

JACK TROUT

THƯƠNG HIỆU LỚN

RẮC RỎI LỚN



**BIG BRANDS** **TROUBLE**

**JACK TROUT**

# **THƯƠNG HIỆU LỚN, RẮC RỐI LỚN**

Bản quyền tiếng Việt © 2011 Công ty Sách Alpha

Trần Thu Thủy dịch

**NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

**Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản**

# TẬP TRUNG VÀO VẤN ĐỀ KINH DOANH CỐT LÕI ĐỂ PHÁT TRIỂN LỚN MẠNH

Cuốn sách này đề cập đến sự ngộ nhận: “chúng ta” có thể là “*Mọi thứ cho mọi người*”. “Chúng ta” ở đây là những thương hiệu lớn sau khi đã đạt được một số thành công ban đầu. Jack Trout là một tác giả nổi tiếng với nhiều cuốn sách, một trong đó là cuốn *Định vị* được độc giả chào đón nồng nhiệt trên toàn thế giới. Trong cuốn sách *Thương hiệu lớn, rắc rối lớn* này, một lần nữa ông chứng minh những bước đi sai lầm trong chiến lược của những thương hiệu lớn, cơ bản là do không thấu hiểu được tâm lý của con người.

Lý do khác dẫn đến những quyết định sai lầm chính là sức ép về mục tiêu tăng trưởng hàng năm của doanh nghiệp. CEO và ban giám đốc thường dễ dàng đồng thuận với các mục tiêu doanh số bằng cách mở rộng nhiều dòng sản phẩm na ná giống nhau, tung ra nhiều tên thương hiệu mới thiếu cơ sở hay mở rộng ngành nghề kinh doanh sang các lĩnh vực mới. Hệ quả của các hoạt động “tạo mới” này có thể là đạt được mục tiêu tăng trưởng trước mắt nhưng nó lại mang đến sự bối rối cho người tiêu dùng. Chưa nói đến nguồn lực có hạn của doanh nghiệp sẽ bị phân tán hay xuất hiện lỗ hổng trong quản trị doanh nghiệp, thử hỏi thương hiệu của bạn có duy trì được vị thế tiên phong vốn có khi nhảy vào kinh doanh đủ thứ như: từ dịch vụ taxi, du lịch, tài chính, giáo dục, truyền thông, bất động sản cho đến nước tinh khiết với cùng một cái tên thương hiệu! Người tiêu dùng hẳn rồi sẽ không còn biết bạn là ai, chuyên về cái gì, từ đó giảm đi niềm tin và sự ưu tiên lựa chọn. Hệ quả tất yếu của chiến lược “đa ngành, đa nghề” này là hình ảnh thương hiệu của bạn sẽ dần bị phai mờ trong tâm trí họ.

Tuy rằng một số thương hiệu ở Mỹ được dẫn chứng trong cuốn sách này là khá lạ nhưng thông điệp của nó lại rất rõ ràng: muốn xây dựng thương hiệu mạnh và bền vững, hãy tập trung phát triển năng lực trong lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của doanh nghiệp. Đó vừa là tầm nhìn xa vừa là niềm tin cùng sự cam kết dấn thân của cấp lãnh đạo, khả năng “lèo lái” con tàu thương hiệu đi theo đúng lộ trình trong giông bão. Lấy ví dụ, Honda sẽ chẳng còn là Honda nếu sản phẩm của công ty này không còn sở hữu một “động cơ bền và tiết kiệm”. Đơn giản, họ làm chủ năng lực về động cơ và không ngừng cải thiện nó theo thời gian, thương hiệu thì chỉ có một nhưng sản phẩm thì đa dạng từ xe máy, xe hơi, máy bay cho đến rô-bốt. Điều này gợi nhớ một câu nói hay của một chuyên gia trong ngành quản trị thương hiệu: “*Trong nhà máy, người ta sản xuất ra sản phẩm nhưng người tiêu dùng lại chọn thương hiệu ở ngoài thị trường.*” Khi tung ra iPad 2 gần đây, Steve Jobs chia sẻ: “*Công nghệ thôi chưa đủ. Muốn hoàn hảo, công nghệ phải đi đôi với nghệ thuật và sự tiện dụng*”. Xin mạo muội diễn giải hàm ý nghệ thuật ở đây không chỉ nằm ở thiết kế mẫu mã đẹp, nghệ thuật tiếp thị mà còn nằm ở nghệ thuật quản trị thương hiệu một cách chiến lược của Apple.

Quan điểm phát triển “đa ngành, đa nghề” khá phổ biến đối với các doanh nghiệp Việt Nam trong thời điểm hiện tại. Cuốn sách này là một lời cảnh báo dành cho những ai đang theo đuổi việc phát triển đa ngành, đồng thời là bài học kinh nghiệm hay cho những ai có khát vọng tạo dựng những thương hiệu Việt mạnh và bền vững trong tương lai. Xin được kết thúc bằng lời của tác giả: “*Cuộc chiến giữa các thương hiệu là cuộc chiến trong nhận thức của khách hàng chứ không phải trong bản thân sản phẩm*”. Nhận thức của con người là khó thay đổi và thường hay né tránh sự phức tạp. Muốn tạo thương hiệu mạnh, hãy tìm kiếm và kiên trì theo đuổi một ý tưởng thương hiệu đơn giản trong một thế giới phức tạp.

Sài Gòn, tháng 3/2011

LÊ CHÍ CÔNG

Giám đốc công ty

Tư vấn Chiến lược Thương hiệu Nemo Consulting

# LỜI GIỚI THIỆU

Trong những năm gần đây, các nhà điều hành doanh nghiệp liên tục tìm kiếm các mô hình kinh doanh tiêu biểu. Và Tom Peters đã góp phần đẩy mạnh xu hướng này cùng cuốn sách thành công mà ông là đồng tác giả – *Kiểm tìm sự hoàn hảo* (Haper & Row, 1982).

Tuy nhiên, sự hoàn hảo, như được chỉ rõ trong cuốn sách, không đồng nghĩa với sự tồn tại vĩnh viễn, khá nhiều ví dụ điển hình được đưa ra trong cuốn sách đã “chìm xuống”.

Cuốn sách dựa trên một nghiên cứu của McKinsey được tiến hành với 75 công ty có vị trí cao trên thị trường và dựa trên những cuộc phỏng vấn chuyên sâu cùng 25 năm xem xét tài liệu. Để đạt tiêu chuẩn hoàn hảo, mỗi tổ chức phải đạt điểm tốt trong một thời gian dài về cả hai mặt tăng trưởng và tình hình kinh tế. Tuy nhiên, không bao lâu sau khi cuốn sách nổi tiếng này được xuất bản, rất nhiều những tên tuổi hoàn hảo trong đó đã gặp trục trặc, trong đó có những công ty như Digital Equipment, IBM, Data General, Kmart và Kodak.

Những bài học được rút ra là những điều quen thuộc và cơ bản như: Hãy duy trì sự gần gũi, thân thiện với khách hàng; Chú trọng xây dựng các giá trị của doanh nghiệp; Tìm kiếm năng suất thông qua con người; Làm nhiều hơn nói và luôn hướng đến giá trị; Tập trung vào những thế mạnh vốn có. Một trong những điều mà tôi từng ưa thích là “chỉ hướng vào hành động”. Một nhân viên quản lý cấp cao của Digital Equipment Corporation cũng từng nói, “Khi gặp phải một vấn đề lớn, chúng tôi tập hợp 10 nhân viên cấp cao vào một căn phòng trong khoảng một tuần. Họ sẽ tìm ra một câu trả lời và thực thi nó.” Tuy nhiên, cuối cùng họ đều cùng đi đến những câu trả lời sai. Rất nhiều bài học được rút ra từ trải nghiệm “10 người trong một căn phòng” này.

Và những cuốn sách sau này của Tom Peters cũng không mang lại cho bạn nhiều chỉ dẫn hơn. Đúng như một bài báo trên tờ *Fortune* nhận xét: “Càng trò chuyện với Peters, người ta càng nhận ra rằng Peters, trong những năm 1990, dành quá nhiều thời gian nói về những hiện tượng đặc biệt, những ví dụ không thể làm theo.” (ngày 13 tháng 11 năm 2000)

Gần đây hơn, có một cuốn sách khá nổi tiếng viết theo cách thức đưa ra phương pháp bằng các ví dụ là *Xây dựng để trường tồn* (Built to last) (HaperCollins, 1994), của James Collins và Jerry Porras. Trong cuốn sách, các tác giả trình bày một cách sinh động về “Những mục tiêu lớn táo bạo” đã biến những công ty như Boeing, Wal-Mart, General Electric, IBM trở thành những người khổng lồ thành công như họ đã đạt được.

Những công ty mà các tác giả cuốn *Xây dựng để trường tồn* gợi ý để làm theo là những công ty được thành lập từ 1812 (Citicorp) đến 1945 (Wal-Mart). Các doanh nghiệp này không phải đối mặt với cạnh tranh khốc liệt như trong nền kinh tế toàn cầu ngày nay. Quả thật có rất nhiều thứ bạn có thể học hỏi từ thành công của họ, nhưng nên nhớ họ có được tăng trưởng khi môi trường kinh doanh còn dễ dàng hơn rất nhiều. Vì vậy, những tấm gương này không thật sự hữu ích cho các công ty hiện nay.

Tôi có một hướng tiếp cận tốt hơn.

Không chỉ vì việc học hỏi từ thất bại dễ dàng hơn, nó còn đưa ra những phân tích thấu đáo hơn về điều

gì mang lại hiệu quả và điều gì không. Chúng ta luôn được dạy rằng nên học từ những thất bại của chính mình. Nhìn nhận thời kỳ sa sút cùng với những thời điểm thăng hoa của các thương hiệu lớn có thể chỉ cho bạn điều gì dẫn đến sai lầm của họ. Trong khoảng thời gian gần đây, con số các công ty đã đi từ huy hoàng đến khó khăn là không ít.

Độc giả các cuốn sách trước đây của tôi có thể sẽ nhận ra rằng một số công ty đã trở thành các trường hợp nghiên cứu điển hình. Cho dù trước đây tôi đã từng viết về các công ty đó, lần này, tôi sẽ đặt họ dưới kính hiển vi và rút ra những lý do ẩn sâu trong những khó khăn của họ, từ đó đưa ra gợi ý về những hành động có thể giúp họ vượt qua thử thách.

Lồng trong các câu chuyện đó, lần đầu tiên tôi cũng kể lại một số sự kiện mang tính cá nhân. Đây không phải là một cuốn sách có thể nói cho bạn tất cả, nhưng nó sử dụng những phân tích trung thực nhằm giúp độc giả hiểu rằng những vấn đề có thể dẫn các công ty giàu có, thành công đến rắc rối là không hề hiếm.

Mà việc giải quyết các rắc rối đó lại không hề dễ dàng.

# Chương 1. NHỮNG SAI LẦM PHỔ BIẾN NHẤT VÀ CÁI GIÁ PHẢI TRẢ

Đã rất lâu rồi kể từ khi tôi bắt đầu sự nghiệp của mình tại General Electric. Đó là những năm 1960 và, như bây giờ nhìn lại, là một thời kỳ tuyệt vời. Lúc đó, cạnh tranh, như chúng ta hiểu về nó, chưa hề tồn tại.

Đối thủ chính của GE lúc đó là một công ty có tên là Westing-house, nhưng với những tiêu chuẩn của ngày nay, đó cũng không hẳn là một đối thủ thật sự. Westing-house có tham gia “cuộc chơi”, nhưng thực sự GE đã đánh giá công ty này cao hơn mức cần thiết. Nếu không có sự cạnh tranh đó, có lẽ chính phủ đã “tóm lấy” GE mà phá vỡ thể mạnh của công ty trong lĩnh vực điện lực.

Ở thời kỳ đó, không ai thật sự lo lắng về các sai lầm mà các vị giám đốc điều hành gây ra – những sai lầm mà sau đó họ có thể gỡ gạc lại. (Lúc đó, Jack Welch chưa làm việc tại GE. Sau khi ông nhậm chức, mọi người đã bắt đầu quan tâm nhiều hơn đến các sai lầm.)

## Những điều đã thay đổi

Ngày nay, trên thị trường luôn có rất nhiều các đối thủ cạnh tranh có thể nhanh chóng thâm nhập doanh nghiệp của bạn nếu bạn mắc sai lầm. Cơ hội trở lại của bạn là rất nhỏ, trừ khi lại đến lượt ai đó cũng mắc sai lầm. Hy vọng đối thủ mắc sai lầm cũng giống như việc hy vọng các vận động viên khác sẽ ngã nhào trong trong một cuộc đua. Đó không phải là một chiến lược sáng suốt.

Tồi tệ hơn nữa là có rất nhiều đối thủ trong mỗi cuộc đua. Mỗi hạng mục đều bị ám ảnh bởi cái tôi gọi là “sự chuyên chế của lựa chọn.” Người tiêu dùng có nhiều lựa chọn đến mức chỉ một bước xảy chân thôi có thể dẫn đến không phải một mà là cả đội quân các đối thủ tận dụng sai lầm đó để tấn công. Và bi kịch thật sự là bạn không thể khôi phục được công việc kinh doanh của mình. Nó đã biến mất. (Câu chuyện của General Motor trong chương 2 sẽ chứng minh cho vấn đề này.)

Trong các chương tiếp theo, tôi sẽ nói chi tiết hơn về các sai lầm cũng như cái giá đắt mà các công ty phải trả cho những sai lầm đó. Tuy nhiên, trước khi tìm hiểu về các thương hiệu lớn, hãy thử xem xét những sai lầm ngớ ngẩn phổ biến trong thế giới siêu cạnh tranh này và rút ra những bài học hữu ích.

## Sai lầm “Tôi cũng giống thế”

Rất nhiều người tin rằng vấn đề cơ bản trong marketing là thuyết phục khách hàng tiềm năng rằng mình có một sản phẩm và dịch vụ tốt hơn những đối thủ khác. Họ tự nhủ, “Chúng tôi không phải là người đầu tiên, nhưng chúng tôi là tốt nhất.”

Điều này có thể đúng, nhưng nếu bạn là người đến sau và phải đương đầu với những đối thủ lớn có nền tảng vững chắc, thì chiến lược đó của bạn là hoàn toàn sai lầm. “Tôi cũng giống thế” không thể giảm bớt sai lầm đó.

Hãy xem xét những nỗ lực của Pepsi với sản phẩm nước chanh. Mặc dù các gian hàng soda ở siêu thị vẫn đầy chật sản phẩm của Pepsi và doanh số bán hàng hầu như không thay đổi, Pepsi vẫn cho ra mắt

Sierra Mist, một sản phẩm đối trọng với Sprite và 7UP. Sản phẩm này được tung ra sau hai lần thất bại trước đó (Slice và một sản phẩm khác có tên gọi “Storm”).

Chiến lược mới này là giới thiệu một loại soda tốt hơn. Dawn Hudson, Phó chủ tịch cấp cao về chiến lược và marketing của Pepsi khoe khoang trên *Wall Street Journal* rằng Sierra Mist sẽ là một loại nước chanh “tinh khiết hơn, nhẹ nhàng hơn và sảng khoái hơn.”

Chúng ta sẽ cùng chờ xem, nhưng tôi không dám chắc về sự thành công của hãng này bởi với tôi, nó mang dáng dấp “tôi cũng giống thế.”

Một bất lợi khác của “tôi cũng giống thế” là tên tuổi của thương hiệu đầu tiên thường mang tính khái quát. Xerox, Kleenex, Coke, Scotch tape, Gore-Tex, Krazy Glue và Q-tips đều có lợi thế lớn trước các sản phẩm cạnh tranh theo kiểu nhái lại, “tôi cũng giống thế.”

Nếu bí mật của thành công là xuất hiện trước trong tâm trí của khách hàng tiềm năng, thì đâu là chiến lược mà phần lớn các công ty hướng tới? Đó là chiến lược sản phẩm tốt hơn. Lấy điểm mốc chuẩn để so sánh là vấn đề phổ biến trong lĩnh vực quản trị kinh doanh. Được đưa ra như một “chiến lược cạnh tranh tối ưu”, chiến lược này bao hàm sự so sánh, đánh giá sản phẩm của công ty bạn với mặt hàng tốt nhất trong cùng lĩnh vực. Đó là yếu tố thiết yếu trong quá trình thường được gọi là “quản lý chất lượng tổng hợp” (Total Quality Management – TQM). Lấy điểm mốc chuẩn để so sánh không mang lại hiệu quả bởi, bất chấp chất lượng khách quan của sản phẩm, khách hàng thường quan tâm đến thương hiệu đầu tiên mà họ biết đến là loại tốt hơn. Nếu bạn đưa ra một sản phẩm tương tự, bạn sẽ là cư dân hạng hai. Marketing là một sàn đấu về nhận thức, chứ không phải về sản phẩm.

Khi bạn thâm nhập thị trường, thì chiến lược tốt nhất chính là “sự khác biệt.” Tại sao bạn khác những người chơi khác trong cùng một hạng mục? Nếu bạn có thể chỉ rõ sự khác biệt đó một cách có ý nghĩa, bạn có thể thoát khỏi cái bẫy “tôi cũng giống thế.” (Tôi đã trình bày cách thức thực hiện điều này trong một cuốn sách khác của mình là *Differentiate or Die* (Khác biệt hoặc chết)).

Sai lầm “Anh bán gì?”

Có thể bạn ngạc nhiên, nhưng tôi đã dành khá nhiều thời gian khám phá chính xác cái mà người ta cố gắng bán đi. Xác định hạng mục sản phẩm một cách đơn giản, dễ hiểu là một việc hết sức thiết yếu.

Các công ty, dù là lớn hay nhỏ, đều có những lúc gặp khó khăn trong việc mô tả sản phẩm của mình, đặc biệt khi đó là một hạng mục mới hay một công nghệ mới.

Hoặc trong trường hợp khác, họ mô tả sản phẩm bằng những thuật ngữ khó hiểu, làm hỏng mọi nỗ lực ngay từ khi mới bắt đầu.

Việc định vị sản phẩm trong tâm trí cần bắt đầu với vấn đề sản phẩm đó là gì. Chúng ta phân loại và lưu trữ thông tin bằng các hạng mục. Nếu bạn giới thiệu đến khách hàng tiềm năng của mình một hạng mục rối rắm, khó hiểu, bạn sẽ có rất ít hoặc hầu như không có cơ hội tồn tại trong tâm trí họ.

PDA là gì?



Hãy xem xét vấn đề mà Apple gặp phải khi họ giới thiệu Newton, một sản phẩm được họ gọi là “PDA.”

Ngay lập tức, vấn đề lớn nhất về định vị là: Họ đang bán cái gì?

Những quảng cáo trên báo chí đầu tiên đưa ra câu hỏi, “Newton là gì?” Các quảng cáo trên truyền hình cũng đặt câu hỏi “Newton là gì? Newton ở đâu? Ai là Newton?”

Tuy nhiên, Apple đã thất bại trong việc trả lời các câu hỏi trên với những lời lẽ mà người tiêu dùng có thể tiếp thu, lĩnh hội một cách dễ chịu.

PDA, hay thiết bị số hỗ trợ cá nhân (“Personal Digital Assistant”), không phải là một hạng mục, cũng không có hy vọng trở thành một hạng mục. Cụm từ “Pretty Damned Abstract” (hơi quá trừu tượng) có thể là một cách định nghĩa đùa cợt về PDA.

Các công ty không tự sáng tạo ra các hạng mục. Người tiêu dùng làm việc đó. Và đến nay, người tiêu dùng vẫn không đưa PDA trở thành một hạng mục riêng. Đã bao giờ bạn nghe thấy ai hỏi một người khác về PDA của anh ấy chưa? Nếu có thì dường như đó là vấn đề liên quan đến sức khỏe, y tế vậy. Thậm chí, ngay cả các tờ báo về kinh doanh, thương mại cũng sử dụng “thiết bị cầm tay” như một thuật ngữ chung.

Và bạn không thể ép buộc người khác trong vấn đề này. Khách hàng có thể sử dụng từ ngữ của bạn hoặc không. Nếu họ không sử dụng, hãy từ bỏ và tìm kiếm một tên hạng mục mới.

Newton đánh dấu sự thất bại còn Palm, một thiết bị công nghệ cao đơn giản lại thành công hết sức nhanh chóng.

Nói rõ bạn bán sản phẩm gì

Khi phải đối mặt với nhiệm vụ khó khăn là tìm ra một cái tên phù hợp, hãy bắt đầu bằng một phân tích hết sức đơn giản về cách thức hoạt động của sản phẩm, rồi cố gắng sử dụng những từ ngữ đó để miêu tả lại sản phẩm đó. Khi ô tô ra đời, nó từng được gọi là “cỗ xe không ngựa” (một cách miêu tả ngắn gọn về hoạt động của nó). “Truyền hình cáp” cũng miêu tả một cách rõ ràng cách thức hoạt động của hệ thống này.

Thành công lớn nhất của marketing cũng chính là đưa ra được những giải thích cơ bản và đầy sức mạnh về sản phẩm được chào bán.

Cách đây nhiều năm, có một công ty tên là Tandem đã giành được vị trí vững chắc trên thị trường với các sản phẩm máy tính có khả năng tự khắc phục sự cố.

Prince đã làm một cuộc cách mạng trong kinh doanh vợt tennis với các loại “vợt quá khổ”.

Orville Redenbacher đạt được những bước nhảy vọt trong thị trường bắp rang bơ với loại “ngô nổ cho người sành ăn.”

Người ta đều có thể dễ dàng và nhanh chóng hiểu được các loại sản phẩm trên. Khách hàng biết rõ các

công ty đó bán cái gì và các sản phẩm của họ thực sự khác biệt như thế nào.

## Cải tiến tên hạng mục của bạn

Trong nhiều thời điểm, bạn sẽ phải thay đổi cách giải thích về sản phẩm của mình để nâng cao cơ hội thành công. Một công ty sản xuất van có tên là Keystone bán một loại sản phẩm mà họ gọi là “Dịch vụ van lắp trực không thể thiếu”. Cho dù lời mô tả khá chính xác, phản ánh rõ cách thức hoạt động của những chiếc van, thì chắc chắn người ta cũng không dễ dàng nhận ra công ty này đang bán sản phẩm gì. Khi tôi xem kỹ hơn cuốn sách quảng cáo mô tả sản phẩm này, tôi khám phá ra rằng đó đơn giản chỉ là loại “van không chút rò rỉ”. Cách nói này mang lại nhiều hứng thú hơn hẳn trong việc chỉ ra loại sản phẩm mà công ty này đang bán.

Một sự thay đổi tương tự cũng từng diễn ra tại General Mills trong một cuộc tranh luận xung quanh việc làm thế nào để tăng doanh số bán hàng cho dòng sản phẩm nổi tiếng của họ Helpers, bao gồm thịt bò băm viên, gà và cá ngừ. Thông thường, các sản phẩm này được bán với định nghĩa là “phần bổ sung” nhằm giúp việc chế biến thịt được tốt hơn. Quan niệm phục vụ giới bình dân một cách rõ ràng như vậy thật không phải là một tưởng hay về bản chất cũng như trong nội hàm của chính nó, nhất là trong những thời kỳ hưng thịnh.

Có một cách khác để nhìn nhận sản phẩm này là tất cả các phiên bản của nó, theo cách này hay cách khác thực ra đều là món thịt hầm. Bởi vì doanh số bán hàng của General Mills đối với sản phẩm này có giá trị lên đến hàng trăm triệu đô-la, bạn cũng có thể nói rằng “Helpers” là “cách nấu món thịt hầm được ưa chuộng ở Mỹ”. Và họ có 57 loại gia vị và nhiều công thức nấu ăn Betty Crokers để minh chứng cho ý niệm này.

Các món thịt hầm ngon miệng thu hút mọi nhóm người với các mức thu nhập khác nhau. Ngay cả Viện Nghiên cứu Ung thư Hoa Kỳ cũng đề xuất món ăn này như một cách để kết hợp các loại dinh dưỡng đa dạng chỉ trong một món ăn.

Chìa khóa của việc làm cho Hamburger Helper trở thành một thương hiệu lớn hơn chính là việc đưa ra một cách diễn giải tốt hơn về sản phẩm mà họ bán.

## Thay đổi có thể gây nhầm lẫn

Những thay đổi về khái niệm của hạng mục sản phẩm cần phải được thực hiện thật cẩn thận bởi việc thay đổi suy nghĩ của khách hàng hiện tại cũng như khách hàng tiềm năng là việc vô cùng khó khăn. Chỉ với chút ít kinh nghiệm về một cột mục sản phẩm nào đó, các khách hàng sẽ luôn cho rằng họ đúng. Một khái niệm tinh thần thường được hiểu như một sự thật phổ quát. Con người hiếm khi sai, ít nhất là trong suy nghĩ của chính họ.

Các chương sau của cuốn sách này sẽ cung cấp nhiều dẫn chứng hơn cho vấn đề này, chẳng hạn như việc Xerox đang nỗ lực (không thành công) để thuyết phục mọi người rằng họ không chỉ là một công ty máy photocopy.

Tại sao súp của Campbell là số 1 trên đất Mỹ nhưng chẳng hề có ở Anh? Tại sao súp Heinz là số 1 ở Anh nhưng lại thất bại ở Mỹ? Marketing là chiến trường của những ý niệm, không phải sản phẩm.

Marketing chính là quy trình đối mặt với những ý niệm đó.

Trước đây, một số lãnh đạo cấp cao trong lĩnh vực nước ngọt tin rằng marketing là cuộc chiến của những hương vị. Công ty Coca-cola cho ra đời một loại nước có ga ngọt hơn và thực hiện 200.000 lượt kiểm tra để đi đến một khẳng định rằng “New Coke” có hương vị tốt hơn Pepsi-Cola cũng như công thức ban đầu của chính họ mà ngày nay được gọi là “Coca-Cola Classic” (Coca-Cola cổ điển).

Bạn hẳn cũng đã biết kết cục của câu chuyện. Loại nước ngọt mà nghiên cứu kia chỉ ra là có hương vị tồi tệ nhất, Coca-Cola Classic, lại chính là loại sản phẩm được bán chạy nhất ngày nay. Người ta không mấy hứng thú với New Coke.

Bạn tin vào điều mà mình muốn tin. Bạn ném thứ thứ mà bạn muốn ném. Marketing là cuộc chiến của những ý niệm, không phải hương vị.

Sai lầm “Sự thật sẽ được khám phá”

Việc không nắm bắt và lĩnh hội một khái niệm hết sức đơn giản là marketing là cuộc chiến của những ý niệm đã “ngáng chân” hàng nghìn doanh nghiệp hàng năm.

Những người làm marketing mãi mê nghiên cứu và “tìm kiếm những sự thật.” Họ phân tích tình huống để chắc chắn rằng sự thật đang đứng về phía mình. Rồi họ tự tin lao vào trận chiến marketing, với niềm tin vững chắc rằng họ có sản phẩm tốt nhất và cuối cùng thì sản phẩm tốt nhất sẽ giành chiến thắng.

Đó là một ảo tưởng. Không có một thực tế khách quan nào cả. Không hề có sự thật. Và cũng không có sản phẩm tốt nhất. Tất cả những gì tồn tại trong thế giới marketing là ý niệm trong suy nghĩ của các khách hàng hoặc khách hàng tiềm năng. Chỉ có ý niệm đó là hiện thực. Mọi cái khác đều chỉ là ảo giác.

Hầu hết các sai lầm trong marketing đều bắt nguồn từ một giả định là những người làm marketing đang chiến đấu trên một chiến trường sản phẩm có gốc rễ từ thực tế. Điều mà một số người làm marketing tin là những quy luật tự nhiên của marketing có cơ sở là một giả thuyết không chính xác cho rằng sản phẩm chính là người hùng của một chương trình marketing, và rằng các công ty chiến thắng hay thất bại đều dựa trên các phẩm chất của sản phẩm đó. Đó chính là lý do tại sao một cách thức tự nhiên, logic để tiếp thị một sản phẩm lại luôn là một sai lầm.

Sai lầm “Ý tưởng của người khác”

Bắt chước một sản phẩm đã đủ tệ hại, nhưng bắt chước một ý tưởng cũng không kém phần rắc rối: Hai công ty không thể sở hữu cùng một ý niệm của khách hàng. Khi một đối thủ đã có được sự khen ngợi hay vị trí tốt trong lòng khách hàng, việc cố gắng để sở hữu ý tưởng giống hệt như vậy sẽ là vô ích.

Hãng Volvo đã nắm bắt được trước tiên bản chất của khái niệm "an toàn". Nhiều công ty ô tô khác, trong đó có cả Mercedes-Benz và General Motors, luôn cố gắng triển khai các chiến dịch marketing dựa trên độ an toàn của phương tiện. Nhưng không có ai, trừ Volvo, thành công trong việc truyền tải thông điệp về sự an toàn đến khách hàng tiềm năng một cách sâu sắc như vậy.

Một nỗ lực marketing quy mô lớn khác hướng tới việc định vị một khái niệm vào tâm trí khách hàng là trường hợp pin Energizer. Chú thỏ biểu trưng cho hãng này luôn cố gắng tạo ra sự khác biệt về “độ bền” giữa pin Energizer với Duracell. Nhưng bất chấp mọi nỗ lực của thỏ Energizer, Duracell vẫn là thương hiệu pin hàng đầu thế giới gắn liền với khái niệm "độ bền". Không chỉ bởi Duracell xuất hiện trước và ngay từ đầu đã tạo dấu ấn trong tiềm thức khách hàng mà còn vì một phần tên của hãng ("dura" trong "Duracell") có nghĩa là "sức chịu đựng, độ bền".

Các nhà nghiên cứu khiến bạn "lạc đường"

Những công ty lớn thường bị "chơi xỏ" và vô tình trở thành kẻ ngốc bởi một thứ có cái tên rất cao siêu, rất tuyệt vời – "nghiên cứu khoa học". Đội ngũ các nhà nghiên cứu này được thuê để tiến hành điều tra các nhóm khách hàng khác nhau với bản câu hỏi mà dựa vào đó, họ có thể đưa ra danh sách chi tiết về việc khách hàng muốn gì, cần gì ở sản phẩm hay dịch vụ của công ty. Và nếu đó là thứ khách hàng cần, chúng ta chắc chắn nên cung cấp cho họ.

Rắc rối lớn nhất mà người dùng thường gặp với pin là gì? Chính là việc chúng hết khả năng sử dụng vào những thời điểm bất tiện nhất. Vậy đặc tính số một của pin là gì? Tất nhiên, đó là độ bền, khả năng sử dụng lâu dài. Nếu độ bền là mối bận tâm của mọi khách hàng thì chúng ta phải nhấn mạnh yếu tố này trong các quảng cáo. Cách hiểu này tưởng đúng mà thực tế lại hóa sai.

Cách đây vài năm, Burger King bắt đầu trượt dốc cũng chỉ vì thực hiện việc quảng cáo theo quan điểm này và kể từ đó, hãng này không bao giờ còn đủ khả năng phục hồi hoàn toàn nữa. Một nghiên cứu thị trường cho thấy đặc tính thu hút người tiêu dùng nhất của đồ ăn nhanh chính là "nhanh, tiện". Vì vậy, Burger King đã làm điều mà phần lớn các chuyên gia marketing đều làm – đặt hàng một công ty quảng cáo: "Nếu thế giới cần nhanh, quảng cáo của chúng ta sẽ cho họ thấy chúng ta nhanh tới mức nào".

Điều mà các nghiên cứu thị trường của Burger King đã không thể phát hiện và chỉ ra cho ban giám đốc chính là việc McDonald's từ trước đến nay luôn được coi là chuỗi nhà hàng cung cấp đồ ăn nhanh lớn nhất nước Mỹ. Đồ ăn nhanh thuộc về McDonald's. Không đánh giá đúng thực tế này, Burger King đã tiến hành chiến dịch marketing với khẩu hiệu: "Best food for fast times" (tạm dịch "Thực phẩm tốt nhất dành cho những lúc vội vàng"). Chiến dịch này nhanh chóng thất bại. Bên quảng cáo bị cắt hợp đồng, đội ngũ quản lý cũng bị cho thôi việc, công ty buộc phải tụt ra bán và tình hình kinh doanh trì trệ vẫn không hề có dấu hiệu cải thiện. (Chương 8 sẽ tập trung bàn về trường hợp của Burger King).

Đi theo hướng ngược lại, các chuyên gia tiếp thị trẻ tuổi

Bạn không thể nắm giữ vị trí hoặc sở hữu những khái niệm, khẩu hiệu mà đối thủ của bạn đang có. Bạn phải tìm ra một khái niệm khác, khám phá ra thuộc tính mới. Thông thường, một công ty sẽ cố gắng tập trung khai thác thuộc tính chủ đạo của sản phẩm hay dịch vụ. Lý do được viện dẫn là: "Các công ty khác hẳn biết rõ hiệu quả như thế nào khi nhấn mạnh một thuộc tính nào đó. Vì vậy, hãy làm tương tự họ". Đây không phải là một định hướng tốt.

Sẽ tốt hơn nếu tiến hành nghiên cứu, tìm tòi một thuộc tính đối lập cho phép bạn đủ sức cạnh tranh với những đối thủ tầm cỡ trong ngành. Từ khóa ở đây chính là "đối lập" còn "tương tự" không giúp ích gì.

Coca-Cola là hãng nước uống có ga ra đời đầu tiên và do đó, trở thành lựa chọn của rất nhiều người

lớn tuổi. Trong khi đó, Pepsi lại rất thành công trong việc định vị mình là lựa chọn dành cho thế hệ trẻ. Sự đổi lập là ở đó. Gần đây, Pepsi trình làng loại nước uống có tên "Joy" và Coke cũng không chịu thua kém khi cho ra mắt dòng sản phẩm "Enjoy". Bạn có thể hình dung cả hai hãng nước ngọt này đều đang triển khai cùng một ý tưởng? Nhưng với tôi, điều này có vẻ như là một sự đối chọi nhiều hơn.

Kể từ khi Crest hướng tới dòng sản phẩm chăm sóc răng miệng giúp ngừa sâu răng thì các đối thủ khác lập tức tránh quảng cáo yếu tố "ngừa sâu răng" mà tập trung khai thác nhiều thuộc tính khác như hương vị của kem đánh răng (chè, bạc hà...), khả năng làm trắng răng, giúp hơi thở thơm mát, diệt khuẩn...

Marketing là cuộc chiến của những ý tưởng. Vì vậy, nếu muốn thành công, bạn phải tập trung mọi nỗ lực của mình vào một ý tưởng hoặc một thuộc tính riêng của bạn. Nếu không có thuộc tính nào nổi trội so với đối thủ, bạn cần có mức giá thấp, thậm chí rất thấp mới đủ khả năng cạnh tranh.

Theo các chuyên gia marketing, các thuộc tính không phải có vai trò như nhau – có một số quan trọng và có ý nghĩa với khách hàng hơn số còn lại. Vấn đề là bạn phải nỗ lực để sở hữu thuộc tính quan trọng nhất. Điều này đúng nhưng nếu thuộc tính chủ đạo đó đã rơi vào tay kẻ khác, bạn cần tự hài lòng với quy mô kinh doanh nhỏ hơn, bởi chắc chắn nó sẽ còn tốt hơn nhiều so với việc không kinh doanh gì.

Sai lầm mang tên "Chúng tôi rất thành công"

Thành công thường dẫn tới tự kiêu và tự kiêu kéo dài sẽ nhanh chóng đưa đến thất bại. Khi thành công, người ta có xu hướng trở nên thiếu khách quan hơn. Thay vì dựa vào đánh giá của chính mình, họ lại phụ thuộc vào những thứ mà thị trường cần.

Và khi thành công nối tiếp thành công, những công ty như General Motors, Sears và IBM bắt đầu tỏ ra kiêu ngạo. Họ cảm thấy mình có thể làm bất cứ việc gì trên thị trường, có thể thao túng thị trường. Và đây chính là lúc thành công dẫn đến rắc rối.

Tập đoàn thiết bị kỹ thuật số (Digital Equipment Corporation - DEC) mang tới cho chúng ta sản phẩm máy tính mini. Bắt đầu từ vạch xuất phát, DEC đã trở thành công ty khổng lồ 14 tỷ đô-la. Thành công này khiến nhà sáng lập của DEC, Kenneth Olsen, tuyệt đối tin tưởng vào quan điểm của mình về thế giới vi tính đến mức trở nên khinh thường máy tính cá nhân, sau đó là hệ thống nguồn mở và cuối cùng là máy tính với tập lệnh rút gọn (RISC). Nói cách khác, Kenneth Olsen đã bỏ qua 3 trong số những phát triển vĩ đại nhất liên quan tới máy tính. (Xu hướng cũng giống như thủy triều, có lên có xuống và bạn không nên chống lại nó). "Cái chết" của DEC sẽ được phân tích tỉ mỉ trong chương 4.

Công ty càng lớn, khả năng giám đốc điều hành (CEO) đánh mất sự liên kết chặt chẽ với những thứ gần nhất với thị trường, với khách hàng càng lớn. Đây có thể là yếu tố quan trọng nhất hạn chế sự lớn mạnh của một tập đoàn. Tất cả các yếu tố khác phụ thuộc vào quy mô. Marketing là một cuộc chiến và nguyên tắc đầu tiên của chiến tranh là lực lượng. Lực lượng càng lớn, đồng nghĩa với việc công ty càng mạnh thì thuận lợi càng nhiều.

Nhưng ngay cả các công ty lớn cũng có thể không tận dụng hết các ưu thế nếu không tập trung vào cuộc chiến marketing diễn ra trong tâm trí người tiêu dùng.

Sự bất đồng giữa Roger Smith và Ross Perot ở General Motors là minh chứng cho luận điểm này. Khi còn là thành viên ban giám đốc GM, Ross Perot dành các kỳ nghỉ cuối tuần để đi thăm các đại lý bán hàng và mua ô tô. Ross tỏ ra rất bất bình khi Roger không làm như vậy.

Công ty nhỏ gắn bó chặt chẽ về mặt tinh thần với khách hàng, với "chiến trường" thực sự của họ. Đó có thể là một trong những yếu tố lý giải sự phát triển nhanh chóng, vượt bậc của họ trong vài thập kỷ qua. Và điều quan trọng hơn, họ không bị danh tiếng, thành công làm mờ mắt.

Sai lầm mang tên "Mọi thứ dành cho mọi người"

Khi thử sản xuất tất cả những thứ mà mọi người đều cần, bạn chắc chắn sẽ tự đưa mình vào rắc rối không thể tránh được. Lời khuyên hữu ích của một người quản lý dành cho bạn là: "Tôi thà nổi bật trong một vài điểm còn hơn là làng nhàng ở tất cả mọi thứ". Suy nghĩ này dẫn tới cái gọi là "mở rộng sản phẩm". Theo nghĩa hẹp, mở rộng sản phẩm liên quan tới việc lựa chọn một thương hiệu đã thành công (ví dụ A.1. Steak Sauce) và gắn nó với một sản phẩm mới (ví dụ A.1. Poultry Sauce). Điều đó nghe có vẻ rất hợp lý. "Chúng tôi tạo ra A.1, một loại nước sốt tuyệt vời chiếm thị phần lớn trong ngành kinh doanh thịt bò. Nhưng mọi người đang đổi khẩu vị từ bò sang gà. Do đó, hãy giới thiệu sản phẩm nước sốt mới làm từ gia cầm. Và còn tên gọi nào phù hợp hơn A.1? Bằng cách này, mọi người sẽ biết sản phẩm nước sốt gà cũng bắt nguồn từ công ty sản xuất nổi tiếng về nước sốt thịt bò, A.1".

Nhưng marketing là cuộc chiến của nhận thức, của tri giác, không phải cuộc chiến của sản phẩm. Trong tâm trí người tiêu dùng, A.1 không phải là một thương hiệu mà bản thân nước sốt mới là thương hiệu. "Anh có thể mang tới cho tôi một suất A.1 không?", người khách đề nghị nhân viên phục vụ và sẽ chẳng có ai đáp lại rằng: "A.1 loại nào thưa ngài?".

Không còn gì để bàn luận thêm, việc giới thiệu sản phẩm nước sốt gà A.1 sẽ thất bại thê thảm.

Coi nhẹ sự khác biệt của bạn

Khi bạn có một ý tưởng rõ ràng, mới lạ và có thể trình bày thuyết phục về sản phẩm của mình, thì việc tạo ra nhiều phiên bản khác nhau từ sản phẩm đó chỉ làm cho ý tưởng bạn muốn truyền tải thêm mờ nhạt, rối rắm. Chevrolet từng là một thương hiệu mang giá trị lớn, một dòng xe mạnh dành cho gia đình. Về doanh thu bán hàng, Chevrolet luôn dẫn đầu. Nhưng sau đó, Chevrolet cho ra mắt hàng loạt phiên bản mới, trải dài từ dòng xe đắt tiền tới rẻ tiền, từ xe thể thao tới xe tải, bán tải... theo đúng phương châm "Mọi thứ dành cho tất cả mọi người". Hiện nay, Chevrolet đã tụt xuống vị trí thứ tư về doanh số bán hàng.

Đối với nhiều công ty, mở rộng sản phẩm là cách dễ dàng để vươn rộng ra thị trường. Việc ra mắt một nhãn hàng mới không chỉ cần tiền mà quan trọng hơn là cần xây dựng một ý tưởng hay khái niệm. Để có thể thành công, một nhãn hàng mới phải là sản phẩm tiên phong trong một lĩnh vực mới. Hoặc chí ít nhãn hàng mới này phải đủ sức thay thế sản phẩm chủ đạo vốn có. Các công ty lớn muốn chờ đợi thời cơ khi một thị trường mới phát triển thường nhận thấy hai vị trí chủ đạo này đã được nắm giữ từ trước. Do đó, họ lại nghiêng về hướng tiếp cận cũ và đã được kiểm chứng là đáng tin cậy đối với việc mở rộng dòng sản phẩm. (Sai lầm này sẽ được bàn kỹ hơn trong chương 10.)

Sai lầm "Tồn tại dựa trên số lượng"

Các công ty lớn luôn ở trong môi quan hệ ràng buộc nào đó. Một mặt, Phố Wall luôn thăm soi họ và đặt ra những câu hỏi đại loại như: "Doanh thu của anh là bao nhiêu? Lợi nhuận có tăng trong tháng tới, quý tới, năm tới không?". Mặt khác, vô số công ty đối thủ cũng nhòm ngó họ kèm lời đe dọa ngầm: "Chúng tôi sẽ không để anh tự do phát triển, lớn mạnh như vậy đâu!".

Vậy chuyện gì sẽ xảy ra? Các CEO buộc phải nói dối

Phố Wall và sau đó nhắc nhở các chuyên gia marketing rằng công ty mong chờ gì ở lợi nhuận và sự tăng trưởng. Cuối cùng, họ lê gót về văn phòng và vò đầu bứt tai cố tìm ra giải pháp biến những con số phi lý kia thành hiện thực.

Những dự đoán mong manh về khả năng thu lời, tăng trưởng thường dẫn tới việc các mục tiêu bị bỏ lỡ, vốn bị xé lẻ và thậm chí số liệu kế toán cũng phải làm giả. Nhưng tệ hơn, nó còn dẫn tới những quyết định sai lầm.

Và rồi khi cảm nhận được nỗi sợ hãi mang tên "thất bại", các nhà quản lý cấp cao vội vàng nghĩ tới chuyện mở rộng kinh doanh hoặc chiến lược "mọi thứ cho tất cả mọi người", tất cả chỉ nhằm mục tiêu đẩy cao doanh số. Thay vì tập trung vào thế mạnh của mình để ngày càng mạnh hơn, họ lại chọn cách "yếu đều" ở mọi điểm. Hy vọng duy nhất của họ là tên tuổi công ty sẽ được quảng bá rộng rãi trước khi những rắc rối nghiêm trọng bắt đầu xảy ra. Như mô tả trong chương 2, đây chính xác là những gì đã diễn ra tại General Motors.

Hướng đi tốt hơn

Tăng trưởng là kết quả tất yếu của việc thực hiện đúng đắn mọi việc. Nhưng bản thân sự tăng trưởng không phải là một mục tiêu xứng đáng. Trên thực tế, tăng trưởng là thủ phạm đằng sau những mục tiêu không thể thực hiện được.

CEO theo đuổi mục tiêu tăng trưởng chỉ đơn giản là để đảm bảo vị trí vững chắc của họ cũng như tăng thu nhập cá nhân. Người môi giới làm việc ở Phố Wall cũng theo đuổi mục tiêu tăng trưởng để củng cố danh tiếng cho mình và tất nhiên, tăng thu nhập cá nhân.

Mục tiêu đơn giản hơn và mạnh mẽ hơn là thị phần chứ không phải lợi nhuận. Khi một thị trường mới xuất hiện, mục tiêu hàng đầu của bạn luôn là chiếm được thị phần lớn. Thế nhưng có quá nhiều công ty lại mong muốn thu được nhiều lợi nhuận trước khi giữ vững được vị trí của mình.

Điều khiến một công ty lớn mạnh không phải là sản phẩm hay dịch vụ nó cung cấp mà là vị trí nó có được trong tâm trí người tiêu dùng. Sức mạnh của Hertz là ở chỗ nó luôn chiếm vị trí dẫn đầu trên thị trường cho thuê ô tô chứ không phải ở chất lượng dịch vụ cho thuê xe. Việc duy trì vị trí trên đỉnh dễ dàng hơn nhiều so với việc vươn tới vị trí đó.

Phần lớn các ông trùm tư bản tài chính đều có một phương pháp tiếp cận rất toán học đối với vấn đề marketing. Càng tham gia nhiều ngành nghề kinh doanh, họ càng nhanh chóng tính toán được khả năng ngành kinh doanh đó phát triển. Vì vậy, nếu bạn có đủ lòng dũng cảm và quyết định sẽ không để Phố Wall "nhúng mũi" vào việc kinh doanh của mình, bạn nên nói gì với những chuyên gia phân tích luôn tìm cách thăm soi bạn này?

Hãy đứng dậy và nói về thứ mà tôi gọi là bài diễn văn "nhiều hơn đồng nghĩa với ít đi" dưới đây.

## Nhiều hơn đồng nghĩa với ít đi

Khi nghiên cứu các lĩnh vực trong một thời gian dài, bạn có thể nhận ra điều này, thêm nhiều đôi khi lại làm yếu đi chứ không giúp ích được gì. Lịch sử cho thấy một công ty lớn đã khó khăn thế nào để có thể đạt mức lợi nhuận mục tiêu 15% (con số được yêu thích). Nhưng thực tế lại có rất nhiều giám đốc điều hành sẵn sàng thừa nhận họ có thể làm được việc đó.

Vào thời kỳ hoàng kim (khoảng năm 1980), hãng bia Miller có hai nhãn hàng là High Life và Lite. Doanh số bán hàng của họ là 35 triệu thùng bia. Sau đó, họ cho ra mắt nhãn hàng mới Genuine Draft. Đến năm 1990, doanh số bán hàng giảm xuống còn 32 triệu thùng. Nhưng điều đó không khiến họ lo sợ và tiếp tục trình làng thêm nhiều sản phẩm thuộc nhãn hàng Miller. Doanh số ngày của họ càng tụt dốc trong khi đối thủ Budweiser lại lên như diều gặp gió.

Cuối cùng, sau 20 năm "thêm nhiều hơn nữa", công ty mẹ của họ, Philip Morris, đã xem xét tình hình và vị quản lý cao nhất của Miller bị sa thải. (Tại sao lại mất nhiều thời gian đến thế mới đưa ra quyết định này?)

Philip Morris lẽ ra nên nhận thấy vấn đề "nhiều hơn đồng nghĩa với ít đi" ngay từ khi Miller giới thiệu sản phẩm mới. Rắc rối tương tự cũng xảy ra với nhãn hiệu chủ lực của họ, Marlboro.

Trong một nỗ lực duy trì tăng trưởng, Marlboro trình làng Marlboro Lights, sau đó là Marlboro Mediums, Marlboro Menthol và thậm chí là Marlboro Ultra-Lights. Đang trên đà mở rộng, họ bất ngờ nhận ra sự thực hiển nhiên: những gã cao bồi đích thực không bao giờ hút Marlboro loại bạc hà hay loại siêu nhẹ.

Philip Morris không hề ngốc nghếch chút nào. Họ quay trở lại với Marlboro Country kèm theo hộp đựng hai màu trắng đỏ. Không còn thấy nhắc gì đến loại bạc hà hay loại trung tính trong các quảng cáo sau này của họ.

## Vấn đề cơ bản

Càng thêm nhiều sản phẩm, bạn càng phải đối mặt với nguy cơ làm suy yếu chính ý tưởng giúp tạo ra sự khác biệt giữa bạn với đối thủ mà đây là vấn đề thiết yếu, sống còn đối với nhãn hiệu bạn xây dựng. Trường hợp Marlboro, một sản phẩm đã đủ sức đứng vững với hương vị trọn vẹn của nó, làm thế nào đặc tính ấy lại mất đi tính hiệu quả của mình khi công ty bắt đầu đưa ra thị trường những hương vị khác, mới hơn hoặc nhẹ hơn?

Michelob từng là nhãn hàng bia cao cấp và hết sức thành công. Sau đó, Michelob Light và Michelob Dry ra đời và nhãn hàng bắt đầu đi xuống. Heineken, một loại bia đắt tiền khác, đã rút ra cho mình bài học từ sai lầm của Michelob. Loại bia nhẹ của họ mang tên Amstel Light, thể hiện một cách hoàn hảo ý tưởng lạ: "95 calo chưa bao giờ mang lại hương vị tuyệt vời đến thế".

Trước đây, Eveready hoạt động dựa trên chiến lược cung cấp mọi kiểu pin mà khách hàng muốn. Sau đó, Duracell xuất hiện. Họ tập trung tất cả sức mạnh của mình để giới thiệu duy nhất một loại pin chứa



kiềm.

Duracell nhanh chóng trở thành chuyên gia trong dòng sản phẩm pin kiềm có sức bền cao và gạt hái thành công vang dội. Nhưng họ không phải là người dẫn đầu và do đó, cũng chẳng có gì để mất.

Nhu cầu tăng trưởng có thể là xu hướng khiến các nhà lãnh đạo bối rối. Thay vì từ bỏ thứ gì đó, họ lại ra mắt thêm nhiều sản phẩm hơn. Phần lớn các thương hiệu thất bại từng có một ý tưởng tuyệt vời nhưng lại bị chính quan điểm "thêm nhiều" làm cho suy yếu đi.

Sai lầm "Không tấn công chính mình"

Có rất nhiều tài liệu viết về những nhãn hiệu được yêu thích như DEC, Xerox, AT&T, Kodak và những nỗ lực của họ trong việc chuyển từ ngành kinh doanh tăng trưởng chậm tới tăng trưởng nhanh. Khi xu hướng này tăng lên, các công ty phải đối mặt với cái gọi là "công nghệ đánh thủng": DEC và cuộc cách mạng máy tính để bàn, Xerox và trào lưu in laser, Kodak và máy ảnh kỹ thuật số.

Chuyển đổi một công ty để bắt kịp với những thay đổi về công nghệ mang tính nền tảng không phải là nhiệm vụ dễ dàng. Phó Wall sẽ rất thất vọng bởi vì cổ đông đầu tư rất nhiều tiền nhưng không mang về bao nhiêu lợi nhuận.

Khách hàng truyền thống thường tỏ ra thờ ơ khi lực lượng bán hàng quảng bá những dự án sản phẩm mới. Trong khi đó, nội bộ công ty cũng rối bời trước tất cả những thay đổi mạnh mẽ đang diễn ra.

Mặc dù khó khăn nhưng các nhà lãnh đạo không còn lựa chọn nào khác. Họ phải tìm ra cách để có được một ý tưởng tốt hơn hay công nghệ hữu hiệu hơn, ngay cả khi việc đó có thể đe dọa công việc kinh doanh nền tảng của mình. Nếu không nhanh tay hành động, tương lai của họ sẽ trở thành một dấu hỏi lớn, nhất là khi công nghệ không ngừng được cải thiện và có thể tạo sức bật lớn cho việc kinh doanh.

Câu hỏi "bằng cách nào"

Thủ thuật ở đây là phải tìm ra cách để "thay ngựa". Khi Lotus nhận thấy bảng tính dạng 1-2-3 trong máy tính của họ chịu sự tấn công dữ dội khi thế giới máy tính để bàn chuyển sang hướng sử dụng hệ điều hành Windows và phần mềm Microsoft's Excel, họ đã đưa ra quyết định đúng đắn là dồn mọi nguồn lực cho sản phẩm phần mềm nhóm Notes và buộc phải từ bỏ bảng tính - lĩnh vực vốn là thế mạnh của họ. Và câu chuyện của họ đã có một kết thúc đẹp khi IBM mua Lotus và Notes với giá 3,5 tỷ đô-la.

Gillette cũng tự tấn công nhãn hàng hiện có của mình bằng việc giới thiệu những lưỡi dao cạo mới với nhiều tính năng cải tiến. Về cơ bản, đó là cách họ duy trì 60% cổ phiếu trong ngành kinh doanh này. Khi Gillette tạo ra lưỡi dao cạo tốt hơn, họ đã dùng nó để chống lại chính mình.

Câu hỏi được đặt ra là liệu việc ra mắt một nhãn hiệu mới hay thậm chí là một công ty mới có giúp khai thác tốt hơn những gì sẽ diễn ra trên thị trường? Cadillac lẽ ra đã phải nhanh tay trình làng nhãn hiệu mới để cạnh tranh với các đối thủ nặng ký đến từ Đức và Nhật. Họ cố gắng tận dụng thương hiệu Cadillac mà không đem lại thành công nào và đã bỏ lỡ một phần quan trọng trên thị trường ô tô.

McDonald's nỗ lực để đua tranh với thành công chóng mặt của pizza bằng cách cho ra đời McPizza, một thất bại đáng xấu hổ. Giờ đây, họ mua lại một chuỗi nhà hàng pizza mang tên Donato's. Một nhãn hàng mới mang tới chiến lược hiệu quả hơn.

Thế giới đang ngày càng thay đổi như vũ bão. Chính vì thế, việc không đổi đầu và xử lý những thay đổi phía trước có thể sẽ gây ra nhiều rắc rối hơn bất cứ sai lầm nào khác.

Sai lầm "Không chịu trách nhiệm chỉ huy"

Khi các CEO hoặc quản lý cấp cao không thực hiện nhiệm vụ vạch ra đường lối, chiến lược, mọi thứ sẽ khó có thể tiến triển suôn sẻ. Trong thế giới cạnh tranh gay gắt ngày nay, chiến lược marketing không thể chỉ giao cho các nhà quản lý cấp trung. Sau khi tôi nêu vấn đề "phải chịu trách nhiệm chỉ huy" với những nhà quản lý nói chung hoặc với CEO, họ thường nói với tôi họ không muốn đánh giá thấp, không muốn làm suy yếu năng lực của nhân viên. Họ muốn giao cho nhân viên trách nhiệm mà họ đã hứa giao khi tuyển dụng. Cách suy nghĩ như vậy cũng tốt nhưng tôi lại khuyến khích họ suy nghĩ theo cách của lực lượng hải quân. Khi một chiếc tàu hải quân gặp vấn đề, trách nhiệm cuối cùng không thuộc về sĩ quan trẻ, người lái tàu mà nó thuộc về thuyền trưởng hoặc người chỉ huy cao nhất. Anh ta sẽ phải trả lời trước ban bồi thẩm và có nhiều khả năng, sự nghiệp của anh ta sẽ gặp rắc rối lớn.

Trong thế giới hiện đại này, người chịu trách nhiệm chính là các CEO, người phải trả lời chất vấn ban giám đốc khi mọi việc không diễn ra như mong đợi. Và như mô tả trong chương sau, sẽ có không ít người bị buộc phải từ chức.

Ngày nay, nếu bạn là nhà lãnh đạo, công việc của bạn có thể ảnh hưởng tới cả hệ thống nhân viên. Vì vậy, hãy dũng cảm nhận trách nhiệm và chịu trách nhiệm.

## Chương 2. GENERAL MOTORS

Quên mất những gì đã giúp họ thành công

Ban đầu, General Motors quả thật là một mớ lộn xộn. Được William Durant sáng lập vào năm 1904, quan điểm cốt lõi của GM là tập hợp nhiều công ty xe hơi thành một khối vững mạnh trong thời điểm nền công nghiệp ô tô đang phát triển mạnh mẽ với sự xuất hiện của nhiều nhà sản xuất khác nhau. Durant nhận định rằng khi một công ty “chìm xuống” thì sẽ có một công ty khác “nổi lên”. Do đó, việc liên kết các công ty có thể giúp tiết kiệm được khoản tiền lớn. Trước năm 1910, Durant đã thu nạp 17 công ty ô tô, trong đó có Oldsmobile, Buick và Cadillac.

Năm 1911, ông đầu tư vào Louis Chevrolet, công ty đang thiết kế mẫu xe có tên gọi Classic Six. Cho tới trước năm 1918, William Durant chính thức sở hữu Chevrolet - kẻ soán ngôi Ford trở thành thương hiệu xe hơi số 1 ở Mỹ.

“Mỏ xẻ” Alfred Sloan

Năm 1918 cũng là năm Alfred Sloan tham gia GM với vai trò Phó chủ tịch điều hành. Ông có mối quan hệ mật thiết với Pierre S. du Pont, người đầu tư rất nhiều tiền vào cổ phiếu của GM. Sloan đã đặt tên cho thứ mà ông tiếp nhận được bằng cái tên “chuỗi sản phẩm bất hợp lý”, trong đó, rất nhiều nhãn hiệu xe hơi trực thuộc không có được chỉ dẫn đúng đắn để phát triển. Mục tiêu duy nhất của công ty là bán được ô tô nên xảy ra tình trạng nhiều nhãn hiệu riêng lẻ của GM đều khá giống nhau. Có thể thấy rõ vấn đề này nếu nhìn vào dòng sản phẩm xe hơi năm 1921 kèm theo giá bán:

Chevrolet	795-2.075 đô-la
Oakland	1.395-2.065 đô-la
Oldsmobile	1.445-4.300 đô-la
Scripts Booth	1.545-2.295 đô-la
Sheridan	1.685 đô-la
Buick	1.795-3.295 đô-la
Cadillac	3.790-5.690 đô-la

Tình hình càng trở nên tồi tệ khi tất cả dòng sản phẩm xe hơi GM, trừ hai ngoại lệ là Buick và Cadillac, đều bị thua lỗ.

Kết luận đầu tiên của Sloan là có quá nhiều mẫu xe và quá nhiều phiên bản na ná nhau. Điều họ cần lúc đó là những chính sách khôn ngoan nhằm điều chỉnh lại dòng sản phẩm (ngày nay, thuật ngữ này được gọi là “chiến lược đa thương hiệu”). Sloan rút ngắn số nhãn hiệu xe hơi xuống còn 5 và phân chia chúng dựa trên các thang giá khác nhau. Kết quả việc cải tổ của ông được thể hiện như sau:

Chevrolet	450-600 đô-la
Pontiac	600-900 đô-la
Buick	900-1.700 đô-la
Oldsmobile	1.700-2.500 đô-la
Cadillac	2.500-3.500 đô-la

Chính sách cơ bản mà Sloan hướng tới là sản xuất trên quy mô lớn dòng sản phẩm trọn vẹn của các loại xe khác nhau, loại sau cao hơn loại trước về chất lượng và giá cả. Quan điểm là thu hút nhân tài về đại gia đình GM và giúp họ tiến lên. Đây cũng là một trong những ví dụ ban đầu của việc phân chia thị trường.

### **Củng cố thương hiệu**

Dưới sự dẫn dắt của Alfred Sloan, GM bắt đầu quá trình củng cố, “mài sắc” thương hiệu. Sloan luôn nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tiếp thị và quảng bá hình ảnh công ty. Ông cũng xác định rõ sự phân chia các bộ phận dựa trên thị trường mà từng nhãn hiệu hướng tới rồi trao quyền cho các giám đốc điều hành ở mỗi bộ phận nhằm giúp họ có được sự chủ động trong việc cạnh tranh kinh doanh.

Năm nhãn hiệu mạnh và mang tính đặc thù riêng bao gồm Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile và Cadillac bắt đầu thể hiện sự nổi trội. Cả 5 cùng hiệp lực đưa GM đạt tới địa vị mà ở đó họ chiếm tới 57% thị phần xe hơi Mỹ. Cho tới giữa những năm 1950, việc theo đuổi thị phần lớn hơn chỉ thu hút sự chú ý của chính phủ và thôi thúc mãnh liệt từ phía các đối thủ luôn khao khát hạ gục GM. Khó khăn này dẫn tới bước chuyển đổi tột tể trong chiến lược và bắt đầu kéo thị phần của GM sụt giảm nghiêm trọng.

### **Kiểm nhiều tiền hơn nữa**

Nhờ sự thống trị trên thị trường xe hơi ở Mỹ, cuộc chơi dần chuyển từ chỗ sản xuất nhiều xe hơn nữa với chất lượng tốt hơn nữa thành kiếm ngày càng nhiều tiền từ số lượng xe tương đối ổn định. Năm 1958, Frederic G. Donner, một chuyên gia tài chính, trở thành chủ tịch kiêm CEO của GM. Sản xuất xe hơi cũng tốt nhưng kiếm được nhiều tiền mới là điều quan trọng hơn hết thảy. Các bộ phận bắt đầu từ bỏ dần quyền tự chủ của mình.

Tôi đã từng dùng bữa trưa với Frederic Donner và cảm thấy vô cùng hứng thú trước quan điểm của ông về xe hơi. Điều mà tôi nhớ mãi là cuộc nói chuyện gần như độc thoại của nhà tài phiệt về cơ cấu tổ chức của GM cũng như những thách thức khi phải làm việc với ban giám đốc nhiều người đến vậy. Donner chắc chắn có cách nghĩ không giống Alfred P. Sloan. Và khi nhiệm kỳ của Sloan kết thúc, cái gọi là “người đếm hạt đậu” (bean counter - chỉ kế toán) cũng dần dần thay đổi. Một vài thay đổi nhỏ trong các báo cáo và việc cấp phép đã củng cố thêm quyền kiểm soát về khía cạnh tài chính.

Không gì có thể làm trầm trọng hóa xu hướng mới này hơn hiện tượng “đánh cắp kỹ thuật” (badge engineering - một dạng nhái lại mẫu xe đã có nhưng tất nhiên với giá rẻ hơn nhiều). Sự xuất hiện của

nhân viên phụ trách tài chính là cách để tăng lợi nhuận “thông qua sự nhất quán”. Họ đưa ra ý kiến: “Tất cả đều là xe hơi. Vậy tại sao không thay đổi các bộ phận giữa các loại xe cho nhau?”. Dù diễn ra chậm nhưng chắc chắn những nhãn hiệu xe riêng biệt thuộc GM đã dần đánh mất bản sắc riêng thể hiện cả bên trong và bên ngoài chiếc xe. Mọi việc còn tồi tệ hơn khi tạp chí Fortune đăng tải bài báo trên trang nhất về những nhãn hiệu tương tự nhau của GM: Chevrolet, Oldsmobile, Buick và Pontiac. Bài báo được đăng tải ngày 22/8/1983, trong đó tác giả đăng một bức ảnh về 4 mẫu xe, đứng cạnh nhau, trên cùng một cánh đồng. Trông chúng vô cùng giống nhau. Tựa đề của bài báo chẳng khác nào một lời tiên tri: “Liệu thành công có hủy hoại General Motors?”.

Sự nhất quán giữa các dòng xe riêng lẻ có thể giúp GM kiếm ra tiền nhưng lại hạ thấp nét đặc trưng, sự khác biệt của GM mà Alfred P. Sloan đã dày công gây dựng từ ngày đầu. General Motors đã chuyển từ chiến lược đa nhãn hiệu sang chiến lược một nhãn hiệu chung.

“Mô xê” Roger Smith

Thời kỳ hoàng kim của nhân viên kế toán đã điềm khi Roger Smith, một chuyên gia tài chính trở thành chủ tịch GM năm 1981. Việc đầu tiên ông làm là bán tòa nhà GM ở New York và chuyển phần lớn các bộ phận tài chính về Detroit. Dưới sự lãnh đạo của Smith, rất nhiều chuyên gia tài chính được tuyển dụng và cất nhắc lên vị trí lãnh đạo, đứng đầu các bộ phận.

Không có gì ngạc nhiên khi Smith đề tuột mắt “khán giả” quan trọng nhất của GM, đó chính là khách hàng. Tất cả những điều này đã được chỉ ra rõ ràng trong cuốn sách của Albert Lee, *Call me Roger* (Hãy gọi tôi là Roger):

Thông qua việc bớt chú trọng đến khía cạnh tình cảm mà người Mỹ dành cho xe hơi, Roger Smith đã đưa GM của những năm sau đó tập trung vào việc sáng tạo kiểu dáng với hy vọng cải thiện doanh số.

Roger, một nhân viên kế toán, người chưa từng một lần thực hiện vai trò quản lý nhà máy hay giám sát quá trình phát triển của một sản phẩm nào đó, đã kết luận rằng yếu tố cạnh tranh của GM trong thế giới cạnh tranh này chính là những người máy làm việc tự động trong dây chuyền sản xuất.

Điều này cũng được thể hiện rõ nét qua bài báo của tạp chí *Fortune* khi họ mô tả một nhà máy lắp ráp ô tô mới thành lập ở Michigan:

Ví dụ sống động nhất là nhà máy lắp ráp ô tô khổng lồ mới mở tại Orion Township, bang Michigan. Tại đây, mẫu xe C phiên bản 1984 với bàn đạp lớn được lắp ráp. Nhà máy với chi phí xây dựng và mua sắm trang thiết bị lên tới 600 triệu đô-la bao gồm rất nhiều robot, máy tính, các thiết bị hàn tự động, bao gồm 2 hệ thống P bogate trị giá 1,5 triệu đô-la cho phép lắp ráp và hàn chính xác các chi tiết trên thân xe.

Những chiếc xe nâng hàng vận hành tự động nhờ các sợi dây được chôn dưới sàn nhà, sẽ chịu trách nhiệm vận chuyển các bộ phận trực tiếp từ cảng dỡ hàng. Với tính linh hoạt cao, Orion đã đưa ra những tiêu chuẩn mới cho một nhà máy kiểu mẫu của GM.

Nhưng thật đáng tiếc, những công nghệ tân tiến này chẳng thể giúp GM lấy lại danh tiếng và sự thịnh vượng mà họ đang dần đánh mất.

## Trở lại năm 1921

Thành quả của “người đếm hạt đậu - kế toán” có thể sẽ trở thành thảm kịch bởi những gì đã xảy ra với kế hoạch của Alfred Sloan. Khi bạn tập trung nhiều hơn nữa vào mục tiêu kiếm tiền, những người quản lý các bộ phận của bạn sẽ nhanh chóng học được cách tìm ra được phần nào là phần “béo bở” nhất trong chiếc bánh. Vì vậy, để cải thiện doanh số bán hàng (và tất nhiên là khoản tiền thưởng đi kèm), mỗi bộ phận của GM dần vượt quá giới hạn mà chính sách phát triển sản phẩm được xây dựng và triển khai hết sức cẩn trọng ban đầu. Chevrolet tăng giá những mẫu xe được ưa chuộng. Pontiac cũng không ngần ngại làm theo. Còn Buick và Oldsmobile lại giảm giá và trình làng những phiên bản xe mới, rẻ hơn, bình dân hơn. Khi đám lộn xộn này được hình thành, các dòng xe của GM trước đó đã không chỉ giống nhau về kiểu dáng mà còn tương đương nhau cả về mức giá. Hãy xem bảng thống kê giá xe GM thời gian gần đây:

Saturn	10.570-21.360 đô-la
Chevrolet	12.995-45.705 đô-la
Pontiac	16.295-32.415 đô-la
Oldsmobile	18.620-35.314 đô-la
Buick	26.095-37.490 đô-la
Cadillac	31.305-48.045 đô-la

Bạn đã nhận ra điều gì thực sự xảy ra với GM chưa? Thực tế, những dòng xe vốn rất ít khác biệt lại trở thành đối thủ cạnh tranh của nhau. Mọi thứ một lần nữa rơi vào tình trạng hỗn loạn không thể kiểm soát. Thị phần xe hơi của GM sụt giảm từ 57% xuống còn 28%. Điều này đồng nghĩa với việc doanh số bán hàng của GM thua lỗ tới mức kỷ lục 90 tỷ đô-la. Việc thua lỗ kiểu này sẽ đẩy bạn vào tình trạng chi vượt thu kéo dài, không có tăng trưởng và làm nảy sinh những rắc rối trong vấn đề nhân công và chính sách lao động.

### “Mỏ xẻ” Ban giám đốc

Với việc thị phần bị giảm sút nghiêm trọng, không ngạc nhiên khi cách đây vài năm, ban giám đốc GM bắt đầu “nổi loạn” và yêu cầu bãi nhiệm cấp quản lý chớp bu. Trong những năm gần đây, chúng ta đã được thấy rất nhiều các CEO của GM không phải xuất thân từ nhân viên kế toán, giám đốc marketing mới hay giám đốc thương hiệu. Tuy nhiên, cho tới tận thời điểm này, không có nỗ lực nào của GM có thể giúp cải thiện thị phần của hãng.

Nỗ lực mới đây nhất thuộc về vị CEO trẻ nhất từng được đề bạt của GM. Ở tuổi 47, Rick Wagoner lên kế hoạch loại bỏ phong cách quản lý thiên cận, hẹp hòi và đưa GM bắt kịp với tốc độ phát triển như vũ bão của Internet trong mọi lĩnh vực. Liệu “Lực đẩy mang tên kỹ thuật số” này có đủ sức giúp phục hồi GM? Mọi người sẽ mua xe hơi GM chỉ bởi vì chúng là những thiết bị có gắn liên lạc di động luôn được kết nối Internet? Hay bởi vì chúng luôn có nút nhấn “Bật” trên màn hình bảng đồng hồ hiển thị? Liệu dây chuyền cung cấp hiện đại mang hơi thở thời đại kỹ thuật số có giúp GM sản xuất xe hơi chạy nhanh hơn, giá rẻ hơn và theo yêu cầu riêng của mỗi khách hàng? Có thể những điều này sẽ xảy ra.

Nhưng nỗ lực trước đó của GM khi sử dụng người máy trong khâu lắp ráp thực sự chẳng làm cho tình hình tiến triển hơn. Và thêm một điều cần nói, công nghệ kỹ thuật số mới mẻ này chẳng thể chỉ ra những tồn tại cơ bản trong lòng GM.

General Motors hẳn đã quên những gì giúp họ thành công. Mọi thứ đều đi xuống theo đúng những gì mà Sloan phải đối mặt hơn 80 năm trước. Làm thế nào GM có thể sắp xếp, phân loại và định vị các thương hiệu của họ sao cho chúng vừa khác biệt vừa hỗ trợ trên một nền tảng chung thống nhất? Câu trả lời là cần tới cuộc “đại phẫu thuật” vào năm 1921 khi Sloan loại bỏ 2 thương hiệu, củng cố và hợp nhất mọi hoạt động và định vị những cái gì còn giữ lại. Quá trình sửa chữa sai lầm tiếp tục cần một cuộc “đại phẫu thuật” khác vào năm 2001. Không tiếp tục sử dụng nhãn hiệu Oldsmobile là bước khởi đầu tốt nhưng việc giải quyết nhu cầu của những khách hàng cũ, các hiệp hội xe và các đại lý bán lẻ của dòng xe này không phải là điều đơn giản.

Tuy nhiên, khi đó GM có vẻ như đang đi theo một hướng hoàn toàn mới khi lên kế hoạch lôi kéo khách hàng trẻ tuổi bằng cách giới thiệu 7 mẫu xe có mức giá trung bình là 20.000 đô-la hoặc ít hơn. Một số sẽ được tái thiết kế từ mẫu xe Saturn S-series và Chevrolet Cavalier. Bên cạnh đó, Chevy cũng nâng cấp mẫu xe thấp S-10 lên hạng trung. Pontiac sẽ trình làng Vibe, xe thể thao loại nhỏ. Giờ thì bạn đã hiểu được ý tưởng này của họ rồi chứ – họ đã thêm sự phức tạp vào chuỗi sản phẩm vốn đã rất phức tạp của mình bằng cách bổ sung rất nhiều mẫu xe giống nhau một cách mờ nhạt. Bằng cách bỏ đi một dòng xe và thêm vào tới 7 dòng khác, sự rối ren vẫn tiếp diễn và rắc rối thì có bao giờ tốt cho công việc kinh doanh?

Đó là những vấn đề không có dấu hiệu kết thúc của GM. Còn chúng ta, có thể rút ra bài học gì từ rắc rối ấy?

Bài học: Cảnh giác với thành công

Thành công thường dẫn tới sự ngạo mạn và sự ngạo mạn là con đường nhanh nhất đưa tới thất bại.

“Cái tôi” là kẻ thù của sự thành công trong marketing. Và tính khách quan là những gì chúng ta cần.

Những người sớm thành công thường có xu hướng thiếu khách quan hơn và thường thay sự đánh giá của mình về thị trường bằng những gì mà thị trường muốn.

Thành công là nhân tố tiềm ẩn nguy cơ chết người đằng sau những quyết định mở rộng sản xuất vội vàng, hấp tấp. Khi một thương hiệu gặt hái thành công, công ty sở hữu thương hiệu đó sẽ tự mặc định rằng tên tuổi là tác nhân chủ yếu đem lại thành công đó. Vì vậy, họ liền lĩnh tìm kiếm những sản phẩm mới nhằm củng cố tên tuổi.

Tên gọi không làm cho thương hiệu đó trở nên nổi tiếng (mặc dù một cái tên tồi cũng sẽ hạn chế sự thành công của thương hiệu). Thành công chỉ có thể đạt được khi công ty đưa ra những chính sách và bước đi đúng đắn trong việc marketing, khi những nước cờ của họ hoàn toàn phù hợp với những quy luật cơ bản của marketing.

Đầu tiên, các công ty cần định vị rồi thu hẹp quy mô đầu tư vào những thứ chính yếu và tập trung vào yếu tố mạnh nhất.

Càng xác định rõ ràng bao nhiêu về tên gọi thương hiệu hay tập đoàn của bạn, bạn càng có nhiều nguy cơ bị rơi vào cái bẫy “mở rộng sản xuất” bấy nhiêu. “Chắc chắn không phải là do tên gọi”, bạn có thể tự bào chữa như vậy khi mọi thứ có xu hướng xấu đi. “Chúng ta có một cái tên tuyệt vời”. Như một câu ngạn ngữ đã nói: “Kiêu hãnh báo trước sự sụp đổ và một trái tim ngạo mạn là dấu hiệu của sự gục ngã”.

Thực tế, “cái tôi” là động lực vô cùng hiệu quả trong việc xây dựng doanh nghiệp. Nhưng sai lầm là ở chỗ bạn đưa “cái tôi” đó vào cả quá trình marketing. Những chuyên gia tiếp thị hàng đầu luôn có khả năng nghĩ theo cách mà khách hàng tiềm năng sẽ nghĩ. Họ đặt mình vào vị trí của khách hàng. Họ không áp đặt suy nghĩ, thế giới quan của mình cho mọi tình huống. Hãy nhớ rằng thế giới có nghĩa là nhận thức và điều duy nhất mang lại thành công cho marketing chính là biết được nhận thức của khách hàng.

Khi thành công nối tiếp thành công đến với General Motors, các nhà quản lý cấp cao cảm thấy họ có thể thỏa sức làm bất cứ việc gì họ muốn trên thị trường rộng mênh mông mà họ đang nắm giữ phần lớn thị phần. Đây chính là lúc thành công dẫn tới thất bại. “Người đếm hạt đậu” hay nhân viên kế toán cảm thấy họ có thể làm mọi việc họ muốn để khiến những chiếc xe sinh lời hơn nữa và mọi người sẽ tiếp tục mua xe. Thật là một quan niệm sai lầm!

Chevrolet từng là một hãng xe gia đình tiết kiệm nhiên liệu hết sức thành công. Đó là lý do tại sao họ xác định rằng họ có thể mở rộng sản xuất để trở thành một hãng xe cung cấp đủ loại hình, kiểu dáng, đủ mức giá, phục vụ đủ mọi nhu cầu. Và đó cũng chính là lý do Chevrolet không còn là “nhịp đập trái tim của nước Mỹ” nữa mà tụt xuống vị trí thứ 4, nhường ngôi thống soái cho đối thủ Toyota.

Buick và Oldsmobile cũng từng là những dòng xe cao cấp chiếm lĩnh thị trường. Đó là lý do lãnh đạo của các hãng này nhận định rằng mọi người có thể thích các phiên bản giá rẻ của các dòng xe này. Về điểm này, họ đã đúng nhưng họ đã không tính tới vấn đề rằng giá rẻ có thể đồng nghĩa với việc hạ thấp uy tín, danh tiếng của việc được sở hữu một trong các sản phẩm của Buick hay Oldsmobile.

Làm những gì bạn muốn làm chỉ bởi vì bạn đang thành công không có nghĩa sẽ đảm bảo cho thành công tiếp theo. Trái lại, bạn chỉ có thể đạt được thứ đối lập với thành công bạn đang tận hưởng: sự thất bại sớm hay muộn cũng sẽ diễn ra.

Người lãnh đạo phải thể hiện vai trò ngăn chặn những định hướng sai lầm.

Đừng bao giờ coi thường những bước đi mang tính cạnh tranh mạnh mẽ. Các công ty chỉ có một cơ hội duy nhất để chiến thắng trong cuộc cạnh tranh khốc liệt nhưng các nhà lãnh đạo thì có tới hai. Đầu tiên, việc trở thành lãnh đạo chính là chiến thắng bước đầu. Sau đó, là cơ hội chiến thắng trong việc thực hiện một bước đi mang tính cạnh tranh. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo phải đưa ra quyết định và thực hiện nước cờ thật nhanh chóng trước khi kẻ thù kịp định hình.

Rất nhiều nhà lãnh đạo từ chối việc hạ gục nhanh đối thủ cạnh tranh chỉ vì “cái tôi”, họ đã để lòng tự trọng xen vào cách họ làm việc. Thậm chí còn tồi tệ hơn, họ bàn ra tán vào, chê bai sự phát triển của đối thủ cho tới khi quá muộn để cứu vãn tình hình.

Ngăn chặn những định hướng sai lầm là cách làm hiệu quả đối với các nhà lãnh đạo bởi kinh doanh



thực sự là một trận chiến. Hãy nhớ rằng, cuộc chiến đó diễn ra bên trong tâm trí khách hàng tiềm năng. Và cũng như bất kỳ ai, các đối thủ cạnh tranh cũng cần một thời gian dài để có thể để lại ấn tượng trong tâm trí khách hàng. Thông thường, người lãnh đạo sẽ có đủ thời gian để bao quát chuyện này.

Ngành công nghiệp ô tô của Mỹ là minh chứng rõ nét cho nhận định này. John DeLorean viết trong cuốn sách *On a Clear Day You Can See General Motors* (xuất bản năm 1979):

Mặc dù trong suốt thời gian tôi làm việc tại GM, Ford nổi trội hơn General Motors trong việc sản xuất các sản phẩm cải tiến và Chrysler vượt qua GM trong vấn đề đổi mới công nghệ, nhưng không ai trong số hai công ty này chiếm được thị phần đáng kể như GM.

GM không sản xuất ra những chiếc xe hơi tiên tiến, đặc biệt kể từ giai đoạn chuyển đổi tự động sử dụng động cơ hydromatic (1939) hay phát minh kiểu dáng thân xe với phần trên cứng (1949). Còn Ford chính là công ty tiên phong trong việc tạo ra một thị trường mới đầy tiềm năng và Chrysler đem lại những đổi mới công nghệ quan trọng như bánh lái tự động, phanh tự động, cửa sổ điện và máy phát điện xoay chiều.

Vậy công ty nào mang tới sự tuyệt vời trong kỹ thuật sản xuất xe hơi? General Motors, tất nhiên là như vậy.

Đó chính là khía cạnh đầy mỉa mai trong cái ảo tưởng mang tên “sự thật sẽ được phơi bày”. Các nhà lãnh đạo cho rằng điều gì đến sẽ đến và lý do mà họ tin rằng cuối cùng sẽ được thừa nhận; đó là sản phẩm của GM là tuyệt hảo, là vô đối.

Nhưng việc này chỉ có hiệu quả khi bạn nắm trong tay những nhà quản lý tài năng có thể chia sẻ và nhất trí với bạn. Mà đây không còn là trường hợp của GM nữa. Nhận thức của các nhà lãnh đạo công ty đã thể hiện sự yếu kém chết người khi họ thất bại trong việc ngăn chặn giới thiệu dòng xe nhỏ trên thị trường Mỹ. Bên cạnh đó, các tiêu chuẩn chất lượng của họ lại không đủ sức theo kịp và cạnh tranh với các đối thủ Đức và Nhật.

Liệu một người lãnh đạo có nên xem xét mọi ý tưởng hay chỉ tập trung vào những thứ giúp đem lại thành công? Khi chiếc xe Volkswagen Beetle lần đầu ra mắt, trông nó thực sự rất lạ mắt. Như một câu nói đùa đặc trưng kiểu Detroit: “Có 3 thứ từng được đánh giá quá cao ở Mỹ là ẩm thực miền Nam, đời sống tình dục gia đình và xe hơi nước ngoài”.

Rất nhiều công ty đã phải hối tiếc vì những phát biểu tức thời như vậy. Ngày nay, khẩu hiệu hợp lý phải là: “Hãy theo sát tình hình và xem điều gì sẽ xảy ra”.

Nhưng đó cũng có thể là chiến lược nguy hiểm đối với một nhà lãnh đạo. Thông thường, những gì xảy ra sẽ xảy ra rất nhanh. Và ngay lập tức, mọi thứ đã trở nên quá muộn để có thể bắt đầu cuộc chơi mới. Người Nhật nhanh chóng theo gót người Đức và trước khi kịp biết cái gì đang tấn công họ – những chiếc xe loại nhỏ vốn đại diện cho 20% thị phần – thì GM đã rơi vào tình thế chỉ còn biết đứng ngoài mà nhìn.

Thật mỉa mai, điều tương tự đã xảy ra với những dòng xe cao cấp khác của GM: Mercedes và BMW bắt đầu bán những loại xe còn đắt tiền hơn cả Cadillac. GM thất bại trong việc phát triển một dòng xe

mới cùng lĩnh vực (Họ lẽ ra đã phải đưa trở lại LaSalle, loại xe đắt tiền cỡ nổi tiếng thế giới). Và sau đó, tới lượt người Nhật giới thiệu Acura, Lexis và Infinity.

Ngày nay, phần lớn thị trường xe hạng sang thuộc về người Đức và người Nhật. GM đã trở thành kẻ ngoài cuộc.

## BÀI HỌC. Không đánh mất sự kết nối

Công ty càng lớn, những người lãnh đạo cấp cao càng có nguy cơ xa rời thị trường mà lẽ ra họ phải sát sao hơn bao giờ hết. Nếu bạn là một CEO bận rộn, làm thế nào bạn có thể tập hợp được những thông tin khách quan cho biết chính xác điều gì đang diễn ra trên thị trường? Làm thế nào bạn có thời gian đi thăm các cấp quản lý cấp dưới – những người có thể nói cho bạn biết họ đang nghĩ gì và đó cũng là những điều bạn muốn nghe? Làm thế nào bạn có thể thu thập được cả tin xấu lẫn tin tốt?

Có một cách để bạn làm được những việc trên là “vi hành” xuống các công ty con, đi kiểm tra mà không báo trước hoặc thậm chí vờ như là khách hàng chứ không phải một CEO. Chiêu này đặc biệt hiệu quả nếu bạn muốn xem xét tình hình ở các cấp đại lý bán lẻ hay phân phối. Cũng giống xưa kia, khi các vị vua chúa vi hành để có cơ hội tiếp cận dân chúng và lắng nghe xem họ thực sự nghĩ gì, những gì đang thực sự diễn ra.

Ở khía cạnh nào đó, có một điểm chung giữa các CEO và vua chúa thời xưa, đó là họ hiếm khi có được những thông tin chân thực nhất từ người trợ lý trực tiếp. Có quá nhiều kẻ sẵn sàng bợ đỡ để tiến thân. Do đó, điều quan trọng là bạn phải có được một hoặc hai người thực sự đáng tin cậy, họ sẽ cung cấp cho bạn trọn vẹn vấn đề với cả mặt tốt lẫn mặt xấu, tiềm năng cũng như nguy cơ... Họ có thể là một nhân viên nào đó trong công ty, một tay chủ đại lý hoặc thậm chí một khách hàng... Họ sẽ nói ra sự thật mà vì một lý do tế nhị nào đó, bạn không được biết.

Hãy xem GM đã thất bại thế nào với dòng xe loại nhỏ Cadillac (trước là Cimarron và giờ là Catera). Giả như có một nhân viên cấp dưới nào đó có thể đã đưa ra lời khuyên với CEO của GM rằng Cadillac mà giống Chevrolet thì chẳng bao giờ bán được. Nhưng thực tế, không có ai làm như vậy.

Một khía cạnh khác của vấn đề quản lý là quỹ thời gian của CEO. Họ có quá nhiều các buổi họp, hoạt động trong ngành, các cuộc gặp riêng, các bữa tối giao lưu. Hơn nữa, chiến lược lại là thứ quan trọng đến mức không thể thổ lộ nó với một nhân viên cấp dưới. Nếu bạn định giao phó, ủy thác bất cứ thứ gì, thì những chức vụ như chủ tịch quỹ từ thiện - người tập trung phát triển công ty và chăm lo đời sống công nhân – chính là đích đến cho những nhiệm vụ mà bạn định giao phó. Những cuộc họp và gặp mặt trong phòng làm việc sẽ là bước tiếp theo để cắt giảm chi phí hội họp, tiệc tùng. Thay vì nói chuyện về mọi thứ, bạn nên tự mình đi ra ngoài và kiểm chứng mọi việc.

# Chương 3. XEROX

Dự đoán một tương lai không bao giờ đến

Tạo ra một bản sao rõ ràng và có sức bền của bất cứ thứ gì là một điều không tưởng trong những thời kỳ trước Carlson. Người ta từng phải sử dụng quy trình phép ghi nhiệt độ để tạo ra những bản sao trên giấy pơ-luya, nhưng đó là những bản sao không dễ đọc và rất nhanh phai màu.

Chester Carlson đã thay đổi tất cả những điều đó với việc phát minh ra việc sao chép trên giấy trơn, một hệ thống sử dụng tĩnh điện để sao chép các hình ảnh trên giấy. Ông gọi hệ thống này là phương pháp in khô (xerography), một từ có nguồn gốc từ tiếng Hy Lạp với ý nghĩa là “khô” (dry) và “viết” (writing).

Đó không phải là một phát minh dễ bán. Trong suốt 10 năm, ông đã phải “chạy” hết từ công ty này sang công ty khác nhằm tìm ra một người sẵn sàng mua lại phát minh của mình. Cuối cùng, một công ty giấy photocopy nhỏ có trụ sở tại New York có tên là Haloid đã giành được quyền sản xuất một chiếc máy in khô. Sau đó, Haloid đổi tên công ty thành Haloid Xerox và vào năm 1959 đã cho ra đời Xerox 914, máy photocopy tự động đầu tiên (có thể tạo ra 7,5 bản sao trong một phút). Tạp chí *Fortune* đã gọi chiếc máy nặng gần 300kg này là “sản phẩm thành công nhất từng được bán ở Mỹ”. Phần còn lại đã trở thành huyền thoại. Năm 1968, doanh số bán hàng của công ty đạt trên một tỷ đô-la, và cho đến nay vẫn là một trong số 100 tập đoàn lớn nhất tại Mỹ.

Tiên đoán mang tính định mệnh

Ngày 13/6/1970, đứng trước hội nghị cổ đông, C. Peter McColough đã đưa ra kế hoạch nhằm biến Xerox trở thành công ty hàng đầu trong lĩnh vực hệ thống thông tin. Và đây là cách phân tích của ông:

Xerox và IBM là hai công ty lớn hàng đầu trong lĩnh vực kinh doanh thông tin. IBM sở hữu phần xử lý dữ liệu còn chúng ta sở hữu những gì có thể đưa lên giấy. Tuy nhiên, các ranh giới đang ngày càng mờ đi và người ta sẽ ngày càng khó phân biệt hai phân mảng đó. Vào những năm 1970, chúng ta phải đặt ra mục tiêu để có thể nói với khách hàng rằng, “Chúng tôi có thể đáp ứng mọi nhu cầu về thông tin của các bạn.” Điều đó bao gồm cả phần xử lý dữ liệu.

Điều mà McColough dự đoán là một cuộc cách mạng trong các văn phòng kinh doanh, với sự kết hợp các chức năng thông tin liên lạc, nhập và xuất dữ liệu trong một hệ thống văn phòng tự động. Đó là lý do tại sao công ty này đầu tư hàng tỷ đô-la từ cổ phiếu Xerox để mua lại một công ty máy tính có tên Scientific Data Systems. Họ thành lập trung tâm nghiên cứu Palo Alto Research Center (PARC), nơi đã tiến hành những nghiên cứu xuất sắc về máy tính (chẳng hạn như chuột máy tính), đóng góp rất lớn vào thành công và sự giàu có của các công ty khác. Họ tiếp tục đầu tư nhiều và nhiều tiền hơn nữa vào Xerox - những chiếc máy không thể nhái lại.

Nếu bạn thất bại, hãy cố gắng và cố gắng thêm nữa

Không cần mất nhiều thời gian để khoản đầu tư vào máy tính lên đến hàng tỷ đô-la kia trở thành thất bại. Vào ngày 21/7/1975, Xerox Data System (XDS) chính thức bị “khai tử” và bị chôn vùi với tổng

số tồn thất lên tới 85 triệu đô-la. Tuy nhiên, tồn thất của XDS vẫn không ngăn cản được Xerox tiếp tục cố gắng.

Năm 1979, Xerox nỗ lực khởi động việc kinh doanh thiết bị sao chép với dòng sản phẩm Telecopier nhưng cũng chỉ đem lại những thành công nhỏ. “Thật nực cười, trông nó không giống một chiếc máy Xerox chút nào,” trích từ một quảng cáo tiêu biểu. (Người ta gọi điều này là quảng cáo các rắc rối.) Tất cả những điều đó cho thấy khó khăn trong việc đa dạng hóa Xerox với vị trí đã có ng dòng sản phẩm máy photocopy.

Một quảng cáo khác minh chứng cho vấn đề này là dòng tiêu đề “Làm thế nào để nhận ra một Xerox thật từ một bản sao Xerox.” Và ở đây, một lần nữa, họ mở rộng dòng sản phẩm của công ty ra ngoài máy photocopy. Họ đã quên mất những lời mà George Santayana từng nói: “Những ai không thể ghi nhớ quá khứ thường lặp lại quá khứ.”

Một bản tổng hợp các quảng cáo và marketing của Xerox trong những năm 1980 chỉ ra rằng họ không hề thiếu nỗ lực. Mặc dù họ đưa ra một quảng cáo trong đó cho thấy phạm vi rộng rất nhiều các sản phẩm khác nhau, nhưng nó chỉ khiến người ta nghĩ rằng Xerox là một công ty máy photocopy chỉ ngẫu nhiên sản xuất ra rất nhiều các thiết bị không bán chạy khác.

Thậm chí, ngay cả một quảng cáo dành riêng cho Dịch vụ máy tính của Xerox (Xerox Computer Services) cũng cần phải có đến 7 lời cảnh báo chỉ để nhằm thông báo với khách hàng rằng “Đây không phải là cửa hàng máy photocopy.” Cho dù sản phẩm mà họ cố gắng bán là gì, Xerox cũng dường như không thể thoát ra khỏi máy photocopy.

Tháng 11/1978, Xerox đưa ra mạng lưới XTEN. Tạp chí *Business Week* đã đưa tin sự kiện này trong số ra ngày 27/11/1978:

Nếu mọi thứ diễn ra theo đúng dự kiến, Xerox thông báo rằng đến năm 1981, họ sẽ triển khai một mạng lưới tại một số thành phố và cuối cùng sẽ mở rộng đến 200 khu vực đô thị. Lịch trình này sẽ đưa Xerox lên vị trí đối đầu trực tiếp với mạng lưới Satellite Business của IBM. Bất chấp những rủi ro có liên quan, bước tiến vào dịch vụ hệ thống có vai trò đặc biệt quan trọng đối với Xerox nếu họ muốn duy trì vị trí là nhà cung cấp chính cho các văn phòng trong tương lai.

Tuy nhiên mạng lưới XTEN đã không thành công như kế hoạch. Nhưng thất bại đó cũng không thể trì hoãn được Xerox.

Tháng 12/1979, mạng lưới văn phòng Ethernet được giới thiệu với những hy vọng lớn – những điều mà sau đó đã nhanh chóng thất bại.

Một năm rưỡi sau đó, máy tính chuyên dụng 8010 Star ra đời, và sau đó được nối tiếp bởi bộ xử lý thông tin 820, hay còn gọi là máy tính cá nhân như cách mà ngành công nghiệp này thường gọi.

“Nỗ lực của Xerox để chiếm giữ vị trí số 1 trong các công sở” là tựa đề một bài báo ra ngày 22/6/1981 trên tạp chí *Business Week*. “Bây giờ, ngành công nghiệp này chắc chắn sẽ biết bí mật của chúng tôi,” W. Dal Berry, Phó Chủ tịch kiêm Giám đốc kinh doanh các thiết bị văn phòng của Xerox tuyên bố. “Và tất cả chỉ là thế này thôi, chúng tôi muốn đứng ở vị trí số 1 trong thị trường này.”

“Chúng tôi cho rằng 820 có thể giúp đẩy nhanh tốc độ của những bước tiến đến với văn phòng tự động,” Berry dũng cảm tuyên bố. “Chúng tôi không bán tương lai – tương lai chính là lúc này.”

Năm 1984 đánh dấu một bước chuyển trong chiến lược của Xerox. Các văn phòng đại diện bán máy photocopy không còn đứng ngoài cuộc nữa. Xerox “ném” toàn bộ số “quân” mà họ có vào “trận chiến” văn phòng tự động. “Nhóm Xerox” là mật mã của dự án được khởi động với những kỳ vọng lớn lao này.

Họ tiến hành những quảng cáo giới thiệu hình ảnh của nhóm với đầy đủ các dòng sản phẩm mà họ cần phải bán. “Chúng tôi gợi ý rằng các bạn nên tiếp cận với một công ty có thể cung cấp nhiều hơn chứ không chỉ là những chiếc máy đánh chữ, những chiếc máy photocopy hay chỉ những chiếc máy tính,” trích từ quảng cáo trên. “Hay nói cách khác, hãy tiếp cận một công ty sản xuất tất cả các sản phẩm văn phòng đó.” Tất nhiên, việc tiếp cận một công ty như vậy quả là không hợp lý. Thật không may, hầu hết mọi người lại đến với IBM.

Hướng đi “trộn gói” này còn được thể hiện trong một quảng cáo của Xerox, trong đó đặt ra câu hỏi: “Bạn nên mua loại máy in nào?” và tiếp tục với việc gợi ý 5 loại máy in khác nhau. Trong khi đó, IBM nhân đôi tiền cược và vượt qua Xerox với một quảng cáo cung cấp 12 lựa chọn khác nhau dành cho máy in.

Và chính tại thời điểm này, bài học dưới đây đã được rút ra:

**BÀI HỌC.** Nếu bạn đã được biết đến với một sản phẩm, thị trường sẽ không dành chỗ cho bạn với một sản phẩm khác.

Bất chấp những nỗ lực không ngừng nghỉ, Xerox vẫn phải chấp nhận rằng:

- Với máy tính, Xerox không thể vượt ra khỏi máy photocopy
- Với Ethernet, Xerox không thể vượt ra khỏi máy photocopy
- Với nhóm Xerox, Xerox không thể vượt ra khỏi máy photocopy.

Người ta sẽ chỉ dành cho bạn điều đã làm nên tên tuổi của bạn, không gì khác. Và nếu Xerox nhìn sâu hơn vào triển vọng tương lai của công ty, rất có thể họ đã nhanh chóng nhận ra rằng việc chuyển hướng sang hệ thống thông tin văn phòng chưa bao giờ là một việc khả thi.

Trong thời điểm đó, ấn phẩm thương mại *Information Week* tiến hành một cuộc khảo sát với một nhóm bạn đọc và tóm tắt lại trong báo cáo “Các hệ thống thông tin văn phòng trong môi trường của các tập đoàn lớn.” (*Information Week* có 100.000 người đặt báo dài hạn, 80% trong số đó là đại diện cho các công ty có từ 1.000 nhân viên trở lên. Do đó, đây dường như là đối tượng chính, là trọng tâm của thị trường văn phòng tự động.)

Khi những người đặt báo dài hạn này được hỏi “Bạn cảm thấy thích nhà sản xuất hệ thống thông tin văn phòng nào nhất?”, 81% đã chọn IBM. Sau tất cả mọi nỗ lực, Xerox vẫn không hề có mặt trong các vị trí hàng đầu. Ngay cả trong tâm trí của những nhà quản lý kinh doanh sành sỏi nhất, bất kỳ máy móc

nào của Xerox thiếu chức năng sao chép đều không thể mang lại kết quả tốt.

Xerox lẽ ra nên làm gì?

Thực tế là năm 1985, ban giám đốc của Xerox từng hỏi tôi câu hỏi này và tôi đã khuyên Xerox chấm dứt việc xao lãng sản phẩm máy photocopy. Bạn không thể thay đổi những thứ đã nằm trong quan niệm của khách hàng. Tôi gợi ý rằng họ nên bắt đầu sử dụng máy photocopy – tài sản quý giá nhất của họ – trong cuộc đấu chiến lược với IBM và AT&T.

Những điều này đã được tóm tắt thành “chiến lược cái chân thứ 3”. Đó là cách để Xerox tận dụng được những thế mạnh của mình. Cũng như với nhiều chiến lược khác, đôi khi việc thử lùi lại và tìm hiểu xem chuyện gì đã và đang diễn ra trên thị trường sẽ mang lại nhiều ích lợi. Tôi gọi đó là “tìm hiểu bối cảnh của hạng mục”.

Một văn phòng trong quá khứ có 3 cái “chân”: Để bắt đầu công việc kinh doanh, bạn cần một chiếc điện thoại từ AT&T (cái “chân” truyền thông, liên lạc), một chiếc máy chữ từ IBM (cái “chân” nguồn vào) và một chiếc máy photocopy từ Xerox (cái “chân” đầu ra).

Khi bạn nhìn vào một văn phòng ngày nay, nếu có thay đổi thì đó chỉ là ở bộ phận nguồn vào. Máy đánh chữ đã được thay thế bởi máy xử lý văn bản, để rồi thiết bị này cũng đang được thay thế bởi máy tính. Hai cái “chân” còn lại là điện thoại và máy photocopy thì vẫn hầu như không có biến động gì.

Xerox đã “đánh cược” quá lớn vào văn phòng tương lai, vậy văn phòng ấy sẽ có diện mạo như thế nào? Nếu bạn tin vào tất cả những gì bạn đọc, thì một văn phòng của tương lai sẽ chỉ có một cái “chân” duy nhất, được tích hợp trong một hệ thống văn phòng tự động. Nó cũng sẽ được phân phối chủ yếu bởi một nhà cung cấp, và vào năm 1985, người ta đoán đó sẽ là IBM. Nhưng văn phòng của tương lai vẫn chỉ là văn phòng của tương lai, bởi một lý do rất giản đơn là các hệ thống một nhà cung cấp không phải lúc nào cũng bán được hàng.

Một nhà cung cấp với một hệ thống âm thanh trung thực cao không có nghĩa là lúc nào cũng chiếm lĩnh được toàn bộ thị trường vì người tiêu dùng lựa chọn máy thu thanh hay đầu quay đĩa theo ý muốn. Điều tương tự cũng xảy ra với hệ thống trung tâm thiết bị giải trí tại nhà và mơ ước của GE trong việc cung cấp toàn bộ các thiết bị trong một căn bếp gia đình. Nhưng vì khách hàng thường dành ưu tiên cho những thương hiệu ưa thích của riêng họ nên General Electric đã không thể thực hiện được mong muốn của mình.

Vậy tại sao các trung tâm thương mại không thể bán được hàng? Dưới đây là một số lý do: Việc mua sắm cho toàn bộ văn phòng là một quyết định quá lớn; mà các công ty thường chỉ muốn mua một sản phẩm riêng lẻ nào đó tại một thời điểm nhất định. Việc mua sắm đó là một thương vụ quá lớn; các công ty thường không quen mua các thiết bị văn phòng theo cách họ mua các nhà máy. Việc mua sắm đó là một cam kết quá lớn; không có ai muốn mình bị khóa chặt vào một mối quan hệ lâu dài với duy nhất một nhà cung cấp.

Kịch bản cái chân thứ ba

Thay vì đưa ra những thứ viển vông, cái chân thứ 3 đưa ra viễn cảnh về một văn phòng trong tương lai

vẫn có đủ 3 cái “chân”. Cái “chân” truyền thông, liên lạc của AT&T sẽ được bổ sung phần thư âm thanh và fax. Nguồn vào của IBM hay cái “chân” chương trình xử lý sẽ được bổ sung phần máy tính chuyên dụng, máy chủ và mạng máy tính. Câu hỏi được đặt ra là Xerox sẽ bổ sung gì vào đầu ra hay cái “chân” in ấn của họ? Bổ sung những cái “chân” mới không phải là một viễn cảnh có thể xảy ra, bởi lịch sử đã cho thấy sự khó khăn của những hành động “chéo chân”.

Tuy nhiên, cơ hội đầu ra cho Xerox là không ít khi mà hầu hết các công ty đều cần bổ sung các thiết bị máy in có kết nối với máy tính, máy scan và các thiết bị lưu dữ liệu vào phần đầu ra của văn phòng.

Tại thời điểm năm 1985, có 3 lời khuyên quan trọng dành cho Xerox là:

1. Bắt đầu với những gì Xerox có được trong tâm trí của khách hàng tiềm năng.
2. Bán những công nghệ đang “hot” nhất trong lĩnh vực văn phòng hiện nay.
3. Giành được các ưu thế công nghệ mới theo cách mà Xerox từng làm.

Công nghệ “hot” nhất trong các văn phòng khi đó là công nghệ laser, một công nghệ đỉnh cao vào những năm 1980. Công nghệ laser đã tạo ra bước đột phá về hình ảnh. Trong lĩnh vực truyền thông, thông tin, công nghệ này cũng bắt đầu thay thế vệ tinh nhân tạo. Kéo theo đó là sự xuất hiện của phẫu thuật laser, đĩa hình laser, các hệ thống hàn laser, máy sắp chữ laser và đặc biệt là máy in laser.

Những chiếc máy này bắt đầu được đưa vào sử dụng trong các văn phòng. Tháng 6 năm 1984, Hewlett-Packard giới thiệu sản phẩm Laser Jet với giá 3.500 đô-la. Họ đã bán được khoảng 10.000 chiếc trong vòng 3 tháng. Datek đã dự đoán rằng số lượng những chiếc máy này được tiêu thụ trên thị trường có thể sẽ lên đến 100.000 chiếc vào năm 1985. Đó là một tương lai rất gần. Vậy Xerox đã làm gì để chuẩn bị cho tương lai ấy?

Đón đầu công nghệ Laser

Trong 30 năm trở lại đây, có 3 công nghệ nổi lên trong lĩnh vực văn phòng và trở nên quen thuộc trong ngôn ngữ của chúng ta:

1. *Đo nhiệt bức xạ*, được tạo ra bởi 3M, một quá trình sao chép sử dụng các tia hồng ngoại để tạo ra các bản sao trên một loại giấy đặc biệt.
2. *Phương pháp in khô*, gắn với tên tuổi của Xerox, một quá trình sao chép sử dụng tác động của ánh sáng để tạo ra bản sao trên giấy trơn.
3. Công nghệ mạch vi xử lý mà IBM chiếm ưu thế.

Theo tôi, Xerox đã có cơ hội để cho ra đời thêm một danh từ về công nghệ thông tin chưa có trong từ điển: *công nghệ in laser*.

Với tôi, danh từ này có thể nói lên rất nhiều điều. Đó là một cái gì mới và khác biệt, mà giới kinh doanh thì thường luôn yêu thích những thứ mới mẻ và khác biệt. Nó có vẻ như một công nghệ cơ bản có liên quan đến phương pháp in khô. Nói cách khác, nó có mối liên hệ với công nghệ quan trọng của

Xerox trước đây. Nó bắt nguồn từ Xerox, công ty duy nhất được coi là hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh “đồ họa”. Nó sử dụng laser, công nghệ được coi là công nghệ mũi nhọn hiện nay.

Và Xerox có đầy đủ những phẩm chất cần thiết để đón đầu công nghệ ấy: Năm 1977, hệ thống máy in điện tử 9700 của Xerox trở thành chiếc máy in đầu tiên ứng dụng công nghệ in khô laser. Họ sở hữu một vị thế hoàn hảo để có thể làm được điều mà IBM đã làm với máy tính cá nhân. Hãy thử xem xét viễn cảnh của IBM:

IBM phát triển máy tính lớn.

- Apple, Radio Shack và một số công ty khác giới thiệu máy tính nhỏ.
- Thị trường tăng trưởng.
- IBM giới thiệu máy tính cá nhân và chiếm lĩnh thị trường.
- IBM sử dụng máy tính cá nhân để bán các mạng máy tính văn phòng.

Và hãy thử xem xét viễn cảnh lẽ ra Xerox đã có:

- Xerox phát triển máy in lớn.
- Hewlett-Packard và Corona giới thiệu máy in nhỏ.
- Thị trường tăng trưởng.
- Xerox giới thiệu máy in laser nhỏ và chiếm lĩnh thị trường.
- Xerox sử dụng máy in laser để bán mạng máy tính và các sản phẩm khác.

Vậy tại sao Xerox lại để cho Hewlett-Packard “đánh cắp” thị trường hàng tỷ đô-la này một cách dễ dàng như vậy? Và điều đó sẽ đưa chúng ta đến với một phán đoán sai lầm khác về tương lai của Xerox.

Kết tủa ion

Sau khi tôi đưa ra ý kiến về chiến lược với CEO tương lai của Xerox, anh ấy mời tôi đến West Coast để trình bày các ý tưởng đó trước một nhóm những người chịu trách nhiệm về tất cả các hệ thống sản phẩm thông tin.

Và tôi đã đến, đứng trước rất nhiều nhân viên thuộc bộ phận công nghệ cũng như marketing, những người đã nhiều năm triển khai chiến lược tự động hóa văn phòng. Tôi đã trở thành một sứ giả, mang đến thông tin xấu rằng tất cả những nỗ lực của họ trong quá khứ đều là vô ích, và rằng họ nên tập trung vào những chiếc máy in laser bé nhỏ của mình thay vì hướng tới những cỗ máy văn phòng hoành tráng khác. Nhưng đó không phải là một thông điệp phổ biến.

Cho đến nay, 15 năm sau, tôi vẫn nhớ như in một ý kiến trao đổi trước khi kết thúc cuộc gặp. Sau khi



lắng nghe lời đề nghị đầy nhiệt huyết của tôi về máy in laser, một kỹ sư ngồi phía cuối phòng đứng dậy lên tiếng. Anh ấy nói rằng in laser chỉ là một “cái mũ cũ”, hết sức lạc hậu. Xerox đã nhìn thấy tương lai của mình và chuẩn bị để “kết tủa ion”. Tôi đã hỏi anh ấy điều đó nghĩa là gì. Anh ấy trả lời rằng cũng hơi khó để giải thích với một người không chuyên, nhưng chắc chắn nó sẽ rất nhanh và rẻ. Câu trả lời của tôi đại ý là, “Khi điều đó xảy ra, chúng ta sẽ chuyển sang công nghệ in ion, nhưng bây giờ, hãy “nhảy” vào thị trường laser và công nghệ in laser.” Căn phòng hoàn toàn im lặng, sau đó việc buôn bán thua lỗ, và một dự đoán khác mà họ theo đuổi đã không bao giờ trở thành hiện thực.

## Vấn đề lớn của Xerox

Ngày nay, Xerox phải cạnh tranh với hàng loạt các đối thủ hùng mạnh. Những quyết định được đưa ra sau cuộc gặp không mấy may mắn với tôi đó đã khiến họ phải trả giá hàng tỷ đô-la. Mặc dù cuối cùng họ cũng loại bỏ các sản phẩm không phải máy photocopy và tập trung để trở thành “công ty tài liệu”, nhưng họ đã đánh mất trọng tâm vào lĩnh vực kinh doanh cốt lõi, và vì thế đã tạo cơ hội cho các đối thủ cạnh tranh lấy đi những khách hàng quan trọng nhất. Heidelberg Druckmaschinen A.G của Đức, Canon Inc. của Nhật Bản và gần đây nhất là IBM (với máy photocopy tốc độ cao sử dụng động cơ của Heidelberg) đang có những bước xâm nhập sâu vào thị trường máy photocopy tốc độ cực cao, dòng sản phẩm vốn mang lại nhiều lợi nhuận nhất cho Xerox. Canon và Ricoh nghiêng mạnh về các máy móc tốc độ cực cao. Còn Hewlett-Packard, đối thủ chính trong lĩnh vực máy in, đã vượt lên tới mức khó có thể đuổi kịp. Và điều mà tôi dự đoán đã xảy ra. Số lượng bản sao từ máy in laser và máy in phun đã vượt qua số lượng bản sao từ máy photocopy. Các con số thống kê của Xerox hẳn không mấy tốt đẹp. Và tệ nhất là do dự đoán sai về tương lai, Xerox đã nhường tương lai của mình cho Hewlett-Packard và các đối thủ Nhật Bản.

**BÀI HỌC.** Bạn không thể tiên đoán được tương lai.

Tôi chưa bao giờ hết ngạc nhiên là tại sao rất nhiều người, như C. Peter McColough, lại có thể tiến hành những bước đi liều lĩnh và đưa ra những phán đoán dững cảm như vậy. Nhưng khi nhìn lại họ, có thể bạn sẽ nhanh chóng nhận ra rằng những người theo thuyết vị lai này đã sai lầm đến mức nào. Hãy thử xem xét:

- Một phân tích đã được đưa ra từ những tiên đoán của Herman Kahn, giám đốc nhóm chuyên gia cố vấn Hudson Institute vào những năm 1960, 1970. 75% các tiên đoán đó là sai.
- Cuốn sách nổi tiếng ra đời vào năm 1982 *Megatrends 2000* (Những đại xu hướng 2000) của John Naisbitt, một người theo thuyết vị lai, đưa ra 10 xu hướng định hình tương lai. Một phân tích từ các tiên đoán này cho thấy có 3 xu hướng lớn trong số những xu hướng này đã được thiết lập từ trước năm 1982. 7 xu hướng còn lại không bao giờ trở thành hiện thực.

Bạn có thể sẽ đưa ra lý lẽ tranh luận rằng họ phải mạo hiểm làm điều mà người khác không làm, bởi đó là nghề, là công việc của họ. Thế là đủ công bằng, và hãy thử xem xét những dự đoán về kinh doanh trên báo chí. Một phân tích được đưa ra từ những dự báo về công nghệ xuất bản trong khoảng thời gian từ 1958 đến 1989 trên các tờ báo như *Wall Street Journal*, *New York Times*, *Business Week*, *Fortune* và *Forbes*.

80% các dự báo đó là sai.

Cô gắng tiên đoán diện mạo của văn phòng tương lai và đánh cược Xerox vào tiên đoán ấy là một canh bạc có quá ít cơ hội chiến thắng.

Một khó khăn khác của việc tiên đoán tương lai đó chính là nỗ lực để nghiên cứu tương lai. Cách đây ít năm, máy fax chỉ thường xuất hiện trong một số những văn phòng lớn. Ngày nay, nó hiện diện ở khắp mọi nơi và đang nhanh chóng tràn ra khỏi phạm vi văn phòng để đến với các hộ gia đình. Máy fax là của người Mỹ xét về khía cạnh phát minh, công nghệ, thiết kế và phát triển. Và các nhà sản xuất của Mỹ, chẳng hạn như Xerox, đã có trong tay những “chiếc máy fax” mà đáng lẽ ra họ có thể cung cấp cho thị trường. Vậy mà không một chiếc máy fax nào được bán tại Mỹ ngày nay là sản phẩm của Mỹ.

Người Mỹ đã không làm hết sức mình để đẩy mạnh sản phẩm máy fax ra thị trường do bị thuyết phục bởi những nghiên cứu thị trường cho thấy không hề có nhu cầu đối với một loại thiết bị như vậy. Bỏ qua một thực tế hết sức rõ ràng rằng người ta không thể tiến hành nghiên cứu thị trường đối với một sản phẩm còn chưa có mặt trên thị trường, các nhà nghiên cứu vẫn ra ngoài và hỏi mọi người: “Liệu anh/chị có mua một phụ tùng điện thoại giá trên 1.500 đô-la có thể giúp anh/chị gửi, với phí 1 đô-la/1 trang, những lá thư tương tự như những lá thư mà có thể gửi qua bưu điện với giá 25 xu?” Câu trả lời hoàn toàn có thể đoán trước được, là “không”.

Cuối cùng, ngay cả một số người theo thuyết vị lai cũng cảm thấy khó chịu với tính chuyên nghiệp của những kiểu dự báo này. “Thuyết vị lai không còn là những tiên đoán nữa,” Douglas Rushkoff, tác giả của biên niên ký về văn hóa đại chúng Cyberia (HaperCollins, 1994), phát biểu. “Đó là cách thức tuyên truyền tinh vi nhất. Đó là sự sáng tạo ra tương lai. Những người theo thuyết vị lai khiến khách hàng của họ phải khiếp sợ rồi sau đó giải thích rằng họ sở hữu những kiến thức bí mật có thể cứu giúp các khách hàng đó.”

**BÀI HỌC.** Đừng bao giờ quên những gì đã khiến bạn nổi tiếng

Có thể nói, nguồn gốc của những vấn đề mà Xerox gặp phải chính là sự mất tập trung vào điểm cốt lõi trong công việc kinh doanh của họ. Nói một cách đơn giản hơn, công việc đó là “in mực lên giấy”. Đó là điều đã giúp họ trở nên nổi tiếng, cũng chính là điểm cốt lõi trong công nghệ của họ. Điều này không hề khác đi khi mà dường như chúng ta đang dần chuyển sang một thế giới ít dùng giấy hơn. Ngày nay, cho dù công nghệ số đều đã khiến người ta sử dụng ít giấy hơn, nhưng một nhân viên văn phòng trung bình vẫn dùng đến hơn 114 kg giấy photocopy mỗi năm.

Những gì Xerox đã làm với quyết định tai hại đầu tiên vào năm 1970 thực chất là để được thấy mình, cùng IBM, đứng trong lĩnh vực “kinh doanh thông tin”. Thật sai lầm.

Đó là một sai lầm bởi thế giới chỉ thấy Xerox có khả năng sao chép thông tin, chứ không tạo ra hay truyền đạt, trao đổi thông tin. Và những nỗ lực của một công ty cần phải phù hợp với cách mà thế giới nhìn nhận công ty đó.

Nơi rất nhiều các công ty đánh mất sự tập trung

Phần lớn các công ty lớn bắt đầu đi chệch hướng ở thời điểm mà người ta thường diễn đạt một cách khéo léo là “ảo tưởng về sự vĩ đại”.

Ban quản lý cấp cao cho rằng Xerox là một công ty công nghệ thành công. Thế giới lại nhìn nhận họ là một công ty sản xuất máy photocopy.

Các công ty thành công thường nhanh chóng đi xa hơn những gì đã đưa họ đến với thành công và tự gán cho mình những phẩm chất lớn lao hơn chính mình.

IBM được coi là nhà cung cấp chính về các máy móc cho doanh nghiệp, nhưng liệu họ có thể bán máy photocopy? Không. Họ cũng không thể bán các hệ thống điện thoại, lĩnh vực mà họ đã cố gắng xâm nhập. Điều đó cũng xảy ra tương tự với AT&T, một công ty danh tiếng trong lĩnh vực truyền thông, không thể bán được máy tính dù họ đã đầu tư hàng tỷ đô-la để thực hiện việc kinh doanh này.

Điều quan trọng nhất bị bỏ quên ở đây là, trong thế giới đầy cạnh tranh này, bạn cần phải giữ được sự chuyên biệt vào lĩnh vực của mình.

Những lợi thế của việc trở thành chuyên gia

Người ta thường có ấn tượng với những ai có khả năng tập trung vào một hoạt động hay sản phẩm cụ thể. Người ta gọi những người đó là các chuyên gia và đôi khi có xu hướng gán cho các chuyên gia này nhiều kiến thức và kinh nghiệm hơn cả mức họ xứng đáng. Điều này cũng không có gì đáng ngạc nhiên khi bạn xem xét định nghĩa của danh từ chuyên gia: “một người được đào tạo kỹ lưỡng và có nhiều kiến thức về một lĩnh vực cụ thể”.

Do vậy, người ta hiếm khi coi một chuyên gia là người thông thạo nhiều lĩnh vực, cho dù người đó có giỏi đến mức độ nào. Lý lẽ thông thường nói với họ rằng một người hay một công ty đơn lẻ không thể trở thành chuyên gia trong tất cả mọi lĩnh vực.

Xerox từng là chuyên gia trong lĩnh vực sao chép, không gì khác. Người tiêu dùng sẽ không gán thêm cho họ sự thành thạo về máy tính hay các thiết bị khác mà không có sự liên quan đến việc in mực trên giấy. Vấn đề ở đây là không phải thị trường muốn biết công ty này liệu có khả năng làm được điều đó hay không mà là sự phán xét của thị trường xem Xerox có sở hữu lĩnh vực chuyên môn giống như thị trường nghĩ hay không.

Nói như vậy không có nghĩa là một công ty không thể mở rộng phạm vi chuyên môn vốn được thừa nhận của mình. Xerox rõ ràng có thể luôn nói về những cách thức mà công ty sản xuất, lưu trữ và phân phối tài liệu bằng điện tử, điều mà lẽ ra họ nên đặt làm trọng tâm.

Đó chính là chuyên môn của họ, và nếu họ làm đúng điều đó, các công ty khác sẽ không dễ dàng gì “nhảy” vào và chiếm lĩnh công việc kinh doanh của họ, nhất là khi các đối thủ chính vốn không được coi là các chuyên gia trong lĩnh vực “in mực lên giấy”.

Một khi hiểu được điều đó, tất cả các nỗ lực của Xerox trong việc nghiên cứu và phát triển, bán hàng, tiếp thị đều biến thành một nỗ lực chung nhằm duy trì bức tường rào ngăn cách các đối thủ cạnh tranh. Bằng cách đó, họ hẳn đã không lãng phí tiền của và công sức vào những công việc kinh doanh mà họ không có hy vọng giành thắng lợi. Khi một công ty trở nên xao nhãng trọng tâm của mình, những cánh cửa sẽ được mở ra cho cách đối thủ cạnh tranh.

Trở trêu thay, những nỗ lực của bộ phận nghiên cứu và phát triển của Xerox lại đạt được những thành công lớn trong việc phát triển những sản phẩm như chuột máy tính, hệ thống mạng LAN, giao diện đồ họa và màn hình máy tính mỏng. Rất nhiều những tiến bộ mà họ tạo ra đã góp phần tạo nên cuộc cách mạng về máy tính mà các công ty khác là người thu hoạch thành quả.

Do vốn được coi là công ty “in mực lên giấy”, lĩnh vực nghiên cứu và phát triển duy nhất đáng ra Xerox nên khai thác là máy in laser mà họ đã phát minh ra tại PARC. Máy in laser giờ đây đã trở thành trụ cột xương sống của nền công nghiệp chế bản điện tử mà Hewlett-Packard hiện chiếm ưu thế.

**BÀI HỌC.** Thiếu sự lãnh đạo luôn là một vấn đề lớn.

Kinh nghiệm cho thấy sai lầm thường xảy ra khi các CEO không đóng vai trò tích cực trong việc phát triển chiến lược và duy trì trọng tâm công việc. Những lãnh đạo tài năng hiểu được công ty của họ nên đi đâu và dẫn đầu trên con đường đó. Họ hiểu sâu sắc rằng điều gì đã làm nên thành công cho công ty và luôn giữ được sự tập trung đó.

Khi CEO tương lai của Xerox đưa tôi đến để tận mắt chứng kiến “đội quân” tại đây suy nghĩ về chiến lược tập trung vào công nghệ laser, lẽ ra tôi nên nhận ra rằng dù tôi có nói gì cũng không thể thay đổi được thái độ của họ. Người duy nhất có thể làm được điều đó chính là vị CEO của công ty.

Chắc chắn rằng họ đã nghĩ, kẻ lạ mặt đang nói với các “cựu binh” Xerox rằng tất cả những gì chúng ta đã làm trong suốt những năm qua thật phí công vô ích là ai? Và khi nào thì chiến lược của công ty này thay đổi?

Trong nội bộ các công ty, thông thường sẽ có những người làm việc để phục vụ những toan tính cá nhân. Họ cố gắng ghi điểm trong một số lĩnh vực nào đó và leo cao hơn trên chiếc thang danh vọng. Họ đưa ra quyết định không chỉ dựa trên việc tính toán xem điều gì sẽ có lợi cho công ty mà còn xem điều gì sẽ có lợi cho sự nghiệp của họ. Hay tệ hơn, họ cố gắng né tránh những sai lầm có thể gây ảnh hưởng tới sự nghiệp của mình. Tất nhiên, họ sẽ không bao giờ đứng lên đặt câu hỏi về tầm nhìn của công ty hay thể hiện quan điểm của mình.

“Đội quân” của Xerox đang tìm hiểu chiến lược mà công ty đã đề ra, một chiến lược mà về cơ bản thách thức những nỗ lực còn trong trứng nước của họ trong việc tung một thế hệ hệ thống máy tính mới ra thị trường. Tại sao vị quản lý cấp trung luôn nói rằng “Việc này sẽ mang lại hiệu quả hơn là những thứ mà tôi đang làm.” Câu hỏi duy nhất mà đáng ra họ nên đặt ra ở đây là: “Tại sao các vị CEO ở đây không bao giờ đề nghị chúng tôi thay đổi hướng suy nghĩ, cách làm.”

Lý do mà tôi gặp gỡ với vị CEO của Xerox lúc đó là do người có vị trí quan trọng thứ hai tại công ty trước đó đã lắng nghe những khuyến nghị của tôi và bắt đầu nhận ra những sai lầm trong những nỗ lực của họ. Nhưng cho dù vị quản lý cấp cao này đã nhận ra đó là một quyết định không đúng đắn, ông cũng không thể nào thẳng thắn thừa nhận một sai lầm ở mức độ, quy mô như vậy. Chỉ có CEO mới có thể thay đổi những kế hoạch mà trước đó đã được phê chuẩn và công bố trước toàn công ty.

Đó cũng có thể là lý do vì sao vị CEO ấy đưa tôi đến với tư cách một sứ giả, một người đưa tin. Ông đã tính trước được rằng tôi sẽ “ăn đạn” còn ông sẽ không gặp rắc rối, lúng túng khi phải hủy bỏ một quyết định sai lầm của mình.

Ông ấy đã đúng.

# Chương 4. DIGITAL EQUIPMENT CORPORATION

Từ số 2 đến số 0

Người ta có thể so sánh DEC với một ngôi sao băng. Trở lại năm 1957, khi một chiếc máy tính là một “quái vật” to bằng cả căn phòng, trị giá hàng triệu đô-la, và cần được bảo quản trong điều kiện vô trùng, có điều hòa không khí, Ken Olsen đã tiến hành sản xuất những chiếc máy tính nhỏ gọn hơn, rẻ hơn và dễ sử dụng hơn. Công ty của ông, Digital Equipment Corporation, đã “khai sinh” ra cả một cuộc cách mạng với việc phát triển sản xuất hàng loạt máy tính.

Vào những năm 1970, các công ty chủ yếu phân phối máy tính mini dựa trên hoạt động của họ, chứ không tập trung tất cả chu trình xử lý dữ liệu vào một máy tính lớn. DEC khi đó cũng “lái” theo xu hướng này và đã trở thành nhà sản xuất máy tính lớn thứ hai trên thế giới, chỉ đứng sau “gã” khổng lồ International Business Machines Corporation (IBM).

### Cuộc gặp gỡ định mệnh

Nhưng một mối đe dọa đang dần hiện ra với loại máy tính để bàn có thể sản xuất hàng loạt được gọi là PC. Stan Olsen, em trai của Ken và cũng là một trong những sáng lập viên của DEC, nhìn nhận loại máy tính này vừa như một thách thức vừa như một cơ hội. Thách thức là IBM đã và đang tiến hành nghiên cứu một loại máy tính nhỏ sẽ sớm được “trình làng”. Cơ hội đối với DEC lúc này là một trong các máy tính nhỏ hơn nữa của DEC có thể trở thành tâm điểm của loại thiết bị để bàn có hiệu quả lớn hơn thiết bị tương tự của IBM.

Stan không có nhiều ảnh hưởng đối với người anh trai của mình nên đã thuê tôi giúp ông thuyết phục người anh trai về tầm quan trọng của việc phát triển loại máy tính để bàn nhằm đối mặt với thách thức từ IBM. Ông đã nhìn thấy mặt bằng bán hàng hiện tại:

IBM nổi tiếng nhờ bán các máy tính cỡ lớn cho doanh nghiệp. DEC nổi tiếng nhờ bán máy tính cỡ nhỏ cho doanh nghiệp. Đó là lý do tại sao việc DEC giới thiệu một thiết bị để bàn loại nhỏ cho các doanh nghiệp là điều hết sức hợp lý.

Một cuộc gặp gỡ được sắp xếp tại văn phòng của Ken Olsen nhằm thảo luận vấn đề này. Và đó lại chính là cuộc gặp đánh dấu số phận của DEC.

“Đánh vào các đặc điểm kỹ thuật của họ”

Trong một hội trường nhỏ tại Maynard, Massachusetts, tôi dẫn ra những bước khởi nghiệp kinh doanh của DEC và những ưu điểm nổi trội của họ so với những công ty tương tự như Apple hay nhiều công ty máy tính khác. Chúng tôi chờ đợi câu trả lời của Ken Olsen. Sau một thoáng im lặng, Ken nói sơ qua rằng ông không thật sự bị thuyết phục bởi bài trình bày cũng như những mong muốn của em trai mình.

Tôi nhớ mình đã trả lời rằng vấn đề thực sự đối với DEC chính là IBM và sự xuất hiện của máy tính để bàn của họ. Vì IBM là công ty có danh tiếng lớn trên thị trường, nên nếu không làm như ý kiến của Stan, sau này DEC sẽ có ít cơ hội để giới thiệu một loại máy tính nhỏ, nghiêm túc cho giới kinh doanh.

Ken đã đứng dậy và phát biểu những lời tôi không bao giờ quên. Ông nói rằng ông không muốn là người đầu tiên tham gia một lĩnh vực. Điều ông muốn làm là quan sát những gì người ta đưa ra trước và sau đó sẽ “đánh vào các đặc điểm kỹ thuật của họ.” Ông dẫn ra hình ảnh một cặp súng lục nhằm nhấn mạnh khả năng của DEC trong việc “bắn” trúng những “lỗ hổng” về kỹ thuật đằng sau sản phẩm máy tính để bàn của IBM.

Trong đầu tôi hiện ra hình ảnh của hai viên chức người Đức ngồi trên một vách đá cao tại Normandy, một miền đất thuộc vùng Tây Bắc nước Pháp trong ngày quân Đồng minh tiến vào vùng đất này để giải phóng châu Âu từ tay Đức quốc xã. Người ta đã có thể nhìn thấy mọi loại thuyền bè, tàu thủy lớn cập bến. Một vị nói với người kia, “Chúng ta nên làm gì?” Người kia trả lời, “Đừng làm gì cả. Hãy xem họ làm những gì và chúng ta sẽ hành động sau.”

Kết cục của họ khá giống nhau. Sau cuộc xâm lấn, mọi chuyện đều kết thúc.

Mấy năm sau, Ken có chút thay đổi và DEC giới thiệu không phải chỉ một mà là ba loại máy tính để bàn (Professional 325, Rainbow 100 và DECmateII). Kết quả chỉ là một cuộc hỗn loạn và doanh thu bán hàng thấp.

Cuộc xâm lấn đang đến gần

Việc kinh doanh sản phẩm máy tính mini truyền thống của DEC thu hẹp dần do số lượng ngày càng lớn các đối thủ cạnh tranh. Các công ty máy tính mini – thay thế bằng mạch in đầy những mạch vi xử lý của máy tính trước đây bằng một thiết kế đơn giản hơn, sử dụng một mạch vi xử lý, hay một máy tính trong một mạch vi xử lý – đều giới thiệu các thiết bị compact có chức năng không mấy thua kém so với những máy móc của DEC và được bán với giá chỉ bằng một phần giá của DEC.

Sự trì hoãn của DEC trong việc phát triển riêng một dòng máy tính để bàn và máy tính văn phòng dễ sử dụng đã tạo cơ hội cho các nhà sản xuất máy tính vượt lên, thu hút hàng loạt những người dùng không đánh giá cao khả năng công nghệ của DEC. Thế nhưng Ken Olsen vẫn chưa thực sự lo sợ. Tạp chí *Business Week*, số ra ngày 2-5-1983, ghi lại những lời của ông: “Máy tính cá nhân sẽ là một thất bại thảm hại vì người dùng mong muốn chia sẻ tài liệu và họ muốn có nhiều người sử dụng trong hệ thống,” ông khẳng định. “Trong tình hình đó, máy tính mini sẽ là lựa chọn tốt nhất. Chiến lược của chúng tôi là tập trung vào máy tính mini.”

BÀI HỌC. Đó vừa là một dự đoán tồi, vừa là một chiến lược không đúng đắn.

Tái cơ cấu nối tiếp tái cơ cấu vẫn không đem lại thành công cho DEC. Chưa đến 10 năm sau, Ken Olsen bị đẩy khỏi công ty do chính ông lập ra. Thua lỗ chồng chất. Nhân viên bị sa thải và giá cổ phiếu sụt giảm trầm trọng. Cuối cùng, Compaq mua lại công ty này và cái tên DEC biến mất. Điều trớ trêu là nó bị mua lại bởi một công ty máy tính cá nhân. Thứ Ken Olsen coi thường, bác bỏ đã trở thành một con “quái vật” tàn phá chính ông và công ty của ông.

Vậy những bài học gì có thể được rút ra từ trường hợp của DEC?

Đừng bao giờ đánh giá thấp đối thủ cạnh tranh lớn hơn mình.

Đôi khi bạn có thể bỏ qua các đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn nhưng bạn cần phải quan sát các đối thủ lớn thật nghiêm túc, cẩn thận, đặc biệt khi đó là những đối thủ lớn hơn bạn nhiều lần. Việc đầu tiên và quan trọng hàng đầu là phải cố gắng đánh giá được chuyện gì sẽ xảy ra với mình nếu họ thành công. Nếu thành công của họ ảnh hưởng lớn đến công việc kinh doanh của bạn, bạn không có cách nào khác là phải “tấn công” trước nhằm làm mờ những bước tiến của họ đồng thời ngăn chặn chiến lược của họ (điều này cũng giống như trong một cuộc chiến tranh vậy).

Một chiếc máy tính “kinh doanh”

Điều mà DEC đã có thể làm là thực hiện chiến lược của Stan trong việc giới thiệu sản phẩm máy tính loại nhỏ đầu tiên cho giới kinh doanh bằng cách định vị dòng máy để bàn của họ là một lựa chọn tốt thay thế cho máy tính cá nhân. Chiến lược máy tính cho kinh doanh mà công ty này có thể phát triển khi đó sẽ được thể hiện như sau:

Một chiếc máy tính cá nhân cũng tạm ổn cho ngôi nhà của bạn. Tuy nhiên, đối với công việc kinh doanh, bạn cần một chiếc máy tính “kinh doanh” có sức mạnh, có thể mở rộng và có độ tương thích lớn. Và đó là chiếc máy tính của DEC, công ty máy tính lớn thứ hai trên thế giới.

Như tất cả những gì có thể thấy, đó là thời kỳ chấn chỉnh trong ngành công nghiệp máy tính. Các báo chí tràn ngập thông tin về các công ty đang gặp trục trặc: Osborne, Fortune, Texas Instruments. Cảm giác sợ hãi và sự hỗn độn trên thị trường kéo theo đó đã mang lại những lợi thế lớn cho IBM. Danh tiếng và uy tín trong kinh doanh là một trong những công cụ bán hàng quan trọng nhất và DEC đã có nó nếu họ lựa chọn sử dụng nó.

Tất nhiên, DEC cũng đã có thể nắm lấy những thời cơ như vậy nếu với các hệ thống mở (Ken Olsen cũng không hề nghĩ nhiều về điều này), những lựa chọn khác về hệ thống mạng bên ngoài hệ thống của họ, cùng với nỗ lực phát triển hệ thống phần mềm có quy mô lớn. Nhưng bằng cách tập trung vào máy tính nhỏ cho giới kinh doanh và bán các hệ thống máy tính văn phòng thay vì các hệ thống tự động hóa văn phòng của IBM, họ đã có thể có cơ hội trở thành một lựa chọn khác có thể thay thế IBM.

Nhưng cơ hội đã dần tan biến khi thị trường máy tính để bàn nở rộ mà không hề có “bóng dáng” của DEC.

**BÀI HỌC.** Khi bạn có một cơ hội, hãy tiếp tục bước tiếp theo.

Câu chuyện của chúng ta vẫn chưa kết thúc. Năm 1993, cũng là năm Ken Olsen nghỉ hưu, DEC giới thiệu Alpha AXP, cấu trúc 64-bit tiên tiến đầu tiên, vào thế giới 32-bit.

Và, khi Ken không còn ở công ty nữa, tôi có đề nghị trở lại với DEC về việc giới thiệu những bước tiến mới này có thể giải quyết những vấn đề hiện tại mà họ đang gặp phải như thế nào.

Điều tôi nhận thấy ở đây là nỗ lực “chiến đấu” cuối cùng nhằm đạt được thành công này có thể sẽ trở thành sự lặp lại của lịch sử công ty. Một nền móng quan trọng cho thành công trước đó của họ là việc giới thiệu cấu trúc 32-bit VAX đầu tiên vào thế giới 16-bit vào năm 1980. Và lần này việc giới thiệu cấu trúc 64-bit chính là “bước tiếp theo” trong thế giới máy tính.



## Luôn là mới nhất

Trong thế giới công nghệ cao liên tục thay đổi, người ta đã quen thuộc với khái niệm “thế hệ mới” của các sản phẩm. Nó không chỉ luôn được thúc đẩy mà còn rất được trông đợi.

Thay vì nỗ lực để trở nên tốt hơn, tôi thường khuyên các công ty hãy tiến đến “thế hệ mới”. Đó là con đường chắc chắn nhất để trở nên khác biệt. Vấn đề tâm lý ở đây rất rõ ràng. Không ai thích mua một sản phẩm đã bị coi là lỗi thời. Vậy nên, để nâng bật sức cạnh tranh của mình, bạn có một cách là định vị bản thân luôn mới mẻ và tốt hơn trước, và nhấn mạnh vào yếu tố mới mẻ.

Trong nhiều năm, tôi luôn khẳng định rằng các nhà lãnh đạo giới tự tấn công bản thân bằng các sản phẩm thế hệ mới. Và không ai làm điều đó tốt hơn Intel. Những bước tiến của mạch vi xử lý là một điều kỳ diệu: từ 286, 386, 486, Pentium, Pentium II, Pentium III, Pentium III Xeon. Họ chiếm lĩnh thị trường vi mạch bằng cách liên tục giới thiệu thế hệ mới với chi phí chỉ bằng bộ xử lý vi mạch hiện thời. Bằng cách đó, không có đối thủ cạnh tranh nào có thể tấn công bạn, ngay cả về khía cạnh giá cả. (Đúng vậy, họ có thể có giá thấp hơn, nhưng là giá thấp hơn cho một sản phẩm đã lỗi thời).

Như tôi đã trình bày, chiến lược của Gillette trong việc giới thiệu dao cạo thế hệ mới cũng là một ví dụ điển hình cho việc sử dụng cách tiếp cận này để chiếm lĩnh thị trường.

Cũng có thể kể ra trường hợp tương tự là những nỗ lực của GE trong việc cải tiến bóng đèn. Sản phẩm mới nhất của họ là một loại bóng đèn có tên gọi Enrich. Bằng cách tăng cường sự tương phản về màu sắc, bóng đèn thủy tinh xanh độc nhất vô nhị này tạo ra những màu sắc rực rỡ và ấn tượng có thể sử dụng để trang trí.

Mang đến cái mới nhất chính là tâm điểm của việc bắt đầu một danh mục sản phẩm mới.

## Quy luật của danh mục

Trong cuốn *22 quy luật bất biến trong Marketing* (HarperCollins, 1993), tôi và Al Ries (một cộng sự cũ của tôi) đã viết rằng nếu bạn không thể là người đầu tiên trong một lĩnh vực nào đó, hãy thiết lập một danh mục mới mà bạn là người đầu tiên. IBM là người đầu tiên trong lĩnh vực máy tính, và DEC khai phá danh mục mới danh cho máy tính mini. Vấn đề ở đây là cách thức sử dụng quy luật này. Chưa có ai làm điều đó tốt hơn Advil khi họ thực hiện một quảng cáo về các “thế hệ” thuốc giảm đau:

Bayer aspirin	1989
Tylenol acetaminophen	1955
Advil ibuprofen	Ngày nay

Họ không dành nhiều thời gian để nói về hiệu quả giảm đau. Và nếu như bạn phải thực hiện một nghiên cứu thị trường về thuốc giảm đau ibuprofen, có thể bạn sẽ gặp những người hầu như không biết gì khác về loại thuốc này ngoài việc đó là “một loại thuốc giảm đau tiên tiến”.

Đây là một sự thật của đời sống. Khách hàng lựa chọn ibuprofen thay vì acetaminophen không phải vì họ hiểu rõ loại thuốc này, mà chỉ đơn giản vì ibuprofen được định vị là “thế hệ” thuốc giảm đau mới,

“thế hệ” tiếp theo.

Đó cũng chính là điều DEC cần làm đối với loại chip thế hệ mới 64-bit Alpha.

Tương tự trường hợp của Advil, họ nên giới thiệu lại các thế hệ máy tính để bàn:

1. Apple đi tiên phong với máy tính gia đình 8-bit.
2. IBM đi tiên phong với máy tính công sở 16-bit.
3. Sun đi tiên phong với máy tính chuyên dụng 32-bit.

Những điều đó đồng nghĩa với một cơ hội sẵn có: DEC có thể đi tiên phong với máy tính chuyên dụng 64-bit.

Nhưng một sự thật mà DEC cần hiểu rõ là khách hàng tương lai lựa chọn máy tính chuyên dụng 64-bit không phải vì họ hiểu rõ loại máy tính này, mà chỉ vì nó là sản phẩm thế hệ mới.

Sức mạnh sản phẩm được gia tăng không đem lại hiệu quả bán hàng. Nhưng “một sản phẩm thế hệ mới” có thể làm được điều đó.

Câu chuyện chưa bao giờ được kể

Tôi đã đề nghị DEC nên nắm bắt cơ hội cho ra đời thế hệ máy tính chuyên dụng 64-bit. Nền tảng cho lần ra mắt này là việc DEC từng đi tiên phong với hệ điều hành 32-bit VMS và cấu trúc VAX, từ đó trở thành công ty máy tính lớn thứ hai trên thế giới.

Để nhấn mạnh điều đó, họ đơn giản chỉ cần tái hiện lịch sử bằng cách nhắc thị trường rằng “họ đã cười khi DEC giới thiệu máy tính 32-bit VAX”. Và để làm được điều này, DEC nên nhắc lại những bình luận tiêu cực trước kia. Dưới đây là gợi ý của tôi về cách kể câu chuyện đó:

Năm 1979, *DataQuest* viết: “Sự thay đổi cấu trúc của thiết bị số là vấn đề còn nhiều nghi vấn. Hiện nay, và trong một tương lai gần có thể dự đoán được, các nhà phát triển phần mềm cũng như người tiêu dùng đều không có nhu cầu đối với những tiến bộ công nghệ mà các bộ vi mạch mới mang lại.”

Rõ ràng là họ đã sai lầm.

Hai năm trước, DEC giới thiệu cấu trúc 64-bit Alpha. Các chuyên gia nói trên một lần nữa tỏ ra chán nản. Nhìn nhận tốc độ và sức mạnh của sản phẩm này, những người trong cuộc đặt ra câu hỏi tương tự như các chuyên gia nói trên đã đặt ra năm 1979, rằng liệu sản phẩm có thực sự cần thiết.

Liệu lịch sử có lặp lại một lần nữa?

Sự hy sinh là xứng đáng

Chiến lược này đòi hỏi một sự tập trung lớn vào các máy tính chuyên dụng, không phải là máy tính cá nhân, máy tính mini hay các dịch vụ khác mà DEC cung cấp. Họ cần hy sinh việc quảng bá các sản

phẩm khác.

Cách tiếp cận này dựa trên nền tảng kiến thức: những gì bạn quảng cáo, những gì bạn bán và những gì mang lại tiền bạc, lợi nhuận cho bạn, chúng là ba thứ không giống nhau.

“Những gì bạn quảng cáo” là những gì bạn đang muốn tập trung vào. Đó là phần sẽ xây dựng nên ý niệm của khách hàng về công ty, tạo điều kiện thuận lợi cho bạn, và trong trường hợp này, có thể đã cứu được danh tiếng của DEC.

Câu chuyện mà họ cần phải kể để có thể bán hàng là câu chuyện cho thấy 64-bit Alpha là một “thế hệ mới”.

DEC đã có thể chiếm vị trí hàng đầu thế giới về máy tính cỡ nhỏ cho doanh nghiệp. Nhưng đó lại là một cơ hội đã bị bỏ lỡ. DEC đã có thể chiếm vị trí hàng đầu thế giới về máy tính chuyên dụng 64-bit. Nhưng đáng tiếc cũng lại là một cơ hội bị bỏ lỡ, và đưa chúng ta đến với một bài học tiếp theo trong chuỗi bài học được rút ra từ những nghịch cảnh.

**BÀI HỌC.** Những thời điểm gay cần đòi hỏi những hành động mạo hiểm.

Steve Milunovich là một trong những nhà phân tích hàng đầu của Merrill Lynch. Một thời gian sau khi những đề xuất của tôi được gửi đến DEC, ông ghé thăm Bob Palmer, lúc đó là CEO mới, thay thế Ken Olsen.

Steve, người hiểu khá rõ các đề xuất của tôi, hỏi Palmer tại sao ông không tập trung vào thị trường máy tính chuyên dụng 64-bit.

Ông đưa ra một đánh giá thú vị, cho thấy rất nhiều điều về những vấn đề mà các CEO thường vấp phải khi công ty gặp rắc rối lớn. Câu trả lời của ông đại loại là: “Tôi không muốn chỉ tập trung vào một thị trường nào đó. Chúng tôi không phải là một công ty chỉ chuyên về mạch vi xử lý.”

Điều mà ông không hiểu thấu đáo là một khái niệm đơn giản “một thị trường tập trung còn hơn là chết”. Không trở thành người thắng cuộc, DEC sẽ không bao giờ có thể lấy lại được danh tiếng đang mất dần. Khi tạp chí *Business Week* viết một bài báo với tiêu đề “Những giờ phút tuyệt vọng tại DEC”, hẳn bạn đã hiểu rằng các khách hàng hiện tại và tương lai đang nói “Xin chào” với IBM, Sun hay Hewlett-Packard. Không ai, đặc biệt là các công ty mua các máy tính công nghệ cao, lại muốn tiếp tục làm việc với một “đứa trẻ mồ côi”.

Khi danh tiếng của công ty đang ở mức thăng bằng, lựa chọn duy nhất của CEO là thực hiện bất kể ý tưởng nào có thể giúp công ty giành lấy vị trí thuận lợi hơn. Việc kinh doanh máy tính của DEC đã trên đà suy giảm. Các sản phẩm máy tính cá nhân cũng chịu sức ép lớn về chi phí. Tất cả những gì cần thực hiện lúc này là dám thực hiện một bước đi dũng cảm vào thị trường máy tính chuyên dụng đang có nhiều ưu thế. (Sun đã làm điều này rất tốt.)

Ai đó có thể nói rằng đó là một bước đi mạo hiểm. Điều này không có gì phải nghi ngờ nữa. Liệu nó có thực sự hiệu quả. Và cũng chưa ai biết được. Nhưng tại thời điểm đó họ đã có một cơ hội. Khi thời điểm đó đi qua, điều mà họ phải đối mặt còn lớn hơn cả những rắc rối lớn. Họ đã bị phá sản.

Sự thật là Bob Palmer không có một “cuộc chơi” nào khác. Như đã trình bày, Jim Manzi, CEO của Lotus, chỉ có một cuộc chơi và đó là Notes. Ông đã dành ra 500 triệu đô-la để “lấy đà” cho sản phẩm này. Ông phải đấu tranh với ban điều hành công ty, nhưng đã kiên trì với quyết định đó. Nếu không làm như vậy, IBM hẳn sẽ không bao giờ trả giá 3,5 tỷ đô-la cho công ty của ông. Lotus hẳn đã bị Microsoft đè bẹp.

Đúng như một nhà nghiên cứu lịch sử quân đội từng nói: “Thử thách thật sự đối với một vị tướng không phải là khi ông đang tiến công mà là khi ông ta cần rút lui.”

# Chương 5. AT&T

## Từ độc quyền đến hỗn loạn

Năm 1875, Alexander Graham Bell nhận được tiền tài trợ cho công việc nghiên cứu “điện báo nói” của ông. Và ông đã sáng lập nên American Bell. 10 năm sau đó, American Telephone and Telegraph được hình thành như một công ty con do American Bell sở hữu toàn bộ và bắt đầu thực hiện các mạng lưới đường dài đầu tiên. Vào những năm cuối của thế kỷ XIX, việc sử dụng điện thoại nội hạt được mở rộng nhanh chóng, và AT&T giành được quyền sở hữu tài sản của công ty mẹ, American Bell. Công ty này sau đó tiếp tục phát triển và trở thành một công ty viễn thông đáng kinh ngạc và đáng ghen tỵ trên thế giới.

Tuy nhiên, tháng 9 năm 2000, tờ *Wall Street Journal* thông báo ngắn gọn, “Sau hơn một thế kỷ kết nối nước Mỹ với sóng âm thanh và điện tín, tập đoàn AT&T, từng là công ty lớn nhất, thịnh vượng nhất và hùng mạnh nhất trên toàn liên bang, đã tự giải thể”.

## Sai lầm ở đâu?

Thông báo ngắn gọn trên của *Wall Street Journal* đã phần nào chỉ ra những lý do đằng sau 115 năm thăng trầm của AT&T. Điều đầu tiên là không có một công ty nào, dù lớn đến đâu, có thể thoát khỏi những biến động về kinh tế và công nghệ. Và truyền thông chắc chắn cũng đã có những thay đổi lớn kể từ thời kỳ độc quyền đáng nhớ đã qua của Bell System những năm 1950 và 1960. Nhưng đó không thể là lời bào chữa, AT&T cần phải học cách thích ứng và đổi mới với thay đổi.

Một lý do khác hình thành nên đường xoắn ốc đi xuống của công ty là việc AT&T để mất mối liên hệ với khách hàng khi chính phủ ép họ phải tự gạt bỏ Baby Bells vào năm 1982. Họ không còn sở hữu đường truyền âm thanh, do đó mất đi một phần sinh lực lớn đồng thời lại phải chi trả cho các cuộc gọi đường dài. Đúng là họ đã mất đi doanh nghiệp tổng đài địa phương, nhưng họ vẫn còn các thiết bị, các tuyến đường dài và doanh nghiệp của mình.

Việc tự tan rã là kết quả của những gì họ đã làm và không làm cho chính mình, những điều đó có tác động lớn hơn rất nhiều so với ảnh hưởng từ hành động của những người khác lên họ. Họ mắc phải những sai lầm đó bởi “cạnh tranh” là một trải nghiệm mới dành cho một công ty luôn sống trong thế “độc quyền tự nhiên”. Họ không có chút ý niệm nào về việc thế giới thực tại khó khăn ra sao khi mà tất cả mọi người đều sẵn sàng giành giật lấy công việc của bạn.

## Sai lầm về máy tính

Khi Baby Bells tách riêng vào năm 1984, AT&T đã có được không gian riêng để theo đuổi những công việc kinh doanh khác ngoài phạm vi độc quyền của mình. Sau nhiều năm, AT&T đã thu được nhiều kỹ năng tinh xảo về công nghệ thông qua các phòng thí nghiệm Bell Laboratories. Họ đã sản xuất được các công tắc chuyên dụng, hệ thống hoạt động UNIX, ngôn ngữ máy tính và các thiết bị máy tính nội bộ.

Vậy nên có người đã đi đến một quyết định ngây ngô rằng họ có thể thách thức vị trí thống trị của IBM

trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Chinh phục ngành công nghiệp máy tính dường như chính là “ánh sáng cuối đường hầm” cho AT&T khi họ phải từ bỏ thế độc quyền của mình. Những nhân viên marketing thiếu kinh nghiệm của AT&T nghĩ rằng việc chuyển đổi sang lĩnh vực kinh doanh máy tính là khá dễ dàng.

Đầu tiên, AT&T thiết lập một liên kết với Olivetti U.S.A nhằm phát triển và tiếp thị sản phẩm máy tính cá nhân. (Liệu bạn có thể tưởng tượng nổi rằng đó là một công ty máy tính của Ý hay không?) Họ “lấn mình” vào PC6300 và 3BZ, một dây chuyền máy tính mini. Khi nhìn vào những sản phẩm đó, người ta chỉ luôn đặt ra một câu hỏi: Điện thoại đâu? Cả hai sản phẩm đều chỉ góp phần đánh mất khách hàng của tập đoàn.

Sau đó, năm 1991, AT&T tiếp tục đầu tư 7,3 tỷ đô-la vào nhà sản xuất máy tính NCR. Sau đó, họ tiếp tục bơm 2,8 tỷ đô-la vào việc kinh doanh bị chỉ trích này. NCR hóa ra cũng là một kẻ thất bại không lồ khác khi thị trường chuyển từ hệ thống máy tính lớn sang các mạng lưới máy tính nhỏ.

Sau một thập kỷ, AT&T rút khỏi thị trường máy tính cá nhân và tái thiết “kẻ bại trận” NCR. Cả hai dự án mạo hiểm đều đã khiến công ty thua lỗ hàng tỷ đô-la cùng những nỗ lực quản lý không kể hết. Đúng như Sheldon Hocheiser, nhà nghiên cứu lịch sử tập đoàn AT&T (liệu có bao nhiêu công ty có một nhà nghiên cứu như vậy), nhận xét: “Hóa ra là luôn có một khoảng cách rất lớn giữa việc nghiên cứu và phát triển máy tính với nhu cầu trên thị trường.”

Sử dụng một phần số tiền đó để kiềm chế các đối thủ cạnh tranh mới trong lĩnh vực viễn thông đường dài, như MCI và Sprint, hẳn sẽ hợp lý hơn. Hoặc họ cũng có thể dành số tiền đó để xây dựng một mạng lưới địa phương thế hệ mới để cạnh tranh với Baby Bells. Cả hai đều là những cách “tiêu tiền” khôn ngoan hơn.

## Sai lầm về truyền hình cáp

Năm 1997, C. Micheal Armstrong, từng làm việc cho IBM và Hughes Electronics Corporation, gia nhập công ty nhằm thực hiện những cải tổ mạnh mẽ. Tuyên bố đầu tiên mà ông ta đưa ra trong Báo cáo thường niên năm 1998 đã báo hiệu những rắc rối: “Chúng tôi đang biến đổi AT&T từ một công ty viễn thông đường dài thành một công ty nối liền mọi khoảng cách. Từ một công ty chủ yếu xử lý các cuộc gọi thành một công ty kết nối mọi hình thức thông tin – âm thanh, dữ liệu hay băng hình video. Từ một công ty tập trung vào thị trường nội địa thành một công ty thật sự mang tính toàn cầu.”

Bạn có nhận ra sai lầm này không? Đó là sai lầm “mọi thứ dành cho tất cả mọi người”. Những phát ngôn như vậy có thể được đưa ra trong thời kỳ độc quyền, nhưng tại thời điểm ông đưa ra tuyên bố đó, công ty đã bị vây quanh bởi hàng loạt các đối thủ biết định vị chắc chắn, tập trung vào một số sản phẩm cụ thể. Điều này giống hệt như những phát biểu của CEO tại Xerox về quyết định tham gia thị trường máy tính.

Nhưng mọi việc ngày càng trở nên tồi tệ. Armstrong quyết định quay trở lại thị trường địa phương thông qua truyền hình cáp. Ông đầu tư 115 tỷ đô-la cho TCI và hệ thống cáp Media One Group mặc dù rất nhiều người cho rằng đó là một cái giá quá đắt. Tuy nhiên, ngay cả với số tiền lớn đó, AT&T vẫn chỉ đạt được điều mà một số người miêu tả giống như pho mát Thụy Sĩ trên khắp nước Mỹ, để lại rất nhiều những lỗ hổng lớn.

Rồi chuyện nực cười bắt đầu khi hàng tỷ đô-la đã được đầu tư để nâng cấp các đường truyền video nhằm cung cấp thêm âm thanh. Armstrong đã đánh giá thấp sự phức tạp của tất cả những yếu tố đó cũng như một vấn đề cơ bản khác là thuyết phục người tiêu dùng chuyển sang sử dụng cáp điện thoại – số lượng người đăng ký thấp hơn nhiều so với dự kiến. Một ví dụ tiêu biểu phản ánh những khó khăn đó là hình ảnh một người đàn ông nói vọng vào một chiếc tivi Sony: “Xin chào, xin chào?”. Người ta nhìn nhận các đường truyền cáp và đường truyền điện thoại là hai sản phẩm thật sự khác biệt.

Giấc mơ của Armstrong trong việc biến đổi AT&T thành một siêu thị truyền thông của tương lai, cung cấp tivi, điện thoại nội hạt và đường dài cũng như các dịch vụ Internet, đã biến thành một cơn ác mộng. Đúng như ông thừa nhận trên *Wall Street Journal*, “Các con số đang chống lại bạn.”

Kết quả của giấc mơ lớn đó là nợ nần chồng chất. Nó cũng đồng thời dẫn đến việc chia tách công ty thành bốn mảng: không dây, băng tần rộng, kinh doanh và người tiêu dùng. Nếu công việc không đem lại hiệu quả cho một thực thể, liệu nó có đem lại hiệu quả cho bốn thực thể? Đó là một câu hỏi lớn cho số tiền 90 tỷ đô-la, giá trị hiện tại của AT&T. Nhưng tôi tin rằng C. Micheal Armstrong sẽ hết mình với giấc mơ đó, bởi như *Business Week* nói, đây là “đợt kháng cự cuối cùng của Armstrong”.

**BÀI HỌC.** Thực tế đóng vai trò then chốt trong một thế giới đầy cạnh tranh.

Khi AT&T bị đẩy khỏi thế độc quyền và rơi vào một thế giới cạnh tranh khốc liệt, ban quản lý công ty đã không nhận thức rõ ràng về thực tế. Công việc kinh doanh của họ đã thay đổi từ chỗ chiến lược dựa trên câu hỏi “Chúng ta muốn làm gì?” đến một nơi khác, nơi mà họ nên hỏi “Chúng ta có thể làm gì?”

Chinh phục ngành công nghiệp máy tính là một ví dụ rõ ràng về những gì họ muốn làm. Trở thành một nhà cung cấp âm thanh, dữ liệu và băng hình video ở mọi nơi là một ví dụ khác. Trong cả hai trường hợp, họ đã bỏ qua thực tế về những gì các đối thủ cạnh tranh sẽ để cho họ làm, bỏ qua sức mạnh của các chuyên gia trên thương trường. Họ đang cạnh tranh với các công ty biết tập trung vào một số hoạt động và sản phẩm nhất định. Thị trường nhìn nhận các công ty này như những chuyên gia và đôi khi có nhiều kiến thức, khả năng chuyên môn hơn cả chính những gì họ có.

Ngược lại, thị trường hiếm khi nhìn nhận những công ty hoạt động theo bề rộng là những nhà chuyên môn thành thạo rất nhiều lĩnh vực khác nhau, cho dù thực tế họ có tốt đến mức nào. Để làm rõ điểm này, hãy xem những gì AT&T phải đối phó:

- Máy tính cá nhân của AT&T cạnh tranh với máy tính cá nhân của IBM, Compaq và Apple.
- Máy tính cỡ nhỏ của AT&T cạnh tranh với máy tính cỡ nhỏ của DEC và IBM.
- Mạng lưới WorldNet của AT&T cạnh tranh với AOL và Yahoo!.
- Cáp điện thoại của AT&T cạnh tranh với Baby Bells.

Những thương hiệu này đã nhanh chóng “đè bẹp” những khởi đầu của AT&T. Lời khuyên của tôi dành cho họ là hãy nhìn thẳng vào thực tế.

**BÀI HỌC.** Sự tập trung có vai trò then chốt trong một thế giới nhiều cạnh tranh.

Đội ngũ quản lý thường đòi hỏi sự tăng trưởng mạnh mẽ trong doanh số bán hàng và lợi nhuận hàng năm, ngay cả khi các công ty đang hoạt động trong một thị trường không hề có sự tăng trưởng. Có thể đoán được rằng để đạt được mục tiêu đó, các công ty phải đưa ra nhiều chủng loại sản phẩm hơn, mở rộng sang các thị trường khác, mua lại các sản phẩm hay doanh nghiệp khác hoặc thiết lập các liên doanh.

Cho dù bạn gọi quá trình mở rộng này là gì, “sự mở rộng mặt hàng,” “đa dạng hóa,” hay “sự hợp lực,” thì đó cũng là một quá trình tự thân – sự tự thúc đẩy tăng trưởng – đồng thời là nguyên nhân khiến các công ty trở nên thiếu tập trung. Cho dù sự tăng trưởng là một kết quả đáng khâm phục của các sáng kiến tuyệt vời, thì sự theo đuổi tăng trưởng vì chính nó lại là một sai lầm tai hại về chiến lược.

### Duy trì sự tập trung

Một công ty thành công thường khởi đầu với sự tập trung cao độ vào một loại sản phẩm, dịch vụ và thị trường. Theo thời gian, công ty này sẽ trở nên thiếu tập trung và buông lỏng nhận thức về định hướng do cung cấp quá nhiều loại sản phẩm và dịch vụ cho quá nhiều thị trường với quá nhiều mức giá khác nhau. Không cần biết công ty đó sẽ đi đến đâu và vì sao nhưng tuyên ngôn về sứ mệnh của công ty đã mất đi ý nghĩa của nó.

Lúc đầu, mọi việc có vẻ tiến triển tốt. Sản phẩm hay dịch vụ giành được thắng lợi lớn. Công ty đã được tạo đà phát triển và có những mong đợi lớn. Cổ phiếu công ty “cắt cánh” như tên lửa.

Tuy nhiên, thành công cũng mở ra một khía cạnh khác: cơ hội mở rộng, đa dạng hóa theo nhiều hướng khác nhau. Các cánh cửa mở ra với đầy những tiên đoán và niềm hứng khởi. Mọi người đều nghĩ rằng “Chúng ta có thể làm mọi thứ”. Và thương trường đã chứng minh cho họ thấy rằng mọi việc không hẳn như vậy, hãy quay lại và thực hiện nguyên tắc về sự tập trung vào AT&T.

### Đầu tiên là tập trung vào truyền thông

AT&T là một công ty truyền thông. Họ đã, đang và luôn như vậy. Bất cứ một khoảnh khắc nào họ quên đi điều đó đều có thể dẫn họ đến thất bại. Họ đã mất khá nhiều thời gian và trải nghiệm để ngộ ra bài học đó khi bước trên con đường mạo hiểm của thị trường máy tính (cũng giống như Xerox). Thử sức với việc kinh doanh các thiết bị không dây là hợp lý bởi đó là một lĩnh vực kinh doanh truyền thông. Kinh doanh cáp truyền hình thì lại là một vấn đề khác và cần phải xem xét kỹ lưỡng hơn, bởi trong mô hình một chiều hiện nay, cáp truyền hình là một lĩnh vực kinh doanh truyền hình, không phải truyền thông. AT&T cố gắng thay đổi quan niệm này bằng cách sử dụng một cụm từ chuyên dụng trong ngành truyền thông. Họ thay đổi từ Công ty Dịch vụ cáp AT&T (truyền hình) trở thành Công ty Băng tần rộng AT&T (đây là cái gì?). Đó quả là một nhiệm vụ khó hoàn thành.

Do tồn tại dưới rất nhiều hình thức, nên truyền thông là một khái niệm rộng. Tuy nhiên, ở đây, nó vẫn đòi hỏi thêm một chút sự tập trung.

### Thứ hai là tập trung vào kinh doanh

Khi AT&T để mất việc kinh doanh với người tiêu dùng địa phương vào tay Baby Bells, thì đó chính là lúc tập trung nguồn lực tài chính vào nơi họ nên tập trung khi mà việc kinh doanh ở địa phương không



còn. Họ vẫn kiểm soát rất nhiều hệ thống băng tần đường dài, vẫn còn một hệ thống đáng kinh ngạc mang tầm cỡ quốc gia, vẫn còn các vệ tinh và cáp sợi quang học cùng mạng lưới 40.000 người được đào tạo để vận hành toàn hệ thống. Họ có một vị thế đáng ghen tỵ trong thị trường dịch vụ kinh doanh bởi đó đều là những sản phẩm mà các công ty lớn có nhu cầu.

Quan điểm của tôi là hãy tiếp tục giữ việc kinh doanh đường dài một cách tốt nhất có thể nhưng cần tập trung vào các khách hàng và coi đó là một mục tiêu dài hạn. Điều này có thể có nghĩa là liên kết các mạng lưới dữ liệu cá nhân với Internet đồng thời tăng cường khả năng an ninh. Nhưng trên hết, công ty cần ngăn ngừa các nỗ lực tấn công nhằm quay lại việc kinh doanh tiêu dùng tại địa phương. Hãy quên nó đi, lĩnh vực kinh doanh này đã không còn và rất khó để quay trở lại. Và tất nhiên, Baby Bells sẽ làm mọi thứ để duy trì lĩnh vực đó cho riêng mình.

Chiến lược của AT&T không nên là “mọi thứ cho mọi người”. Chiến lược đó chỉ nên tập trung để trở thành người dẫn đầu trong lĩnh vực kinh doanh truyền thông toàn cầu.

Sự tương đồng thú vị

IBM cũng phải đối mặt với một vấn đề tương tự. Việc kinh doanh máy tính lớn gặp khó khăn khi các khách hàng doanh nghiệp lớn của họ bị thu nhỏ. Tuy nhiên, thay vì chia tách công ty, Lou Gerstner đã quyết định tìm cách tận dụng quy mô của IBM và chiều sâu về công nghệ của công ty. Ông bắt đầu nói về “máy tính tích hợp” như một thế mạnh chỉ có ở IBM. Rốt cuộc thì, công ty nào có thể ghép tất cả các bộ phận máy tính với nhau như IBM? Lý do: Chỉ duy nhất IBM, “ông vua” phần cứng một thời, mới sản xuất được phần lớn các bộ phận đó. Tất cả các đối thủ cạnh tranh của họ chỉ làm tốt một vài thứ nhất định.

Kết quả là, ngày nay, sản phẩm “nóng” nhất của IBM không phải là một sản phẩm mà là bộ phận dịch vụ đã bỏ xa các đối thủ cạnh tranh của họ. Bộ phận khách hàng toàn cầu của IBM trở thành vị cứu tinh của toàn bộ công ty. Trong khi doanh số bán hàng tại các bộ phận còn lại của Big Blue (nickname của IBM) hầu như không tăng, thì bộ phận khách hàng lại đóng góp hơn 10% trong tăng trưởng doanh số bán hàng thường niên của công ty.

Điều đó đặt ra một câu hỏi thú vị. Liệu AT&T có thể trở thành một đối thủ lớn trong lĩnh vực truyền thông tích hợp hay không? Các khách hàng doanh nghiệp lớn của họ hẳn có thể cần được hỗ trợ trong việc lắp ghép các mạng lưới truyền thông toàn cầu phức tạp mà công nghệ kỹ thuật số mang lại. Đó chỉ là một quan điểm, nhưng cũng có thể trở thành một công việc kinh doanh lớn. Rốt cuộc thì, ai có thể lắp ghép các thiết bị này một cách hoàn thiện hơn?

**BÀI HỌC.** Sự khác biệt có vai trò then chốt trong một thế giới đầy cạnh tranh.

AT&T không phải là công ty duy nhất nỗ lực phục vụ giới kinh doanh truyền thông. Ví dụ, WorldCom đang cố gắng chiếm lĩnh công việc kinh doanh của AT&T. Tuy nhiên, sự “truy đuổi” này là một chặng đường dài. Và rất nhiều các công ty chuyên dụng khác cũng đang nỗ lực làm việc này, việc kia để cạnh tranh với AT&T. Một câu hỏi bức thiết mà AT&T cần phải trả lời là, “Tại sao khách hàng lại quyết định kinh doanh với AT&T thay vì các đối thủ cạnh tranh khác?” Tuy nhiên, AT&T chưa bao giờ trả lời đầy đủ và hiệu quả câu hỏi đó.

Điều khá thú vị là cách đây vài năm, tôi từng có cơ hội trả lời câu hỏi này. Nguyên nhân chủ yếu khiến tôi đến thăm AT&T là bởi hàng loạt những gián đoạn dịch vụ lớn vào những năm đầu thập niên 1990. AT&T đón nhận những bài báo thiếu lạc quan về mình và rất lo lắng về danh tiếng của công ty. Điều đầu tiên tôi muốn thực hiện là xem những nghiên cứu mà họ đã thực hiện về vấn đề này. Họ có thực hiện các nghiên cứu theo dõi các dữ liệu cũng như cảm giác, tâm lý. Việc theo dõi dữ liệu cho thấy một số điểm lùi, xong chúng không gây tổn thất lớn đối với việc kinh doanh hay danh tiếng của công ty. Tuy nhiên, nhìn vào những nghiên cứu về thuộc tính của họ, có thể thấy một vấn đề khá nghiêm trọng trong việc đối đầu với các đối thủ cạnh tranh chính như MCI và Sprint.

Không đủ khác biệt

Tại thời điểm đó, AT&T chiếm 60% thị phần về truyền tải đường dài nhưng kết quả về “chất lượng tổng thể” của họ, dù có cao, nhưng không cao như thị phần nói trên chỉ ra. Họ dẫn trước 10% so với các đối thủ cạnh tranh. Và đó không phải là một khác biệt lớn.

Khoảng cách thật sự bị thu hẹp khi tôi nhìn vào những kết quả của mục “xứng đáng với những gì bạn chi trả”. Ở tất cả những mục đích thực tế, kết quả của Sprint rất gần với AT&T. Đó là điều tốt cho một công ty với chỉ 9% thị phần.

Và trong thuộc tính “chất lượng cuộc gọi,” một lần nữa Sprint gần như ngang bằng với AT&T, chỉ với một điểm cách biệt duy nhất. Tôi cho rằng đó là kết quả của bánh răng công nghệ sợi quang học của họ.

AT&T chỉ làm tốt hơn một chút khoảng 10 điểm trong khía cạnh “hỗ trợ khách hàng” với các đối thủ khác.

Sprint thực tế đã vượt qua AT&T về “chất lượng giao dịch” với 5 điểm cách biệt. MCI một lần nữa đứng sau cùng.

Các đối thủ cạnh tranh có thể chưa lấy đi công việc kinh doanh của AT&T, nhưng họ bắt đầu chiếm lĩnh vị trí trong quan niệm của khách hàng.

Thuộc tính then chốt

Khi nhìn vào tất cả các yếu tố quan trọng tạo nên “độ tin cậy,” người ta có thể thấy rằng Sprint đã đạt được mức độ rất gần AT&T, chỉ còn cách xa 3 điểm. Thậm chí, kết quả của MCI cũng không thua kém quá xa so với người dẫn đầu. Và các đối thủ cạnh tranh này đều chỉ có một phần chuyên môn, phương tiện và kinh nghiệm của tập đoàn AT&T trước kia.

Nhìn vào những con số này, thật dễ dàng nhận ra rằng AT&T đã để cho các đối thủ cạnh tranh tiến rất gần mình về mặt xây dựng ý niệm khách hàng. Đó là lý do tại sao họ bắt đầu hướng đến vấn đề giá cả. Thị trường ngày càng có xu hướng coi lĩnh vực này là một loại hàng hóa thông dụng. Và đây không phải là một tin tốt cho AT&T.

Ai đó có thể hỏi rằng tại sao Sprint có thể tạo ra những bước tiến lớn như vậy trong việc tạo ra các ý niệm có lợi cho họ. Bạn có thể có được câu trả lời hoàn hảo khi xem các quảng cáo của họ. Sprint tập

trung vào “Sợi quang học”. Mọi người rõ ràng sẽ bị ấn tượng bởi cách tiếp cận mang tính công nghệ của họ, và đó là lý do tại sao họ tiến đến rất gần với vị trí của AT&T trong ý niệm của khách hàng. AT&T lại coi vị trí hàng đầu về công nghệ của mình như một điều hiển nhiên.

Nhưng tại sao MCI lại đạt được thành công về thị phần. Bởi MCI cũng biết tập trung. Lúc đầu, họ định vị vị trí của mình bằng “giá thành thấp”. Và nếu thị trường không nhìn thấy quá nhiều khác biệt giữa sản phẩm của họ và AT&T, thì đó là một chiến lược tốt. Lúc đó, chiến lược giá thấp của họ chuyển thành “Bạn bè và gia đình”, và mở rộng nó theo một cách khá thú vị.

Sự khác biệt của AT&T là gì?

Trong giai đoạn đó, AT&T đầu tư rất nhiều tiền cho việc quảng bá mình là một “lựa chọn đúng”. Nhưng số liệu thống kê về nhận thức của khách hàng đã chỉ ra một kết luận logic rằng ý tưởng này không đem lại hiệu quả. AT&T bị tấn công trong cuộc cạnh tranh về giá cả và những thế mạnh về công nghệ của công ty không được quảng bá hiệu quả. Người ta không nhìn thấy sự khác biệt giữa AT&T và các tên tuổi khác như MCI và Sprint.

Tôi nghĩ rằng họ nên tiếp tục trả lời súc tích tại sao họ là một “lựa chọn đúng”. Điều gì đã khiến họ trở nên khác biệt?

Câu trả lời cho câu hỏi đó cần phải đáng tin cậy. Đó là một thuộc tính quan trọng bậc nhất của người dẫn đầu, đặc biệt với những thế mạnh nổi trội về công nghệ mà AT&T sở hữu.

Điều này dẫn đến vấn đề tiếp theo: làm thế nào thuyết phục khách hàng rằng AT&T đáng tin cậy hơn những đối thủ khác. Để tìm kiếm câu trả lời, tôi đặt câu hỏi về những trục trặc chính mà họ gặp phải với mạng lưới hoàn hảo gồm hàng triệu dặm cáp sợi quang học. Một kỹ sư trả lời rất nhanh, “Thật đơn giản, một cái máy đào xúc”. Họ tiếp tục giải thích cho tôi rằng có thể có ai đó đào xới và vô tình làm đứt đường dây cáp quang mà họ đã chôn. Và với một khối lượng đường truyền qua dây cáp đó, các bang lớn, chẳng hạn như Atlanta, có thể bị lỗi dịch vụ.

Tôi hỏi, “Chuyện gì sẽ xảy ra sau đó?”

Câu chuyện công nghệ đáng kinh ngạc

Họ có thể chứng minh trên mạng lưới videowall nổi tiếng của mình một cách chính xác điều gì sẽ xảy ra khi có gián đoạn. Ngay lập tức, một chương trình có tên gọi là “Faster” sẽ tự động chuyển tất cả các cuộc gọi theo hướng khác trong thời gian gián đoạn. Trong một khoảng thời gian tính bằng phút (ngày nay là tính bằng giây), mọi cuộc gọi sẽ được chuyển đến đích cần đến. Và đây là một thống kê đầy ấn tượng. Hệ thống đó, với các đường cáp bổ sung, được hoàn thiện trong 5 năm và tiêu tốn khoảng 13 tỷ đô-la. Về bản chất, họ có một “mạng lưới tự khôi phục” mà những người khác không thể biết và có. (Hãy xem MCI và Sprint có thể cạnh tranh lại với điều đó như thế nào). Đó là một minh chứng hùng hồn về độ tin cậy của AT&T mà không ai có thể bịa đặt ra.

Tuy nhiên, đối với nhiều thành viên AT&T, đó chỉ là một tính năng khác trong mạng lưới của AT&T. Chẳng có gì đáng nói. Đó là một sai lầm lớn. Tôi đã đề nghị họ làm cho điều này trở nên quan trọng hơn bằng cách đưa nó trở thành một thuộc tính của hệ thống. Nói cách khác, hãy sử dụng cái tên Faster

(nghe giống như một cuộc đua ngựa vậy) và bắt đầu nói nhiều hơn, cụ thể hơn về *Mạng lưới tự khôi phục của AT&T*. Và, quan trọng hơn, hãy khởi động một chương trình truyền thông và quảng cáo về bộ phận kỹ thuật đất đỏ và độc nhất vô nhị nhằm tạo ra một mạng lưới đáng tin cậy nhất trên thế giới này.

Họ đã có thể “kể” câu chuyện chưa bao giờ được kể ấy một cách hiệu quả. Bằng cách đó, họ sẽ đưa AT&T vượt lên khỏi “lựa chọn đúng” để trở thành một “lựa chọn đáng tin cậy”. Điều đó có thể bắt đầu giúp phân biệt họ với các đối thủ cạnh tranh nhỏ và rẻ tiền hơn, đặc biệt trong ấn tượng của các khách hàng doanh nghiệp quan trọng với lượng gọi điện thoại và dữ liệu lớn tới mức không thể chi trả cho những thiệt hại mà họ phải gánh chịu khi bị đứt đoạn hội thoại với đối tác. Hơn nữa, tất cả các công nghệ mới được giới thiệu chỉ gây thêm bối rối cho các khách hàng doanh nghiệp. Họ có thể tìm ai để giúp mình hơn là một công ty đáng tin cậy nhất?

Điều không bao giờ xảy ra

Bất chấp tất cả những nỗ lực đó, tôi đã không thể lay chuyển được những “nhà cầm quyền” của công ty tập trung vào câu chuyện độc đáo về sự đáng tin cậy của họ. Mạng lưới tự khôi phục của họ vẫn là một bí mật được giữ gìn rất tốt. Cũng như với nhiều tập đoàn khổng lồ khác, họ có quá nhiều cá nhân và nhóm cá nhân với những dự tính riêng. Và điều đó dẫn đến một gợi ý là thách thức những số liệu này bằng cách khuyến khích họ thay đổi kế hoạch của mình.

Cuối cùng, một ban quản lý mới được thành lập và hàng tỷ đô-la được đầu tư để biến doanh nghiệp thành “mọi thứ cho tất cả mọi người” thông qua việc tham gia tất cả các thị trường âm thanh, dữ liệu và băng hình video. Những ý tưởng lớn và không thể thực hiện được đã thay thế cho những ý tưởng nhỏ và khả thi.

## Chương 6. LEVI STRAUSS

Từ bỏ cạnh tranh không phải là việc tốt

Năm 1853, Levi Strauss mở một cửa hàng quần áo, sản phẩm dệt may tại San Francisco. Khách hàng chính của ông là những thợ mỏ đang đổ xô đi tìm vàng. Sau khi một người dân địa phương nói với ông rằng các thợ mỏ không dễ tìm kiếm các loại quần dài có thể phù hợp với công việc vất vả hàng ngày của họ, Strauss bắt đầu may quần bằng vải bạt. Loại quần có vẻ thô kệch này đã nhanh chóng được ưa thích. Sau cùng, Strauss thay thế vải bạt bằng vải din, nhuộm màu xanh, và làm chắc chắn thêm bằng đinh tán mạ đồng.

Năm 1873, Strauss tiến hành sản xuất chiếc quần đầu tiên mang tên Levi's Patent Riveted 501 cao đến thắt lưng (501 là số ký hiệu). Những chiếc quần này nhanh chóng trở thành trang phục thông dụng cho thợ đốn gỗ, cao bồi, công nhân đường sắt, thợ khoan dầu và nông dân. Vào những năm 1950, đó cũng là trang phục phổ biến của giới trẻ Mỹ (James Dean mặc chúng). Đến những năm 1960, công ty giới thiệu trang phục dành cho nữ giới và phát triển ra nước ngoài.

Sai lầm đầu tiên của Levi's

Năm 1971, công ty cổ phần hóa và bắt đầu ném trái nõi lo âu “Phố Wall” hay gánh nặng “làm thế nào để có kế hoạch tăng trưởng?” trên lưng. Họ quyết định sẽ trở thành một công ty không phải chỉ sản xuất quần jean. Họ trở thành một công ty kinh doanh quần áo và nhanh chóng rơi vào cái bẫy “mọi thứ cho mọi người” khi mua lại Perry Ellis, Oxford Suits và Koret – những nhà sản xuất trang phục nữ.

Mặc dù các sản phẩm không liên quan đến jean là một sai lầm lớn, nhưng may mắn là việc kinh doanh jean vẫn tiếp tục tăng trưởng. Ở thời điểm đỉnh cao, năm 1981, 502 triệu chiếc quần jean đã được bán ở riêng thị trường Mỹ. Rõ ràng là rất nhiều người khác, ngoài cao bồi và thanh niên, cũng mặc loại quần này.

Lo lắng về công việc kinh doanh và truyền thống gia đình, các thành viên trong gia đình Haas, những người nối dõi của Levi Strauss, bắt đầu tham gia tích cực hơn vào việc điều hành công ty, họ thay đổi loại hình công ty trở thành công ty tư nhân và bán đi toàn bộ các công việc kinh doanh không liên quan đến jean. Phố Wall không còn là gánh nặng trên lưng, và họ bắt đầu tập trung trở lại vào việc kinh doanh quần dài. Để nhấn mạnh điều đó, họ giới thiệu dòng sản phẩm rất thành công mang tên Docker vào năm 1987. Tuy nhiên, với cách nhìn nhận của những năm 1990, nhu cầu về quần jean xanh – “đồng phục” của những kẻ nổi loạn và những người tuân giáo, bắt đầu giảm dần từ “tiền tuyến” của thời trang. Doanh số bán hàng tại Mỹ giảm từ con số cao ngất ngưỡng 502 triệu chiếc quần xuống còn 387 chiếc vào năm 1989. Vấn đề lớn đang ở phía chân trời.

Sự cạnh tranh ngày càng lớn

Khi quần jean đạt được những bước tiến lớn và trở thành trụ cột về thời trang, rất nhiều đối thủ cạnh tranh mới bắt đầu xuất hiện. Tập đoàn VF Corporation có ba nhãn hiệu – Lee, Wrangler và Rustler. Các dòng sản phẩm mới này được JCPenny, Sears và Gap giới thiệu. Đồng thời, trên thị trường xuất hiện các nhà thiết kế quần jean mới như Calvin Klein và Tommy Hilfiger. Và một thương hiệu hướng

tới giới trẻ từ Italy có tên Diesel cũng bắt đầu tiên vào thị trường châu Âu. Vào thời điểm “cuộc hỗn loạn” tạm lắng xuống, khách hàng có thể nhìn thấy hàng loạt những thương hiệu như Junco, Mudd, Arizona, Fubu, Badge, Union Bar, Canyon River Blue, Bongo, Faded Glory và những cái tên khác mà ngay cả các nhà thành viên ban quản trị của Levi’s cũng không nhận biết hết được.

Bỗng dưng Levi’s phải chạy đua với chính những đặc trưng của mình trong sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh. Điều này gây ra áp lực lớn đối với việc phân phối bởi thị trường đã trở nên khó bảo vệ. Trong khi thương hiệu Dockers tiếp tục duy trì là một thương hiệu mạnh, Levi’s bắt đầu mắc những sai lầm lớn trong việc kinh doanh jean. Và, mắc sai lầm trong một thế giới cạnh tranh khốc liệt là điều rất tai hại.

Năm 1990, Levi’s chiếm 48,2% trong hạng mục sản phẩm jean. Lee và Wrangler chiếm 22,1%, “Những thương hiệu khác” chiếm 26,5% và “Nhãn hiệu riêng” chiếm 3,2%. Năm 1998, thị phần của Levi’s giảm xuống còn 25%, Lee và Wrangler đạt 31,9%, “Những thương hiệu khác” chiếm 22,7% và “Nhãn hiệu riêng” leo lên chiếm lĩnh 20,5% trong lĩnh vực kinh doanh này. Thế giới đã đảo chiều đối với những người sáng tạo ra quần jean. Vị trí hàng đầu của họ dần biến mất kéo theo doanh số bán hàng giảm không phanh.

Vậy có điều gì sai lầm ở đây? Đó là Levi’s đã làm rất nhiều việc “giúp” các đối thủ của họ giành được phần lớn thị trường. Đây chính là một ví dụ điển hình về một công ty coi vị trí hàng đầu của mình như một lẽ tự nhiên. Đó cũng là một ví dụ điển hình về việc chỉ sống trong thế giới của riêng mình.

**BÀI HỌC.** Đừng để vị trí dẫn đầu của mình trở thành cơ hội cạnh tranh cho kẻ khác.

Từ rất sớm, khi Levi’s đang tại vị trong vị thế dẫn đầu vững chắc, họ nên “cắm cờ trên đỉnh núi” một cách rõ ràng. Đi đầu là cách hiệu quả nhất để phân biệt, khẳng định một thương hiệu vì đó là cách trực tiếp nhất nhằm thiết lập độ tin cậy của thương hiệu đó. Và sự tin cậy đó là “yếu tố bảo đảm” cho hiệu quả và thành công của thương hiệu đó. Người Mỹ thương những kẻ thua thiệt, nhưng lại đặt cược vào những người chiến thắng.

Khi đứng trên đỉnh cao, bạn cần phải chắc chắn rằng thị trường của bạn biết điều đó. Có quá nhiều công ty coi vị trí hàng đầu của mình là lẽ tự nhiên (Levi’s là một trong đó) và vì thế không bao giờ khai thác nó. Tất cả những điều đó sẽ mở cánh cửa cơ hội cạnh tranh cho kẻ khác. Nếu có thể, hãy lập tức đóng cánh cửa đó ngay trước khi đối thủ có cơ hội bước chân vào.

**Chiến lược Cola**

Nhà phát minh ra quần jean này nên học hỏi, ở một số khía cạnh nhất định nào đó, những người “bà con” ở Atlanta, những người đã sáng tạo ra nước uống có ga.

Cách đây vài năm, khi Pepsi thật sự bắt đầu tăng thị phần, Coke đã đưa ra một trong những tuyên bố mạnh mẽ nhất trong lĩnh vực kinh doanh này về vị trí dẫn đầu của họ. Họ sáng tạo ra một thông điệp mang ý gièm pha sâu xa chỉ với một vài từ đơn giản: Hàng chính hiệu (It’s The Real Thing). Điều họ làm là thiết lập vị trí dẫn đầu đồng thời đặt câu hỏi về tính hợp pháp của đối thủ cạnh tranh. Ai sẽ muốn uống nước uống có ga giả? Hay một sản phẩm “nhái”?

Tâm lý chung của mọi người là luôn muốn tìm sản phẩm nguyên bản, sản phẩm đầu tiên, người sáng chế ban đầu. Chúng ta có xu hướng dành cho những con người và sản phẩm này nhiều hơn những gì họ đáng được nhận, bởi lẽ, sâu trong tâm thức, chúng ta cho rằng họ hiểu biết hơn và mọi thứ khác cũng đều tốt hơn.

Điều Levi's nên làm là đưa ra một tuyên ngôn đầy sức mạnh về thực tế mà có thể biến tất cả các đối thủ cạnh tranh của họ thành các “công dân hạng hai”:

Levi's Nguyên bản

Mọi thứ khác là sao chép

Điều này có thể khiến khách hàng phải tự hỏi một câu hỏi khó khi họ đứng trước những giá quần jean tương tự nhau: “Minh thật sự muốn một bản gốc hay một bản nhái?” Nếu giá cả của sản phẩm không quá cao so với mặt bằng chung, phần lớn mọi người sẽ lựa chọn bản gốc. (Việc kinh doanh của Levi's ở châu Âu đã vô cùng thành công bằng cách định vị đồ jean của họ là “nguyên bản”.)

Tất nhiên, sẽ không ảnh hưởng gì nhiều nếu phải giải thích cho khách hàng vì sao quần jean của Levi's tốt hơn những “bản sao” khác – cấu tạo, vải sợi, định tán hay gì khác nữa. Nhờ vị trí dẫn đầu của họ, khách hàng có xu hướng tin vào bất kể điều gì họ giải thích cho lý do tại sao họ tốt hơn.

Trong nội bộ Levi's, mọi người nghĩ rằng riêng cái tên Levi's đã là quá đủ. Tuy nhiên, chỉ mình cái tên không bao giờ là đủ. Đúng là Hertz có thể chỉ cần sử dụng cái tên của họ. Họ đã sáng tạo ra ngành kinh doanh cho thuê ô tô nhiều năm trước đây. Nhưng họ vẫn liên tục nhắc nhở các khách hàng về việc ai là người dẫn đầu và những kẻ “cũng cho thuê” khác:

Hertz.

Chỉ có Hertz và những kẻ khác thì không

Đó là cách bạn duy trì vị trí đỉnh cao của mình.

**BÀI HỌC.** Việc không giới hạn chi phí sẽ giúp ích cho các đối thủ.

Khi Robert Haas dẫn dắt LBO của Levi Strauss vào năm 1996, ông đã đặt một trong những thương hiệu thành công nhất thế giới vào tay của bốn người: ông, một người bác và hai người anh em họ. Là một thạc sĩ quản trị kinh doanh (MBA) tốt nghiệp Đại học Harvard, từng làm việc cho Peace Corps và McKinsey trước khi gia nhập Levi Strauss, ông nổi tiếng trong giới báo chí kinh doanh bởi việc áp dụng những phương pháp quản lý mới mẻ vào một hãng sản xuất quần áo lâu đời. Ông mong muốn chứng minh rằng một công ty có lực đẩy là các giá trị xã hội sẽ vượt qua một công ty chỉ nhắm vào lợi nhuận đơn thuần. Với ông, một công ty cần theo đuổi những mục đích lớn hơn chứ không phải chỉ đơn thuần là kiếm tiền. Đó là một ý tưởng thú vị, nhưng trong thế giới cạnh tranh khốc liệt của chúng ta, nó không thực tế. Và đây là những gì đã xảy ra:

- “*Sản xuất tại Mỹ.*” Gia đình Haas không muốn đóng cửa các nhà máy mặc dù chi phí cho các nhà máy đó cao hơn 25% so với chi phí của các đối thủ cạnh tranh (nguyên nhân một phần là do việc khai

thác sản xuất bên ngoài nước Mỹ). Họ nghĩ rằng “Sản xuất tại Mỹ” là một vấn đề lớn. Họ không chú ý rằng các đối thủ không gặp rắc rối gì khi bán đồ jean không sản xuất tại Mỹ. Kết quả là, giá cả của Levi’s lên quá cao và lại quá “hà tiện” đối với đội ngũ thiết kế. Điều đó dẫn đến việc các nhà bán lẻ dành thêm không gian cho Calvin, Tommy và các tên tuổi khác khi họ có thể có thêm lợi nhuận. Và các đối thủ “bản sao” có thể khai thác khoảng cách lớn về giá cả. Khách hàng sẽ chi thêm một chút tiền cho những giá trị xứng đáng miễn là số tiền đó nằm trong phạm vi cho phép. Họ cần thấy được rằng số tiền họ bỏ ra là xứng đáng. Trong khi giá cả của Levi’s quá cao so với trình độ thiết kế, họ lại không thể hiện được uy tín mà Calvin và nhiều tên tuổi khác mang đến. Levi’s phải chịu sức ép đứng giữa những “gã” sang trọng và những “gã” rẻ tiền.

• “*Phục vụ khách hàng tốt hơn.*” Bob Haas chỉ ra rằng việc tái cấu trúc là chiếc chìa khóa để giải quyết vấn đề giá cả. Levi’s yêu cầu hàng trăm nhân viên thực hiện tái thiết kế công ty, và 100 nhà tư vấn Andersen đến để giúp thiết kế Chuỗi cung cấp dịch vụ khách hàng. 600 bản miêu tả công việc được viết lại. Những cuộc họp liên tục được tổ chức và sự lộn xộn bắt đầu xuất hiện.

Cho đến khi ban lãnh đạo can thiệp và chấm dứt những sự vô lý đó, thì công ty cũng đã chi một khoản tiền gây choáng váng - 850 triệu đô-la. Và không có gì được cải tiến. Chẳng hạn, vài trăm triệu đô-la trong tổng số đó được dành để xây dựng năm trung tâm phân phối lớn tại Mỹ và châu Âu. Những trung tâm công nghệ cao này được thiết kế nghèo nàn trong khi lại chỉ khiến chi phí phân phối của Levi’s tăng mạnh, làm giảm tính cạnh tranh của công ty. Thêm vào đó, chúng lại được thiết kế và đặt ở những vị trí thuận lợi cho việc tiếp nhận hàng hóa từ các nhà máy của Levi’s tại Mỹ. Điều đó càng gây khó khăn cho việc đóng cửa các nhà máy chi phí lớn đó mà không tạo ra những sự hỗn loạn. Cho đến nay, công ty này vẫn còn phải gánh chịu hệ quả của sai lầm này.

Các nhà bán lẻ, những đối tượng đáng lẽ được hưởng lợi từ tất cả những việc làm đó, lắc đầu không tin tưởng vào sự cải tổ của Levi’s. Trong một bài báo về những rắc rối tại Levi’s ra ngày 12/4/1999 trên tạp chí *Fortune*, một người mua hàng tại một trong những đối tác chính của Levi’s nói, “Những thay đổi từ việc tái cấu trúc đã làm chúng tôi cảm thấy bị đảo lộn. Ví dụ như, bây giờ không hề có dịch vụ khách hàng, chỉ phút sau thôi lại làm điều đó một cách quá mức.” Bài báo đó cũng chỉ ra rằng tiêu chuẩn của JCPenny trong việc bổ sung sản phẩm cơ bản cho các cửa hàng là 20 ngày, thì của Levi’s năm 1998 là 27 ngày.

**BÀI HỌC.** Suy nghĩ hướng nội mở cánh cửa cơ hội cho đối thủ cạnh tranh.

Những nỗ lực của Haas trong việc thực hiện quản lý “duy tân” đã tạo ra một công ty hướng nội. Ông hình dung Levi Strauss là một công ty, nơi mà tiếng nói của một công nhân nhà máy cũng có thể được lắng nghe như tiếng nói của vị CEO. Tuy nhiên, quá nhiều người đã nhanh chóng tranh thủ đăng ký các kế hoạch cá nhân. Do cố gắng đưa tất cả mọi người vào quá trình ra quyết định, nên không một quyết định nào được đưa ra kịp thời. Họ mất quá nhiều thời gian để phản hồi lại những thay đổi của thị trường.

Bob Haas thực tế đã vẽ một sơ đồ tổ chức để sử dụng trong các buổi thuyết trình trước nhân viên trong đó ông đảo chiều hình tháp hệ thống cấp bậc quen thuộc để chứng minh rằng những người “gần nhất” với công việc kinh doanh là những người ra quyết định và ban điều hành có vai trò hướng dẫn, hỗ trợ họ. Khái niệm trao quyền thật sự gây bối rối cho những người không có khả năng ra quyết định.



Tình hình còn tệ hơn, việc có rất nhiều đề xuất khiến công ty phải dành một lượng thời gian lớn để giải quyết các vấn đề của chính mình, thay vì xem xét sự cạnh tranh. Các kế hoạch bồi thường được thay đổi để sao cho 1/3 khoản tiền thưởng của các nhà quản lý là khoản thưởng cho khả năng của họ trong việc quản lý. Haas bổ nhiệm 80 “biệt đội” nhằm làm cho công ty trở nên “tham vọng” hơn. Một trong số đó có nhiệm vụ gửi một bảng câu hỏi 25 trang tới 17.000 nhân viên. Một nhóm chuyên tập trung vào việc đa dạng hóa sẽ tổ chức các buổi họp bên ngoài công ty để thảo luận về các hình mẫu sắc tộc và giới tính. Nhóm khác thảo luận về khả năng bị tổn thương của họ, chia sẻ những nỗi sợ hãi sâu xa nhất. Đó là một lối suy nghĩ kiểu mới đã đi quá xa tới mức không bình thường.

Chẳng có gì ngạc nhiên khi tất cả những việc đó dẫn đến những rắc rối lớn.

## Đánh mất sự nhạy cảm

Khi thị trường đồ jean thay đổi, thì tất cả mọi người ở Levi's đều còn đang quá bận bịu với các cuộc họp. Những khách hàng trẻ tuổi bắt đầu nói với những người bán lẻ rằng các ống quần của Levi's quá hẹp. Những nhà bán lẻ lớn sản xuất quần jean của riêng họ với ống quần rộng tới 58cm. JCPenny, Sears, Tommy Hilfiger và các công ty khác cũng bắt đầu “hành động”. Một số còn may rộng tới 102cm. Còn Levi Strauss từ đầu đến cuối vẫn giữ ống quần rộng 41cm. Quần jean của Levi nhanh chóng trở nên lỗi thời.

Ngay cả sản phẩm rất thành công là dòng Dockers cũng bị ảnh hưởng. Khi còn mãi mê họp mặt hay thực hiện các hoạt động khác, họ đã bỏ lỡ một trong những xu hướng lớn nhất trên thị trường vải kaki: quần chống nhăn. Dockers trở thành quê kệch, doanh số bán hàng giảm mạnh.

Khi những cửa hàng chuyên về đồ jean trở nên phổ biến trong giới trẻ, Levi's vẫn tiếp tục bán hàng, gần như một mình một kiểu, cho các cửa hàng mà giờ đây giới trẻ không còn đến nữa. Các cửa hàng hạ giá trở nên quan trọng, nhưng Levi's lại không có một thương hiệu giá rẻ nào để cạnh tranh (VF, một đối thủ lớn, đã làm được điều đó).

Khi một công ty coi mình là trung tâm, không quan tâm đến các thay đổi trên thị trường, thì những điều tai hại sẽ xảy ra. Những công ty thành công là những công ty biết tư duy “từ ngoài vào trong”, biết xem xét thị trường để thay đổi theo đó.

Bob Haas đã rất cố gắng để làm mọi việc một cách đúng đắn. Cuối cùng hóa ra tất cả điều ông làm lại trở thành tác nhân giúp ích cho các đối thủ thay vì là cho chính Levi's. Điều này quả thật là một sự thất vọng lớn đối với các nhà quản lý cấp cao bởi sau một loạt những thành tích trong quá khứ: nằm trong nhóm 1% doanh nghiệp hàng đầu tại Mỹ từ 1985 đến 1996 (gần 50% tăng trưởng tổng hợp về lợi nhuận và giá trị cổ phiếu tăng gần 50 lần), việc coi xây dựng doanh nghiệp thành công là tối quan trọng, rồi tiếp theo mới đến làm mọi việc “tốt nhất” đã dẫn đến những kết quả thảm hại tại Levi's.

## Tương lai của Levi Strauss

Tất cả những sai lầm mà tôi vừa phác thảo ở trên không phải là tin tức gì mới đối với Levi Strauss. Họ đã sắp xếp lại mọi việc một cách đúng đắn và công ty đã có những bước đi nhằm định hướng lại sứ mệnh của mình từ chỗ một công ty kinh doanh thành công có trách nhiệm thành “nhà cầm quyền trang phục bình dân.”

Một lần nữa, những thay đổi về tổ chức đang được thực hiện trong toàn công ty. Họ nhận ra rằng lớp trẻ không còn mặc loại quần jean mà cha mẹ chúng mặc. Và họ nhìn thấy thị trường đang bị phân khúc, đòi hỏi phải có một chiến lược “đa thương hiệu”. Câu hỏi của tôi là liệu có phải những nhận thức này đã đến quá muộn? Thực tế thì chiến lược đa thương hiệu đã được một đối thủ lớn của họ, VF, theo đuổi trong nhiều năm. Và đó có thực là đa thương hiệu?

Hiện tại, họ sử dụng nhãn hàng với nhiều màu sắc khác nhau nhằm phân biệt các cấp độ sản phẩm của Levi's: màu bạc (tốt nhất), màu đỏ (loại gốc 501), màu da cam (không thật tốt). Nhưng một nhãn mác không làm nên một thương hiệu. Thương hiệu vẫn phải là Levi's. Và nếu như Levi's là loại quần jean “bản gốc” mà Ralph Lauren mặc khi anh ta còn nhỏ, bạn có thể thay đổi chúng bằng cách nào? Khi Coke thay đổi công thức gốc của họ và trở thành một cái gì đó hoàn toàn mới, một loại nước uống có ga ngọt hơn cho giới trẻ, họ đã tạo ra một thảm họa. Nếu không là nguyên bản, họ sẽ chẳng là gì cả. May mắn là điều đó chỉ diễn ra trong vài tháng và Coca-Cola đã trở lại “cổ điển” như cũ, với công thức gốc của mình. Hãy cứ để bọn trẻ mặc quần jean ống rộng. Khi chúng lớn lên, có thể chúng sẽ quay lại với “bản gốc” nếu Levi's có đủ kiên nhẫn và tiếp tục nhắc nhở rằng chúng đang mặc loại quần “bản sao” với hình dạng ngớ ngẩn.

Chiến lược đa thương hiệu mà họ nên theo đuổi là những gì thuộc về Levi's (những quần jean bản gốc), Dockers (đứng số một về quần áo kaki) và Slaters (khi cần “ăn diện” hơn). Nếu họ có thể giữ cho các thương hiệu này tiếp tục phát triển lành mạnh, bền vững và được định vị tốt, vận may mà họ cho không các đối thủ sẽ không còn nữa.

# Chương 7. KEM ĐÁNH RĂNG CREST

Nhìn xem, không hề có người dẫn đầu

Trong *Các quảng cáo truyền hình kinh điển: Những năm vàng, 1948-1958* (New York: Hastings House, 1971), Lincoln Diamant đã đưa ra bản tóm tắt một quảng cáo nổi tiếng về thương hiệu Crest của Procter & Gamble: “Cửa ô tô mở ra, một bé gái 6 tuổi với tóc thắt bím chạy nhảy qua một bãi cỏ ở vùng ngoại ô cầm phiếu ghi điểm nha khoa của mình, và, bỗng dưng, nói một câu bất hủ ‘Nhìn này, mẹ, không hề có lỗ hồng nào’, thời đại của kem đánh răng florit bắt đầu.”

Thực tế, sự kiện quan trọng xảy ra vào năm 1955 khi Crest bắt đầu nổi lên với tư cách là loại kem đánh răng đầu tiên có chứa florit, một chất được chứng minh có khả năng ngăn ngừa ăn mòn răng. Florit có chứa thiếc, loại mà Crest sử dụng trong hỗn hợp kem đánh răng đã được cấp bằng sáng chế có tên gọi là “Fluoristan”, hứa hẹn sẽ làm thay đổi, đúng theo nghĩa đen của nó, diện mạo của cả loài người. Cho đến thời điểm đó, việc rụng răng – vốn có xu hướng làm tăng quá trình lão hóa, cả về mặt thể chất cũng như tâm lý – là một sự thật khó tránh đối với con người khi đến một độ tuổi nhất định.

Nay Crest hứa hẹn sẽ thay đổi điều đó.

Cuộc chiến vị trí thống trị

Khi Crest bắt đầu xuất hiện, thương hiệu Colgate của Colgate-Palmolive đang giữ vị trí thống trị trên thị trường, theo sau là Pepsodent và Ipana. Hai thương hiệu này sau đó dần biến mất, và trận chiến thực sự chỉ còn là giữa Crest và Colgate.

Cuộc tranh đua này có những đặc điểm khá tương đồng với cuộc chiến giữa Ford và General Motors (GM) trong lĩnh vực kinh doanh ô tô, hay giữa R.J. Reynolds và Philip Morris trong ngành công nghiệp thuốc lá. Trong cả ba trường hợp, các công ty vốn chiếm lĩnh thị trường trong thời kỳ đầu - Ford, Reynolds và Colgate – giờ đây bị vây quanh bởi hàng loạt những “ngọn đèn” yếu ớt hơn. Ít nhất là trong trường hợp của Philip Morris và Crest, thách thức lớn hơn lại xuất phát từ một tên tuổi chưa được mấy ai biết đến, một thương hiệu nhanh chóng “nhảy vọt” từ đáy lên tới đỉnh của thị trường. Cả ba “kẻ” thách đấu này – GM, Philip Morris và Crest – cuối cùng đều không “yên vị” ở vị trí dẫn đầu thị trường, và trong những thập kỷ sau đó, mỗi ngành công nghiệp vẫn là một chiến trường mà ở đó sẽ luôn có hai công ty hàng đầu cạnh tranh lẫn nhau để chiếm và giữ thế thượng phong. Trong cuốn *22 quy luật bất biến của Marketing* (HarperCollins, 1993), nó được gọi là quy luật của sự song hành.

Ranh giới florit

Yếu tố tạo ra đường biên giữa Crest và Colgate chính là florit, cùng với khả năng quảng bá yếu tố đó của Procter & Gamble. Trong nhiều năm, các nghiên cứu đã chỉ ra rằng các cộng đồng dân cư sống ở nơi nước uống có chứa chất florua natri tự nhiên thường ít có lỗ hồng ở răng cũng như các vấn đề khác về răng hơn so với những người sống ở những nơi có nguồn nước thiếu chất hóa học này. Các nhà khoa học của P&G đã tiến hành thử kết hợp chất này vào kem đánh răng, nhưng việc đó không hề đơn giản bởi các thành phần khác của kem phản ứng với florua natri.

Nghiên cứu này được thực hiện tại trường Đại học Indiana, nơi ba nhà hóa học – Joseph Muhler, Harry Day và William Nebergall – thử nghiệm khoảng 500 hợp chất trong vòng hơn 9 năm. Muhler, học viên đứng đầu lớp cao học của giảng viên Day. Năm 1997, Day, người duy nhất còn sống trong số 3 người đó, nói với Vince Staten của *Louisville Courier-Journal*, “Muhler ngồi ở hàng ghế đầu. Phần lớn các sinh viên không để tâm (đến hóa học). Họ chỉ muốn làm khít hàm răng. Nhưng anh ấy lại rất quan tâm, chú ý. Khi anh ấy muốn có một dự án để làm, tôi nói anh ấy có thể so sánh các loại florit khác nhau, nhưng tôi lấy làm ngạc nhiên nếu có giữa chúng có bất cứ sự khác biệt nào.”

Cuối cùng, Muhler tìm ra florit có chứa thiếc, một chất mang lại hiệu quả tốt trong khi florit natri thì không. Và từ đó Crest ra đời. Các phẩm chất chống lỗ hồng ở răng của thành phần này được nhắc đến liên tục trong các quảng cáo của Crest, bao gồm cả quảng cáo “Nhìn này, mẹ!” Sau khi em bé nói với mẹ rằng mình “không hề có lỗ hồng nào,” người mẹ nói, “Trời ơi, Crest quả là đã tạo ra sự khác biệt,” và một giọng nói khác nối tiếp, tuyên bố rằng, “Đúng vậy, Crest là loại kem đánh răng hiệu quả, bởi vì Crest là kem đánh răng với Fluoristan, một công thức florit đặc biệt. Florit, như bạn biết đấy, là dung sĩ chống sâu răng mà các nha sỹ tin dùng.”

## Chiến thắng Florit

Ngay cả sau những lời tuyên bố ấn tượng đó – không giống với những lời tuyên bố khác xoay quanh các thành phần kỳ diệu của các thương hiệu khác, thường được hỗ trợ bởi những bằng chứng cụ thể, Crest vẫn chỉ duy trì được thị phần ở mức 10%. Đó không phải là một tỷ lệ tồi tệ đối với một thương hiệu mới chỉ xuất hiện một vài năm, nhưng các nhà quản lý cấp cao của P&G hiểu rằng họ nắm trong tay một tiến bộ kỹ thuật vượt bậc. Họ cũng biết rằng Colgate sẽ sớm giới thiệu thương hiệu kem đánh răng florit có chứa thiếc của riêng họ, Cue, và nhiều khả năng sẽ lấy đi thị phần nhỏ mà Crest đã cố gắng gây dựng. Trong khi đó, một quản lý cấp cao của P&G – được dự tính sẽ trở thành lãnh đạo của công ty – đang lặng lẽ làm việc phía “hậu trường,” nhằm kiến tạo nên một hành động phi thường có ảnh hưởng lớn đến tương lai của Crest nhiều hơn bất cứ một quảng cáo nào.

John Smale, sau đó trở thành phó giám đốc quảng cáo, kiến nghị ADA (Hiệp hội Nha khoa Hoa Kỳ) chính thức công nhận các thành phần chống ăn mòn răng của Crest và chất florit có chứa thiếc. Smale tin tưởng rằng sự công nhận đó sẽ giúp tạo ra những dư luận có lợi cho Crest. Vấn đề là ở chỗ, ADA chưa bao giờ công nhận một thương hiệu kem đánh răng, và tổ chức này không có ý muốn làm điều đó. Phải sau khá nhiều năm đề nghị cũng như thuyết trình thêm nhiều dẫn chứng, cuối cùng ADA mới tuyên bố phê chuẩn. Kể từ đó, tuyên bố của ADA trở thành một yếu tố đảm bảo trong các quảng cáo của Crest. Do đó, Diamant quan sát thấy rằng ADA “cứu nguy cho con người này, với những dòng bất hủ: ‘Crest đã được chứng minh là một loại kem đánh răng chống ăn mòn răng hiệu quả, có giá trị quan trọng khi sử dụng trong các chương trình vệ sinh răng miệng ứng dụng và chăm sóc thường xuyên, chuyên nghiệp.’”

Nhờ có sự xác nhận này, Crest nhanh chóng chiếm lĩnh được 1/3 thị trường kem đánh răng, và điều đó cũng mở đầu cho hơn 35 năm thống lĩnh thị trường của hãng này.

## Vấn đề của Florit

Tuy nhiên, không có gì là bất biến trong một cuộc chiến tranh hay trong marketing.

Các cộng đồng địa phương bắt đầu pha florit vào nước uống và các lỗ hổng trên răng trẻ em bắt đầu biến mất. Tại thời điểm năm 1960, trung bình một hàm răng có khoảng 15 lỗ hổng. Đến năm 1987, con số này chỉ còn là 3. Ý niệm chống lỗ hổng trên răng mất dần sức mạnh và tầm ảnh hưởng. Điều này đặt ra một vấn đề cho Crest bởi khi các lỗ hổng biến mất, các thương hiệu riêng biệt khác bắt đầu trở nên thành công hơn và thị phần của Crest bắt đầu giảm. Bạn sẽ có hương vị kem đánh răng với carbonat axit. Bạn có hương vị “tự nhiên” của kem đánh răng Tom của hãng Maine. Bạn có kiểu “thuốc lá biến màu” của Topol. Bạn có kiểu “răng nhạy cảm” của Sensodyne. Thêm vào đó, bạn trải nghiệm sự phát triển của các loại kem đánh răng “mỹ phẩm” như Ultra Brite, Close-up và Aquafresh. Các sản phẩm này làm trắng răng bạn, khiến hơi thở của bạn tươi mát, thơm tho hơn.

## Bước ngoặt của Crest

Tất cả những diễn biến đó đã đặt Crest vào tình thế tiến thoái lưỡng nan. Liệu họ có nên cố gắng trở thành “mọi thứ cho mọi người?” Liệu họ có nên cho ra đời nước súc miệng Crest? Thuốc làm trắng răng Crest? Một loại carbonat axit Crest? Hay kem đánh răng Crest cho răng nhạy cảm? Những thay đổi như vậy có thể sẽ làm yếu đi vị trí “chữa bệnh” nhằm bảo vệ răng của họ, đồng thời mở cửa cho một người “anh em sinh đôi” trong lĩnh vực “trị liệu, chữa bệnh” là Colgate.

Một vấn đề nữa mà họ gặp phải là tình thế lưỡng đôi “thực hiện hoặc là mất.” Ai từng có lúc chiếm giữ 10% thị trường kem đánh răng bằng việc định vị họ là một loại “kem đánh răng có hương vị dễ chịu”. Chủ đề của họ khá đơn giản: “Hỡi các bà mẹ, trẻ sẽ đánh răng lâu hơn bởi chúng yêu thích hương vị đó”. Nhưng Aim đã rơi vào “bẫy” mọi thứ cho mọi người với phiên bản chống cao răng và keo bạc hà. Ngày nay, thị phần của họ chỉ còn 0,8%. Nếu Procter&Gamble muốn tham gia cuộc “chơi” trên thị trường mỹ phẩm, họ cần theo đuổi chiến lược của Honda/Acura trong việc ra mắt các thương hiệu khác nhau trong các phân khúc thị trường khác nhau. Khi bạn cố gắng để trở thành một doanh nghiệp “mọi thứ cho mọi người”, bạn thường sẽ trở thành không gì cả. Chevrolet là cái gì? Là một cái gì lớn, nhỏ, rẻ, đắt, ô tô, xe tải, xe thể thao. Chính xác thì họ không là gì cả.

## Còn các giai đoạn thì sao?

Một quan điểm từng được đưa ra tranh luận tại P&G về việc cho ra đời các dòng sản phẩm Crest khác nhau cho các lứa tuổi khác nhau. Đây gọi là chiến lược Pampers: trẻ sơ sinh, trẻ còn ẵm ngửa, trẻ biết bò và trẻ biết đi. Tuy nhiên, người ta lại không chú trọng đến một điều đó là các giai đoạn của Pampers chỉ kéo dài khoảng 3 năm trong cuộc sống của một đứa trẻ. Trong khi đó, Crest có thể phải bao gồm 70 năm: trẻ em (hương vị), thanh niên trẻ (súc miệng), người lớn tuổi hơn (cấu trúc răng nhạy cảm). Và người ta đã bắt đầu sản xuất các sản phẩm dành cho các giai đoạn: trẻ em (Aim), thanh niên trẻ (Aquafresh), người trưởng thành (Crest), người lớn tuổi (Sensodyne). Chiến lược này rõ ràng không hiệu quả.

Vậy Crest nên làm gì? Đây chính là những bài học đau đớn mà họ đã rút ra do không thực hiện những gì nên thực hiện.

## BÀI HỌC. Đôi khi bạn phải để vị trí của mình “tiến hóa”

Trước tiên, Crest nên luôn duy trì vị trí trong nhóm những sản phẩm có công dụng chữa bệnh trên thị trường kem đánh răng. Đó là vị trí của họ trong tư tưởng của khách hàng. Không thuốc súc miệng,

không thuộc trắng răng, chỉ là một công nghệ chăm sóc răng nghiêm túc. Cuộc cách mạng tự nhiên của Crest có thể là chuyển từ “ngăn ngừa lỗ hổng trên răng” trở thành “tiên phong về chăm sóc răng”. Không may là, họ hầu như không nhận ra được con đường đúng đắn để đi. Họ vẫn tiếp tục “chấp vá” các loại Crest khác nhau.

Việc nghiên cứu các xu hướng về răng sẽ cho họ biết cách để phát triển thương hiệu:

- Lỗ hổng răng giảm xuống.
- Con người ngày càng sống lâu hơn và giữ được răng lâu hơn.
- Việc hạn chế cao răng và các bệnh về lợi trở nên quan trọng hơn.

**BÀI HỌC.** Đừng bao giờ để mất vị trí của công ty trong tâm trí khách hàng.

Năm 1985, P&G, dựa trên danh tiếng vốn có của mình, cho ra mắt dòng kem đánh răng hạn chế cao răng. Nhưng họ không tạo ra một bước nhảy vọt đầy tính cạnh tranh như đã làm được với kem đánh răng florit. Một trong những lý do chính là họ dường như đã quên mất những gì họ đã làm rất thành công vào năm 1955. Họ cũng không thể hiện được chút “kịch tính” nào như đã thể hiện trong quảng cáo “Chiến thắng trước cao răng” của họ. Họ chỉ đơn giản nói về việc mảng bám trên răng ít hơn sẽ khiến việc vệ sinh răng miệng trở nên dễ dàng hơn như thế nào tại các phòng khám nha khoa. Nhưng đó lại không phải là vấn đề mà mọi người quan tâm.

Câu chuyện nên được “kể” như sau:

- Lỗ hổng răng, một phần nhờ có Crest, ngày nay đã không còn là một vấn đề đáng lo ngại nữa.
- Vấn đề đáng lo ngại hôm nay là mảng bám trên răng và cao răng đóng thành mảng trên răng.
- Cao răng có thể dẫn đến những vấn đề về lợi và làm hỏng răng.

Đồng thời, họ cũng quên không đưa một yếu tố kỳ diệu vào câu chuyện của mình. Với kem đánh răng florit, đó là “Fluoristan” còn với câu chuyện về cao răng, họ nên giới thiệu “Tartastan”. Nhưng trên thực tế, họ đã không hề đưa ra một sự giới thiệu nào như vậy.

Một trong những lý do để giải thích cho vấn đề này đó là đội ngũ những người chịu trách nhiệm về việc quảng cáo hiện thời chưa được sinh ra khi Crest ra đời cách đây hơn 30 năm. Họ không biết gì về những điều đã mang lại thành công cho công ty.

Thêm vào đó, Crest cũng không hề có sự tập trung. Bởi đây chỉ là một trong rất nhiều các phiên bản kem đánh răng mà họ đang quảng cáo. Trong khi đó, vào năm 1955, chỉ có duy nhất một loại Crest.

Và cuối cùng là Colgate đã rút ra được bài học cho mình từ cái mà họ gọi là “sự thất bại florit.” Họ nhanh chóng “đáp trả” lời giới thiệu của Crest bằng các quảng cáo chỉ rõ tác dụng giảm mạnh cao răng với sản phẩm hạn chế cao răng của họ. Họ không đề cho Crest “kẻ hở” nào để tiến lên.

Điều đó quả là không may mắn. Nhưng những gì xảy ra tiếp theo mới thực sự là một rắc rối lớn.

## BÀI HỌC. Đừng bao giờ để lợi thế cho một đối thủ mạnh.

Các xu hướng về răng đã chỉ ra những tiến bộ tự nhiên trong lĩnh vực chăm sóc răng: ngăn ngừa lỗ hổng răng, hạn chế cao răng và bảo vệ lợi. Crest đã có mặt trong hai xu hướng đầu tiên, nhưng “trận chiến” thực sự sẽ là “cuộc chiến” với bệnh viêm lợi. Công ty đầu tiên kết hợp được cả ba lĩnh vực chăm sóc răng đó sẽ có cơ hội trở thành người chiến thắng. Crest và Colgate đều biết điều đó. Tuy nhiên, ai đó trong nội bộ P&G lại sẵn sàng chấp nhận rủi ro để Colgate giành lấy lợi thế chống viêm lợi. Họ “tặng” cho Colgate cơ hội này bằng cách không trở thành công ty đầu tiên làm việc này cũng như không nhanh chóng “chặn đứng” những nỗ lực của Colgate bằng một sản phẩm của riêng họ. Một người trong cuộc có lần nói với tôi rằng đó là vấn đề của bộ phận Nghiên cứu & Phát triển. Và lời khuyên tôi đưa ra khi đó là nhanh chóng tìm kiếm đội ngũ nhân sự tốt hơn cho bộ phận này.

Kết quả là sản phẩm đầu tiên được tung ra thị trường với cả ba thuộc tính trên (ngăn ngừa lỗ hổng răng, hạn chế cao răng và bảo vệ lợi) là Colgate's Total. Thành công của sản phẩm này đã giúp Colgate tìm được con đường trở lại vị trí hàng đầu sau ba thập kỷ đứng ở vị trí thứ 2. Điều đó không chỉ nói lên sự bền bỉ của họ mà còn là một sự “đảo chiều” rất hiếm khi xảy ra trong thế giới đầy cạnh tranh này.

Đâu đó tại Colgate, một giám đốc sản phẩm đang mỉm cười tiến vào văn phòng, nắm trong tay những con số về thị phần, và tự hào tuyên bố: “Nhìn này, sếp, chúng ta là người dẫn đầu.”

# Chương 8. BURGER KING

Luôn có đội ngũ quản lý mới

Trong một bài báo có nhan đề “Chiếc vương miện bị mờ” trên tạp chí *Newsweek* (13/11/2000), tác giả đã tóm tắt nhiều vấn đề tại chuỗi cửa hàng bánh burger không mấy nổi tiếng:

“Nhân vật” số 2 trong cuộc chiến bánh burger kéo dài đang vật lộn với hàng loạt vấn đề rắc rối, từ doanh số bán hàng chậm chạp, các quảng cáo thiếu hiệu quả đến cuộc tẩy chay dẫn đầu bởi một người nổi tiếng với giới truyền thông Al Sharpton... Hiện tại, Burger King đang tìm kiếm vị CEO thứ 7 trong vòng 11 năm qua. Nhiều khả năng họ cũng sẽ thay thế hãng quảng cáo. Doanh số bán hàng tại các cửa hàng Mỹ giảm mạnh một phần do các chiến dịch quảng cáo “khập khiễng”, và không làm nổi bật được ngay cả một khẩu hiệu dễ nhớ “Có thấy sự thôi thúc?”.

Không cần phải nói chúng ta cũng có thể dễ dàng nhận thấy đang có vấn đề rắc rối tại thành phố Burger King.

Những năm đầu tiên

Burger King và món bánh Whopper nổi tiếng ra đời vào cuối những năm 1950. Khó có thời điểm nào có thể tốt hơn. Những năm 1960 đánh dấu sự ra đời của ngành công nghiệp đồ ăn nhanh, bao gồm cả các chuỗi quán ăn và quyền kinh doanh. Nhịp độ sống của người Mỹ được đẩy nhanh hơn với sự phát triển của các khu ngoại ô, xe ô tô và tivi, với thời tiết thuận lợi và sự thiết lập của các dịch vụ ăn uống giá cả phải chăng. Thị trường đồ ăn nhanh bùng nổ mạnh mẽ trong thời kỳ cuối những năm 1960 và đầu 1970, và sự cạnh tranh khốc liệt khiến các nhà hàng phải “chiến đấu” để giành được thị phần và vị thế của mình.

Cuộc chiến để trở thành người dẫn đầu

Burger King là một trong những chuỗi nhà hàng lớn nhất tại Mỹ và công ty đang trên đà phát triển để trở thành người dẫn đầu trong lĩnh vực đồ ăn nhanh. Công ty này hiểu được tầm quan trọng của quảng cáo và trong những năm cuối thập niên 1960 và đầu 1970, họ đã đủ lớn mạnh để có thể chi trả cho những quảng cáo trên truyền hình. Phần lớn những quảng cáo của Burger King trong những năm 1960 tập trung vào Whopper, món ăn phổ biến nhất của chuỗi nhà hàng này. Một chiến dịch Whopper sử dụng nghệ thuật lặp âm để thu hút sự chú ý “The bigger the burger, the better the burger” (Bánh Burger càng to, bánh burger càng tốt). Một nỗ lực quảng cáo khác của thời kỳ đầu này sử dụng khẩu hiệu “Cần đến hai tay” (để cầm một chiếc Whopper).

Những khẩu hiệu quảng cáo thành công không đủ giúp Burger King giải quyết nỗi lo lắng lớn nhất của công ty. Mặc dù các nhà hàng Burger King được mở ra với một tỷ lệ lớn, đầy tham vọng, công ty vẫn không đủ khả năng chi trả để có thể tiếp tục hoạt động, mở rộng với tốc độ tương tự mà không có các khoản vốn bổ sung. Các nỗ lực để cổ phần hóa công ty đều không thành công, nên khi công ty Pillsbury tiếp cận Burger King với lời đề nghị hợp nhất, Burger King đã chấp thuận, tin tưởng rằng Pillsbury có thể mang lại giải pháp cho các vấn đề tài chính của công ty.



## Sự bứt phá của McDonald's

Tuy nhiên, sau khi hợp nhất, Pillsbury cắt giảm các kế hoạch mở rộng, tác động lớn đến tinh thần của Burger King. Cuộc tranh, cụ thể là với McDonald's, đẩy lên mạnh mẽ, và Burger King chỉ có thể quan sát chứ dường như không thể làm được gì.

Năm 1970, Burger King mở thêm 167 cửa hàng mới. Nhưng McDonald's mở 294 cửa hàng và phát động chiến dịch “Bạn xứng đáng được nghỉ ngơi hôm nay”. Năm sau đó, số cửa hàng mới của Burger King giảm xuống còn 107, trong khi McDonald's bổ sung thêm con số ấn tượng là 384 cửa hàng.

Cuộc chơi đã qua. McDonald's nhanh chóng trở thành người dẫn đầu còn Burger King phải chấp nhận vị trí thứ hai.

“Thưởng thức theo cách của bạn”

Khi vị trí dẫn đầu đã có chủ, Burger King bắt đầu hành động đúng như một kẻ giữ vị trí thứ hai tài giỏi: tấn công kẻ dẫn đầu. Năm 1973, họ khởi động một chiến lược marketing rất thành công “đánh” vào điểm yếu của McDonald's đó là tự động hóa ở mức độ cao và một cỗ máy sản xuất hamburger thiếu linh động. Chiến dịch mới này tập trung vào việc thay đổi hương vị tùy theo sở thích cá nhân của khách hàng. Đây là những gì họ hứa với khách hàng:

Hãy chọn hoa quả dầm. Hãy chọn rau diếp. Các đơn đặt hàng đặc biệt không làm chúng tôi bối rối. Tất cả những gì chúng tôi muốn là hãy để chúng tôi phục vụ các bạn theo cách riêng của các bạn.

Chiến dịch “Thưởng thức theo cách của bạn” là một thành công đáng ngưỡng mộ, và khẩu hiệu đó đã tồn tại cùng Burger King trong nhiều thập niên qua.

Tuy nhiên, đó mới chỉ là bước khởi động. Vào những năm 1980, mọi thứ trở nên thật sự mang tính cạnh tranh.

## Quảng cáo so sánh

Năm 1982, Jeff Campbell, phó giám đốc điều hành bộ phận marketing, đã khéo léo đẩy mạnh vị trí dẫn đầu của công ty với những chương trình rất có tính cạnh tranh. Đó là “Nướng chứ không phải rán” và “Trận chiến của bánh Burger”. Đây là lần đầu tiên trong lĩnh vực kinh doanh nhà hàng, quảng cáo được sử dụng để đưa ra 4 điểm so sánh: (1) Bánh sandwich Whopper của Burger King đánh bại Big Mac của McDonald's và Single của Wendy's trong các bài kiểm tra, đánh giá hương vị mà người tham gia được bịt mắt để nếm thử sản phẩm, (2) nướng bằng lửa được ưa chuộng hơn so với rán, (3) “Thưởng thức theo cách của bạn” dễ được chấp nhận hơn, (4) bánh burger tại Burger King lớn hơn so với loại bánh này tại McDonald's.

Một trong những quảng cáo đầu tiên, được biết đến rộng rãi trên thế giới với điểm nhấn là diễn viên Lea Thompson, được mở ra với cái nhìn cận cảnh một chiếc bánh Whopper và một lời thuyết minh, “Một thông điệp quan trọng từ Burger King.” Sau đó khán giả sẽ được nhìn thấy hình ảnh Thompson đang ngồi trên một chiếc ghế da, trước một chiếc lò nướng. Cô nói:

Trong một thời gian dài, chúng ta có McDonald's, Burger King và Wendy's. Một số đã thay đổi, một số không. Nhưng Whopper đã đánh bại Big Mac trong các cuộc thử nghiệm với khách hàng. Kết quả là, chúng ta vẫn có McDonald's, Burger King và Wendy's... nhưng không nhất thiết phải theo thứ tự như vậy.

Chiến dịch này tiếp tục được thực hiện trong suốt năm 1983, đầu tiên tập trung vào vấn đề “Nướng chứ không phải rán” trong vòng vài tuần, sau đó mở màn một chiến dịch 4 tháng dựa trên cụm từ “hàng triệu người đã chuyển đổi”. Đó là sự khẳng định rằng có hàng triệu người đã thực sự thay đổi nhà hàng. Lời tuyên bố được minh chứng bằng dữ liệu của các tư vấn viên trong lĩnh vực nhà hàng tại CREST, một hãng nghiên cứu tại Rosemont, bang Illinois. Quảng cáo mang tính công kích đó còn chiếu cảnh một gia đình trước kia chọn McDonald's phải cãi trang với kính Groucho Marx và ria mép bởi vì họ đã thay đổi nhà hàng và không muốn lộ diện gương mặt mình.

Quảng cáo tiếp theo một lần nữa tập trung vào lợi thế của bánh burger nướng bằng lửa so với các sản phẩm rán, chiên của McDonald's và Wendy's. Chiến dịch này sử dụng kỹ xảo truyền hình, bao gồm một gia đình của người thượng cổ, một đứa bé mới biết đi, và ngôi sao truyền hình của thập niên 80 Emanuel Lewis. Dempsey khẳng định rằng, “Trong một chương trình quảng cáo ngắn mới, chúng tôi nói rằng con người từ thời thượng cổ đến hiện đại đều thể hiện sự hứng thú đối với thịt nướng qua lửa và coi nó là đồ ăn ngon nhất, vậy tại sao họ cần phải có một loại ngon thứ hai là bánh burger chiên, rán?”

Một quảng cáo chiếu cảnh các cô gái trong một bữa “tiệc ngủ” trò chuyện về các lợi thế của sản phẩm nướng qua lửa Double Burgers tại Burger King so với sản phẩm chiên rán Quarter Pounders của McDonald's và một người khác mô tả một thám tử theo phong cách của những năm 1940, người nhận ra rằng sản phẩm nướng qua lửa Double Burger (2 lần Burger) tại Burger King đã được viết thành “double trouble” (2 lần rắc rối) cho sản phẩm burger rán, chiên.

### Kết quả “nóng”

Các kết quả của chiến dịch “Trận chiến của bánh Burger” đã vượt qua mọi sự mong đợi. Thị phần tăng mạnh, và doanh số bán hàng tại các nhà hàng tăng từ 750.000 đô-la lên tới hơn 1 triệu đô-la trong suốt 3 năm tiếp theo. Đánh giá của khách hàng về Burger King được cải thiện nhanh chóng trong khi cho thấy sự sụt giảm về phía McDonald's và Wendy's. CREST chỉ ra rằng, so với năm trước khi chiến dịch bắt đầu, hơn 2 triệu khách hàng đã chuyển sang Burger King.

Sự gián đoạn của chiến dịch “Trận chiến của bánh burger” đến khi cả McDonald's và Wendy's cùng khởi kiện để chấm dứt các quảng cáo đó trên truyền hình. Tuy nhiên, những hành động đó lại tạo thêm động lực cho chiến dịch đi đến thành công. Vấn đề này sau đó được giải quyết bằng một thỏa thuận kín, nhưng khi đó chiến dịch đã được tiến hành trong 3 tháng và vẫn tiếp tục. Trận chiến luật pháp này càng tạo thêm sự chú ý đối với các khách hàng của Burger King do nó được đưa tin rộng rãi trong các chương trình bản tin truyền hình.

### Các vấn đề bắt đầu nảy sinh

Trong khi các vụ kiện cũng như mối “thù oán” nói trên rất có lợi cho công việc kinh doanh, thì nó cũng bắt đầu tạo ra những ảnh hưởng xấu tới các hoạt động nội bộ. Pillsbury, là một công ty tại vùng Trung

Tây, đã bày tỏ những mối quan ngại đối với công ty con ương ngành của mình tại Miami. Không cần quá nhiều công sức để công ty này thuyết phục được công ty con của mình. Và thế là đột nhiên Burger King không còn đảm nhiệm tốt vị trí thứ 2 nữa. Họ chấm dứt việc tấn công kẻ dẫn đầu. Thay vào đó, họ tìm kiếm cái gọi là một “chương trình ô dù” có thể bao trùm cả bánh burger, bữa sáng và thịt gà. Họ nghĩ rằng những loại chương trình kiểu này khá hiệu quả đối với McDonald’s (“Bạn xứng đáng được nghỉ ngơi hôm nay” và “Thời điểm tốt cho những hương vị tuyệt vời của McDonald’s”), thì “tại sao lại không thể hiệu quả với chúng ta?”

Vì thế, họ cho ra mắt “Cuộc tìm kiếm thảo mộc”, một chương trình đáng xấu hổ khắc họa chân dung một kẻ ngu ngốc, là người duy nhất chưa bao giờ nếm thử Whopper (một sai lầm nghiêm trọng).

Tiếp theo là chương trình “Đây là thành phố Burger King”, cho dù điều này hoàn toàn bất hợp lý bởi rõ ràng McDonald’s còn có số lượng đại lý lớn hơn nhiều lần. Hầu hết các địa điểm tại Mỹ đều là “những thành phố McDonald’s” (và đây là sai lầm nghiêm trọng thứ hai).

Tất cả những điều đó làm nổi bật lên một bài học quan trọng mà những công ty đứng ở vị trí thứ hai không bao giờ được quên.

**BÀI HỌC.** Người giữ vị trí thứ 2 phải luôn phải ở thế tấn công.

Bài học “cay đắng” cho Burger King là các “chương trình ô dù” chỉ có hiệu quả đối với người dẫn đầu. Chương trình duy nhất mang lại hiệu quả cho những “kẻ” không dẫn đầu là tấn công. Những kinh nghiệm thành công của chính bản thân họ với “Thưởng thức theo cách của bạn,” “Trận chiến của bánh burger” và “Nướng chứ không phải rán” đã chứng minh điều này. Họ đã khiến McDonald’s phải lùi lại và ở thế phòng thủ. Một khi tự xóa bỏ các áp lực đó, họ đã giúp “kẻ” dẫn đầu trở lại tấn công và lên các kế hoạch.

Wendy’s cũng chính là minh chứng tiêu biểu cho giả thiết này. Họ đã rất thành công với những khẩu hiệu “Thịt bò ở đâu” và “Nóng và nhiều nước hoa quả.” Và cho dù Dave Thomas là một phát ngôn viên tuyệt vời, nhưng không một công việc hiện tại nào phù hợp với những thành công ban đầu của họ trong việc định vị Wendy’s là hãng sản xuất bánh burger tốt hơn của McDonald’s và Burger King.

Tiếp cận hiện trường

Vào thời điểm cuối những năm 1980, Jeff Campbell đề nghị tôi và cộng sự cũ của mình đến Miami để đánh giá hai chương trình ô dù và chiến lược tấn công rồi cuối cùng sẽ đưa ra quyết định cuối cùng cho tình thế lưỡng nan “tấn công hay không”.

Là những tác giả của cuốn sách Cuộc chiến Marketing (New York: McGrawHill, 1986), chúng tôi đều ủng hộ việc bắt đầu lại chiến lược tấn công của họ, nhưng thời điểm và cách thức thì vẫn là một dấu hỏi lớn. Do vậy, chúng tôi đưa ra cho Campbell và các giám đốc trong công ty ba nguyên tắc cơ bản của một cuộc tấn công – chiến lược mà các công ty ở vị trí thứ hai phải theo đuổi.

Dưới đây, từng từ từng chữ, từng ý từng mục, là những gì được trình bày trước một nhóm nhỏ các quản lý cấp cao của công ty, trong một phòng hội thảo ấm cúng tại Miami. Về cơ bản, đó là một bài tập với logic cơ bản:

- Bạn đang đứng ở vị trí nào?

Burger King là một công ty số năm giữ vị trí số 2 hùng mạnh và nên thực hiện các nguyên tắc của một cuộc tấn công.

Người dẫn đầu, tất nhiên, là McDonald's là người giữ vị trí phòng thủ.

Wendy's đóng vị trí tấn công bên sườn và White Castle, một trong số nhiều công ty khác, là các “chiến sĩ” du kích.

Các nguyên tắc của một cuộc tấn công là gì?

- Nguyên tắc tấn công số 1:

Mối quan tâm chính là thế mạnh của vị trí dẫn đầu.

McDonald's là người dẫn đầu.

- McDonald's mạnh ở điểm nào?

“Tốc độ của dịch vụ” là thế mạnh của McDonald's.

Burger King nên tránh tấn công vào thế mạnh của McDonald's.

- Nguyên tắc tấn công thứ 2:

Tìm ra điểm yếu trong thế mạnh của kẻ dẫn đầu và tấn công vào điểm yếu đó.

- Điểm yếu của tốc độ là gì?

Tại McDonald's, bạn thưởng thức burger theo cách của họ và hãy chuẩn bị dành không ít thời gian tại “khu vực nộp phạt”.

Trong nhiều năm, Burger King đã khai thác rất tốt điểm yếu này với chương trình “Thưởng thức theo cách của bạn”.

Nhưng thời thế đã thay đổi.

- Tốc độ của dịch vụ ngày càng quan trọng hơn trong thị hiếu của khách hàng.

Một biểu hiện của xu hướng này là sự gia tăng của việc kinh doanh phục vụ các khách hàng đang ngồi trong ô tô.

Từ tổng số 40% vào năm 1981, loại hình dịch vụ này đã chiếm 51% vào năm ngoái.

- Nhìn ra thế mạnh khác của McDonald's để khai thác.

Một thế mạnh dễ thấy là trẻ em, như đã được diễn đạt bằng biểu tượng nhân vật Ronald McDonald.

- Điểm yếu của việc tập trung vào trẻ em là gì?

Quan niệm rằng McDonald's là "lãnh địa cho lũ trẻ".

- Trên thực tế, phần lớn các nhà hàng của McDonald's đều toát lên một đặc tính của một lãnh địa cho lũ trẻ bởi tất cả hành lang phía trước rất nhiều nhà hàng đều trở thành sân chơi với xích đu và ván trượt.

- Một biểu hiện khác của mối quan hệ khăng khít giữa trẻ em và McDonald's là dòng trang phục mới được giới thiệu bởi Sears và McDonald's.

Tên của dòng trang phục đó là: McKids (Đây thật sự là một sai lầm nghiêm trọng).

- Nguyên tắc tấn công thứ 3:

Khởi động cuộc tấn công ở bề mặt hẹp hết mức có thể.

- Bề mặt hẹp ở đây rõ ràng là bánh burger.

Đồng thời, bạn không bao giờ nên bỏ qua một thực tế là tấm bảng trên nhà hàng của bạn đề rõ "Burger King" (vua của bánh burger).

Ngay cả nếu bạn muốn, bạn cũng không thể rũ bỏ bánh burger.

- Thế mạnh của Burger King nằm ở đâu?

Trong một cụm từ, đó là "nướng qua lửa". Đó là một thế mạnh mà cần được kết hợp với điểm yếu tập trung vào trẻ em của McDonald's.

- Điều đó gợi ra một chiến lược có hai phần rõ ràng:

Phần 1: Lãnh địa của lũ trẻ: Sắp xếp những cái xích đu và ván trượt như ở McDonald's.

Phần 2: Nướng qua lửa: Khi những đứa trẻ lớn lên, chúng sẽ ưu tiên hương vị bánh burger nướng qua lửa của Burger King.

Ý tưởng này có vẻ hiển nhiên đối với bạn.

Nhưng thực tế là những ý tưởng thường bị bỏ qua nhất là những ý tưởng có vẻ hiển nhiên.

Ý tưởng về "lớn lên" không chỉ hiển nhiên mà còn từng được bạn áp dụng trước đây.

Nhưng còn có những cách khác để triển khai khái niệm "lớn lên" này.

- Một cách thực hiện khác là cái mà chúng ta gọi là "các giai đoạn phát triển của đời người" hay những tình huống như ngày đầu tiên đến trường, nơi những đứa trẻ ít tuổi hơn thường được hướng dẫn, giới thiệu bởi các anh chị lớn tuổi hơn.

Đó là một cách tiếp cận đặc biệt hiệu quả bởi vì nó đánh động đến cảm xúc con người: thời khắc khi một đứa trẻ không còn là một đứa trẻ.

Điều này gắn với việc những đứa trẻ lớn tuổi hơn chỉ ra cho các em nhỏ tuổi hơn rằng McDonald's chỉ dành cho bọn trẻ nhỏ chưa biết trân trọng các loại bánh hamburger nướng qua lửa.

- Liệu những đứa trẻ nhỏ tuổi hơn có cảm thấy bị xúc phạm bởi những quảng cáo này?

Chúng tôi tin rằng không. Theo quan điểm của chúng tôi, không một đứa trẻ nào, ở bất kỳ độ tuổi nào, muốn được coi là một đứa trẻ. Còn những người lớn, người trưởng thành đương nhiên không muốn lãng phí thời gian với trẻ con (trừ khi những đứa trẻ đó thuộc về họ). Bạn có thể nhận ra điều này là sự trái ngược trong chiến lược của Pepsi-Cola. Coke là sản phẩm ban đầu và hấp dẫn với những người lớn tuổi. Pepsi hy sinh điều đó và định vị mình như một sự lựa chọn của thế hệ mới. Đó là một thành công lớn.

Tất cả điều này là một nỗ lực nhằm giúp Jeff và “đội quân” của ông hiểu được một bài học đơn giản nhưng căn bản.

**BÀI HỌC.** Vị trí thứ 2 không giống như vị trí dẫn đầu.

Không có gì đáng ngạc nhiên khi các công ty ở vị trí thứ 2 đều bị thuyết phục rằng họ cần phải đua tranh với vị trí số một bởi kẻ dẫn đầu lớn hơn, hùng mạnh hơn và thành công hơn. Tuy nhiên, vấn đề ở đây là phải khác biệt, chứ không phải giống y hệt. Lời gợi ý của chúng tôi lập tức đưa đến một câu hỏi: Liệu Burger King có bỏ qua thị trường trẻ em (một ý tưởng gây sốc đối với một công việc kinh doanh hướng tới các gia đình)?

Câu trả lời cho câu hỏi này là “không”. Burger King cần phải phân biệt ranh giới rõ ràng giữa trẻ nhỏ và những đứa trẻ lớn hơn. Khi một đứa trẻ “tốt nghiệp” từ các bộ xích đu và Ronald McDonald's, chúng sẽ trở thành những đứa trẻ của Burger King hay những thanh niên muốn nhìn nhận chính mình như những người trưởng thành hơn so với những trẻ em đang chơi với ván trượt.

Quan điểm được đưa ra là McDonald's sở hữu những đứa trẻ nhỏ và cơ hội để giành lại chúng là rất ít. Nguyên tắc cơ bản cần thực hiện ở đây được gọi là hy sinh: Bạn phải từ bỏ một cái gì đó để có được một cái gì đó. Để có được những đứa trẻ lớn tuổi hơn, họ phải từ bỏ những đứa trẻ nhỏ. Và điều đó có nghĩa là họ phải dẹp bỏ tất cả các bộ xích đu cũng như các chương trình quảng bá hướng đến trẻ nhỏ từ các khu vực của mình. (Điều đó cũng có nghĩa là cần đi đến các đại lý và cho họ biết sự thay đổi đó.)

Không có gì thay đổi ngoài ban quản lý

Thông thường, bạn sẽ gặp nhiều khó khăn để thuyết phục mọi người chấp nhận một sự thay đổi, đặc biệt là khi bạn phải hy sinh một phần khúc thị trường. Những nỗ lực này không mang lại kết quả. Jeff Campbell né tránh quyết định này bằng cách đưa chúng tôi đến gặp hãng quảng cáo của họ với ý tưởng “lớn lên”. Không có gì đáng ngạc nhiên, họ gạt bỏ tất cả. Jeff quyết định không đấu tranh. Ông bỏ đến Pillsbury để đón nhận một công việc tốt hơn.

Một đội ngũ các nhà quản lý mới và các hãng quảng cáo bắt đầu “điều hành” đền trụ sở chính của họ tại Miami. Như thường thấy trong những trường hợp như vậy, mỗi người tiến vào với một ý tưởng riêng về việc làm thế nào để thúc đẩy mọi việc tiến triển. Các chiến dịch quảng cáo tẻ nhạt liên tiếp được khởi động. Dưới đây là bản tóm tắt của một số chương trình xấu số như vậy, những chương trình không mang lại gì hơn ngoài những khẩu hiệu vô nghĩa:

“Chúng tôi làm điều đó cũng giống như cách bạn làm.”

(Người ta hiếm khi nói, càng ít khi nhớ một câu như vậy.)

“Đôi khi bạn cần phá vỡ các quy luật.”

(Hamburgers có các quy luật từ bao giờ?)

“Cách của bạn. Cách đúng đắn.”

(Có phải họ đang cố gắng quay lại ý tưởng những năm 1973 của mình?)

“Hưởng thụ giá trị chiếc burger của bạn.”

(Nếu nó tốt hơn, nó không nên rẻ hơn.)

Không một câu khẩu hiệu nào trong số những câu trên mang ý nghĩa tấn công các chương trình của kẻ dẫn đầu. Do đó, cũng khá chính xác khi nói rằng quảng cáo cuối cùng thực sự đúng đắn về chiến lược của họ là cách đây 20 năm (“Nướng chứ không phải rán”). Bên cạnh đó, họ đã dành, hay có thể nói là họ đã lãng phí rất nhiều tiền quảng cáo, cố gắng thu hút trẻ em qua các mối quan hệ với các câu lạc bộ trẻ thơ và Walt Disney. Họ tiếp tục nỗ lực hành động như thể họ là người đứng đầu chứ không phải là người nắm giữ vị trí thứ hai. Và như vậy, họ không thể thành công.

Tất cả những điều đó mang đến một bài học quan trọng khác.

**BÀI HỌC.** Thay đổi ban quản lý chỉ khiến “đội quân” bối rối.

Khi bạn có tới 7 CEO trong vòng 11 năm và thay đổi 6 hãng quảng cáo trong vòng 20 năm, chẳng có gì để không nghi ngờ rằng những người trong cuộc sẽ cảm thấy mệt mỏi. Tất cả CEO, các hãng quảng cáo này đều xuất hiện với chương trình của riêng họ và các “đồng đội” mới. Họ “lướt” qua khắp công ty, chỉ ra các vấn đề của “thế chế” trước đó và hứa hẹn thay đổi chỉ vì mục tiêu thay đổi, không hơn không kém. Nhưng “đội quân” trong công ty đã nghe tất cả những nhiều đó nhiều lần trước đây. Điều này giống như một quân đội với sự kế nhiệm liên tục của những vị tướng mới, mỗi người có một kế hoạch chiến trận riêng và tất cả đều thất bại.

Cho nên, cũng không có gì ngạc nhiên khi công ty phải đối mặt với một cuộc nổi loạn của các đại lý, những người đã chán ngấy với nhà sở hữu Burger King - Diageo plc - một tập đoàn Anh quốc đồng sở hữu nhiều thương hiệu khác trong đó có bia Guinness và rượu vodka Smirnoff. Và cũng không có gì ngạc nhiên khi Burger King ngày nay bán được ít hơn so với 5 năm trước đây trong khi các đối thủ của họ đang ngày càng lớn mạnh với tỷ lệ nhanh gấp 5 lần Burger King.

Trong một bài báo trên tờ Newsweek, Steven Lewis, chủ tịch Hiệp hội Đại lý Quốc gia, đơn vị đại diện cho phần lớn các đại lý trong tổng số 7.800 đại lý trên toàn nước Mỹ của Burger King, đã không có nhiều điều tốt đẹp để nói về chủ sở hữu của mình: “Họ là một ‘bậc cha mẹ’ không thân mật, không chế thái quá và độc đoán tới mức không bao giờ dành thời gian để hiểu công việc kinh doanh.” Lewis cũng khẳng định, tách khỏi Diageo là “một điều vô cùng quan trọng để thương hiệu này có thể hoạt động và phát đạt”.

Nhiều năm trước đây, Arby's, một chuỗi cửa hàng sandwich bò nướng, đã lựa chọn ý tưởng “lớn lên” khi định vị mình là vua thức ăn nhanh cho người lớn. Khẩu hiệu hiện tại của họ là: “Hãy đến với Arby ngay bây giờ khi vị giác của bạn đã trưởng thành.”

Điều đó như để chỉ cho bạn thấy rằng, không sớm thì muộn, những ý tưởng tốt sẽ được ai đó khám phá.



# Chương 9. FIRESTONE

## Thương hiệu chết trôi dạt

Khi những bàn tán xôn xao về lốp xe Firestone dấy lên vào năm 2000, đã có tới 4.700 bài báo, thông cáo báo chí và phỏng vấn về việc dòng xe Ford Explorers bị lật, số người bị chết hoặc bị thương, sự nguy hiểm của việc chia cách mặt gai trên lốp xe và rất nhiều câu hỏi không lời đáp khác về các sai lầm của hãng trong vấn đề này. Giới truyền thông đã đầu tư hàng trăm triệu đô-la để truyền tải một vấn đề: Firestone đã chế tạo một loại lốp xe tồi tệ.

Liệu một thương hiệu có thể vượt qua những tác động truyền thông tiêu cực như vậy? Liệu một chiến dịch truyền thông, bất kể được “mài giũa” thế nào, có thể đủ sức kháng cự lại tất cả các thông tin báo chí tồi tệ đó?

Câu trả lời là hầu như không thể.

Firestone không phải là một thương hiệu lớn khi tai họa này ập đến. Nó chỉ là một thương hiệu hạng hai, đứng sau Michelin, Goodyear và chủ sở hữu của Firestone, Bridgestone. Các thương hiệu mạnh thường có được sự tín nhiệm đối trong các ngân hàng và do đó còn có thể có thêm cơ hội “tranh đấu”. Còn các thương hiệu yếu hơn thì tất nhiên chỉ có một chút nhỏ tín nhiệm. Và điều đó khiến tương lai của Firestone dường như khá bất trắc. Trong khi tương lai đó vẫn còn là một dấu hỏi, thì cũng không thể phủ nhận rằng họ có một quá khứ đầy ấn tượng.

## Những năm đầu tiên

Mọi việc được bắt đầu trong thời điểm chuyển giao sang thế kỷ XX, khi một nhà đầu tư 31 tuổi có tên Harvey S. Firestone “chớp” được một cách thức mới để chế tạo lốp xe chuyên chở. Ông khởi nghiệp với 12 nhân viên tại Akron, Ohio. Firestone, người thật sự đi tiên phong trong lĩnh vực sản xuất lốp xe, từng trò chuyện với Thomas Edison và đến thăm các khu vườn thực vật của ông. Và khi đến đây, Firestone chỉ để ý duy nhất đến các cây cao su.

Firestone chính là công ty tiên phong về lốp xe cao su áp suất thấp, loại lốp đã tạo ra bước tiến lớn về sự thoải mái cũng như độ an toàn của ô tô. Họ cùng nhóm những người đi tiên phong trong sản xuất bánh xe tải và có những giai đoạn, một nửa số xe tải tại Mỹ sử dụng lốp xe Firestone. Công ty này đã có lần “chạy” một quảng cáo 2 trang trên tờ *Saturday Evening Post* với tựa đề, “Chuyên chở bằng xe tải. Phương châm vận chuyển của hôm nay và ngày mai.” Với những gì bạn chứng kiến trên các đường cao tốc ngày nay, có thể thấy rằng đó là một chiến dịch quảng cáo vô cùng thành công.

Trong cuộc Chiến tranh Thế giới thứ Hai, Firestone chính là nguồn cung cấp chính các loại bệ cao su có thể gấp xếp và cầu phao cho lực lượng quân đội Mỹ cùng lốp xe dành cho xe tải và xe jeep.

## Thời kỳ chạy đua

Để đưa những chiếc lốp xe của mình lên vị trí dẫn đầu, Harvey Firestone tham gia và giành giải nhất tại cuộc đua Indianapolis 500. Trong nhiều năm, cuộc đua trên sân chơi huyền thoại đó là cuộc chiến

giữa Goodyear và Firestone. Hàng năm, hai đối thủ này lần lượt thay nhau tuyên bố chiến thắng. Firestone giành chiến thắng rất nhiều. Họ thu về 50 cờ về đích cùng với uy tín ngày càng tăng, tới mức họ đặt tên cho một dòng sản phẩm lốp xe ô tô chở khách là “Firestone 500”. Bởi họ sợ rằng uy tín của cuộc chạy đua có thể dần bị xóa mờ. Thật không may, thứ duy nhất bị xóa mờ lại chính là mặt gai của các lốp xe.

## Thất bại “500”

Trải nghiệm đầu tiên của Firestone trong vấn đề lốp xe hồng được thông báo rộng rãi ra công chúng là vào giai đoạn giữa và cuối những năm 1970. Chính phủ đã buộc họ thu hồi sản phẩm do các báo cáo về 40 trường hợp tử vong và 65 trường hợp bị thương có nguyên nhân từ nổ lốp xe cùng nhiều hồng học khác của lốp xe Firestone “500”.

Thêm vào đó, họ thất bại trong một số kỳ kiểm tra an toàn của chính phủ. Tổng cộng, khoảng 14 triệu chiếc lốp xe bị thu hồi và danh tiếng của Firestone không bao giờ còn trở lại như trước được nữa. Goodyear trở thành thương hiệu Mỹ thống trị và Firestone trở thành “tay chơi” hạng hai. Họ đã thất bại trong cuộc đua quan trọng nhất, cuộc đua chiếm lĩnh ngôi vị hàng đầu.

Nhưng còn hơn thế, những hậu quả về mặt tài chính của tất cả các lốp xe bị thu hồi đã dẫn đến việc Firestone đánh mất sự độc lập của mình và cuối cùng bị mua lại bởi một công ty lốp xe của Nhật Bản với một cái tên tương tự đến bất ngờ Bridgestone. Do đó, năm 1988, thương hiệu của Harvey bị chuyển vào vị trí thứ hai trong tên thương hiệu khi công ty này trở thành Bridgestone/Firestone.

**BÀI HỌC.** Hai cái tên trong một thương hiệu không thể tốt bằng một.

Khi bạn sáp nhập hai công ty, việc trở thành một thương hiệu bao gồm tên của cả hai công ty sẽ không mang lại hiệu quả bởi điều đó sẽ khiến khách hàng bối rối. Bridgestone là một tên tuổi lớn ở vùng Viễn Đông nhưng lại không được biết đến rộng rãi tại thị trường lốp xe Mỹ, cho dù họ đã có mặt ở Mỹ từ năm 1967.

Thậm chí, đặc tính Nhật Bản mạnh mẽ của họ còn bị che mờ bởi cái tên nghe như tiếng Anh và tên các lốp xe nghe như tiếng Ý (Potenza). Để được nhớ đến với một cái tên đã là đủ khó. Để được nhớ đến với hai cái tên là điều không thể. Liệu người ta có bao giờ nói “PricewaterhouseCoopers” không? Không bao giờ. Họ sẽ chỉ “chặt” Coopers ra và tiếp tục sử dụng cái tên có sức mạnh vượt trội hơn khi sáp nhập: Pricewaterhouse.

Tiếp theo là vấn đề có hai thương hiệu trong một cái tên. Nếu một trong số đó gặp rắc rối, nó sẽ kéo theo thương hiệu còn lại đi xuống. Đó cũng là trường hợp hiện tại của DaimlerChrysler. Chrysler gặp trục trặc tại Detroit và các cộng sự người Đức của họ cũng cảm nhận được “nỗi đau” từ Stuttgart. Tình huống này cũng tương tự với Bridgestone/Firestone. Về lâu dài, phần Nhật Bản trong cái tên này sẽ dần được nhận biết, nhưng có vẻ như lại là biết đến theo hướng tiêu cực.

## Loại bỏ sự lộn xộn

Hiện tại, có thể cơ hội duy nhất để giải quyết sự lộn xộn là loại bỏ phần “Firestone” trên các tấm biển cửa hàng cùng với danh nghĩa tập đoàn của họ. Firestone lúc này là một thương hiệu yếu đang ngày

càng yếu hơn. Và nó không thể mạnh lên khi các vụ kiện kéo dài và tiếng xấu vẫn tiếp tục lan truyền. Đồng thời, việc kinh doanh sản xuất thiết bị gốc (OEM) với các nhà sản xuất ô tô của Mỹ như Ford sẽ chấm dứt khi tất cả những cáo buộc về luật pháp xảy ra.

Bằng cách tập trung vào cái tên Bridgestone và danh tiếng về hiệu suất hoạt động của nó, họ có thể khẳng định vị trí đứng đầu của mình là một trong số ba tên tuổi lớn của thế giới (Goodyear, Michelin và Bridgestone). Điều đó sẽ mang lại cho họ những sự tín nhiệm lớn.

Nếu Bridgestone bớt cứng nhắc, họ có thể tập trung vào một công nghệ mới để gây ấn tượng với khách hàng tiềm năng – một điều tương tự như những gì Michelin đã làm nhiều năm trước đây với công nghệ lốp tủa tròn và Goodyear với Aquatread. Một ý tưởng khả thi là thiết kế mặt gai lốp xe giảm âm. Họ có thể giới thiệu một loại “lốp xe không ồn” (Quiet Tire) viết tắt là QT. Để quảng bá công nghệ mới mẻ này, họ có một thiết bị có thể mang đến những tác động về thị giác rất rõ ràng: đồng hồ đo âm thanh. Việc chứng minh điều đó cũng sẽ khiến mọi người nhận ra những chiếc lốp xe có thể gây ồn ào tới mức nào (đồng thời, yếu tố không ồn ào dần dần sẽ được hình dung là “chất lượng” trong tâm trí người tiêu dùng).

Sự tín nhiệm là số một. Tiếp theo là công nghệ. Đưa chúng đi cùng nhau và Bridgestone có thể có mặt trong tâm trí của khách hàng sử dụng lốp xe tại Mỹ như một loại lốp xe chất lượng chứ không phải là chủ sở hữu của một thương hiệu đang hấp hối và nhiều khiếm khuyết có tên gọi Firestone. Họ đồng thời cũng có thể tận dụng thế mạnh là một nhà sản xuất thiết bị gốc mạnh với các thương hiệu Nhật Bản và chuyển sang thay thế công việc sản xuất thiết bị gốc của Firestone bằng các lốp xe Bridgestone. Cái tên Firestone có thể được lưu giữ trong một khoảng thời gian nhất định như một thương hiệu giá trị (không chạy đua thêm, không quảng cáo thêm). Họ nên dùng tiền của mình để xây dựng thương hiệu Bridgestone đồng thời tận dụng những thời cơ có thể xuất hiện.

Tuy nhiên, khi những điều này được viết ra, Firestone đã và đang thực hiện một chương trình quảng cáo nhằm lấy lại danh tiếng đã bị bôi nhọ. Và từ đây lại rút ra một bài học khác.

**BÀI HỌC.** Đừng cố gắng thay đổi quan niệm của thị trường.

Trong nhiều năm, tôi đã quan sát và viết về các công ty từng đầu tư rất nhiều tiền nhằm làm thay đổi suy nghĩ của thị trường.

Như đã đề cập, Xerox và AT&T mất hàng tỷ đô-la trong nỗ lực thuyết phục thị trường rằng họ có thể tạo ra các máy móc không liên quan đến sao chép hay liên quan đến việc gọi điện thoại.

Tuy nhiên, không ai mua những chiếc máy tính đó.

Cổ phiếu của Volkswagen đã giảm hơn 60 điểm khi hãng này cố gắng thuyết phục thị trường rằng VW không phải chỉ có thể sản xuất những chiếc ô tô nhỏ gọn, đáng tin cậy và tiết kiệm như Beetle.

Nhưng đã không có ai mua những chiếc xe to, tốc độ cao của họ.

Coca-Cola “thổi bay” cả uy tín lẫn tiền bạc trong một nỗ lực thuyết phục thị trường rằng họ có một thứ còn tốt hơn cả sản phẩm gốc.

Và không ai mua loại Coke mới.

Khi thị trường đã quyết định suy nghĩ của mình về một loại sản phẩm, sẽ không có một sự thay đổi nào trong ý niệm về các sản phẩm này nữa.

Và giờ đây, Firestone đang cố gắng và thuyết phục chúng ta rằng chúng ta nên quên đi hàng nghìn câu chuyện về những chiếc lốp xe tồi tệ của họ. Họ muốn có một “Sự khởi đầu mới”.

Chiến dịch quảng cáo mới của Firestone nói với chúng ta về việc hiện nay họ sản xuất những chiếc lốp xe tốt như thế nào. Đáng tiếc là, ngay giữa chiến dịch đó, Ford tuyên bố sẽ thay thế hơn 13 triệu lốp xe Firestone với số tiền 3 tỷ đô-la. Lý do được đưa ra là: “Những chiếc lốp xe chưa được thu hồi trong đợt thu hồi đầu tiên có thể sẽ làm tăng tỷ lệ hỏng hóc”. Firestone sau đó cũng “bản trả” Ford với tư cách là một khách hàng và cả hai công ty hiện tại vẫn buộc tội nhau trên các phương tiện truyền thông. Như vậy, mối quan hệ này và chiến dịch quảng cáo kia đồng hành cùng nhau.

Có thể người Mỹ sẽ tha thứ và quên lãng, nhưng dự đoán của tôi là sẽ không có ai mua những chiếc lốp xe này, trừ phi họ có một thỏa thuận tuyệt vời trong việc đó.

Nỗ lực thay đổi thái độ

Trong cuốn sách *The Reengineering Revolution* (Cuộc cách mạng tái cấu trúc), giáo sư, nhà tư vấn của đại học MIT, Michael Hammer, đã gọi sự kháng cự bẩm sinh đối với thay đổi của con người là “phần phức tạp nhất, gian nan nhất và gây rắc rối nhất” của quá trình tái cấu trúc.

Sự kháng cự này được trình bày khá rõ nét trong cuốn sách có tựa đề *Attitudes and Persuasion* (Thái độ và khả năng thuyết phục) của Richard Petty và John Cacioppo. Dưới đây là một đoạn lý giải tại sao các ý niệm rất khó thay đổi:

Bản chất và cấu trúc của các hệ thống niềm tin là rất quan trọng từ góc nhìn của một nhà lý luận thông tin, bởi các niềm tin cung cấp đủ nền tảng nhận thức để tạo ra một thái độ. Để thay đổi một thái độ đó, cần phải thay đổi các thông tin mà thái độ đó dựa trên để tồn tại. Do đó, nhìn chung cần phải thay đổi các niềm tin của một người, loại bỏ các niềm tin cũ hoặc giới thiệu các niềm tin mới.

Và bạn sẽ làm tất cả những điều đó với một quảng cáo 30 giây? Không thể nào.

Các nhà tâm lý học nói gì

Cuốn sách *The Handbook of Social Psychology* (Cẩm nang tâm lý học xã hội) một lần nữa nhấn mạnh việc thay đổi các thái độ khó khăn như thế nào.

Bất cứ chương trình nào nhằm mục đích thay đổi thái độ đều mang đến những vấn đề nan giải. Khó khăn của việc thay đổi niềm tin căn bản của một người không có gì là khó hiểu, cho dù các liệu pháp tâm lý có kỹ lưỡng và sâu sắc đến đâu. Tương tự, các quy trình có thể rất hiệu quả trong việc thay đổi một số thái độ này nhưng lại có rất ít ảnh hưởng đối với các thái độ khác.

Và, điều khiến vấn đề còn trở nên tồi tệ hơn là thực tế không có mối liên hệ thực sự nào tới những chuyện này. Hãy xem quan sát dưới đây:

Con người luôn có những thái độ nhất định trước một danh sách rộng đáng kinh ngạc các vấn đề. Họ dường như biết rõ mình thích điều gì (và đặc biệt là không thích điều gì) ngay cả đối với những sự vật mà họ biết rất ít, hoặc những thứ có rất ít mối liên hệ với đời sống hàng ngày của họ, chẳng hạn như sự sống ngoài không gian.

Vì thế, để diễn giải một show truyền hình cũ, *Nhiệm vụ bất khả thi*, nếu nhiệm vụ của ông, Mr. Phelps, là thay đổi quan niệm của con người, thì đừng chấp nhận nhiệm vụ đó.

Sẽ là hợp lý hơn nếu Bridgestone/Firestone đầu tư tiền cho việc xây dựng thương hiệu Bridgestone và phát triển các cơ hội mới trên thị trường. Bởi cơ hội của họ trong việc cải thiện danh tiếng là con số 0. Điều này mang đến cho chúng ta một bài học khác.

**BÀI HỌC.** Đừng đầu tư vào một thương hiệu đang hấp hối. Hãy đầu tư cho các ý tưởng mới.

Nếu Bridgestone là thương hiệu thực hiện đồng thời cũng là danh tên tập đoàn, và nếu Firestone được cắt giảm xuống trở thành một thương hiệu giá trị với một chút trợ cấp, thì họ có thể làm gì với thương hiệu Dayton của mình, hiện đang được đánh giá là loại “lốp xe giá trị?” Rốt cuộc thì họ cần bao nhiêu lốp xe giá cả giá trị?

Tất cả những ồn ào và tranh cãi về loại lốp dành cho xe tải loại nhỏ và xe thể thao tràn ngập trên thị trường này có thể sẽ là cơ hội để thực hiện những ý tưởng “đặc biệt”. Hiện tại, các thương hiệu lốp xe lớn đều đang triển khai theo nguyên tắc “mọi thứ cho mọi người”. Mục đích của cách tiếp cận này là trở thành một nhà sản xuất lốp xe phổ thông. Chúng tôi có bất kỳ loại lốp xe nào mà bạn muốn: loại tốt, loại năng suất, loại dành cho xe chở khách hay xe tải. Thú vị thay, những loại “đặc biệt” lại luôn có xu hướng giành chiến thắng trong các cuộc chiến marketing bởi chúng tập trung vào một loại sản phẩm, một lợi ích và một thông điệp. Do đó, chúng có thể trở thành “chuyên gia” hay “tốt nhất” trong một lĩnh vực.

Loại đặc biệt trong hạng mục lốp xe tải nhẹ

Bridgestone có được vị trí độc nhất trong việc tuyên bố với thế giới rằng tất cả những vấn đề mà họ đã phải đối mặt chỉ ra rằng nhu cầu của khách hàng trong hạng mục này không phải một thương hiệu sản xuất lốp xe cho tất cả các phương tiện. Thương hiệu đó phải là mới hoặc là Dayton được định vị lại như một chuyên gia về lốp cho xe tải nhẹ. Ý tưởng này có thể đòi hỏi một cái tên mạnh mẽ, chẳng hạn:

Dayton Kẻ hủy diệt.

Lốp xe tải chuyên dụng nhất, bền nhất trên thị trường.

Điều thú vị là Bridgestone không cần phải mất nhiều công sức với việc lên kế hoạch sản phẩm. Họ đã có loại này trong dòng sản phẩm lốp xe tải Bridgestone. Họ chỉ cần phải thay khuôn đúc để nói rằng đó là “Dayton” và sau đó giới thiệu mình như một tổ chức chuyên thiết kế lốp dành riêng cho xe tải, không phải xe khách.

Tôi không nhìn thấy một tương lai xa nào cho Firestone ngoài việc trở thành một thương hiệu giá cả. Bridgestone mới là tương lai và nên được định vị như một trong những loại lốp xe hàng đầu thế giới.

Công ty cũng cần phát triển thêm những công nghệ mới để truyền thêm sức mạnh cho ý niệm đó. Có thể một thương hiệu mới hoặc thương hiệu Dayton nên được định vị như một chuyên gia về lớp xe tải nhẹ.

Nói cách khác, hãy bỏ đi một, thúc đẩy một và khai sinh một.

# Chương 10. MILLER BREWING

Một “Miller” đi quá xa

Nếu công ty đứng đầu hạng mục Anheuser-Busch có thể chọn ra một đối thủ ở vị trí thứ 2, họ hẳn không thể có lựa chọn nào tốt hơn là công ty Bia Rượu Miller (Miller Brewing Company).

Năm 1970, Anheuser-Busch vươn lên chiếm giữ vị trí hàng đầu trong giới sản xuất rượu. Họ xuất đi 22.201.811 thùng bia trong khi vị trí số 2, công ty Bia Rượu Joseph Schlitz (Joseph Schlitz Brewing Company) chỉ sản xuất được 15.129.000 thùng. Cũng trong khoảng thời gian đó, Philip Morris mua lại Miller và tăng cường tối đa đội ngũ marketing.

## Marlboro gặp gỡ Miller

Một bài báo trên tạp chí *Forbes* tháng 5 năm 1976 đã tóm tắt tình huống này:

Miller là một công ty “ôm yếu” được điều hành bởi một ban quản lý già nua khi Philip Morris mua lại từ W. R. Grace năm 1969. Loại bia High Life của công ty này từng là một trong ba thương hiệu có giá cao nhất nước Mỹ, cùng với Budweiser và Schlitz, và có một số cửa hàng địa phương đã bán chạy loại bia đó hơn hẳn các loại khác trên thị trường Mỹ.

Việc Philip Morris mua lại Miller hóa ra là chiếc chìa khóa cho sự thăng hoa nhanh chóng của Miller với tư cách vừa là một thương hiệu vừa là một nhà máy bia rượu. Người đứng đầu của Philip Morris, George Weissmann đã chờ đợi cho đến cuối năm 1971 mới thiết lập ban điều hành mới tại Miller. Hầu hết các nhà điều hành trong lĩnh vực sản xuất, phân phối bia cũng như các chuyên gia trong lĩnh vực này đều chưa kịp chuẩn bị cho cuộc tổng công kích toàn diện mà Miller đã sẵn sàng tung ra nhằm nhanh chóng “qua mặt” các đối thủ và trở thành “tay chơi” vượt trội trên thị trường.

Để làm được điều đó, nhóm quản lý mới của Weissmann đã đưa ra một quyết định tinh táo nhằm áp dụng các công cụ marketing tương tự những gì đã đưa Marlboro Man trở nên nổi tiếng trong suốt những năm 1960. Đối với sản phẩm High Life của Miller, một thương hiệu đáng kính song có phần kém hiệu quả, vấn đề được đặt ra là sự kém cỏi trong việc định vị. Chiến dịch của họ là một hình mẫu của sự tinh chế, thể hiện qua hình ảnh nhạc công thổi kèn trumpet Al Hirt. Theo một bài báo trên tạp chí *Business Week*, số ra ngày 8/11/1976, “Trong nhiều năm, High Life đã thu hút được một thị phần không cân đối bao gồm phụ nữ và người tiêu dùng có thu nhập cao, những người không uống nhiều bia... Rất nhiều người uống loại bia này, nhưng không có ai uống với số lượng lớn.”

Giải pháp có vẻ khá đơn giản là bán thuốc lá cho những người hút thuốc lá nặng thông qua một hiệp hội thương hiệu hùng mạnh. Thay vì hướng tới những đối tượng cũ, những người đã nghiện champagne, High Life giờ đây nhắm đến các công nhân lao động chân tay, những người trẻ tuổi và nam giới nói chung, lực lượng uống bia chính, tính theo mức độ tiêu thụ. Các quảng cáo cho sản phẩm High Life sử dụng hình ảnh các thanh niên lái xe mui trần và những người thợ khoan dầu nhắm nháp một lon bia sau khi ngăn chặn được một lần phun tràn dầu.

Đơn giản nhưng hiệu quả, Khẩu hiệu “Đây là thời của Miller” đã đưa thương hiệu High Life đi qua

một thập kỷ với lợi nhuận khổng lồ. Năm 1975, Miller Brewing công bố doanh số bán hàng đạt 658 triệu đô-la và trở thành nhà cung cấp bia lớn thứ 4 trên toàn nước Mỹ. Hai năm sau đó, High Life bắt kịp vị trí số 2 của Schlitz trên các đô thị. Được hậu thuẫn bởi quyền lực tài chính cũng như sự am hiểu marketing của Philip Morris, thương hiệu Miller, ở thời điểm đó, đã thực sự xứng đáng với danh tiếng mà họ có.

Hãy để Lite đi đầu

Năm 1980, Miller là nhà sản xuất bia rượu lớn thứ 2 nước Mỹ. Anheuser-Busch chiếm vị trí đầu bảng với 50 triệu thùng được bán ra, nhưng Miller cũng khẳng định được vị trí thứ 2 rất vững chắc với 37.300.000 thùng. Với sự giúp sức của thương hiệu High Life, công ty đã giành được một thứ hạng đáng ghen tỵ. Nhưng một sản phẩm khác, mới mẻ hơn cũng có thể góp phần tạo nên sự thành công bền vững. Sản phẩm đó là Miller Lite. Ngay từ năm 1978, William Flanagan, trong một bài viết cho tạp chí *Esquire*, đã đưa ra dự đoán về sản phẩm mà giờ đây đã trở thành huyền thoại này: “Dù với bất kỳ tiêu chuẩn đánh giá nào, thì đó cũng vẫn là sản phẩm thành công nhất trong lịch sử ngành công nghiệp bia rượu”. Khá lâu sau đó, năm 1991, chuyên gia về thương hiệu và marketing David A. Aaker còn “ban tặng” một vị thế danh giá hơn cho Lite, ca ngợi sản phẩm này là “một trong những sản phẩm mới thành công nhất từng được giới thiệu” (trong lịch sử ngành quảng cáo). Tại sao sản phẩm này lại thành công như vậy? Một số người lập luận rằng bởi vốn dĩ nó đã rất đặc biệt. Nhiều người khác thì cho rằng bởi việc giới thiệu được thực hiện rất đúng lúc. Còn một số khác cho rằng đó là do các quảng cáo rất hiệu quả. Tất cả đều đúng trong một chừng mực nào đó.

Tuy nhiên, đối với tôi, đây là một hình thức khởi động một danh mục sản phẩm mới. Miller Lite đã rất thành công trong việc đi tiên phong với loại bia có hàm lượng calo thấp trên phạm vi toàn nước Mỹ. Và danh mục này hiện đang chiếm hơn 1/3 trong tổng số bia được bán ra tại thị trường nội địa Mỹ. (Các công ty khác đều đã thất bại ở nơi mà Miller thành công.)

Loại bia nhẹ đầu tiên được giới thiệu bởi công ty Piel's Brewing Company, dưới cái tên Trommer's Red Letter vào năm 1964, và từng được quảng bá rộng rãi tới phụ nữ, nhưng đã bị rút khỏi thị trường chỉ trong vòng vài tuần sau khi ra mắt. Sau đó, vào năm 1967, một loại bia khác được sản xuất bởi Rheingold, có tên là Gablinger's, xuất hiện, nhắm tới đối tượng là nam giới muốn duy trì cơ thể mảnh khảnh. Tuy nhiên, Gablinger's cũng thất bại. Cùng năm đó, Peter Hand Brewing ở Chicago, nhà sản xuất của Meister Brau, bắt đầu một chương trình quảng bá tương tự đối với Meister Brau Lite. Thương hiệu này “sống” được 5 năm trước khi thất bại.

Tháng 6 năm 1972, Miller mua lại nhà máy bia rượu Chicago và thương hiệu Lite, cùng với một số thứ khác nữa. Nghiên cứu thị trường hiện tại đối với Meister Brau Lite, theo Flanagan, “cho thấy sự quan tâm của người tiêu dùng đối với loại bia ít calo lớn hơn nhiều so với những gì mà doanh số bán hàng phản ánh, kể cả trong số những người uống nhiều bia rượu.”

Ban lãnh đạo cấp cao của Miller quyết định “tân trang” lại thương hiệu này và vận dụng chiến dịch High Life nhằm tái thiết lập mục tiêu và quảng bá nó. Với tâm trạng phấn khích đang có, họ cho rằng đây cũng là thời điểm chín muồi. Sau khi các chuyên gia về rượu có những điều chỉnh đối với công thức gốc và nhà thiết kế đồ họa Walter Landor – người đã làm nên tên tuổi của mình với các mẫu thiết kế cho thuốc lá Philip Morris – hoàn thành công việc của mình, Miller Lite đã được chuẩn bị chu đáo cho việc tiếp thị thử nghiệm tại 4 thành phố vào giữa năm 1973. Các kết quả rất khả quan và một



Chương trình giới thiệu sản phẩm cấp quốc gia dự kiến sẽ diễn ra vào tháng 1 năm 1975, được hỗ trợ với ngân sách quảng cáo là 12 triệu đô-la.

Các “đại trọng phu” và hàm lượng calo thấp

Bob Lenz, một giám đốc tài giỏi và giàu tính sáng tạo tại McCann-Erickson, được giao nhiệm vụ thiết kế một chiến dịch quảng cáo có khả năng quảng bá thương hiệu này tới phân khúc khách hàng lớn nhất trong cộng đồng những người dùng bia rượu và cố gắng tránh những ngụ ý tổn hại đằng sau cụm từ bia “ít calo” hay “ăn kiêng”. Theo Micheal Gershman trong *Getting it right the second time* (Hãy làm đúng vào lần thứ hai) (tạp chí *Marketing Week*, 25/3/1991), khi Lenz nhìn thấy một quảng cáo có hình ảnh cầu thủ bóng bầu dục nổi tiếng của đội tuyển New York Jets là Matt Snell trên một chiếc xe buýt tại New York, ông lập tức gắn hình ảnh của “bia” và “vận động viên” với nhau. Chương trình quảng cáo đầu tiên của Lite, diễn viên chính là Snell, được thu hình vào tháng 7 năm 1973. Ít có ai ở thời điểm đó có thể nhận ra rằng quảng cáo này đã mở đường cho hơn 10 quảng cáo tiếp theo nữa trong 20 năm sau, và rằng sản phẩm được chào đón nồng nhiệt này đã trở thành chất xúc tác cho sự phát triển của tất cả các loại thức ăn nhẹ cũng như đồ uống nhẹ khác.

Các chương trình quảng cáo “Hương vị ngon/ Bớt đầy bụng” (Tastes Great/Less Filling) trong nhiều năm đưa ra hình ảnh của những tên tuổi như Bob Uecker, Bubba Smith, Dick Butkus, Wilt Chamberlain, John Madden, Mickey Mantle, Joe Frazier hay các nhân vật ngoài lĩnh vực thể thao như Rodney Dangerfield và Mickey Spillane, đã liên tục đạt được thành công vang dội không chỉ bởi sự có mặt của những người nổi tiếng mà còn bởi lối nói hài hước và bối cảnh khá dễ chịu (ban đầu chỉ ở các quầy bar, sau đó tới rất nhiều các địa điểm khác). Khẩu hiệu “tất cả những gì bạn luôn mong muốn ở bia – và ít hơn” và cụm từ “bớt đầy bụng” cũng đồng thời rất thành công khi chỉ ra một cách thông minh, khéo léo rằng sản phẩm không ngăn cản các “đắng mỳ râu” hay ít nhất “những người đàn ông bình thường,” hình dung đến sản phẩm mà các quảng cáo này muốn quảng bá. Khi Anheuser-Busch công bố loại bia Natural Light tự nhiên, họ đã “mượn” rất nhiều từ các quảng cáo của Lite, thậm chí còn thuê lại phát ngôn viên cũ của Lite. Lite “phản đòn” bằng quảng cáo hài hước hơn, xoay quanh các cuộc tranh luận “Hương vị ngon/Bớt đầy bụng” và sử dụng hình ảnh của Tommy Heinsohn và trọng tài Mendy Rudolph.

Đó là một thành công lớn. Trong năm đầu tiên của mình, Lite đã thu về 100 triệu đô-la và đạt sản lượng 12,6 triệu thùng, tương đương khoảng 20% tổng sản lượng của Miller. Năm 1979, Lite vượt qua Schlitz về xếp hạng chất lượng bia; 4 năm sau đó, Lite chính thức chiếm vị trí thứ hai sau Budweiser.

Các vấn đề nảy sinh

Thành công của Miller kéo theo sự xuất hiện của hàng loạt các đối thủ, tất cả đều có giấy phép sử dụng từ “Nhẹ” trong thương hiệu riêng đối với các loại bia có hàm lượng calo thấp, bất chấp các nỗ lực về luật pháp của Miller. Điều này đã dẫn tới một bài học đau đớn cho Miller.

BÀI HỌC. Các thương hiệu chung chung không bao giờ tốt bằng các thương hiệu chính xác.

Miller đã thành công “quá mức” với thương hiệu “Lite”: cái tên này quá gần với thuật ngữ chung “Light” (Nhẹ) và đã trở thành một cái tên chung cho tất cả các sản phẩm thuộc dòng này hơn là một cái tên thương mại cho một sản phẩm cụ thể. Lite có lợi thế lớn là loại bia nhẹ đầu tiên thành công trong

tâm trí người tiêu dùng, nhưng sự liên tưởng khái quát của một cái tên lại là một bất lợi nghiêm trọng. Sau khi đổi tên thành Miller Lite, thương hiệu này hiện đứng khá chông chênh ở vị trí thứ hai sau Bud Light, và, cứ theo đà này, rất có thể sẽ thất bại trước Coors Light.

Nhưng rắc rối này cũng diễn biến trong vòng nhiều năm trên thị trường. Trước khi điều đó diễn ra, phần nền tảng đã bắt đầu sụp đổ bên dưới thương hiệu quan trọng nhất của Miller là High Life.

### Sự đánh đổi của High Life

Quá trình ngự trị ở ngôi vị thứ hai của High Life, bắt đầu từ năm 1977, gần như đã đi qua. Sản lượng của siêu thương hiệu già cỗi này đạt đến đỉnh cao vào năm 1979. Đến năm 1985, con số này chỉ còn gần một nửa mặc dù High Life đã nỗ lực hết mình để nắm vị trí thứ 3 sau khi bị gạt ra rìa bởi chính bản sao “nhẹ” hơn của mình. Cùng năm đó, công ty đưa ra những cách thức mới nhằm ngăn chặn xu hướng này bằng cách chi 60 triệu đô-la cho một hãng quảng cáo mới,

J. Walter Thompson, nhằm phát động chiến dịch “Sản xuất kiểu Mỹ”. Vào năm 1986, dự báo khủng khiếp của Mathew Heller trên tạp chí *Forbes* ngày càng trở nên phổ biến: “Mỗi ngày trôi qua, High Life trông càng giống như một nhãn hiệu đang hấp hối. Và chiến dịch của Thompson đã không thể khiến nó tỉnh giấc”.

Rất nhiều nhà quan sát cho rằng sự không may mắn của High Life là một sự cân bằng cần thiết trước sự thống trị mạnh mẽ của Lite. Các con số thống kê cũng thống nhất với quan điểm này. Khi doanh số bán hàng của Miller Lite từ chỗ chiếm 9,5% thị trường bia của Mỹ vào năm 1978 tăng lên tới 19% vào năm 1986, thương hiệu Miller High Life lại giảm từ 21% xuống còn 12% trong cùng giai đoạn. Khi bạn vẽ biểu đồ sự tăng trưởng của Miller Lite và sự suy giảm của Miller High Life, bạn sẽ được một chữ “X” gần như hoàn hảo. Điều này chỉ ra một bài học khác.

**BÀI HỌC.** Trong tâm trí khách hàng, chỉ có một ý tưởng cho một thương hiệu.

Chúng tôi gọi đó là vấn đề lựa chọn một trong hai. Có một thiết kế nổi tiếng khắc họa hình ảnh con cá và con gà theo một cách bạn không thể nhìn thấy cả hai tại cùng một thời điểm. Điều đó cũng xảy ra với tâm trí con người. Người ta sẽ chỉ nhìn bạn theo một cách. Trong tâm trí khách hàng, Heinz là hình ảnh của món dưa chua. Sau đó họ quyết định thay đổi và “trở thành” nước sốt cà chua. Ngày nay, họ là một thương hiệu thống lĩnh thị trường nước sốt cà chua và là một loại dưa chua đang biến mất một cách nhanh chóng. Đó chính là câu chuyện một ý tưởng cho một thương hiệu.

Miller không thể cùng lúc vừa là bia chất lượng cao vừa là bia nhẹ trong tâm trí người tiêu dùng. Rất nhanh chóng, Miller trở thành một loại bia nhẹ có hương vị ngon và bót đầy bụng. Và đó đồng thời cũng là lời tạm biệt, chúc ngủ ngon và chúc may mắn cho Miller High Life.

Năm 1991, *Adweek's Marketing Week* (25/3/1991) tưởng niệm sự “tuyệt chủng” ngoài mong đợi của Miller High Life và một số thương hiệu nổi tiếng nhưng đang biến mất khác. Tác giả viết: “Như loài các khủng long thời tiền sử, các thương hiệu này đã thất bại trong quá trình chọn lọc tự nhiên của thuyết tiến hóa, và có thể đã lớn mạnh vượt quá điểm giới hạn, nơi mà họ có thể tiếp tục phát triển và tái biến đổi với thời gian.” (Ông bỏ sót một chi tiết là Miller High Life bị “nuốt chửng” bởi chính một thành viên trong “gia đình”.)

## Những đứa trẻ Miller

Miller Genuine Draft, sản xuất rượu theo quy trình lọc lạnh được phát triển bởi công ty sản xuất bia Sapporo Breweries, Nhật Bản, được ra mắt vào năm 1985 và giới thiệu rộng rãi trên toàn nước Mỹ vào năm 1986. Kể từ đó, công ty nổi danh là loại bia chất lượng cao có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất nước Mỹ. Nói theo cách của Patricia Sellers trên tạp chí *Fortune*, Genuine Draft là “sản phẩm mới thành công nhất trong lĩnh vực này kể từ khi Bud Light xuất hiện vào năm 1981”; vào cuối năm 1992, thương hiệu này xếp thứ 6 trong số các loại bia nội địa bán chạy nhất. Nó chủ yếu hướng đến nhóm “thượng lưu trẻ tuổi”, một bộ phận mà các quảng cáo “hương vị ngon” Lite dường như vô tình né tránh và các quảng cáo High Life có vẻ đã để mất trong những năm 1980.

Sự xuất hiện của Genuine Draft và các sản phẩm tương tự (Miller Reserve và Reserve Light năm 1990, Lite Ultra và Genuine Draft Light năm 1991) là một sự tái diễn lịch sử. Năm 1991, lần đầu tiên Miller Lite thông báo sự sụt giảm doanh số bán hàng. Những gì Lite đã làm đối với High Life, thì giờ đây Genuine Draft cũng đang lặp lại với Lite. Rõ ràng là một sự lặp đi lặp lại.

### Một loại bia “trong suốt”

Thay vì tỏ ra kiên nhẫn hơn và quay lại tìm hiểu bản chất vấn đề, Miller tiếp tục mạo hiểm với một dự án thậm chí còn kỳ quặc hơn. Đầu năm 1993, Miller Brewing bắt đầu chương trình thử nghiệm thị trường đối với Miller Clear. Như họ mong muốn, đó là một loại bia không có màu hồ phách. Họ đưa loại bia được ủ theo cách truyền thống qua một “quy trình siêu lọc đặc biệt giúp tạo ra một hương vị đặc trưng và khiến bia trở nên trong suốt”. Trông nó giống như một chai nước hay có thể một chai chứa thứ mà họ dùng để rửa sạch các bể chứa. Ai có thể biết được đó là cái gì?

Nhưng đó là một thất bại thảm hại. Bất kể loại bia nào trông không giống bia đều không bao giờ có hương vị tốt. (Trường hợp tương tự đã xảy ra với Pepsi Crystal, loại cola trong suốt đầu tiên.) “Ý tưởng về một loại bia trong suốt không cho thấy tính thực tế,” nhà tư vấn về đồ uống Tom Pirko, người đứng đầu Bevmark Inc. tại New York, khẳng định. “Trong suy nghĩ của người tiêu dùng, sự trong suốt gắn với một số lý do cơ bản: Sản phẩm tinh khiết, tự nhiên, hoặc có phong cách hơn. Ngoài ra, không có quá nhiều lý do tốt cho vấn đề này.”

Pirko bổ sung thêm rằng, giống như một xu hướng thời trang, sự trong suốt là một tuyên bố táo bạo. Tuy nhiên, thời trang thường đến và đi.

### Chi đơn giản là “Miller”

Những “chàng trai” tại Miller có một ý tưởng lớn cuối cùng để tung ra thị trường. Đầu năm 1996, họ cho ra mắt sản phẩm mà họ hy vọng có thể trở thành thương hiệu chính có giá bù lỗ cho công ty. Budweiser của họ bắt đầu lên tiếng. Đó là điều cần thiết khi mà sản phẩm chính có giá bù lỗ trước đây, High Life, ở thời điểm đó đã được bán với giá rẻ.

Do đó họ cho ra mắt Miller Beer. Lý do chọn cái tên đơn giản “Miller” được giải thích: “Chỉ là chúng tôi gọi cái tên của chính mình.” Điều đó cũng có thể đúng. Tuy nhiên, khi mà họ đã có mặt trên thị trường quá lâu và cái tên Miller đã xuất hiện trên quá nhiều sản phẩm, thì hầu hết mọi người thậm chí không nhận ra rằng đó là một loại bia mới.

Bất chấp 50 triệu đô-la cho việc khai trương, cộng với sự chuyển dịch tài chính từ các thương hiệu khác như Red Dog và Miller Genuine Draft, Miller vẫn không thể đi xa hơn được. Hàng loạt các hãng quảng cáo đưa ra hàng loạt các ý tưởng khác nhau. Có những ý tưởng độc đáo, có những ý tưởng dung tục hay khôi hài, có những ý tưởng kỳ quặc, chẳng hạn như “Đó không phải là thương hiệu của tôi nhưng nó rất tốt”.

Những điều đó không giúp bán thêm chút bia nào, nhưng có thể cho thấy vấn đề chính. Thương hiệu trở thành không của ai cả và cũng không còn tồn tại với chúng ta.

Từ người thách đấu đến kẻ thất trận

Trong 20 năm không ngừng giới thiệu Miller này, Miller kia, hoặc chỉ là Miller, thương hiệu này không đạt được nhiều tiến triển. Sản phẩm mà họ từng có vị trí thứ hai với khoảng cách gần, chỉ kém Anheuser-Busch 12 triệu thùng, ngày nay đã bỏ xa một khoảng khi sản lượng bán hàng của Anheuser-Busch hơn họ khoảng 45 triệu thùng.

Doanh số bán hàng và thị phần tiếp tục giảm, đội ngũ quản lý điều hành cũng như các hãng quảng cáo đều đến rồi đi, nhưng chưa ai có thể thay đổi tình hình. Những gì diễn ra ở đây là một bài học rất quan trọng.

BÀI HỌC. Với thương hiệu, nhiều thứ không thể là một thứ.

Loại bia nhẹ cổ điển bắt đầu xuất hiện từ năm 1978 đã trở thành một hạng mục. Mỗi thương hiệu trong hạng mục này đều phải trải qua thời kỳ khó khăn của việc mở rộng sản phẩm. Nếu bạn muốn bia Miller, câu hỏi tiếp theo sẽ là “Loại nào?” Bạn muốn Miller Lite, Miller Lite Ice, Miller Genuine Draft, Miller Genuine Draft Lite, Miller High Life, Miller High Life Lite, hay Miller High Life Lite Ice?

Họ đồng thời sở hữu công ty bia rượu Jacob Leinenkugel (Jacob Leinenkugel Brewing Company). Công ty này cũng gặp phải vấn đề tương tự - bạn cần phải xem bạn muốn Leinenkugel's Original Premium, Leinenkugel's Light, Leinenkugel's Northwoods Lager, Leinenkugel's Genuine Bock (theo mùa), Leinenkugel's Red Lager, Leinenkugel's Honey Weiss, Leinenkugel's Berry Weiss (theo mùa), Leinenkugel's Hefeweizen hay Leinenkugel's Creamy Dark.

Và, để phức tạp hóa vấn đề hơn nữa, mới đây, họ đã mua lại Henry Weinhard, bao gồm các hương vị: Private Reserve, Dark, Porter, Amber Ale, Pale Ale, Hazelnut, Blackberry Wheat, Hefeweizen và Red Lager.

Ngoài ra, họ có một Red Dog, một Icehouse, và Southpaw Light. Hoặc Old English 800 Malt Liquor, Old English 800 Ice, và Old English Mixed Fruit.

Chẳng có gì đáng băn khoăn khi các hãng quảng cáo không thể tìm ra cách để quảng bá các thương hiệu này, các đại lý tiếp tục phản ánh sự bất bình và Philip Morris muốn bán lại công việc kinh doanh. Nó giống như bạn cố gắng giới thiệu một con người với tính cách quá đa dạng. Bạn sẽ chọn cái gì để quảng bá? Đó là một vấn đề không có cách giải quyết.

## Tái diễn mở rộng sản phẩm

Trung tâm của vấn đề ở đây là một nguyên nhân cố hữu, mở rộng sản phẩm; không một nguyên nhân nào có thể gây rắc rối hơn thế. Hãy thử nhìn lại:

Trong *Positioning: The Battle for Your Mind*, có hai chương về các vấn đề của mở rộng sản phẩm.

Trong *The 22 Immutable Laws of Marketing*, nó trở thành quy luật bị vi phạm nhiều nhất.

Trong *The New Positioning*, tôi viết về vấn đề này như một “Vấn đề về cách tiếp cận”:

Sự khác biệt trong cách nhìn đối với vấn đề này cơ bản là về góc tiếp cận. Các công ty nhìn vào thương hiệu của mình từ góc độ kinh tế. Để thu lợi về chi phí và hồi phiếu thương mại, họ sẵn sàng biến một thương hiệu được tập trung cao, đại diện cho một loại sản phẩm hay ý tưởng nào đó, trở thành một thương hiệu thiếu tính tập trung, tương ứng với hai, ba hoặc nhiều hơn nữa các loại sản phẩm hay ý tưởng. Chúng tôi nhìn nhận vấn đề mở rộng sản phẩm từ góc độ tâm lý. Bạn càng gắn thương hiệu của mình với nhiều biến thể, sự tập trung của tâm trí càng dễ bị đánh mất. Dần dần, một thương hiệu như Chevrolet cũng chẳng còn ý nghĩa gì nữa.

# Chương 11. MARKS & SPENCER

Trường hợp tồi tệ của lối tư duy “từ trên xuống”

Marks & Spencer là nhà bán lẻ quần áo hàng đầu của Vương quốc Anh. Nhưng họ bắt đầu trượt ngã chính từ vị trí ngất ngưỡng mà họ từng nắm giữ trong thế giới bán lẻ. Rắc rối của họ chính là việc bỏ qua sự thay đổi và điều này dẫn đến sai lầm chết người.

Năm 1993, tôi và đồng sự cũ của mình viết về sự thay đổi trong cuốn sách *The 22 Immutable Laws of Marketing* (22 quy luật marketing bất biến). Trường hợp của Marks & Spencer được mô tả trong “Quy luật của sự phân chia”. Điều này có nghĩa là cùng với thời gian, một lĩnh vực nào đó sẽ chia tách và trở thành hai hay nhiều lĩnh vực hơn. Giống như trường hợp amip (một loại nguyên sinh động vật, chỉ là tế bào nhưng có khả năng di chuyển và định hướng nhờ chân giả) phân chia trong đĩa petri (đĩa cạn có nắp dùng để cấy vi khuẩn), chiến trường marketing ngày nay chứng kiến sự phát triển, mở rộng chưa từng có của nhiều lĩnh vực mới. Điều đó lý giải tại sao bạn phải nắm bắt và hiểu rõ những thay đổi luôn luôn diễn ra này.

Một lĩnh vực khởi đầu như một thực thể đơn nhất, ví dụ máy tính. Cùng với thời gian, lĩnh vực này chia tách thành những lĩnh vực riêng khác nhau: máy tính mini, máy trạm, máy tính cá nhân, máy tính xách tay,...

Ngành kinh doanh bia cũng khởi đầu như vậy. Ngày nay, chúng ta có bia nhập khẩu và bia sản xuất trong nước, loại cao cấp và giá cả bình dân, loại bia nhẹ (ít hoặc không chứa cồn), bia hơi, bia lạnh, ...

Nguồn gốc của vấn đề

Mỗi lĩnh vực trên thị trường là một thực thể riêng biệt, mang đặc trưng riêng. Luôn có người dẫn đầu trong mỗi lĩnh vực ấy, thường là rất hiếm khi trùng với người đứng đầu lĩnh vực gốc. IBM dẫn đầu trong lĩnh vực máy tính lớn, Sun trong lĩnh vực máy trạm, Compaq với máy tính cá nhân (PC), v.v...

Thay vì tìm hiểu khái niệm phân chia, rất nhiều lãnh đạo tập đoàn theo đuổi niềm tin thơ ngây rằng bởi vì họ là người đứng đầu trong lĩnh vực gốc nên hoàn toàn có thể là thế lực lớn trong lĩnh vực kinh doanh mới. Họ cố gắng sử dụng một thương hiệu đã có tên tuổi trong lĩnh vực ban đầu và rồi lại sử dụng chính thương hiệu đó trong lĩnh vực mới.

Một vấn đề khác là thay vì hiểu khái niệm phân chia, các nhà lãnh đạo tập đoàn lại tin rằng các lĩnh vực này đang kết hợp với nhau. Những cụm từ như sự hiệp lực, khối liên minh tập đoàn, quá trình hội tụ, thường xuyên xuất hiện trong các phòng họp trên khắp thế giới. Ví dụ, việc sáp nhập AOL và Time Warner dựa trên sự kết nối hai hình thức truyền thông khác nhau (báo điện tử, truyền hình và báo in). Thật may mắn vì nó sẽ không xảy ra. Thực tế là các lĩnh vực đang phân chia ra chứ không phải kết hợp với nhau. Và cách thức để một lãnh đạo duy trì vị thế thống trị của tập đoàn mình là định danh mỗi lĩnh vực mới nảy sinh bằng một tên thương hiệu khác như General Motors đã làm trong giai đoạn đầu.

Vấn đề tương tự trong thế giới bán lẻ, vốn đã bùng nổ với sự góp mặt của các nhà bán lẻ chuyên biệt,

chiết khấu bán lẻ và nhiều hình thức khác. Thiên tiểu thuyết buồn về nhà bán lẻ nổi tiếng tại Vương quốc Anh, Marks & Spencer, sẽ mô tả thất bại của công ty do không nắm được quy luật của sự phân chia.

## Di sản lâu đời

Michael Marks, từng là một người Nga tỵ nạn ở Anh, thuê một gian hàng tại khu chợ Kirkgate của thành phố Leeds. Sau đó, Marks hợp tác với Tom Spencer, một thủ quỹ làm việc cho công ty chuyên bán buôn. Công ty của họ đã thực hiện rất nhiều bước đi táo bạo và kết quả là năm 1920, họ mua lại các công ty chuyên sản xuất. Năm 1931, Marks & Spencer ra mắt cửa hiệu thực phẩm rồi tiếp tục mở thêm nhiều cửa hiệu khác tại Paris và Brussels vào năm 1973. Năm 1986, họ bắt đầu kinh doanh đồ gia dụng. Năm 1988, họ tới Mỹ thu nạp Brooks Brothers và Kings Supermarkets trước khi chuyển hướng sang Trung Đông với việc khai trương hàng loạt cửa hiệu mới. Tất cả những việc này nhìn trên bề mặt có vẻ đều rất khả quan nhưng thực chất Marks & Spencer đang lún sâu vào rắc rối. Ngành kinh doanh chủ đạo của họ đang trở nên tồi tệ.

## Rắc rối xuất hiện

Năm 1998, lợi nhuận của Marks & Spencer sụt giảm nghiêm trọng. Rắc rối lớn nhất nằm ở khu vực bán lẻ tại Vương quốc Anh nhưng những chi nhánh ở nước ngoài cũng lao đao không kém. Chiến lược mở rộng kinh doanh trên phạm vi toàn cầu hoàn toàn phá sản.

Ngay thời điểm đó, đột nhiên diễn ra cuộc chiến trong phòng họp và CEO kỳ cựu của họ, Richard Greenbury bị đưa lên ghế “bị cáo”. Rõ ràng, nguyên nhân thất bại của Marks & Spencer là đã chủ quan bỏ qua những thay đổi khi thị trường phân chia.

Thua lỗ tiếp diễn vào năm 1999, Greenbury về hưu và vị trí này thuộc về Peter Salsbury, một nhà quản lý địa phương. Khi thị trường chứng khoán tụt dốc và không có gì khởi sắc, Salsbury phải hứng chịu áp lực nặng nề.

## Phớt lờ những thay đổi

Trong suốt những năm 1990, một cuộc cách mạng diễn ra trong lĩnh vực bán lẻ ở Anh, đặc biệt trong dịch vụ chăm sóc khách hàng với chất lượng ngày càng được chú trọng và nâng cao, chưa kể tới những thay đổi trong bản chất và sức mạnh của sự cạnh tranh.

Thất bại của Marks & Spencer trong việc phát hiện những thay đổi đã đặt trọng trách lớn cho Richard Greenbury, người được chỉ định vào vị trí CEO công ty năm 1988. Ông đã gắn bó với Marks & Spencer suốt cuộc đời, giành vị trí lãnh đạo cấp cao và trở thành chủ tịch vào năm 1991. Điểm mấu chốt trong chiến lược của ông đối với công ty là kiểm soát chi phí bằng cách giữ số lượng nhân viên ở mức tối thiểu.

Tuy nhiên, cho đến giữa thập niên 1990, yêu cầu của khách hàng ngày càng tăng và chuỗi các cửa hàng khác nhanh chóng thích nghi với thời cuộc bằng cách nâng cao và cải thiện hơn nữa chất lượng dịch vụ. Những điều này không có ở Marks & Spencer, nơi có quá ít trợ lý kinh doanh và do đó, dịch vụ khách hàng không được thực hiện tốt, khiến nhiều khách hàng cảm thấy khó chịu. Các tài liệu nội bộ

của công ty cho thấy chỉ có 62% khách hàng xếp hạng dịch vụ của họ là “tốt” vào tháng 3 năm 1998 so với 71% vào tháng 11 năm 1995. Hơn thế nữa, số lượng khách hàng từng đánh giá Marks & Spencer là “thương hiệu đáng đồng tiền bát gạo” đã tụt giảm từ 69% năm 1995 xuống còn 57% vào tháng 3 năm 1998. Những vấn đề này được che giấu rất kỹ nên Greenbury, người nổi tiếng là khó tính và khó tiếp cận, không hề hay biết. Trong các chuyến kiểm tra cửa hàng thường xuyên của ông, nhiều nhân viên được đưa thêm từ bên ngoài vào nhằm tạo ảo tưởng về chất lượng dịch vụ khách hàng tốt. Bản thân Greenbury khẳng định ông chưa bao giờ nhận được kết quả của bất cứ cuộc điều tra ý kiến khách hàng nào.

**BÀI HỌC.** Đừng bao giờ trông mong nhân viên của bạn sẽ mang tới cho bạn những tin tức xấu.

Sinh tồn là bản năng của mỗi con người. Bất cứ một nhà quản lý tài giỏi nào với một bản thuyết trình bằng PowerPoint đều nhận ra sẽ tốt hơn nếu không nói với CEO rằng công ty đang gặp rắc rối. Bởi vì ngay khi nghe thông tin này, giám đốc điều hành sẽ lập tức tìm ra những cá nhân phải chịu trách nhiệm cho rắc rối đó (phản ứng “tức giận tới mức mất tinh táo”). Và người soạn thảo bản thuyết trình, người chắc chắn có liên quan tới sự việc đang diễn ra ở mức độ nào đó, có thể tự đưa mình vào rắc rối. Do đó, tốt hơn là giữ kín những thông tin xấu hoặc ít nhất làm chúng trở nên mờ nhạt bằng một vài tin tức tốt lành và khả quan hơn.

Hãy lưu ý trường hợp từng xảy ra tại Lucent khi nhân viên tài chính Patricia Russo báo cáo với CEO lúc đó của công ty là Rich McGinn, rằng các con số mà ông định cung cấp cho Phố Wall không tốt chút nào. Không những Patricia Russo không bao giờ được chúc mừng vì nhận xét chân thực và đúng đắn này mà còn bị đuổi việc. Tất nhiên, sau khi Russo bị sa thải, người ta mới nhận thấy cô đã đúng hoàn toàn và đến lượt McGinn phải gánh chịu hậu quả từ quyết định sai lầm của mình. Nhưng phần lớn những câu chuyện tương tự không có kết thúc tốt đẹp như vậy, khi sự thật được phơi bày và người xấu bị trừng trị. Nhiều khi người ta cho rằng, sự thật là điều nên tránh nếu bạn muốn tiếp tục công việc của mình.

Một nhà lãnh đạo tốt phải tự mình nhận thấy chuyện gì đang thực sự diễn ra. Bạn không thể để mình rơi vào tình trạng cô lập, hoàn toàn không biết gì ngay giữa văn phòng của mình. Greenbury đã không bắt kịp với những thay đổi chóng mặt trên thị trường và phong cách quản lý chuyên quyền, độc đoán của ông chính là rào cản khiến các quản lý cấp dưới khó lòng giữ được mối liên hệ chặt chẽ với ông.

Còn Sam Walton đã luôn nắm bắt được mọi chuyện bằng cách tự mình lái xe tải xuống bên cảng bốc dỡ hàng của Wal-Mart và trò chuyện với các chàng trai làm việc tại đó về tất cả những vấn đề đang diễn ra.

Jack Welch dành rất nhiều thời gian trong các khóa học đào tạo của GE để nói chuyện, chia sẻ với những người sẽ đảm nhiệm vị trí quản lý tương lai trong công ty. Welch khuyến khích những cuộc thảo luận không rào cản hay ranh giới về tình hình công ty.

Hãy cẩn thận với những kẻ quan liêu, họ có thể không bao giờ nói cho bạn biết sự thật là gì.

Rắc rối ngày càng nhiều

Trở lại trường hợp của Marks & Spencer, có rất nhiều tin tức xấu cần phải quan tâm. Thế hệ trẻ ngày



càng tỏ ra hứng thú với việc chuyển hướng sang mua các sản phẩm của những nhãn hàng độc đáo tại các cửa hiệu khác. Người mua hàng độ tuổi 30, 40 thường quen cách ăn mặc giống như bố mẹ họ. Nhưng giờ đây, nhiều người có xu hướng chọn trang phục giống như con cái mình. Đó là khoảng thời gian dài kể từ khi bất cứ một cô cậu vị thành niên nào biết tôn trọng chính bản thân mình đều sẵn sàng tới cửa hiệu của Marks & Spencer để mua sắm quần áo.

Một nguyên nhân khác là nội thất cũ kỹ của các hiệu thời trang Marks & Spencer khiến khách hàng có cảm tưởng như chúng là tàn dư của thời kỳ đã qua, đặc biệt khi so sánh với thiết kế mới mẻ, vui nhộn của các cửa hiệu đối thủ như Gap hay Next. Điều này trở nên tồi tệ hơn bởi một số quyết định sai lầm vào năm 1998, khi lãnh đạo công ty chỉ đạo việc sử dụng tông màu đen và xám khiến nội thất cửa hiệu càng trở nên kém hấp dẫn.

Phía sau sự sa sút nghiêm trọng này là hai sai lầm cơ bản. Thứ nhất, đó là nền văn hóa cấp trên-cấp dưới phân biệt một cách khắt khe và cứng nhắc, được tạo nên từ thành công đáng nể ban đầu, khiến hình thành quan niệm “người đứng đầu bao giờ cũng biết đâu là việc tốt nhất”. Việc này vẫn tốt chỉ khi khách hàng tiếp tục đến còn các đối thủ cạnh tranh miệt mài chạy tít phía sau. Nó cũng dẫn tới một quy luật lỗi thời là nhân viên thường dành phần lớn thời gian vào những thủ tục như kiểm tra cổ phiếu hay đếm tiền sau quầy theo cách thức từ trước đến nay. Thứ hai, đó là kiểu quản lý “cha truyền con nối”, nghĩa là có rất ít sự bổ nhiệm từ bên ngoài công ty và bạn có thể thấy tại sao mọi thứ ở Marks & Spencer không bao giờ thay đổi ngay cả khi thế giới xung quanh đang thay đổi không ngừng.

**BÀI HỌC.** Quản lý tốt là quá trình “từ dưới lên trên”.

Vấn đề của Marks & Spencer là điển hình của hệ thống quản lý kiểu truyền thống “từ trên xuống”. Trong suốt nhiều năm qua, hàng loạt rắc rối lớn nảy sinh do các vị lãnh đạo cấp cao bị ám ảnh bởi “những điều họ muốn làm”. Những kế hoạch dài hạn cụ thể là gì, ngoại trừ bản đề cương tỉ mỉ nêu lên vị trí mà các nhà quản lý cấp cao muốn công ty của họ đạt được trong vòng 5 hoặc 10 năm nữa?

- Các nhà quản lý lên kế hoạch theo mô hình “từ trên xuống dưới” cố gắng buộc mọi thứ diễn ra theo ý mình. Trong khi đó, các nhà quản lý lên kế hoạch theo mô hình từ dưới lên cố gắng tìm ra nhiều thứ để khai thác.
- Các nhà quản lý theo xu hướng từ trên xuống dưới theo đuổi thị trường sẵn có. Nhưng các nhà quản lý theo xu hướng từ dưới lên trên lại tìm kiếm những cơ hội mới.
- Các nhà quản lý theo kiểu từ trên xuống dưới thường hướng nội trong khi các nhà quản lý theo kiểu từ dưới lên trên thường hướng ngoại.
- Các nhà quản lý theo hướng từ trên xuống dưới tin vào thành công dài hạn và thua lỗ ngắn hạn. Còn các nhà quản lý theo hướng từ dưới lên trên tin vào cả thành công ngắn hạn lẫn dài hạn.

Chúng tôi đã viết rất chi tiết về chủ đề này trong cuốn sách tựa đề *Bottom-Up Marketing* (Marketing từ dưới lên). Các phần tiếp theo sẽ điếm lại một cách ngắn gọn những bước quan trọng trong quy trình marketing từ dưới lên trên mà không bước nào trong số đó được thực hiện tại Marks & Spencer.

Tiếp cận mặt trận phía trước

Đề xác định những việc cần làm, bạn nhất thiết phải rời khỏi thế giới thiếu thực tế và tiên về phía mặt trận nơi cuộc chiến marketing đang diễn ra. Đừng nhầm lẫn giữa việc tiếp cận mặt trận đó với việc cử người khác thay thế bạn. Ở rất nhiều công ty, những việc cử đi này vẫn thường xuyên tiếp diễn. Có việc cử đi nhằm mục đích trực tiếp như thu thập báo cáo từ các đơn vị bán hàng hay gián tiếp như tiến hành một cuộc nghiên cứu thị trường.

Chẳng có gì sai khi tiến hành nghiên cứu thị trường miễn là bạn phải nhớ rằng marketing là cuộc chơi của tương lai. Hầu hết các nghiên cứu thị trường là bản báo cáo tình hình trong quá khứ. Chúng cho biết khách hàng tiềm năng đã làm được những gì, không nhất thiết phải là họ sẽ làm những gì. (Người làm marketing không biết khách hàng tiềm năng định làm gì, do đó, cũng chẳng cần phải làm khó bằng cách đưa ra câu hỏi.)

Tương tự, cũng không có gì sai khi cử ai đó đi tiếp cận và tìm hiểu thị trường. Nhưng chẳng gì tốt hơn so với việc bạn đích thân tìm kiếm thông tin mình muốn. Rất nhiều người quản lý cho rằng họ có thể vận hành cả một chiến dịch marketing chỉ bằng cách ngồi tại văn phòng. “Một chiếc bàn,” như tiểu thuyết gia John Le Carré từng viết, “là nơi thật nguy hiểm để quan sát cả thế giới.”

Mặt trận ở đâu?

Mặt trận của cuộc chiến marketing không phải là nơi mà bạn hy vọng có thể tìm ra. Đó không phải là một nhà hàng, một hiệu thuốc hay văn phòng của khách hàng. Mặt trận ấy chính là tâm trí của những khách hàng tiềm năng. Tiếp cận với mặt trận nghĩa là bạn đặt mình vào vị trí để khám phá xem khách hàng và khách hàng tiềm năng liệu đang nghĩ gì (giống như câu ngạn ngữ “Muốn trở thành một thợ câu giỏi, bạn phải suy nghĩ như một con cá”).

Trong tác phẩm điện ảnh Big, nhân vật do nam diễn viên Tom Hanks thủ vai có thân hình của một người đàn ông trưởng thành nhưng trí óc lại chẳng khác nào đứa trẻ 13 tuổi. Tất nhiên, một công ty sản xuất đồ chơi trẻ em ngay lập tức mời Tom Hanks đảm nhận vai trò phó giám đốc.

Mặt trận cũng có thể ở ngay trong nhà, khi bạn quan sát một cặp vợ chồng tranh luận và quyết định xem nhãn hàng nào nên mua hoặc không nên mua. Hãy hỏi tại sao họ lại quyết định chọn mua sản phẩm kem đánh răng hay dầu gội đầu của một công ty nhất định nào đó. Và lưu ý đừng hạn chế câu hỏi của bạn bằng cách chỉ tập trung vào lĩnh vực liên quan tới sản phẩm do công ty bạn sản xuất. Một chuyên gia marketing giỏi cảm nhận được rất nhiều cuộc chiến marketing khác nhau chứ không chỉ trận chiến của riêng công ty mình.

Nếu không khám phá được những trận chiến muôn màu muôn vẻ ấy, bạn có xu hướng cảm thấy rằng tất cả mọi người trên khắp thế giới đều chỉ dành thời gian để đánh giá các nhãn hiệu thuộc lĩnh vực mà công ty bạn tham gia.

Giám đốc điều hành thường có xu hướng đánh mất sự liên kết

Quy mô công ty càng lớn, giám đốc điều hành càng có nhiều khả năng đánh mất sự tiếp xúc cần thiết với mặt trận marketing. Đây có thể là yếu tố đơn lẻ quan trọng nhất hạn chế thành công của một tập đoàn. Bởi vì thời gian dành cho việc quản lý, vận hành cả một tập đoàn lớn quá nhiều nên giám đốc điều hành có xu hướng giao cho ai đó đảm nhận chức năng marketing.

Một CEO nên vận hành công việc như thế nào? Andrew S. Grove của tập đoàn Intel đã nói rất chí lý: “Các quản lý cấp cao và cấp trung thường có xu hướng chỉ nhìn bức tranh toàn cảnh hoặc chỉ quan sát những thứ hời hợt trên bề mặt. Một người có thể trình bày rõ ràng, mạch lạc chiến lược phát triển toàn cầu nhưng khả năng thực hiện được lại chỉ là con số 0. Thông qua việc đi sâu đi sát tới từng chi tiết - bao gồm khả năng của mỗi cá nhân giữ trách nhiệm điều hành, thị trường và lựa chọn thời điểm thích hợp - chiến lược tốt mới được hình thành.” Grove tổng kết lại phương thức tiếp cận của mình trong một câu: “Tôi thích làm việc theo kiểu lần từ tiểu tiết để tìm ra bức tranh toàn cảnh.”

Đây chính là bản chất của marketing từ dưới lên trên.

## Các vấn đề của CEO

Nếu là một giám đốc điều hành, bạn sẽ rất thuận lợi trong việc phát triển chiến lược: Bạn có thể phê chuẩn một chương trình nào đó và nó sẽ được thực thi. Giám đốc điều hành, dù vậy, lại thường là người đánh mất mối liên hệ mật thiết cần có với thị trường. (Bạn không thể trở thành CEO bằng cách làm hài lòng khách hàng. Bạn trở thành CEO bằng cách làm hài lòng những vị CEO tiền nhiệm, người thậm chí còn xa rời thị trường hơn cả bạn.)

Một vấn đề khác là số lượng các cấp quản lý cấp trung. Càng có nhiều cấp quản lý trung, bạn, với cương vị giám đốc điều hành, càng xa rời thị trường hơn. Các cấp quản lý này thường lọc ra các thông tin xấu và chỉ báo cáo các thông tin tốt. Khi mọi thứ bắt đầu trở nên tệ hơn, CEO thường là người cuối cùng được biết.

Giảm thiểu số lượng các cấp quản lý trung là cách để giám đốc điều hành trở nên gần gũi với mặt trận marketing. Một nghiên cứu tiến hành với 60 công ty cho thấy một đơn vị hoạt động xuất sắc, nắm giữ vị trí chủ đạo trên thị trường, chỉ bao gồm khoảng bốn cấp quản lý, còn những công ty làm ăn thua lỗ có tới tám cấp quản lý. Số lượng cấp quản lý trong một tập đoàn lớn gây khó khăn cho CEO trong việc tiếp cận mặt trận. Tất cả mọi thứ đều được chỉnh trang, lau chùi sạch sẽ, sáng bóng, sắp đặt đâu ra đấy để tạo ấn tượng thật tốt. Bạn được khuyến khích nghĩ theo hướng một chuyến đi xây dựng nhuệ khí thay vì thu thập thông tin. Giống như lời một người hướng dẫn viên du lịch, “Hãy rọi một chút ánh sáng mặt trời vào đường hầm của bạn.”

## Giám sát xu hướng

Để đảm bảo chiến lược của bạn phù hợp với tương lai, bạn phải nhận thức được xu hướng đang diễn ra trong lĩnh vực của mình. Đó sẽ chỉ là xu hướng nhất thời nếu nó trôi qua rất nhanh.

Khi bạn bắt đầu giám sát các xu hướng, hãy nhớ rằng phần lớn các xu hướng được tạo ra nhằm mục đích bán báo hoặc tạp chí chứ không phải giúp bạn bán được nhiều sản phẩm. Tuy nhiên, những người làm marketing lại có xu hướng tin vào những sự thổi phồng, cường điệu hơn là thực tế. “Phương thức marketing khách hàng liên tục thay đổi theo hướng sâu sắc hơn và khó có thể đảo ngược”, một chuyên gia bậc thầy về quản lý chia sẻ. “Vì vậy, sự thay đổi căn bản trong thái độ là điều cần thiết: từ việc quản lý kinh doanh tới quản lý sự thay đổi.”

Tất cả những thay đổi này ở đâu? Điều gì đã xảy ra với một xã hội không giao dịch qua giấy thu-chi, không tiền mặt, không giấy tờ?

Điều gì đã xảy ra với Làn sóng thứ ba, Những đại xu hướng, Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ hai, Xã hội theo định hướng thông tin - nơi tất cả mọi người đều làm việc tại nhà trước màn hình máy tính hay điện thoại hiển thị hình?

Bạn đã có máy bay riêng? Phương tiện tinh tế và thông minh nào sẽ thay thế xe hơi của bạn và làm cho những con đường cao tốc trở nên lỗi thời?

Liệu bạn sẽ được giao báo điện tử hàng ngày thông qua hệ thống truyền hình như các nhà khoa học đã hứa từ cách đây ba thập kỷ?

Thực tế có vẻ không bao giờ theo kịp được với những suy nghĩ phóng đại. Tương lai dường như vẫn còn là điều gì đó xa vời.

Bạn không thể dự đoán được kẻ thù

Các vị tướng, những người lên các kế hoạch quân sự dựa trên việc “biết” đối thủ của mình sẽ làm gì, thật ra là đang “dự đoán kẻ thù”, một hình thức khác của dự đoán tương lai. Họ thường sẽ là những vị tướng thất bại. Người chiến thắng có xu hướng đưa ra các kế hoạch quân sự mang tính khả thi bất chấp hành động của đối phương như thế nào. Đây cũng chính là bản chất của một chiến lược tốt.

Khi bạn dự đoán hành động của đối thủ, bạn đang mua một tấm vé xổ số và tương lai công ty của bạn thực sự đang lâm nguy. Đánh bạc có thể hoàn toàn hợp pháp ở Las Vegas, ở Atlantic City hay trên phố Wall. Nhưng nó chưa đủ tốt để áp dụng cho marketing.

Vai trò của nghiên cứu

Phần lớn các con số bạn cần để phát triển kế hoạch marketing hiệu quả có thể tìm thấy ở thư viện địa phương hoặc trong các ấn phẩm thương mại yêu thích của bạn. Đây là nghiên cứu giúp bạn biết người tiêu dùng thực sự muốn gì và làm gì.

Khi bạn sử dụng các nghiên cứu để tìm hiểu xem khách hàng dự định làm gì, bạn sẽ gặp rắc rối. Mọi người thường trả lời câu hỏi theo cách mà họ tưởng rằng có thể được chấp nhận nhất.

Mẹo nhỏ ở đây là phải tìm ra cách để có được câu trả lời mà mỗi người giữ kín cho riêng họ. Ai lại muốn thừa nhận họ ăn đồ ăn nhanh thay cho các thực phẩm giàu chất dinh dưỡng? Liệu có bao nhiêu nhà quản lý đủ dũng cảm thú nhận họ ghét phải viết thư và thấy máy tính cá nhân là thứ vô cùng đáng sợ? Và ai sẽ tự nhận mình là kẻ thường xuyên “nấu cháo điện thoại”?

Tìm kiếm ý tưởng của bạn

Một ý tưởng tạo sự khác biệt là những gì bạn nên theo đuổi. Ý tưởng tốt nhất là thứ vũ khí giúp bạn đánh vào điểm yếu của đối thủ trong tâm trí khách hàng tiềm năng. Bạn có thể tiếp cận với thị trường hay kiểm soát các xu hướng nhưng sớm hay muộn, bạn vẫn phải tìm ra một ý tưởng đột phá để biến nó thành chiến lược. Trên thực tế, bạn có thể đã suy nghĩ rất nhiều lần thông qua quá trình này: Chọn một ý tưởng và áp nó vào một kết luận mang tính logic, sau đó, gạt ý tưởng đó sang một bên và thử một ý tưởng mới.

Một số nguyên tắc mà bạn cần ghi nhớ:

Ý tưởng của bạn không nên theo định hướng công ty

Đây là phương pháp marketing trên-dưới tối tệ nhất - lựa chọn một ý tưởng chỉ vì nó đáp ứng được các nhu cầu nội bộ của tập đoàn.

Xerox mua một công ty máy tính (Scientific Data Systems) bởi vì nó phù hợp với kế hoạch mang tính chiến lược của họ: cung cấp cho khách hàng một văn phòng tự động hóa. Đây đúng là một sai lầm phải trả giá hàng tỷ đô-la. Người tiêu dùng thực sự đã có quá nhiều lựa chọn từ vô số công ty máy tính khác.

Chín trong mười sản phẩm được giới thiệu để lấp chỗ trống trong dây chuyền sản xuất của công ty thay vì lấp chỗ trống trên thị trường. Đó có thể chính là lý do khiến chín trong mười sản phẩm mới này thất bại.

Trọng tâm của công ty đã sai hướng. Bạn có thể gạt hái được sự tin cậy trong nội bộ tổ chức nhưng lại dẫn tới những kết cục thảm họa từ bên ngoài.

Ý tưởng của bạn nên lấy đối thủ cạnh tranh làm định hướng

Nhiều năm trước, hãng hàng không Delta quyết định giới thiệu gói khuyến mãi hấp dẫn “lợi ích nhân ba” dành cho các thành viên (bao gồm cả thành viên mới) trong câu lạc bộ khách hàng thân thiết. Đây có vẻ là một ý tưởng hay, thu hút rất nhiều cuộc giao dịch mới cho Delta. Và thực tế đã chứng minh điều đó, nhưng chương trình mới này đồng thời cũng hấp dẫn cả các hãng hàng không American, United, Pan Am, TWA và Eastern. Thực tế là tất cả những đối thủ của Delta đều nhảy vào cuộc và giới thiệu nhiều gói khuyến mãi tương tự. Không ai được lợi ngoại trừ các khách bay thường xuyên.

Khi Burger King ra mắt chiến dịch “đồ nướng, không đồ rán”, McDonald’s không thể theo kịp bằng cách loại bỏ tất cả các chảo rán và thay bằng vỉ nướng trong nhà hàng của mình. Bởi đó là việc tiêu tốn rất nhiều tiền bạc.

Gói khuyến mãi “lợi ích nhân ba” không phải là ý tưởng lấy đối thủ cạnh tranh làm định hướng bởi vì nó nhanh chóng được các đối thủ của Delta học theo. Tốc độ luôn là một yếu tố quan trọng cần lưu tâm. Nếu đối thủ không thể nhanh chóng bắt chước được ý tưởng của bạn, bạn sẽ có đủ thời gian để trở thành người sở hữu ý tưởng đó vĩnh viễn trong tâm trí khách hàng. Phần lớn hành khách không hề biết rằng Delta mới chính là hãng hàng không tiên phong trong việc đề xuất kế hoạch “lợi ích nhân ba”. Delta không có đủ thời gian để xác lập khái niệm mình đưa ra trong tâm trí khách hàng trước khi các đối thủ khác lao vào.

“Đồ nướng, không đồ rán” là một ý tưởng lấy đối thủ cạnh tranh làm định hướng vì đối thủ của Burger King không thể bắt chước nó một cách nhanh chóng hay tiết kiệm chi phí nhất.

Khi Michelin tấn công thị trường Mỹ bằng sản phẩm lốp xe có bố tủa tròn, nó đặt Goodyear và Firestone vào thế phòng thủ suốt nhiều năm. Ngay cả những công ty lớn trong ngành công nghiệp sản xuất lốp sẵn sàng đầu tư tiền bạc lắp đặt trang thiết bị sản xuất loại lốp mới cũng phải mất rất nhiều năm để

dây chuyền sản xuất đó vận hành trơn tru.

Chiến lược duy nhất cần quan tâm chính là các bước đi sao cho thật nhanh và quyết liệt, khiến đối thủ trở tay không kịp. Những bước đi nhằm khuyến khích khách hàng mua sắm cũng có thể làm cho đối thủ nảy sinh ý định bắt chước. Tuy nhiên, phần lớn các chiến dịch marketing đều liên quan tới việc tặng thẻ mua hàng, giảm giá, thanh lý hàng tồn kho và vô số kiểu khuyến mãi khác. Những bước đi không hiệu quả sẽ khiến bạn phải trả giá bằng tiền và nếu hiệu quả, chúng đem đến cho bạn sự ca ngợi theo cách bạn ít mong muốn nhất: các đối thủ bắt chước thực hiện các bước đi tương tự.

Bạn không thể chiến thắng chỉ bằng cách làm hài lòng khách hàng. Hãy quên ý nghĩ này đi. Điều khiến khách hàng hài lòng nhất chính là cách bạn giới thiệu sản phẩm tới họ. Nói cách khác, chiến lược có thể gây khó dễ cho một hay nhiều đối thủ cạnh tranh sẽ rất tốt cho công việc của bạn.

Tương lai bất ổn?

Năm ngoái, Marks & Spencer đã đem đến một gương mặt mới nhằm xoay chuyển tình thế. Đó là Luc Vandavelde, một người Bỉ, với mong muốn đưa Marks & Spencer trở thành nhà bán lẻ lớn trên toàn cầu. Và thực sự là Vandavelde đã có những kế hoạch của riêng mình.

Trên mạng, ông muốn tạo ra một cộng đồng mang thương hiệu Marks & Spencer tập trung vào các sản phẩm của công ty: Mua một chiếc áo khoác, bạn sẽ nhận được một lần đặt vé du lịch.

Ngoài đời, Vandavelde muốn mở rộng thương hiệu bằng cách kinh doanh dịch vụ tài chính, cụ thể là bảo hiểm du lịch. Ngoài ra, còn có những cuộc đàm phán về việc cấp phép cho các ý kiến chuyên môn của họ trong lĩnh vực quản lý chuỗi cung cấp.

Nhưng trên hết, ông muốn tạo ra một thương vụ quốc tế không chỉ giới hạn trong một vài cửa hiệu ở nơi này hay nơi khác. Thực tế là những dấu hiệu cảnh báo đã sớm xuất hiện. Dưới đây là những gì tờ Economist (ngày 28/10/2000) bàn về tất cả các kế hoạch quy mô này của Luc Vandavelde:

Nguy cơ nằm ở chỗ các kế hoạch của ông ta cho M&S phản ánh tham vọng đã có phần nản chí. Liệu M&S có cần sự mở rộng mang tính toàn cầu? Trong vòng hai năm, công ty đã trải qua những biến động to lớn, trong đó có việc lợi nhuận giảm không phanh, tranh cãi trong nội bộ ban giám đốc, tình trạng thất nghiệp và tin đồn về việc M&S sẽ bị bán. Ông Salsbury, người được bổ nhiệm mới chỉ một năm trước, đã đưa ra những thay đổi của riêng mình, bao gồm trao quyền kiểm soát việc mua hàng nhiều hơn cho các nhân viên cửa hàng, thay đổi diện mạo mới cho các cửa hàng, không chú trọng vào nhãn hiệu thời trang St. Michael nữa mà giới thiệu các sản phẩm quần áo mới thiết kế. Tất cả những việc này là nỗ lực nhằm thay đổi M&S từ đưa ra các sản phẩm mà họ nghĩ khách hàng muốn mua thành chỉ dẫn bởi những thứ khách hàng thực sự mua.

Điều mà M&S cần lúc này là thời gian để xem xét liệu các lĩnh vực mới có đủ sức hấp dẫn hay không. Nhiệm vụ chính của tập đoàn nên là tái xây dựng các chi nhánh đã sa sút của mình ở trung tâm nước Anh. Ngay cả khi Vandavelde nghĩ rằng vấn đề của M&S tại Anh sẽ được giải quyết và lúc này không phải thời điểm để tiếp tục mua sắm miệt mài. Mong muốn thiết tha của Vandavelde có thể là điều hành một tập đoàn bán lẻ toàn cầu nhưng M&S không phải là phương tiện thích hợp để ông đạt được tham vọng đó.

Tờ *Economist* đã có quan điểm rất chính xác và nêu lên một bài học quan trọng khác mà Marks & Spencer cần lưu tâm.

**BÀI HỌC.** Quá nhiều thay đổi có thể rất nguy hiểm.

Một thương hiệu có truyền thống lâu đời với lượng khách hàng trung thành có thể tự đưa mình vào rủi ro lớn nếu tiến hành quá nhiều thay đổi. Không có ví dụ nào chứng minh điều này rõ ràng hơn trường hợp của Coca-Cola trong việc chuyển thành New Coke. Những khách hàng trung thành của họ vô cùng giận dữ và phải mất nhiều tuần để loại nước ngọt truyền thống trở lại, còn New Coke thì bắt đầu biến mất.

Trong trường hợp Marks & Spencer, Vandavelde đã khởi động chiến dịch quảng cáo đầu tiên. Họ sửa lại kích cỡ trang phục sao cho vừa vặn hơn với vóc dáng hiện đại. Ngoài ra, còn có việc chỉnh trang lại diện mạo cho các cửa hiệu và thay đổi sơ đồ bố trí bên trong cửa hiệu với nhiều kiểu cách trưng bày mang tính kết nối, nhấn vào phong cách, sự cá tính.

Nhưng việc thay đổi một hình ảnh là rất khó khăn và nguy hiểm. Một số khách hàng tỏ ra yêu thích cái mới nhưng cũng có người cảm thấy bối rối, và sự tin cậy, một khi đã đánh mất, sẽ khó lòng lấy lại. Một khi từ bỏ thứ từng gắn bó với mình, bạn có thể phải đối mặt với nguy cơ nó chẳng trở thành cái gì cả. Thực hiện quá nhiều thay đổi nghĩa là bạn nói với khách hàng trung thành của mình rằng họ đang mua sắm trong một cửa hiệu không tốt. Do đó, mọi người cảm thấy bị phản bội và trở nên xa lánh bạn. Kết quả hiển nhiên: họ đi tìm một cửa hàng mới.

Marks & Spencer vẫn là nhà bán lẻ lớn nhất Anh quốc nhưng thị phần của họ trong lĩnh vực quần áo đã giảm từ 16% năm 1997 xuống còn dưới 14%. Từ chỗ tự hào tuyên bố Marks & Spencer có thể chăm sóc khách hàng thuộc mọi tầng lớp, ngành nghề trong xã hội thì hiện nay công ty chủ yếu tập trung vào thị trường trung lưu. Tuy nhiên, thị trường đó không còn đồng nhất nữa mà đã bị phân khúc, khách hàng trung lưu yêu cầu những vật phẩm cơ bản như áo thun thích hợp cho mọi công việc khác nhau, từ làm vườn cho tới đi chơi tối. Thách thức ở đây là phải cung cấp sản phẩm cho tất cả các phân khúc đó với mức giá hợp lý nhất mà không làm suy giảm chất lượng. Nhưng liệu Marks & Spencer có thể làm được với chỉ một thương hiệu thay cho nhiều thương hiệu bán lẻ khác? (Nên nhớ rằng, mỗi phân khúc mới xuất hiện đều có một người lãnh đạo riêng.)

Ở đây không có câu trả lời nào dễ dàng. Một số lĩnh vực kinh doanh của Marks & Spencer đã chuyển hướng sang các ngành bán lẻ khác và họ sẽ không đưa nó trở lại trừ khi ai đó lại phạm sai lầm. Và hiện tại, nó còn có những đối thủ cạnh tranh cực kỳ khó chịu như Next, Gap, Topshop cũng như Tesco trong lĩnh vực thực phẩm. Không đối thủ nào trong số này cho thấy dấu hiệu nao núng hoặc lùi bước. Marks & Spencer còn phải giải quyết việc mở rộng quá nhiều, với những cửa hiệu làm ăn kém hiệu quả. Trong khi đó, ý thức của nhân viên tồi tệ, khách hàng thì liên tiếp bị vỡ mộng và sự trung thành với nhãn hiệu ngày càng suy giảm.

Theo tôi, tương lai của Marks & Spencer sẽ còn tiếp tục rất khó khăn.

# Chương 12. RẮC RỐI KHẮP NƠI

Các thương hiệu và vấn đề chưa được giải quyết

Trong khi bạn vẫn chưa coi đó là rắc rối lớn, thì một số thương hiệu đang phải đối mặt với những rắc rối sắp xảy ra. Và họ sẽ phải đưa ra một vài quyết định khó khăn để mở đường cho một tương lai ổn định. Trong mọi trường hợp, đó là những thương hiệu phải hiểu rõ hơn vấn đề nào họ cần giải quyết. Việc thiếu nhận thức thường là nguyên nhân chính của phần lớn các rắc rối mang tính chiến lược. Điểm mấu chốt của vấn đề không phải là có cái nhìn rõ ràng về điều gì đang đe dọa sự vững mạnh lâu dài của thương hiệu. Cho đến nay, General Motors có vẻ vẫn không nhận ra việc họ sản xuất các sản phẩm xe hơi có thiết kế gần giống và ngang giá nhau đã làm tổn hại nghiêm trọng hình ảnh năm thương hiệu của họ. Đến nay, Miller Beer có thể vẫn chưa ý thức được rằng việc mở rộng dây chuyền sản xuất là nguyên nhân chính gây ra khó khăn cho họ. Và tôi biết rằng, AT&T cũng không bao giờ nhận thấy nhu cầu mang tính quyết định phải thể hiện sự vượt trội về mặt công nghệ của họ so với các đối thủ cùng lĩnh vực.

Những thương hiệu sau cũng phải đối mặt với vấn đề: nhìn nhận rõ ràng đâu là thứ cản đường họ trong hành trình đạt được thành công lâu dài.

Kellogg's: Trường hợp tồi tệ về chủng loại sản phẩm

Gọi Corn Flakes - loại bánh bột ngô nướng, thường được dùng với sữa tươi để ăn sáng - của Kellogg là một trong những thực phẩm tốt cho sức khỏe đầu tiên ở Mỹ là không hề nói quá. Năm 1898, anh em nhà Kellogg đã sáng tạo loại ngũ cốc giòn tan này bằng cách cho bột bắp nướng qua một ống cuộn kim loại. Công thức tạo ra Corn Flakes không hề thay đổi kể từ khi W.K. Kellogg biến đổi sản phẩm này từ nhãn hiệu thực phẩm tốt cho sức khỏe trở thành thương hiệu bữa ăn sáng được marketing rộng rãi.

Corn Flakes vẫn là loại ngũ cốc bán chạy nhất nước Mỹ trong suốt nửa đầu thế kỷ qua. Kể từ giữa những năm 1960 trở đi, Kellogg's chiếm ít nhất 40% thị phần khi Corn Flakes kết hợp với Frosted Flakes, Rice Krispies, Raisin Bran, Froot Loops, Special K và nhiều thương hiệu khác nhỏ hơn. Nhưng vị trí dẫn đầu của Kellogg dần bị trượt dốc.

Không còn là Vua

Cuối thập niên 1990, Kellogg's đánh mất vị trí số một của mình trong ngành công nghiệp ngũ cốc vào tay đối thủ General Mills. Doanh số bán hàng bắt đầu giảm trong khi Cheerios của General Mills đang trở thành sản phẩm ngũ cốc được người Mỹ ưa chuộng. Điều này gây ảnh hưởng đến lượng khách hàng ở Battle Creek, Michigan. Bất cứ khi nào rắc rối xuất hiện, bạn đều nghe thấy thông báo này: "Kellogg's tuyên bố kế hoạch tái cấu trúc và tái đầu tư đáng sau những sản phẩm chủ đạo của họ cũng như thương vụ mua lại công ty Keebler Foods trị giá 4,2 tỷ đô-la."

Phổ Wall thực sự là một vấn đề với Kellogg's (sẽ được bàn kỹ hơn ở chương 15) nhưng điều tôi cảm nhận được chính là Carlos Gutierrez, Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành, đã không nhận thấy những rắc rối tiềm ẩn mà Kellogg's đang phải đối mặt.



## Vấn đề đặt tên cho từng loại sản phẩm

Điều mà Kellogg's phải giải quyết chính là “vấn đề Miller Lite” nhưng ở mức độ lớn hơn nhiều: Corn Flakes, Raisin Bran và Rice Krispies trở thành những sản phẩm có đặc điểm chung. Bài học mà các cấp quản lý của Kellogg's không nhận thấy chính là việc *sản phẩm xuất phát từ sản phẩm gốc không bao giờ tốt như sản phẩm gốc ban đầu*. Còn đối thủ chính của họ lại có hai thương hiệu thực sự, Cheerios và Wheaties. Thực ra, thương hiệu thành công nhất của Kellogg's cũng có một cái tên đích thực: Frosted Flakes (hay còn gọi là Tony the Tiger). Kellogg's đã nhận thức được vấn đề ở một khía cạnh nào đó, khi bên dưới cụm từ Corn Flakes, bạn sẽ thấy dòng chữ “Sản phẩm nguyên gốc và tốt nhất”. Một khởi đầu thú vị, nhưng tại sao chúng lại là “tốt nhất”?

Điều còn thiếu ở đây là một chương trình giúp thông báo cho khách hàng tiềm năng biết tại sao Kellogg's lại tốt hơn tất cả những công ty khác cũng ra mắt sản phẩm ngũ cốc ăn theo và thường ở mức giá thấp hơn. Câu khẩu hiệu “Tốt nhất cho mỗi buổi sáng của bạn” rất cần một lý do giải thích tại sao nó lại tốt đến như vậy. Do còn thiếu điều đó nên Cheerios hay các phiên bản khác rẻ hơn của sản phẩm phát sinh từ sản phẩm gốc sẽ giành chiến thắng. Đó cũng là vấn đề mà một trong những giám đốc marketing của Kellogg's cam kết sẽ giải quyết tại thị trường Nam Phi, nơi các sản phẩm chung của nhãn hiệu tư nhân là thử thách lớn bởi thu nhập thấp của người dân tại đây. Trong quá trình làm việc với ông ấy, tôi cảm nhận rõ ràng rằng người đàn ông đó đang mưu tính điều có thể tạo ra sự khác biệt cho thương hiệu Kellogg's.

## Ngũ cốc chính hiệu và ngũ cốc qua chế biến

Vị giám đốc này thực hiện một cuốn băng video trình bày chiến lược để biến cái tên Kellogg's từ chỗ không có nghĩa gì trở thành thương hiệu mang ý nghĩa sâu sắc. Đó là một trong những bài thuyết trình mang tính chiến lược tuyệt vời nhất mà tôi từng được biết. Với tựa đề “Real Cereal” (Ngũ cốc chính hiệu), nó mô tả các điểm chiến lược sau đây. Cùng với bản phân tích của Burger King, bản thuyết trình này cho thấy làm thế nào để xây dựng một chiến lược từng bước đơn giản nhưng hiệu quả mạnh mẽ:

### Ngũ cốc chính hiệu

- Kellogg's là một thương hiệu được biết tới với tư cách một nhà sản xuất ngũ cốc. Nhiều người thậm chí còn không biết Kellogg's làm ra Frosted Flakes.
- Kellogg's phát minh ra sản phẩm ngũ cốc khô có lợi cho sức khỏe vào năm 1906 với quá trình sản xuất độc quyền, sử dụng nhân bắp và bổ sung vitamin.
- Kellogg's là người dẫn đầu, là nhà sản xuất đầu tiên của các sản phẩm ngũ cốc cao cấp. Thành công của những sản phẩm này thu hút rất nhiều sản phẩm ăn theo, rẻ hơn, mới hơn dù không có nhiều chất dinh dưỡng, không tốt bằng Kellogg's.
- Rất nhiều sản phẩm trong số này hướng tới đối tượng khách hàng là trẻ em. Điểm nổi bật là hương vị thơm ngon, niềm vui và nhiều khuyến mãi. Thị trường trở thành một sân chơi hoạt hình.
- Kellogg's chuyển sang các sản phẩm được rập hình nổi, lấy cảm hứng từ nhân vật hoạt hình. Họ tăng giá và bị chỉ trích vì sản phẩm có quá nhiều đường, sử dụng màu cũng như hương vị nhân tạo. Các sản

phẩm của nhiều nhãn hiệu tư nhân bắt đầu chiếm lĩnh thị trường. Kellogg's đánh mất thị phần tại 20 trong tổng số 28 thị trường mà công ty có mặt trên khắp thế giới. Sự vượt trội của cái tên Kellogg's dần phai mờ.

- Chiến lược duy nhất mở đường cho Kellogg's là tái định vị khả năng cạnh tranh thông qua việc chế biến ngũ cốc được nghiền nát và đúc khuôn. Họ nên cạnh tranh hướng tiếp cận của thương hiệu bánh kẹp thịt Boar's Head vốn đã sử dụng rất hiệu quả chiến lược thịt gà tây chính hiệu đối chọi với thịt gà tây đã qua chế biến để nguyên con (Ở điểm này, Kellogg's thực hiện kiểu quảng cáo như Boar's Head).
- Quá trình xay nghiền ngũ cốc độc đáo nhưng đắt đỏ của Kellogg's sử dụng ngũ cốc nguyên hạt và mất 8 tiếng thay vì 8 phút để hoàn thành. Nó cũng thêm vào nhiều vi chất dinh dưỡng hơn hẳn các sản phẩm cùng loại giá rẻ khác. Ngũ cốc ăn sáng Corn Flakes của Kellogg's là ngũ cốc chính hiệu. Những loại ngũ cốc khác (bao gồm cả Cheerios) đều đã qua chế biến gia công. Những sản phẩm ngũ cốc của Kellogg's được chế biến kiểu gia công (như Froot Loops) sẽ làm giảm giá trị của tên tuổi công ty.

Hướng tiếp cận này, nếu được thực hiện, sẽ kể một câu chuyện ít biết đến và có sức ảnh hưởng sâu sắc, lý giải tại sao thương hiệu Kellogg's thực sự là tốt nhất cho mỗi buổi sáng của bạn.

Tương lai?

Bản thuyết trình dưới dạng băng video được sản xuất năm 1996. Một số điểm trong chiến lược đó đã được triển khai và đạt được thành công nhất định ở thị trường Nam Phi nhưng đội ngũ quản lý Kellogg's ở Mỹ lại chưa bao giờ áp dụng. Có vẻ như họ đã chọn đặt nỗ lực và tiền bạc của mình sau từng thương hiệu riêng lẻ hơn thay vì thương hiệu chung Kellogg's. Việc này cho thấy lãnh đạo công ty rõ ràng không nhận ra hoặc không nhận thức đúng đắn mức độ quan trọng của vấn đề thương hiệu cho từng sản phẩm riêng, điều có thể dẫn tới việc thị phần của họ dần dần bị thu hẹp.

Và sau đó còn có vấn đề của vụ mua lại công ty bánh Keebler. Các nhà quản lý cấp cao sẽ xử lý thế nào việc thu nạp này? Họ sẽ cố gắng để “vận hành mọi thứ tốt hơn”? Vấn đề trên sẽ chiếm một phần lớn năng lượng và các nguồn lực kết hợp của hai công ty? *The Delaney Reporter* (ngày 20/11/2000), bản tin điện tử ngành công nghiệp quảng cáo, đã nói về CEO mới của Kellogg's, Carlos Gutierrez, như sau:

Carlos đã lớn lên trong môi trường Kellogg. Ông ta không có sự va chạm với bên ngoài để hiểu hơn về cách làm thế nào vận hành mọi thứ một cách khác biệt. Ông ta vẫn áp dụng “phương thức Kellogg” khi làm việc, phương thức này về bản chất vốn rất cẩn trọng và khá bảo thủ.

Mọi thứ có vẻ vẫn khá nặng nề với nhà sản xuất ngũ cốc lớn thứ hai ở Mỹ.

Volvo: Lái sai đường

Volvo xâm nhập thị trường Mỹ vào năm 1956 một cách đầy hứng khởi. Nhưng hóa ra đó lại là thảm họa về mặt kiểu dáng, gợi nhớ tới các mẫu xe của những năm 1940. Volvo đã khắc phục được vấn đề này bằng việc phát triển chiến lược định vị xung quanh độ bền của xe. Và đây là ý tưởng: *Xe ô tô được xây dựng đủ bền cho điều kiện địa hình gồ ghề và thời tiết khắc nghiệt của vùng Scandinavi.*

Về xử lý xuất hiện trong các thiết kế xe đồng nghĩa với việc Volvo bền hơn các mẫu xe thời trang có kiểu dáng bắt mắt do các công ty Mỹ sản xuất và vì thế, giá Volvo rẻ hơn (Một mẫu xe thời kỳ đầu, Volvo PIZZS 1965 với lưới sắt chia đôi có thể vượt qua quãng đường tổng cộng hơn 400 nghìn dặm). Dần dần, các mẫu xe kế tiếp của Volvo bắt đầu được phát triển tại Mỹ.

### Từ về xử lý tới độ an toàn

Vượt lên trên thiết kế gồ ghề là một khẳng định đơn giản nhưng đáng tin cậy: *Xe hơi Volvo rất an toàn khi lái*. Điều này càng được củng cố bằng thực tế là Volvo 144 và mẫu xe hạng sang 164 đều đáp ứng tiêu chuẩn an toàn của Mỹ hồi thập niên 1970, thậm chí trước cả khi các tiêu chuẩn này được công bố. Các mẫu xe Volvo có dây an toàn ghế trước, hệ thống truyền động bốn bánh, phanh đĩa, thiết bị lái, mũ xe hấp thụ năng lượng. Năm 1976, Hiệp hội An toàn Giao thông Đường Cao tốc Quốc gia Hoa Kỳ đã sử dụng mẫu Volvo 240 làm phương tiện tiêu chuẩn khi công khai độ an toàn cho xe hơi lưu thông tại Mỹ.

Năm 1982, Volvo ra mắt mẫu 760, chiếc đầu tiên trong dòng xe 700 mới thiết kế và đã trở thành dòng xe gia đình dành cho những người trẻ, có chuyên môn, có cá tính, rất hiện đại vào thập niên 1980. Năm 1985, Volvo trở thành hãng xe châu Âu bán chạy nhất.

### Sai lầm Bear Foot

Mọi thứ diễn ra thuận buồm xuôi gió cho tới năm 1990 khi một quảng cáo tai tiếng có cảnh chiếc xe tải “quái vật” nặng hơn 4,5 tấn có tên Bear Foot chạy qua mũi xe Volvo mà không gây ra thiệt hại gì rõ ràng. Quảng cáo này dựa trên một sự kiện có thật nhưng vào thời điểm đó mũi xe Volvo đã được gia cố thêm gỗ và khung thép. Văn phòng Luật Texas ngay lập tức buộc tội Volvo đã quảng cáo sai sự thật và cố tình gây hiểu lầm cho khán giả.

Phản ứng của dư luận sau đó đã lấy đi của công ty quảng cáo Scali, McCabe trụ sở tại New York uy tín 23 năm và tất nhiên không thể nâng cao thêm chút tin tưởng nào từ dòng chữ: “Chiếc xe bạn có thể tin cậy.”

### Lái xe an toàn

Công ty quảng cáo mới giới thiệu một khẩu hiệu thật xuất sắc: “Lái xe an toàn” và họ củng cố điều này bằng các quảng cáo về đèn sáng lúc ban ngày và túi khí chống chấn thương từ hai bên. Volvo cho biết khẩu hiệu trên xuất phát từ thực tế: “Volvo rất an toàn”. Nhưng thay vì theo đuổi chiến lược này, Volvo chậm chạp bắt đầu phát triển chiến lược “Mọi thứ cho mọi người”. Họ phớt lờ bài học “sản phẩm chủ đạo đóng vai trò then chốt trong thế giới cạnh tranh ngày càng khắc nghiệt”.

Năm 1991, Volvo trình làng mẫu xe 850 GLT, loại xe thể thao mũi kín mà công ty hy vọng sẽ mở rộng sức hấp dẫn của mình tới đối tượng khách hàng trẻ hơn hoặc khách hàng trung niên chưa có con. Volvo quảng bá mẫu xe 850 như một phương tiện thú vị để trải nghiệm trên các con đường nhưng lại cảm thấy khó khăn để vượt qua chính danh tiếng hãng xe chế tạo thủ công tỉ mỉ và cẩn trọng của mình. Từ The New York Times nhận xét mẫu xe này theo cách thức mà Volvo hầu như chắc chắn sẽ hiểu sai: “Volvo bao bọc sản phẩm mới được kỳ vọng của họ trong những đường vuông đặc trưng và lớp vỏ sắt kiểu Thụy Điển đã có từ một phần tư thế kỷ qua.”

Châm dứt về ngoài hình hộp?

Những bài viết đánh giá và mẫu 850 không thành công như mong đợi có thể khiến Volvo cho rằng nguyên nhân khiến họ không bán được nhiều xe chính là kiểu dáng truyền thống. Bộ phận thiết kế bắt đầu nghĩ đến một mẫu xe mới, sành điệu và hợp thời trang hơn, nhanh hơn thay vì an toàn hơn.

Điều có lẽ Volvo không thể nhận ra chính là thứ mà *The New York Times* gọi là “lốp vỏ sắt” – một trong những nhân tố lớn nhất trong việc cảm nhận một chiếc xe an toàn. Cũng giống như kiểu dáng bóng bẩy, thời thượng của Ferrari cũng cố nhận thức về chiếc xe tốc độ nhanh (thậm chí ngay cả khi đỗ, trông nó cũng khá nguy hiểm), hình dáng giống như xe tăng của một chiếc Volvo giúp họ thuyết phục mọi người rằng xe của họ an toàn.

Một giám đốc điều hành của Volvo diễn tả nhu cầu phải thay đổi của hãng: “Có quá nhiều người nghĩ rằng họ không được phép mua một chiếc xe Volvo trừ khi họ đã lập gia đình và có hai con dưới 12 tuổi.” Ồ, có thể là như vậy lắm chứ, nhưng khi bạn biết rằng cứ 8 giây lại có một em bé chào đời ở Mỹ, thì rõ ràng đây là thị trường sẽ không nhanh chóng bị suy giảm và thu hẹp như Volvo dự liệu.

Nếu Volvo tiếp tục bước theo con đường “Mọi thứ cho mọi người”, không quá khó khăn để nhận ra những chiếc xe nhanh hóng trong một tương lai không xa.

Kodak: Vật lộn trong thế giới không ngừng thay đổi

Giống AT&T, General Motors và IBM, Kodak là biểu tượng trong lĩnh vực của mình nhưng đang phải vất vả đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt và những công nghệ mới. Bởi lịch sử thành công lâu dài, Kodak đã đặt niềm tin quá mức vào tên tuổi và logo của mình. Họ cho rằng họ có thể làm bất cứ điều gì họ muốn.

Một sai lầm cơ bản mà những công ty lớn sau khi thành công thường mắc phải chính là coi trọng bản thân và danh tiếng của họ hơn cách mà thế giới nhìn nhận họ. Cảm giác chung là: “Tất cả những gì tôi cần làm chỉ là gắn tên tuổi đã quá nổi tiếng của mình lên sản phẩm và cả thế giới sẽ mua nó.”

Không, khách hàng đã không mua. Đặc biệt, nếu bạn lại đang can thiệp vào chuyên môn của người khác. Bên cạnh đó, thế giới luôn yêu thích những sự thay thế, mới mẻ và hấp dẫn hơn. Vì vậy, nếu bạn luôn ngồi một chỗ và tận hưởng hương vị của chiến thắng trong khi một sự thay thế hấp dẫn khác sắp ra mắt, bạn chắc chắn sẽ thất bại.

Nơi việc chụp ảnh đơn giản bắt đầu

Vào những năm 1870, George Eastman, một nhân viên ngân hàng trẻ tuổi ở Rochester, New York, tỏ ra đặc biệt đam mê nhiếp ảnh. Nhưng thiết bị chụp ảnh khuôn in ướm rất to và cồng kềnh, cực kỳ bất tiện khi mang theo nên nhiều người không thể đem máy ảnh đi trong các chuyến du lịch. Một nhiếp ảnh gia phải di chuyển với trang phục và nhiều đồ nghề chuyên dụng mà máy ảnh chỉ là một phần. Sau một lần giúp mẹ, Eastman nảy sinh ra ý tưởng khuôn in khô và loại phim bằng giấy có phủ ngoài gelatin sẽ được dùng với thiết bị giữ phim hình ống cuộn đã được đăng ký bản quyền. Khi đó, máy ảnh loại nhỏ hoàn toàn có thể mang đi khắp nơi và cuối cùng, mọi người đều sẽ sắm cho mình một chiếc máy ảnh dễ sử dụng.

Thương hiệu Kodak là một phát minh khác của Eastman. “K” tình cờ là chữ cái mà ông rất yêu thích. Ông cũng hài lòng với tên “Kodak” vì nó ngắn gọn, dễ phát âm, không giống bất cứ thương hiệu nào khác trong lĩnh vực này. Nó đã và luôn là một cái tên tuyệt vời.

Eastman còn sáng tạo ra dòng chữ định vị thương hiệu của mình dùng cho quảng cáo, ngắn gọn và rất thông minh:

Máy ảnh Kodak.

Bạn nhấn nút.

Chúng tôi làm phần còn lại.

Và phần còn lại đã là lịch sử: Nhiếp ảnh trở thành một ngành công nghiệp khổng lồ và những chiếc hộp nhỏ màu vàng trở thành biểu tượng của Kodak. Tất cả mọi thứ đều xuôi chèo mát mái cho tới khi, bạn có thể đoán biết được, một sự thay thế mạnh mẽ lộ diện.

Chiếc hộp nhỏ màu xanh lá cây

Vào cuối những năm 1970, đồng Yên Nhật đã giúp một đôi thủ thực sự tâm cỡ đặt được bước đệm ở thị trường Mỹ. Fuji Photo trình làng loại hộp phim nhỏ màu xanh lá cây, thách thức vị trí thống trị của Kodak trên thị trường phim ảnh. Bằng cách đưa ra một sản phẩm tương tự nhưng có mức giá thấp hơn nhiều, Fuji bắt đầu nắm giữ được thị phần lớn tại Mỹ trong suốt giai đoạn từ những năm 1980 đến 1990. Năm 1996, Kodak chiếm 80% thị phần, Fuji là 10%. Nhưng đến trước năm 2000, thị phần của Kodak chỉ còn 65% và Fuji là 25%.

Bài học mà Kodak đã bỏ qua ở đây chính là *“người đứng đầu phải ngăn chặn đối phương”*. Mất quá nhiều thời gian để Kodak chủ động điều chỉnh giảm giá, giảm chi phí nhằm đối đầu với động thái quyết liệt về giá từ phía Fuji. Quy luật cạnh tranh trong cuộc chơi này có nghĩa là *bạn phải luôn trụ lại trên mặt trận giá cả*. Ngay cả thương hiệu được tán dương Marlboro cũng phát hiện ra điều này khi họ đột ngột giảm giá để cạnh tranh với nhiều hãng thuốc lá giá rẻ khác. (Họ thậm chí còn giảm cả giá cổ phiếu.)

Bằng cách giữ nguyên mức giá cao, Kodak đã tự tạo ra sự khác biệt lớn giữa mình và đối thủ Fuji. Năm 1984, Kodak đã để tuột mất hợp đồng “nhà cung cấp phim ảnh chính thức của Thế vận hội Mùa hè 1984” về tay Fuji. Fuji ngày càng củng cố được danh tiếng là người thay thế xứng đáng chứ không chỉ đơn thuần là một nhãn hàng giá rẻ.

Màu xanh lá cây đã có mặt để thay thế cho sắc vàng.

Thời đại kỹ thuật số

Đương đầu với Fuji là một chuyện nhưng đối mặt với sự xuất hiện của máy ảnh kỹ thuật số mới chính là bài kiểm tra cơ bản nhất về khả năng sinh tồn của Kodak. Để thành công trong thế kỷ thứ hai kể từ ngày thành lập, họ sẽ phải chuyển hướng sang công nghệ hình ảnh kỹ thuật số mới mẻ hơn - thứ khác rất xa so với thời kỳ Eastman. Kodak còn phải đối mặt với sự cạnh tranh dữ dội từ các công ty Mỹ và

Nhật như Hewlett-Packard, Sony và Canon - những đối thủ vốn quen thuộc và dễ thích nghi với nhiều thay đổi nhanh chóng trong lĩnh vực công nghệ kỹ thuật số. Hầu hết mọi người đều cho rằng cơ hội tạo lợi nhuận của Kodak với việc sản xuất máy ảnh kỹ thuật số là rất mong manh. Phần lớn chuyên gia phân tích nhận định Kodak cuối cùng sẽ thất bại trong việc tái phát minh chính sản phẩm của mình cũng như khẳng định vị trí của một trong những tập đoàn kỹ thuật số hàng đầu nước Mỹ.

Tôi đồng ý với nhận định đó, đặc biệt nếu bạn đang nói tới thương hiệu “Kodak”.

Cần một cái tên mới

Như đã nhấn mạnh trước đó: *Nếu bạn nổi tiếng vì một thứ gì đó, thị trường sẽ không cho bạn có được cái thứ hai.* Kodak đồng nghĩa với “phim ảnh” trong tâm trí khách hàng, chứ không phải là “máy ảnh”. Nikon, vốn gắn liền với “máy ảnh”, sẽ có cơ hội tốt hơn để trở thành nhà sản xuất máy ảnh kỹ thuật số thành công (máy ảnh kỹ thuật số là dạng mới nhất của máy ảnh).

Nếu bạn xem xét một chiếc máy ảnh mới như “thiết bị điện tử”, Canon, Sony và Hewlett-Packard có nhiều cơ hội để trở thành “đại gia” hơn trong hệ thống phim ảnh kỹ thuật số.

Do mỗi lĩnh vực mới xuất hiện trên thị trường luôn có người đứng đầu, Kodak, vốn là người đứng đầu trong công nghệ ảnh dùng phim, có rất ít cơ hội để chiếm giữ vị trí tương tự trong lĩnh vực công nghệ ảnh kỹ thuật số.

Cơ hội tốt nhất của Kodak có lẽ là mua hoặc ra mắt một thương hiệu mới trong lĩnh vực công nghệ cao này.

Thương hiệu Kodak sẽ vẫn duy trì với sản phẩm máy ảnh chụp phim. Thương hiệu mới hay công ty mới có thể sẽ không có mối liên kết nào với Kodak và sẽ tự mình vận hành. Trụ sở của Kodak ở Rochester và trụ sở cho công ty mới có thể ở đâu đó tại Thung lũng Silicon.

Kiểu bước chuyển này có thể rất khó khăn. Nhưng nếu họ cố gắng thay đổi thương hiệu phim đã 100 năm tuổi của mình sang thương hiệu máy ảnh kỹ thuật số, bức tranh tương lai hẳn sẽ không xám xịt gì.

Sears: được bao quanh bởi những “hàm cá sấu”

Sears là một biểu tượng khác mang tính thế kỷ ở Mỹ và cũng đang phải chống chọi giữa thế giới luôn biến đổi không ngừng này. Vài năm trước, có một lời bình phẩm khá hài hước rằng, cho tới trước thập niên 1990, người Nhật làm ra mọi thứ và Sears bán tất cả những thứ đó. Cuối cùng không phải là như vậy. Ngày nay, Sears đã đánh mất vị trí dẫn đầu vào tay Wal-Mart và vô số đối thủ cạnh tranh khác luôn vây quanh họ, mỗi đối thủ lại cắn một miếng trong từng chiếc bánh thuộc những lĩnh vực khác nhau của Sears. Có thể kể ra đây vài cái tên như Home Depot, Target và Circuit City cũng như các nhà bán lẻ đồ chuyên dụng như GAP, Old Navy và thậm chí cả các chuỗi cửa hiệu tạp hóa lúc nào cũng cố gắng hết sức để tồn tại trong môi trường bán lẻ đã có quá nhiều cửa hiệu và trung tâm mua sắm.

Đó chính xác là thử thách cho Alan Lacey, vị CEO mới 47 tuổi của Sears. Trong cuộc phỏng vấn mở đầu trên tờ *Wall Street Journal*, Lacey chỉ trích chiến lược “Phần mềm hơn của Sears” vì nó chỉ tập trung vào một phần trong số các lĩnh vực của nhà bán lẻ này. Ông cũng không hề thích chiến lược hiện

tại “Cuộc sống tốt đẹp với mức giá phải chăng” bởi Lacey cảm thấy nó bị chi phối nhiều bởi định hướng giá cả. Câu hỏi của ông là: “Tại sao tôi nên đến Sears thay vì đến Target?”

Đó là câu hỏi đúng, nhưng tôi không chắc rằng câu trả lời sẽ tập trung vào cái tên Sears thay vì những thương hiệu bán lẻ. Đầu tiên và trước hết, Lacey nên nhận thức được điều gì khiến Sears nổi tiếng và thành công rồi lấy đó làm điểm nhấn quan trọng nhất để đưa ra chiến lược đúng đắn.

### Điều gì giúp Sears nổi tiếng

Không, đó không phải là cuốn catalog. Đó là câu trả lời đúng nhưng từ nhiều thế hệ trước. Trong thời kỳ hiện đại, Sears là một trong số ít nhà bán lẻ, nếu không phải là nhà bán lẻ duy nhất, xây dựng được thương hiệu đích thực. Mọi người tới Sears để mua các thiết bị, vật phẩm Kenmore, dụng cụ Craftsman, pin DieHard, sơn Weatherbeater và lốp Roadhandler.

Từng có thời ở Sears, người ta mua những sản phẩm khác như quần áo Levi’s hay ti vi Sony. Nhưng đó là việc các thương hiệu kia, chỉ khi được bán ở Sears, mới tạo nên sự khác biệt.

Nhưng trong những năm gần đây, không có nhiều cái được gọi là xây dựng thương hiệu từ thương hiệu Sears. Hoàn toàn đối lập, “Lấy thương hiệu làm trọng tâm” nhấn mạnh việc giới thiệu các thương hiệu (chiến lược sai lầm), “Phần mềm hơn” lại không đề cao thương hiệu nào (chiến lược sai lầm).

Có vẻ như Sears không học được một trong những bài học đã được trình bày trước đó: *Đừng bao giờ quên thứ làm cho bạn trở nên nổi tiếng.*

### Cần làm mới lại thương hiệu

Bởi vì có một chỗ gián đoạn trong quá trình xây dựng thương hiệu tại Sears, nên điều cần làm ở đây chính là xem xét lại từng thương hiệu và xác định làm thế nào để tái sinh và củng cố sức mạnh cho chúng. Họ nên tận dụng lợi thế của Kenmore - thương hiệu dẫn đầu trong lĩnh vực đồ dùng gia đình tại Mỹ. Sears cũng nên làm tương tự với Craftsman - nhãn hiệu sản xuất dụng cụ yêu thích của người Mỹ cho tới nay. Có thể đây là thời điểm cho một thế hệ mới bền hơn của pin DieHard? Cũng có thể loại sơn của Sears cần chút chải chuốt, bóng bẩy hơn?

Nếu Sears làm tốt công việc cần làm với từng thương hiệu của họ, sẽ có nhiều khách hàng đến với Sears hơn. Và nếu các nhà thiết kế cải thiện nội thất, cách bày trí trong các cửa hiệu, khách hàng có thể dành nhiều thời gian để mua sắm tại đây hơn.

Và trong khi họ ở Sears, biết đâu họ có thể đầu tư vào một hay hai thương hiệu mới? Kiểu như mỹ phẩm hay thời trang hoặc thậm chí là ý tưởng lớp xe tải chuyên dụng từng được đề cập tới trong chương 9. Điều tôi sẽ không làm là chi nhiều tiền cho thương hiệu “Sears”. Đó chỉ là nơi bạn đến để tìm thấy những thương hiệu khác được bán tại Sears mà thôi.

### Tín hiệu tốt

Trở trêu thay, mặc dù CEO mới của Sears khởi đầu bằng bài báo trên tờ *Wall Street Journal* với một ý tưởng không có gì đột phá, nhưng ông lại kết thúc bằng một ý tưởng đúng đắn. Ý tưởng đó được tóm

tất lại như sau: *Lacey coi đồ gia dụng Kenmore, nơi Sears có doanh số bán hàng rất tích cực và thị phần khả quan, là hình mẫu để nhân rộng ở phần còn lại của ngành kinh doanh bán lẻ. Trong một cuộc gặp mặt với các chuyên gia bán lẻ, ông nói: “Chúng ta có một trường hợp điển hình và cần áp dụng vào bất cứ lĩnh vực nào khác trong công ty chúng ta.”*

Họ không đơn độc

Những thương hiệu lớn mà tôi vừa đặt dưới kính hiển vi chỉ là một vài trong số rất nhiều thương hiệu đang phải đối mặt với rắc rối lớn.

Liệu máy tính Apple có thể tiếp tục đi xa đến đâu với mẫu mã độc đáo và khác biệt? Liệu Revlon có thoát ra khỏi hố sâu của khoản nợ lên tới hơn một tỷ đô-la? DaimlerChrysler sẽ tìm ra được lý do tại sao họ phải hợp nhất? Cũng với vấn đề đó, AOL và Time Warner liệu có phát hiện ra động cơ chính đáng cho sự sáp nhập của họ? Và Amazon sẽ tiếp tục làm ra tiền?

Nhưng điều quan trọng không kém là xem xét một vài người khác trên thị trường, những người thường khuyến khích rắc rối, ví dụ như các chuyên gia tư vấn - họ đòi rất nhiều tiền mà thường là không giúp ích được gì. Và còn xu hướng của Phố Wall luôn đẩy các công ty vào những hành động sai lầm?

Với những bạn bè như vậy, bạn chẳng cần đến các đối thủ cạnh tranh làm gì!



# Chương 13. ĐỘI QUÂN CÁC CHUYÊN GIA TƯ VẤN

Nhưng không ai giúp được gì

Dù không có số liệu thống kê xác thực, người ta vẫn ước tính rằng ngành tư vấn quản lý có một thị trường toàn cầu với hơn 50 tỷ đô-la. Chuyên gia tư vấn bị tiền bạc cám dỗ như ong hút mật. Do đó, các công ty lớn và giàu có thường bị tất cả các kiểu công ty tư vấn - những người luôn cố gắng kiếm tiền ở mức nhiều nhất có thể để chi trả cho đội ngũ chuyên gia luôn đòi hỏi mức lương trên trời vây quanh. (Tốn khoảng 250 nghìn đô-la mỗi tháng để có được một trong số các đội chuyên gia tư vấn của McKinsey sẵn sàng phục vụ.)

Rất nhiều thương hiệu lớn đang gặp rắc rối có hàng đoàn chuyên gia tư vấn xung quanh. Những người này sẵn sàng lấy tiền của họ nhưng rõ ràng chẳng đưa ra được lời khuyên hay sự trợ giúp có ích nào. Từ những gì chuyên gia tư vấn thể hiện trong việc giải quyết rắc rối cho các thương hiệu lớn, có thể minh họa một cách chính xác bằng hình tượng Robin Hood thời hiện đại: *Họ “cướp” tiền từ người giàu và cứ thế giữ cho mình.*

Hai ví dụ

Hai ví dụ từ những chương đầu có thể chứng minh nhận định này. Levi's đã chi tới 850 triệu đô-la cho công ty tư vấn Andersen Consultants để tái xây dựng công ty nhằm mục đích phục vụ khách hàng tốt hơn. Tất cả những gì công ty tư vấn này làm là tạo ra sự lộn xộn, hỗn độn, góp phần làm mọi thứ trở nên tồi tệ hơn. Ban giám đốc cuối cùng đã phải dừng hợp tác với Andersen để tránh kéo dài một việc làm vô nghĩa.

AT&T cũng đã chi tới hơn nửa tỷ đô-la cho việc tư vấn trong giai đoạn từ năm 1989 đến năm 1994. Để hiểu được ý nghĩa của việc AT&T đã chi nhiều tiền thế nào, hãy lưu ý đến các số liệu sau. Chúng được thu thập và trình bày trong cuốn sách tuyệt vời về chủ đề tư vấn của tác giả James O'Shea và Charles Madigan với tên gọi *Dangerous Company: Management Consultants and the Business They Save and Ruin* (Nhà xuất bản Penguin, 1998):

- McKinsey & Co. kiếm được 96.349.000 đô-la trong khoảng thời gian 1989-1994.
- Monitor, lĩnh vực kinh doanh tư vấn có liên kết với Đại học Harvard của Michael Porter, bỏ túi khoản tiền tổng cộng 127 triệu đô-la giai đoạn 1991-1994, tính riêng trong năm 1993 là 58.817.000 đô-la.
- Andersen Consultants đạt mức thu 39.808.000 đô-la từ AT&T trong năm 1992 và 36.096.000 đô-la năm 1993 (tổng cộng 87 triệu đô-la trong vòng hơn bốn năm).
- Hàng trăm công ty tư vấn nhỏ hơn kiếm được hàng triệu đô-la hết lần này đến lần khác khi AT&T chuyển từ triết lý này sang triết lý khác, bao gồm “sự chuyển đổi kinh doanh,” “thay đổi ban quản lý,” hay “tái xây dựng chu trình kinh doanh”.

AT&T nhận được gì sau khi đã bỏ ra từng đó tiền? Thực tế rõ ràng là họ chẳng học được nhiều điều

hữu ích có thể giúp thoát khỏi rắc rối.

Tất cả vẫn còn là một bí ẩn

Những công ty tư vấn lớn có xu hướng tạo ra nền văn hóa làm cho chúng có hình thức một công ty luật hơn là một ngành kinh doanh dịch vụ tư vấn. Hai chủ đề trọng tâm bao gồm “sự tuyệt mật” và “đặc quyền khách hàng”. Việc này có một mục tiêu hợp pháp bởi bản thân khách hàng của các công ty tư vấn không hề muốn bí mật của họ được mang ra trao đổi, bàn luận. Nhưng nó cũng trở thành lời biện hộ hoàn hảo cho việc không đả động đến bất cứ điều gì gây khó chịu cho khách hàng.

Một trong những công ty tư vấn yêu thích của tôi là Monitor, công ty tư vấn dựa được điều hành bởi những chuyên gia hàng đầu như Michael Porter của Đại học Harvard danh tiếng. Họ sẵn sàng thừa nhận rằng phần lớn các hợp đồng tư vấn đều thất bại bởi những lời hứa hẹn quá đáng. Điều này được viện dẫn từ “quy luật ngay thẳng”: *Thừa nhận tính tích cực và triển vọng tương lai sẽ mang tới cho bạn những dấu hiệu tích cực.* Dấu hiệu tích cực ở đây chính là việc họ sẽ “bắt tay vào hành động” trong lúc tạo ra những mối quan hệ lâu dài. Không cần phải nói, 127 triệu đô-la cho những hành động ấy vẫn chẳng thể giúp ích gì nhiều cho AT&T.

Kiểm tiền từ các ý tưởng

Để thật sự kiếm ra tiền, một chuyên gia tư vấn phải có ý tưởng để bán cho các công ty.

Theo tác giả cuốn sách *Dangerous Company*, công thức thành công của một chuyên gia tư vấn bao gồm bốn nguyên liệu:

1. Có một bài viết trên tạp chí *Harvard Business Review*.
2. Xuất bản nó trong một cuốn sách.
3. Cầu nguyện cho cuốn sách trở thành cuốn sách bán chạy nhất.
4. Định giá phù hợp cho các ý tưởng có giá trị.

Những công ty tư vấn như McKinsey có thể tránh việc bị gắn với một xu hướng cụ thể nào đó nhưng nhu cầu tư vấn cần một khái niệm độc đáo để dễ dàng kiếm tiền. Nhưng chúng không chỉ đơn giản là ý tưởng - chúng được gọi là “những công cụ quản lý”. Nếu bạn còn chút nghi ngờ nào về quy mô của ngành công nghiệp này, hãy kiểm tra danh sách về cái được gọi là “sự bùng nổ của các công cụ quản lý” dưới đây:

ABC	Trả tiền cho sự phục vụ	Phân tích SWOT <sup>12</sup>
MBO (Quản lý theo mục tiêu)	Khách hàng	Những nhân tố thành công chính KSFs (Key Success Factors).
TQM (Quản lý chất lượng đồng bộ)	Thước đo sự hài lòng	Chuẩn so sánh
JIT (Hệ thống sản xuất tức thời)	Tầm nhìn	Phân tích vòng đời
OVA	Năng lực cốt lõi	Sự xuất sắc vượt trội
SVA	Giải thưởng hàng đầu cho chất lượng doanh nghiệp	Hoạch định theo kịch bản
CPR	Marketing vi mô	SPIRE
SPC	MRPI (Hoạch định nhu cầu vật tư) và MRPII (Hoạch định nguồn lực sản xuất)	Phương pháp cải tiến liên tục Kaizen
Hệ thống kiểm tra sản xuất Kanban	Công nghệ S-Curves	Học hỏi
Reengineering	Kỹ thuật Delphi	Tổ chức

(Tái cơ cấu)		
Mass Customization (Mô hình sản xuất đại trà theo nhu cầu khách hàng)	Phân tích khoảng cách	Môi trường
System Dynamics <sup>13</sup>	ISO 9000	Máy quét
Workout (Thực hiện)	7-Ss	Phân tích Metagame
Concurrent (Hợp nhất)	6-Sigma	Theo chiều ngang
Engineering (Kỹ thuật)	5-Forces	Tổ chức
Zero-Based Budgets (Phương pháp lập ngân sách trên căn bản zero)	4-Ps	Phân tích chuỗi giá trị
PIMS Analysis <sup>14</sup>	3-Cs	Nhóm danh nghĩa
Quality Circles (Các nhóm chất lượng)	2x2 Matrices	Kỹ thuật
DCF (Dòng tiền chiết khấu)	Quản lý một phút	Phân tích lắp ghép
Portfolio Analysis (Phân tích danh mục đầu tư)	0-Defects	Trò chơi cạnh tranh
Experience Curves (Đường cong kinh nghiệm)	Trao quyền hợp pháp	Ghi nhớ khách hàng
Mission and Vision	Liên minh	Hệ thống làm việc theo

(Sứ mệnh và Tâm nhìn)	chiến lược	nhóm và thiết bị tin học
Statements (Bản báo cáo)	Đảm bảo dịch vụ	Biểu đồ tâm lý
Cycle Time (Thời gian chu kỳ)	Nhóm tự định hướng	Quản lý sự trung thành
Reduction (Thu nhỏ, Giảm bớt)	Lập kế hoạch chiến lược	

## Một số “Nghiên cứu Robin Hood”

Bain & Co. chịu trách nhiệm giám sát đội ngũ gồm hơn 1.300 chuyên gia tư vấn từ các văn phòng sang trọng của họ ở Copley Place, Boston, Mỹ. Những người này hoạt động bí mật và không hề mang theo danh thiếp. Nhiều nguồn tin cho biết họ sử dụng mật mã thay vì tên gọi khi đàm phán với khách hàng trên các chuyến phi cơ riêng.

Trong những năm gần đây, họ tiến hành nghiên cứu việc sử dụng nhiều công cụ quản lý khác nhau. Trong một bài báo đăng trên tờ *Wall Street Journal* (ngày 21/5/2001), họ khuyên các giám đốc điều hành “*không nên để bị làm phiền bằng một nhất thời mang tên tư vấn quản lý*”. Có vẻ đây là một cách khôn ngoan giúp các công ty phân loại những nhân sự giỏi và những nhân sự kém. Bain nhận thấy không có số liệu chủ quan nào tiết lộ về nhu cầu sử dụng công cụ quản lý ngày càng tăng kia là tốt hay xấu và công cụ nào vẫn đang đem lại hiệu quả như mong muốn. Quan điểm của họ là do thiếu dữ liệu, những quảng cáo cường điệu, không căn cứ “*biến việc lựa chọn công cụ quản lý trở thành một trò chơi nguy hiểm.*”

Nếu bạn biết rằng rất ít người nhận thức được việc họ đã lãng phí hàng trăm hoặc hàng nghìn đô-la cho những nỗ lực tìm kiếm tư vấn quản lý, thì tôi cũng không khỏi giật mình khi nhận thấy 81% trong số 5.600 giám đốc điều hành khi được hỏi đã trả lời: công cụ quản lý đem lại nhiều hứa hẹn hơn so với việc họ tự giải quyết.

Một vấn đề chung của tất cả những công cụ quản lý này là chúng đều vận hành hướng đến quy trình. Lấy ví dụ từ ngành kinh doanh xe hơi, công cụ quản lý phải nhằm mục đích giúp cả bộ máy tập đoàn hoạt động trơn tru chứ không phải là chỉ ra cách một chiếc xe nên được thiết kế như thế nào, quảng cáo ra sao, mặc dù đây mới chính là yếu tố quyết định thành bại. Một rắc rối khác là tất cả các đối thủ cạnh tranh cũng sẽ tiếp cận những công cụ quản lý tương tự. Michael Porter từng viết rằng những công cụ định hướng quy trình (process-oriented) không đủ cho thị trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt hiện nay. Porter thực sự đã đề cập tới nhu cầu phải có một vị trí độc nhất nhưng lại không bao giờ đưa ra được những trợ giúp cần thiết về các yếu tố cần có để trở nên độc nhất.

Cùng lúc với thời điểm các chuyên gia tư vấn của Michael Porter “ngón” hàng triệu đô-la từ hậu bao của AT&T, Ma Bell cũng phải chấp nhận mất 10 tỷ đô-la đầu tư cho chiến lược rất khủng khiếp khi mua NCR và tham vọng thế chỗ IBM trong ngành kinh doanh máy tính. Khi nhu cầu được trợ giúp trở nên khẩn thiết hơn bao giờ hết, Michael Porter và đội ngũ chuyên gia của ông ta đã ở đâu? Lẽ ra ông ta nên có mặt trong văn phòng Giám đốc điều hành và chỉ ra chiến lược nào kém hiệu quả nhất.

Một chuyên gia tư vấn giỏi phải tìm ra điều gì là đúng trong bối cảnh của công ty. Họ không cần làm gì với những khẩu hiệu hay hoặc những quy trình hấp dẫn. Có một bài học quan trọng đằng sau tất cả

chuyện này.

**BÀI HỌC.** Những người lãnh đạo giỏi biết họ đang đi tới đâu.

Ba công cụ quản lý phổ biến nhất trong nghiên cứu của Bain là lập kế hoạch chiến lược, bản báo cáo tầm nhìn và sứ mệnh, chuẩn đối sánh.

Tôi đã lý giải vì sao chuẩn đối sánh thực ra là một cái bẫy. Bí quyết, thủ thuật kinh doanh giữa các công ty là khác nhau chứ không thể có sự tương đồng nào giữa bạn với đối thủ.

Bản báo cáo chiến lược, tầm nhìn và sứ mệnh phụ thuộc vào tiền đề đơn giản là: *bạn phải biết bạn đang tiến tới đâu*. Không ai có thể theo bạn nếu bản thân bạn không biết mình sẽ hướng đến vị trí nào. Các công ty lớn trở nên lúng túng hơn với các quy tắc, truyền thống, cái tôi cá nhân đến nỗi những người quản lý cấp cao không thể dẫn dắt được ai, và chẳng thể đến bất cứ đâu.

Peter Drucker đã đúng khi viết trong cuốn *The Effective Executive* (Điều hành hiệu quả): “Nền tảng cho việc lãnh đạo hiệu quả là suy nghĩ thông qua sứ mệnh của tổ chức, định hình và thiết lập nó một cách rõ ràng. Người lãnh đạo đề ra các mục tiêu, xác định quyền ưu tiên, hình thành và duy trì các chuẩn mực.” Ông đã không viết: “Đầu tiên, bạn phải thuê chuyên gia tư vấn nào đó để giúp bạn vạch ra bản báo cáo về tầm nhìn và sứ mệnh của công ty.”

Tương tự, những nhà lãnh đạo giỏi nhất biết rằng chỉ vạch ra hướng đi thôi là chưa đủ. Họ không có một đội quân tư vấn đủ thể loại kiểu McKinsey âm ỉ bàn thảo trong các hội trường với tinh thần suy giảm rõ rệt. Bản thân họ có mặt trong phòng họp để thực hiện vai trò người kể chuyện, người thúc đẩy, người cố vấn. Họ củng cố khái niệm định hướng hay tầm nhìn bằng ngôn từ và hành động.

Trước đây, tôi đã được nghe câu chuyện này nhưng nó vẫn thích hợp để nhắc lại trong bối cảnh bài học chúng ta đang đề cập.

Không có nhà lãnh đạo nào vĩ đại hơn Herb Kelleher trong lĩnh vực kinh doanh hàng không. Ông là chủ tịch của Southwest Airlines, là ông vua của ngành kinh doanh hàng không chặng ngắn, giá rẻ. Năm này qua năm khác, hãng hàng không của Herb Kelleher luôn thuộc danh sách những công ty được “ngưỡng mộ nhất”, “lợi nhuận cao nhất”.

Bất cứ ai biết Herb đều nhận thấy cá tính của hãng hàng không chính là cá tính của ông. Ông là người dẫn dắt và khích lệ tuyệt vời, người luôn giữ cho tần suất các chuyến bay và tinh thần của nhân viên ở mức cao. Herb còn hiểu rất rõ về nhân sự của mình cũng như lĩnh vực mình đang kinh doanh. Trong một cuộc gặp gỡ với Herb, chúng tôi khuyến khích ông mua lại một trong những hệ thống giao thông vận tải tuyến đường ngắn ở East Coast đang được chào bán. Việc này có thể ngay lập tức biến Southwest trở thành thế lực lớn ở khu vực phía Đông.

Herb suy nghĩ trong một phút và nói: “Tôi chắc chắn rất thích cảng hàng không của họ ở New York, Washington và Boston. Nhưng điều tôi không muốn là những chiếc máy bay của họ, và quan trọng hơn là nhân sự của họ.”

Herb chắc chắn đã đúng. Dẫn dắt những người thuộc tuyến giao thông ở East Coast là điều không thể.

Và ông đã không cần một chuyên gia tư vấn để có thể biết được điều này.

## Thiệt hại gián tiếp

Chuyên gia tư vấn có thể gây ảnh hưởng tiêu cực đối với một công ty ngay cả khi họ làm tốt. Một trong những câu chuyện thú vị trong cuốn sách *Dangerous Company* là viết về Sears. Họ giới thiệu Arthur Martinez là một CEO có khả năng khai sáng, người không tin vào những cam kết mang tính chiến lược chung chung. Như tác giả đã viết, Martinez phản đối hướng tiếp cận được mô tả là: “Hãy giúp tôi tìm hiểu xem tôi nên làm gì với công ty của mình.”

Ngay sau khi hoàn tất lượt cắt giảm chi phí nội bộ đầu tiên, Martinez xem xét khoản tiền chi cho các nhà cung cấp sản phẩm dành riêng cho Sears. Rõ ràng đó là một khoản tiền rất lớn. Làm cách nào để họ giảm chi phí của người bán theo kiểu Wal-Mart? Martinez quyết định thuê công ty tư vấn A.T. Kearney và họ bắt đầu thúc đẩy quảng bá cho “phương pháp sản xuất tốt nhất” giữa các nhà cung cấp của mình. Đây là những từ mật mã hàm ý tìm cách khuyến khích người bán hàng giảm giá. Kearney sẽ xem xét tỉ mỉ dây chuyền sản xuất của một nhà cung cấp từ trên xuống dưới rồi đưa ra bản đánh giá làm thế nào để cải thiện nó và giúp cắt giảm chi phí.

Ý tưởng tốt nhưng đôi khi lại đem tới kết quả tồi.

## Câu chuyện của DieHard

Kearney đã có mặt tại Johnson Controls Inc., công ty đã sản xuất pin DieHard trong suốt 25 năm, và đề xuất bản đánh giá mà nhờ đó Sears có thể tiết kiệm 20% chi phí sản xuất pin bằng cách cải thiện phương pháp sản xuất.

Làm thế nào một CEO có thể nói “Không” với việc này?

Tại thời điểm được đề nghị giảm giá, Johnson Controls đã tụt dốc và đánh mất ngành kinh doanh của mình vào tay các nhà cung cấp khác. Nhưng sau đó, một điều không mấy thú vị xảy ra. Thị trường bắt đầu nhận thấy chất lượng pin DieHard giảm xuống và đúng là họ đã “chết” không hề dễ dàng chút nào (chơi chữ từ tên gọi DieHard). (Khi hạn chế chi phí tới 20%, bạn sẽ phải chấp nhận từ bỏ một điều gì đó.)

Giảm một phần chất lượng có thể không phải là vấn đề lớn trong hầu hết các tình huống nhưng đây lại là vấn đề rất lớn đối với Sears. DieHard là một trong những thương hiệu với danh tiếng hàng đầu. Điều này phải được bảo vệ và giữ gìn bằng bất cứ giá nào bởi chính những thương hiệu như DieHard, Kenmore, Craftsman và Weatherbeater mới làm nên sự khác biệt của Sears khi so với Wal-Mart hay Home Depot. Giảm chất lượng đồng nghĩa với việc làm suy yếu thương hiệu. Và làm suy yếu các thương hiệu này cũng chính là làm suy yếu Sears.

Khi Kearney thực hiện công việc cắt giảm chi phí, nó gián tiếp gây ra một số thiệt hại. Nhưng hãy trở lại với một bài học quan trọng khác.

**BÀI HỌC.** Chuyên gia tư vấn hiếm khi thành thật về những sai lầm.

Ngay cả khi chuyên gia tư vấn phát hiện ra một chiến lược tồi nào đó và tỏ ra nghi ngờ nó, rất hiếm khi họ chấp nhận rủi ro để thông báo với khách hàng về tình hình thực tế. Bởi vì mục tiêu của công ty tư vấn là duy trì mối quan hệ dài hạn, do đó, họ không muốn mạo hiểm mối quan hệ ấy bằng cách thành thực một cách thô bạo về lỗi lầm của khách hàng. Hàng triệu đô-la thu nhập đang bị đe dọa và vì vậy, các chuyên gia tư vấn có xu hướng phớt lờ nó đi. Việc này gọi là “tính khách quan”.

Nếu bạn tra nghĩa của từ này trong từ điển, nó có nghĩa là “không có thiên kiến hay định kiến; không chủ quan”. Là người ngoài cuộc, vai trò của chuyên gia tư vấn là xem xét mọi thành kiến, các vấn đề cá nhân và cá tính riêng - những thứ tác động tới nhiều quyết định khó khăn. Họ không thể ở trong trạng thái “**bảo vệ tờ hóa đơn của mình**” bởi khi đó họ sẽ phải đối mặt với mâu thuẫn về quyền lợi. Họ giới thiệu khuynh hướng của tổ chức mình trong những tình huống phức tạp và che giấu khả năng thực sự giúp đỡ được khách hàng bằng việc tỏ ra thành thực và khách quan. (Nguyên tắc tương tự cũng khiến các công ty quảng cáo kém trung thực hơn.)

Chuyên gia tư vấn giỏi viết ra những gì họ nghĩ là đúng sau khi quan sát, tìm hiểu. Họ không nên lo lắng về phản ứng của khách hàng: liệu khách hàng sẽ thích hay không thích điều đó. Và họ cũng chẳng nên để tâm đến những dàn xếp cần thiết khiến gợi ý họ đưa ra có thể chấp nhận được. Với chút ít trợ giúp từ bên ngoài, một vị giám đốc điều hành sẽ biết làm thế nào để dàn xếp mọi chuyện. Điều họ thực sự cần chính là sự trợ giúp để quyết định xem cái gì là đúng. Từ đó, họ mới có thể đưa ra những điều chỉnh hợp lý.

Giả sử bạn gặp được một chuyên gia tư vấn hiếm có, một người thật sự khách quan và thậm chí thành thực tới mức tàn nhẫn. Bạn sẽ thoát khỏi mớ bòng bong? Lời khuyên đúng đắn sẽ đến? Bài học tiếp theo cho thấy điều này rất có thể sẽ không xảy ra.

**BÀI HỌC.** Chuyên gia tư vấn hiếm khi hiểu suy nghĩ của khách hàng.

Vấn đề nằm ở một phần trong việc đào tạo. Trận chiến marketing diễn ra trong tâm trí khách hàng hoặc khách hàng tiềm năng. Đó là nơi bạn giành chiến thắng. Đó cũng có thể là nơi bạn thất bại. Tất cả những gì cần làm là định vị thương hiệu hay công ty của bạn trong tâm trí khách hàng, là hiểu rõ sáu nguyên tắc sau - những nguyên tắc về cách thức hoạt động của trí óc và động cơ tâm lý sau quyết định của mỗi người (xem cuốn *The New Positioning*, McGraw-Hill, 1995).

1. Tâm trí không thể đối phó.
2. Tâm trí có giới hạn.
3. Tâm trí ghét sự rối loạn.
4. Tâm trí bất an.
5. Tâm trí không thay đổi.
6. Tâm trí có thể mất tập trung.

Chuyên gia tư vấn có bằng MBA sáng chói của bạn có thể có rất ít kinh nghiệm hoặc thậm chí không

được đào tạo chút nào về chủ đề này. Thứ mà anh ta được đào tạo là hiểu và xâm nhập tâm trí của các CEO và ban giám đốc. Nó giống như là việc ra trận nhưng không biết cách bắn súng.

Michael Porter sử dụng từ “định vị” (positioning) nhưng ông không biết nhiều về quá trình tạo nên sự khác biệt của một thương hiệu nào đó trong tâm trí khách hàng. Porter cũng chẳng mấy hứng thú trong việc học hỏi. (Tôi đã có lần diễn thuyết ngay trước Michael Porter trong một hội thảo lớn về quản lý. Ông ấy thậm chí còn không bước vào để nghe.) Ông ấy biết điều tôi làm là “marketing”, còn điều ông ấy làm là “chiến lược”. Liệu ai có thể lý giải sự khác biệt này? Đối với tôi, marketing là đưa chiến lược vào thực tế, định vị trong tâm trí khách hàng tiềm năng.

Nếu Porter hoặc cộng sự của ông hiểu được tâm trí khách hàng, họ đã có thể nói với AT&T rằng mọi người luôn nghĩ AT&T là công ty điện thoại chứ không phải máy tính. Và bởi vì tâm trí không thay đổi, AT&T sẽ không có cơ hội thành công bất kể họ làm gì trong lĩnh vực kinh doanh máy tính. Lời khuyên ấy có thể đã cứu vãn khách hàng của họ thoát khỏi sự thua lỗ nặng nề về tài chính (lên đến hàng tỷ đô-la) và biết bao công sức bị lãng phí.

Những rắc rối được mô tả trong những chương đầu chủ yếu nảy sinh do chính các công ty và đội ngũ tư vấn của họ đã không nhận thấy vấn đề nhận thức vốn là nguyên nhân cốt lõi của mọi khó khăn:

- General Motors không nhận ra rằng họ đã khiến khách hàng bối rối vì đưa ra quá nhiều sản phẩm có thiết kế giống nhau với mức giá ngang nhau.
- Xerox cố gắng thuyết phục khách hàng rằng họ có thể sản xuất máy tính. Nhưng họ không biết, bất cứ loại máy móc nào của Xerox mà không có tác dụng photocopy sẽ không tồn tại trong tâm trí khách hàng.
- Digital Equipment thất bại trong việc xây dựng khái niệm máy tính trạm 64-bit sẽ là “sản phẩm kế tiếp”.
- Levi Strauss đã không tận dụng được vị trí tiên phong để hạ thấp hình ảnh đối thủ của họ trong tâm trí khách hàng.
- Crest không thể mở rộng hơn trong tâm trí khách hàng từ khái niệm “chống sâu răng” vốn gắn với tên tuổi họ đến khái niệm “người tiên phong trong lĩnh vực chăm sóc răng miệng”.
- Burger King không nắm giữ được khái niệm “lãnh địa của trẻ thơ” như McDonald’s và biến “đồ nướng” thành bản chất của loại bánh burger dành cho người lớn.
- Firestone, về dài hạn, không thể vượt qua được khối lượng đồ sộ những quảng cáo tiêu cực đã xây dựng nên khái niệm “lốp xe thiếu an toàn” trong tâm trí khách hàng.
- Miller thất bại trong việc nhận thức rằng chỉ có thể có một thứ duy nhất trong tâm trí khách hàng, thay vì tới chín thứ.

Nếu đội ngũ chuyên gia tư vấn hiểu được rằng chiến lược là trận chiến dành cho tâm trí khách hàng và khách hàng tiềm năng của họ, họ sẽ dễ dàng phát hiện ra những rắc rối liên tiếp và các công ty lớn



hoàn toàn có thể tránh được những rắc rối lớn.

Việc này gợi tôi nhớ đến một câu chuyện nhỏ tuyệt vời về một chuyên gia tư vấn.

Người chẵn cừu và chuyên gia tư vấn

Một người chẵn cừu đang tập hợp đàn cừu của mình tại một đồng cỏ xa xôi thì bỗng nhiên một chiếc ô tô Jeep Cherokee mới toanh hiện ra qua lớp bụi mờ mịn và tiến về phía anh ta. Người lái xe, một thanh niên trẻ trong bộ vest Brioni, giày Gucci, kính mắt Ray-Ban và cà vạt Yves Saint Lauren, ngó đầu qua cửa sổ và hỏi: “Nếu tôi có thể nói chính xác có bao nhiêu con trong đàn cừu của anh, anh sẽ thưởng cho tôi một con cừu chứ?”

Người chẵn cừu nhìn chàng trai, sau đó hướng ánh mắt về phía đàn cừu đang thảnh thơi gặm cỏ và điềm tĩnh trả lời: “Được”.

Chàng trai trẻ đỗ xe lại, lôi ra một cuốn sổ tay, kết nối nó với một điện thoại di động, ghé vào trang web của NASA trên Internet, nơi anh ta kích hoạt hệ thống định vị toàn cầu qua vệ tinh GPS, xem xét toàn bộ khu vực đang đứng, mở ra một cơ sở dữ liệu và 60 trang Excel với rất nhiều công thức phức tạp. Cuối cùng, chàng trai in ra một bản báo cáo dài 150 trang với máy in mini công nghệ cao rồi quay sang nói với người chẵn cừu: “Anh có tổng cộng 1.586 con cừu ở đây.”

“Chính xác. Và như đã thỏa thuận, anh có thể lấy một con cừu”, người chẵn cừu thốt lên. Sau khi quan sát chàng trai trẻ chọn cừu và đưa lên chiếc xe Cherokee, người chẵn cừu hỏi: “Nếu tôi có thể nói chính xác anh làm nghề gì, anh sẽ trả lại tôi con cừu chứ?”

“Được thôi, tại sao lại không chứ!”, chàng trai đáp.

“Anh là một chuyên gia tư vấn”, người chẵn cừu trả lời.

“Hoàn toàn chính xác”, chàng trai hào hứng nói. “Làm thế nào mà anh đoán được vậy?”

“Dễ thôi mà”, người chẵn cừu nhún vai. “Anh có mặt tại đây mặc dù chẳng ai gọi cho anh cả. Anh muốn nhận được thù lao khi đưa ra câu trả lời cho một câu hỏi. Và anh lại không biết chút gì về công việc tôi đang làm bởi vì anh đã mang con chó của tôi đi.”

# Chương 14. BAN GIÁM ĐỐC

Nhưng không ai có thể giúp

Một người có thể nghĩ rằng chốt chặn cuối cùng để ngăn không đưa ra những quyết định sai lầm chính là ban giám đốc. Ở đây bạn có cả tá người, những người vốn rất khôn ngoan với hàng chục năm kinh nghiệm, luôn sẵn sàng giúp CEO và lãnh đạo cấp cao hơn của họ hoàn thành công việc với sự chính xác và tỉ mỉ. Điều này có đúng không? Xin thưa là sai.

Trong những năm gần đây, ban giám đốc có vẻ như chắc chắn sẽ sa thải CEO nếu các con số trở nên tồi tệ. Sự rút lui vội vàng của Jill Barad khỏi Mattel xảy ra chỉ ba năm sau khi bà nắm giữ vị trí cao nhất. Douglas Ivestor rời Coca-Cola sau hai năm làm lãnh đạo cấp cao. Còn Robert Anunziata từ biệt Global Crossing chỉ sau 53 tuần. Richard Thoman ra đi không kèn không trống khi bị Xerox đuổi việc sau ba năm đương nhiệm (vấn đề này được bàn kỹ hơn trong chương 15).

Nhưng ban giám đốc ở đâu khi tất cả những quyết định sai lầm đó được đưa ra? Cách duy nhất để tránh gặp rắc rối lớn chính là việc bẻ gãy mọi quyết định sai lầm ngay từ khi chúng mới đâm chồi, chứ không phải để đến tận khi mọi thứ đã đơm hoa kết trái và bắt đầu cho thấy dấu hiệu héo tàn nhanh chóng.

Ngủ quên trên bánh xe

Như đã mô tả trong chương 3, rắc rối tại Xerox đã trở lại. Hàng chục năm đưa ra những quyết định tồi tệ đã khiến công ty từng có một thời huy hoàng này đứng bên bờ vực thẳm. Khi mọi nỗ lực hết lần này tới lần khác nhằm thâm nhập thị trường máy tính vẫn không thể thành công hay khi ngành kinh doanh máy in laser của Hewlett-Packard đang thăng hoa, vượt trên cả một phát minh của Xerox, mọi người cho rằng lẽ ra ban giám đốc phải vào cuộc sớm hơn.

Nhưng có lẽ tất cả bọn họ đều quá bận rộn phục vụ những ban khác mà không thể dừng lại để nêu lên câu hỏi đúng đắn. Có tới 7 vị giám đốc trong số 15 thành viên cấp cao nhất Xerox đảm nhiệm vị trí tương tự ở nhiều ban khác. Paul Allaire, CEO lâu năm của Xerox đảm nhiệm vị trí ở 5 ban còn Anne Mulcahy, chủ tịch Xerox kiêm COO (Giám đốc điều hành hoạt động) có mặt ở 4 ban. Thậm chí Vernon Jordan, dưới danh tiếng của Bill Clinton (ông này từng làm cố vấn cho Clinton khi còn đương chức), nắm giữ vị trí cấp cao trong 11 ban. Như vậy là quá nhiều, đặc biệt trong trường hợp của Xerox vì các vấn đề luôn đòi hỏi sự tập trung cao độ của toàn bộ thành viên ban giám đốc.

Bên cạnh đó, 5 trong số 15 thành viên là những người trong cuộc - họ luôn bận rộn bảo vệ quyết định của mình. Những người còn lại tất nhiên không có nhiều thứ để thể hiện trong các vấn đề đòi hỏi kinh nghiệm chiến lược. Ban giám đốc Xerox bao gồm một cựu đô đốc hải quân, một số luật sư, một giám đốc ngân hàng đến từ Đức, một phụ nữ đến từ Lucent Technologies và một vài người làm về tài chính. Ngoài ra còn có những giám đốc điều hành đến từ Johnson & Johnson và Protect & Gamble nhưng họ lại thiếu chuyên môn về marketing. Vì vậy, không có gì ngạc nhiên khi nhóm lãnh đạo này tỏ ra do dự cho tới lúc đã quá muộn để đưa Xerox thoát khỏi rắc rối nghiêm trọng.

Kinh nghiệm sai lầm

Khi tìm hiểu về thành phần ban giám đốc, bạn sẽ băn khoăn không hiểu những người này được chọn bằng cách nào. Vernon Jordan từng là thành viên cấp cao trong chính phủ Mỹ, do đó, ông được kỳ vọng có thể giúp mở ra các cánh cửa kinh doanh khả quan. Trường hợp của cựu tổng thống Mỹ Gerald Ford và Henry Kissinger cũng tương tự như vậy. Nhưng không ai trong số các thành viên này có thể giúp Xerox tránh khỏi các quyết định sai lầm.

Bên cạnh Xerox, tôi cũng muốn xem ban giám đốc AT&T gồm những ai. Đây là công ty đang thực sự cần được trợ giúp. Ngoài những người thuộc nội bộ công ty, còn một giám đốc điều hành tập đoàn dầu khí (đã nghỉ hưu), một chuyên gia tư vấn kinh tế, CEO công ty dệt (đã nghỉ hưu), chủ tịch của Kodak (bản thân công ty này cũng đang gặp rắc rối), giám đốc điều hành Caterpillar (đã nghỉ hưu), một chuyên gia tư vấn quan hệ quốc tế, một giáo sư luật, CEO của Citigroup (ông này quá bận rộn với việc điều hành tập đoàn của mình) và cựu CEO của CBS, người không mấy xuất sắc khi còn ở công ty cũ.

Không ai trong nhóm này có kiến thức nền tảng về kỹ thuật hay marketing. Do đó, họ không thể phát hiện ra nguy cơ từ tham vọng thế chỗ IBM trong lĩnh vực máy tính hay quyết định mua lại các công ty cấp tiêu tốn 100 tỷ đô-la của Armstrong nhằm trở lại ngôi nhà mà họ từng từ bỏ cho công ty điện thoại Baby Bells nhiều năm trước.

Rất ít ban giám đốc có khả năng hoặc kinh nghiệm để trợ giúp đắc lực trước sự việc. Họ có thể thu nhặt từng mảnh vụn nhưng lại thiếu năng lực để giữ mọi thứ khỏi bị vỡ vụn.

### Bạn bè và bạn chí cốt

Điều làm cho mọi việc trở nên tồi tệ hơn chính là quyết định bổ nhiệm những người có quan hệ thân thiết với CEO đảm nhiệm vị trí trong ban giám đốc. Tại tập đoàn Walt Disney, bạn sẽ nhận thấy rất nhiều thành viên ban giám đốc là bạn bè và quen biết nhau từ lâu. CEO Michael Eisner đã chỉ định luật sư của ông, kiến trúc sư của ông, hiệu trưởng trường tiểu học nơi con ông từng theo học và hiệu trưởng trường đại học nơi đã nhận từ ông khoản tiền quyên góp 1 triệu đô-la, nắm giữ vị trí trong ban giám đốc.

Tờ *Business Week* (ngày 5/3/2001) đưa ra bảng đánh giá và xếp hạng ban giám đốc tốt nhất và kém nhất hàng năm. Và đây là những gì họ phải nói về một trong những người thất bại lâu năm:

Disney không phải là trường hợp duy nhất thể hiện mặt trái của đội ngũ lãnh đạo, quản lý. Những người thường xuyên thất bại khác gồm có Archer Daniels Midland Co. và Advanced Micro Devices Inc. ADM chỉ có 5 giám đốc độc lập trong số 12 thành viên, giống như Advanced Micro, cũng có ít nhất một thành viên ban giám đốc phụ thuộc vào ủy ban bổ nhiệm, ủy ban bồi thường và ủy ban kiểm toán. Các chuyên gia về lãnh đạo cho biết công việc của những ủy ban quan trọng này nên được những người bên ngoài công ty tiến hành một cách độc lập nhằm tránh mâu thuẫn về quyền lợi. Hai cái tên mới là Rite Aid Corp., Cendant Corp., chỉ xếp sau Disney với vị trí thứ hai và thứ bốn. Tại Rite Aid, công ty vừa công bố lại kết quả tài chính của ba năm trước, ủy ban kiểm toán chỉ gặp gỡ nhau hai lần trong năm tài khóa 1999. Có 4 trong số 9 giám đốc là người trong công ty và 5 thành viên ban giám đốc đã 70 tuổi hoặc già hơn. “Đó đúng là một cơn ác mộng về mô hình quản trị doanh nghiệp”, Koppes của Stanford nhận xét.

Rõ ràng, không ai ở đây chú ý nhiều tới các cổ đông. Điều đó đủ khiến cho bạn muốn đầu tư hết số

tiền của mình vào những chiếc đĩa CD hoặc trái phiếu chính phủ.

Sự hào phóng quá mức với tiền của cổ đông

Mức độ thân thiết giữa ban giám đốc và CEO có thể được xác định thông qua số tiền họ đưa cho cấp trên. Archer Daniels Midland (ADM), một thế lực toàn cầu trong lĩnh vực hàng nông sản, đã lập kỷ lục về sự thân thiết giữa các thành viên ban giám đốc. Năm 1996, ADM đã bào chữa cho tội tham gia vào việc ấn định giá cả liên bang và phải trả 100 triệu đô-la tiền phạt - số tiền phạt lớn nhất trong một vụ việc kiểm soát giá. Do đó khi các nhân viên của Cục điều tra Liên bang Mỹ FBI, những người nắm giữ các bằng chứng trên băng video, buộc tội kiểm soát giá đối với hai cựu giám đốc điều hành ADM và giám đốc đương nhiệm Michael Andreas (con trai của CEO lâu năm Dwayne Andreas), bạn có thể hình dung được thực chất phía sau lời cáo buộc. Ba người này đều không nhận tội và phải ra hầu tòa. Thời gian này, ADM cho phép Michael Andreas nghỉ vắng mặt hưởng nguyên lương. (Như vậy, nếu bạn bị truy tố khi đang làm cho ADM, bạn vẫn được nhận lương dù không làm việc.) Khi Andreas và hai người kia bị kết án tù giam, ADM mới chính thức cho Andreas nghỉ không lương. Như vậy, ngay cả khi là tội phạm, bạn vẫn là một nhân viên của ADM.

Tôi gọi điều này là tình bạn bè thân thiết. Trường hợp tương tự xảy ra khi tôi làm việc cho General Electric nhiều năm trước. Các giám đốc điều hành sau khi phải vào tù thì không còn là người lao động hưởng lương nữa.

Occidental Petroleum là một huyền thoại và luôn được các chuyên gia nhận xét là nhà vô địch mọi thời đại trong việc lạm dụng cổ đông. Năm 1997, ban giám đốc xem xét bản hợp đồng vẫn còn thời hạn 7 năm của CEO Ray Iran trị giá 95 triệu đô-la. Sau đó, với mục đích trả lương cho Iran trong vòng 7 năm kế tiếp với mức 13 triệu đô-la/năm, ban giám đốc đã đề xuất một hợp đồng mới, đảm bảo cho CEO này khoản tiền 1,2 triệu đô-la/năm.

Tất cả những việc này dẫn tới vụ kiện của cổ đông, đẩy Oxy vào cuộc đại tu quy mô lớn về bộ máy điều hành. Việc này có cải thiện hoạt động của ban giám đốc Occidental Petroleum? Đến nay, Oxy thậm chí còn vận hành tồi tệ hơn cả các đối thủ vốn chỉ ngang hàng với nó. Điều này cho thấy dưới áp lực mạnh mẽ, ban giám đốc vẫn không thể trợ giúp gì nhiều trong việc kinh doanh của công ty.

Cơ ác mộng đang tới

Warnaco là công ty đang lún sâu vào rắc rối. Đây là một ví dụ khác chứng minh cho việc mức thu nhập khổng lồ dành cho những người hoạt động kém hiệu quả.

Warnaco là công ty thiết kế phụ kiện quần áo, nơi sở hữu các thương hiệu thời trang nổi tiếng như Calvin Klein, Speedo, Chaps, Olga và nhiều thương hiệu khác. Năm 1998, họ mất 338 triệu đô-la và giá trị cổ phần bị sụt giảm nghiêm trọng. Tuy nhiên, bất chấp điều này, CEO Linda Wachner vẫn nhận được khoản lương trọn gói cao ngất ngưởng.

Lương cơ bản của bà là 2,7 triệu đô-la - mức cao thứ hai dành cho một CEO, chỉ sau Jack Welch của GE với 2,8 triệu đô-la. Tiền thưởng cho Wachner là 6 triệu đô-la, còn cao hơn cả Jacques Nasser của Ford, công ty có giá trị cổ phiếu tăng tới 70% vào năm 1998 hay Lee Raymond của Exxon, công ty có mức tăng trưởng cổ phần đáng nể và bản thân CEO này vào thời điểm đó đang thương lượng về vụ sáp

nhập lớn nhất chưa từng có. Linda Wachner còn nhận được 6,5 triệu đô-la tiền cổ phiếu hạn chế, cộng thêm hàng triệu lựa chọn mới. Điểm mấu chốt là Wachner được trả lương như thể bà đã có một năm vất kiệt sức vì điều hành công ty lớn trong khi thực tế, Warnaco còn không lọt được vào danh sách Top 500 công ty của tạp chí *Fortune*, bị thua lỗ và giá trị cổ phiếu sụt giảm. Cuối cùng, các chuyên gia kiểm toán đã phải đặt câu hỏi nghi vấn về khả năng phát triển của công ty.

Thành phần của ban giám đốc là yếu tố khiến các chuyên gia cũng phải lo sợ. Trong số bảy thành viên, hai người là nhân sự của công ty; trong số năm người ngoài, có hai người là chuyên gia tư vấn và một người là luật sư. Cổ phần của Warnaco vẫn trong tình trạng tồi tệ, cho thấy yêu cầu mạnh mẽ phải thức tỉnh và cải thiện hoạt động của công ty nếu còn có thể.

Bạn chắc hẳn phải băn khoăn không biết làm thế nào mọi việc lại trở nên tệ hại như thế ở các công ty này. Câu trả lời là với ban giám đốc yếu kém đó, đòi hỏi nỗ lực phi thường và sự liên kết chặt chẽ giữa các cổ đông, thông thường qua các quỹ hỗ trợ và quỹ lương hưu. Các cổ đông này, cho dù với lý do chính trị hay kinh doanh, có thể không muốn mối quan hệ căng thẳng với ban giám đốc những công ty lớn. Sẽ tốt hơn nhiều nếu khởi đầu với một ban giám đốc giỏi hơn là cố gắng để loại bỏ một ban giám đốc tồi. Vậy yếu tố nào giúp xây dựng được một ban giám đốc hiệu quả?

Ban giám đốc là những chuyên gia

Nếu phải tìm kiếm một ban giám đốc, điều cuối cùng tôi muốn là những người bạn già nua, các nhân vật nổi tiếng, hay những CEO đã nghỉ hưu. Tôi sẽ chọn một nhóm những người thực tài có thể giúp công ty thoát khỏi khó khăn. Điều này có nghĩa là tôi muốn các chuyên gia thuộc nhiều lĩnh vực chuyên môn khác nhau và có vai trò quan trọng đối với công việc kinh doanh của tôi. Đây là danh sách những người tôi muốn tìm kiếm:

- *Một chuyên gia tài chính:* Phó Wall, thủ tục vốn, báo cáo tài chính và hiểu biết về tiền tệ chỉ là một số những yêu cầu phải được đáp ứng. Chắc chắn sẽ rất tuyệt vời nếu tìm được một người đã có kinh nghiệm trong lĩnh vực này, người sẽ chịu trách nhiệm xem xét các con số của tôi và đưa ra các gợi ý cần thiết để cải thiện chúng.
- *Một chuyên gia về sản xuất:* Nếu tôi phải sản xuất một mặt hàng nào đó, có được một người hiểu rõ khu vực nhà máy, và nắm bắt nhanh nhạy những công nghệ tiên tiến nhất sẽ là sự trợ giúp lớn lao. Người này đặc biệt hữu ích nếu ngành kinh doanh của tôi liên quan tới ứng dụng công nghệ mới.
- *Một chuyên gia về nhân sự:* Các công ty lớn không là gì ngoài là những tập hợp người. Sự quan tâm, hỗ trợ và học hỏi lẫn nhau giữa các thành viên trong nhóm của tôi đóng vai trò quan trọng. Kiểu hỗ trợ này rất hữu ích giúp cho nhân viên của tôi bắt kịp các ý tưởng mang tính tổ chức mới nhất trong lĩnh vực.
- *Một chuyên gia marketing:* Marketing là vấn đề của cả thế giới và tôi muốn có một thành viên trong ban giám đốc có thể nghiêm túc đặt câu hỏi về những việc chúng tôi dự định làm khi lập kế hoạch kinh doanh. Tôi muốn biết nếu anh ấy hoặc cô ấy phát hiện ra vấn đề nghiêm trọng nào đó. Điều tôi không muốn là những người chỉ biết đóng dấu lên kế hoạch của chúng tôi.
- *Một chuyên gia về quản lý:* Một cựu CEO trong lĩnh vực liên quan có thể hữu ích khi là thành viên

ban giám đốc. Thậm chí, một người bất kỳ không có bằng cấp chuyên môn nhưng lại tích lũy nhiều kinh nghiệm trong quá trình quan sát và phát hiện ra cái tốt, cái xấu, cái ác của thế giới doanh nghiệp. Một lần nữa, tôi muốn tìm kiếm người có thể thành thật một cách tàn nhẫn và sẵn sàng nói cho tôi hoặc các thành viên ban giám đốc khác rằng chúng ta cần phải cải thiện hoạt động của tổ chức.

Đây có thể là một ban giám đốc trong mơ nhưng điều tôi theo đuổi là một nhóm người bên ngoài công ty có cái nhìn khách quan và bộc lộ được khả năng đích thực của họ. Điều tôi không bao giờ theo đuổi là những cái tên nổi tiếng, những người chỉ giúp ban giám đốc được lòng dư luận (đối tượng là phụ nữ, người thiểu số, v.v...) hay những người tuyệt đối tán thành ý kiến của tôi.

Thế giới ngoài kia ngày càng trở nên khó khăn hơn, và bạn cần mọi sự trợ giúp cần thiết để tồn tại và phát triển.

Ban giám đốc nên toàn tâm toàn ý cho công ty

Có thể tôi khá bất công với những ban giám đốc của các công ty kia. Nhưng đúng là nhiều người trong số đó không giúp ích được gì bởi quản lý cấp cao hiếm khi dồn hết tâm sức để đưa ra những quyết định đúng đắn. Họ thường chỉ xem xét mọi việc khi chuẩn bị đóng dấu vào giấy tờ.

Kinh nghiệm của tôi là nơi nào mà ban giám đốc tham gia hết mình vào việc tư duy, tìm kiếm ý tưởng, quy trình ở đó được thực hiện rất tốt. Tôi đã được đề nghị một công việc mang tính chiến lược tại hãng hàng không Continental Airlines của Don Valentine, một giám đốc marketing xuất sắc, đồng nghiệp cũ của tôi tại Southwest. Nhiệm vụ của Valentine là giúp Continental trở thành đối thủ trong lĩnh vực kinh doanh đường bay ngắn, giá rẻ với Southwest và tương tự như việc hãng hàng không United cuối cùng đã làm với dịch vụ United Shuttle ở West Coast. Mẫu đầu tiên ra đời lấy tên “Continental Peanut Fares” và vấn đề là nên sử dụng CALITE (Continental Airlines Lite) như một thương hiệu con hay sáng tạo nên một cái tên hoàn toàn mới.

“Continental” chính là vấn đề

Bản thuyết trình của chúng tôi không thực sự hứng thú với một dạng thương hiệu con như Southwest. Trước tiên, họ không có nhiều thuận lợi như Southwest, đó là chủ tịch Herb Kellher, một loại máy bay đặc trưng, không có trung tâm hoạt động, không có hệ thống đặt chỗ trước hay mức giá thấp nhất cho mỗi dặm bay trong ngành công nghiệp hàng không. Thứ hai, rất nhiều hãng hàng không giá rẻ chuẩn bị ra đời (tất cả đều diễn ra vào giữa những năm 1990). Bởi vì Continental từng lâm vào rồi lại thoát khỏi tình trạng phá sản, nên có một yêu cầu cần thiết là tái định vị thương hiệu Continental chứ không cố gắng để phát triển một hương hiệu mới kiểu Southwest.

Gợi ý của tôi là định vị Continental khác với ba hãng hàng không lớn bao gồm American, United và Delta thông qua ý tưởng “Nhiều đường bay hơn phù hợp với từng túi tiền.” Hãy quên “CALITE” hay “Peanut Fares” đi mà chỉ tập trung vào thương hiệu chính.

Bước tiếp theo: Ban giám đốc

Đây không phải là điều mà CEO muốn nghe nhưng Don Valentine vẫn khuyến khích ông trình bày bản thuyết trình này trước ban giám đốc và CEO đã đồng ý.

Cuộc họp không diễn ra trôi chảy vì CEO chắc chắn không tỏ ra hứng thú tuyệt đối với ý tưởng định vị Continental và từ bỏ nỗ lực “Peanut Fares”. Vào cuối cuộc họp, khi tôi đang thu xếp tài liệu thì một thành viên nữ trong ban giám đốc tiến tới gần và nói cảm ơn tôi vì bản thuyết trình. Tôi bày tỏ rằng bản thuyết trình có vẻ không được đón nhận cho lắm. Nhưng bà ấy nói: “Không sao cả. Chúng tôi đều đã lắng nghe anh.”

Và đúng là họ đã lắng nghe. CALITE chưa bao giờ trở thành hiện thực, vị trí quản lý mới được bổ sung. Continental thực sự đưa ra được nhiều đường bay phù hợp hơn với chương trình ưu đãi khách bay thường xuyên, giá dịch vụ khoang hạng nhất “mềm” hơn và nhiều máy bay mới hơn.

Hiện nay, Continental vẫn đang thể hiện rất tốt và tôi phải bày tỏ sự trân trọng và niềm tin dành cho ban giám đốc. Họ thực sự đã giúp ích rất nhiều cho cả công ty.

# Chương 15. PHỐ WALL

Không gì khác ngoài rắc rối

Dù các chuyên gia tư vấn và ban giám đốc chỉ có một chút ít hữu dụng, nhưng ít nhất họ cũng không gây ra quá nhiều thiệt hại. Thỉnh thoảng, họ thậm chí còn đóng góp những suy nghĩ tốt. Nhưng những người thân thiết từ Phố Wall thường tạo nên một môi trường khuyến khích những điều xấu, đôi khi là không thể sửa đổi được, xảy ra. Theo một cách thức nào đó, họ xây dựng một “ngôi nhà xanh” cho các rắc rối, và cũng giống như “ngôi nhà xanh,” nó khuyến khích mọi thứ trong đó “tăng trưởng”.

## Tăng trưởng có thể là một vấn đề

Nhà kinh tế học nổi tiếng Milton Friedman đã nói rất chính xác, “Chúng ta không có nhu cầu bức thiết cần phải tăng trưởng. Chúng ta khao khát mãnh liệt sự tăng trưởng đó.” Khao khát tăng trưởng chính là trọng tâm trong những sai lầm của nhiều công ty. Tăng trưởng là sản phẩm phụ của hành động đúng đắn. Tuy nhiên, tự thân nó không phải là một mục tiêu giá trị. Trên thực tế, tăng trưởng chính là thủ phạm đằng sau những mục tiêu bất khả thi.

Các CEO theo đuổi tăng trưởng để đảm bảo chức vị của mình và tăng thu nhập cá nhân. Các nhân viên môi giới ở Phố Wall theo đuổi tăng trưởng để củng cố danh tiếng của mình và có thêm thu nhập.

Nhưng tất cả những điều đó có thực sự cần thiết? Không hẳn vậy. Khi bạn nhận ra rằng người ta làm những thứ tai hại để thúc đẩy sự tăng trưởng không cần thiết, bạn có thể nói đó là một hành động tội lỗi đối với thương hiệu. Một câu chuyện có thật sẽ cho thấy khao khát tăng trưởng chính là gốc rễ của các hành động xấu xa như thế nào.

Tôi được đưa đến để đánh giá các kế hoạch kinh doanh cho một công ty dược phẩm đa nhãn hiệu lớn. Đến lượt mình, các giám đốc thương hiệu đứng lên trình bày các kế hoạch của họ cho năm tiếp theo. Trong quá trình diễn thuyết, một thành viên trẻ trong ban điều hành cảnh báo về một cuộc cạnh tranh mới đầy táo bạo trong hạng mục của anh ta chắc chắn sẽ thay đổi cán cân quyền lực. Nhưng khi chuyển sang kế hoạch bán hàng, mức tăng trưởng được dự đoán là 15%. Ngay lập tức, tôi đã đặt câu hỏi làm cách nào họ có thể đạt được điều đó với cuộc cạnh tranh mới này.

Câu trả lời của anh ta là họ sẽ thực hiện một vài sự điều động ngắn hạn đồng thời mở rộng phạm vi. Về lâu dài, liệu điều này có gây ảnh hưởng xấu tới thương hiệu? Rõ ràng là có. Vậy tại sao phải làm điều đó? Bởi vì ông chủ đã đặt anh ta trước yêu cầu tăng trưởng và tôi sẽ phải nói về vấn đề này với ông ấy.

Một tuần sau đó, người chủ này thừa nhận vấn đề nhưng nói rằng cấp trên của ông ta cần sự tăng trưởng, bởi điều gì, chắc bạn có thể đoán ra, Phố Wall.

Ảo giác 15%

Carol Loomis, biên tập viên nổi tiếng của tạp chí *Fortune*, từng viết một bài báo mang tính bước ngoặt về chủ đề này, bày tỏ nghi ngại rằng “những dự đoán nông nổi về tăng trưởng thường dẫn tới các



mục tiêu bị bỏ lỡ, cổ phiếu trượt giá và những lời biện minh đầy sáng tạo.” Câu hỏi được đặt ra là: “Tại sao các CEO không thể loại bỏ thói quen này?”

Trong bài báo này, Carol phân tích điều trở thành hành vi được thừa nhận của các nhà quản lý:

Trong số tất cả các mục tiêu có liên hệ với nhau, mục tiêu phổ biến nhất của các công ty có quy mô vừa là tăng trưởng lợi nhuận hàng năm trên một cổ phiếu đạt 15%. Với 15% tăng trưởng, một công ty có thể tăng xấp xỉ gấp đôi lợi nhuận của mình trong vòng 5 năm. Công ty sẽ gần như chắc chắn trở nên nổi bật trên thị trường chứng khoán, và vị CEO sẽ được cả đoàn điều hành chúc mừng. (Ngày 5/2/2001)

Bạn không cần phải là một nhà khoa học về tên lửa để hiểu được tại sao điều đó xảy ra. Chính các dự đoán như vậy sẽ gây được sự chú ý của Phố Wall. Nó giống như một điệu nhảy tình yêu giữa Phố Wall và đội ngũ quản lý khi họ thì thầm với nhau về những con số 0 ngọt ngào. Đội ngũ quản lý muốn các nhà phân tích hàng đầu đi theo và giới thiệu cổ phiếu của họ. Phố Wall muốn người chiến thắng tạo nên bộ mặt tốt cho các nhà phân tích và thu hút được nhiều tiền hơn. Tuy nhiên, không có gì là thật trong tất cả câu chuyện đó.

Tất cả đều chỉ là ảo giác mà thôi.

### Những con số thật

Như Loomis đã vạch ra trong bài báo của cô, một cuộc nghiên cứu mở rộng chỉ ra rằng rất ít công ty có khả năng đạt mức tăng trưởng 15% hay cao hơn trong một năm. Trong hơn 40 năm qua, *Fortune* đã quan sát 150 công ty trong ba giai đoạn cơ bản (1960-1980, 1970-1990, 1989-1999).

Trong mỗi giai đoạn nói trên, chỉ có 3 hoặc 4 công ty có mức tăng trưởng lợi nhuận là 15% hoặc hơn. Khoảng 20 đến 30 công ty đạt mức 10% - 15%, có 40 đến 60 công ty đạt 5% - 10%, từ 20 đến 30 công ty ở mức 0 - 5% và từ 20 đến 30 công ty có mức âm. Đúng vậy, luôn có những kẻ thất bại nặng nề và những người chiến thắng lớn.

Tóm lại, trong suốt giai đoạn 40 năm đó, lợi nhuận sau thuế hàng năm chỉ tăng trưởng ở mức trên 8%. Điều này có nghĩa là các công ty đạt mức 15% có tỷ lệ cao gấp đôi tỷ lệ chung giữa các công ty.

Với thực tế đó, không có gì ngạc nhiên khi các công ty bắt đầu làm những việc tồi tệ nhằm duy trì tỷ lệ tăng trưởng của họ.

### Các thủ thuật kinh doanh

Cách dễ nhất để giữ khoảng cách an toàn với Phố Wall là bỏ qua khoản tiền đặc biệt mà các nhân viên kế toán có thể giải quyết với một vài dòng chữ nhỏ bên dưới biểu đồ lợi nhuận liên tục tăng. Cách khác là “lấy trộm” từ quý sau để đảm bảo “diện mạo” cho quý này. Điều này thường liên quan đến việc “kinh doanh chông chát” hay nhồi nhét hàng hóa vào các kênh phân phối vào cuối quý nhằm đẩy cao doanh số bán hàng. Hoặc bước đầu tuyên bố trợ cấp lương hưu vượt mức và cắt giảm các phần đóng góp.

Nhưng điều tạo nên sự tồn tại lâu dài nhất, như đã miêu tả trong phần trước, là áp lực tăng trưởng thương hiệu bằng cách đẩy mạnh mở rộng dòng sản phẩm. Trong khi hướng đi này không hề giúp đạt lợi nhuận ngắn hạn, đội ngũ lãnh đạo lại thường nhìn nhận nó như một cách thức để phát triển hơn bằng cách góp nhặt thêm một phần nào đó của thị trường khác.

Kiểu hành động này dần dần sẽ làm suy yếu điều cốt lõi khiến một thương hiệu trở nên khác biệt và thành công. Không gì chứng minh điều này một cách hùng hồn như trường hợp của thương hiệu đáng ngưỡng mộ Porsche.

## Một Porsche SUV?

Đó gần như là một sự đối nghịch về thuật ngữ, nhưng Porsche muốn lợi dụng kiếm chác từ hiện tượng xe hơi thể thao đa chức năng và sử dụng nó để tăng trưởng. (Đây không phải chuyện kiếm tiền. Trung bình trong năm 2000, General Motors thu được 853 đô-la trên mỗi chiếc xe được bán ra. Porsche thu được khoảng 7.350 đô-la.) Điều đó có nghĩa là họ giới thiệu Cayenne, loại xe sẽ có kích thước tương đương một chiếc Jeep Grand Cherokee. Đó là chiếc xe không phải xe thể thao đầu tiên trong lịch sử 53 năm của công ty và nó sẽ có bốn cửa, bốn chỗ và một cốp sau. (Thật khó tin!) Trong tâm trí khách hàng, Porsche là một chiếc xe cổ điển 911, là chiếc ô tô có một động cơ sau, điều hòa không khí, sáu xy-lanh. Porsche không muốn đối mặt với thực tế này và tiếp tục nỗ lực mở rộng dòng sản phẩm.

Trong những năm 1970 và 1980, hãng này cố gắng chuyển sang đối tượng khách hàng thu nhập thấp, đầu tiên là sản xuất dòng xe động cơ giữa với Volkswagen, loại 914; và tiếp theo là dòng xe động cơ trước với Audi, loại 924. Cả hai cuối cùng đều không thể tiếp tục. Vào năm 1978, Porsche giới thiệu dòng xe động cơ trước, V-8 vận hành sức máy 928 được dự kiến sẽ thay thế động cơ sau già nua 911. Nhưng những người theo chủ nghĩa thuần túy không chấp nhận 928 là một chiếc Porsche thực sự nên sản phẩm này sau đó cũng bị ngừng sản xuất. Cho đến nay, chỉ còn động cơ 911 vẫn được duy trì.

Ai đó có thể nghĩ Porsche đã nhận được thông điệp rằng bất cứ chiếc xe nào không giống như 911 đều không phải là một chiếc Porsche. Không hề. Họ đang quay trở lại làm việc với Volkswagen về một loại xe có thể đi xa khỏi 911 tới mức bạn muốn.

Chúc may mắn.

## Thực đơn “Những hương vị mới” của McDonald?

Tại McDonald's, những ngày này, những vòm cửa bằng vàng trông không còn giống vàng nữa. Năm 2000, doanh số bán hàng tăng trưởng chỉ có 3% và lợi nhuận ròng của quý bốn giảm 7%. Điều đó không thể giúp gì cho cổ phiếu ở mức thấp của công ty trong gần hai năm nay.

Do đó, CEO Jack Greenberg đã làm điều mà những CEO dũng cảm nhất sẽ làm: Ông cho ra mắt Thực đơn các Hương vị mới - một bộ sưu tập 44 món có thể xoay bốn vòng một lượt tại các đại lý bán lẻ. Vấn đề ở đây là phần lớn ý tưởng này không có gì “mới”. Thực đơn có một số sản phẩm theo mùa giống như McRib và Shamrock Shake (màu xanh lá cây). Trong đó cũng bao gồm một số món giống như đồ giảm giá tại Wendy, chẳng hạn một miếng thịt xông khói hay một ít rau trộn dầu giấm. Món Quarter Pounder với phomat xuất hiện với ba loại phomat – phomat Cheddar, phomat Thụy Sĩ và phomat Mỹ.

Kết quả là những hàng dài sản phẩm tại mỗi chiếc máy tính tiền và hàng loạt những lời phàn nàn về những hàng dài di chuyển chậm chạp này.

Những lựa chọn cổ phiếu ngấm ngầm

Phố Wall thường “lên” vào trong giai đoạn cân bằng dưới dạng các lựa chọn cổ phiếu. Khi đội ngũ lãnh đạo hay thậm chí là các nhân viên cấp trung nhìn vào các lựa chọn cổ phiếu, họ sẽ quan tâm hơn đến quý tiếp theo. Họ muốn chắc chắn rằng lựa chọn của mình sẽ tiếp tục vững vàng và vì thế sẽ nhanh chóng đi tắt, hoặc không đưa ra các quyết định dài hạn tốt cho công việc kinh doanh nhưng lại lấy đi một phần lợi nhuận. Họ đọc các báo cáo. Bạn mất đi một phần nhỏ trong lợi nhuận ước tính và Phố Wall sẽ hạ giá cổ phiếu của bạn xuống 20%. Điều đó có thể khiến các lựa chọn này chìm ngấm và tạo ra một đội nhân viên với những gương mặt buồn bã thảm hại.

Một khách hàng của tôi trong lĩnh vực kinh doanh bánh pizza từng kể một ví dụ về những tính toán ngắn hạn đối lập với suy nghĩ dài hạn. Một trong các nhân viên của ông tình cờ phát hiện ra một hệ thống nghiền bột mới có thể cải thiện đáng kể quy trình nhào bột. Những người chịu trách nhiệm về vấn đề này tỏ ra chần chừ trong việc nhanh chóng đầu tư tiền vào nơi mà ông chủ cho là đúng đắn. Lý do của sự trì hoãn này là chi phí sẽ ảnh hưởng đến lợi nhuận ước tính theo quý. Nói như ông, “Các nhân viên của tôi đã lấy tiền của Peter (bộ phận cải tiến chất lượng) để trả cho Paul (Phố Wall).”

Khởi phải nói, ông ấy hiện đang cố gắng tránh xa lỗi thanh toán cho nhân viên của mình bằng phương pháp lựa chọn.

Vấn đề bản ngã

Một vấn đề khác xảy đến với các CEO khi họ không đạt được các mục tiêu dũng cảm nhưng phi thực tế là cái tôi của họ sẽ bị tổn thương cùng lúc các cổ phiếu của họ bị mất giá. Với tất cả những bản tin tài chính khắp nơi, sự mất giá cổ phiếu trên Phố Wall chiếu vào vị CEO thứ ánh sáng chói lòa của những dư luận xấu. Bỗng dưng, mọi người đều viết các câu chuyện về vị CEO này và việc ông đã để mất các con số của mình như thế nào.

Một ngày, Carly Fiorina là anh hùng tại Hewlett-Packard; ngày hôm sau họ viết về những mục tiêu quá tham vọng của Fiorina và việc cô đang để mất uy tín của mình như thế nào tại Phố Wall. Nếu bạn có “da mặt dày”, điều đó chẳng có vấn đề gì. Nhưng hãy thử đoán xem ai sẽ đọc các bài báo đó? Ban giám đốc và các nhân viên của bạn. Sự chịu đựng búa rìu dư luận như vậy sẽ bào mòn danh tiếng của bạn và cứ thế tiếp diễn. Nó khiến bạn trở nên cẩn trọng, điều không hẳn luôn luôn tốt. Hãy thử nghĩ xem một vị tướng sẽ cảm thấy như thế nào nếu ông bắt đầu đón nhận những bài báo tiêu cực ngay giữa một chiến dịch? Điều đó chắc chắn sẽ không khuyến khích thêm sự dũng cảm của ông. Thậm chí nó có thể trở thành một lợi thế lớn cho kẻ thù.

Khuyến khích họ, sau đó chôn vùi họ

Trong những năm gần đây, sự thay đổi liên tục của Phố Wall đã gây ra sự tàn phá trong nhiều ngành kinh doanh.

Bước khởi đầu quá trình là khi các giám đốc ngân hàng đầu tư khuyến khích các công ty đầu tư tiền

vào thứ mà họ nhìn nhận là cách thức nhanh chóng để cổ phần hóa và tạo ra những khoản lợi nhuận lớn. Chúng ta đều đã nhìn thấy điều này trong thời kỳ bùng nổ các công ty dot-com, tương tự thời kỳ đổ xô đi đào vàng. Nhưng ngay khi thế giới nhận ra không hề có vàng trong những ngọn đồi ấy, Phố Wall nhanh chóng đóng chặt các vòi tiền và một cuộc đổ vỡ sẽ xảy ra sau đó. Điều đáng buồn là người ta không cần đến một kỹ năng cụ thể nào để nhận ra rằng tất cả các kế hoạch kinh doanh kiểu dot-com này đều có rất ít hy vọng mang lại lợi nhuận. Thứ dẫn dắt tất cả là hy vọng tìm kiếm lợi nhuận từ cổ phiếu.

Địa ngục Tel-com

Tiếp theo là Phố Wall và cơn say mê DSL (Digital Subscriber Line – Đường Thuê bao Số). Những đường này đã đi xuyên qua các đường điện thoại cũ kỹ để tiến vào thời đại công nghệ số băng thông rộng. Người tiêu dùng có thể tải các trang web với tốc độ nhanh gấp 26 lần tốc độ của dịch vụ dial-up (kết nối quay số). Các công ty điện thoại có thể phải cạnh tranh với các modem dây cáp.

Bất chấp thời kỳ vàng của viễn thông, các phiên tòa liên quan đến phá sản vẫn ngập tràn những dữ liệu từ North Point, Zyan, và hàng tá công ty khác cung cấp DSL. Như một bài viết trên tạp chí Forbes đã chỉ ra, cài đặt các đường này hóa ra lại là một “Đường cao tốc tới địa ngục”. Bài báo đã chỉ ra:

Thị trường chứng khoán không quan tâm. Phố Wall định giá các công ty này gấp 250 lần doanh số bán hàng. Con số quan trọng duy nhất là đường tăng trưởng. “Chúng ta được Phố Wall khích lệ mạnh mẽ để chi tiền như những gã thủy thủ say khướt,” Elizabeth Fetter, người đứng đầu North Point, nói. Và mọi người đều đã làm như vậy. (Ngày 19/2/2001)

Số tiền này đã cạn kiệt. Bữa tiệc đã kết thúc, và Phố Wall đang tìm kiếm địa điểm tiếp theo để sản sinh ra những khoản lệ phí khổng lồ.

Người mù dẫn dắt người mù

Có một sự thật khắc nghiệt là rất nhiều trong số các nhà phân tích này không hiểu biết nhiều về cách thức xây dựng một thương hiệu hay một công việc kinh doanh. Họ chưa bao giờ cần phải biết. Họ không hiểu rằng đó không phải là về những con số hay công nghệ, mà là về những ý tưởng độc đáo, sự nhận thức và tìm ra hướng đi thành công cho dòng chảy đầy biến động của sự cạnh tranh.

Tuy nhiên, họ rất dũng cảm đưa ra lập luận của mình một cách rõ ràng, dứt khoát và khiến nhiều người trong số họ trở thành những ngôi sao trên thị trường chứng khoán. Chẳng hạn như trường hợp của Mary Meeker, 41 tuổi, một nhà phân tích về internet tại Morgan Stanley. Tạp chí *Fortune* đã công bố ngay trên trang nhất một câu chuyện đáng xấu hổ về Meeker, đặt câu hỏi rằng liệu các nhà phân tích có đáng được tin cậy hay không.

Bài báo chỉ ra rằng, dữ liệu ghi chép của Meeker nhắm vào sự lưỡng lự trong việc khuyến nghị bán ra các cổ phiếu ngành công nghệ. Mặc dù bà vẫn bày tỏ niềm tin vào thị trường và khả năng phản ứng lại của nó, nhưng sẽ có người hoài nghi rằng nếu bạn thúc đẩy một cổ phiếu và khoảng 30 giám đốc các quỹ tương hỗ đang mua vào hàng triệu cổ phiếu này, thì chắc chắn rằng bạn sẽ không dễ dàng thay đổi suy nghĩ của mình. Điều này chỉ có thể xảy ra với một người mù (Hãy mua nó, tôi không biết nó đang đi về đâu) dẫn dắt một người mù (Tôi sẽ mua nó, nhưng tôi không biết nó đang đi về đâu).

## Một nhà phân tích nắm rõ điều đó

Có một người ở Phố Wall am hiểu rất nhiều về những gì dẫn đến thành công hay thất bại trong một thương hiệu, đó là Steve Milunovich. Ông giành được sự ủng hộ và hoan nghênh to lớn trong lĩnh vực này và hiện là chiến lược gia về công nghệ tại Merrill Lynch. (Bạn đã gặp ông trong câu chuyện về DEC.)

Điểm đặc biệt về Steve là ở chỗ, nhiều năm qua, ông luôn là một độc giả nồng nhiệt đối với các cuốn sách của tôi và thường tham khảo ý kiến của tôi về một công ty nào đó. Những gì ông ấy đang cố gắng phân tích không dừng lại ở những con số, mà còn là chiến lược marketing đằng sau những con số ấy.

Điểm khác biệt hơn nữa là ông hiện là nhà phân tích duy nhất từng gọi đến và hỏi tôi xem công ty nào sẽ gặp rắc rối và công ty nào không.

Nếu Steve có một đề nghị nào đó, tôi sẽ cẩn thận lắng nghe. Còn đối với những người còn lại, chúc may mắn.

Vài lời khuyên để phòng xa

Nếu công ty của bạn là một công ty giao dịch công khai, thì Phố Wall là một yếu tố mà bạn phải giải quyết. Thủ thuật ở đây là làm cách nào tránh được rắc rối trong các giao dịch đó. Có một số mách nước từ những CEO đã từng phải chịu hậu quả. Tôi không nhắc đến danh tính nhằm bảo vệ họ trước sự trả đũa chống lại cổ phiếu của họ.

- *Ước tính thấp. Thu về cao.* Việc tệ hại nhất bạn có thể làm là đặt ra những mục tiêu không thực tế, ngay cả khi bạn coi điều đó là một khoảng cách để nhân viên của mình nhắm đến. Vấn đề là nếu bạn không đạt được nó, Phố Wall sẽ quay lại và trừng phạt bạn vì không hoàn thành mục tiêu, cho dù nó phi thực tế hay không. Sẽ tốt hơn nếu bạn hứa hẹn ít hơn và mang đến nhiều hơn. Chắc chắn, lúc đầu họ sẽ không mấy hào hứng nhưng các cổ phiếu của bạn sẽ không bị hạ giá.

- *Giảm bớt các cuộc gặp gỡ nhà phân tích:* Bạn càng ít nói thì càng ít gặp rắc rối. Tôi chưa thấy một doanh nghiệp nào thực sự hoạt động theo nguyên tắc quý này-đến-quý khác. Những chuyên viên marketing quan trọng nhất cần đến nhiều tháng, thậm chí nhiều năm để thu về lợi nhuận. Một vị CEO ưa thích của tôi nói rằng với ông, gặp gỡ hai lần một năm là đủ. Khi nhân viên của ông tham dự các cuộc gặp gỡ này, họ bắt đầu nghĩ rằng họ nên đi theo các câu hỏi và khuyến nghị của các nhà phân tích. Quan điểm của ông lại là muốn họ suy nghĩ về công việc kinh doanh, không phải những con số. Vậy tại sao lại làm hỏng họ với lối suy nghĩ này?

- *Hãy nói về chiến lược, không phải những con số.* Khi bạn bắt buộc phải có những cuộc gặp gỡ này, hãy cố gắng dành nhiều nhất thời gian có thể để nói về chiến lược đang theo đuổi nhằm đánh bại đối thủ. Lý do là nếu chiến lược đó hiệu quả, các con số cũng sẽ như vậy. Điều này có xu hướng đưa cuộc tranh luận vào địa hạt của bạn, trái với địa hạt của họ. Hãy nhớ, rất ít nhà phân tích am hiểu vấn đề này nên bạn sẽ điều khiển cuộc họp tốt hơn. Ngoài ra, đó chính là cách điều hành một công việc kinh doanh. Những vị tướng giỏi không tổ chức các cuộc gặp gỡ để thảo luận về thương vong và số kẻ thù bị giết. Họ nói về những chuyển biến và kế hoạch chống lại kẻ thù.

## Sự thú vị của công ty tư nhân

Đã bao giờ bạn tự hỏi rằng tại sao các công ty tư nhân thành công như Milliken hay Gore-Tex hiếm khi xuất hiện trên báo chí? Đó là bởi sẽ không có ai nhìn vào các con số của họ sau từng quý. Tất cả những gì họ phải lo ngại là công việc kinh doanh của mình. Nếu họ cảm thấy vui vẻ với nó, chẳng có gì cần phải bận tâm thêm nữa. Điều đó làm tôi nhớ đến một câu chuyện khác:

### Người đánh cá Tico và nhà phân tích Phố Wall

Một doanh nhân người Mỹ đang ở trên bến tàu của một ngôi làng nhỏ ven biển Costa Rica khi một chiếc thuyền nhỏ với chỉ một người câu cá cập bến. Bên trong thuyền có mấy cái vây cá ngừ màu vàng.

Người Mỹ này lên tiếng khen ngợi người Costa Rican Tico kia về chất lượng cá của ông ta và hỏi xem ông mất bao nhiêu thời gian để bắt chúng.

Người Tico đó trả lời, “Chỉ mất một lúc thôi.” Người Mỹ sau đó hỏi tại sao ông ấy không ở lại lâu hơn để bắt thêm nhiều cá. Người Tico nói rằng ông ấy đã có đủ để đáp ứng nhu cầu trước mắt của gia đình.

Người Mỹ hỏi tiếp, “Vậy ông làm gì với thời gian còn lại của mình?”

Người đánh cá Tico trả lời, “Tôi ngủ dậy muộn, đánh cá một lúc, chơi với bọn trẻ, ngủ trưa với vợ tôi là Maria, đi dạo trong làng vào mỗi buổi tối, nhắm nháp chút rượu, và chơi đàn guitar với bạn bè. Tôi có một cuộc sống bận rộn và đầy đủ, thưa Ngài.”

Người Mỹ giễu cợt, “Tôi là một nhân viên cấp quản lý ở Phố Wall và có thể giúp anh. Anh nên dành nhiều thời gian hơn để đánh cá, hãy bắt đầu với việc mua một chiếc thuyền to hơn và một tấm lưới. Kế hoạch tiến triển sẽ cung cấp tiền vốn để anh mua thêm một số tàu thuyền mới. Cuối cùng, anh sẽ có cả một hạm đội tàu đánh cá. Thay vì chỉ bán cá qua các mối trung gian, anh sẽ bán trực tiếp cho những người chế biến và sau đó có thể mở một nhà máy đồ hộp của riêng mình. Anh sẽ quản lý sản phẩm, chế biến và phân phối. Anh sẽ rời ngôi làng đánh cá ven biển nhỏ bé này và chuyển tới San Jose, Costa Rica, sau đó tới Los Angeles và cuối cùng là thành phố New York, nơi anh sẽ khoán lại các công việc cho bên thứ ba để giúp mở rộng doanh nghiệp.”

Người đánh cá Tico hỏi, “Nhưng thưa Ngài, chuyện đó sẽ diễn ra trong bao lâu?”

Người Mỹ trả lời, “Từ 15 năm đến 20 năm.”

“Nhưng sau đó là gì, thưa Ngài?”

Người Mỹ bật cười và nói, “Đó là phần tuyệt vời nhất. Khi thời điểm đã chín muồi, anh sẽ thông báo phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu rồi bán cổ phiếu công ty anh cho họ và trở nên rất giàu có. Anh sẽ có hàng triệu đô-la.”

“Triệu đô ư, thưa Ngài? Vậy sau đó là gì?”

Người Mỹ trả lời, “Sau đó, anh sẽ nghỉ hưu, chuyển về một ngôi làng đánh cá ven biển nơi anh có thể

ngủ dậy muộn, đánh cá một lúc, chơi với bọn trẻ, ngủ trưa với vợ, đi dạo trong làng vào mỗi buổi tối, nhâm nháp chút rượu, và chơi đàn guitar với bạn bè.”

# Chương 16. HIỂU ĐỐI THỦ CÓ THỂ GIÚP BẠN TRÁNH CÁC RẮC RỐI

Đọc tới đây, có thể bạn đang nói với mình rằng, “Liệu có cách nào đơn giản hơn để tránh các rắc rối?” Đó là câu hỏi hay. Bạn không thể kỳ vọng sẽ đánh giá mọi quyết định lớn dựa vào tất cả các bài học tôi đã viết trong cuốn sách. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn quên mất một bài học? Xét cho cùng, rất ít người có thể nhớ được đầy đủ Mười điều răn của Chúa một khi họ đã vượt qua ngưỡng trộm cắp, giết chóc và ngoại tình. Mọi người vẫn tiếp tục làm những điều tệ hại trong cuộc sống cũng như trong marketing bởi vì các quy luật đôi khi là không thể kiểm soát được.

Vậy nên, tôi sẽ nói cô đọng hướng tiếp cận này lại thành một quy tắc đơn giản, có thể không hoàn hảo nhưng sẽ giúp bạn tránh mắc sai lầm: *Hãy hiểu các đối thủ của bạn.*

Quy tắc này nghe có vẻ như quá hiển nhiên. Tất nhiên, bạn cần phải hiểu về đối thủ của mình. Có công ty lớn nào lại không làm như vậy? Điều này có thể khiến bạn bất ngờ, nhưng rất nhiều các thương hiệu có vấn đề mà tôi viết trong cuốn sách không hề nhận ra hoặc đánh giá quá thấp đối thủ quan trọng nhất của họ trên thị trường:

- General Motors chưa bao giờ nhìn nhận các loại xe nhỏ của Đức hay Nhật Bản là những nguy cơ. Thay vào đó, họ rơi vào cuộc cạnh tranh với các thương hiệu của chính mình. Cho đến khi họ tìm ra cơ hội cho Saturn, mọi việc đã quá muộn.
- Xerox cho rằng IBM là đối thủ của họ trong khi chính Hewlett-Packard và máy in công nghệ laser mới đánh gục họ.
- Digital Equipment (DEC) chưa bao giờ nhận thấy máy tính để bàn có đủ tiềm năng để hủy hoại các đại lý máy tính loại nhỏ của họ. Một khi hệ thống máy tính cá nhân của IBM được thiết lập, sự tồn tại của DEC chỉ còn tính bằng ngày.
- AT&T chưa bao giờ nhìn nhận MCI và Sprint như các đối thủ hợp pháp. Họ chưa bao giờ khai thác các khác biệt về công nghệ.
- Levi's chưa bao giờ nhìn nhận các loại quần jeans có kiểu dáng tương tự nhưng rẻ hơn là thứ có thể đe dọa họ trong chính lĩnh vực mà họ tìm ra.
- Crest chưa bao giờ nhìn thấy Colgate đang trở lại vị trí dẫn đầu với các sản phẩm kem đánh răng chống sâu răng, chống cao răng và chống viêm lợi của họ.
- Burger King chưa bao giờ coi McDonald's là một đối thủ mà họ phải tiếp tục tấn công. Một khi lùi lại, họ sẽ bị vượt qua.
- Marks & Spencer chưa bao giờ xem xét các đối thủ mới của mình một cách nghiêm túc. Họ không nghĩ một đối thủ nào đó có thể đe dọa mình.

Mặc dù mỗi trường hợp đều có những tình tiết giảm nhẹ riêng, điều có thể giúp các công ty này tránh



rắc rối là một quan điểm rõ ràng hơn về đối thủ của mình. Bởi vậy, bạn sẽ biết cần phải làm gì trước khi thực sự gặp rắc rối.

Hãy thử xem xét một công ty lớn mà tôi không đưa vào danh sách có vấn đề, nhưng thực tế cũng đang đứng ở giai đoạn khó khăn. Chúng ta sẽ sử dụng hướng tiếp cận “Hiểu kẻ thù của bạn” để đánh giá các bước đi hiện tại của công ty này.

Hewlett-Packard sẽ đi về đâu?

HP là một biểu tượng về quản lý trong hơn sáu thập kỷ. Nhịp điệu tăng trưởng chậm trong những năm gần đây khiến hội đồng quản trị phải tìm kiếm một CEO cứng rắn có khả năng dẫn dắt công ty từ chỗ hấp hối đến một điều gì tương tự như cách IBM duy trì sự tồn tại 10 năm trước đây và Xerox trải qua cho đến hôm nay.

Họ đã chọn Carly Fiorina, một nhân viên làm việc không ngừng, một người chỉ thỉnh thoảng tạm dừng công việc để có những bức ảnh đẹp cho các tạp chí kinh doanh. Và cô tất nhiên không cảm thấy ngưng ngưng cho đến khi phải phân tích tình hình. Trong một bài báo trên tạp chí *Business Week* (ngày 19/2/2001), cô khẳng định, “Chúng tôi đã nhìn vào gương và thấy một công ty lớn đang trở nên thất thế.”

Kế hoạch của Carly Fiorina

Bài báo đó cũng miêu tả các bước đi mà cô đã và đang tiến hành cũng như những kế hoạch giúp HP chiến thắng trong thị trường công nghệ cạnh tranh khốc liệt ngày nay. Dưới đây là những điểm trọng tâm trong phương cách cô đưa ra:

- Củng cố hoạt động quảng cáo từ 43 hãng thành 2 hãng và tái khởi động thương hiệu. Kết quả của nó là chiến dịch “Phát minh”.
- Gói gọn 83 nhóm sản phẩm thành 4 đơn vị làm việc với 2 đơn vị bán hàng và tiếp thị.
- Khởi động các danh mục hàng hóa mới trong các lĩnh vực kinh doanh mới liên quan đến Internet, chẳng hạn như ảnh kỹ thuật số và các dịch vụ không dây.

Cô đồng thời cũng hạ thấp chi phí bằng việc sử dụng Web nhiều hơn. Nhưng bất bình bắt đầu nảy sinh trước những thay đổi táo bạo bị coi là quá nhiều và quá sớm đối với một công ty có quy mô như vậy. Và điều đó gây ra những rối loạn.

Tôi sẽ không đi sâu vào toàn bộ câu chuyện, nhưng thực sự tôi không nhận ra một chiến lược có ý nghĩa nào từ đó. Điều tốt nhất tôi có thể nói là chúng ta sẽ làm tốt hơn và tìm ra những thứ mới. Tốt thôi. Nhưng ai là đối thủ ở đây? Nắm bắt điều đó sẽ giúp đưa ra những định hướng mang tính chiến lược hợp lý hơn.

Kết cục của Schizophrenia

Không ai nói nhiều về chuyện này, nhưng bước đi đầu tiên thật tuyệt vời.

Trong nhiều năm, mỗi lần có công việc đến Hewlett-Packard, tôi luôn ấn tượng với thực tế là chưa bao giờ HP thực sự quyết định xem mình là một công ty như thế nào. Họ là một công ty lớn về kiểm tra và đo lường hay là một công ty lớn về máy tính? Tất nhiên, họ là cả hai. Cuối cùng thì bằng công việc kinh doanh kiểm tra và đo lường, họ đã giải quyết tình trạng tiến thoái lưỡng nan của mình. (Điều duy nhất không được thông minh cho lắm là cái tên kỳ lạ, không thể phát âm nổi “Agilent”. Nhưng đó lại là một vấn đề khác.)

Giờ đây, Hewlett-Packard có thể định vị họ ở chỗ đứng của DEC trước sự chuyển nhượng của họ. Ngày nay, họ là *công ty máy tính lớn thứ hai thế giới*. Đó là một vị trí ấn tượng, nhưng hơn thế, điều này cho họ thấy một cách rõ ràng ai là đối thủ và chiến lược nào họ nên theo đuổi.

“Tái khởi động thương hiệu” đơn giản là một bài tập khiến mọi người nhận thức rằng HP là tên tuổi số hai trong một lĩnh vực lớn. Đó không nên là một chương trình về phát minh đồ vật trong một gara nhỏ bé. Đặc biệt là khi những khởi đầu khiêm tốn này không liên quan đến máy tính. Ngài Hewlett và Ngài Packard đã sáng chế ra các thiết bị kiểm tra và đo lường. Trọng tâm của chiến dịch mới này nên nhắm vào đối thủ tự nhiên của HP.

IBM chính là đối thủ

Như bạn đã đọc ở phần trước, vị trí số hai phải tấn công vị trí số một và coi chính mình như một sự thay thế. Sun Microsystems chắc chắn là một đối thủ mạnh, họ là một chuyên gia về máy tính và máy chủ sử dụng hệ điều hành UNIX. IBM chính là đối thủ mà HP phải giải quyết nhằm đẩy mạnh thị phần của họ trong lĩnh vực máy tính doanh nghiệp (nơi mà Fiorina trông đợi sẽ tạo ra tăng trưởng khổng lồ). Sau mục tiêu đã được tuyên bố của cô về phân phối các giải pháp kinh doanh trực tuyến (E-business), họ cần một chiến lược chống lại IBM, không phải một chiến lược bất chước. Cuối cùng, IBM được một bộ phận dịch vụ lớn hỗ trợ với những quảng cáo tuyệt vời về kinh doanh trực tuyến. Vậy Hewlett-Packard sẽ tiếp cận từ góc độ nào? Bằng cách nào họ giới thiệu được mình như một lựa chọn thay thế? Liệu có phải HP sẽ phát minh được những sản phẩm vượt xa IBM? Điều này rất khó xảy ra.

Khi đối đầu với một đối thủ lớn hơn, bạn phải phân tích thế mạnh của họ để tránh đi. Thế mạnh của IBM là hệ thống độc quyền phân phối máy tính lớn có mặt tại rất nhiều doanh nghiệp lớn. Trên thực tế, doanh số của nhiều phần trong các hệ thống lớn này đã định hướng cho lĩnh vực kinh doanh tư vấn và tích hợp hệ thống đang phát triển nhanh tại IBM. Nhưng thế giới đang thay đổi sang các hệ thống mở dựa trên Internet, nên máy tính lớn là một ngành kinh doanh đang dần bị bào mòn. Tại sao bạn nghĩ rằng IBM đặt lại tên của máy tính lớn là “máy chủ cho doanh nghiệp”? Họ đang lợi dụng mối quan tâm của khách hàng tới các hệ thống máy chủ/máy trạm.

Điều này đưa đến một cơ hội để khai thác điểm yếu của IBM trong lĩnh vực đang phát triển này.

“Dẫn đầu thế giới trong lĩnh vực máy tính doanh nghiệp mở”

Thủ thuật này giải thích cách thức HP chiếm được vị trí thứ hai trên thị trường. IBM làm điều đó với các hệ thống đăng ký độc quyền máy tính lớn; HP làm điều đó với các hệ thống máy chủ-máy trạm mở. Và HP có những tấm bằng chứng nhận để sở hữu vị trí này. Lần cuối cùng tôi nhìn vào:

- HP là nhà cung cấp số một thế giới về các hệ thống mở.

- HP là nhà cung cấp số một thế giới sản phẩm hệ điều hành UNIX.
- HP đã chuyển đổi nhiều công ty sang các hệ thống mở hơn bất cứ thương hiệu nào khác.

Điều đó thiết lập cơ hội củng cố sức mạnh và xây dựng một ngành kinh doanh các dịch vụ nhằm thách thức IBM, Accenture và EDS. Họ có thể đổi tên cho công việc kinh doanh các dịch vụ của mình, chẳng hạn như Tổ chức các dịch vụ máy tính mở của Hewlett-Packard (Hewlett-Packard's Open Computing Services Organization). Điều tổ chức của họ có thể mang đến cho khách hàng là trợ giúp việc chuyển đổi doanh nghiệp sang thế giới các hệ thống mở. Việc làm đó có thể sẽ có ý nghĩa hơn những nỗ lực của Carly khi mua lại cả đội quân tư vấn của PriceWaterhouse Coopers với giá 16 tỷ đô-la.

Đó là bởi HP có vị trí hoàn hảo để làm điều ngược lại với IBM, nơi có đội ngũ quản lý chưa bao giờ xem xét đến một hệ thống máy tính mà họ không thích. Họ có thể đặt trọng tâm vào mặt tiêu cực đó.

Lợi ích chính: Giảm rủi ro

Hewlett-Packard có thể chỉ ra rằng lợi ích chính mà họ mang đến cho các doanh nghiệp này là giảm bớt rủi ro. Hiểu biết sâu sắc về công nghệ “mở” cũng như kinh nghiệm phong phú của HP khi thiết lập Quy luật của sự ngay thẳng: Hãy thừa nhận tính tiêu cực và khách hàng sẽ trao cho bạn sự tích cực.

Sự thật là rất nhiều tổ chức dịch vụ hứa hẹn quá nhiều và thực hiện quá ít. Ngoài ra, rất nhiều tổ chức dịch vụ cũng giảm thiểu thời gian và chi phí của quá trình thu nhỏ quy mô. Điều này dẫn tới sự không hài lòng của nhiều CEO. Chẳng hạn, CSC Index, một hãng tư vấn tại Cambridge, Massachusetts, phối hợp cùng Hiệp hội Quản lý Hoa Kỳ (American Management Association) tiến hành một cuộc khảo sát với 376 CEO. Kết quả là gần 50% các dự án công nghệ không đáp ứng được kỳ vọng của những người quản lý hàng đầu. HP có thể tận dụng cơ hội lớn này để:

- Nói về mặt trái của việc thu nhỏ quy mô.
- Nói về những gì bạn không thể làm được trong quá trình chuyển đổi sang các hệ thống mở.
- Nói về các dịch vụ Internet mới có thể tránh được “sự phóng đại,” “sự quá tải,” và “vấn đề an ninh”.
- Nói về lý do “bớt rủi ro” có nghĩa là Hewlett-Packard là nhà cung cấp được ưa thích đối với các hệ thống phần mềm phức tạp như SAP.

Tóm lại, đây là những điều IBM không bao giờ nói tới. Chúng phù hợp với hình ảnh thận trọng và dè dặt của HP. Và hơn hết, bạn không cần phải đi ra và phát minh ra quá nhiều thứ để khiến một chiến lược hoạt động hiệu quả. HP sẽ bước đi trên con đường của mình và trở thành một sự thay thế đầy sức mạnh cho đối thủ IBM.

Bài tập nhỏ đó cho bạn một cảm nhận chung rằng am hiểu đối thủ có thể giúp bạn thành công trong khi vẫn tránh gặp các rắc rối như thế nào. Tuy nhiên, dưới đây là những hướng dẫn mang tính cạnh tranh cao hơn.

Tránh thế mạnh của đối thủ và khai thác các điểm yếu của họ

Khi một đối thủ được biết đến bởi một điều gì đó, bạn cần phải được biết với một điều khác. Thông thường, một điểm yếu gắn liền với đối thủ lại chính là “điều gì khác” mà bạn có thể khai thác. Nếu thế mạnh của McDonald’s là một lãnh địa cho trẻ nhỏ, Burger King có thể khai thác điều này bằng cách trở thành địa điểm cho những thanh niên trưởng thành. IBM được biết đến với các hệ thống sở hữu độc quyền máy tính lớn. HP có thể khai thác điều đó bằng cách cung cấp các hệ thống máy tính mở, được phân phối hợp lý.

Tuy nhiên hãy nhớ rằng, chúng ta đang nói về những điểm mạnh và điểm yếu trong tâm lý thị trường. Marketing là trận chiến về nhận thức. Điều bạn thực sự cần làm là khai thác các nhận thức đó.

Luôn ảo tưởng một chút về cạnh tranh

Bạn đang sống trong một thế giới mà mọi người đều ở ngay phía sau công việc kinh doanh của người khác. Bạn cần nhận ra rằng một trong số các đối thủ của mình có thể sẽ tìm ra cách tóm chân bạn lại. Bạn phải luôn tìm kiếm thông tin về những gì các đối thủ đang dự tính. Thông tin này có thể đến từ một bộ phận bán hàng khôn ngoan, một khách hàng thân thiết hay từ một số nghiên cứu.

Đừng bao giờ đánh giá thấp đối thủ. Trên thực tế, bạn sẽ an toàn hơn nếu đánh giá họ cao hơn. AT&T, DEC, Levi’s và Crest là những bằng chứng cho việc đánh giá thấp các thiệt hại mà các đối thủ có thể gây ra, ngay cả đối với những công ty dẫn đầu thị trường.

Đối thủ thường sẽ mạnh lên nếu họ được thúc đẩy

Các công ty thường mắc phải những sai lầm lớn khi nghĩ rằng họ có thể khai thác một đối thủ làm việc tùy tiện, cầu thả. Họ nhạo báng các sản phẩm hay dịch vụ của đối thủ và khẳng định mình có thể làm mọi việc tốt hơn. Và rồi, thật kỳ lạ, đối thủ lớn của họ bỗng nhiên tiến bộ và lợi thế của họ sẽ biến mất.

Công ty ở vị trí số hai Avis thực sự đã cố gắng hơn, song Hertz nhanh chóng cải thiện các nỗ lực của họ. Rồi một ngày họ phát một quảng cáo đầy thách thức với tiêu đề, *Trong nhiều năm, Avis luôn nói với các bạn rằng họ ở vị trí thứ hai. Giờ đây chúng tôi sẽ cho bạn biết tại sao như vậy.*

Sau đó họ tiếp tục trình bày tất cả các tiến bộ của mình. Avis hầu như không bao giờ có thể hồi phục lại. Đừng bao giờ thiết lập chương trình của bạn xung quanh những sai lầm của đối thủ. Họ sẽ sửa chữa chúng rất nhanh.

Khi công việc kinh doanh bị đe dọa, các đối thủ sẽ không còn lý trí

Sống sót là bản năng mạnh mẽ trong cuộc sống cũng như trong kinh doanh. Khi bị đe dọa, tất cả sự sáng suốt của bạn sẽ biến mất. Tôi sẽ kể một câu chuyện ưa thích về xu hướng này.

Một doanh nghiệp mới khởi nghiệp đưa ra hệ thống đóng gói cà rốt cho trẻ em hết sức độc đáo, mang đến cho họ lợi thế giá cả rõ rệt so với hai nhà cung cấp lớn đã có mặt trong lĩnh vực kinh doanh này.

Để có mặt trên các giá hàng siêu thị, họ tiến vào thị trường không phải với loại cà rốt tốt hơn mà với mức giá tốt hơn, điều mà các thương hiệu đi trước có thể thích ứng ngay lập tức. Điều đó chỉ làm cho

công ty mới này phải hạ giá xuống thấp hơn, để có thể đối chọi với các đối thủ của mình.

Khi một thành viên trong hội đồng quản trị công ty đề nghị đội ngũ quản lý dự đoán điều gì sẽ xảy ra tiếp theo, họ trả lời rằng các công ty kia không thể tiếp tục hạ giá bởi điều đó là “phi lý trí”. Các công ty trên đang thua lỗ bởi công nghệ đóng gói cũ kỹ của mình.

Thành viên hội đồng quản trị này gọi cho tôi nói về dự đoán đó. Tôi khuyến cáo ông rằng họ sẽ tiếp tục phi lý trí cho tới khi đẩy được kẻ mới phát lên này ra khỏi thị trường. Làm sao họ có thể dễ dàng để cho một công ty mới đe dọa đến công việc kinh doanh đang ổn định của mình?

Tại cuộc họp hội đồng quản trị sau đó, đội ngũ lãnh đạo của công ty mới này đã ủng hộ việc bán hệ thống sản xuất mới của mình cho một trong hai thương hiệu đi trước kia. Họ đã làm điều đó vì lợi nhuận hấp dẫn.

Đè bẹp các đối thủ yếu hơn càng nhanh càng tốt

Trong chiến tranh, các vị tướng có một châm ngôn quan trọng khi ở thế bị tấn công:

Địa điểm tốt nhất để đối phó với lũ xâm lược là đưa bọn chúng xuống nước, nơi chúng ít có khả năng di chuyển nhất. Sau đó, tấn công chúng ngay trên các bờ bãi nơi chúng bị giới hạn về khả năng di chuyển. Nhưng quan trọng hơn hết, không được đưa chúng vào sâu trong lãnh thổ, nơi chúng có thể phát triển mạnh lên.

Trong kinh doanh cũng như vậy: Bạn phải đối đầu với các đối thủ nhỏ càng sớm càng tốt, khiến họ không thể phát triển mạnh lên được. General Motors từng do dự khi các công ty của Đức và Nhật Bản tấn công vào thị trường Mỹ với các ô tô loại nhỏ. Họ cảm thấy mình không thể kiếm được chút lợi nhuận nào từ loại ô tô này nên đã nhanh chóng hợp lý hóa vị trí bằng cách tự thuyết phục mình rằng người Mỹ ưa thích những chiếc ô tô to và thoải mái. Thật sai lầm.

Trong khi đó, Gillette đã chống lại loại dao cạo dùng một lần của BIC với loại dao cạo hai lưỡi dùng một lần có tên gọi là Good News. Họ có thể không kiếm được nhiều tiền từ những chiếc dao cạo kiểu này, nhưng ngày nay, họ thống trị cả mặt hàng này cũng như các hộp dao cạo mang lại nhiều lợi nhuận hơn.

Tuy nhiên, bạn phải cẩn thận ở điểm này. Không có công ty nào đè bẹp cạnh tranh tốt hơn Microsoft. Lời khuyên của tôi là: Tiếp tục chèn ép cho đến khi các nhân viên cục điều tra Liên bang lên tiếng. Khi đó hãy xin lỗi và lùi lại phía sau một chút.

Nếu bạn có một đối thủ mạnh hơn, hãy tránh để không bị đè bẹp

Đây là mặt còn lại của vấn đề. Bằng cách nào bạn tránh được một đối thủ lớn vừa làm theo lời khuyên của tôi?

Đó là, hãy cẩn thận.

Chiến lược tốt nhất là lạng lẽ tiến đến gần đối thủ lớn hơn từ sớm và không bao giờ tỏ ra bị đe dọa. Từ từ xây dựng công việc kinh doanh và sức mạnh vươn lên của mình ở những nơi mà bạn ít được nhận

ra. Sau khi đạt đến một quy mô và mức độ phát triển nhất định, bạn có thể bước tới và đối phó tốt hơn với đối thủ lớn hơn mình.

Các cửa hàng Wal-Mart khởi đầu tại các hạt thưa dân cư của Mỹ, nơi các đối thủ chính là những người bán lẻ quy mô gia đình. Chỉ sau khi đạt đến một quy mô và mức độ phát triển nhất định, họ mới tiến vào các hạt đông dân cư nơi phải đương đầu với những nhà buôn lớn.

Southwest Airlines cũng theo đuổi một chiến lược tương tự, chậm rãi xây dựng lộ trình cho các sân bay trung chuyển và các đường bay giới hạn. Họ bắt đầu từ Texas, đến West Coast, rồi mở rộng vào Midwest, và hiện đang tiếp tục công việc ở phía Đông. Khi các hãng hàng không khác thách đấu với họ, Southwest đã có một mức độ phát triển nhất định. Và Herb Kelleher vẫn duy trì một số điểm thực sự khác biệt so với các đối thủ lớn, giúp cắt giảm chi phí: không đồ ăn, không đặt vé trước, không sân bay trung tâm, và chỉ một loại máy bay. Hiện nay, ông đang tiến hành các quảng cáo Superbowl, rất nổi bật và tràn đầy nhiệt huyết.

Nếu bạn thua trận, hãy chuyển sang một chiến trường khác

Một công ty bị đánh bại sẽ không tiếp tục chạy đều đều như trước được. (Chỉ có hãng đồng hồ Timex làm điều đó.) Thậm chí, các công ty có nguồn tài chính dồi dào cũng sẽ phải chịu đựng điều đó trong thế giới đầy cạnh tranh này. Hướng tiếp cận tốt hơn là chuyển những nỗ lực của bạn đến nơi bạn có thể tận dụng tốt hơn các thế mạnh của mình.

Do sản xuất tại Mỹ, Levi's không thể cạnh tranh về giá cả với các nhà sản xuất quần jeans tương tự. Bằng cách chuyển sang chiến lược đích thực và nguyên bản, họ có thể sử dụng thế mạnh của mình trong khi đòi hỏi giá cao hơn một chút đối với quần jeans. Điều đó cũng sẽ cho họ thêm thời gian để chuyển việc sản xuất của mình đi.

Kellogg's đang thua trận với chiến lược hiện tại của mình. Chuyển đổi trọng tâm sang “ngũ cốc đích thực”, đối lập với “ngũ cốc qua chế biến” sẽ đưa vấn đề vào bối cảnh có lợi cho Kellogg's, một công ty chế biến ngũ cốc theo cách thức cũ.

Bạn cần chuyển thị trường tới nơi có thể sử dụng sự khác biệt của mình so với đối thủ thay vì bị đánh bại bởi sự khác biệt của họ.

Nếu một đối thủ mạnh hơn sắp tấn công, bạn nên tấn công trước

Cuối cùng, bạn phải đối mặt với sự thật về quy mô và lực lượng. Cũng như trong chiến tranh, các đội quân hùng hậu hơn có xu hướng chung là sẽ đè bẹp các đội quân nhỏ hơn. Khi nhiều người bắn vào một số ít người hơn, phần thắng gần như luôn thuộc phía nhiều người.

Vi vậy, nếu phải đối mặt với một cuộc tấn công lớn, bạn cần tìm cách để tấn công trước và tiếp tục khiến cho đối thủ xao lãng và mất cân bằng. Nếu không, bạn sẽ bị vượt qua một cách nhanh chóng và dứt khoát.

Đó chính xác là những gì đã xảy ra với DEC khi IBM sẵn sàng cho cuộc tấn công máy tính loại nhỏ bằng sản phẩm máy tính cá nhân. Một cuộc ra mắt sớm các máy để bàn có tính năng mạnh hơn có thể

làm chậm lại đáng kể quá trình thâm nhập thị trường của IBM. Nó sẽ làm dấy lên các câu hỏi rằng liệu máy tính cá nhân của IBM có đủ sức mạnh và sự nghiêm túc hay không. Thay vào đó, bằng lựa chọn không tấn công, DEC cho IBM thời gian để tăng cường sức mạnh và khả năng vận hành của các máy móc này thông qua việc giới thiệu các thế hệ mới (XT và AT).

Nói gọn lại, sự suy tàn của DEC đã được định đoạt.

Mẹo nhỏ

Công việc quản lý trong nền kinh tế toàn cầu đầy cạnh tranh và quá cởi mở này không dễ dàng. Có quá nhiều thứ cần phải theo dõi, quá nhiều những thay đổi diễn ra khiến bạn cảm thấy chóng mặt khi cố gắng phân loại chúng. Cách thức tránh bị choáng váng là hãy làm những gì mà các diễn viên múa làm khi họ thực hiện động tác xoay tròn trên đầu ngón chân với tốc độ cao. Khi đầu họ xoay tròn theo nhịp từng vòng, họ tập trung vào một điểm hoặc ánh sáng từ khán giả. Đó là cách họ tránh bị chóng mặt.

Tránh các rắc rối cũng giống như vậy. Nếu tập trung vào sức cạnh tranh của mình, bạn sẽ không bị mất tập trung và tránh lang thang vào lối đi có thể dẫn bạn đến các rắc rối.

# Chương 17. CÔNG TY CÀNG LỚN THÌ CÀNG KHÓ QUẢN LÝ

Do chúng ta đang nói về những thứ “to lớn” và các mối nguy cơ của “sự tăng trưởng”, sẽ rất hữu ích khi khám phá liệu “khao khát tăng trưởng mãnh liệt” có thực sự xứng đáng với những nỗ lực chúng ta bỏ ra hay không.

Khi bắt đầu tìm hiểu chủ đề phát triển về quy mô, bạn có thể nhanh chóng bắt gặp một số lượng lớn các nghiên cứu và phân tích đặt ra các câu hỏi nghiêm túc liệu lớn hơn có phải là tốt hơn. Cho đến khi hoàn thành, tôi bắt đầu tự hỏi các CEO đã nghĩ về điều gì trong lúc họ rơi vào cái bẫy của merger mania .

Hãy bắt đầu với những lý thuyết.

## Sự phức tạp về quy mô lớn

Trong một nghiên cứu chi tiết, hai nhà kinh tế học đưa ra một bản phân tích 400 trang phản đối lại câu chuyện hoang đường của văn hóa doanh nghiệp, rằng các gã khổng lồ về công nghiệp đặt trong quy mô lớn có tổ chức sẽ trợ giúp cho tính hiệu quả của nền kinh tế. Trong cuốn sách *Bigness Complex* (Pantheon Books, 1986), họ tranh luận rằng mối bận tâm về quy mô lớn chính là trung tâm của sự suy giảm kinh tế ở Mỹ.

Nhận thức muộn màng cho thấy họ đã gọi nhầm tên sự “suy giảm kinh tế” của chúng ta. Điều đối nghịch đã xuất hiện khi chúng ta âm ỉ tiến vào thời kỳ mở rộng nền kinh tế đáng kinh ngạc. Họ cũng bỏ sót việc các công ty lớn này đã tự sụp đổ và chúng ta không cần đến một chính sách nào để tránh xảy ra những sự mở rộng quy mô tồi tệ. Họ quên mất sự bùng nổ các công ty nhỏ trong lĩnh vực công nghệ cao đã thúc đẩy sự mở rộng của chúng ta.

Như tôi đã viết trong phần trước, bạn không thể dự đoán tương lai. Tuy nhiên, họ thực sự đã đưa ra những luận điểm đầy sức mạnh về “to lớn”.

## To lớn không hiệu quả hơn

Với một khối lượng đồ sộ các nghiên cứu căn bản và được quan sát kỹ lưỡng, các tác giả kết luận rằng quy mô của các tập đoàn hiếm khi tăng, và điển hình hơn là thường làm suy yếu tính hiệu quả trong sản xuất. Họ chỉ ra hai nghiên cứu: một nghiên cứu kinh điển vào năm 1956 do Joe S. Bain thực hiện và một nghiên cứu sau đó khá lâu do F. M. Scherer thực hiện với những khám phá quan trọng:

1. Các quy mô tối ưu cho nhà máy có xu hướng ít liên quan đến thị trường quốc gia.
2. Tổn thất về hiệu quả sản xuất trong các nhà máy quy mô nhỏ thấp hơn nhiều so với những nơi có quy mô tối ưu.
3. Sự phân quyền đáng kể có thể được thực hiện mà chỉ tạo ra một chút những sự hy sinh về quy mô nền kinh tế.



Không có gì ngạc nhiên khi việc kinh doanh lớn với những nhà máy mới có quy mô nhỏ hơn đã và đang thay thế các nhà máy liên hợp sản xuất khổng lồ. Các công ty nhận ra rằng nhân viên của họ không thể xoay sở để giải quyết những vấn đề phát sinh từ quy mô và sự phức tạp.

### Công ty lớn không tự tấn công mình

Khi một công ty trở nên giàu có và thành công, họ không muốn thay đổi bất cứ điều gì. IBM không muốn nhìn thấy hệ thống máy tính lớn của họ chuyển đổi sang các máy tính loại nhỏ. General Motors không muốn chứng kiến các xe hơi nhỏ thay thế những chiếc xe hơi lớn của họ.

Kết quả là những sáng kiến khiến công việc kinh doanh chính của họ bị thu nhỏ sẽ không được thông qua. Rất hiếm khi một công ty lớn và thành công nói rằng: “Ý tưởng này tốt hơn. Hãy chôn vùi ý tưởng gốc của chúng ta.” Thay vào đó, họ nhanh chóng chỉ ra những nhược điểm, thiếu sót của ý tưởng mới. Điều họ không bao giờ nghĩ đến là cái mới kia có thể được cải thiện tới một mức độ nào đó để trở thành thứ được gọi là một sự đột phá về công nghệ, hay là một thứ làm thay đổi cán cân quyền lực.

Các công ty dẫn đầu thị trường phải sẵn sàng tấn công chính mình bằng một ý tưởng tốt hơn. Nếu không, sẽ có ai khác làm điều đó.

### Công ty lớn không tổ chức tốt

Các nhà kinh tế học quả là có động chạm đến những khó khăn trong việc tổ chức các công ty lớn, nhưng với tôi, phân tích tốt nhất về quản lý quy mô là của Robin Dunbar, nhà nhân loại học người Anh. Trong cuốn sách tuyệt vời với tựa đề *The Tipping Point* (Điểm bùng phát), Malcolm Gladwell giới thiệu cho chúng ta về Dunbar, người có các tác phẩm xoay quanh cái ông gọi là năng lực xã hội hay quy mô của một nhóm chúng ta có thể đồng hành và cảm thấy thoải mái. Lời nhận xét ông đưa ra là con người có sự hòa nhập xã hội với một nhóm lớn nhất các động vật linh trưởng bởi vì chúng ta là loại động vật duy nhất có bộ não đủ lớn để giải quyết những vấn đề phức tạp nảy sinh từ sự sắp xếp mang tính xã hội đó. Ông cho rằng con số 150 dường như thể hiện số lượng lớn nhất các cá thể mà chúng ta có thể có một mối quan hệ xã hội chân thật, tức là kèm theo việc chúng ta biết họ là ai và họ liên quan đến mình như thế nào.

Gladwell đã trích từ tác phẩm của Dunbar những lời nhận xét dưới đây, từ đó trung tâm của vấn đề có quy mô quá to lớn:

Ở quy mô lớn hơn, bạn phải áp đặt những hệ thống cấp bậc phức tạp hơn cũng như các luật lệ, quy tắc và các công cụ đo lường chính quy nhằm kiểm soát lòng trung thành và sự gắn kết. Nhưng với quy mô dưới 150, Dunbar lập luận, những mục tiêu như vậy có thể đạt được: “Ở quy mô này, các quy tắc có thể được thực hiện đầy đủ và hành vi ngang bướng sẽ được kiểm soát dựa trên cơ sở lòng trung thành cá nhân, còn khi chỉ đạo những nhóm lớn hơn, điều đó trở nên bất khả thi”.

### Chương trình cá nhân

Điều mà Dunbar chưa bao giờ hình dung đến lại chính là những gì đang xảy ra trong các công ty lớn. Các động vật linh trưởng bậc cao đều có thứ gọi là một chương trình cá nhân có phản xạ. Nghĩa là: Khi đứng trước một quyết định có thể là tốt nhất cho một công ty, đối lập với một quyết định có thể là

tốt nhất cho một cá nhân, phần lớn mọi người sẽ lựa chọn quyết định nào tốt hơn cho sự nghiệp của mình. Điều này còn được gọi là “ghi lại dấu ấn của bạn”.

Trong tất cả những năm hoạt động kinh doanh của mình, tôi chưa bao giờ thấy một nhân viên marketing nào bắt đầu một nhiệm vụ mới mà nói rằng, “Mọi thứ trông có vẻ tốt đẹp. Đừng động gì vào nó.” Ngược lại, tất cả những người làm marketing đầy nhiệt huyết này đều muốn tiến sâu vào và bắt đầu tận dụng mọi thứ. Họ muốn ghi điểm cho mình. Họ sẽ cảm thấy không ổn nếu chỉ ngồi yên một chỗ. Khi một công ty có những văn phòng chật kín người, bạn hãy sẵn sàng chờ đợi những cuộc điều chỉnh liên tục đối với thương hiệu. Đó là cách họ thoát khỏi sự nhàm chán.

Đó cũng là cách các thương hiệu gặp rắc rối. Càng có nhiều người, bạn càng khó quản lý họ.

Lớn lên bằng cách sáp nhập có thể gây rắc rối

Trong vòng quay của thế kỷ XX, một số lượng lớn các tập đoàn khổng lồ xuất hiện: General Electric (sự kết hợp của 8 công ty sở hữu tới 90% thị trường); Du Pont (64 công ty sở hữu 70%); Nabisco (27 công ty, 70%); Otis Elevator (6 công ty, 65%); International Paper (24 công ty, 60%).

Nhưng những ngày đó đã qua. Trong 30 năm vừa qua, hàng loạt công ty đã thất bại: các tập đoàn của thập kỷ 1970 thường không đạt lợi nhuận hứa hẹn, còn những vụ mua lại của thập kỷ 1980 thường dẫn đến suy giảm hiệu quả và chất chùng lên các công ty những khoản nợ không thể trả. Việc sáp nhập với các công ty đôi khi đòi hỏi nhiều thời gian hơn dự tính và khiến những người bạn Phố Wall của chúng ta lo lắng cao độ.

Nếu bạn còn nghi ngờ về điều này, hãy xem xét bảng tóm tắt các điểm chính dưới đây của những vụ kinh doanh thất bại lớn nhất trong việc thỏa thuận sáp nhập. Các thông tin này được trích từ một bài báo trên tạp chí *Business Week*, với cái tên được đặt rất khéo léo là “Let’s Talk Turkeys” (Hãy nói toạc móng heo).

1996

Union Pacific và Southern Pacific

Thỏa thuận 4 tỷ đô-la đã tạo ra một mạng lưới đường ray “liền mạch” từ Midwest (vùng trung tâm phía Bắc Hoa Kỳ) đến West Coast (vùng phía Tây Hoa Kỳ giáp Thái Bình Dương). Thực tế là nó đưa lại tình trạng tắc nghẽn giao thông hoàn toàn.

1997

NFS và CUC International

Một thỏa thuận 14 tỷ đô-la để tạo ra Cendant với mục đích xây dựng các tổ chức marketing có thể lực. Nhưng những bất thường trong thanh toán tại CUC khiến giá cổ phiếu của Cendant giảm 46% chỉ trong một ngày và dẫn tới một cuộc điều tra liên bang.

1998

## Conseco và Green Tree Financial

Với một thỏa thuận 7,6 tỷ đô-la để mua lại công ty chuyên cho vay Green Tree, hãng bảo hiểm Conseco nhìn thấy trước một viễn cảnh của sự thịnh vượng. Nhưng Green Tree lại phải chịu một khoản tiền khổng lồ vì nợ không hoàn lại.

1999

## Aetna và Prudential Healthcare

Aetna hy vọng rằng thỏa thuận một tỷ đô-la sẽ đưa họ trở thành tổ chức chăm sóc sức khỏe hàng đầu. Tuy nhiên, Pru và một chuỗi các vụ sáp nhập rối loạn đã dẫn tới việc CEO của Aetna bị trục xuất. Hiện nay, công ty này đã tách ra làm hai.

## AT&T

Các thỏa thuận liên tiếp của công ty này với TCI và MediaOne trong một thỏa thuận kết hợp 90 tỷ đô-la đã tác động ngược lên CEO C. Mecheal Amstrong. Ông nỗ lực để bán cho người tiêu dùng các dịch vụ viễn thông trọn gói, nhưng công việc kinh doanh cốt lõi của AT&T lại cạn kiệt. Ngày nay, với giá cổ phiếu thấp, AT&T lại đang chia tách một lần nữa.

## *Mattel và Learning Co.*

Mattel hy vọng có thể thâm nhập thị trường trò chơi CD-ROOM với một khoản mua lại trị giá 3,5 tỷ đô-la. Nhưng sau đó Internet được ưa chuộng, làm cạn kiệt thị trường CD-ROOM. Cổ phiếu của Mattel mất giá mạnh và CEO Jill E.Barad bị trục xuất.

## Allied Signal và Honeywell

Allied Signal hy vọng kết hợp năng lực của mình với việc đổi mới sản phẩm của Honeywell. Thay vào đó, “hỗn hợp” 14 tỷ đô-la vấp phải giá dầu tăng cao, sự mất giá đồng euro và các vấn đề về quản lý.

## Federated Department Store và Fingerhut

Federated chi trả 1,7 tỷ đô-la để áp dụng các kỹ năng marketing trực tiếp của Fingerhut vào các bộ phận thuộc Macy và Bloomingdale. Nhưng trọng tâm hướng vào khách hàng thu nhập thấp của Fingerhut đã dẫn đến những khoản thua lỗ khổng lồ.

## McKesson và HBO

Vụ sáp nhập 12 tỷ đô-la của hãng bán buôn dược phẩm số một McKesson và nhà sản xuất phần mềm y tế HBO & Co. đã mắc vào một lưỡi cưa tròn. Các kiểm toán viên phát hiện ra một vụ tai tiếng về kế toán tại HBO, dẫn tới những vụ từ chức và trách nhiệm hình sự. Cổ phiếu của McKesson sụt giảm 47% trong năm đó.

(Ngày 11/12/2000)

Ghép các công ty nhỏ trong cùng một lĩnh vực kinh doanh lại với nhau để có một công ty lớn có thể thành công. Nhưng sáp nhập các công ty lớn trong các lĩnh vực kinh doanh khác nhau là con đường dẫn đến các rắc rối.

Vì sao mọi thứ đi chệch hướng

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng phần lớn các doanh nghiệp sáp nhập đều hoạt động kém hiệu quả hơn so với những dự đoán lớn về thành công của họ. Hai công ty lớn kết hợp với nhau thường mất nhiều thời gian cho quá trình hòa nhập để vận hành, kết thúc với ánh hào quang và thương hiệu trong quá khứ. Bạn hiếm khi thấy ở họ các ý tưởng mới hay sự đổi mới. Điều gì đằng sau vụ sáp nhập giữa Mobil và Exxon? Điều tốt nhất mà tôi có thể nghĩ đến, đó là một nhóm các nhân viên kế toán và chuyên gia nghiên cứu hiệu suất lao động đang tìm cách giảm chi phí, tăng thị phần và tăng giá cổ phiếu.

Những nguồn tài nguyên dồi dào và những thương hiệu lớn hiếm khi đảm bảo sự đổi mới. Thường gặp hơn là việc tất cả các truyền thống và thói quen lâu sẽ xuất hiện trên đường đi tới bất kỳ lối tư duy cấp tiến nào.

Các vấn đề sinh sôi nảy nở

Đồng hành với một vụ sáp nhập lớn là việc tăng gấp đôi hay gấp ba số lượng nhân viên, sản phẩm, cổ đông và khách hàng. Quản lý tất cả những yếu tố đó là một việc khó khăn. Sẽ sớm có những cuộc họp liên tiếp về logo, cắt giảm nhân sự, đóng cửa các văn phòng, bán các công ty, và tìm cách cung cấp đúng thông tin cần thiết cho khách hàng.

Tiếp theo là những vấn đề trong việc giữ chân những nhân viên tốt nhất. Các thứ bậc bị phá vỡ. Mọi người đều cố gắng tìm hiểu xem ai đang lên, ai đang xuống và ai sắp ra đi.

Công việc kinh doanh thực sự bị chôn vùi trong những lời đồn nhảm và thời gian được dùng để tìm kiếm một công việc mới.

Tuy nhiên, quan trọng nhất trong tất cả các vấn đề là sự bất đồng văn hóa hay sự lỏng ghép hai công ty có tính phức tạp cao, rộng lớn và không nhất thiết có cùng khuynh hướng. Văn hóa là “cách thức chúng tôi làm những việc xung quanh.” Điều này bao gồm sự tham gia vào quá trình ra quyết định, các phần thưởng cho hiệu suất làm việc, sức chịu đựng rủi ro, và định hướng vào chất lượng và chi phí. Tất cả những điều này dẫn đến một số lượng lớn các cuộc giao tiếp cởi mở và các hội thảo về sự sáp nhập. Xây dựng nhóm và rèn luyện sự nhạy cảm trở nên thịnh hành và các nhà tư vấn quản lý sự thay đổi tiến vào thương trường.

Đó là những gì xảy ra trong các vụ sáp nhập tại Mỹ. Khi bạn có những cuộc sáp nhập toàn cầu, chẳng hạn như trường hợp của DaimlerChrysler, tất cả những gì thuộc về thời kỳ mới đều không còn tồn tại nữa. Một nhà sản xuất ô tô Đức có bao giờ hợp nhất với những nhà sản xuất tương tự như Detroit? Chắc là không. Bạn có biết các kỹ sư Mercedes nghĩ gì về các kỹ sư Chrysler? Không nhiều lắm đâu. Không có nhà tư vấn quản lý sự thay đổi nào có thể thay đổi những thái độ như vậy.

Những thời điểm bấp bênh

Nếu tất cả lịch sử và những phân tích như vậy vẫn chưa đủ để “dội một gáo nước lạnh” vào việc tăng quy mô, tôi bắt gặp một tổ chức tại Washington D.C., có tên gọi là Corporate Strategy Board. Trong tất cả tập đoàn, họ chọn liên kết với Hewlett-Packard, phát triển một nghiên cứu về lý thuyết các giới hạn tăng trưởng. Họ nghiên cứu các “sự kiện bấp bênh” của các tập đoàn trong vòng hơn bốn thập kỷ và kết luận rằng quy mô lớn như vậy thực sự rất khó để quản lý tăng trưởng. Các con số đưa ra rất thuyết phục. Một công ty trị giá 40 triệu đô-la chỉ cần 8 triệu đô-la để tăng trưởng 20%. Một công ty trị giá 4 tỷ đô-la cần đến 800 triệu đô-la. Rất ít các thị trường mới có quy mô rộng lớn. Điều này có nghĩa là một công ty càng lớn và thành công thì càng khó để duy trì tốc độ đó.

Thật thú vị, 83% các nguyên nhân gốc rễ của những thời điểm bấp bênh này có thể kiểm soát được. Các nhân tố chiến lược lẫn các nhân tố thuộc tổ chức đều dẫn đến rắc rối. Điều đó có nghĩa là: Các tập đoàn khổng lồ rất dễ mắc phải các sai lầm về quản lý – các tập đoàn càng lớn thì càng khó quản lý.

Nghiên cứu này cũng đưa ra được một mức trần nơi các công ty có thể gặp phải các vấn đề trong quá trình “trèo cao.” Con số này là 30 tỷ đô-la về doanh số bán hàng. Và đây là một thống kê đầy ấn tượng: Vào năm 1999, thu nhập hàng năm của 50 công ty công lớn nhất tại Mỹ ở vào khoảng 50,8 tỷ đô-la. Điều đó có nghĩa là chúng ta chỉ có một vài “phi đội khổng lồ” bay lượn bên trên các mức trần kia và tiến về phía sự chòng chành, bấp bênh theo cách này hay cách khác. (Hãy coi chừng mặt đất.)

### Các CEO xoay xở để giữ nhịp độ

Tất cả quy mô và sự tăng trưởng đó đã khiến một số lượng các công ty lớn phải đấu tranh. DaimlerChrysler đang cắt giảm 26 nghìn việc làm tại Chrysler. Bank of America Corporation và Bank One đã sáp nhập và phải vật lộn với các khoản chi phí lớn. WorldCom mua lại MCI và hiện đang bận rộn với việc hủy bỏ phần lớn sự sáp nhập.

Không có gì ngạc nhiên khi tờ *Wall Street Journal* viết một bài báo tuyệt vời về chuyện các CEO đang phải vật lộn với sự mở rộng quy mô. Với họ, việc điều hành công ty là đảm nhận một “kiểu phức tạp mới và mức độ mới của sự hỗn loạn.” Bài báo đã tóm tắt ngắn gọn các vấn đề này:

Tiền vốn luân chuyển toàn cầu, nền kinh tế biến động và thị hiếu của người tiêu dùng phụ thuộc vào một xu thế nào đó. Thông tin di chuyển gần như ngay lập tức, có thể là một dự báo lợi nhuận hay một lời đồn thổi bậy bạ. Những hành động ngớ ngẩn hay những cú vấp ngã đều là đề tài cho những nghiên cứu rộng lớn hơn. Các quyết định phải nhanh chóng được đưa ra, với lượng thông tin hạn chế. Các doanh nghiệp mở rộng ra nước ngoài có thể khiến các hoạt động đơn giản hàng ngày, như giao tiếp với nhân viên, trở nên khó khăn gấp bội.

Có vẻ như các CEO ngày nay không được ngủ nhiều.

### Giữ liên lạc

Điều mà rất nhiều CEO đang làm là dành sức lực của mình cho các công nghệ mới. Một CEO gửi các email định kỳ cho 30 nghìn nhân viên và yêu cầu phản hồi của họ. (Cứu với, tôi bị ngập trong đồng giấy in!) Một người khác thì thường xuyên có các hội nghị truyền hình nơi ông có thể phát đi phát lại một cách cẩn thận một bài phát biểu mà không cần gửi các thông điệp dưới nhiều dạng khác nhau.

(Cứu với, tôi chán đến chết vì một bài phát biểu cứ lặp đi lặp lại!) Lại có một người khác truy cập Internet cả ngày, đọc sáu tờ nhật báo và lướt qua danh sách các tạp chí trên khắp thế giới. (Cứu với, tôi sẽ bị mù vì đã đọc quá nhiều!) Và còn việc di chuyển liên tục bằng máy bay, nơi một CEO có thể dễ dàng đi tới hơn 240 nghìn km trong một năm. (Cứu với, tôi không còn biết bây giờ là mấy giờ nữa!)

Tuy nhiên, điều khiến tôi cảm thấy thực sự hoang mang là nhu cầu ngày càng tăng của việc dành nhiều và nhiều thời gian hơn nữa cho quan hệ công chúng và quan hệ nhà đầu tư. Một CEO dành một ngày mỗi tuần để làm việc đó. Lý do ông đưa ra, “Các nhà đầu tư lớn muốn tiếp cận thường xuyên. Việc bạn luôn thảo luận với các cổ đông lớn là một việc làm đã được chấp nhận.”

Điều này có nghĩa là một người khác sẽ phải điều hành công việc kinh doanh hàng ngày.

Hẳn bạn đã thấy. CEO của các công ty lớn này không có đủ thời gian để tâm đến một số quyết định quan trọng có thể ảnh hưởng xấu đến họ sau này. (“Tôi cũng muốn dành nhiều thời gian hơn cho điều đó, nhưng tôi còn phải gọi lại cho một nhà đầu tư lớn.”)

Không ngạc nhiên lắm khi tỷ lệ “tử vong” trong giới CEO của các tập đoàn đang có chiều hướng tăng.

# Chương 18. RẮC RỐI BẮT ĐẦU VÀ KẾT THÚC VỚI CEO

Trong quá khứ, CEO trong công ty lớn của bạn đứng xa so với tuyến lửa. Khi mọi việc trở nên tồi tệ, sẽ có rất nhiều người để đổ lỗi và bị buộc thôi việc. Nhưng ngày nay câu chuyện đã khác. Tội lỗi dừng chân ở phòng làm việc của vị CEO.

Vào nửa sau năm 2000, một công ty chuyên về quản lý cấp cao ước tính rằng 350 giám đốc điều hành tại Mỹ đã bỏ việc. Trong số đó có một số tên tuổi lớn từ những công ty lớn gặp rắc rối. Họ đã không trụ được lâu với công việc. Hãy xem: Richard McGinn (36 tháng tại Lucent), John McDonough (35 tháng tại Newell Rubbermaid), Dale Morrison (33 tháng tại Campbell Soup), Micheal Howley (17 tháng tại Gillette) Durk Jager (17 tháng tại Procter & Gamble) và Lloyd Ward (15 tháng tại Maytag).

Kiểu điều chỉnh nhân sự như thế chưa được biết đến trong quá khứ. Cuối cùng, Jack Welch vẫn sống sót qua thất bại thảm hại khi “nhà máy của tương lai” chìm xuống mà không để lại dấu vết gì về những hỗn loạn kỹ thuật và những dự đoán sai lầm về nhu cầu khách hàng. Về sau Roberto Goizueta của Coca-Cola cũng qua khỏi thảm họa New Coke, thứ đã trở thành sản phẩm minh họa cho các ý tưởng tồi.

Ngày nay, các giám đốc điều hành này sẽ bị “nướng” cháy bởi sẽ không có chút nhân nhượng nào đối với các sai lầm. Bạn làm hỏng mọi việc và bạn ra đi. Như đã đề cập, hội đồng quản trị làm rất tốt việc sa thải nếu không kịp thời khắc phục các vấn đề ngay trước khi nó xảy ra. Đồng thời, yêu cầu thực hiện chính xác 100% công việc được đặt ra mạnh mẽ hơn. Đó không còn là một phạm vi, mà là một con số cụ thể. Khi các doanh nghiệp lớn thực hiện những vụ mua lại, chúng rất khó để cùng kết hợp; một điều gì đó luôn xuất hiện để phá hỏng bảng cân đối kế toán của các CEO.

Tồi tệ

Những gì đã xảy ra tại Campbell Soup là một bài học. David Johnson chịu trách nhiệm về công ty soup lâu đời này từ năm 1990. Johnson cũng thực hiện điều mà Jack Welch đã làm trong giai đoạn mới nắm quyền ở GE. Ông cắt giảm chi phí dây chuyền vận hành cũ kỹ và tăng giá ở những nơi có thể. Cổ phiếu của Campbell tăng gấp ba lần trong nhiệm kỳ của ông, được tiếp thêm sức mạnh nhờ sự tăng đột ngột của hệ số biên lợi nhuận ròng. Việc Johnson không thể đẩy mạnh tỷ lệ tăng trưởng thu nhập của nhà sản xuất soup này đã gây thất vọng nhưng không gây ngạc nhiên. Soup là soup. Nó đã xuất hiện từ rất lâu và mọi người bắt đầu cảm thấy nhàm chán khi cứ phải ăn mãi một thứ. Hơn nữa, đồ ăn nhanh đang làm thay đổi thói quen ăn uống của con người.

Sau đó, Campbell Soup mời được Dale Morrison từ PepsiCo Inc. Năm 1997, ông được bổ nhiệm chức vụ cao nhất và do đó trở thành một nhân vật thu hút sự chú ý ở Phố Wall. Morrison nhận ra rằng không có nhiều việc cần giải quyết. Tăng giá thêm là một lựa chọn nguy hiểm trong thị trường đầy cạnh tranh này. Do đó, ông đẩy mạnh việc bán soup, bánh quy Pepperidge Farm, nước ép V8 và sô-cô-la Godiva hơn nữa. Điều đó cũng tốt nếu bạn có thể làm được. Tuy nhiên, ông mắc một sai lầm tai hại khi hứa hẹn với Phố Wall về mức tăng trưởng hàng năm từ 8% – 10% và tăng trưởng hai con số trong thu nhập trên cổ phiếu. Điều đó không bao giờ xảy ra, và ngay lập tức Morrison bị “nướng cháy”.

Không phải về “những con số”

Nếu bạn sống bằng những con số, bạn cũng có thể chết vì những con số. Những CEO chỉ tuân tụy nhìn vào công việc của mình trong bối cảnh cần thúc đẩy nhân viên đưa ra những dự đoán sẽ không chỉ mạo hiểm với công việc của họ mà còn với cả tình trạng của tổ chức nữa. Không gì chứng minh điều này rõ ràng hơn câu chuyện buồn của Richard McGinn. Ông từng là CEO của Lucent Technologies và đã đưa đội sản xuất thiết bị trước đây của AT&T trở thành một ngôi sao trên Phố Wall bằng cách tăng doanh số bán hàng ở mức hai con số.

Nhưng chẳng có gì cứ tăng lên mãi và vào năm 2000, Lucent đã hai lần không đạt được các con số của mình. Áp lực đè nặng lên các đội bán hàng. Từ hàng loạt các bài viết được đăng trên một tờ báo kinh doanh, thông điệp của McGinn là sẽ thực hiện các thỏa thuận mua bán không giới hạn. Theo tờ báo này, công ty đã hứa hẹn với khách hàng một loạt các chiết khấu và nhiều khuyến mại khác để đáp ứng cho doanh số trong tương lai. Khi họ một lần nữa không đạt được các con số đề ra, tất cả trở thành một mớ hỗn loạn và McGinn chịu thất bại ê chề. Cổ phiếu sụt giảm và tương lai của Lucent không có gì đảm bảo. Như tôi đã nói ở phần trước, bạn có thể chết vì quá tập trung vào những con số.

Trước hết là tin xấu

Các siêu anh hùng và các giám đốc điều hành cấp cao nhất không cần hiểu rằng cái gì không thể là không thể, bất kể việc họ thúc đẩy đội quân của mình mạnh mẽ đến đâu.

Những trường hợp như Jack Welch là ngoại lệ. Các CEO ngày nay không có cơ hội tại vị lâu như Welch, bởi vì không có nhiệm vụ nào khó khăn hơn điều mà họ phải đối mặt: quá trình chuyển đổi công việc kinh doanh cốt lõi đang bị đe dọa bởi một công nghệ mới. George Fisher đã cố gắng làm điều đó ở Kodak và có vẻ như họ không gặp nhiều may mắn trong thời đại công nghệ số. Và nếu các CEO mắc vào cái bẫy của những kỳ vọng lớn về tăng trưởng trong tương lai, họ gần như chắc chắn sẽ thất bại.

Trọng tâm của vấn đề này là ở chỗ, trong nhiều trường hợp, CEO của các công ty lớn hiếm khi kiểm soát được số phận của công ty, càng ít kiểm soát được số phận của chính mình. Có vô số các đối thủ tấn công họ từ khắp mọi nơi. Công nghệ liên tục thay đổi. Tốc độ thay đổi nhanh chóng hơn. Khó khăn tăng lên cho các CEO khi phải phân loại, sắp xếp lượng thông tin tràn ngập và đưa ra những lựa chọn đúng đắn.

Và giờ là tin tốt

Nhưng một vị CEO có thể có tương lai.

Bí quyết để sống sót là đừng nhìn vào bảng cân đối kế toán mà đơn giản là phải biết mình nên đi theo hướng nào để thành công trên thị trường. Đó là bởi không ai có thể đi theo bạn (hội đồng quản trị, các quản lý của bạn, các nhân viên của bạn) nếu chính bạn cũng không biết mình đang đi đến đâu.

Nhiều năm trước, trong cuốn sách The Peter Principle, hai tác giả Peter và Hull đã đưa ra nhận xét: “Phần lớn các cấp bậc hiện nay đều bị cản trở bởi truyền thống và các quy tắc, bị giới hạn bởi luật pháp, đến mức ngay cả các nhân viên cấp cao cũng không phải dẫn dắt bất cứ ai đi tới bất cứ đâu, với trách nhiệm chỉ ra hướng đi hay thiết lập tốc độ phát triển. Họ đơn giản chỉ đi theo những chuẩn mực trước đây, tuân thủ các quy định và dẫn đầu một đám đông.”



## Một cuốn sách hướng dẫn bạn?

Có lẽ chính cách nhìn nhận bị quan như vậy về các kỹ năng lãnh đạo đã dẫn đến sự bùng nổ của hàng trăm đầu sách về chủ đề này (phần lớn trong số đó hết sức ngớ ngẩn). Có những lời khuyên như cần đua tranh với ai (Attila the Hun), điều cần đạt được (hòa bình nội bộ), điều cần học hỏi (thất bại), điều cần phấn đấu (uy tín), có nên ủy quyền (đôi khi), có nên hợp tác (có thể), những nhà lãnh đạo bí mật của nước Mỹ (phụ nữ), những phẩm chất cá nhân của lãnh đạo (tính chính trực), làm thế nào để được tín nhiệm (trở nên đáng tin cậy), làm thế nào để trở thành một lãnh đạo thực thụ (tìm kiếm người lãnh đạo từ bên trong), và 9 quy luật tự nhiên của khả năng lãnh đạo (thậm chí còn không hỏi). Trên thực tế, có tới hơn 3.000 cuốn sách in ra có từ “lãnh đạo” ở tựa đề.

Việc làm thế nào để trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả không đáng có hẳn một cuốn sách. Một bậc thầy, và là huyền thoại về quản lý, Peter Drucker, tóm gọn nó trong mấy câu: “Nền tảng của lãnh đạo hiệu quả là suy nghĩ kỹ càng về nhiệm vụ của tổ chức, xác định và thiết lập nó một cách rõ ràng. Người lãnh đạo đề ra các mục tiêu, mức độ ưu tiên, đồng thời thiết lập và duy trì các chuẩn mực.”

Làm thế nào để tìm ra hướng đi thích hợp? Để trở thành một chiến lược gia vĩ đại, bạn phải đặt tâm trí mình vào bùn đen của thương trường. Bạn phải tìm thấy nguồn cảm hứng của mình ở phía trước, trong dòng chảy của các trận chiến marketing lớn diễn ra trong nhận thức của khách hàng tương lai.

Đó là nhận thức

Nếu có một bài học được rút ra từ cuốn sách này, thì đó là: *Thành công hay thất bại đều là những vấn đề thuộc về nhận thức và những cơ hội trên thương trường. Bạn cần hiểu được rằng, tâm trí của khách hàng chính là nơi bạn chiến thắng và thua cuộc.*

Bạn không thể bị lung lay bởi những bài thuyết trình tuyệt vời từ người điều hành của mình trong việc làm thế nào để công ty có thể sản xuất một sản phẩm tốt hơn, phát triển một kênh phân phối hiệu quả hơn hoặc thiết lập một đội ngũ bán hàng giỏi hơn để tiến vào thị trường. Nhận thức là rất khó, và thậm chí là không thể, thay đổi. Và nếu những nhà quản lý điều hành của bạn nói rằng có thể thực hiện được điều đó, đừng tin họ. Càng hiểu nhiều hơn về suy nghĩ của khách hàng hiện tại và tương lai, bạn càng ít gặp phải rắc rối hơn.

Có lần tôi hỏi một trong số các cựu CEO của General Motors rằng ông đã bao giờ đặt câu hỏi về sự phát triển của các mô hình mà cuối cùng đã phá hủy ý nghĩa các thương hiệu của công ty hay chưa (ông là một nhà tài chính với nền tảng ít ỏi/ một chút kiến thức về marketing).

Câu hỏi này khiến ông dừng lại và cân nhắc trong giây lát. Ông trả lời: “Không, nhưng tôi nghĩ là điều đó gây ra một chút bối rối.” Sự lo ngại của ông là hoàn toàn đúng đắn, nhưng ông đã thất bại trong việc hành động dựa trên bản năng. Giả định của ông là các cán bộ quản lý, điều hành của mình biết họ đang làm gì. Thực ra đó là một giả định sai lầm. Nhưng phải mất đến vài năm General Motors mới cảm nhận được sai lầm đó. Ngày nay, nhờ có sự cạnh tranh gay gắt, các sai lầm được nhận ra trong khoảng thời gian tính bằng tháng. Đó là lý do tại sao marketing có vai trò rất quan trọng để chuyển một người sang chức vụ thấp hơn. Để tồn tại, một CEO phải đảm nhận trách nhiệm cuối cùng trong việc đưa sản phẩm gì ra thị trường. Xét cho cùng, công việc của bạn rất dễ tuột khỏi tay.

Có lần tôi nói điều đó với người đứng đầu một bộ phận rất lớn trong một công ty cũng rất lớn. Mặc dù thừa nhận tầm quan trọng của việc mở rộng kinh doanh, ông vẫn bày tỏ mối băn khoăn của mình về việc cắt giảm trách nhiệm của các quản lý điều hành cấp trung. Bạn cần phải gác những băn khoăn như vậy sang một bên nếu muốn tránh khỏi các rắc rối.

Đó là nhận biết chuyện gì đang xảy ra

Trong suốt cuộc đời, Sam Walton, một người khiêm tốn, đã tới thăm từng cửa hàng trong chuỗi cửa hàng Wal-Mart của mình. Ông thậm chí còn đến nơi bốc dỡ hàng hóa và nói chuyện với nhân viên giữa đêm khuya.

Không giống như “Ngài Sam,” nhiều giám đốc điều hành có xu hướng mất liên lạc với nhân viên. Công ty càng lớn, giám đốc điều hành càng dễ để mất liên lạc với các bộ phận thấp. Đó có thể là nhân tố quan trọng nhất trong các sai lầm của CEO. Làm cách nào để biết chuyện gì đang thực sự xảy ra? Làm cách nào để tránh xu hướng của đội ngũ quản lý cấp trung là luôn nói với bạn những gì họ nghĩ rằng bạn muốn nghe? Làm cách nào để bạn biết được cả tin xấu lẫn tin tốt?

Nếu bạn không nhận được ngay các tin xấu, các ý tưởng tồi tệ sẽ phát triển thay vì bị tiêu diệt.

Một khả năng để tìm hiểu chuyện gì đang thực sự xảy ra là nguy trạng hoặc bất ngờ xuất hiện không báo trước. Điều này đặc biệt hữu ích đối với cấp phân phối hay bán lẻ. Lý do là để biết những ý kiến trung thực về chuyện đang xảy ra.

Các thành viên của nhóm bán hàng, nếu bạn có, là nhân tố quyết định sự cân bằng. Thủ thuật là tìm cách những đánh giá tốt, thành thật về sức cạnh tranh từ đội ngũ đó. Điều tốt nhất bạn có thể làm là ca ngợi những thông tin trung thực. Khi thông tin được truyền đi rằng một CEO đánh giá cao tính thật thà và đúng đắn, rất nhiều thông tin hữu ích sẽ đến.

Đó là suy nghĩ dài hạn

Hãy thử cho rằng bạn tập trung vào các đối thủ và nắm được các điểm mạnh cũng như điểm yếu của họ trong suy nghĩ. Bạn đã tìm ra một đặc trưng hay ý tưởng khác biệt sẽ mang lại hiệu quả cho trận chiến tinh thần này.

Sau đó bạn tập trung mọi nỗ lực của mình vào việc phát triển một chiến lược chặt chẽ để khai thác ý tưởng đó. Và bạn sẵn sàng tạo ra các thay đổi trong tổ chức nhằm tận dụng các cơ hội bên ngoài.

Bây giờ, bạn phải sẵn sàng dành thời gian để phát triển chiến lược đó. Các động thái marketing đòi hỏi thời gian để phát triển nên bạn cần kiên định với mục tiêu của mình khi đứng trước áp lực từ Phố Wall, ban giám đốc và các nhân viên. Không gì chứng minh điều đó rõ ràng hơn Lotus Development Corporation, công ty đã phát minh ra bảng tính cho máy tính cá nhân.

Họ đã bị Microsoft vượt qua với phiên bản bảng tính của công ty này, Excel cho Windows. Do Microsoft đã phát minh ra Windows và do đó Lotus với phiên bản bảng tính Windows của mình đã chậm chân hơn và Lotus chìm sâu vào các rắc rối. Jim Manzi, sau đó là CEO, quyết định thay đổi chiến trường. Với ông, tương lai của thương hiệu này phải là “Groupware” bởi vì, trong giai đoạn

đầu, họ có một sản phẩm mang tên là “Notes”, một chương trình Groupware thành công đầu tiên (phần mềm được thiết kế cho các nhóm hay mạng lưới máy tính, ngược lại với phần mềm cho các máy tính cá nhân đơn lẻ). Do đó, Groupware trở thành trọng tâm khi Jim Manzi bắt đầu quá trình xây dựng và phát triển công việc kinh doanh Notes/Groupware.

Đó là tính kiên nhẫn

Để đến được vị trí của Lotus ngày nay đòi hỏi một nỗ lực vô cùng lớn. Khi được hỏi về nỗ lực thay đổi trọng tâm, Jim Manzi tóm lại điều đó như một “quá trình tàn bạo”. Đây là những lời ông nói với tôi:

Bảng tính từng là trọng tâm của Lotus. Nó từng chiếm tới 70% công việc kinh doanh của chúng tôi. Có thể nói, đó là “hệ thống kinh doanh trung ương”. Nhưng Microsoft và Windows đã “đào” một lỗ hổng lớn vào tương lai của chúng tôi.

Trong những năm đầu thập niên 1990, tôi cảm thấy Notes là tương lai tốt nhất mà chúng tôi có. Thật không may, không phải mọi người trong công ty đều có suy nghĩ như vậy. Nhiều người muốn tiếp tục cải tiến bảng tính. Trong giai đoạn khó khăn, 12 phó giám đốc đã rời bỏ công ty.

Họ không nhìn tương lai theo cách của tôi.

Tất cả những điều đó, cộng với khoản đầu tư đang có vào sản phẩm này, không thể xảy ra mà không được Ban Giám đốc biết đến. Để giữ họ tiếp tục sự ủng hộ đối với Notes đòi hỏi phải kể đi kể lại câu chuyện, duy trì quan điểm và xây dựng mối quan hệ cả bên trong lẫn bên ngoài công ty. Một khi Ban Giám đốc đánh mất tầm nhìn về tương lai, các vấn đề của bạn sẽ càng lớn hơn.

May mắn là các con số bắt đầu tốt dần lên và mọi người bắt đầu cảm thấy thoải mái hơn với một khoản đầu tư gần 500 triệu đô-la.

Jim Manzi biết chắc chắn mình đang đi đâu. Và câu chuyện kết thúc có hậu. IBM mua lại công ty với giá 3,5 tỷ đô-la và từ đó đưa Lotus trở thành một trong những nền tảng quan trọng trong lĩnh vực phần mềm cho khách hàng doanh nghiệp của họ. Lotus đã từng vấp phải rắc rối lớn, nhưng một nỗ lực táo bạo và dài hạn đã đưa họ thoát ra khỏi vấn đề tai hại này.

Sự bắt đầu và kết thúc

Nếu có một chủ đề xuyên suốt cuốn sách này, thì đó là việc các CEO thường đưa ra các quyết định sai lầm dẫn đến rắc rối lớn. Hoặc họ gây ra vấn đề, hoặc họ không làm gì để tránh được vấn đề.

Và khi mối đe dọa lơ mờ xuất hiện, CEO có lẽ là người duy nhất có thể đưa công ty thoát khỏi con đường nguy hiểm một cách hiệu quả.

Họ thực sự là thuyền trưởng của con tàu. Và mỗi CEO nên có một tấm bảng trên tường với dòng chữ:

# PHỤ LỤC

## CÂU CHUYỆN TIA NĂNG VÀ TIA LASER

LÊ CHÍ CÔNG Nemo Consulting

(TBKTSG 14.12.2008) - Trong các buổi hội thảo về thương hiệu, những chia sẻ xung quanh những câu hỏi phổ biến như nên bắt đầu xây dựng thương hiệu từ đâu, làm thế nào để có được một thương hiệu mạnh và phát triển bền vững dường như chưa giải đáp hết mọi trăn trở của nhiều doanh nghiệp.

Hy vọng bài viết này sẽ giải đáp phần nào mối bận tâm trên cũng như giúp ích cho những doanh nhân có hoài bão và tâm huyết xây dựng những thương hiệu lớn.

Tại một buổi họp mặt doanh nhân gần đây, người viết bài này đã gặp hai doanh nhân, anh A tuổi trạc 50 và anh B ở tuổi 30. Anh A chia sẻ là đã làm việc cật lực trong suốt hơn 20 năm qua và khá thành công trong nhiều lĩnh vực, từ sản xuất nước giải khát, bánh kẹo cho đến bất động sản và hiện làm hàng gia công xuất khẩu.

Khi hỏi đến nghề mà anh đam mê, lĩnh vực kinh doanh chính thì anh không trả lời mà chỉ nói rằng đã kiếm đủ tiền nuôi con cái ăn học và sắp nghỉ hưu. Đối với nhiều doanh nhân của thế hệ như anh, nắm bắt cơ hội và kiếm lợi nhuận là mục tiêu sống còn khi mà cuộc sống phải lo nhiều đến cái ăn, cái mặc cho gia đình và bản thân.

Doanh nhân B thì hào hứng kể rằng anh vừa mới thành lập một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ sau một thời gian tích lũy kinh nghiệm ở một số công ty nước ngoài. B khá tự tin và hy vọng một ngày nào đó trang web của mình sẽ trở thành một “alibaba” hay “baidu” của Việt Nam trong tương lai. Đối với B, kinh doanh không đơn thuần chỉ để làm giàu mà còn là niềm say mê, dấn thân và chinh phục mục tiêu dài hạn.

Đó là việc khao khát sở hữu một thương hiệu mạnh trong lĩnh vực mà mình đam mê. Có thể xem hai doanh nhân này là đại diện cho hai thế hệ của doanh nhân Việt Nam trong thời kỳ kinh tế chuyển đổi.

Thương hiệu: Nên là tia năng hay tia laser

Định hướng phát triển phổ biến của nhiều doanh nghiệp là trở thành những tổ chức kinh doanh “đa ngành, đa nghề và đa năng”. Điều này phản ánh tâm lý chung của nhiều doanh nghiệp nghiêng về phía tia năng hơn là tia laser. Bởi lẽ khác với tia laser chỉ phóng chiếu về một hướng duy nhất, tia năng mặt trời thì chiếu đi khắp nơi nên có thể “chiếu trúng” nhiều khách hàng hơn, nếu không “trúng” chỗ này thì cũng “trúng” chỗ khác.

Thế nhưng thống kê cho thấy kết quả của việc kinh doanh dàn trải như thế làm thương hiệu của những công ty này thường chẳng mạnh ở ngành nào cả, nếu được gọi là mạnh thì đó chỉ là sự kế thừa tại một thời điểm trong thị trường chưa có sự cạnh tranh thực sự. Trên thế giới, những thương hiệu hoạt động đa ngành như Mitsubishi, Yamaha của Nhật hay Daewoo của Hàn Quốc tuy được nhiều người biết đến nhưng chưa bao giờ được xếp vào danh sách những thương hiệu mạnh trên thế giới.

Điều tưởng chừng như nghịch lý nhưng thực tế là thương hiệu lại phát huy hiệu quả tối đa khi hoạt động theo cơ chế của một tia laser. Và nó cần “hấp thụ năng lượng” khác biệt và phù hợp để ghi dấu ấn sâu đậm vào tâm trí của người tiêu dùng, vốn dĩ là “một bộ nhớ” thường xuyên bị quá tải bởi việc tiếp xúc với quá nhiều thông điệp mỗi ngày, đặc biệt trong thời đại bùng nổ thông tin.

Trong thời khủng hoảng, tính hiệu quả và bền vững của những thương hiệu hoạt động như tia laser càng được kiểm chứng qua sự thống trị của thương hiệu Intel trong lĩnh vực chip điện tử, sự dẫn đầu của Nokia trong lĩnh vực điện thoại di động, việc làm chủ công nghệ sản xuất dao cạo của Gillette hay sự chuyên sâu về chế tạo máy móc của Honda.

Nhiều cuộc nghiên cứu cũng đã chứng minh rằng những thương hiệu áp dụng chiến lược kinh doanh dàn trải theo kiểu tia nắng mặt trời thường có tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu thấp hơn nhiều so với những thương hiệu hoạt động theo cách đơn giản của một tia laser.

Tư duy chiến lược ở đây nằm ở sự lựa chọn lĩnh vực hoạt động mà mình có thể làm tốt nhất và cam kết theo đuổi lâu dài. Nó cũng đồng nghĩa với sự hy sinh, bỏ qua các cơ hội kiếm tiền ngắn hạn khác để tập trung đầu tư sâu vào nghiên cứu và phát triển, hướng đến việc làm chủ công nghệ, tri thức hay bí quyết trong lĩnh vực kinh doanh của mình trong dài hạn.

Tia laser thương hiệu: Cần thời gian để “hấp thụ năng lượng”

Nếu như mục tiêu của các hoạt động quảng cáo, tiếp thị thường là ngắn hạn như doanh số, thị phần thì thương hiệu nhắm đến mục tiêu dài hạn là một dấu ấn sâu đậm trong tâm trí người tiêu dùng. Bởi lẽ để có thể lọt vào tâm tưởng, giành được sự lựa chọn và ưa chuộng của người tiêu dùng trước nhiều đối thủ khác, một thương hiệu cần có thời gian để tạo lập mối quan hệ cảm xúc với họ.

Nếu ví cuộc chơi thương hiệu là cự ly nào trong cuộc thi chạy thì nó chính là cuộc đua marathon đường dài. Để đến đích trước tiên, nó không chỉ cần có sức mạnh mà còn cần sự dẻo dai, bền bỉ của người chơi, nhiều khi chấp nhận “thua” ở giai đoạn đầu để rồi gia tăng tốc độ sau đó khi đã có đà. Cụ thể, thương hiệu doanh nghiệp chỉ có thể trở thành một tia laser mạnh khi liên tục được “hấp thụ năng lượng” từ những sản phẩm, dịch vụ khác biệt so với các đối thủ trong ngành và phù hợp với nhận thức của khách hàng trong một thời gian dài.

Lấy ví dụ, nhận thức của người tiêu dùng dễ dàng chấp nhận thương hiệu sữa X tung ra tiếp những sản phẩm từ sữa như sữa chua hay cà phê sữa nhưng khó chấp nhận thông tin X dùng một cái lại sản xuất bia. Đó là một sự mâu thuẫn về nhận thức.

Từ quá trình dần thân vào một ngành kinh doanh (hiện hữu, ngành phụ hay tạo mới) và tương tác với khách hàng mà dần dà doanh nghiệp tạo lập nên một bản sắc thương hiệu riêng, tách biệt so với các đối thủ cạnh tranh. Đây chính là “năng lượng đầu vào” để tia laser thương hiệu có thể ghi dấu ấn sâu đậm trong tâm trí của khách hàng theo thời gian.

Xây dựng thương hiệu là một vấn đề lớn và mang tầm chiến lược lâu dài. Do vậy, doanh nghiệp cần nghiên cứu thấu đáo trước khi bắt đầu làm thương hiệu. Nên bắt đầu từ đâu? (1) Trước khi nghĩ đến việc làm gì để tạo nên sự khác biệt, cần phải xác định được cái nghề, lĩnh vực kinh doanh mà mình đam mê và cam kết theo đuổi trong dài hạn; (2) Kế đến là nên hiểu mình là ai, có khả năng làm tốt nhất

cái gì (lý do tồn tại) hơn là tuyên bố suông là sẽ trở thành “hàng đầu hay số một”; (3) Việc nhận ra những giá trị cốt yếu hỗ trợ cho lý do tồn tại của doanh nghiệp đóng vai trò vô cùng quan trọng.

Giải quyết thấu đáo ba vấn đề cơ bản này là tiền đề để biết mình nên xuất phát từ đâu và sẽ đi hướng nào trong dài hạn. Sau cùng, một thương hiệu tiềm năng cần biết cách “dựng cờ” để quy tụ những con người có cùng hoài bão và động lực cống hiến.

Trong quá khứ, doanh nhân A có thể thành công nhờ nắm bắt cơ hội ở nhiều lĩnh vực khác nhau nhưng tiếc rằng khi về hưu lại không có được một thương hiệu đáng kể nào để lại cho thế hệ sau. Đối với doanh nhân B, mấu chốt cho sự thành công trong tương lai nằm ở chỗ xác định tia laser thương hiệu của mình là cái gì và sẽ phóng chiếu như thế nào trong cuộc đua marathon đã chọn.

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

**Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản**

# Table of Contents

THƯƠNG HIỆU LỚN, RẮC RỐI LỚN

TẬP TRUNG VÀO VẤN ĐỀ KINH DOANH CỐT LÕI ĐỂ PHÁT TRIỂN LỚN MẠNH  
LỜI GIỚI THIỆU

Chương 1. NHỮNG SAI LÂM PHỔ BIẾN NHẤT VÀ CÁI GIÁ PHẢI TRẢ

Chương 2. GENERAL MOTORS

Chương 3. XEROX

Chương 4. DIGITAL EQUIPMENT CORPORATION

Chương 5. AT&T

Chương 6. LEVI STRAUSS

Chương 7. KEM ĐÁNH RĂNG CREST

Chương 8. BURGER KING

Chương 9. FIRESTONE

Chương 10. MILLER BREWING

Chương 11. MARKS & SPENCER

Chương 12. RẮC RỐI KHẮP NƠI

Chương 13. ĐỘI QUÂN CÁC CHUYÊN GIA TƯ VẤN

Chương 14. BAN GIÁM ĐỐC

Chương 15. PHỐ WALL

Chương 16. HIỆU ĐỐI THỦ CÓ THỂ GIÚP BẠN TRÁNH CÁC RẮC RỐI

Chương 17. CÔNG TY CÀNG LỚN THÌ CÀNG KHÓ QUẢN LÝ

Chương 18. RẮC RỐI BẮT ĐẦU VÀ KẾT THÚC VỚI CEO

PHỤ LỤC