăng ký (sử dụng) sản phẩm. Nói cách khác, mỗi khách hàng sẽ kéo được thêm bao nhiêu bạn bè của họ? Vì mỗi người bạn cũng là một khách hàng mới, nên anh ta hay cô ta cũng sẽ có cơ hội để chiêu mộ thêm bạn bè của mình.

Với một sản phẩm có hệ số lan truyền là 0.1, cứ mười khách hàng thì sẽ có một người chiêu mộ thêm một người bạn của họ. Đây không phải là một vòng lặp bền vững. Hãy tưởng tượng một trăm khách hàng đăng ký dịch vụ. Họ sẽ khiến cho mười người khác nữa cũng đăng ký theo. Mười người đó sẽ khiến thêm một người nữa đăng ký, nhưng đến đây thì vòng lặp sẽ trở nên lụi tàn.

Ngược lại, một vòng lặp lan truyền với hệ số lớn hơn 1 sẽ tăng trưởng theo hệ số mũ, bởi vì mỗi người tham gia trung bình sẽ kéo lại thêm hơn một người.

Để xem những tác động này một cách sinh động hơn, hãy nhìn vào biểu đồ dưới đây:



Các công ty tăng trưởng dựa vào động cơ lan truyền phải tập trung gia tăng hệ số lan truyền hơn bất kỳ điều gì khác vì chỉ cần một thay đổi nhỏ ở con số này sẽ gây ra những thay đổi đáng kinh ngạc trong viễn cảnh về sau.

Hệ quả của việc này là nhiều sản phẩm thuộc dạng lan truyền không thu phí trực tiếp từ khách hàng mà dựa vào những nguồn thu gián tiếp như quảng cáo. Điều này là do các sản phẩm lan truyền không có khả năng tạo ra bất kỳ mâu thuẫn nào để cản trở việc khách hàng đăng ký tham gia và chiêu mộ thêm bè bạn. Điều này làm cho việc kiểm tra giả thiết giá trị của các sản phẩm lan truyền trở nên đặc biệt khó khăn.

Bài kiểm tra thực sự về giả thiết giá trị luôn là một trao đổi tự nguyện về giá trị giữa các khách hàng với công ty khởi nghiệp phục vụ họ. Rất nhiều sự nhầm lẫn bắt nguồn từ sự kiện là sự trao đổi này có thể mang tính tiền bạc, như trong trường hợp của công ty Tupperware, hay không mang tính tiền bạc, như trong trường hợp của trang Facebook. Ở động cơ tăng trưởng lan truyền, sự trao đổi mang tính tiền bạc không dẫn đến sự tăng trưởng mới; nó chỉ có tác dụng như một dấu hiệu cho thấy khách

hàng đề cao sản phẩm đủ để họ chi tiền cho nó. Nếu Facebook hay Hotmail tính phí khách hàng của mình ngay từ những ngày đầu thành lập, thì chắc chắn đó là việc ngu xuẩn vì điều đó gây cản trở khả năng tăng trưởng của họ. Tuy nhiên nếu cho rằng khách hàng không trao cho những công ty này một thứ gì đó có giá trị thì cũng không đúng: bằng việc đầu tư thời gian và sự chú ý vào sản phẩm, họ đã khiến cho các sản phẩm này trở nên có giá trong mắt của nhà quảng cáo. Các công ty bán quảng cáo trên thực tế phục vụ hai nhóm khách hàng khác hẳn nhau – người tiêu dùng và người quảng cáo – và trao đổi một giá trị tài chính khác nhau với mỗi nhóm khách hàng.⁵⁹

Điều này khác biệt một cách rõ rệt với những công ty chủ động sử dụng tiền bạc để mở rộng nhanh hơn, như một hệ thống bán lẻ có thể tăng trưởng nhanh thế nào là tùy vào việc nó có thể đổ vốn mở những cửa hàng bán lẻ mới ở những địa điểm thích hợp. Những công ty này sử dụng một động cơ tăng trưởng hoàn toàn khác.

Động cơ tăng trưởng trả tiền (Paid Engine of Growth)

Hãy tưởng tượng một cặp doanh nghiệp khác. Doanh nghiệp thứ nhất kiếm được 1 đô-la trên mỗi khách hàng đăng ký; doanh nghiệp thứ hai kiếm được 100.000 đô-la trên mỗi khách hàng đăng ký. Để đoán xem doanh nghiệp nào sẽ tăng trưởng nhanh hơn, bạn chỉ cần biết thêm một việc: chi phí để đăng ký cho mỗi khách hàng mới là bao nhiêu.

Hãy tưởng tượng doanh nghiệp đầu tiên sử dụng Google AdWords để tìm khách hàng mới trực tuyến và trả trung bình 80 xu cho mỗi lần có một khách hàng mới gia nhập. Doanh nghiệp thứ hai bán sản phẩm “nặng ký” cho những công ty lớn. Mỗi lần bán hàng đòi hỏi một khoản đầu tư đáng kể về thời gian từ nhân viên bán hàng và kỹ sư bán hàng đến tận nơi để giúp lắp đặt sản phẩm; những chi phí cứng này chiếm tổng cộng đến 80.000 đô-la cho mỗi khách hàng mới. Cả hai doanh

⁵⁹ Để biết thêm về bốn khía cạnh của khách hàng gồm thời gian, tiền bạc, kỹ năng và sự đam mê, xem <http://www.startuplessonslearned.com/2009/12/business-ecology-and-four-customer.html>

ngành đều tăng trưởng với tỷ lệ y như nhau. Cả hai đều dành cùng một tỷ lệ doanh thu (20%) để tái đầu tư cho việc tìm kiếm khách hàng mới. Nếu một trong hai doanh nghiệp muốn tăng tỷ lệ tăng trưởng, họ có thể làm một trong hai cách: tăng doanh thu từ mỗi khách hàng mới hoặc giảm chi phí ở việc tìm kiếm khách hàng mới.

Đó chính là cách vận hành của động cơ tăng trưởng trả tiền.

Khi kể lại câu chuyện về IMVU ở Chương 3, tôi đã nói về việc chúng tôi đã gây ra một sai lầm nghiêm trọng ngay từ đầu khi vạch chiến lược cho IMVU. Kết cục, chúng tôi đã đến nước phải điều chỉnh động cơ tăng trưởng. Lúc đầu chúng tôi nghĩ rằng chiến lược IM add-on của mình sẽ cho phép sản phẩm tăng trưởng lan truyền. Rủi thay, khách hàng đã từ chối đi theo chiến lược ngời sáng này của chúng tôi.

Ngộ nhận căn bản của chúng tôi là tin rằng khách hàng sẽ sẵn lòng sử dụng IMVU như là một chương trình add-on cho các mạng IM hiện có. Chúng tôi tin rằng sản phẩm sẽ lan truyền thông qua những mạng này, từ khách hàng này qua khách hàng khác. Vấn đề của lý thuyết này chính là một số sản phẩm không tương thích với tăng trưởng lan truyền.

Khách hàng của IMVU không muốn sử dụng sản phẩm này với bạn bè hiện tại của họ. Họ muốn dùng nó tìm bạn mới. Rủi thay, điều này có nghĩa là họ không có động cơ mạnh mẽ để mang khách hàng mới đến với sản phẩm; họ xem đó là việc của chúng tôi. May mắn thay, IMVU có thể tăng trưởng nhờ vào sử dụng quảng cáo trả tiền vì khách hàng của chúng tôi sẵn lòng chi trả nhiều hơn cho sản phẩm so với chi phí chúng tôi đã chi ra để có thể đến được với họ thông qua quảng cáo.

Cũng như hai động cơ kia, động cơ tăng trưởng trả tiền có được sức mạnh qua một vòng phản hồi thông tin. Mỗi khách hàng sẽ trả một khoản tiền nào đó cho sản phẩm trong suốt “vòng đời” của anh ta trong vai trò một khách hàng. Sau khi khấu trừ các chi phí khác, tiền còn lại thường được gọi là tổng giá trị, hay giá trị vòng đời của khách hàng (LTV – Lifetime Value). Doanh thu này có thể được đầu tư vào tăng trưởng bằng cách mua quảng cáo.

Giả dụ như một quảng cáo có chi phí là 100 đô-la và thu hút 50 khách hàng mới đăng ký dịch vụ. Chi phí tìm được một khách hàng mới (CPA – Cost per acquisition) trong quảng cáo này là 2 đô-la. Trong ví dụ này, nếu sản phẩm có mức LTV lớn hơn 2 đô-la thì sản phẩm đó sẽ tăng trưởng. Khoảng chênh lệch biên giữa LTV và CPA quyết định động cơ tăng trưởng trả tiền sẽ trở nên nhanh ra sao (đây được gọi là lợi nhuận biên). Ngược lại, nếu CPA vẫn ở mức 2 đô-la, nhưng LTV lại rơi xuống thấp hơn 2 đô-la, thế thì tăng trưởng của công ty sẽ chậm. Có thể bù trừ mức chênh lệch này bằng những chiến thuật xài một lần (one-time tactics) như sử dụng vốn đầu tư hay những quảng cáo gây sự chú ý của công chúng, nhưng những chiến thuật đó lại không bền vững. Đây chính là số phận của rất nhiều công ty bị thất bại, kể cả những thất bại hoàn toàn của những công ty dot-com nổi tiếng; khi họ tin tưởng một cách sai lầm rằng có thể mất tiền ở mỗi khách hàng nhưng, như câu nói cửa miệng, sẽ bù trừ lại bằng số lượng.

Tuy tôi chỉ giải thích động cơ tăng trưởng trả tiền ở khía cạnh quảng cáo, nhưng nó có phạm vi rộng hơn rất nhiều. Các công ty khởi nghiệp sử dụng lực lượng bán hàng hướng ra bên ngoài cũng dùng loại động cơ này, như trường hợp các công ty bán lẻ dựa vào người đi bộ. Những chi phí này cần được đưa vào chi phí cho mỗi lần tìm kiếm khách hàng mới.

Ví dụ, một công ty khởi nghiệp từng làm việc cùng tôi đã xây dựng công cụ hợp tác cho các đội và các nhóm. Họ trải qua một đợt điều chỉnh quan trọng, chuyển từ một công cụ được sử dụng chủ yếu bởi những người yêu thích và những câu lạc bộ nhỏ sang một công cụ chủ yếu bán cho các doanh nghiệp, các tổ chức phi chính phủ (NGO) và các tổ chức cực kỳ lớn khác. Tuy nhiên, họ thực hiện điều chỉnh phân khúc khách hàng mà không hề thay đổi động cơ phát triển. Trước đây, họ tìm kiếm khách hàng thông qua mạng trực tuyến, sử dụng những kỹ thuật marketing trực tiếp dựa trên trang web. Tôi còn nhớ một tình huống xảy ra rất sớm khi công ty đã tiếp nhận một cuộc gọi từ một tổ chức NGO lớn muốn mua sản phẩm của công ty và áp dụng sản phẩm này khắp các phòng ban. Công ty khởi nghiệp có chính sách định giá “không giới

hạn”, giá đất nhất cũng chỉ khoảng vài trăm đô-la mỗi tháng. Tổ chức NGO ấy quả thật không thể thực hiện cuộc mua bán này bởi họ không có một quy trình nào có thể áp dụng cho việc mua một thứ quá rẻ như vậy. Hơn nữa, tổ chức NGO này thực sự cần giúp đỡ về quản lý triển khai sản phẩm, huấn luyện nhân viên về công cụ mới và theo dõi tác động của sự thay đổi; tất cả những dịch vụ này công ty đều trang bị rất kém nên khó có thể chào mời cho khách hàng. Thay đổi các phân khúc khách hàng đòi hỏi họ phải chuyển sang tuyển dụng một đội ngũ khá khác các nhân viên kinh doanh bên ngoài, để dành thời gian cho việc tham dự các buổi hội họp, huấn luyện các quản trị viên và thảo ra các tham luận về các vấn đề liên quan. Những chi phí tăng thêm này đã đem lại một phần thưởng tương xứng: công ty chuyển từ mức chỉ kiếm được vài đô-la với mỗi khách hàng sang mức vài chục đô-la và rồi là vài trăm nghìn đô-la với mỗi khách hàng lớn hơn. Động cơ tăng trưởng mới của họ đã dẫn đến sự thành công bền vững.

Hầu hết các nguồn để tìm kiếm khách hàng đều là mục tiêu của sự cạnh tranh. Ví dụ, những mặt hướng ra đường của các cửa hàng bán lẻ thì có nhiều người qua lại hơn, vì vậy có giá cao hơn. Tương tự như thế, quảng cáo nhắm đến các khách hàng giàu có thường sẽ có đắt hơn quảng cáo nhắm đến quảng đại quần chúng. Yếu tố quyết định những mức giá này là giá trị trung bình đạt được, tính tổng cộng, của các công ty đang cạnh tranh với nhau về bất kỳ sự chú ý nào của khách hàng. Chi phí tiếp cận những người tiêu dùng giàu có sẽ cao hơn nhiều vì họ có khuynh hướng trở thành những khách hàng mang lại nhiều lợi nhuận hơn.

Theo thời gian, bất kỳ nguồn tìm kiếm khách hàng nào cũng có khuynh hướng CPA bị đẩy cao lên do cạnh tranh. Nếu ai ai trong một ngành kinh doanh cũng kiếm được một khoản tiền như nhau ở mỗi giao dịch mua bán, thì rồi tất cả sẽ đi đến việc dùng phần lớn lợi nhuận biên của mình đổ vào nguồn tìm kiếm khách hàng mới. Vì vậy, khả năng tăng trưởng trong dài hạn khi sử dụng động cơ trả tiền này đòi hỏi phải có sự khác biệt về khả năng kiếm tiền từ bộ phận khách hàng nào đó.

IMVU là một ví dụ về điều này. Các dịch vụ trực tuyến khác đánh giá khách hàng của chúng tôi chẳng mang lại lợi lộc gì cho họ: nhóm khách hàng này bao gồm phần lớn thanh thiếu niên, những người trưởng thành có thu nhập thấp và những khách hàng toàn cầu. Những dịch vụ khác có chiều hướng cho rằng nhóm khách hàng này sẽ chẳng chi trả cái gì qua mạng trực tuyến. Ở IMVU, chúng tôi đã phát triển những kỹ thuật để thu các khoản thanh toán trực tuyến từ những khách hàng không có thẻ tín dụng, như việc cho phép họ trả tiền qua hóa đơn điện thoại hay gửi tiền mặt cho chúng tôi qua bưu điện. Do vậy mà chúng tôi có khả năng chi trả nhiều hơn để có những khách hàng đó so với các đối thủ của mình.

Một cảnh báo về kỹ thuật

Về mặt kỹ thuật, có thể vận hành nhiều hơn một động cơ tăng trưởng trong một doanh nghiệp tại một thời điểm. Ví dụ, có những sản phẩm có mức tăng trưởng lan truyền cực nhanh cũng như tỷ lệ từ bỏ cực thấp. Tương tự, chẳng có lý do gì để một sản phẩm không thể có cả mức chênh lệch biên cao lẫn mức lời kéo khách hàng cao. Tuy nhiên, theo kinh nghiệm của tôi, các công ty khởi nghiệp thành công chỉ nên tập trung vào một động cơ tăng trưởng, chuyên môn hóa ở tất cả các vấn đề đòi hỏi phải có để động cơ này hoạt động được. Các công ty nào cố gắng xây dựng cả ba loại động cơ thì có xu hướng sẽ gây ra nhiều sự lộn xộn vì vận hành chuyên môn đòi hỏi rập khuôn đồng thời tất cả những tác động này là một chuyện hết sức phức tạp. Vì vậy, tôi hết lòng khuyên nhủ các công ty khởi nghiệp chỉ tập trung vào một động cơ tại một thời điểm mà thôi. Hầu hết các doanh nghiệp đều có một giả thiết mạnh mẽ mà không cần phải chứng minh về loại động cơ nào sẽ thích hợp nhất để vận hành. Nếu họ chưa có, thì thời gian xây dựng cùng khách hàng sẽ nhanh chóng gợi ý cho họ động cơ có khả năng sinh lời nhất. Chỉ sau khi theo đuổi một động cơ cụ thể một cách xuyên suốt và toàn diện thì một công ty khởi nghiệp mới nên cân nhắc đến việc điều chỉnh sang một động cơ khác.

CÁC ĐỘNG CƠ TĂNG TRƯỞNG QUYẾT ĐỊNH ĐIỂM HÒA HỢP SẢN PHẨM / THỊ TRƯỜNG

Marc Andreessen, một doanh nhân và nhà đầu tư huyền thoại, cũng là một trong những cha đẻ của World Wide Web đã đặt ra thuật ngữ điểm hòa hợp sản phẩm / thị trường (product / market fit) để mô tả thời điểm mà một công ty khởi nghiệp cuối cùng tìm được một nhóm khách hàng rộng khắp hòa nhịp cùng sản phẩm của công ty đó:

Trong một thị trường tuyệt vời – một thị trường với nhiều khách hàng thực sự có tiềm năng – thì thị trường sẽ kéo sản phẩm ra khỏi công ty khởi nghiệp. Đây là câu chuyện về việc quảng cáo tìm kiếm bằng từ khóa, những cuộc bán đấu giá trên Internet và các đầu thu phát TCP/IP. Ngược lại, trong một thị trường tồi tệ, bạn có thể có sản phẩm tốt nhất trên đời, một đội ngũ hoàn toàn xuất sắc, và chẳng có gì quan trọng – bạn vẫn sẽ lụn bại.⁶⁰

Khi bạn thấy một công ty khởi nghiệp đã tìm được một sự hòa hợp với thị trường rộng lớn thì nó sẽ phát triển. Chẳng có chỗ cho hồ nghi. Đó là chiếc Model T của hãng Ford chấp cánh bay ra khỏi xưởng sản xuất nhanh như nó đã được chế tạo, là Facebook lan khắp các trường học trong một đêm, hay Lotus nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường thế giới, bán phần mềm Lotus 1-2-3 với doanh thu 54 triệu đô-la ngay trong năm đầu hoạt động.

Các công ty khởi nghiệp thỉnh thoảng nhờ tôi giúp họ đánh giá xem liệu họ đã đạt được điểm hòa hợp sản phẩm / thị trường hay chưa. Rất dễ để trả lời: nếu còn hỏi, có nghĩa là vẫn chưa đạt được. Không may là điều này chẳng giúp gì cho các công ty tìm ra được làm cách nào để tiến gần đến điểm ấy. Làm sao mà bạn có thể nói được liệu bạn đang gần kề thành công hay đang ở xa một cách vô vọng?

Mặc dù tôi không nghĩ rằng Andreessen dự định đưa vấn đề này như là một phần trong định nghĩa của ông, nhưng với nhiều doanh

60 <http://pmarca-archive.posterous.com/the-pmarca-guide-to-startups-part-4-the-only>

ngành thì nó hàm chứa rằng “một sự điều chỉnh (pivot) là một sự kiện thất bại” – “công ty khởi nghiệp của chúng tôi đã không đạt được điểm hòa hợp sản phẩm / thị trường”. Nó cũng hàm chứa điều ngược lại – rằng một khi sản phẩm của chúng tôi đã đạt được điểm hòa hợp sản phẩm / thị trường, chúng tôi không cần phải điều chỉnh nữa. Cả hai giả định đều sai.

Tôi tin rằng khái niệm về động cơ tăng trưởng có thể đặt ý tưởng về điểm hòa hợp sản phẩm / thị trường lên một bước nghiêm ngặt hơn. Vì mỗi động cơ tăng trưởng có thể được xác định rõ về mặt định lượng, nên mỗi động cơ có một bộ thước đo duy nhất có thể dùng để đánh giá liệu một công ty khởi nghiệp có sắp sửa đạt được điểm hòa hợp sản phẩm / thị trường hay chưa. Một công ty khởi nghiệp với hệ số lan truyền là 0.9 hay lớn hơn thế thì có nghĩa là công ty đang gần kề với thành công. Thậm chí còn tốt hơn nữa, thước đo của mỗi động cơ tăng trưởng hoạt động song song với mô hình kế toán cách tân đã được thảo luận trong Chương 7 để định hướng cho những nỗ lực phát triển sản phẩm của một công ty khởi nghiệp. Ví dụ, nếu một công ty khởi nghiệp đang cố gắng sử dụng động cơ tăng trưởng lan truyền, nó có thể tập trung nỗ lực phát triển vào những việc có thể tác động đến hành vi của khách hàng – trên vòng lặp lan truyền – và yên tâm bỏ qua những việc không liên quan. Những dạng công ty khởi nghiệp như vậy không cần phải chuyên môn hóa về tiếp thị, marketing hay kỹ năng bán hàng. Ngược lại, một công ty sử dụng động cơ trả tiền cần phải khẩn trương phát triển những điều ấy.

Một công ty khởi nghiệp có thể đánh giá nó có đang tiến gần đến điểm hòa hợp sản phẩm / thị trường hay chưa khi nó điều chỉnh động cơ của mình bằng việc đánh giá mỗi vòng phản hồi Xây dựng – Đo lường – Học hỏi có sử dụng kế toán cách tân. Những gì thực sự quan trọng không phải là những con số đơn thuần hay những thước đo phù phiếm, mà chính là hướng phát triển và mức độ phát triển.

Ví dụ, hãy tưởng tượng hai công ty khởi nghiệp đang hoạt động hết sức năng nổ để điều chỉnh động cơ tăng trưởng kết dính. Một có tỷ lệ

tăng trưởng kép là 5%, công ty kia là 10%. Công ty nào có khả năng thành công cao hơn? Xét bề nổi, có vẻ như mức tăng trưởng lớn hơn thì tốt hơn, nhưng sẽ như thế nào nếu bảng chỉ dẫn kế toán cách tân của mỗi công ty lại như biểu đồ dưới đây?

TỶ LỆ TĂNG TRƯỞNG KÉP CỦA	CÔNG TY A	CÔNG TY B
Sáu tháng trước	0.1%	9.8%
Năm tháng trước	0.5%	9.6%
Bốn tháng trước	2.0%	9.9%
Ba tháng trước	3.2%	9.8%
Hai tháng trước	4.5%	9.7%
Một tháng trước	5%	10%

Thậm chí không cần xem xét thêm các con số cộng gộp của hai công ty, ta vẫn có thể nói được rằng công ty A đang phát triển thật sự trong khi công ty B đang sa lầy. Điều này là sự thật dẫu rằng ngay lúc này công ty B đang tăng trưởng nhanh hơn công ty A.

KHI CÁC ĐỘNG CƠ HẾT XĂNG

Khởi động và vận hành một động cơ tăng trưởng của một công ty khởi nghiệp đã khó, nhưng sự thật là mọi động cơ đều dần dà sẽ đi đến chỗ “hết nhiên liệu”. Mỗi động cơ gắn kết với một nhóm khách hàng nhất định cũng như những sở thích, thói quen, các kênh quảng cáo và những mối liên hệ trong nhóm. Đến một thời điểm nào đó, nhóm khách hàng này sẽ trở nên cạn kiệt. Điều này diễn ra trong thời gian dài hay ngắn là tùy thuộc vào ngành kinh doanh và thời gian thực hiện của một công ty.

Chương 6 đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xây dựng sản phẩm khả dụng tối thiểu (MVP) theo cách không có bất kỳ thuộc tính bổ sung nào khác ngoài những gì những người muốn mua đầu tiên yêu cầu. Vận dụng thành công chiến lược này sẽ mở khóa cho động cơ tăng trưởng có khả năng tiếp cận được nhóm khách hàng mục tiêu vừa nêu (những người sử dụng sớm – early adopters). Tuy nhiên, chuyển đổi sang nhóm

khách hàng dòng chính sẽ đòi hỏi hàng đồng việc thêm vào⁶¹. Một khi chúng ta đã có sản phẩm đang tăng trưởng chỉ trong nhóm những khách hàng muốn mua đầu tiên, về lý thuyết chúng ta có thể ngừng hoàn toàn việc phát triển sản phẩm ấy. Sản phẩm sẽ còn tăng trưởng cho đến khi nó đạt mức tới hạn trong thị trường những người muốn mua đầu tiên này. Khi đó tăng trưởng sẽ ổn định hay thậm chí là ngừng lại hoàn toàn. Thách thức phát sinh từ sự việc này chính là sự chậm lại này có thể mất nhiều tháng hay thậm chí là nhiều năm mới xảy ra. Hãy nhớ lại Chương 8: chính vì nguyên nhân nói trên mà lúc đầu IMVU đã thất bại với sự kiểm tra này.

Một số công ty không may vô tình theo chiến lược này. Bởi vì họ đang sử dụng những thước đo phù phiếm, không hiệu quả và phương pháp kế toán truyền thống, họ nghĩ rằng họ đang phát triển khi thấy các con số đang tăng lên. Họ tưởng lầm rằng họ đang làm cho sản phẩm tốt hơn, nhưng trên thực tế thì họ chẳng có chút tác động nào đến hành vi của khách hàng. Mọi tăng trưởng đều đến từ một động cơ tăng trưởng đang hoạt động – vận hành một cách có hiệu quả để đem về những khách hàng mới – chứ không phải từ những cải thiện để phát triển sản phẩm. Vì vậy, khi tăng trưởng đột nhiên chậm lại, nó gây ra một cuộc khủng hoảng.

Đây cũng chính là vấn đề mà các công ty đã phát triển mắc phải. Những thành công trong quá khứ của họ được xây dựng trên một động cơ tăng trưởng đã được tinh chỉnh. Nếu động cơ đó cứ chạy theo con đường của nó và đi đến hồi kết thúc và sự tăng trưởng trở nên chậm hay ngừng lại, thì có thể xảy ra khủng hoảng nếu công ty không có những dự án khởi nghiệp mới từ bên trong, những dự án / đội nhóm này có thể cung cấp những nguồn tăng trưởng mới.

Các công ty dù là ở quy mô nào cũng đều có thể hứng chịu nguy cơ này. Họ cần phải quản lý một danh mục hoạt động, đồng thời điều chỉnh động cơ tăng trưởng và phát triển các nguồn tăng trưởng mới phòng khi

61 Đây là bài học trong quyển sách bán chạy nhất của Geoffrey Moore mang tên *Crossing the Chasm* (New York: Harper Paperbacks, 2002).

động cơ đó không thể nào tránh khỏi việc vận hành và rồi ngừng lại. Làm việc này như thế nào là đề tài của Chương 12. Tuy nhiên, trước khi chúng ta có thể quản lý danh mục hoạt động ấy, chúng ta cần một cơ cấu, văn hóa và nguyên tắc ở cấp độ tổ chức mà có thể điều khiển những thay đổi nhanh chóng và thường là bất ngờ này. Tôi gọi đó là một tổ chức thích nghi, và cũng là đề tài của Chương 11.

Khi tôi còn là CTO của IMVU, phần lớn thời gian tôi cứ nghĩ rằng mình đang làm tốt công việc. Tôi đã xây dựng một tổ chức kỹ sư nhanh nhạy và chúng tôi đã thử nghiệm thành công những kỹ thuật mà sau này được biết đến dưới cái tên Khởi nghiệp Tinh gọn. Tuy nhiên, cũng có đôi lần tôi chợt nhận ra mình đang thất bại trong công việc. Với một người có khuynh hướng thiên về thành tích, điều này khó có thể nguôi ngoai. Tệ hơn hết là bạn chẳng nhận được một mẫu tin nhắn nào. Nếu có, thì đại loại nó sẽ như thế này:

Eric thân,

Xin chúc mừng! Công việc mà anh từng làm tại công ty này giờ không còn nữa. Tuy nhiên, anh được chuyển sang làm công việc mới trong công ty. Thật ra không phải là cùng công ty mặc dù cũng trùng tên và có nhiều người cũ ở đó. Và dấu rằng công việc mới có chức danh tương tự và anh đã từng làm tốt công việc cũ, nhưng anh gần như đang thất bại ở công việc mới này. Sự chuyển đổi này có hiệu lực từ sáu tháng trước, vì vậy đây là để cảnh báo với anh rằng anh gần như đã thất bại với công việc mới một quãng thời gian rồi.

Chúc anh may mắn!

Cứ mỗi lần điều này nảy ra trong đầu là tôi phải chắt vật nghĩ xem mình nên làm gì. Tôi biết khi công ty tăng trưởng, chúng tôi cần bổ sung những quy trình, hệ thống, được thiết kế để phối hợp với những hoạt động của công ty ở mỗi mức quy mô lớn hơn. Và vì vậy tôi cũng từng thấy nhiều công ty khởi nghiệp trở nên cứng nhắc và quan liêu chỉ vì mong muốn trở thành “chuyên nghiệp” bị đặt nhầm chỗ.

“Không có bất kỳ hệ thống nào” đã không là lựa chọn của IMVU và cũng sẽ không là lựa chọn của bạn. Có rất nhiều con đường dẫn một công ty khởi nghiệp đến thất bại. Tôi đã trải qua thất bại do kiến tạo quá mức, đó là khi cố gắng ngăn ngừa mọi kiểu rắc rối có thể xảy ra và rồi dẫn đến trì hoãn công ty không thể tung bất kỳ sản phẩm nào ra thị trường. Tôi cũng đã thấy một số công ty thất bại theo một kiểu khác, được gọi là hiệu ứng Friendster: thất bại lớn kỹ thuật khi nhiều khách hàng chấp nhận sản phẩm. Là một quản lý cấp phòng ban, sự thể này là tồi tệ hơn hết thảy, bởi vì thất bại gồm cả hai mặt: thu hút sự chú ý của mọi người và trách nhiệm chỉ rơi vào một phòng ban cụ thể – phòng ban của chính bạn. Không chỉ công ty thất bại, mà đó còn là lỗi lầm của bạn.

Hầu hết những lời khuyên về chủ đề này mà tôi đã từng nghe qua đều ở dạng đề xuất một giải pháp “quân bình” (như kiểu “tham gia vào việc lập kế hoạch, nhưng đừng tham gia nhiều quá”). Vấn đề của giải pháp dù muốn dù không này chính là rất khó để đưa ra bất kỳ lý do nào để giải thích tại sao chúng ta nên lường trước một rắc rối nào đó nhưng lại phớt lờ một rắc rối khác. Nó có thể gây ra cảm giác kiểu như ông sếp là một người thất thường và độc đoán, và tạo cảm giác chung là những quyết định của ban quản trị che đậy một lý do không muốn nói ra.

Với những công ty được quản lý theo kiểu này thì động cơ quá rõ ràng. Nếu ông sếp có khuynh hướng lấy số bình quân, thì cách tốt nhất để gây tác động lên sếp và đạt được những gì bạn muốn chính là chiếm lấy vị trí cao nhất có thể. Ví dụ, nếu một nhóm đang ủng hộ cho chủ trương cứ một chu kỳ sẽ tung sản phẩm cực kỳ dài hạn, ví dụ như giới

thiếu sản phẩm mới trên cơ sở hàng năm, thì bạn có thể chọn cách tranh luận cho một chu kỳ tung sản phẩm cực kỳ ngắn (có thể là hàng tuần hay thậm chí là hàng ngày), vì biết rằng hai ý kiến này sẽ được thỏa hiệp theo kiểu tính trung bình. Lúc đó, khi sự chênh lệch đã được cào bằng, bạn có thể có được một kết quả gần hơn những gì mà bạn thật sự mong muốn ngay từ đầu. Thật không may, kiểu chạy đua vũ trang này cứ leo thang. Các đối thủ ở các phe phái khác cũng hành động tương tự như vậy. Dần dà, mọi người sẽ hướng đến những vị trí phân cực cao nhất, khiến cho việc lấy trung bình này càng trở nên khó khăn và ít khả năng thành công hơn bao giờ hết. Các nhà quản lý phải chịu trách nhiệm do tạo ra những động cơ kiểu như vậy dù cho vô tình hay cố ý. Dù họ không chủ tâm khen thưởng tình trạng phân cực cực độ, nhưng đó chính xác là điều mà họ đang làm. Để thoát ra khỏi cạm bẫy này đòi hỏi phải thay đổi đáng kể cách suy nghĩ.

XÂY DỰNG MỘT TỔ CHỨC THÍCH NGHI

Công ty khởi nghiệp có nên đầu tư vào chương trình đào tạo nhân viên mới hay không? Nếu bạn hỏi tôi cách đây vài năm, có lẽ tôi sẽ phá lên cười và bảo rằng “Hoàn toàn không. Các chương trình đào tạo chỉ dành cho những công ty lớn có đủ khả năng làm việc này”. Thế mà ở IMVU chúng tôi cũng xây dựng một chương trình đào tạo hết sức chất lượng, khiến cho những người mới được tuyển dụng đạt năng suất cao ngay từ ngày làm việc đầu tiên. Chỉ trong vòng ít tuần, những nhân viên đó đã cống hiến cao độ. Điều này đòi hỏi nỗ lực rất nhiều để chuẩn hóa các quy trình làm việc của chúng tôi và chuẩn bị một chương trình giảng dạy về các ý niệm mà nhân viên mới phải học hỏi. Mỗi kỹ sư mới sẽ được giao cho một “sư phụ” kèm cặp, người này sẽ giúp người mới thông qua chương trình giảng dạy về hệ thống, ý niệm và các kỹ thuật cần biết để trở nên hữu ích tại IMVU. Kết quả làm việc của thầy và trò liên kết với nhau, vì vậy những người thầy rất nghiêm túc với việc hướng dẫn này.

Nhìn lại ví dụ này, điều gây thích thú chính là chúng tôi chẳng bao giờ phải ngừng làm việc để quyết định cần phải xây dựng một chương trình đào tạo vĩ đại. Thay vì vậy, chương trình đào tạo đã tiến triển một cách tự nhiên, nằm ngoài các giải pháp phát triển quy trình bài bản của chúng tôi. Quy trình định hướng này là đề tài cho việc thử nghiệm và chỉnh sửa liên tục sao cho nó trở nên hiệu quả hơn – và ít thành gánh nặng hơn – qua thời gian.

Tôi gọi việc này là xây dựng một tổ chức thích nghi (adaptive organization), một tổ chức tự động điều chỉnh quy trình và kết quả thực hiện của nó phù hợp với những điều kiện hiện tại.

Có thể bạn đi quá nhanh chăng?

Đến giờ quyền sách này đã nhấn mạnh tầm quan trọng của tốc độ. Các công ty khởi nghiệp đang chiến đấu sống còn để học cách xây dựng cho được một doanh nghiệp bền vững trước khi bị cạn kiệt nguồn lực đến chết. Tuy nhiên, chỉ tập trung vào tốc độ thôi thì cũng dẫn đến bị hủy diệt. Để làm việc, các công ty khởi nghiệp đòi hỏi phải có *bộ điều chỉnh tốc độ* gắn liền, có thể giúp các đội nhóm tìm ra được nhịp độ tối ưu của mình trong công việc.

Chúng ta đã thấy một ví dụ về điều chỉnh tốc độ ở Chương 9 với việc sử dụng Andon Cord trong các hệ thống kiểu như hệ thống triển khai liên tục. Nó là tiêu biểu cho câu cách ngôn ngược đời của Toyota “Ngừng sản xuất sao cho sản xuất sẽ không bao giờ ngừng”. Điều then chốt của Andon Cord chính là buộc công việc phải ngưng lại ngay khi một rắc rối về chất lượng chưa được xử lý hiện ra – và buộc người ta phải xem xét nó. Đây là một trong những khám phá quan trọng nhất của hoạt động sản xuất tinh gọn: bạn không thể nào đổi chất lượng lấy thời gian. Nếu bạn đang gây ra những rắc rối về chất lượng (hay không đạt chuẩn chất lượng), thì những khiếm khuyết phát sinh từ việc này sẽ khiến bạn đi chậm lại sau này. Khiếm khuyết khiến bạn phải làm lại nhiều việc, nhuệ khí xuống thấp và khách hàng phàn nàn,

tất cả những điều đó sẽ làm cho tiến trình chậm lại và ăn mòn những nguồn lực đáng giá.

Tuy tôi thường sử dụng ngôn ngữ của sản phẩm vật chất để mô tả những vấn đề này, nhưng đó chỉ đơn thuần để thuận tiện việc trình bày. Các ngành kinh doanh dịch vụ cũng có những thách thức tương tự. Chỉ cần yêu cầu bất kỳ nhà quản lý nào trong ngành đào tạo, nhân lực, hay ngành dịch vụ mến khách cho bạn xem cuốn sổ tay nhân viên, trong đó quy định cụ thể các nhân viên phải thực hiện dịch vụ ra sao trong các tình huống khác nhau. Những gì lúc đầu có lẽ là một hướng dẫn đơn giản thì qua thời gian lại có khuynh hướng trở thành một điều không thể thay đổi. Chẳng mấy chốc, sự định hướng trở nên cực kỳ phức tạp và các nhân viên phải đầu tư rất nhiều thời gian và công sức để học các nguyên tắc ấy. Giờ hãy xem một nhà quản lý doanh nghiệp trong một công ty thuộc dạng này đang cố gắng thử nghiệm những nguyên tắc và quy trình mới. Cuốn sổ tay hay cẩm nang nói trên có chất lượng cao chừng nào thì càng dễ tiến triển qua thời gian. Ngược lại, một cuốn cẩm nang kém chất lượng sẽ chứa đầy những nguyên tắc mâu thuẫn nhau và hết sức mơ hồ, và sẽ gây lẩn lộn khi bất kỳ điều gì thay đổi.

Khi tôi dạy các giải pháp về Khởi nghiệp Tinh gọn cho các doanh nghiệp kỹ thuật, đây là một trong những quan điểm khó nắm bắt nhất. Một mặt, logic của việc học hỏi có kiểm chứng và sản phẩm khả dụng tối thiểu nói rằng chúng ta phải đặt sản phẩm vào tay của khách hàng càng sớm càng tốt và thêm bất kỳ công việc nào ngoài những gì cần thiết theo như ta biết được từ khách hàng đều là phí phạm. Mặt khác, vòng phản hồi Xây dựng – Đo lường – Học hỏi là một quy trình liên tục. Chúng ta sẽ không ngừng lại sau một sản phẩm khả dụng tối thiểu mà sử dụng những gì chúng ta đã học hỏi được để bắt tay vào việc ngay lập tức ở lần lặp lại tiếp sau đó.

Vì vậy, áp dụng những đường tắt trong sản phẩm, thiết kế hay cơ sở hạ tầng ngày hôm nay có thể dẫn đến kết cục làm cho công ty đi chậm lại sau này. Bạn có thể thấy nghịch lý này ở IMVU. Chương 3 kể lại việc chúng tôi lúc đầu đã giao cho khách hàng sản phẩm chứa đầy

lỗi, thiếu các tính năng và thiết kế tồi ra sao. Thậm chí khách hàng còn không dùng thử cả sản phẩm, và vì thế mà hầu hết công việc ấy đều vút đi. Điều tốt lành là chúng tôi đã không mất nhiều thời gian để sửa chữa những lỗi ấy và dọn dẹp phiên bản đầu tiên này.

Tuy nhiên, khi học hỏi cho phép chúng tôi xây dựng sản phẩm mà khách hàng thực sự cần, thì chúng tôi lại đối mặt với suy thoái. Một sản phẩm chất lượng thấp có thể hạn chế việc học hỏi khi các khiếm khuyết cản trở khách hàng trải nghiệm (và phản hồi thông tin) về những lợi ích của sản phẩm. Trong trường hợp của IMVU, khi chúng tôi giới thiệu sản phẩm đến khách hàng chủ lực nhiều hơn, họ lại ít bỏ qua những sai sót so với những khách hàng chấp nhận ban đầu. Tương tự, chúng ta càng thêm nhiều tính năng cho sản phẩm thì công việc gán thêm tính năng càng khó khăn hơn vì sẽ có rủi ro là những tính năng mới sẽ mâu thuẫn với những tính năng hiện có. Những xung đột tương tự cũng xảy ra trong ngành dịch vụ, vì bất kỳ nguyên tắc nào cũng có thể mâu thuẫn với nguyên tắc hiện có, và càng nhiều nguyên tắc thì càng nhiều khả năng xung đột.

IMVU sử dụng những kỹ thuật của chương này để đạt được quy mô và chất lượng trong một kiểu mẫu just-in-time.

SỰ KHÔN NGOAN CỦA *FIVE WHYS* (NĂM CÂU HỎI TẠI SAO)

Để tăng tốc, Khởi nghiệp Tinh gọn cần một quy trình mang lại vòng lặp phản hồi tự nhiên. Khi bạn đi quá nhanh, bạn gây ra sự cố nhiều hơn. Các quy trình thích nghi buộc bạn phải đi chậm lại và đầu tư vào việc ngăn ngừa các loại sự cố hiện đang gây lãng phí thời gian. Khi những nỗ lực ngăn ngừa đó được bù đắp thì lẽ tự nhiên bạn sẽ tăng tốc trở lại.

Chúng ta hãy quay lại câu hỏi về cần có chương trình đào tạo dành cho nhân viên mới. Nếu không có một chương trình nào cả, thì các nhân viên mới sẽ gây ra nhiều lỗi lầm. Vì đường cong học hỏi của họ đòi hỏi phải có sự giúp đỡ và can thiệp của các thành viên khác trong nhóm

nên điều này khiến cho mọi người phải chậm lại. Bạn sẽ quyết định ra sao nếu đầu tư vào đào tạo lại đáng giá bằng lợi thế về tốc độ, vì nó giúp giảm được việc gián đoạn? Nhận ra điều này theo góc nhìn từ trên xuống là cả một thách thức vì nó đòi hỏi phải ước đoán hai đại lượng hoàn toàn xa lạ: cái giá phải trả là bao nhiêu để xây dựng một chương trình chưa biết để có được một lợi ích mà bạn cũng... chưa biết luôn! Tệ hơn nữa, cách truyền thống để đưa ra những quyết định kiểu này rõ ràng là cách suy nghĩ của loạt sản phẩm lớn. Một công ty hoặc có một chương trình đào tạo tỉ mỉ và kỹ càng hoặc là chẳng có chương trình đào tạo nào cả. Trước khi chứng minh được lợi nhuận đầu tư vào việc xây dựng một chương trình đầy đủ thì nhìn chung hầu hết các công ty đều chẳng làm gì.

Giải pháp thay thế là sử dụng một hệ thống được gọi là Five Whys (5 câu hỏi tại sao) để tạo ra những khoản đầu tư tăng lên và làm cho các quy trình của một công ty khởi nghiệp tịnh tiến dần. Ý tưởng then chốt của Five Whys là gắn trực tiếp đầu tư với việc ngăn ngừa những triệu chứng có vấn đề nhất. Hệ thống có tên gọi như vậy do phương pháp điều tra bằng việc đặt câu hỏi “Tại sao?” năm lần để hiểu chuyện gì đã xảy ra (nguyên nhân cốt lõi). Nếu bạn đã từng trả lời cho một đứa bé thông minh sớm muốn biết “Tại sao bầu trời có màu xanh?” và cứ hỏi mãi câu “Tại sao” sau mỗi câu trả lời thì bạn đã quen thuộc với hệ thống này. Kỹ thuật này được phát triển đóng vai trò là công cụ để xử lý vấn đề về hệ thống bởi Taiichi Ohno, cha đẻ của *Hệ thống Sản xuất Toyota*. Tôi đã áp dụng nó vào mô hình Khởi nghiệp Tinh gọn với một vài thay đổi đặc biệt thiết kế dành cho các công ty khởi nghiệp.

Nguồn gốc của mọi rắc rối dường như là về kỹ thuật lại chính là rắc rối về con người. Five Whys đưa ra cơ hội để khám phá những rắc rối về con người. Taiichi Ohno đã đưa ra ví dụ sau đây:

Khi gặp rắc rối, bạn có bao giờ ngừng lại và hỏi “tại sao?” 5 lần hay không? Nghe có vẻ dễ nhưng để làm thì rất khó. Ví dụ, một cỗ máy ngưng hoạt động:

1. Tại sao cổ máy lại ngừng? (Bị quá tải và nổ cầu chì)
2. Tại sao bị quá tải? (Vòng bi không được tra đủ dầu nhờn)
3. Tại sao nó lại không được tra đủ dầu nhờn? (Ổng bơm dầu bơm không đủ mức)
4. Tại sao ổng bơm lại bơm không đủ mức? (Trục bơm đã bị mòn và nó cứ chạy lộp độp)
5. Tại sao trục bơm lại bị mòn? (Không có bộ lọc gắn với nó và do vậy mà bụi kim loại lẫn vào)

Lặp lại câu “tại sao” 5 lần như vậy có thể giúp lần ra được vấn đề cốt lõi và chỉnh sửa nó. Nếu quy trình này không được thực hiện đầy đủ, người ta có thể chỉ thay cầu chì hoặc trục bơm mà thôi. Trong trường hợp đó, vấn đề sẽ còn xảy ra trong vài tháng tiếp theo. Hệ thống sản xuất của Toyota đã được xây dựng dựa trên thực tiễn và quá trình phát triển của giải pháp khoa học này. Bằng việc hỏi và trả lời câu “tại sao” 5 lần, chúng ta có thể lần đến được nguyên nhân thực sự của vấn đề, mà thường hay bị che giấu đằng sau những triệu chứng hiển hiện hơn.⁶²

Lưu ý rằng ngay cả trong ví dụ tương đối đơn giản của Ohno, nguyên nhân cốt lõi đã dịch chuyển từ *sai lầm về kỹ thuật* (một cầu chì bị cháy) đến *sai lầm của con người* (ai đó đã quên gắn bộ lọc). Điều này là điển hình cho hầu hết các vấn đề mà các công ty khởi nghiệp gặp phải, bất kể họ ở lĩnh vực nào. Quay lại ví dụ về ngành kinh doanh dịch vụ của chúng ta, hầu hết các vấn đề mà lúc đầu có vẻ là sai lầm cá nhân thì sau khi truy ngược lại đều có thể là vấn đề ở việc đào tạo hay ở cuốn cảm nang nghiệp vụ!

Hãy để tôi trình bày việc sử dụng Five Whys cho phép chúng ta xây dựng một hệ thống đào tạo nhân viên được đề cập ngay từ đầu như thế nào. Hãy tưởng tượng ở IMVU, đột nhiên chúng tôi bắt đầu nhận được

62 Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production (Hệ thống Sản xuất Toyota: Vượt ra ngoài sản xuất quy mô lớn), Taiichi Ohno (New York: Productivity Press, 1988).

những phàn nàn từ khách hàng về phiên bản mới của một sản phẩm vừa tung ra.

1. Phiên bản mới không thực hiện được tính năng cho các khách hàng. Tại sao? Vì một máy chủ nào đó bị lỗi.
2. Tại sao máy chủ bị lỗi? Vì một phân hệ đã bị sử dụng không đúng cách.
3. Tại sao nó lại bị sử dụng không đúng cách? Người kỹ sư sử dụng nó không biết cách sử dụng cho đúng.
4. Tại sao anh ta không biết? Bởi vì anh ta chưa bao giờ được huấn luyện.
5. Tại sao anh ta không được huấn luyện? Bởi vì giám đốc không tin vào việc huấn luyện các kỹ sư mới, vì ông và đội ngũ của ông “quá bận rộn”.

Chuyện khởi đầu đơn thuần chỉ là lỗi kỹ thuật đã nhanh chóng được phát hiện là vấn đề quản trị con người.

Hãy thực hiện đầu tư tương xứng

Đây là cách làm thế nào để sử dụng phân tích Five Whys để xây dựng một tổ chức thích nghi: nhất quán thực hiện đầu tư tương xứng ở mỗi cấp độ của Five Whys cho toàn bộ hệ thống cấp bậc. Nói cách khác, nên đầu tư ở mức nhỏ với triệu chứng nhỏ; lớn hơn với triệu chứng lớn và gây nhiều ảnh hưởng hơn. Chúng ta không thực hiện những đầu tư lớn cho việc ngăn ngừa, trừ phi chúng ta đang gặp phải những rắc rối lớn.

Ở ví dụ trên, câu trả lời là chỉnh sửa lại máy chủ, thay đổi phân hệ để làm cho nó ít có khuynh hướng gây lỗi, huấn luyện kỹ sư và, có một cuộc trao đổi với người quản lý của kỹ sư.

Mục sau cùng - trao đổi với người quản lý - luôn là điều khó khăn, đặc biệt là với một công ty khởi nghiệp. Khi tôi là người quản lý một

công ty khởi nghiệp, nếu bảo tôi cần phải đầu tư cho việc đào tạo nhân viên của mình, chắc chắn tôi sẽ bảo với bạn rằng đó là một việc phí thời gian. Luôn có nhiều thứ khác để làm. Có lẽ tôi sẽ nói một câu châm biếm gì đấy kiểu như “Hửn rồi, tôi rất vui để làm việc đó – nếu bạn miễn được cho tôi khoảng thời gian tám tuần để lên lịch trình đào tạo”. Đó là kiểu nói của nhà quản lý, có nghĩa là “Không đời nào, dẫu cho có ở địa ngục cũng không”.

Đó là lý do tại sao giải pháp đầu tư tương xứng lại quan trọng đến vậy. Nếu như việc mất nguồn chỉ là một trục trặc nhỏ, thì điều cần thiết là chúng ta chỉ thực hiện vài đầu tư nhỏ để sửa chữa nó. Hãy thực hiện giờ đầu tiên trong cái kế hoạch tám tuần. Nghe thì có vẻ không nhiều nhận lắm, nhưng đó là một sự khởi đầu. Nếu rắc rối lại xảy ra, đặt ra câu hỏi Five Whys sẽ đòi hỏi chúng ta tiếp tục thực hiện quá trình này. Nếu rắc rối không xảy ra nữa, thì một giờ đồng hồ cũng không phải là một mất mát to tát lắm!

Tôi đã sử dụng ví dụ về đào tạo kỹ sư vì đó chính là điều mà tôi đã do dự để đầu tư ở IMVU. Khi mới khởi đầu doanh nghiệp của mình, tôi đã cho rằng chúng tôi nên tập trung toàn bộ năng lượng vào việc xây dựng và tiếp thị sản phẩm. Thế nhưng khi đã bước vào giai đoạn tuyển mộ nhanh, các lần lặp lại Five Whys đã hé lộ rằng các rắc rối là do thiếu đào tạo và chúng đang làm giảm sự phát triển sản phẩm. Không có lúc nào mà chúng tôi thực sự bỏ hết mọi thứ để chỉ tập trung vào việc đào tạo. Thay vào đó, chúng tôi cải thiện dần quá trình một cách liên tục, mỗi lần như vậy lại gặt hái được những lợi ích gia tăng. Qua thời gian, những thay đổi này dồn lại, giải phóng được thời gian và công sức mà trước đây đã bị mất đi cho việc giải quyết nhanh tạm thời và kiểm soát khủng hoảng.

Bộ điều chỉnh tốc độ tự động

Giải pháp Five Whys có vai trò như một bộ điều chỉnh tốc độ tự nhiên. Càng có nhiều rắc rối thì bạn càng đầu tư nhiều hơn để xử lý các rắc

ról ấy. Khi các khoản đầu tư vào hạ tầng cơ sở hay quy trình đã thành công, thì khó khăn và khủng hoảng sẽ giảm đi và đội ngũ sẽ tăng tốc trở lại. Riêng với các công ty khởi nghiệp, vẫn có nguy cơ là đội nhóm sẽ hoạt động quá nhanh, đánh đổi chất lượng để chạy theo thời gian theo kiểu có thể gây ra những sai lầm do bất cẩn. Five Whys sẽ ngăn ngừa điều này, cho phép đội nhóm tìm ra được nhịp hoạt động tối ưu nhất của mình.

Giải pháp Five Whys gắn tốc độ phát triển với học hỏi, chứ không chỉ với riêng việc thực hiện. Các đội nhóm khởi nghiệp phải thông qua giải pháp Five Whys mỗi khi họ gặp phải bất kỳ thất bại nào, bao gồm các lỗi kỹ thuật, không đạt kết quả kinh doanh, hay hành vi thay đổi bất ngờ của khách hàng.

Giải pháp Five Whys là một kỹ thuật có ảnh hưởng mạnh trong tổ chức. Một số kỹ sư mà tôi đã đào tạo để sử dụng nó tin rằng bạn có thể có được tất cả các kỹ thuật khác của Khởi nghiệp Tinh gọn từ giải pháp này. Cùng với hoạt động theo loạt sản phẩm nhỏ (small batch), nó đem lại một nền tảng mà một công ty cần phải có để phản ứng nhanh trước những vấn đề rắc rối khi chúng xuất hiện, mà không phải đầu tư quá nhiều hay thiết kế quá nhiều.

LỜI NGUYỄN CỦA NĂM LỜI ĐỐ LỖI

Khi các đội nhóm bước đầu áp dụng giải pháp Five Whys làm công cụ để giải quyết rắc rối, họ đương đầu một số nguy hiểm tiềm tàng thường gặp. Chúng ta cần những hệ thống như Five Whys để vượt qua những giới hạn về tâm lý vì chúng ta có khuynh hướng phản ứng thái quá trước những gì đang xảy ra tại thời điểm đó. Chúng ta cũng thường có khuynh hướng chán nản nếu mọi việc xảy ra mà ta không lường trước được.

Khi giải pháp Five Whys nằm ngoài dự kiến, tôi gọi đó là Five Blames (Năm lời đố lỗi). Thay vì lặp lại câu hỏi tại sao để nỗ lực tìm ra điều gì đang sai sót, những người cùng nhóm lại chán nản chỉ trích nhau

và cố xác định xem lỗi là do ai. Thay vì sử dụng giải pháp Five Whys để tìm ra và sửa chữa rắc rối, thì các nhà quản lý và các nhân viên có thể rơi vào cái bẫy của việc sử dụng Five Blames làm phương tiện để bộc lộ sự chán nản của họ và chỉ trích các đồng nghiệp vì những thất bại có hệ thống. Mặc dù đó chỉ là bản tính của con người khi thấy một sai lầm thì cứ mặc nhiên cho rằng đó là do yếu kém ở trong ban bộ, kiến thức hay tính cách của một ai đó, nhưng mục tiêu của giải pháp Five Whys là giúp chúng ta nhìn thấy được sự thật khách quan mà các rắc rối kinh niên bị gây ra bởi quy trình kém chứ không phải con người kém, và theo đó mà chữa bệnh cho chúng.

Tôi đề nghị một số chiến thuật để thoát khỏi tình trạng Five Blames. Lời đề nghị đầu tiên là phải đảm bảo rằng mọi người bị tác động bởi vấn đề rắc rối đều có mặt trong phòng suốt buổi phân tích nguyên nhân cốt lõi. Cuộc họp phải bao gồm tất cả những ai đã phát hiện hay chẩn đoán ra rắc rối, kể cả các nhân viên phục vụ khách hàng đã nhận các cuộc điện thoại, nếu có thể. Nó phải bao gồm những ai cố gắng khắc phục triệu chứng, cũng như những ai hoạt động ở phân hệ hay ở những tính năng có liên quan. Nếu vấn đề rắc rối leo thang đến ban quản trị cấp cao, thì những người ra quyết định có liên quan đến việc leo thang này cũng cần phải có mặt.

Điều này có thể dẫn đến một phòng họp đầy đặc nhân viên, nhưng điều đó là cần thiết. Theo kinh nghiệm của tôi, bất kể ai bị loại ra khỏi cuộc tranh luận này thì kết cục sẽ là mục tiêu để mọi người đổ lỗi. Thiệt hại cũng là như nhau cho dù kẻ đưa đầu chịu báng ấy là một nhân viên cấp thấp hay là một CEO. Trường hợp là một nhân viên cấp thấp thì quá dễ dàng để tin chắc rằng nhân viên ấy sẽ bị thay thế. Trường hợp vị CEO không có mặt, thì cũng quá dễ dàng để mặc nhiên cho rằng cách cư xử của ông ta sẽ chẳng bao giờ thay đổi. Thường thì chẳng có giả định nào đúng cả.

Khi không tránh khỏi việc đổ lỗi xảy ra, thì người cao cấp nhất trong phòng nên lặp lại câu “thần chú”: nếu xảy ra một lỗi lầm, thì tất

cả chúng ta thật đáng xấu hổ khi để một lỗi lầm như thế xảy ra dễ dàng như vậy. Trong phân tích Five Whys, chúng tôi muốn có được một cái nhìn ở cấp độ hệ thống càng nhiều càng tốt.

Dưới đây là một tình huống mà câu thần chú này xảy ra ngay trong tầm tay. Do quy trình đào tạo mà chúng tôi đã phát triển ở IMVU thông qua giải pháp Five Whys, chúng tôi hàng ngày yêu cầu các kỹ sư mới thực hiện thay đổi trong môi trường sản xuất trong ngày đầu tiên của họ. Với những kỹ sư được huấn luyện theo các phương pháp truyền thống, điều này thường là đáng sợ. Họ sẽ hỏi “Tôi sẽ bị gì nếu vô tình gây cản trở hay làm ngừng quy trình sản xuất?”. Ở các chỗ làm trước đây, những sai lầm như vậy có thể khiến họ bị sa thải. Ở IMVU, chúng tôi nói với người mới rằng, “Nếu quy trình sản xuất của chúng tôi mong manh đến độ bạn có thể phá vỡ nó ngay từ ngày đầu tiên làm việc, thì đó là một điều đáng xấu hổ cho chúng tôi khi để chuyện này xảy ra dễ dàng như vậy”. Nếu họ thực sự cố gắng phá vỡ nó, thì ngay lập tức chúng tôi sẽ yêu cầu họ nỗ lực để sửa chữa lại vấn đề cũng như nỗ lực để ngăn cản người kế tiếp lặp lại sai sót ấy.

Với những người mới tuyển dụng đến từ những công ty có nền văn hóa hết sức khác biệt, đây thường là một sự khởi đầu hết sức căng thẳng, nhưng mọi người đều vượt qua được nó với sự hiểu biết đầy cảm xúc về các giá trị của chúng tôi. Dần dần, qua từng hệ thống, những đầu tư nhỏ ấy tích lũy thành một quy trình phát triển sản phẩm vững chãi cho phép tất cả nhân viên của chúng tôi làm việc sáng tạo hơn, và với nỗi sợ hãi giảm đi đáng kể.

Bắt đầu

Ở đây có một vài bí quyết để bắt đầu với giải pháp Five Whys; dựa vào kinh nghiệm của tôi khi giới thiệu kỹ thuật này tại nhiều công ty.

Để giải pháp Five Whys hoạt động một cách đúng đắn, có những nguyên tắc cần phải theo. Ví dụ, giải pháp Five Whys đòi hỏi một môi trường làm việc tin cậy lẫn nhau và trao quyền cho nhân viên. Trong

những trường hợp thiếu điều kiện này, tính phức tạp của giải pháp Five Whys có thể khiến bạn bị quá sức. Khi đó, tôi thường dùng một phiên bản được đơn giản hóa cho phép các đội nhóm tập trung vào việc phân tích nguyên nhân cốt lõi trong khi vẫn phát triển đầy đủ những điều kiện mà sau này họ sẽ cần để xử lý với phương thức đầy đủ kia.

Tôi yêu cầu các đội nhóm áp dụng những nguyên tắc đơn giản này:

1. Hãy bao dung cho tất cả những lỗi lầm xảy ra lần đầu.
2. Không bao giờ cho phép một lỗi lầm tương tự xảy ra lần thứ hai.

Nguyên tắc đầu tiên khuyến khích mọi người tập quen với việc cảm thông với các lỗi lầm, đặc biệt là lỗi lầm của người khác. Hãy nhớ, hầu hết các lỗi lầm đều gây ra bởi các hệ thống có khiếm khuyết, chứ không phải bởi những con người yếu kém. Nguyên tắc thứ hai giúp cho các đội nhóm bắt đầu thực hiện những đầu tư tương xứng ở việc ngăn ngừa.

Hệ thống đơn giản hóa này hoạt động rất tốt. Thật vậy, chúng tôi đã sử dụng nó ở IMVU trong những ngày trước khi tôi khám phá ra giải pháp Five Whys và Hệ thống Sản xuất Toyota. Tuy nhiên, một hệ thống đơn giản như vậy thì về lâu dài lại không có hiệu quả, như tôi trực tiếp phát hiện ra. Thật vậy, đây là một những điều đã khiến tôi phải tìm hiểu đầu tiên khi học về sản xuất tinh gọn.

Điểm mạnh và điểm yếu của hệ thống đơn giản hóa (simplified system) chính là nó khuyến khích những câu hỏi như: Cái gì được tính là lỗi lầm cùng kiểu? Chúng ta cần tập trung vào dạng lỗi lầm nào? Chúng ta nên sửa từng lỗi riêng lẻ hay cố ngăn ngừa toàn bộ những vấn đề có liên quan? Với một đội nhóm chỉ mới khởi động, những câu hỏi này thuộc dạng phải động não và có thể đặt thành nền móng cho những phương pháp tinh vi hơn sau này. Tuy nhiên, cuối cùng thì chúng vẫn cần những câu trả lời. Chúng cần một quy trình thích nghi hoàn toàn như là giải pháp Five Whys.

Đối diện với những sự thật méch lòng

Bạn phải sẵn sàng trước sự thật là giải pháp Five Whys sẽ phát hiện những việc không mấy dễ chịu về tổ chức của bạn, đặc biệt là vào thời điểm đầu. Điều này đòi hỏi sẽ phải đầu tư để ngăn ngừa chuyện sẽ đến đó bằng tiền bạc và thời gian, mà lẽ ra có thể dùng để đầu tư vào các sản phẩm hay tính năng mới. Dưới áp lực, các nhóm có thể cảm thấy rằng họ không có thời gian để phí phạm vào việc phân tích nguyên nhân cốt lõi mặc dù điều này về lâu dài sẽ mang lại cho họ nhiều thời gian hơn. Đôi khi quy trình này lại chuyển sang thành Five Blames! Trong tất cả những tình huống này, cần thiết phải có sự hiện diện của một ai đó đủ thẩm quyền để nhấn mạnh việc phải theo sát quy trình, rằng những lời gợi ý của nó cần phải được thực thi và đóng vai trò là một trong tài nếu có nhen nhóm bất hòa. Xây dựng một tổ chức thích nghi, nói cách khác, đòi hỏi ban lãnh đạo cấp cao phải tài trợ và ủng hộ quy trình này.

Thường thường, những người cộng tác đơn lẻ ở các công ty khởi nghiệp đến các hội thảo của tôi, hăng hái bắt đầu với giải pháp Five Whys. Tôi cần trọng khuyến họ không cố thực hiện giải pháp này nếu như họ không phải là nhà quản lý hay trưởng nhóm. Hãy tiến hành một cách cẩn trọng nếu thấy mình trong tình huống này. Có thể là không có khả năng gắn kết toàn đội theo đòi hỏi của một giải pháp Five Whys đúng nghĩa, nhưng bạn luôn có thể làm theo phiên bản hai-nguyên-tắc đơn giản trong chính công việc của bạn. Mỗi khi có một vấn đề gì đó sai lệch, hãy tự hỏi bản thân: Làm thế nào để có thể ngăn cản mình không rơi vào tình trạng này lần nữa?

Khởi đầu nhỏ, nhưng cụ thể

Một khi đã sẵn sàng để bắt đầu, tôi khuyến bạn chỉ nên bắt đầu giới hạn trong loại triệu chứng có mục tiêu cụ thể. Ví dụ, lần đầu tiên tôi sử dụng giải pháp Five Whys thành công là khi tôi dùng nó để chẩn đoán vấn đề của một trong những công cụ kiểm tra nội bộ mà không trực tiếp

ảnh hưởng đến khách hàng. Có thể sự cảm dỗ khiến bạn muốn bắt đầu ngay với vấn đề nào đó lớn hơn và quan trọng hơn, vì đó chính là nơi mà phần lớn thời gian đang bị phí phạm do quy trình không hoàn thiện, nhưng đó cũng chính là nơi chịu áp lực nặng nề nhất. Khi đặt cược lớn, thì giải pháp Five Whys có thể nhanh chóng chuyển sang Five Blames. Tốt hơn hết là cho đội nhóm một cơ hội làm quen với quy trình sẽ được thực hiện như thế nào trước rồi sau đó mới chuyển sang những lĩnh vực có tầm quan trọng hơn.

Các triệu chứng càng cụ thể thì càng dễ để mọi người dễ nhận thấy rằng đã đến lúc phải lên lịch trình cho cuộc hội thảo về giải pháp Five Whys. Hãy nói rằng bạn muốn sử dụng giải pháp Five Whys giải quyết những lời than phiền của khách hàng về hóa đơn thanh toán. Trong trường hợp đó, hãy chọn một ngày trước khi tất cả những than phiền về hóa đơn thanh toán tự động khơi mào một cuộc hội họp về giải pháp Five Whys. Hãy lưu ý rằng điều này đòi hỏi phải có một số lượng nhỏ vừa đủ những lời than phiền để cứ có mỗi lời than phiền thì cần thiết phải có cuộc hội họp này. Nếu đã có sẵn quá nhiều lời than phiền thì hãy chọn một tập hợp con mà bạn muốn tập trung vào. Đảm bảo rằng nguyên tắc quyết định những loại than phiền nào sẽ khơi mào một cuộc họp Five Whys phải đơn giản và cứng rắn. Ví dụ, bạn có thể quyết định rằng mọi lời than phiền có dính líu đến giao dịch thẻ tín dụng đều sẽ được đem ra điều tra. Đó là một nguyên tắc dễ dàng để làm theo. Đừng chọn một nguyên tắc mơ hồ.

Lúc đầu, sự cảm dỗ có thể gây ra những thay đổi sâu sắc và triệt để đến mọi hệ thống và quy trình liên quan đến việc thanh toán. Đừng như vậy. Thay vào đó, hãy tổ chức những buổi họp ngắn, và chọn những thay đổi tương đối đơn giản ở mỗi năm cấp độ của yêu cầu. Qua thời gian, khi đội ngũ đã dần thoải mái với quy trình, bạn có thể mở rộng nó để gộp thêm ngày càng nhiều loại than phiền liên quan đến việc thanh toán và sau đó là những than phiền về các vấn đề khác.

Chỉ định một người điều khiển giải pháp Five Whys

Để cho việc học hỏi được dễ dàng và thuận tiện, tôi thấy rất có ích khi chỉ định một người điều khiển giải pháp Five Whys ở mỗi lĩnh vực có sử dụng phương pháp này. Cá nhân này sẽ được giao nhiệm vụ làm người điều tiết cho mỗi cuộc họp Five Whys, ra quyết định nên chọn những bước phòng ngừa nào và phân công nhiệm vụ theo dõi thực hiện sau cuộc họp đó. Người điều khiển cần phải có địa vị đủ cao để có thẩm quyền đảm bảo rằng những phân công đó phải được thực hiện nhưng cũng không quá cao đến mức anh ta không thể có mặt ở những buổi họp do phải kiêm quá nhiều trách nhiệm khác. Người điều khiển giải pháp Five Whys phải là người chịu trách nhiệm giải trình chính; anh ta là đại diện cho sự thay đổi quan trọng nhất. Những người ở vị trí này có thể đánh giá cuộc họp đang tiến triển tốt ra sao và liệu những đầu tư cho sự ngăn ngừa có đang được thực hiện thành công hay không.

GIẢI PHÁP FIVE WHYS TRONG THỰC TIỄN

Công ty giải trí IGN, một bộ phận của News Corporation, là một công ty truyền thông về lĩnh vực trò chơi điện tử trực tuyến có số lượng game thủ lớn nhất trên thế giới. Hơn 45 triệu game thủ thường xuyên lui tới danh mục các tài sản truyền thông của nó. IGN được thành lập vào cuối thập niên 90, và News Corporation đã thu nạp nó vào năm 2005. IGN đang trên đà phát triển và tuyển dụng hàng trăm nhân viên, trong đó có gần 100 kỹ sư.

Gần đây, tôi có dịp trò chuyện với nhóm phát triển sản phẩm của IGN. Họ đã thành công trong những năm qua, nhưng cũng như những công ty đã phát triển bền vững mà chúng ta đã thấy trong suốt cuốn sách này, họ đang trông chờ việc tăng tốc phát triển sản phẩm mới và tìm hướng đi mang tính cải tiến hơn. Họ tụ họp các đội ngũ kỹ sư, sản phẩm và thiết kế lại để thảo luận về các cách mà họ có thể áp dụng mô hình Khởi nghiệp Tinh gọn.

Sáng kiến mang tính thay đổi này được sự ủng hộ của ban quản trị cấp cao của IGN, bao gồm CEO, người đứng đầu ban phát triển sản phẩm, phó chủ tịch chế tạo, nhà phát hành và người đứng đầu sản phẩm. Những nỗ lực trước đây của họ với giải pháp Five Whys không được suôn sẻ lắm. Họ đã cố gắng xử lý một danh sách dài các vấn đề rắc rối do nhóm sản phẩm đưa ra. Các vấn đề bao gồm từ những mâu thuẫn ở việc phân tích trang web đến việc cung cấp dữ liệu của các bên liên quan không có hiệu quả. Cuộc họp Five Whys đầu tiên của họ diễn ra trong một giờ, và mặc dù cũng đạt được một số giải pháp “mì ăn liền” thú vị, nhưng trong chừng mực của giải pháp Five Whys, thì đó là một thảm họa. Không một ai có liên quan và biết nhiều về các vấn đề được đưa ra mổ xẻ có mặt tại cuộc họp, và vì đây là lần đầu tiên họ cùng nhau thực hiện giải pháp Five Whys, nên chẳng ai chịu đi theo khuôn khổ và cứ đi chệch ra khỏi mục tiêu. Đó cũng không hẳn là một việc hoàn toàn lãng phí thời gian, nhưng nó cũng chẳng mang lại bất kỳ lợi ích nào của kiểu quản trị thích nghi được thảo luận ở chương này.

Đừng gửi hành lý qua Quy trình Five Whys của bạn

IGN đã có kinh nghiệm trong việc cố gắng giải quyết tất cả những túi “hành lý” (vấn đề đi liền với vấn đề chính), thứ đã gây lãng phí thời gian trong nhiều năm. Vì đó là một loạt các vấn đề, nên để xử lý nhanh, rõ ràng là một việc ngoài tầm với.

Khi hăm hờ bắt tay vào giải pháp Five Whys, IGN đã bỏ qua ba vấn đề quan trọng sau đây:

1. Để giới thiệu Five Whys trước một tổ chức, cần thiết phải tổ chức những kỳ hội thảo Five Whys khi có vấn đề mới xuất hiện. Vì những vấn đề “hành lý” rất phổ biến nên lẽ tự nhiên chúng cũng là một phần trong việc phân tích Five Whys và bạn có thể nhân cơ hội đó mà sửa chữa chúng từ từ. Nếu nó không xuất hiện như một phần của quá trình phân tích, thì có lẽ nó cũng chẳng là vấn đề to tát gì như người ta vẫn nghĩ.

2. Bất kỳ ai có liên quan đến vấn đề thì nhất thiết phải có mặt tại các cuộc thảo luận. Nhiều tổ chức bị cản trở bởi việc tiết kiệm thời gian nên đã miễn cho một số người bận rộn khỏi tham gia vào việc phân tích nguyên nhân cốt lõi. Đây là một sự tiết kiệm kinh tế hết sức sai lầm, như IGN đã phát hiện ra con đường gian khổ này.
3. Đầu mỗi cuộc thảo luận Five Whys, hãy dành ít phút để giải thích quy trình này dùng để làm gì và nó hoạt động ra sao vì lợi ích của những ai còn mới mẻ với nó. Nếu có thể, hãy nêu ra một ví dụ về một buổi thảo luận Five Whys đã thành công trong quá khứ. Nếu hoàn toàn mới với quy trình này, bạn có thể sử dụng ví dụ ban đầu của tôi về vị quản lý không tin vào việc đào tạo. IGN đã học được rằng, mỗi khi có thể, rất có ích khi sử dụng một điều gì đó có ý nghĩa cá nhân cho đội ngũ.

Sau cuộc họp của chúng tôi, ban lãnh đạo IGN quyết định thử giải pháp Five Whys một lần nữa. Theo những lời khuyên đã trình bày trong chương này, họ đã chỉ định một người điều khiển Five Whys tên là Tony Ford, giám đốc chế tạo. Tony là một doanh nhân, tham gia IGN thông qua việc sáp nhập. Ông khởi đầu với ngành công nghệ Internet, xây dựng các trang web về trò chơi điện tử vào cuối thập niên 90, dần dà dẫn đến việc thành lập một công ty khởi nghiệp, TeamXbox, và ông làm ở vị trí nhà phát triển phần mềm hàng đầu. TeamXbox được IGN mua lại vào năm 2003, và kể từ lúc ấy, Tony là một kỹ sư công nghệ, người dẫn đầu cho việc sáng tạo, và là người đề xướng những giải pháp linh hoạt và tinh gọn cho công ty.

Thật không may là Tony đã khởi đầu mà không chọn một vấn đề ở quy mô hẹp để tập trung giải quyết. Điều này đã dẫn đến thất bại và vỡ mộng nhanh chóng. Tony thuật lại “Là người điều khiển mới, tôi đã không giỏi lắm để vượt qua các vấn đề theo giải pháp Five Whys một cách hiệu quả, và những vấn đề mà chúng tôi đã cố gắng giải quyết cũng không phải là những ưu tiên hàng đầu. Bạn có thể

hình dung, những buổi thảo luận ban đầu diễn ra hết sức lúng túng và rối cuộc chẳng hữu ích gì. Tôi hoàn toàn cảm thấy không tự tin và nản lòng.” Đây là vấn đề chung vẫn thường thấy khi người ta cố xử lý quá nhiều vấn đề cùng một lúc, nhưng nó cũng còn là hệ quả của việc những kỹ năng này cần phải có thời gian để thành thạo với nó. May mắn thay, Tony vẫn bền chí “Theo tôi thì việc có một người điều khiển giải pháp Five Whys là vấn đề then chốt. Giải pháp Five Whys dễ về lý thuyết nhưng rất khó thực hiện, vì vậy bạn cần phải có một người biết rõ về nó để xây dựng những cuộc thảo luận cho những ai chưa biết về nó”.

Mọi sự thay đổi khi Tony chủ trì một buổi thảo luận Five Whys liên quan đến một dự án đã bị trễ hạn. Cuộc thảo luận đó đã diễn ra hết sức thú vị và sâu sắc, đưa ra được nhiều sự đầu tư tương xứng có ý nghĩa. Tony giải thích: “Thành công này là do ở một người điều khiển đã có kinh nghiệm hơn và những người tham dự cũng nhiều kinh nghiệm hơn. Tất cả chúng tôi đều đã biết giải pháp Five Whys là gì, và tôi đã thực sự hoàn thành tốt đẹp việc giữ cho mọi người đi đúng hướng, tránh đi chệch ra khỏi vấn đề đang bàn luận. Đây là một khoảnh khắc quyết định. Ngay lúc đó tôi đã biết rằng giải pháp Five Whys sẽ là một công cụ mới có tác động thật sự lên thành công chung của chúng tôi ở khía cạnh đội nhóm cũng như ở khía cạnh kinh doanh”.

Nhìn bề ngoài thì giải pháp Five Whys có vẻ như là liên quan đến các vấn đề kỹ thuật và ngăn ngừa sai lầm, nhưng khi các đội nhóm xóa đi những thứ thừa thãi ngoài mặt này, thì họ phát triển một sự hiểu biết mới về cách làm việc với nhau như thế nào. Tony bộc bạch: “Tôi dám nói rằng tôi đã phát hiện giải pháp Five Whys vượt hơn cả việc phân tích nguyên nhân cốt lõi bằng việc bộc lộ ra những thông tin khiến cho đội nhóm của bạn trở nên gắn gũi nhau hơn thông qua một sự cảm thông và một quan điểm chung. Rất nhiều lần một vấn đề rắc rối có thể khiến mọi người trở nên chia rẽ; nhưng giải pháp Five Whys đã làm điều ngược lại”.

Tôi yêu cầu Tony cho một ví dụ về thành công gần đây nhất của giải pháp Five Whys ở IGN. Lời thuật lại của Tony như sau:

Tại sao các bạn không thể thêm hay chỉnh sửa những bài viết đã được đăng trên blog?

Trả lời: Bất kỳ bài đăng nào yêu cầu (viết) nội dung có API thì đều báo lỗi 500.

Đầu tư tương xứng: Jim – Chúng ta sẽ làm việc về API, nhưng hãy để CMS của chúng ta thân thiện hơn cho người sử dụng. Cho phép người dùng thêm vào và chỉnh sửa các bản nháp mà không báo lỗi để có một trải nghiệm sử dụng tốt hơn.

Tại sao nội dung API lại trả về các lỗi 500?

Trả lời: Gem bson_ext không tương hợp với các gem khác mà nó lệ thuộc vào.

Đầu tư tương xứng: King – Gỡ bỏ gem đó đi (đã được thực hiện để giải quyết vấn đề ngừng hoạt động).

Tại sao gem đó lại không tương hợp?

Trả lời: Chúng ta thêm vào một phiên bản gem mới ngoài phiên bản hiện có và ứng dụng đã bắt đầu sử dụng nó một cách ngoài dự đoán.

Đầu tư tương xứng: Bennett – Chuyển những ứng dụng app dạng thanh sang sử dụng dạng nhóm để quản lý gem.

Tại sao chúng ta lại thêm một phiên bản mới vào vận hành mà không kiểm tra?

Trả lời: Chúng ta đã cho rằng không cần phải kiểm tra trong những trường hợp này.

Đầu tư tương xứng: Bennett và Jim – Viết một trình kiểm tra đơn hay kiểm tra chức năng trong API và CMS để lọc được những vấn đề này trong tương lai.

Tại sao chúng ta lại thêm các gem bổ sung khi chúng ta không định sử dụng nó ngay bây giờ?

Trả lời: Để chuẩn bị cho việc thúc đẩy mã hóa chúng ta cần tất cả các gem mới phải sẵn sàng trong môi trường hoạt động. Thậm chí là việc triển khai mã hóa của chúng ta là hoàn toàn tự động thì các gem lại không được như vậy.

Đầu tư tương xứng: Bennett – Tự động việc quản lý và cài đặt gem vào quá trình Tích hợp liên tục và Triển khai liên tục.

Câu hỏi thêm – Tại sao chúng ta lại thực hiện mọi việc trong lúc vận hành vào các tối thứ Sáu?

Trả lời: Vì không ai nói rằng chúng ta không thể làm và đây cũng là thời gian thích hợp để một người phát triển phần mềm chuẩn bị cho việc triển khai mà chúng ta sẽ thực hiện vào ngày thứ Hai.

Đầu tư tương xứng: Tony – Ra một thông báo với toàn nhóm. Sẽ không có thay đổi về vận hành vào ngày thứ Sáu, thứ Bảy hay Chủ nhật nữa, trừ phi có ngoại lệ và được phê duyệt bởi David (Kỹ sư VP). Chúng ta sẽ đánh giá lại chính sách này khi chúng ta đã có quy trình triển khai liên tục hoàn toàn tự động thích hợp.

Nhờ vào cuộc thảo luận Five Whys này và những cuộc đầu tư tương xứng (proportional investment) mà chúng tôi đã đưa ra, các triển khai của chúng tôi đã dễ dàng hơn, nhanh chóng hơn và không bao giờ lặp lại trường hợp quá trình của chúng tôi cho phép một nhân viên phát triển nào đó đưa các gem vào hệ thống vận hành mà không có chủ trương nhất định. Thật vậy, chúng tôi đã không có vấn đề nào như thế nữa. Chúng tôi đã gia cố, như bạn có thể gọi, “hệ thống miễn dịch tập hợp” của chúng tôi.

Không có giải pháp Five Whys, có lẽ chẳng bao giờ chúng tôi khám phá ra được tất cả những thông tin như chúng tôi đã thực hiện ở đây. Tôi đoán là có lẽ chúng tôi sẽ la lên rằng một kẻ

phát triển phần mềm nào đó đừng có làm những điều xuẩn ngốc vào tối thứ Sáu nữa và cứ thế cho qua. Đây chính là những gì mà tôi đã nhấn mạnh ngay lúc đầu, ở chỗ một giải pháp Five Whys tốt sẽ cho ra hai thứ, đó là học hỏi và thực hiện. Các đầu tư tương xứng rút ra được từ cuộc thảo luận này rõ ràng là hết sức giá trị, nhưng những gì học hỏi được còn hơn cả tài tình nhiều, mà đó là một sự ngạc nhiên đối với sự phát triển dưới góc độ của các nhân viên phát triển cũng như dưới góc độ của đội nhóm.

THÍCH NGHI VỚI NHỮNG LOẠT SẢN XUẤT NHỎ HƠN

Trước khi kết thúc đề tài xây dựng một tổ chức thích nghi, tôi muốn giới thiệu thêm một câu chuyện nữa. Câu chuyện này có liên quan đến một sản phẩm mà có lẽ bạn đã sử dụng nó nếu như bạn đã từng điều hành doanh nghiệp riêng. Nó được gọi là QuickBooks và là một trong những sản phẩm đầu tàu của Intuit.

QuickBooks đứng đầu trong chủng loại của nó trong nhiều năm liền. Do đó nó có lượng khách hàng căn bản lớn và trung thành và Intuit hy vọng sản phẩm này sẽ đóng góp một cách đáng kể vào kết quả kinh doanh của mình. Như hầu hết các phần mềm cho máy tính trong hai thập niên gần đây, QuickBook được tung ra theo chu kỳ hàng năm và theo loạt sản xuất lớn. Đó là cách làm trong ba năm qua, khi Greg Wright, giám đốc tiếp thị sản phẩm QuickBooks, gia nhập công ty. Như bạn có thể hình dung, có rất nhiều quy trình đang được tiến hành để đảm bảo việc tung ra sản phẩm thống nhất và đúng thời hạn. Cách tung sản phẩm điển hình là sử dụng thời gian trước đó rất lâu để nhận diện nhu cầu của khách hàng:

Một cách đặc trưng, 3-4 tháng đầu của chu kỳ được sử dụng để vạch ra chiến lược và lên kế hoạch, chứ không xây dựng các tính năng mới. Một khi đã lập xong kế hoạch và cột mốc quan trọng,

đội ngũ sẽ dành 6-9 tháng kế tiếp đó để xây dựng. Điều này đưa đến đỉnh điểm là một sự tung ra sản phẩm mới rất lớn, và sau đó, đội ngũ sẽ nhận được những thông tin phản hồi đầu tiên là có đáp ứng thành công nhu cầu của khách hàng hay không vào cuối chu kỳ.

Và đây là lịch trình: bắt đầu quá trình vào tháng Chín, bản beta đầu tiên được phát hành vào tháng Sáu, beta thứ hai vào tháng Bảy. Cần phải kiểm tra bản beta để đảm bảo rằng nó không phá hỏng máy tính của người dùng hay gây ra việc mất dữ liệu - vào quãng thời gian này của quá trình, chỉ có khả năng chữa các lỗi lớn. Thiết kế của sản phẩm đã tự khóa nó.

Đây là hệ phương pháp phát triển chuẩn theo kiểu “thác nước” mà các đội ngũ phát triển sản phẩm đã áp dụng trong nhiều năm liền. Đó là một hệ thống theo phương ngang, thuộc dạng loạt sản xuất lớn mà có thể đạt được thành công nhờ vào việc dự đoán và lên kế hoạch hợp lý. Nói cách khác, đây là kiểu hoàn toàn kém thích nghi trong môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng như hiện nay.

Năm thứ nhất: Giành được sự thất bại

Greg chứng kiến sự thất bại này vào năm 2009, năm đầu tiên khi ông gia nhập đội ngũ QuickBooks. Năm đó, công ty đưa ra một hệ thống hoàn toàn mới vào QuickBooks cho nghiệp vụ ngân hàng trực tuyến, một trong những tính năng quan trọng nhất của QuickBooks. Đội ngũ đã thực hiện rất nhiều vòng kiểm tra tính năng sử dụng bằng cách dùng các mô hình mô phỏng và các nguyên mẫu phi chức năng, và sau đó là kiểm tra phiên bản beta quan trọng sử dụng mẫu dữ liệu khách hàng. Vào thời điểm tung sản phẩm, mọi thứ đều tốt đẹp.

Bản beta đầu tiên được tung ra vào tháng Sáu, và thông tin phản hồi của khách hàng bắt đầu đến theo chiều hướng tiêu cực. Mặc dù khách hàng đang than phiền, nhưng điều đó vẫn không đủ để ngưng lại việc tung sản

phẩm bởi nó không có lỗi về mặt kỹ thuật – không phá hỏng máy tính. Vào thời điểm ấy, Greg đang trong tình trạng hết sức khó khăn. Greg không làm sao biết được phải diễn giải các thông tin phản hồi thành hành vi của khách hàng thực sự ngoài thị trường như thế nào. Liệu đây chỉ là những lời than phiền riêng biệt hay là một phần của một vấn đề lan rộng? Thế nhưng ông biết chắc một việc: rằng đội ngũ của ông không thể nào làm lỡ thời hạn.

Cuối cùng sản phẩm cũng được tung ra, kết quả thực sự tồi tệ. Khách hàng phải mất thời gian gấp 4-5 lần để đối soát các giao dịch ngân hàng so với phiên bản cũ. Rốt cuộc, đội ngũ của Greg đã thất bại trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng mà họ đang cố gắng nhắm tới (mặc dù đã xây dựng sản phẩm theo sự chỉ định cụ thể), và vì lần tung sản phẩm tiếp theo cũng đi theo quy trình thác nước tương tự, nên đội ngũ phải mất 9 tháng để chỉnh sửa. Đây là một trường hợp cổ điển của việc “giành được sự thất bại” – nghĩa là thực hiện thành công một kế hoạch có sai sót.

Intuit sử dụng một hệ thống khảo sát theo dõi được gọi là Net Promoter Score⁶³ - NPS (tạm dịch: “Điểm số người ủng hộ thực”) để đánh giá sự thỏa mãn của khách hàng với nhiều loại sản phẩm của nó. Đây là một nguồn rất quan trọng của các thước đo hiệu quả, thể hiện việc khách hàng thực sự nghĩ gì về một sản phẩm. Thực ra, tôi cũng sử dụng nó ở IMVU. Một điều rất tốt ở NPS chính là nó rất ổn định qua thời gian. Vì nó đo lường cốt lõi sự thỏa mãn của khách hàng, nên nó không bị phụ thuộc vào những dao động nhỏ: nó chỉ ghi vào khi khách hàng có sự thay đổi lớn về cảm xúc. Năm đó, điểm số này của QuickBooks rớt 20 điểm, lần đầu tiên công ty phải dịch chuyển cây kim của NPS. Việc rớt mất 20 điểm này đã gây ra nhiều mất mát đáng kể cho Intuit và thật là một vấn đề đáng xấu hổ cho công ty – tất cả là do thông tin phản hồi của khách hàng đến quá chậm trong suốt quy trình, nên không còn thời gian để làm lại.

63 Để biết thêm về Net Promoter Score, xem <http://www.startuplessonslearned.com/2008/11/net-promoter-score-operational-tool-to.html> và “The ultimate question” của Fred Reichheld (Cambridge, Mass.: Harvard Business Press, 2006).

Ban quản trị cấp cao của Intuit, gồm giám đốc của bộ phận kinh doanh nhỏ và người đứng đầu kế toán doanh nghiệp nhỏ, nhận thức rằng cần phải có sự thay đổi. Bằng sự tín nhiệm của mình, họ chỉ định Greg cho nhiệm vụ thực hiện sự thay đổi. Nhiệm vụ của ông: đạt được tốc độ khởi động cho việc phát triển và triển khai QuickBooks.

Năm thứ hai: Bộ nhớ cơ bắp

Chương tiếp theo của câu chuyện này minh họa xây dựng một tổ chức thích nghi thì khó khăn như thế nào. Greg khởi sự thay đổi quy trình phát triển của QuickBooks bằng cách sử dụng bốn nguyên tắc sau:

1. Các nhóm nhỏ hơn. Chuyển từ những nhóm lớn với vai trò thực hiện các chức năng như nhau sang những nhóm nhỏ hơn, ràng buộc nhiều hơn, trong đó thành viên của các nhóm nhỏ này đảm nhận các vai trò khác nhau.
2. Giảm thời gian các chu kỳ.
3. Thông tin phản hồi từ khách hàng nhanh hơn, kiểm tra cả hai vấn đề: phiên bản mới có phá hủy máy tính của khách hàng hay không và kết quả của việc trải nghiệm các đặc tính mới / khách hàng.
4. Tạo điều kiện và trao quyền cho các nhóm ra những quyết định nhanh chóng và dũng cảm.

Nhìn bề ngoài, những mục tiêu này có vẻ như ngang bằng với các phương thức và nguyên tắc được mô tả ở các chương trước, nhưng năm thứ hai của Greg với QuickBooks không phải là một thành công đáng chú ý. Ví dụ, ông ra lệnh rằng đội nhóm sẽ chuyển sang cột mốc tung sản phẩm sang chu kỳ nửa năm, thực sự cắt vòng thời gian và mẽ sản phẩm còn phân nửa. Tuy nhiên, việc này đã không thành công. Bằng cả quyết tâm, đội nhóm đã cố gắng dũng cảm, để có được một đợt tung phiên bản anpha vào tháng Giêng. Tuy nhiên, những vấn đề mâu thuẫn với việc phát triển theo loạt lớn hẫng còn đó, và đội nhóm đã cố gắng để

hoàn tất phiên bản anpha trước tháng Tư. Việc này chứng tỏ có sự cải thiện trong hệ thống bởi vì các vấn đề có thể được đưa ra ánh sáng sớm hơn hai tháng so với phương thức cũ, nhưng nó vẫn không cho ra những kết quả tốt hơn đáng kinh ngạc như mong muốn của Greg.

Thật vậy, qua thời hạn một năm, quy trình của đội nhóm càng lúc càng giống như quy trình của những năm trước đó. Như Greg đã ví von, “Các tổ chức có bộ nhớ cơ bắp” và thật khó để người ta quên đi những thói quen cũ. Greg đang cố gắng vận hành chống lại một hệ thống, và việc thực hiện những thay đổi cá nhân như độc đoán thay đổi ngày tung ra sản phẩm không phải là đối thủ xứng tầm với hệ thống đó.

Năm thứ ba: Bùng nổ

Thất vọng bởi sự tiến bộ hạn chế của năm trước, Greg cùng hợp sức với người dẫn đầu nhóm phát triển sản phẩm, Himanshu Baxi. Họ cùng nhau dẹp bỏ hết tất cả những quy trình cũ. Họ công khai tuyên bố rằng hai đội nhóm phối hợp của họ sẽ tạo ra một quy trình mới và họ sẽ không quay trở lại con đường xưa cũ.

Thay vì tập trung vào những thời hạn chót mới, Greg và Himanshu đầu tư vào những thay đổi về quy trình, sản phẩm và công nghệ để có thể thực hiện theo loạt sản xuất nhỏ. Những cải tiến về kỹ thuật đó giúp sản phẩm có được thông tin phản hồi nhanh hơn. Thay vì xây dựng một lộ trình toàn diện ngay từ đầu năm, Greg khởi đầu bằng cái mà họ gọi là những tình huống khó về ý tưởng / mật mã / giải pháp để các kỹ sư, các giám đốc sản phẩm và các khách hàng cùng nhau khơi ra những kênh cung cấp ý tưởng. Thật là kinh hoàng đối với Greg trong vai trò một giám đốc sản phẩm khi khởi đầu một năm mà chẳng hề có một danh mục rõ ràng về những gì sẽ có trong đợt tung sản phẩm mới, nhưng ông tin vào đội ngũ của mình và tin vào quy trình mới này.

Có ba điều khác biệt trong năm thứ ba:

- Các đội nhóm đều được tham gia việc sáng tạo công nghệ, quy trình và hệ thống mới.
- Các đội nhóm xuyên chức năng được thành lập xung quanh những ý tưởng mới, xuất sắc.
- Khách hàng được kéo vào ngay từ khi khởi sự một ý niệm về đặc tính mới.

Điều quan trọng là phải hiểu rằng giải pháp cũ không thiếu thông tin phản hồi của khách hàng hay thiếu sự liên hệ với khách hàng trong quy trình lập kế hoạch. Theo tinh thần thật sự của “genchi gembutsu”, các giám đốc sản phẩm (PM) của Intuit phải thực hiện chính sách “theo tôi về nhà” với khách hàng để xác định các vấn đề rắc rối và xử lý trong lần tung ra sản phẩm tiếp theo. Tuy nhiên, các giám đốc sản phẩm phải chịu trách nhiệm cho toàn bộ việc nghiên cứu khách hàng. Họ sẽ mang nó lại cho đội nhóm và nói rằng “Đây là vấn đề mà chúng ta cần xử lý, và đây là những ý tưởng cho việc xử lý nó như thế nào”.

Việc chuyển sang cách làm việc xuyên chức năng cũng không diễn ra êm đềm lắm. Một số thành viên trong nhóm vẫn hoài nghi. Ví dụ, một số giám đốc sản phẩm cảm thấy rằng để các kỹ sư dành thời gian trình bày với khách hàng là một việc phí phạm. Các PM nghĩ rằng việc của họ là phác thảo vấn đề và vạch rõ những gì cần phải xây dựng. Vì vậy mà phản ứng của một số PM trước sự thay đổi này là: “Công việc của tôi là gì đây? Tôi có bốn phận làm gì đây?”. Tương tự, bên phía các kỹ sư, một số người chỉ muốn được yêu cầu làm gì đó, chứ không muốn nói chuyện với khách hàng. Cũng điển hình như với trường hợp phát triển loạt lớn, cả hai nhóm đều sẵn sàng hy sinh khả năng học hỏi ở mỗi nhóm để làm việc “có hiệu quả” hơn.

Trao đổi thông tin là vấn đề then chốt cho sự thành công của quy trình thay đổi này. Tất cả lãnh đạo nhóm đều cởi mở trước sự thay đổi mà họ đang lèo lái và tại sao họ phải lèo lái nó. Phần lớn hoài nghi họ gặp phải đều do sự thật là họ không có những ví dụ cụ thể về việc này đã có hiệu quả ở nơi đâu trong quá khứ; bởi đây hoàn toàn là một

quy trình mới đối với Intuit. Họ đã phải giải thích cặn kẽ tại sao quy trình cũ đã không hoạt động tốt và “con tàu” tung sản phẩm theo chu kỳ hàng năm đã không mang lại thành công. Xuyên suốt lộ trình cải cách, họ đã trao đổi những kết quả của quy trình mà họ đang nhắm tới: có được thông tin phản hồi của khách hàng sớm hơn và một chu kỳ phát triển nhanh giảm được phân nửa thời gian tung sản phẩm theo chu kỳ hàng năm. Họ liên tục nhấn mạnh rằng giải pháp mới là cách thức mà các đối thủ cạnh tranh khởi nghiệp đang áp dụng và làm đi làm lại. Họ phải hành động theo cách thức này hoặc là chịu rủi ro là trở nên lỗi thời.

...

Về phương diện lịch sử, QuickBooks đã được xây dựng gồm những đội nhóm lớn và chu kỳ dài. Ví dụ, trong những năm đầu, nhóm nghiệp vụ ngân hàng trực tuyến xấu số bao gồm 15 kỹ sư, 7 chuyên gia chuyên trách về chất lượng, một giám đốc sản phẩm, và có những lúc họ có nhiều hơn một người thiết kế. Bây giờ thì không có nhóm nào quá 5 người. Trọng tâm của mỗi nhóm là làm đi làm lại với khách hàng càng nhanh càng tốt, chạy các thử nghiệm, và sau đó là sử dụng học hỏi có kiểm chứng để đưa ra những quyết định đầu tư có hiệu lực ngay về công việc nên thực hiện. Kết quả là, trong khi họ đã từng có năm “nhánh” lớn của QuickBooks để hợp nhất các đặc tính vào thời điểm tung ra sản phẩm, thì giờ đã có từ 20-25 nhánh. Điều này cho phép một dãy các thử nghiệm rộng lớn hơn nhiều. Mỗi nhóm làm việc trên một đặc tính mới từ đầu đến cuối khoảng trong sáu tuần, kiểm tra nó với khách hàng thực sự trong suốt cả quá trình.

Mặc dù những thay đổi căn bản mà một tổ chức thích nghi cần thiết phải có là nằm ở cách suy nghĩ của nhân viên, thế nhưng thay đổi về văn hóa vẫn chưa đủ. Như chúng ta đã thấy trong Chương 9, quản trị tinh gọn (lean management) đòi hỏi phải xem công việc như là một hệ thống, và sau đó mới đến việc xử lý kích cỡ loạt sản xuất và thời gian chu kỳ của toàn bộ quá trình. Vì vậy, để đạt được sự thay đổi bền vững, các nhóm của QuickBooks phải đầu tư vào

công cụ và những thay đổi nền tảng cho phép có cách làm việc mới và nhanh hơn.

Ví dụ, một trong những điểm nhấn chính trong nỗ lực tung ra phiên bản alpha đầu tiên vào năm trước đó chính là QuickBooks, một sản phẩm sứ mệnh then chốt. Nhiều doanh nghiệp nhỏ sử dụng nó làm nơi lưu trữ chủ yếu cho các dữ liệu tài chính quan trọng. Đội nhóm đã cực kỳ thận trọng trong việc tung ra sản phẩm khả dụng tối thiểu (MVP) có thể gây ra bất kỳ rủi ro nào trong việc làm thay đổi dữ liệu của khách hàng. Vì vậy, ngay cả khi họ làm việc theo nhóm nhỏ ở những phạm vi nhỏ, thì gánh nặng mà tất cả những rủi ro có thể có ấy khiến cho việc thực hiện theo loạt nhỏ rất khó khăn.

Để giảm kích cỡ loạt sản xuất, nhóm QuickBooks đã đầu tư một công nghệ mới. Họ xây dựng một hệ thống giả lập cho phép chạy nhiều phiên bản của QuickBooks trên một máy tính của khách hàng. Phiên bản thứ hai có thể truy cập tất cả dữ liệu của khách hàng nhưng không thể thực hiện những thay đổi vĩnh viễn dữ liệu ấy. Vì vậy, sẽ không có rủi ro là phiên bản mới tình cờ thay đổi dữ liệu khách hàng. Điều này đã cho phép họ có thể tách riêng những phiên bản mới cho phép những khách hàng thực sự được công ty lựa chọn có thể kiểm tra chúng và cung cấp thông tin phản hồi.

Các kết quả ở năm thứ ba mang đến nhiều hứa hẹn. Phiên bản mà QuickBooks tung ra khi đó có tỷ lệ hài lòng của khách hàng cao một mức đáng kể và họ đã bán được nhiều bản hơn. Nếu như bạn đang sử dụng QuickBooks, có khả năng rất cao là bạn đang sử dụng phiên bản được xây dựng theo loạt nhỏ. Khi Greg tiến đến năm thứ tư cùng với nhóm QuickBooks, họ đang khám phá thậm chí nhiều cách hơn nữa để giảm kích cỡ loạt sản xuất và thời gian của chu kỳ. Thông thường, có những khả năng có thể đi trước cả các giải pháp về kỹ thuật. Ví dụ, vòng doanh thu hàng năm của phần mềm để bàn đóng hộp là một rào cản đáng kể với việc thực sự học hỏi nhanh chóng, và vì thế mà đội nhóm bắt đầu việc thử nghiệm với những sản phẩm dạng đăng ký cho hầu hết các khách hàng năng động. Với những khách hàng tải

các phiên bản cập nhật trực tuyến, Intuit có thể tung ra phần mềm ở thời hạn thường xuyên hơn. Chẳng mấy chốc chương trình này sẽ thấy nhóm QuickBooks tung sản phẩm đến khách hàng theo chu kỳ hàng quý.⁶⁴

...

Khi các công ty Khởi nghiệp Tinh gọn lớn mạnh, họ có thể sử dụng các kỹ thuật thích nghi (adaptive techniques) để phát triển những quy trình phức tạp hơn mà không loại bỏ ưu thế cốt lõi của mình: tăng tốc thông qua vòng phản hồi Xây dựng – Đo lường – Học hỏi. Thật vậy, một trong những lợi ích của việc sử dụng những kỹ thuật có nguồn gốc từ sản xuất tinh gọn chính là việc các công ty Khởi nghiệp Tinh gọn, khi lớn mạnh, sẽ có một vị thế tốt để vận hành trơn tru dựa trên những nguyên tắc tinh gọn. Họ đã biết cách hoạt động theo nguyên tắc, phát triển các quá trình được thiết kế riêng theo tình huống của họ và sử dụng các kỹ thuật tinh gọn như giải pháp Five Whys và loạt sản xuất nhỏ. Khi một khởi nghiệp thành công và chuyển sang một công ty bền vững, nó có được vị thế vững chắc để phát triển một dạng văn hóa hoạt động theo nguyên tắc, là đặc trưng của các công ty hàng đầu thế giới, chẳng hạn như Toyota.

Tuy nhiên, việc phát triển thành công thành một công ty bền vững không phải đã là kết thúc câu chuyện. Công việc của một khởi nghiệp chẳng bao giờ gọi là hoàn tất, vì như đã thảo luận trong Chương 2, thậm chí các công ty bền vững vẫn phải vật lộn để tìm những nguồn phát triển mới thông qua cải tiến đột phá. Nhu cầu cấp thiết này sẽ sớm đến trong đời sống của các công ty. Không còn nữa việc các khởi nghiệp thành công có thể trông mong vẫn đắm mình trong vinh quang dẫn đầu thị trường thêm nhiều năm liền sau đợt tung ra sản phẩm đầu tiên. Các công ty thành công ngày nay đối diện với những áp lực ngay lập tức từ các đối thủ cạnh tranh mới, những người giỏi nắm thời cơ và những khởi nghiệp chấp vá. Kết quả là, chẳng còn ý nghĩa gì khi cho là các công ty khởi nghiệp phát triển qua những giai đoạn riêng

64 Các thông tin về QuickBooks lấy từ các cuộc phỏng vấn do Marisa Porzig thực hiện.

rẽ như sự thay đổi hình dạng từ sâu sang bướm mà ai ai cũng biết. Cả các khởi nghiệp thành công lẫn những công ty bền vững đều phải học hỏi để tung hứng nhiều công việc đa dạng trong cùng một lúc, theo đuổi sở trường hoạt động và sự cải tiến đột phá. Điều này đòi hỏi một kiểu tư duy theo “danh mục” (portfolio thinking), và đó chính là chủ đề của Chương 12.

Thông thường, người ta tin rằng khi các công ty lớn mạnh hơn thì họ khó tránh khỏi việc mất đi khả năng cải tiến, sáng tạo và tăng trưởng. Tôi không đồng ý với quan điểm này. Khi các công ty khởi nghiệp tăng trưởng, các doanh nhân có thể xây dựng các tổ chức học được cách cân bằng giữa nhu cầu của khách hàng hiện có với thách thức tìm ra khách hàng mới để phục vụ, quản lý nhiều lĩnh vực kinh doanh hiện tại và khám phá các mô hình kinh doanh mới – tất cả trong cùng một lúc. Và, nếu họ sẵn lòng thay đổi triết lý quản trị của họ, thì tôi tin rằng thậm chí là cả ở những công ty lớn hơn, bền vững hơn vẫn có thể thực hiện sự thay đổi chuyển sang cái mà tôi gọi là “tư duy theo danh mục” (portfolio thinking).

LÀM THẾ NÀO ĐỂ NUÔI DƯỠNG SỰ CẢI TIẾN ĐỘT PHÁ

Các nhóm cải tiến thành công phải được cơ cấu đúng đắn để thành công. Các công ty khởi nghiệp bằng vốn đầu tư mạo hiểm và các công ty khởi nghiệp không cần vốn đầu tư bên ngoài đương nhiên có một số các thuộc tính về cơ cấu này vì họ là những công ty nhỏ và độc lập. Các nhóm khởi nghiệp nội bộ đòi hỏi phải có sự ủng hộ từ ban quản trị cấp cao để tạo ra những cơ cấu này. Dù là nội bộ hay ngoại

vi, theo kinh nghiệm của tôi, nhóm khởi nghiệp đều đòi hỏi phải có ba thuộc tính về cơ cấu như sau: nguồn lực khan hiếm nhưng bảo đảm, có quyền hạn độc lập để phát triển công việc kinh doanh, và có lợi ích cá nhân trong thành quả công việc. Tất cả những thuộc tính đó đều khác với những yêu cầu từ các phòng ban của một công ty đã định hình. Hãy luôn nhớ kỹ rằng cơ cấu chỉ là điều kiện tiên quyết – nó chưa đảm bảo thành công. Nhưng cơ cấu sai có thể dẫn đến thất bại hầu như chắc chắn.

Nguồn lực khan hiếm nhưng bảo đảm

Các lãnh đạo các phòng ban ở các công ty lớn và bền vững rất thông thạo việc sử dụng chính trị để mở rộng ngân sách của họ nhưng biết rằng những ngân sách đó có phần nào lỏng lẻo. Họ thường giành giật những khoản ngân sách lớn hết mức có thể và sẵn sàng bảo vệ nó, chống lại sự tấn công từ những phòng ban khác. Chính trị có nghĩa là đôi khi thắng và đôi khi thua: nếu một cuộc khủng hoảng nổi lên đâu đó trong tổ chức thì ngân sách của họ có thể đột nhiên bị giảm đi 10%. Đây không phải là một thảm họa; các nhóm sẽ phải làm việc khó hơn và nhiều hơn với phần ngân sách ít hơn. Nhiều khả năng, ngân sách dành một khoảng đệm để dự phòng tình huống kiểu này xảy ra.

Các công ty khởi nghiệp lại khác: ngân sách quá nhiều thì cũng có hại như trường hợp ngân sách quá ít – vô số thất bại của các công ty dot-com là minh chứng – và các công ty khởi nghiệp cực kỳ nhạy cảm trước những thay đổi về ngân sách xảy ra giữa chừng, khi đang thực hiện kế hoạch. Rất hiếm khi xảy ra việc một công ty khởi nghiệp đột nhiên mất đi 10% ngân sách đang nắm trong tay. Trong phần lớn trường hợp, đây sẽ là một đòn chí mạng, khi mà các công ty khởi nghiệp độc lập đang hoạt động với chi phí biên dành cho sai sót rất thấp. Vì vậy vận hành các công ty khởi nghiệp vừa dễ lại vừa khó so với các phòng ban truyền thống: họ yêu cầu tổng vốn ít hơn rất nhiều, nhưng nguồn vốn đó phải được đảm bảo hoàn toàn không bị can thiệp.

Quyền được độc lập phát triển

Các nhóm khởi nghiệp cần có quyền tự chủ hoàn toàn để phát triển và giới thiệu ra thị trường những sản phẩm mới trong phạm vi quyền hạn được giao của họ. Họ phải được phép thay ngěn và thực hiện các thử nghiệm mà không cần thông qua quá nhiều sự phê chuẩn.

Tôi đặc biệt khuyến cáo rằng các nhóm khởi nghiệp phải có tính chất xuyên chức năng (cross-functional), nghĩa là có đại diện làm việc trọn thời gian trong mỗi bộ phận chức năng của công ty, các bộ phận này có liên quan đến việc sáng tạo hoặc tung ra các sản phẩm đầu tiên của nhóm. Họ phải có khả năng xây dựng và chuyển giao các sản phẩm và dịch vụ thực, chứ không chỉ là các bản mẫu. Những chuyển giao nhiệm vụ và phê duyệt sẽ làm chậm đi vòng phản hồi Xây dựng – Đo lường – Học hỏi và cản trở cả việc học hỏi lẫn trách nhiệm giải trình. Các khởi nghiệp đòi hỏi phải được giữ ở một mức độ tối thiểu vô điều kiện.

Dĩ nhiên, mức độ quyền tự do phát triển này có khả năng gây ra những sợ hãi ở công ty mẹ. Việc giảm những nỗi sợ hãi, lo lắng đó là mục tiêu chính của phương thức được đề nghị dưới đây.

Có lợi ích cá nhân trong thành quả công việc

Thứ ba, các doanh nhân khởi nghiệp cần phải có lợi ích cá nhân trong thành quả cách tân / cải tiến của họ. Ở các doanh nghiệp mới, tồn tại độc lập, điều này thường đạt được thông qua các quyền chọn cổ phiếu (stock option) hay các hình thức khác của quyền sở hữu trái phiếu doanh nghiệp. Ở những nơi buộc phải sử dụng hệ thống tiền thưởng, thì những khích lệ tốt nhất sẽ được gắn chặt với kết quả hoạt động dài hạn của sáng tạo mới này.

Tuy nhiên, tôi không tin rằng lợi ích cá nhân nhất thiết phải liên quan đến tài chính. Điều này đặc biệt quan trọng trong các tổ chức, như tổ chức phi lợi nhuận và tổ chức chính phủ, nơi đó cải tiến không bị

ràng buộc bằng những mục tiêu tài chính. Trong những trường hợp này, các đội nhóm mang tính khởi nghiệp vẫn có thể có lợi ích cá nhân. Công ty mẹ phải làm rõ ai là người cách tân (innovator) và phải chắc chắn rằng người đó được công nhận thành tích vì đã đưa ra sản phẩm mới – nếu sản phẩm đó thành công. Như một nữ doanh nhân điều hành một bộ phận tại một công ty truyền thông lớn đã nói với tôi rằng, “Ngoài những khích lệ về mặt tài chính ra, tôi luôn có cảm giác rằng vì tôi có vị trí nhất định trong tổ chức, nên tôi có nhiều thứ để mất hơn và phải chứng tỏ nhiều hơn so với người khác. Ý thức đó hoàn toàn không phải là vô nghĩa”.

Công thức này cũng có hiệu quả cả ở những công ty hoạt động vì lợi nhuận. Ở Toyota, người quản lý chịu trách nhiệm phát triển một mẫu xe mới từ lúc bắt đầu đến khi kết thúc được gọi là “shusa”, kỹ sư trưởng:

Theo ngôn ngữ Mỹ, “shusa” thường được dùng để gọi các nhà quản lý dự án nặng ký, nhưng tên gọi này thể hiện vai trò thực thụ của họ như là những nhà lãnh đạo thiết kế. Các nhân viên Toyota dịch thuật ngữ này là kỹ sư trưởng, và họ gọi chiếc xe đang được phát triển là xe của shusa. Họ cam đoan với chúng ta rằng shusa là người có quyền quyết định cao nhất và cuối cùng trước mọi vấn đề liên quan đến chiếc xe đang được phát triển.⁶⁵

Mặt trái của vấn đề, tôi biết một công ty công nghệ cực kỳ thu hút sự chú ý của mọi người, có danh tiếng vì có một nền văn hóa cách tân, thế nhưng sổ sách theo dõi việc cho ra những sản phẩm mới của công ty này thật đáng thất vọng. Công ty này khoe khoang về một hệ thống khen thưởng nội bộ, gồm những phần khen thưởng lớn về tài chính và chức vụ cho đội nhóm nào thực hiện một kỳ công nào đó, nhưng những phần thưởng đó được trao bởi ban quản trị cấp cao dựa trên những tiêu chí mà chẳng ai biết là gì. Không có một tiêu chuẩn khách quan nào để dựa vào đó nhóm có thể phán đoán, đánh giá xem liệu họ sẽ giành được

65 Jeffrey Liker, John E. Ettlie và John Creighton Campbell, *Engineered in Japan: Japanese Technology-Management Practices* (New York: Oxford University Press, 1995), trang 196.

phần thưởng đáng được thêm muốn này hay không. Các nhóm khó có thể tin tưởng rằng họ sẽ nhận được quyền sở hữu lâu dài về những cải tiến của họ. Vì vậy, các nhóm ít khi tích cực nhận rủi ro thực sự, thay vì tập trung năng lượng của họ vào những dự án mà hy vọng sẽ nhận được sự phê duyệt của ban quản trị cấp cao.

TẠO RA NỀN TẢNG DÀNH CHO THỬ NGHIỆM

Kế tiếp, điều quan trọng là phải tập trung vào việc hình thành những quy tắc nền tảng để các nhóm tự trị dựa vào đó mà hoạt động: làm thế nào để bảo vệ công ty mẹ, làm thế nào buộc các nhà quản lý chịu trách nhiệm, và nếu như cách tân / cải tiến đó thành công thì làm thế nào hợp nhất nó vào công ty mẹ. Hãy nhớ lại “ốc đảo tự do” đã giúp cho nhóm SnapTax tạo ra một khởi nghiệp thành công trong Intuit (Chương 2). Đó là những gì mà một nền tảng cho thử nghiệm có thể làm.

Bảo vệ công ty mẹ

Thường thường, lời khuyên dành cho các nhà cách tân nội bộ là tập trung vào bảo vệ dự án khởi nghiệp trước nguy cơ từ công ty mẹ. Tôi tin là nhất thiết phải thay đổi toàn bộ kiểu suy nghĩ này.

Hãy để tôi bắt đầu bằng việc mô tả một cuộc họp khá điển hình của một khách hàng trong ngành tư vấn, một công ty lớn. Ban quản trị cấp cao đã họp để đưa ra quyết định sẽ đưa gì vào phiên bản sản phẩm tiếp theo. Vì một phần cam kết của công ty là thiên về dữ liệu (data-driven), nên công ty đã thực hiện một cuộc thử nghiệm về giá. Phần đầu của cuộc họp là diễn giải các dữ liệu từ cuộc thử nghiệm.

Vấn đề rắc rối chính là không ai đồng ý với ý nghĩa của các dữ liệu. Nhiều báo cáo từ phía khách hàng đã được chuẩn bị cho cuộc họp này, nhóm lưu trữ dữ liệu cũng có mặt tại cuộc họp. Người ta càng yêu cầu họ giải thích chi tiết từng dòng trên bảng dữ liệu, thì

mọi việc càng trở nên rõ ràng rằng không ai hiểu được cách rút ra những con số ấy. Điều mà chúng tôi đã không nhìn tới chính là tổng doanh thu của sản phẩm ở từng mức giá khác nhau, được chia theo quý và theo phân khúc khách hàng. Nó có rất nhiều dữ liệu để có mà hiểu cho được.

Tệ hơn là không ai đảm bảo rằng họ đã tiến hành thử nghiệm này với nhóm khách hàng nào. Có nhiều nhóm khác nhau đảm trách tiến hành thử nghiệm, và vì thế các bộ phận khác nhau của sản phẩm đã được cập nhật tại các thời điểm khác nhau. Toàn bộ quy trình này diễn ra trong nhiều tháng trời, và đến thời điểm này thì những người đã có sáng kiến về cuộc thử nghiệm đã chuyển sang bộ phận khác, hoàn toàn tách biệt với những người tiến hành thử nghiệm.

Bạn phải có khả năng đi tìm ra vô số vấn đề trong tình huống này: việc sử dụng thước đo phù phẩm thay vì thước đo khả thi, thời gian chu kỳ quá dài, sử dụng kích thước loạt sản xuất lớn, giả thiết về tăng trưởng không rõ ràng, thiết kế thử nghiệm yếu kém, thiếu sự sở hữu của nhóm, và vì vậy có rất ít điều học hỏi được.

Tôi đã cho rằng đến đây là kết thúc cuộc họp. Thực tế không có bất kỳ đồng thuận nào để giúp đưa ra quyết định, nên tôi nghĩ rằng không ai có bất kỳ căn cứ nào để biện hộ cho một hành động cụ thể. Tôi đã sai. Mỗi phòng ban cứ đơn giản vin vào bất kỳ lời diễn giải dữ liệu nào có lợi nhất cho vị thế của họ và bắt đầu ủng hộ lời diễn giải đó vì lợi ích của chính họ. Các phòng ban khác sẽ xen vào bằng những lời diễn giải khác ủng hộ vị thế của họ, và mọi chuyện cứ thế diễn ra. Cuối cùng, các quyết định không còn dựa trên dữ liệu nữa. Thay vào đó, người quản trị điều khiển cuộc họp bị buộc phải đưa ra những quyết định căn cứ vào những luận điệu nghe có vẻ *hợp lý* nhất.

Đối với tôi, hết sức phí phạm khi dành biết bao thời gian để tranh luận về các dữ liệu trong cuộc họp, vì rốt cuộc, những điều tranh luận cả ngày mới đạt được có lẽ đã có được ngay từ đầu. Nó như thể mỗi nhà hùng biện ý thức được rằng anh ta sắp bị phục kích; nếu một nhóm

khác xoay xở để làm sáng tỏ một tình huống thì điều này sẽ hủy hoại người đó, vì thế mà câu trả lời hợp lý càng rối rắm càng tốt. Thật là một sự phí phạm.

Mĩa mai là, những cuộc họp kiểu này đã làm cho việc đưa ra quyết định dựa vào dữ liệu và việc thử nghiệm mang tiếng xấu trong nội bộ công ty, có vẻ hữu lý. Nhóm lưu trữ dữ liệu cung cấp những bảng báo cáo mà chẳng ai đọc hoặc hiểu nổi. Nhóm dự án cảm thấy việc thử nghiệm là phí thời gian, bởi nó liên quan đến việc xây dựng các tính năng theo kiểu nửa vời, và vì vậy mà chẳng bao giờ cho ra được cái gì hay. “Thực hiện một thử nghiệm” với họ dường như là một mật mã để trì hoãn trước một quyết định khó. Tệ hơn hết, ban lãnh đạo xem những cuộc họp như là chứng nhức đầu kinh niên. Những cuộc họp về thứ tự ưu tiên các sản phẩm như trước đây có lẽ là khá hơn một cuộc đấu tranh ý kiến một chút, nhưng ít ra ban lãnh đạo còn hiểu được chuyện gì đang diễn ra. Giờ họ phải trải qua một trình tự gồm những phép toán phức tạp và chẳng đạt được kết quả xác định nào, và rồi thì dù gì họ cũng kết thúc bằng một cuộc đấu tranh ý kiến.

Những nỗi sợ hãi có lý

Tuy nhiên, tâm điểm của mối thù hận mang tính phòng ban này là một nỗi sợ hãi hết sức có lý. Công ty này đang phục vụ hai phân khúc khách hàng: khách hàng doanh nghiệp (B2B) và khách hàng cá nhân. Ở phân khúc các doanh nghiệp B2B, công ty tuyển dụng nhân viên bán hàng để bán số lượng lớn sản phẩm cho các công ty khác, trong khi ở phân khúc khách hàng cá nhân thì chủ yếu là những thương vụ một lần. Khoản thu nhập khổng lồ của công ty là từ phân khúc B2B, nhưng mức tăng trưởng ở phân khúc này đang bị chậm đi. Ai ai cũng đồng ý rằng ở phân khúc khách hàng cá nhân tiềm năng tăng trưởng là cực kỳ lớn nhưng đến giờ vẫn chưa thể biến thành hiện thực.

Một phần của nguyên nhân không tăng trưởng này là do cơ cấu định giá. Cũng như nhiều công ty bán hàng cho những doanh nghiệp lớn

khác, công ty này cũng công bố một giá niêm yết rất cao và rồi lại đưa ra những khoản chiết khấu “cực ưu đãi” cho khách hàng mua với số lượng lớn. Cũng tự nhiên thôi, mỗi nhân viên kinh doanh được khích lệ làm sao cho tất cả khách hàng của họ đều cảm thấy được ưu ái. Không may là giá niêm yết lại quá cao so với nhóm khách hàng cá nhân.

Nhóm phụ trách phân khúc doanh nghiệp tiêu thụ muốn thực hiện những thử nghiệm với cấu trúc giá thấp hơn. Nhóm phụ trách phân khúc B2B lo sợ rằng làm như vậy sẽ làm giảm đi mối quan hệ hiện có của họ với khách hàng. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu những khách hàng đó phát hiện ra rằng các khách mua lẻ đang có một mức giá thấp hơn giá của họ?

Bất kỳ ai đang làm việc trong ngành kinh doanh đa phân khúc sẽ nhận thấy rằng có rất nhiều giải pháp khả thi cho vấn đề này, như là tạo ra các nhóm chức năng theo bậc sao cho các khách hàng khác nhau có thể mua các “mức độ” khác nhau của sản phẩm (như ghế ngồi trên máy bay) hay thậm chí là hỗ trợ những sản phẩm khác nhau theo những tên gọi riêng biệt. Vậy mà công ty vẫn đang vật lộn để thực hiện bất kỳ một giải pháp nào trong số đó. Tại sao? Vì sợ gây nguy hiểm cho việc kinh doanh hiện tại, mỗi nhóm đề ra thử nghiệm mà sẽ bị trì hoãn, bị phá hoại ngầm và bị gây hoang mang.

Cần thiết phải nhấn mạnh rằng nỗi sợ hãi này là có căn cứ vững chắc. Phá hoại ngầm là một phản ứng có lý từ các nhà quản lý mà lãnh địa của họ đang bị đe dọa. Công ty này không phải là một khởi nghiệp ngẫu nhiên và nhỏ bé, chẳng có gì dễ mất. Một công ty bền vững, đã định hình sẽ có rất nhiều thứ dễ mất. Nếu doanh thu từ mảng kinh doanh chính bị sụt giảm, thì sẽ bị trừng phạt ngay. Đây không phải là thứ mà người ta có thể xem nhẹ.

Những hiểm họa của việc giấu giếm sự cách tân trong chiếc hộp đen

Sự bắt buộc phải cách tân thúc bách không ngừng nghỉ. Nếu không có khả năng thử nghiệm theo một cách nhanh nhạy hơn, thì công ty sẽ dần

dẫn đối diện với số phận như đã được mô tả trong cuốn *The Innovator's Dilemma* (Tình trạng Nan giải của Người cách tân): lợi nhuận và lợi nhuận biên luôn luôn cao hơn từ năm này qua năm khác cho đến khi doanh nghiệp đột nhiên sụp đổ.

Chúng ta thường đóng khung những thách thức cách tân nội bộ bằng cách đặt ra câu hỏi: Làm thế nào để có thể bảo vệ được một dự án khởi nghiệp trước công ty mẹ? Tôi thì muốn đảo ngược câu hỏi như sau: Làm thế nào để có thể bảo vệ công ty mẹ trước một dự án khởi nghiệp? Theo kinh nghiệm của tôi, người ta tự bảo vệ mình khi họ cảm thấy bị đe dọa, và chẳng có sự cách tân nào có thể đơm hoa kết trái nếu như sự phòng thủ đó được thả lỏng dây cương. Thật vậy, đây là lý do vì sao một đề nghị phổ biến là “che giấu nhóm cách tân” lại sai lầm. Có những ví dụ về những thành công đơn lẻ khi sử dụng những thủ đoạn bí mật hay nhóm cách tân ngoài khu vực, như việc xây dựng của máy tính IBM ban đầu tại Boca Raton, Florida, hoàn toàn tách biệt khỏi công ty mẹ IBM. Nhưng những ví dụ này chỉ nên dùng để làm những câu chuyện kể để cảnh báo mà thôi, vì chúng hiếm khi dẫn đến sự cách tân bền vững⁶⁶. Giấu giếm không cho công ty mẹ biết có thể dẫn đến những hệ quả tiêu cực trong dài hạn.

Hãy xét từ quan điểm của các nhà quản lý khi họ bất ngờ được báo về sự cách tân. Họ có cảm giác giống như là bị phản bội và hơi bị mắc chứng hoang tưởng. Rõ ràng nếu một việc to lớn cỡ này mà còn bị che giấu thì còn điều gì khác nữa đang chờ đợi họ trong bóng tối? Qua thời gian, điều này sẽ mang tính chất chính trị nhiều hơn khi các nhà quản lý được khích lệ tìm ra những mối đe dọa đến quyền lực, ảnh hưởng và sự nghiệp của họ. Sự thật là cách tân thành công cũng không là một lý lẽ bào chữa cho hành vi không trung thực này. Từ quan điểm của các nhà quản lý lâu đời, thông điệp đã quá rõ ràng: nếu bạn không phải là người trong cuộc, bạn sẽ không được biết kiểu bí mật này.

66 Để có một bản báo cáo, xem bài “Looking back: 15 years of PC Magazine” (Nhìn lại: 15 năm của Tạp chí Vi tính) trên PC Magazine, của Michael Miller, <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,35549,00.asp>

Thật không công bằng khi chỉ trích các nhà quản lý về các phản ứng của họ; sự chỉ trích nên dành cho các nhà quản trị cấp cao, những người đã không thiết kế được một hệ thống hỗ trợ, trong đó người ta có thể tác nghiệp và cách tân. Tôi tin đây là một lý do tại sao mà những công ty như IBM đã mất vị trí dẫn đầu của họ trên các thị trường mới mà họ đã phát triển việc sử dụng chiếc hộp đen như là một kiểu kinh doanh máy tính cá nhân; họ không có khả năng tái tạo và duy trì nền văn hóa đã đưa đến sự cải tiến trong buổi ban đầu.

Tạo ra một khung cát⁶⁷ cho việc cách tân

Thách thức ở đây là tạo ra một cơ cấu để trao quyền cho nhóm cách tân ngay từ lúc mở đầu. Đây là con đường dẫn đến một nền văn hóa cách tân bền vững qua thời gian khi mà các công ty phải đương đầu với những nguy cơ lặp đi lặp lại. Giải pháp tôi đề ra là tạo ra một *khung cát cách tân* (innovation sandbox), cái sẽ chứa đựng tác động của cách tân đó nhưng không kiềm hãm các phương thức của nhóm khởi nghiệp. Nó hoạt động như sau:

1. Bất kỳ nhóm nào cũng có thể tạo ra một thử nghiệm tách biệt (split test) thực sự, tác động chỉ với những phần trong khung cát của sản phẩm hay dịch vụ (với một sản phẩm đa dạng), hay chỉ với một phân khúc khách hàng nào đó hay với một vài khu vực (với một sản phẩm mới). Tuy nhiên:
2. Một nhóm sẽ phải quan sát toàn bộ cuộc thử nghiệm từ đầu đến cuối.
3. Không một thử nghiệm nào được phép diễn ra lâu hơn thời gian đã quy định (thường là vài tuần đối với những thử nghiệm tính năng đơn giản, lâu hơn đối với những cải tiến mang tính đột phá).

⁶⁷ “Sandbox” nghĩa đen là một cái khung chứa đầy cát. Người ta dùng que vạch chữ trên cát, tính toán xong cứ việc xóa đi làm lại; trẻ con chơi trên đó, tha hồ nghịch, muốn làm gì thì làm, chơi chán rồi cứ việc xóa đi làm lại mà không lo hư hỏng. Có thể hiểu một cách đơn giản sandbox – tạm dịch là *khung cát* – là nơi thử, là chế độ thử mà không phải làm ảnh hưởng đến cái thật. - ND

4. Không thử nghiệm nào được phép tác động đến số khách hàng nhiều hơn quy định (thường được thể hiện bằng một tỷ lệ phần trăm nào đó trong tổng số khách hàng chính của công ty).
5. Mỗi thử nghiệm phải được đánh giá trên cơ sở là một bản báo cáo chuẩn và duy nhất bao gồm từ 5 đến 10 (hoặc hơn) thước đo khả thi.
6. Mỗi nhóm hoạt động bên trong khung cát và mỗi sản phẩm được làm ra phải dùng cùng thước đo để đánh giá thành công.
7. Bất kỳ nhóm nào tạo ra cuộc thử nghiệm đều phải kiểm soát thước đo và phản ứng của khách hàng (điện thoại hỗ trợ, phản ứng của giới truyền thông, những cuộc hội thảo,...) trong khi cuộc thử nghiệm đang diễn ra và phải hủy nó nếu xảy ra một tai họa nào đấy.

Lúc đầu, khung cát phải có quy mô nhỏ. Trong trường hợp của công ty trên đây, khung cát lúc đầu chỉ gồm có trang định giá. Tùy thuộc vào loại sản phẩm của công ty mà kích cỡ của khung cát có thể được xác định theo nhiều cách khác nhau. Ví dụ, một dịch vụ trực tuyến có thể giới hạn nó trong vài trang hay ở lưu lượng người dùng. Một hoạt động bán lẻ có thể giới hạn nó ở một số cửa hàng hay một số khu vực địa lý. Các công ty đang thử tung ra một sản phẩm hoàn toàn mới có thể xây dựng giới hạn quanh khách hàng ở một số phân khúc nào đó.

Không như trường hợp kiểm tra khái niệm (concept test) hay kiểm tra thị trường (market test), khách hàng trong khung cát được hiểu là khách hàng thực sự và nhóm cách tân được phép cố gắng thiết lập mối quan hệ lâu dài với họ. Sau hết, họ có thể thử nghiệm với những người muốn mua hàng đầu tiên trong thời gian dài trước khi hoàn chỉnh các cột mốc học tập (learning milestone) của họ.

Khi có thể, nhóm cách tân nên có nhân sự từ nhiều phòng ban chức năng khác nhau, và cần có một trưởng nhóm rõ ràng, kiểu như “shusa” của Toyota. Nhóm phải được trao quyền hành để xây dựng, tiếp thị và

triển khai sản phẩm hay các tính năng trong khung cát mà không cần có sự phê duyệt trước. Nhóm phải được yêu cầu báo cáo về thành công hay thất bại của những nỗ lực này bằng cách sử dụng những thước đo khả thi tiêu chuẩn (standard actionable metrics) và phương pháp kế toán cách tân.

Giải pháp này có thể hữu ích cho cả những nhóm chưa từng mang tính chất xuyên chức năng (cross-functional) trước đây. Những thay đổi ít ỏi đầu tiên, như một thay đổi về giá, có thể không đòi hỏi nỗ lực liên quan đến kỹ thuật, mà đòi hỏi sự phối hợp giữa các phòng ban: kỹ thuật, tiếp thị, dịch vụ khách hàng. Các nhóm làm theo cách này thì có năng suất lao động nhiều hơn, miễn là năng suất được đo bằng khả năng tạo ra giá trị cho khách hàng của họ, chứ không phải bằng việc luôn luôn bận rộn.

Các thử nghiệm thực sự rất dễ phân loại là thành công hay thất bại vì những thước đo hàng đầu sẽ chỉ rõ điều đó. Cho dù thành hay bại, thì nhóm sẽ biết được ngay tức khắc những giả định của họ về hành vi của khách hàng là đúng hay sai. Bằng cách sử dụng cùng thước đo cho mỗi lần thử nghiệm, nhóm sẽ xây dựng được sự hiểu biết về thước đo ấy khắp công ty. Vì nhóm cách tân sẽ báo cáo diễn biến bằng việc sử dụng phương pháp kế toán cách tân được mô tả ở Phần II, nên bất cứ ai đọc các báo cáo ấy đều sẽ nhận được bài học tiềm ẩn ở sức mạnh của thước đo khả thi. Tác động này cực kỳ mạnh mẽ. Ngay cả khi một ai đó muốn ngầm phá hoại nhóm cách tân, người đó cũng phải học mọi thứ về thước đo khả thi này và các cột mốc học tập!

Khung cát cũng đẩy mạnh sự lặp đi lặp lại nhanh chóng. Khi người ta có cơ hội quan sát một dự án từ đầu đến cuối, công việc được hoàn tất theo loạt nhỏ và được nhận xét / đánh giá nhanh chóng, thì họ sẽ có lợi từ sức mạnh của thông tin phản hồi. Cứ mỗi lần họ thất bại trong việc đạt kết quả, thì họ sẽ có cơ hội thực sự để hành động dựa trên những gì họ tìm ra ngay lập tức. Vì vậy, những nhóm này có khuynh hướng tiến tới những giải pháp tối ưu một cách nhanh chóng ngay cả khi họ khởi đầu bằng những ý kiến hết sức tồi.

Như chúng ta đã thấy lúc đầu, đây là một biểu hiện của nguyên tắc các loạt nhỏ (small batches). Các chuyên gia về chức năng, đặc biệt là những ai thiên về kiểu phát triển thác nước hay kiểu “stage-gate” được huấn luyện để làm việc trong những loạt cực kỳ lớn. Điều này sẽ khiến cho ngay cả những ý tưởng hay cũng bị sa lầy bởi sự phí phạm. Bằng cách làm cho kích cỡ loạt sản xuất nhỏ đi, phương thức khung cát cho phép các nhóm gây ra những lỗi lầm ít tốn kém một cách nhanh chóng và bắt đầu học hỏi ngay. Như chúng ta sẽ thấy dưới đây, những thử nghiệm nhỏ ban đầu này có thể chứng tỏ rằng một nhóm có một hoạt động kinh doanh mới có thể tồn tại thì vẫn có thể hợp nhất lại vào công ty mẹ.

Để các nhóm nội bộ gánh trách nhiệm giải trình

Chúng ta đã thảo luận rất chi tiết về những cột mốc học tập ở Chương 7. Với một nhóm khởi nghiệp nội bộ, chuỗi trách nhiệm giải trình vẫn như vậy: xây dựng một mô hình lý tưởng về sự đột phá hằng mong đợi dựa trên những nguyên mẫu của khách hàng, đưa ra một sản phẩm khả dụng tối thiểu (MVP) để xây dựng một vạch căn bản, và sau đó là cố gắng điều chỉnh động cơ tăng trưởng để làm cho nó tiến gần hơn đến lý tưởng.

Hoạt động trong cơ cấu này, các nhóm nội bộ cần phải hoạt động như các công ty khởi nghiệp. Khi họ chứng tỏ được thành công, họ cần phải hòa hợp được vào danh mục chung về sản phẩm và dịch vụ của công ty.

NUÔI DƯỠNG DANH MỤC QUẢN TRỊ

Có bốn loại công việc chính mà các công ty phải quản lý⁶⁸. Khi một khởi nghiệp nội bộ tăng trưởng, các doanh nghiệp đã tạo ra ý tưởng ban

68 Thảo luận dưới đây nhờ rất nhiều vào tác phẩm *Dealing with Darwin* của Geoffrey Moore (New York: Portfolio Trade, 2008). Tôi đã thành công trong việc thực thi cơ cấu này ở nhiều công ty với tâm cỡ khác nhau.

đầu phải xử trí được thách thức về quy mô. Một khi đã có được dòng khách hàng mới và chinh phục được thị trường mới, sản phẩm trở thành một phần của bộ mặt công khai của công ty, liên quan nhiều đến PR, tiếp thị, bán hàng và phát triển kinh doanh. Trong hầu hết các trường hợp, sản phẩm sẽ thu hút sự chú ý của các đối thủ cạnh tranh: những kẻ làm hàng nhái, những kẻ làm sản phẩm ăn theo, và những kẻ làm hàng giả đủ mọi thành phần.

Một khi thị trường của sản phẩm mới này đã được thiết lập vững chắc, thì các quy trình sẽ trở nên quen thuộc hơn. Để chống lại quy luật không tránh khỏi là hàng hóa trở thành bình thường với mọi người trên thị trường, cần thiết phải mở rộng về chủng loại, nâng cấp dần và có những hình thức tiếp thị mới. Trong giai đoạn này, chất lượng cao trong tác nghiệp sẽ đóng vai trò lớn hơn, cũng như cách quan trọng nhất để gia tăng lợi nhuận biên là hạ thấp chi phí. Điều này có thể đòi hỏi một dạng quản lý khác: một người xuất sắc trong việc tối ưu hóa, giao quyền, kiểm soát và thực thi. Giá trị cổ phiếu của công ty phụ thuộc vào loại tăng trưởng có thể dự đoán trước này.

Cũng có một giai đoạn thứ tư nữa, giai đoạn bị thống trị bởi các chi phí vận hành và các sản phẩm kế thừa. Đây là lĩnh vực của thuê ngoài, tự động hóa và cắt giảm chi phí. Tuy nhiên, cơ sở hạ tầng vẫn là nhiệm vụ then chốt. Không có đầy đủ các trang thiết bị, cơ sở hạ tầng quan trọng hay bị các khách hàng trung thành từ bỏ có thể khiến cho toàn bộ công ty bị trật đường ray. Tuy nhiên, không như giai đoạn tăng trưởng và tối ưu hóa, đầu tư vào khu vực này không giúp công ty đạt được mức tăng trưởng hàng đầu. Các nhà quản lý của loại tổ chức này phải chịu số phận của vị trọng tài môn bóng chày: bị chỉ trích khi có sai sót, không được khen ngợi khi mọi việc đều tốt đẹp.

Chúng ta nói về bốn giai đoạn kinh doanh này từ góc độ của các công ty lớn, bao gồm toàn bộ các phòng ban và hàng trăm, thậm chí là hàng ngàn người. Điều này là hợp lý, khi mà sự phát triển kinh doanh ở các loại hình cao nhất này là dễ dàng quan sát nhất. Tuy nhiên, mọi

loại hình công ty đều tham gia cả bốn giai đoạn công việc. Ngay khi sản phẩm vừa được tung ra thị trường, thì các nhóm đã làm việc cật lực để đẩy nó sang giai đoạn tiếp theo. Mỗi một sản phẩm hay một tính năng thành công đều bắt đầu vòng đời của nó trong phòng nghiên cứu và phát triển (R&D), dần dần trở thành một phần của chiến lược công ty, là mục tiêu của việc tối ưu hóa và đến đúng lúc thì trở thành các thông tin cũ.

Vấn đề của công ty khởi nghiệp cũng như công ty lớn là ở chỗ các nhân viên thường theo sát các sản phẩm mà họ phát triển khi chúng chuyển từ giai đoạn này sang giai đoạn khác. Một thông lệ chung là người sáng tạo sản phẩm hay người tạo ra tính năng mới được quản lý các nguồn lực, đội nhóm hay phòng ban liên quan cho đến khi thương mại hóa sản phẩm. Kết quả là, các nhà quản lý có khả năng sáng tạo cao cuối cùng lại dính vào việc tăng trưởng và tối ưu hóa sản phẩm hơn là sáng tạo ra những sản phẩm mới.

Khuynh hướng này là một trong những lý do mà các công ty lớn nỗ lực tìm ra những nhà quản lý sáng tạo để thúc đẩy sự cách tân ngay từ thời điểm ban đầu. Mỗi một cách tân phải cạnh tranh với các dự án lâu đời để có được các nguồn lực, và một trong những nguồn lực khan hiếm nhất chính là tài năng.

Doanh nhân khởi nghiệp là một tước hiệu nghề nghiệp

Cách để thoát khỏi tình trạng nan giải này là quản lý bốn loại công việc theo các cách khác nhau, cho phép các nhóm xuyên chức năng phát triển quanh mỗi khu vực. Khi sản phẩm di chuyển từ giai đoạn này sang giai đoạn khác, chúng được luân chuyển nội bộ giữa các nhóm với nhau. Nhân viên có thể chọn đi theo sản phẩm như một phần của công việc luân chuyển hay ở lại để bắt đầu với một sản phẩm mới khác. Cả hai lựa chọn không nhất thiết là đúng hay sai; nó tùy thuộc vào tố chất và kỹ năng của con người liên quan.

Một số người có khuynh hướng sáng tạo tự nhiên, họ thích làm việc không phải chịu áp lực và những kỳ vọng của việc kinh doanh ở các giai

Đoạn sau. Một số khác có tham vọng và xem sự cách tân là con đường **lương** đến quản lý cấp cao. Vẫn còn một số khác đặc biệt thuần thực **việc** quản trị một doanh nghiệp bền vững, thuê ngoài, củng cố và tăng **cường** hiệu quả và thắt chặt việc giảm chi phí. Phải để cho mọi người **tìm** dạng công việc thích hợp với mình nhất.

Thật vậy, tinh thần khởi nghiệp phải được xem như một con đường **sự** nghiệp có thể mang lại thành công cho các nhà cách tân (innovator) **trong** một công ty lớn. Các nhà quản lý có khả năng lãnh đạo đội nhóm **theo** phương pháp Khởi nghiệp Tinh gọn lẽ ra không phải rời bỏ công **ty** để tìm kiếm phần thưởng cho kỹ năng của họ, mà cũng không phải **giả** vờ phù hợp với các hệ thống cấp bậc cứng nhắc của các phòng ban **chức** năng lâu đời. Thay vào đó, họ phải có một tấm danh thiếp chỉ đơn **giản** đề chữ “doanh nhân khởi nghiệp” bên dưới tên của họ. Họ phải **chịu** trách nhiệm thông qua hệ thống giải trình cải tiến; đồng thời được **thăng** chức và khen thưởng tương xứng.

Sau khi một doanh nhân khởi nghiệp đã áp ủ một sản phẩm mới **trong** khung cát cách tân, sản phẩm đó phải được tái hòa nhập vào công **ty** mẹ. Sau cùng, cần phải có một nhóm lớn hơn để phát triển nó, thương **mại** hóa nó và điều chỉnh quy mô cho nó. Lúc đầu, nhóm này sẽ yêu **cầu** những người cách tân đã làm việc trong khung cát tiếp tục lãnh đạo. **Trên** thực tế, đây là phần tích cực của quá trình, cho phép những người **cách** tân có cơ hội huấn luyện những thành viên mới theo cách thức làm **việc** mới mà họ đã thành thực trong khung cát ban đầu.

Lý tưởng nhất, khung cát sẽ phát triển qua thời gian; nghĩa là thay **vì** di chuyển nhóm ra khỏi khung cát và đưa vào hoạt động tiêu chuẩn **thông** thường của công ty, thì lại có thể có nhiều cơ hội mở rộng phạm **vi** của khung cát. Ví dụ, nếu chỉ có vài khía cạnh của sản phẩm là mục **tiêu** của việc thử nghiệm trong khung cát, thì có thể thêm vào nhiều tính **năng** hơn. Ở dịch vụ trực tuyến được mô tả trước đây, điều này có thể **hoàn** tất bằng việc bắt đầu một khung cát chỉ bao gồm trang định giá **sản** phẩm. Khi những thử nghiệm đó đã thành công, công ty có thể thêm **trang** chủ vào khung cát. Tiếp đó nó có thể thêm chức năng tìm kiếm

hay thiết kế trang web tổng thể. Nếu lúc đầu chỉ nhắm đến một số đối tượng khách hàng nào đó hay một lượng khách hàng nhất định nào đó, thì có thể tăng thêm đối tượng tiếp cận của sản phẩm. Sau khi đã tính đến những thay đổi như thế, thì việc quan trọng là ban quản lý cấp cao phải cân nhắc xem nhóm làm việc trong khung cát có thể tự chống đỡ trước các vấn đề liên quan đến chính trị trong công ty mẹ hay không. Khung cát được thiết kế để bảo vệ họ và công ty mẹ, và bất kỳ sự mở rộng nào cũng cần phải lưu tâm đến việc này.

Làm việc trong khung cát cách tân cũng giống như phát triển cơ bắp cho việc khởi nghiệp. Ban đầu, nhóm chỉ có khả năng thực hiện những thử nghiệm khiêm tốn. Những thử nghiệm ban đầu có thể không cho ra được bài học nào và có thể không dẫn đến thành công có thể đo lường được. Qua thời gian, những nhóm đó hẳn sẽ tiến bộ miễn là họ nhận được thông tin phản hồi liên tục đối với phát triển theo loạt nhỏ (small-batch development) và thước đo khả thi, cũng như chịu trách nhiệm giải trình về những cột mốc học tập.

Dĩ nhiên, bất kỳ hệ thống cách tân nào từ từ cũng trở thành nạn nhân của thành công từ chính nó. Khi khung cát mở rộng và doanh thu của công ty tăng trưởng nhờ vào những cách tân trong khung, thì chu kỳ sẽ lại bắt đầu. Những người sáng tạo trước kia sẽ trở thành những người bảo vệ nguyên trạng (status quo). Khi sản phẩm chiếm toàn bộ khung cát, thì không tránh khỏi việc nó bị đè nặng bởi những quy luật và những kiểm soát thêm, những điều rất cần thiết cho tác nghiệp. Các nhóm cách tân lại sẽ cần những khung cát mới để họ lại có thể tung hoành.

Trở về nguyên trạng (status quo)

Sự chuyển đổi cuối cùng này đặc biệt khó chấp nhận đối với các nhà cách tân: những biến đổi của họ từ những kẻ hoàn toàn ngoài cuộc (outsider) chuyển thành hiện thân của nguyên trạng. Trong sự nghiệp của mình, tôi đã thấy âu lo về điều này. Như bạn có thể đoán từ những kỹ thuật mà tôi đã ủng hộ là một phần của Khởi nghiệp Tinh gọn, thì tôi

luôn có phần nào đó là một kẻ gây rắc rối tại các công ty mà tôi làm việc, thúc đẩy cho sự lặp đi lặp lại nhanh, đưa ra quyết định thiên về dữ liệu, và liên hệ với khách hàng từ sớm. Khi những ý tưởng này không là một phần của nền văn hóa đang chiếm ưu thế, thì ủng hộ chúng quả là không dễ dàng gì. Tất cả những gì tôi đã phải làm là đẩy mạnh những ý tưởng của mình bằng tất cả mọi sức lực mà một con người có thể làm. Vì nền văn hóa đang chiếm ưu thế xem những ý tưởng này như “dị giáo”, nên họ sẽ chỉ thỏa hiệp với tôi một số lượng “hợp lý”. Nhờ vào hiện tượng tâm lý “gắn nhận định”⁶⁹, điều này đã dẫn đến một sự kích lệ vô lý: đề xuất của tôi càng triệt để và cấp tiến bao nhiêu, thì có vẻ như sự thỏa hiệp hợp lý ấy càng nhích gần đến mục tiêu thực sự của tôi bấy nhiêu.

Vài năm sau, tôi điều hành việc phát triển sản phẩm. Khi tuyển mộ người mới, họ phải thấm nhuần nền văn hóa Khởi nghiệp Tinh gọn. Kiểm tra phân tách, triển khai liên tục và kiểm tra với khách hàng là tất cả những thực hành tiêu chuẩn. Tôi cần phải tiếp tục là một người biện hộ mạnh mẽ cho những ý tưởng của mình, chắc chắn rằng mỗi nhân viên mới phải sẵn sàng để thử chúng. Nhưng với những người đã làm việc ở đây một thời gian, những ý tưởng đó đã trở thành một phần của nguyên trạng.

Cũng như nhiều doanh nhân khởi nghiệp, tôi bị mắc kẹt giữa việc liên tục truyền bá những ý tưởng của mình với việc liên tục suy xét những gợi ý về những cách có thể cải tiến những ý tưởng này. Nhân viên của tôi cũng gặp đúng sự kích lệ mà tôi đã trải qua nhiều năm trước: đề xuất mới càng cấp tiến bao nhiêu, thì khả năng là sự thỏa hiệp sẽ theo hướng mà họ mong muốn càng cao bấy nhiêu. Tôi đã nghe hết: những đề nghị rằng chúng tôi nên quay trở lại với sự phát triển theo kiểu thác nước, sử dụng đảm bảo chất lượng nhiều hơn (QA), sử dụng QA ít hơn, liên quan nhiều hơn hay ít hơn với khách hàng, sử dụng tầm nhìn nhiều hơn và dữ liệu ít hơn, hay diễn giải dữ liệu theo cách nghiêm ngặt về thống kê hơn v.v...

69 “Anchoring”: thiên hướng nhận thức của con người, khi ra quyết định người ta thường phụ thuộc rất nhiều hoặc gắn chặt vào một mẫu thông tin đặc biệt nào đó và bị nó chi phối quá trình suy nghĩ khi ra quyết định, tạm dịch là hiện tượng *gắn nhận định* - ND

Phải nỗ lực liên tục để cân nhắc những đề xuất này một cách nghiêm túc. Tuy nhiên, nếu phản ứng một cách cứng nhắc thì chẳng giúp ích được gì. Thỏa thuận bằng cách tự động chia đều các khác biệt thì cũng chẳng được việc.

Tôi thấy rằng mỗi đề xuất đều phải chịu một quá trình điều tra khoa học nghiêm ngặt, chính điều tra này đưa đến việc tạo ra Khởi nghiệp Tỉnh gọn ngay từ lúc đầu. Chúng ta có thể sử dụng lý thuyết này để tiên đoán kết quả của thay đổi được đề xuất hay không? Chúng ta có thể áp dụng thay đổi này trong một nhóm nhỏ và xem chuyện gì sẽ xảy ra hay không? Chúng ta có thể đo được tác động của nó không? Mỗi khi được thực hiện, những giải pháp này đã cho phép tôi gia tăng được sự hiểu biết của chính mình, và quan trọng hơn, là tăng năng suất của công ty mà tôi đang làm việc. Rất nhiều những kỹ thuật của Khởi nghiệp Tỉnh gọn mà chúng tôi đã tiên phong thực hiện ở IMVU không phải là đóng góp đầu tiên của tôi. Đúng hơn là, chúng được hình thành, áp dụng và thực hiện bởi những nhân viên, những người đã đem chính tính sáng tạo và tài năng của họ vào nhiệm vụ này.

Trên hết thấy, tôi đối diện với câu hỏi thông thường này: Làm thế nào chúng tôi biết được cách “của bạn” trong việc xây dựng một công ty sẽ khả thi? Những công ty nào khác đang dùng nó? Ai đã trở nên giàu có và nổi tiếng nhờ vào nó? Những câu hỏi này thật nhạy cảm. Những người không lỗi trong ngành chúng ta tất cả đều đang làm theo một cách chậm hơn, rõ ràng hơn. Tại sao chúng ta lại phải làm một cái gì đó khác chứ?

Những câu hỏi này đòi hỏi phải sử dụng lý thuyết để trả lời. Những ai mong mỏi áp dụng Khởi nghiệp Tỉnh gọn như là một tập hợp xác định các bước thực hiện hay các chiến thuật sẽ không thành công. Tôi đã học được điều này một cách khó khăn. Trong hoàn cảnh khởi nghiệp, mọi thứ liên tục diễn ra sai lệch. Khi điều đó xảy ra, chúng ta đối diện với một vấn đề nan giải xưa cũ được Demming tóm tắt như sau: Làm thế nào biết được vấn đề rắc rối là do một nguyên nhân cụ thể chống

lại một nguyên nhân thuộc về hệ thống? Nếu chúng ta đang chọn một cách thức làm việc mới, thì luôn luôn có sự cảm dỗ ở việc đổ lỗi cho hệ thống mới về những vấn đề nảy sinh. Đôi khi khuynh hướng ấy đúng, đôi khi không. Học cách nói lên sự khác biệt đòi hỏi phải có lý thuyết. Bạn phải có khả năng dự đoán kết quả của những thay đổi mà bạn thực hiện, để có thể khẳng định những vấn đề phát sinh ấy có thực sự là “vấn đề” hay không.

Ví dụ, thay đổi định nghĩa về năng suất của một nhóm chuyển từ sở trường hoạt động – sở trường trong việc tiếp cận thị trường, bán hàng hay phát triển sản phẩm – sang việc học hỏi có kiểm chứng sẽ gây ra nhiều vấn đề. Như đã chỉ ra lúc đầu, các chuyên gia chức năng đã quen với việc đo hiệu quả của họ bằng cách nhìn vào tỷ lệ thời gian mà họ bận rộn với công việc. Ví dụ, một lập trình viên kỳ vọng sẽ ngồi lập trình cả ngày. Đó là lý do tại sao mà nhiều môi trường làm việc truyền thống làm nản lòng các chuyên viên này: liên tục bị gián đoạn bởi họp hành, chuyển giao công việc qua nhiều chức năng, giải trình cho đủ loại sếp, tất cả đều có vai trò ngáng trở hiệu quả. Tuy nhiên, hiệu quả cá nhân của những chuyên gia này không phải là mục tiêu của một dự án Khởi nghiệp Tinh gọn. Thay vào đó, chúng ta muốn buộc các nhóm phải làm việc xuyên chức năng để đạt được việc học hỏi có kiểm chứng. Có nhiều kỹ thuật để thực hiện điều này (thước đo khả thi, việc triển khai liên tục và tổng thể vòng phản hồi Xây dựng – Đo lường – Học hỏi), tất cả đều khiến cho các nhóm không thể phát huy tối ưu các chức năng cá nhân của họ. Việc chúng ta xây dựng nhanh như thế nào không phải là vấn đề. Việc chúng ta đo lường nhanh ra sao cũng không phải là vấn đề. Vấn đề là chúng ta có thể vượt qua toàn bộ vòng lặp nhanh ra sao.

Trong những năm giảng dạy về hệ thống này, lúc nào tôi cũng chú ý thấy một kiểu mẫu: việc chuyển sang học hỏi có kiểm chứng đem lại cảm giác tồi tệ trước khi nó đem lại cảm giác tốt hơn. Nó là như vậy vì các vấn đề do hệ thống cũ gây ra dường như là vô hình, trong khi các vấn đề do hệ thống mới gây ra lại quá hiển hữu. Lợi ích của lý

thuyết chính là thuốc giải độc cho những thách thức này. Nếu người ta biết rằng việc mất năng suất này là một phần không tránh khỏi của sự chuyển đổi, thì nó có thể được kiểm soát một cách chủ động. Kỳ vọng có thể được định ra trước. Ví dụ, trong công việc tư vấn, tôi đã học cách nêu ra những vấn đề này từ ngày đầu; nếu không thì rất có thể chúng sẽ làm trật đường ray toàn bộ những nỗ lực một khi đang được tiến hành. Khi sự thay đổi đang tiến triển, chúng ta có thể sử dụng việc phân tích nguyên nhân cốt lõi và những kỹ thuật phản ứng nhanh để phác họa ra những vấn đề nào cần được ngăn ngừa. Cuối cùng, Khởi nghiệp Tinh gọn là một cơ cấu, không phải là một kế hoạch chi tiết các bước thực hiện. Nó được thiết kế để thích nghi với các điều kiện của mỗi một công ty cụ thể. Thay vì sao chép những gì mà người khác làm, những kỹ thuật như Five Whys cho phép bạn xây dựng một cái gì đó thích hợp một cách hoàn hảo với công ty của bạn.

Cách tốt nhất để đạt được sự tinh thông và khai thác những ý tưởng này là gắn mình vào một cộng đồng thực hành. Cộng đồng gặp gỡ của những dự án Khởi nghiệp Tinh gọn trên toàn thế giới cũng như gặp gỡ trực tuyến đang phát triển rất mạnh, và những đề nghị làm sao để bạn có thể tận dụng lợi thế của những nguồn này được liệt kê trong phần cuối của quyển sách này “Tham gia phong trào”.

Năm nay đánh dấu sinh nhật thứ 100 kể từ lần xuất bản đầu tiên vào năm 1911 tác phẩm *The Principles of Scientific Management* (Những nguyên tắc của Quản trị khoa học)” của Frederick Winslow Taylor. Phong trào quản trị khoa học đã biến thế kỷ XX thành thế kỷ cực kỳ thịnh vượng, chuyện mà ngày nay ta xem là điều hiển nhiên. Taylor đã phát minh một cách hiệu quả điều mà ngày nay chúng ta gọi là quản trị đơn giản: cải thiện hiệu quả của cá nhân người lao động, quản trị bằng ngoại lệ (chỉ tập trung vào những kết quả tốt bất ngờ hay xấu bất ngờ), chuẩn hóa công việc thành nhiệm vụ, hệ thống thưởng năng suất, và hơn hết thảy là ý tưởng cho rằng công việc có thể được học hỏi và cải thiện thông qua sự nỗ lực có ý thức. Taylor đã phát minh ra công việc của nhóm cổ cồn trắng, những người xem các công ty như là các hệ thống, do đó nó phải được quản lý ở mức độ cao hơn mức độ cá nhân. Có một lý do mà tất cả những cải cách về quản trị trong quá khứ đều được dẫn dắt bởi các kỹ sư: quản trị là việc thiết kế chế tạo các hệ thống con người.

Năm 1911 Taylor viết: “Trong quá khứ, con người là số 1; trong tương lai, hệ thống phải là số 1”. Dự đoán của Taylor đã xảy ra đúng như vậy. Chúng ta đang sống trong một thế giới mà ông đã tưởng tượng. Tuy nhiên chưa hẳn là cuộc cách mạng mà ông tạo ra, theo nhiều cách, đã quá thành công. Trong khi Taylor thuyết giảng khoa học giống như

một cách suy nghĩ, thì nhiều người nhầm lẫn thông điệp của ông với những kỹ thuật cứng nhắc mà ông đã ủng hộ: những nghiên cứu về thời gian và sự vận động, hệ thống chênh lệch tiền công theo sản phẩm, và – gây khó chịu hơn hết thảy – ý tưởng cho rằng công nhân nên được đối xử hơn người máy một chút thôi. Rất nhiều ý tưởng trong số này cho thấy cực kỳ tai hại và cần phải có những nỗ lực của các nhà lý luận và các nhà quản lý sau này để xóa bỏ chúng. Điều quan trọng là, sản xuất tinh gọn đã tái khám phá sự thông tuệ và sáng kiến ẩn giấu trong mỗi công nhân ở nhà máy và điều chỉnh lại quan niệm của Taylor về hiệu quả: từ nhiệm vụ cá nhân trở thành cơ cấu công ty như là một tổng thể chung. Thế nhưng mỗi cuộc cải cách tiếp sau này đều theo ý tưởng cốt lõi của Taylor rằng công việc có thể được học hỏi một cách khoa học và có thể cải tiến thông qua một giải pháp thử nghiệm nghiêm ngặt.

Trong thế kỷ XXI, chúng ta đối diện với một loạt vấn đề mà có lẽ Taylor không tài nào tưởng tượng được. Năng lực sản xuất đã vượt xa khả năng hiểu biết của chúng ta về việc phải xây dựng cái gì. Mặc dù đã có một số lượng khổng lồ các phát minh và sáng chế vào đầu thế kỷ XX, nhưng hầu hết những phát minh, sáng chế ấy đều nhằm tăng năng suất của người lao động và máy móc để có cái ăn, cái mặc và chỗ ở cho mọi người. Mặc dù dự án ấy vẫn chưa hoàn tất, minh chứng là vẫn còn hàng triệu người sống trong cảnh đói nghèo, nhưng giải pháp của vấn đề này giờ đây chỉ giới hạn ở mức là một vấn đề chính trị. Chúng ta có khả năng xây dựng bất kỳ cái gì mà chúng ta có thể tưởng tượng ra. Câu hỏi lớn nhất của thời đại chúng ta không phải là “Có thể xây dựng được không?” mà là “Có nên xây dựng hay không?”. Điều này đặt chúng ta vào một thời khắc lịch sử khác thường: sự thịnh vượng trong tương lai phụ thuộc vào phẩm chất của những tưởng tượng tập thể của chúng ta.

Năm 1911, Taylor đã viết:

Chúng ta có thể thấy rừng đang biến mất, thủy năng đang bị lãng phí, đất đai bị lũ lụt cuốn ra biển; và ngày cạn kiệt của than và sắt cũng dần hiện ra trước mắt. Nhưng những lãng phí lớn hơn

về nỗ lực của con người, vẫn tiếp diễn hàng ngày qua các hành động như sai lầm ngớ ngẩn, bị hướng dẫn sai lệch, hay không hiệu quả... thì lại ít được nhìn thấy hơn, ít hữu hình hơn, và chỉ được quan tâm một cách mơ hồ.

Chúng ta có thể thấy và cảm nhận sự phí phạm thuộc về vật chất. Thế nhưng, những vận động vụng về, không hiệu quả, lệch lạc của con người lại chẳng để dấu vết gì hiện hữu. Việc nhận thức chúng đòi hỏi phải có một hành động ghi nhớ, một nỗ lực tưởng tượng. Và vì lý do này, những tổn thất hàng ngày từ nguồn này của chúng ta còn lớn hơn so với sự lãng phí từ những thứ thuộc về vật chất. Lãng phí về vật chất khiến chúng ta quan ngại sâu sắc, trong khi những tổn thất kia hầu như chẳng làm chúng ta để ý mảy may⁷⁰.

Một thế kỷ đã trôi qua, chúng ta có thể nói gì đây về những lời lẽ này? Một mặt chúng gây ra cảm giác cổ xưa. Chúng ta, những con người của thế kỷ XXI, nhận thức cao độ về tầm quan trọng của tính hiệu quả và giá trị kinh tế mà năng suất đạt được. Nơi làm việc của chúng ta – ít nhất là khi đề cập đến những tòa nhà ở dạng thức vật chất – được tổ chức tốt hơn nhiều so với những gì ở thời đại của Taylor.

Mặt khác, lời lẽ của Taylor vẫn khiến tôi có cảm giác hết sức “thời sự”. Với tất cả lời tán tụng về tính hiệu quả khi làm ra mọi thứ, nền kinh tế của chúng ta vẫn cứ lãng phí một cách không thể tin nổi. Sự lãng phí này không phải do tổ chức công việc không hiệu quả, mà đúng hơn là do làm những việc sai lầm – và điều này diễn ra ở quy mô ngành công nghiệp. Như Peter Drucker đã nói, “Chắc chắn là không có cái gì vô dụng hơn việc thực hiện với năng suất rất cao những điều... không nên làm chút nào”⁷¹.

Vậy mà chúng ta đang làm một cách hết sức hiệu quả những công việc sai lầm trong toàn bộ thời gian có được. Thật khó để đưa ra một

70 <http://www.ibiblio.org/eldritch/fwt/ti.html>

71 http://www.goodreads.com/author/quotes/66490.Peter_Drucker

ước đoán có cơ sở về mức độ lãng phí của những công việc hiện đại, nhưng cũng không thiếu những giai thoại về chúng. Trong khi tư vấn và trong những chuyến công tác giảng dạy về Khởi nghiệp Tỉnh gọn, tôi nghe cùng những thông điệp như vậy, trước sau như một, từ các nhân viên của các công ty dù lớn hay nhỏ. Trong mỗi ngành, chúng ta thấy những câu chuyện bất tận về các lần tung ra sản phẩm thất bại, những dự án không được xem xét kỹ càng, và những vòng xoắn ốc tử thần của loạt sản phẩm lớn. Tôi xem việc sử dụng thời gian không hợp lý của những con người này là một sự lãng phí cầu thả mang tính tội phạm trước sức sáng tạo và tiềm lực của con người.

Có thể ngăn chặn được bao nhiêu phần trăm của tất cả những lãng phí này? Tôi nghĩ là một tỷ lệ lớn hơn rất nhiều so với những gì mà chúng ta hiện nhận thức được. Hầu hết những người tôi đã gặp tin rằng, ít nhất là trong ngành của họ, các dự án thất bại là vì những lý do hay ho: dự án vốn đã mang tính mạo hiểm, các điều kiện thị trường không thể lường được, “người ở công ty lớn” thực chất là không sáng tạo. Một số tin rằng nếu chỉ cần chúng ta làm mọi thứ chậm lại và dùng một quy trình cẩn thận hơn, thì có thể giảm tỷ lệ thất bại bằng việc thực hiện ít dự án hơn nhưng có chất lượng cao hơn. Một số khác thì tin rằng có một số người có bản năng thiên phú, có thể biết điều gì đúng để xây dựng. Nếu có thể tìm đủ được những người có tầm nhìn xa trông rộng và những bậc thầy như vậy thì vấn đề của chúng ta sẽ được giải quyết. “Những giải pháp” này cũng đã từng được xem là vấn đề đương thời vào thế kỷ XIX, trước khi người ta biết đến quản trị hiện đại.

Những đòi hỏi của một thế giới vận động ngày một nhanh hơn đã làm cho các giải pháp cổ xưa này trở nên vô hiệu, và vì thế mà việc đổ lỗi khi các dự án và công việc kinh doanh thất bại thường đổ lên đầu ban quản trị cấp cao, những người bị yêu cầu phải làm những việc bất khả thi. Ngón tay chỉ trích thay phiên nhau trở vào các nhà đầu tư tài chính hay các thị trường công vì quá chú tâm vào những điều chỉnh nhanh và những kết quả ngắn hạn. Chúng ta có quá nhiều đổ lỗi đủ phần cho tất

cả mọi người, nhưng lại có quá ít lý thuyết để hướng dẫn hành động của các nhà lãnh đạo và các nhà đầu tư.

Hoạt động Khởi nghiệp Tinh gọn đứng ở vị thế đối lập với tình trạng đáng lo âu này. Chúng tôi tin rằng hầu hết các hình thức lãng phí trong cải tiến và cách tân có thể được ngăn chặn một khi chúng ta hiểu được nguyên nhân của nó. Tất cả những gì cần thiết là chúng ta thay đổi lớp tư duy chung của chúng ta liên quan đến phải thực hiện công việc này ra sao.

Hồ hào, cổ vũ người lao động cố gắng hơn nữa vẫn chưa đủ. Vấn đề hiện tại của chúng ta là cố gắng quá nhiều, nhưng lại đặt sự cố gắng vào những việc sai lầm. Bằng việc tập trung vào hiệu quả của từng chức năng, chúng ta đã mất đi tầm nhìn về mục tiêu thực sự của cách tân: học điều mà hiện tại chưa biết. Như Deming đã nói, vấn đề không phải là định ra các mục tiêu mang tính định lượng, mà là điều chỉnh các phương pháp mà nhờ vào đó có thể đạt được các mục tiêu. Hoạt động Khởi nghiệp Tinh gọn đại diện cho nguyên tắc “dùng phương pháp khoa học để đưa ra câu trả lời cho câu hỏi cấp bách nhất về cách tân”: Làm thế nào có thể xây dựng một tổ chức trường tồn quanh một tập hợp sản phẩm và dịch vụ mới?

CÁC SIÊU NĂNG TỔ CHỨC

Một người đã từng tham dự một khóa hội thảo của tôi vài tháng sau đã đến gặp và kể tôi nghe câu chuyện mà tôi diễn giải dài dòng như sau: “Biết về những nguyên tắc Khởi nghiệp Tinh gọn làm tôi có cảm giác như mình có những siêu năng. Tuy chỉ là một nhân viên cấp dưới, khi gặp các phó chủ tịch và các tổng giám đốc liên hiệp thuộc công ty lớn mà tôi đang làm việc, tôi hỏi họ những câu đơn giản và rất nhanh chóng giúp họ thấy các dự án của họ đặt trên những giả thuyết có căn cứ và có thể kiểm nghiệm (testable) ra sao. Trong vài phút, tôi có thể trình bày một kế hoạch mà họ có thể theo đó kiểm chứng các dự án một

cách khoa học trước khi quá trễ. Họ luôn luôn nói ‘Chà, anh thật thông minh. Trước đây, chúng tôi chưa bao giờ nghĩ tới việc kiểm tra một cách nghiêm ngặt những suy nghĩ của mình về các sản phẩm mới cả’”.

Kết quả của những lần giao tiếp này là việc anh ta trở nên nổi tiếng khắp công ty là một nhân viên thông minh. Điều này rất tốt cho con đường sự nghiệp của anh ta, nhưng về mặt cá nhân lại khiến anh ta cảm thấy rất nản lòng. Vì sao vậy? Vì mặc dù anh ta hoàn toàn thông minh, nhưng những cái nhìn sâu sắc của anh ta về các kế hoạch sản phẩm không hoàn thiện đó không phải nhờ ở trí thông minh đặc biệt, mà nhờ ở một lý thuyết cho phép anh ta dự đoán được chuyện gì sẽ xảy ra và đề nghị các giải pháp thay thế. Anh ta nản lòng vì những nhà lãnh đạo đã không thấy được hệ thống. Họ đã kết luận sai lầm rằng chìa khóa của thành công là tìm một người tài giỏi như anh ta để đưa vào nhóm. Họ đã không nhận ra được cơ hội mà anh ta thực sự muốn bày tỏ với họ: đạt được những kết quả tốt hơn một cách có hệ thống bằng cách thay đổi niềm tin về cách thức tạo ra cách tân.

Xây dựng hệ thống trước: một số hiểm nguy

Cũng như Taylor trước đây, thách thức của chúng ta là thuyết phục các nhà lãnh đạo các tập đoàn hiện đại xây dựng hệ thống trước. Tuy nhiên, chủ nghĩa Taylor chỉ nên đóng vai trò như một câu chuyện cảnh báo, điều quan trọng là phải học các bài học trong lịch sử một khi chúng ta đưa những ý tưởng mới mẻ này đến với khán giả chính thống hơn.

Người ta nhớ nhiều đến Taylor là vì ông đã tập trung vào thực hành có hệ thống (systematic practice) hơn là vào sự xuất sắc của từng cá nhân (individual brilliance). Dưới đây là trích nguyên văn từ “Các nguyên tắc của Quản trị khoa học” gồm cả câu nổi tiếng về việc trước hết phải xây dựng hệ thống:

Trong tương lai, người ta sẽ đánh giá cao việc các nhà quản lý cũng phải được đào tạo đúng cũng như được sinh ra đúng vậy,

và rằng không có người vĩ đại nào có thể (với hệ thống quản trị cá nhân cũ) hy vọng cạnh tranh được với một số những người bình thường nhưng được tổ chức hợp lý để hợp tác có hiệu quả.

Trong quá khứ, con người là trước hết; trong tương lai hệ thống phải là trước hết. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là không cần đến những con người vĩ đại. Ngược lại, mục tiêu đầu tiên của bất kỳ hệ thống tốt nào cũng phải là phát triển những con người ưu tú; và dưới sự quản trị theo hệ thống, những người xuất sắc nhất sẽ vượt lên trên chắc chắn hơn và nhanh chóng hơn bao giờ hết.⁷²

Thật không may, sự nhấn mạnh của Taylor rằng quản trị khoa học không đứng ở vị thế đối chọi với việc tìm ra và phát triển những cá nhân xuất sắc nhất lại nhanh chóng bị lãng quên. Thật vậy, việc tăng năng suất đạt được thông qua những chiến lược quản trị khoa học đầu tiên, như nghiên cứu về thời gian và sự vận động, hệ thống thưởng năng suất, và đặc biệt là người tiên phong chức năng (tiền thân của các phòng ban chức năng ngày nay). Điều này quá ấn tượng đến nỗi các thể hệ quản lý theo sau đó đã quên hẳn tầm quan trọng của những người triển khai những chiến lược đó!

Điều này dẫn đến hai vấn đề: (1) các hệ thống kinh doanh trở nên quá cứng nhắc, nên không tận dụng được lợi thế của tính thích ứng, tính sáng tạo và sự khôn ngoan của cá nhân người lao động, và (2) sự nhấn mạnh quá mức ở việc hoạch định, ngăn ngừa và quy trình thủ tục, những yếu tố giúp cho các tổ chức có thể đạt được những kết quả chắc chắn trong một thế giới phần lớn là tĩnh tại. Ở khía cạnh sản xuất, các vấn đề này được xử lý chủ yếu bằng hoạt động sản xuất tinh gọn, và những bài học đó đã lan khắp nhiều tập đoàn hiện đại. Vậy mà trong việc phát triển sản phẩm mới, việc kinh doanh và việc cách tân nói chung, chúng ta vẫn sử dụng một cơ cấu lỗi thời.

72 <http://www.ibiblio.org/eldritch/fwt/ti.html>.

Hy vọng của tôi là hoạt động khởi nghiệp tinh gọn sẽ không rơi vào cùng cái bẫy tương tự. Chúng ta chỉ mới bắt đầu khám phá được những nguyên tắc của kinh doanh khởi nghiệp, một phương pháp có thể cải thiện xác suất thành công của một khởi nghiệp, và một giải pháp hệ thống để xây dựng những sản phẩm mới và cải tiến. Điều này không làm giảm chút nào những giá trị của khởi nghiệp truyền thống: tầm nhìn xa, sẵn lòng chấp nhận rủi ro cao, can đảm khi đối diện những mâu thuẫn khó vượt qua. Xã hội chúng ta cần tính sáng tạo và tầm nhìn của các nhà khởi nghiệp hơn bao giờ hết. Trên thực tế, điều này chính là vì đây là những nguồn tài nguyên quý giá đến mức chúng ta không thể nào lãng phí.

Khoa học giả hiệu trong phát triển sản phẩm

Tôi tin rằng nếu Taylor còn sống đến ngày nay, ông sẽ cười thảm những gì cấu thành việc quản trị của các nhà khởi nghiệp và các nhà cách tân. Mặc dù chúng ta vắt kiệt sức các nhà khoa học và các kỹ sư, những người mà kỳ tích phi thường về kỹ thuật của họ hẳn sẽ khiến cho bất kỳ ai ở đầu thế kỷ XXI cũng phải lóa mắt, nhưng những quy tắc thực hành về quản trị mà chúng ta dùng để tổ chức họ nhìn chung vẫn không có tính nghiêm ngặt khoa học. Thật vậy, thậm chí tôi còn đi tới mức gọi đó là khoa học giả hiệu (pseudoscience).

Chúng ta thường xuyên bật đèn xanh cho các dự án mới chủ yếu dựa trên cơ sở trực giác hơn là sự kiện. Như đã thấy qua cả quyển sách này, đó không phải là nguyên nhân cốt lõi của vấn đề. Tất cả những cách tân đều bắt đầu bằng một tầm nhìn. Những gì diễn ra tiếp theo mới chính là vấn đề then chốt. Như chúng ta đã thấy, quá nhiều nhóm cách tân tham gia vào đấu trường thành công. Họ tìm ra các dữ liệu một cách có chọn lọc để ủng hộ tầm nhìn của mình hơn là đưa ra thử nghiệm thực sự những yếu tố về tầm nhìn. Đôi khi, tệ hơn nữa, họ nấu mình ở một khu vực có thể thoải mái “thử nghiệm” không giới hạn mà không hề có phản hồi của khách hàng hay không phải giải trình ra bên ngoài dưới bất kỳ

hình thức nào. Cứ mỗi khi một nhóm cố gắng trình bày quan hệ nhân quả bằng cách nhấn mạnh vào một biểu đồ các hệ thống đo lường tổng thể, thì điều đó dính đến cái khoa học giả hiệu này. Làm sao chúng ta biết được quan hệ nhân quả được trình bày kia là đúng? Cứ mỗi lần một nhóm cố gắng bào chữa cho những thất bại bằng cách viện lý do là "học hỏi", thì điều này cũng dính đến cái khoa học giả hiệu ấy nốt.

Nếu việc học hỏi xảy ra trong một chu kỳ lặp lại, thì hãy để chúng ta chứng minh nó bằng cách chuyển nó thành một học hỏi có kiểm chứng ở chu kỳ tiếp theo. Chỉ bằng cách xây dựng một mô hình hành vi của khách hàng, rồi cho thấy khả năng chúng ta có thể sử dụng sản phẩm hay dịch vụ của mình để thay đổi hành vi đó qua thời gian, thì lúc đó mới có thể xây dựng được những dữ liệu thực về tính hữu hiệu của tầm nhìn của chúng ta.

Qua việc ăn mừng thành công của hoạt động Khởi nghiệp Tinh gọn, lưu ý cần trọng là điều thực sự cần thiết. Chúng ta không thể nào để thành công của mình nuôi dưỡng một khoa học giả hiệu mới xung quanh các điều chỉnh, các MVP, và những thứ tương tự. Đây là định mệnh của quản trị khoa học, thứ mà tôi tin rằng sẽ kéo sự phát triển của nó lùi lại hàng thập kỷ. Cái lúc đầu là *khoa học* rồi cuộc lại đại diện cho chiến thắng của công việc thường nhật trước công việc sáng tạo, của cơ khí hóa trước con người, và của kế hoạch trước sự nhảy bèn. Những phong trào trong tương lai (sau giai đoạn của quản trị khoa học – ND) phải sửa chữa cho được những khiếm khuyết này.

Taylor đã tin vào nhiều thứ mà ông cho là khoa học, những thứ mà cái nhìn hiện đại của chúng ta chỉ đơn thuần xem là định kiến. Ông tin vào sự ưu việt vốn có ở cả trí thông minh lẫn tính cách của tầng lớp quý tộc so với tầng lớp lao động và sự ưu việt của nam giới so với nữ giới; ông cũng nghĩ rằng những người có địa vị thấp kém nên được giám sát một cách nghiêm ngặt bởi những người có địa vị cao hơn. Những xác tín này là một phần của thời đại Taylor, và có lẽ cũng nên bỏ qua cho Taylor vì đã mù quáng trước những điều như vậy.

Thế nhưng khi thời đại chúng ta được nhìn bằng lăng kính thực tiễn của tương lai, thì định kiến nào sẽ được bộc lộ ra đây? Chúng ta đặt niềm tin không đúng chỗ vào những lực lượng nào đây? Chúng ta có thể bị rủi ro đánh mất cách nhìn về điều gì với thành công ban đầu của phong trào này (phong trào Khởi nghiệp Tinh gọn – ND)?

Tôi muốn khép lại câu chuyện với chính những câu hỏi này. Với tôi, thật là phần khởi khi thấy hoạt động Khởi nghiệp Tinh gọn đạt được tiếng tăm và sự công nhận, nhưng còn quan trọng hơn nữa là việc đưa ra phương thuốc đúng đắn. Những gì được biết cho đến giờ chỉ là phần nổi của tảng băng trôi. Cần phải có một dự án có quy mô lớn để khám phá làm cách nào để mở kho dự trữ tiềm năng rộng lớn bị che khuất khỏi mắt thường trong thời đại lực lượng lao động tiên tiến của chúng ta. Nếu chúng ta không còn lãng phí thời gian của con người nữa, thì họ sẽ làm gì với thời gian đó? Chúng ta hiện chưa hình dung được những gì có thể xảy ra.

Bắt đầu vào cuối thập niên 1880, Taylor bắt đầu một chương trình thử nghiệm, khám phá cách tối ưu nhất để cắt thép. Trong quá trình nghiên cứu kéo dài hơn 25 năm, ông và các đồng nghiệp đã thực hiện hơn 20.000 thử nghiệm riêng biệt. Điều đáng chú ý ở dự án này là nó không có hỗ trợ của các học viện, không có ngân sách nghiên cứu & phát triển của Chính phủ. Toàn bộ chi phí được chi trả bởi chính ngành công nghiệp này, tiền chi trả lấy từ những lợi ích tức thời, nhờ vào năng suất cao do những thử nghiệm này mang lại. Đây mới là một chương trình thử nghiệm để khám phá năng suất bị ẩn giấu chỉ trong một loại hình công việc. Các môn đồ quản trị khoa học khác đã bỏ hàng nhiều năm trời để nghiên cứu về cách lát gạch, quản lý nông trại, thậm chí là cách dùng xẻng. Họ bị ám ảnh bởi việc tìm tòi sự thật và không thỏa mãn với sự hiểu biết thông thường của những người thợ lành nghề hay những lời bí ẩn của các chuyên gia.

Liệu có ai trong chúng ta có thể tưởng tượng một nhà lãnh đạo với công việc tri thức (knowledge-work manager) lại có cùng mức độ quan tâm đến những phương thức mà các nhân viên của họ đang sử dụng?

Bao nhiêu phần công việc cách tân của chúng ta bị dẫn dắt bởi những câu khẩu hiệu nhưng lại thiếu một cơ sở khoa học?

Một chương trình nghiên cứu mới

Những chương trình nghiên cứu tương đồng nào mà chúng ta có thể tham dự vào để khám phá ra cách làm việc hiệu quả hơn?

Một mặt, chúng ta hiểu biết rất ít về điều gì kích thích năng suất ở những điều kiện cực kỳ bất ổn. May mắn thay, với các chu kỳ thời gian diễn ra ở khắp nơi, chúng ta có nhiều cơ hội để kiểm tra các giải pháp mới. Vì vậy, tôi đề nghị tạo ra các phòng thí nghiệm khởi nghiệp mà có thể kiểm tra mọi kiểu phương pháp phát triển sản phẩm.

Làm sao có thể tiến hành những kiểm tra đó? Chúng ta có thể đưa vào những nhóm nhỏ với thành viên từ nhiều phòng ban chức năng, có lẽ nên bắt đầu với nhóm sản phẩm và kỹ sư, và bảo họ tìm cách giải quyết vấn đề bằng cách sử dụng các phương pháp phát triển khác nhau. Chúng ta có thể bắt đầu bằng những vấn đề có câu trả lời đúng đắn và rõ ràng, có thể lấy từ rất nhiều những cuộc so tài lập trình quốc tế, các kỳ thi đã phát triển cơ sở dữ liệu của những vấn đề đã được xác định có kèm theo những giải pháp rõ ràng. Những cuộc cạnh tranh này cũng cho ra một giới hạn rõ ràng về thời gian xử lý những vấn đề khác nhau để cho chúng ta lập ra một cách rõ ràng kỹ năng cá nhân trong việc giải quyết vấn đề của các mục tiêu được thử nghiệm.

Sử dụng kiểu xác định kích cỡ như thế này, chúng ta có thể bắt đầu thay đổi các điều kiện thử nghiệm. Thách thức sẽ là tăng mức độ bất định về việc câu trả lời đúng là gì, trong khi vẫn có thể đo được chất lượng của kết quả một cách khách quan. Chúng ta có thể sử dụng các vấn đề của khách hàng trong thế giới thực và sau đó dùng khách hàng thực để kiểm tra kết quả làm việc của nhóm. Hay chúng ta có thể tiến xa hơn nữa bằng cách xây dựng sản phẩm khả dụng tối thiểu (MVP) để giải quyết cũng những vấn đề đó, lặp đi lặp lại nhiều lần để định lượng cái gì tạo ra mức thay đổi ý kiến khách hàng nhiều nhất.

Chúng ta cũng có thể biến đổi thời gian chu kỳ (vốn luôn quan trọng) bằng cách chọn lựa các cơ sở phát triển ít nhiều phức tạp và các kênh phân phối để kiểm tra sự tác động của các nhân tố đó lên năng suất thật sự của nhóm.

Trên hết, chúng ta cần phải phát triển các phương pháp rõ ràng để giúp các nhóm chịu trách nhiệm về việc học hỏi có kiểm chứng. Trong quyển sách này, tôi đã đề xuất một phương pháp: phương pháp kế toán cách tân (innovation accounting) sử dụng một mô hình tài chính được xác định rõ, và động cơ tăng trưởng. Nhưng sẽ thật ngây ngô nếu cho rằng đây là phương pháp tốt nhất. Vì càng lúc càng có nhiều công ty áp dụng phương pháp này, nên không nghi ngờ gì ở việc sẽ có thêm nhiều kỹ thuật mới được đề xuất, và chúng ta cần phải có khả năng đánh giá những ý kiến mới này càng nghiêm ngặt càng tốt.

Tất cả những câu hỏi này đưa ra khả năng về hợp tác công-tư giữa các trường đại học nghiên cứu và các cộng đồng khởi nghiệp mà họ tìm kiếm để thúc đẩy. Nó cũng gợi ý rằng các trường đại học có thể có khả năng hưởng lợi theo nhiều cách hơn chỉ đơn thuần là các nhà đầu tư tài chính hay các nhà sáng tạo ra những dự án khởi nghiệp như xu thế hiện nay. Dự đoán của tôi là, bất kỳ nơi đâu thực hiện cuộc nghiên cứu này cũng sẽ thành tâm điểm của một thông lệ khởi nghiệp mới. Từ đó, các trường đại học thực hiện nghiên cứu này có thể đạt được những cấp độ cao hơn về thương mại hóa các hoạt động nghiên cứu căn bản của họ⁷³.

THỊ TRƯỜNG CHỨNG KHOÁN DÀI HẠN

Vượt trên những cuộc nghiên cứu đơn giản, tôi tin rằng mục tiêu của chúng ta là thay đổi toàn bộ hệ sinh thái của tinh thần kinh doanh khởi

73 Thật ra thì đã bắt đầu có một số nghiên cứu như vậy. Để biết thêm về các chương trình nghiên cứu về Khởi nghiệp Tinh gọn, xem Dự án Nghiên cứu Khởi Nghiệp Tinh gọn ở BYU của Nathan Furr, <http://nathanfurr.com/2010/09/15/the-lean-startup-research-project/>, và dự án Launching Technology Ventures (Lao vào những mạo hiểm công nghệ) của Tom Eisenmann của Harvard Business School, <http://platformsandnetworks.blogspot.com/2011/01/launching-tech-ventures-part-iv.html>

ng nghiệp (entrepreneurship). Quá nhiều ngành khởi nghiệp của chúng ta là một phần của hệ thống cấp liệu cho các công ty truyền thông khổng lồ và các ngân hàng đầu tư. Một phần lý do mà các công ty lâu đời cố gắng kiên quyết đầu tư vào cách tân là vì áp lực khắc nghiệt từ các thị trường công để đạt được khả năng sinh lợi trong ngắn hạn và các mục tiêu tăng trưởng. Hầu hết, đây là hệ quả của các phương pháp kế toán mà chúng ta dùng để đánh giá các nhà quản lý, tập trung vào các loại thước đo “phù phiếm” được thảo luận trong Chương 7. Cái cần thiết là một dạng thị trường chứng khoán mới để giao dịch cổ phiếu của các công ty được tổ chức theo kiểu “tư duy dài hạn”. Tôi đề xuất chúng ta nên tạo ra một Thị trường Chứng khoán dài hạn (LTSE – Long-Term Stock Exchange).

Theo đó, ngoài những báo cáo hàng quý về lợi nhuận và lợi nhuận biên, các công ty thuộc LTSE sẽ sử dụng phương pháp kế toán cách tân báo cáo về những nỗ lực khởi nghiệp và cách tân nội bộ. Như Intuit, họ sẽ báo cáo về doanh thu thu được từ những sản phẩm mà trước đó vài năm chưa có. Tiền lương quản trị ở những công ty LTSE sẽ gắn liền với kết quả hoạt động dài hạn của công ty. Giao dịch trên LTSE sẽ có mức phí và chi phí giao dịch cao hơn nhiều để tối thiểu hóa giao dịch trong ngày và sự dao động lớn về giá. Để đổi lại, các công ty LTSE được phép cơ cấu việc quản trị công ty của họ để ban lãnh đạo có tự do nhiều hơn để theo đuổi các khoản đầu tư dài hạn. Ngoài việc hỗ trợ cho lối tư duy dài hạn, sự minh bạch của LTSE sẽ cung cấp các dữ liệu có giá trị về việc làm thế nào để nuôi dưỡng sự cách tân trong thế giới thực. Một dạng như LTSE sẽ thúc đẩy tính sáng tạo của thế hệ các công ty lớn kế tiếp, được xây dựng từ nền móng để hướng tới sự cách tân và cải tiến liên tục.

KẾT LUẬN

Là một phong trào hoạt động, Khởi nghiệp Tinh gọn cần phải tránh các giáo điều và tư tưởng cứng nhắc. Chúng ta phải tránh cái hình ảnh biếm họa cho rằng khoa học là công thức hay thiếu tình người trong công

việc. Thật ra, khoa học là một trong những theo đuổi sáng tạo nhất của con người. Tôi tin rằng ứng dụng khoa học vào kinh doanh khởi nghiệp sẽ giải phóng kho dự trữ bao la tiềm lực của con người.

Một tổ chức sẽ trông như thế nào nếu tất cả các nhân viên của nó đều được trang bị những nguồn siêu năng tổ chức theo kiểu Khởi nghiệp Tinh gọn?

Trước hết, mọi người sẽ kiên quyết đòi hỏi rằng các giả định phải được nêu ra một cách rõ ràng và được kiểm tra nghiêm ngặt, không phải như kiểu một chiến thuật gây trì hoãn hay một hình thức phù phiếm, mà xuất phát từ mong mỏi thực sự của chúng ta muốn khám phá sự thật đằng sau tầm nhìn ở mỗi dự án.

Chúng ta sẽ không phí thời gian cho những cãi cọ bất tận giữa những tay bảo vệ cho chất lượng và những chàng cao bồi tiến bộ nhưng bộp chộp; thay vì vậy, chúng ta sẽ nhận thức rằng tốc độ và chất lượng là đồng minh trong việc theo đuổi lợi ích dài hạn của khách hàng. Chúng ta sẽ chạy đua để kiểm tra tầm nhìn của mình nhưng không từ bỏ nó. Chúng ta tìm cách xóa sổ sự lãng phí không phải để xây dựng các lâu đài chất lượng trên trời mà là ở dịch vụ nhạy bén và những kết quả kinh tế đột phá.

Chúng ta sẽ đối phó với thất bại và trở ngại, thoái trào bằng sự trung thực và học hỏi, chứ không phải bằng những lời buộc tội và đổ lỗi. Hơn thế nữa, chúng ta sẽ tránh xa cảm dỗ đi chậm lại, tăng kích cỡ loạt sản phẩm, và đắm chìm vào tai họa của ngăn ngừa. Thay vào đó, chúng ta sẽ đạt tốc độ bằng cách bỏ qua công việc thừa mứa không dẫn đến học hỏi. Chúng ta sẽ hiến mình cho việc tạo ra những thể chế mới với nhiệm vụ dài hạn là xây dựng giá trị bền vững và thay đổi để làm tốt đẹp thế giới hơn.

Hơn hết thảy, chúng ta sẽ ngưng việc lãng phí thời gian của con người.

Trong vài năm qua, hoạt động Khởi nghiệp Tinh gọn đã diễn ra trên toàn cầu. Số lượng những nguồn tài liệu tham khảo sẵn có dành cho các doanh nhân khởi nghiệp đầy khát vọng là vô cùng lớn. Ở đây, tôi cố gắng hết sức mình để liệt kê chỉ một số trong những sự kiện, sách và các trang blog tốt nhất để đọc thêm và thực hành thêm. Phần còn lại là tùy thuộc vào bạn. Đọc đương nhiên là tốt, nhưng hành động thì tốt hơn!

Những nguồn tham khảo quan trọng nhất nằm ngay tại nước Mỹ. Đã qua rồi những tháng ngày mà bạn phải ở thung lũng Silicon để tìm ra các doanh nhân khởi nghiệp khác để cùng chia sẻ ý tưởng và sát cánh đấu tranh. Tuy nhiên, gắn chặt với một hệ thống sinh thái khởi nghiệp vẫn là một phần quan trọng của việc kinh doanh. Điều thay đổi chính là những hệ thống sinh thái này đang sinh sôi nảy nở thêm ngày càng nhiều các trung tâm khởi nghiệp trên khắp thế giới.

Tôi duy trì một trang web chính thức cho *Khởi nghiệp Tinh gọn* ở địa chỉ <http://theleanstartup.com>, nơi đây bạn có thể tìm thấy các nguồn tham khảo thêm, bao gồm những bài học tình huống và những liên kết để đọc thêm. Ở đây, bạn cũng sẽ tìm thấy đường dẫn đến trang blog của tôi, *Các bài khởi nghiệp học được*, cũng như các đoạn video, bản slide và các đoạn thu âm của các bài giới thiệu trước đây của tôi.

Các cuộc gặp gỡ Khởi nghiệp Tính gọn

Sẽ tốt hơn nếu có một nhóm gặp gỡ Khởi nghiệp Tính gọn ở gần bạn. Hiện nay có hơn cả trăm nhóm dạng này, những nhóm lớn nhất tổ chức tại San Francisco, Boston, New York, Chicago và Los Angeles. Bạn sẽ tìm thấy một bản đồ các nhóm được cập nhật ở trang: <http://lean-startup.meetup.com/>. Bạn cũng có thể tìm thấy một danh sách các thành phố nơi mọi người quan tâm đến việc bắt đầu một nhóm mới, và các công cụ để chính bạn có thể xây dựng một nhóm.

Bách khoa toàn thư Khởi nghiệp Tính gọn

Không phải mỗi nhóm Khởi nghiệp Tính gọn đều dùng Meetup.com để tổ chức, và một danh sách đầy đủ các sự kiện và những nguồn tham khảo khác được duy trì bởi các tình nguyện viên trên Bách khoa toàn thư Khởi nghiệp Tính gọn: <http://leanstartup.pbworks.com/>

Giới Khởi nghiệp Tính gọn

Cộng đồng thực hành lớn nhất các vấn đề xung quanh Khởi nghiệp Tính gọn, ngay bây giờ, đang diễn ra trực tuyến, ở danh sách địa chỉ email giới Khởi nghiệp Tính gọn. Được thành lập bởi Rich Collins, danh sách này bao gồm hàng nghìn doanh nghiệp, chia sẻ các bí quyết, nguồn tham khảo và các câu chuyện mỗi ngày. Nếu bạn có câu hỏi về việc áp dụng Khởi nghiệp Tính gọn vào việc kinh doanh hay ngành nghề của bạn như thế nào, thì đây là một nơi tuyệt vời để bắt đầu: <http://leanstartupcircle.com/>

Hội thảo “Những bài học Khởi nghiệp”

Trong hai năm qua, tôi điều hành một cuộc hội thảo gọi là Những bài học Khởi nghiệp. Có thể xem chi tiết hơn ở đây: <http://sllconf.com>

ĐỌC THÊM BẮT BUỘC

Quyển “The Four Steps to the Epiphany” (tựa tiếng Việt: “Bốn bước chinh phục đỉnh cao”) của Steve Blank là quyển sơ khởi về phát triển khách hàng. Khi đang xây dựng IMVU, tôi luôn mang theo bên mình cuốn sách này. Đó là một sách chỉ dẫn không thể thiếu được. Bạn có thể lấy một bản ở đây: <http://ericri.es/FourSteps> hay xem tóm tắt của tôi ở đây: <http://www.startuplessonslearned.com/2008/11/what-is-customer-development.html>. Steve cũng đang duy trì một trang blog hết sức xuất sắc và luôn cập nhật ở: <http://steveblank.com/>

Brant Cooper và Patrick Vlaskovits đã viết một quyển tuy ngắn nhưng cực kỳ xuất sắc tên là “The Entrepreneur’s Guide to Customer Development” (tạm dịch “Hướng dẫn phát triển khách hàng cho Doanh nhân khởi nghiệp”), một lời giới thiệu nhẹ nhàng cho đề tài này. Bạn có thể mua ở đây: <http://custdev.com> hay đọc bài tóm tắt của tôi ở: <http://www.startuplessonslearned.com/2010/07/entrepreneurs-guide-to-customer.htm>

Khi tôi bắt đầu viết blog về việc kinh doanh, lúc đó gần như không phải là một công việc phổ biến như hiện nay. Rất ít các blogger làm việc một cách tích cực về những ý tưởng mới cho việc kinh doanh, và cùng với nhau, trên mạng, chúng tôi đã tranh luận và hoàn thiện những ý tưởng này.

Dave McClure, người sáng lập công ty rủi ro 500 Startups, viết blog ở <http://500hats.typepad.com/>. Bản thân công ty 500 Startups cũng có một blog rất xuất sắc: <http://blog.500startups.com/>. Bài giới thiệu của Dave “Startup Metrics for Pirates” (tạm dịch “Các thước đo Khởi nghiệp cho kẻ ngoại đạo”) trình bày nền tảng cho việc suy nghĩ và đo lường các dịch vụ trực tuyến có ảnh hưởng rất lớn đến quan điểm “các động cơ tăng trưởng”. Bạn có thể xem bài giới thiệu gốc ở đây: <http://500hats.typepad.com/500blogs/2008/09/startup-metri-2.html> hay bài phản hồi của tôi: <http://www.startuplessonslearned.com/2008/09/three-drivers-of-growth-for-your.html>

Sean Ellis viết blog Marketing Khởi nghiệp, với những nội dung đã ảnh hưởng rất nhiều đến suy nghĩ của tôi về làm sao để gắn kết marketing vào các công ty khởi nghiệp: <http://startup-marketing.com/>

Blog “Futuristi Play” (Trò chơi vị lai) của Andrew Chen là một trong những nguồn tham khảo tốt nhất cho các ý tưởng về marketing lan truyền, hệ thống đo lường khởi nghiệp và thiết kế: <http://andrew-chenblog.com/>

Babak Nivi viết một trang blog rất hay Venture Hacks và là một trong những người truyền bá đầu tiên về Khởi nghiệp Tinh gọn: <http://venturehacks.com/>. Từ đây ông đã tiếp tục tạo ra một Angel List (Danh sách Thiên thần), giúp các nhà khởi nghiệp và các nhà đầu tư trên toàn thế giới gặp gỡ nhau: <http://angel.co/>

Các blog thú vị khác về Khởi nghiệp Tinh gọn:

- Ash Maurya nổi lên như một người dẫn đầu trong việc giúp đỡ doanh nghiệp trực tuyến tự lực cánh sinh áp dụng các ý tưởng của Khởi nghiệp Tinh gọn. Trang blog của ông được gọi là *Running Lean* (Điều hành Tinh gọn), và ông cũng đã xuất bản một quyển sách trực tuyến cùng tên. Cả hai đều có tại <http://runningleanhq.com/>
- Sean Murphy về những khởi nghiệp phần mềm ở giai đoạn đầu: <http://www.skmurphy.com/blog/>
- “Market by Numbers” (tạm dịch “Thị trường theo những con số”) của Brant Cooper: <http://market-by-numbers.com/>
- Công nghệ, phát triển khách hàng và định giá của Patrick Vlaskovits: <http://vlaskovits.com/>
- Blog KISSmetrics Marketing: <http://blog.kissmetrics.com/> và của Hiten Shah: <http://hitenism.com/>

ĐỌC THÊM

The Innovator's Dilemma (Tình huống nan giải của nhà cách tân) và *The Innovator's Solution* (Giải pháp của nhà cách tân) của Clayton M. Christensen là các tác phẩm cổ điển liên quan đề tài này. Ngoài ra, tác phẩm gần đây hơn của Christensen cũng cực kỳ hữu ích để đánh giá lý thuyết cách tân đột phá trong thực tiễn, bao gồm *The Innovator's Prescription* (Phương thuốc của nhà cách tân) bàn về sự đột phá ở việc chăm sóc sức khỏe và *Disrupting Class* (Lớp học đột phá) bàn về giáo dục.

<http://ericri.es/ClaytonChristensen>

Các tác phẩm đầu tay của Geoffrey A. Moore rất nổi tiếng trong giới doanh nhân, đặc biệt là *Crossing the Chasm* and *Inside the Tornado* (Vượt qua vực thẳm và Trong cơn lốc xoáy). Tác giả vẫn đang tiếp tục hoàn thiện những ý tưởng của mình, và tôi thấy tác phẩm gần đây nhất của ông - *Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution* (Luận với Darwin: Các công ty lớn cách tân ra sao ở mỗi giai đoạn tiến hóa) - đặc biệt hữu ích.

<http://ericri.es/DealingWithDarwin>

The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development (Các nguyên tắc của dòng phát triển sản phẩm: Sự phát triển sản phẩm tinh gọn thế hệ thứ hai) của Donald G. Reinertsen.

<http://ericri.es/pdfflow>

The Toyota Way (Con đường Toyota) của Jeffrey Liker.

<http://ericri.es/thetoyotaway>

Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation (Suy nghĩ Tinh gọn: Đẹp bỏ lãng phí và tạo ra sự thịnh vượng ở công ty bạn), được chỉnh sửa và cập nhật bởi James P. Womack và Daniel T. Jones.

<http://ericri.es/LeanThinking>

The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century (Ông trùm của nhân dân: Henry Ford và thế kỷ của nước Mỹ) của Steven Watts.

<http://ericri.es/ThePeoplesTycoon>

The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency (Con đường tốt nhất: Frederick Winslow Taylor và điều bí ẩn của hiệu quả) của Robert Kanigel.

<http://ericri.es/OneBestWay>

Extreme Programming Explained: Embrace Change (Lập trình tốt bậc được lý giải: Nắm bắt thay đổi) của Kent Beck và Cynthia Andres.

<http://ericri.es/EmbraceChange>

Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production (Hệ thống sản xuất Toyota: Vượt qua sản xuất quy mô lớn) của Taiichi Ohno.

<http://ericri.es/TaiichiOhno>

Ý tưởng vòng phản hồi thông tin Xây dựng – Đo lường – Học hỏi chủ yếu lấy từ ý tưởng vòng luân chu trong quân sự, đặc biệt là vòng luân chu OODA (Observe-Orient-Decide-Act: Quan sát – Định hướng – Quyết định – Hành động) của John Boyd. Bài giới thiệu dễ tiếp cận với ý tưởng của Boyd nhất là *Certain to Win: The Strategy of John Boyd, Applied to Business* (Chắc chắn thắng: Chiến lược của John Boyd, áp dụng trong kinh doanh) của Chet Richards.

<http://ericri.es/CertainToWin>

Out of the Crisis (Thoát khỏi khủng hoảng) của Edwards Deming.

<http://ericri.es/OutOfTheCrisis>

My Years with General Motors (Những năm tháng với General Motors) của Alfred Sloan.

<http://ericri.es/MyYears>

Billy, Alfred, and General Motors: The Story of Two Unique Men, a Legendary Company, and a Remarkable Time in American History (Billy, Alfred, và General Motors: Câu chuyện về hai người đàn ông đặc biệt, một công ty huyền thoại, và một thời kỳ đáng nhớ trong lịch sử nước Mỹ) của William Pelfrey.

<http://ericri.es/BillyAlfred>

The Practice of Management (Thực hành Quản trị) của Peter F. Drucker.

<http://ericri.es/PracticeOfManagement>

Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model (Thực hiện Kế hoạch B: Đột phá để tiến tới một mô hình kinh doanh tốt hơn) của John Mullins và Randy Komisar.

<http://ericri.es/GettingToPlanB>

Tôi đã làm việc với những công ty dưới đây, đã được nêu ra trong quyển sách này, với vai trò hoặc là người tư vấn, hoặc là cố vấn, hoặc là nhà đầu tư. Ở mỗi công ty, tôi đều có mối quan hệ hoặc có lợi ích về cổ tức.

Aardvark	IMVU
Dropbox	Intuit
Food on the Table	Votizen
Grockit	Wealthfront

Tôi cũng có những lợi ích phụ thêm ở một số công ty thông qua những liên kết của tôi với các công ty đầu tư rủi ro. Tôi đã đầu tư hoặc cùng làm việc với những công ty sau đây với vai trò hoặc là người tư vấn hoặc là một đối tác có trách nhiệm hữu hạn. Thông qua những công ty này, tôi có các lợi ích về cổ tức và mối quan hệ với rất nhiều công ty khác, nằm ngoài những công ty đã được nêu ra ở trên.

500 Startups	Kleiner Perkins Caufield & Byers
Floodgate	
Greylock Partners	Seraph Group

Tôi mang ơn rất nhiều người đã giúp cho quyển *Khởi nghiệp Tinh gọn* này thành hiện thực. Đầu tiên là hàng ngàn doanh nhân khởi nghiệp trên khắp thế giới đã thử nghiệm những ý tưởng này, thử thách chúng, gọt giũa và cải thiện chúng. Nếu không có sự làm việc không ngừng – và hầu hết là bất ngờ – của họ, thì chẳng có ý tưởng nào trong số này có thể khả thi. Cảm ơn các bạn.

Các công ty khởi nghiệp thực sự luôn dính đến thất bại, những sai lầm đáng hổ thẹn và tình trạng hỗn loạn xảy ra liên tục. Trong quá trình nghiên cứu để viết quyển sách này, tôi phát hiện ra rằng hầu hết các doanh nhân khởi nghiệp và các nhà quản lý đều không thích câu chuyện thực xảy ra trong công việc hàng ngày của mình bị đem phơi bày trước công chúng. Vì vậy, tôi mắc nợ những doanh nghiệp dũng cảm, những người đã đồng ý cho mọi người biết những câu chuyện của mình, đã bỏ ra hàng giờ cho những buổi phỏng vấn và những cuộc trò chuyện để kiểm tra dữ liệu hết sức chán ngắt. Xin cảm ơn các bạn.

Tôi biết ơn vì trong suốt sự nghiệp của mình, tôi có được những người thầy, những người cộng tác đã thúc giục tôi thực hiện hơn cả những gì mà tôi có thể làm nếu chỉ có mỗi một mình. Will Harvey là người đã tuyển dụng tôi vào Thung lũng Silicon lúc đầu và đã tin cậy

trao tôi cơ hội thử nhiều ý tưởng lần đầu tiên tại IMVU. Tôi biết ơn những người đồng sáng lập khác của IMVU - Marcus Gosling, Matt Danzig và Mel Guymon - cũng như rất nhiều nhân viên của IMVU, những người đã thực hiện rất nhiều việc mà tôi đã thảo luận. Dĩ nhiên, sẽ chẳng có thứ nào khả thi nếu như không có sự ủng hộ của hàng triệu khách hàng của IMVU trong nhiều năm. Tôi cũng muốn cảm ơn David Millstone, Ken Duda, Fernando Paiz, Steve Weinstein, Owen Mahoney, Ray Ocampo và Jason Altieri vì đã giúp đỡ trong suốt thời gian đó.

Tất cả chúng ta đều mang ơn Steve Blank về công trình mà ông đã thực hiện, đó là việc xây dựng một lý thuyết về phát triển khách hàng ở vào thời điểm mà người ta xem nó là dị giáo ở công ty khởi nghiệp và giới đầu tư mạo hiểm. Như tôi đã đề cập ở phần giới thiệu, Steve là người đầu tư và là nhà tư vấn lúc đầu của IMVU. Trong bảy năm qua, đối với chính bản thân tôi, ông đã là một nhà tư vấn, một người thầy và là một cộng sự. Tôi muốn cảm ơn về sự khích lệ, ủng hộ và tình bạn mà ông đã dành cho tôi.

Hoạt động Khởi nghiệp Tinh gọn được hình thành bởi nhiều nhà tư tưởng, nhiều nhà thực hành và nhiều tác giả chứ không phải chỉ mỗi mình tôi. Tôi muốn cảm ơn Dave McClure, Ash Maurya, Brant Cooper, Patrick Vlaskovits, Sean Ellis, Andrew Chen, Sean Murphy, Trevor Owens, Hiten Shah và Kent Beck vì những ý tưởng, sự ủng hộ và sự truyền bá của họ. Một số nhà đầu tư và các nhà tư bản đầu tư mạo hiểm đã là những người ủng hộ và chấp nhận đầu tiên. Tôi muốn cảm ơn Mike Maples và Ann Miura-Ko (công ty Floodgate), Steve Anderson (công ty Baseline), Josh Kopelman (công ty First Round Capital), Ron Conway (công ty SV Angel) và Jeff Clavier (công ty SoftTech VC).

Như bạn có thể hình dung, quyển sách này kéo theo một số lượng khổng lồ các thông tin phản hồi, sự lặp đi lặp lại và việc kiểm tra. Tôi đã nhận được những phản hồi quý giá, sâu sắc đầu tiên từ Laura Crescimano, Lee Hoffman, giáo sư Tom Eisenmann và Sacha Judd. Tôi cũng gửi lời cảm ơn đến Mitch Kapor, Scott Cook, Shawn Fanning,

Mark Graban, Jennifer Carolan, Manuel Rosso, Tim O'Reilly và Reid Hoffman về những đề xuất, phản hồi và ủng hộ của họ. Tôi đặc biệt cảm ơn Ruth Kaplan và Ira Fay về sự sắc sảo và tình bạn của họ.

Trong suốt quá trình viết quyển sách này, tôi được hưởng lợi từ hệ thống kiểm tra được thiết kế riêng để tiến hành các thử nghiệm phân tách cho mọi thứ từ thiết kế trang bìa, những phụ đề cho đến cả những đoạn văn ngắn thực sự của quyển sách (bạn có thể xem kết quả của những thử nghiệm này tại trang <http://lean.st>). Pivotal Labs đã thiết kế và hoàn tất cho tôi phần mềm này; họ là những nhà thực hành hàng đầu của lập trình linh hoạt. Đặc biệt cảm ơn Rob Mee, Ian McFarland và – quan trọng nhất – Parker Thompson, người đã làm việc không mệt mỏi để cùng tôi xây dựng, thử nghiệm và học hỏi.

Tôi cũng cảm ơn người đồng sáng lập IMVU, Marcus Gosling, một trong những nhà thiết kế tài năng nhất mà tôi từng biết, người đã thiết kế bìa cho quyển sách này sau biết bao nhiêu lần làm đi làm lại.

Một trong những công ty thiết kế web và trải nghiệm người dùng hàng đầu, công ty Digital Telepathy, đã thiết kế và xây dựng trang web cho <http://theleanstartup.com>, sử dụng quy trình độc đáo của họ Iterative Performance Design (Thiết kế kết quả hành động có tính lặp lại). Thật đáng nể. Có thể tìm hiểu thêm ở trang <http://www.dtelepathy.com/>

Tôi cực kỳ may mắn đã có được sự ủng hộ của ba tổ chức huyền thoại vào những thời điểm khác nhau trong hành trình của mình. Phần lớn những nghiên cứu trong quyển sách này đều được hào phóng tài trợ bởi Quỹ Kauffman. Với Kauffman, tôi muốn đặc biệt cảm ơn Bo Fishback và Nick Seguin vì sự ủng hộ của họ. Năm qua, tôi là một doanh nhân tham gia giảng dạy của trường Kinh doanh Harvard, nơi đây tôi đã có cơ hội để kiểm tra những ý tưởng của mình với một số trong số các bộ óc thông minh nhất về kinh doanh. Tôi đặc biệt biết ơn giáo sư Tom Eisenmann và giáo sư Mike Roberts vì sự tài trợ và ủng hộ của họ, cũng như các sinh viên trong Nhóm Khởi nghiệp Tinh gọn của trường. Tôi cũng có cơ hội được làm việc một thời gian ngắn tại một văn phòng

của công ty đầu tư mạo hiểm hàng đầu ở Thung lũng Silicon, công ty Kleiner Perkins Caufield & Byers, nơi đây tôi đã được học hỏi chuyên sâu về cách nuôi dưỡng tinh thần kinh doanh khởi nghiệp ở các mức độ cao nhất. Cảm ơn Chi-Hua Chen, Randy Komisar, Matt Murphy, Bing Gordon, Aileen Lee và Ellen Pao và người cùng văn phòng và là EIR của tôi, Cyriac Roeding.

Nhóm nghiên cứu của tôi đã giúp lập tài liệu cho các cuộc nghiên cứu tình huống, phỏng vấn hàng trăm công ty khởi nghiệp và gạn lọc hàng ngàn câu chuyện. Tôi muốn cảm ơn Marisa Porzig, người đã dành vô số giờ để lập tài liệu, đối chiếu và xem xét tỉ mỉ. Các nghiên cứu tình huống bổ sung được phát triển bởi Sara Gavisser Leslie và Sarah Milstein.

Xuất bản theo kiểu truyền thống là một công việc hạn hẹp và phức tạp. Tôi được lợi từ những lời khuyên và sự nối kết từ nhiều người. Tim Ferriss và Ramit Sethi đã giúp tôi đi đúng hướng ngay từ đầu. Tôi cũng biết ơn Peter Sims, Paul Michelman, Mary Treseler, Joshua-Michèle Ross, Clara Shih, Sarah Milstein, Adam Penenberg, Gretchen Rubin, Kate Lee, Hollis Heimbouch, Bob Sutton, Frankie Jones, Randy Komisar và Jeff Rosenthal.

Ở Crown, nhiệm vụ hết sức nặng nề là chuyển ý tưởng này vào quyền sách mà bạn đang đọc được đảm trách bởi một nhóm rất nhiều người. Người biên tập của tôi, Roger Scholl, đã nhìn thấy được hình ảnh của quyền sách này ngay từ đầu và đã theo suốt cả quá trình thực hiện. Tôi cũng muốn cảm ơn Tina Constable, Tara Gilbride và Meredith McGinnis và bất kỳ ai khác đã giúp biến quyền sách này thành hiện thực.

Những ai xấu số đã từng phải đọc bản thảo đầu tiên của quyền sách này sẽ hiểu được tôi biết ơn thế nào với Laureen Rowland, người đã có những giúp ích cần thiết về mặt biên tập theo một chương trình làm việc sát sao không thể tưởng tượng nổi. Nếu bạn thích bất kỳ phần nào trong quyền sách này, thì cô ấy đáng được nhận lời cảm ơn.

Người tư vấn, cộng tác và một consigliere⁷⁴ trong suốt quá trình xuất bản là người đại diện phi thường của tôi, Christy Fletcher. Cô có một khả năng đầy bí ẩn ở việc dự đoán tương lai, khiến mọi việc diễn ra theo ý và làm cho những người đặt niềm tin vào nó phải hài lòng – tất cả cùng một lúc. Cô thực sự hiểu bối cảnh của truyền thông hiện đại và giúp tôi lèo lái qua các dòng nước điên cuồng của bối cảnh ấy ở mỗi ngã rẽ. Tại Fletcher and Company, tôi cũng muốn gửi lời cảm ơn đến Alyssa Wolff, người tán thành và điều phối công việc không mệt mỏi, và Melissa Chinchillo, người đã đem quyển sách này đến những khu vực mới và với những ngôn ngữ khác.

Tôi biết là sáo rỗng khi nói “Tất cả đều sẽ không khả thi nếu không có sự ủng hộ liên tục của gia đình thân yêu”. Nhưng trong trường hợp này, sự việc chính xác là như vậy. Cha mẹ tôi, Vivian Reznik và Andrew Ries, luôn ủng hộ niềm đam mê công nghệ của tôi đồng thời vẫn khẳng định tầm quan trọng của việc học tập các môn khoa học xã hội và nhân văn. Nếu không có tình yêu và sự ủng hộ liên tục này, tôi sẽ chẳng bao giờ đủ can đảm dấn bước vào lãnh địa của kinh doanh khởi nghiệp hay tìm ra tiếng nói riêng của mình với tư cách một người viết sách. Tôi biết ông bà của tôi luôn ở cạnh trong mỗi bước của cuộc hành trình này – họ tin tưởng sâu sắc vào sức mạnh của việc viết lách và cực kỳ hoan hỉ với mỗi thành tựu của các chị tôi cũng như của mấy anh em tôi. Với các chị em của tôi Nicole và Amanda và anh rể tôi Dov, tôi chỉ có thể nói: cảm ơn vì đã ủng hộ tôi suốt những năm tháng này.

Vợ tôi, Tara Sophia Mohr, là niềm vui và nguồn khuây khỏa bất tận của tôi ở mỗi bước đường. Cô ấy đã trải qua mọi căng thẳng, mọi thăng trầm diễn ra trong suốt quá trình này. Tara, em là một phụ nữ thông minh, mạnh mẽ và giàu lòng trắc ẩn đáng kinh ngạc. Từ ngữ không thể diễn tả hết được anh đã cảm kích ra sao trước sự ủng hộ kiên định, tình yêu ngập tràn của em, và cuộc phiêu lưu mỗi ngày chính là cuộc sống chung của chúng ta. Cảm ơn em.

74 Consigliere (tiếng Ý): chức vụ trong bộ máy lãnh đạo của băng nhóm mafia. Consigliere là cánh tay phải, là người tư vấn cho ông trùm, người đại diện của ông trùm trong các cuộc họp trong nội bộ băng nhóm mafia hay với các băng nhóm tội phạm khác - ND

ERIC RIES là doanh nhân và là tác giả của trang blog nổi tiếng *Startup Lessons Learned* (Các bài học Khởi nghiệp). Ông là người đồng sáng lập và giữ vai trò là CTO của công ty IMVU, công ty khởi nghiệp thứ 3 của ông. Ông là diễn giả thường xuyên tại các sự kiện kinh doanh, đã tư vấn cho một số công ty khởi nghiệp, các công ty lớn, và các công ty đầu tư rủi ro về kinh doanh và chiến lược sản phẩm, đồng thời còn là một doanh nhân tham gia giảng dạy tại Harvard Business School. Ông hiện đang sống tại San Francisco.

KHỞI NGHIỆP TINH GỌN THE LEAN STARTUP ERIC RIES

Người dịch: Nguyễn Dương Hiếu

Trịnh Hoàng KimPhượng

Đặng Nguyễn Hiếu Trung

NHÀ XUẤT BẢN THỜI ĐẠI

B15-Lô 2 – Mỹ Đình I – Hà Nội – Việt Nam

Tel: (04) 6287.2617 – (04) 6287 2348 – Fax: (04) 6287 1730

E-mail: nxbthoidai@nxbthoidai.vn

Chi nhánh tại Thành phố Hồ Chí Minh

Số 1101 Trần Hưng Đạo – P.5 – Q.5 – TP.Hồ Chí Minh

Tel: (08) 39225769 – Fax: (08) 39225770

E-mail: chinhanhhcm@nxbthoidai.vn – Website: <http://nxbthoidai.vn>

Chịu trách nhiệm xuất bản:

VŨ VĂN HỢP

Biên tập:

Hồ Minh Trí

Bìa:

Họa sĩ Hữu Bắc

Đơn vị liên doanh
CÔNG TY TNHH SÁCH DÂN TRÍ (DT BOOKS)

11C Nguyễn Kiệm, P.3, Q.Gò Vấp, Tp.HCM

VPGD: 97 Đặng Dung Q.1 ĐT: 08.6275 1674 – 08.6278 4851

In 1.000 cuốn, khổ 16x24cm tại XN In Nguyễn Minh Hoàng.

Giấy đăng ký KHXB số: 1303-2012/CXB/11-67/TĐ.

Quyết định xuất bản số: 990/QĐ-NXBTĐ/CN417. Ngày 05/12/2012.

In xong và nộp lưu chiểu Quý IV/2012.

KHỞI NGHIỆP TINH GỌN

"Tác phẩm Khởi nghiệp Tinh gọn sẽ thay đổi hoàn toàn cách nghĩ của chúng ta về khởi nghiệp" - *Tom Eisenmenn, Giáo sư của Harvard Business School*

"Eric Ries đã xây dựng một khoa học ở một lĩnh vực trước kia chỉ có nghệ thuật tồn tại. Cuốn sách buộc phải đọc với các nhà khởi nghiệp nghiêm túc, cũng như các nhà quản lý quan tâm đến cách tân, cải tiến" - *Marc Andreessen, đồng sáng lập Andreessen Horowitz, Opsware và Netscape*

"Nếu bạn là một doanh nhân khởi nghiệp, hãy đọc quyển sách này. Nếu bạn đang suy nghĩ về việc trở thành doanh nhân khởi nghiệp, cũng hãy đọc quyển sách này. Thậm chí nếu bạn chỉ đơn thuần tò mò về kinh doanh, cũng hãy đọc quyển sách này." - *Randy Komisar, giám đốc sáng lập của TiVo*

Đa số những dự án kinh doanh mới đều thất bại. Tuy nhiên, đa số những thất bại đó là... có thể tránh được!

Khởi nghiệp Tinh gọn là một phương pháp kinh doanh mới, đang được áp dụng trên toàn thế giới. Phương pháp này đang thay đổi toàn bộ cách thức xây dựng công ty và tung ra sản phẩm mới trên thị trường.

Khởi nghiệp Tinh gọn tức là hiểu được điều khách hàng thực sự muốn. Đây là quá trình liên tục kiểm tra tầm nhìn kinh doanh, điều chỉnh và thích nghi trước khi mọi việc trở nên quá muộn.

Bây giờ, đã đến lúc chúng ta phải tư duy một cách **TINH GỌN!**

Sách này thuộc "TỦ SÁCH DOANH TRÍ"

(Tủ sách do PACE Institute of Leadership & Management / Trường PACE tuyển chọn và giới thiệu. Vui lòng xem chi tiết trên www.PACE.edu.vn và www.SachHay.org)

PACE
Institute of Leadership & Management

