

Jeffrey Bussgang

CUỘC CHƠI ĐẦU TƯ MẠO HIỂM

Bản quyền tiếng Việt © 2013 Công ty Sách Alpha

Thiết kế bìa: KiMi Trần

Biên tập viên Alpha Books: Phí Mai

Ebook miễn phí tại : www.Sachvui.Com

NHÀ XUẤT BẢN THANH NIÊN

GIỚI THIỆU

Ebook miễn phí tại : www.Sachvui.Com

Tôi sinh ra để trở thành một doanh nhân. Việc trở thành một nhà đầu tư mạo hiểm (Venture Capitalist) chưa bao giờ nằm trong kế hoạch của cuộc đời tôi.

Reid Hoffman, người sáng lập LinkedIn, cho rằng doanh nhân phải là một người liều lĩnh và ưa mạo hiểm. Đây chắc chắn là một động lực mà tôi muốn ám chỉ. Tôi đã được cha mình dìu dắt và soi tỏ con đường trở thành một doanh nhân. Ông là người tị nạn sống sót sau cuộc tàn sát người Do Thái của Đức quốc xã và trở về Mỹ, không một xu dính túi vào năm 1949, sau đó có được bằng kỹ sư từ Đại học MIT và bằng Tiến sỹ Vật lý ứng dụng của Harvard. Cha tôi sau này đã thành lập một công ty công nghệ cao thành công theo phong cách cổ điển – tự cung tự cấp, hoạt động dựa trên doanh thu từ khách hàng mà không nhận được bất cứ nguồn tài trợ bên ngoài nào. Tôi may mắn được chứng kiến người cha nhập cư của mình dốc hết sức vì công việc kinh doanh và cũng chính điều đó đã khuyến khích tôi say mê với lĩnh vực này đồng thời nuôi dưỡng niềm tin sắt đá vào sức mạnh của nó đối với sự thay đổi.

Có trong tay tấm bằng MBA, cũng như những kiến thức từ Đại học Kinh doanh Harvard, tôi đã tự hình thành nên lối đi riêng của mình trên thương trường từ nhiều năm trước đây. Trong suốt 10 năm là doanh nhân và thành viên đội ngũ chuyên viên cao cấp cho hai doanh nghiệp mới thành lập được các quỹ đầu tư mạo hiểm hỗ trợ – Upromise (được tôi đồng thành lập vào năm 2000) và Open Market (IPO – phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng năm 1996) – tôi đã kết nối cũng như thực hiện nhiều buổi thuyết phục trực tiếp trước các nhà đầu tư mạo hiểm và dần bị các cuộc chơi mạo hiểm hấp dẫn. Vì thế sau một thập kỷ đắm mình trong các thỏa thuận kinh doanh, tôi đã chuyển sang một hướng khác và trở thành một nhà đầu tư mạo hiểm. Tôi gia nhập vào Flybridge Capital Partners, một công ty đầu tư mạo hiểm mà hai người bạn của tôi vừa mới thành lập.

Lúc đầu, tôi vừa sùng kính và sợ hãi các nhà đầu tư mạo hiểm bởi trong mắt tôi lúc đó, họ là những cá nhân xuất chúng và quyền lực, sở hữu một thứ mà tất cả các doanh nhân đều thèm muốn: Nguồn vốn. Khi tôi dành thêm thời gian làm việc và cộng tác với những nhà đầu tư mạo hiểm như các đối tác và đồng nhà đầu tư của mình, tôi đã phát hiện ra điều khiến họ lựa chọn doanh nhân để đầu tư và cách giúp các doanh nhân này có thể “quảng bá” thành công bản thân cũng như công ty trước các nhà đầu tư, cách quản lý một ban điều hành và thực hiện chiến dịch thoái vốn thành công.

Tôi viết cuốn sách này để giúp các doanh nhân hiểu rõ hơn về thế giới đầu tư mạo hiểm được quan sát từ cả hai phía với tư cách một doanh nhân và nhà đầu tư giúp các doanh nhân nâng cao vai trò của mình trong cuộc chơi khi theo đuổi nguồn vốn đầu tư mạo hiểm nhằm bảo toàn nguồn lực cần thiết để đạt được tầm nhìn tương lai. Trong cuốn sách này, tôi hé lộ những quan điểm sâu sắc về ngành công nghiệp còn mới mẻ này, được đúc kết từ kinh nghiệm của chính bản thân tôi như một nhà đầu tư thành thực. Tôi cũng đưa ra những tầm nhìn của các đối tác từ một số công ty đầu tư mạo hiểm hàng đầu trên thế giới, những người hào phóng sẵn sàng chia sẻ bí kíp tiếp cận các doanh nhân xuất sắc của họ.

Tôi cũng rất may mắn khi thuyết phục được một số doanh nhân thành công nhất ngày nay – bao gồm người sáng lập của Costant Contact, LinkedIn, Sirtris, Twitter, Zynga và một số công ty khác – trò chuyện về những kinh nghiệm và kiến thức sâu rộng của họ liên quan

đến cách làm việc với các nhà đầu tư mạo hiểm để tạo dựng một doanh nghiệp còn non trẻ và giúp nó phát triển. Mục tiêu của cuốn sách này là chia sẻ những công thức thần kỳ về cách những doanh nhân vĩ đại kết đôi với các nhà đầu tư mạo hiểm trong quá trình khởi tạo ra các công ty có giá trị từ khi mới thành lập. Cho dù bạn là Mark Zuckerberg tiếp theo (sinh viên Đại học Harvard, người sáng lập ra Facebook) hay Jim Barksdale (một chuyên gia giàu kinh nghiệm thuộc nhóm Fortune 500, CEO của Netcape) tiếp theo đi chăng nữa, thì Mastering the VC Game cũng sẽ cung cấp cho bạn những hướng dẫn tỉ mỉ của một người trong cuộc để bước chân vào thế giới tạo dựng các công ty được hỗ trợ bởi vốn đầu tư mạo hiểm, tăng trưởng và thoái vốn thành công.

Trong hai chương đầu của cuốn sách, tôi sẽ khám phá tinh thần của hai người giữ vai trò chủ đạo trong cuộc chơi khởi nghiệp: Doanh nhân và nhà đầu tư mạo hiểm. Trong chương 3 và 4, tôi sẽ chuyển sang quy trình thuyết phục trực tiếp (pitch) và đàm phán các thỏa thuận. Chương 5 và 6 sẽ cung cấp tầm nhìn về quy trình thành lập công ty cũng như cách doanh nhân và nhà đầu tư mạo hiểm thu về lợi nhuận bằng việc bán công ty (thoái vốn). Sau những thông tin chi tiết về lĩnh vực đầu tư mạo hiểm ngoài nước Mỹ trong chương 7, tôi sẽ kết thúc cuốn sách bằng một vài tiên đoán về hướng đi tương lai của ngành công nghiệp này.

Tôi viết cuốn sách này không chỉ để chia sẻ kiến thức nhằm khuyến khích mọi người theo đuổi ước mơ của họ và – nếu mọi chuyện diễn ra tốt đẹp, sẽ biến những khoản đầu tư của họ thành lợi nhuận kékch xù – mà còn bởi vì tôi tin rằng các công ty mới khởi nghiệp được hỗ trợ bởi nguồn vốn đầu tư mạo hiểm có thể ảnh hưởng tích cực đến nền kinh tế và xã hội của chúng ta nói chung.

Các nhà đầu tư mạo hiểm liên doanh với các doanh nhân được coi là động lực mạnh mẽ và cần thiết đối với nền kinh tế Mỹ. Trong suốt 40 năm kể từ khi công ty mới khởi nghiệp đầu tiên được quỹ đầu tư mạo hiểm hỗ trợ, Digital Equipment Corporation (DEC), được Ken Olsen thành lập với 70.000 đô-la đầu tư vào năm 1959, IPO năm 1968 với mức vốn thị trường là 37 triệu đô-la, đạt lợi nhuận gấp 528 lần so với vốn đầu tư! – các nhà đầu tư mạo hiểm đã đầu tư hơn 441 triệu đô-la vào 57.000 công ty trên toàn nước Mỹ. Hơn 12 triệu người (khoảng 12% lực lượng lao động của Mỹ) hiện nay có công ăn việc làm trong các công ty được các quỹ đầu tư mạo hiểm đầu tư và các công ty này cũng đóng góp khoảng 2.900 tỉ đô-la doanh thu, chiếm hơn 20% tổng doanh thu của các doanh nghiệp tại Mỹ. Cuộc chơi khởi nghiệp đã hình thành nên một số công ty điển hình của Mỹ như Amazon, Apple, eBay, Facebook, Google, LinkedIn, Microsoft, Staples, Starbucks, Twitter và YouTube.

Các mô hình doanh nghiệp được các công ty đầu tư mạo hiểm hỗ trợ đã trở thành một trong những mặt hàng xuất khẩu quan trọng và ảnh hưởng nhất của nước Mỹ. Dần dần, công ty mới thành lập được các quỹ đầu tư mạo hiểm hỗ trợ đang dần trở thành một động lực chính của quá trình tăng trưởng và phát triển tại các quốc gia trên toàn thế giới. Ở các nước đang phát triển với tốc độ nhanh, lĩnh vực đầu tư mạo hiểm đang lan rộng đến chóng mặt – từ 0 đô-la vài năm trước đây lên đến 4 tỉ đô-la ở Trung Quốc và gần 1 tỷ ở Ấn Độ vào năm 2009, những con số này được hy vọng sẽ phát triển nhanh chóng hơn nữa trong một vài năm tới.

Cả ở Mỹ và những nước khác, các doanh nghiệp mới khởi động được quỹ đầu tư mạo hiểm hỗ trợ giữ vai trò quan trọng ngoài khả năng tạo ra đổi mới và nguồn tài chính dồi

dào: Thay đổi thế giới ngày một tốt đẹp hơn. Các doanh nhân và các nhà đầu tư mạo hiểm như thế đầu tư vào những giấc mơ – từ các nguồn năng lượng mới, các phương thức chữa trị ung thư đến những cải cách trong giáo dục – có tiềm năng mang lại lợi ích cho xã hội và bản thân họ. Mặc dù phần lớn các doanh nhân này không đi theo con đường đầu tư mạo hiểm để gây vốn xây dựng doanh nghiệp, vì nhiều lý do mà chúng tôi sẽ thảo luận trong phần sau, nhưng tất cả đều có thể mang lại lợi nhuận từ việc học hỏi các mô hình của những doanh nghiệp được các nhà đầu tư mạo hiểm cấp vốn.

Hơn một thập kỷ tiếp theo, hàng trăm triệu đô-la sẽ được đầu tư vào các công ty mới và non trẻ, nguồn vốn đầu tư này cần được đầu tư khôn ngoan hơn. Với sự phát triển công nghệ không ngừng, hiện đại hóa mở rộng, sự bùng nổ Internet, những đột phá về môi trường và năng lượng cũng như các cải tiến trong y học, các cuộc đua ngày càng trở nên mạnh mẽ và hấp dẫn hơn bởi cơ hội thay đổi thế giới sẽ lớn chưa từng có. *Mastering the VC Game*, cuốn sách mà các bạn đang cầm trên tay, sẽ giúp các doanh nhân gọi vốn thành công và đưa những công ty mới khởi nghiệp của họ đi vào hoạt động hiệu quả hơn đồng thời phát triển công ty để thu về lợi nhuận lớn nhất cho tất cả các bên. Cuốn sách này cũng đưa ra tầm nhìn về vai trò quan trọng của các doanh nghiệp này trong nền kinh tế toàn cầu.

1. KHÁT KHAO CHÁY BỎNG CỦA CÁC DOANH NHÂN: THAY ĐỔI THẾ GIỚI

Để thực sự hiểu về thế giới của các doanh nghiệp mới thành lập được các quỹ đầu tư mạo hiểm hỗ trợ, đầu tiên, chúng ta cần phải tìm hiểu kỹ về tinh thần của các doanh nhân khởi nghiệp bởi nó khác biệt hoàn toàn so với tinh thần của các doanh nhân thông thường.

Động lực trở thành doanh nhân đã ăn vào máu tôi từ rất lâu. Tôi bị công nghệ hấp dẫn từ khi còn là một đứa trẻ. Tôi hay bông đùa nói với bố mẹ mình rằng tình yêu của tôi đối với máy tính bắt nguồn từ tất cả các trò chơi video mà tôi đã chơi trong khi chờ chị gái tôi ở ngoài các sân tập trượt băng hay các trận đấu tập. Khi Apple II ra đời, tôi xin bố mẹ mua cho tôi một chiếc và đã rất vui mừng khi đầu tư khoản tiền tiết kiệm của mình từ việc đưa báo hàng sáng để phụ bố mẹ mua chiếc Apple II.

Tôi đã may mắn khi lần đầu tiên được cạo xát trong lúc làm việc tại một công ty mới khởi nghiệp suốt mùa hè năm thứ nhất tại trường kinh doanh. Tôi trở thành thành viên của “nhóm điều hành” một công ty phần mềm mới thành lập. Toàn bộ 10 nhân viên đều làm việc trong một căn hộ ở Boston, thuộc dãy nhà đằng sau một nhà hàng Trung Quốc. Tôi vẫn nhớ mùi ở đó – thật chẳng mấy dễ chịu. Phó Giám đốc Marketing thường mang con chó của cô ấy đến “văn phòng” và nó thường sửa ầm ĩ mỗi khi tôi chuẩn bị chốt được hợp đồng qua điện thoại.

Kinh nghiệm làm việc ở công ty này đã mang lại cho tôi một trải nghiệm thú vị. Đó là chiếc “hộp cát” giúp tôi học được về áp lực thực sự trong việc điều hành một công ty phần mềm nhỏ: Vận chuyển các sản phẩm, làm việc với các đối tác, thanh toán chi phí và thực hiện các thỏa thuận.

Từ trải nghiệm kinh doanh đầu tiên đó, tôi đã trưởng thành hơn rất nhiều.

Bản chất của một doanh nhân không thay đổi nhiều kể từ khi tôi còn là sinh viên. Điều này thể hiện rõ ràng ở một sự kiện mạng lưới mà công ty tôi, Flybridge Capital Partners, tổ chức hàng năm cho các sinh viên tốt nghiệp Harvard và MIT Sloan về quản lý. Chúng tôi mời đến rất nhiều thanh niên trẻ mong muốn trở thành doanh nhân.

Việc các sinh viên dường như hoàn toàn không bị ảnh hưởng bởi những thăng trầm của nền kinh tế xung quanh họ đã thôi thúc tôi tổ chức sự kiện này. Ví dụ, vào năm 2009 – một trong những năm tồi tệ nhất của nền kinh tế từ nhiều thập kỷ qua – họ hoàn toàn không bối rối trước sự sụp đổ của thị trường tiền tệ, sự “bốc hơi” của hàng nghìn tỷ đô-la chứng khoán và bất động sản, đi kèm với sự suy giảm kinh tế toàn cầu. Thực tế, những chủ đề này thậm chí không hề ảnh hưởng gì đến họ.

Không, họ muốn nói về công nghệ sạch, sự phát triển bền vững, các thiết bị và bộ cảm biến y tế trong mơ, Google cạnh tranh với Microsoft, các cơ hội nảy sinh do thế hệ di động mới nổi và công cuộc chuyển đổi hàng trăm tỷ đô-la trong ngành quảng cáo toàn cầu sang Web. Rất nhiều trong số họ tập trung vào các cơ hội ở các nước đang phát triển, sự khẩn cấp của viễn cảnh toàn cầu về vốn đầu tư, tinh thần kinh doanh và tất cả những chủ đề hấp dẫn khác.

Tóm lại, ước mơ cháy bỏng về kinh doanh đã thôi thúc họ. Họ quan tâm đến việc có được một công việc ở công ty nào đó trong vài tháng ngắn ngủi sau khi tốt nghiệp, nhưng họ tập trung nhiều hơn vào các ý tưởng, sự đổi mới và các cơ hội. Không phải ngẫu nhiên mà cuộc thi sáng tạo kế hoạch kinh doanh trị giá 100.000 đô-la của MIT và hàng tá các cuộc

thi tương tự trên khắp nước Mỹ đã thu hút được đông đảo người tham gia mỗi năm. Các nhóm doanh nhân sinh viên đã nỗ lực đưa ra nhiều kế hoạch kinh doanh với hy vọng sẽ dành được cả vốn đầu tư lẫn danh tiếng.

Tôi chỉ có thể kết luận rằng, trong tâm trí của các sinh viên tốt nghiệp các trường kinh doanh của Mỹ, “bình minh luôn xuất hiện trên nước Mỹ” (xin cảm ơn Ngài, Ronald Reagan) và rằng nền kinh tế tư bản mãi mãi là một thành phố trên ngọn đồi tỏa sáng (xin cảm ơn Ngài, John Winthrop), thậm chí cả khi những biến động của nền kinh tế xuất hiện. Thực tế, hiện nay, nền kinh tế tư bản, hơn bao giờ hết, là một đích đến rộng mở đối với bất cứ tài năng xuất chúng nào trên toàn thế giới.

TIỀN KHÔNG PHẢI LÚC NÀO CŨNG LÀ ƯU TIÊN SỐ 1

Một thứ mà bạn không bao giờ nghe thấy các sinh viên vừa mới tốt nghiệp nói về, ít nhất không nói ra trực tiếp, đó là tiền bạc. Đương nhiên, họ muốn kiếm tiền – và trở thành người lạc quan theo suy nghĩ của họ – nhưng tiền không bao giờ là mục tiêu hàng đầu của họ.

Tôi sẽ phân tích và chỉ rõ quan điểm này. Từ khi còn là một đứa trẻ, nghe thấy bố mẹ thảo luận về tình hình kinh doanh ở công ty của bố, tôi đã vô cùng ngạc nhiên khi họ chủ yếu nói về mọi người và các mối quan hệ thay vì công nghệ hay tiền bạc. Làm sao Phó Giám đốc Kỹ thuật có thể giao tiếp tốt hơn với Phó Giám đốc Marketing? Liệu đội ngũ kỹ thuật có hợp tác tốt với nhau khi tham gia vào dự án mới không? Đó là khi tôi biết được về trọng tâm của các mối quan hệ giữa con người với nhau trong kinh doanh, nền tảng đã hướng sự nghiệp của tôi và cũng là nền tảng đóng vai trò chủ chốt được nhắc đi nhắc lại trong các câu chuyện về những doanh nhân và nhà đầu tư mạo hiểm mà tôi phỏng vấn trong cuốn sách này.

Ảnh hưởng đó có thể là lý do tại sao tôi quyết định ưu tiên theo đuổi những niềm đam mê trí tuệ không liên quan đến tiền bạc, đặc biệt, ngay từ khi mới khởi nghiệp, thay vì tập trung trải nghiệm các cuộc chơi kinh doanh. Lần đầu tiên, tôi trải nghiệm đam mê của mình vào đầu năm 1995, không lâu trước khi tôi tốt nghiệp HSB. Tôi được mời tới ăn tối với vài thành viên của một công ty đầu tư mạo hiểm uy tín có trụ sở ở Boston. Bữa tối diễn ra vui vẻ và các đối tác đã đề nghị tôi bay đến Thung lũng Silicon để gặp gỡ những thành viên khác của công ty này. Không lâu sau đó, tôi nhận được lời mời gia nhập công ty.

Tuy nhiên, tôi đã từng tập trung để trở thành một doanh nhân, nên tôi không biết cách đánh giá cơ hội. Tôi thậm chí còn không biết ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm là gì và nó hoạt động ra sao. Tôi tham vấn ý kiến của vài người bạn và họ khuyên tôi cần cân nhắc hai vấn đề. Vấn đề đầu tiên là tiền bạc. Họ nói rằng các cổ đông cao cấp ở các công ty đầu tư mạo hiểm hàng đầu đã kiếm được hàng núi tiền với một sự nghiệp thành công và lâu dài (một trong số những người bạn của tôi đã ám chỉ thế giới đầu tư mạo hiểm như “một loại hình kinh doanh làm giàu”.) Vấn đề thứ hai là bản chất công việc. Theo như một trong những cổ đông của công ty đầu tư mạo hiểm này, thì đầu tư mạo hiểm là lĩnh vực “dài hàng cây số nhưng sâu vài phân”. Bạn có thể phải hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau nhưng không bao giờ đi quá sâu vào bất cứ một lĩnh vực nào và gây dựng thứ gì đó của riêng mình.

Sau một vài cân nhắc, tôi quyết định theo đuổi niềm đam mê kinh doanh. Tôi muốn tự tay

làm việc. Vì thế tôi từ chối lời đề nghị, hy vọng rằng đó sẽ là mối cơ duyên cuối cùng với các nhà đầu tư mạo hiểm.

Nhưng thực tế không phải vậy. Họ vẫn nhả nhận giới thiệu tôi với một số công ty trong danh mục đầu tư của họ. Một trong số đó là Open Market, một công ty Internet mới thành lập có trụ sở tại Boston chuyên phát triển các phần mềm cơ sở hạ tầng, nhằm mục tiêu biến Internet thành một môi trường kinh doanh an toàn – đúng lĩnh vực mà tôi yêu thích. Tôi nắm lấy cơ hội tham gia vào công ty này ở vị trí quản lý sản phẩm tập sự với mức lương 65.000 đô-la một năm, nhiều hơn số tiền mà tôi đã từng kiếm được nhưng vẫn là một mức lương khởi điểm trung bình cho một MBA Harvard vào thời gian đó.

Bạn học của tôi nghĩ tôi thật điên rồ, nhưng tôi không thể cưỡng lại được sức hấp dẫn của một công ty mới khởi nghiệp như thế – dường như điều đó đã ăn sâu vào máu của tôi.

May mắn thay, bản năng của tôi đã đúng.

Open Market là một công ty hấp dẫn đến không ngờ. Chúng tôi thuê 200 người cùng năm tôi gia nhập công ty và phát triển thần tốc lên đến hơn 500 nhân viên. Tôi may mắn được thăng tiến nhanh chóng và sớm gia nhập đội ngũ chuyên viên cao cấp. Một năm sau sự kiện hấp dẫn này, công ty phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng. Mặc dù chúng tôi chỉ đạt được 1,8 triệu đô-la doanh thu, nhưng vốn thị trường (tổng giá trị của tất cả cổ phần đang lưu hành) là hơn 1 tỷ đô-la. Ở tuổi 26 tôi trở thành một tỷ phú ‘trên giấy tờ’. Điều quan trọng hơn, đối với tôi lúc đó, là tôi đã học hỏi được rất nhiều và có được những bước tiến đầu tiên thật thần kỳ.

Nhưng cũng giống như tất cả các doanh nhân đam mê kinh doanh khác, tôi muốn thêm nữa, tôi muốn tiến xa hơn nữa.

KHÚC CA ĐẦY MÊ HOẶC VỀ SỰ MAY MẮN

Tôi có niềm tin sắt đá vào sức mạnh của sự kết nối ngẫu nhiên – khúc ca đầy mê hoặc về sự may mắn. Tôi luôn ngưỡng mộ cách các doanh nhân thành công đặt mình vào vị trí “có được may mắn” bằng việc phát triển các mối quan hệ với những người thích hợp và tận dụng các cơ hội tiềm năng. Vì thế, vào năm 1999, khi vẫn còn làm việc ở Open Market, không vì lý do cụ thể nào cả, tôi đã chấp nhận lời mời gặp gỡ Michael Bronner, một trong những doanh nhân thành công nhất (người thành lập công ty marketing có tầm ảnh hưởng hàng đầu, Digitas). Michael muốn thành lập một công ty để đỡ đàn bố mẹ trả tiền học phí đồng thời khởi động chuỗi các công ty lớn nhằm tạo dựng các mối quan hệ khách hàng vững bền thông qua các chương trình tri ân.

Trong bữa sáng gặp mặt đó, Michael miêu tả chi tiết ý tưởng và văn hóa điển hình mà chúng tôi có thể tạo ra bằng cách xây dựng một công ty vững bền với dịch vụ tuyệt vời. Tôi phải thú nhận rằng anh ta đã thu hút tôi ngay từ giây phút gặp mặt đầu tiên.

Không phải tôi muốn nghỉ làm ở Open Market. Tôi cảm thấy rất vui vẻ khi được làm việc ở đó. Tuy nhiên, một lần nữa, lời kêu gọi đầy mê hoặc của việc thành lập một công ty đầu tư mới và sức hấp dẫn của công việc này quá mạnh mẽ khiến tôi quyết định theo đuổi niềm đam mê của mình và cùng Michael thành lập công ty mới và trở thành Giám đốc sáng lập công ty.

Chúng tôi đặt tên công ty là Upromise.

Đầu tiên, chúng tôi làm việc ở nhà của Michael, nằm ở ngoại ô Boston và lên kế hoạch thống trị toàn cầu. Chúng tôi thuê 20 người trong ba tháng đầu khi công ty mới đi vào hoạt động và nhanh chóng xây dựng đội ngũ nhân viên và cơ sở hạ tầng. Đội ngũ chuyên môn bắt đầu phát triển các phần mềm trong phòng ngủ còn bỏ trống. Phòng khách được dùng làm phòng marketing còn phòng ăn làm nơi phát triển sản phẩm. Khi các xe cần trục và đội ngũ công nhân lao động đổ bộ khắp khu vực lân cận chuyên biệt này, mang đến các thiết bị máy tính hay lắp đặt các thiết bị đường truyền công nghệ cao, chúng tôi vẫn chỉ là những người hàng xóm không hề được biết đến. Đầu tiên, những khó khăn bắt đầu nảy sinh. Tiếp đến, giám sát và thanh tra khu vực trong thành phố “ghé thăm”. Cuối cùng, chúng tôi bị đuổi khỏi nhà của Michael và phải tìm một nơi làm văn phòng thích hợp hơn.

Trong năm đầu tiên, chúng tôi gọi được hơn 100 triệu đô-la vốn đầu tư trong hai vòng gây quỹ từ một vài công ty đầu tư mạo hiểm hàng đầu, thuê thêm 50 nhân viên và ký được hàng loạt các hợp đồng kinh doanh. Sau nhiều sóng gió, bao gồm cả những nỗ lực sống sót sau khi bong bóng công nghệ vỡ tan, Upromise trở thành một công ty thành công. Sallie Mae đã đề nghị mua nó vào năm 2006, vài năm sau khi tôi rời đi và tính đến năm 2010, công ty hoạt động với 21 triệu đô-la tiền tiết kiệm đoàn thể và 12 triệu hộ gia đình sử dụng dịch vụ này.

BẢN CHẤT CỦA MỘT DOANH NHÂN

Mặc dù đã dành 10 năm đầu trong sự nghiệp ở vai trò doanh nhân, nhưng tôi không thực sự hiểu về tư duy doanh nhân – tư duy của chính tôi – đến tận khi tôi bước sang lĩnh vực khác và trở thành nhà đầu tư mạo hiểm. (Thông tin chi tiết về bước chuyển này sẽ được trình bày trong chương sau.)

Khi lắng nghe hết buổi thuyết phục trực tiếp này đến buổi thuyết phục trực tiếp khác và chứng kiến một số công ty mới khởi nghiệp được các quỹ đầu tư mạo hiểm hỗ trợ khởi sắc còn số khác thì không, tôi ý thức hơn được rằng các doanh nhân mới khởi nghiệp đạt được thành công theo những cách hoàn toàn khác biệt so với những doanh nhân thông thường.

Rất nhiều doanh nhân mới khởi nghiệp đơn giản không thích là chuyên viên cao cấp ở một công ty lớn nào đó. Rõ ràng họ không chỉ có các kỹ năng quản lý cần thiết để điều hành một công ty lớn. Mặc dù đúng là hầu hết các doanh nhân không thể quản lý thành công hàng nghìn người hoặc hàng chục nghìn người trong một tổ chức phức tạp, nhưng vẫn có các trường hợp ngoại lệ. Bill Gate là ví dụ điển hình nhất về một doanh nhân thông minh thành công về mọi mặt – bắt đầu với hai bàn tay trắng và sau đó trở thành nhà điều hành của một trong những công ty lớn nhất và quan trọng nhất trên thế giới.

Theo tôi, khó khăn mà các thành viên Ban Giám đốc của một công ty mới khởi nghiệp gặp phải trong quá trình thích nghi với một công ty lớn liên quan đến động lực thúc đẩy một doanh nhân và những gì làm hài lòng họ – cả về lâu dài lẫn công việc hàng ngày. Nó trở thành nét tiêu biểu cần thiết mà tôi tự đúc kết trong hoàn cảnh của mình: Khát khao kinh doanh. Khi sở hữu nó, bạn phải tự đào sâu nó, không ai có thể giúp được bạn.

Việc trở thành doanh nhân có lẽ đã ăn vào máu của mỗi người. John Doerr, nhà đầu tư mạo hiểm, đã mô tả một số doanh nhân vĩ đại nhất mà ông từng cấp vốn đầu tư – bao gồm cả Sergey Brin và Larry Page (Google), Jeff Bezos (Amazon.com) và Steve Jobs (Apple) – là “những kẻ chỉ biết cắm cúi với máy tính mà không biết hên hò”. Mặc dù tôi không biết điều đó có đúng với bốn doanh nhân này không, nhưng tinh thần của lời nhận xét này

đã tạo được một tiếng vang. Thế giới doanh nhân, thậm chí khi họ vẫn còn là những người rất trẻ, không được xác định bởi vẻ hào nhoáng hay khả năng thích ứng với hoàn cảnh mà là niềm đam mê của họ đối với công nghệ, đổi mới, thay đổi hay một ý tưởng cụ thể nào đó.

Không biết những đặc điểm này có mang tính di truyền hay không, nhưng các doanh nhân luôn có những tính cách điển hình cụ thể nào đó. Quan trọng nhất trong những tính cách này là sự lạc quan về tầm nhìn, sự tự tin vào chính bản thân, khuyến khích sự tự tin ở những người khác; niềm đam mê ý tưởng hoặc hiện tượng nào đó cháy bỏng thúc đẩy họ tiến lên phía trước và khát khao thay đổi cuộc chơi đủ để xoay vần thế giới. Trong phần kế tiếp, tôi sẽ giới thiệu ba doanh nhân (FlyBridge không phải nhà đầu tư cho bất cứ người nào trong đó cả), rất phù hợp với hình mẫu tiêu chuẩn này. Họ không mang những cái tên gia đình như Bezos và Jobs nhưng mỗi công ty của họ đều ghi được dấu ấn trong quá trình phát triển: Sirtris, Twitter và LinkedIn.

LẠC QUAN ĐẦY ĐAM MÊ VÀ CÓ TẦM NHÌN: *THẦN DUỘC TRƯỜNG SINH BẤT LÃO*

Các doanh nhân nuôi dưỡng niềm tin sắt đá rằng tầm nhìn lỗi lạc của họ có thể khiến thế giới trở nên tốt đẹp hơn. Bạn mong muốn điều gì từ một người làm việc – ngày đêm với đồng lương ít ỏi – để tạo ra thứ gì đó chưa từng tồn tại hoặc không có bất cứ hình mẫu nào? Nếu doanh nhân không phải người lạc quan, không phải là người thực sự tin vào tầm nhìn của mình, thì còn ai vào đây nữa?

Tuy nhiên, tôi phát hiện ra rằng mặc dù các doanh nhân là người sở hữu những tính cách tích cực này thường tiến nhanh hơn đến thành công, nhưng những lo lắng và khó khăn tiêu cực cũng hoàn toàn có thể ảnh hưởng và tác động đến họ. Ví dụ, sự lạc quan hiếm có của các doanh nhân đó là mọi thứ sẽ đi đúng hướng luôn song hành với nỗi sợ hãi dữ dội rằng mọi thứ có thể hoàn toàn lạc hướng. Lạ lùng thay, nhiều nhà đầu tư mạo hiểm tôn trọng và đáp lại sự hoang tưởng đoán nhận đó y như đối với sự lạc quan có lẽ bởi trong chính con người họ, sự mâu thuẫn như thế trong tầm nhìn và tư tưởng cũng luôn giằng xé nhau.

Tiến sỹ Christoph Westphal là một ví dụ. Anh ấy táo bạo tin rằng: Công ty của mình, Sirtris Pharmaceuticals, có thể tạo ra loại thuốc khiến bạn trở nên thon gọn và trường sinh – ít nhất là sống lâu hơn, có lẽ hơn 10 hoặc 20 năm so với những người không dùng loại thuốc này.

Đương nhiên, đó không phải chính xác cách Christoph miêu tả sản phẩm của mình. Nghiên cứu của công ty anh tập trung vào việc phát triển các loại thuốc liên quan đến các ezim có tên gọi là sirtuin gồm resveratrol, một hợp chất hoạt động một cách tự nhiên được tìm thấy trong vỏ quả nho đỏ (và nhiều loại thực vật khác.) Khi được hoạt hóa, những enzym này mang lại hiệu quả tương tự như khả năng ức chế caloric, một cách thức đã được kiểm chứng là giúp kéo dài tuổi thọ. Đội ngũ Sirtris hy vọng họ có thể tạo ra một loại thuốc chữa trị hiệu quả các chứng bệnh liên quan đến lão hóa bao gồm bệnh tiểu đường, bệnh Alzheimer ở người già và các loại bệnh ung thư.

Loại thuốc giảm cân, kéo dài tuổi thọ là một tầm nhìn táo bạo chưa từng có. “Đầu tiên, chúng tôi thực sự không có gì trong tay để chứng minh điều đó,” Christoph chia sẻ với tôi, khi chúng tôi gặp nhau ở văn phòng xám lạnh với diện tích khiêm nhường, nằm lọt thỏm trong khu đổi mới khoa học đời sống tại Cambridge, Massachusetts. “Chúng tôi hầu như

không có dữ liệu nào và chỉ có vài tế bào đã lên men. Vì thế cơ hội biến ý tưởng về loại thuốc đó thành hiện thực chỉ khoảng 1%. Nhưng, hãy xem, có 6 tỷ người trên hành tinh này. Ai rồi cũng phải già đi. Không ai muốn phải chết. Khoa học rất thực tế. Và nếu đúng thế thì chúng tôi sẽ tìm thấy ở đâu đó loại gen có thể kiểm soát được quá trình lão hóa và tương lai có thể đưa loại thuốc đó ra thị trường, đó có thể là thử thách của cuộc chơi. Tôi coi đây như cơ hội khó có thể xuất hiện lần nữa trong đời.”

Thực sự, có một câu chuyện liên quan đến ý tưởng này của Christoph diễn ra vào năm 2003. Thời gian đó, anh ấy là nhà đầu tư của Polaris Ventures, một quỹ đầu tư mạo hiểm nổi tiếng ở Boston, đồng sáng lập năm công ty khác và là CEO sáng lập ở bốn trong số các công ty này.

Vào mùa thu năm 2003, anh ấy tình cờ thấy một bài báo trên tạp chí *Nature*, đồng tác giả là Tiến sỹ A. David Sinclair, một nghiên cứu tại MIT và một vài đồng nghiệp của ông. “Trong những cơ thể khác nhau, sự ức chế calorin làm giảm tốc độ lão hóa và gia tăng tối đa tuổi thọ.” Christoph đọc được trong bài báo đó như vậy. “Trong *Saccharomyces cerevisiae*, một loại nấm men dạng chồi, sự ức chế calorin làm gia tăng tuổi thọ bằng việc gia tăng hoạt động của enzym Sir2, một thành viên của gia đình sirtuin...”. Đối với người bình thường, thậm chí đối với hầu hết các doanh nhân, thì những thông tin tóm lược này không có gì bất ngờ – giả sử rằng họ đọc tạp chí *Nature* lần đầu tiên. Đối với Christoph, con trai của hai vị bác sỹ và là chủ nhân của tấm bằng MD/PhD từ Đại học Y khoa *Harvard* (sau gần 6 năm miệt mài học tập), thì thông tin đó thực sự gây sốc.

Christoph đã đến gặp Tiến sỹ Sinclair. Họ đã thực sự tâm đầu ý hợp với nhau về vấn đề đó. Sau 6 tháng thảo luận, họ quyết định thành lập công ty với mục tiêu phát triển một loại thuốc dựa trên nghiên cứu của tiến sỹ Sinclair để giúp các bệnh nhân sống lâu hơn, khỏe mạnh hơn. Hàng trăm nghìn độc giả của *Nature* có thể đọc được bài báo của tiến sỹ Sinclair. Christoph, một doanh nhân thực thụ, là người đã bắt tay vào tiếp nối ý tưởng đó.

Christoph rời vị trí cố đông điều hành ở công ty đầu tư mạo hiểm và nhận về 80% số cổ phần, đồng thời trở thành CEO sáng lập của Sintris. “Mọi người cho rằng đó là một sai lầm tệ hại, bao gồm cả vợ tôi. Chúng tôi vừa mới mua nhà mới và vừa chào đón đứa con thứ ba. Tôi chưa bao giờ kiếm được nhiều tiền trong lĩnh vực đầu tư mạo hiểm. Vì thế chúng tôi không mấy dư giả về tài chính.” Những đồng nghiệp trong ngành đầu tư mạo hiểm của Christoph nói rằng anh ấy đang hành động thiếu suy nghĩ. (Điều này nghe có vẻ quen thuộc với tôi). Nhưng, anh đáp lại rằng, “Sintris có sự hấp dẫn kỳ lạ khó cưỡng mà không công ty nào của tôi trước đây mang lại.”

Suốt mùa xuân và mùa hè năm 2004, Christoph và tiến sỹ Sinclair rong ruổi trên hành trình thuyết phục trực tiếp kế hoạch của họ đến rất nhiều công ty đầu tư mạo hiểm. Christoph thể hiện sự lạc quan vô bờ bến của mình, giới thiệu tầm nhìn vượt trội của bản thân và cả thái độ giận dữ với điều được cho là sự hoang tưởng đoán nhận. “Tôi là người hoang tưởng đến điên đại,” Christoph thú nhận với tôi với thái độ vô cùng khiêm nhường và chân thành mà chỉ những người thành công mới có được. “Tôi luôn cho rằng mọi thứ đều đi sai hướng. Sự hoang tưởng đoán nhận là một phần động lực thúc đẩy các doanh nhân đi theo hướng tích cực, luôn lo lắng mọi thứ có thể sẽ sai hướng và nỗ lực hết sức để loại bỏ mọi rủi ro tiềm năng. Khi Andrew Grove của Intel nói rằng, “chỉ những người hoang tưởng đoán nhận mới có thể sống sót.” Các nhà đầu tư mạo hiểm đã bị câu chuyện này lôi cuốn và đánh giá cao sự ngay thẳng của Christoph. Anh đã kêu gọi được 5 triệu

đô-la trong vòng gọi vốn đầu tiên từ công ty cũ của mình, Polaris, để phát triển công ty và tuyển dụng một đội ngũ theo đuổi cơ hội này.

SỰ TỰ TIN THÚC ĐẨY SỰ TỰ TIN TỪ NHỮNG NGƯỜI KHÁC

Đương nhiên, một doanh nhân phải là người tự tin, nhưng không đủ nếu như chỉ tự tin vào bản thân. Doanh nhân phải là người khuyến khích sự tự tin ở người khác – một thách thức hoàn toàn khác biệt. Tinh thần doanh nhân đang khiến mọi người tự tin hơn về điều mà họ hầu như không có cơ sở nào để tin tưởng bởi nó chưa hề tồn tại, cũng như không có bằng chứng nào cho thấy nó sẽ thành công. Để đạt được điều này, các doanh nhân cần phải thể hiện tài lãnh đạo thực sự đầy đam mê chứ không đơn thuần là nghệ thuật bán hàng có vẻ táo bạo và tiềm năng.

Doanh nhân phải thuyết phục các nhà đầu tư mạo hiểm cấp vốn với quan niệm rằng ý tưởng của họ không đơn thuần là một ý tưởng. Họ phải thuyết phục các chuyên gia giàu kinh nghiệm trở thành nhân viên trong một công ty “nửa vời” chẳng lấy gì đảm bảo về sự phát triển hay tồn tại lâu dài – và thường thì những người mà các doanh nhân muốn nhất là những người đã thành công, có các vị trí rất cao và an toàn trong những công ty đã phát triển ổn định. Các doanh nhân cũng phải thuyết phục những khách hàng đầu tiên chấp nhận rủi ro sử dụng các sản phẩm hoặc dịch vụ chưa được kiểm chứng và thậm chí có thể tiềm ẩn những kết quả không mong muốn.

Sirtris của Christoph là nghiên cứu điển hình về sức mạnh tinh thần doanh nhân thúc đẩy sự tự tin ở những người khác. Thậm chí khi đang trong quá trình gây quỹ, Christoph đã truyền sự tự tin của mình đến người khác đủ để xây dựng nên một tổ chức phát triển vượt trội.

Anh đã bắt đầu với những gì được biết đến như ban cố vấn khoa học, nhóm các nhà cố vấn với kiến thức chuyên môn đa dạng và có mạng lưới toàn cầu. Ban cố vấn là một cơ cấu hữu dụng để thu hút những nhân vật quan trọng với nền tảng kiến thức chuyên sâu gia nhập công ty của bạn. Trong quá trình thành lập ban cố vấn vững mạnh, doanh nhân có thể đưa ra lời tiên đoán hoàn thành mong muốn của bản thân, mang lại cho công ty hàng loạt thành công thậm chí trước cả khi nó chứng minh được bất cứ điều gì. Christoph là bậc thầy về việc này và các doanh nhân khác hoàn toàn có thể học hỏi cũng như làm theo lời hướng dẫn của anh. Trong trường hợp của Christoph, anh muốn có các chuyên gia giàu có và kinh nghiệm bao gồm nhà sinh vật học đoạt giải Nobel, Philip Sharp từ MIT và nhà nghiên cứu nhân bản gen, Thomas Manisatis, cựu chuyên viên cao cấp từ Merck đồng thời là giáo sư của MIT, Robert Langer hay còn gọi là Bob.

Langer là một trong 14 giáo sư tại MIT, từng nhận được giải thưởng danh dự cao nhất dành cho các thành viên của học viện. Ông có hơn 750 bằng sáng chế đã được công nhận hoặc đang chờ công nhận trên toàn thế giới (được cho là chỉ đứng thứ hai sau Thomas Edison, người có 1.093 bằng sáng chế) và cấp phép các bằng sáng chế của mình cho khoảng 220 công ty thiết bị y học, công nghệ sinh học, hóa học và dược học. Hơn 1.000 bài báo của ông đã được đăng trên các tạp chí chuyên ngành và ông là kỹ sư được vinh danh nhiều nhất trong lịch sử, nhà phát minh có nhiều bằng sáng chế nhất trong lịch sử ngành y học. Ông nhận được khoảng 170 giải thưởng lớn và vào năm 1999, ông được tạp chí Forbes vinh danh là một trong 25 cá nhân quan trọng nhất trong ngành công nghệ sinh học thế giới. Một trong những đối tác của tôi đã cho rằng Langer là một tài sản quốc gia

và theo quan điểm của nhiều người, thì điều đó không ngoa.

Đương nhiên, một người không thể khuyến khích sự tự tin ở những người như Robert Langer bằng sự quát tháo hay tỏ vẻ can đảm. Hãy nhớ rằng, Christoph đã đạt được những thành công vang dội về khoa học và y học để có thể chia sẻ một cách chi tiết và có cơ sở với những người sở hữu những phát minh vĩ đại nhất và hoạt động trong các lĩnh vực đòi hỏi các kỹ thuật khoa học công nghệ hàng đầu. Ông cũng có thể nói được tiếng Pháp, tiếng Đức, tiếng Tây Ban Nha khi cần.

Đối với tôi, một trong những thể hiện ấn tượng minh chứng cho sự tự tin của Christoph – và khả năng khuyến khích sự tự tin ở người khác – bắt nguồn từ những lần thử nghiệm đầu tiên trong quá trình sản xuất thuốc. Có những quy định nghiêm ngặt về cách thức và thời gian các hoạt chất tự nhiên như resveratrol được áp dụng và kiểm chứng trên cơ thể người. Thực tế, để sắp đặt một cuộc thử nghiệm lâm sàng sử dụng các dịch vụ của một đối tác hoặc công ty con, mà nhiều trong số chúng được đặt trụ sở tại Ấn Độ, đòi hỏi sự chấp thuận của FDA (Cục An toàn Thuốc và Thực phẩm Hoa Kỳ) – một việc làm có thể mất nhiều tháng hoặc thậm chí nhiều năm.

Đội ngũ cao cấp ở Sirtris quyết định thử nghiệm các loại thuốc trên chính cơ thể của họ bằng cách tiêm trực tiếp mẫu thuốc vào cơ thể. “Thời gian đó vào khoảng năm 2004-2005 và chúng tôi đang gọi vốn cho chuỗi B,” Christoph chia sẻ. Chuỗi B đơn giản đồng nghĩa với giai đoạn thứ hai của quá trình gây quỹ, thường được thực hiện sau khi đạt được những kết quả tích cực và hữu hình trong giai đoạn gây vốn ươm mầm – được biết đến với tên gọi chuỗi A. “Chúng tôi đã thử nghiệm 6 mẫu thuốc khác nhau trên người tôi, Peter Elliot, Trưởng phòng Phát triển, David Sinclair và một vài người khác. Vì thế, chúng tôi phải mang trên cánh tay các thiết bị theo dõi và vào mùa hè, chúng tôi mặc áo phông hoặc xăn áo sơ mi lên. Chúng tôi đã thực hiện buổi thuyết phục trực tiếp về sản phẩm với cánh tay màu xanh đen. Các nhà đầu tư mạo hiểm đã hỏi rằng, ‘Cái gì thế?’ và chúng tôi đáp lại rằng, ‘Ồ, chúng tôi chỉ đang thực hiện những nghiên cứu lâm sàng cho sản phẩm của mình mà thôi.’ Họ đã nghĩ chúng tôi thật điên rồ, nhưng điên rồ một chút cũng chẳng sao. Sáu tháng sau giai đoạn phát triển sản phẩm, chúng tôi mới cạn rầu.”

Có một câu nói rằng các công ty công nghệ nên “mỡ nó rán nó” – tức là, sử dụng chính công nghệ của công ty phục vụ sự phát triển của chính nó (ví dụ, Microsoft đã cho chạy các hệ thống nội bộ bằng chính những phần mềm Microsoft.) Nhưng Christoph đang đưa quan điểm này tiến thêm một bước xa hơn – anh không chỉ dùng “mỡ anh rán anh” mà còn sử dụng bản thân làm thí nghiệm! Đó là kiểu tự tin và cam kết cá nhân hiếm có, đắm mình vào những gì mình tin tưởng để xây dựng sự tự tin tương tự ở hầu hết các nhà đầu tư mạo hiểm khác. Các nhà đầu tư mạo hiểm thích nhìn thấy các doanh nhân quyết sống còn với niềm đam mê của chính họ. Và đây chính là một doanh nhân đã từ bỏ công việc quản lý quỹ ở công ty đầu tư mạo hiểm, chiêu mộ thêm nhiều tư duy vượt trội trên toàn nước Mỹ vào ban cố vấn của anh và tin tưởng tuyệt đối vào hợp chất thuốc đang được phát triển bằng cách tiêm nó vào chính cơ thể anh.

Việc gây quỹ của Christoph đã thành công. Trong tháng 3 năm 2005, Sirtris gọi được 27 triệu đô-la tiền vốn trong chuỗi B và số tiền đó được sử dụng để cấp vốn cho những nỗ lực hơn nữa trong quá trình nghiên cứu và phát triển sản phẩm, thực hiện những cuộc thử nghiệm lâm sàng ở Ấn Độ cũng như duy trì hoạt động của các phòng thí nghiệm. Các nghiên cứu của họ cho thấy những con chuột có chế độ ăn nhiều calo với enzym resveratrol

có thể chạy xa hơn, gầy hơn và sống lâu hơn 30% so với những con chuột được cho ăn theo chế độ dinh dưỡng tương tự nhưng không có resveratrol.

Sitris đã đăng rất nhiều công trình nghiên cứu và những phát hiện của mình trên các tạp chí chuyên ngành hoặc chia sẻ chúng với các cơ quan báo chí công khai. Đây là một vụ đánh cược. Mặt khác, những phơi bày tích cực về chuyên môn có thể thu hút sự chú ý của các cổ đông tiềm năng, nhất là một công ty dược lớn có mục tiêu giúp quảng bá loại thuốc Christoph đang nghiên cứu – một loại dược phẩm rất đắt đỏ, phức tạp và một quy trình tiêu tốn thời gian đòi hỏi chuyên môn và các nguồn lực mà Sirtris không thể đáp ứng được.

Mặt khác, những công bố như thế này có thể đơn giản nhằm phơi bày những bí mật của công ty và khuyến khích các đối thủ cạnh tranh phát triển các loại thuốc của chính họ. Nhưng Christoph đã có sự tự tin rằng các công ty khác không thể đầu tư để những phát hiện của họ thành công hơn, nhanh hơn Sirtris có thể thực hiện. Chắc chắn rằng các công ty dược lớn sẽ chú ý đến điều này. Suốt năm 2006, Christoph đã có rất nhiều cuộc trao đổi với một số người muốn tạo dựng các mối quan hệ đối tác hoặc thực hiện một số thỏa thuận với anh. “Một công ty dược lớn nào đó biết được mọi thứ từ chúng tôi và bắt đầu gọi điện thoại đến. Thực tế, họ đã tìm đủ mọi cách để kết nối với chúng tôi (ví dụ, có những người đã nỗ lực hết sức để mua công ty), trước khi đối hưởng và bắt đầu thực hiện chương trình nghiên cứu của chính họ. Đội ngũ của tôi vô cùng tức giận. Nhưng tôi nói rằng, “hãy xem, họ là một công ty lớn. Họ sẽ phải mất 5 năm để đi vào tổ chức hoạt động sản xuất.”

Sự phơi bày các công trình nghiên cứu với báo giới và lợi nhuận từ những gã khổng lồ của nền công nghiệp tiếp thêm năng lượng cho sự tự tin của Christoph, nếu niềm đam mê của anh còn cần thêm bất cứ động lực nào. Không lâu sau đó, Christoph không cần phải công khai các phát hiện của Sirtris, bởi quá nhiều người biết đến chúng. Không lâu sau khi câu chuyện của tạp chí Wall Street Journal xuất hiện, Christoph nhận được e-mail từ John Henry, một nhà đầu tư lớn, chủ sở hữu của Boston Red Sox, đề nghị gặp mặt. “Sau khi chúng tôi thực hiện thuyết trình trực tiếp về công ty của mình, John Henry nói rằng, ‘làm sao tôi có thể giúp được anh?’ Tôi nhìn ông ấy và nói, ‘tôi nghĩ ngài có thể đầu tư 50 triệu đô-la vào công ty tôi.’ Ông ấy nói rằng, ‘tôi không nghĩ mình có thể đầu tư 50 triệu đô-la, nhưng tôi nghĩ 20 triệu đô-la thì không vấn đề gì.’ Và tôi đề nghị, ‘chúng ta có thể hoàn tất thỏa thuận trong hai tuần được không?’”

Chúng tôi mất nhiều thời gian hơn một chút. Vào tháng 2 năm 2007, Christoph đã hoàn tất thỏa thuận gọi vốn đầu tư cho chuỗi mới với 35,9 triệu đô-la bao gồm khoản đầu tư từ John Henry và Peter Lynch, một nhà quản lý vốn đầu tư huyền thoại của công ty Fidelity Investments Magellan, “Ai cũng muốn tham gia vào sau đó,” Christoph nói.

Bất cứ ai đầu tư vào một công ty công nghệ sinh học đều biết rằng việc phát triển các loại thuốc tốn rất nhiều thời gian và để có được thành quả, chúng tôi phải mất vài năm, nếu quy trình phát triển hoàn tất – thì thực tế, phần lớn các dược phẩm được các công ty công nghệ sinh học phát triển đều không được FDA cấp phép. Christoph rất tự tin với ý tưởng, công trình nghiên cứu và đội ngũ của anh sẽ giành thắng lợi lớn. Tuy nhiên, anh cũng đủ thực tế để biết rằng họ phải trải qua cả một hành trình dài với sự thiếu thốn chắc chắn thường trực luôn thử thách sự kiên nhẫn của các nhà đầu tư mạo hiểm nhất của họ. Vì thế vào năm 2007, Sirtris đã phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng. IPO của công ty mang

lại cho các nhà đầu tư một phần lợi nhuận dựa trên khoản đầu tư ban đầu (nếu họ chọn bán trong IPO – nhưng nhiều người không chọn làm vậy), và công ty cũng gọi thêm được 63 triệu đô-la tiền vốn tiếp sau đó để tiếp tục đầu tư thêm vào quá trình nghiên cứu và phát triển sản phẩm.

Chưa đầy một năm sau đó, Christoph và đội ngũ quản lý của anh bán công ty mới được phát hành cổ phiếu ra công chúng cho một người mua trả giá hấp dẫn nhất, GlaxoSmithKline (GSK). GSK đã từng trao đổi với Christoph – cũng như những người khác – trong một vài năm. Vào tháng 4 năm 2008, GSK đã hỏi mua Sirtris với mức giá 720 triệu đô-la. Với sự hỗ trợ tiếp tục của GSK, rất nhiều mẫu thuốc khác từ Sirtris được thử nghiệm lâm sàng nhằm hỗ trợ điều trị bệnh tiểu đường và các bệnh lão hóa đồng thời đạt được những kết quả ban đầu khả quan.

Việc sáp nhập này rất đáng quan tâm không chỉ bởi khoản tiền kếch xù mà GSK đã đầu tư vào mà còn bởi sự tự tin của các lãnh đạo công ty này đặt vào Christoph và Sirtris để mang về những thay đổi ngoạn mục cho công ty mẹ. “Khi bạn thực hiện một vụ sáp nhập với một công ty như Sirtris,” Andrew Witty, CEO của GSK nói, “thì bạn đang định giá nó ngang bằng với niềm tin hơn bất cứ điều gì khác nhưng hy vọng rằng đó là niềm tin đáng tin cậy và có cơ sở. Niềm tin đó là nền tảng, là nguồn sống cho danh mục các sản phẩm của bạn.”

Nói theo cách khác, Sirtris được xây dựng dựa trên sự tự tin của Christoph, được bán dựa trên sự tự tin của anh và mang sự tự tin đến cho những người xung quanh – thậm chí các nhà lãnh đạo của một công ty có thâm niên, có quy mô và kinh nghiệm hơn công ty của chính anh. Đối với một doanh nhân, việc lên kế hoạch và khuyến khích sự tự tin ở người khác là điều rất cần thiết.

Tuy nhiên, để làm được điều đó cần sự tự tin hơn thế. Một nhân tố cần thiết khác cho các doanh nhân thành công đó là niềm đam mê vô bờ đối với những gì họ đang làm. Khi đối mặt với những trở ngại, xao nhãng hay khó khăn, các doanh nhân vĩ đại thường làm theo tiếng gọi của đam mê bất chấp những khó khăn đó. Quá trình hình thành Twitter, một hiện tượng mới nổi toàn cầu đã mang những bài học này phơi bày trước mắt chúng ta.

THEO ĐUỔI ĐAM MÊ: TẠI SAO NGƯỜI ĐƯA BÁO LẠI TUYỆT VỜI ĐẾN VẬY

Jack Dorsey (hay còn gọi là @jack theo biệt ngữ dùng cho người sử dụng Twitter), nhận thấy Twitter, mạng xã hội truyền thông và trang blog vi mô nơi người sử dụng – các Twitterer – đăng những dòng cập nhật rất ngắn (tối đa 140 ký tự) được biết đến như những tweet vô cùng hấp dẫn. Người sử dụng Twitter “theo dõi” các tweet của người sử dụng khác và tạo ra một cộng đồng trực tuyến dựa trên câu hỏi đơn giản “bạn đang làm gì?” Mặc dù Twitter không đưa ra các tiêu chuẩn của công ty, nhưng các dữ liệu cho thấy có hơn 50 triệu người sử dụng mạng xã hội này tính từ đầu năm 2010 và gia tăng đáng kể theo thời gian. Theo Hitwise, website theo dõi lượng truy cập, tỷ lệ người theo dõi trên Twitter tăng lên 43% trong vòng một ngày sau khi Oprah Winfrey đăng tweet đầu tiên vào ngày 17 tháng 4 năm 2009.

Khái niệm về Twitter đã ra đời từ niềm đam mê lớn lao của Jack trong việc thảo ra những chuyển động thực của người và vật trong các môi trường phức tạp. “Từ khi tôi còn nhỏ, tôi đã rất hứng thú với cơ chế hoạt động của các thành phố,” Jack chia sẻ với tôi một cách thẳng thắn. “Tôi cũng thực sự hào hứng khi nghĩ đến việc hình ảnh hóa chúng, đặc biệt

bằng bản đồ. Bạn sẽ đặt gì vào trong một chiếc bản đồ để thể hiện hoạt động của một thành phố?”

Tại St. Louis, nơi anh lớn lên, lần đầu tiên, Jack chú ý đến sự tồn tại của một điều mà anh ấy thấy vô cùng thần kỳ – những người đưa báo. “Tôi thích những người đưa báo. Thông tin xảy ra khắp thành phố và trên toàn thế giới được vận chuyển bằng sức người. Ai đó nhặt gói báo lên, cho vào túi, đi đến đâu đó, lấy nó ra khỏi túi, đưa cho ai đó. Tôi nghĩ điều đó thật tuyệt. Tôi muốn thể hiện nó bằng bản đồ và chứng kiến nó di động trên một màn hình lớn. Khi thực hiện nghiên cứu về cách các hệ thống đưa báo hoạt động, tôi phát hiện ra một bản đồ điện tử với các thông tin tương ứng, được gọi là ‘gửi thông điệp’ – thực ra chỉ là một nỗ lực hướng dẫn và điều phối mà thôi.

Jack cũng thích ý tưởng về những tương tác bằng bản đồ điện tử xung quanh thành phố và những người đưa báo đóng vai trò là những tương tác này. Vì vậy anh quyết định cho ra đời dịch vụ đưa báo bằng xe đạp khi mới chỉ 16 tuổi. “Tôi đèo em trai mình, để có thể viết được phần mềm ‘gửi thông điệp’. (Jack, một con nghiện máy tính tự xưng, đã tự học cách mã hóa phần mềm khi còn rất trẻ.) Chúng tôi nhanh chóng nhận ra khu vực St. Louis không hề có nhu cầu đưa báo bằng xe đạp. Nhưng tôi thực sự thích thú với việc viết phần mềm và đến được điểm nơi mà tôi có thể bản đồ hóa hoặc hình ảnh hóa công việc.”

Sự chết yếu của các doanh nghiệp được các thiếu niên thành lập đã không cản trở được đam mê của Jack. Khi đang còn là sinh viên năm thứ hai chuyên ngành kỹ thuật ở Đại học Khoa học và Công nghệ Missouri, anh đã đến Dispatch Management Service Corporation (DMSC), một công ty có trụ sở ở New York, chuyên quản lý các trung tâm gửi thông tin cho những người đưa báo – đi bộ, xe đạp và xe máy.

“Tôi phải được làm việc tại đó,” Jack hồ hởi khi cuộc nói chuyện của chúng tôi kéo anh về thực tại. “Tôi liên hệ với Chủ tịch hội đồng quản trị, Greg Kidd, người đã xây dựng và IPO thành công công ty đó. Tôi nói, ‘tôi đang viết một phần mềm gửi tin và tôi thực sự muốn đến New York để làm việc với tất cả các ngài.’” Jack đã rất khó khăn mới liên hệ được với Greg và chỉ hai tuần sau đó, anh chuyển đến New York, vào học tại Đại học New York và bắt đầu viết phần mềm gửi tin cho DMSC.

Tại DMSC, Jack có thời gian nhiều hơn dành cho niềm đam mê viết phần mềm gửi tin và những người đưa báo. “Cần có sự tương tác ở đây,” anh mô tả với tôi. “Một khái niệm khá trừu tượng. Những người này sẽ đi lòng vòng khắp thành phố và sẽ thông báo cụ thể những việc họ đang làm thông qua các thiết bị khác nhau. Những người đưa báo sử dụng bộ phát thanh CB (dành cho nhóm trong thành phố), PDA (các công cụ điện tử cá nhân) và điện thoại di động. Chúng tôi có taxi và các xe cấp cứu với thiết bị định vị GPS. Họ liên tục thông báo vị trí của mình và công việc họ đang làm, đồng thời tất cả các hoạt động này đều được duy trì theo một hệ thống mà người gửi tin có thể quan sát thấy tại thời điểm nói trên bản đồ. Đó là những gì đang diễn ra trong thành phố! Tôi nghĩ khái niệm trừu tượng đó tuyệt vời đến mức tôi muốn các bạn của tôi cũng sở hữu một thứ tương tự.”

Jack và Greg quyết định cải thiện hệ thống truyền thông tin của DMSC. Trong năm 1998, họ chuyển đến bờ Tây và gây đủ vốn từ Band of Angel (một nhóm các cựu chuyên viên cao cấp và chuyên viên cao cấp hiện nay của Thung lũng Silicon đang cung cấp vốn ươm mầm cho các doanh nhân công nghệ) để thành lập dNET, mạng lưới truyền tải thông tin. “Chúng tôi muốn tạo ra một hệ thống truyền tải thông tin trung tâm qua Web, cung cấp

một cây ATM cho những người đưa báo, hầu hết họ đều không có tài khoản ngân hàng, để họ dễ dàng rút tiền hoa hồng thông qua Web.”

Trong khi nỗ lực phát triển dNET, Jack đã khám phá ra Instant Messaging (IM – Gửi tin nhắn nhanh). “IM rất thú vị bởi bạn có thể nhìn lướt qua danh sách bạn bè và thấy họ đang nghe gì, làm gì. Vấn đề là bạn bị hạn chế bởi chiếc bàn phím máy tính. Tôi may mắn đủ để có một chiếc RIM 850, dòng máy đời cũ của BlackBerry. Đó là một thiết bị e-mail nhỏ và hơi tròn. Một đêm, tôi không thể ngủ được vì phải viết bản mô tả nguyên mẫu. Nó sẽ được đặt trên máy chủ, nhận e-mail, chuyển đến một danh sách đồng thời lưu trữ chúng trên miền dữ liệu mà tôi có thể xem qua web.” Đó là tia sáng đầu tiên báo hiệu sự ra đời của Twitter.

Nhưng vì vài lý do, dNET không để lại dấu ấn trên thị trường, vì thế Jack đã có thời gian làm công việc lập trình tự do trước khi gia nhập vào Odeo, một công ty podcast mới thành lập, chủ yếu làm việc với Evan Williams (hay còn gọi là @ev), trước đây từng làm việc cho Google. Tuy nhiên, việc tham gia nhanh chóng của Jack vào thị trường podcast không làm lu mờ niềm đam mê của anh đối với kỹ thuật gửi tin nhắn. “Vào thời điểm đó, một trong các đồng nghiệp của tôi giới thiệu cho tôi SMS(dịch vụ gửi tin nhắn ngắn,) mà tôi chưa từng nhìn thấy bao giờ. Cô ấy sử dụng nó mọi lúc. Một lần khi nhìn thấy nó, tôi chỉ kịp thốt lên, “Ôi, cái này tuyệt quá”! Hình thức giao tiếp này đã gây ấn tượng với tôi và cách cô ấy sử dụng nó cũng khiến tôi phải suy nghĩ. Tôi nghĩ, chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng tôi cập nhật một tình trạng, lưu trữ nó trên Web, sử dụng SMS để làm điều đó? Chúng tôi đều lao vào nghiên cứu, viết hàng loạt các quy trình người dùng và bắt đầu mời các đồng nghiệp tham gia cùng. Họ đều thích chúng. Chúng tôi biết mình đã làm được điều gì đó.”

Vì thế, Jack và đội ngũ của anh phát triển dịch vụ mà hiện nay được biết đến như Twitter. Thời điểm đó, chúng tôi gọi nó là “Twtr” và đưa vào sử dụng từ tháng 7 năm 2006. Tweet đầu tiên được Jack gửi trong mạng nội bộ vào 12:50 phút đêm 21 tháng 3 năm 2006: “Vừa mới đưa ra twtr đầu tiên.” Một vài phút sau đó, anh tweet một tin vô thường vô phạt khác: “Mời tất cả các đồng nghiệp”. Đây là điểm khởi đầu của sự bùng nổ Twitter.

Thật thú vị, việc Jack đã theo đuổi một chiến lược có nhiều nét tương đồng với chiến lược mà Christoph đã thực hiện với Sirtris. Đừng che dấu điều bạn đang làm. Nếu bạn nghĩ mình đang làm được điều gì đó thú vị, hãy ra ngoài, hét lên thật lớn cũng như thu thập càng nhiều phản hồi và góp ý nhất có thể. Chiến dịch này hoàn toàn phù hợp với một dịch vụ khách hàng dựa trên Internet như Twitter.

Những phản hồi ban đầu sau khi dịch vụ này được đưa vào hoạt động rất đa dạng. Một blogger nổi tiếng đã phản ứng tiêu cực và gọi nó là “thứ vớ vẩn nhất trên đời! Ai là người muốn tất cả những tin nhắn cá nhân của mình được đăng trên website công cộng để bất cứ ai cũng có thể đọc và theo dõi?” Mặc dù không thiếu những sự phản đối như vậy nhưng dịch vụ bắt đầu có được những động lực và nền tảng bước đầu trong khi vẫn ẩn mình dưới cái tên Odeo. “Chúng tôi biết dịch vụ này ngày càng phát triển hơn và chỉ đợi thời cơ để bùng phát. Thời điểm đó là vào năm 2007, lễ hội South by Southwest.”

South by Southwest là một lễ hội và hội thảo đầy rẫy những băng rôn, khẩu hiệu, các buổi đọc sách, trò chuyện và tiệc tùng – được tổ chức ở Austin, Texas hàng năm. Lễ hội này gồm 3 phần: Âm nhạc, phim kịch và sự tương tác. Việc theo dõi tương tác tập trung vào

công nghệ mới nổi và quen thuộc với các doanh nhân, nhà công nghệ. Jack và các đồng nghiệp của mình kéo những màn hình phẳng lớn đến các miền trên cả nước và dựng chúng ở trong các hội trường lớn của các cuộc hội thảo để trình diễn trực tiếp các phần trao đổi của hội thảo thông qua Twitter, một cái được đặt ở bàn đăng ký vào hội thảo và một cái ở lối ra từ hội trường chính.

“Chúng tôi thực sự thu hút được những người bạn phù hợp tham gia. Chúng tôi có rất nhiều các blogger tiềm năng sử dụng Twitter ở South by Southwest. Họ nói chuyện không ngừng về nó ở hội thảo. Và giới báo chí xuất hiện ở đây cũng tình cờ thấy nó. Và nó cứ thế được tăng bốc lên.”

“Twitter, dịch vụ blog đã được đơn giản hóa là một điểm nóng ở South by Southwest,” Mitch Wagner, phóng viên của tạp chí *Information Week* đã đăng bài trên blog của mình vào ngày 13 tháng 3 năm 2007. “Twitter là một dịch vụ để mọi người đăng vài câu ngắn gọn sử dụng ký tự điện thoại, web, e-mail, chat và đọc những cập nhật từ người khác thông qua các kênh tương tự. Bạn có thể theo dõi mạng lưới của bạn bè và những người có cùng sở thích; có một nhóm Twitter được lập ra cho South by Southwest. John Edwards, ứng cử viên Tổng thống Đảng Dân chủ dường như cũng có một tài khoản Twitter.”

Jack tự tin rằng Twitter có thể phát triển nhưng anh cũng ngạc nhiên trước sức lan tỏa của nó. “Thông điệp đơn giản này và hình mẫu người theo dõi đại diện cho tất cả những gì mà tôi hứng thú. Tôi nghĩ nó sẽ có quy mô lớn. Nhưng như là một khách hàng trải nghiệm ứng dụng của nó, tôi thực sự ngạc nhiên bởi sự linh hoạt và kiên nhẫn mà những người sử dụng đầu tiên của chúng tôi tìm cách sử dụng nó.”

Trong khi Twitter đang dần thu hút được sự quan tâm của rất nhiều người, doanh nghiệp mới khởi động sở hữu công ty, Odeo, vẫn giậm chân tại chỗ. Thực tế, Odeo hết sạch tiền mặt và không có sự hỗ trợ thêm nào từ nhà đầu tư mạo hiểm của chính nó. CEO của Odeo, Evan Williams, đã quyết định mua tài sản từ các nhà đầu tư, mang theo Jack, một người đồng sáng lập khác, Biz Stone (@ Biz) và nhiều nhân viên khác đi cùng mình. Jack trở thành CEO thành lập của Twitter và một tháng sau, cả đội đã bắt đầu cân nhắc việc gây quỹ và hoạt động như một công ty riêng biệt. “Chúng tôi thực sự không sẵn sàng nhận đầu tư ngay lúc đó, nhưng cần nhận được sự quan tâm từ ai đó. Chúng tôi đến gặp họ trong một bữa sáng ở tầng trên cùng của một khách sạn tại San Francisco và có cuộc nói chuyện rất thoải mái. Chúng tôi vẫn thích thành lập công ty và giữ nguyên quyết định. Khi trở lại văn phòng 30 phút sau đó, chúng tôi nhận được bức ảnh scan tờ chi phiếu một nửa triệu đô-la trong hòm thư.”

Lời đề nghị cấp vốn nhanh đã ngay lập tức thúc đẩy Jack suy nghĩ về điều mà anh thực sự muốn ở một đối tác đầu tư. “Cách thức mà công ty và sản phẩm của chúng tôi có thể thu hút được sự quan tâm của mọi người đó là chúng tôi có những người tốt nhất để cân nhắc làm việc cùng. Và chúng tôi muốn những điều tương tự từ các nhà đầu tư mạo hiểm. Chúng tôi muốn có những nhà đầu tư tốt nhất trên bàn đàm phán. Điều đó không hề liên quan đến xuất thân của họ, mà là suy nghĩ “cộng tác với gã này thú vị chứ?” Anh ta sẽ thách thức chúng ta? Anh ta có thông minh?” Người này sẽ chiếm một ghế trong ban quản trị. Tôi coi đây là một vụ tuyển dụng không bao giờ được phép sa thải.”

Cuối cùng, Twitter đã đi cùng với nhà đầu tư mạo hiểm nhận thấy nó là một ý tưởng hấp dẫn như trong mắt Jack. Nhà đầu tư mạo hiểm này là ai và Jack đã làm thế nào để thu hút

được anh ta? Đó là câu chuyện của chương 4.

Bài học trong câu chuyện của Jack Dorsey mà tôi muốn chuyển tải đó là sức mạnh của niềm đam mê. Jack không thành lập Twitter để kiếm tiền. Anh có niềm đam mê đối với việc theo dõi các hoạt động của bạn bè và những người khác thông qua hệ thống điện tử. Đến cuối năm 2009, Twitter đã gọi được số tiền vốn lên đến 150 triệu đô-la và được định giá trên 1 tỷ đô-la. Dịch vụ đơn giản nhưng vượt trội này đã cán quét toàn nước Mỹ như một cơn bão. Những nhân vật danh tiếng từ Oprah, Shaquille O’Neal đến Senator John McCain đều sử dụng Twitter. Và tất cả đều xuất phát từ đam mê của một đứa trẻ đã từng là người đưa báo bằng xe đạp đến từ St. Louis, muốn có một cách theo dõi bạn bè của mình dễ dàng hơn và phớt lờ những người hoài nghi và nói rằng nó chẳng đáng một xu.

THAY ĐỔI TRÒ CHƠI ĐỂ THAY ĐỔI THẾ GIỚI: KIẾM TIỀN ĐỂ PHỤC VỤ MỤC TIÊU CỦA BẢN THÂN

Từ khi còn là một đứa trẻ, tôi thấy cha mẹ tôi không bao giờ nói về tiền bạc trong các bữa cơm gia đình. Trong các cuộc trò chuyện với Christoph, Westphal, Jack Dorsey và hàng tá những doanh nhân mà tôi tham khảo ý kiến để viết cuốn sách này, tiền bạc luôn là vấn đề nền tảng nhưng không bao giờ là yếu tố quan trọng nhất trong việc quyết định trở thành một doanh nhân. “Tôi nghĩ thật thú vị khi tìm hiểu về con người,” Christoph thú nhận. “Tôi luôn hứng thú với cách thức hoạt động của các thành phố,” Jack nói với tôi.

Vì thế, động lực kinh doanh thường xuất phát từ một điều gì đó khá riêng tư và mang tính cá nhân. Nhưng hãy quan sát sâu hơn một chút, bạn sẽ thấy rằng các doanh nhân thành công thực sự, cho dù cái tôi của họ lớn đến đâu, thường không tham gia cuộc chơi chỉ để theo đuổi sở thích của mình. Họ cũng muốn thay đổi cuộc chơi trong ngành công nghiệp và đối mặt với thực trạng. Và thường thì, họ muốn thay đổi thế giới ngày càng trở nên tốt đẹp hơn, ít nhất “tốt đẹp hơn” theo ý hiểu của họ.

Thậm chí những doanh nhân có mục tiêu là tiền bạc vẫn cho rằng cuộc hành trình kinh doanh của họ là phương tiện để gây ảnh hưởng đến thế giới. King C. Gillette, một trong những doanh nhân và nhà đầu tư đầu tiên, rất nổi tiếng của nước Mỹ đã không chỉ quan tâm đến việc cạo râu. Ông muốn phát triển một sản phẩm với chi tiết sử dụng một lần – trong trường hợp này là lưỡi dao cạo – để đảm bảo duy trì doanh thu liên tục. Gillette thực sự muốn sử dụng tiền của ông để tạo ra một cộng đồng duy tâm khổng lồ – một cộng đồng không ô nhiễm với mái kính hình vòm ở bên bờ Thác Niagara và xuôi theo dòng chảy của thác nước này nơi 6 triệu người sẽ sống trong hòa bình và vui vẻ. Hãy nói về một tầm nhìn táo bạo để tìm cách thay đổi thế giới như thế.

Reid Hoffman là một trong những doanh nhân như vậy. Anh là người sáng lập và là Chủ tịch hội đồng quản trị của một doanh nghiệp có mặt ở khắp mọi nơi, LinkedIn, với hơn 50 triệu người sử dụng và là một trong những doanh nhân xuất sắc nhất của Thung lũng Silicon, đồng thời cũng là nhà đầu tư thiên thần của Facebook, Flickr, Zynga và nhiều công ty khác. Reid cũng có một trí tuệ xuất chúng (thuật ngữ của anh) và hàng tá những thứ khác như một thợ rèn hay dân ghiền phim. Đối với Reid, động lực thúc đẩy đằng sau tinh thần doanh nhân đó là làm những điều tốt đẹp cho tất cả mọi người trên thế giới này.

Reid đã có một tầm nhìn đặc biệt về cách anh có thể và sẽ làm những điều tốt đẹp. Mặc dù là một người rất thông minh với rất nhiều bằng cấp (anh học về hệ thống ký hiệu tại Stanford và có bằng tiến sỹ về triết học, MPhil, tại Oxford nhờ học bổng Marshall), nhưng

anh biết rằng học viện không dành cho mình. “Tinh thần doanh nhân hấp dẫn tôi đến ma mị,” anh chia sẻ, “bởi tôi có thể ảnh hưởng đến hàng triệu người theo cách đó.”

Anh cũng tin rằng học thuật nằm ngoài tầm với của mình bởi thế giới luôn thay đổi. “Ngày nay, mỗi cá nhân là một doanh nghiệp nhỏ,” Reid nói. “Ý tưởng làm việc cho một cơ quan nào đó trong vòng 40 năm đã chết rồi.” Điều đó không còn tồn tại ở Nhật bản. Nó không hề tồn tại trên thế giới này nữa. Bây giờ, bạn là chủ doanh nghiệp của chính mình, là chủ con đường của chính bạn và có những khía cạnh liên quan đến hình thức kinh doanh ý tưởng đó. Làm sao bạn có thể đạt được thành tựu tiếp theo? Làm sao bạn có thể quản lý thương hiệu của chính mình? Khi Reid thấy điều đó, thì các nhà giáo dục không biết thế giới đã thay đổi theo cách này. “Tình hình về nền giáo dục của chúng tôi không được cập nhật trong một thời gian dài,” anh nói với tôi. “Nếu anh nghĩ về tốc độ phát triển của thế giới hiện đại, thì anh sẽ thấy nền giáo dục chính thống của chúng ta ngày càng trở nên lỗi mốt.”

Cho rằng mình được sinh ra để trở thành doanh nhân, Reid đã từ Oxford trở về California và xin vào làm việc ở Apple. “Để chuẩn bị thành lập công ty của chính mình, tôi nghĩ anh nên đi và học hỏi cách vận chuyển một sản phẩm phần mềm. Tiếp đó, chắc chắn anh sẽ sẵn sàng làm điều anh muốn.”

Năm 1997, Reid thành lập Socialnet, một trong những trang mạng xã hội đầu tiên và nhanh chóng khám phá rằng anh đang cố quá sức. “Tôi thấy mình vẫn chưa sẵn sàng,” Reid nói. “Bắt đầu với hai bàn tay trắng, gây dựng một điều gì đó, một công ty và sản phẩm của nó là trải nghiệm hoàn toàn khác biệt so với việc đi lên từ nền tảng có sẵn. Để kinh doanh được, bạn phải dám nhảy khỏi vách núi đá. Ngoài ra, việc gây quỹ không chỉ có nhiệt huyết là đủ.”

Khi nỗ lực tìm kiếm hướng đi cho Socialnet, Reid liên tục trao đổi với người bạn thân, Peter Thiel, người mời Reid gia nhập công ty đầu tư mạo hiểm mới thành lập cùng anh ta lấy tên là PayPal. Nhiệm vụ của PayPal là biến Internet trở thành một công cụ chuyển tiền giữa các khách hàng. Nó bước đầu hình thành nên một công cụ thương mại điện tử tiềm năng – giúp việc thanh toán trở nên rẻ và thuận tiện hơn. Vào tháng 12 năm 1998, Reid gia nhập vào Ban Giám đốc công ty này. “Vào tháng 10 năm 1999, tôi quyết định rời Socialnet. Tôi muốn dành thời gian giúp họ thuê một CEO mới và gọi thêm một vòng vốn mới bởi tôi nghĩ đó là những việc mình nên làm trước khi chuyển sang thành lập một công ty khác. Nhưng khi tôi nói điều đó với Peter, anh ấy đáp lại rằng, ‘Không, không, không. Đừng làm thế. Hãy cùng tham gia vào PayPal ngay với chúng tôi đi.’ Và vì thế, vào tháng 1 năm 2000, tôi chính thức gia nhập vào công ty.”

Kế hoạch của chúng tôi là bán PayPal trong vòng 6 tháng, nhưng thực tế việc này cần tới 3 năm. Trong thời gian đó, Reid bắt đầu nhận ra rằng để được tự do tạo ảnh hưởng đến thế giới, anh cần tiền mặt. “Tôi cần một khoản ‘tiền lo lót’ để có thể nói rằng, ‘bây giờ tôi có thể tùy ý sử dụng thời gian của mình mà không có trở ngại gì.’ Tôi không cần phải đi làm để kiếm tiền.” Vào năm 2002, eBay đã đề nghị mua PayPal với mức giá 1,5 triệu đô-la và Reid đã có phần “tiền lo lót” của mình. “Nhờ PayPal mà tôi có thể sống thoải mái trong phần đời còn lại, chăm sóc con cái và làm bất cứ điều gì mình muốn. Vì thế tôi nảy ra suy nghĩ, ‘bây giờ tôi quan tâm đến điều gì?’Ồ, trong tương lai điều tôi quan tâm là tạo nên những ảnh hưởng lớn lao và tích cực hơn nữa đến thế giới. Và tôi nhận ra rằng, ‘tôi không có đủ tiền để thành lập các học viện phi lợi nhuận mới và lớn. Tôi chỉ có đủ tiền dùng cho

bản thân. Vậy tại sao tôi không đi và làm những điều tốt đẹp thông qua các lĩnh vực vì lợi nhuận?”

Đó là LinkedIn. Reid thấy mình có thể tạo ra ảnh hưởng bằng việc giúp mọi người kết nối dễ dàng với nhau, với bạn bè, đồng nghiệp để cải thiện cuộc sống và các hoạt động khác. “LinkedIn đã tận dụng được cơ chế hoạt động của Internet, cách nó thay đổi cuộc sống con người.”

Để gọi được vốn, Reid không chỉ phải đưa ra ý tưởng “thay đổi thế giới” mà còn phải thực hiện các buổi thuyết phục trực tiếp về ý tưởng đó. Thông qua các cuộc thảo luận đầu tiên với các nhà đầu tư mạo hiểm vào năm 2003, họ đã hiểu thêm về anh hơn. “Các nhà đầu tư mạo hiểm nói rằng, ‘tuyệt lắm! Chúng tôi đã thấy được một tầm nhìn rất lớn lao, nhưng tác dụng cụ thể của nó là gì?’ Reid nhớ lại. “Và tôi nói rằng, ‘tác dụng cụ thể của nó là một phương tiện kết nối mọi người, giữa các chuyên gia khác, thiết lập mối quan hệ và giao tiếp với nhau.’ Nhưng anh cần cụ thể hơn nữa để gọi được vốn đầu tư. Vì thế tôi chỉ nói rằng, “Quên chuyện đó đi, tôi sẽ tự đầu tư tiền của mình để làm điều đó. Tôi sẽ khiến ‘thứ cụ thể đầu tiên này’ cất cánh. Và tôi sẽ sử dụng điều đó làm nền tảng để gây vốn và sắp đặt mọi thứ.” Bắt đầu bằng một số tiền ít ỏi, Reid thấy anh có thể hình thành nên cả một hiện tượng mà không cần quá nhiều tiền, đơn giản bằng việc tạo ra một sản phẩm có giá trị thiết thực. Đó là bài học mà tôi muốn trích dẫn để khuyến khích các doanh nhân muốn gọi vốn trước khi họ hoặc công ty của mình có thể chứng minh được bất cứ điều gì. Các nhà đầu tư luôn ấn tượng trước sự tự tin của bạn vào ý tưởng của bản thân cũng như khả năng biến ý tưởng đó thành hiện thực với nguồn ngân sách khôn ngoan và mang lại kết quả hữu hình để chứng minh cho họ thấy bạn hoàn toàn có thể làm được.

Reid đã đúng khi tự tin về khả năng của bản thân và giá trị thực sự của dịch vụ mà anh đang tạo ra. Anh đã đưa vào sử dụng phiên bản beta của dịch vụ này vào tháng 5 năm 2003 và bắt đầu thấy được những thành công bước đầu khi anh và các nhà đồng sáng lập công ty mời chính người quen của mình gia nhập cộng đồng. LinkedIn phát triển rất nhanh chóng và trở nên không thể thiếu đối với mọi người, mở rộng phạm vi gấp đôi cứ 6 tuần một lần khi các thành viên mới gia nhập và mời các đồng nghiệp cùng bạn bè “kết nối” với mình. Công ty của anh cuối cùng cũng gọi vốn thành công từ các quỹ đầu tư mạo hiểm và vì thế giá trị của công ty cũng tăng lên. Công ty được quỹ đầu tư Sequoia Capital cấp vốn vòng ương mằm với số tiền 5 triệu đô-la vào tháng 11 năm 2003. Từ đó trở đi, công ty đã gọi được khoảng 100 triệu đô-la tiền vốn. Vòng gọi vốn gần nhất vào tháng 6 năm 2008 đã định giá công ty khoảng 1 tỷ đô-la. Công ty thu về lợi nhuận từ năm 2006 và LinkedIn là công cụ kết nối quan trọng không thể thiếu đối với các doanh nhân trên toàn thế giới.

Nhưng đối với Reid, chưa bao giờ anh có ý định khoe khoang hay dự trữ tiền. Tính đến mùa hè năm 2008, vợ chồng Reid vẫn sống trong một căn hộ hai phòng ngủ nhỏ. Anh thích sách hơn quần áo. “Có tiền thật tuyệt, đúng không?” anh hỏi tôi. “Tiền bạc mang lại cho anh những điều tốt nhất, cho anh quyền làm bất cứ điều gì mình muốn. Nhưng đó không phải ý nghĩa thực sự của cuộc sống. Tiền là động lực nhưng đó không phải là động lực đeo bám tôi mỗi khi tôi thức giấc, không phải là động lực bám riết tôi khi đi làm về, không phải là động lực dồn tôi vào chân tường. Nó là khởi nguồn của rất nhiều thứ khác. LinkedIn có thể ảnh hưởng tích cực đến chính nó và mang về nhiều lợi nhuận để phục vụ nhiều mục đích khác. Những điều này có thể khiến bạn nói, “vâng, thế giới này trở nên tốt

đẹp hơn nhờ sự hiện hữu của *Anh*.”

Đó là cách các doanh nhân vĩ đại suy nghĩ. Tiền bạc cần thiết và được đánh giá cao nhưng như đã được đề cập, tiền không phải là tất cả. Suy nghĩ của họ liên quan đến đam mê, khả năng hiện thực hóa giấc mơ và thay đổi thế giới (với nhiều những hành động điên rồ trong cuộc hành trình.) Và để giúp họ có được những lời khuyên bổ ích cũng như nguồn vốn hiệu quả, nhiều doanh nhân đã trở thành các nhà đầu tư mạo hiểm.

2. CÂU LẠC BỘ ĐẦU TƯ MẠO HIỂM: 1.000 NGƯỜI RA QUYẾT ĐỊNH

Không đứa trẻ nào có giấc mơ trở thành nhà đầu tư mạo hiểm khi lớn lên.

Khi còn là sinh viên, tôi chắc chắn cũng không có ước mơ đó và các sinh viên ngày nay cũng vậy. Khi được hỏi rằng họ sẽ làm gì khi tốt nghiệp đại học, phần lớn trong số họ đều trả lời rằng, “Chúng tôi muốn trở thành doanh nhân”. Có được giấc mơ và khả năng biến nó thành hiện thực là nền tảng thực sự đối với hệ thống các doanh nghiệp tư bản tự do ngày nay. Một vài trong số những biểu tượng vĩ đại về văn hóa – từ Thomas Edison đến Steve Jobs – đều là doanh nhân.

Nếu có, thì cũng rất ít trong số các sinh viên đề cập đến mục tiêu trở thành một nhà đầu tư mạo hiểm. Mặc dù nền công nghiệp đầu tư mạo hiểm đã đạt được những thành tựu hiếm có từ những ngày tôi còn là sinh viên, nhưng hầu hết các sinh viên mà tôi nói chuyện vẫn không biết đầu tư mạo hiểm là gì hay một công ty đầu tư mạo hiểm hoạt động như thế nào. Không có Thomas Edison trong hàng ngũ các nhà đầu tư mạo hiểm. Thậm chí John Doerr – một huyền thoại đầu tư mang lại sự ra đời của Netspace, Google, và Amazon.com – cũng hầu như không phải là cái tên quen thuộc.

Vì thế, không ngạc nhiên khi bọn trẻ không nhìn thấy điểm sáng trong những cuộc sống tiềm ẩn nội lực biến những người khác thành anh hùng. Điều gì khiến các doanh nhân tình nguyện đóng vai Robin thay vì Batman?

Mặc dù phần lớn các doanh nhân không hề có hứng thú trở thành các nhà đầu tư mạo hiểm, việc hiểu về những nền tảng và động lực giúp họ gây ấn tượng trước nhà đầu tư mạo hiểm là việc làm rất cần thiết.

Khi chúng tôi, những người có đủ may mắn để bước chân vào thế giới đầu tư mạo hiểm, khám phá ra tất cả những điều đó, thì việc trở thành một nhà đầu tư mạo hiểm là một cú xoay chuyển đổi chiều ngoạn mục.

SỨC QUYẾN RŨ CỦA PHÍA BÊN KIA BÀN ĐÀM PHÁN

Sau 10 năm ngồi ở vị trí doanh nhân làm việc cho ba công ty mới thành lập, tôi đã học được rất nhiều về các công ty còn non trẻ. Tôi cũng hiểu được tầm quan trọng của các nhà đầu tư mạo hiểm. Từ đó, tôi bắt đầu băn khoăn hình dung xem cuộc sống ở thế giới huyền bí phía bên kia bàn đàm phán có màu sắc như thế nào? Cộng với việc hai người bạn đầu tư mạo hiểm của tôi (Michael Greeley, từng làm cho Polaris Ventures và Chip Hazard, từng làm cho Greylock) đã gọi điện và nói với tôi rằng, “Jeff, chúng tôi mới thành lập một công ty đầu tư mạo hiểm, anh có muốn tham gia cùng không?” Chính tôi cũng ngạc nhiên trước cái gạt đầu nhanh chóng của mình. Tôi nghĩ mình đã sẵn sàng cho một thử thách mới và háo hức tiếp cận một doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm với tư cách doanh nhân.

Khi tôi chấm dứt công việc kinh doanh ở công ty cũ, những đồng nghiệp cũ của tôi đã phản ứng rất gay gắt: “Anh vừa mới đùa với Tử thần đấy,” một trong số họ nói. Những người khác lại có cái nhìn về lĩnh vực đầu tư mạo hiểm hoàn toàn khác biệt và cho rằng các nhà đầu tư mạo hiểm là “những bậc thầy quyền lực nhất hành tinh.” Ngay sau đó tôi biết được rằng, không quan điểm cực đoan nào trong đó phản ánh đúng bản chất của đầu tư mạo hiểm.

Tôi thật may mắn khi được học hỏi từ những cố vấn lỗi lạc trong suốt thời gian là một

doanh nhân, tôi giắt túi khá nhiều kiến thức về một thỏa thuận lớn từ các đối tác đầu tư và những kinh nghiệm có thể được của họ. Công ty của chúng tôi, Flybridge Capital Partner, sở hữu nửa triệu đô-la với sự hỗ trợ của ba quỹ đầu tư và ở thời điểm tôi viết cuốn sách này, thì Flybridge đã đầu tư vào khoảng 50 công ty trong danh mục đầu tư và sở hữu cổ phần từ khoảng 15 đến 25% giá trị của các công ty đó. Năm nhà quản lý quỹ (không lâu sau khi chúng tôi thành lập công ty, ba người trong số chúng tôi được David Aronoff của Greylock và doanh nhân Jon Karlen mời tham gia) tập trung vào giai đoạn gọi vốn đầu tiên – những dòng tiền đầu tiên được đầu tư vào công ty, không lâu sau khi công ty được thành lập.

Tôi nhận thấy rằng việc trở thành một nhà đầu tư mạo hiểm đòi hỏi sự hứng khởi và niềm đam mê hoàn toàn khác biệt so với một doanh nhân. Nó mang lại cảm giác phiêu lưu, phơi bày những con người rất thú vị cùng với những ý tưởng tuyệt vời và cơ hội gây ảnh hưởng tích cực đến thế giới. Tôi thấy một nhà đầu tư mạo hiểm trải qua nhiều thăng trầm hơn một doanh nhân. Ở vị trí doanh nhân, những cuộc chạy đua mạo hiểm liên quan cả đến yếu tố tình cảm, nó đã dâng thì dâng lên rất cao (chúng ta sẽ thống trị thế giới!) nhưng xuống thì xuống rất thấp (chúng ta sẽ chẳng có được chút lợi nhuận nào và có thể phá sản). Đối với đầu tư mạo hiểm, sự suy xét phải tách rời hoàn toàn với cảm xúc – vì vậy, tôi phải cần thời gian để có thể thích nghi được. Tôi không trực tiếp tạo ra các sản phẩm, dịch vụ, các công ty hay lãnh đạo đội ngũ. Nhà đầu tư mạo hiểm là nhân viên hậu trường của một bộ phim, họ không bao giờ có thể trở thành ngôi sao, nhưng họ rất thích thú với vai trò đó. Một nhà đầu tư mạo hiểm thích là người khuyến khích, người giúp việc thay vì trở thành đạo diễn hay diễn viên trên sân khấu. Những nhà đầu tư mạo hiểm xuất sắc nhất là những người không thích chuyên sâu về một lĩnh vực nào. Họ là những con người nghiện BlackBerry và với tư duy nhanh nhạy cũng như niềm đam mê nhờ động lực thúc đẩy đa dạng, nhanh chóng, quan tâm đến ai đó đang phải chịu đựng sự bối rối trước một hành trình biến ý tưởng của họ thành hiện thực.

CHÀO MỪNG BẠN ĐẾN VỚI CÂU LẠC BỘ ĐẦU TƯ MẠO HIỂM

Câu lạc bộ đầu tư mạo hiểm có quy mô nhỏ và độc nhất. Không phải ai cũng có thể được gia nhập câu lạc bộ này. Giống như tôi, các nhà đầu tư mạo hiểm khác đều thấy bản thân có thể bước qua ngưỡng cửa đầu tư mạo hiểm như là kết quả của một cơ hội nào đó. Một nhà đầu tư mạo hiểm không cần bằng cấp nào, nhưng hầu hết các nhà đầu tư mạo hiểm mà tôi biết đều có những đặc điểm chung nào đó. Họ thông minh, tò mò, có động lực tiến đến thành công, cạnh tranh và một chút tham lam.

Có lẽ đó là lý do tại sao khi toàn bộ ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm trên toàn cầu – nếu bạn có thể gọi đó là một ngành công nghiệp – chỉ có chưa đến 7 nghìn người đang làm việc ở khoảng 1.000 công ty. Hiệp hội Đầu tư Mạo hiểm Hoa Kỳ (NVCA) đã ước tính rằng có khoảng 882 công ty đầu tư mạo hiểm trên toàn nước Mỹ vào năm 2008. Điều này có nghĩa là 882 công ty đã gọi được vốn để đầu tư trong 8 năm trước đó; nhưng không có nghĩa là tất cả các công ty này đều thực hiện được những vụ đầu tư mới vào năm 2008 tại Mỹ. Thực tế, con số này nhỏ hơn, chỉ khoảng 400 đến 500 công ty đang hoạt động gây quỹ cho các công ty mới khởi nghiệp ở thời điểm tôi viết cuốn sách này. Trong số 7.000 các chuyên gia đầu tư làm việc tại những công ty này, chỉ 1.000 người được coi như là những người chơi chính trong cuộc chơi đầu tư mạo hiểm, thực hiện các quyết định đầu tư quan trọng và có vị trí trong Ban Giám đốc. Hay nói cách khác – các quyết định này cấp

vốn và hỗ trợ cho các công ty chiếm đến hơn 20% GDP của toàn nước Mỹ, ngoài ra, chỉ khoảng 1.000 người này còn cung cấp dịch vụ chăm sóc y tế cho trung bình 1 trong 3 người Mỹ.

Một trong những nhân tố quan trọng gắn kết các thành viên của câu lạc bộ đầu tư mạo hiểm với nhau đó là phần lớn trong số họ đều từng là đồng môn đại học: Đa số những người nổi tiếng nhất là các cựu sinh viên của Đại học Harvard và Stanford. Một số khác từng tốt nghiệp các trường thuộc nhóm Ivy và MIT cũng đều là những nhân vật có tầm ảnh hưởng. Hơn 95% trong số những người chơi chính là nam giới. Bởi các nhà đầu tư mạo hiểm thường đầu tư theo nhóm (thường là 2 đến 3 công ty sẽ cùng nhau đầu tư vào một công ty mới thành lập nào đó), vì vậy thường có những mối quan hệ đan xen nhau giữa các nhà đồng đầu tư và các thành viên Ban Giám đốc cùng đầu tư vào các công ty mới thành lập khác nhau.

Ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm cũng tập trung và phân bố theo khu vực địa lý. Thung lũng Silicon là chiếc nôi của thế giới đầu tư mạo hiểm và tất cả những người đam mê lĩnh vực này. Thành phố quê hương tôi, Boston, Massachusetts đứng thứ hai về mật độ các công ty và nhà đầu tư mạo hiểm, phần lớn bởi Đại học Harvard và MIT được biết đến là nơi đào tạo các tài năng công nghệ, doanh nhân và các nhà đầu tư mạo hiểm thường “theo đuôi” các nhân tài tọa lạc ở đây. Theo như NVCA, khoảng 84 tỷ đô-la trong số 200 tỷ đô-la của toàn bộ các quỹ đầu tư mạo hiểm đang hoạt động đều nằm ở California.

36 tỷ đô-la được quản lý tại Massachusetts và 18 tỷ đô-la ở New York. Ba bang chiếm 70% trong tổng số vốn đầu tư mạo hiểm. Vì thế, hãy tưởng tượng chưa đến 1.000 các chuyên viên đầu tư mạo hiểm cao cấp dành thời gian của họ đi lại giữa Thung lũng Silicon, Boston và New York, tất cả đều liên kết chặt chẽ với nhau thông qua những mạng lưới các trường đại học và các trường kinh doanh danh tiếng, đan cài các hoạt động kinh doanh với các mối quan hệ cá nhân, tất cả đều kết nối bền chặt với nhau bằng những công cụ mạng lưới xã hội như LinkedIn của Reid Hoffman, Twitter của Jack Dorsey hoặc Facebook của Mark Zuckerberg. Mọi quy tắc đều có ngoại lệ và mô tả này hoàn toàn mang tính chung chung, nhưng tóm lại, đó là nền tảng chung cần thiết để câu lạc bộ đầu tư mạo hiểm gắn bó chặt chẽ với nhau không thể tách rời.

Với tư cách là thành viên của câu lạc bộ này, tôi rất sẵn lòng đưa các bạn đi tham quan một vòng – với sự giúp đỡ của vài thành viên thành công và có tầm ảnh hưởng lâu dài nhất. Chúng tôi sẽ quan sát rất nhiều các loại hình công ty đầu tư mạo hiểm khác nhau, cân nhắc quy trình tiêu chuẩn của họ để chỉ rõ và lựa chọn các thỏa thuận, quan sát cách họ kiếm tiền và nghiên cứu kỹ tinh thần cũng như niềm đam mê của họ để tìm kiếm động lực thúc đẩy họ. Rất nhiều nhà đầu tư mạo hiểm rất cởi mở và ôn hòa khi được bạn tiếp cận. Và khi đọc những ví dụ về những tấm gương của họ dưới đây, bạn sẽ thấy nhiều trong số họ rất sáng tạo trong cách sử dụng các phương tiện truyền thông để cải thiện khả năng tiếp cận và sự minh bạch trên thị trường.

HOẠT ĐỘNG CỦA NHÀ ĐẦU TƯ MẠO HIỂM LÀ ĐỘC NHẤT VÔ NHỊ

Trước khi chúng tôi mở cửa, tôi muốn đặt câu lạc bộ đầu tư mạo hiểm vào một tầm nhìn rộng hơn, bởi các công ty được quỹ đầu tư mạo hiểm hỗ trợ là một loại cơ hội cấp vốn rất độc đáo. Hầu hết các nguồn vốn hoặc quỹ đầu tư khác có sẵn với các doanh nghiệp lại không hứng thú hoặc không sẵn lòng tham gia vào các thương vụ đầu tư rủi ro cao mà

không chắc chắn về kết quả và thời gian tồn tại trên thị trường.

Phần lớn trong số 600 nghìn công ty được thành lập mỗi năm tại Mỹ không được các nhà đầu tư mạo hiểm cấp vốn. Vậy những con đường gọi vốn khác cho các công ty mới thành lập mà doanh nhân sử dụng là gì? Một số doanh nhân có tiềm lực kinh tế và tự đầu tư cho doanh nghiệp mới của mình. Số tiền này rơi vào khoảng 10.000 đô-la tiền tiết kiệm hoặc các khoản vay tín dụng. Trong một số trường hợp, vốn thành lập và thúc đẩy hoạt động cho một công ty mới có thể lên đến hàng trăm nghìn thậm chí hàng triệu đô-la có được từ một lần thanh khoản – như bán công ty trước đó và nhận được khoản lợi nhuận lớn trên số vốn đầu tư ban đầu bằng tiền mặt hoặc cổ phần. Nhưng rất, rất ít doanh nhân có được loại vốn này – thường là nhiều triệu đô-la – bởi họ cần phải thành lập và gây dựng một công ty công nghệ đột phá từ 5 đến 10 năm. Thực tế, họ thường thành lập một công ty nhỏ hơn, dễ thành công và thu lời nhanh hơn trong vòng 1 hoặc 2 năm (cụ thể là hiếm có doanh nghiệp mới thành lập nào lao vào lĩnh vực công nghệ phức tạp với chu kỳ hoàn vốn dài). Hoặc họ có ý tưởng thuê một hoặc hai nhân viên với lượng vốn nhỏ giọt, làm việc ở tầng hầm, gara hay ở một góc văn phòng nào đó. Các doanh nhân cũng thường kêu gọi vốn từ gia đình và bạn bè nhưng một lần nữa, lượng tiền có sẵn và áp lực rủi ro của dòng vốn này khá thấp.

Một số công ty lớn đặc biệt là các công ty công nghệ như Microsoft, IBM và Siemens có thể được nhìn nhận như một loại công ty đầu tư mạo hiểm bởi họ đầu tư vào các quỹ nội bộ được coi như là các công ty mạo hiểm về lĩnh vực công nghệ trong chính tổ chức của họ. Họ tán dương các doanh nhân xuất sắc và làm vậy để giữ vững nhiệt huyết của các nhân viên trong công ty, đồng thời cũng mong muốn tạo ra các sản phẩm đột phá trong chính phòng Nghiên cứu và Phát triển sản phẩm của công ty (R&D) – thi thoảng, họ cũng thực hiện thành công mong muốn đó. Tuy nhiên, cơ cấu và bản chất của những công ty đầu tư mạo hiểm như vậy hoàn toàn khác biệt so với các công ty mới thành lập được các quỹ đầu tư mạo hiểm cấp vốn. Bởi các doanh nhân chính thống nhận thấy các thang bậc trong tổ chức quá ngột ngạt và các công ty lớn thường không cấp vốn cho những sáng kiến mới – bổ sung thêm các sản phẩm vào danh mục đầu tư của họ, tiến đến các thị trường hoàn toàn mới mẻ, hoặc mạo hiểm đặt danh tiếng và sự tồn tại vốn có của họ vào hoàn cảnh khó khăn. Dạng tinh thần doanh nhân nội bộ này đòi hỏi quá nhiều sự chuyển đổi về văn hóa hay sự mạo hiểm phá vỡ các quy tắc để tồn tại lâu dài trong hầu hết các tập đoàn lớn.

Đó là lý do quan trọng lý giải tại sao các công ty lớn mua các công ty mới thành lập nhỏ: để thực hiện cải tiến mà họ gặp khó khăn trong quá trình phát triển từ nội bộ – một lý do rất xác đáng cho việc GSK lại mua công ty của Christoph Westphal, Sirtris và Dell lại mua Zing Systems, một công ty trong danh mục đầu tư của Flybridge. Đương nhiên, những loại mua bán kiểu này không phải lúc nào cũng thành công, bởi các công ty lớn có thể sẽ phải đương đầu với sự cứng rắn và từ chối thẳng thừng của đội ngũ bên bán thay vì hào hứng đồng thuận. Christoph thừa nhận rằng vai trò của anh là người lãnh đạo đơn vị trong nội bộ GSK khác biệt nhiều so với vai trò đồng sáng lập của một công ty mới thành lập. “Trước khi sáp nhập,” anh nói, “Sirtris hoạt động rất hiệu quả, là thực thể thống nhất và luôn hoàn thành mọi việc rất nhanh chóng. Chúng tôi tin rằng để tiếp tục đi theo hướng này, chúng tôi cần kiểm soát mọi thứ từ khi khám phá ra chúng đến việc đáp ứng các nhu cầu pháp lý và tiến hành các thử nghiệm ban đầu. Chúng tôi cần mang những nguồn lực hùng mạnh của GSK áp dụng vào Sirtris nhưng vẫn phải giữ vững tinh thần kinh doanh bằng việc hoạt động độc lập.” Việc đó cần thời gian để xét xem liệu những sáng kiến kinh

doanh của Sirtris có tiếp tục duy trì được ở trong một công ty lớn hay không?

Ngoài ra còn có sự xuất hiện của các nhà đầu tư thiên thần. Những cá nhân hoặc nhóm cá nhân có tiền mặt và chuyên môn tham gia vào các hoạt động đầu tư. Nhiều nhà đầu tư thiên thần từng là các doanh nhân, và họ muốn giúp các doanh nhân trẻ hơn tránh được những sai lầm phổ biến và các nhà đầu tư thiên thần hoạt động với ít các cơ cấu và thủ tục hơn các công ty đầu tư mạo hiểm. Họ thường đầu tư mà không có thời gian cụ thể, thi thoảng để đổi lấy cổ phần sở hữu nhỏ và thường không có suất ghế nào trong Ban Giám đốc. Rất nhiều doanh nhân đã tiếp cận các nhà đầu tư thiên thần khi họ cần ít vốn hơn khả năng cấp vốn của quỹ đầu tư mạo hiểm (dưới 2 triệu đô-la), khi họ đã có các mối quan hệ với các nhà đầu tư thiên thần này và không cần phải trải qua hàng loạt các thủ tục rối rắm. Nhiều nhà đầu tư thiên thần được khuyến khích bởi lợi nhuận kinh tế nhưng nhiều người đơn giản là muốn tham gia vào các doanh nghiệp trong các giai đoạn gọi vốn đầu tiên.

Trong những năm gần đây, con số đầu tư thiên thần nổi lên rõ rệt. Hơn 55.000 công ty nhận được các khoản đầu tư thiên thần với tổng số vốn lên đến gần 20 tỷ đô-la từ 265.000 cá nhân đầu tư trong năm 2008. Trái lại, chỉ có 32.000 công ty nhận được các khoản đầu tư này vào năm 2002. Một số nhà đầu tư thiên thần đã lập ra các nhóm, hoạt động chuyên nghiệp hơn, vì thế cư xử như các nhà đầu tư mạo hiểm. Các nhà đầu tư thiên thần được nhìn nhận là đang giúp đỡ các doanh nghiệp mới nổi bắc cầu khoảng cách giữa ý tưởng đầu tiên, hiện thực hóa ý tưởng và phát triển trước khi họ có thể thu hút được các khoản đầu tư mạo hiểm.

Ried của LinkedIn cũng là một nhà đầu tư thiên thần trong số rất nhiều các vị trí khác của mình. Anh ấy chỉ cho tôi thấy các nhóm nhà đầu tư thiên thần khác nhau đang hoạt động ở Thung Lũng Silicon này: “Nhiều người (ít chuyên môn về lĩnh vực đầu tư) đã đầu tư rất nhiều thời gian và công sức. Họ có thể hỗ trợ trong rất nhiều lĩnh vực như tuyển dụng, các công việc hành chính như thuê văn phòng và nhiều công việc tương tự khác. Cũng có những người như tôi, rất chuyên nghiệp và quan tâm đến lĩnh vực đầu tư nhưng lại quá bận rộn với công việc hàng ngày và hai Ban Giám đốc cùng với nhiều thứ khác, nên chỉ có thể cấp vốn cho họ. Cũng có những người có sở thích riêng, thường đã nghỉ hưu, lại khá thờ ơ. Theo quan điểm của tôi, thì tốt hơn, chúng ta nên chọn một trong hai nhóm đầu tiên.”

Mặt khác, quỹ đầu tư mạo hiểm có một nét riêng biệt mà các nguồn cấp vốn khác không hề có: sự tham gia tích cực của các thành viên trong quỹ vào quá trình phát triển và quản lý doanh nghiệp mới thành lập. Cụ thể, ít nhất một cổ đông trong công ty đầu tư mạo hiểm sẽ có được một vị trí trong Ban Giám đốc công ty mà họ đầu tư. Cổ đông này thường có kiến thức về một ngành công nghiệp cụ thể hoặc lĩnh vực kinh doanh của công ty mới thành lập cũng như có kinh nghiệm trong việc thành lập và phát triển các doanh nghiệp khác nhau.

Vì thế, các nhà đầu tư mạo hiểm chỉ đầu tư vào một số lĩnh vực kinh doanh cụ thể. Nó thường đòi hỏi một ý tưởng đột phá, những thách thức tiềm năng trong cuộc chơi cần đến lượng vốn lớn để khởi sắc, điển hình là công nghệ dựa trên nền tảng hoặc tình huống nào đó đòi hỏi một tài năng có giá cao (giá ở đây có thể là các gói cổ phần tương đương hoặc lớn hơn mức bồi thường bằng tiền mặt.) Doanh nghiệp mới thành lập được đầu tư hoàn toàn có thể không thu về bất cứ khoản lợi nhuận nào trong vòng từ 2 đến 4 năm. Và doanh nhân được đầu tư muốn và cần sự tham gia tích cực của nhà đầu tư trong các giai đoạn

phát triển tiếp theo của doanh nghiệp.

NHỮNG NGƯỜI CHƠI

Một công ty đầu tư mạo hiểm thường được tổ chức (ngẫu nhiên) dựa trên luận điểm trong cuốn sách của James Surowiecki, *The Wisdom of Crowd* (tạm dịch: Sự khôn ngoan của số đông) – đó là, không người nào có thể thông minh như một nhóm người có tư duy tự do và có sự chuẩn bị sẵn sàng. Cách để ra những quyết định đầu tư tốt nhất đó là xây dựng nên một quy trình dân chủ thay vì quy trình theo thứ bậc. Vì thế các công ty đầu tư mạo hiểm thường quy tụ một nhóm các chuyên gia đầu tư có kinh nghiệm với nền tảng và tầm nhìn đa dạng đồng thời không cho phép bất cứ quyền lực hay cá nhân nào gây khó dễ cho các cuộc thảo luận. Khuyến khích thảo luận và phản biện trong nhóm sẽ khiến các quyết định đầu tư sáng suốt và rõ ràng hơn bất kỳ cá nhân thông minh nào tự ra quyết định mình.

Bước chân vào một công ty đầu tư mạo hiểm, chúng ta có thể có cảm giác như đang bước vào các cuộc chiến sinh sản vô tính: Mọi người đều rất giống nhau – từ hơn 30 đến gần 50, ăn mặc bảnh bao trong những bộ đồng phục quần kaki và áo sơ mi xanh. Trong những tình huống trang trọng, mọi người buộc phải khoác thêm áo vest xanh. Thật khó để xác định chính xác ai là ai. Không giống hầu hết các môi trường công sở thường thấy, ở các công ty đầu tư mạo hiểm không có mối quan hệ phân cấp giữa các chuyên gia xung quanh bàn hội nghị: Họ lựa chọn những người thông minh với những quan điểm mạnh mẽ và để những người này thể hiện quan điểm của mình cho dù họ có vị trí và quyền hạn ra sao.

Dựa trên quan điểm cần thiết đó, Ban quản trị các công ty tổ chức doanh nghiệp của họ theo các cách khác nhau. Một số công ty được xây dựng như các công ty tư vấn cổ điển với cấu trúc hình tháp nơi có một lượng lớn nhân viên là các chuyên viên cấp thấp xung quanh và hỗ trợ một vài cổ đông cao cấp. Ví dụ, Bain Capital Ventures có trụ sở ở Boston (một bộ phận hoặc chi nhánh của công ty Bain Capital) có 30 chuyên gia đầu tư trong đó 8 người là cổ đông góp vốn và những người còn lại là các cổ đông điều hành, giám đốc, các nhà đầu tư thực hiện nhiệm vụ hỗ trợ. Tương tự như vậy, Battery Ventures có 30 chuyên gia đầu tư, trong đó 12 người quản lý quỹ và những người còn lại là các cộng sự, giám đốc và nhà đầu tư. Redpoint Ventures có trụ sở tại Thung lũng Silicon gồm 12 cổ đông góp vốn nhưng chỉ 4 chuyên gia đầu tư không phải là cổ đông. Ở Flybridge Capital Partners, chúng tôi có 5 cổ đông góp vốn và chỉ có 2 chuyên gia đầu tư không phải cổ đông – giống như cấu trúc hình tháp ngược.

Cho dù công ty đó có cơ cấu tổ chức như thế nào, thì nó luôn có những vị trí chủ chốt và rất quan trọng trong thế giới đầu tư mạo hiểm: Các cổ đông góp vốn quỹ, các giám đốc, các cộng sự, các doanh nhân tại gia và nhà đầu tư.

Cấu trúc của công ty đầu tư mạo hiểm:

Cổ đông điều hành (GP), các giám đốc và cộng sự.

Nhà quản lý quỹ (hay còn gọi là cổ đông điều hành, giám đốc điều hành hay đơn giản là cổ đông) là những chuyên gia đầu tư cao cấp trong công ty. Họ quyết định đầu tư vào công ty mới thành lập nào và có vị trí trong ban quản trị của công ty mà họ cấp vốn. Họ thường là chủ sở hữu của quỹ đầu tư, mặc dù chức danh cổ đông điều hành có thể được sử dụng để phân biệt giữa các cổ đông điều hành, người thực sự quản lý công ty với người đơn giản quản lý các vụ đầu tư cụ thể.

Một số công ty là các liên đoàn của những cổ đông điều hành hoạt động khá độc lập, như thể họ đang điều hành các bộ phận khác nhau trong một công ty luật hoặc đơn vị y tế. Trong các công ty đầu tư khác, các cổ đông điều hành liên hệ chặt chẽ và đưa ra các quyết định đầu tư cộng tác với nhau.

Các cổ đông điều hành điển hình thường có từ 10 đến 20 năm kinh nghiệm trong ngành đầu tư mạo hiểm, với tư cách doanh nhân, hay giám đốc điều hành ở một công ty lớn hoặc kết hợp cả hai vị trí đó. Nhiều người có bằng MBA hoặc bằng cấp chuyên môn cao hơn trong các lĩnh vực đầu tư, như khoa học máy tính, kỹ thuật điện tử hay công nghệ sinh học. Nhiều nhà đầu tư mạo hiểm cũng đạt được các thành tựu ở những lĩnh vực là sở thích cá nhân của họ như trở thành vận động viên hoặc nhạc sỹ. (Mặc dù tôi phải thừa nhận rằng mình không có năng khiếu âm nhạc.)

Các giám đốc là các cổ đông điều hành đang được đào tạo và đương nhiên họ rất háo hức để chứng tỏ bản thân xứng đáng được đề bạt. Họ thường hỗ trợ các cổ đông điều hành trong việc tìm kiếm các cơ hội đầu tư và giải quyết một số hoạt động cần thiết cho họ trong quá trình ra quyết định đầu tư. Họ cung cấp dữ liệu cho các quyết định đầu tư này và trong một số trường hợp, họ có quyền gợi ý các cơ hội đầu tư để các cổ đông điều hành phê duyệt. Các giám đốc thường có từ 3 đến 6 năm kinh nghiệm làm việc sau khi tốt nghiệp MBA ở một số trường danh tiếng và là bản sao trẻ hơn của các cổ đông điều hành.

Những cộng sự hỗ trợ các cổ đông điều hành hoặc các giám đốc và không có quyền tự ra quyết định đầu tư. Một vài người trong số họ gần đây mới tốt nghiệp MBA từ các trường hàng đầu như Harvard, Stanford và Wharton. Những người khác chỉ có bằng đại học thường là các trường kỹ thuật và có kinh nghiệm làm việc từ 2 đến 4 năm. Các cộng sự thường làm việc một vài năm cho một công ty mới thành lập, một công ty công nghệ cao có quy mô lớn và giắt túi được vài kinh nghiệm kinh doanh trong một công ty tư vấn quản lý hoặc ngân hàng đầu tư nào đó.

Các cấp độ chuyên gia trong đầu tư mạo hiểm càng có nhiều năm kinh nghiệm, càng tốt. “Một công ty đầu tư mạo hiểm cơ bản là một doanh nghiệp dạy nghề,” Terry McGuire, đồng sáng lập, cổ đông điều hành của Polaris Venture Partner có trụ sở ở Boston và là Chủ tịch Hiệp hội Đầu tư Mạo hiểm Hoa Kỳ (NVCA) chia sẻ. “Không có trường học nào dạy về đầu tư mạo hiểm. Mọi nhà đầu tư mạo hiểm thành công thực sự đã được cố vấn lần lượt bởi các nhà đầu tư mạo hiểm khác nhau trong một thời gian dài.”

Fred Wilson của Union Square Ventures có trụ sở đặt tại New York cũng vậy. Anh chia sẻ với tôi bằng giọng điệu khiêm tốn, “Tôi mất một chút thời gian để bước chân vào đầu tư mạo hiểm. Tôi nghĩ trong 10 năm đầu tiên, tôi không biết mình đang làm gì.” Fred từng là sinh viên của MIT, nhận được bằng MBA từ Đại học Kinh doanh Wharton và nhảy vào thế giới đầu tư mạo hiểm không lâu sau khi ra trường. Những thành tích đầu tư mạo hiểm của anh rất đáng nể; anh là nhà đầu tư chính cho Twitter của Jack Dorsey. Nếu ai đó thông minh và có năng lực như Fred mà mất những 10 năm để hiểu về đầu tư mạo hiểm, thì hãy tưởng tượng xem những người khác sẽ mất bao lâu.

Có hai kiểu nhà đầu tư mạo hiểm: Các cựu doanh nhân hoặc các chuyên gia giàu kinh nghiệm, những người có thể từng là các tư vấn viên hoặc nhân viên ngân hàng đầu tư trước khi trở thành nhà đầu tư mạo hiểm. Thường có một cuộc tranh cãi giữa các doanh nhân và các quan sát viên ngành xem liệu hai kiểu nhà đầu tư mạo hiểm trên, kiểu nào ra

quyết định đầu tư tốt hơn. Một mặt, các cựu doanh nhân có thể thông cảm với đội ngũ quản lý và sở hữu các kỹ năng điều hành hiệu quả. Mặt khác, các nhà đầu tư mạo hiểm chuyên nghiệp biết rõ các giới hạn của họ (ví dụ không xâm phạm đến quan điểm của ban quản lý) và có các mối quan hệ rộng hơn, có kinh nghiệm đa dạng hơn với các chiến lược tài chính và sáp nhập khác nhau.

Trong cuộc chiến này, Fred chia sẻ, “tôi chưa từng là doanh nhân và tôi nghĩ mình phải vượt qua một chút trở ngại chỉ bởi tôi đã làm việc trong ngành này cũng khá lâu rồi. Nhưng tôi nghĩ các nhà đầu tư mạo hiểm đã từng là doanh nhân nếu thực sự muốn chuyển sang lĩnh vực đầu tư mạo hiểm thì sẽ là các nhà đầu tư mạo hiểm tốt nhất.”

Việc thực hiện cú chuyển mình sang một lĩnh vực hoàn toàn mới mẻ, từ doanh nhân trở thành nhà đầu tư mạo hiểm tiềm ẩn nhiều khó khăn và rủi ro. Khi tôi bắt đầu khởi hành chuyến hành trình đầu tư mạo hiểm của mình, Ted Dintersmith của Charles River Ventures đã cảnh báo tôi, “hãy nhớ rằng anh không điều hành các công ty này; anh đầu tư vào những con người xuất chúng để họ điều hành công ty. Nếu anh nghĩ họ làm việc cho anh như các trưởng bộ phận thì anh nhầm to. Thực tế, anh muốn đầu tư vào những người giỏi hơn anh và chắc chắn rằng anh chịu trách nhiệm hỗ trợ họ. Các doanh nhân là ông chủ và khách hàng của anh cộng lại.” Tôi chưa bao giờ quên lời khuyên bổ ích này.

Các doanh nhân tại gia (EIR)

Có một người chơi khác nữa thường xuyên xuất hiện trong các công ty đầu tư mạo hiểm đó là các doanh nhân tại gia hay còn gọi là EIR.

EIR thường là cựu CEO của các công ty mới khởi nghiệp hoặc một CEO tiềm năng có mối quan hệ đặc biệt với công ty đầu tư mạo hiểm. Các công ty đầu tư mạo hiểm có thể thuê các EIR từ 6 đến 12 tháng với mục tiêu thành lập một công ty mới (công ty do quỹ đầu tư mạo hiểm đó cấp vốn) hoặc tham gia vào công ty mới thành lập với tư cách CEO để giúp nó hoạt động và sinh lời dựa trên khoản đầu tư ban đầu. Khi các doanh nhân gặp gỡ các EIR, họ thường lo lắng rằng các EIR sẽ đánh cắp những ý tưởng của họ với sự hỗ trợ của công ty đầu tư mạo hiểm. Điều này hiếm khi xảy ra nhưng các doanh nhân cũng nên thận trọng với bất lợi của việc tiết lộ quá nhiều thông tin về tổ chức của họ cho các EIR. Mặt khác, EIR có thể là cầu nối của bạn với công ty đầu tư mạo hiểm nếu họ trở thành các nhà tài trợ nhiệt tình cho những ý tưởng của bạn.

Nitzan Shaer, người từng là giám đốc của eBay và Skype đã gia nhập Flybridge với tư cách EIR vào năm 2007. “Ý tưởng trở thành một EIR nảy ra sau khi tôi bắt đầu cân nhắc các bước đi tiếp theo của mình ở Skype,” Nitzan viết trên blog của tôi, Seeing Both Sides. “Tôi có ba sự lựa chọn, gia nhập một công ty mới khởi nghiệp đang ở giai đoạn đầu, tự thành lập công ty riêng và trở thành một EIR. Thành thực mà nói, không có công ty mới thành lập nào thu hút được tôi, nhưng lại có quá nhiều ý tưởng mà tôi muốn theo đuổi – không phải tất cả đều liên quan đến chuyên môn của tôi, vì thế tôi biết mình sẽ cần thời gian và những lời khuyên.”

Nitzan tiếp xúc với tám công ty đầu tư mạo hiểm khác nhau và khám phá ra có “chín định nghĩa khác nhau về thuật ngữ EIR”. Loại bỏ dần, thì có ba lĩnh vực mà các EIR thường tập trung vào: Xác định rõ các cơ hội đầu tư mới, giúp đỡ các công ty nằm trong danh mục đầu tư và thực hiện hoặc gia nhập một công ty đầu tư mới (chiến dịch “lối thoát” cho một EIR).

Để là một EIR thành công trong con mắt của nhà đầu tư mạo hiểm, Nitzan đã khám phá ra rằng chỉ có một vấn đề cần quan tâm nhất đó là, “mang ít nhất một vụ đầu tư về công ty đầu tư mạo hiểm khiến họ không thể làm khác được ngoại trừ việc đầu tư.” Khi làm việc cùng chúng tôi, Nitzan đã xác định và giúp đỡ chúng tôi đánh giá hai cơ hội đầu tư mới, một trong số đó là Transpera, một công ty mới khởi động về nền tảng video di động có trụ sở tại San Francisco mà sau đó chúng tôi đầu tư và tôi là người tham gia vào Ban Giám đốc.

Các cổ đông góp vốn

Một nhân vật rất quan trọng không thường xuyên có mặt tại các công ty đầu tư mạo hiểm nhưng sự tồn tại của họ là yếu tố không thể thiếu. Đó là các cổ đông góp vốn hay còn gọi là LP. Các LP rất quan trọng bởi họ là nguồn cấp vốn cho các công ty đầu tư mạo hiểm. Cứ ba đến bốn năm, khi các công ty đầu tư mạo hiểm gọi vốn cho vòng gây quỹ mới thì các cổ đông điều hành sẽ đổ nhào trên cả nước (thậm chí trên cả thế giới) để tìm cách liên hệ với các LP, giới thiệu về các công ty trong danh mục đầu tư, cập nhật bất cứ chiến lược hoặc sự thay đổi về nhân sự nào và đề nghị họ tiếp tục đầu tư vào khối tài sản đầy rủi ro này.

Có rất nhiều kiểu cổ đông góp vốn:

Tài trợ: Như các trường Đại học như Harvard, Yale hoặc Stanford.

Các quỹ phúc lợi công: Như các quỹ phúc lợi bang như quỹ phúc lợi California, CALPERS.

Các quỹ phúc lợi tổ chức: Như quỹ phúc lợi IBM.

Các quỹ tài chính chính phủ: Như Quỹ đầu tư của chính phủ Singapore.

Các gia đình giàu có: Như Quỹ đầu tư của gia đình Rockefeller.

Quỹ trong quỹ: Như các quỹ hoạt động vì mục đích đặc biệt được tạo ra để hỗ trợ các tổ chức hoặc các gia đình nhỏ trở thành các công ty hàng đầu như Knightsbridge Advisers & FLAG Ventures.

Dave Swensen, Giám đốc của quỹ tài trợ Yale, tác giả cuốn sách *Unconventional Success: A Fundamental Approach to Personal Investment* (tạm dịch: Thành công độc đáo – Một cách tiếp cận cơ bản với khoản đầu tư tư nhân) rất nổi tiếng trong việc chỉ ra rằng lợi nhuận của quỹ đầu tư mạo hiểm phụ thuộc phần lớn vào các công ty mà bạn đầu tư vào. Nói theo cách khác, một LP có thể đầu tư vào các nhà đầu tư mạo hiểm hàng đầu sẽ kiếm được lợi nhuận rất cao, cao hơn phần lớn bất kỳ loại tài sản nào khác. Nhưng nếu một LP hấp tấp đầu tư vào một nhà đầu tư chưa có nhiều danh tiếng, họ sẽ có thể nhận được kết quả tồi tệ – tồi tệ hơn việc đầu tư vào một quản lý quỹ chung kém năng lực. Rủi ro cao, phần thưởng lớn. Và chỉ một vài nhà đầu tư hay cổ đông góp vốn có chọn lựa đúng đắn.

Các doanh nhân cần sự tinh tế để hiểu rằng bởi vì các quỹ đầu tư mạo hiểm có những nhà đầu tư dưới dạng LP, thì sẽ có một sự xung đột thường trực trong vai trò của họ với tư cách thành viên Ban Giám đốc của công ty bạn. Các công ty đầu tư mạo hiểm có hai xung đột thường xảy ra: Nhiệm vụ ủy thác để tối đa hóa lợi nhuận cho các LP và nhiệm vụ ủy thác để bảo vệ lợi ích của tất cả các cổ đông trong công ty mà họ đầu tư vào và Ban Giám đốc. Khi những lợi ích này xung đột nhau thì căng thẳng nảy sinh giữa công ty đầu tư và

Ban Giám đốc cũng như có thể dẫn đến những kết quả không như ý muốn mà tôi sẽ trình bày trong chương 5.

CÁC CÔNG TY KHÁC NHAU CÓ CƠ CẤU KHÁC NHAU

Mặc dù hầu hết các công ty đầu tư mạo hiểm (VC) có cấu trúc tương đồng, nhưng bản chất chúng hoàn toàn khác xa nhau. Bất cứ VC nào cũng đều nhận được số lượng cơ hội đầu tư rất lớn. Ví dụ, ở Flybridge, chúng tôi được khoảng 2.000 doanh nghiệp tiếp cận và kêu gọi đầu tư mỗi năm. Ngoài ra, các lĩnh vực cần đầu tư cũng rất lớn (chúng tôi có thể nhận được kế hoạch phát triển một thiết bị y tế mới, một loại phần mềm và dịch vụ online nào đó). Vì thế, phần lớn các VC đều tổ chức các nỗ lực của họ theo một cách cụ thể – bằng việc trở thành các chuyên gia, phát triển toàn cầu hay khu vực, đầu tư vào một giai đoạn cụ thể trong quá trình phát triển của một công ty mới thành lập.

Đối với bất cứ lĩnh vực nào, công ty đầu tư mạo hiểm cần lựa chọn lĩnh vực kinh doanh cụ thể chỉ rõ sự tập trung của họ. Một doanh nhân tìm kiếm nguồn vốn nên biết và hiểu những lựa chọn này để phân loại các VC muốn đầu tư vào ý tưởng của doanh nhân và VC nào họ muốn hợp tác.

Hồ sơ các VC: David Hornik chỉ muốn đầu tư vào công nghệ

Các công ty đầu tư mạo hiểm đầu tư vào tất cả lĩnh vực kinh doanh trong rất nhiều ngành công nghiệp đa dạng nhưng họ có mục tham khảo rõ ràng cho một số lĩnh vực đầu tư cụ thể. Trong năm 2008, các ngành công nghiệp ưa thích đầu tư là phần mềm (chiếm 17% tổng số các vụ đầu tư VC ở Mỹ), công nghệ sinh học (16%), năng lượng và công nghiệp (16%), các thiết bị và dụng cụ y tế (16%). Các VC không mấy hứng thú với lĩnh vực dịch vụ, chăm sóc sức khỏe, tài chính hay các sản phẩm tiêu dùng. Dù luôn có những ngoại lệ, nhưng để cân bằng tỷ lệ đầu tư giữa các ngành công nghiệp này đủ để thúc đẩy các loại lợi nhuận mà các công ty đầu tư mạo hiểm muốn thấy không hề dễ dàng.

David Hornik, 41 tuổi, là cổ đông điều hành của August Capital có trụ sở tại công viên Menlo, California, lại tập trung vào các công ty công nghệ thông tin. Một trong những tuyên bố nổi tiếng của August Capital từ người sáng lập công ty, David Marquardt, là nhà đầu tư tài trợ đầu tiên và duy nhất vào Microsoft và vẫn đang là thành viên trong ban quản trị của công ty này. Khi tạo ra www.ventureblog.com vào năm 2004, David Hornik là nhà đầu tư mạo hiểm đầu tiên trở thành blogger (khuyến khích rất nhiều người khác tham gia blog, bao gồm cả tôi). Anh thích blog đến mức đã đầu tư vào Six Apart, một công ty blog đã tạo ra TypePad và Moveable Type.

Con đường dẫn đến câu lạc bộ VC của David có lẽ ít quanh co nhất trong số các nhà đầu tư mạo hiểm, mặc dù nó cũng thông qua các trường danh tiếng nhất (Harvard và Stanford) và các khu vực địa lý nổi bật (Boston và Thung lũng Silicon). “Tôi không có kế hoạch hoàn hảo rằng một ngày nào đó tôi sẽ trở thành nhà đầu tư mạo hiểm và những bước tiến cần thiết để đạt được điều đó,” David chia sẻ với tôi bằng giọng nói đầy hứng khởi. “Trong mọi hoàn cảnh, ‘luôn có một cơ hội đầy thú vị và hấp dẫn ở đâu đó.’ Tôi đã gặp một cơ hội như thế. Tất cả các doanh nhân đều được thúc đẩy bằng đam mê làm những việc vui vẻ, những thứ thú vị và không lo lắng quá nhiều về các quy tắc hay luật lệ.”

Sinh ra và lớn lên ở Sudbury, Massachusetts, David đã được cha mình, nhà khoa học máy tính, một trong những thành viên đầu tiên của đội ngũ DEC hướng dẫn về các kiến thức học thuật. Thời trung học, David hứng thú đặc biệt với âm nhạc tổng hợp, cụ thể là niềm

đam mê giao thoa giữa âm nhạc và máy tính. Anh chọn học Đại học Stanford, phần lớn bởi trường này có Trung tâm Nghiên cứu Máy tính về Âm nhạc và Âm học. Tôi đã nói với David rằng nhiều nhà đầu tư mạo hiểm, quý mến anh ấy, có hứng thú với các ý tưởng Web dành cho khách hàng là những người yêu thích âm nhạc. “Ôi, âm nhạc, sự sáng tạo và nghệ thuật,” anh đáp lại. “Tôi nghĩ, đó là một căn bệnh. Chúng tôi đều cố gắng thể hiện sự sáng tạo bởi nói chung, công việc của các nhà đầu tư mạo hiểm liên quan trực tiếp đến sự sáng tạo.”

Tại Stanford, David đã kết bạn với hai người có tính cách dường như đối lập nhau. Anh ấy đã tiếp xúc với các sinh viên sau này trở thành các nhà đầu tư mạo hiểm nổi tiếng như Steve Juveston, hiện nay là cố đồng điều hành của Draper Fisher Juveston (DFJ). “Steve là người điều phối máy tính ở khu ký túc của tôi,” David nói, “anh ấy chịu trách nhiệm sửa chữa máy tính khi chúng bị hỏng – một con nghiện máy tính.”

Cũng có nhiều doanh nhân tương lai ở xung quanh khu ký túc tại Stanford lúc đó, gồm cả Jerry Yang, một trong những người sáng lập Yahoo! David đã rất may mắn – cuộc bùng nổ Internet nổ ra ở Thung lũng Silicon năm năm sau đó và vì thế bất cứ ai ở Stanford thời điểm đó đều gặp được rất nhiều nhà lãnh đạo tương lai của cuộc bùng nổ này.

Sau khi tốt nghiệp Stanford năm 1990, David đã chớp lấy cơ hội mà một người yêu âm nhạc điện tử mong nhận được. Anh nhập học Đại học Cambridge ở Anh và có được bằng MPhil về tâm lý tội phạm. “Tôi phân vân chọn lựa việc trở thành một luật sư tội phạm hình sự thời điểm đó,” anh nói với tôi. Niềm đam mê này về sau đã dẫn anh đến với Đại học Luật Harvard và có được tấm bằng JD, thậm chí sau đó làm việc cho Cravath, Swaine & Moore – một trong những công ty luật nổi tiếng ở New York – với tư cách luật sư chuyên giải quyết tranh chấp.

Trong thời gian làm việc tại đây, David thường xuyên gặp gỡ bạn cùng phòng ở Stanford, nhân viên của Venture Law Group, chịu trách nhiệm tư vấn luật cho rất nhiều công ty Internet mới thành lập gồm cả Yahoo! “Lúc đó cậu ấy chuẩn bị bay đến Nhật Bản để đàm phán những thỏa thuận cấp phép và gây quỹ cho các công ty này. Và tôi nói rằng, ‘ôi, công việc của cậu có vẻ hấp dẫn hơn của tôi. Tại sao không đề nghị các cổ đông ở công ty cậu xem họ có hứng thú hướng dẫn tôi làm việc như các cậu không?’”

Tại Venture Law Group và tiếp đến là một công ty luật nhỏ, công việc của David tập trung chủ yếu vào các công ty Internet mới thành lập. Anh tham gia vào các cuộc họp cổ đông của khách hàng, tham dự cùng với cả các doanh nhân lẫn nhà đầu tư mạo hiểm nhưng anh không cư xử theo phong cách điển hình của các luật sư. “Tôi không nhận ra hoặc lựa chọn phớt lờ thực tế,” David mỉm cười và nói, “rằng vai trò thích hợp đối với một luật sư đó là đứng, ghi chú và chỉ ra các trường hợp mà công ty có thể bị đẩy vào các vấn đề pháp lý và sẵn sàng trả lời các câu hỏi. Theo tôi, các cuộc họp cổ đông nên gồm những người thông minh cố gắng tìm ra con đường tốt nhất cho một công ty. Tôi đã dành rất nhiều giờ làm việc với khách hàng về các hợp đồng cấp phép cũng như gây quỹ và tôi cảm thấy mình biết về các hoạt động của công ty họ tốt hơn vì thế tôi chia sẻ với họ quan điểm của bản thân.”

Một trong các công ty mà David đại diện là Evite được Dave Marquardt thành lập với nhà đầu tư chính là August Capital. Dần dần, Marquardt bắt đầu đánh giá cao các kỹ năng rộng hơn của David ngoài những lời khuyên về pháp lý và sau một cuộc họp cổ đông, đã

tiếp cận David trong khu đỗ xe. “Dave Marquardt nói với tôi rằng, ‘anh đã từng nghĩ về một công ty đầu tư mạo hiểm bao giờ chưa?’ David Hornik nhớ lại. “Câu trả lời của tôi lúc đó là ‘tôi muốn cân nhắc về một công ty đầu tư mạo hiểm.’ Điều đó đã khơi nguồn cho một quá trình. Hơn 4 tháng sau, các cổ đông thoải mái với ý tưởng rằng – mặc dù thực tế tôi là luật sư – tôi hoàn toàn có thể là một nhà đầu tư mạo hiểm tiềm năng. Cuối cùng, tôi đã gia nhập công ty trong tháng 6 năm 2000.”

David đã lựa chọn đúng đắn. “August là một đối tác hấp dẫn như bạn sẽ thấy,” David nói. “5 trong số 6 cổ đông là các kỹ sư”. Các cổ đông của August Capital đã áp dụng chuyên môn của họ với niềm đam mê công nghệ vào các vụ đầu tư phần lớn liên quan đến giai đoạn đầu của các công ty công nghệ cao mới thành lập. Mục tiêu của họ là giúp các công ty này phát triển và tạo ra càng nhiều giá trị càng tốt. Với ý tưởng đó, họ giữ quy mô quỹ khá nhỏ, chủ yếu tập trung vào các công ty đầu tư mạo hiểm. Quỹ gần đây nhất của công ty, thoái vốn vào tháng 3 năm 2009, là 400 triệu đô-la, hay khoảng 60 triệu đô-la trên mỗi cổ đông. “Chúng tôi nghĩ đó là con đường kinh doanh đúng đắn,” David giải thích. “Tôi chắc chắn rằng có nhiều công ty ngoài kia đang kiếm tiền từ việc tích lũy các nguồn quỹ lớn, và quản lý phí cao nhưng chúng tôi quan tâm nhiều hơn đến việc tạo ra các công ty lớn có giá trị. Công ty này lấy cảm hứng từ con người.”

David nhận ra rằng việc có được cơ hội cấp vốn cho các công ty có thể thay đổi thế giới là một điều rất đặc biệt cần có. “Đó thực sự là điều rất tuyệt vời,” anh nói. “Bạn sẽ học được những điều mới mẻ mỗi ngày và luôn có những thách thức mới. Thật bất ngờ khi nghĩ rằng các cổ đông ở August Capital đều là các nhà đầu tư đầu tiên ở Microsoft, Seagate, Sun, Compad, Intuit và Symantec, các công ty đã tạo ra những sản phẩm thực sự hấp dẫn làm thay đổi cách sống của chúng ta trên thế giới này.”

Cách tiếp cận liên quan đến sự phân bố về khu vực địa lý: Phát triển toàn cầu hay giữ quy mô khu vực

Một số công ty đầu tư mạo hiểm chỉ đầu tư vào các công ty nhanh chóng phát triển hoặc dễ dàng khởi sắc. Sự gần gũi khiến họ duy trì văn hóa lỗi thời của đội ngũ các chuyên gia tập trung nhỏ lẻ, ngồi xung quanh bàn làm việc mỗi sáng thứ Hai để trao đổi về các thỏa thuận. Các công ty khác tìm kiếm cơ hội xây dựng một quy trình đầu tư, nhóm, thương hiệu để mở rộng quy mô phát triển ra các khu vực khác trên toàn thế giới.

Ở Flybridge Capital, chúng tôi lựa chọn chiến dịch khu vực. Như David Hornik, chúng tôi không thấy đầu tư mạo hiểm ở các giai đoạn đầu có thể phát triển mở rộng về khu vực địa lý và các ngành công nghiệp khác. Không giống như phần lớn các ngành công nghiệp khác, thu lợi nhờ sự vững bền và ổn định (giá thành, tiềm lực thương hiệu, hiệu quả đóng góp và hoạt động), đầu tư mạo hiểm tồn tại không hề phụ thuộc vào quy mô kinh tế. Thực tế, một số người còn tranh cãi rằng, việc không hề tồn tại quy mô kinh tế và việc ngành kinh doanh này vẫn là một nghệ thuật hơn một lĩnh vực khoa học, phụ thuộc phần lớn vào phán đoán về các nhà đầu tư cá nhân xuất sắc, những người nhìn thấy giá trị ở nơi mà những người khác không thể. Những quyết định ở các công ty lớn hơn có thể được ủy quyền cho các chuyên gia đầu tư cấp thấp và các cổ đông không can thiệp quá sâu vào mỗi quyết định.

Một số doanh nhân nhìn nhận sự phân tán về địa lý là yếu tố tiêu cực khi so sánh với sự tập trung vào một vùng địa lý nhất định. Khi các công ty đầu tư mạo hiểm không có trụ sở

gần bạn, họ có thể không đồng hành cùng với những thăng trầm trong công ty mới khởi nghiệp của bạn. Đó lý do tại sao các công ty đầu tư mạo hiểm có trụ sở tại Thung lũng Silicon thường cấp vốn cho các công ty có trụ sở tại đây và các công ty đầu tư mạo hiểm tại Boston lại cấp vốn cho những công ty ở vùng Bờ Đông. Có rất nhiều ngoại lệ (ví dụ, Twitter của Jack Dorsey chọn Fred Wilson, một công ty đầu tư mạo hiểm ở New York trở thành nhà đầu tư chính của mình,) nhưng sự gần gũi để có thể nhanh chóng trao đổi về chiến lược, tuyển dụng, sắp xếp sản phẩm và cấp vốn có lợi cho mối quan hệ doanh nhân – nhà đầu tư mạo hiểm thêm hiệu quả.

Các doanh nhân có thể dễ dàng nghiên cứu những công ty đầu tư thực hiện các vụ đầu tư cách xa trụ sở hay chỉ thực hiện các vụ đầu tư trong khu vực bằng cách kiểm tra vị trí địa lý của các công ty trong danh mục đầu tư của chúng. Ví dụ, Draper Fisher Jurveston là công ty đầu tư mạo hiểm toàn cầu. “Muốn thay đổi thế giới?” là dòng khẩu hiệu trên trang chủ của công ty này.

Tim Draper, người sáng lập, CEO của DFJ sinh ra đã là nhà đầu tư mạo hiểm – anh là con trai và cháu trai của các nhà đầu tư mạo hiểm. Ông nội của anh là Tướng William Draper, Jr., nhà đầu tư mạo hiểm chuyên nghiệp đầu tiên của vùng bờ Tây sau khi phục vụ trong ban tuyển quân với tư cách người thực hiện kế hoạch Marshall. Cha anh, Bill Draper một trong những nhà đầu tư mạo hiểm huyền thoại của Thung lũng Silicon và vẫn thực hiện các vụ đầu tư ngoài công ty của mình. Tim sở hữu một gia sản lớn bằng việc đầu tư vào các công ty mới khởi động giai đoạn đầu, bao gồm Skype, Hotmail và Baidu, công ty nghiên cứu có trụ sở tại Trung Quốc được đề cập đến trong chương 7.

DFJ đặt trụ sở tại Công viên Menlo Park, California nhưng từ năm 2005, công ty này bắt đầu mở rộng ra ngoài phạm vi nước Mỹ với các quỹ đầu tư lớn tại Israel, châu Âu, Ấn Độ, Trung Quốc, Việt Nam và một số quốc gia khác. Mô hình của DFJ không giống như mô hình hoạt động của McDonald's. Hãy tìm kiếm một đội ngũ quản lý khu vực, hỗ trợ họ mở rộng chi nhánh và quảng bá thương hiệu (tài chính, quản lý quỹ và những thứ tương tự) và tạo ra một mạng lưới các nhà đầu tư mạo hiểm trên toàn cầu gắn kết chặt chẽ với nhau bằng những mối quan hệ xã hội và kinh tế, chia sẻ các thỏa thuận, ra các quyết định đầu tư và kiểm soát tình hình kinh tế khu vực.

Khi ngồi cùng nhau bên ly cocktail trong một hội thảo công nghiệp ở New York, tôi hỏi Tim – điều gì thôi thúc anh mở rộng công ty trên toàn cầu? “Tôi rất yêu thích các doanh nhân,” anh giải thích. “Tôi muốn tìm kiếm họ ở khắp nơi.” Tôi biết họ không chỉ quy tụ ở Thung lũng Silicon này. Microsoft ở Redmond, Washington; chứ không nằm ở Thung lũng Silicon hay đại lộ 128 ngoài Boston. Tôi nghĩ, các thương vụ bắt nguồn từ đâu nữa? Đó là một bước tiến lớn ra toàn cầu. Mọi người nhìn tôi như thể tôi không biết suy nghĩ. Một phần tôi như thế. Nhưng điều đó thực sự có tác dụng. Tôi đã đến 65 nước trên thế giới và cấp vốn cho rất nhiều doanh nghiệp ở 30 quốc gia trong số 65 quốc gia này. Đó là một kiểu rủi ro. Nhưng nó khiến cuộc sống của tôi tươi đẹp hơn.”

Thông qua chiến lược này, Tim và DFJ đã mở rộng phạm vi cuộc chơi của mình và tiếp cận các doanh nhân thành công hơn để mang lại lợi nhuận cho các doanh nhân cho dù họ ở bất kỳ đâu. “Tôi nghĩ các doanh nhân tận dụng được nhiều lợi thế hơn từ chúng tôi hiện nay bởi chúng tôi nỗ lực làm điều gì đó cho họ,” Tim giải bày. “Đó có thể là lời giới thiệu đến một doanh nghiệp nào đó có khả năng cấp vốn cho họ hoặc một đối tác trong cùng mạng lưới ở New York, Chicago hay Bangalore. Chúng tôi đã cố gắng hết sức để giúp đỡ

hoặc ít nhất là hướng dẫn họ bởi chúng tôi có rất nhiều nguồn lực khác nhau.” Ngoài việc hỗ trợ thúc đẩy tăng trưởng cho các công ty mới khởi nghiệp, Tim cũng tin rằng sự hiện diện trên toàn cầu mang lại cơ hội gia tăng lợi nhuận cho cổ đông góp vốn của anh.

Không thực sự cần có một câu trả lời đúng đắn nhất cho hai loại cơ cấu hoạt động này – các VC nên tập trung vào khu vực hay mở rộng thương hiệu toàn cầu với sự phân bố địa lý đa dạng. Thực tế, các công ty đầu tư mạo hiểm là sự mở rộng của những nhà sáng lập và các lãnh đạo đồng thời theo đuổi chiến lược và văn hóa doanh nghiệp phù hợp nhất với họ. Ưu tiên này kéo theo sự khác biệt khác giữa các công ty đầu tư mạo hiểm – giai đoạn cụ thể trong quá trình phát triển một công ty mà họ muốn đầu tư vào.

Các chuyên gia đầu tư theo giai đoạn: Đến sớm và thất bại không đáng kể

Các nhà đầu tư mạo hiểm khác nhau có những tầm nhìn khác nhau khi họ muốn tham gia một lĩnh vực kinh doanh nào đó. Nhiều nhà đầu tư mạo hiểm muốn đầu tư vào giai đoạn đầu của các công ty mới thành lập – các công ty nhỏ hoặc vẫn-chưa-đi-vào-hoạt-động mà họ có thể có được tỷ lệ phần trăm quyền sở hữu cao nhất. (“Tôi đầu tư 3 triệu đô-la vào hai chàng thanh niên và một con chó, một nhà đầu tư mạo hiểm khoác lác với tôi, mà không biết rằng con chó đó cũng đến từ MIT. Những người khác muốn có khối lượng tài sản lớn hơn và đầu tư vào các thương vụ lớn hơn, các giai đoạn phát triển sau trong quá trình phát triển (mặc dù vẫn được coi là các công ty mới khởi nghiệp.)

Bài toán cho chiến lược giai đoạn sau đơn giản và hấp dẫn hơn. Một công ty đầu tư mạo hiểm càng có nhiều tài sản, thì nó càng kiếm được nhiều tiền hơn. Tuy nhiên, nếu mục tiêu là xây dựng một công ty đầu tư với hơn 1 triệu đô-la, thì thật khó để có thể viết các chi phiếu nhỏ hơn 10 đến 20 triệu đô-la trên mỗi vụ đầu tư. Các thương vụ đủ lớn để thu hút được một lượng vốn đáng kể thường rơi vào các cơ hội ở các vòng cấp vốn sau. Thế nhưng số liệu cho thấy tỷ lệ thu về lợi nhuận cao nhất – cơ hội mang về cho bạn lợi nhuận gấp 10 lần hoặc hơn số vốn đầu tư ban đầu – nằm ở các thương vụ đầu tư giai đoạn đầu cũng được biết đến như đầu tư chuỗi A. Các công ty ở giai đoạn đầu này thường muốn gọi được 4 đến 6 triệu đô-la vốn và thường từ hơn một công ty để không phải phụ thuộc vào một công ty hoặc một nhà đầu tư duy nhất.

Dưới đây là câu hỏi hóc búa của nhà đầu tư mạo hiểm: Liệu nên tập trung đầu tư vào giai đoạn đầu, khi tỷ lệ rủi ro cao, lợi nhuận tiềm năng lớn nhưng quy mô quỹ – vì thế thu nhập – nhỏ hơn hay tập trung đầu tư vào giai đoạn sau đó với rủi ro thấp hơn, lợi nhuận béo bở hơn nhưng các cơ hội để thu về lợi nhuận gấp 10 lần hiếm hơn. Các nhà đầu tư mạo hiểm đã thực hiện những lựa chọn này theo quan điểm cá nhân và nó phản ánh chính sở thích và niềm đam mê của họ.

Được thành lập vào năm 2005, First Round Capital (FRC) là một ví dụ về quỹ đầu tư quyết định giữ công ty ở quy mô nhỏ và tập trung đầu tư vào các giai đoạn đầu ở những công ty mới khởi nghiệp. Với các văn phòng tại San Francisco và ngoài Philadelphia, FRC viết các tờ chi phiếu nhỏ trong mỗi vòng cấp vốn, khoảng 250.000 đô-la đến khoảng 1 triệu đô-la. Bởi họ tập trung vào các công ty trực tuyến nên có thể thực hiện các khoản đầu tư nhỏ và nói chung có thể tránh được thua lỗ nặng nề như khi đầu tư vào các công ty định hướng vốn lớn như các công ty mới thành lập trong lĩnh vực bán dẫn và công nghệ sinh học. Howard Morgan, đồng sáng lập và là cổ đông điều hành của First Round đã giải thích cho tôi hiểu cách thức họ phát triển cơ cấu hoạt động của công ty, “Chúng tôi là một trong

những công ty đầu tiên thực hiện đầu tư vốn ươm mầm chuyên nghiệp. Chúng tôi chứng kiến cách thức thực hiện của các nhà đầu tư thiên thần và nghĩ mô hình đó hơi cồng kềnh một chút. Theo kinh nghiệm, chúng tôi cũng biết được cách thức hoạt động của một công ty đầu tư mạo hiểm – không phải là đầu tư để thất bại. Điểm mấu chốt trong chiến lược của chúng tôi đó là thất bại nhẹ nhàng. Tôi muốn nói với tất cả các doanh nhân rằng, ‘nếu phải thất bại, hãy thất bại thật nhanh chóng và nhẹ nhàng.’ Không có điều gì thoải mái hơn khi thất bại theo cách đó. Nhưng nếu ném hàng trăm triệu đô-la qua cửa sổ thì đó là cả vấn đề!”

Howard là một nhà đầu tư mạo hiểm không thường xuyên dù vẫn giữ vị trí là nhà đầu tư mạo hiểm tích cực ở tuổi 63. Howard có một tư duy nhạy bén và sáng láng. Ông đọc 180 cuốn sách mỗi năm (và ghi chú về chúng trên máy tính cá nhân của mình,) chơi ba trò đồ chữ mỗi ngày và có chỉ số IQ trên 150. Năm 1999, ông là thành viên trong ban hội thẩm chín người và là nhà đầu tư vào một số thương vụ làm ăn lớn bao gồm City Search, eToys và Overture, được Yahoo! mua với mức giá 1,6 triệu đô-la vào năm 2003. Với tốc độ làm việc chóng mặt, ông và nhà đồng sáng lập, Josh Kopelman (cựu doanh nhân chuyển sang nhà đầu tư mạo hiểm) có thể theo sát danh mục đầu tư với hơn 100 công ty và khuyến khích sự hỗ trợ của các đồng nhà đầu tư khác trong vai trò quản lý và kiểm soát các vụ đầu tư. Với số vốn hiện tại lên đến 125 triệu đô-la, rải khắp các công ty trong danh mục đầu tư, đội ngũ của FRC cho rằng họ thu được nhiều lợi thế cạnh tranh hơn các đối thủ bởi các vụ đầu tư mở rộng mang lại cho họ cơ hội tiếp cận các thị trường lớn hơn và thu hút được nhiều người thú vị hơn. Liệu lợi nhuận của họ sẽ lớn hơn nữa về lâu dài so với một công ty chủ yếu đầu tư lớn vào các giai đoạn sau, không khiến vị doanh nhân này quá quan tâm. Thay vào đó, ông tập trung quan tâm vào khả năng tìm kiếm chính xác sự phù hợp cho những nhu cầu gọi vốn cụ thể.

Câu hỏi về quy mô: Đầu tư lớn cần vốn lớn

Khi mô tả ngân sách của mình, các nhà đầu tư mạo hiểm thích khoác lác về lượng quỹ mà họ có. “Chúng tôi có 5 triệu đô-la vốn,” một nhà đầu tư mạo hiểm ở một bữa tiệc cocktail đã nói với tôi như vậy trong khi liếc xuống đôi giày sờn rách của mình, “còn anh, anh có bao nhiêu?”

Nhưng liệu quy mô quỹ đầu tư mạo hiểm có thực sự quan trọng đối với các khách hàng tiềm năng hay các doanh nhân? Quỹ càng lớn thì mới càng tốt chăng? Tôi sẽ phản biện rằng quy mô của công ty thực sự rất quan trọng nhưng có lẽ nó không theo cách bạn nghĩ. Quy mô của các quỹ đầu tư mạo hiểm rất quan trọng bởi nó là dấu hiệu cho thấy những mục tiêu của các nhà đầu tư ngang hàng với mục tiêu của doanh nhân. Tôi sẽ nhắc đến một ví dụ để làm rõ điều này.

Kleiner Perkins có trụ sở ở Thung lũng Silicon, một trong những công ty đầu tư mạo hiểm thành công nhất trong lịch sử, có sự ổn định về quy mô quỹ trong những năm 1980 và đầu những năm 1990. Năm 1982, họ gọi vốn được 150 triệu đô-la (vòng gọi vốn thứ ba) và năm 1986, thêm 150 triệu đô-la nữa. Năm 1989, bạn thử đoán xem, thêm 150 triệu đô-la nữa. Và đến năm 1992 là 173 triệu đô-la. Một sự gia tăng khiêm tốn khác là vào khoảng 225 triệu đô-la vào năm 1994.

Sau đó, có điều gì đó kỳ lạ đã diễn ra. Bắt đầu vào cuối những năm 1990, quy mô quỹ của Kleiner đột nhiên gia tăng đáng kể và vào năm 2000 họ có được số tiền gọi vốn lên đến

625 triệu đô-la. Các công ty khác thậm chí còn gây kinh ngạc hơn trong suốt giai đoạn 5 năm ngắn ngủi đó. Với sự gia tăng về nguồn vốn nhanh chóng trong khi thế giới đang ở tâm của cuộc bùng nổ Internet, có lúc các cổ đông điều hành đã thể hiện mong mỏi của họ với các cổ đông góp vốn rằng họ cần một quỹ đầu tư trị giá 1 triệu đô-la để có thể cạnh tranh với vị thế là công ty hàng đầu.

Điều gì đã gây nên sự lạm phát về quy mô quỹ của các công ty này? Hay nói cách khác, đó là do Internet “tiếp tay” cho bong bóng chứng khoán NASDAQ nổ tung. Từ năm 1996 đến năm 1999, các nhà đầu tư mạo hiểm bắt đầu thấy giá trị thoái vốn với tiềm năng hàng tỷ đô-la thay vì vài trăm nghìn đô-la. Vì thế, thay vì sử dụng 100 đến 200 triệu đô-la đầu tư vào các công ty mới khởi nghiệp trong vòng 3 đến 4 năm với khoảng từ 5 đến 10 triệu đô-la mỗi giai đoạn, họ cố gắng đầu tư tổng số vốn từ 1 đến 2 tỷ đô-la với 25 đến 50 triệu đô-la trong cùng giai đoạn vào các công ty của họ. Và chúng ta, chắc chắn ai cũng biết kết cục của bộ phim này.

Với sự bùng nổ của bong bóng công nghệ vào năm 2000 và 2001, mọi thứ đã hoàn toàn thay đổi. Hay các nhà đầu tư đã thay đổi? Cuối cùng, các quỹ đầu tư mạo hiểm có vốn càng lớn, càng mất nhiều phí dịch vụ. Do vậy, các công ty có quy mô quỹ lớn được khuyến khích giữ nguyên quy mô để thu phí dịch vụ thậm chí nếu như nền tảng thực tế không cho phép.

Kleiner Perlin cắt giảm quy mô quỹ của mình sau bùng nổ bong bóng Internet, gọi vốn năm 2004 ở mức 400 triệu đô-la – nhỏ hơn quy mô quỹ năm 2000 nhưng vẫn gấp gần 3 lần những gì mà họ gây vốn được trong các thập kỷ đầu tiên sau khi thành lập. Và quy mô quỹ năm 2008 lên đến 700 triệu đô-la. Có lẽ họ tin rằng quy trình thoái vốn năm 2012-2016 tiềm năng cho các công ty mới khởi nghiệp ngày nay gấp 3 lần so với đầu những năm 1990. Không nghi ngờ gì nữa, các khoản phí dịch vụ bổ sung mang lại cho họ không gian hỗ trợ các cổ vấn hùng mạnh như Al Gore và Colin Powel, những người lần lượt giúp các công ty trong danh mục đầu tư của họ thực hiện các liên kết giá trị ở các công ty và tổ chức chính phủ hàng đầu.

Ví dụ mà tôi vừa đưa ra đã diễn ra phần lớn trong nền công nghiệp này, chứ không chỉ ở Kleiner Perkins. Và đương nhiên, bất cứ ai cũng được khuyến khích trở thành nhà đầu tư cho Kleiner Perkins, cho Google hay bất cứ doanh nghiệp nào cho dù quy mô của nó là bao nhiêu. Vấn đề ở đây là rất nhiều quỹ có quy mô lớn, có lẽ đã thay đổi chiến lược các loại thương vụ đầu tư theo quan điểm trước đây.

Vậy tại sao một doanh nhân nên quan tâm đến quy mô của một quỹ đầu tư? Như chúng ta sẽ thấy trong chương sau, các doanh nhân trong quá trình gọi vốn cần tìm kiếm một công ty phù hợp với lượng vốn mong muốn nhận được. Nếu các nhà đầu tư mạo hiểm đầu tư quá nhiều tiền vào các doanh nhân, việc làm đó có thể mang lại nhiều ảnh hưởng tiêu cực, bao gồm khả năng pha loãng quyền sở hữu dành cho doanh nhân và đòi hỏi khả năng định giá cao hơn nhằm làm hài lòng các nhà đầu tư. Trái lại, nếu không có các nhà đầu tư “ví dày” sẽ đồng nghĩa với rủi ro mà các doanh nhân có thể gặp phải khi cần vài triệu đô-la để chuyển sang giai đoạn tiếp theo. Vì thế, quy tắc bất di bất dịch đã được áp dụng đối với các công ty đầu tư mạo hiểm và quy mô quỹ của nó đó là: Không quá lớn cũng không quá nhỏ, vừa đủ đối với công ty và những đòi hỏi về vốn.

Vậy một công ty đầu tư mạo hiểm thực sự muốn đầu tư bao nhiêu vốn vào mỗi công ty?

Các tài liệu marketing có thể cho thấy một điều (khi tôi nghe thấy một công ty đầu tư mạo hiểm tuyên bố họ sẽ thực hiện các thương vụ đầu tư từ 50 nghìn đến 50 triệu đô-la), nhưng thực tế, mọi công ty đều có điểm ngọt và nếu bạn là một doanh nhân trong đó, sẽ tốt hơn nếu bạn không sa vào điểm ngọt đó. Bản chất của điểm ngọt phải liên quan đến quy mô quỹ hiện tại chứ không phải tổng số vốn mà quỹ sở hữu và một doanh nhân nên làm rõ điều này.

Quy mô của một quỹ đầu tư mạo hiểm ảnh hưởng đến chiến lược và sự tập trung của công ty. Đó là khả năng quan sát thấy các quỹ lớn thường hứng thú với các vụ đầu tư lớn. Nhưng có một số nguyên tắc quan trọng có thể giúp các doanh nhân nắm rõ quy mô của quỹ đầu tư nhằm cung cấp tầm nhìn rõ ràng và xác định các loại thương vụ đầu tư mà công ty có thể thực hiện.

Nếu bạn là một doanh nhân với ý tưởng khởi nghiệp mong muốn gọi vốn từ 3 triệu đến 6 triệu đô-la thì một công ty đầu tư với quy mô quỹ khoảng 50 triệu đô-la trên mỗi cổ đông điều hành là phù hợp. Nếu bạn đang gọi khoảng 20 triệu đô-la tiền vốn, thì công ty này rõ ràng có quy mô nhỏ. Và nếu bạn đang đàm phán với một công ty có quy mô quỹ khoảng 100 triệu đô-la trên mỗi cổ đông điều hành để tìm kiếm vụ đầu tư trị giá 3 triệu đô-la thì điều đó là việc làm không tưởng. Hoặc bạn sẽ rơi vào tình huống thảm hại, trở thành một vụ đầu tư “tay ngang” cho một nhà đầu tư mạo hiểm thí điểm tấm bằng MBA “chưa khô mực” thay vì một vụ đầu tư thực sự của một cổ đông điều hành cao cấp.

Một công ty mới khởi nghiệp ở giai đoạn đầu sẽ có khoảng 50 triệu đô-la trên mỗi cổ đông điều hành, đó cũng là những điều chúng tôi làm ở Flybridge: Chúng tôi có 5 cổ đông điều hành đầu tư vào quỹ đầu tư thứ ba với 280 triệu đô-la tiền vốn, với trung bình khoảng 50 triệu đô-la trên mỗi cổ đông điều hành. Điều này cho phép một trong số chúng tôi quản lý các vụ đầu tư của 4 đến 6 công ty với vòng đời ba năm với khoảng 8 đến 12 triệu đô-la vào mỗi công ty. Thường thì ít nhất nửa khoản đầu tư sẽ được dự trữ cho các vòng gây quỹ trong tương lai, vì thế 2 đến 8 triệu đô-la có thể là vụ đầu tư ban đầu với khoảng 5 triệu đến 10 triệu đô-la dự trữ cho các vòng gây vốn tiếp theo – một cơ cấu hoạt động đối với hầu hết các công ty với 50 triệu đô-la trên mỗi cổ đông điều hành.

Một công ty đầu tư mạo hiểm theo giai đoạn muốn sở hữu nhiều vốn hơn bởi họ dự định đầu tư từ 10 đến 20 triệu đô-la mỗi công ty. Những quỹ này có thể sở hữu đến 100 triệu đô-la trên mỗi cổ đông. Ví dụ, JMI Equity có trụ sở tại Baltimore, một công ty đầu tư nổi tiếng chuyên thực hiện các thương vụ đầu tư giai đoạn mở rộng hay giai đoạn sau đã hỗ trợ DoubleClick phát hành cổ phiếu ra công chúng và sau đó bán công ty này cho Google để nhận một khoản không nhỏ – 3,1 tỷ đô-la.

Quỹ của JMI năm 2008 là 600 triệu đô-la được 5 cổ đông điều hành quản lý, tương xứng với 120 triệu đô-la trên mỗi cổ đông. JMI đầu tư vào vòng cấp vốn giai đoạn sau tại các công ty trong danh mục đầu tư, một mô hình phổ biến mà các công ty đầu tư mạo hiểm giai đoạn đầu đã thu được lợi nhuận và tạo dựng mô hình kinh doanh phát triển. Khi có hai công ty đầu tư mạo hiểm với quy mô vốn và các chiến lược đầu tư khác nhau đồng đầu tư vào cùng một công ty, nó sẽ nảy sinh các xung đột tự nhiên. Các công ty đầu tư mạo hiểm giai đoạn đầu tìm cách triển khai thêm vốn (thông qua các vụ đầu tư sản phẩm mới, mở rộng toàn cầu hoặc sáp nhập).

Vì thế quy mô của các quỹ đầu tư mạo hiểm thực sự là điều đáng lưu tâm. Và với tư cách

một doanh nhân, có thể bạn sẽ muốn nỗ lực hết sức để tìm ra lựa chọn phù hợp.

CHI PHÍ VÀ LỢI NHUẬN: CÁC CÔNG TY ĐẦU TƯ MẠO HIỂM KIỂM TIỀN NHƯ THẾ NÀO?

“Nếu bạn thực sự muốn hiểu về lĩnh vực đầu tư mạo hiểm, thì rất đơn giản,” một nhà đầu tư mạo hiểm lâu năm đã nói với tôi, “hãy theo đuổi lợi nhuận”. Tôi thực sự không hiểu ý ông ấy là gì đến tận khi tôi bước chân vào ngành kinh doanh này và biết được cách cả những công ty lẫn các cá nhân trong đầu tư mạo hiểm kiếm tiền. Hãy để tôi dừng lại một chút và giải thích cho các bạn hiểu điều đó có nghĩa gì.

Điều đầu tiên phải tìm hiểu đó là “lợi nhuận là gì,” và tại sao các nhà đầu tư mạo hiểm lại háo hức nỗ lực để có được nó. Các công ty đầu tư mạo hiểm chịu trách nhiệm quản lý cách khoản chi phí và các cổ đông trong một công ty đầu tư mạo hiểm nhận được lương từ loại phí này. Nhưng tiềm năng có được số tiền thực sự lớn nằm ở “lợi nhuận tích lũy” hay tỷ lệ lợi nhuận – thường vào khoảng 20 đến 25% – mà một quỹ đầu tư mạo hiểm kiếm được nếu nó hoạt động tốt.

Vì thế mô hình kinh doanh đầu tư mạo hiểm là gì? Gây quỹ, bỏ ra từ 2 đến 2,5% tiền quản lý phí hàng năm trả lương và thanh toán các khoản chi tiêu đồng thời đầu tư với hy vọng thu về lợi nhuận ngày càng lớn hơn. Khi các lợi nhuận này thực sự được nhân lên (ví dụ, một công ty trong danh mục đầu tư được mua lại hoặc IPO thành công,) thì quỹ đầu tư sẽ thu về tỷ lệ lợi nhuận lớn dựa trên phần vốn đầu tư ban đầu.

Hãy xem xét một ví dụ cụ thể dưới đây để hiểu rõ hơn về cách tính toán lợi nhuận. Giả sử có một quỹ trị giá 150 triệu đô-la cùng ba cổ đông điều hành với 2% quản lý phí hàng năm và 20% lợi nhuận tích lũy. Công ty thu về 3 triệu đô-la doanh thu hàng năm và sau khi trả tiền thuê văn phòng, lương cho nhân viên, cộng với chi phí đi dự lịch, v.v... thì ba cổ đông này có thể nhận về từ 400.000 đến 500.000 đô-la mỗi người mỗi năm. Nếu lợi nhuận của công ty này gấp 2 lần số vốn đầu tư tương đương với 300 triệu đô-la trong vòng đời 10 năm của quỹ này thì 150 triệu đô-la được coi là lợi nhuận tích lũy. Các công ty đầu tư mạo hiểm nhận được 20% trong số đó tương đương với 30 triệu đô-la lợi nhuận, được phân chia giữa các cổ đông theo tỷ lệ lợi nhuận. Nếu như quỹ đầu tư không thu được lợi nhuận thì các nhà đầu tư không nhận được gì ngoài tiền lương được trả dựa trên doanh thu hàng năm. Bởi các quỹ đầu tư mạo hiểm đã hoàn thành vòng đầu tư nào đó, nên họ cần gọi thêm vòng vốn mới từ các cổ đông góp vốn.

Các quỹ đầu tư này không có vòng đời dài – thường là khoảng 10 năm – bởi công ty mà họ đầu tư vào thường không thể thanh khoản trong vòng 5 đến 7 năm. Vì thế giai đoạn đầu tư ban đầu trong vòng 3 đến 4 năm mà quỹ đầu tư tham gia thực sự là giai đoạn khởi động trong đó các vụ đầu tư mới liên tục được thực hiện. Giai đoạn thu hoạch là từ 5 đến 10 năm tiếp theo khi các vụ đầu tư chín muồi, được bán hoặc thanh khoản bằng việc phát hành cổ phiếu ra công chúng. Vì thế các quỹ đầu tư mạo hiểm thường gối lên nhau. Ví dụ, chúng tôi gọi được vòng vốn thứ hai vào năm 2008 (280 triệu đô-la). Một vài năm sau đó, chúng tôi vẫn quản lý các vụ đầu tư từ Quỹ 2 (và thậm chí Quỹ 1 – được gây vốn từ năm 2002), nhưng, vào thời điểm đó, chúng tôi cũng đang thực hiện các vụ đầu tư mới cho Quỹ 3. Do đó, tất cả phí dịch vụ và lợi nhuận từ các quỹ khác nhau dần được thu hoạch từ năm này qua năm khác.

Chú ý rằng các cộng sự và giám đốc không nhận được lợi nhuận. Các cổ đông cấp thấp

với các khoản lợi nhuận nhỏ (khoảng từ 1 đến 2 trong 20 “điểm lợi nhuận”) thường được giám sát bởi các cổ đông cao cấp, những người có tầm nhìn và chịu trách nhiệm trong quá trình ra quyết định. Nếu các cổ đông có tỷ lệ lợi nhuận khác nhau, thì cá nhân mỗi cổ đông không thể “đại diện cho công ty” đưa ra các quyết định khó khăn liên quan đến các vòng gọi vốn tiếp theo cũng như các hoạt động sáp nhập hay mua lại. Thậm chí các cổ đông cao cấp nhất trong công ty vẫn cần phải đồng tâm hiệp lực của mọi cổ đông. Điều đó có nghĩa là khi “quán quân các thương vụ” (ví dụ, chuyên gia đầu tư ủng hộ bạn trong công ty) là cấp dưới trong công ty đầu tư thì quy trình ra quyết định đó có thể khó khăn hơn và lâu dài hơn khi “quán quân các thương vụ” là một trong các cổ đông cao cấp.

Một trong những sự lựa chọn quan trọng mà công ty đầu tư mạo hiểm thực hiện đó là cách thức phân chia bồi thường trong công ty. Ví dụ, Benchmark là một công ty đầu tư có tiếng ở Thung lũng Silicon nổi tiếng vì sự phân chia công bằng giữa các cổ đông, một thực tế còn được công bố trên chính website của công ty này (“Mọi cổ đông điều hành đều nhận được quyền lợi và bồi thường thỏa đáng). Ở Flybridge, chúng tôi quyết định làm theo mô hình của Benchmark. Chúng tôi thành lập một công ty với toàn bộ nhân viên đều là đồng nghiệp và cảm thấy cần phải duy trì cơ chế hoạt động: Làm theo năng lực, hưởng theo lao động. Các công ty khác có nhiều cấp bậc hơn với các cổ đông cao cấp nhận được nhiều lợi nhuận và quyền ra quyết định hơn các cổ đông cấp thấp hơn.

Tôi khuyến khích các doanh nhân hỏi rõ các nhà đầu tư xem lợi nhuận được phân chia thế nào trong công ty. Đó là một câu hỏi hợp lý và sẽ mở mang tầm nhìn của bạn đối với văn hóa doanh nghiệp cũng như việc phân quyền ra quyết định. Tóm lại, các công ty đầu tư mạo hiểm luôn hỏi các doanh nhân cách phân chia quyền sở hữu dành cho người thành lập, như là một cơ cấu để hiểu giá trị và các ưu tiên trong công ty mới này sao cho đó là một cuộc chơi công bằng.

ĐẦU TƯ KHÔNG (CHỈ) LIÊN QUAN ĐẾN KHẢ NĂNG HOÀN VỐN: ĐÓ CŨNG LÀ MỘT (KIỂU) CUỘC HÔN PHỐI

Tôi hy vọng giờ đây bạn đã hiểu thêm chút ít về định nghĩa đầu tư mạo hiểm, các loại đầu tư mạo hiểm và cách họ kiếm tiền. Việc coi các nhà đầu tư mạo hiểm như các cá nhân (và những cá nhân phức tạp), những người được khuyến khích bằng cảm xúc, đức tin, niềm đam mê, sở thích cá nhân khi họ đứng trước những con số khô cứng và khả năng phân tích bằng lý trí, là rất quan trọng.

Không phải tất cả các lĩnh vực kinh doanh đều phù hợp với các công ty đầu tư mạo hiểm. Có một vài doanh nghiệp không thu hút được các công ty đầu tư mạo hiểm. Ví dụ, Tim Draper của DFJ, nói rằng, quỹ đầu tư của anh đã xem xét hết tất cả các kế hoạch kinh doanh được gửi đến và loại bỏ những công ty không có tiềm năng ngay lập tức. “Kế hoạch kinh doanh là điểm khởi đầu của chúng tôi. Tôi không nhận các cuộc điện thoại bởi có quá nhiều người cần đầu tư nhưng có thể dành thời gian đọc hết tất cả các bản kế hoạch. Các cổ đông, chuyên gia phân tích và các cộng sự của tôi đều dành thời gian xem xét từng người. Tôi không để họ bỏ sót bất kỳ người nào, bởi họ có thể là những kẻ khoắc lác thành thần nhưng kế hoạch kinh doanh của họ vẫn hoàn hảo. Tôi luôn tìm kiếm những người có tư tưởng vượt trội. Tôi nghĩ về cách thức hoạt động của doanh nghiệp nếu mọi thứ diễn ra theo ý muốn của các doanh nhân. Đó là điều mà tôi quan tâm. Vì thế tôi lướt qua lần lượt từng bản kế hoạch và cộng sự của tôi đã nói rằng, ‘Ồ, đây là một cái máy giặt khô’ và tôi đáp lại, ‘Được rồi, tôi sẽ không làm công việc của một cái máy giặt khô.’ Hoặc, ‘Đây là

một xưởng kim khí,’ và tôi nói, ‘tôi sẽ không làm công việc kim khí.’ Một nhà hàng? Có thể, không thích công việc ở một nhà hàng. Nhưng nếu đó là kinh doanh nghiêm túc phù hợp với mô hình của chúng tôi theo cách này hay cách khác, chúng tôi có thể mời doanh nhân đó vào.”

Bên cạnh các lĩnh vực kinh doanh, tính cách và nhân cách của doanh nhân cũng như thái độ của họ với các nhà đầu tư mạo hiểm cũng là cả một vấn đề như chúng tôi sẽ thảo luận thêm trong chương 3. (Các buổi thuyết phục trực tiếp) và chương 4 (Bắt xe bus). “Thu hút vốn đầu tư và đầu tư là một cuộc hôn phối nhưng người mà bạn biết không được cho là sẽ gắn bó suốt đời với mình,” Reid Hoffman chia sẻ. Vì thế quan trọng là phải lựa chọn thật cẩn thận người mà bạn sẽ “kết đôi” cùng trong quá trình tạo ra công ty. Và trước khi nghĩ đến sự lãng mạn của cuộc hôn phối này, tôi cho đó là một loại công cụ. Bạn có được tiền và tiếp đến bạn có một thành viên Ban Giám đốc, hấp dẫn hơn nhiều thứ quá máy móc. Tiền bạc là yếu tố nền tảng trước tiên nhưng nếu bạn không kết đôi đúng người thì đó là đường dẫn đến tử địa.

Nhưng trước khi bạn có được đặc ân lựa chọn đối tác đầu tư mạo hiểm lý tưởng cho mình, bạn phải thuyết phục họ rằng bạn có thể giúp họ kiếm tiền, đó là khi buổi thuyết phục trực tiếp diễn ra.

3. VÒNG THUYẾT PHỤC: HÃY LÀ MỘT TRONG BA TRĂM NGƯỜI

Bây giờ chúng ta sẽ chuyển đến thời khắc các doanh nhân quảng bá bản thân và ý tưởng kinh doanh của họ đến một thành viên của câu lạc bộ đầu tư mạo hiểm. Nỗ lực kinh doanh này được biết đến là “buổi thuyết phục trực tiếp”. Nhiều doanh nhân không giỏi ở quy trình cần thiết này, nhiều người thậm chí còn không hề thích thú với nó nhưng họ hoàn toàn có thể học hỏi – như tôi đã làm.

Vòng thuyết phục trực tiếp có nhiều dạng. Đôi lúc nó gồm khoảng 20 slide PowerPoint trình bày ý tưởng và kế hoạch thống trị thị trường toàn cầu của bạn. Có lúc lại là một lần “thuyết phục chớp nhoáng trong thang máy” hay nói cách khác, bạn có thể thuyết phục ai đó trên máy bay, qua điện thoại trong vòng 5 phút và “dụ dỗ” ai đó dành thêm thời gian cho bạn. Đối với doanh nhân, đó là việc làm cần thiết nhất, sự thể hiện khác biệt về ý tưởng kinh doanh được tóm tắt cô đọng, súc tích thể hiện sự sáng tạo và tự tin của bạn. Đối với nhà đầu tư mạo hiểm, đó là một quy trình xem xét lướt các thông tin về doanh nhân, thị trường và công nghệ để tìm ra chiếc kim ở đáy bể. Dựa trên kinh nghiệm ở công ty đầu tư của chúng tôi và hàng tá các nhà đầu tư mạo hiểm mà tôi phỏng vấn cho cuốn sách này, tôi thấy rằng các nhà đầu tư mạo hiểm chỉ đầu tư vào một trong 300 công ty mà họ xem xét như tôi đã nói, họ đang tìm kiếm chiếc kim trong biển đầu tư.

Tôi đã thực hiện buổi thuyết phục trực tiếp trước các nhà đầu tư mạo lớn lần đầu tiên trong tuần thứ hai làm việc ở Upromise. Đối tác của tôi, Michael Bronner và tôi đã bay đến California để gặp John Doerr và các cổ đông của ông ở Kleiner Perkins Caulfield & Byers, được biết đến với cái tên Kleiner Perkins. John Doerr là một trong những nhà đầu tư mạo hiểm nổi tiếng nhất trong lịch sử và được coi là “lực hút trung tâm của thế giới Internet,” theo như Jeff Bezos, người thành lập Amazon.com. Sau khi tốt nghiệp Đại học Kinh doanh Harvard, John làm việc cho Intel vào năm 1974, khi công ty đang thực hiện sản xuất bộ vi xử lý 8080 (bộ vi xử lý đầu tiên). Ông tiếp tục trở thành một nhà đầu tư mạo hiểm thành công đáng kinh ngạc, đầu tư vào giai đoạn ươm mầm của Amazon, Google, Sun, Intuit và nhiều công ty khác. Tôi rất háo hức gặp huyền thoại của Thung lũng Silicon này.

Đó là lần đầu tiên của tôi tới thăm một trong những tòa nhà văn phòng thấp tầng khó phân biệt trên đường Sand Hill ở trung tâm Thung lũng Silicon nhưng đó cũng là lần đầu tiên tôi làm điều đó với một chiếc mũ trong tay, cố gắng gọi vốn cho công ty mới của mình bằng việc thực hiện một buổi thuyết phục trực tiếp. Khi chúng tôi đến, nhân viên lễ tân và các nhân viên hỗ trợ đã khiến chúng tôi cảm thấy như đang ở nhà khi mời chúng tôi dùng nước lạnh, hoa quả tươi, đọc tạp chí và báo – với nụ cười ấm áp và những lời chào đón nồng nhiệt. Tôi sau này biết được rằng, Kleiner Perkins, giống như nhiều công ty đầu tư mạo hiểm hàng đầu, đã hướng dẫn các nhân viên hỗ trợ của mình đối xử với các doanh nhân như các ngôi sao thay vì những kẻ xin tiền.

Michael và tôi đã được thả vào một chiếc “bể cá”, một phòng họp ốp hoàn toàn bằng kính nơi các cuộc họp cổ đông được tổ chức. Mặc dù chúng tôi hơi e ngại trước toàn bộ các cổ đông của Kleiner Perkins (ngoài Doerr ra còn có cả những huyền thoại đầu tư khác như người đồng sáng lập Sun, Vinod Khosla) buổi thuyết phục trực tiếp bắt đầu một cách tốt đẹp. Chúng tôi đưa ra ý tưởng: Giúp đỡ hàng triệu gia đình tiết kiệm tiền học đại học bằng cách khai thác hàng tỷ đô-la mà các công ty dịch vụ khách hàng lớn sử dụng để kích lệ

nhân tài. Chúng tôi nói về các kinh nghiệm quá khứ khi hỗ trợ thành lập một công ty dịch vụ marketing khách hàng lớn (Michael) và công ty thương mại Internet dẫn đầu (tôi) và sự thực công ty mới khởi động này sẽ là sự kết hợp của cả hai. Các cổ đông tại Kleiner Perkins lắng nghe lịch sự và kiên nhẫn. Tôi nghĩ mọi chuyện như thế là khá ổn thỏa.

Sau đó, trong slide 17, John Doerr đã đặt câu hỏi cho chúng tôi. “Mức doanh số mang lại điểm hòa vốn trong vòng 6 tháng tới, theo các anh, là bao nhiêu?” ông hỏi và nhìn chăm chú vào một trong các slide tài liệu trình bày của chúng tôi. Michael đã quay sang tôi như thể tôi nên là người đưa ra câu trả lời. Chỉ với 1 tuần chuẩn bị, trước câu hỏi của ông, tôi dường như chết trân và nhìn ông với thái độ hoang mang. “Thế tại sao các anh lại đưa ra tỷ lệ lãi suất trong vòng 4 năm là 88%,” John tiếp tục mà không đợi hồi đáp cho câu hỏi đầu tiên, “thay vì 65% như anh đã đưa ra trong năm thứ hai?”. Ông ngược lên. Đầu tôi mù mịt không nghĩ được gì và buột miệng nói một điều gì đó. Thành thực mà nói, tôi chẳng nhớ mình đã nói gì lúc đó. Một câu trả lời không lấy làm thuyết phục. John và các cổ đông khác thấy sự sợ hãi ở chúng tôi. Họ hỏi hàng tá các câu hỏi hóc búa hơn. Chúng tôi đã chum đầu lại và tìm cách đưa ra câu trả lời tốt nhất có thể. Cuối cùng mọi chuyện cũng kết thúc.

Ngày hôm sau đó, một trong các cổ đông của Kleiner Perkins đã gọi cho tôi để thông báo về quyết định của họ. “Chúng tôi quyết định sẽ đầu tư và tham gia vào lần gọi vốn này,” anh ta nói. “Chúng tôi thích ý tưởng của các anh và bị thuyết phục rằng đó là một thị trường tiềm năng lớn. Nhưng tôi phải nói rằng, đối với hai người có danh tiếng lẫy lừng để trở thành những người thực thi chắc chắn, thì hai anh thực sự không chuẩn bị kỹ lưỡng về các chi tiết tài chính.” Tôi đã chuẩn bị cho buổi thuyết phục tốt nhất có thể trong một thời gian ngắn. Tôi biết nhiều nhân tố trong bản kế hoạch chưa được tốt nhưng anh ta đã đúng. Tôi đã không nắm rõ các yếu tố liên quan đến vấn đề tài chính cần thiết. Tôi tưởng Michael lo phần đó, còn Michael lại nghĩ tôi đã chuẩn bị rồi. Chúng tôi quá bận rộn tìm đầu ra cho các sản phẩm và dịch vụ của công ty mà quên dành thời gian phân tích, nghe lại và luyện tập buổi thuyết trình trực tiếp nhiều nhất có thể. Mặc dù may mắn gọi được vốn từ Kleiner và các công ty lớn khác như kết quả của ý tưởng vượt trội và những nền tảng mạnh mẽ vào thời điểm đó, nhưng cũng kể từ đó, tôi không bao giờ bước chân vào một buổi thuyết phục trực tiếp hoặc bất cứ cuộc gặp nào với nhà đầu tư mạo hiểm mà không biết rõ mọi con số và những thông tin chi tiết liên quan. Với tư cách một nhà đầu tư mạo hiểm, đó là điều mà tôi mong mọi doanh nhân thực hiện các buổi thuyết phục trực tiếp trước chúng tôi phải làm được.

NHỮNG KHÓ KHĂN CỦA VÒNG THUYẾT PHỤC TRỰC TIẾP

Có lẽ điều này không làm tôi ngạc nhiên khi theo kinh nghiệm của bản thân thì hiếm có doanh nhân nào hiểu rõ về tầm quan trọng của buổi thuyết phục trực tiếp, cách thể hiện đúng đắn trước một công ty phù hợp và cách thuyết trình trước các cổ đông trong quỹ đầu tư mạo hiểm.

Làm chủ vòng thuyết phục là yếu tố cần thiết để gọi được vốn từ quỹ đầu tư mạo hiểm. Thi thoảng, một doanh nhân sẽ bắt tay được với nhà đầu tư chỉ bằng một buổi thuyết phục duy nhất – nhưng thường thì anh ta có thể phải thực hiện nhiều buổi thuyết phục trực tiếp – có thể là hàng tá buổi như thế trong vài tháng – trước khi có thể liên kết với một công ty đầu tư mạo hiểm và đảm bảo được thứ anh ta đang tìm kiếm. Nhiều doanh nhân run đến nỗi không thể nói nên lời và vì thế không bao giờ hoàn tất thỏa thuận thành công.

Không ngạc nhiên khi các doanh nhân đều có hiểu biết chút ít về quy trình này. Sau khi bị từ chối hết lần này đến lần khác, họ bắt đầu nghĩ các công ty đầu tư mạo hiểm không muốn mạo hiểm và thiếu phán đoán cũng như tầm nhìn cần thiết để nhận ra các cơ hội đầu tư chỉ có một lần trong đời. Một trong những CEO trong danh mục đầu tư của chúng tôi, một doanh nhân giàu kinh nghiệm thành công, đã thực hiện các buổi thuyết phục trực tiếp ở 30 công ty đầu tư mạo hiểm trước khi được chúng tôi cấp vốn cho công ty của anh. Theo quan điểm của vị doanh nhân này, 29 công ty đã từ chối đều là những tên ngu dốt. Bởi chúng tôi đã chịu viết chỉ phiếu đầu tư, nên anh nghĩ chúng tôi đã sáng suốt. Điều đó có nghĩa là 29 công ty đầu tư mạo hiểm khác nghĩ chúng tôi là kẻ ngu dốt khi đầu tư cho anh ta. Thật nực cười!

Theo kinh nghiệm của chúng tôi thì thường có một lý do phù hợp lý giải tại sao các nhà đầu tư mạo hiểm nói không và doanh nhân thất bại khi mời chào gọi vốn đầu tư cho dự án của họ. Các nhà đầu tư mạo hiểm đang đứng trong lĩnh vực đầu tư cho các công ty mới thành lập. Đó là điều mà các nhà đầu tư của họ trả tiền cho họ thực hiện, và đó cũng là công việc của họ. Họ muốn nghe các buổi thuyết phục trực tiếp và đầu tư vào các doanh nghiệp có tiềm năng thực sự. Vấn đề là hầu hết các dự án không đáp ứng được các tiêu chí lựa chọn của họ. Nó không những không có tương lai mà còn tiềm ẩn quá nhiều rủi ro, các doanh nhân không đủ năng lực, không có điểm giao thoa giữa doanh nhân và nhà đầu tư mạo hiểm hoặc đơn giản doanh nghiệp không phải là lĩnh vực các công ty đầu tư cần tập trung. Niềm đam mê đối với một thị trường, một công nghệ hay bản chất của các doanh nhân giữ vai trò vô cùng quan trọng.

Buổi thuyết phục trực tiếp có thể không phải là tất cả nhưng nó giữ vai trò then chốt, nếu bạn không làm tốt nó, thì bạn cũng chẳng đi được đến đâu.

Tìm hiểu về bộ phim đầu tư mạo hiểm

Tôi nghe thấy một vài người cho rằng quy trình thuyết phục trực tiếp trước các nhà đầu tư mạo hiểm gần giống như hẹn hò nhưng đối với tôi nó giống như việc đi mua xe ô tô. Hầu hết những lần hẹn hò là một chuỗi liên tục trước khi họ tìm thấy đúng người (ít nhất đó là cách cổ điển mà tôi đã sử dụng trước khi kết hôn), nhưng họ mua những chiếc ô tô với các quy trình song song – kiểm tra các cửa hàng khác nhau, các thương hiệu khác nhau trước khi ra quyết định lựa chọn. Tương tự như vậy, các doanh nhân nên tìm hiểu về loại hình đầu tư mạo hiểm khác nhau, các công ty khác nhau trong cùng một loại hình và thậm chí là các cổ đông khác nhau trong cùng một công ty trước khi xác định người/công ty mà mình muốn tiếp cận và chuẩn bị làm việc cùng. Trước khi ra quyết định mua xe, các khách hàng phải quyết định xem họ muốn thấy gì và được thấy gì ở chiếc xe đó mỗi ngày trong vòng 5 đến 10 năm tới – nếu họ muốn một thương hiệu cá nhân của mình gắn liền với một chiếc BMW 7 Series hoặc một chiếc Toyota Prius. Doanh nhân cũng cần cảm thấy thoải mái khi hợp tác và làm việc cùng với một nhà đầu tư mạo hiểm cụ thể nào đó.

Các doanh nhân thông thái sử dụng cách tiếp cận chiến lược, đánh giá các loại hình đầu tư mạo hiểm mà họ sẽ thực hiện thuyết phục trực tiếp. Như đã được thảo luận trong chương 2, những yếu tố cần cân nhắc nên bao gồm sự phân biệt giữa các công ty toàn cầu và công ty khu vực, các chuyên gia giai đoạn đầu hay giai đoạn sau, các chuyên gia ngành và các công ty với quy mô quỹ nhỏ hoặc lớn. Điều đó có nghĩa là tìm kiếm nền tảng đầu tư và hoạt động của công ty đầu tư mạo hiểm mà bạn sẽ lựa chọn. Loại thương vụ nào họ sẽ thực hiện? Họ đã từng thực hiện bất cứ vụ đầu tư nào tương tự như công ty mới thành lập

của bạn không? Loại doanh nghiệp mà họ thích? Những lĩnh vực kinh doanh nào mà họ không bao giờ đầu tư? (Trong trường hợp của DFJ, đó là các cửa hàng kim khí và các công ty máy giặt khô). Các công ty trong danh mục đầu tư của họ hoạt động như thế nào? Cổ đông nào ở các công ty thực hiện các thương vụ này? Các cổ đông thích làm việc trong lĩnh vực nào – họ đối xử như thế nào với các doanh nhân khác làm việc cùng họ?

Quan sát các công ty đầu tư mạo hiểm cũng có nghĩa là biết thêm nhiều chi tiết về tình hình hiện tại của họ. Biết được công ty đó đang ở đâu trong chu kỳ kinh doanh của chính nó cũng là việc rất cần thiết. Vị trí của họ trong vòng đời quỹ mới là gì? Liệu công ty có phải vừa mới gọi vốn và vì thế có nhiều lượng vốn chưa được đầu tư? Hoặc công ty đó có đang ở trong giai đoạn gọi vốn mới mà các cổ đông điều hành đang chật vật thuyết phục các cổ đông góp vốn chú ý đến các thương vụ mới của họ? Một công ty có thể “được bán” đi khi một trong những người bạn đầu tư mạo hiểm của tôi muốn thế bởi công ty của anh ấy không thể thực hiện thêm bất kỳ thương vụ mới nào do thiếu vốn lưu động. Nếu công ty đang trong vòng gọi vốn thì điều đó có nghĩa là cho dù họ thích ý tưởng của bạn đến thế nào đi chăng nữa, họ cũng không thể có tiền để đầu tư cho bạn. Những cân nhắc thực tế này, trong khoảng thời gian một năm, cũng ảnh hưởng ít nhiều đến vòng thuyết phục. Ví dụ, các nhà đầu tư mạo hiểm có tiếng xấu vì đã trì hoãn gặp mặt qua mùa hè và gặp vấn đề với việc sắp xếp lịch trình cũng như thu thập ý kiến của tất cả các cổ đông để ra quyết định vào thời điểm đó. Tuy nhiên, khi xem xét số liệu thực tế, điều này có thể hiếm khi xảy ra.

Các cổ đông đầu tư mạo hiểm có thể bị ảnh hưởng bởi nhiều nhân tố khác – nếu gần đây họ bán một công ty và thu về một khoản lớn hoặc ngược lại, phải đóng cửa một dự án. Nếu hiệu suất của quỹ đầu tư không được như ý muốn, thì các công ty đầu tư mạo hiểm có thể chọn lựa, tìm kiếm các vụ đầu tư ở giai đoạn sau, khá an toàn và ngắn hạn để cải thiện hiệu suất của quỹ đầu tư trong thời gian hoạt động còn lại của quỹ này. Trái lại, nếu hiệu suất của quỹ ổn định và vững chắc, các cổ đông có thể tự tin ra quyết định đầu tư hơn. Họ có thể sẵn sàng “dốc túi” cho vài khoản đầu tư cuối cùng, mạo hiểm để có được phần thưởng lớn hơn khi biết rằng nếu có kết quả không như ý muốn thì cũng chẳng sao.

Không chỉ thương hiệu và đóng góp của công ty đầu tư mạo hiểm cụ thể nào đó có ảnh hưởng đến các doanh nhân mà cổ đông trở thành thành viên Ban Giám đốc tiềm năng ở công ty mới cũng đóng vai trò rất quan trọng. Anh ấy có là người bạn phải thực hiện những cuộc gọi thoại lúc nửa đêm hay 7 giờ sáng? Bạn phải điều tra xem cổ đông mà bạn muốn làm việc cùng có năng lực đàm phán các thương vụ mới và bổ sung các công ty vào danh mục đầu tư hay không. Các cổ đông tiêu biểu sẽ giữ một số ghế trong Ban Giám đốc của các công ty mà họ đầu tư, và có giới hạn về số lượng ban quản trị mà một cổ đông có thể tham gia. Ở thời điểm viết cuốn sách này, tôi hiện có vị trí trong 8 Ban Giám đốc. Tim Draper ở DFJ chiếm 6 vị trí, và Fred Wilson của Union Square Ventures đảm nhiệm 7 vị trí. 10 thường là con số tối đa và 5 đến 10 là chuyện bình thường. Do vậy, nếu các cổ đông ở công ty đầu tư mạo hiểm mà bạn có hứng thú có vị trí trong Ban Giám đốc ở hơn 10 công ty, thì có thể anh ấy không muốn đảm nhận thêm bất cứ vị trí nào nữa, và không bao giờ có thể dành thời gian và sự quan tâm cho bạn. Hơn nữa, hầu hết các cổ đông không thích thực hiện hơn 2 đến 3 thương vụ đầu tư một năm (trung bình từ 1 đến 2), do đó nếu gần đây, anh ấy thực hiện vài vụ, thì có thể anh ấy không thực hiện bất cứ vụ nào nữa, hoặc không bao giờ gợi ý Ban Giám đốc của mình rằng anh ấy đủ năng lực để đảm nhiệm thêm một thương vụ mới.

Đưa ra một lời giới thiệu nồng ấm

Một khi đã xác định rõ được các công ty và cổ đông phù hợp, hãy chuyển sự quan tâm sang tiếp cận họ.

Tôi biết điều này nghe có vẻ dễ dàng nhưng nhiều doanh nhân đã làm những điều y như các sinh viên thiếu kinh nghiệm tìm việc lần đầu tiên: Họ cố gắng sắp xếp một buổi gặp mặt bằng một cuộc gọi hoặc một e-mail xã giao. Họ đưa tất cả các công ty đầu tư mạo hiểm vào một danh sách, gửi đi một e-mail chung bao gồm một bản mô tả (thường dài lê thê) về dự án yêu thích của mình và đề nghị được sắp xếp một buổi thuyết phục trực tiếp. “Tôi sẽ liên hệ lại sớm với hy vọng rằng chúng ta có thể sắp xếp được thời gian thích hợp. Chúc các ngài những điều tốt đẹp nhất...” Họ không biết rõ về các nhà đầu tư mạo hiểm và không tìm hiểu kỹ lưỡng về các cổ đông cũng như các công ty của họ, vì thế, dẫn đến việc thiếu hiểu biết về các loại dự án mà các nhà đầu tư mạo hiểm hứng thú, quy mô quỹ của họ, các doanh nghiệp họ đã đầu tư trước đây và bất cứ thông tin gì về họ.

Cách tiếp cận này không hề có tác dụng. Trong số gần 50 công ty mà chúng tôi, Flybridge Capital, đã đầu tư trong lịch sử hơn 8 năm hoạt động, không có công ty nào tiếp cận chúng tôi bằng cách thức xã giao đó. Thực tế, tôi đã tìm hiểu rất nhiều các đồng nghiệp đầu tư mạo hiểm về chủ đề này và chúng tôi ước tính rằng tỷ lệ sắp xếp được một buổi thuyết phục trực tiếp thông qua e-mail xã giao là 500:1. Tỷ lệ thực sự nhận được đầu tư qua e-mail xã giao là 50.000:1. Chẳng khác nào bạn đang chơi xổ số.

Hãy nhớ rằng các nhà đầu tư mạo hiểm là những nhà mạng lưới có kỹ năng. Thông qua LinkedIn, Facebook, và Twitter, họ kết nối với hàng nghìn doanh nhân và công ty mà họ gặp hoặc các công ty mà các đồng nghiệp đầu tư mạo hiểm thực hiện cấp vốn. Những người mà họ không biết có thể dễ dàng nhận được một e-mail và một cuộc điện thoại làm quen hoặc tìm kiếm họ ở các cuộc hội thảo công nghiệp tại Thung lũng Silicon, New York hay Boston. Vì thế khi một doanh nhân sử dụng cách tiếp cận xã giao đối với một nhà đầu tư mạo hiểm, nó cho thấy bạn coi họ như người ngoài cuộc. Gã này chẳng biết ai sao? Anh ta không tìm được cách tiếp cận tôi thông minh hơn sao? Anh ta quả thật quá lơ ngơ và không biết yếu tố căn bản nhất đối với quá trình thực hiện đàm phán là gì.

“Đầu tư mạo hiểm là một ngành công nghiệp nhỏ,” Patricia Nakache, cổ đông điều hành tại Trinity Ventures, một công ty đầu tư vốn ươm mầm có trụ sở ở Thung lũng Silicon – nhà đầu tư tài trợ đầu tiên cho Starbucks, đã nói như vậy. “Tất cả những người trong ngành đều biết đến nhau. Chúng tôi đều có những mối quan hệ qua lại với nhau.”

Patricia, một trong số ít các nhà đầu tư mạo hiểm nữ, là người vô cùng thân thiện mà bất cứ ai cũng có thể tiếp xúc. Cha cô, tiến sỹ kỹ thuật hạt nhân, làm việc cho một công ty tư vấn và quản lý các dự án trên toàn thế giới. Patricia sống ở rất nhiều nơi khi đến tuổi trưởng thành, từ New York, Los Angeles, Paris, Brussels đến Washington. Cô học đại học tại Harvard chuyên ngành vật lý và hóa học, sau đó vào làm cho McKinsey&Company ngay sau khi tốt nghiệp vào năm 1986. Cô rời McKinsey để tiếp tục học lên MBA ở Stanford sau đó quay trở lại McKinsey ở Thung lũng Silicon. Cô đã làm việc ở đây thêm một vài năm, trong thời gian đó, cô lập gia đình, có 1 con và bắt đầu làm việc tự do cho tạp chí Fortune – viết những câu chuyện về các doanh nhân và nhà đầu tư mạo hiểm cũng như các công ty mới thành lập. Trong thời gian làm việc ở Fortune, cô đã phỏng vấn một vài cổ đông ở Trinity, và được gặp nhiều người trong số họ nhờ các mối quan hệ qua lại.

Cô rất thích thú với thế giới đầu tư mạo hiểm và gia nhập một công ty đầu tư với tư cách cố vấn đầu tư vào năm 1998. Sau này cô trở thành cố đồng điều hành.

Hiếm có doanh nhân nào có giao thiệp rộng như Patricia và không nhà đầu tư mạo hiểm nào mong họ làm được điều đó. Điều quan trọng đối với doanh nhân đặc biệt là các doanh nhân mới, đó là hiểu được mức độ kết nối mà các cổ đông trong công ty đầu tư thực sự có được cũng như mức độ phụ thuộc của họ vào mạng lưới để có thêm thông tin và các thỏa thuận.

Điều này không có nghĩa là nếu không biết bất cứ ai, bạn không thể khiến mạng lưới hỗ trợ bạn khi cần thiết. Các công cụ mạng lưới, như LinkedIn của Reid Hoffman cũng như các hoạt động xây dựng danh tiếng theo cách truyền thống như tham dự những cuộc hội thảo thích hợp và đào sâu vào các mạng lưới cấp cao đa dạng, sẽ cho phép bất cứ doanh nhân đã được xác định nào có được buổi giới thiệu thân thiện, ấm áp.

Các nhà đầu tư mạo hiểm ngưỡng mộ sự kiên trì và khả năng xoay xở trong mọi tình huống – tất cả những phẩm chất mà một doanh nhân có và nên thể hiện từ e-mail, cuộc điện thoại hay cái bắt tay đầu tiên với nhà đầu tư mạo hiểm. Hãy nghĩ về đất nước Trung Quốc với hơn 1 tỷ dân và hàng triệu các doanh nhân xuất sắc, nhưng quy mô cộng đồng đầu tư mạo hiểm của nó chỉ bằng khoảng 1/10 cộng đồng của Mỹ. Tôi hỏi bạn tôi, Chu Quân, đồng sáng lập và CEO của IDG-Accel Trung Quốc, một trong những công ty đầu tư mạo hiểm hàng đầu của đất nước này (được nhắc đến trong chương 7), về cách anh đánh giá những phẩm chất của các doanh nhân từ khi họ là những người lạ bước vào cửa công ty. Anh bật mí rằng, “mọi người luôn gửi cho tôi một lá thư kèm với kế hoạch kinh doanh của họ nhưng lá thư hiệu quả phải thể hiện được mối liên hệ nào đó với tôi. Đó là bài kiểm tra thứ nhất – Anh ta nhiệt huyết ra sao? Nếu anh ta không tìm được cách tiếp cận tôi, thì làm sao anh ta có thể tiếp cận khách hàng thành công được?”

Ví dụ, khi thành lập Upromise, Michael Bronner và tôi biết chúng tôi cần tiếp cận John Doerr. Chúng tôi mở rộng mạng lưới của mình với ông ấy thông qua ba nguồn – một trong những giáo sư HSB, người biết ông ấy rất rõ, một anh bạn CEO ở Thung lũng Silicon của Michael, người quen của John và một CEO của các doanh nghiệp thuộc nhóm Fortune 500 thân thiết với Michael. Sau khi nghe về chúng tôi từ những nguồn đáng tin cậy, thậm chí một người bạn rạn như John Doerr quyết định rằng chúng tôi cần gặp mặt. Nếu chỉ thực hiện những cuộc gọi xã giao, thì chúng tôi sẽ không bao giờ có cơ hội đứng trước ông. Thực tế, một trong những cổ đông trẻ hơn đã thực hiện cuộc gặp gỡ đầu tiên này – để kiểm tra chúng tôi – trước khi sắp xếp cuộc thương lượng trước ban cổ đông, một kỹ thuật mà các nhà đầu tư mạo hiểm cấp cao sử dụng để thúc đẩy hiệu quả thời gian. Tim Draper của DFJ đã mô tả chiến lược của anh như sau: “Các phân tích viên và cộng sự của tôi xem xét bản kế hoạch kinh doanh sau đó thực hiện các cuộc điện thoại đầu tiên. Và nếu thấy các doanh nghiệp lý tưởng, họ sẽ thông báo cho chúng tôi. Nếu đó là một ý tưởng nghiêm túc phù hợp với mô hình của chúng tôi theo cách này hay cách khác, tôi sẽ trả lời rằng ‘tôi muốn gặp họ.’”

Chuẩn bị kỹ lưỡng, trình bày ngắn gọn và đừng coi thường rủi ro

Một khi có được lịch hẹn cho buổi thuyết phục trực tiếp – thông qua một phần giới thiệu ấn tượng – thì bạn cần cân nhắc đến cách thức thực hiện bài thuyết trình bởi nó rất quan trọng. Như đã chỉ rõ trong phần thuyết phục trực tiếp của tôi ở Upromise trước ban cổ

đồng của Kleiner Perkins, việc thiếu chuẩn bị có thể để lại hậu quả khôn lường.

Trong cuộc gặp mặt đầu tiên, bạn không có nhiều thời gian để kể về kế hoạch của mình. Ở First Round Capital, bạn sẽ có 30 phút, và thêm 15 phút nữa để trả lời các câu hỏi. “30 phút là đủ để thấy rõ niềm đam mê của họ,” Howard Morgan của First Round Capital đã nói với tôi như vậy. “Thế là đủ để nắm bắt doanh nhân đó, để xem anh ta có biết mình đang làm gì hay không.” Như Tim Draper của DFJ đã nói với tôi: “Nếu tôi không thể tìm ra điều gì đó trong 30 phút thì có thể tôi là một kẻ ngốc vì vậy, chúng tôi quyết định sẽ không đầu tư.”

Hiển nhiên, 15 phút đầu tiên trong buổi thuyết trình rất quan trọng để tạo dựng niềm tin và thể hiện sự phù hợp của doanh nhân đối với nhà đầu tư. Một vài năm trước, tôi đã đăng một bài blog có tên “Cái chớp mắt của nhà đầu tư” (VCs Blink) và nhận được rất nhiều phản hồi từ các doanh nhân. Trong bài blog, tôi nhắc nhở các doanh nhân rằng nhà đầu tư mạo hiểm cũng như những người bình thường khác khi truyền tải thông tin. Như trong cuốn sách bán chạy nhất của Malcolm Gladwell, *Blink* (Alpha Books mua bản quyền và xuất bản lấy tên tiếng Việt là *Trong chớp mắt*), chúng tôi đều đưa ra những phán đoán nhanh chóng dựa trên những ấn tượng đầu tiên. Do đó, tôi khuyên các doanh nhân tạm nghỉ 15 phút trong buổi thuyết phục trực tiếp và trao đổi với nhà đầu tư mạo hiểm xem họ có nghĩ buổi thuyết phục trực tiếp này thú vị và có tương lai không. Như Fred Wilson của Union Square đã thú nhận, “tôi thường cho mọi người khoảng một tiếng. Nhưng tôi nghĩ đó thực sự là một sai lầm. Nếu bạn đã nghe buổi thuyết phục được 15 phút và thấy mình chẳng có hứng thú gì thì 45 phút còn lại chẳng khác nào địa ngục.”

Nếu mọi thứ tiến triển tốt đẹp trong buổi thuyết trình đầu tiên, bạn có thể được đề nghị tham gia cuộc gặp mặt lần hai, thường diễn ra sau khi các cổ đông đã thảo luận về buổi thuyết phục đầu tiên, tuyên bố nó rất hấp dẫn đồng thời đặt ra một vài câu hỏi hoặc thắc mắc liên quan. “Chúng tôi nghe xong buổi thuyết phục đầu tiên, và có một số mục còn thắc mắc,” Patricia Nakache của Trinity Ventures nói. “Vì thế chúng tôi đặt lịch phần tiếp theo để trao đổi thêm về những vấn đề đó. Điều gây ấn tượng với tôi và các cổ đông là khi doanh nhân xuất hiện và đưa ra các câu trả lời. Họ thể hiện mình đã có chuẩn bị. Họ nói, ‘tôi đã nghe các ngài nói rồi’. Họ xâu chuỗi những phân tích cụ thể để trả lời câu hỏi của chúng tôi. Lúc đó, tôi sẽ nói, ‘được rồi, nhóm này đã nỗ lực hết sức, họ đã hiểu ra vấn đề và biết cách làm rõ chúng’. Điều đó khiến tôi tự tin rằng khi có vấn đề hoặc khó khăn nảy sinh, những người này sẽ biết cách đi đúng hướng.”

Nhiều doanh nhân đã mắc sai lầm khi đánh giá thấp những rủi ro của công ty mới trong vòng thuyết phục trực tiếp. Các nhà đầu tư mạo hiểm biết rằng các công ty mới thành lập lúc nào cũng tiềm ẩn rất nhiều rủi ro. Họ muốn biết đó là những rủi ro gì và các doanh nhân có biết chúng không. Sự hoang tưởng đoán nhận khiến Christoph Westphal của Sirtris luôn thận trọng quá mức với tầm nhìn của anh. “Tôi muốn nói với các nhà đầu tư mạo hiểm rằng, ‘Hãy nhìn này, tỷ lệ mà tôi đúng thấp hơn 10%. Nhưng nếu tôi đúng, đây sẽ là vụ béo bở.’ Và thế giới chúng ta đang sống là nơi nếu tầm nhìn của bạn đủ hấp dẫn, thì mọi công ty đầu tư, hay các thị trường công đều muốn nó nằm trong danh mục đầu tư của họ.” Trong một vòng gọi vốn sau, Christoph nói với một trong các nhà đầu tư của anh rằng, “cá là anh sẽ mất số tiền này. (Trở trêu thay,) đó là sự an ủi tôi dành cho anh ta.”

Reid Hoffman, người sáng lập và là Chủ tịch của LinkedIn, kiên quyết không hứa hẹn thái quá. “Với tư cách một doanh nhân, anh phải hình dung ra thành công của ý tưởng mới

ngẫu nhiên mà anh đưa ra. Anh nói với nhà đầu tư rằng, ‘tôi sẽ có thể làm được điều này, điều này và điều này’. Nhưng anh đang đặt cược vào tương lai, và thực sự không biết mình sẽ đi đâu về đâu. Vì vậy, nếu những nhà đầu tư nhìn lại và nói, ‘Này, chẳng có gì đúng theo dự đoán của anh cả,’ bạn sẽ trả lời rằng, ‘Rất tiếc.’” Nhiều nhà đầu tư mạo hiểm đùa rằng có hai câu mà bạn luôn nghe trong mỗi buổi thuyết phục trực tiếp: “Đây là số tiền duy nhất (hoặc cuối cùng) mà chúng tôi cần” và “Những kế hoạch này quá bảo thủ.” Tôi ước tính rằng trong 5.000 kế hoạch kinh doanh đã xem xét trong 8 năm qua với tư cách nhà đầu tư mạo hiểm, chỉ 1-2% trong số đó thể hiện tốt hơn con số được đưa ra trong bản kế hoạch.

Lời khuyên của Reid là: Đừng quá đề cao bản thân. “Tốt hơn chúng ta nên nói rằng, ‘Hãy xem này, đây là một canh bạc. Nó có sự rủi ro rất cao. Tôi tin mình có thể đạt được thành công, nhưng mọi việc vẫn chưa bắt đầu, vì vậy chúng ta sẽ xem xem công việc tiến triển như nào.’ Điều đó tốt hơn việc đồng dục tuyên bố: ‘Chúng tôi nhất định sẽ thành công.’ Bởi nếu bạn thất bại, những nhà đầu tư sẽ tỏ thái độ gay gắt với bạn ngay.”

Bạn thực sự sẽ không muốn điều đó xảy ra một chút nào.

Một buổi thuyết phục trực tiếp tốt đẹp vượt qua rất nhiều vấn đề khó hiểu

Khi một doanh nhân đưa ra một ý tưởng sáng giá và thực hiện buổi thuyết phục trực tiếp ấn tượng, nhà đầu tư mạo hiểm có thể bỏ qua những sai sót không đáng kể và cả những rắc-rối-đáng-kể.

David Hornik của August Capital đã khiến tôi thích thú với giai thoại làm nổi bật tính lập dị của một CEO. “Chúng tôi ngồi trong buổi thuyết phục trực tiếp của một nhóm doanh nhân. Vị CEO là người đã truyền cảm hứng cho một thành viên khác trong đội, tuy nhiên anh ta không tham gia vào cuộc trò chuyện. Anh ta lôi cái bấm móng tay ra và cắt móng. Chuyện đó thật khiến người ta choáng váng. Nhưng lại là điều mà tôi ấn tượng nhất.” Bạn thử đoán xem? August Capital đã quyết định tài trợ cho họ.

Fred Wilson, khi còn làm việc trong công ty trước đó của mình, Flatiron Ventures, đã có một trải nghiệm thuyết phục trực tiếp đáng nhớ với một kết thúc hoàn toàn khác biệt. “Vào năm 1999 hay 2000 gì đó, một anh chàng bước đến văn phòng của chúng tôi để trình bày trực tiếp về ý tưởng thành lập một công ty,” Fred kể với tôi. “Anh ta mang theo một con chó tên là Sophie. Đó là một trong những loài chó lớn và ồn ào. Chúng tôi bước vào phòng họp, nơi có bức tường kính ngăn phòng họp với khu vực làm việc của nhân viên. Doanh nhân nọ và tôi ngồi xuống và anh ta bắt đầu thuyết phục tôi trong khi con Sophie nằm trên sàn. Chúng tôi vừa mới bắt đầu, chỉ khoảng 5 phút, thì có chuyện xảy ra. Có nhân viên nào đó di chuyển nhanh, và phát ra tiếng động lớn, vì thế Sophie lập tức bật dậy và chạy, rồi nó đã đâm đầu vào bức tường kính sau đó bị văng ra xa. Anh chàng doanh nhân nhảy dựng lên, ‘Sophie, Sophie, ôi! Sophie của tôi!’ giống như một đứa trẻ vậy. Anh ta chưa kết hôn và xem chú chó này như đứa con bé bỏng của mình. Cuối cùng con chó cũng ngóc đầu lên. Và anh ta nói, ‘Tôi không thể tiếp tục được nữa.’ Anh ta bế con chó lên, và a lê hấp! biến ra khỏi văn phòng, cuộc họp kết thúc. Tôi không bao giờ nhận được tin tức gì của anh ta về vụ thương lượng đó lần nào nữa.”

MỘT NHÀ ĐẦU TƯ MẠO HIỂM MUỐN GÌ?

Điều gì đọng lại trong tâm trí nhà đầu tư mạo hiểm, người tài trợ cho một doanh nhân “vô duyên” – tôi có nói quá thô lỗ không? – dám cắt móng tay trong buổi thuyết phục trực tiếp

hay ưu tiên chú chó cưng hơn cả nhu cầu về vốn của họ?

Các nhà đầu tư **muốn** gì? Anh ta đang tìm kiếm điều gì?

Quy trình các nhà đầu tư mạo hiểm xem xét các thỏa thuận – được biết đến như quy trình tìm kiếm “đề nghị đầu tư” – là một trong những điều hấp dẫn nhất liên quan đến công ty đầu tư mạo hiểm. Trong hầu hết các công ty đầu tư mạo hiểm, quy trình đề nghị đầu tư thể hiện rõ ràng nhất khi các cổ đông cùng nhau thảo luận xem họ sẽ theo đuổi hoặc loại bỏ thương vụ nào và lý do tại sao. Cuộc thảo luận này thường diễn ra trong “buổi họp sáng thứ Hai,” buổi họp được các cổ đông trong công ty tổ chức hàng tuần tại văn phòng của họ. Nó mang lại nỗi khiếp đảm cho các doanh nhân, bởi một cuộc gọi ủng hộ hay từ chối thường xuất hiện ngay sau khi buổi họp này kết thúc.

Làm sao để quản lý quy trình đề nghị đầu tư tốt nhất là một tình huống khó khăn cho công ty đầu tư mạo hiểm. Một nhà đầu tư mạo hiểm muốn thấy mọi công ty mới thành lập đầy thú vị đều được cấp vốn, cụ thể là những công ty được điều hành bởi các doanh nhân có tiếng. Một nhà đầu tư mạo hiểm càng nhận được nhiều lời đề nghị đầu tư, anh ta càng có cơ hội để lựa chọn ra một thương vụ chất lượng cao để đầu tư. Và có lợi ích thứ hai theo sau những đề nghị đầu tư có chất lượng và lợi nhuận cao. Bằng cách xem xét càng nhiều lời đề nghị càng tốt, các nhà đầu tư mạo hiểm càng trở thành những nhà đầu tư thông minh hơn – rút ra được kinh nghiệm từ mọi thỏa thuận và ngày càng lão luyện hơn trong việc tìm kiếm những đối tác có năng lực.

Tuy nhiên, số lượng các thỏa thuận khả thi rất lớn, vì thế không cổ đông nào có thể xem xét tất cả các kế hoạch kinh doanh, để một người duy nhất tài trợ cho tất cả các công ty xứng đáng. Một nhà đầu tư với tỷ lệ đề nghị đầu tư tốt có cơ hội xem xét nhiều nhất có thể từ 300 đến 500 thương vụ mỗi năm. Hầu hết các VC “chủ động” – những người sẽ tham gia vào ban quản trị công ty mà họ đầu tư – có khả năng không thực hiện nhiều hơn một hoặc hai thỏa thuận mỗi năm. Những nhà đầu tư mạo hiểm “thụ động” – những người có thể xuất hiện ở giai đoạn gọi vốn sau, nhận một lượng cổ phần nhỏ hơn, và không tham gia vào Ban Giám đốc – có năng lực đàm phán tốt hơn, nhưng vẫn chỉ dừng lại ở khoảng 3 đến 4 thỏa thuận mỗi năm trên một cổ đông.

Do đó, với những công ty đầu tư mạo hiểm, việc quản lý các đề nghị đầu tư của họ là vấn đề về khả năng kiểm chứng càng nhiều thỏa thuận càng tốt, sàng lọc chúng đến một con số hiệu quả nhất định và giám sát quá trình định giá hiệu quả. Đây là một quy trình cần thiết liên quan đến việc mua đi bán lại giữa cả hai bên, nhà đầu tư mạo hiểm và doanh nhân, và thường được thực hiện thông qua một số giai đoạn trước khi thỏa thuận được hoàn tất.

Như tôi đã từng đề cập, về cơ bản, một thỏa thuận xuất phát từ cuộc họp đầu tiên (khoảng nửa tiếng đến 1 tiếng) đến cuộc họp tiếp theo (một hoặc hai tiếng, khi những vấn đề chi tiết hơn được làm rõ) và tới giai đoạn sáng tỏ. Giai đoạn này thường liên quan tới chuyến viếng thăm của nhà đầu tư mạo hiểm đến cơ sở kinh doanh của doanh nhân (nếu anh ta có một cơ sở), hoặc thực hiện một vài cuộc gọi để biết thêm thông tin về doanh nhân đó (sẽ có rất nhiều nhà đầu tư mạo hiểm đơn giản gửi một e-mail nhanh qua chiếc Black Berry tới một người bạn chung để kiểm tra “đánh hơi” chớp nhoáng về doanh nhân đó: “Jane Smith – hỗ trợ hay...?”). Nhà đầu tư cũng sẽ hỏi một hoặc hai chuyên gia tư vấn trong ngành để biết được vài viễn cảnh tương lai về doanh nghiệp đó. Nếu tất cả quy trình đều thuận lợi, nhà đầu tư sẽ khảo sát tình hình kỹ lưỡng hơn, bao gồm cả bản nghiên cứu mở

rộng thị trường, tham khảo khách hàng, bản phân tích cạnh tranh, đánh giá kỹ thuật và kiểm tra trọn vẹn hơn về những đánh giá cá nhân của đội ngũ quản lý. Giai đoạn cuối cùng liên quan tới việc tập hợp tất cả các cổ đông trong công ty tham gia đóng góp ý kiến và chuẩn bị đưa ra bảng điều khoản sẽ được thảo luận trong chương 4.

Rõ ràng, hầu hết các thỏa thuận tham gia đầu tư đã được xét duyệt trong suốt quá trình. Tôi đã nghĩ thể giới của các đề nghị đầu tư mạo hiểm giống như “Vùng đất của sự từ chối” theo Dr. Seussian. Hình ảnh một băng chuyền diên rồ chạy qua văn phòng của nhà đầu tư, đầy ắp các gói hàng tượng trưng cho những công ty mới thành lập với nhiều loại kích cỡ và giấy bọc. Đứng trước băng chuyền là một hàng các nhà đầu tư với gương mặt sáng, tươi tắn, đeo kính gọng sừng, những Thạc sỹ mới hơn 30 tuổi thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau trong những chiếc quần kaki và áo sơ mi xanh. Những gương mặt đó lướt qua các gói hàng đang chạy trên băng chuyền, nhặt chúng lên, lắc lắc, nhòm ngó vào phía trong và giờ chúng ra trước ánh sáng. “Đây là một thiên thần nhỏ sừng xanh. Chúng ta có nên đầu tư vào nó không nhỉ?” một người hỏi. “Không đâu!” những người khác trả lời. “Tôi tìm thấy một người ngoài hành tinh rằng hồ này,” một gương mặt khác nói, lắc lắc gói hàng có vẻ bắt mắt. “Các anh thấy thế nào?” Và phản hồi thường thấy lại là “Không!” Gương mặt vui vẻ thứ ba lắc lắc một gói hàng trông khá hay ho. “Cái này được gửi đến từ một giáo sư tại MIT với một bộ khởi động không dây! Chúng ta có nên xem xét nó không?” Những gương mặt kia dừng lại trong chốc lát trước khi chúng ta nghe thấy tiếng họ nghiêm khắc cất lên, “Ồ, không, không, ngàn lần không!”

Thường thì, một vài nhà đầu tư khá nghiêm khắc khi họ không hứng thú với công ty mới của bạn. Thái độ tồi tệ phổ biến mà bạn sẽ được nghe đó là các doanh nhân sẽ phàn nàn rằng các nhà đầu tư thường cúi đầu nghịch ngợm chiếc Iphone hay Black Berry của họ trong suốt cả cuộc họp. Và có lẽ điều gây choáng váng nhất đó là khi nhà đầu tư không thèm trả lời điện thoại hay e-mail của doanh nhân, thậm chí còn không thèm hạ cố dành thời gian để từ chối cơ hội một cách chính thức hay cung cấp ý kiến phản hồi mang tính xây dựng. Mặc dù những thái độ này không thể chấp nhận được, nhưng một trong số những cổ đông của tôi lại rất thích thú trích dẫn một câu nói trong bộ phim của Jennifer Aniston He’s just not that into you (tạm dịch: Anh ấy đơn giản chỉ là không hứng thú với bạn) khi khuyên các doanh nhân không nên nhìn nhận chuyện đó mang tính cá nhân, mà hãy tìm kiếm cơ hội và tiếp tục.

Để khiến một nhà đầu tư mạo hiểm đồng ý với thỏa thuận của bạn trong “Vùng đất của sự từ chối” này, bạn cần tìm kiếm những phẩm chất nhất định để biến kế hoạch của mình trở nên hấp dẫn gần như không thể cưỡng lại được ở mọi khía cạnh và mọi giai đoạn. Trong phần tới, chúng ta hãy điểm lại những phẩm chất quan trọng cần thiết để vượt qua được xu hướng nói “không” của nhà đầu tư.

Một tầm nhìn hấp dẫn đánh trúng điểm ngọt.

Đầu tiên, thi thoảng các nhà đầu tư mạo hiểm thường hoài nghi về những gì họ thấy, đều có một điểm ngọt, và có chiều hướng thích thú với những thỏa thuận đánh trúng điểm đó.

Gail Goodman là Giám đốc, CEO, và Chủ tịch của công ty marketing qua e-mail, Constant Contact. Một cựu tư vấn quản lý và Giám đốc marketing tại rất nhiều công ty mới thành lập (bao gồm Open Marketing, nơi chúng tôi làm việc cùng nhau), cô ấy đã gia nhập Constant Contact từ giai đoạn ươm mầm và lèo lái nó từ một công ty hầu như không

có gì trở thành một công ty dẫn đầu thị trường phục vụ hơn 300 nghìn khách hàng và vào năm 2007, đã IPO thành công trên sàn giao dịch chứng khoán điện tử của Mỹ (NASDAQ). Trong suốt chặng đường đó, Gail ước tính rằng cô bị hơn 40 nhà đầu tư từ chối trước khi có được lần gọi vốn đầu tiên và bị hơn 60 nhà đầu tư từ chối trước lần gọi vốn thứ hai. Mặc dù cũng có những lần từ chối của cùng một nhà đầu tư ở cả hai vòng gọi vốn, điều này có nghĩa là gần như 100 nhà đầu tư đã sai lầm khi từ chối cô ấy – công ty hiện nay của cô có vốn thị trường lên đến hơn 600 triệu đô-la.

“Bài học lớn nhất mà tôi học được,” Gail kể, “đó là ngày càng tỏ rõ hơn xem liệu bạn có thuộc địa phận điểm ngọt của nhà đầu tư hay không. Ví dụ, nếu tất cả những gì họ quan tâm là phần mềm dành cho doanh nghiệp, mà bạn lại không có ý tưởng liên quan đến lĩnh vực này, tốt nhất là nên rút lui. Đừng phí phạm thời gian của bạn nữa.”

Tất nhiên, để nằm trong điểm ngọt của một nhà đầu tư cụ thể nào đó rất quan trọng nhưng như thế vẫn chưa đủ. Doanh nhân phải đưa ra tầm nhìn, ý tưởng, cách tiếp cận khiến nhà đầu tư và các cổ đông của anh ta thích thú. Howard Morgan ở First Round Capital nhấn mạnh rằng niềm đam mê của doanh nhân là một yếu tố quan trọng khiến ông hào hứng. “Trở thành doanh nhân không hề dễ. Nếu định khởi nghiệp, tốt hơn bạn phải có đam mê. Và tốt hơn nữa, bạn phải có khả năng truyền nhiệt huyết ấy cho mọi người.” Trong trường hợp của Gail Goodman và Constant Contact, các nhà đầu tư đã đầu tư vào tầm nhìn của cô ấy mà mọi doanh nghiệp nhỏ trên thế giới này đều có thể thu lợi từ việc sử dụng e-mail như một kênh kết nối và marketing – tương lai của những gì cô ấy đam mê và có thể truyền đạt một cách thuyết phục.

Ý tưởng của Reid Hoffman về khả năng biến Internet trở thành phương thức kết nối những người chuyên nghiệp với nhau cũng thu hút được một vài nhà đầu tư mạo hiểm. Bạn không thể cản trở Reid khi anh đang bị cuốn vào ảnh hưởng mà công ty mới thành lập của anh tác động đến mọi người trên thế giới. “LinkedIn phải làm gì đó với những gì tôi cho là cơ cấu hoạt động của Internet, cách thức của nó sẽ làm thay đổi cuộc sống của con người,” Reid khẳng định. “Mỗi người là một nhà xuất bản, mỗi người đều có điểm nhận dạng và những mạng lưới đáng tin cậy này sẽ trở thành công cụ lọc âm thanh nhiễu. Ví dụ, nó cũng có thể chuyển tiếp hoàn toàn sang phương thức tuyển dụng mới, LinkedIn sẽ là một bộ ứng dụng hoàn thiện về cách lựa chọn chính xác những kế hoạch và thông tin kinh doanh thực thụ, khiến chúng mang lại hiệu quả.”

Tầm nhìn càng không tưởng và ấn tượng bao nhiêu, thì kinh nghiệm và chuyên môn của doanh nhân càng được nhà đầu tư xem xét kỹ lưỡng bấy nhiêu. “Với tư cách doanh nhân mới vào nghề, tôi chưa bao giờ được LinkedIn tài trợ,” Reid tiết lộ. “Họ nói, ‘Được, tuyệt đấy, chúng tôi thấy một viễn cảnh mở rộng, nhưng chi tiết cụ thể là gì? Sản phẩm nào thực có hiệu quả trên Internet, người tiêu dùng sẽ cần những tính năng gì, phương thức phân phối lan truyền hoạt động thế nào?’ Bạn cần phải làm rõ để gọi vốn. Tôi đáp lại rằng, ‘Ồ, chi tiết cụ thể mà tôi muốn đề cập đó là một phương thức kết nối với các chuyên gia, thiết lập hồ sơ và thực hiện tìm kiếm.’” Nhưng cuối cùng, các nhà đầu tư mạo hiểm quan tâm tới những người đứng đằng sau ý tưởng nhiều như, nếu không muốn nói là nhiều hơn, bản thân ý tưởng.

Và con người có lẽ là nhân tố quan trọng nhất trong quá trình gọi vốn từ nhà đầu tư mạo hiểm.

Đúng người – Lợi thế vượt trội

Điểm ngọt + viễn cảnh thuyết phục + sai người = không gọi vốn thành công.

Tìm kiếm được đúng nhà đầu tư ở đúng công ty mạo hiểm và thuyết phục trực tiếp về tầm nhìn hấp dẫn của bạn vẫn chưa đủ. Ngoài ra, bạn và nhóm của bạn cần phải là nhóm phù hợp để theo đuổi tầm nhìn hấp dẫn đó cũng như biến nó thành hiện thực. Các ý tưởng chỉ là một mắt xích trong một chuỗi. Có được một đội ngũ tầm cỡ thế giới có thể hiện thực hóa các ý tưởng một cách nhất quán thực sự rất quý giá.

Mọi nhà đầu tư đều tự hỏi bản thân tại thời điểm nào đó trong quá trình khảo sát tính khả thi rằng, “Chuyện gì xảy ra nếu một ‘người theo đuôi tốc độ’ đưa ra cùng một ý tưởng, gọi được thêm vốn và tuyển được đội ngũ tốt hơn?” Doanh nhân có lợi thế cạnh tranh không thể chối cãi, mà tôi vẫn thường gọi là “lợi thế vượt trội”, là người hấp dẫn nhất khi tiến hành thuyết phục trực tiếp.

Trong thời kỳ đầu xây dựng Upromise, chúng tôi có hai lợi thế vượt trội gắn liền với hai yếu tố chính của kế hoạch kinh doanh. Chúng tôi phải thuyết phục các Giám đốc Marketing (CMO) và các CEO để một lần nữa chuyển hàng tỉ đô-la phân phối cho các giải thưởng và quỹ khuyến khích khác nhằm đóng góp vào những khoản tiết kiệm đại học. Để làm được điều này, chúng tôi có lợi thế hơn khi Michael Bronner là người sáng lập và cũng là CEO của chúng tôi. Michael đã dành 20 năm làm việc như nhà chiến lược marketing cho những CMO và CEO này trong quá trình thành lập công ty dịch vụ marketing của ông, có tên là Digitas. Ông quen biết họ, họ cũng biết ông, và giữa hai bên tồn tại niềm tin, sự tôn trọng lẫn nhau, đủ để mạo hiểm thử sức với điều gì đó mới mẻ.

Nhân tố quan trọng thứ hai trong kế hoạch kinh doanh của chúng tôi đó là chúng tôi phải làm việc với mã số thuế phức tạp nhằm tạo ra những khoản tiết kiệm chung có lợi về thuế được tạo ra gần đây được gọi là 529 kế hoạch. Để có quyền quản lý một trong 529 kế hoạch này, chúng tôi cần phải thuyết phục một bang lấy tên chúng tôi là những nhà quản lý chương trình cho kế hoạch của họ. Nhằm tạo ra một lợi thế vượt trội, chúng tôi thuê Jim Fadule, một ủy viên ban quản trị từ Merrill Lynch, ông được nhiều người coi là một trong những cha đẻ của nền công nghiệp tiết kiệm đại học miễn thuế. Khi chúng tôi thuê Jim để đẩy mạnh bộ phận đầu tư ở Upromise, ông đã tạo dựng được niềm tin tức thì với các tổ chức tài chính và quỹ chính phủ – đây cũng chính là lợi thế thứ hai của chúng tôi so với các đối thủ cạnh tranh.

Tương tự như vậy, các nhà đầu tư mạo hiểm đang cân nhắc hỗ trợ các nhóm doanh nhân thực thi hiệu quả tầm nhìn lớn của họ và áp dụng nó vào cuộc sống. Fred Wilson của Union Square cho rằng, “chúng tôi, những nhà đầu tư mạo hiểm thích đầu tư vào các doanh nhân có kinh nghiệm, từng thành lập các công ty mới khởi động, biết rõ luật chơi và không mắc bất cứ sai sót ngớ ngẩn nào. Và khi những người đó trở lại, nếu họ vẫn còn nhiệt huyết để làm điều đó một lần nữa, chúng tôi có khả năng sẽ nói ”có” ngay lập tức.

Tuy nhiên, kinh nghiệm có cả mặt xấu lẫn mặt tốt. Một doanh nhân hiểu biết quá nhiều về vật lý không tin rằng mình có thể thách thức trọng lực. Nhiều nhà đầu tư thích những doanh nhân trẻ, những người vô cùng thông minh và tài năng cho dù họ thiếu kinh nghiệm và vẫn còn ngây thơ. Quan sát các nghiên cứu tình huống về những công ty khởi nghiệp thành công bởi những người bỏ học đại học, như Microsoft (Bill Gates), Dell (Michael Dell) và Facebook (Mark Zuckerberg). Fred Wilson cho rằng Facebook là sự tập trung

khác thường của một doanh nhân trẻ rất mạnh mẽ. “Mark Zuckerberg, người sáng lập 25 tuổi này, chưa lập gia đình, chưa có con và không bị xao lãng khỏi niềm đam mê bởi bất cứ điều gì trong cuộc sống. Và không có ai nói với anh rằng, ‘Trời đất, hãy mang khoản tiền này đi đi. 15 tỷ đô-la đấy! Anh nên bán nó ngay bây giờ.’ Thay vào đó, anh đòi 100 tỷ đô-la! Bây giờ đó có thể là một động thái ngu ngốc hoặc có thể là một động thái thông minh. Chỉ có thời gian mới trả lời được.”

Sự kết hợp mạnh mẽ của ba nguồn lực – tìm đúng công ty đầu tư, có tầm nhìn hấp dẫn và sở hữu một đội ngũ mạnh mẽ vô song – được thể hiện chi tiết hơn trong hai nghiên cứu tình huống sau đây mà chúng tôi, tại Flybridge Capital Partners tài trợ: Brontes và BioSciences.

Một bộ phim chứ không phải một cảnh quay

Thậm chí, khi tất cả mọi thứ đều có vẻ tốt đẹp, thì nhà đầu tư mạo hiểm cũng không thích vội vã ra quyết định. Họ muốn quan sát công ty và đội ngũ phát triển theo thời gian, giống như một bộ phim, chứ không phải một cảnh quay rời rạc. Một nhà đầu tư thô lỗ từng nói với tôi, “Jeff, nếu một doanh nhân cố gắng hối thúc anh ra quyết định trước khi anh sẵn sàng, đó là đầu tư mạo hiểm 101: Câu trả lời luôn là Không. Đừng ra quyết định vội vàng.” Ngược lại, nếu một nhóm doanh nhân bước vào buổi gặp mặt đầu tiên và vạch ra những gì họ dự định đạt được trong hai tháng tới và trong hai tháng sau đó, lần lượt đạt được trong những cột mốc quan trọng – cộng với hai điều không có trong bản kết hoạch – thì điều đó rất ấn tượng với nhà đầu tư.

Sau khi học được bài học này với tư cách một doanh nhân, tôi đã truyền lại cho rất nhiều người khác sau khi trở thành nhà đầu tư mạo hiểm và tôi biết bài học đó gắn liền với họ. Ví dụ, khi lần đầu tiên tôi gặp Eric Paley, cậu ấy là sinh viên kinh doanh tại Đại học Harvard. Lúc đó, tôi đến thăm một lớp học tài chính doanh nghiệp có sử dụng các tình huống kinh doanh của Upromise để giảng dạy. Eric đã tiếp cận tôi sau khi lớp học kết thúc. Cậu ấy không cố gắng trình bày trực tiếp về ý tưởng của cậu mà chỉ hỏi tôi một câu hỏi đơn giản, “Ngài đã có những cố vấn kinh doanh kiểu nào trong sự nghiệp của mình? Làm thế nào ngài tiếp cận được họ?” Chúng tôi đã nói chuyện một chút, nhưng tôi không lưu tâm lắm.

Mặc dù lúc đó Eric không cho tôi biết cậu ấy đang lên một bản kế hoạch kinh doanh mới. Cậu ấy đã hỗ trợ thành lập một công ty marketing qua Internet, vì thế, cũng giắt túi vài kinh nghiệm kinh doanh. Thực tế, cậu và đối tác của mình, Micah Rosenbloom, đã được một nhóm nhà nghiên cứu tại MIT, dẫn đầu là giáo sư Doug Hart và nhà nghiên cứu khoa học Janos Rohaly, mời đến thăm phòng thí nghiệm của họ và xem xét hệ thống hình ảnh 3-D. Các nhà khoa học muốn tìm một doanh nhân để giúp họ thương mại hóa hệ thống.

Eric và Micah đã nắm lấy thời cơ hợp tác với nhóm MIT để theo đuổi ý tưởng kinh doanh. “Micah và tôi rất tự tin trước Doug và Janos,” Eric nói với tôi. “Chúng tôi nói, ‘Hãy nhìn xem, không phải tất cả các MBA đều như nhau. Các ngài cần ai đó thực sự biết mình đang làm gì, từng thành lập một công ty trước đó và hiểu rõ luật chơi. Và chúng tôi rất cởi mở khi làm việc với các ngài, bởi việc này thực sự rất thú vị.’ Cuối cùng, Doug đã viết cho chúng tôi mẫu giấy nhắn rằng, ‘Chúng tôi quyết định chọn các anh bởi các anh là những người tự tin nhất, nhưng chúng tôi không thích các anh.’ Paley tiếp tục, “cần thời gian để xây dựng lòng tin trong đội. Lợi thế của đội ngũ đó là chúng ta có những nền tảng khác

nhau, nhưng sự căng thẳng liên quan đến phong cách làm việc của từng người cũng nảy sinh ngay từ đầu.”

Một vài tuần sau lớp học đó, Eric gọi cho tôi. “Tôi đang thực hiện một thứ rất thú vị tại MIT”, cậu ta nói với tôi. Lúc đó, kế hoạch của họ là phát triển công nghệ hình ảnh 3-D như một hệ thống hình ảnh hóa máy móc để sử dụng trong môi trường công nghiệp. “Nghe có vẻ thú vị đấy,” tôi nói. “Tại sao cậu không cùng đội ngũ phát minh đến đây và chúng ta sẽ nói chuyện về nó nhỉ?”

Họ xuất hiện và chúng tôi đã trao đổi với nhau. Hóa ra, tôi không hứng thú đặc biệt với ý tưởng hình ảnh hóa máy móc. Tôi không nghĩ thị trường đủ lớn và dễ dàng để tiếp cận một cách nhanh chóng, nhưng chúng tôi đã có một cuộc trò chuyện vui vẻ và hiểu thêm về Eric.

Đó là cảnh quay thứ hai trong bộ phim của Eric Paley.

”Ngài đã khuyên chúng tôi rất nhiều điều thực sự hữu ích trong cuộc họp đó,” Eric sau này nói với tôi (và sau khi tôi đã đầu tư vào cậu ấy, vì vậy đó không phải là một lời nịnh hót). “Và điều đó đã giúp chúng tôi trong các buổi thuyết phục trực tiếp về công ty kinh doanh hình ảnh hóa máy móc. Chúng tôi thực hiện rất nhiều buổi trình bày trực tiếp trước vô số nhà đầu tư mạo hiểm – khoảng 30, 40 hay 50 người gì đó. Và chúng tôi thực hiện đến những lần gặp mặt thứ bảy, thứ tám với họ, rồi họ từ chối.”

Dựa trên những phản hồi nhận được và quá trình nghiên cứu thị trường, Eric và đối tác của mình bắt đầu nghi vấn về chính khả năng thuyết phục của họ cho cơ hội này. Nhưng sau đó, họ nhận được đề nghị cấp vốn từ một quỹ đầu tư có uy tín đã quan sát kỹ lưỡng về họ. “Họ đã chuẩn bị để tài trợ cho chúng tôi,” Eric nói. “Chúng tôi đã đồng thuận khá chắc chắn về một cuộc gặp mặt với tất cả các cổ đông. Họ nói với chúng tôi rằng họ đã không từ chối công ty nào tại cuộc họp đó trong hơn một năm.” Nhưng chỉ hai tuần trước cuộc họp, một trong những cổ đông của công ty đã gọi cho Eric để nói rằng anh ấy dự định tham dự một hội nghị hình ảnh hóa máy móc để đánh giá thêm về ngành công nghiệp. “Chúng tôi không có cách nào để họ đến hội thảo và rút ra kết luận của riêng họ. Chúng tôi phải đến đó. Hội thảo vô cùng đáng thất vọng. Tôi tự nhủ, ‘Ngay cả tôi còn chẳng muốn tiếp tục lĩnh vực này.’”

Cuối tuần đó, Eric đã ăn tối với một người bạn là bác sĩ nha khoa. Sáu tháng trước đó, trong khi đi kiểm tra răng ở phòng khám của vị nha sĩ này, Eric đã nói với anh ta về hệ thống hình ảnh 3-D. “Chuyện gì sẽ xảy ra nếu anh có thể quét qua (scan) cả miệng?” Eric hỏi, cố gắng hết sức để nói khi miệng anh có một miếng bông và chiếc ống hút nước. “Anh thấy nó có hữu ích không?” Lúc đó, anh bạn nha sĩ không nói nhiều (quá bận rộn lấy cao răng cho Eric, tôi đoán thế), và Eric đã quên khuấy cuộc trò chuyện đó.

Tuy nhiên, tại bữa tối đó, anh bạn nha sĩ háo hức hỏi: “Thế chiếc máy quét nha khoa là thế nào thế?”

Eric nói với anh ta rằng họ đang kiểm chứng cách dùng khác của công nghệ này. “Thật đáng xấu hổ”, anh bạn nha sĩ nói. “Tại sao?” Eric hỏi, ngạc nhiên khi thấy người bạn của mình vẫn nhớ cuộc trò chuyện. “À,” vị nha sĩ nói, “vấn đề về răng miệng như cái nhọt ở mông. Không ai thích chúng. Nhất là mấy cái răng giả ấy. Nếu ai giải quyết vấn đề đó sẽ là người thay đổi cuộc chơi”.

Eric và Micah đã dành cả dịp cuối tuần để suy nghĩ về điều đó. Lúc đó, họ đã thể hiện một điểm quan trọng trong kinh doanh: Khả năng đổi hướng nhanh chóng và theo đuổi cơ hội hấp dẫn hơn. Sau khi nghiên cứu thêm, họ kết luận rằng các ứng dụng nha khoa có tiềm năng hơn kỹ thuật hình ảnh hóa máy móc. Một tuần trước cuộc họp cuối cùng với các cổ đông của công ty đầu tư mạo hiểm, Eric gọi cho cổ đông đó và nói rằng, "Chúng tôi sẽ không đến." Đối tác đó vô cùng choáng váng và tức giận. "Chúng tôi quyết định sẽ tài trợ cho các anh vào thứ Hai! Anh có biết mình vô trách nhiệm như thế nào không?" Eric thở phào. Rõ ràng, thực tế là đối tác tài trợ đặc biệt này, người mới vào công ty, đã đầu tư quá nhiều thời gian và danh tiếng của mình trong mối quan hệ đối tác giữa chúng tôi và vì thế thái độ của tôi đã ảnh hưởng đến mạnh phản ứng của anh ta. Eric đang ở vị trí tiến thoái lưỡng nan. Thật khó từ chối một lần đầu tư vốn khi bạn đã bị từ chối bởi 30, 40, hay 50 nhà đầu tư mạo hiểm khác, và anh biết mình có thể đã đốt cháy cây cầu đồng thời phá hủy mối quan hệ với đối tác tài trợ này. Nhưng Eric đã giữ bình tĩnh và nói, "chúng tôi sẽ trở lại trong 8 tuần nữa với một thứ mà anh thậm chí còn thích hơn cả ý tưởng này."

Vì vậy, Eric và Micah dành 8 tuần lễ khảo sát tính tiền khả thi trên thị trường nha khoa. Những điều tra viên của họ củng cố niềm tin rằng họ đã có một cơ hội có thể thay đổi ngành công nghiệp. Họ quay trở lại gặp đối tác đầu tư, thuyết phục trực tiếp và anh ta đã thông qua nó. Anh ta đã thuyết phục các cổ đông của mình, và sắp xếp một cuộc gặp mặt trực tiếp với sự tham gia của đầy đủ các thành viên. Mọi thứ không được suôn sẻ lắm tại cuộc họp đó. Khi buổi trò chuyện đang diễn ra và khi các cổ đông đặt ra những câu hỏi hóc búa, Eric và Micah sợ hãi khi nghe thấy những giọng điệu tiêu cực của các cổ đông, nhưng đối tác đầu tư nọ đã khích lệ và động viên họ ở giữa cuộc họp. Cuối cùng, công ty đã thông qua thỏa thuận này.

Tại sao? "Rõ ràng có yếu tố chính trị nội bộ liên quan đến quyết định," Eric chia sẻ. "Nhưng cuối cùng, họ cũng thích ý tưởng đầu tư vào lĩnh vực nha khoa. Đơn giản là vậy." Vì thế, Eric đã tìm một nhà đầu tư mạo hiểm mà điểm ngọt đầu tư không di chuyển khi cậu và Micah chuyển hướng và định hình kế hoạch kinh doanh của mình.

Trong khi đó, tôi đã liên tục liên lạc với Eric trong và sau toàn bộ quá trình này. Giống như một doanh nhân thông minh, cậu ấy luôn cập nhật thông tin và kéo tôi vào một quá trình, hy vọng tôi đảm bảo cho những ý tưởng đặt cược của cậu. Cuối cùng, cậu ấy đã gọi tôi với một tin sốt dẻo. "Tôi có một tin tốt và một tin xấu", Eric nói qua điện thoại. "Tin tốt là tôi đã tìm thấy thị trường tiềm năng. Tin xấu là: ngài sẽ không thích nó đâu." Với phong cách ẩn tượng thường thấy, Eric thể hiện mong mỏi được trao đổi về kế hoạch mới tập trung vào lĩnh vực nha khoa và hứa sẽ không bao giờ làm phiền tôi lần nào nữa nếu tôi không thích điều đó.

Tôi thấy mình đang liên quan nhiều hơn đến bộ phim của Paley. Nó phát triển theo chiều hướng rất thú vị. Tôi thích ý tưởng mới đủ để thực hiện vài hoạt động khảo sát tiền khả thi. Phản hồi ban đầu rất tích cực. Nếu Eric, Micah và nhóm nghiên cứu của họ có thể tạo ra một thiết bị quét khoang miệng với độ chính xác cao, thì đó sẽ là yếu tố thay đổi cuộc chơi. Nhận thức đó khiến tôi tiến sâu hơn vào quá trình khảo sát tính khả thi và cuối cùng là hoàn tất thỏa thuận. Tôi gặp Eric không ít hơn 15 lần trong suốt 12 tháng trước khi quyết định đầu tư vào công ty, Brontes 3D. Tôi rất ấn tượng với sự tiến bộ bền bỉ và khả năng đạt được các mốc quan trọng mà cậu ấy đã đặt ra trong mỗi cuộc họp trước đây giữa chúng tôi. Sau khi thành lập công ty cải tiến công nghệ, Eric bắt đầu tiết lộ công trình của

mình cho một vài người chơi lớn trong ngành (ví dụ, để cùng xem bộ phim) và quan sát thành tựu của cậu trong giai đoạn một năm. Chắc chắn điều đó đã giúp cậu dễ dàng bán công ty cho 3M với mức giá gần 100 triệu đô-la trước khi cậu xuất xưởng phiên bản sản phẩm đầu tiên với chưa đến 10 triệu đô-la vốn đầu tư.

Một kịch bản tương tự như thế này – khi các nhà đầu tư mạo hiểm và doanh nhân biết nhau qua thời gian, tìm hiểu sở thích, thành kiến và quan điểm của nhau – sẽ hấp dẫn hơn nhiều so với một buổi thuyết phục trực tiếp kéo dài 1 giờ hoặc một cuộc gọi hội thảo khoảng 30 phút. Đồng sáng lập Polaris Ventures và cổ đông điều hành Terry McGuire (nhà đầu tư của Sirtris) đã mô tả với tôi, “Mối quan hệ doanh nhân – nhà đầu tư bị phá vỡ khi mọi người coi mối quan hệ đối tác như một giao dịch. Những khảo sát tiền khả thi có điều gì đó rất tuyệt vời. Nó phát huy tối đa hiệu quả khi mọi người dành thời gian để tìm hiểu về những gì họ đang sắp sửa tham gia.”

Không phải tất cả các doanh nhân đang phơi bày ý tưởng của họ đều có cảm nhận như vậy. Tôi không chắc Gail Goodman của Constant Contact cảm thấy “tuyệt vời” khi bị từ chối 100 lần và thấy tiềm năng không có khả năng hiện thực hóa ý tưởng của cô, nhưng với khoảng cách nào đó, cô sẽ đồng ý với quan điểm của Terry McGuire. Các doanh nhân có thể thiết lập nền tảng cho một quan hệ liên doanh hiệu quả trong quá trình khảo sát tiền khả thi sẽ tìm được hướng đi đúng đắn hơn cho thành công ở phía bên kia của thị trường.

Một loạt các thí nghiệm riêng lẻ với những cột mốc rõ ràng

Cách thức để suy nghĩ về các công ty mới thành lập như Brontes và Sirtris đó là những thử nghiệm khổng lồ. Trong những trường hợp như vậy, các nhà đầu tư mạo hiểm thích đầu tư vào các thử nghiệm là (1) cụ thể và riêng lẻ, (2) có giả định rõ ràng, (3) không quá tốn kém, và (4) có những kết quả dễ dàng đo lường được trong khoảng thời gian ngắn hợp lý.

Công việc của chúng tôi với nhà nghiên cứu ung thư và nhà phát minh, Tiến sĩ Marsha Moses, là một ví dụ điển hình. “Truyền nhân” cuối cùng của Tiến sĩ Judah Folkman, một trong các nhà nghiên cứu ung thư vĩ đại nhất trong lịch sử y học, và Bob Langer của MIT (được đề cập đến trong chương 1), Tiến sĩ Moses đã phát minh ra một kỹ thuật chẩn đoán ung thư thông qua các dấu hiệu sinh học trong nước tiểu, có tiềm năng cách mạng hóa cách phát hiện bệnh ung thư hiệu quả hơn rất nhiều. Nói cách khác, bạn có thể đi tiểu vào một chiếc cốc nhỏ và Marsha có thể chỉ ra bạn bị ung thư hay không. Thực hiện những xét nghiệm tốn kém và hàng loạt sẽ giúp phát hiện sớm các dấu hiệu ung thư và có khả năng cứu sống hàng triệu người.

Phát hiện của Marsha là kết quả của nhiều năm dày công nghiên cứu. Một số những phát hiện ban đầu của bà đã được thực hiện vào năm 1995. Khi phát hiện ra có thể xác định được các dấu hiệu sinh học qua nước tiểu, bà bắt đầu suy nghĩ về đích đến của khám phá cơ bản này. “Tôi bắt đầu đọc về chẩn đoán – nó đã trở thành thói quen trước khi đi ngủ. Tôi rất tò mò. Và tôi biết rằng cơ hội cải tiến vẫn còn rất nhiều.”

Thói quen đọc sách trước khi đi ngủ của Marsha đã giúp bà nảy ra ý tưởng rằng nghiên cứu của bà ấy về các dấu hiệu sinh học có thể dẫn đến một bước đột phá trong kỹ thuật chẩn đoán áp dụng vào quá trình phát hiện ung thư. Bà bắt đầu thực hiện các cuộc thử nghiệm với sự giúp đỡ của chính các nhân viên phòng thí nghiệm mà không có bất cứ sự giúp đỡ từ bên ngoài nào. “Không ai tin chúng tôi”, bà nhớ lại. “Mặc dù tôi cảnh báo cả đội ngũ nhân viên của mình không nên, nhưng họ đã tự kiểm tra nước tiểu của chính

mình. Cảm ơn Chúa! Không ai trong số họ phát hiện mình bị ung thư – chúng tôi có thể sẽ bị bỏ tù!”

Nhưng để thực hiện những thử nghiệm đầu tiên đầy hứa hẹn ở ngoài phòng thí nghiệm, tung sản phẩm ra thị trường và xây dựng một công ty thu về lợi nhuận sẽ đòi hỏi đầu tư rất lớn vào khoảng 40 đến 50 triệu đô-la. Marsha rõ ràng không xem mình là người có thể gọi được số vốn lớn như thế. Nhưng bà ấy muốn nghiên cứu của mình bằng cách nào đó tìm được đường ra thị trường. “Tôi là một nhà khoa học. Tôi không nghĩ mình là doanh nhân,” bà ấy thừa nhận với tôi. “Nhưng tôi muốn khiến cuộc sống của những bệnh nhân ung thư và cuộc sống của gia đình họ tốt hơn. Bằng cách phát hiện ung thư sớm hơn và hiệu quả hơn, tôi thấy chúng tôi có thể gia tăng hiệu quả điều trị và khả năng sống sót.”

Khi nghiên cứu của bà đang tiến triển, một người bạn của tôi tình cờ đến thăm phòng thí nghiệm của cô tại Bệnh viện Nhi và gọi ngay cho tôi vào tối hôm đó. “Jeff, tôi không biết gì về lĩnh vực này,” bạn tôi thú nhận, “nhưng nếu bà ấy thực sự có thể làm được điều này, thì nó có thể rất, rất giá trị.” Tôi cho rằng ý tưởng đó hoàn toàn đáng cân nhắc, và đối tác của tôi, người chịu trách nhiệm về những vụ đầu tư khoa học, Michael Greeley, đến thăm phòng thí nghiệm của bà ấy để tận mắt chứng kiến.

Sau một vài lần gặp mặt, Michael đã dần hứng thú hơn, nhưng còn một số hoài nghi. Chúng tôi vẫn chưa thấy con đường từ phòng thí nghiệm ra thị trường của phát minh này và chính xác bằng cách nào và khi nào tiền đầu tư được sử dụng. Chúng tôi cũng biết có rất nhiều rủi ro và tiềm năng thành công trên hành trình này, bao gồm sự cần thiết xây dựng một đội ngũ quản lý để hợp tác với các nhà khoa học nhằm thương mại hóa công nghệ và đưa nó ra thị trường. Vì vậy, chúng tôi quyết định làm việc với Marsha và đồng sáng lập của bà ấy, Bruce Zetter, để làm rõ một số điểm quan trọng trong quá trình này. Chúng tôi nhất trí chỉ cung cấp đủ vốn cho từng giai đoạn một. Nếu nhóm nghiên cứu đã hoàn tất giai đoạn đó thành công, với sự giúp đỡ tích cực của chúng tôi, chúng tôi sẽ tiếp tục tài trợ cho vòng kế tiếp. Nếu không, chúng tôi sẽ phải thảo luận và đưa ra phương án giải quyết.

Bước đầu tiên chúng tôi làm được đó là thương lượng thành công quyền sở hữu trí tuệ không liên quan đến bệnh viện nơi bà ấy đang làm việc. Tiếp theo, chúng tôi hình thành đội ngũ quản lý thương mại hóa chuyên nghiệp, trong đó xác định rõ thị trường mục tiêu tối ưu và suy nghĩ thông suốt về hệ sinh thái cần thiết để thâm nhập thị trường đó thành công. Cuối cùng, chúng tôi phát triển một sản phẩm phù hợp với thị trường mục tiêu đó và thuê một lực lượng bán hàng được đào tạo để đưa sản phẩm đến tay khách hàng. Tất cả các bước đã được vạch rõ từ lúc bắt đầu trong bản kế hoạch kinh doanh, với chi phí và thời gian liên quan. Mỗi cột mốc quan trọng đòi hỏi một lượng vốn khác nhau, và chúng tôi đã đàm phán trước mức giá cả cho những vòng cấp vốn đầu tiên dựa trên giá trị tạo ra khi họ đạt được từng cột mốc quan trọng, tiếp theo là đánh giá về những kết quả tiềm năng có thể đạt được ở giai đoạn tiếp theo.

Tôi hỏi Marsha về kinh nghiệm thuyết phục trực tiếp các nhà đầu tư mạo hiểm và câu trả lời của bà ấy đã làm tôi vô cùng ngạc nhiên. “Luôn mới mẻ,” cô ấy đáp lại. “Tất cả mọi thứ phải hài hòa. Tôi chỉ đơn giản có thể nói rằng, ‘Đây là những gì chúng tôi đã có. Đây là cách mọi việc diễn ra.’ Đương nhiên đây là câu trả lời quá đơn giản cho câu hỏi, nhưng tôi nghĩ nó khá thẳng thắn.”

So với nhiều nhà sáng lập công ty, Marsha là người may mắn. Khoa học quá tuyệt và ý tưởng quá lớn khiến Michael, đối tác của tôi, đã sẵn lòng làm việc với cô ấy để thành lập công ty và mang ý tưởng đó ra khỏi phòng thí nghiệm. Nhưng bà hiện thực hóa nó bằng cách vẽ ra một tầm nhìn lớn, giải thích nó đơn giản và rõ ràng rồi sau đó có khoa học chuyên sâu hơn hỗ trợ cùng với những cột mốc quan trọng diễn ra liền mạch.

Công ty ra đời từ sự hợp tác này có tên Predictive BioSciences, phát triển mạnh mẽ, và kêu gọi được hơn 30 triệu đô-la tiền vốn đồng thời thực hiện những bước tiến vững chắc trong quá trình thương mại hóa kỹ thuật chẩn đoán bằng dấu hiệu sinh học trong nước tiểu cho bệnh ung thư – một phần của công sức lao động hăng say ban đầu trong phòng thí nghiệm của bác sĩ Moses. Câu chuyện vẫn còn tiếp diễn, và còn quá sớm để tuyên bố công ty đạt được những thành công về thương mại và đầu tư, nhưng ít nhất, quá trình đưa một nhà khoa học và nghiên cứu trong phòng thí nghiệm mang tính đột phá ra thị trường và tạo ra một công ty đi vào hoạt động khá suôn sẻ thì đó đã là một thành công đáng ngưỡng mộ.

BƯỚC KẾ TIẾP

Không nghi ngờ gì nữa, sự mạo hiểm ngày càng chồng chất lên các doanh nhân khởi nghiệp trên cuộc hành trình này. Đường như việc tiếp cận một thành viên của câu lạc bộ đầu tư mạo hiểm và thuyết phục các thành viên của câu lạc bộ này rằng câu chuyện của bạn rất hấp dẫn và rằng bạn có một đội ngũ phù hợp để thực thi ý tưởng đó có vẻ khá khó khăn. Tuy nhiên, với sự chuẩn bị kỹ lưỡng và lập kế hoạch chu đáo, một lời giới thiệu thân thiện, và hàng loạt những thử nghiệm cũng như những sự kiện quan trọng được hoàn thành xuất sắc, bạn có thể cải thiện đáng kể tỷ lệ mạo hiểm.

Lúc này, câu hỏi đặt ra là: Một khi bạn thu hút được sự quan tâm của nhà đầu tư mạo hiểm – thì sau đó bạn sẽ làm thế nào để chọn được đúng công ty đầu tư và hoàn tất thỏa thuận thành công? Bằng cách nào bạn xác định được lựa chọn phù hợp?