

BIÊN DỊCH: TẠ TÚC

KHÁC BIỆT HAY LÀ CHẾT

JACK TROUT

và

Steven Rivkin

LỜI NÓI ĐẦU

Như một nhân duyên, trong đời mình, tôi và các đồng sự đã thuyết giảng nhiều lần và ở nhiều nơi về tầm quan trọng của sự khác biệt.

Trong cuốn *Định vị* (Positioning) thì sự khác biệt có nghĩa là khác biệt hóa chính mình trong tâm trí khách hàng tiềm năng của bạn.

Trong cuốn *Trận chiến Marketing* (Marketing Warfare) thì sự khác biệt có nghĩa là dùng một ý tưởng khác biệt để phòng thủ, tấn công, đánh thọc sườn hoặc đánh du kích.

Trong *22 Quy luật Marketing* (22 Immutable Laws of Marketing) thì sự khác biệt nghĩa là sử dụng một ý tưởng khác biệt để xây dựng một nhãn hiệu.

Trong *Sức mạnh của sự đơn giản* (Power of Simplicity) thì sự khác biệt nghĩa là áp dụng một chiến lược nhằm tạo sự khác biệt.

Sự khác biệt chính là trọng tâm trong mọi hoạt động của chúng tôi trong suốt gần ba chục năm qua.

Bạn có thể cho rằng lúc này đây thông điệp về sự khác biệt đã được chuyển đến mọi người và người ta đang bận bịu với việc đưa “tính khác biệt” vào kế hoạch hoạt động và rằng chẳng ai trong thời đại này lại không ra khỏi nhà mình với một ý tưởng riêng biệt của anh hoặc chị ta.

Chẳng phải vậy đâu!

Chúng ta thường thấy hai loại tổ chức (hoặc công ty). Loại thứ nhất vẫn chẳng hề đổi mới hay tạo khác biệt gì hết. Họ xông ra thị trường và chiến đấu bằng những “chất lượng cao hơn” hoặc “có giá trị tốt” hoặc một khuôn thước cũ rích là “sản phẩm tốt hơn”. Họ cảm thấy mình hay hơn các đối thủ và cho rằng sự thật này rồi sẽ được phơi bày.

Họ tự phong tỏa mình với các “tay tổ”, các chuyên viên, mấy tay này thì nói về chất lượng, sức mạnh, định hướng vào khách hàng và các kiểu dẫn đầu thị trường.

Điều đáng tiếc là các đối thủ cũng làm y chang kịch bản “tốt hơn” của họ. Vậy là chả có sự khác biệt nào cả.

Loại tổ chức thứ hai thì hiểu được sự cần thiết của khác biệt. Nhưng sau một vài lời “chọc ngoáy” nào đó họ liền công nhận rằng mình chẳng biết phải làm cách nào. Họ thường bao biện rằng: mảnh lực sản phẩm hoặc bán hàng của chúng tôi khác nhiều so với các đối thủ.

Họ có xu hướng bị hút vào đám chuyên gia động viên để có được những hứa hẹn về kết quả hoạt động tối cao, phong độ chiến thắng và các thói quen có hiệu quả. Cũng đáng tiếc như trên, kịch bản này lại được các chuyên gia đó chuyển qua đối thủ để động viên. Thành ra cũng không có sự khác biệt nào hết.

Và họ cũng chẳng nhận được nhiều trợ giúp từ những nhà học thuật hay viện sỹ tên tuổi. Ví dụ ông Michael Porter (Đại học Harvard) đã nói về sự cần thiết của một vị trí độc đáo (unique position), nhưng ông lại chưa bao giờ đưa ra được đủ trợ giúp về cách để trở thành độc đáo mà thay vào đó, ông nói về tính liên tục của chiến lược, đào sâu vào vị trí chiến lược, và tối thiểu hóa thỏa hiệp. Đương nhiên là ông nói những chuyện này với bất kỳ đối thủ nào chịu trả phí. Rốt cuộc cũng chẳng có sự khác biệt nào.

Và các đại lý quảng cáo của họ cũng chẳng khá hơn là mấy. Họ nói về sự gắn kết, về tính thân ái, về các đột phá hoặc những điều ngoạn mục khác. Với họ thì mọi thứ là nghệ thuật chứ không phải khoa học. Sự khác biệt vậy là vẫn không có.

Cuốn sách này nói tới một sự thay đổi toàn diện những gì vừa nêu trên. Nó chỉ ra nhiều cách tạo khác biệt đồng thời tránh những cám dỗ từ những thứ mà thoát trông có vẻ là khác biệt nhưng thực chất lại là đồ cũ.

Với cuốn sách này trong tay, bạn sẽ có được một vị thế tốt hơn để chiến đấu trong một thế giới cạnh tranh và không khoan nhượng. Nó là một cuốn sách có thể tạo ra một sự khác biệt trong công việc của bạn nếu bạn biết bỏ qua trò chơi chữ của nó.

Jack Trout

CHƯƠNG 1

SỰ ÁP CHẾ CỦA LỰA CHỌN

Thoạt tiên, lựa chọn không hề là vấn đề với nhân loại như ngày nay. Khi tổ tiên thời nguyên thủy của chúng ta tự hỏi “Tôi nay ăn gì nhỉ?”, thì câu trả lời không mấy phức tạp bởi bữa tối có thể là bất cứ con vật gì gần đó mà họ có thể rượt đuổi, hạ sát và lôi được về hang.

Ngày nay, mọi chuyện xem ra hơi ngược lại, bạn đi vào một siêu thị trông chẳng khác nào một hang động và thấy vào cả rừng các loại thịt cắt khúc sẵn đã được ai đó rượt đuổi, hạ sát, trang hoàng và đóng gói cho bạn.

Vấn đề của bạn không phải là săn tìm nữa mà là phải cố phân loại xem mua cái gì trong hàng trăm loại bao bì khác nhau đang nhìn xoáy vào bạn từ những kệ bày hàng. Thịt đỏ ư? Hay thịt trắng? Thịt trắng loại khác chẳng? Hay đồ giả thịt đây?

Nhưng đó cũng chỉ mới là màn mở đầu. Tiếp đến bạn còn phải xác định xem sẽ mua phần nào của con vật nữa. Thịt lưng chẳng? Hay sườn nguyên miếng? Loại có cả rẻ sườn nữa? Có mua chân giò không? Hay chọn thịt mông sẵn đây?

Chưa hết, bạn còn phải tính xem mua gì cho người ăn chay trong nhà nữa kìa.

Câu cá cho bữa tối

Tổ tiên chúng ta khi đi câu thì đơn giản chỉ cần mài lưỡi câu sắc và hy vọng sẽ gặp may thôi.

Ngày nay việc đi câu có thể mô tả như sau: bạn bị cuốn vào các tiệm đồ câu kiểu như Bass Pro Shop hoặc L.L. Bean hoặc Orvis và bị hoa mắt bởi những thứ rắc rối như cần câu, tời dây, phao câu, mồi câu, quần áo đi câu, thuyền xuồng... đủ loại.

Trong một tiệm Bass Pro rộng cỡ 30.000 m² ở Springfield, Missouri, người ta sẽ cắt tóc cho bạn và sau đó biến luôn bạn thành mồi câu những thứ khác bằng cách đó.

Mọi chuyện đã tiến một bước dài từ chiếc cần câu đó.

Đi ăn tối

Ngày nay nhiều người cho rằng nếu cùng một ai đó quyết định xem nên ăn gì cho bữa tối thì sẽ tốt hơn. Tuy vậy, việc quyết định xem đi đâu ăn mới là vấn đề, nhất là ở một thành phố như New York.

Đó là lý do tại sao vào năm 1979, Nina và Tim Zagat đã làm một cuộc điều tra về các nhà hàng ở New York để giúp người đời trả lời câu hỏi quá khó về sự lựa chọn này.

Giờ đây, cuốn cẩm nang bỏ túi *Zagat Surveys* đã trở thành một cuốn sách thuộc hàng *best-seller* với sự tham gia, đánh giá và xếp hạng của 100.000 nhà hàng trên hơn 40 thành phố chính của nước Mỹ và các nước khác.

Sự bùng nổ về lựa chọn

Thứ đã thay đổi trong kinh doanh trong hơn một thập kỷ vừa qua là sự tăng tốc cao độ về số lượng các lựa chọn với mọi loại sản phẩm và dịch vụ. Người ta ước tính được rằng hiện có khoảng 1 triệu SKU (tạm dịch là *đơn vị hàng hóa đạt tiêu chuẩn bán tại siêu thị*) tại Mỹ. Một siêu thị trung bình có khoảng 40.000 đơn vị này. Và bây giờ ta mới đến hồi hấp dẫn nhất của vở kịch. Một gia đình Mỹ điển hình có khoảng 80 – 85% nhu cầu được đáp ứng chỉ với 150 đơn vị nói trên. Điều này có nghĩa rằng chúng ta sẽ có thể phớt lờ đi 39.850 đơn vị còn lại trong các siêu thị.

Tại Mỹ, vào những năm 50, mua một chiếc xe hơi chỉ là sự lựa chọn giữa GM, Ford, Chrysler hoặc American Motors. Còn ngày nay bạn phải chọn xe cho mình trong số những thương hiệu của GM, Ford, Chrysler, Toyota, Honda, Volkswagen, Fiat, Nissan, Mitsubishi, Renault, Suzuki, Daihatsu, BMW, Mercedes, Hyundai, Daiwa, Mazda, Isuzu, Kia và Volvo. Có 140 model xe hơi vào những năm 70 và hiện nay con số này đã lên tới 260.

Thậm chí trong một thị trường rất hẹp – thị trường của những chiếc xe thể thao kiểu Ferrari giá tới 175.000 US\$, mà cạnh tranh cũng thật dữ dội. Bạn có thể chọn cho mình chiếc Lamborghini, hoặc một chiếc Bentley thể thao đời mới hay chiếc Aston Martin hoặc chiếc Mercedes đời mới có tên Vision SLR.

Còn việc lựa chọn thị trường lốp cho những chiếc xe hơi nói trên cũng chẳng khác hơn. Trước đây người ta thường chọn giữa Goodyear, Bridgestone, Cordovan, Michelin, Cooper, Dayton, Firestone, Kelly, Dunlop Sears, Multi-Mile, Pirelli, General, Armstrong, Sentry, Uniroyal và 22 nhãn hiệu khác nữa.

Sự khác biệt lớn ở đây là những gì từng là thị trường nội địa với những công ty nội địa cạnh tranh với nhau trên một lĩnh vực thì giờ đã trở thành thị trường quốc tế với mọi người cạnh tranh với mọi người trên mọi lĩnh vực ở mọi nơi.

Lựa chọn dịch vụ y tế

Chăm sóc sức khỏe có thể coi là một nhu cầu rất cơ bản của con người. Trước đây bạn có bác sỹ của mình, bệnh viện của mình, Blue Cross và có thể Aetna/US Healthcare, Medicare hoặc Medicaid. Còn bây giờ bạn phải làm việc với những cái tên mới như MedPartners, Cigna, Prucare, Columbia, Kaiser, Well-point, Quorum, Oxford, Americare, Multiplan, và những khái niệm như Health Maintenance Organizations (HMO), Peer Review Organization (PRO), Physician Hospital Organizations (PHO) và Preferred Provider Organizations (PPO).

Sự nhầm lẫn đã tăng lên tới mức mà những tờ tạp chí như *U.S News & World Report* đã phải phân loại và xếp hạng các bệnh viện và tổ chức chăm sóc sức khỏe để mọi người có thể lựa chọn và quyết định dễ hơn.

Tại New York, một cuốn hướng dẫn có tên *Làm thế nào để tìm được các bác sỹ tốt nhất* với 1.300 trang đặc kín và kết quả của một cuộc điều tra từ 28.000 bác sỹ, y tá và các nhà quản lý bệnh viện.

Canifornia thì thậm chí còn đang triển khai một loại hình chăm sóc sức khỏe công cộng – “thẻ báo cáo” nhằm đánh giá hoạt động của mạng lưới các nhà cung ứng dịch vụ này. Tiếp theo đó thì tổ chức PacifiCare với 2,1 triệu thành viên đã phát hành bản báo cáo “Chỉ số chất lượng” trên trang web của mình trong đó xếp hạng 100 tổ chức chăm sóc sức khỏe theo các tiêu chí y học cũng như theo mức độ thỏa mãn, các dữ liệu quản lý và các dữ liệu về chuyên môn/tổ chức.

Sự nhầm lẫn đã đến mức mà người ta đâm ra không lo lắng về bệnh tình của mình bằng lo tìm xem chỗ nào chữa tốt hơn.

Lựa chọn đang lan rộng

Những gì chúng tôi vừa mô tả mới chỉ xảy ra ở Mỹ, một thị trường mà nói chung thì mức độ chọn lựa vượt xa so với thị trường thế giới (bởi lẽ công dân ở đây có tiền nhất và hầu hết các tay marketing ở đây đều có tiền từ họ).

Xét một quốc gia đang nổi lên là Trung Quốc. Sau hàng thập kỷ người ở đây chỉ mua các loại đồ ăn thông thường được các doanh nghiệp nhà nước sản xuất, thì lúc này mỗi khi đi chợ, người ta đã có thể lựa chọn đồ ăn trên các dãy kệ bày hàng ngày một dài ra đang được sản xuất bởi các công ty trong nước và ngoài nước. Theo một điều tra mới đây, thị trường toàn quốc của các sản phẩm thực phẩm có thương hiệu đã bắt đầu tăng trưởng. Trung Quốc hiện đã có 135 thương hiệu đạt tầm “quốc gia” về thực phẩm. Họ còn một đoạn đường dài ở phía trước nhưng cũng là con đường đi tới một áp lực trầm trọng nào đó.

Một số thị trường thì còn xa mới có thể nói là đang bùng phát. Những quốc gia như Liberia, Somalia, Bắc Triều Tiên và Tanzania quá nghèo và việc lựa chọn rộng rãi chỉ là một tia hy vọng rất mỏng manh cho người dân ở đó.

Quy luật phân chia

Luật này đã được đề cập trong cuốn 22 *Quy luật Marketing* (22 *Immutable Laws of marketing*) và quy luật này chi phối sự chọn lựa.

Giống như loài a-míp tự phân chia để sinh sôi, các thị trường cũng có thể xem như một đại dương được rộng khôn cùng với các chủng loại sản phẩm.

Một chủng loại sản phẩm nào đó bắt đầu xuất hiện như một thực thể đơn bào (máy vi tính là một ví dụ), nhưng qua thời gian chủng loại sản phẩm này bắt đầu phân chia thành các “dòng” sản phẩm (máy chủ, máy chủ cỡ nhỏ, trạm công tác, máy vi tính cá nhân, máy tính xách tay, máy tính bỏ túi, bút máy tính...).

Giống như máy vi tính, đầu tiên xe hơi cũng chỉ có một chủng loại. Ba nhãn hiệu (Chevrolet, Ford và Plymouth) thống trị toàn thị trường. Sau đó thì thị trường này bắt đầu phân chia và ngày nay chúng ta có xe hạng sang, xe tầm trung và cỡ nhỏ, thị trường còn được chia thành xe thể thao, xe hai cầu, xe minivan, xe nội địa...

Trong ngành truyền hình thì ABC, CBS và NBC đã có lúc chiếm tới 90% thị trường người xem nhưng lúc này thì chúng ta đã có truyền hình mạng, truyền hình độc lập, truyền hình cáp, rồi truyền hình vệ tinh và truyền hình công cộng. Ngày nay một hộ gia

đình nổi truyền hình cáp có tới 150 kênh để chọn lựa. Đường như vậy còn chưa đủ, người ta dọa đưa những kênh video vào công nghệ truyền hình cáp để đạt tới 500 kênh phủ sóng toàn cầu. Với chừng ấy thì lúc bạn dò được chương trình mình muốn xem thì có khi nó đã kết thúc rồi.

“Phân chia” là một quá trình mà không cách gì ngăn cản nổi. Nếu bạn còn hoài nghi thì hãy xem bảng tổng kết sau:

Sự bùng nổ về số lượng các lựa chọn

| Danh mục | Đầu thập kỷ 70 | Cuối thập kỷ 90 |
|--------------------------|----------------|-----------------|
| Số model xe hơi | 140 | 260 |
| Thực đơn của KFC | 7 | 14 |
| Số kiểu xe hơi | 654 | 1.212 |
| Khoai tây chiên | 10 | 78 |
| SUV | 8 | 38 |
| Ngũ cốc cho bữa sáng | 160 | 340 |
| PC | 0 | 400 |
| Soda chất | 3 | 29 |
| Phần mềm | 0 | 250.000 |
| Đồ uống nhẹ | 20 | 87 |
| Website | 0 | 4.757.894 |
| Nước đóng chai | 16 | 50 |
| Số đầu phim | 267 | 458 |
| Sữa các loại | 4 | 19 |
| Hãng hàng không | 11.261 | 18.202 |
| Kem đánh răng Colgate | 2 | 17 |
| Tạp chí | 339 | 790 |
| Nước súc miệng | 15 | 66 |
| Đầu sách mới | 40.530 | 77.446 |
| Miếng chà răng | 12 | 64 |
| Trường đại học cộng đồng | 886 | 1742 |
| Thuốc kê toa | 6.131 | 7.563 |
| Công viên giải trí | 362 | 1.174 |

| | | |
|-------------------------|-------|--------|
| Thuốc giảm đau OTC | 17 | 141 |
| Các cỡ màn hình TV | 5 | 15 |
| Quần bò Levi's các loại | 41 | 70 |
| Số kênh TV ở Houston | 5 | 185 |
| Các kiểu giày chạy | 5 | 285 |
| Số kênh Radio | 7.083 | 12.458 |
| Hàng dệt kim cho phụ nữ | 5 | 90 |
| Thực đơn của McDonald | 13 | 43 |
| Các loại kính áp tròng | 1 | 36 |

Ngành “Công nghiệp lựa chọn”

Tất cả những chuyện kể trên đã dẫn đến sự ra đời của một ngành công nghiệp với chức năng là giúp mọi người lựa chọn. Chúng ta đã nói tới cuốn hướng dẫn *Zagat* giúp chọn nhà hàng ở phần trước cũng như các loại thẻ để giúp chọn dịch vụ chăm sóc sức khỏe.

Đến góc ngách nào bạn cũng bị ai đó mời chào các dịch vụ tư vấn kiểu như có thể mua những gì với 8.0000 US\$ hoặc làm thế nào để tìm được bác sỹ nha khoa tốt ở St. Louis hoặc chương trình MBA nào trong hàng trăm trường quản trị kinh doanh là thích hợp nhất cho bạn.

Mạng Internet thì bị đồ đầy nhanh chóng các loại dotcom để giúp bạn tìm và lựa chọn bất kể thứ gì mà bạn tưởng tượng ra. Và tất cả đều hứa hẹn có giá cả thấp nhất.

Các tạp chí như *Consumer Report* và *Consumer Digest* thì đang phải đối phó với những cuộc tập kích dữ dội của các sản phẩm và lựa chọn bằng cách luân phiên đăng tải thông tin về từng ngành hàng. Vấn đề duy nhất của các tạp chí này là do họ đăng tải quá chi tiết các sản phẩm đến nỗi người đọc sẽ bị lẫn lộn ngay khi vừa đọc.

Các nhà tâm lý tiêu dùng nói rằng đại dương của những lựa chọn này đang làm cho người tiêu dùng loạn óc. Có thể dẫn lời Tiến sĩ Carol Moog nói về đề tài này: “Quá nhiều lựa chọn, mọi lựa chọn đều có thể được đáp ứng và thỏa mãn tức thời đang làm cho cả người lớn và trẻ em trở nên ấu trĩ như nhau. Từ những người có sự quan tâm đến thị trường giờ đây mọi người đã trở nên lơ đãng, trở nên béo phì, uể oải như những con

ngồng và mất khả năng ra quyết định. Họ thúc thủ và chống lại mọi kích thích quá mức từ bên ngoài, họ đang rất chán nản”.

Lựa chọn có thể rất tàn nhẫn

Từ điển định nghĩa từ “áp chế” là một thứ quyền lực tuyệt đối thường là rất tàn khốc.

Và chúng ta đang bị các lựa chọn áp chế. Với sự cạnh tranh ở mọi lĩnh vực, thị trường hiện đại đang bị chi phối bởi sự lựa chọn. Khách hàng đang có quá nhiều sản phẩm thay thế đến nỗi mà bạn thường phải trả giá đắt cho những sai lầm của mình trong kinh doanh. Đối thủ đang cướp thị trường của bạn và việc chiếm lại thị trường thì không dễ một chút nào. Những công ty không nhận thức được điều này sẽ không thể sống sót được (thời nay khốc liệt vậy đấy).

Chỉ cần nhìn vào vài tên tuổi gạo cội đã ra đi thì sẽ thấy: American Motors, Burger Chef, Carte Blanche, Eastern Airlines, Gainesburgers, Gimbel's, Hathaway shirt, Horn & Hardart, Mr. Salty, Philco, Trump Shuttle, VisiCals, Woolworth's.

Và đó mới chỉ là một số ít trong nhiều tên tuổi lớn đã ra đi.

Bạn cần phải thận trọng

Nếu bạn phớt lờ tính độc đáo của mình và cố trở thành mọi thứ dành cho mọi người thì bạn sẽ nhanh chóng hủy hoại những thứ tạo nên sự khác biệt cho mình. Hãy xem Chevrolet (một thương hiệu của GM), sau khi đã thống lĩnh được thị trường xe “đáng tiền” cho gia đình, người ta liền cố gắn những thuộc tính mới như “đắt giá”, “thể thao”, “nhỏ gọn” và “tải nặng” cho nhãn hiệu này (tất nhiên là trên những loại xe khác có cùng tên Chevrolet). Sự “khác biệt hóa” này không chỉ toi công mà còn làm cho Chevrolet tổn hại khôn lường mà cụ thể là tụt hậu nhiều bậc. Lúc này nó xếp sau Honda, Ford và Toyota (năm 1998 Honda bán được 735.633 xe, Toyota 679.626 xe, Ford 591.010 xe và Chevrolet là 479.802 xe).

Nếu bạn phớt lờ những thay đổi trên thị trường thì sự khác biệt của bạn có thể trở nên ngày một tí quan trọng đi. Hãy xem trường hợp của công ty máy tính DEC (Digital Equipment Corporation). Sau khi trở thành nhà sản xuất máy minicomputer (một loại máy chủ cỡ nhỏ) đầu ngành của nước Mỹ thì họ đã phớt lờ một công nghệ đang đổi mới và đáng tiếc đó chính là công nghệ đã làm cho máy tính để bàn PC tràn ngập các văn

phòng ngày nay. Sự “khác biệt hóa” của họ đã mất vai trò chủ đạo. Kết cục, DEC sụp đổ và bị Compaq, một đại gia về máy tính để bàn thôn tính.

Còn nếu bạn cứ đứng dưới bóng của những đối thủ lớn và không bao giờ dám tạo sự khác biệt cho riêng mình thì bạn sẽ luôn ở thế “hạ phong”. Westinghouse là một ví dụ tốt trong trường hợp này. Họ đã không bao giờ chịu vượt thoát ra ngoài cái bóng của người khổng lồ GE (General Electric). Ngày nay Westinghouse đã không còn đồng hành với chúng ta được nữa, họ đã ra đi không trở lại. Có thể kể thêm Goodrich. Sau nhiều năm Goodrich có thể phát minh ra bánh xe nhưng Goodyear thì hưởng trọn uy tín đó. Nhưng nguyên nhân là bởi sự lảm lẩn về tên gọi, vấn đề ở đây là không có cách nào để bạn tách bạch được hai cái tên đó trong tâm trí của khách hàng. Ngày nay Goodrich đang “tồn tại” nhiều hơn là đang “sống”.

Thế giới giờ đã trở nên không khoan nhượng.

Và mọi chuyện sẽ còn tồi tệ hơn

Thật dại dột nếu bạn đánh cược rằng rồi mọi chuyện sẽ lắng xuống. Chúng tôi đang cảm thấy rằng tình hình sẽ còn căng hơn bởi một lẽ đơn giản là lựa chọn xuất hiện là để đề ra thêm nhiều lựa chọn khác.

Trong một cuốn sách có nhan đề *Nhanh hơn (Faster)*, tác giả James Gleick đã nêu bật lên cái gọi là một tương lai gây hoang mang được mô tả là “sự tăng tốc của hầu hết mọi thứ”. Hãy xem ông này mô tả viễn cảnh:

Sự gia tăng các lựa chọn là kết quả của một chu trình luân hồi cụ thể khác trong một chu trình tổng thể. Thông tin đổ vào bạn càng thừa ứ thì lại càng có nhiều cổng internet và công cụ tìm kiếm được phát kiến để giúp bạn rút lại những thông tin trên vào theo cách của bạn. Bạn càng có nhiều điện thoại thì nhu cầu của bạn về nó lại càng tăng. Càng nhiều kiểu dáng công nghiệp thì số luật sư về bản quyền và dịch vụ tìm kiếm cũng theo đó tăng lên. Bạn mua càng nhiều sách nấu ăn thì nhu cầu phục vụ khách các món ăn mới lại càng tăng và tác động ngược lại khiến bạn phải mua thêm nhiều sách mới nữa. Sự phức tạp, đa dạng là cha đẻ của lựa chọn, lựa chọn kích thích công nghệ và công nghệ lại tạo ra phức tạp đa dạng hơn nữa. Nếu không có các tác động của hệ thống sản xuất, phân phối hiện đại, nếu không có các đường dây tư vấn miễn phí và dịch vụ chuyển phát nhanh cũng như mã vạch, máy quét và trên hết là các máy tính thì những lựa chọn đã chẳng bị tăng theo cấp số nhân như ngày nay.

Thưa các quý ông, quý bà, chúng ta đang không nhìn thấy gì cả.

CHƯƠNG 2

ĐIỀU GÌ ĐÃ XẢY RA VỚI U.S.P?

Vào năm 1960, giám đốc một đại lý quảng cáo, ông Rosser Reeves, đã được người ta biết tới như một giáo chủ có cỡ của thuyết *bán hàng chủ động* (hard-sell). Ông này đã viết một cuốn sách mà sau đó trở nên rất thông dụng có tên *Thực tại trong Quảng cáo* (Reality in Advertising), cuốn sách đã được dịch ra hơn 28 ngôn ngữ và được sử dụng rộng rãi như một cuốn sách giáo khoa trong nhiều trường đại học. Theo nhiều nghĩa thì tác phẩm này có thể coi là sự mở đầu cho marketing hiện đại.

Trong cuốn sách này tác giả đã đưa ra và định nghĩa về một khái niệm mới có tên “đề xuất bán hàng độc đáo” (Unique Selling Proposition) viết tắt là U.S.P.

Định nghĩa

Theo Rosser, U.S.P là một thuật ngữ rút gọn nên ông ta đã chia định nghĩa về khái niệm này thành 3 phần sau:

1. *Mỗi quảng cáo phải tạo ra được một đề xuất cho khách hàng. Không chỉ là từ ngữ, không chỉ là tung bốc sản phẩm, không chỉ là trưng bày, mỗi quảng cáo còn phải nói được tới từng người đọc nội dung sau: “**Hãy mua sản phẩm này và bạn sẽ được những lợi ích cụ thể này.**”*
2. *Đề xuất đưa ra phải là thứ mà các đối thủ cạnh tranh không thể hoặc không có để chào bán cho khách hàng. Nó phải độc đáo – như sự độc đáo của nhãn hiệu hàng hóa đó hoặc như một lời khẳng định không khác với những thứ được làm trong quảng cáo cụ thể về sản phẩm đó.*
3. *Đề xuất phải đủ mạnh để có thể kích động được hàng triệu người (nghĩa là kéo những khách hàng mới đến với sản phẩm của bạn).*

Ông ta tiếp tục nói rằng phần nhiều quảng cáo vào thời đó là những loại “nghệ thuật tăng bốc rất nhằm chán”, không có thông điệp thực sự. Và những người viết kịch bản quảng cáo đã không hiểu những thứ mà họ viết ra thực sự là cái gì.

Rồi! Bạn có thể nghĩ rằng đây là một luận điểm của quá khứ và rằng các ý tưởng của ông Reeves vẫn đang được chấp nhận rộng rãi trong giới những người làm quảng cáo ngày nay, phải không?

Điều này hoàn toàn sai.

Luận điểm vẫn còn đang tranh cãi

Điều thú vị là luận điểm nói trên vẫn đang gây tranh cãi ở Madison Avenue. Một bài đăng trên trang nhất của tờ Advertising Age xuất bản cách đây 37 năm, lúc cuốn sách của ông Reeves mới ra đã viết:

“Thi sỹ chiến đấu với kẻ tàn sát”: cuộc tranh cãi không ngừng về quảng cáo – chọn nghệ thuật tạo áp lực hay kiên định với bán hàng chủ động? Câu chuyện đang đi vào hồi cao điểm với phần thắng chưa nghiêng về ai.

Bài báo này còn tiếp diễn trên các trang sau nữa, nó thuật lại trận chiến giữa các nhà sáng tạo quảng cáo, những người coi công việc của mình mang tính nghệ thuật và cảm tính, với các nhà marketing, những người muốn công việc mang tính thực dụng và lý trí hơn.

Một nhóm thì muốn gắn kết với khách hàng trong khi nhóm kia lại chỉ muốn bán hàng cho khách.

Đó là lúc mà chúng tôi đã ngừng tranh luận và chuyển qua đối mặt với không chỉ thực tại của quảng cáo mà còn là thực tại của thị trường.

Ông Reeves ở đâu lúc này mà chúng ta cần?

Khi mà ông Reeves đang nói về sự khác biệt thì thế giới còn thanh bình hơn ngày nay nhiều. Cạnh tranh toàn cầu lúc đó chưa tồn tại. Trên thực tế, theo tiêu chuẩn hiện đại, thì đó chỉ là cạnh tranh sơ khởi mà thôi.

Ở thời điểm năm 2000 thì khái niệm về sự độc đáo và khác biệt đã trở nên quan trọng hơn rất nhiều so với những năm 60.

Trong lúc người ta còn đang tranh luận về “bán hay không bán” theo kiểu Hamlet tự hỏi “tồn tại hay không tồn tại” như nói ở trên thì cái gọi là Trật tự Thế giới Mới đã bắt đầu ập đến. Ngày nay, nhiều công ty có doanh số còn vượt qua GDP của một số quốc gia. 500 công ty hàng đầu thế giới đang chiếm tới 70% thương mại quốc tế.

Sáp nhập và mua lại các công ty đang xảy ra ở mọi nơi bởi kẻ giàu đang trở nên giàu hơn và lớn hơn. Cạnh tranh lúc này không chỉ nhiều hơn mà còn khốc liệt hơn, thông minh hơn bao giờ hết.

Cạnh tranh kiểu mới thường dựa trên khả năng khai thác từ một thực tế là giờ đây tập quán mua hàng không chỉ bị ảnh hưởng bởi con người và thu nhập của họ mà còn bởi thái độ đối với các sản phẩm thay thế của những người tiêu dùng đang bất mãn với sản phẩm cũ.

Bước 1 trong xây dựng nhãn hiệu

Có nhiều sách về xây dựng nhãn hiệu hoặc thương hiệu nhưng lại có rất ít sách nói về sự khác biệt. Và nếu có đề cập đến sự khác biệt thì cũng hiếm khi tác giả thực sự đi “tới bên” mà chỉ dừng lại ở việc nói rằng công tác nhãn hiệu (branding) là một công việc rất quan trọng mà thôi.

Ví dụ như Young & Rubicam, một đại lý quảng cáo tài năng, có tầm cỡ quốc tế đã phát kiến ra một hệ thống mà họ gọi là “khoa học nhãn hiệu” (brand science). Họ cho rằng “sự khác biệt là nhân tố số 1”, bởi nó (sự khác biệt) định nghĩa một nhãn hiệu và tạo đặc trưng riêng cho nhãn hiệu đó. Sự khác biệt quyết định cách thương hiệu sinh ra và mất đi (Tôi thực sự tin họ hiểu điều này).

Nhưng thay vì đi sâu vào đề tài này thì họ lại nhanh chóng chuyển sang các nhánh liên quan khác như nói về sự hài hòa, kiến thức và sức mạnh của nhãn hiệu.

Vậy là, thưa các bạn, chúng tôi liền lên kế hoạch để đi xa hơn về đề tài sự khác biệt. Bởi lẽ, nếu sự khác biệt là vấn đề sống còn của một nhãn hiệu thì chúng tôi thấy cũng đáng để bạn bỏ chút thời gian khám phá mảng đề tài này. (Có lẽ ngài Rosser quá cố cũng sẽ muốn theo cách này).

Tầm quan trọng của sự khác biệt

Việc lựa chọn giữa nhiều thứ luôn dựa trên nền tảng là những khác biệt giữa những thứ đó, khác biệt này có thể hiện mà cũng có thể ẩn. Các nhà tâm lý đã chỉ ra một điều rằng việc khác biệt hóa mà được thực hiện một cách sinh động và gắn kết được với sản

phẩm thì có thể làm cho người ta ghi nhớ sản phẩm đó tốt hơn bởi nó được đánh giá bằng lý trí. Nói cách khác, nếu bạn đang quảng cáo cho một sản phẩm thì bạn phải đưa được lý do mà dựa vào đó khách hàng có thể chấp nhận chọn sản phẩm của bạn. Còn nếu lựa chọn lại có tính giải trí nữa thì tuyệt hảo rồi.

Đáng tiếc là trên thực tế nhiều người làm quảng cáo lại không đánh giá đúng được việc đưa được một “đề xuất bán hàng độc đáo” đến khách hàng tiềm năng có ý nghĩa quan trọng thế nào.

Phần lớn mấy tay nói trên cảm thấy rằng bán hàng chẳng có gì là lãng măn hết và rằng mọi người đều phản ứng với các công ty bằng câu “đừng cố bán hàng cho tôi nữa”. Thêm nữa, nhiều người lại khoái tranh biện. Thường thì ta không thể chỉ dựa vào sản phẩm đơn thuần mà nói về sự khác biệt được. Mấy tay quảng cáo này còn lờ đi một thực tại là cho dù khách có thích bị người ta bán hàng cho hay không thì vẫn cứ phải đối diện với vấn đề chọn mua hay không mua một món nào đó trong một đại dương các lựa chọn hiện có. Nói cách khác, cá chọn lựa (hay hàng hóa, dịch vụ cùng loại) chỉ là “nguyên liệu thô” cho quy trình “sản xuất” ra một quyết định, và muốn hay không thì khách hàng cũng phải ra quyết định cuối cùng.

Con người xem xét sự việc theo cách nào?

Các nhà tâm lý đã nghiên cứu rất nhiều về phương cách giải quyết các vấn đề của con người. Và họ đã rút ra bốn phương thức là: qua trực giác (intuition), qua tư duy (thinking), qua cảm giác (feeling), và qua tri giác (sensing). Mỗi người có xu hướng đi theo một quy trình ra quyết định thiên về chỉ một trong bốn phương thức trên. Giờ ta hãy xem xét những phương thức này từ quan điểm bán hàng

Tạo khác biệt với Người Trực Giác (Intuition)

Những người sử dụng trực giác tập trung vào các khả năng. Họ tránh những chi tiết và có khuynh hướng nhìn vào bức tranh tổng thể của vấn đề.

Những người thuộc loại này rất nhạy cảm với các chiến lược tạo sự khác biệt theo kiểu dựa trên sản phẩm cũ của bạn để phát triển thành thế hệ kế tiếp trong chủng loại đó. Khi các nhà bào chế Advil định vị loại thuốc ibuprofen mới của mình như một “loại thuốc giảm đau tiên tiến” họ đã tự đổi khác mình một cách hoàn hảo rất hợp với bức tranh toàn cảnh của cộng đồng này.

Người Trực Giác rất quan tâm tới những điều có thể xảy đến trong tương lai. Đó là lý do vì sao bán hàng cho người Trực Giác thường là một cách hiệu quả để giới thiệu một sản phẩm mới.

Tạo khác biệt với Người Tư Duy (Thinker)

Người Tư Duy thường phân tích, tổng hợp và ưa lo-gic. Họ xử lý rất nhiều thông tin, thường không quan tâm tới khía cạnh cảm xúc và cảm tưởng của vấn đề. Bề ngoài họ có thể làm bạn hiểu lầm là do họ lạnh lùng, thô lỗ, thiếu thân thiện nhưng thực ra không phải vậy, đơn giản chỉ là vì họ đang tư duy mà thôi (Henry Kissinger là một ví dụ về người Tư Duy)

Những người thuộc loại này thường nhạy cảm với các luận cứ mang tính lo-gic thực tế về sản phẩm. Chiến lược đối khác của BMW với khẩu hiệu “cỗ máy dẫn động siêu đẳng” (Ultimate Driving Machine) có thể rất hợp với cộng đồng những người Tư Duy. Đặc biệt là khi trên thực tế xe BMW trình diễn ra những đặc điểm như thiết kế theo động thái người lái, dễ vận hành, động cơ chống quá tải và cả lô những nhận xét của các chuyên viên về hệ dẫn động BMW.

Tạo khác biệt với người cảm nhận (Feeler)

Người Cảm Giác quan tâm đến cảm giác của mọi người. Họ không thích những phân tích lý tính và tự cho phép mình thích hoặc ghét mọi thứ. Họ thích làm việc với mọi người và có thể thể hiện sự trung thành cao độ.

Người Cảm Giác là khách hàng lý tưởng nếu sản phẩm có “xác nhận của bên thứ ba” là các chuyên gia có ít nhiều danh tiếng. Chiến dịch của Miracle-Gro đã tự đổi khác mình thành sự lựa chọn của các chuyên gia là chiến dịch hoàn hảo khi nhắm vào những người Cảm Giác.

Tạo khác biệt với người Cảm Giác (Sensor)

Người Tri Giác nhìn sự vật như nó đang tồn tại và rất tôn trọng sự thật. Họ có khả năng chi tiết hóa rất mạnh và hiếm khi mắc lỗi. Họ cũng giỏi sắp đặt sự vật hợp với hoàn cảnh.

Chiến lược tự đổi khác để dẫn đầu của công ty Hertz là một chương trình tuyệt vời cho người Tri Giác, những người mà theo bản năng biết được Hertz thực sự là số 1.

(Hertz không thấy khổ sở gì khi phải nói với chúng ta liên tục trong 25 năm rằng họ là số 1). Với họ Hertz tốt nhất là một điều quá đỗi thông thường.

Điều cần lưu ý là có sự hòa trộn của các phương thức giải quyết vấn đề trong mỗi con người. Ví dụ người “Trực Giác” và người “Cảm Giác” đều không khoái chi tiết quá mức trong khi người “Tư Duy” và người “Tri Giác” lại thích làm việc với nhiều thông tin. Nhưng tóm lại tất cả mọi người đều phải cố ra các quyết định mua hàng du bằng cách này hay cách khác.

Bạn có thể đổi khác bất cứ thứ gì

Theodore Levitt, ông tổ của marketing của trường Harvard đã viết một cuốn sách nhan đề “*Suy tưởng marketing*” (The Marketing Imagination). Ông này chắc chắn là đứng về phe của Reeves khi tuyên bố trong chương 4 rằng bạn có thể đổi khác bất cứ thứ gì.

Theo quan điểm của ông ta thì các sản phẩm phải được tăng cường bằng cách chào bán nhiều hơn những gì mà khách hàng nghĩ rằng họ cần hoặc đã mong đợi. Điều này có thể được thực hiện thông qua các dịch vụ hoặc hỗ trợ phụ thêm. General Electric (GE) đã làm điều này bằng cách thông đạt tới khách hàng tính toàn cầu trong hoạt động kinh doanh của họ. GE còn tăng khả năng dịch vụ của mình tới mức mà khách hàng của họ không cần phải tuyển đội ngũ kỹ thuật riêng để làm dịch vụ cho các sản phẩm GE nữa.

Công ty thang máy Otis đang sử dụng phương thức “chuẩn đoán từ xa” để tự làm khác biệt mình. Trong các toàn building với các văn phòng đông đúc, nơi mà các thang máy phục vụ thường là nỗi bất tiện chính cho người sử dụng hoặc khách đến tòa nhà, Otis đang áp dụng khả năng “chuẩn đoán từ xa” của mình để dự đoán những khả năng gây nghẽn hoạt động của các thang máy. Họ cũng thường cử nhân viên của mình đến thực hiện dịch vụ bảo dưỡng phòng ngừa vào buổi tối, khi mật độ đi lại trong tòa nhà không quá đông.

Oral-B thì đã sáng tạo ra một khác biệt rất mạnh với chiếc bàn chải răng có thể nói với người dùng là khi nào họ nên thay bàn chải mới (thông qua màu xanh trên lông bàn chải).

Tạo khác biệt cho hàng “thô” (commodity)

Thậm chí chúng ta có thể đổi khác cả các sản phẩm thịt và nông sản để qua đó tạo nên những *đề xuất bán hàng độc đáo* – U.P.S. Những chiến lược mang lại thành công cho các sản phẩm loại này có thể tóm lược trong 5 cách sau đây:

1. *Cá biệt hóa (Identify)*: Những quả chuối bình thường có thể trở nên ngộ hơn bằng cách dán cho chúng một miếng decal “*Chiquita*” nho nhỏ. Dole đã dán tem *Dole* cho dưa của mình cũng như đã tạo ra rau diếp *Foxy*. Tất nhiên là sau đó bạn còn phải thông điệp cho mọi người biết vì sao họ nên tìm đến những sản phẩm này.

2. *Nhân cách hóa (Personify)*: Nhân vật Khổng lồ Xanh đã trở thành sự khác biệt trong một gia đình các loại rau quả theo nhiều cách. Frank Perdue trở thành một người đàn ông dai nhách phía sau món thịt gà mềm.

3. *Tạo ra một giống mới (Create a new generic)*: Những người bán dưa đỏ muốn tạo khác biệt cho một loại dưa đặc biệt to. Nhưng thay vì chỉ đơn giản gọi nó là dưa đỏ “cỡ lớn” người ta đã giới thiệu dưa Crenshaw. Tyson muốn bán một loại gà nhỏ trong không được “ngon mắt” lắm nên họ liền giới thiệu đó là giống gà mái hoang Cornish.

4. *Thay tên (Change the name)*: Đôi khi cái tên nguyên thủy của sản phẩm không được ổn cho lắm (khó hiểu, gây tâm lý nghi ngại, hoang mang). Ví dụ loại quả có tên Chinese gooseberry (quả lý gai Trung Quốc) nghe thật kỳ bí và khiến người ta cảm thấy ngại ăn. Bằng cách đổi tên thành Kiwifruit, thế giới đã có thêm một loại quả được ưa chuộng và người tiêu dùng cũng không cảm thấy mình đang ăn một cái gì đó quá kỳ cục.

5. *Tái định vị chủng loại sản phẩm (Reposition the category)*: Thịt lợn là từ con lợn từ bao năm nay. Từ “lợn” gợi cho ta liên tưởng đến hình ảnh một con vật khoái đầm mình trong bùn. Rồi thì người ta đã nâng hạng cho thịt lợn ngang hàng với thịt gà bằng chiêu gọi nó là “loại thịt trắng khác”. Đây là một chuyển động rất ý nghĩa khi thịt đỏ đang gặp vấn đề về nhận thức (người ta cho rằng thịt đỏ không có lợi cho sức khỏe).

Ở đâu có ước muốn đổi khác thì ở đó sẽ có con đường thực hiện đổi khác.

CHƯƠNG 3

TÁI PHÁT KIẾN

U.S.P

Rosser Reeves đã từng có ước món đổi khác. Nhưng 40 năm trước, cách thức tạo khác biệt thường dựa trên những *sự khác biệt thấy được*. Thường là một lợi điểm có thể chuyển thể thành một kịch bản bằng cách so sánh nó với các đối thủ cạnh tranh.

“Nó làm sạch hơi thở đồng thời làm sạch răng cho bạn” – Colgate đã nói vậy về kem đánh răng của mình. (Những năm sau đó thì Crest đã cộng thêm lợi điểm chống sâu răng vào và nâng luôn U.S.P này của Colgate).

“Hết mùi người” (“Stop BO hay Stop Body Ordor) là khẩu hiệu của xà phòng bánh Liffebuoy vào những năm 50. Thực ra thì mọi loại xà phòng tắm đều rửa sạch mùi cơ thể nhưng Liffebuoy là người đầu tiên công bố chuyện này ra bàn dân thiên hạ, nhờ đó mà chiếm được tuyên bố này. (Chúng tôi sẽ nói thêm về chuyện này sau).

“Chai của chúng tôi được rửa bằng phun hơi nước” là điểm tạo khác biệt mà huyền thoại của ngành kịch bản quảng cáo Claude Hopkins đã dùng để dẫn dắt một khách hàng trong ngành đồ uống của mình vào cuộc chơi. (Một lần nữa phải nói rằng mọi công ty đồ uống đều rửa chai theo cách này. Nhưng kẻ đầu tiên công bố đã chiếm được điểm cao hơn về vệ sinh).

Những công nghệ đơn giản đã đứng về phía nhiều công ty trong những ngày đó. Thuốc Anacin chẳng hạn, nó đã có thể chào bán “sự kết hợp các thành phần” độc đáo của mình như thể nó vượt trội hơn nhiều so với Aspirin nguyên chất hoặc Aspirin pha tá được. Các bác sỹ đã có cơ để giải thích cho bệnh nhân rằng sự kết hợp của các thành phần đặc biệt trong Anacin có những hiệu quả khác cho cơ thể so với việc chỉ dùng Aspirin.

Điều gì đã xảy ra tiếp đó?

Ngày nay câu chuyện U.S.P, khó khăn hơn rất nhiều, không dễ để tạo được sự khác biệt chỉ với sản phẩm hoặc lợi điểm. Kết cục là nhiều nhà marketing chuyển hướng sang “chơi” những khái niệm hoặc ý tưởng mới.

Một phần, chuyện này là do dòng thác sản phẩm mới đang tuôn tràn ngập thị trường hiện đại. Chúng tung hỏa mù vào tâm trí ta bằng những tuyên bố trái ngược nhau và những điểm khác biệt nhỏ nhoi. (Ví dụ: “Ngay bây giờ! Hãy chống cao răng bằng hương vị tuyệt hảo của gel bạc hà tươi”)

Một phần nữa, là do những tay cạnh tranh với sản phẩm số 1 thường chơi theo lối “nhá lại”. Các sản phẩm cạnh tranh trở nên ngày một giống nhau hơn. Công nghệ ngày nay đã tạo điều kiện cho các đối thủ cạnh tranh xé nhỏ, đảo ngược và hạ “knock-out” những tính năng của một sản phẩm trước khi sản phẩm đó kịp khẳng định tính độc đáo của mình.

Một phần khác, là do tốc độ. Hãy xem công ty Intel, họ đã tăng dung lượng lưu dữ liệu và xử lý hàng năm cho các sản phẩm ở tốc độ đáng kinh ngạc. Hãy nhìn thị trường băng vệ sinh phụ nữ, nơi mà một sản phẩm mới chỉ có 6 tháng để sống trên thị trường. Phần lớn các công ty ngày nay chẳng có thời gian để nghỉ ngơi sau chiến thắng của mình nữa.

Khi bạn phải cố sống sót được bằng cách tái phát kiến chính mình hàng ngày thì thật khó mà đổi khác được nếu chỉ dựa trên sự khác biệt về sản phẩm.

Nó có thật sự là “Mới” không?

Năm 1987, có tới 14.254 sản phẩm mới được đưa ra thị trường Mỹ theo báo cáo của Công ty Market Intelligence Service Ltd.

Năm 1998, con số này đã tăng lên 25.181

Để đưa những con số này vào hoàn cảnh thực tế, ta có thể hiểu nó có nghĩa là mỗi ngày có tới 69 sản phẩm mới được tung vào thị trường. Hoặc có thể nói mỗi thành phố, thị xã, thị trấn, thôn bản ở Mỹ đều có sản phẩm mới của riêng mình. (“Chúc mừng bạn đến Buford City, quê hương của dầu gội Buttermilk”)

Nhưng với các sản phẩm mới thì số lượng không đồng nghĩa với chất lượng. Trận hồng thủy của các loại nước tắm và mỹ phẩm làm đẹp quý quái khác đã không đột phá ra một cái gì mới hết. Chúng chẳng khác nào là những cái chuông, cái còi tu huyết gây ồn ào.

Michael Lasky đã cất công theo dõi khoa học về sản phẩm mới trong suốt 21 năm. Ông là một luật sư về bản quyền công nghiệp (patent) cùng với Merchant & Gould ở Minneapolis. “Hầu hết các sản phẩm chỉ “mới” ở các chi tiết vụn vặt”, ông nói “Chúng không phải là những phát minh mới thực sự, thứ nhất thiết phải đòi hỏi patent. Chúng chỉ là những cải tiến tầm thường không đáng kể. Và điều này khiến đối thủ của họ cũng dễ dàng có được những “giường ướp hương” hoặc “dao 3 lưỡi” hoặc bất kỳ cái gì đó của riêng mình.”

Bấy nhiêu cũng là quá đủ cho đặc tính đặc biệt trong sản phẩm của bạn.

Nó có thực sự được “bảo hộ” không?

Bảo hộ công nghiệp (patent protection) có thể rất mạnh, ấy là khi bạn có phát minh mang tính đột phá cao. (Thậm chí một số bác sỹ phẫu thuật cũng có bản quyền của mình). Hoặc bạn phải tự phong tỏa mình bằng cả đám những điều kiện, định nghĩa rắc rối thì mới mong dồn được đối thủ vào đường cùng.

Hãy xem cuộc chiến thị trường tã giấy trị giá 4 tỷ đô la, nơi có tới 1.000 bản quyền kiểu dáng công nghiệp (và cũng khoảng chừng ấy luật sư) luôn canh me mọi thứ từ cái khóa kéo kiểu Velcro tới chất lượng đàn hồi bó sát đùi. Tin hay không tùy bạn nhưng ngành này chính là ngành mà bảo hộ bản quyền hăng nhất theo các ghi chép của văn phòng Patent & Trademark.

Hai đối thủ lớn trong ngành này là P&G và Kimberly Clark, thậm chí còn thỏa thuận là ngừng kiện nhau về nhiều vấn đề liên quan. Họ đã cùng nhau thao túng tới 3/4 thị trường tã và băng vệ sinh giấy. Và giờ đây họ đã có thể hạ các đối thủ nhỏ hơn bằng cách trả tiền để kiện hãng đó đã vi phạm bản quyền ở chi tiết lơ-vê mép hoặc cái gì đó tương tự.

Bây giờ thì: ê, hãng Bunkie, hôm nay có thấy may mắn không? Đã sẵn sàng chịu va đập trong cuộc chiến tã con nít với sản phẩm mới của ngài chưa? Nếu có thì hãy sẵn sàng chịu một cú va trực diện khi mấy tay to xác kia đổ lên đầu ngài cả đồng bản quyền kiểu dáng và cả đám luật sư nữa.

Tờ The Wall Street Journal đã quan sát thấy rằng “trong toàn ngành hàng tiêu dùng, các nhà sản xuất sản phẩm nhãn hiệu rẻ tiền chỉ tiến đến giới hạn của kiểu dáng công nghiệp khi họ cố nhái những ý tưởng mới chưa không “đánh cắp” hoàn toàn. Và họ tạo ra những thứ nhang nhác”/

Một giáo sư Marketing người Anh đã nói thế này: “Vài năm khốc liệt gần đây đã buộc chúng ta đối mặt với một vấn đề sống còn là phải bằng mọi cách có được một lợi điểm cạnh tranh. Nhưng ngay cả khi chúng ta thực sự đánh cắp bản quyền của những kẻ dẫn đầu thị trường thì ta cũng chỉ có được lợi điểm đó một cách tạm thời mà thôi. Tại sao như vậy? Bởi vì những đối thủ của chúng ta cũng đang làm điều tương tự với những nguồn lực tương tự”

Họ làm điều đó bằng cách nào? Bằng những công nghệ máy tính mới nhất, họ có thể mô xẻ ý tưởng của bạn chính xác tới từng mi-li-mét và sau đó nhân bản chúng dễ dàng.

Phân tích tới kiệt sức

Đôi khi chúng thích phân tích mô xẻ đối thủ cạnh tranh lại có thể xé tan luôn ý tưởng kinh doanh. Điểm độc đáo tạo khác biệt, nếu có đi nữa thì cũng chẳng có cơ hội làm nên cơm cháo gì.

Robert McMath, cựu giám đốc điều hành Colgate-Palmolive (lúc này đang là một nhà tư vấn) thường thích kể một câu chuyện về những diễn biến xung quanh một loại dầu gội có tên Wash&Comb khi nó được đưa ra thử nghiệm. Sản phẩm này được coi rằng sẽ tạo mượt và chống rối tóc. Các đối thủ đã cực kỳ chú ý đến nó. Và sau đó thì McMath bắt đầu triển khai trò chơi.

Ông thuật lại: “Riêng công ty tư vấn của tôi đã mua tới 3.000 chai đang được bày bán khắp Atlanta. Kết quả sau đó cho thấy Wash&Comb xem ra chắc thắng. Nhưng lại không phải do khách hàng thực sự mua mà do các tay làm marketing dầu gội khác mua khi chúng tôi triển khai bán ra toàn quốc.

Điều tương tự cũng xảy ra khi Hunt-Wesson – chủ nhãn hiệu bỏng ngô Orville Redenbacher, đi “nghiên cứu” một nhãn hiệu cạnh tranh mới có tên Cracker Jack Extra Fresh. Thoạt tiên, họ dọn sạch hàng trên giá và sau đó thì đến thẳng tổng kho Grand Union để mua từng thùng lớn. (Một người điều hành siêu thị kể rằng chỉ có một người đến mua sản phẩm này).

Và cũng chẳng ngạc nhiên khi Cracker Jack Extra Fresh bị “ngụp tùm” khi triển khai ra toàn quốc bởi lẽ lúc đó thì Hunt-Wesson đã ngừng mua.

Điều này không phải là không thể

Chúng tôi không nói việc đổi khác sản phẩm không phải là con đường tạo ra sự khác biệt mà chỉ nói đó là một con đường khó khăn mà thôi. Ví dụ sau của Gillette cho thấy rõ điều đó.

Cứ vài năm Gillette lại tái phát minh ra một cách cạo râu. Họ đã làm điều đó bằng loại dao lưỡi kép (Trac II), tiếp đến là loại dao lưỡi kép có điều chỉnh (Atra), sau nữa là lưỡi chống “sốc” (Sensor) và giờ đây là dao 3 lưỡi (Mach3).

Xét về bề nổi thì Mach 3 chỉ là một sản phẩm mới nhưng đằng sau đó là những công việc nhọc nhằn, những trăn trở và cả tâm huyết của một công ty thường kỳ đổi mới những sản phẩm đang bán chạy nhất của mình.

Mach 3 đã phải tiêu tốn một khoản đầu tư tới 750 triệu đô-la trước khi sản phẩm đầu tiên được bán ra thị trường. Quanh nó có tới 35 bản quyền (patent), bao gồm cả những bản quyền về “lưỡi dao cân bằng từng nấc”, hoặc mép lưỡi tiện dụng giúp giảm lực kéo và một hoạt động cao cấp là “trục tịnh tiến”. (Bản quyền kiểu này xem ra giống như một chiếc Ferrari hơn là cho một thứ chỉ để cạo sạch râu).

Kết quả của tất cả những phát kiến và nỗ lực này ra sao? Mach 3 có được một thị phần trong thị trường sản phẩm cạo râu ướt sát ranh giới của luật chống độc quyền. Và giờ đây, đó mới chính là sự khác biệt của Mach 3.

Cải tiến, Nâng cấp và Tái phát triển

Cùng công ty, cùng kỹ thuật nhưng sản phẩm thì khác

Công ty bàn chải răng Oral-B đã không đưa ra một sản phẩm mới nào trong 27 năm trước khi Gillette mua lại nó.

Gillette đã lập một đội gồm 150 người chuyên nghiên cứu về cách chải sạch răng. Kết quả là cả lô sản phẩm mới bao gồm cả một loại vải sợi dệt bằng sợi đặc biệt và chiếc bàn chải tiện dụng bậc nhất của họ đã ra đời.

Nếu bạn nghĩ tính năng sản phẩm mang đến sự khác biệt thì bạn sẽ thật khôn ngoan khi nghiên cứu các loại bàn chải nói trên của Gillette. Họ đã đồng thời cải tiến, nâng cấp và tái phát kiến sản phẩm bàn chải Oral-B.

Một vấn đề thường gặp là các công ty không chịu để mất tới sự khác biệt của mình. Volvo từng là người tiên phong về xe hơi an toàn và đây chính là khác biệt của họ. Họ đã từng đưa ra nhiều ý tưởng an toàn như chế tạo theo mô-đun, túi hơi hai bên cửa xe cũng như đèn lái. Nhưng vài năm trở lại đây họ đã bị tụt hậu với ý tưởng an toàn của xe dẫn động bánh trước và xe 2 cầu dẫn động 4 bánh.

Lúc này, trong khi máy tay Nhật Bản đang bắt đầu nói về các thiết bị điện tử an toàn cho xe, thì Volvo lại lội vào ý tưởng xe mui trần thể thao và xe hai chỗ ngồi là những loại không thể là đại diện cho ý tưởng an toàn. Đáng tiếc là họ đã rời mắt khỏi những gì đã tạo nên sự khác biệt cho mình.

Gà “nóng” và Nhạc “mát”

Gà ướp gia vị đang là một sản phẩm ăn khách mới. Popeyes Chicken đang phục vụ thực khách món gà rán kiểu Cajun rất nhiều hương vị. Và đoạn quảng cáo TV của họ nói rằng: “Chúng tôi tới đây để cứu nước Mỹ khỏi những món thịt gà nhạt nhẽo” (ý nói các món gà truyền thống hiện có ở Mỹ quá vô vị).

Ngân sách quảng cáo 12 triệu đô-la của Popeyes chỉ là “muối” nếu so với đối thủ khổng lồ Colonel.

Nhưng đặc tính sản phẩm của Popeyes là “điểm nóng” tạo sự khác biệt – đủ đưa họ vượt mặt hai đối thủ khác là Church’s Chicken và Chick-Fil-A để trở thành số 2 sau KFC.

Radio Bose Wave là một ý tưởng lớn khác. “Nó có vẻ nhỏ” quảng cáo sản phẩm nói, “cho tới khi bạn bật nó lên”.

Đây là một chiếc radio khác những chiếc khác. Với kích thước nhỏ hơn một hộp bánh mì nhưng nó lại tạo được âm thanh sống động và khỏe cho khắp phòng. Bằng cách nào? Bằng một loại loa dẫn sóng âm đặc chủng dài 7 foot (2,1m) được gấp gọn trong máy. Sản phẩm sành điệu này đã lang lay cho Bose (một tên tuổi vốn đáng kính trọng trong ngành âm thanh) giải thưởng Sản phẩm Mới Tốt Nhất của tạp chí *Popular Science*.

Doanh số bán Bose đang tăng vọt, thậm chí với giá 349 đô-la một chiếc. Lúc chúng tôi vào website của Bose thì thấy mẫu đơn đặt hàng của hãng có ghi chú: “Vì nhu cầu quá nhiều, xin quý khách chấp nhận thời gian giao hàng từ 4 đến 6 tuần”.

Vượt qua sản phẩm và lợi điểm

Liệu rồi các đối thủ có nhúng tay vào món “gà nóng” và “nhạc mát” nói trên không? Hầu như chắc chắn là có, nếu bạn chấp nhận kết luận sau của ba vị giáo sư người Anh được đăng tải trên tờ *The Journal of Advertising Research*:

Trào lưu hàng nhái đang duy trì áp lực lớn lên cạnh tranh. Tính cạnh tranh có nghĩa là khả năng kiểm soát được qua các thành công của đối thủ. Những trò làm nhái kiểu này không chỉ dừng lại ở bắt chước những phát triển nhỏ về sản phẩm của đối thủ (như baking soda bảo đảm thu hồi tiền vốn) mà còn lan sang cả những đặc tính chính của sản phẩm (mọi dòng xe hơi kiểu khí động đều phải cao tốc, an toàn và khá kinh tế v.v..)

Như bạn có thể thấy, phát minh và sau đó kiên trì với một sản phẩm thực sự khác biệt là một công việc khó khăn biết nhường nào. Nhưng đó vẫn là việc có thể làm được.

Cảnh báo của Ted Levitt

Trở lại với một trong các vị cha đẻ của marketing, ông Ted Levitt (Đại học Harvard) đã có những ngôn từ rất mạnh mẽ để nói về đề tài này trong cuốn sách của mình mang tên *Tư duy về Quản lý (Thinking About Management)* xuất bản năm 1991

Khác biệt hóa là một trong những hoạt động chiến lược và chiến thuật quan trọng nhất mà ở đó các công ty phải kiên định. Đây không phải là một việc làm tùy tiện theo sở thích. Và mọi thứ đều có thể được khác biệt hóa, thậm chí cả với những thứ gọi là “hàng thô” (commodities) như xi-măng, đồng hồ, bột mì, tiền, vận tải hàng không hay bảo hiểm hàng hải.

Không có thứ hàng “thô” nào cả mà chỉ có con người đối xử và nghĩ rằng đó là loại “thô” mà thôi. Có thể khác biệt hóa mọi thứ nếu thường xuyên quan sát. Hãy chỉ nghĩ các sản phẩm là xà phòng bánh, bia, đầu tư ngân hàng, thẻ tín dụng, thép lưu kho, dịch vụ sơ cứu, giáo dục... Không có lý do gì khiến một công ty cứ tự trói mình vào cái bẫy “hàng thô” rồi tiếp đó lại vĩnh viễn tự nhốt mình trong cuộc cạnh tranh chỉ bằng vũ khí duy nhất – giảm giá. Lịch sử đã cho thấy những công ty tự ép mình vào con đường “hàng thô” để rồi sau khi cắt giảm chi phí tới cùng mà vẫn lụn bại.

Trong những chương tiếp đây, chúng ta sẽ khảo sát cả tá phương cách để tạo khác biệt và chúng tôi sẽ mở rộng thêm để xem xét về các dịch vụ cũng như sản phẩm.

Nhưng trước hết, xin treo vài lá cờ vàng báo nguy hiểm.

Có một số ý tưởng có vẻ rất hấp dẫn nhưng sẽ hiểm khi tạo được sự khác biệt cho bạn.

CHẤT LƯỢNG VÀ ĐỊNH HƯỚNG VÀO KHÁCH HÀNG HIẾM KHI LÀ NHỮNG Ý TƯỞNG KHÁC BIỆT

Nếu bạn sống hoặc làm việc ở New Jersey bạn phải có lựa chọn của mình trong hàng trăm ngân hàng ở đó. Những “megabanks” như Chase, những tay tầm trung như Commerce, những ngân hàng cộng đồng như Columbia Savings. Vậy khách hàng làm cách nào để chọn chỗ mà quăng tài sản của mình vào?

Trong cuộc loạn đả ngân hàng này ta nghe thấy giọng rao hàng của ngài Bob Cox, chủ tịch ngân hàng Summit Bank (trị giá 20 tỷ đô-la), trên radio:

Chúng tôi luôn tìm những cách tốt hơn để phục vụ bạn. Không có khách hàng quá nhỏ tới mức không đáng lắng nghe. Không có nhân viên quá lớn tới mức không chịu lắng nghe. Chúng tôi đang vươn lên.

Xin lỗi Bob, nhưng những ý tưởng này không bảo vệ được cậu trong cái thế giới “siêu cạnh tranh” này đâu. Đối thủ của cậu cũng đã đọc cuốn sách của cậu và cùng diễn một tuồng như cậu.

Đối với những khách hàng của ngân hàng quốc tế Summit banks thì chất lượng và dịch vụ hợp lý là một điều mà người ta đương nhiên chờ đợi chứ không phải là một bước đột phá.

Nói cách khác, chất lượng ngày nay là một thứ đã được người ta hình dung trước rồi chứ không còn đóng vai trò là một sự khác biệt nữa.

Cuộc chiến tranh chất lượng

Đúng vậy, thập kỷ 90 đã chứng kiến một cuộc chiến tranh chất lượng. Các nhà lãnh đạo kinh doanh đòi có những phương tiện và kỹ thuật để đo lường chất lượng. Và thế là

một đạo quân những tay tổ và viện sỹ bắt đầu hành quân vào trận với các loại sách vở và những cuộc tranh cãi bất tận về việc định nghĩa thế nào, dự đoán thế nào và chắc chắn là cái thứ khó hiểu mà họ đề ra được gọi là chất lượng.

Trên đường đi họ liền tạo nên một mê cung lạnh buốt các từ ghép và thuật ngữ “trời ơi” như: Bảy công cụ cũ (The Seven Old Tools), Bảy công cụ mới (The Seven New Tools), rồi thì TQM, SPC, AFD, CQL, ... và cả đồng những chữ viết tắt gồm 3 chữ cái khác.

Chỉ riêng năm 1993 đã có tới 442 cuốn sách có từ Chất lượng (Quality) trong tên gọi. Ngày nay số này chỉ còn phân nửa. (Chúng ta phải thắng cuộc chiến này chứ!)

Cuộc khảo sát này nổi cuộc khảo sát khác ngày nay chẳng qua là để khẳng định người tiêu dùng luôn thấy “việc cải thiện chất lượng” hiển hiện quanh họ. Xe hơi được chế tạo tốt hơn. Đồ gia dụng thì bền hơn. Máy vi tính thì có hướng dẫn sử dụng bằng tiếng Anh dễ hiểu.

Ngài giám đốc biên tập của hãng trung cầu ý kiến Roper Starch Worldwide phát biểu thế này: “Ngày nay, tất cả các nhãn hiệu phải làm việc tích cực hơn để vươn lên. Họ đặt cược ngày một cao vào việc đáp ứng các nhu cầu của người tiêu dùng. Người tiêu dùng vẫn là vua. Và không có vẻ gì là sự bình đẳng đang được thiết lập sớm. Người tiêu dùng đã không giảm sự đòi hỏi của mình khi nền kinh tế đã được cải thiện. Dù sao thì họ cũng ngày một khắt khe hơn.”

Ai chiến thắng bằng chất lượng?

Ai trong chúng ta không đánh giá cao một sản phẩm được làm tốt hơn hoặc bảo hành sản phẩm có lỗi?

Nhưng chất lượng có đền đáp cho người tạo ra chúng không? A, thì ra ban giám khảo vẫn chưa có đáp án.

Một khảo sát của viện Gallup thực hiện cho Hội Quản lý Chất lượng Mỹ chỉ ra rằng 28% các vị điều hành được phỏng vấn nói rằng họ đã đạt được những kết quả “có ý nghĩa” từ những sáng kiến chất lượng trong đơn vị mình (“có ý nghĩa” ở đây được hiểu là sự tăng trưởng về lợi nhuận hoặc thị phần).

Một nghiên cứu tương tự cũng được Phòng Thương mại và Công nghiệp Anh thực hiện và cho ra kết quả là trong 86% các hãng được điều tra thì việc thiết kế và triển khai

các hệ thống sản xuất tiên tiến đã thất bại trong việc thực hiện bất kể sự cải thiện nào về chất lượng, về tính linh hoạt hay quy trình hoạt động. Tệ hơn, có đến 43% những công ty này đã không cải thiện được vị thế cạnh tranh tổng thể của mình trên thị trường.

Nhưng bạn cứ thử hạ chất lượng xuống và cạnh tranh trong thế giới này xem? Chúc may mắn! Sự mong đợi hay đòi hỏi của khách hàng sẽ không bỏ ra đi đâu, bất luận là để theo kịp nó bạn phải trả giá bao nhiêu đi nữa.

Cuộc chiến thỏa mãn khách hàng

Nếu chất lượng là một cuộc chiến tranh thì tiếp theo đó cuộc tấn công vào khách hàng phải được gọi là cuộc quyết chiến lược cuối cùng.

Một bài nghiên cứu in trên *Harvard Business Review* đã đưa luận điểm rằng các công ty có thể cải thiện lợi nhuận ít nhất 25% chỉ bằng cách giảm 5% số khách hàng bỏ sang mua hàng khác. Khoan đã Nellie! Cậu có thể nghe thấy tiếng chuông báo kêu trong phòng họp của ban giám đốc đấy.

Cuộc thảo luận, sách vở nghiên cứu và các cố vấn đã nói cho chúng ta với 1001 cách để tạo bất ngờ, để yêu thương, để hợp tác và trên hết là để bám riết lấy cái mà người ta gọi là khách hàng.

Người ta còn nói với chúng ta rằng khách hàng là người cộng tác, là giám đốc, là vua rồi là bướm bướm nữa (đừng hỏi vì sao họ lại là nhiều thứ vậy nhé).

Chưa hết, phản hồi của khách hàng (thực chất là những lời phàn nàn) được gọi là những món quà, hoạt động sau bán hàng tốt sẽ giữ được những khách hàng cả đời, rồi thì v.v...

Mấy chuyện này đủ để đẩy bạn vào sống trong một thế giới không vì lợi nhuận.

Và khi thế kỷ 20 qua đi, thì *Marketing Management* đã tổng kết: “Hầu như từng công ty ngày nay đang tăng tốc thỏa mãn các khách hàng của mình. ‘Chúng ta làm bất kể điều gì cần làm’ là điệp khúc hàng ngày”

Tất nhiên là có những ngoại lệ. Các hãng hàng không quốc gia đã bay cao cùng chỉ số của họ trên thị trường chứng khoán với số hành khách đạt kỷ lục và năm 1999. Tuy nhiên, lúc đó lại không phải giai đoạn phát đạt của khách bay. Những lời phàn nàn liên tục tăng về đặt vé quá tải, thiếu chỗ ngồi nghỉ, mất kiểm soát hành lý, thông tin sai hoặc

thiếu về các chuyến bay bị hoãn, không thực hiện ưu đãi với khách hàng thường xuyên bay có tổng số dặm bay dễ cộng nhưng tiếp đó không thể sử dụng được.

Hãy yêu những dặm đường đó

Năm 1983, American Airlines (AA) đã ra chương trình Aadvantage. Theo đó, hãng đã thực sự tin rằng những phần thưởng cho khách hàng theo số dặm bay của họ sẽ có thể:

1. Khuyến khích lòng trung thành với nhãn hiệu
2. Lôi kéo được những khách hàng của đối thủ cạnh tranh muốn có nhiều quyền lợi hơn.
3. Tạo nên sự khác biệt với hãng United và các hãng khác.

Chương trình Aadvantage lúc này đang rất tự mãn với 29 triệu thành viên trên toàn thế giới bao gồm với nửa triệu thành viên chỉ riêng ở Brazil. Điều mà các nhà quản lý của hãng không dự liệu được là những phản ứng hỗn loạn của các đối thủ bằng cách làm những điều tương tự và một điều nữa ấy là một khi chương trình đã chạy thì không tài nào dừng nó lại được nữa.

Ngày nay, mọi người đều ném bỏ số dặm bay của mình vào sọt rác bởi lẽ: giả sử bạn thường xuyên tới đảo Hawaii thì số dặm bay của bạn sẽ mang lại cho bạn một Aloha Pass của hãng Aloha Airlines. Còn thường bay tới Bangkok thì sao? Thai Airways có chương trình Royal Orchid của riêng họ.

Hãy đợi 1 chút. Các hãng hàng không được lập ra để bán vé chứ không phải để đi cho vé. Những chương trình dành cho khách có tần suất bay cao, vốn được cho là để phát triển dịch vụ khách hàng, đã tạo ra những hiệu ứng không được mong đợi như:

- Giảm nhu cầu về số vé đã được mua
- Hạn chế những chỗ có sẵn cho những chuyến đi nghỉ thông dụng như đi Hawaii chẳng hạn
- Chọc giận những khách hàng tốt nhưng không thể làm gì được với số dặm bay của họ.

Sau đây là một tổng kết bất đắc dĩ của Leonard Berry, giáo sư marketing và giám đốc nghiên cứu bán lẻ ở Đại học Texas A&M: “Thứ mà họ đã không làm là đổi khác những hãng hàng không tài trợ (cho những khách hàng thường xuyên) tới một mức độ cân đối được giá thành và số tiền khấu trừ lại cho khách. Ý tưởng “khách hàng thường xuyên”

mà về bản chất là những quyền lợi về giá cho những khách hàng tốt hơn là ý tưởng quá đơn giản và hơn thế nữa, lại rất dễ bắt chước”/

Thủy triều đang dâng

Một khách hàng càng hiểu biết và khó tính thì càng làm tăng địa vị cho nhà làm marketing.

Bây giờ một cửa hàng bán vòng đeo ở địa phương cũng có chương trình định kỳ tặng quà.

Một chiếc CD từ mù được chào bán từ một địa chỉ Internet từ mù không kém nhưng lại cam kết hoàn tiền nếu khách hàng không hài lòng (và họ đã làm đúng vậy).

Một tổ chức chăm sóc sức khỏe ở California xuất bản một chiếc thẻ báo cáo theo đó xếp hạng hàng trăm nhóm bác sỹ theo suy luận về chuyên môn của họ và độ hài lòng của bệnh nhân. (những nhóm nằm trong top 10% được gắn sao như khách sạn vậy).

Phải chăng lúc này là thời đại của khách hàng?

Chỉ cần bạn hãy hỏi một ngân hàng lớn ở Seattle, ngân hàng đã thấy rằng những khách hàng bán lẻ của mình đang ngày một thiếu kiên nhẫn trước những phản ứng chậm của ngân hàng với những khiếu nại hoặc kiến nghị của họ. Tìm hiểu sâu hơn qua các cuộc phỏng vấn, người ta đã tìm ra lý do của hiện tượng này - ấy là do Nordstrom, một công ty sở hữu hệ thống cửa hàng bách hóa trong vùng. Công ty này cùng với những dịch vụ khách hàng cực kỳ ấn tượng đã làm thay đổi nhận thức các khách hàng của ngân hàng. Giờ thì hãy tưởng tượng bạn đang ở ngân hàng. Bạn nói gì với khách đây? Có lẽ thế này: “Ồ, đó là cách làm Nordstrom. Xin nhớ cho, còn chúng tôi chỉ là một ngân hàng.”

Khi khách hàng đã mong muốn nhiều hơn những gì bạn có thì liệu pháp dịch vụ “giảm xóc” của bạn sẽ không đưa được bạn tới chiến thắng mà chỉ giúp duy trì sự tồn tại của bạn trong sân chơi mà thôi.

Tiện thể nói thêm, tất cả các đối thủ cạnh tranh của bạn cũng đều đang cố ve vãn khách hàng của bạn.

Câu chuyện hoang đường

Thậm chí khi ghi được điểm trong bảng tiêu chuẩn của giải thưởng danh tiếng Malcolm Balridge National Quality Award (dành cho sản phẩm chất lượng) hay đạt được

luôn giải thưởng này thì cũng không phải là một đảm bảo cho thành công. Nhiều người chiến thắng của giải này đã phải chứng kiến giá trị cổ phiếu của mình trời sập, phải chịu trì hoãn phát triển sản phẩm và thậm chí là lỗ lỗ khá tiến vào những chuyến phiêu lưu mới.

Câu chuyện hoang đường tuyệt hay trong những năm 90, “phụng sự khách hàng” là tên của trò chơi này.

Nhiều tay làm marketing đang sống trong một thế giới khá mơ mộng. Họ tin vào một chuyện giả tưởng về một thị trường “hoang sơ”. Đó là niềm tin rằng marketing là một trò chơi chỉ của hai người là công ty và khách hàng. Theo câu chuyện giả tưởng này thì một công ty sẽ phát triển một sản phẩm hoặc dịch vụ đã được thiết kế để lôi cuốn nhu cầu của khách hàng và rồi công ty đó sử dụng marketing để gặt hái kết quả.

Điều đáng buồn là làm gì có cái gọi là “thị trường hoang sơ” ở trên cõi đời này. Thực tế trần trụi của marketing là: một thị trường thường bao gồm những người tiêu dùng được cả đám đối thủ cạnh tranh lôi kéo lúc mạnh lúc yếu mà thôi. Thế nên, một chiến dịch marketing sẽ phải bao gồm việc níu giữ cho được khách hàng của bạn đồng thời cố gắng đẩy khách hàng ra xa các đối thủ cạnh tranh.

Đó là những thứ mà sự khác biệt có thể làm được. Nó không chỉ là câu chuyện bạn hiểu biết về khách hàng của mình mà còn là chuyện khách hàng hiểu biết về bạn nữa.

Thỏa mãn chiến với Cam kết

Một điểm khác nữa là: Việc thỏa mãn khách hàng không đồng nghĩa với việc cam kết với khách hàng.

Nghiên cứu của Quality Institute International Inc. đã cho thấy rằng

- Trong số các khách hàng tuyên bố là mình thỏa mãn với một công ty thì có tới 40% đã quay ngay sang mua hàng của các công ty khác mà không hề xem xét lại công ty cũ. (Có quá nhiều lựa chọn, quá ít thời gian).
- 89% chủ xe hơi mang nhãn của một nhà sản xuất nói rằng họ rất hài lòng, và 67% nói rằng họ định mua một chiếc khác nữa từ nhà sản xuất đó.
- ... nhưng chỉ chưa tới 20% đã thực sự mua

Có phải bạn đang rất bận bịu tỏ tình với những khách hàng rất dễ thương này không? Họ có thể và sẽ gạch tên bạn một cách dễ dàng.

Hãy xem những gì đang xảy ra với Nordstrom, ông vua dịch vụ. Vào ngày 19 tháng 4 năm 1999, tờ *Business Week* đã có một bài với “tít” được giật như sau: “Dịch vụ cực tốt là chưa đủ”. Bài này là nói về sự tăng trưởng yếu kém về bán hàng của Nordstrom, về lợi nhuận đáng thất vọng và sự không ổn định trong hoạt động của hệ thống cửa hàng. Nguyên nhân được quy cho việc mở rộng quá lớn.

Nhưng ngài William E. Nordstrom lại đặt vấn đề theo cách thế này: “Chúng tôi đang không thể bắt kịp sự thay đổi nhu cầu của khách hàng”.

Bill ơi, anh đã bị gạch tên rồi.

Michael Porter lên boong

Ông có thể là vị giáo sư nổi tiếng nhất mọi thời đại của trường Harvard Business, và ông đã nói rất nhiều về sự khác biệt trong nhiều năm qua.

Trong bài luận gần đây nhất mang tựa *On Competition* (Nói về cạnh tranh). Michael Porter cuối cùng đã đưa chất lượng và cảm xúc của khách hàng vào đúng chỗ của chúng. Ông đã làm điều này bằng cách vẽ một đường phân chia giữa tính hiệu quả điều hành (operational effectiveness) và định vị chiến lược (strategic positioning).

Tính hiệu quả trong điều hành được hiểu đơn giản là bạn tiến hành cùng một loại hoạt động tốt hơn các đối thủ của mình. Bản lĩnh này có thể là nguồn lực lợi thế cạnh tranh ngắn hạn nhưng về dài hạn thì nó còn lâu mới có thể gọi là đủ.

Porter quan sát thấy rằng, khi các công ty chạy đua đạt tới vạch chuẩn của nhau (về điều hành, sản phẩm...), thì chúng trở nên giống nhau ngày một nhiều hơn.

Porter cho rằng thay vì chạy đua thì các công ty cần tự định vị mình khác biệt đi so với các đối thủ. Điều đó được hiểu là đi tìm một điểm khác biệt độc đáo (và có ý nghĩa) trong ngành của mình.

“Hiệu quả điều hành cao có nghĩa là bạn đang chạy trong cùng một cuộc đua với tốc độ cao hơn” Porter nói, “nhưng chiến lược lại là việc lựa chọn để được chạy trong một cuộc đua khác bởi lẽ nó mới là cuộc đua mà bạn tự sắp xếp mình làm kẻ thắng cuộc.”

Giáo sư Porter quả là đã nhìn thấy chân lý.

Nhưng điều đó có thể được

Đầu chương này, chúng tôi đã nói rằng chất lượng và định hướng vào khách hàng hiếm khi là cách để tự đổi khác mình.

Hãng hàng không Midwest Express chính là một trường hợp hiếm có như vậy.

Họ là một hãng hàng không nội địa rất thành công nhờ sự khác biệt trong chất lượng dịch vụ và định hướng vào khách hàng.

Họ phục vụ cà phê và nhật báo miễn phí tại cửa vào, thịt nướng và tôm cho bữa tối, và cả sô-cô-la nữa. Phi hành đoàn rất thân thiện. Không bị kẹt về sắp chỗ và trên hết, tất cả đều bao gồm trong giá vé cơ bản. Và đây là đòn của họ: tập trung vào việc lấp đầy các chỗ trên máy bay của mình bằng khách đi thường xuyên (kiểu vé tháng) thay vì các khách hàng cò kè mặc cả hoặc rồi rỗi đặt chỗ trước.

Tại sao nó lại hiệu quả?

Chiến đấu một cách tuyệt vọng vì lợi nhuận, những hãng hàng không lớn giờ đây chỉ lơ lửng về dịch vụ cho một nhóm người ngồi ở khoang hạng nhất. Ngành hàng không đang bị “kẹt tàu bay” và người ta cố nhồi số lượng càng nhiều càng tốt khách hàng qua những ga trung chuyển thường là khá bất tiện.

Và mặc dầu đã làm vậy nhưng giá vé cơ bản lại vẫn tăng lên một cách khó chịu.

Những chuyện này đã chọc tức những nhà kinh doanh trung bình và họ tập lự chuyển qua Midwest Express cùng những chuyến bay thẳng của hãng này.

Thế là đạo đức trong dịch vụ đã đóng vai trò nhân tố khác biệt ở đây: Bạn có thể sử dụng điều này như một chiến lược. Nhưng chỉ khi đối thủ của bạn có đủ sự ngu xuẩn để cho bạn tự do làm điều đó.

SÁNG TẠO KHÔNG PHẢI LÀ Ý TƯỞNG TẠO KHÁC BIỆT

Trong cuốn *Thực tại trong Quảng cáo*, Rosser Reeves đã phê bình kịch liệt những gì ông thấy, coi chúng như những quảng cáo khuyến khích và vô lối. Những ý tưởng kiểu như “giàu có với hương vị Caramel thực thụ” (rich with true taste flavors), “vị tuyệt nhất từ trước tới nay” (the best taste ever) và “phong vị êm ái không thể tin được” (It’s incredibly smooth) đã phải gánh chịu những lời nhận xét rất phẫn nộ của ông ta.

Dù chưa đạt tới chuẩn của ông ta về bán hàng thì ít nhất những ý tưởng này cũng đã cố gắng để bán được hàng. Người ta đang tự hỏi không biết ông này sẽ phản ứng ra sao với quảng cáo ngày nay, những thứ mà thậm chí chẳng cố gắng để bán hàng nữa. Hãy xem những ý tưởng sau (được “nhỏ” ra từ một số tờ tạp chí): “Hãy bắt đầu một cái gì đó” (Start something), “Chúc mừng ra nước ngoài. Thật vậy.” (Welcome abroad. Really), “Thay đổi thế giới với sự chăm sóc tuyệt vời” (Changing the world with great care), “Mọi người điều khiển chúng tôi” (People drive us), “Mở rộng những khả năng” (Expanding possibilities).

Cái bẫy sáng tạo

Sự khuếch khoáng đang được thay thế bằng sự mập mờ. Một bộ phận không nhỏ các quảng cáo ngày nay đã quá sáng tạo hoặc quá giải trí tới nỗi đôi khi rất khó nói được công ty nào đang quảng cáo.

Hãy xem một quảng cáo đầy trang (full-page) của J.P Morgan, một tập đoàn quốc tế hàng đầu về tư vấn tài chính, bảo hiểm và tín dụng.

Quảng cáo này không có đề mục (headline) mà chỉ là một khuôn mặt người đang nhìn chăm chăm vào một khối chữ có nội dung thế này: “Tôi chưa bao giờ an phận để được tốt hơn khi mà tốt nhất là phải tiến tới. Tôi chẳng hề quan tâm tới cái gọi là OK. Tôi chưa bao giờ lằm lẩn khi lắng nghe để hiểu. Tôi chống lại sự yếm thế. Tôi đã khó tính khi cần.

Đã dễ dãi khi đối mặt với sự hoàn hảo. Tôi đã thấp lùn ngọn lửa. Tôi làm việc cho J.P Morgan.”

Cái gì làm J.P. Morgan sáng tạo

Quảng cáo nói trên là một loạt những ý nghĩ và một đoạn văn ca tụng dễ thương. Nhưng ... không rõ J.P. Morgan đang cố bán gì trên đời này cho độc giả của Fortune đây? Họ là một công ty đang công bố những thông điệp sâu sắc từ các nhân viên chẳng? Hay là người của họ đang nỗ lực hơn? Chịu! Hơn nữa, chúng ta không đưa tiền cho một nhân viên vô danh nào đó, chúng ta đưa cho một tổ chức lớn và thành đạt kia.

Thứ tạo khác biệt cho J.P Morgan có thể là bất kỳ cái gì nhưng không được mập mờ. Đó là di sản 150 năm phục vụ cho những tập đoàn danh tiếng, cho các chính phủ, và các gia đình giàu có. J.P Morgan đã giúp xây dựng và cấp vốn cho General Eletric (GE) và AT&T từ thời hai đại gia này vẫn còn “ấm nưả”. Họ cũng cho người Pháp và người Anh vay tiền trong thời gian 2 cuộc đại chiến thế giới. Họ còn là chỗ dựa cho Mexico với những khoản vay tới 2,6 tỷ đô-la và Liên bang Nga với những khoản cũng gần như vậy.

Thứ mà họ nên chạy là một chương trình nêu bật được những khả năng độc đáo của họ trong phạm vi di sản lâu đời của mình: “150 năm tạo lập sự phồn vinh”

Thử hỏi, có khách hàng tiềm năng nào lại không khoái có sự phồn vinh?

Cuộc tranh luận trong ngành

Sự mù mờ nói trên đã trở nên ngày một tệ hại tới mức từ *Advertising Age* đã báo cáo một thực tế là một vài vị giám đốc trong các công ty đang nhận được những lá thư của các cổ đông nói quyền lợi chính đáng của họ đang bị phung phí bởi “những nhà quảng cáo đã hoàn toàn chuyển từ nhiệm vụ chiếm lĩnh trận địa sang việc thuyết phục một người đọc mua sản phẩm”

Rance Crain, tổng biên tập *Advertising Age*, đã phát động cuộc chiến chống lại quảng cáo mù mờ, vô lối đang được chạy dưới chiêu bài sáng tạo.

Thường thì vị CEO sẽ lo lắng xem nửa nào của ngân sách quảng cáo đang bị phung phí. Còn bây giờ ông ta bắt đầu tự hỏi liệu có phải toàn bộ ngân sách đã bị đổ xuống sông xuống biển không?

Không có gì ngạc nhiên khi một cuộc khảo sát do Liên đoàn Quảng cáo Hoa Kỳ (American Advertising Federation) thực hiện đã cho thấy sự hỗ trợ yếu cho quảng cáo lại là một công cụ giúp các công ty phát triển.

Khi được hỏi có hài lòng với những nỗ lực quảng cáo của công ty mình không thì chỉ có 6,8% các bị điều hành trả lời là rất hài lòng.

“Sáng tạo” triển khai phòng thủ

Ngành quảng cáo bị dòn vào chân tường là do nhiều người tin rằng quảng cáo đang mất hiệu lực trong thời đại ngày nay, thời của bùng nổ thông tin và chủ nghĩa hoài nghi.

Những tay thủ cựu và hoài niệm với những quảng cáo chất nghệ và chất thơ lại cố lái người ta về thời điểm những năm 60 khi quảng cáo đã phải trải qua một thay đổi lớn. Đó là khi yếu tố “khả ái” đã lên ngôi. (Trước đó, bạn nói rằng thứ này sẽ chữa được đau đầu và thứ này thì sẽ chạy nhanh hoặc chạy xa thì nó đã gần như hợp lý và bán được). Quan điểm của họ là nếu nó quá khó bán thì thông điệp sẽ không chỉ bị ghét và còn bị lãng quên.

Đó là lý do tại sao họ chiến đấu để chạy những quảng cáo hoặc đầy tình cảm hoặc đầy khiêu gợi hoặc vui vẻ hoặc thú vị - thứ quảng cáo tạo dựng một sự “gắn bó” với người tiêu dùng.

Shelly Lazarus, nữ chủ tịch của Hiệp hội Đại lý Quảng cáo Hoa Kỳ (American Association of Advertising Agencies) đã phát biểu trước các hội viên của mình tại cuộc họp thường niên lần thứ 81 vào năm 1999. Bà đã động viên các thành viên của mình hãy đón nhận những gì không được mong đợi và phi truyền thống, tốt hơn hãy đương đầu với cạnh tranh bắt đầu từ những ai giống như các chuyên gia tư vấn quản trị, mấy tay này đang đe dọa cướp vai trò truyền thống mà các đại lý đang giữ trong lĩnh vực truyền thông marketing.

Bà ta phát biểu: “Những người bạn tư vấn quản trị của tôi đôi khi có vẻ như là bị xúc phạm bởi những thứ bất hợp lý và lô-gíc. Bạn có để ý điều này không?”

Ngược lại, bà ta lại quả quyết, “chúng ta sống dựa vào điều đó” bởi vì “người tiêu dùng thường cũng bất hợp lý và phi lô-gíc” và bị chi phối bởi “những giá trị tình cảm vô hình thường còn cao hơn cả lô-gíc”

Bóng ma Bill Bernbach

Nếu bạn dám thách thức cách nghĩ nêu trên thì sẽ có nhiều người khấn đến hồn của ngài Bill Bernbach, một cây cổ thụ nổi danh trong giới quảng cáo, người khởi xướng cuộc cách mạng quảng cáo “khả ái” và những năm 60.

Họ coi các tác phẩm của ông như sự khởi nguồn của cuộc cách mạng sáng tạo. Đáng tiếc, vô số cuộc cách mạng trên đời, qua thời gian, đã cho thấy là sai lầm.

Bill Bernbach và Rosser Reeves đã không thực sự thoát ra khỏi những nỗ lực của họ. Chỉ có điều là phong cách của họ khác nhau. Bill Bernbach lấy các ý tưởng mạnh mẽ khả chấp và trình bày chúng một cách đơn giản bằng ngôn ngữ thường ngày để làm cho sản phẩm không quá nghiêm túc và khô cứng. Đơn giản là ông ta chỉ đưa nhiều yếu tố thực tế hơn vào quảng cáo mà thôi.

Sự khác biệt đầy sáng tạo

Ngày nay nếu bạn nhìn sâu và tác phẩm của Bill Bernbach, bạn sẽ thấy đó là một chiến lược lỗi lạc được trình bày một cách giản dị và rất hợp lô-gíc.

“Hãy nghĩ nhỏ” (Think small) cho Volkswagen là một cách thức tuyệt vời để tạo khác biệt cho chiếc Beetle của họ trong sự so sánh với các chiếc xe to lớn mà kèn trông như những chiếc xuồng tuần tiễu và máy tay ở Detroit đang chào bán cho công chúng.

“Vì chúng tôi chỉ là số 2 trong ngành cho thuê xe, chúng tôi phải cố gắng hơn” cho Avis là một cách thức trung thực để Avis tạo khác biệt với Hertz và các công ty khác đang cố nhồi bạn vào ghế lái những chiếc xe của họ.

“Bạn không cần phải là người Do thái thì mới thường thức được bánh mì đen Levy” là cách thẳng thắn để tái định vị bánh mì đen như một loại bánh mì tuyệt hảo cho mọi người (Tín Do thái đã làm cho nó khác biệt. Ông ta phải làm cho sự khác biệt này trở nên hấp dẫn hơn với những người không phải là Do Thái).

Đúng vậy, bây giờ đang là một kỷ nguyên mà quảng cáo chẳng còn hiệu lực như trước kia nữa. Đúng thế, giờ là một kỷ nguyên mà có quá nhiều sản phẩm cùng đi săn một khách hàng. Nhưng nếu Bernbach còn sống để tiếp tục công việc của mình thì ông ta hẳn là đang viết ra những quảng cáo nồng ấm, nhân bản nhưng bao trùm lên trên hết vẫn là một chiến lược thẳng thắn.

Bóng ma Mean Joe Greene

Có một ý tưởng mà bạn thấy là thời thượng cho hiện tại, ấy là sử dụng cảm xúc để tạo sự khác biệt. Các chương trình nối tiếp nhau với cảnh đầy cảm xúc như người này hôn người kia, người lớn hôn trẻ con hoặc người nọ biến thành người kia. Sản phẩm chỉ đóng vai trò thứ yếu trong những hoạt cảnh cuộc sống này.

Nếu bạn thắc mắc về cách thể hiện này, người ta sẽ chỉ cho bạn quảng cáo rất nổi tiếng của Coca-Cola với ông trọng tài biên Mean Joe Greene ở Pittsburgh đang cùng uống một lon Coke với một cậu bé 7 tuổi sau trận đấu. Đó là quảng cáo nồng ấm mà mọi người đều khoái. Đáng tiếc là nó chỉ tạo ra những hình ảnh mãi mãi chứ chẳng giúp Coca-Cola bán nhiều thêm được mấy tí. (Vào lúc này, Pepsi với ý tưởng tạo khác biệt “sự lựa chọn của thế hệ mới” lại đang vào sổ và ga lên cao.)

Nhưng chi tiết ngày lại được những người yêu cảm xúc trong kinh doanh cho qua nhanh chóng. Chúng ta hãy mở xẻ một chút việc này, nhưng từ góc độ khoa học (chứ không phải tình cảm) nhé.

Cảm xúc và lựa chọn

Để đi đến cốt lõi của vấn đề này, chúng ta phải đi vào thế giới của môn tâm lý thì mới có thể hiểu được tình cảm và lý trí đóng vai trò thế nào trong khả năng ra quyết định lựa chọn của chúng ta

Có rất nhiều lý luận nặng nề và phức tạp khi đề cập đến vấn đề tại sao trong mọi sinh vật trên trái đất con người lại là sinh vật có cảm xúc nhất. Tuy nhiên, lý lẽ của hai vị giáo sư trường Đại học Tổng hợp California là Richard và Benice gây được nhiều chú ý. Trong cuốn *Tình cảm và Lý trí (Passion and Reason – Oxford University Press, 1994)*, họ đã soi rọi nhiều bí ẩn của tình cảm con người. Một trong số đó là: tình cảm là một cái gì đó phi lý và không phụ thuộc vào tư duy và suy lý của con người. Quan điểm của họ: Tình cảm và trí tuệ luôn song hành (Thật quá nhiều cho bà Shelly Lazarus!)

Một điểm quan trọng nữa là họ cho rằng về căn bản tình cảm luôn phụ thuộc vào lý trí. Quan điểm của họ: Tình cảm phụ thuộc vào sự đánh giá của ý nghĩa cá nhân. Khi không có ý nghĩa thì không có đánh giá và theo đó, không có tình cảm (Thật quá nhiều cho Mean Joe Greene!)

Một nhà tâm lý khác, tiến sỹ Carol Moog, diễn tả vấn đề rất thú vị: “Tình cảm ngay thẳng, nói năng đại khái chỉ có ở những đứa trẻ rất nhỏ và những người lớn bị tâm thần

nặng. Các thuộc tính được đánh giá một cách thực tế, cân nhắc một cách lý trí ở một mức độ thấp hoặc cao hơn (sẽ) góp phần vào mọi lựa chọn và mọi điểm khác biệt, bất chấp sự lôi kéo của cảm xúc, sự trung thành hoặc các đặc điểm gây chú ý của các sản phẩm”.

Nói cách khác, bạn phải đưa ra cho người ta một lý do để mua sản phẩm của mình.

Sergio đi tu

Sergio Zyman là một cựu thủ lĩnh marketing của Coca-Cola, lúc này ông ta đang là một nhà tư vấn cho các công ty trong lĩnh vực tìm tòi chiến lược. Và đột nhiên ông này có vẻ nhất trí cao với chúng tôi. Ông ta nói rằng marketing của công ty nên có sự gắn kết với bán sản phẩm hơn chỉ rung chuông hoặc chơi trội.

Trong số các bạn có những người không hiểu rõ lắm lai lịch ông này, ông ta đã từng tâm huyết với New Coke, thứ mà chúng tôi gọi là Edsel của Atlanta. (Edsel là tên một loại xe thất bại thảm hại của Ford – N.D)

Ông ta đã ngồi đó khi ý tưởng tạo khác biệt sống còn của Coke, ý tưởng “Thứ thiệt” (the real thing) bị người ta bỏ rơi và thay vào đó cả lũ những khẩu hiệu vô nghĩa.

Ông ta vẫn tại vị lúc Coke sang Hollywood để đóng phim quảng cáo với một ý tưởng “sáng tạo” trật bản lề, trừ khi bạn cho rằng gấu bắc cực uống Coke là một ý tưởng tạo sự khác biệt (Thứ cola mà mấy con gấu trắng khoái hơn.)

Ông ta đã nói rằng: “Quảng cáo làm ra là để thông đạt về những lợi điểm và khác biệt của một nhãn hiệu.” (Thật cừ khôi, thưa ông Sergio). Và rằng: “Marketing là một môn khoa học nhằm đặt sản phẩm của bạn trong những mối quan hệ tương hỗ với đối thủ” (Quá đúng!)

Thế mà sau đó thì ông ta lại trơ tráo tuyên bố rằng các đại lý đang “bán rong quan điểm quảng cáo là một nghệ thuật, trong khi nó không phải vậy”. (Thế sao ngài lại mang đến Coke nhiều “nghệ thuật” loại ấy vậy?)

Thôi thì tui tôi được an ủi đôi phần khi thấy ngài Sergio có một chuyển biến khi tuổi đã xế chiều. Thật tệ là ông ta đã không chịu nhìn nhận vấn đề sớm hơn, bởi lẽ được như vậy thì có thể giúp Coke tiết kiệm cả núi tiền đã ném vào những quyết định sai lầm trong những ngày ông còn thanh xuân.

Thông tin chứ không phải quảng cáo

Trong khi Sergio đi tu như vậy thì lại có nhiều tay làm quảng cáo không chịu nhìn nhận rằng nghề của họ là phải đi trình bày những thông tin về một sản phẩm và lý do tại sao người ta nên mua nó. Và rằng thông tin không nên quá giống như là một quảng cáo.

Tâm trí con người là có giới hạn với lượng thông tin mà họ tiếp nhận và lưu trữ (xem thêm trong chương 9).

Có một cách để vượt qua sự hạn hẹp tự nhiên của tâm trí, để giúp nó chấp nhận được các thông tin mới là hãy nỗ lực hơn để việc trình bày thông điệp của bạn giống như việc đưa những tin tức quan trọng.

Quá nhiều quảng cáo đã cố gây sự giận hoặc tỏ ra sắc sảo. Với cách làm này chúng đã bỏ qua yếu tố tin tức trong câu chuyện của mình.

Nghiên cứu của *Starch* có thể minh họa rằng những tiêu đề quảng cáo cáo yếu tố tin tức thì ghi điểm cao hơn so với các tiêu đề không mang yếu tố này xét theo số lượng người đọc. Đáng tiếc là phần đông các nhà sáng tạo quảng cáo lại cho chuyện này đã cũ rích.

Nếu mọi người nghĩ rằng bạn có một thông điệp quan trọng để truyền tải thì nói chung họ sẽ cởi mở đón nhận những gì bạn nói.

Trong các chương tiếp sau chúng tôi sẽ nêu lên nhiều phương pháp tạo sự khác biệt cho một sản phẩm hoặc công ty. Trong trường hợp các phương pháp này đều có thể hiện những tin tức quan trọng về một sản phẩm. Bất luận đó là một tin tức về thuộc tính, sự dẫn đầu, về một di sản, một sự ưa chuộng hoặc bất kỳ thứ gì đã được thử và thành công thì chúng cũng đều trình bày ra được một thông tin quan trọng có thể hữu ích cho người nghe trong việc đối phó với vấn đề lựa chọn đang nổi cộm ngày nay.

Vấn đề là bạn đừng quên rằng thông tin trong đó được một số người gọi trệt lắt là “sự sáng tạo”

GIÁ CẢ HIẾM KHI LÀ Ý TƯỞNG TẠO KHÁC BIỆT

G iá cả thường là kẻ thù của sự khác biệt
Theo định nghĩa thì sự khác biệt phải đáng giá. Đó là lý do nó hỗ trợ cho sản phẩm được trả cao hơn hoặc ít nhất là bằng giá cũ.

Nhưng khi giá trở thành trọng tâm của một thông điệp hoặc của hoạt động marketing trong một công ty thì điều đó có nghĩa là bạn đang đánh mất cơ hội được mọi người nhìn nhận là độc đáo. Lúc nào bạn đang làm cho giá cả trở thành vấn đề chính yếu phải cân nhắc khi khách muốn chọn bạn trong số các đối thủ. Đây đương nhiên chẳng phải là một con đường phẳng phiu cho bạn.

Một số ít công ty hài lòng với cách tiếp cận giá thấp vì một lý do đơn giản là mọi đối thủ cạnh tranh đều có thể chào giá giúp họ. Và đây chính là một lợi thế.

Theo ông Michael Porter thì giảm giá thường là một hành động dở hơi nếu các đối thủ có thể giảm giá xuống bằng bạn.

Trường hợp cà-rốt giá rẻ hơn

Để phát triển thêm quan điểm của Porter, chúng tôi xin dẫn bạn đến một công ty mới thành lập với hệ thống bao gói độc đáo cho cà-rốt non. Công ty này đã quyết định giá của mình sẽ là lợi thế để vượt mặt hai nhà cung cấp lớn đang tồn tại trên thị trường.

Để leo lên được các giá hàng trong siêu thị, họ đã đưa ra thị trường loại cà-rốt không những tốt mà còn rẻ hơn. Hai tay chơi lớn kia phản ứng về giá tấp lự. Điều này tạo ra sức ép khiến công ty này phải giảm giá thấp hơn nữa, và hai nhãn hiệu đã có uy tín kia liền tiếp tục bám đuổi.

Khi một thành viên trong ban quản trị yêu cầu các nhà điều hành công ty hãy dự liệu xem rồi chuyện gì sẽ tiếp tục xảy ra thì được trả lời rằng hai thằng to xác đó sẽ không

dám giảm giá tiếp đầu vì giảm nữa thì giá sẽ trở nên “bất hợp lý”. Và chúng sẽ lỗ vì công nghệ đóng gói của chúng lạc hậu hơn chúng ta nhiều.

Ban quản trị quay sang yêu cầu chúng tôi dự đoán. Chúng tôi đã khuyên rằng giá của máy tay to xác kia là hoàn toàn hợp lý. Làm sao mà hai công ty cỡ bự đang thao túng thị trường lại có thể dễ dàng để một tên mới ra nghề chỉ dùng giá cả để chiếm thị trường của họ được? Họ chẳng có vấn đề gì với việc giảm giá vừa qua hết.

Vào cuộc họp sau đó, lãnh đạo của công ty mới này đã được người ta trợ giúp để bán dây chuyền sản xuất cà rốt mới của mình cho một trong hai đại gia kia. Nhờ thế mà họ kiếm được một khoản lời kha khá.

Sau đó thì mọi người đều thỏa mãn và vậy là một chiến lược giá thấp nữa đã thất bại.

Xây dựng một ưu thế về giá cả

Chúng tôi không nói chiến lược giá cả là không thể thực hiện được mà chỉ nói là rất khó thực hiện mà thôi

Southwest Airlines đã dùng giá thấp để tạo được sự khác biệt cho mình. Nhưng việc này đã được làm “một cách khác biệt” như lời của ngài giám đốc điều hành, Herb Kelleher đã nói.

Bằng cách sử dụng một loại máy bay duy nhất, họ đã tiết kiệm được nhiều chi phí đào tạo và bảo dưỡng. Bằng cách không chào bán những chỗ ngồi hạng sang họ tránh được những hệ thống giữ chỗ đắt tiền. Bằng cách không phục vụ suất ăn họ loại trừ chi phí liên quan và tiết kiệm thời gian. Bằng cách tránh những ga trung chuyển đắt tiền và hạ cánh tại các phi trường rẻ tiền hơn họ tránh được nhiều khoản phí dịch vụ tại các điểm đến.

Bằng cách đối khách mình như vậy, Southwest đã có thể xây dựng cho mình một hệ thống với chi phí thấp nhất trên mỗi dặm bay so với các hãng khác. Vấn đề là cách thức của họ khiến các chuyến bay hơi giống một “chuyến xe chở gia súc”. Nhưng để bù đắp lại điểm yếu này thì họ đã làm hết sức mình để khiến cho chuyến bay được vui hơn. (Tiếp viên của họ có thể diễn tấu hài phục vụ khách.)

Vậy là Southwest đã đối khác mình thành một hãng hàng không có giá cước rẻ. Và rồi họ đã đủ lớn mạnh để không bị sức ép do việc giảm giá của những hãng lớn khác. Nhiều hãng hàng không đã bắt chước cách của Southwest song hầu hết đều thất bại cả.

Thành công của Wal-Mart

Người có thể nói rằng “giá thấp hàng ngày” đã làm nên Wal-Mart trong ngành thương nghiệp bán buôn. Giống như câu chuyện ở Southwest Airlines, họ đã có hể biến giá thấp thành một ý tưởng tạo khác biệt có ý nghĩa. Nhưng hãy xem họ đã làm điều đó như thế nào.

Thoạt tiên, họ bắt đầu những nỗ lực của mình tại C & D counties (những quận có dân cư thưa thớt ở Mỹ) nơi mà đối thủ của họ là những cửa hiệu tạp hóa nhỏ. Công việc của họ chẳng khác nào xe tăng Đức tràn qua các nước vùng Balkan, rất ít gặp kháng cự.

Sau đó, họ bắt đầu xây dựng công nghệ cho chính mình dựa trên những cửa hiệu mới mở. Khi lượng hàng bán ra tăng lên, họ liền thêm “công lực phân phối” vào vũ khí của mình. Trong khi mà mọi chuyên đang rất gay go khốc liệt trên lãnh địa của Kmart, Target và Costco thì ngày nay họ (Wal-Mart) đã thực sự có được một cơ cấu giá tốt hơn để hỗ trợ cho tuyên bố marketing của mình.

Cách đặt vấn đề của Dell

Công ty máy tính Dell chắc chắn đã dùng giá như một vũ khí để “đeo” được một mảng lớn của ngành máy tính. Với doanh số bán ra trên 18 tỷ đô-la họ đã thách thức Compaq trong cuộc chạy đua giành vị trí đầu ngành máy PC xét về doanh số.

Cách tiếp cận độc đáo của Dell là tránh hệ thống bán lẻ để đi thẳng tới người tiêu dùng cuối cùng với một đề xuất bán hàng giá thấp hơn. Họ đã tấn công IBM và Compaq bằng quảng cáo so sánh thể hiện bức ảnh hai chiếc máy tính cạnh nhau. Dưới một chiếc máy tính Dell có dòng chữ: “Chiếc lap xa xỉ” (The lap of luxury) với chiếc tem giá trên màn hình ghi \$3.899 và dưới chiếc Compaq là dòng “Chiếc lap điên rồ” (the lap of lunacy) với tem giá \$7.669

Compaq đã kiện nhưng vẫn không chịu từ bỏ hệ thống phân phối mắc tiền của mình. Kết cục là thị phần ngày càng nghiêng về Dell hơn.

Điều ngược đời là trong khi giá trở nên vũ khí tối thượng thì Dell lại thay đổi một cách nhanh chóng. Họ không muốn dựa vào quảng cáo kiểu sản phẩm và giá cả nữa. Ngày nay, nhiều hợp đồng của Dell đến từ mối quan hệ với khách hàng là các tổng công ty lớn, những người đặt hàng thông qua các đại diện rất tận tâm của Dell và thông qua trang web thương mại đặc chủng của Dell đang chào bán cho mọi đối tượng khách hàng.

Cách đặt vấn đề của Charles Schawab

Cũng như Dell, Charles Schwab là một nhà môi giới giảm giá đầu tiên. Tiếp cận theo hướng giá cả đã phá tung ổ khóa mà các đối thủ lớn với dịch vụ đầy đủ đang có trên thị trường. Nhưng điều này cũng chỉ mở đường cho cả đám các tay môi giới giảm giá khác, chưa hết, đội quân này lại kéo thêm một đội khác còn rẻ hơn hoạt động qua mạng internet.

Giống Dell, Charles Schwab đã di sơn đảo hải với ngày một nhiều dịch vụ. Trong khi họ vẫn làm giảm giá thì nếu nhìn vào các quảng cáo của họ Charles Schwab thấy được ngày một nhiều việc hơn

Bài học từ cả Dell và Charles Schwab là bạn có thể bắt đầu từ giá cả nhưng nếu bạn không có lợi thế được xây dựng trên cơ sở đó (giá thấp) thì bạn sẽ không thể kết thúc bằng giá cả được. Và bạn sẽ nhanh chóng bị đối thủ cho “lên thớt”.

Quanh chuyện giá cả

Những kẻ dẫn đầu thị trường sẽ luôn bị đối thủ tấn công bằng giá. Điều này dường như một quy luật. Vậy bạn sẽ làm gì nếu là người dẫn đầu? Bạn có cần phải luôn chiến đấu chống lại các đối thủ của mình không?

Sau đây là một vài phương pháp được đúc rút để đối phó với các diễn biến về giá:

1. *Hãy làm một cái gì đó đặc biệt.* Người dẫn đầu có thể đến với những khách hàng lớn nhất của mình và chào bán một thứ gì đó đặc biệt. Nike đã đến với Foot Locker cùng sản phẩm Tuned Air, một loại giày chạy giá 130 đô-la được làm độc quyền cho nhà bán lẻ cỡ lớn này. Kết quả thật khả quan. Foot Locker đã đặt hàng hơn một triệu đôi và hứa sẽ đạt doanh số bán 200 triệu đô-la. Kết quả này có thể so sánh với sản phẩm từng bán chạy nhất của Nike là Air Jordan
2. *Tạo ra một sự lầm lẫn nào đó.* Trong một số ngành, việc định giá là khá phức tạp. Ví dụ định giá cước điện thoại chẳng hạn. Vài năm trước đây MCI đã giới thiệu chương trình giảm giá cước Friends & Families. Nội dung là giảm giá cước cho các cuộc gọi của khách hàng đến các số của bạn thân hoặc gia đình mình cũng như các cuộc gọi ngược lại của họ cho khách hàng đó. Để tham gia, khách hàng chỉ cần đăng ký tên và số điện thoại mà mình muốn. Đối thủ AT&T đầu tiên không để ý đến chiêu này, nhưng thị phần của MCI đã bắt đầu bành trướng nhanh. Cuối cùng thì AT&T cũng phải “hạ sơn” và tung ra chiến dịch “MCI math” (tính toán kiểu MCI). Chương trình marketing hiếu chiến này đã phủ nhận việc giảm giá của MCI

khi thực hiện các cuộc gọi ngắn (20% giảm giá của họ tính đúng thì thật ra chỉ là 6% và chẳng đáng kể). Khi chuyện này bung ra thì thị trường đã thật sự lúng túng vì không hiểu được lúc nào là giảm giá và lúc nào thì không. Sự nhầm lẫn lại càng được tăng cao hơn nữa khi Sprint và vài hãng điện thoại giảm giá khác nhảy vào cuộc. Thị phần của MCI liền ngưng trệ sau đó. Vậy ai là kẻ thắng cuộc khi thị trường còn rối tung nhu vậy? Bạn có thể đoán được: đó là người dẫn đầu. Lúc này thiên hạ liền bảo nhau: “Ôi trời! Tính toán chỉ cho mệt, dùng bég AT&T cho rồi”.

3. *Lái chủ đề đang nổi cộm sang hướng khác.* Một chiến lược hay khác cho trận chiến giá cả là đưa ý tưởng giá tổng thể để đối kháng với giá khởi điểm. Trong một số chủng loại sản phẩm, chi phí bạn phải chịu sau khi mua chúng là khá lớn so với giá mua chính sản phẩm “cơ bản” đó. Nếu sản phẩm hoạt động tốt hơn sau khi mua bạn có thể xây dựng cho mình quyền sở hữu khái niệm “chi phí thật” để đối lại với khái niệm “chi phí mua”. Một biến thể của cách này là ý tưởng độ bền. Một sản phẩm đắt tiền, như chiếc xe Mercedes chẳng hạn, có thể giá cao nhưng tuổi thọ lại vượt xa các loại xe thông thường khác. Đó là một lý lẽ khả chấp để tiếp cận khách hàng và vượt qua những cơn sốc giá thường xuyên trên thị trường. Một chiến lược tương tự đã được nhãn hiệu giường ngủ loại sang Duxiana sử dụng cho loại giường 3.000 đô-la của mình. Luận điểm của họ thế này: bạn có thời gian sống trên chiếc giường của mình dài hơn nhiều so với thời gian trên chiếc xe đắt giá. Thực tế bạn có tới 40% thời gian sống của cuộc đời là ở trên giường. Vậy tại sao lại keo kiệt với khoản chi này nhỉ?

Vài lời cho khuyến mại

Kết cục thì liệu khuyến mại về giá có làm được gì nhiều cho một nhãn hiệu không? Một số công trình nghiên cứu quốc tế đã cho thấy rằng nói chung thì doanh số bán lại quay về mức cũ sau khi các chiến dịch ngắn hạn về giá kết thúc. Người ta đã nghi ngờ điều này từ lâu nhưng chỉ gần đây thì nó mới được thử nghiệm một cách có hệ thống. Niềm hy vọng về hiệu quả lâu dài (ít nhất là trong trường hợp của mình) của các chương trình khuyến mại về giá vẫn cứ quanh quẩn trong đầu các nhà quản lý.

Chúng tôi biết rằng mọi chuyện không xảy ra như thế và còn biết nguyên nhân vì sao: đó là vì về cơ bản một chương trình khuyến mãi được tiến hành là do có những khách hàng lâu năm hoặc khách hàng “trung thành” của nhãn hiệu đó hưởng ứng mà thôi. Bằng chứng là người ta hiếm khi mua một sản phẩm có nhãn hiệu lạ chỉ vì giá của nó đã giảm

so với trước. Người ta mua nhiều hơn khi khuyến mại đơn giản là vì người ta tránh việc phải trả nhiều hơn so với món (mà thường vẫn) phải trả khi thấy một trong những nhãn hiệu truyền thống, quyền thuộc đang được giảm giá tạm thời.

Đó là lý do mà giảm giá không thu được hiệu quả lâu dài. Một nhãn hiệu được khuyến mại không kiếm được khách hàng mới có thể lần đầu tiên mua nhãn hiệu đó trong đợt khuyến mại vì thực ra thì không có những “khách hàng mới” như vậy. Thêm nữa, một chiến dịch khuyến mại ngắn hạn trung bình chỉ tiếp cận được một phần không lớn (10 – 20%) số khách hàng cũ của mình. Nhưng khuyến mại rất tốn kém và chúng còn tăng gánh nặng chi phí cho sản xuất và phân phối nữa.

Không có hiệu quả dài hạn

Các chương trình khuyến mại xem ra không thể để lại ấn tượng sâu sắc được (“Nhãn hiệu nào đã giảm giá 20 xu cỡ khoảng 6 tháng trước nhỉ?”). Khách hàng dường như chỉ thừa nhận rằng thỉnh thoảng người ta có giảm giá.

Các chương trình khuyến mại quy mô lớn giờ đây thậm chí vẫn cứ được thực hiện cho mặc dù các nhà lãnh đạo thì lại đang cố gắng chấm dứt hiện tượng người bán giảm giá cho khách. (“Đó là cách duy nhất để tôi có thể duy trì bán hàng, thưa sếp!”). Và chính bộ phận quản lý marketing bây giờ cũng đi làm khuyến mại và thậm chí có vẻ tự hào về điều này. Thế nhưng, nếu khuyến mại mà chưa gây lỗ thì người ta lại khuyến mại “máu” và nhiều hơn nữa. Và kết cục là càng khuyến mại lớn thì lại lỗ càng nhiều. Vậy tại sao người ta vẫn cứ đổ tiền nhiều như vậy vào khuyến mại? Đó là vì các vị quản lý cấp cao thì muốn cắt giảm chi phí khuyến mại nhưng thường lại không biết cách phải làm điều này thế nào. Trừ một ngoại lệ, chúng tôi đã gặp một vị giám đốc điều hành vô danh có biết cách làm điều này khi ông phát biểu “Tất cả những gì bạn cần làm là lòng quyết tâm”.

Những hấp lực của khuyến mãi

Không nghi ngờ gì nữa, có một vài điểm mà khuyến mãi ngắn hạn về giá có thể làm được. Dưới đây là danh sách những lý do chúng ta thường nghe nhất:

- Giải phóng hàng tồn kho (bằng cách cho hàng đi?)
- Giúp đạt mục tiêu doanh số bán hàng còn thiếu hụt (với giá đắt?)
- Chống mất chỗ trên giá bày hàng trong siêu thị (cho tới lần bị dọa tiếp sau?)
- Mua thêm chỗ trên giá bày hàng (trong bao lâu?)

- Thỏa mãn những đối tác kinh doanh (tới bao giờ?)
- Bắt kịp đối thủ (họ vừa khuyến mại tuần trước?)
- Tạm việc làm (thay vì đi thuê đại lý marketing?)

David Ogilvy với giá cả

David Ogilvy, một huyền thoại cạnh những bậc huyền thoại khác như Rosser Reeves và Bill Bernbach, đã có một vài quan điểm về khuyến mại và giá cả. Và chúng đáng để chúng ta phải nhắc lại:

Bất kỳ thằng ngốc nào cũng có làm khuyến mại được, nhưng để tạo nên một nhãn hiệu thì đòi hỏi những con người có tài năng, trung thành và bền chí.

Những phần thưởng về tài chính không phải luôn kéo theo cổ phiếu tăng giá ở quý sau. Khi Philip Morris mua General Food với giá 5 triệu đô-la họ đang mua các nhãn hiệu của công ty này.

Đã từng có một nhãn hiệu café lớn có tên Chase & Sanborn. Sau khi có tiếng họ bắt đầu chỉ kinh doanh và bị mất nghiệp chứng giảm giá. Và giờ đây họ đang ở đâu? Họ đã chết đặc rồi còn đâu.

Những nhà sản xuất tâm huyết với việc quảng cáo nhằm xây dựng một hình ảnh có triển vọng, một cá tính sắc nét cho nhãn hiệu của mình là những người có thị phần lớn nhất đồng thời đạt lợi nhuận cao nhất.

Đã đến lúc cần gióng lên hồi chuông báo động! Để cảnh báo về những gì sẽ xảy ra với các nhãn hiệu nếu người ta dùng quá nhiều tiền vào khuyến mại để rồi chẳng còn tiền mà quảng cáo chúng nữa.

Khuyến mại không xây dựng được bất kỳ loại hình ảnh bền chắc nào cho nhãn hiệu

Như bạn thấy, David Ogilvy cũng tin vào sự khác biệt

Giá thấp ở Siberia

Có thể điều này gây sốc cho bạn, nhưng thực sự là Coca-Cola và Pepsi đã bị một hãng đồ uống địa phương tên Crazy Cola phệt cho “te tua” tại Kranoyask, Nga. AC Nieslen Nga đã tính rằng Crazy chiếm tới 48% thị phần đồ uống cola sét theo doanh số.

Nguyên nhân ở đây là giá cả. Tại các tiệm tạp hóa địa phương, một chai Coca-Cola hoặc Pepsi 2 lít bán giá tương đương 77 xu Mỹ, trong khi một chai Crazy Cola 1,5 lít giá chỉ 39xu. Giá cao như vậy đã vượt khỏi tầm mua của đại thể quần chúng ở đây.

Với những vấn đề này, Coke chỉ chạy được có 50% công suất vào năm 1999 trong khi Pepsi dùng tới 218 triệu đô-la để tái cấu trúc mọi thứ ở Nga

Câu hỏi nêu ra là: liệu tay Nga-la-tư kia có thể trụ được khi tình hình kinh tế chung trở nên sáng sủa hơn không? Theo tờ *Wall Street Journal* thì Coke và Pepsi chỉ có thể hy vọng vào những người như Victoria Pimenova, sinh viên 25 tuổi mới tốt nghiệp – một người tiêu dùng điển hình ở đây. Pimenova rất quan tâm các nhãn hiệu từ phương Tây và hy vọng một ngày nào đó có đủ tiền để xài các nhãn hiệu này. Cô nói “Crazy Cola thật vui nhộn, và nó là sản phẩm địa phương của chúng tôi, nhưng nó cũng chỉ là thứ đồ cho người ít tiền. Coke và Pepsi ngon hơn nhiều.”

Gian nan bán lẻ đồ thể thao

Trong số các tay bán lẻ tổng hợp (full-line) của ngành công nghiệp 45 tỷ đô-la này thì 3 công ty công cỡ lớn nhất đang bị lỗ nặng. Jumbo Sports (trước đây là Sports and Recreation) đang trên con đường diệt vong. Trong khi đó thì Feet of Birmingham ở Alabama thì đang đóng cửa cả hệ thống 236 cửa hàng của mình và tái tổ chức để chống phá sản như mô tả trong chương 11.

Sports Authority, chưa thuộc loại lớn nhất, đã thấy hàng tồn kho đang ách tắc và cố vật lộn để xoay chuyển tình thế

Nói cho gọn thì vấn đề là nếu bạn sống vì giá thì bạn cũng sẽ chết vì giá – đặc biệt là trong một ngành mà các nhà bán lẻ đồ thể thao đang quá đông đúc cả trên mạng và trong các loại cửa hàng.

Không ai trong số các tay chơi của ngành này chịu đổi khác mình và cũng chẳng chịu tìm tòi chào bán một cái gì độc đáo hơn đối thủ. Hậu quả là họ tự nhốt mình trong cuộc chiến giá. Không có nhiều vũ khí cho họ khi mà bạn phải nhặt các loại đồ như vậy trên giá hàng của Wal-Mart và Kmart là kênh có tới 35% lượng hàng thể thao được bán ra.

Đáng tiếc là nhiều nhãn hiệu “phổ thông” trong số này sẽ không thể trụ lại lâu trong sân chơi.

Cứu cánh của giá: miễn phí

Điều thực sự thú vị ngày nay là trong dòng thác các hãng kinh doanh internet, để “thông đường” tất cả đều bắt chước chính sách miễn phí của nhau. Trên mạng có thiếp điện tử miễn phí, e-fax miễn phí, cả tá hãng chào e-mail miễn phí. 5 hãng chào máy tính miễn phí trong khi các hãng khác chào phần mềm miễn phí. Tất cả họ tính rằng về tổng thể họ đang kiếm tiền được qua việc chạy những quảng cáo cho những khách hàng có trả phí. Hy vọng rằng mọi chuyện rồi sẽ chuyển biến.

Một thực tế đã hình thành trong thế giới Internet. “Thời gian và một lần nữa, các công ty hãy làm miễn phí (do-it-for-free) đang đến và tàn phá một ngành công nghiệp cho mọi người”, là nhận định của nhà đầu tư phiêu lưu David Cowan trên *Wall Street Journal*. “và nếu bạn không chịu cho miễn phí thì bạn mới ra nghề sẽ làm điều đó”

Liệu có ai trong số những công ty miễn phí này kiếm được tiền qua quảng cáo hoặc mua sắm trên mạng không? Câu hỏi này còn để ngỏ. Nhưng có một thứ đã rõ như ban ngày, ấy là chừng nào mấy tay đầu tư phiêu lưu và thị trường chứng khoán còn xúc được tiền từ thị trường internet thì các doanh nghiệp sẽ còn cố làm theo những cách còn liều lĩnh hơn nữa để xây dựng công việc kinh doanh của mình.

Chúc may mắn

Tạo khác biệt với giá cao

Chúng ta còn lâu mới ấn tượng với các công ty dùng giá cao để hỗ trợ cho việc tự đổi khác mình.

Hãng nước hoa Joy tuyên bố mình là “loại nước hoa đắt nhất thế giới”. Có hai nguyên lý cơ bản ở đây:

1. *Các sản phẩm chất lượng cao thì phải đắt tiền.* Mọi người đều sẵn sàng trả cao hơn cho một sản phẩm tốt hơn, nhưng chất lượng này phải “thấy được” theo một cách nào đó. Một cái bình nổ bông ngô của Orville Redenbacher có giá cao hơn trông sẽ ấn tượng hơn so với chiếc bình rẻ hơn của Jolly Time. Nó còn hứa hẹn lợi điểm là sẽ nổ được toàn bộ số hạt cho vào.

Nếu tôi cho trả nhiều hơn cho loại áo Jacket mặc ngoài trời NorthFace thì tôi thà mua GoreTex với tem may trên đó dòng chữ “bảo đảm giữ khô cho bạn” còn hơn. Chiếc Rolex của tôi có thể trông chắc khỏe thật đấy. Nhưng thành thực mà

nói thì nhiều loại đồng hồ khác giá chỉ bằng một phần nhỏ chiếc Rolex trông cũng chắc khỏe chẳng kém. Điều này sẽ dẫn tới nguyên lý tiếp theo đây.

2. *Các sản phẩm giá cao phải tạo uy tín.* Nếu tôi trả 5.000 đô-la cho một chiếc Rolex thì tôi muốn bạn bè và người xung quanh tôi phải biết là tôi đang xài Rolex. Đó là cách để họ biết tôi là người thành đạt. Điều tương tự cũng xảy ra với các loại xe hơi đắt tiền. Dù không chấp nhận thì người có lý trí cũng vẫn phải trả 50.000 đô-la cho một chiếc xe để tạo ấn tượng với bạn bè và những người xung quanh.

Đó là lý do cho sự bùng nổ của chiếc Cadillac Allante giá 50.000 đô-la. Chiếc “Cadillac” sẽ tạo ấn tượng cho những người quanh tôi? Uy tín là ở đâu? Làm thế nào để người xung quanh biết tôi đã mua một chiếc xe giá 50.000 đô?

Giá cao có thể nói gì về sản phẩm? Nó nói rằng sản phẩm này có giá trị lớn. Về cơ bản, giá cao trở thành một thứ lợi điểm “bẩm sinh” của chính sản phẩm. (Đây chính là một trong những nhân tố đầy uy lực thúc đẩy trong thành công của việc đưa các tên tuổi lên đầu bảng như Mercedes Benz, rượu vodka Absolute, tương mù-tạt Grey Poupon...)

ĐA CHỦNG LOẠI LÀ MỘT CÁCH KHÓ KHĂN ĐỂ TẠO KHÁC BIỆT

Như đã nói trong chương đầu, người ta giờ đây đang bị nhồi ứ các lựa chọn. Điều này dẫn đến một thực tế là một người bình thường luôn có vấn đề về lựa chọn khi quyết định mua hàng.

Nhưng với một số ngành thì lựa chọn rộng rãi lại thực sự có tác dụng và đóng vai trò của nhân tố khác biệt. Charles Lazarus, người sáng lập hãng đồ chơi Toys “R” Us nói: “khi các bậc phụ huynh không có một ý định rõ ràng là mua gì cho con mình thì họ sẽ đến cửa hàng nào có nhiều lựa chọn nhất”.

Những kẻ hủy diệt chủng loại

“Nhiều lựa chọn nhất” đã trở thành một câu thần chú trong bán lẻ. Và còn trở thành mục tiêu vươn tới của họ. Những siêu bách hóa hay những “kẻ hủy diệt chủng loại” như người ta đặt biệt danh cho chúng, đã trở thành những ông vua không ngai trong ngành. Những siêu bách hóa này rất thành công nhờ vào sách lược tập hợp mọi thứ dưới một mái nhà và giảm giá tới bến để phục vụ cho việc đổi khác mình. Toys “R” Us đã dẫn dắt làn sóng siêu bách hóa tăng trưởng thành những Home Depot, Lechters, Staples, Auto Zone, PetSmart và các đối thủ siêu bách hóa của chính họ.

Nhưng giờ thì chúng ta thấy rằng các siêu bách hóa đang bị tấn công dữ dội bởi các cửa hàng đặc chủng kinh doanh theo ngành hàng. Những cửa hàng loại này chỉ xoay vào những mảng hẹp và có lãi nhất của siêu bách hóa để kinh doanh và cạnh tranh. Nooodle Kidoodle chẳng hạn, chuyên phục vụ cho thị trường đồ chơi giáo dục của tầng lớp trên.

Vào thế giới của những người giảm giá

Vì giá cả nên vấn về gặp phải khi dùng “đa chủng loại” làm nhân tố tạo khác biệt là không có cách nào ngăn đối thủ bắt chước chiến lược của bạn.

Những người giảm giá đang sử dụng quy mô và mãnh lực mua của họ để tăng tầm quan trọng của mình với một số chủng loại. Wal-Mart chẳng hạn, đã mở những gian bán đồ chơi lớn trong các cơ sở của họ.

Dưới đây là một vài ví dụ chỉ để minh họa tình hình đang xấu đi ra sao trong thế giới bán lẻ:

- *Baby Superstore* (siêu bách hóa trẻ em) được khai trương với ý tưởng sau: Bán mọi thứ cho tụi nhỏ dưới một mái nhà. Lúc này Toys “R” Us đã tạo ra Baby “R” Us và những tay giảm giá như Target đang ra tay, tất cả những động thái này đều tạo sức ép lên thu nhập của Baby Superstore
- *CompUSA* đã xen vào thị trường các cửa hàng bán các thiết bị điện tử nhỏ cho máy tính và thiết bị văn phòng. Lúc này, các siêu bách hóa điện tử, siêu bách hóa văn phòng, nhà đặt hàng qua thư và các siêu bách hóa máy tính khách đều bán máy tính và cuộc cạnh tranh về giá đã khiến lợi nhuận trở nên cực kỳ mỏng.
- *Sport Authority* đã mở nhiều các cửa hàng bán đồ thể thao tầm khu vực. Nhưng lúc này thì các đơn vị của Kmart lại đang gặp khó khăn trong phát triển thị trường đã trưởng thành này bởi lẽ có rất nhiều đối thủ đang cố nhân rộng mô hình kiểu Sport Authority.
- *Party City* đã làm cho mảng bán đồ lễ hội của các cửa hàng (đối thủ) tại địa phương trở nên lỗi thời. Nhưng khi họ nhân rộng mô hình của mình thì đám chuyên gia làm nhái đã xuất hiện ngay. Hiện các cửa hàng giảm giá như Wal-Mart đang chào các nhà phân phối đồ lễ hội với giá thấp hơn, đồng thời những siêu bách hóa khác như Garden Ridge, một nhà trang trí nội thất, cũng mở ngay một khu bán đồ lễ hội cực lớn trong các cửa hàng của mình.

Lớn tới mức nào là quá lớn?

Điều nực cười là, ý tưởng đa chủng loại từ chỗ là nhân tố tạo khác biệt cho các siêu thị thì nay đã biến thành một cơn ác mộng của họ.

Đầu tiên là vấn đề về quản lý việc tuyển lựa bất tận những đơn vị hàng tiêu chuẩn (SKU) bị mất hút trong những cái hộp khổng lồ được người ta gọi là các siêu thị. Hãy

theo dõi một vài nhân viên bán hàng tội nghiệp tại Home Depot cố gắng tìm đúng món hàng cần tìm trong số những cái hộp được xếp cao hơn đầu họ tới bảy mét thì sẽ thấy vấn đề. Máy tính có thể báo rằng món hàng đang nằm ở đó nhưng tìm cho ra nó thì lại là chuyện khác.

Tiếp theo là chuyện cô lập những nhóm hàng tiêu dùng chính. Trong khi các “thợ” mặc cả chuyên nghiệp có thể khoái trá khi đi săn lùng mọi thứ trong một mê cung của những lối đi và kho hàng của siêu thị thì những người bán hàng và lái xe chuyển hàng lại thấy công việc của mình thật kinh khủng và đầy rủi ro.

Đội quân người-Mỹ-thiếu-thời-gian này một tăng lên, và họ đã chọn phương án đi đến những cửa hàng giảm giá mua nhanh chứ không chọn các cửa hàng thuận tiện hoặc siêu thị thông thường. Thực tế này đặc biệt đúng với những người mua hàng độc thân không muốn tiêu phí hàng tiếng đồng hồ thời gian quý báu của mình sau giờ làm việc hoặc các ngày nghỉ cuối tuần vào việc mua sắm tại các siêu thị lớn.

Những khách hàng già hơn thường lại gặp vấn đề về đỗ xe. Nếu vô phúc mà phải đỗ ở rìa một bãi đỗ khổng lồ của siêu thị thì việc phải “thò” một đồng hàng vừa mua ra xe thật là rắc rối.

Các bậc phụ huynh trẻ hơn với mấy đứa con hay quấy khóc mang theo thì không có thời gian để nghiên cứu đường đi lối lại như mê cung trong các siêu thị hoặc cửa hàng lớn

Thân thiện hơn với người mua

Những kẻ “hủy diệt” chủng loại nói trên hiện đang phải đánh vật với vấn đề là họ bị phát phì quá mức. Một số đang phải giảm số lượng SKU và sửa lại cửa hàng của mình cho dễ đi lại hơn với hệ thống chiếu sáng và lối đi nội bộ tốt hơn, giá để hàng cũng được hạ thấp đi.

Số khác đang cố tạo thú vị cho người đi mua hàng như tổ chức các trò giải trí, quây ăn nhanh, trò chơi điện tử và bất kỳ trò gì khác lôi kéo người ta dừng lại lâu hơn trong cửa hàng và hy vọng họ sẽ mua thêm chút nữa.

Những trò giải trí tổng hợp chỉ là gia vị cho cuộc sống, nếu cho nhiều gia vị quá sẽ khiến người ta không nuốt nổi món ăn của bạn.

Home Depot thu nhỏ

Một trong những nỗ lực thú vị nhất để lôi kéo những khách hàng bị sự “quá khổ” của siêu thị đe dọa là nỗ lực của Home Depot với thử nghiệm thu nhỏ siêu thị của mình thành một thứ được gọi là Villager’s Hardware (Hàng ngũ kim cho người làng).

Được thử nghiệm sau khi cải cách các cửa hàng cỡ nhỏ và hệ thống, loại hình mới này nhằm vào thu hút các đối tượng khách hàng không đủ dũng khí thâm nhập các hang động Home Depot quá lớn để chiến đấu.

Thế nhưng với diện tích 4.000 m² (bằng 1/3 các siêu thị Home Depot thường thấy) thì cái Villager’s Hardware này xem ra vẫn quá to để có thể tới lui trong đó một cách dễ dàng.

Nhưng cũng đảm bảo rằng đây là một thử nghiệm thú vị có thể giúp đóng thêm một chiếc đinh nữa vào chiếc quan tài cho các cửa hàng ngũ kim độc lập ít hàng khác.

Đa chủng loại lên mạng

Nếu bạn nghĩ các siêu thị bán lẻ đã đưa ra quá nhiều lựa chọn thì internet đang nhanh chóng trở thành một nguồn cung cấp hàng hóa và dịch vụ vô tận. “Lựa chọn” ở đây không phải được nâng lên theo từng “mức độ” mới mà là từng “địa hạt” mới.

Ví dụ, eToy Inc., đã xếp sách thiếu nhi vào loại đồ chơi và các sản phẩm khác cho trẻ em. Điều này có nghĩa rằng eToy hiện đang chào bán hơn 100.000 sản phẩm khác nhau.

Tất nhiên việc nhảy vào bán sách đã đặt họ vào thế cạnh tranh với Amazon và các tay bán sách qua mạng khác. Và tất nhiên ăn miếng trả miếng là chuyện có thể đoán trước. Amazon liền ra chiêu lợi ngược vào bán đồ chơi, đồ điện tử, CD và bất kể thứ gì họ có thể bán được.

Trong trò chơi web, điều dễ nhận ra là bạn có thể nhanh chóng thấy mình đang bị các đối thủ online bao vây. Khi bạn nói với họ “chúng tôi cũng có thể bán cái này” thì hôm sau họ cũng nói đúng như bạn vậy.

Sức ép vượt không gian

Khi mà mọi tay chơi trên mạng đều có thể nhanh chóng cóp nhặt mọi thứ để thành đa chủng loại thì đa chủng loại không còn là điểm tựa cho sự khác biệt hóa nữa.

Vậy thì họ nhắm vào cái gì bây giờ? Bạn có thể đoán được ngay: giá cả. Và như bạn đã được được trong chương 6, đây không phải là cách dễ dàng để tạo sự khác biệt cho

mình. Đặc biệt là trong môi trường mà các khách hàng của bạn có thể so sánh giá của bạn với đối thủ chỉ bằng vài động tác gõ phím (chứ không cần trở ra để lấy xe chạy qua siêu thị khác).

Lạnh lùng tàn nhẫn đương nhiên lên ngôi trong trò chơi web. Thậm chí những tay chơi lớn nhất như Amazon cũng chưa chắc kiếm lời. Sân khấu này đã trở thành “một thế giới của các site-ăn-thịt-lăn-nhau” như lời từ *Wall Street Journal*.

Đổ xô đi tìm vàng trong ngành kỹ thuật số?

Những diễn biến trên khiến ta nhớ đến phong trào đổ xô đi tìm vàng trước đây ở California: mọi người bây giờ đều đổ xô đi làm giày trong những dãy núi Internet.

Nhưng có lẽ đã có những bài học lịch sử quan trọng từ sự kiện này. Những kẻ thực sự kiếm được tiền lại là mấy tay bán bản đồ, bản đồ đào đãi và quần áo (Levi's bắt đầu sự nghiệp của mình từ đây).

Hầu hết những người đổ xô đi kiếm vàng đều chẳng làm nên cơm cháo gì. Và điều tệ hơn là một tỷ lệ kha khá đã không giữ nổi mạng sống của mình.

Theo phán đoán của chúng tôi thì mấy cha sản xuất thiết bị cũng như mấy tay tư vấn thiết kế website và giao diện đồ họa sẽ vớ bẫm và kiếm nhiều vàng nhất.

Cái thực sự cần

Do web đang trở thành nguồn cung ứng vô tận hàng hóa và dịch vụ nên cái mà người ta sẽ thực sự cần là những hướng dẫn về việc phải mua cái gì và ở đâu. Loại hướng dẫn kiểu Zagat cho mọi thứ sẽ là một site bao gồm toàn bộ ý kiến từ người tiêu dùng và những soi xét về bất kể thứ gì mà bạn có thể mua.

Nhưng sau đó thì sẽ là câu hỏi về việc phải làm thế nào để site này có thể làm ra tiền và nên tổ chức nó ra sao. Nhà hàng là một chuyện nhưng công phá vào internet lại là chuyện khác. Tất cả thông tin trên đều rất khó nuốt trôi.

Một bài học quan trọng

Thứ mà hệ thống bán lẻ và web đang thao diễn chứng minh một thực tế, đó là tất cả các nhân tố tạo khác biệt không được tạo ra bình đẳng với nhau.

Đa chủng loại chưa có vẻ gì là gần với một nhân tố đủ mạnh để tạo khác biệt như những nhân tố người dẫn đầu hoặc được ưa thích hơn hay sự khác biệt về sản phẩm. Lý

do là đối thủ cạnh tranh có thể bắt chước chiêu này quá dễ. Điều này đẩy bạn vào một con đường hẹp và khó có thể tránh sử dụng vũ khí giá để chiến đấu.

Đó là lý do tại sao khi làm việc với các khách hàng quen, chúng ta thường cố dùng ý tưởng giá như một hòn đá tảng để tạo nên một điểm tựa cho sự khác biệt của mình được bền chắc. Trường hợp này đã xảy ra với một nhà bán lẻ ở New England.

Chuyển từ “đủ loại” sang “được ưa thích”

Một nhà bán lẻ đang thành công nhờ việc dùng đa chủng loại như nhân tố tạo khác biệt ở đây là một siêu thị lớn bán đồ nội thất ở Rhode Island có tên Alperts Furniture Showplace. Nhưng họ chỉ dùng nó như một bậc thang để xây dựng một “đề xuất bán hàng độc đáo” (U.S.P) xoay quanh ý tưởng “được ưa chuộng hơn” – một ý tưởng tạo khác biệt tốt hơn nhiều so với “đa chủng loại”.

Đầu tiên, họ đã xây dựng một siêu thị cực rộng có thể chứa được một khối lượng hàng hóa nội thất rất lớn. Điều này cho phép họ bán ra được nhiều đồ hơn bất kỳ siêu thị nào khác trong vùng. Và nhờ vậy tạo lập được thói quen mua hàng qua Alperts. Kịch bản của họ rất trực tiếp qua quảng cáo trên Radio.

Kiểm được một thứ đáng giá là một chuyện. Nhưng kiếm được thứ đáng giá trong một đám những thứ đáng giá mới là thành công thực sự của siêu thị. Và đó là những gì Alperts muốn nói tới. Mọi người đến để mua được hàng với giá tốt nhưng thứ thực sự gây ngạc nhiên lại là những đồ nội thất các loại được tuyển chọn rất sáng tạo và trưng bày dưới một mái nhà.

Kết quả là chúng tôi bán được nhiều đồ nội thất đẹp trong một siêu thị hơn các đối thủ của mình bán trong mọi siêu thị của họ. Quan điểm của chúng tôi là, nếu bạn không thấy những gì bạn đang muốn tìm thì chúng tôi sẽ tự đóng cửa.

Đó là lý do tại sao Alperts đã trở thành siêu thị nội thất được ưa thích tại Rhode Island

Nhờ vậy mà Hershel Alperts đã có thể nói: “Dựa trên ‘đa chủng loại’, tôi đã xây dựng lên câu chuyện ‘được ưa chuộng của mình.’ Và đó là một câu chuyện thần kỳ đã đưa doanh nghiệp của ông phát triển một cách nhanh chóng. Alperts thực sự là một địa điểm được ưa thích khi người ta đi sắm đồ ở Rhode Island.

CHƯƠNG 8

CÁC BƯỚC TẠO KHÁC BIỆT

Chương này lần đầu tiên trình bày một quy trình mà chúng tôi đã xây dựng trong hơn 30 năm qua dành cho việc tạo sự khác biệt. Nó không nói về tính sáng tạo, sự sắc sảo hay về những viễn cảnh đẹp. Nội dung được đề cập ở đây là về lô-gíc khoa học để chúng ta làm việc được với các quy luật và thử nghiệm tư duy.

Sức mạnh của lô-gíc

Mở từ điển ta sẽ có mục từ tính lô-gíc được định nghĩa như một cái gì đó vững chắc, cuốn hút, thuyết phục, hợp lý và mạch lạc. Nó thể hiện kỹ năng tư duy và lập luận.

Vậy đó có giống một lý lẽ mà bạn muốn có để hỗ trợ cho những nỗ lực bán hàng của mình không? Bạn nên tin là có.

Nhưng... bạn vẫn thường dùng bao nhiêu lý lẽ lô-gíc khi đi vào thế giới marketing? Rất ít, tôi chắc chắn là như vậy.

Sự thiếu lô-gíc nằm ở trọng tâm của hầu hết các chương trình đã thất bại trên đời này. Và ngược lại, khi bạn có thể thấy được lô-gíc trong lý lẽ của ai đó thì có khả năng là bạn đang gặp được người chiến thắng.

Nếu Avis chỉ là số 2 trong ngành cho thuê xe thì sau đó nó được người ta coi là phải đang cố gắng hơn. Đây không phải là sự sáng tạo mà là lô-gíc.

Nếu IBM có quy mô bao phủ mọi khía cạnh của ngành máy vi tính thì tính lô-gíc sẽ là nó có thể tích hợp tất cả các linh kiện tốt hơn bất kỳ nhà sản xuất nào khác. Tích hợp vi tính tạo sự khác biệt cho công ty này.

Sáng tạo đôi đầu với lô-gíc

Vì lô-gíc là một khoa học nên sẽ là lô-gíc khi nói việc xây dựng một “đề xuất bán hàng độc đáo” (U.S.P) là một khoa học chứ không phải nghệ thuật. Mặc dù phải sáng tạo

đang chiến đấu rất quyết liệt chống lại quan điểm này. Họ cảm thù đã tâm khóa cứng họ vào một quy trình có thể hạn chế những sáng tạo đầy cảm hứng thơ ca của mình.

Nhưng bạn có thể thấy một tình trạng còn tệ hơn nếu nhìn vào một công ty sau khi áp dụng quy trình chiến lược của mình để có những lý lẽ hợp lô-gíc cho nhãn hiệu lại “sáng tạo” chiến lược đó thành một câu chuyện như cổ tích nuốt chửng luôn lý lẽ lô-gíc ban đầu bằng âm nhạc và những điệu nhảy đẹp mắt.

Có một lần, trong khi làm việc với một nhà băng về vấn đề chiến lược của họ, chúng tôi phát hiện ra rằng họ là người dẫn đầu trong lĩnh vực quản lý các khoản vay của doanh nghiệp nhỏ tại khu vực họ hoạt động. Hầu hết những khoản vay này hóa ra đang chảy vào những doanh nghiệp của dân mới nhập cư vào Mỹ trong thời gian gần đây, những người đang theo đuổi “giấc mơ Mỹ” của mình.

Chiến lược chúng tôi tư vấn cho họ là lô-gíc và trực tiếp. Thứ làm nên sự khác biệt cho nhà băng này là “ngôi nhà của giấc mơ Mỹ”.

Mọi người đều thích ý tưởng này và nó được chuyển cho một đại lý quảng cáo để triển khai. Nhưng tới lúc chúng tôi xem lại những gì họ đã làm thì ý tưởng đó đã trở thành “Chúng tôi làm ngân hàng vì giấc mơ của bạn”.

Thật là hết chỗ nói cho lô-gíc và các ý tưởng khác biệt.

Để tránh được điều này, bạn phải bảo đảm rằng mọi bộ phận thực hiện sẽ đi đúng quy trình đơn giản gồm bốn bước sau đây:

Bước 1: Hình thành lý lẽ hợp với hiện trạng

Các lý lẽ không bao giờ được tạo ra từ chân không. Các đối thủ vây quanh bạn luôn cố gắng tạo ra những lý lẽ của riêng họ. Thông điệp của bạn phải có ý nghĩa trong hiện trạng mà chúng loại sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn đang hoạt động. Nó (thông điệp của bạn) phải được bắt đầu bằng những gì mà thị trường từng được nghe và ghi nhớ từ những đối thủ cạnh tranh.

Thứ mà bạn thực sự cần đạt được từ khách hàng là một nhận thức nào đó đang tồn tại trong tâm trí được kích phát để nhanh chóng hiện vụt qua như một bức ảnh chụp nhanh chứ không phải là những suy nghĩ sâu xa kỹ lưỡng.

Thứ mà bạn đang theo đuổi và tìm kiếm là những điểm mạnh yếu (đã được khách hàng mục tiêu nhận thức) của bạn và các đối thủ.

Một kiểu nghiên cứu mà chúng tôi ưa dùng là liệt kê ra các thuộc tính cơ bản của một chủng loại hàng và sau đó yêu cầu người được phỏng vấn chấm điểm cho chúng theo thang điểm 10. Quy trình này được làm cho từng đối thủ cạnh tranh. Mục tiêu của phương pháp này là để thấy được ai là người sở hữu ý tưởng hoặc thuộc tính nào của chủng loại sản phẩm đó. Đây chính là thực trạng để cho lý lẽ của bạn hình thành và phát triển.

Hiện trạng còn bao gồm những thứ đang xảy ra trên thị trường. Nó giúp trả lời câu hỏi: liệu ý tưởng của bạn đã đúng thời điểm chưa?

Ý tưởng tạo khác biệt của Nordstrom là “dịch vụ tốt hơn” đã đảm nhận tốt vai diễn của nó trong hiện trạng mà ở đó các siêu thị bách hóa đang coi cắt giảm nhân sự và dịch vụ là một cách để cắt giảm chi phí.

Lotus ra mắt mạng đầu tiên thành công trên ý tưởng “groupware software” (phần mềm nhóm) có tên Notes khi toàn nước Mỹ đang nổi mạng các máy PC của mình.

Việc này giống như trò chơi lướt sóng vậy. Nếu bắt đầu quá sớm hoặc muộn bạn sẽ không đi tới đâu cả. Bắt đúng thời điểm thì bạn sẽ có được một đoạn vượt dài và có lãi với sự khác biệt của mình.

Bước 2: Tìm ý tưởng tạo khác biệt

Để tạo khác biệt thì đương nhiên không thể làm giống nhau trong mọi trường hợp. Muốn là sản phẩm độc đáo thì bạn phải có một điểm nào đó thực sự độc đáo.

Vậy nên, bạn đang phải tìm kiếm thứ có thể giúp tách bạch bạn ra khỏi những đối thủ cạnh tranh. Bí quyết của việc này nằm ở chỗ bạn phải hiểu được rằng tính khác biệt của bạn không nhất thiết phải có quan hệ tới sản phẩm.

Hãy xem một con ngựa. Đúng vậy, có thể thấy rõ ngay là những con ngựa khác biệt nhau ở giống ngựa. Ta có những giống ngựa đua, ngựa chạy vượt rào, ngựa kéo, ngựa hoang và nhiều giống ngựa khác nữa. Nhưng trong đám ngựa đua thì bạn lại phải phân biệt chúng qua người huấn luyện và nhiều thứ khác (mấy thứ này xem ra không quan hệ trực tiếp tới hình thức của con ngựa).

Hãy xem xét một trường đại học. Nước Mỹ có rất nhiều trường đại học: 3.600 trường, nhiều hơn bất kỳ nơi nào trên thế giới. Chúng tương tự nhau về nhiều phương diện, đặc biệt là thiện chí nhận hỗ trợ của chính phủ để cấp bằng và các khoản vay cho sinh viên.

Trường Hillsdale, cách Detroit 90 dặm đã đưa ra một U.S.P cho những “cử tri” bảo thủ của mình bằng tuyên bố khước từ mọi loại đô-la của Chú Sam thậm chí cả các khoản cho vay hỗ trợ toàn liên bang (rất ít trong số đối thủ của họ có thể làm điều này).

Lời quảng cáo của Hillsdale: “Chúng tôi không chịu ảnh hưởng của chính phủ”. Họ củng cố ý tưởng này bằng cách định vị trường của mình như một thánh địa cho tư duy kiểu bảo thủ.

Như một nhà quản lý tài trợ vốn nói: “đây là một sản phẩm chúng ta có thể bán”. Và họ đã có một số đông để chứng minh cho điều này

Có nhiều cách để tách biệt công ty hoặc sản phẩm của mình ra khỏi các đối thủ. Trong chương sau chúng ta sẽ đi sâu hơn. Nhưng cũng xin nói rằng thủ thuật ở đây là để tìm điểm khác biệt đó và dùng nó để tạo lập nên một lợi ích cho khách hàng của bạn.

Bước 3: Hãy tìm ra một “thư bảo chứng”

Để xây dựng được một lý lẽ lô-gíc cho sự khác biệt của bạn thì phải có một thứ như một “thư bảo chứng” để trợ giúp cho ý tưởng khác biệt đó. Trước đây chúng ta đã nói tới IBM. Quy mô của công ty đã là “bức bảo chứng thư” chính để xây dựng nên ý tưởng “vi tính tích hợp”.

Nếu bạn có một sự khác biệt về sản phẩm thì bạn phải có khả năng đề-mô sự khác biệt đó và đề-mô này chính là “thư bảo chứng”. Nếu bạn có van chống rò nước thì bạn sẽ có thể so sánh trực tiếp nó với các van bị rò nước.

Một công bố không có bằng chứng thì chỉ là một công bố mà thôi. Ví dụ chiếc Pontiac “khổ rộng” thì phải rộng hơn các loại xe hơi thông thường khác. Hãng British Air với tư cách là “hãng hàng không được ưa thích của thế giới” sẽ phải có số khách vận chuyển nhiều hơn bất kỳ hãng hàng không nào khác. Coca-cola với tư cách là “thứ thiết” đã phải phát minh ra loại đồ uống cô-la. Khi nói “Hertz và không chỉ có thế” thì Hertz phải có một vài dịch vụ độc đáo mà đối thủ không có.

Bạn không thể tạo khác biệt với khói và gương được. Người tiêu dùng nói chung là rất hoài nghi. Họ sẽ nghĩ: “Ồ. Chào ông Quảng Cáo. Hãy chứng minh cho bọn tôi đi!” Bạn cần phải có khả năng hỗ trợ cho lý lẽ của mình đưa ra.

Chuyện này không hoàn toàn giống như diễn biến trong một phiên tòa hình sự. (Mặc dù bạn có thể phải chứng minh mọi công bố của mình nếu bị báo chí hoặc truyền hình yêu cầu)

Nó giống diễn biến trong một phiên lấy ý kiến công chúng hơn.

Bước 4: Thông đạt sự khác biệt

Cũng như khi bạn không thể giữ được ánh sáng trong rổ thì bạn cũng không thể giữ sự khác biệt của mình trong bí mật.

Nếu bạn xây dựng được một sản phẩm khác biệt thì thế giới sẽ tự động mở một con đường tới cửa nhà bạn. Những sản phẩm tốt hơn không chiến thắng. Những sản phẩm được nhận thức là tốt hơn mới là người thắng cuộc. Sự thật sẽ không bao giờ được sáng tỏ nếu nó không có những trợ giúp trên con đường đi của mình.

Mọi hoạt động thông đạt của bạn đều cần phải phản ánh sự khác biệt của bạn ví dụ như qua các catalog cũng như website hoặc qua các buổi thuyết trình bán hàng

Chúng tôi có một khách hàng trong ngành đồ ăn nhanh, họ muốn gửi thiệp mừng Noel cho từng cửa hàng của mình. Ông giám đốc điều hành đã gọi và phàn nàn rằng những tấm thiệp này không mang những ý tưởng khác biệt của ông ta. Chúng tôi đã gợi ý rằng Noel đã đến và có lẽ ông nên bỏ qua chuyện này nhưng ông ta bật lại ngay, “Không, tôi muốn nó được thể hiện trên tấm thiệp này”. Chẳng cần phải nói, sự khác biệt của ông ta đã được thông đạt trên những tấm thiệp chúc mừng đó.

Xin gạch chân: Bạn không thể thông tin quá mức sự khác biệt của mình.

Một ý tưởng khác biệt thực thụ còn là một công cụ động viên thực thụ nữa. Khi Avis nói “Chúng tôi chỉ là số 2. Chúng tôi phải cố gắng hơn” thì những nhân viên của hãng này phải nhập tâm câu nói đó và phải thấy tự hào rằng mình là người bám sát số 1.

Khi chúng tôi làm chương trình “ngân hàng phản ứng nhanh” cho United Jersey Banks mấy năm trước, nhân viên của họ đã nắm bắt được tinh thần của chiến dịch này. Họ muốn nhanh hơn so với các ngân hàng đối thủ từ các thành phố lớn (đang bị chúng tôi đặt tên là các Ngân hàng Ngủ gật Quốc gia). Họ muốn phê chuẩn các khoản vay và giải quyết những khiếu nại nhanh hơn. Họ đã thấy được giá trị của việc phản ứng nhanh hơn với khách hàng của mình.

Trên khắp nước Mỹ có đầy rẫy những chuyện tào lao về động viên người lao động. Những chuyện này do đám “hoạt động đỉnh cao” mang đến cho bạn cùng với những món thuốc kích thích ganh đua mắc tiền của họ.

Với mấy cha này, bạn không cần câu trả lời thần bí của họ cho câu hỏi “Làm cách nào tôi có thể giải phóng tiềm năng thật của mình đây?” mà nên bắt họ trả lời câu “Cái gì sẽ làm cho công ty này khác biệt?”

Câu trả lời này sẽ cho họ một cái gì đó để mà khám phá và chạy bỏ hơi tai cho coi.

Sự động viên thực thụ được bắt đầu với vũ khí là một ý tưởng khác biệt. Tiếp theo đó bạn có thể thách thức đội ngũ của mình mang điều khác biệt đó áp dụng vào cuộc sống thực (và mang hiệu quả) như áp dụng vào bán hàng, phát triển sản phẩm, thi công, sản xuất, ... tóm lại là bất kỳ chỗ nào họ đang làm việc.

Vài lời về nguồn lực

Có một ý tưởng khác biệt thì chưa đủ. Bạn còn phải có các nguồn lực để xây dựng nên một chương trình thông tin nhằm phát tán sự khác biệt của mình ra thị trường nữa.

Thậm chí ý tưởng hay nhất thế giới cũng sẽ chẳng đi tới đâu nếu không có tiền để giúp nó cất cánh. Những nhà phát minh, nhà doanh nghiệp và người sáng tạo ý tưởng thường có suy nghĩ rằng tất cả những ý hay đó của họ cần được cái gọi là “marketing chuyên nghiệp” trợ giúp.

Thật không có suy nghĩ nào hoang đường hơn! Marketing là một trò chơi chiến đấu trong tâm trí của khách hàng. Bạn cần tiền để đi vào tâm trí người ta. Và cũng cần tiền để ở lại được trong tâm trí họ sau khi đã đi vào thành công.

Với một ý tưởng xoàng xoàng và một triệu đô-la bạn có thể đi xa hơn rất nhiều so với khi bạn chỉ có một ý tưởng xuất sắc.

Quảng cáo là rất đắt

Một vài nhà doanh nghiệp xem quảng cáo như một giải pháp cho vấn đề đi vào tâm trí khách hàng. Quảng cáo không hề rẻ. Trung bình trong đại chiến 2 tiêu tốn 9.000 đô-la mỗi phút và ... mỗi phút quảng cáo trên NFL Super Bowl sẽ tiêu tốn của bạn 2 triệu đô-la.

Steve Job và Steve Wozniak có một ý tưởng tuyệt vời. Nhưng chính 91.000 đô-la góp vốn của Mike Markkula đã đưa máy tính Apple lên bản đồ ngành công nghiệp thông tin thế giới.

Ý tưởng không đi đôi với tiền thì chẳng có mấy giá trị. Ồ... mà không hoàn toàn như vậy. Bởi bạn có thể dùng chính ý tưởng của mình để đi tìm kiếm tiền tài trợ chứ “marketing chuyên nghiệp” cũng chẳng phải là thứ bạn cần vào lúc này. Marketing là thứ đến sau đó nhiều.

Một số nhà doanh nghiệp lại xem hoạt động quan hệ công chúng (PR) là cách rẻ hơn để đi vào tâm trí khách hàng. “Quảng cáo miễn phí” là cách họ nhìn hoạt động này. Xin bạn biết cho là nó không miễn phí chút nào với luật 5-10-20: một đại lý lớn sẽ là 20.000 đô-la mỗi tháng.

Một số nhà doanh nghiệp khác lại coi các nhà đầu tư phiêu lưu là giải pháp cho vấn đề của mình. Nhưng chỉ có một tỷ lệ nhỏ thành công khi đi tìm vốn theo cách này.

Lại có nhà doanh nghiệp thấy mọi công ty Mỹ như sẵn sàng, tự nguyện và có đủ khả năng tài chính để đưa đứa con tinh thần của mình cất cánh. Chúc nhiều may mắn nhé, bởi lẽ bạn sẽ cần đến nó đấy. Rất ít các ý tưởng bên ngoài được chấp nhận trong các công ty lớn. Bạn chỉ có thể hy vọng đi tìm một công ty nhỏ và thuyết phục họ về những giá trị trong ý tưởng của mình mà thôi.

Xin nhớ, một ý tưởng mà không có tiền bên cạnh là vô giá trị. Hãy chuẩn bị nhiều tiền để bạn không bị hụt hơi khi “đốt” cho ý tưởng đó.

Nó giúp làm giàu

Trong marketing, người giàu thường càng giàu thêm vì họ có nguồn lực để đưa được những ý tưởng của mình vào đầu khách hàng. Vấn đề của họ là làm sao lọc được những ý tưởng hay ra khỏi những ý tưởng dở và tránh dùng tiền vào quá nhiều sản phẩm và quá nhiều chương trình.

Cạnh tranh là khốc liệt. Những công ty khổng lồ rót cực nhiều tiền vào những nhãn hiệu của họ. Procter & Gamble (P&G) và Philip Morris chi cỡ 2 tỷ đô-la hàng năm cho quảng cáo. Trong khi General Motor cũng chi cỡ 1,5 cho quảng cáo.

Khác với hàng tiêu dùng, những sản phẩm cho kỹ thuật hoặc sản xuất, kinh doanh cần chi ít hơn vì danh sách khách hàng của họ ngắn hơn và môi trường quảng cũng rẻ hơn.

Nhưng cũng cần có tiền để chi cho in ấn tài liệu như catalog, tư liệu dùng cho thuyết trình bán hàng, tham gia hội chợ, triển lãm, hội thảo... và một ít cho quảng cáo nữa

Máy tính thép bị đun chảy

Hãy xem xét một câu chuyện buồn của một công ty máy tính có một sự khác biệt thực thụ: PC cho môi trường khắc nghiệt như trong bếp công nghiệp.

Không có ai làm loại máy tính “dã chiến” này và một người đàn ông tên John Opincar đã quyết định đi vay 50.000 đô-la từ gia đình và bạn bè để thành lập công ty máy tính Iron Computer.

Nhưng ông này đã ỷ lại quá nhiều vào sự chào mời rộng rãi và đầy may rủi trên internet. Kết cục ông ta không thu được đủ tiền để làm bất kỳ hoạt động marketing “thực” nào trên thị trường. Iron Computer đã phá sản dù có một ý tưởng khác biệt rất shay.

Tiền làm cho thế giới marketing hoạt động chứ không phải cái gì khác. Nếu bạn muốn thành công ngày nay, bạn sẽ phải tìm đủ lượng tiền cần có để truyền động cho những bánh xe marketing đó.

KHÁC BIỆT HÓA

DIỄN RA TRONG TÂM TRÍ

Như đã thấy trong các chương trước, bước cuối cùng để tạo sự khác biệt là xây dựng một chương trình để khiến người ta nhận thức được sự khác biệt của bạn.

Thực hiện việc “định vị” là một đề tài đã được chúng tôi viết nhiều từ năm 1969 tới nay. Có rất nhiều người sử dụng thuật ngữ này trong khi không hiểu được định nghĩa rất đơn giản của nó: cách để tạo khác biệt cho sản phẩm của bạn trong tâm trí khách hàng.

Do vậy, với những người đọc nhiều các cuốn sách, bài giảng và bài viết của chúng tôi nhưng đã quên lãng thì những nội dung dưới đây là một tóm lược về cách thức hoạt động của tâm trí – nguyên lý cốt tử của định vị.

Nếu bạn hiểu nguyên lý hoạt động của tâm trí con người thì bạn sẽ hiểu được định vị. Những nguyên lý này sẽ củng cố cho những lời khuyên của chúng tôi trong các chương sau.

Tâm trí không thể đối phó được

Trong khi tâm trí con người vẫn còn là một bí ẩn thì chúng tôi biết được rõ ràng và chắc chắn một vấn đề - nó đang bị tấn công dữ dội.

Hầu hết các xã hội phương Tây giờ đây đã trở nên hoàn toàn thừa ứ thông tin. Sự bùng nổ các phương tiện truyền thông và hậu quả của nó là sự tăng trưởng khối lượng thông tin đã ảnh hưởng sâu sắc tới cách mà con người đón nhận hoặc từ chối những thông tin được đưa tới họ.

Thừa ứ thông tin đã thay đổi toàn bộ cuộc chơi thông tin đối với những người trong cuộc. Những thứ “quá tải” của những năm 70 thì giờ đây đã trở thành “siêu quá tải”.

Dưới đây là một vài số liệu thống kê để minh họa cho vấn đề của thế giới đương đại:

- Lượng thông tin được tạo ra trong 30 năm trở lại đây nhiều hơn tổng lượng thông tin được tạo ra trong 5.000 năm trước đó.
- Lượng kiến thức qua các ấn bản tăng gấp đôi sau mỗi chu kỳ 4 hoặc 5 năm.
- Một số báo tuần *The New York Time* bao gồm một lượng thông tin nhiều hơn lượng thông tin mà một người Anh thông thường sống ở thế kỷ 17 tiếp xúc trong suốt đời.
- Mỗi ngày trên toàn thế giới có khoảng 4.000 đầu sách được tung ra.
- Một nhân viên cổ cồn trung bình dùng 70kg giấy tờ mỗi năm – gấp đôi so với 10 năm trước.

Cuộc oanh kích điện tử

Còn về phía các phương tiện điện tử thì sao trong xã hội thừa ứ thông tin của chúng ta

Hàng ngày, mạng thông tin toàn cầu (World Wide Web) phát triển thêm cả triệu trang (theo *Scientific American*) vào hàng trăm triệu trang online có sẵn.

Mọi nơi trên thế giới, các vệ tinh thường xuyên truyền tải những thông điệp vô tận xuống từng góc ngách. Đến tuổi 18 thì các cô cậu người Anh đã được tiếp xúc với 140.000 quảng cáo trên truyền hình. Ở Thụy Điển, một người tiêu dùng trung bình nhận được khoảng 3.000 thông điệp quảng cáo mỗi ngày.

Nói về các thông điệp quảng cáo, 11 quốc gia Châu Âu lúc này đang phát khoảng 6 tỷ đúp quảng cáo mỗi năm. Tại Mỹ, sự thừa ứ thông tin điện tử tiếp tục cuộc tấn công không nghỉ vào người nhận. Các chuyên viên đã nói rằng số kênh truyền hình ở đây đang tăng từ 150 lên 500 (trong lúc bạn đang tìm kênh mình muốn xem thì chương trình bạn định xem đã kết thúc rồi).

Và tiếp bước truyền hình là máy vi tính cùng cả đám xa lộ thông tin của họ hứa mang thông tin tổng hợp các thể loại đến tận nhà cho bạn qua cáp quang, CD-ROM, ...

Tất cả những điều nói trên có ý nghĩa rằng ý tưởng khác biệt của bạn phải đơn giản và dễ thấy nhất, đồng thời được phát nhiều lần trên mọi phương tiện truyền thông thì mới mong thành công. Các nhà chính trị phải “sống với thông điệp”, còn các nhà marketing thì phải “sống với sự khác biệt”.

Tâm trí có giới hạn

Tâm trí con người và các nhà marketing, những người đang cố gắng gây ảnh hưởng lên nó, thường mâu thuẫn với nhau.

Đáng tiếc rằng những lý lẽ đang được họ trình bày với tâm trí con người nhiều khi lại không đạt độ thích hợp do cách thể hiện màu mè và thú vị của chúng.

Nhận thức của chúng ta có tính chọn lọc. Và bộ nhớ thì tính chọn lọc còn rất cao. Chúng ta lại đang bị hành hạ bởi một hạn chế về thể chất là không thể xử lý nổi những kích thích liên tục và bất tận từ bên ngoài đưa vào. Điều này có nghĩa rằng trong một đám những chủng loại thì sự khác biệt có thể là không đủ nếu nó không phải là một sự khác biệt gây được cảm xúc.

Nhìn thấy không giống như chụp ảnh thế giới. nhìn hiếm khi ghi nhớ được hình ảnh. Trí nhớ của bạn không như một cuộn băng từ ghi lại tất cả thông tin bên ngoài khi bạn bật máy lên.

Bao nhiêu phần trăm thông điệp của bạn có thể thông qua được người nhận phụ thuộc vào việc bạn đang bán cái gì, vào việc quảng cáo chủng loại hàng hóa đó được người ta ghi nhận ra sao sau nhiều năm qua.

Ví dụ, một quảng cáo cho sản phẩm giày dép sẽ thú vị gấp đôi so với quảng cáo sản phẩm sơn sàn nhà, bất chấp tên nhãn và lợi điểm của chúng ra sao.

Tương tự, một quảng cáo nước hoa – dù đó là loại nào đi nữa – sẽ luôn có lượng độc giả trung bình cao gấp đôi các quảng cáo đồ nội thất.

Thậm chí có những chủng loại sản phẩm có thể xếp vào loại “không-được-lưu-tâm” vì người ta sẽ không nhớ tên hiệu của chúng. Áo quan chính là chủng loại này. Nhãn hiệu hàng đầu về áo quan là Batessville. Nhưng chỉ sau một vài hình ảnh thoáng quá thì bạn quên nó ngay.

Những mức độ hay khuynh hướng quan tâm này đã được định hình chắc chắn trong đầu mọi người ngay trước khi người ta nhặt một tờ báo hoặc một tờ tạp chí lên coi. Đó là lý do khiến những nhãn hiệu số 1 và số 2 có những lợi điểm rất mạnh về tâm lý so với các nhãn hiệu xếp sau chúng. Những khác biệt quan trọng nhất dường như đã được đặt chỗ trước cho chúng.

Tâm trí ghét sự hỗn loạn

Con người thường ý lại vào việc học tập hơn là dựa vào quan sát những thực tại khác trong cuộc sống.

Học tập là cách để động vật loài người có được những thông tin mới. Ghi nhớ là cách để họ giữ gìn những thông tin đó qua thời gian. Trí nhớ không chỉ là khả năng ghi nhớ như nhớ một số điện thoại. Nhiều hơn thế, nó giống như một hệ thống năng động được chúng ta sử dụng trong mọi mặt của quá trình tư duy. Chúng ta dùng trí nhớ để thấy mọi sự. Chúng ta dùng trí nhớ để hiểu ngôn ngữ. Và cũng dùng nó để tìm đường.

Đến đây xuất hiện câu hỏi, nếu trí nhớ quan trọng đến thế thì bí mật của quá trình ghi nhớ là gì?

Khi được hỏi sự kiện nào hữu ích nhất cho mình trong cuộc xây dựng lên thuyết tương đối. Albert Einstein đã trả lời rằng đó là sự kiện ông ta “Định ra được cách tư duy về vấn đề”.

Một nửa trận chiến là đi vào hiểu bản chất vấn đề. Nói chung, điều này có nghĩa là có được một hiểu biết sâu sắc về các đối thủ của bạn và vị trí của họ trong tâm thức khách hàng.

Đây không phải là chuyện bạn muốn gì. Vấn đề là ở chỗ đối thủ sẽ để cho bạn làm gì.

Sức mạnh của sự đơn giản

Ý tưởng cơ bản của một số sản phẩm đã tiềm ẩn thất bại trong đó. Không phải là do những ý tưởng đó không hay hoặc hoang đường mà là do chúng “vô lý”. Hãy xét trường hợp của nước hoa khử mùi có sinh tố E trong Mennen. Đúng vậy, bạn đã xịt một loại vitamin vào nách. Nó sẽ chỉ có lý khi bạn muốn có một cái nách khỏe nhất, được nuôi nấng tốt nhất toàn quốc. Và nó đã thất bại nhanh chóng.

Xét tiếp đến thứ gọi là Apple Newton. Nó vừa là một máy fax, là lịch công tác, lại vừa là máy nhắn tin và là máy vi tính kiểu dùng bút. Quá phức tạp. Và nó đã phải ra đi để nhường chỗ cho một thứ đơn giản hơn thế nhiều – Palm Pilot – một thành công rực rỡ trong chủng loại này.

Cách tốt nhất để thực sự thâm nhập vào cái tâm trí vốn ghét sự phức tạp và sự hỗn loạn của con người là ta phải tối giản hóa thông điệp của mình.

Một số chương trình thành công nhất là những chương trình chỉ tập trung vào mỗi một từ (Wells Fargo: nhanh. Volvo: an toàn, Listerin: diệt khuẩn).

Bài học ở đây là đừng cố kể toàn bộ câu chuyện cho mọi người. Hãy tập trung vào một ý tưởng tạo khác biệt có uy lực nhất và lái nó vào tâm trí người nghe.

Linh cảm bất chợt, hay bước nhảy sáng tạo của tâm trí để thấy được giải pháp cho vấn đề một cách đơn giản chỉ qua một ánh chớp lóe nhiều khi chẳng có gì giống với trí tuệ hay trí thông minh hết.

Nếu có thứ mưu kế để tìm được những từ đơn giản thì có lẽ đó là phải liên tục và lạnh lùng trong việc cắt cúp câu chuyện mà bạn muốn kể.

Bất kể thứ gì mà kẻ khác (và có thể là chính bạn) có thể đã từng tuyên bố phải được xóa bỏ. Bất kể những gì yêu cầu phân tích phức tạp để chứng minh phải được quên ngay. Bất kể thứ gì không hợp với nhận thức của khách hàng phải được giảm thiểu.

Tâm trí thường bấp bênh

Lô-gíc đơn thuần không bảo đảm cho một lý lẽ thắng lợi. Như đã bàn trong chương 5, tâm trí con người bị ảnh hưởng bởi cả lý trí và tình cảm. Tại sao mọi người lại mua những sản phẩm trong nhà họ? Tại sao họ lại phản ứng theo cách như vậy với thị trường?

Khi bạn hỏi người khác tại sao họ mua một món hàng nào đó thì phản hồi mà họ đưa ra cho bạn thường là không thật chính xác và không mấy hữu dụng.

Điều này có thể là do họ thực sự biết câu trả lời nhưng không muốn đưa ra lý do thực. Nhưng thường là do họ không thực sự biết một cách chính xác chính những động cơ bên trong khiến mình mua món hàng đó.

Do khi phải hỏi tường lại thì tâm trí có xu hướng nhớ những thứ không còn tồn tại. Đó là lý do mà sự thừa nhận đối với một nhãn hiệu danh tiếng thường tồn tại khá lâu dài thậm chí ngay cả khi nó không được quảng cáo nữa. Đây là quyền lực của người tiên phong hay người đầu tiên (xem chương 10).

Vào giữa những năm 80, một nghiên cứu về nhận thức đã được tiến hành cho sản phẩm máy xay thực phẩm. Người ta đã yêu cầu người tiêu dùng hãy nhớ lại tất cả những nhãn hiệu mà họ có thể nhớ. Kết quả: General Electric đứng thứ 2 mặc dù nhãn hiệu máy xay GE đã bị dừng sản xuất từ 20 năm trước.

Mua thứ người khác mua

Thường thì mọi người mua những thứ mà họ nghĩ mình nên có. Họ hơi giống những con cừu, hành động theo bầy đàn.

Liệu có phải thực sự phần mới mọi người cần loại phương tiện vận chuyển kiểu truyền-động-bốn-bánh (4WD) không? (Không!) Nếu họ thực sự cần thì tại sao loại xe này lại không phổ biến từ những năm trước đây? (Lúc đó nó không thời trang).

Lý do chính để loại hành vi này là tồn tại sự bấp bênh của tâm trí, một chủ đề mà nhiều nhà khoa học đã đề cập rộng rãi. Nếu bạn luôn hiện diện trong một thời gian dài thì mọi người sẽ tin tưởng bạn hơn và cảm thấy an toàn khi mua hàng của bạn. Đây là lý do mà “di sản” là một nhân tố tạo khác biệt rất tốt (xem chương 13).

Tâm trí người ta bấp bênh vì nhiều nguyên nhân. Mà một nguyên nhân là những rủi ro đã được biết trước khi làm một việc gì đó thông thường như ra quyết định mua hàng chẳng hạn. Các nhà khoa học hành vi cho rằng có 5 kiểu rủi ro được người ta nhận thức khi mua hàng gồm:

1. *Rủi ro về tiền bạc* (có thể vì việc này mà tôi mất tiền oan).
2. *Rủi ro về chức năng hoạt động* (có thể nó không hoạt động hoặc không hoạt động đúng mong đợi)
3. *Rủi ro về sức khỏe* (trông nó hơi nguy hiểm, tôi có thể bị thương khi dùng).
4. *Rủi ro về xã* (Không rõ mọi người nghĩ thế nào khi tôi mua nó)
5. *Rủi ro về tinh thần* (tôi có thể cảm thấy có lỗi hoặc thấy mình quá vô tình khi mua nó).

Tất cả những điểm này lý giải tại sao người ta lại có khuynh hướng “yêu” những người ở vị trí sau trong khi lại mua hàng của những người được công nhận là dẫn đầu. Nếu mọi người đang mua nó thì tôi cũng nên mua nó, ít ra là vào lúc này.

Tâm trí không thay đổi

Cố gắng thay đổi tâm trí mọi người trong thị trường là một việc làm hoang đường, vô vọng. Sau đây là vài ví dụ:

- Xerox đã mất hàng trăm triệu đô-la để cố thuyết phục thị trường rằng những chiếc Xerox-không-copy mới của mình cũng đáng đồng tiền. Kết cục: không ai chịu mua máy vì tính của họ cả mà vẫn chỉ mua máy photocopy mà thôi.

- Giá cổ phiếu chứng khoán của Volkswagen rơi 60 điểm khi họ cổ thuyết phục thị trường rằng VW không chỉ là một chiếc xe nhỏ, đáng tin cậy, kinh tế như chiếc Beetle. Kết cục: chẳng ma nào mua những chiếc xe to, tốc độ của họ. VW đành mang lại chiếc Beetle (đã nâng cấp) ra bán và người ta lại xếp hàng mua.
- Coca-Cola thì xài cả uy danh và tiền bạc vào một nỗ lực nhằm thuyết phục thị trường rằng mình đang có một thứ còn tốt hơn cả “thứ thiệt” trước đây. Kết cục: New Coke không có người uống và phải trả lại vị trí độc tôn cho Classic Coke.

Khi thị trường đã định xong tâm trí của nó về một sản phẩm thì sẽ không thay đổi được tâm trí đó.

Như John Kenneth Galbraith từng nói: “Khi bị buộc lựa chọn giữa thay đổi tâm trí hay chứng minh rằng không cần phải làm như vậy thì hầu hết mọi người đều rất bận rộn với việc tìm bằng chứng” (để chứng minh là không cần thiết phải thay đổi).

Tâm trí có thể mất tập trung

Mất tập trung thực sự là đề nói về mở rộng sản phẩm. Và không có vấn đề nào trong marketing lại gây tranh luận sôi nổi như vậy.

Các công ty nhìn nhãn hiệu sản phẩm từ góc độ kinh tế. Để đạt hiệu quả về chi phí quảng bá và sự chấp nhận dễ dàng nhanh chóng về thương mại họ hoàn toàn tự nguyện chuyển một nhãn hiệu đã đạt độ tập trung cao, đủ mạnh đến mức đại diện cho một loại sản phẩm hoặc ý tưởng nào đó thành một nhãn hiệu nhạt thếch đại diện cho hai (hoặc nhiều hơn) sản phẩm hoặc ý tưởng.

Còn bây giờ ta nhìn nhãn hiệu sản phẩm từ góc độ tâm trí. Càng nhiều biến thể được gắn lên một nhãn hiệu thì tâm trí càng bị mất tập trung. Dần dần, một nhãn hiệu từng có sự khác biệt rất tốt như Chevrolet nay đã trở nên vô nghĩa không còn đại diện cho cái gì cụ thể nữa.

Scott, nhãn hiệu giấy vệ sinh hàng đầu đã tự mở rộng tên mình thành Scotties, Scottkins và Scott Towels. Ngay sau đó thì việc ghi Scott trên danh mục hàng cần mua của các bà nội trợ đã không còn tác dụng, và Scott đã phải nhường ngôi đầu bảng cho Charmin (Xem thêm chương 19).

Một vài nghiên cứu gây ngạc nhiên

Với khoảng 70% sản phẩm mới ra mắt được gắn loại nhãn hiệu “mở rộng” như trên, hẳn bạn nghĩ rằng những công ty này sẽ có những số liệu tăng trưởng theo những sản phẩm mở rộng. Thực tế lại xảy ra ngược lại.

Tờ *Journal of Consumer Marketing* đã lưu ý đến một nghiên cứu diện rộng về 115 sản phẩm mới ra mắt tại 5 thị trường lớn tại Mỹ và Anh. Nghiên cứu này so sánh thị phần đạt được (tăng trưởng) từ các sản phẩm có tên mở rộng núp bóng các nhãn hiệu đã có danh của các gia đình và công ty với các sản phẩm mang một tên mới hoàn toàn.

Thị phần được đo trong 2 năm sau khi các sản phẩm được tung ra. Kết quả cho thấy thị phần mà các sản phẩm có tên mở rộng mang lại thấp hơn khá nhiều so với thị phần của nhóm sản phẩm có tên mới hoàn toàn.

Ấn bản *Harvard Business Review* có một bài nghiên cứu thấy rằng, trong số những hoạt động khác nhau thì mở rộng sản phẩm làm suy yếu hình ảnh của một nhãn hiệu và gây khó khăn cho các giao dịch thương mại (xem thêm chương 19 về nguyên nhân của hiện tượng này)

Sức mạnh của ý tưởng chuyên gia

Khi bạn nghiên cứu về cuộc chiến marketing thì sẽ thấy các nhãn hiệu tạo được khác biệt theo xu hướng “chuyên gia” thường là những người chiến thắng (xem chương 14).

Dưới đây là một vài suy nghĩ về việc tại sao nhãn hiệu kiểu “chuyên gia” lại tạo một ấn tượng trong tâm trí.

Thứ nhất, “chuyên gia” có thể tập trung vào chỉ một sản phẩm, một lợi điểm và một thông điệp. Sự tập trung này cho nhà marketing có được một “mũi nhọn” trong thông điệp của mình để có thể nhanh chóng thâm nhập vào tâm trí.

Domino's chỉ cần tập trung và giao hàng tận nhà. Trong khi Pizza Hut thì lại phải nói về chiếc pizza khác biệt của mình, về giao hàng tận nhà và các dịch vụ khác.

Một vũ khí khác của nhãn hiệu “chuyên gia” là khả năng được công nhận như chuyên viên hoặc người xuất sắc nhất (nếu họ chỉ chuyên mỗi việc ấy thì ắt họ phải làm tốt lắm chứ!).

Cuối cùng, nhãn hiệu “chuyên gia” có thể trở thành “đại chúng” đối với những chủng loại hàng. Xerox trở thành từ chung để chỉ việc copy giấy từ (“Please Xerox that for me”) *Federal Express* (FedEx) trở thành từ chung để chỉ giao hàng qua đêm (“I will FedEx it to you”.) Dù cho các luật sư rất ghét điều này thì việc làm cho nhãn hiệu đại chúng hóa như thế chính là vũ khí tối thượng trong cuộc chiến marketing. Nhưng nó là thứ vũ khí mà chỉ có nhãn hiệu “chuyên gia” mới có thể sở hữu được. Đây thực ra phải gọi là “chuyên gia hóa” thì mới đúng.

LÀM NGƯỜI TIÊN PHONG LÀ Ý TƯỞNG TẠO ĐƯỢC SỰ KHÁC BIỆT

Đi vào tâm trí với một ý tưởng hoặc sản phẩm hoặc lợi điểm mới sẽ có được một lợi thế cực mạnh. Đó là bởi vì, như chúng tôi đã mô tả trong chương trước, tâm trí không thích sự thay đổi.

Các nhà tâm lý ám chỉ điều này bằng khái niệm “duy trì trên sự duy trì”. Nhiều thí nghiệm đã cho thấy sự hấp dẫn mạnh của hiện tượng nói trên. Hầu hết những người ra quyết định đều biểu hiện khuynh hướng thiên vị các sản phẩm giữ được hiện trạng như khi nó mới ra mắt.

Tổng kết cuối cùng: mọi người có khuynh hướng gắn bó với thứ mà họ có. Nếu bạn gặp một ai đó chỉ tốt hơn vợ hoặc chồng mình một chút, thì thực sự là cũng chẳng đáng cho bạn chuyển hướng sang họ bởi những vấn đề như lệ phí cho luật sư, chia nhà và chia luôn lũ trẻ.

Và nếu bạn là người đầu tiên mà bị đối thủ cố bắt chước thì hãy hiểu những gì họ đang làm chỉ củng cố chắc thêm cho ý tưởng của bạn mà thôi. Thâm nhập vào tâm trí của người ta trước rồi cố thuyết phục họ rằng bạn có sản phẩm tốt hơn là con đường dễ hơn nhiều so với việc chỉ cố thâm nhập vào đó trước tiên.

Thứ nhất vẫn là thứ nhất

Harvard là trường đại học đầu tiên ở Mỹ và nó vẫn còn được người ta coi là trường đại học hàng đầu.

Tờ tạp chí Time vẫn là đầu bảng trên tờ Newsweek. Tờ People dẫn trước tờ Us và Playboy thì dẫn trước Penthouse.

Chrysler là hãng đã đưa xe mivan ra thị trường và ngày nay vẫn dẫn đầu về mivan. Hertz đã khởi tạo dịch vụ thuê xe vẫn dẫn đầu thị trường này.

Hewlett-Packard dẫn đầu thị trường máy in laser để bán, Sun dẫn đầu về trạm công tác, Xerox dẫn đầu về máy copy, và danh sách này còn dài.

Trong tâm trí, sự thực là việc họ đi tiên phong trong chủng loại hoặc sản phẩm đã làm cho họ khác biệt với những kẻ theo sau. Họ có một vị thế đặc biệt vì họ là người đầu tiên chinh phục đỉnh núi.

Đây là lý do để Evian, hãng nước uống Pháp, đang sử dụng tới 20 triệu đô-la vào quảng cáo để nhắc lại với người tiêu dùng rằng họ là *I'original*.

Cũng như trong cá gia đình

Các sản phẩm tiên phong rất giống những đứa con trưởng, chúng quyết đoán, tích cực, tận tâm và thường có sức ảnh hưởng lớn.

Những sản phẩm ra sau thì giống những người con thứ, tức là thích cá biệt hóa và thích thách thức người cao tuổi hơn.

(Đó là lý do mà những nhãn hiệu ra sau mà thành công thường dễ bị “hở sườn”, vì chúng thường tạo khác biệt cho mình bằng một thuộc tính hoặc ý tưởng không bị người ta tranh giành nhiều như ý tưởng của số 1).

Những đứa con đầu lòng lớn lên và được dạy và hiểu rằng chúng “lớn hơn, khỏe hơn và thông minh hơn những đứa em bé bỏng của mình” như tiến sỹ khoa học Frank Sulloway của Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT) nhận định. Ông tiếp tục với nhận xét rằng những đứa con cả còn có xu hướng thận trọng hơn, ý thức tốt hơn về hiện trạng và sẵn sàng bảo vệ lãnh địa của mình vì chúng biết lãnh địa chớ thể bị người đến sau xâm lược.

Sulloway, một nhà khoa học lịch sử, đã dành hai thập kỷ để chọn lọc, phân tích qua hơn 2.000 nghiên cứu độc lập về thứ tự sinh con và những hiệu ứng của nó.

Sulloway đã tạo được một luận điểm khá thuyết phục rằng những đứa con đầu lòng bất luận trai hay gái, bất luận thuộc giai cấp hoặc dân tộc nào đều được gán với quyền lực và do đó chúng sống để bảo vệ hiện tại.

Điều này cũng đúng với các công ty và sản phẩm “đầu lòng” của thị trường.

Tại sao kẻ dẫn đầu lại tại vị dẫn đầu

Mọi người luôn cảm thấy rằng vật đầu tiên là nguyên gốc, là khởi nguồn và những vật cùng loại khác chỉ là bản sao. Làm người khởi nguồn sẽ được hiểu là có nhiều kiến thức và kỹ năng hơn. Đó là lý do mà khẩu hiệu “thứ thiệt” của Coke tạo ra tiếng vang lớn như vậy (ý tưởng này đương nhiên không thể là do sao chép mà thành).

Những nghiên cứu còn chỉ ra rằng, trong hầu hết cá trường hợp, sản phẩm/dịch vụ tiên phong trong thị trường sẽ mang lại một thị phần đáng kể và vượt trội so với những sản phẩm/dịch vụ đến sau. Nó còn tạo sức ép buộc các đối thủ đến sau phải tìm chiến lược định vị riêng biệt cho chính họ.

Đó là trường hợp xảy ra với khẩu hiệu nổi tiếng “sự lựa chọn của thế hệ mới” của Pepsi-Cola. Nếu Coke là “nguyên bản” thì nó hẳn phải là cho người già cũ rồi. Pepsi cho thêm một chút đường vào và bắt đầu nhắm tới những người trẻ tuổi. Đây là một ý tưởng khác biệt cũng có thể gây được tiếng vang với những người nghe/khách hàng mục tiêu của họ (và họ cũng không thuộc loại ý tưởng có thể đi copy ở đâu đó về được).

Khi nào thì số 2 chết

Pepsi-Cola đã tìm được một lối đi khác biệt. Không hiếm những người như vậy đã sống sót được.

Advil từng là loại thuốc ibuprofen không-kê-toa đầu tiên có mặt trên quầy thuốc khi mà lúc đó mới chỉ có đối thủ Motrin, nhưng được bán qua toa bác sĩ. Thực tế thì Advil đã tự giới thiệu mình là “giống như loại thuốc kê toa Motrin”. Với khách hàng thì điều đó có nghĩa rằng đây là một loại thuốc “quan trọng” (vì có quan hệ với “kê toa”) nhưng được bán với giá “không quan trọng”.

Loại thuốc thứ hai nhảy vô là Nuprin và loại thứ ba là Medipren. Nhưng những nhãn hiệu này đã không bao giờ tìm được cách để tạo khác biệt cho mình trước Advil và kết cục là chúng đã bị xóa sổ.

Ngày nay, chỉ còn Motrin IB còn sống sót với thị trường chỉ bằng 1/3 thị trường của Advil. Lý do khiến Advil thành đạt như vậy là nhờ nó đã làm việc mà người khác không làm – tự phong mình là loại thuốc ibuprofen đầu tiên.

Lợi thế của từ chung

Một lý do nữa khiến nhãn hiệu đầu tiên dễ duy trì vị trí dẫn đầu là do cái tên của nó thường trở thành từ chung. Xerox, loại máy copy dùng giấy thường đầu tiên đã trở thành cách gọi chung cho các loại máy copy dùng giấy thường khác (tất nhiên là chỉ ở Mỹ - N.D). Người ta đứng trước một chiếc Ricoh, Sharp hoặc Kodak và nói: “Tôi phải làm thế nào để có một bản copy xerox nhỉ?” Người ta gọi bởi bàn đem giấy ăn Kleenex lại trong khi trên hộp ghi rõ là giấy Scott. Chủ nhà mời bạn uống Coke trong khi lại mang Pepsi ra.

Có bao nhiêu người hỏi mua “băng dính cellophane” thay vì hỏi băng Scotch? Không nhiều lắm. Hầu hết mọi người đều dùng tên nhãn hiệu của sản phẩm đã được đại chúng hóa để gọi: Band-aid, Fiberglas, Formica, Gore-Tex, Jell-O, Krazy Glue, Q-típ, Saran Wrap và Celcro là những cái tên gọi sản phẩm tương ứng tại Mỹ. Một số người còn “xài” luôn tên để nói chuyện cho ngắn theo kiểu: “FedEx (chuyển phát nhanh) gói hàng này xuống vùng biển”. Nếu bạn định giới thiệu một nhãn hiệu trong một chủng loại hàng tiên phòng hoặc mới có trên thị trường thì hãy nhớ cố chọn cái tên nào để người ta có thể dùng như FedEx nhé (mấy tay luật sư đương nhiên sẽ khuyên ngược lại nhưng bọn họ thì hiểu biết quái gì về marketing)

Bây giờ đến tin xấu nhé

Những ý tưởng tiên phong hoặc ý tưởng mới mang tính đột phá có thể khởi đầu chậm chạp và mất thời gian dài trước khi được thương mại hóa:

- Loại máy ảnh dùng phim 35mm đã mất một khoảng thời gian dài từ khi được phát minh vào những năm 20 cho tới những thành công thương mại của người Nhật vào những năm 60 (40 năm sau).
- Lò vi sóng được phát minh vào năm 1946 nhưng “chìm” tới khoảng giữa thập kỷ 70 mới “tái xuất giang hồ” (30 năm).
- Đầu video từng được người ta giới thiệu lần đầu năm 1956 và chỉ cất cánh được vào năm 1975 (20 năm).
- Máy điện thoại có cài trả lời tự động thì tiến hóa một cách chậm chạp từ cuối thập niên 50 và nhu cầu về sản phẩm này chỉ thực sự bùng nổ vào giữa những năm 90 (25 năm).

- Trò chơi điện tử (video games) thì gian nan hơn khi ra mắt vào năm 1972, bùng nổ rồi sau đó “ngủm” luôn tới tận năm 1985 mới hồi phục khi Nintendo vào cuộc và nuôi cho nó sống khỏe tới ngày nay (13 năm).
- Bia nhẹ (light beer) thì phải mòn mỏi trong 9 năm để chờ người tạo ra chúng tìm cách định vị chúng trong tâm trí người uống.

Bài học ở đây là bạn phải được chuẩn bị kỹ lưỡng để có thể sống sót được khi chọn con đường làm người tiên phong đồng thời không cho phép bất kỳ ai đánh cắp ý tưởng của mình.

Và những tin tức còn xấu hơn

Là người tiên phong, thậm chí là khi bạn vẫn đang tồn tại, chưa phải là sự bảo đảm chắc chắn cho thành công. Hãy nghe những câu chuyện sau kể về những kẻ làm nhái đã vượt mặt người khởi tạo:

- Leica từng là người dẫn đầu thị trường máy ảnh dùng phim 35mm trong nhiều thập kỷ cho tới khi máy tay Nhật Bản copy được công nghệ của Đức, cải tiến, nâng cấp rồi hạ giá. Rồi thì người tiên phong đã không đối phó được và biến thành tỷ hon là kết cục của Leica.
- Reynolds và Eversharp từng là người tiên phong của sản phẩm bút bi (một sản phẩm mang tính thời trang vào lúc đó) tới trước khi chiếc bút này bị “lỗi mốt” lần đầu vào thập kỷ 40. Anh chàng Bic nhảy vào sau và bắt đầu bán nhưng là bán loại bút bi rẻ tiền và quảng luôn khi hết mực. Hai nhà tiên phong đã bị loại khỏi cuộc chơi.
- Digital Research đi tiên phong với hệ điều hành CP/M cho máy tính cá nhân (PC). Họ đã từng là tiêu chuẩn của hệ điều hành này, chỉ có điều là họ không chịu nâng cấp nó lên cho chiếc PC của IBM. Microsoft (đương nhiên) đã mua bản nâng cấp mô phỏng và trở thành tiêu chuẩn mới. Window ra đời và phần còn lại của câu chuyện có lẽ không cần kể nữa.
- Dinner Club là cái tên tiên phong về thẻ tín dụng vào năm 1950. Tiếc rằng nó đã không được cấp đủ vốn cho một ngành hàng mà ở đó tiền là nguồn lực kinh doanh chủ chốt. Nay thì ta thấy Visa ở mọi nơi. Còn Dinner Club? Thật khó tìm.

- De Havilland từng là nhà sản xuất phi cơ của nước Anh, công ty đã từng đưa ra thị trường loại phản lực siêu tốc. Boeing thì theo sau với những phi cơ phản lực an toàn hơn, lớn hơn và khỏe hơn và không siêu tốc. Bạn đoán ai là người thắng?
- Sunshine Biscuit từng đưa ra sản phẩm Hydrox và là người tiên phong trong thị trường bánh quy kẹp Sô-cô-la. National Biscuit (Nabisco) ra mắt Oreo năm 1912. Sự vượt trội về phân phối và quảng cáo không tạo ra một cuộc chiến nào và Nabisco trở thành “gốc Mỹ” dù nó chẳng hề được sinh ra ở Mỹ.

Danh mục những kẻ thua trận kiểu này còn dài nhưng có lẽ bạn đã hiểu. Làm người tiêu phong là một chuyện, còn duy trì vị trí tiên phong lại là chuyện khác. Nó đòi hỏi những nỗ lực lớn và năng lượng để giữ cờ. Gillette tiên phong trong thị trường dao cạo râu và đến hôm nay họ vẫn giữ được vị thế đó. Nhưng họ phải giữ nó bằng những sáng tạo không ngơi nghỉ và chiến đấu không mệt mỏi với những kẻ “xâm lăng” bằng những ý tưởng mới (ví dụ như Wilkinson với lưỡi thép không gỉ). Ngày nay Gillette có 65% thị phần dao cạo râu toàn cầu. Và không ai có vẻ sẽ chiếm được vị trí của họ.

Yêu cầu: một ý tưởng tốt

Những người tiên phong thành đạt không gian xảo và cơ mưu như nhiều người tưởng tượng. Họ thiên về những ý tưởng tốt. Ngược lại những người tiên phong không thành đạt thì thiên về những ý tưởng yếu kém.

R.J. Reynolds đã tiêu tốn cả một gia tài vào loại thuốc lá không khói đầu tiên. Thật là một ý tưởng ngược đời. Có gì hoang đường hơn lý lẽ “Thuốc lá không khói là để bán cho người không hút thuốc?” Đáng tiếc, người không hút thuốc thì đương nhiên là không mua thuốc hút rồi, bất kể đó là loại nào đi nữa.

Một cái gì đó có thể gọi là 325 triệu đô đã tan theo câu chuyện khó (hoặc không khó cũng được) qua buổi ra mắt ảm đạm của sản phẩm thuốc lá Premier. Loại thuốc này không hoàn toàn cháy, không tạo ra tàn (thứ mà mấy tay hút thuốc thích bật vào gạt tàn ấy), không tạo mùi “khó chịu” như thuốc lá thường. Và giờ thì đến cái lượt cái ghế chủ tịch của ông ta bị người ta gán cho một câu cửa miệng là “bốc mùi”. Premier có thể là một loại “tiên phong” nhưng câu chuyện quanh nó thì thuộc loại ngớ ngẩn có sẵn trên đời này.

Tiếp theo ta có thể đến thăm Frosty Paws, loại kem dành riêng cho chó đầu tiên trên quả đất. “Nó không phải là kem, nhưng con chó của bạn sẽ nghĩ nó là kem” là thông điệp của quảng cáo cho sản phẩm này. Giờ thì xin mời bạn kiểm tra thực tế. Theo lẽ đời thì chú chó Fido của bạn luôn vui vẻ chén bất kể thứ gì bạn quăng xuống sàn cho nó. Vậy nó có cần thứ kem giả cầy cao cấp và mắc tiền kia không? Thêm nữa, bạn có cho rằng mình nên mua loại kem đặc chủng ấy cho nó không?

Định làm tiên phong với một ý tưởng ngớ ngẩn thì cũng sẽ chỉ giúp bạn trở thành một kẻ tiên phong ngớ ngẩn thôi chứ chẳng đi đến đâu hết.

Thêm một câu chuyện buồn

Vậy là, trong khi để làm người tiên phong với một ý tưởng cao cấp nhất (nếu có thể) thì ý tưởng đó còn phải có tính khác biệt và khả dĩ. Giờ ta hãy nghe một truyền thuyết về Rosen Motor, công ty được thành lập năm 1993 và đóng cửa năm 1997.

Anh em nhà Rosen là những người gây ấn tượng mạnh với mọi người. Harold từng là kỹ sư của Hughes Electronics, người tiên phong trong vệ tinh liên lạc địa tĩnh. Còn Ben thì từng là chủ tịch (chairman) của Compaq Computer, một huyền thoại của ngành máy tính cá nhân.

Họ đã rót 24 triệu đô-la và 3 năm vào việc phát triển một loại xe có năng lượng được tích trữ trong bánh đà. Hệ thống này sẽ trữ năng lượng mà thông thường vẫn bị tiêu hao khi phanh và sau đó thì giải phóng chúng vào những kỳ nổ đột ngột để tăng tốc mà chỉ dùng tua-bin thì không thực hiện được. Ý tưởng này thật hay khi thử nghiệm với động cơ nhưng lại dở ở Detroit (Trung tâm công nghiệp xe hơi của Mỹ), nơi mà người ta không sẵn sàng tháo bỏ ruột gan những chiếc xe hơi của mình để ném cho nhà sản xuất khác.

Các nhà sản xuất xe hơi chính ở đây đã đập tan quan điểm và kỳ vọng của Rosen Motor vì họ có những ý tưởng khác và công nghệ bánh đà không nằm trong chương trình của họ. Họ đã rất mệt mỏi với loại ý tưởng khác biệt nhưng không sinh lợi. Nó chỉ là một mặt tưởng đẹp mà thôi.

Một người tiên phong bị phớt lờ

Khi dạo chơi trên Những Trang Vàng để tìm người có thể “điều hòa nhiệt độ” cho nhà mình bạn sẽ gặp những cái tên như Trane, Fedders, Carrier và nhiều công ty khác tuyên bố họ làm được việc này. Còn nếu liếc qua các khẩu hiệu (slogan) của họ bạn sẽ thấy

“Hãy thư giãn, đó là Rheem”, “Lennox, Một thứ bạn phải lo lắng”, “Vi khí hậu theo yêu cầu” hoặc “tạo môi trường theo ý bạn”. Việc tìm kiếm sự khác biệt là hơi khó. Liệu có phải họ thực sự như nhau không? Lựa chọn duy nhất của bạn là sang hàng xóm coi ai đã làm cho nhà họ.

Nhưng nếu bạn làm một cuộc thám hiểm nhỏ vào ngành máy điều hòa thì bạn sẽ biết rằng tất cả đã được một quý ông phát minh từ năm 1902. Một vài người cũng có biết tên người đã có công tạo sự tiện nghi này cho mình. Tiếc là ông ta đã chẳng bao giờ nổi tiếng vì hầu hết thời gian của mình ông ta dành cho phòng thí nghiệm để cải tiến và hoàn thiện phát minh của mình. Ông này tên Willis Carrier.

Vậy là cơ hội cho nhãn hiệu Carrier có rồi, họ có thể dùng di sản này của mình và tái phát kiến những máy điều hòa với những thiết kế mới.

Thay vì tự giới thiệu mình rằng “Chúng tôi là người trong nhà” (We’re the inside guys) thì lẽ ra họ không nên phớt lờ quá khứ như vậy mà hãy tự tách biệt mình ra bằng cách nói rằng “Chúng tôi là những người đã phát minh công nghệ điều hòa không khí” thì mới phải.

Sức khỏe trên hết

Dưới đây là một sản phẩm tiên phong mới mà chúng tôi cho rằng có cơ hội bùng nổ sự khác biệt của mình.

Tên sản phẩm này là Airborne. Và nó là sản phẩm y tế đầu tiên được tạo ra để chống các loại vi trùng và virus trong không khí. Airborne là một loại vi-ta-min thảo mộc tổng hợp có khả năng bảo vệ các loại côn trùng có cánh khỏi khí độc hại trong khoảng 1200m.

Thị trường suất ăn phụ ở Mỹ đã lên tới con số 14 tỷ đô-la. Những suất ăn đóng gói kiểu mới này được bán ở các sân bay phải đối phó với vấn đề môi trường: các hành khách đang phải hít thở những vi khuẩn từ những người xung quanh trong khoang máy bay.

Và hiệu ứng lan truyền có thể cho Airborn một cơ hội cất cánh. Những buổi lễ kỷ niệm ở Hollywood rất thích dùng sản phẩm này và những nhân viên đào tạo ở San Francisco cũng rất tín nhiệm nó.

Câu chuyện sáp nhập

Một tổ chức có tên Kranson Industries đã thôn tính bằng cách mua lại một số tổ chức đang là các nhà phân phối bao bì. Lúc đó có những công ty không sản xuất bao bì nhưng

lại cung cấp nhiều loại giải pháp đóng gói cho những công ty có nhu cầu hàng năm không lớn về bao bì.

Trong một thời gian ngắn họ đã phình to gấp đôi nhà phân phối lớn thứ hai và gấp năm lần các nhà phân phối trung bình khác. Và họ đang sẵn sàng trở thành một cái gì đó rất khác biệt.

Kranson nhập hai nhà phân phối lớn nhất của mình là Tricor và Braun thành TricoBraun, “nhà phân phối đầu tiên của ngành”.

Tổ chức mới không hề này đã có bức “thư bảo chứng” để cung ứng cho sức mua cao hơn, nhiều thiết kế và phát triển hỗ trợ hơn, họ cũng có nhiều kiến thức để giải quyết những vấn đề phức tạp hơn về bao gói các loại.

Họ đã giới thiệu công ty mới này trong một cuộc hội chợ thương mại lớn và theo như ngài giám đốc điều hành của công ty, Richard Glassman thì “chúng tôi đã thổi bạt các đối thủ yếu hơn”.

Hãy là người tiêu phong và bạn sẽ tự động trở nên khác biệt. Nếu bạn có thể trụ vững và đẩy lui được những kẻ làm nhái thì bạn sẽ rất thành công.

Người đầu tiên đi vào vườn

Một nhóm người thông minh ở Ausin, Texas đã xây dựng lên Garden.com, công ty internet đầu tiên tập trung vào sở thích phổ thông nhất của người Mỹ.

Thật đang ngạc nhiên rằng sở thích đó lại là làm vườn, một ngành trị giá tới 46 tỷ đô-la (gấp đôi ngành bán sách mà Amazon.com đang cố thao túng).

Làm vườn là một ngành kinh doanh phân tán cao độ. Nó mang tính khu vực, phụ thuộc vào khí hậu và thổ nhưỡng. Nhưng những người làm vườn thì lại khá tâm huyết và nói chung là giàu có. Và chưa tay chơi nào nắm nổi 1% trên thị trường này.

Trong số những tay có kế hoạch “hút tiền” qua thương mại điện tử, Garden.com đã nổi lên. Nó đã tập hợp được tới 500.000 thành viên. Website của nó bán được 16.000 món hàng. Một người trung bình thường lưu lại trang này khoảng nửa giờ.

Công ty này đã tăng được giá trị cá nhân mình lên 51 triệu đô-la. Lúc này, một nhà cung ứng dịch vụ internet cho Garden.com đang được chờ đợi để thu thêm 50 triệu đô-la nữa. Như chúng tôi đã nói, làm người tiên phong thật là hay.

Một nhà tiên phong làm-điều-tốt.

Có khoảng 500 nhãn nước uống đóng chai, không lồ có và tí hon cũng có. Và ta đến thăm một nhãn hiệu có tên Keeper Springs Mountain Spring Water với sự khác biệt thực sự thú vị: phi lợi nhuận.

Keeper Springs là sản phẩm của Tear of the Clouds L.L.C (Nước mắt của mây), một tập đoàn hoạt động môi trường có nhiệm vụ kiếm tiền để phục vụ mục tiêu làm sạch nguồn nước ô nhiễm.

Ý tưởng khác biệt của họ được in trên các chai nước: tất cả lợi nhuận được dành cho môi trường. Họ giới thiệu sản phẩm của mình với một khái niệm tuyệt vời là: “Sau mỗi ngụm nước, bạn đã hành động vì môi trường nhiều hơn hầu hết các chính trị gia”.

Như chủ tịch đại lý marketing của họ phát biểu “Chúng tôi cảm thấy mình có một điểm khác biệt rõ ràng và nên nhấn vào nó”

Nói thật đúng. Công hiến toàn bộ lợi nhuận của bạn cho một việc tốt cụ thể là một U.S.P. Nó còn hay ở chỗ là không hấp dẫn nhiều kẻ bắt chước tìm tòi.

Đi mượn danh “tiên phong”

Làm người tiên phong ở góc này của thế giới không ngăn cản được một ai đó ở một góc khác của thế giới “mượn đỡ” ý tưởng tiên phong đó và biến luôn thành sự “tiên phong” của anh ta hoặc chị ta.

Trường hợp này xảy ra với một ông ở Tây Ban Nha.

Fernandez Pujals người sống ở Fort Lauderdale, Florida đã chẳng hề thấy hổ thẹn gì khi “đạo” ý tưởng giao hàng tận nhà của Domino ở Mỹ. Anh ta bắt đầu với loại bánh Telepizza và 80.000 đô-la để trở thành loại bánh pizza giao tại nhà đầu tiên ở Madrid.

Sau khoảng non 10 năm, Telepizza đã mở được khoảng 600 cửa hàng trên 6 quốc gia. Việc đi mượn ý tưởng tiên phong đã mang lại cho anh ta một số tiền khó tin là 1,85 tỷ đô-la.

Như Thomas Edison từng khuyên, “Hãy tạo thói quen thường xuyên tìm tòi các ý tưởng mới lạ và thú vị đã được người khác sử dụng thành công”.

Nói cách khác, làm người tiên phong thường cũng chính là làm người tinh ý.

LÀM CHỦ THUỘC TÍNH LÀ MỘT Ý TƯỞNG TẠO ĐƯỢC SỰ KHÁC BIỆT

Thuộc tính là một thuật ngữ marketing được sử dụng rộng rãi nhưng không phải ai cũng thực sự hiểu ý nghĩa của thuật ngữ này. Vậy nên sẽ là không thừa nếu ta quay lại định nghĩa về nó trước khi khảo sát tiếp.

Đầu tiên, thuộc tính là một đặc điểm, một nét riêng biệt hoặc đặc trưng khác biệt của một người hoặc vật.

Tiếp theo, mọi người, mọi vật là sự pha trộn của các thuộc tính. Mỗi người khác với người khác về các phương diện như giới tính, tầm vóc, trí tuệ, kỹ năng, và sự hấp dẫn ... Mỗi sản phẩm, tùy chủng loại, đều có một loạt những thuộc tính khác nhau. Ví dụ mỗi loại kem đánh răng thì khác nhau ở khả năng chống đóng vôi cao răng, chống vi khuẩn, hương vị, khả năng làm trắng và tạo hơi thở thơm tho.

Làm chủ một thuộc tính

Thứ làm cho một người hoặc một sản phẩm trở nên độc đáo là việc mọi người có biết hay không một trong các thuộc tính của một người hoặc sản phẩm đó. Ví dụ Marilyn Monroe được biết qua sự quyến rũ của cô ta. Kem đánh răng Crest được biết đến nhờ khả năng chống cao răng của nó, Marilyn có thể là người cực kỳ thông minh song điều này lại không mấy quan trọng bởi thuộc tính làm cô ta đặc biệt lại là nhan sắc trời phú kia. Crest cũng tương tự, nó được cho là để chống cao răng thành ra hương vị của nó đóng vai trò thứ yếu.

Việc làm chủ thuộc tính có thể coi là cách thức số 1 để tạo khác biệt cho các sản phẩm hoặc dịch vụ.

Nhưng xin chú ý rằng bạn không thể làm chủ thuộc tính hoặc vị trí mà đối thủ của bạn đã chiếm lĩnh trước đó mà phải tự tìm ra một thuộc tính khác cho riêng mình.

Việc cố ganh đua với người dẫn đầu là điều quá đỗi thông thường, vì theo như người có lý trí thì: “Họ phải biết được cái gì là mấu chốt của thành công, và ta chỉ cần làm tương tự họ là được”. Tư duy kiểu này thực ra là không được ổn cho lắm.

Sẽ là tốt hơn nếu bạn đi tìm một thuộc tính đối lập khả dĩ cho phép bạn chơi đối lại với người dẫn đầu. Từ chốt ở đây là đối lập chứ không phải tương tự.

Coca-cola là đồ “nguyên gốc” và do vậy họ là lựa chọn của những người già, cũ. Và Pepsi đã thành công khi tự định vị mình là sự lựa chọn của thế hệ trẻ hơn.

Thế giới của các loại rượu bourbon do hai tay J là Jim Beam và Jack Daniel’s thao túng. Vậy nên Maker’s Mark đã là chủ một thuộc tính khiến cho việc kinh doanh còn nhỏ bé của mình trở nên hấp dẫn hơn với: “Chúng tôi cất rượu bourbon theo kiểu thủ công để tạo nên những hương vị dịu êm”.

Do Crest đã làm chủ ý tưởng chống cao răng nên các loại kem đánh răng khác phải chừa thuộc tính này ra và nhảy vào các thuộc tính khác như hương vị, trắng răng, hơi thở và gần đây là dùng thuốc muối.

Nếu bạn không phải là người dẫn đầu thì từ ngữ về thuộc tính của bạn phải tập trung hẹp lại. Thậm chí quan trọng hơn là nó phải thuộc về chủng loại sản phẩm đó. Không ai khác có thể bắt được.

Tập trung là then chốt.

Những thuộc tính hiệu quả nhất thường đơn giản và định hướng vào công dụng. Bất luận sản phẩm phức tạp tới mức nào hay các nhu cầu thị trường ra sao thì việc luôn tập trung vào một từ hoặc một lợi điểm khi nói về sản phẩm vẫn cứ hay hơn là rải ra hai, ba hoặc bốn thứ. Sự khác biệt đặc trưng của Pepsi luôn có được từ Coke là định hướng vào giới trẻ của nhãn hiệu này. Càng tiến gần tới ý tưởng mình là sản phẩm “gốc” kiểu câu khẩu hiệu “sự thưởng thức hương vị cola” thì Pepsi càng tự làm mất tính khác biệt của mình.

Ngoài ra còn có hiệu ứng lan tỏa mà bạn cần chú ý. Nếu bạn đã xây dựng được chắc chắn một lợi điểm nào đó rồi thì khách hàng lại có vẻ như tự gán những lợi điểm khác nữa cho bạn. Một loại nước sốt cho mì ống “đặc hơn” tạo được liên tưởng nó có chất

lượng và bổ dưỡng hơn, có giá trị hơn v.v... Một chiếc xe hơi “an toàn” lại gây ấn tượng là nó còn có thiết kế tiên tiến và kết cấu vững chắc hơn.

Với các công ty hoặc nhãn hiệu thành công thì dù các chương trình của họ có được cân nhắc tính toán kỹ lưỡng trước hay không, họ vẫn là người làm chủ được một từ then chốt trong tâm trí khách hàng.

Những phần tiếp sau đây sẽ đưa bạn lướt qua những từ ngữ thuộc tính này trong trận chiến thị trường.

Các thuộc tính không bình đẳng với nhau

Với khách hàng thì một số thuộc tính quan trọng hơn các thuộc tính khác. Và bạn phải cố gắng để làm chủ được thuộc tính quan trọng nhất.

Chống đống vôi cao răng là thuộc tính quan trọng nhất của kem đánh răng. Thuộc tính này đáng để làm chủ. Nhưng thứ mà chúng tôi gọi là Luật Độc Quyền (trong 22 quy luật Marketing – N.D) chỉ ra một sự thực đơn giản là một khi thuộc tính đã bị đối thủ chiếm lĩnh một cách thành công rồi thì không cách nào ta giành lại được. Lúc này ta đành phải chuyển qua một thuộc tính ít quan trọng hơn, đồng thời chấp nhận sống với một thị phần kém hơn trong chủng loại hàng đó. Việc của bạn là nắm bắt lấy một thuộc tính khác biệt, kích thích hóa giá trị của nó và nhờ vào đó mà tăng thị phần.

Đây là trường hợp xảy ra trong thị trường xe hơi vài năm trước khi các nhà sản xuất ở Detroit bị các đối thủ Đức và Nhật xâm lược thị phần với một thuộc tính mới.

Các thuộc tính trong ngành xe hơi

Trong nhiều năm, các tay chơi đến từ Detroit đã độc chiếm thị trường ô-tô thế giới với thuộc tính “lớn”, “khỏe”, và “thuận tiện”.

Sau đó thì Volkswagen đến với chiếc xe “nhỏ” có thuộc tính “kinh tế”, “đáng tin cậy” và cả “xấu xí” nữa. Detroit tất nhiên là cười và tự nhủ rằng “người Mỹ thích các loại xe lớn và đẹp đẽ kia. Và chúng ta có nhiều nghiên cứu để chứng minh điều đó”.

Tiếp theo là Nhật với những chiếc xe nhỏ của họ nhưng trông đẹp hơn. Detroit đã không dám cười nữa vì 1.348.046 chiếc xe nhỏ đã được bán ra trong năm 1997. 40% tổng số đó là thuộc về các nhãn hiệu đến từ Đức và Nhật.

Nếu bạn nghiên cứu các chủng loại xe hơi, bạn sẽ thấy được rằng những nhãn hiệu mạnh nhất thì sở hữu những thuộc tính quan trọng nhất của một chiếc xe:

| | |
|-----------------|-------------|
| BMW | Truyền động |
| Volvo | An toàn |
| Mercedes | Cơ khí |
| Jaguard | Kiểu dáng |
| Toyota và Honda | Độ tin cậy |
| Ferrari | Tốc độ |

Những nhãn hiệu như Chevrolet, Nissa, Mercury, và Oldsmobil là những nhãn hiệu yếu vì chúng không tập trung và không làm chủ một thuộc tính cụ thể nào.

Không coi thường thuộc tính nào

Gillette không bao giờ cười vào các thuộc tính mới, nhất là các thuộc tính đối lập với sản phẩm hiện tại của họ. Sự thống trị của công ty dao cạo lớn nhất thế giới này liên quan tới công nghệ sản xuất cao cấp các hệ thống lưỡi và vĩ dao cạo. Khi một công ty Pháp mới thành lập mang ra thị trường một thuộc tính đối lập là dao cạo “dùng rồi bỏ” thì Gillette có thể cười vào mũi con “ma mới” này và đưa ra những nghiên cứu thị trường của mình để chứng minh là người Mỹ thích những con dao công nghệ cao, đắt tiền và nặng trịch của mình đến mức nào, nhưng Gillette đã không làm vậy.

Thay vào đó, Gillette nhảy luôn vào thị trường dao “dùng rồi bỏ” với sản phẩm Good News của mình. Bằng cách chi tiền mạnh tay, Gillette đã thắng tại thị trường này khi đối thủ chưa kịp củng cố vị thế.

Ngày nay dao Gillette Good News đang thống trị chủng loại dao dùng một lần, và chính chủng loại này đang phình to và chèn ép thị trường dao cạo truyền thống. Bài học từ đây: Bạn không thể dự đoán được quy mô của thị trường do thuộc tính mới mang lại, cho nên đừng vội cười chúng.

Các thuộc tính trong ngành thẻ tín dụng

Visa đang làm chủ thị trường thẻ tín dụng thế giới bằng cách sở hữu thuộc tính “ở khắp mọi nơi”. Ngày nay, họ chiếm gần 53% của 1,16 ngàn tỷ đô-la giá trị giao dịch hàng năm qua các thẻ tín dụng trên thế giới. Con số này tăng từ 44% vào năm 1985, năm mà họ và Master Card còn đang ngang ngửa nhau.

Lúc này họ đã gặp đôi bắt kẻ nhãn hiệu cạnh tranh nào khác.

Vấn đề của Master Card là họ không làm chủ một thuộc tính riêng nào cả. Họ chỉ cố gắng làm theo Visa (thật là một sai lầm lớn). Nếu Visa đang là “ở khắp mọi nơi” trong thế giới của những người sang trọng và du lịch khắp nơi thì Master Card nên tập trung vào thuộc tính “thói quen hàng ngày”. Họ lẽ ra nên trở thành “tấm thẻ của phố chính” để dùng cho các nơi như tiệm tạp hóa, siêu thị, trạm xăng... “điều nực cười là American Express đang chiếm những chỗ này” không làm chủ một thuộc tính khác biệt đã là một bài học đắt giá cho Master Card.

Các thuộc tính trong bán lẻ

Không ở đâu trận chiến gay go hơn thị trường của các nhà bán lẻ, nơi mà các hệ thống cửa hàng (chain store) chiến đấu quyết liệt với nhau. Những người có ý tưởng khác biệt thì chiến đấu tốt, ai không có thì thật vất vả gian nan.

Hệ thống cửa hàng lớn nhất và có thể khốc liệt nhất thuộc về Walk-Mart. Thuộc tính của họ nghe khá thô và thẳng – “giá thấp hàng ngày” (Every day low price) và họ có đủ sức lực và công nghệ để hỗ trợ cho thuộc tính này.

Target là một bộ phận trực thuộc trị giá 21 tỷ đô-la của Dayton Hudson đã thoát ra khỏi bức tranh giảm giá ảm đạm chung bằng cách tạo ra hệ thống bán giảm giá vệ tinh. Thuộc tính khác biệt của họ có thể được mô tả là bán kiểu “số đông có phân loại”. Và họ đã có quảng cáo và những sản phẩm được thiết kế dễ thương để hỗ trợ cho ý tưởng này.

Ames là một tổ chức bán hàng cấp vùng có doanh số 4 tỷ đô-la đã sống sót được bằng cách tập trung vào khách quen nhưng thuộc đối tượng Walk-Mart. Một chiến thuật có thể gọi là “số đông không phân loại”. Để hỗ trợ ý tưởng này họ cắt giảm chi phí và cung cấp hướng vào người lao động, người già, người quá khổ. Họ bán các đồ dẹt kim Acrylic khá nhiều.

Caldor là một hệ thống lớn với 40 cửa hàng ở vùng Tây Bắc. Họ không có một thuộc tính khác biệt nào. Kết quả là một cái chết và lễ an táng vào đầu năm 1999.

Thuộc tính trong ngành đồ ăn nhanh

Burger King đã không thành công khi cố chiếm thuộc tính “nhanh” của MC Donald’s. Thực ra thì Burger King nên làm gì? Hãy sử dụng thuộc tính đối lập! Nhưng thuộc tính đối lập chính xác của “nhanh” lại là “chậm” không thể sai được trong ngành đồ ăn nhanh

(dù rằng cũng có những yếu tố chậm trong ý tưởng “hãy ăn theo cách của bạn” của Burger King).

Một chuyến viếng thăm bất kể tiệm MC Donald’s nào cũng sẽ là đủ để tìm một thuộc tính khác mà MC Donald’s đang sở hữu: “trẻ em”. Đây thực sự là chỗ mà lũ trẻ thường kéo cha mẹ chúng tới. Hiện tượng này tạo một cơ hội cho hai nhãn hiệu Coke và Pepsi mở một mặt trận ở đây. Nếu MC Donald’s làm chủ bọn trẻ thì Burger King có cơ hội trở thành đối lập – dành cho nhóm khách lớn hoặc già hơn, nhóm này còn gồm cả những đứa trẻ thích làm người lớn nữa. Nói chung thì Burger King sẽ dành cho những ai trên 10 tuổi chẳng hạn (thị trường này không tồi đâu!).

Để khiến ý tưởng này phát huy hiệu quả, Burger King sẽ phải hy sinh và nhường tụi con nít cho MC Donald’s. Trong khi hành động này có thể bỏ đi một nhóm khách thì nó lại cho phép Burger King treo tấm bảng “vườn trẻ” lên MC Donald’s (xem chương 20 về sự hy sinh).

Để đưa ý tưởng vào tâm trí khách hàng, Burger King sẽ cần thời gian cho việc “lớn lên”. Lũ trẻ rồi sẽ “lớn lên” cùng với hương vị món nướng của Burger King.

Thuộc tính của nước uống

Thậm chí sản phẩm “thô” như nước uống cũng có thể tạo khác biệt được qua một thuộc tính. Trong khi nước uống có thể gọi là một sản phẩm khá buồn tẻ thì thị trường của nó lại khá thú vị. Tại Mỹ, tổng số có trên 11 tỷ lít nước được bán ra, (đồ uống nhẹ có ga vào khoảng trên 55 tỷ lít)

Với các nhà Marketing thì vàng đã được đóng chai khi mọi người đã trả tiền chỉ để mua nước. Và cũng chẳng đáng ngạc nhiên khi cuộc chiến nước đã bùng nổ ở khắp các thị trường trên thế giới. Ví dụ, tại Bỉ bạn có thể được nghe câu chuyện về Bru, một loại nước khoáng có tại vùng Ardennes.

Để tạo đặc trưng, nguồn nước ở Stoumont trong thung lũng AmbEvem vùng Ardennes là khu vực được bảo vệ nghiêm ngặt

Những bọt nước ở Bỉ

Từ khi Bru mới thành công nó đã đi được nửa chặng đường, tạo hình cho sản phẩm. Nó đang thiếu cá tính.

Khi bạn có chanh thì bạn có thể pha nước chanh.

Công ty này đã đưa thuộc tính “bọt nhẹ” được gọi là “ngọc trai” hoặc l’eau perlée theo tiếng Pháp ra công chúng. Bán hàng đã tăng từ 1 triệu lít năm 1981 lên 42 triệu lít năm 1996. Bru cùng với thuộc tính tạo khác biệt “bọt nhẹ” của mình giờ đã là người dẫn đầu thị trường nước khoáng tại Bỉ.

Hàm lượng đường thấp ở Argentina

Ở Argentina, nhãn nước uống số 1 là Villavicencio, một loại nước khoáng có nguồn từ mạch ngầm ở vùng núi đang chiếm khoảng 30% thị trường. Nhãn hiệu số 2 là ECO de los Andes với 10% thị phần.

Với ECO, để thực hiện bất kỳ quy trình nào họ cũng phải tìm được cách để khác biệt mình so với tay số 1 kia, qua đó có thể đưa ra một lý do khiến người tiêu dùng thích nhãn hiệu của họ hơn. Lướt qua những thông tin trên nhãn sản phẩm có thể thấy sự khác biệt. Với Villavicencio, bởi vì nguồn đóng chai của nhãn hiệu này có hàm lượng đường khá cao (khoảng 272mg trong mỗi chai 1,5l) so với ECO (chỉ khoảng 10,4mg trong mỗi chai 1,5l). Điều thú vị là hàm lượng đường của ECO lại rất gần với hàm lượng được Hội Tim Mạch Hoa Kỳ khuyến dùng.

Vậy là thuộc tính hàm lượng đường thấp của ECO đã cho phép họ định vị mình là “loại nước khoáng tự nhiên có hàm lượng đường thấp”. Và họ đã có một U.S.P khiến họ không chỉ khỏe hơn mà còn khác biệt nữa.

Công dụng của những thuộc tính “âm”

Treo bảng “vườn trẻ” lên MC Donald’s hoặc “nhiều đường” lên Villavicencio là một ví dụ của chiêu gắn “thuộc tính âm” cho đối thủ.

Đây có thể là một phương cách hữu hiệu để thiết lập thuộc tính cho mình. Chúng tôi gọi phương pháp này là tái định vị đối thủ.

Scope đã làm điều này bằng cách treo tấm biển “mùi vị khó chịu” lên Nisteril trên con đường trở thành loại nước xúc miệng “có hương vị dễ chịu” (điều đó thật dễ!)

BMW cũng tái định vị Mercedes Ben khi họ đưa ra so sánh như sau:

Cỗ máy an tọa siêu đẳng (Mercedes)

đổi đầu với cỗ máy dẫn động siêu đẳng (BMW)

Bằng cách tái định vị Mercedes như một phòng khách trên 4 bánh, họ đã nhanh chóng tạo cơ hội cho mình công bố và làm chủ thuộc tính “dẫn động”.

Nếu bạn có thể treo một “thuộc tính âm” cho đối thủ trên con đường tạo khác biệt cho mình thì có nghĩa rằng bạn đã có một chương trình hiệu quả gấp đôi các chương trình bình thường.

Không chảy máu ở New Jersey

Có lúc bạn phải tự tạo thuộc tính cho mình.

Đó là trường hợp của bệnh viện và trung tâm y dược Englewood (New Jersey), đơn vị này đã tìm được một cách để tự đổi khác mình tách ra khỏi 82 bệnh viện quanh khu vực New York. Họ đã tạo ra một thuộc tính có tên “phẫu thuật không chảy máu”.

Mọi chuyện bắt đầu từ một nỗ lực phục vụ cho cộng đồng Jehovah, những người phản đối việc truyền máu vì tín ngưỡng của họ. Khi các vấn đề kỹ thuật và quy trình đã hoàn thành, việc khuếch trương thuộc tính này không những chỉ thu hút được cộng đồng mục tiêu Jehovah mà còn hấp dẫn được đại thể quần chúng.

Tiên phong và làm chủ thuộc tính “phẫu thuật và chữa trị không chảy máu” đã tạo nên một ý tưởng khác biệt rất mạnh. Các bệnh nhân từ 22 bang và 10 quốc gia đã đổ về Englewood khi họ thấy được sự khác biệt trong cách phẫu thuật mới này.

Lớn hơn ở Massachusetts

Khi nói tới bảo tàng, có thể bạn không nghĩ rằng to lớn hơn là một thuộc tính tốt. Vì sét cho cùng thì to lớn cũng chỉ làm tổn hàng ngày trời lang thang trong các hành lang rắc rối của nó.

Nhưng với nghệ thuật đương đại thì kích thước lại là vấn đề. Những sáng tạo này có thể có kích thước rất rộng lớn. Một công ty của Robert Rauschenberg làm năm 1981 có tên *The ¼ mile or 2 Furlong Piece* (bức tranh dài ¼ dặm hoặc 402m). Hầu hết Gallery không thể hình dung được cách trưng bày tác phẩm kỳ quái này.

Hãy đến Viện bảo tàng Nghệ thuật Đương đại Massachusetts ở thị trấn Berkshire North Adam. Với một gallery có kích thước của một sân bóng đá và một cái khác có trần cao tới 12m. Mass MoCA (tên viết tắt của bảo tàng này) rất tự hào đổi khác mình thành một trung tâm lớn nhất về nghệ thuật visual và performance của nước Mỹ (thậm chí là của thế giới).

Vậy những không gian này có nguồn gốc từ đâu? Xin thưa, viện bảo tàng này vốn là một khu công nghiệp sản xuất khổng lồ bị bỏ hoang từ thế kỷ 19 với diện tích trải rộng trên 5 hecta. Tới nay, 6 building đã tạo nên 25.000m² các gallery và nhà hát.

Đơn giản ở Massachusetts

Có lúc bạn lại có thể lợi dụng môi trường của một chủng loại trên con đường làm chủ một thuộc tính.

Đó là trường hợp trong thế giới nổi mạng công nghệ cao, nơi mà các máy vi tính đang cố thiết lập các mạng nội bộ trong tổ chức của họ hoặc giữa họ với các khách hàng. Để làm được điều này là một công việc phức tạp, phải dùng các chuyên gia bên ngoài và rất nhiều tiền đổ vào.

Một công ty tên IntraNetics đã mang tới một phần mềm cho phép một công ty cài đặt nhanh đồng loạt các ứng dụng cơ bản để có thể dễ dàng chỉnh lý và kết nối tới các khách hàng và đối tác.

Họ có thể công bố: “cuối cùng, đã có một cách thức đơn giản để xây dựng một mạng nội bộ có năng lực mạnh.” Trong một thế giới phức tạp nếu bạn có thể chiếm trước được chiếc ghế “đơn giản” thì hầu như bạn nắm chắc phần thắng.

Làm “màu xanh” có phải là một sự khác biệt?

Cuối cùng, ta nói gì được về môi trường?

Vào thời buổi môi trường là vấn đề nhạy cảm này, nhiều người coi việc “tự tô xanh” mình như một thuộc tính mà họ hy vọng sẽ làm cho họ khác biệt. Nhưng ban giám khảo thì vẫn chưa vào cuộc. Các cuộc tranh luận đang trở nên phân cực.

Phái kinh doanh kinh viện thì quả quyết theo hướng “xanh” với lý lẽ rằng các hãng có thể tăng lợi nhuận nếu họ có sự chăm lo tới mục tiêu môi trường. Trong khi phái kia gồm các nhà điều hành và viện sĩ lại nhấn mạnh rằng các công ty tồn tại là để phục vụ các cổ đông của họ và đi chăm sóc môi trường là những hoạt động không thực tế lắm.

Vậy thì, hãy để chúng tôi cho bạn vài mách nước về vấn đề dùng môi trường làm thuộc tính khác biệt cho mình. Để lập ra được một chiến lược khác biệt, thành công với các sản phẩm bảo vệ môi trường, một doanh nghiệp phải thỏa mãn 3 yêu cầu sau:

1. Doanh nghiệp phải tìm được hoặc tạo ra thiện chí tự nguyện trả tiền thêm chất lượng môi trường từ phía các khách hàng
2. Doanh nghiệp phải xây dựng được những thông tin đáng tin cậy về thuộc tính môi trường trong các sản phẩm của mình.
3. Sáng tạo của doanh nghiệp phải được bảo vệ nghiêm ngặt, chống bắt chước từ các đối thủ.

Nói cách khác, bạn phải chuẩn bị kỹ trước khi hành động. Quan điểm của chúng tôi là, vào thời điểm hiện tại, các công ty hãy là những công dân tốt của đất nước nhưng hãy tìm một cách khác để tạo khác biệt cho mình thì hơn.

DẪN ĐẦU LÀ MỘT CÁCH ĐỂ TẠO SỰ KHÁC BIỆT

Dẫn đầu là cách thức có uy lực nhất để tạo khác biệt cho một nhãn hiệu. Lý do: đây là cách trực tiếp nhất để tạo “thư bảo chứng” cho nhãn hiệu. “Thư bảo chứng” này là sự đối chiếu với những bảo đảm mà bạn đặt cho nhãn hiệu của mình.

Thêm nữa, khi bạn có “thư bảo chứng” của người dẫn đầu thì khách hàng của bạn sẽ hầu như tin bất kỳ thứ gì bạn công bố về nhãn hiệu đó (vì uy tín người dẫn đầu).

Tâm lý của người dẫn đầu

Loài người có xu hướng đồng nhất sự to lớn với thành công, địa vị lãnh đạo. Chúng ta dành cho những người hoặc công ty vĩ đại nhất sự tôn trọng và ngưỡng mộ.

Trong cuốn *Theo dòng tâm trí: Tại sao con người lại cư xử theo cách mà người ta vẫn làm?* Hai nhà tâm lý học Hans và Michael Eysenck đã báo cáo một nghiên cứu nổi tiếng.

Một người đàn ông có tên “Mr. England” được giới thiệu với một vài lớp học trong trường đại học ở Mỹ. Ông này được giới thiệu theo hai cách là “Mr. England, một sinh viên từ Cambridge” và “Giáo sư England từ Cambridge”.

Sau đó, những sinh viên được yêu cầu hãy ước lượng chiều cao của ông này. Kết quả, Giáo sư England có chiều cao trung bình hơn Mr.England là 5 inch (12cm).

Tầm vóc cao to còn được trả lương cao hơn. Một cuộc khảo sát về các nam sinh viên tốt nghiệp đại học tổng hợp Pittsburgh cho thấy nhóm những sinh viên cao to nhất (trên 1m85) đã nhận được mức lương khởi điểm trung bình cao hơn tối thiểu là 12% so với nhóm sinh viên thấp hơn (dưới 1m80)

Điều này cũng xảy ra trong giới kinh doanh, nơi chiều cao được đo bằng doanh số bán hàng hoặc thị phần.

Làm chủ một chủng loại

Những người dẫn đầu đây uy lực có thể sử hữu những từ ngữ đại diện cho chủng loại sản phẩm đó. Bạn có thể thử nghiệm để kiểm chứng luận điểm này bằng mối liên kết từ ngữ tiên hiệu sau:

Nếu cá từ cho trước là *máy vi tính*, *máy copy*, *so-co-la thanh*, và *co la* thì những cái tên mà người Mỹ sẽ kết hợp được ngay là *IBM*, *Xerox*, *Hershey's* và *Coke*.

Một người dẫn đầu sắc sảo sẽ đi thêm một bước xa hơn là củng cố vị thế của mình. Nhân Heinz làm chủ từ *ketchup* (*tương cà chua*). Nhưng Heinz tiếp tục “cách ly” thuộc tính quan trọng nhất của tương cà chua. “Tương cà chua đậm đặc nhất miền Tây” (Slowest ketchup tin the West) là cách mà công ty này đặt chỗ cho thuộc tính đậm đặc của mình. Làm chủ từ *đậm đặc* đã giúp Heinz duy trì 50% thị phần của mình.

Đừng sợ mang tiếng khoe khoang

Dù cho những điểm nói trên về uy lực của người dẫn đầu đã được công nhận, chúng ta vẫn tiếp tục lướt qua những người dẫn đầu nhưng lại không muốn nói về tư thế thủ lĩnh của mình. Phản ứng của họ khi được hỏi tại sao lại tránh nói về điều mà họ có quyền được công bố thì họ thường trả lời giống nhau: chúng tôi không muốn “khoe khoang”.

Vậy thì một thủ lĩnh mà không muốn “khoe khoang” là điều tốt nhất dành cho các đối thủ của anh ta rồi. Bạn đã phải bằng mọi cách móc chặt mình vào vách núi để leo lên thì khi đến đỉnh bạn cũng nên cầm một lá cờ và chụp lấy vài kiểu ảnh lắm chứ.

Ngoài ra, bạn có thể thường xuyên tìm những cách tế nhị hơn để thể hiện bản lĩnh dẫn đầu của mình. Một trong những người dẫn đầu được ưa chuộng nhất đã làm điều này bằng khẩu hiệu: “Những khoản đầu tư trung thực. Nơi 12 triệu nhà đầu tư đang gửi gắm niềm tin”.

Nếu bạn không dùng tín nhiệm để đạt thành tích thì kẻ bám sát bạn sẽ tìm cách để công bố điều mà lẽ ra là của bạn.

Nếu còn nghi ngờ, xin bạn hãy nghe câu chuyện sau:

Hai thủ lĩnh ở Braxin

Trong nhiều năm, hai nhãn hiệu bia lớn nhất ở Braxin là Antarctica và Brahma. Antarctica là số 1 và Brahma bám sát ở vị trí số 2.

Sau đó thì Brahma bắt đầu một chiến dịch quảng cáo công bố mình là người dẫn đầu. Họ làm những vật phẩm quảng cáo trưng bày (point-of-sale) hình bàn tay với ngón trỏ tượng trưng cho số 1. Nhưng đây mới là điều đáng ngạc nhiên. Khi đối thủ làm điều đó thì Antarctica vẫn đang là số 1 nhưng lại không ai biết điều đó vì công ty này không chịu dựng lá cờ thủ lĩnh của mình lên.

Khi đám bụi khói của cuộc chiến lắng xuống thì bạn đoán ai tiếp quản vị trí số 1? Bạn đã đoán đúng rồi, đó là Brahma. Lý do: khi mọi người nghĩ rằng thứ họ đang uống (Antarctica) không phải là loại bia số 1 (vì không thấy anh này nói gì về chuyện này) thì họ đã chuyển rất nhanh qua Brahma và thế là cái ảo bây giờ lại hóa thành thật.

Bài học: trong khi mọi người quý và thích người chạy sau thì họ vẫn mua hàng của người dẫn đầu.

Nhưng câu chuyện này lại kết thúc khá là có hậu, ấy là bởi hai công ty này đã sát nhập và lúc này cả hai đều có thể nói họ là số 1 được rồi.

Kiểu dẫn đầu của chúng tôi

Hertz không xấu hổ gì khi làm người dẫn đầu. Họ là một ví dụ kinh điển về việc phải làm sao để giữ câu chuyện thống soái thị trường của họ luôn tươi mới và có duyên trong nhiều năm.

Ngày nay, thông điệp của họ là “Hertz và không chỉ chính xác có thể” (Hertz and not exactly) như tuyên bố của Brian Kennedy, phó chủ tịch phụ trách marketing và bán hàng của Hertz “lời hứa tiềm ẩn phía sau của ‘không chỉ chính xác có thể’ sẽ phân định chúng tôi với đối thủ”

Đây chỉ là chiêu mới nhất trong một giai đoạn dài tìm kiếm và thể hiện sự khác biệt của người dẫn đầu. Vào buổi bình minh của ngành cho thuê xe họ từng bay bổng với thông điệp “Hãy để Hertz đặt bạn vào ghế lái”.

Với định hướng rõ ràng là đoạt vị trí số 1, họ đã từng tăng cường rất nhiều dịch vụ phụ thêm cùng với khẩu hiệu: “Người lớn nhất nên làm nhiều hơn. Điều đó là duy nhất đúng.”

Vào năm 1975, O.J. Simpson bắt đầu cho xe của Hertz đua với các phi trường. Ông này đã từng là “siêu sao về cho thuê xe”. Và theo đó Hertz cũng vậy.

Một biến thể nữa của ý tưởng dẫn đầu là “cách số 1 để thuê một chiếc xe” và “nơi thuê xe của những người chiến thắng” cũng từng được Hertz áp dụng.

Khi Hertz đưa các du khách cũng như các nhà doanh nghiệp vào kính ngắm thì thông điệp của họ đã tiến hóa thành “Số 1 cho mọi người” và “những bánh xe của nước Mỹ”

Xem ra các bài vở của họ có vẻ sáo mòn quá phải không? Nhiều thập kỷ bán mỗi một ý tưởng mà dẫn Mỹ khoái: làm người dẫn đầu.

Quá đơn điệu tới mức mà ngày nay Hertz có doanh số ở Mỹ chỉ vền vền có ... 2,3 tỷ đô-la, một đội xe mỗi ... 500.000 chiếc ở có ... 140 quốc gia thôi. Thị phần của họ có 30% ... theo bạn thì có quá ít không?

Và nói một cách “chính xác” (exactly) thì ai là nhà cho thuê xe lớn nhất thế giới?

Các kiểu khác biệt của người dẫn đầu

Dẫn đầu mang lại cho ta nhiều hương vị mà bất kỳ vị nào cũng có thể biến thành một cách để khác biệt hóa chính mình. Dưới đây là vài kiểu cơ bản để người dẫn đầu đổi khác mình:

- *Dẫn đầu về bán hàng:* Đây là chiến lược thường dùng nhất – công bố cho mọi người vì sao mình lại bán tốt đến như vậy. Toyota Camry là loại xe bán chạy nhất ở Mỹ. Nhưng những loại xe khác có thể công bố họ dẫn đầu về bán hàng theo cách riêng biệt của họ. Lincoln dẫn đầu về bán xe hạng sang. Chrrysler nói mình dẫn đầu bán loại Minivan với chiếc Dodge Caravan. Trong khi đó Ford Explorer lại dẫn đầu dòng Sport utility. Các tiếp cận dẫn đầu về bán hàng này có hiệu quả nhờ hiệu ứng mua thứ nhiều từ người mua.
- *Dẫn đầu về công nghệ.* Một số công ty có lịch sử lâu đời về các đột phá công nghệ có thể dùng kiểu dẫn đầu này như nhân tố tạo khác biệt cho mình. Tại Úc, một nhà sản xuất tơ nhân tạo tên Lenzing không dẫn đầu về doanh số bán nhưng họ là là “nhất thế giới trong công nghệ sợi visco”. Họ là người tiên phong với nhiều đột phá trong ngành này với các sản phẩm mới hoặc cải tiến kỹ thuật. ở Cincinnati, một công ty chế tạo máy tên Milacron là một trong những “công ty hàng đầu thế giới về công nghệ chế tạo”. Họ có cực nhiều công nghệ cắt gọt và

chất dẻo cho máy móc. Kiểu dẫn đầu này có hiệu quả vì mọi người có ấn tượng với những công ty chuyên môn phát triển các công nghệ mới.

- *Dẫn đầu về tính năng hoạt động.* Các công ty có sản phẩm tuy không bán nhiều nhưng lại bán cho những khách hàng có đẳng cấp. Cách này giúp bạn tách bạch mình khỏi những đối thủ có sản phẩm hoạt động kém hơn. Silicon Graphics là một công ty như vậy. Họ dùng siêu máy tính Cray của mình để giải quyết các vấn đề kỹ xảo điện ảnh đặc biệt cho Hollywood cũng như có khả năng cung cấp băng thông rộng công suất lớn cho các server làm các công việc đồ họa và xử lý dữ liệu tốt hơn bất kỳ công ty nào khác. Và đương nhiên họ được phong là “dẫn đầu thế giới về máy tính hoạt động cao cấp”. Điều này có hiệu quả vì những công ty giàu có thường muốn những thiết bị tốt nhất, ngay cả khi họ không thực sự cần chúng.

Dẫn đầu là một “đường ray”

Dẫn đầu tạo một đường ray mà trên đó bạn có thể “chạy” câu chuyện về cách trở thành số 1 của mình. Như chúng tôi đã nói ở phần trước, khi mọi người đã công nhận bạn là người dẫn đầu thì họ sẽ tin bất kể thứ gì bạn tuyên bố.

Ta hãy xem câu chuyện của kem Dreyer’s Grand. Đây là một công ty có hai thương hiệu: Dreyer’s ở phía tây Rockie và Edy’s ở phía đông Rockie. (Mấy thương hiệu này được đặt theo tên hai sáng lập viên là William Dreyer và Josseph Edy.)

Hai thương hiệu này đã làm cho công ty Dreyer’s Grand trở thành nhà sản xuất kem lớn nhất nước Mỹ với doanh số bán hàng dẫn đầu là yếu tố tạo khác biệt.

Nhưng còn có những thứ khác cũng làm cho họ độc đáo, và một cách thức rất tuyệt đã giúp họ làm số 1 là giao hàng tới tận cửa hàng cho khách. Khác với các đối thủ chính, họ có một đội xe lạnh do các chuyên viên hỗ trợ để giao và xếp hàng vào tận kho của các tiệm bán lẻ. Quy trình này vượt xa các nhà phân phối dùng tủ trữ đông thông thường, và nhờ quy trình này mà độ tươi ngon của kem được bảo đảm hơn. (Các tủ trữ đông là kẻ thù tự nhiên của kem tươi). Triết lý của họ: để làm ra loại kem tuyệt vời cần những sự chăm sóc tuyệt vời.

Câu chuyện dẫn đầu của Dreyer Grand được nhân đôi với việc giao hàng tận nơi tạo nên một lý giải rất hợp lý và thuyết phục là tại sao họ là “loại kem được ưa chuộng của nước Mỹ”.

Sức mạnh của dẫn đầu

Thứ làm nên sức mạnh cho một công ty không phải là sản phẩm hoặc dịch vụ mà là vị trí mà công ty đó sở hữu trong tâm trí khách hàng. Sức mạnh của Hertz là ở tư thế dẫn đầu của nó chứ không ở chất lượng của dịch vụ cho thuê xe. Trong trường hợp này thì giữ mình ở trên đỉnh dễ hơn là leo lên đỉnh.

Bạn có thể nêu tên một công ty từng lật đổ người dẫn đầu không? Crest đã từng làm được điều này nhờ vào con tem phê chuẩn của Hiệp hội Răng Hoa Kỳ (điều trớ trêu là Colgate sau đó lại giành lại vị trí đã mất bằng loại kem diệt vi khuẩn Total). Duracell từng làm được điều này trong ngành pin nhờ loại pin “Alkaline”. Budweiser đã làm được điều này trong ngành bia và Marlboro trong ngành thuốc lá. Nhưng chuyện kiểu này không thường xuyên xảy ra.

Một cuộc khảo sát qua 25 nhãn hiệu dẫn đầu từ năm 1923 tới nay đã chứng minh điều này. Tới nay, 21 trong số 25 công ty trên vẫn duy trì được vị trí dẫn đầu, 3 công ty bị rớt xuống số 2 và chỉ 1 công ty bị rớt xuống số 5.

Thậm chí sự thay đổi về thứ hạng cũng không thường xuyên xảy ra. Nếu ví marketing như một cuộc đua ngựa thì cuộc đua này cực buồn ngủ vì kịch tính của cuộc đua quá kém. Trong 56 năm rông kể từ sau Đại chiến II người ta chỉ được chứng kiến có một lần “đổi ngôi” trong 3 công ty xe hơi lớn nhất nước Mỹ.

Ấy là vào năm 1950, khi Ford Motor Company vượt qua Chrysler Corporation để có vị trí số 2. Và kể từ đó tới nay thì thiên miên là GM – số 1. Ford – số 2 và Chrysler – số 3. Thật buồn tẻ phải không?

Sự “đình trệ” của cuộc đua marketing là khuynh hướng cho các công ty hoặc nhãn hiệu duy trì vị trí hiện có năm này qua năm khác, thêm vào đó là sự nhấn mạnh tầm quan trọng của việc bảo vệ ngôi vị số 1 nữa. Cải thiện vị trí của bạn có thể là điều không dễ dàng, nhưng một khi đã làm được thì việc duy trì làm được thì việc duy trì vị trí mới lại không quá khó.

Khi bạn đã lên tới đỉnh thì phải bảo đảm sao cho thị trường biết rõ chuyện này. Có quá nhiều công ty đang lấy việc dẫn đầu của mình ra để ban phát thay vì khai thác nó. Điều này chẳng khác gì mở cửa mời đối thủ vào chiếm nhà mình. Nếu có cơ hội xin bạn nhớ đóng sập cửa ngay trước mặt đối thủ của mình trước khi họ tới nhé.

Dẫn đầu món kẹo que

Mọi chủng loại đều có người dẫn đầu của nó, nhưng không phải người dẫn đầu nào cũng biết được vị trí của mình đang nắm giữ. Hãy xem thị trường của món kẹo que tầm thường. Bạn thấy loại kẹo này khắp nơi nhưng khi được hỏi ai bán kẹo que chạy nhất thế giới thì bạn có thể chẳng có manh mối nào trả lời.

Vậy thì, nếu chúng tôi nói với bạn rằng có một công ty kẹo que bán nhiều gấp đôi đối thủ lớn nhất của họ có lẽ bạn cũng có chút ấn tượng, phải không? Sự thật là công ty này đang bán kẹo que của mình ra 170 nước trên thế giới (điều này xem ra ấn tượng hơn chút nữa). Khi biết sự thật tiếp theo: họ sản xuất 20 triệu cây kẹo mỗi ngày và lượng kẹo sản xuất hàng năm của họ nổi lại có chiều dài là 12 vòng trái đất thì bạn khó chối được rằng điều này không gây ấn tượng mạnh.

Và cuối cùng nếu chúng tôi nói rằng kẹo của họ nổi tiếng không chỉ cho lũ trẻ nhỏ mà trẻ lớn thì chắc bạn phải nghĩ tới việc ăn thử loại kẹo này xem nó thế nào mà ghê gớm thế.

Tên của loại kẹo mà bạn muốn thử nếm đó là Chupa Chups, loại kẹo que được ưa chuộng nhất thế giới. Bạn có thể tìm được tổng hành dinh của họ ở Barcelona, Tây Ban Nha.

Hãy xem sự khác biệt mà một kẻ dẫn đầu “nhỏ như cái kẹo” có thể tạo nên.

DI SẢN LÀ MỘT Ý TƯỞNG ĐỂ TẠO SỰ KHÁC BIỆT

Trong chương 9 chúng ta đã nói tới sự thực là tâm trí con người khá bấp bênh và không kiên định. Và mọi chiến lược giúp người ta vượt qua được sự bấp bênh đó đều có thể coi là một chiến lược hay.

Di sản có bản lĩnh tạo chỗ đứng nổi bật cho sản phẩm của bạn. Nó có thể đóng vai trò ý tưởng khác biệt đầy uy lực vì theo tâm lý tự nhiên của con người thì những gì đã tồn tại lâu dài đều quan trọng, và tâm lý này giúp họ vượt qua sự lưỡng lự bấp bênh khi lựa chọn sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn.

Khi chúng tôi bắt đầu nghiên cứu tại sao có hiện tượng này thì chúng tôi giả định rằng sự tồn tại lâu dài của một tổ chức nào đó gợi lên một điều là tổ chức đó biết rõ được họ đang làm gì. Và thiên hạ sẽ cho rằng những điều đó đang làm nhất thiết phải là một cái gì đó đúng (kiểu như cái gì tồn tại thì hợp lý vậy).

Nhưng khác với các quốc gia như Trung Quốc và Nhật Bản là những nơi mà người già được kính trọng cao nhất, nền văn hóa Mỹ có khuynh hướng không ưa những người cao tuổi. Mọi người đều muốn trẻ trung. Già cả và khôn ngoan bị coi là lỗi thực và lạc điệu.

Tâm lý về di sản

Khi chúng tôi hỏi tiến sỹ Carol Moog tại sao di sản lại có ý nghĩa thì vị chuyên gia tâm lý người tiêu dùng này đã kiến giải như sau:

Về tâm lý mà nói thì tầm quan trọng của di sản có thể bắt nguồn từ quyền lực của tư cách thành viên tham gia trong một dòng họ liên tục, quyền lực này liên kết và gắn anh ta với quyền được sống, với lịch sử mà anh ta mang tới từ tiền kiếp, vượt qua cái chết và truyền sang thế hệ sau. Sự liên kết này là một kết nối với sự bất tử. Không có

cảm nhận về di sản, không biết gì về tổ tiên thì mọi người sẽ rất dễ bị thương tổn khi đối mặt với cảm giác bị cô lập, bị bỏ rơi, mất cảm xúc và mất gốc. Không có nguồn gốc dòng họ từ quá khứ thì sẽ khó có niềm tin vào thế hệ nối tiếp tương lai.

Sự nhấn mạnh vào di sản, sau đó sẽ được tiếp diễn, dựa trên nền cuộc chiến chống lại cái chết của con người bằng việc duy trì dòng chảy dòng giống. Những công ty hoặc sản phẩm có cách duy trì sinh trưởng như trên cho phép người ta có tư cách thành viên tham gia vào dòng chảy liên tục đầy uy lực này của đời sống. Khi các truyền thống đã được xác lập, phổ biến thì mọi người đã bị thấm đẫm cuộc sống của tổ tiên. Sự liên tục lúc này đã được nhất thể hóa và hấp thụ. Người ta trở nên rộng rãi hơn, cuộc sống tiếp tục. Khi các thực thể như các công ty mà di sản của họ đã bị phung phí hết hoặc đã nhạt nhòa thì về lý thuyết họ đã phá đi một chất kết dính đáng tin cậy giữa người với người và bỏ rơi những người đã từng được họ coi như một phần của dòng chảy, công ty sẽ tạo ra những tiêu cực và sự đóng băng tình cảm. Mất tin tưởng, chỉ trích và ly khi đương nhiên không phải là những thứ giúp buôn bán tốt lên.

Qua lý giải này, bạn đã tới tận cùng của vấn đề, đó là những gì bạn muốn biết về di sản nhưng thường không tiện hỏi hoặc trao đổi với mọi người.

Thứ thay thế cho dẫn đầu.

Một cách khác để nhìn vào tiếp cận này hãy công nhận rằng việc hiện diện liên tục trong thời gian dài của một công ty nào đó còn mang lại cho khách hàng cảm giác họ đang làm ăn buôn bán với người dẫn đầu ngành đó. Nếu không phải là người lớn nhất thì họ chắc cũng phải đứng đầu về thâm niên.

Chúng ta cũng không ngạc nhiên khi các nhà marketing thường trình bày về truyền thống và văn hóa công ty như một cách thức để nói về sự khác biệt của công ty đó.

Vào đầu năm 1919, một chiếc đàn dương cầm Steinway đã được mô tả như một “nhạc cụ bất tử” trong một quảng cáo.

Gần hơn, hãng bút Cross lại khuếch trương chiếc bút của họ là một “tác phẩm cổ điển hoàn hảo từ năm 1846”

Nhà đấu giá nổi tiếng Sotheby's thì đã đi suốt vài thế kỷ cùng công bố về sự ra đời của mình từ năm 1744.

Glenlivet Scotch thì định vị mình là “Cha của các loại rượu Scotch. Chính quyền đã ban cho The Glenlivet Distillery giấy phép đầu tiên theo Đạo luật 1823 cho phép chưng cất rượu whisky ở vùng Highlands”. trên bao bì các chai rượu của họ.

Budweiser thì công bố bia của họ là “Bia lager Mỹ kinh điển từ 1876”.

Vài nhãn hiệu trong số này là người dẫn đầu ngành, và một số thì không. Nhưng tất cả bọn họ có vẻ đều tạo được ấn tượng và khác biệt.

Nâng di sản lên tầm cao

Nhưng truyền thống có khi không đủ theo như một cây bút kinh doanh của một Hiệp hội báo chí: “Các công ty đủ loại đã dùng mấy năm trở lại đây để sắp đặt những chiến thuật marketing nhằm trộn lẫn truyền thống thỏa mãn khách hàng với sự thăng tiến của mình – đây là điều cốt yếu để có thành công liên tục”.

Wells Fargo Bank, thuộc Pony Express lấy chiếc xe ngựa chuyển lúc khởi sự làm ý tưởng gốc và làm nó phù hợp hơn bằng tuyên bố đơn giản “Xưa nhanh, nay nhanh”. Sự khác biệt là ngày nay chiếc xe ngựa đã chạy với tốc độ ánh sáng qua mạng máy tính cao cấp.

L.L. Bean đang cải tiến ca-ta-lô, lên mạng và giới thiệu trang phục phụ nữ - trong khi vẫn duy trì một cách thận trọng hình ảnh New England của mình. Người phát ngôn của công ty này nói: “Bạn lấy tính cổ điển để thu hút và cũng lấy nó để truyền sang thế hệ sau.”

Thành công liên tục của Tabasco trong thị trường tương ớt là một ví dụ sự cân bằng giữa trân trọng di sản và hướng về phía trước.

Quảng cáo của nhãn hiệu này dùng đề tài truyền thống như những ngôi nhà dưới triền đồi vùng sông nhánh Louisiana và ớt tiêu ngâm ủ trong thùng gỗ sồi. Những công ty này cũng giới thiệu mình là hợp thời và tân tiến bằng những chiếc cravat Tabasco, các festival nấu ăn kiểu Cajun và đồ uống pha Tabasco được làm từ những quán ba vùng quê Louisiana.

Loại đồ uống pha bằng rượu Tequila với vài giọt Tabasco đã rất phổ thông và ấn tượng.

Chủ tịch công ty Paul C.P.McIlhenny phát biểu: “Trong marketing rất cần những hoạt động cân bằng đa dạng như vậy”

“Lịch sử nước Mỹ có đầy những câu chuyện về các công ty đã không thể tự điều chỉnh để thích ứng với các thị trường đang thay đổi”, là lời nhận xét của Robert Sobel, giáo sư danh dự khoa học lịch sử kinh tế trường đại học tổng hợp Hofstra, ông nói tiếp “Mỗi nguy hiểm đến khi ông chủ tịch công ty nói ‘Cha tôi đã khởi sự với sản phẩm này, đó là kỷ niệm tưởng nhớ người và chúng tôi sẽ không rời bỏ nó chừng nào tôi còn ở đây’. Và tất nhiên, sau 4 năm thì ông ta không còn ở đó thật. Nếu bạn kết hôn với quá khứ thì bạn sẽ thất bại”.

Di sản trong chính trị và pháp luật

Hãy xem thành công “ăn liền” của ông George W. Bush với tư cách một ứng viên cho chức tổng thống. Ông này từng là “người bảo thủ đầy lòng trắc ẩn” từ Texas. Nhưng một người “bảo thủ trắc ẩn” chính xác là cái gì thì chẳng ai biết rõ cả.

Cái mà người ta rõ là George W. có một di sản “tổng thống” (Ông ta thậm chí trông cứ như ông bố cựu-tổng-thống của mình vậy). Vậy là ông ta đã khởi nghiệp với một di sản mà nhờ đó tạo được sự khác biệt cho mình trước các ứng viên khác.

Các hãng luật của RisCasi&Davis và Trantolo&Trantolo – đóng ở New England – là hai ví dụ điển về marketing di sản trong ngành này. Cả hai hãng này đều có ràng buộc với các thế hệ trước và dùng những mối quan hệ này một cách có hiệu quả để tạo khác biệt cho mình trước các đối thủ cạnh tranh Trantolo&Trantolo đã đạt hiệu quả đặc biệt khi dùng quảng cáo nói tới những ông tổ nhập cư “đầu tiên” của Trantolo và sự bảo vệ của ông này cho những gia đình nhập cư còn thân cô thế cô lúc đó. Định vị của công ty này “ôm” được luôn cả hai vị thế là lịch sử phục vụ lâu đời cho cộng đồng và phục vụ những người yếu thế bằng cách dùng ý tưởng “chiến đấu vì những người nhỏ yếu” làm kết nối tới di sản truyền thống của mình.

Phục hưng di sản

Kể câu chuyện di sản của bạn sẽ không bao giờ là quá muộn. Ví dụ trường hợp của Franzia, loại rượu vang bán chạy nhất nước Mỹ. Loại rượu này được bán trong các bình hộp 5 lít có van rót. Nó còn là loại rượu có một di sản nho nhỏ không nổi tiếng nhưng khá kỳ lạ chỉ được biết đến ở Mỹ như sau:

Teresa Franzia

Quý bà nhỏ nhắn khai phá ngành rượu vang ở Mỹ

Chỉ cao có hơn 1m20 nhưng quý bà từ Ý-Đại-Lợi đã đóng một vai trò lớn trong việc tạo ra một cơ nghiệp rất lớn.

Bà đến San Francisco năm 1900 và định cư tại một nông trại ở thung lũng Trung tâm Canifornia. Bà và gia đình đã bắt đầu trồng nho trên một vùng đất mùn phì nhiêu mà tới ngày nay vẫn là vùng đất tốt nhất.

Sau khi Đạo luật cấm rượu của nước Mỹ bị bãi bỏ, Teresa đã quyết định là rượu vang từ nho của mình. Bà đã vay 10.000 đô-la của A.P.Giovanni, sáng lập viên của Bank of American để bắt đầu cất rượu. Bà đã chuyển một nửa món vay này cho con gái và con rể là Ernest Gallo.

Phần còn lại đã đi vào lịch sử. Với khởi đầu như vậy, bà trở thành người tiên phong của ngành rượu vang Mỹ. Công cuộc kinh doanh của bà và con rể Ernest Gallo tới ngày nay đã chiếm trên 50% toàn bộ rượu vang được làm trên đất nước này.

Câu chuyện này đã biến một thứ rượu vang tầm thường thành loại rượu đặc biệt với một di sản độc đáo.

Bài học: không bao giờ là quá muộn để kể câu chuyện lịch sử đời mình (chỉ có điều đó nên là một câu chuyện thú vị).

DDB đang cố phục hưng

DDB Worldwide Communication là một đại lý quảng cáo lớn và là đại lý nổi nghiệp của Doyle Dane Bernbach, tổ chức tuyên bố nhiều lần rằng mình phát minh ra quảng cáo hiện đại (như đã nói về Bill Bernbach ở chương 5).

Doyle Dane được thành lập năm 1949. DDB đã lợi dụng dịp kỷ niệm 50 năm thành lập (1999) như một cách thức để đánh bóng tên tuổi mình và vượt trội vô số các đối thủ hiện có.

Theo tờ *The New York Time*, lãnh đạo đại lý này, ông Keith Reinhard đã tuyên bố, “Chúng tôi đang nỗ lực để phục hồi gia tài Bernbach. Di sản Doyle Dane đại diện cho giá trị thương hiệu mà chúng tôi cần phải bầy lên”.

Trong khi cố phục hưng di sản này là một ý hay thì nó lại không giải quyết được một vấn đề cơ bản là di sản này thuộc về một cái tên đã chết từ lâu. Như lời một cựu sinh viên nói trong bài báo này, “Họ đã phạm một sai lầm kinh khủng khi thay tên sau khi liên kết. Việc này giống như đi đổi tên Coca-Cola vậy”.

Keith à, có lẽ đã quá muộn. Di sản của Bill Bernbach đã được chôn cùng với cái tên đại lý quảng cáo của ông ta rồi.

Hiện đại hóa di sản

Sẽ có lúc mà bạn phải thay đổi để sống sót. Hãy xem trường hợp của Greenbrier, khách sạn nghỉ mát 222 tuổi ở West Virginia.

Họ đang hy vọng đặt một casino để giữ danh mục khách đến. Phòng đánh bạc này sẽ được thiết kế lại theo kiểu xa xỉ như tại khách sạn Hotel Hermitage ở Monte Carlo.

Giám đốc khách sạn, ông Ted Kleisner nói rằng Greenbrier phải thêm casino này để duy trì cạnh tranh hoặc những biến cố rủi ro sẽ kết thúc số phận nó.

Di sản địa phương

Một khía cạnh quan trọng của di sản là bạn từ đâu đến.

Nếu bạn bán rượu vodka và bạn đến từ nước Nga, bạn chắc chắn sẽ có một câu chuyện hay để kể.

Nếu bạn bán máy vi tính và bạn đến từ Mỹ, bạn có lợi thế lớn.

Nếu bạn bán xe hơi và bạn đến từ Nam Tư, bạn có nhiều vấn đề rắc rối.

Lý do của việc “anh từ đâu tới” lại quan trọng đến thế là vì những quốc gia trên thế giới có thể được phân biệt qua các sản phẩm của họ.

Điều này có được là vì qua nhiều năm, các nước đã trở nên nổi tiếng bởi các sản phẩm nào đó của mình. Theo đó, đất nước “gốc” đã cho các sản phẩm của mình một loại “thư bảo chứng” – Nếu sản phẩm này đến từ nước đó thì nó phải tốt. Hoặc ngược lại, nếu sản phẩm kia đến từ nước đó thì nó hẳn phải kém. Dưới đây là một danh sách nhỏ về vài nước và những sản phẩm của nó được đính kèm với tư cách một di sản:

| | |
|---------|----------------------|
| Mỹ | Máy tính và phi cơ |
| Nhật | Xe hơi và đồ điện tử |
| Đức | Đồ cơ khí và bia |
| Thụy sĩ | Ngân hàng và đồng hồ |
| Ý | Thiết kế và quần áo |
| Pháp | Rượu và nước hoa |
| Anh | Bản quyền và đua xe |

| | |
|-------------|------------------------|
| Nga | Volka và trứng cá muối |
| Argentina | Thịt bò và đồ da |
| New Zealand | Thịt cừu và Kiwi |
| Úc | Cá sấu Dundee |

Vấn đề là bạn phải tránh đến từ những nơi không giúp những nỗ lực của bạn cất cánh mà còn cản trở chúng.

Kỹ thuật cao Argentina?

Trường hợp này, nói về một sản phẩm hi-tech, sản phẩm có di sản xuất thân từ một quốc gia chỉ được người ta biết tới qua món thịt nướng chứ không phải các sản phẩm bán dẫn điện tử.

Công ty này tên là Multiscan và họ sản xuất các thiết bị la-ze đọc mã vạch. Thực tế là họ đang trên đường xây dựng vị thế dẫn đầu của loại thiết bị quét này.

Lời khuyên của chúng tôi với họ là hãy dùng tư cách dẫn đầu của mình trong ngành thiết bị laze đọc mã vạch để làm nhân tố tạo khác biệt. Nhưng trước đó chúng tôi đã hỏi rằng liệu người ta có tin được nhà tiên phong trong một ngành công nghệ cao lại đến từ Argentina không. Thật may là công ty này lại có một văn phòng tại Mỹ và họ chấp nhận cải lại gốc gác của mình.

Mustiscan đã chuyển tổng hành dinh từ Argentina qua Mỹ. Lúc này họ đã có một di sản để chiến đấu và đã chứng minh thành công tính chuyên gia công nghệ cao của mình với thị trường.

Di sản chống đối thủ cạnh tranh

Có khi bạn lại có thể dùng di sản của đối thủ để chống lại chính họ. Đây là trường hợp xảy ra mấy năm trước khi Stolichnaya chạy một quảng cáo như sau:

Hầu hết các loại vodka Mỹ đều trông có vẻ Nga

Stolichnaya thì khác. Nó là Nga thật thà

Nhưng khi Stolichnaya vừa ngừng việc sử dụng di sản của mình như yếu tố tạo khác biệt thì Absolut đã ngay lập tức tiếp quản vị trí đầu ngành vodka. Xét thấy, theo lẽ thường và trên quan điểm lịch sử mà nói thì chiến lược duy nhất Stolichnaya theo đuổi là

dùng di sản Nga của mình. Vậy thì Absolut cũng nên tận dụng ưu thế từ một di sản tuy có ít nổi tiếng hơn là: Absolut xuất thân từ một công ty vodka Thụy Điển.

Và thế là họ tái định vị Absolut bằng quê hương Thụy Điển của nó, đồng thời lợi dụng luôn di sản Nga của Stolichnaya qua quảng cáo chơi chữ rất “độc”:

Absolut Thụy Điển đấu với toàn thể người Nga

(Absolut Sweden vs. Absolute Russian)

Vodka Thụy Điển xem ra không thể sánh với vodka Nga và mọi người đều biết rằng vodka Nga mới là thứ thiệt. Nhưng người Thụy Điển lại thu lợi từ điều này.

Và hãy xem trận chiến tung mù giữa Procter&Gamble với Wal-Mart khi nhà bán lẻ khổng lồ này ra mắt loại xà-phòng giặt bánh riêng của mình tên Sam's American Choice để cạnh tranh với Tide.

Trong lúc P&G xem ra không có vẻ quan tâm tới một loại xà phòng bánh có giá thấp hơn 25 – 30% thì họ lại có thể sẵn sàng gây chiến bằng cách tung tin xà-phòng bánh của Wal-Mart là do một công ty tên Huish Detergent Inc., cung cấp.

Bạn có thể hài lòng giặt giũ với một công ty Huish lạ hoắc nào đó không? Xem ra là không.

Một thành công của người Pháp

L'Oréal là người không lồ Pháp về mỹ phẩm trang điểm đã dùng di sản địa phương xuất xứ để tạo nên một thập kỷ phát triển gấp đôi cho mình.

Bí mật của nó là dùng di sản như một con đường để truyền đạt sự quyến rũ về các nền văn hóa đặc trưng thông qua rất nhiều sản phẩm. Bất kể là bán sự thanh lịch Italia, sự hào nhoáng New York hay vẻ đẹp Pháp qua những thương hiệu của mình thì L'Oréal đều thể hiện qua một loạt nhiều kiểu người nhưng đều có thu nhập và văn hóa cao.

Như bình luận của tờ *Business Week*: “Trong khi nhiều công ty tìm kiếm cách đại chúng hóa nhãn hiệu của mình để đại thể quần chúng từ nhiều nền văn hóa thấy khả chấp hơn thì giám đốc Owen-Jones của L'Oréal lại đi theo hướng ngược lại. Ông ta muốn chúng là hiện thân của quê hương chúng, đồng thời xoay chuyển những thứ mà nhiều ông tổ marketing coi là một nhân tố tự giam hãm trở thành một lợi thế marketing”

Trong lúc nhãn hiệu Maybelline của L'Oréal có thể là một thứ lãnh nhách ở Mỹ thì tại Thượng Hải, yếu tố “gốc Mỹ” lại làm cho nó trở nên rất thời trang (và cũng rất khác biệt).

Di sản gia đình

Trong một thế giới mà mọi thứ cứ phình to như hiện nay thì có một cách hiệu quả để bạn biệt lập được mình khỏi những cuộc hỗn chiến là khép mình trong một doanh nghiệp gia đình. Trong khi sở thuế và thể hệ trẻ không phải lúc nào cũng tán thành kiểu làm ăn này thì nó có thể lại là một ý tưởng rất hiệu quả nếu các thành viên trong gia đình đoàn kết được với nhau.

Con người ta nói chung đều cảm thấy thân thiện với các doanh nghiệp gia đình hơn là các tổng công ty lớn lạnh lùng và thiếu tình cảm đang phải mang ơn đám cổ đông tham lam của họ. Các thành viên gia đình cũng có thể tham lam nhưng vì diễn biến “nội tình” công ty luôn luôn được giữ kín thành ra người ta không dễ thấy được.

Một doanh nghiệp gia đình còn có quan hệ chặt chẽ hơn với sản phẩm của họ chứ không phải giá cổ phiếu công ty. Họ cũng cho thấy nhiều dấu hiệu quan hệ với cộng đồng vì họ có vẻ thân thuộc hơn với thành phố hoặc thị trấn nơi họ sinh ra. Chúng tôi còn phát hiện ra rằng một doanh nghiệp gia đình cũng có xu hướng đối xử với người làm như với người trong nhà mình và làm cho họ cảm thấy mình cũng trưởng thành lên theo sự phát đạt của công ty.

Không có công ty nào có thể minh họa cho điều này tốt hơn Rich's Frozen Food, một công ty gia đình trị giá hàng tỷ đô-la. Quyền sở hữu gia đình của họ là một khác biệt và đi đôi với quy mô, đã giúp họ đấu được với những đối thủ chính là các tổng công ty lớn và lạnh lùng.

Họ đã làm sinh động cho khác biệt của mình bằng tuyên bố rằng: chúng tôi “quan tâm chăm sóc khách hàng theo cách mà chỉ có một gia đình mới có thể làm được”.

Họ còn làm nổi bật lên rằng trong thế giới cạnh tranh ngày nay một công ty gia đình có một vị thế tốt hơn để phục vụ khách hàng so với các công ty khác. Lý do thật đơn giản: họ không phải quá lo lắng về các cổ đông, thu nhập và Wall Street (thị trường chứng khoán). Mọi nguồn lực của họ đều tập trung được cho sản phẩm và dịch vụ của mình.

Di sản “cột mốc lịch sử”

Một doanh nghiệp gia đình nhỏ lẻ tại một địa phương có thể trở thành một phần quan trọng của cộng đồng ở đó. Đây là câu chuyện với Troast & Hearing Center ở Ridgewood, New Jersey, vùng ngoại vi New York.

Cổ nội của gia đình này, ông Robert C. Troast, một cựu chuyên gia nhãn khoa quốc gia đã giải thích thế này: “Khi tôi bắt đầu công việc, tôi không bao giờ mơ rằng nó rồi sẽ trở thành một doanh nghiệp gia đình. Điều quan tâm chính của tôi khi đó là mang sự chăm sóc có chất lượng tốt tới cho những người hàng xóm quanh mình. Bây giờ, sau 47 năm, chúng tôi đã thực sự là một mốc son trong cộng đồng. Có một cái gì đó thật đặc biệt khi mình là một phần của cộng đồng. Nhiều bệnh nhân của tôi và tôi thường ngồi hồi tưởng lại quá khứ. Nhiều lúc, khi có ai đó mới bước vào tôi có thể biết ngay cha mẹ, cô, dì, chú, bác và con cháu của họ. Với nhiều trường hợp, những đứa con của chúng tôi cùng lớn lên và bây giờ tôi đang thấy những đứa cháu nội ngoại của họ.”

Nói về những đứa con thì con trai của ông là Ron và con dâu Karen đang điều hành công ty. Họ cũng nhiệt tình với các hoạt động của Phòng thương mại và Công nghiệp địa phương, nhà thờ và câu lạc bộ thiếu nhi.

Tất cả những gì nói trên đã làm cho họ rất khác biệt. Và họ đang thực hiện mọi việc rất tốt ngay dưới bóng của các siêu thị thuốc nằm trong các trung tâm mua sắm ngay gần nhà mình.

Nhân vật nổi tiếng

Một cách rất hay để khai thác di sản của nhãn hiệu là dùng chính nhân vật đã tạo nên sự nổi tiếng cho nhãn hiệu khi nó mới ra đời.

Khổng lồ xanh Jolly. Đại tá Sander với món Kentucky Fried Chicken – KFC. Nhân vật Charlie cho món cá ngừ Star-Kist. Họ là những nhân vật đã tạo khác biệt cho các nhãn hiệu.

Cũng không có gì phải băn khoăn khi nhiều cá tính đã bị bụi bặm và sau đó lại được “phục chức” và “trở lại nhiệm vụ”. Khổng lồ Xanh Jolly đã được đánh thức và đang đẩy các loại rau quả đóng hộp và ướp lạnh lên. Và Mr. Peanut (ông Đậu phộng) của Planter đã trở lại thành người bán hàng rong chính thống với sự kết nối với quá khứ.

Như David Yale, tổng giám đốc Planter phát biểu trên tờ *The New York Times* “Nhân vật của chúng tôi đã trở thành một điểm tựa để chúng tôi khỏi các sản phẩm khác”.

Một cậu bé đã sáng tạo ra Mr. Peanut vào năm 1916. Việc phục hồi lại nhân vật này đã gọi lại quá khứ tươi đẹp cho những khách mua cao tuổi và những khách hàng trẻ nhưng thích “chơi sang kiểu cũ”.

Những thứ cũ không chỉ có thể được làm mới lại mà còn có thể đổi khác.

THỊ TRƯỜNG CHUYÊN BIỆT LÀ MỘT Ý TƯỞNG TẠO NÊN SỰ KHÁC BIỆT

Mọi người đều có ấn tượng với những người chỉ tập trung vào một hoạt động hoặc sản phẩm cụ thể. Và giống như các chuyên viên, người ta có khuynh hướng gán cho họ nhiều kiến thức và kinh nghiệm hơn họ thực sự xứng đáng được nhận. Điều này không đáng ngạc nhiên nếu bạn xem định nghĩa về *chuyên viên*: “người được huấn luyện và có nhiều kiến thức trong một lĩnh vực đặc biệt nào đó”

Ngược lại, người “đa năng” thì hiếm khi được người ta cho là có kỹ năng tốt ở nhiều lĩnh vực bất luận là trên thực tế anh/chị ta giỏi cỡ nào. Lẽ đời là vậy, và khách hàng vẫn cho rằng một người hoặc một công ty đơn độc không thể là chuyên viên trong nhiều lĩnh vực được.

Một bài học thâm thúy

Nhiều năm trước, qua General Electric (GE) chúng tôi đã hiểu được uy lực của chuyên gia cao hơn đa năng nhiều.

Vào thời điểm đó GE đang cho ra mắt một ý tưởng mới gọi là “nhà máy điện chìa khóa trao tay”. Ý tưởng này cũng đơn giản. GE sẽ tập trung các nguồn lực cần có để xây dựng nhà máy điện và với khả năng của mình, kết hợp chúng lại. Vào giai đoạn cuối của quy trình này họ sẽ trao chìa khóa của nhà máy đã hoàn thành cho bên chủ quản (một ý tưởng kiểu mua-hàng-một-bước).

Một ý tưởng hay phải không? Tiếc rằng không.

Bên chủ quản nói: “Cảm ơn các anh nhiều. Chúng tôi sẽ mua tua-bin máy phát GE của các anh, các nhà chuyên môn khác sẽ giải quyết hệ thống điều khiển, bộ chuyển mạch, v.v...”

Vậy là, thậm chí bạn có là GE, nhà phát minh ngành điện khí của nước Mỹ đi nữa thì bên chủ quản vẫn chỉ muốn có phần tốt nhất của ngành: các thiết bị chuyên gia (nói cách khác là thiết bị và kỹ thuật đặc chủng).

Lại một bài học thấm thía nữa

GE cho rằng chỉ có mấy tay chủ quản này mới tự cho là mình biết mọi thứ. Vậy giờ ta sẽ tới gặp các bà nội trợ và chào bán cái gọi là “GE kitchen” (căn bếp GE) coi sao.

Kết quả không khá hơn việc bán nhà máy điện. Các bà nói: “Cảm ơn nhiều, chúng tôi sẽ mua tủ lạnh GE của các anh: KitchenAid sẽ cung cấp máy rửa bát và Maytag sẽ mang máy giặt tới v.v...”

Cho dù bạn là GE, tay tổ về đồ điện gia dụng của nước Mỹ thì các bà cũng chỉ thích phần tốt nhất của ngành: các sản phẩm chuyên gia.

Những cái tên lớn thì yếu

Những tay đa hệ kiểu GE thì dù cái tên có thật lớn nhưng nó lại khá yếu khi mang ra thị trường.

Hãy xem xét một cái tên lớn trong ngành thực phẩm – Kraft. Khi người ta mang nó ra chiến đấu với những cái tên chuyên dụng thì kết quả thu về khá tệ. Trong ngành mayonnaise Hellmann’s hạ đo ván họ, trong ngành mứt ướt họ bị Smuckers tiêu diệt, còn sang món tương mù-tạt thì French’s loại trừ họ, cuối cùng thì sữa chua của họ bị xóa sổ bởi Dannon.

May thay, Kraft cũng có một số cái tên chuyên dụng của mình. Thực ra, thương hiệu lớn nhất mà Kraft có được là Philadelphia trong ngành kem pho-mát, nhưng chẳng mấy ai biết đó là nhãn hiệu của Kraft (tuy trên bao bì có chữ Kraft), với họ thì Kraft có lẽ là một nhà sản xuất pho-mát nhỏ ở Philadelphia chứ không phải hãng Kraft khổng lồ kia.

Chuyện tương tự trong ngành bán lẻ

Hãy chuyển qua ngành bán lẻ. Nhà bán lẻ loại nào đang gặp vấn đề? Đó là các siêu thị bách hóa. Vậy thì siêu thị bách hóa là gì? Đó là một nơi mà người ta bán mọi thứ. Chính

điều này là thảm họa vì thật khó tạo khác biệt cho một chỗ được người ta mệnh danh là “mọi thứ”.

Các đại gia Campeau, L.J. Hooker và Gimbel’s đều đang dính chấn thương nặng và đối mặt với phá sản tại tòa án. Hệ thống bách hóa của Hill đã được coi là phá sản, tương tự là Macy’s, siêu thị lớn nhất thế giới. Trong khi một số siêu thị bách hóa đã cho thấy là họ bình an vô sự, điều này thể hiện sự khốc liệt trong thế giới của các siêu thị bách hóa tổng hợp.

Interstate Department Store cũng rơi vào tình trạng phá sản. Và công ty này xem lại sổ sách sau đó quyết tâm tập trung vào một sản phẩm duy nhất: đồ chơi. Ngay sau đó họ quyết định đổi tên mình thành Toys “R” Us. Ngày nay Toys “R” Us có 20% thị trường đồ chơi toàn cầu.

Như chúng tôi đã nói phần trước, nhiều hệ thống bán lẻ đã thành công khi theo công thức “Toys “R” Us” nói trên, tức là thu hẹp trọng tâm kinh doanh. Staples và Blockbuster Video là những ví dụ.

Nói chung, trong ngành thương nghiệp bán lẻ thì những thành công lớn thường thuộc về những tay chuyên gia. Ví dụ các hệ thống bán lẻ sau:

- *The limited*. Trang phục cao cấp cho nữ nhân viên
- *The Gap*. Thường phục vụ cho người có tâm hồn trẻ trung
- *Benetton*. Quần áo len và sợi bông cho giới trẻ mới
- *Victoria’s Secret*. Trang phục lót hấp dẫn
- *Foot Locker*. Giày thể thao
- *Banana Republic*. Thường phục cao cấp.

(Khi mà một hệ thống cửa hàng quần áo với cái tên như Banana Republic có thể thành công thì bạn biết chúng ta đang sống trong kỷ nguyên của các chuyên gia).

Chuyên gia có nhiều vũ khí

Do sự khác biệt hóa diễn ra trong tâm trí nên các chuyên gia có nhiều vũ khí mà họ có thể sử dụng để đưa tính chuyên biệt của họ vào tâm trí mọi người.

Họ có thể tập trung vào một sản phẩm, một lợi điểm vào một thông điệp. Trường hợp này diễn ra trong thị trường pin khi Duracell chỉ tập trung vào pin kiềm (alkaline). Tay

chơi đa năng Eveready có loại pin này trong cả loạt sản phẩm của mình nhưng lại không chịu chuyên môn hóa nó.

Duracell đã chớp được một cái tên thật lỗi lạc chiếm luôn thuộc tính “dùng bền” và lao ra thị trường. Chú thỏ Enegizer của Eveready đã không thể làm chậm bước tiến của nhà chuyên môn Duracell, ngày nay họ đã là người dẫn đầu thị trường pin kiềm với 45% thị trường.

Trở thành chuyên gia

Chuyên gia có cơ hội dùng kỹ năng chuyên môn của mình như một yếu tố tạo khác biệt.

Trong ngành tư vấn về môi trường có nhiều người đang hoạt động, lớn có, nhỏ có và tất cả số đó đều đang làm chỉ một loại việc giống nhau. Một công ty ở Boston tên ENSR đã nổi lên với một kỹ năng độc đáo: nỗ lực về môi trường đúng lúc.

Nói cách khác khi một công ty quốc tế hoặc một giao dịch quốc tế về bất động sản xuất hiện thì công ty này liền chào hàng và sử dụng nguồn lực toàn cầu của mình để dự tính các vấn đề về môi trường có thể phát sinh quanh dự án đó. Sự chuyên nghiệp kiểu này không những đã tạo khác biệt cho họ trước các đối thủ mà còn cho phép họ có thể quay lại giải quyết những vấn đề mà công việc của họ trước đây đã phát hiện ra.

Giấc mơ của một nhà xuất bản

Bạn có thể chưa từng nghe nói về tờ tạp chí ra hàng tháng *Hemmings Motor News* nếu bạn không phải là người mê xe hơi. Nhưng tờ báo này có thể là ấn phẩm chuyên ngành sâu nhất, nơi các kỹ năng trong một lĩnh vực cụ thể đạt tới độ siêu việt.

Hemmings có số lượng phát hành lên tới 265.000 bản hàng tháng và kiếm 20 triệu đô-la hàng năm. Một số trung bình của nó dày cỡ 800 trang và bị nhồi tới 20.000 quảng cáo bán đủ thứ từ một bộ vòng bi cho chiếc Ford Model T (55 đô-la) cho tới chiếc Rolls-Royce Henley đời 1932 (650.000 đô-la).

Một phần lớn của tờ tạp chí là dành cho các quảng cáo đen-trắng cỡ nhỏ được trả trước bằng séc hoặc thẻ tín dụng. Các bài viết của tòa báo được tối thiểu hóa.

Terry Ehrich, ông chủ ấn bản có lãi ổn định này nói rằng tờ tạp chí của ông đang cười trên sự phổ biến của hoạt động sưu tầm và lưu giữ xe hơi của dân Mỹ mà chạy.

“Tôi chỉ là một nài ngựa hạng xoàng trên một con ngựa chạy kinh khủng”, ông ta nói. Con ngựa này thật là một ý tưởng chuyên gia hết chê.

Trở thành đại chúng

Vũ khí tối thượng cho một (nhãn hiệu) chuyên gia, như chúng ta đã nói trước đây, là trở nên đại chúng hóa. Điều này có được khi nhãn hiệu của bạn đại diện cho *cả sản phẩm và chủng loại sản phẩm đó*.

Gatorade là một nhãn hiệu chuyên gia mạnh đã đạt tới đẳng cấp trên trong ngành đồ uống cho thể thao.

Trong khi đó không dễ để trở thành một Xerox trong ngành máy copy hoặc Scotch trong băng dính, thương hiệu chuyên gia có cơ hội đạt tới đẳng cấp cao nhất của sự thành đạt về nhãn hiệu.

Vài tin xấu

Một chuyên gia thành đạt phải biết duy trì được tính chuyên môn hóa của mình. Bạn không thể đi sẵn sang lãnh đại khác bởi lẽ như vậy đồng nghĩa với việc bạn tự hủy hoại nhận thức của mọi người về danh tiếng chuyên gia của mình. (Xem thêm chương 19).

Các bác sỹ phẫu thuật tim biết rõ đặc điểm này. Họ không đi mổ đầu gối chỉ vì phẫu thuật đầu gối đang trở thành một ngành phát đạt.

Phần lớn các nhà marketing không thích bị gò ép trong một lãnh địa hoặc một chủng loại đặc biệt. Họ muốn trở thành càng nhiều thứ càng tốt. Điều mà họ không chịu công nhận là ngay khi họ cố trở thành một thứ khác thì cũng đồng nghĩa với việc họ mở cửa cho đối thủ trở thành chuyên gia trong lãnh địa hiện tại của mình. Heinz từng là chuyên gia về các loại đồ rau quả muối. Sau đó họ trở thành chuyên gia về tương cà chua và do vậy mà giờ đây thì họ đã gần như hoàn toàn bị đánh bật khỏi thị trường rau quả muối, nhường vị trí này cho Vlasic và Mr. Olive.

Volkswagen từng là chuyên gia về xe hơi cỡ nhỏ. Sau đó họ liền chuyển qua xe lớn, xe tốc độ và xe chơi. Ngày nay vị trí chuyên gia xe cỡ nhỏ đã về tay người Nhật và người Mỹ.

Scott từng là số 1 về khăn giấy tại Mỹ nhưng rồi khi họ mở rộng lung tung qua các loại sản phẩm giấy khác nữa thì Charmin có cơ hội trở thành chuyên gia của ngành này.

Hãy cảnh giác với sở thích của ngài chủ tịch

Magna International là một chuyên gia, họ được coi là nhà cung ứng phụ tùng chính cho các nhà sản xuất xe hơi lớn nhất thế giới. Họ có những khách hàng chủ chốt thường xuyên như Chrysler, Ford, Jeep, Dodge, Chevrolet, Mercedes và Cadillac. Doanh số của họ đạt khoảng 6 tỷ đô-la hàng năm. Họ đã đạt đẳng cấp cao nhất trong ngành công nghiệp sản xuất xe hơi, ngành có số nhà cung ứng chuyên biệt từng bộ phận ngày một phức tạp và ngày một tăng, ví dụ như cung ứng hệ thống ghế đồng bộ.

Vậy nhưng ông giám đốc Frank Stronach chẳng khác gì một tay cá ngựa tham lam thích làm chủ cả trăm con ngựa mới thỏa. Và chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi công ty này đột ngột kiên quyết mua bằng được những tài sản không ghi điểm được như trường đua xe Santa Anita ở California và còn thương lượng mua nhiều thứ nữa.

Lúc này, ông ta đang khoải chuyển từ phụ tùng linh kiện xe hơi sang kinh doanh trường đua xe hơi và đánh cá thể thao. Sẽ chẳng ngạc nhiên là nhiều cổ đông sẽ không thể cười được trong thời gian tới.

Chúng tôi đánh cá: họ sẽ chẳng được gì trừ những rắc rối nghiêm trọng.

Có sao nói vậy

Bạn đừng cho rằng mọi người đều biết ai là chuyên gia trong ngành này hoặc ngành kia. Một trong những thứ mà chúng tôi khuyên là bạn hãy định vị mình như một “chuyên gia” (trong bất cứ cái gì cũng được).

Mọi người muốn biết thông tin này là vì họ muốn biết ai là chuyên viên trong một ngành nào đó. Và nếu bạn là chuyên gia thì hãy chắc chắn để họ biết bạn chuyên làm cái gì.

Đây là trường hợp của Subaru, một công ty xe hơi Nhật đang có vấn đề khi George Muller nhận chức giám đốc vào năm 1993. Ông hỏi mọi người: “Chúng ta mạnh ở điểm nào?” và “Cá tính của chúng ta là gì?”. Câu trả lời là “Công nghệ truyền-động-trên-tất-cả-các-bánh-xe”.

Ngay sau đó, ông ta quyết định tập trung vào đặc tính riêng này và như ông ta nói: “Chúng ta cam kết chỉ bán loại xe dẫn-động-tất-cả-các-bánh để tạo khác biệt với Honda và Toyota”.

Và trong quảng cáo, họ tự hào thông báo rằng họ không sản xuất xe du lịch mà chỉ chuyên về các loại phương tiện dẫn động 4 bánh (4WD). Chuyển động này đã cứu Subaru, một công ty chuyên làm hàng kiểu “nhái” khỏi bờ vực (lúc đó doanh số của Subaru đã rơi 60% so với thời hoàng kim nhất của họ).

Họ đã không chết là nhờ sử dụng tính chuyên gia trong một khía cạnh để tự đổi khác mình.

Quá nhiều chuyên gia

Có lúc chỉ là chuyên gia thôi thì chưa đủ. Đặc biệt là khi quanh bạn cũng có cả tá các chuyên gia.

Trên mạng Internet, trong khoảng 1 tháng bạn có thể chạm cả một đạo quân các chuyên gia thông tin về mảng này hoặc mảng khác chạy đua kiểm soát trên mạng.

Chỉ cần xem một trong những trang nổi tiếng nhất về y khoa, website chuyên về sức khỏe hoặc các bệnh xã hội. Thị trường mục tiêu của mấy trang này khá lớn: các khách hàng chữa bệnh từ xa. Và bây giờ thử xem bạn có thể chấm được trang nào trong số các trang sau:

Medscan Inc. Lấy thông tin về thuốc từ những trang mà các bác sỹ sử dụng.

medscape.com

WebMD Inc. Hãy xem nội dung và ở lại vì “cộng đồng”

webmd.com

Drkoop.com Inc. Hãy tin bác sỹ Koop

drkoop.com

America’s Health Network. Phẫu thuật đang thực hiện, và bạn ở đó.

ahn.com

Mediconsult.com Inc. Thông tin cho bệnh nhân và những người chăm sóc họ.

mediconsult.com

InteliHealth Inc. Thông tin của các bác sỹ ở John Hopkins.

intelihealth.com

AmericasDoctor.com Inc. Luôn có một bác sỹ ở đó

americasdoctor.com

ThriveOnline. Sức khỏe và “sức khỏe mới”

thriveonline.com

On Health Network Co. Trang về sức khỏe tinh thần

Onhealth.com

Nếu bạn đoán rằng trang bác sỹ Koop có nhiều người thăm nhất thì bạn đã đúng. Khi nó được đưa lên mạng thì số người truy cập đã tăng gấp đôi sau 2 ngày dù rằng có nhiều đối thủ và doanh thu đạt 404.000 đô-la.

Trang của ông này có tên riêng và như một “bảo chứng” cho tư cách bác sỹ phẫu thuật để tạo khác biệt với các đối thủ. Nó đã có một khởi đầu tích cực vì nó khác biệt. Những trang còn lại có thể sẽ chết.

ĐƯỢC ƯA CHUỘNG HƠN LÀ MỘT Ý TƯỞNG TẠO NÊN SỰ KHÁC BIỆT

Kinh nghiệm chỉ ra rằng mọi người nói chung không biết mình muốn gì. (Vậy thì tại sao ta phải hỏi họ?)

Trong phần lớn các trường hợp, người ta chỉ mua thứ mà họ cho rằng mình nên có. Họ giống những chú cừu, thường hành động theo bầy đàn.

Có phải hầu hết mọi người đều cần một chiếc xe dẫn động 4 bánh không? (Không!). Nếu họ cần thì tại sao những chiếc xe này lại không thông dụng từ các năm trước? (Lúc đó chúng chưa thành một!)

Lý do chính cho kiểu hành xử này của con người là tâm trạng lưỡng lự, bất an, một đề tài đã được các nhà khoa học bàn thảo rộng rãi từ lâu.

Hành động theo bầy đàn

Robert Cialdini đã viết ra một công trình nghiên cứu thú vị vào bậc nhất về đề tài vì sao con người lại hành động theo bầy đàn. Ông ta nói về cái gọi là “nguyên lý thử thách xã hội” như một vũ khí hiệu nghiệm để tạo ảnh hưởng. Nguyên lý này cho rằng con người ta quyết định một cái gì đó là đúng hay không bằng cách đi tìm hiểu xem người khác có cho nó là đúng hay không. Nguyên lý này đặc biệt đúng khi áp dụng cho trường hợp chúng ta quyết định xem những yếu tố nào cấu thành nên một cách cư xử trong một hoàn cảnh cụ thể đúng hay không dựa theo mức độ mọi người vẫn hành xử trong tình huống đó (mà ta quan sát thấy được).

Khuynh hướng coi một hành động là hợp lý khi những người xung quanh cũng đang làm vậy thông thường là một cách làm tốt. Theo lẽ thường thì chúng ta sẽ tránh được

nhiều sai lầm hơn khi hành động theo lương tri chung của xã hội với việc hành động ngược lại lương tri đó. Nói chung thì khi nhiều người đang làm một cái gì đó thì nó sẽ là một việc làm đúng để ta làm.

“Thử thách xã hội”

Việc đưa ra “những thứ mà mọi người cho là đúng” thật ra chỉ là đưa ra “cái được ưa chuộng hơn” mà thôi. Và những thứ biến “được ưa chuộng hơn” thành một chiến lược hiệu quả phải là những thứ tạo ra được nhiều hứng thú hơn cho mọi người.

Tylenol, loại thuốc giảm đau số 1 tại Mỹ đã xây dựng sự nghiệp của nó dựa vào một thực tế là: nó là loại thuốc giảm đau được các bệnh viện khoái hơn các loại khác.

Nike, nhãn hiệu số 1 về giày thể thao thì tạo được quá nhiều công việc làm ăn của mình quanh một thực tế là nhiều nhà thể thao nổi tiếng ưa xài giày của họ hơn nhãn hiệu khác (ấy là vì Nike trả tiền để họ nói vậy).

Lexus, phương tiện vận tải xa xỉ thời thượng hiện nay lại sống dựa vào điều tra thị trường về mức độ thỏa mãn khách hàng cao cấp của J.D.Power.

Midwest Express Airlines khuếch trương mức độ được du khách ưa chuộng của mình qua bảng xếp hạng *Codé Naste Traveler*.

Science Diet, loại đồ ăn cao cấp cho chó và mèo tự cho mình là “thứ mà bác sỹ thú y cho con vật cưng của mình thưởng thức”.

Thông tin từ mọi người, các tổ chức, các báo cáo của phương tiện truyền thông, các cuộc nghiên cứu, ... là những thứ mà bạn xem và cũng là những thứ mà các công ty sử dụng. Nếu chúng có vẻ là xác thực thì là bạn đã có cơ hội để tách biệt mình khỏi các đối thủ rồi.

“Tách biệt” là một vấn đề lớn khi bạn nhảy vào internet, nơi mà người ta rất dễ đổ tràn các loại lựa chọn.

Giả sử bạn quyết định mua đồ ăn cho thú nuôi trên web. Một công cụ tìm kiếm trên đó sẽ cho bạn các địa chỉ kiểu Pets.com, Petmart.com và Petstore.com. Khi bạn vào những “tiệm” khác nhau này thì bạn sẽ thấy chúng hầu như chẳng khác nhau gì hết. Chúng đều được tổ chức theo kiểu chia nhóm thú nuôi và sau đó là cả một dòng thác sản phẩm cùng với giá cả đính kèm chính xác tới từng xu.

Nhưng trong đó có một trang dùng thứ vũ khí khác để tác động lên bạn. Điều đầu tiên đập vào mắt khi bạn vào trang Petstore.com là một dòng tít “đối tác độc quyền của Hiệp hội Bệnh viện Thú y Hoa Kỳ”. Nhóm này đang đưa danh tiếng của mình lên mạng. (Thậm chí nếu bạn không biết họ là ai thì nghe tên của nó cũng oách và có thực đấy chứ). Đó là một nhóm đáng để ta đi theo.

Mưa ở Anh-cát-lợi

Không có ai có kiến thức về ô che mưa hơn người Anh.

Và “dòng tộc” ô nào danh giá nhất nước Anh?

Có thể cho rằng đó là Brigg, nhãn hiệu đã được Hoàng gia ban cho “thư bảo chứng” cung cấp ô cho Hoàng tử xứ Wales.

Cái “tem bảo chứng” nho nhỏ của Hoàng tử Charles và nhãn hiệu *The Avenger John Steed* (Ngựa chiến rửa hận John) sẽ chiếm một khoản kha khá của bạn khi mua ô vì Brigg bán mỗi chiếc ô của mình theo giá từ 200 đến 800 đô-la, tùy lựa chọn của bạn về chất liệu.

Trong khi đó thì dân tình lại khẳng định rằng hoàng gia thì hiểu biết quái gì về ô mà chỉ biết rằng họ đủ tiền để mua loại ô tốt nhất mà thôi.

Và vậy cũng là đủ cho người bán ô rồi.

Bia ở Chilê

Heineken tổ chức xây dựng một nhà máy hiện đại ở Chilê và ra mắt nhãn hiệu bia Becker. Chiến lược của họ là một sản phẩm chất lượng cao với giá phải chăng hơn, tương tự nhãn hiệu nội địa lớn nhất ở Chilê là Cristal.

Như bạn có thể đoán chắc, trên đường vào thị trường họ gặp phải sự kháng cự quyết liệt của các nhãn hiệu địa phương. Nhưng sau khi đám bụi tung mù của cuộc chiến lắng xuống thì các nghiên cứu thị trường đã cho kết quả là người tiêu dùng tầng lớp trên thích nhãn hiệu Becker hơn. Những người này đánh giá cao nhãn hiệu bia có chất lượng quốc tế và họ có đủ tiền để uống bất kỳ loại bia nào.

Lời khuyên của chúng tôi là hãy sử dụng sự ưa chuộng này như một cách để tạo khác biệt cho Becker trong nhóm khách hàng tầng lớp trên (chứ không như dự định ban đầu là

nhắm vào khách hàng bình dân của Cristal) và những khách hàng đang muốn ra nhập tầng lớp này.

Sự “ưa chuộng hơn” này được thể hiện một cách giản dị: Becker đã được “những người có thể thưởng thức sự khác biệt” ưa chuộng.

Và mấy ai không tự cho rằng mình cũng có khả năng thưởng thức sự khác biệt?

Không bỏ qua một “ưa chuộng” nào

Charles Schwab đã đưa ra thứ gọi là chiến lược “sự ưa chuộng tối hậu” trong một nỗ lực nhằm làm rõ mọi công bố xem ai thực sự là số 1 trong ngành môi giới online. Trong một quảng cáo 3 trang trên tờ *The Wall Street Journal*, họ khẳng định vị trí số 1 của mình bằng cách dẫn những thông tin xếp hạng của các tổ chức có uy tín như sau:

- Tạp chí *Monkey* đã xếp Schwab.com cao nhất với tỷ lệ bầu qua mạng về “dễ sử dụng” và “sản phẩm và các công cụ” – 2 chỉ tiêu này đạt 5 sao. *Monkey* còn xếp hạng Schwab số 1 về đầu tư chủ đạo và đầu tư lành mạnh.
- Tạp chí *Smart Money* xếp Schwab số 1 về kinh doanh online và nói “Schwab thực sự đã chiếm nhiều nền tảng cơ bản hơn bất kỳ đối thủ nào”.
- *PC World* lại chọn Schwab để trao giải thưởng 1991 World-Class Award dành cho trang web tốt nhất về môi giới và bình luận “Không phải bàn cãi về việc Charles Schwab là ông vua trong các nhà môi giới online”
- *CIO* gọi Charles Schwab Corporation là người chiến thắng phần thưởng CIO 100 của họ, khẳng định giá trị của việc xây dựng và củng cố quan hệ với một “khách hàng qua công nghệ”.
- *Financial Net News* lại chọn Schwab đứng trên mọi website tài chính của năm 1998.
- *PC magazine* trao phần thưởng về sự hỗ trợ khách hàng, báo cáo và nghiên cứu cao cấp cho Schwab

Xem ra chưa đủ, Schwab tiếp tục câu chuyện số 1 của mình thông qua xếp hạng của các nhà đầu tư độc lập:

- Thêm nhà đầu tư online: trên 2.5 triệu nhà đầu tư chọn Schwab để giúp họ đầu tư online.

- Thêm thương mại online: hàng ngày, Schwab điều khiển thêm nhiều thương vụ hơn bất kỳ nhà môi giới nào khác.
- Thêm tài sản online.

Vào lúc mà Schwab kết thúc chiến dịch này thì không ai còn nghi ngờ về việc ai là nhà môi giới online được ưa chuộng nhất nữa. Thực tế là người ta ngại đụng đề tài này.

Sự ưa chuộng “có vấn đề”

Khía cạnh khôi hài của câu chuyện Schwab có thể thấy được trong cuộc chiến bánh hamburger.

Đó là một nỗ lực của Burger King nhằm hỗ trợ cho sản phẩm Whopper của mình khi họ chạy một chương trình quốc gia công bố Whopper là “loại burger được ưa thích nhất nước Mỹ”.

Cơ sở của công bố này không phải là doanh số bán vì McDonal’s với số lượng tiệm bán nhiều gấp đôi đương nhiên là bán nhiều Big Macs hơn. Cơ sở ở đây là một nghiên cứu mà họ tài trợ qua 700 cuộc điện thoại tới mọi miền đất nước với câu hỏi “loại hamburger nào bạn khoái nhất?”

Kết quả: Whopper được nhắc tới nhiều nhất (Burger King đưa ra con số 33%)

Khi đối thủ đang bán nhiều hơn bạn, nghiên cứu của bạn không phải do một tổ chức độc lập có danh tiếng thực hiện và chỉ có 1/3 số người được hỏi nói bạn là thứ người ta thích nhất thì chúng ta buộc phải đặt câu hỏi: liệu chừng ấy đã đủ để ta xây dựng chiến lược “được ưa thích hơn” hay chưa?

Thậm chí là tờ *The New York Times* cũng đã đưa câu hỏi về chiến lược. Dòng mở đầu cột báo bình luận quảng cáo của họ về chương trình này bắt đầu bằng câu chơi chữ Is Burger King telling us a Whopper?” (Burger King đang nói với chúng ta về một Whopper (vật không lồ hoặc sự dối trá không biết ngượng mồm) phải không?)”

Sự ưa chuộng hơn cần “hợp lý”

Câu chuyện “Whopper” nói trên đã làm nảy ra một điểm quan trọng về những thứ “được ưa chuộng hơn”.

“Thứ mà người khác nghĩ là đúng” – nguyên lý thử thách xã hội này – thậm chí còn mạnh hơn nữa khi đưa công bố rằng mình vượt trội ra cho thiên hạ sẫm soi. Công bố của bạn càng hợp lý thì kết quả sẽ càng cao.

Nếu bạn đang định làm điều tra, khảo sát về mình thì hãy chi thêm tiền để có các tổ chức đầu ngành đứng ra đặt câu hỏi cho khách hàng.

Nếu bạn trích dẫn kết quả điều tra khảo sát thì hãy bảo đảm kết quả đó là uy tín và có ý nghĩa (J.D. Power và Zagat’s là những ví dụ hoàn hảo).

Nếu chưa có ai từng khảo sát lĩnh vực kinh doanh của bạn thì bạn nên cố thuyết phục một tờ báo hoặc tạp chí chuyên ngành đứng ra thực hiện công việc đó. Đó là một câu chuyện hay để cho họ có thêm tin tức và có thể tạo cho bạn một câu chuyện hay khả dĩ cho ý tưởng “được ưa chuộng”.

Một huyền thoại ngành quảng cáo, ông David Ogilvy đã hiểu được rất rõ mạnh lực của báo chí khi nhận định rằng: “Nói chung, số người đọc một bài báo trung bình nhiều gấp 6 lần số người đọc một quảng cáo trung bình. Những biên tập viên thực hiện thông tin tốt hơn nhân viên quảng cáo”.

Ưu chuộng hơn nhờ đạo đức

Trong một số ngành, việc tự khuếch trương cho mình là rất dờ và không dễ dàng. Ví dụ điển hình là các thầy thuốc không bao giờ chấp nhận tự biến họ thành những người bán hàng.

Vấn đề ở đây là các bệnh nhân thì lại không có đủ kiến thức để có thể ra các quyết định hết sức tinh vi phức tạp về y dược (ra quyết định mua mấy món cao cấp như xe Lexus hoặc Mercedes đã đủ mệt mỏi rồi). Vậy ta phải làm sao đây để vượt qua rất nhiều lựa chọn nhằm tìm ra được chuyên viên tốt nhất?

Một lần nữa, “cái người ta nghĩ” lại được ứng dụng. Mà lần này thì cái người ta nghĩ lại là phải cân trọng với mấy tay bác sĩ quảng cáo tùm lum.

Một nhà đạo đức học tên Randy Cohen mô tả rằng “cách tốt hơn để được ca tụng là giúp bệnh nhân chọn ra một bác sỹ”

Đơn thuốc của ông này: “Các kỹ thuật y dược của các bác sỹ có thể được đánh giá qua bên thứ ba (người nhà, bạn bè bệnh nhân...) cũng như cuốn sếp hạng *Barron* cho các trường đại học vậy. Hoặc là các nhận xét của bệnh nhân giường bên cạnh có thể dùng để

tham khảo về bác sỹ. Về mặt đạo đức thì cả hai cách này sẽ không đưa bác sỹ vào một tình huống khó xử”.

Ưu chuộng hơn cho giày thể thao

Nike đã xây dựng được danh tiếng và sự nghiệp cho mình bằng cách dùng rất nhiều tiền đầu tư vào cách vận động viên hoặc đội thể thao “đổi tác”. Quanh họ có tới 4.000 vận động viên và các đội thể thao đang thi đấu ở mọi loại sự kiện thể thao trên mọi ngóc ngách của thế giới, từ Michael Jordan đến Tiger Wood rồi Mia Hamm và Pete Sampras, từ 13 đại học lớn ở Mỹ tới 3 đội bóng bầu dục ở giải quốc gia và 20 đội bóng đá nữ. Nếu họ là một tên tuổi lớn trong thể thao thì bạn có thể dễ dàng tìm được dấu hiệu của Nike đâu đó trên người họ.

Chiến lược “ưu chuộng hơn” của họ có thể tóm gọn thế này “thứ mà các nhà thể thao thế giới mặc trên người”.

Brook Sports cũng đang ở trong thị trường giày thể thao. Và trong khi Nike đang có vấn đề thụt lùi về tài chính thì họ đã có một số thành công đáng kể với doanh số rất khá.

Yếu tố “ưu chuộng hơn” được họ tạo ra cho những vận động viên chạy “nghiêm chỉnh”. Những vận động viên duy nhất được cấp giày chạy miễn phí là 200 người đang thi đấu trong môn thể thao này. Tuy những siêu vận động viên như Regina Joyce và John Sence không phải là người tiêu dùng nổi tiếng nhưng họ là những tượng đài trong cộng đồng các vận động viên chạy.

Brooks chỉ chi một khoản nhỏ là 750.000 đô-la hàng năm vào quảng cáo trên các phương tiện hẹp như các tờ *Runners World* và *Running Times* (số tiền này còn kém chi phí sản xuất một quảng cáo ngắn của Nike).

Bài học: nếu bạn không thể khiến mọi người ưa chuộng mình hơn thì hãy tìm đến một nhóm người thích bạn hơn đối thủ.

Tinh thần ganh đua

Cách nay khá lâu, Stanley Resor, một trong số thành viên sáng lập J.Walter Thompson Co. đã từng nói về sự “ưu chuộng hơn” với ý nghĩa ganh đua. Ông phát biểu thế này: “Chúng ta muốn bắt chước những người mà chúng ta cho là cao cấp về khiếu thẩm mỹ, về kiến thức hoặc kinh nghiệm”.

Trước đây các ngôi sao opera của Châu Âu đã từng chứng thực rằng thuốc lá Lucky Strike có tác động tốt tới giọng hát của họ.

Thuốc lá Camel từng chạy một quảng cáo rất “máu”, tự hào công bố: “Các bác sỹ hút Camel nhiều bất kỳ loại thuốc nào trên đời”.

Hoàng hậu Ru-ma-ni từng nói rằng bà ta giao phó nhan sắc của mình cho kem trang điểm Pond’s và quảng cáo có bà ta trên tờ *Ladies Home Journal* đã thu được 9.400 phiếu phản hồi.

Năm 1927 quảng cáo của Lux tuyên bố “chín trên mười ngôi sao màn bạc chăm sóc da với xà bông Lux.”

Vào cuối năm này thì sự ganh đua đã bị đẩy quá mức khi chỉ trong một số của một từ tạp chí nổi tiếng thời đó một nữ nghệ sỹ tên Constance Talmadge đã xác nhận chất lượng (trong quảng cáo, tất nhiên) tới 8 món hàng khác nhau từ sắm xe ô tô tới đồng hồ báo thức.

Ngày nay, các ngôi sao điện ảnh đã được thay thế bằng các vận động viên thể thao và ta thấy họ chứng thực cho mọi thứ từ sữa, ngân hàng tới giấy nhôm. Họ đang là những người hùng thời đại.

Tầm quan trọng của “đẹp đôi”

Các nhân vật danh tiếng ở Nhật và Trung Quốc có thể tạo ra khác biệt cho mọi sản phẩm được chào bán ở đó. Nhưng ở Mỹ thì sản phẩm phải có công dụng thực tế nếu không thì có nghĩa là bạn đang phung phí khá nhiều tiền. Con người ở đây tinh vi, thực dụng hơn và không bị tạo ấn tượng mạnh bởi những cái tên nổi tiếng. Sản phẩm ở đây phải rất hợp lý.

Việc dùng diễn viên gạo cội Robert Michum làm phát ngôn viên cho loại túi rác “không cần dây thắt” thật là đại dột (người ta kháo nhau: tay này chưa bao giờ thắt ca-vát nên hiểu quái gì).

Còn việc dùng James Garner và Cybill Shepherd giúp bán thịt bò đã trở thành thảm họa vì James thì bị bệnh tim còn Cybill thì hóa ra là khoái ăn rau quả hơn các loại thịt đỏ.

Catherin Deneuve quảng cáo cho Chanel. Michael Jordan cho Nike, Paul Hogan cho Subaru. Mấy cái này quả thật là hết chê. Nhưng Steve Young cho sữa thì sao? Chúng tôi không dám chắc là hay.

Trung Quốc yêu các anh hùng

Như chúng tôi đã nói bất luận nhân vật và sản phẩm có “đẹp đôi” hay thì ở Trung Quốc họ vẫn có thể đi với nhau khi làm marketing, miễn họ là anh hùng. Các công ty ở đây dùng người hùng nổi tiếng các loại trong quảng cáo để tạo khác biệt cho sản phẩm của mình. Công ty bia Haomen ở Bắc Kinh đã dùng hình ảnh ông Giám đốc đứng với tổng thống Clinton để quảng cáo trong một siêu thị lớn.

Và khỏi cần nói, những nhân vật như cao bồi Marlboro, chuột Mickey và Michael Jordan cũng đã trú ngụ ở nơi này.

Trung Quốc khoái cô-nhắc.

Người Trung Quốc được tính là tiêu thụ tới ¼ lượng rượu cô-nhắc bán ra trên thế giới. Sự thành công này là dựa trên một liên hệ với các anh hùng thời hiện đại được gọi là các ông trùm. Các loại cô-nhắc nhập ngoại mắc tiền được định vị là “vật ghi điểm cho quan hệ xã hội” vì nó là loại rượu cho những người mới nổi ở đây.

Nhận biết được niềm khát khao của giới trung lưu Trung Quốc là muốn chạy theo lối sống của các ông trùm. Joseph E. Seagram & Sons Inc. đã ra mắt sản phẩm Martell Noblige, một loại cô-nhắc có giá tầm trung nhắm vào một thế hệ mới người tiêu dùng ở Pháp, Trung Quốc, Hồng Kông và Đài Loan. Ngay sau ngày ra mắt sản phẩm này đã trở thành nhãn hiệu ruột của hơn 60 câu lạc bộ tại Trung Quốc.

Mọi người muốn uống thứ mà mấy tay cỡ bự đang thích dùng.

Một bài tập về Khách sạn

Để cho vui, chúng ta hãy thiết lập một chiến lược ưa chuộng hơn cho một trong những hệ thống khách sạn hàng cao. Có hai tay chơi được tính đến. Ritz Carlton có 22 cơ sở ở Mỹ và 35 cơ sở trên toàn thế giới. Một đối thủ đáng gờm là Four Seasons có 21 khách sạn ở Mỹ và 32 khách sạn trên toàn thế giới.

Tạp chí *Condé Naste Traveler* với định hướng vào các du khách giàu có đã làm một cuộc trưng cầu 37.000 độc giả để xem họ thích gì nhất.

Trong một mục mà tạp chí gọi là “tốt nhất trong những cái tốt nhất” tức 100 khách sạn, khu nghỉ và tàu du lịch tốt nhất thế giới ta thấy có 9 cái của Ritz-Carlton và 14 cái của Four Seasons.

Hãy tập trung hợp lại xem những nơi tốt nhất để lưu lại trên đất Mỹ: Ritz có 19 nơi và Four Seasons có 15.

Tờ Business Travel News làm một cuộc trưng cầu 850 nhân viên lập kế hoạch du lịch về 14 thuộc tính khác nhau của các khách sạn hạng sang thì vị trí số 1 thuộc về Four Seasons và số 2 thuộc về Ritz-Carlton

Vậy là các nhà thống kê không còn cách nào khác phải ghi điểm Four Season. Họ là khách sạn được ưa chuộng nhất trong số những khách sạn tốt nhất. Họ nên xây dựng một chương trình quanh ý tưởng họ là lựa chọn cao nhất cho những người đủ tiền để ở bất cứ nơi nào mình thích. Họ là “tốt nhất trong những cái tốt nhất”.

CÁCH LÀM RA SẢN PHẨM LÀ MỘT Ý TƯỞNG TẠO NÊN SỰ KHÁC BIỆT

Các công ty có vẻ rất thích cực trong việc phát triển các sản phẩm mới. Cả đám các kỹ sư, nhà thiết kế và công nhân ngày đêm không nghỉ thực hiện các công việc như chế tạo, thử nghiệm những thứ mà họ cảm thấy là sản phẩm độc đáo có thể hoạt động tốt hơn mọi sản phẩm khác hiện có trên thị trường.

Nhưng tất cả những công việc đó thường chỉ là do mấy tay trên phòng marketing cho rằng phải làm vậy và sau đó thì họ lại bị cuốn vào những hoạt động như quảng cáo, đóng gói và khuyến mại.

Chúng tôi là những tín đồ nhiệt tình, thích đào sâu và sản phẩm để xem chính xác là chúng hoạt động thế nào. Nhiều lần, chúng tôi tìm được những ý tưởng tạo khác biệt đã bị người ta lờ đi.

Công thức kỳ diệu

Nhiều sản phẩm thường bao hàm trong nó những công nghệ hoặc thiết kế để tạo nên các tính năng hoạt động cho nó. Thường thì những công nghệ này được bảo hộ bản quyền. Vậy mà những nhà marketing lại có khuynh hướng bỏ qua yếu tố này rồi lâm vào tình trạng giải thích một cách rất rắc rối và tối nghĩa với khách hàng về sản phẩm. Thêm nữa họ khoái làm điều tra và tập trung và lợi điểm sản phẩm hoặc những bản lĩnh của sản phẩm từng được thể hiện trên thực tế. Họ khoái kiểu vào đề thế này: “Mọi người không quan tâm sản phẩm được sản xuất ra thế nào mà chỉ quan tâm nó mang lại gì cho họ mà thôi.”

Quan điểm nói trên có vấn đề ở chỗ là trong nhiều chủng loại hàng thì phần lớn sản phẩm đều có chung nhiều chức năng giống nhau. Mọi loại kem đánh răng đều chống đóng vôi cao răng. Các xe hơi mới đều chạy rất êm ái trơn tru. Mọi loại bột giặt đều giặt sạch quần áo. Những điều nói trên khiến cho cách mà một sản phẩm được sản xuất ra có thể tạo khác biệt cho nó.

Đó là lý do mà chúng tôi muốn tập trung vào sản phẩm và những công nghệ độc đáo. Tiếp theo, nếu có thể thì hãy đặt cho thiết kế của nó một cái tên và đóng gói nó như một công thức kỳ diệu đã tạo nên khác biệt cho sản phẩm. Và nếu sự kỳ diệu này lại có bản quyền được bảo hộ thì thật hay.

Khi Crest ra mắt loại kem đánh răng Fluoride chống mảng bám, họ đã cố bảo đảm cho mọi người biết công thức “Fluoristan” của nó. Liệu có mấy ai hiểu ý nghĩa từ này? Không nhiều. Nhưng đó có phải là vấn đề không? Không hề. Từ này hoàn toàn gây được ấn tượng.

Khi Sony bắt đầu thống trị thị trường TV, họ liền làm ồn khắp nơi bằng thứ gọi là “Trinitron”. Mấy người hiểu Trinitron có nghĩa gì? Không ai hiểu. Nhưng đó có phải là vấn đề không. Không hề. Từ này hoàn toàn gây được ấn tượng.

General Motor có thể đã dùng tới 100 triệu đô-la để khuếch trương cho hệ thống Northstar trong chiếc Cadillac của mình. Ai hiểu cơ cấu hoạt động thế nào? Không ai hiểu. Nhưng đó có phải là vấn đề không. Không hề. Từ này hoàn toàn gây được ấn tượng.

Những công thức kỳ diệu không cần phải được giải thích vì chúng kỳ diệu mà

“Các công thức” Hi-tech

Sản phẩm càng phức tạp thì bạn lại càng cần một công thức kỳ diệu để tạo khác biệt với các đối thủ.

Silicon Graphics là tiên phong trong các trạm công tác (workstation) vi tính 3 chiều hay còn gọi là trực quan. Những cái máy này rất kỳ diệu nhưng lại cực kỳ phức tạp. Chúng tôi đã phát hiện ra rằng thứ khiến những trực quan này hoạt động là một công nghệ độc đáo có tên là “dụng cụ hình học” (geometry engine). Chúng tôi đã thuyết phục họ hãy lấy yếu tố này làm mũi nhọn trung tâm cho các chương trình marketing. Nó không chỉ làm cho chiếc máy tính của họ tốt hơn mà còn khác biệt nữa.

AccuRay là một công ty của ABB (Asea Brown Boveri) chuyên sản xuất những hệ thống kiểm soát chất lượng cao cho ngành giấy. Hệ thống mới của họ cho phép công ty có thể hiện thị toàn bộ khổ giấy đúng như nó được sản xuất ra. Mọi lỗi sản xuất đều được đánh dấu và nhờ đó các kỹ thuật viên sẽ khắc phục khuyết điểm đó nhanh chóng, nhờ vậy giảm đáng kể hao tổn trong quá trình sản xuất giấy. Lợi ích lớn nhất có thể thấy là hiển nhiên như vậy nhưng chúng tôi lại muốn biết hệ thống đó hoạt động thế nào. Và chúng tôi phát hiện ra rằng họ có một công thức kỳ diệu mà chúng tôi đặt tên là “bản quyền công nghệ lãng kính”. Có ai hiểu nó là gì không? Chắc là không. Nhưng đó có phải là vấn đề không? Không hề. Từ này hoàn toàn gây được ấn tượng. Nó là thứ không chỉ làm hệ thống kiểm soát chất lượng này tốt hơn mà còn khác biệt nữa.

Tạo sinh động cho sự khác biệt

Khi bạn có sự khác biệt, hãy khuếch trương nó lên

Nếu bạn xuất hiện với một sáng tạo, bạn hãy bảo đảm là nó có kịch tính, nói cách khác là hãy làm cho nó sinh động lên như trường hợp của Cordis một công ty thuộc Johnson&Johnson chuyên sản xuất các thiết bị chuẩn đoán về tim mạch.

Một trong những sản phẩm nổi tiếng nhất (và thu lãi nhất) của họ trong 6 năm qua là máy dẫn ống thông mạch máu Brite Tip. Cái tên sáng giá này đã được cấp bảo hộ độc quyền về thiết kế đầu bịt linh hoạt. Nó cho phép các bác sĩ tim mạch dễ dàng “cảm nhận” được đầu cuối của ống thông để khi họ cố định nó vào động mạch để thao tác thì có thể “thấy” chính xác vị trí của đầu thiết bị thông.

Trước khi có thiết bị này, họ phải làm theo kiểu phán đoán và do đó nhiều thủ thuật mở thông động mạch đã thất bại.

Tính năng tạo khác biệt của Brite Tip từng là một kỳ công về chế tạo nay đang bị copy hàng loạt. Vậy mà nó vẫn có tới 60% thị phần trước không dưới 7 đối thủ cạnh tranh. (Điều này cũng có thể là do Brite Tip đã trở thành tên gọi loại sản phẩm này).

Sáng tạo về sản phẩm

Một số ý tưởng về sản phẩm không bị quên lãng nhưng cũng chẳng cuốn hút được ai. Nếu bạn có một mặt hàng mới thì bạn nên biến nó thành viên đá tảng để định vị sản phẩm.

Xà bông cụ Dove từng là số 1 ở Bắc Mỹ trong nhiều năm. Thành công và sự khác biệt của nó nằm ngay trên bao bì phía dưới tên nhãn hiệu Dove: dầu giữ ẩm (moisturizing lotion). Đúng ra thì là xà bông có dầu giữ ẩm tạo lợi điểm là chăm sóc da tốt hơn. Nhưng sự khác biệt là loại dầu trong cục xà bông Dove đó.

Nhiều loại bàn trượt tuyết hứa hẹn rằng bạn có thể trượt tốt hơn trên loại tuyết trơn. Nhưng gần đây một nhãn hiệu lại phát triển một sáng tạo có thể thực sự kiểm soát được lợi điểm đó. Nhà sản xuất đã đưa một thiết kế có tên “vịt nhọn đuôi độc đáo” vào sản phẩm bàn trượt Dynastar. Họ đã kết hợp sự sáng tạo và một lợi điểm sẵn có của sản phẩm để tạo cho bạn một bộ bàn trượt khác biệt.

DiGiorno Pizza thì lại đưa ra cách để chống việc hâm lại bánh Pizza ướp lạnh. Lớp bột phủ trên bánh của họ không bị nướng trước khi ướp lạnh và khi đưa vào lò thì nó mới được nướng lần đầu. Nhờ cách này pizza DiGiorno có phong vị chuẩn và khách hàng có một loại pizza ướp lạnh khác biệt.

Sáng tạo hệ thống

Có những cơ hội để trở nên khác biệt bằng cách dùng một cái gì đó có liên hệ với sản phẩm của bạn hoặc là một phần của hệ thống.

Black & Decker đã làm như vậy với sáng tạo có tên VersaPak của mình. Đây là một loại pin sạc dùng trong các đồ dụng cụ cầm tay (máy khoan, máy mài, máy cưa...). Công ty thậm chí còn xây dựng một chương trình lớn để demo sản phẩm mới mẻ và khác biệt này bằng cách cho chiếc xe thùng VersaPak chạy suốt đất nước để khách hàng có thể thử dùng các dụng cụ cầm tay không dây với công nghệ mới.

Công ty Granit Rock ở Watsonville, California đang bán đá và cát cho các nhà thầu xây dựng địa phương. (loại sản phẩm này không có nhiều khác biệt lắm). Việc thuê xe tải để chuyên chở một khối lượng lớn vật tư có thể tốn kém nhiều tiền, nói cách khác là thời gian, do vậy thời gian là quan trọng.

Để tăng tốc mọi thứ, công ty này đã xây dựng một hệ thống tiếp liệu tự động tương tự như máy ATM. Nó xác nhận một “thẻ chứng minh” và cấp vật liệu rở in hóa đơn. Công ty gọi nó là hệ thống GraniteXpress và đã giảm được thời gian tiếp liệu cho mỗi xe từ 24 phút xuống 7 phút.

Bây giờ thì đó là một sự khác biệt cho khách hàng khi đi mua đá cát sỏi.

Làm đúng cách

Thông thường, có một cách sai và một cách đúng để sản xuất một sản phẩm. Cách sai hoặc ít được mong đợi thường là cách giới thiệu một quy trình sản-xuất-tiết-kiệm-tiền. Các nhà tư vấn thích gọi cách này là “cải tiến phương thức sản xuất” (dịch đúng ra phải là cắt giảm chi phí). Cách đúng sẽ hấp thu các chi phí cao hơn để sản xuất ra sản phẩm tốt hơn.

Nếu một ngành đang đi theo hướng sai lầm thì chính là lúc bạn có thể đổi khác mình bằng cách đi theo hướng đúng. Đây là trường hợp của Stanislaus Food Products. Họ đã trở thành nhà sản xuất dẫn đầu về nước sốt cà chua cho phần lớn khách hàng Ý tại Mỹ. Và họ làm được việc này với giá cao hơn đối thủ. Chiến lược của họ là không đi theo cách mà cả ngành này đang đi - ấy là lao vào sản xuất nước sốt cà chua cô đặc nhằm giảm giá thành và phí vận chuyển.

Dino Cortopassi, ông chủ công ty, đã cảm thấy rằng nước sốt cà chua tươi đóng gói, thứ nước sốt không bị đưa qua quy trình xử lý cô đặc là cách giải quyết tốt hơn. Tuy giá cao nhưng sản phẩm giữ được hương vị thơm ngon hơn.

Đó là sự khác biệt của ông ta và cũng là vận xui cho các đối thủ cạnh tranh, hầu hết các nhà hàng Ý “xịn” tại Mỹ đều đồng ý với ông ta.

Pizza làm ngon hơn

Có một người cảm thấy rằng cách Dino làm sốt cà chua là rất đúng, đó là John Schnatter, giám đốc kiêm sáng lập viên của Papa John's Pizza.

Ông này bắt đầu dùng nước sốt của Dino từ khi còn làm bánh pizza trong quán của cha mình. Và khi ông thành lập hệ thống cửa hàng Papa John's của mình ông vẫn dùng loại nước sốt này dù phải chịu giá cao. Lý do là những hệ thống cửa hàng lớn đối thủ đang dùng loại tương cà chua cô đặc cho bánh của họ. Nhờ đó mà John có thể tạo khác biệt cho bánh pizza của mình bằng cách giới thiệu cách làm bánh riêng của ông ta. Thông điệp của John rất thẳng thắn và trực tiếp: công thức tốt hơn, bánh ngon hơn.

Ngày nay, John đang sở hữu trên 2.000 cửa hàng. Và sự khác biệt về “cách sản xuất ra sản phẩm” đã giúp cho Papa John trở thành hệ thống bán pizza thành công nhất nước Mỹ.

Làm kiểu chắc ăn

Không có mấy câu chuyện về sản phẩm thú vị hơn câu chuyện của White Castle. Nó có hệ thống cửa hàng bán hamburger phục vụ nhanh đầu tiên ở Mỹ và từng là một biểu tượng của Mỹ. White Castle bán loại bánh vuông cỡ bằng bàn tay (còn được biết đến dưới tên “ray trượt”) trong 330 nhà hàng ở vùng Đông và Trung Tây nước Mỹ.

Đã có một chút thay đổi trong 70 năm lịch sử kỳ bí của công ty này, ấy là việc họ chuyển từ các “ray trượt” sang những “tòa nhà hình lâu đài”. Thực ra thì cháu của người đồng sáng lập công ty đang là giám đốc điều hành công ty.

Chiến lược “canh tác” sản phẩm thận trọng của họ đã trường sinh trước vô số đối thủ. Kết cục là họ đã có được một hướng đi như một giáo phái qua nhiều thế hệ. Họ thậm chí cố định những “ray trượt” của mình và chuyển chúng vào những khu chưa có cửa hàng của họ trong các siêu thị.

Kết quả thật đáng kinh ngạc. Họ chỉ chịu thua duy nhất McDonal’s về bán hàng mà thôi. Đây là một ví dụ xuất sắc cho chiến lược “vững bước khi đi”.

Làm kiểu cũ

Một câu chuyện tương tự nữa là về Aron Streit Inc., công ty độc lập cuối cùng sản xuất bánh thánh. (với những ai chưa hiểu thì nên biết bánh thánh là loại bánh mì của tín ngưỡng, không có muối và không có đủ các thứ, nó là thứ đã nuôi sống người DO Thái trong cuộc chiến chống Ai Cập từ thời cổ đại).

Mặc dù chỉ chiếm một thị phần nhỏ nhưng trong một thị trường do B.Manichewitz hùng cứ nhưng những người ở Aron Streit vẫn nhận ra rằng “truyền thống” chính là thứ để phân biệt các loại bánh thánh với nhau. Mặc dù các đối thủ đang dùng những cách thức và nguyên liệu hiện đại hơn nhưng Aron Streit vẫn giữ truyền thống, chỉ làm bánh ở Rivington, Manhattan, đúng chỗ mà công ty đã thành lập từ năm 1914.

Nếu bạn vào trang web của Streit, streitsmatzos.com, bạn sẽ thấy họ rất hiểu về sự khác biệt. Và đây là cách thể hiện của họ: “Vì sao bánh thánh Streit khác các loại bánh thánh địa phương? Bởi vì Streit chỉ nướng chúng ở Streit Matzo, trong những chiếc lò của chính chúng tôi.”

Họ vẫn làm bánh thánh theo cách cũ của họ.

Từ bỏ cách làm cũ

Ngược với câu chuyện Streit là câu chuyện của một hãng làm tương cà chua ở Venezuela tên Pampero.

Vào lúc chúng tôi đến thăm, Del Monte và Heinz đã tông họ bột khởi vị trí số 1 vốn có tại địa phương. Pampero đang trong cơn suy tàn. Thứ mà họ cần lúc này là một ý tưởng khác biệt về chất lượng có thể vượt qua được những công bố hiện tại của họ với thị trường như “đỏ hơn” hoặc “tốt hơn”

Tại sao nó lại tốt hơn? Các bạn đang làm gì với món cà chua của mình vậy? Sau một vài kích thích thì vấn đề đã lộ ra: Pampero đã gọt vỏ cà chua để giúp cho sản phẩm có hương vị và màu sắc hơn. Điều này thì mấy tay đối thủ to xác kia không có trong quy trình sản xuất.

Bây giờ thì đó là một ý tưởng thú vị, bởi lẽ rất nhiều người biết rằng phần lớn các món dùng cà chua đều yêu cầu gọt vỏ trước khi chế biến. Pampero có thể khai thác ý tưởng “không vỏ” này áp dụng cho chất lượng và hương vị sản phẩm của mình.

Khi chúng tôi nói với Pampero rằng đây là con đường tối ưu và duy nhất giúp họ xây dựng lại nhận thức về nhãn hiệu thì họ khá bất mãn. Xem ra họ đang bị mê hoặc trong đám mây mù của quy trình tự động giúp giảm chi phí mà quy trình này không thể gọt vỏ cà chua (cũng như Del Monte và Heinz đang làm). Pampero đã không muốn nghe về việc làm mọi thứ theo cách cũ nữa.

Lời khuyên của chúng tôi là hãy dừng kế hoạch hiện đại hóa lại, vì “bóc vỏ” chính là ý tưởng tạo khác biệt. Đánh đu theo số các đối thủ lớn là cách dễ tự giết mình trong cuộc chiến ở ngoài thị trường.

Tính thêm một chút

Nếu bạn có câu chuyện “đường làm hay hơn” với sản phẩm của mình thì bạn cũng đã có một cơ sở để tính thêm một chút vào giá sản phẩm. Đó là cách mà Dino Cortopassi từng làm cho nước sốt cà chua của ông ta. Đó còn là cách thông điệp tới khách hàng của bạn rằng đối thủ của bạn đang làm một thứ theo một cách rẻ tiền.

Đây chính xác là việc mà Fresh Samantha đang làm trong thị trường nước ép quả chín. Bí quyết để họ tăng thị phần trong thị trường này là lấy các loại rau quả tươi cho chạy qua máy chiết ép. Kết quả, sản phẩm nước rau quả tạo ra khá mắc tiền và được đóng gói tách rời. Liệu chúng có thực sự tốt hơn các sản phẩm nước hoa quả ép khác không?

Có thể là không. Nhưng những người tiêu dùng có nhận thức cao về sức khỏe ở Mỹ thì lại cho là có. Điều này một lần nữa cho thấy cách bạn làm ra sản phẩm có thể chính là cách để nói rằng bạn là đặc biệt.

“Làm tay” ở Malaysia

Không có gì đặc biệt như các loại đồ làm tay.

Không xa Kuala-Lumpur có một nhà máy sản xuất các đồ hiệu Royal Selango, một công ty mà các sản phẩm bằng thiếc của nó được cho là tinh xảo nhất thế giới.

Tham quan nhà máy sẽ cho bạn thấy điều gì đã tạo sự khác biệt cho sản phẩm của họ. Mọi sản phẩm của họ đều được thợ thủ công với sự tỉ mỉ cao độ của những bàn tay thợ.

Khi một món đồ nào đó được làm thủ công (hoặc được nói như vậy) thì mọi người sẽ có cảm nhận rằng họ đang mua một cái gì đó mang tính nghệ thuật. Với khách hàng thì việc những người thợ thủ công chỉ kiếm được rất ít ỏi khi tạo ra sản phẩm không tạo khác biệt. Với họ, những người thợ đó là những nghệ nhân, những người đã cống hiến những kỹ năng rất tinh vi để sáng tạo nên những sản phẩm đó.

Thậm chí là nếu máy móc có thể gia công ra những sản phẩm đẹp hơn đi nữa thì người ta vẫn cứ cảm thấy món đồ làm tay có giá trị hơn và có khi là tốt hơn.

Chiếc máy xén cỏ mắc nhất có tên Locke, sử dụng ở Vantican, Yankee Stadium và ở Nhà Trắng, được quảng cáo là chế tạo thủ công (người ta còn cho bạn xem hóa đơn thanh toán 2.500 đô-la cho chiếc máy này.)

Vậy nên, nếu bạn có cơ hội nói về thứ đồ làm tay nào của mình thì đừng ngại mở lời nhé.

Áo quan với sự khác biệt

Batesville là nhãn hiệu số 1 về áo quan ở Mỹ. Và không có đối thủ nào chịu làm một điều gì khác biệt.

Duy chỉ Batesville chào bán “sự bảo vệ của thiên chúa” với loại áo quan kim loại của mình. Món áo quan này áp dụng khoa học của người Alaska dùng chống ăn mòn cho hệ thống đường ống và tàu thuyền.

Họ còn chào bán tính năng “ghép mối đơn”, một hệ thống chống rò rỉ cho quan tài. Liệu bạn có thể tin rằng từng chiếc áo quan của họ đều được qua thử nghiệm hút chân

không để kiểm tra mức độ chống thấm không? (điều này thật ấn tượng khi bạn suy xét rằng họ thật dễ dàng mai táng luôn các lỗi làm sản phẩm của họ).

Tuy nhiên, họ đã “đóng nắp” tất cả lại bằng cách đưa ra một thẻ bảo hành, trong đó họ bảo hành cho một vài chiếc áo quan 75 năm.

Khi Aunt Miriam được mai táng trong một chiếc Batesville, gia đình bà ta biết rằng họ đang chôn bà trong loại áo quan tốt nhất và bà sẽ được bảo vệ cao độ chống lại các yếu tố tác động.

Bánh bích quy khác biệt

Rất nhiều người trong chúng ta đã lớn lên cùng những chiếc bích quy hình các con vật. Trong gần 100 năm, Barnum's Animals (những con vật của Barnum), những chiếc bích quy ngọt hình các con vật trong rạp xiếc vẫn là món chủ đạo của Nabisco.

Chiếc hộp với những tào xe đồ tươi và những chiếc bích quy tạo hình độc đáo đã mang lại thành công kéo dài trong nhiều năm dù rằng người ta chẳng làm gì nhiều để hỗ trợ cho nhãn hiệu này từ rất lâu.

Đúng là như vậy – không TV, không báo đài. Vậy mà nó vẫn là một trong các nhãn hiệu quen thuộc nhất trong các loại bích quy.

Có thể nói đây là một bằng chứng về việc một sự khác biệt về sản xuất sản phẩm có thể làm được những gì.

ĐỜI MỚI NHẤT CÓ THỂ LÀ Ý TƯỞNG TẠO SỰ KHÁC BIỆT

Trong thế giới hitech và thay đổi nhanh chóng ngày nay, người ta đã trở nên quen với những “thế hệ sản phẩm mới”. Chúng không chỉ được dự đoán mà còn được chờ đợi ra mắt công chúng.

Chúng tôi khuyên các công ty rằng thà cố làm “cái tiếp theo” còn hơn cố làm “cái tốt hơn”.

Tâm lý là một cái gì đó hiển nhiên. Không ai cảm thấy khoái mua thứ có thể bị cho là lỗi thời. Vậy nên, cách để vượt mặt đối thủ là hãy định vị mình như một cái gì đó mới và tốt hơn (nhớ nhấn vào yếu tố “mới”)

Tự làm lỗi thời mình

Trong nhiều năm, chúng tôi đã thuyết giảng rằng những người dẫn đầu có uy lực hãy tấn công mình bằng mình sản phẩm “thế hệ kế tiếp”. Không ai làm điều này tốt hơn Intel.

Cuộc hành quân “vi xử lý” này thật là một kỳ công đáng để ta chiêm ngưỡng: từ 286, 386, 486 sang Pentium, Pentium II, Pentium III Xeon. Họ đã hùng cứ ngành công nghệ tinh vi cho con chip bằng cách nhanh chóng giới thiệu thế hệ kế tiếp bằng chi phí từ những sản phẩm hiện tại. Cách thức này khiến không đối thủ nào đủ bản lĩnh trụ nổi trước các cuộc tấn công, kể cả là về giá cả. (Vâng, anh có giá thấp hơn nhưng là thấp hơn những con chip đời trước của tôi).

Chiến lược của Gillette khi giới thiệu thế hệ dao cạo kế tiếp cũng là một ví dụ cho việc dùng cách tiếp cận này để thống trị một thị trường.

GE cũng đi theo cách này với những nỗ lực cải tiến những chiếc bóng đèn tầm tầm của họ. Loại bóng mới nhất có tên Enrich. Chiếc bóng thủy tinh xanh độc đáo này có thể làm sinh động màu sắc của các đồ vật trong nhà và làm đèn trang trí nhờ khả năng tăng độ tương phản màu sắc cho chúng.

Câu chuyện giày trượt

Khác với các con chip, những thế hệ giày trượt tuyết mới không ra đời thường xuyên. Và nếu có thì phải có một cái gì đó rất đặc biệt thì mới khiến người dùng tháo đôi giày cũ của họ ra được. (Bởi lẽ họ đã “quen chân” với giày cũ rồi).

Với người trượt bình thường thì giày Lange là loại có “chất lượng hoạt động tốt nhất”. Vì đây là loại các tay chuyên nghiệp thường dùng. (Sự khác biệt do được ưa chuộng hơn). Nhưng cũng giống như xe hơi, thị trường có rất nhiều loại giày “chất lượng cao” khác cho bạn lựa chọn và trong số đó có loại được cho là tiện dụng hơn.

Trong một cái có thể gọi là “thị trường bệt” như vậy thì để lôi kéo được khách mua giày về phía mình ta cần nhiều hơn một tính năng mới. Cái ta cần là một “thế hệ” giày đời mới không chỉ có cái gọi là “chất lượng hoạt động cao”. (Có mấy người trượt tuyết đi đua không?).

Và ta cần một sự phát triển có thể khiến Lange là thế hệ giày mới để giúp họ có một cơ hội tập trung vào thị trường cấp cao hơn về giày trượt.

Sự phát triển an toàn

Các kỹ sư ở Lange bắt đầu làm việc với mục tiêu giải quyết vấn đề số chấn thương đầu gối khi trượt tuyết tăng 300%. Trong một báo cáo phân tích vấn đề này, họ phát hiện ra rằng trong khi trượt tới thì rất an toàn nhưng thủ phạm là khi người trượt ngã về phía sau thì do giày trượt gắn chặt chân vào bàn trượt nên đã gây căng cơ và nhiều chấn thương đầu gối.

Để giải quyết vấn đề này, họ đã đưa ý tưởng “hệ thống tự thả lỏng”, tùy thuộc vào độ ngã ra sau của người trượt hệ thống sẽ tự động nới lỏng phần gót giày để giúp giảm căng cơ và nhờ đó giảm các chấn thương đầu gối.

Thay vì chỉ giới thiệu hệ thống này như một tính năng mới, chúng tôi khuyên họ hãy giới thiệu đây như một “thế hệ giày trượt tuyết mới giúp bảo vệ đầu gối bạn”. Ý tưởng

này hay ở chỗ là nó rộng hơn ý tưởng “chất lượng hoạt động cao”. Trong khi không phải ai cũng đi trượt tuyết thì mọi người đều có cái đầu gối cần được bảo vệ.

Sự phát triển mới này chỉ ddeer tiếp tục câu chuyện dài của họ về các phát triển công nghệ trong ngành giày trượt tuyết. Năm 1970, họ từng là tiên phong với loại giày chống chấn thương mắt cá đầu tiên. Và bây giờ, sau 30 năm, họ lại tiên phong với đôi giày chống chấn thương đầu gối đầu tiên. Điều này giúp họ củng cố vững chắc vị trí dẫn đầu về công nghệ chế tạo.

Một đôi giày bảo vệ đầu gối chắc chắn là một đôi giày khác biệt.

Trận chiến về a-xit trong bao thư

Ngành dược phẩm là chúa tể của các loại “thế hệ mới”. Ta hãy thử xem uy lực “mới nhất” trong trận chiến thuốc dạ dày.

Chủng loại thuốc H2RA là cuộc cách mạng về điều trị các chứng đau dạ dày do loét hoặc liên quan đến a-xít khi nó ra mắt vào năm 1970. Cuối cùng thì bệnh nhân đã có một chế phẩm trị loét dạ dày và nhu cầu điều trị bệnh này bằng phẫu thuật theo đó tuột dốc không phanh. Tagemet là loại H2RA đầu tiên đã có 1 tỷ đô-la doanh số mỗi năm khi nó đạt cực điểm. Sau đó nó “đứt bóng” và nhường sân cho Zantac, loại thuốc tự hào nhờ liên tục đạt 2 tỷ và 3 tỷ đô-la trong các năm tiếp sau. Những lợi điểm về y học còn mang đến thành công cho hai loại H2RA khác nữa là Pepcid và Axid được FDA phê chuẩn vào cuối những năm 80.

Năm 1993, thế hệ thuốc kháng a-xít PPI đã xuất hiện trước công chúng Mỹ với tên Prilosec. H2RA và PPI giảm sự tiết a-xít trong dạ dày bằng các cơ chế khác nhau H2RA khóa tác động của histamine tại các cơ quan cảm thụ trên lớp tế bào bao phủ dạ dày trong khi PPI thì hạn chế việc tạo a-xít bằng cách khử hoạt động của cái tạm gọi là bơm a-xít nằm ở bên trong các tế bào dạ dày.

Ưu thế cao hơn về liệu của PPI so với H2RA là nó cải thiện việc giảm tiết a-xít và ít phải theo dõi thường xuyên như H2RA. Những chiến dịch mở màn của Prilosec cũng tập trung vào cơ chế hoạt động của loại thuốc này.

Năm 1996, chỉ 3 năm sau khi ra mắt tại Mỹ, Prilosec đã thay thế vị trí dẫn đầu của Zantac. Năm 1998, Prilosec đã chiếm 33% thị trường thuốc trị loét dạ dày và đoạt ngôi

quán quân về loại thuốc bán chạy nhất thế giới đồng thời mang lại tổng doanh thu 3,9 tỷ đô-la.

Lúc này thì lò mờ đăng xa đã xuất hiện bóng dáng của loại nấm H.pylori có thể chuyển trận chiến từ thuốc chống a-xít sang thuốc kháng sinh.

Trong ngành này, bạn cần tận dụng ngay cơ hội cho thế hệ sản phẩm mới của mình khi nó tới.

Đoạn tuyệt quá khứ

Những thế hệ thuốc mới trong ngành dược phẩm có một sự “phân ly” tự nhiên, bởi vì chúng khác biệt về hóa học và thường tác động lên cơ thể theo cách khác nhau.

Điều quan trọng là sự chia tách này được thiết lập là để thuyết phục khách hàng rằng đây thực sự là một công nghệ mới. Tách biệt càng xa thì càng bán dễ.

Điều này đang xảy ra trong trận chiến giữa lò vi sóng và lò nướng truyền thống (và lò đời cũ đã thắng).

Các nhà sản xuất lò vi sóng đang tiến hành một đợt tập kích mới, trận này họ sẽ giải quyết các “vấn đề” về nấu nướng với lò vi sóng (ví dụ như trông đồ ăn rất ghê hoặc chín không đều v.v...) Họ đã có một thế hệ lò vi sóng mới áp dụng một công nghệ phụ thêm làm cho món ăn trong đẹp mắt hơn và chín vàng hơn: những thứ công nghệ như đèn halogen hoặc khí nóng.

Nhưng thay vì gọi chúng là những “lò vi sóng tốt hơn” họ lại đang gọi chúng là “bếp nấu nhanh”. Họ hy vọng rằng điều này sẽ tạo ra một “sự đoạn tuyệt” với quá khứ. (và họ chắc chắn là cần một sự đoạn tuyệt).

Thêm một công nghệ khác

Những gì ta đang chứng kiến trong trận chiến lò vi sóng là chiến lược thêm một công nghệ mới để tạo nên một thế hệ sản phẩm mới. Đây là một cách hiệu quả để tạo ra sự khác biệt bởi lẽ mọi người sẽ nhanh chóng thấy được đây là một sự cải tiến bất luận là họ có hiểu nó nghĩa là gì hay không (hai công nghệ hẳn phải hơn một chứ!).

Milestone Scientific đã làm đúng như vậy khi họ đem áp dụng công nghệ vi tính vào một thứ hết sức đơn giản là mũi kim tiêm dưới da. Họ tạo ra sản phẩm Wand (đũa thần), thứ được quảng cáo là “hệ thống kiểm soát mũi tiêm bằng máy tính đầu tiên”.

Một máy tính nhỏ được dùng để kiểm soát và cung cấp một lượng thuốc tê tối ưu nhằm tạo ra một mũi tiêm hầu như không đau. (Thậm chí họ còn có một thứ công thức kỳ diệu gọi là công nghệ SloFlo nữa kia).

Nhưng điểm kịch tính nhất là thực tế, “công nghệ” tiêm dưới da dùng xi-lanh “điều khiển bằng ngón cái” truyền thống chưa từng bao giờ cần đổi mới trong suốt 150 năm qua, thành ra thứ công nghệ “thế hệ mới” này đã bị quá “date” nhanh chóng.

Dell Computer, công ty xây dựng sự khác biệt cho mình quanh ý tưởng “trực tiếp” đã phụ thêm vào đó một công nghệ nữa. Họ đang nhồi lên mạng những dịch vụ cho các máy PC Dell của mình. Chúng tôi gọi trò đặt cược lầy tiến này là một cách để duy trì sự khác biệt của bạn.

Hãy lợi dụng lịch sử

Nếu có một lịch sử về đổi khác trong một ngành và bạn là một phần trong đó thì bạn nên dùng nó để giành lấy lợi thế. Nếu bạn đã giới thiệu một cái gì đó thuộc loại “tiền thế hệ mới” thì bạn đang có một “ủy nhiệm thư” để dùng cho những nỗ lực tạo ra “thế hệ kế tiếp”.

Đây là trường hợp của Digital Equipment Corporation (DEC), lúc này đã là một phần của Comqap rồi. Họ đã từng có một cơ hội để ra mắt thế hệ máy tính tiếp theo, 64-bit, dành cho kiến trúc. Đáng tiếc, họ đã để tuột cơ hội này, và đó lại là cơ hội quyết định tương lai công ty.

Nếu bạn chưa rõ lắm về lịch sử máy tính thì chúng tôi xin kể lại là khi cả thế giới còn xài 16-bit thì DEC đã tiên phong với hệ điều hành 32-bit VMS và VAX architecture để trở thành công ty máy tính lớn thứ hai thế giới.

Vậy là họ từng có một cơ hội để nối các trạm công tác 64-bit với chiếc minicomputer 32-bit đang rất thành công của họ. Cái bẫy nằm ở chỗ: để chớp lợi thế này họ phải đối mặt với thực tế là mấy tay chuyên viên nói khi họ đi gặp mọi người thì chẳng ai cần máy 32-bit cả (thực tế đã cho là cái này quá sai lầm!). Vậy mà họ còn ngáp dài hơn khi chiếc DEC 64-bit architecture ra mắt. Lẽ ra chiến lược tốt nhất cho DEC lúc đó phải là nêu ra câu hỏi “liệu lịch sử có lặp lại không?” Nếu nó xảy ra trong lịch sử một lần thì nhiều cơ hội là nó sẽ lặp lại lần nữa.

Và trong thế giới công nghệ thông tin, nếu nghĩ quá nhiều về việc nó sẽ xảy ra thì nó xảy ra thật. DEC đã không bao giờ thực hiện đủ được nỗ lực thuyết phục mọi người rằng chuyện 64-bit sẽ xảy ra.

Đời mới nhất có khi không làm nên chuyện

Bây giờ thì tới tin xấu. Có một số cái bẫy trong trò chơi “thế hệ kế tiếp” mà ta phải tránh bằng mọi giá. Nếu không, chúng ta sẽ gặp rắc rối thực sự. Sau đây là những điều ta cần chú tâm:

- *Đừng giải quyết những vấn đề chưa hiện diện.* Thế hệ sản phẩm kế tiếp của bạn phải giải quyết được một vấn đề thực sự có chứ không phải vấn đề không quan trọng. Dow Chemical đã giới thiệu sản phẩm Dowtherm 209, một loại ga chống đông (dùng cho tủ lạnh) được quảng cáo là “không gây hại cho khay đựng nếu có bị rò rỉ” (và tiện thể nói luôn là nó mắc gấp đôi các loại ga làm lạnh truyền thống). Trục trặc ở đây là các loại ga hiện dụng không mấy khi rò rỉ. Vậy vì lý do gì mà người ta phải trả giá gấp đôi? Và không mấy người muốn loại ga này.
- *Đừng gây sự với truyền thông.* Có những vấn đề mà thực sự là không ai muốn giải quyết hết. Vì người ta thích kiểu cũ, thế thôi. Tại Mỹ, không có gì truyền thống hơn khi trận đấu kết thúc thì vỏ lạc bị vứt đầy tới mắt cá chân. Để chống hiện tượng này, Hary M.Steven liền giới thiệu lạc nhân đóng trong túi bóng kính. Kết cục: người ta cảm thấy bị xúc phạm (ông cho tui tui là thiếu văn minh à?) và việc bán sản phẩm đồ vỡ. Người ta lại tiếp tục dẫm trên vỏ lạc tại các sân bóng.
- *Nó phải tốt hơn.* Tại sao tôi lại phải mua một thứ đời sau chẳng hơn gì đời trước. Sở đúc tiền Hoa Kỳ đã phát hành đồng xu 1 đô-la hình Susan B. Anthony nhằm thay thế cho tờ 1 đô-la giấy. Đối với sở này thì đây là một sự cải tiến vì họ sẽ tiết kiệm cho ngân khố quốc gia cỡ 50 triệu đô-la mỗi năm chi phí cho in ấn và phát hành tiền giấy. Nhưng đối với công chúng thì họ chẳng thấy mình được lợi lộc gì lại thấy có một điểm dở là đồng này trong giống đồng 25 xu và nhìn khá xấu. Vậy là “Goodbye Suzy!”

Đời mới nhất có khi chơi trốn tìm

Trong cuốn *Song đề của nhà cải cách: Khi các công nghệ mới gây thất bại cho những hãng lớn*, một nhân vật của trường Harvard Business đã đưa ra khái niệm “những công nghệ hủy hoại” (disruptive technologies).

Đại ý khái niệm này là những công nghệ mới thường xuất hiện như những con sói đói lột cừu. Chúng chẳng đồng điệu với nhu cầu của các khách hàng hiện tại cũng như mong đợi về lợi nhuận từ Wall Street. Chúng không giống nhau nhưng khi đã chắc chân thì chúng cải thiện mọi thứ nhanh tới mức mà chẳng mấy chốc chúng biến thành xu thế công nghệ chủ đạo và thực sự trở thành thứ kế tiếp chinh phục cả một ngành.

DEC, ông vui dòng máy vi tính minicomputer đã phớt lờ PC không coi đó là một công nghệ vì nó chẳng có gì ghê gớm (theo cách nghĩ của họ thì chỉ là thứ đồ chơi). Và rồi chỉ vài năm sau món đồ chơi ấy đã tiễn DEC khỏi vũ đài máy vi tính.

Merrill Lynch thì là vua của những cao điểm với những dịch vụ ngày một tinh vi hơn, trong khi Charles Schwab thì lần lượt nhổ bỏ những gì ít hấp dẫn trong thị trường. Charles Schwab đã đổi mới tới một mức độ mà họ đã được công nhận một cách rõ ràng là một nhà môi giới giảm giá.

Đời cuối nên khác cái gì

Loại thuốc “trừ tà” duy nhất cho “con ma” công nghệ hủy hoại kia là phải tự nguyện thiết lập hoặc mua đứt một tổ chức hoàn toàn độc lập để làm việc với công nghệ đó. Nó có thể là một nhãn hiệu khác biệt hoặc một công ty độc lập nào đó.

Sai lầm thường thấy là cố gắng quá mức để bám lấy cái cũ hoặc cố đẩy cái mới vào một công ty chỉ hiểu biết cách thức cũ.

Nếu Kodak cảm thấy rằng các máy ảnh điện tử tạo ra mối đe dọa cho máy ảnh cơ truyền thống thì họ không nên cố “hòa tan” công nghệ mới này vào Kodak mà nên lập ra một công ty khác và một nhãn hiệu khác cho riêng công nghệ đó. Sau đó thì hãy để tổ chức mới này tấn công cái cũ.

Bank One là ngân hàng khu vực cỡ lớn với 1.900 chi nhánh đang phục vụ một triệu hộ ở 14 bang. Nhưng ngài cựu giám đốc John B. McCoy lại thấy rằng “công nghệ hủy hoại” của internet là một thử thách lâu dài với smoj loại gạch vữa. Và thế là ông đã ra mắt Wingspan.com, một ngân hàng không có chi nhánh trên internet với giá 150 triệu đô-la. Rồi ông ta lại thấy được Wingspan cạnh tranh với Bank One khi đọc được trên tờ Business Week rằng “Nếu bạn đi vào thương mại điện tử thì bạn phải tạo lập một kiểu kinh doanh phá hủy kiểu kinh doanh cũ”.

Làm “đời mới nhất” đôi khi cũng khá đau đớn, nhưng đó là cách duy nhất bảo đảm một tương lai cho bạn.

SẢN PHẨM “NÓNG” LÀ MỘT Ý TƯỞNG TẠO SỰ KHÁC BIỆT

Khi bạn “nóng” thì thế giới cũng nên biết bạn “nóng”. Như bạn đã đọc trong chương 15, mọi người có điểm giống một bầy cừu. Đó là lý do tại sao họ thích biết tin gì nóng còn tin gì không. Đó cũng là lý do mà truyền khẩu là một áp lực marketing rất mạnh. Những lời truyền miệng từ người này qua người kia thường là những tin nóng. Đây là điều quan trọng vì người Mỹ yêu kẻ chạy sau nhưng lại đặt cược và người thắng cuộc.

Sợ nói khoác

Đáng tiếc là nhiều công ty ngượng ngập khi nói về thành công của họ. Thoạt tiên nó nói rằng khoác lác chẳng có gì là hay ho cả, nói về thành công là tự đề cao mình và là thái độ không đúng. Nhưng phía sau sự miễn cưỡng này là một nỗi sợ rằng họ sẽ không thể giữ mình “nóng” mãi được. Và sau đó thì sao? Họ sẽ hết ngượng chẳng?

Thứ mà chúng tôi cố giải thích là để nâng một công ty hoặc sản phẩm cất cánh được khó chẳng khác nào phóng một vệ tinh. Thứ mà bạn thường cần là cú đẩy để đưa bạn vào trong tên lửa. Một khi bạn đã ở trong đó rồi thì câu chuyện đã đổi khác.

Làm “nhân tố nóng” hay là có được sự tăng trưởng bán hàng vượt các đối thủ có thể tạo “cú hích” cần thiết cho nhãn hiệu của bạn cất lên khỏi đường chân trời. Một khi đã ở đó thì bạn hãy tính toán mọi việc để sao cho mình trụ lại được.

Corbett Canyon – đường lên đỉnh

Để hiểu hơn quy trình này hãy đi vào thế giới của rượu vang, nơi mà tạo ra một khác biệt là một nhiệm vụ không hề dễ dàng.

Đây là câu chuyện về Corbett Canyon, một loại rượu vang đến từ vùng ven biển trung California. Trước hết là loại rượu vang có chai đựng hình thù rất độc đáo, nổi bật trong cả đám đông các loại chai khi bạn nhìn vào tủ rượu của các cửa hàng. Đây là điểm khác biệt đầu tiên.

Tiếp theo, họ đã tạo ra một quảng cáo độc đáo trên radio cùng âm thanh là tiếng vọng của hẻm núi để làm cho cái tên của mình dễ nhớ hơn (Canyon ... Canyon ... Canyon...). Một cái chai độc đáo, một quảng cáo radio đáng nhớ và giá cả thì bình dân đã cất cánh cho sản phẩm này. Họ đã nhanh chóng trở thành “loại rượu vang tăng trưởng nhanh nhất nước Mỹ”.

Bước cuối cùng là thông báo điều này qua chương trình radio của mình. Cách tự nhiên nhất để làm điều này là tạo ra vài cuộc trao đổi về việc nhãn hiệu nào là tăng trưởng nhanh nhất và đưa tên các đối thủ như những phỏng đoán, sau đó thì đưa ra gợi ý, và taats nhiên câu trả lời sẽ rõ ràng. Đó là loại rượu đến từ “Canyon ... Canyon ... Canyon” ở vùng trung California, một nơi mà rượu vang tuyệt hảo có thể được sản xuất.

Bây giờ họ đã có một ý tưởng khác biệt có thể đưa họ vào trong tên lửa đây.

Điều hành một sự chuyển đổi

Chúng tôi phải công nhận rằng chiến lược “canyon” mà chúng tôi vừa phát triển chỉ là một bài tập giả định. Bạn không thể giữ mình “nóng” mãi được, do vậy bạn phải sẵn sàng chuyển chiến lược khi quán tính của mình đã giảm đi. Trong trường hợp của Corbett Canyon, họ sẽ phải tìm một cách để giải thích thành công của mình. Bất kể là giải thích bằng khe núi (canyon), giải thưởng về hương vị, giá trị hoặc cái gì khác đều được.

Vẻ đẹp của một chiến lược “nhân tố nóng” là ở chỗ: nó thiết lập được một ý tưởng khác biệt để dùng dài hơi hơn. Thị trường lúc này đã được chuẩn bị sẵn sàng để tin vào câu chuyện đằng sau sự thành công của bạn. Nếu không thực hiện nỗ lực cuối cùng này thì thay vì tới được tên lửa bạn sẽ bị thiêu sống trong áp suất mà tên lửa của đối thủ tạo ra.

Gà “nóng”

Đôi khi xu hướng có thể khiến bạn trở thành “nhân tố nóng”. Trường hợp này đã xảy ra với những que nếm ở Mỹ, sản phẩm mà nhờ vào sự thành công của các món ăn Mê-hi-cô đã trở nên “nóng”. Gà nấu gia vị đậm đang là một loại sản phẩm “nóng” mới.

Popeyes Chicken đang phục vụ khách món gà rán kiểu Cajun có hương vị đặc sắc. Quảng cáo TV của họ thế này: “Chúng tôi cứu người Mỹ khỏi món gà nhạt nhẽo”.

Ngân sách quảng cáo 12 triệu đô-la của Popeyes là rất nhỏ bé nếu đem so với đối thủ khổng lồ Colonel. Nhưng phong vị hấp dẫn của nó là điểm nóng tạo nên khác biệt – đủ để giúp họ dẫn điểm trước Church’s và Chick-Fil-A và chiếm ngôi vị số 2 về doanh số bán, chỉ đứng sau KFC.

Thứ mà Popeyes nên thêm vào công thức của mình là một thực tế - Popeyes đang theo sát KFC, ông vua của các món gà công nghiệp nhạt nhẽo kia. Mọi người đều biết món gà Popeyes đang là “điểm nóng” và lúc này họ nên làm cho mọi người thấy rằng doanh số của họ cũng “nóng” không kém.

Đối trá về “điểm nóng”

Bạn phải thận trọng trước khi bắt đầu đưa công cố bằng mình là “best-selling”.

Cadillac đã để một quả trứng lên chần bùn của mình khi bị buộc công nhận có thời phòng doanh số của mình nhằm duy trì vị thế “best-selling” trong ngành xe hạng sang.

Họ bị buộc phải thú nhận trước công chúng rằng họ đã xào xáo sổ sách để giữ vị trí cao hơn Lincoln trong năm tài chính 1998. Điều này đã kết thúc 49 năm ngự trị ở vị trí “best-selling” trong chủng loại xe hơi xa xỉ của Cadillac.

Không chỉ chịu tiếng xấu, mà dư luận còn tạo đà mạnh mẽ cho Lincoln vọt lên, thế giới thì đã phát hiện ra ai mới thực sự là “nóng” còn ai đang “nguội”.

Vấn đề ở đây là nếu bạn không có những công bố chính xác thì chắc chắn đối phương sẽ khai thác sự không chính xác của bạn.

Nhiều cách “nóng”

Khi bạn đang sử dụng chiến lược “điểm nóng” thì bạn có cơ hội để định nghĩa về nguyên nhân “nóng” của mình. Điều mà nhiều người không nhận ra là có nhiều cách để xây dựng lên định nghĩa này. Dưới đây tóm tắt những cách phổ thông nhất:

- *Doanh số bán.* Hướng thường được dùng nhất là lấy doanh số của bạn đấu với doanh số của đối phương. Nhưng đừng vội nghĩ đó phải là doanh số hàng năm. Nó có thể là doanh số trong bất kỳ kiểu thời kỳ nào mà bạn chọn: 6 tháng, 2 năm, 5 năm ... Thời kỳ được chọn là để bạn có thể cho ra được con số có lợi nhất cho

mình. Hãy nhớ rằng bạn được tùy chọn biểu đồ. Thêm nữa, bạn không cần phải so sánh trực tiếp với đối thủ làm gì mà có thể tự so sánh mình với chính mình qua các thời kỳ.

- *Xếp hạng ngành.* Hầu hết các ngành đều có bảng xếp hạng hàng năm về hoạt động của các đơn vị trong ngành đó. Chúng có thể được đăng tải trên các tạp chí chuyên ngành như *Restaurant News* hoặc tạp chí cho người tiêu dùng như *U.S. News & World Report* hoặc do các tổ chức như J.D. Power công bố. Nếu bạn thắng trong các cuộc xếp hạng này thì hãy tận dụng ưu thế này càng nhiều càng tốt.
- *Chuyên viên đầu ngành.* Một số ngành có những chuyên viên hoặc phê bình gia thường đưa ý kiến hoặc viết bài về ngành mình. Điều này đặc biệt ý nghĩa trong thế giới công nghệ cao nơi mà bạn có một Esther Tyson hoặc Garner Group. Đôi khi bạn có thể dùng ý kiến hoặc những bản báo cáo của họ như một cách để định nghĩa cho thành công của bạn. Hollywood đang dùng cách này để tạo nên các bộ phim “nóng”, còn giới xuất bản cũng dùng cách này cho các cuốn sách “nóng”.

Mọi cách để trở nên “nóng”

Một quảng cáo của tờ *Fortune* là điển hình của việc sử dụng “nhân tố nóng” như yếu tố tạo khác biệt. Quảng cáo này đã sử dụng hầu như mọi cách *Fortune* có thể để “tạo nóng” trên một trang nguyên khổ của tờ *The New York Times*.

Họ đã trích dẫn từ những tạp chí chuyên ngành và kinh doanh, từ các tờ nhật báo và khách hàng. Họ có 4 kiểu doanh số bán hàng. Sau đó họ kết thúc với một dòng thể: “*Fortune*. Nóng nhất từ trước đến nay.”

Có độc giả nào biết *Business Week* hoặc *Fobers* làm báo tốt đến đâu không? Không ai biết. Nhưng đó có là vấn đề không? Không. Thứ người ta biết là *Fortune* có vẻ là một tạp chí “nóng”, và có lẽ họ phải đang làm một cái gì đó khác biệt chứ.

Báo chí có thể làm bạn “nóng lên”

Trong khi tự thổi chiếc tù và của mình lên là tốt thì sẽ là tốt hơn nếu bạn tìm được một ai đó làm việc này thay bạn. Đây là chỗ mà một chương trình PR năng động có thể đóng góp phần quan trọng.

Thứ có hiệu lực ở đây là một thực tế nữa: xác nhận của “bên thứ ba” có một hiệu lực rất mạnh. Bên này có thể là hàng xóm của bạn hoặc nhật báo địa phương bởi lẽ người ta

thường cho rằng mấy nguồn thông tin này ít bị bóp méo nhất. Do vậy nếu họ nói bạn “nóng” thì bạn sẽ thực sự là “nóng” vậy.

Tạo được thành công trong PR cũng giống như khi bạn ném được một hòn đá xuống ao vậy. Những vòng sóng thoát tiên là nhỏ nhưng rồi chúng sẽ lan rộng ra toàn bộ ao nước. Bạn bắt đầu với các chuyên gia rồi lan sang các báo thương mại và mở rộng tiếp qua các báo kinh doanh và báo cho người tiêu dùng.

Một cuộc phỏng vấn với vị giám đốc của một công ty dịch vụ Internet công nghệ cao đã chỉ rõ được tầm quan trọng của báo chí.

Digital Island đã “dun nóng” mình thế nào

Ron Higgins là giám đốc của Digital Island, một công ty dịch vụ internet cỡ quốc tế được thành lập năm 1995. Công ty này đang chào báo cho các công ty lớn một mạng thông tin có độ tin cậy hơn với ít vấn đề về kết nối hơn, tốc độ truy xuất nhanh hơn. Công ty này đang có hoạt động trên 18 quốc gia.

Khi được hỏi về các thành công của mình, Higgins quy nguyên nhân là do công tác PR của ông ta. Ông khẳng định “PR là một yếu tố nhạy cảm. Không có nó, tôi biết rằng mình sẽ không làm được như ngày nay.”

Trước hết, người đầu tiên được tuyển là một tư vấn PR và một nhà báo. Tại sao lại là một anh chàng PR?

Câu trả lời của ông ta là: “Vai trò của PR là rất quan trọng vì nó đã tạo được một ảo giác về một xung lực mà nhờ đó Digital Island xem ra có vẻ lớn hơn thực lực của nó, để tạo cho nó có hơi hừng của một công ty thuộc *Fortuner 500*”

Tuyên truyền về vấn đề mà bạn đang giải quyết

Một cách trực tiếp để sử dụng báo chí là thuyết phục họ viết về vấn đề mà bạn đang giải quyết bằng sản phẩm hoặc công ty mình.

Nếu mọi người nhận thức rằng bạn thực sự là một phần của giải pháp cho một vấn đề lớn thì họ cũng sẽ thực sự thấy rằng bạn đang phát triển lên một tầm cao mới. Và báo chí thì lại thường khoái viết về các vấn đề hơn là viết về các thành công (tin xấu đối đầu với tin tốt).

Tiếp tục theo câu chuyện của Digital Island, vấn đề họ đang giải quyết khi đó là không phải mọi người trên trái đất này đều bình đẳng khi truy cập internet. Tại Nhật chẳng hạn, mạng rất chậm và thiếu tin cậy, vì nó ở phần khác của thế giới, do quá tải và mạng ở đó không được thiết kế tương thích môi trường thông tin quốc tế.

Đó là vấn đề lớn mà Digital Island đang giải quyết. Câu chuyện này khá thú vị và nó thực sự làm cho Digital Island có vẻ quan trọng hơn.

TĂNG TRƯỞNG CÓ THỂ PHÁ HỦY SỰ KHÁC BIỆT

Nếu có một cuộc bình chọn thủ phạm làm nhãn hiệu mất tính độc đáo thì chúng tôi sẽ bầu ngay cho khái niệm “tăng trưởng”.

Mong muốn lớn mạnh nhanh chóng có vẻ như là một trận chiến ngược. Chúng tôi ngờ rằng đó là vì nó là trọng tâm của phương thức tưởng thưởng cho mọi người. Các vị giám đốc điều hành theo đuổi sự tăng trưởng để bảo đảm cái ghế cho mình và tăng thu nhập. Các nhà môi giới ở Wall Street theo đuổi sự tăng trưởng để bảo đảm uy tín của mình và tăng thu nhập.

Nhưng có vẻ phải là một cái gì đó nhất thiết phải đạt không? Về vấn đề này, nhà kinh tế học Milton Friedman nói: “Chúng ta không có nhu cầu bức xúc về tăng trưởng mà chỉ có ước muốn bức xúc về tăng trưởng mà thôi.”

Theo quan điểm của chúng tôi, hai điều tồi tệ sẽ thường xảy đến khi các công ty săn tìm vị thần tăng trưởng.

Vấn đề 1: Quản trị

Phản trước, chúng tôi đã đề cập tới công ty Silicon Graphics và việc họ dẫn đầu trong ngành máy vi tính cao cấp. Nhưng thay vì giải phóng cho các nguồn lực và ý tưởng tạo khác biệt “hoạt động cao cấp” mà mình đang có thì, dưới sức ép của Wall Street, họ lại bành trướng theo bề rộng hoạt động kinh doanh của mình. Theo những phân tích thị trường thì công nghệ vi tính “hoạt động cao cấp” là một mảng hẹp và không đạt được tỷ lệ tăng trưởng hàng năm quá 20%. Thông tin này đã đưa Silicon Graphics sang lãnh địa PC và máy tính hoạt động cấp thấp hơn theo hệ điều hành Microsoft Windows NT. Máy thứ này không giúp được gì nhiều.

Khi bạn đã là xe thể thao hạng sang Posche trong ngành máy vi tính thì bạn đừng đi vào loại máy tính rẻ tiền. Bạn hãy hùng cứ ngành máy tính “hoạt động cao cấp” bằng cách tạo thêm những khách hàng muốn có công nghệ máy tính hoạt động cao cấp. (Kết cục thì có công ty giàu có nào lại muốn một hệ thống máy tính hoạt động cấp thấp?)

Vấn đề 2: Mở rộng sản phẩm

Điều tệ hại thứ hai xảy ra với những nỗ lực nhằm “tăng trưởng không dừng” là các công ty sẽ sa chân vào một cái bẫy có tên “mở rộng sản phẩm”. Đó là kiểu tư duy nhãn hiệu ôm đồm điển hình (hay nhãn hiệu đa sản phẩm). Lúc đó bạn sẽ gắn nhãn hiệu của mình lên bất kỳ sản phẩm nào, đủ loại... và càng nhiều càng tốt. Đây là kết quả của lối tư duy “quay ngược vào trong” về thể nào là nhãn hiệu thành công và làm gì để cho nó lớn và tốt hơn.

Đáng tiếc, cách tư duy duy nhất có hiệu quả khi đi ra thị trường lại là cách “hướng ra ngoài”, cách này có hiệu quả khi ta làm việc với tâm trí khách hàng. Giờ thì hãy xem những gì đã xảy ra với vài công ty lớn.

- General Motor từng có 5 nhãn hiệu có sự khác biệt rõ, chúng đại diện cho 50% thị trường xe hơi Mỹ. Từng nhãn hiệu, trong một nỗ lực để tăng trưởng, đã bắt đầu “hội tụ” về cùng một thị trường. Chúng đã lâm vào tình trạng làm giá giống nhau và làm xe trông cũng giống nhau luôn. Kết cục: 5 nhãn hiệu giờ đã không còn khác biệt nữa và chỉ còn 30% thị trường.
- Nabisco từng có một thành công dễ dàng với loại bánh quy SnackWell’s. Họ nhanh chóng để thêm ra các loại SnackWell’s khác như bánh nướng, bánh quy giòn... nhưng chẳng loại nào có phong vị như loại gốc. SnackWell’s bắt đầu tuột dốc. Có thể nói rằng Nabisco đã tự “đắp chiếu” cho nhãn hiệu của mình.
- McDonal’s đã xây dựng một doanh nghiệp rộng lớn và thành công dựa vào thành công dựa trên những chiếc hamburger phục vụ nhanh giá không đắt. Nhưng sau đó nó lại muốn nhiều hơn nữa và thâm nhập vào các nhà hàng và chào bán hamburger loại cho nhi đồng, rồi loại cho thiếu niên, chưa hết họ tiện tay bán luôn pizza rồi đùi gà rán nữa. Bây giờ thì Mc đã trở nên nặng nề chậm chạp và kém thành đạt hơn nhiều. Nó đã biến thành “Mc quá bao la” rồi.

Robert Goizueta, Giám đốc điều hành gần đây của Coca-Cola nói: “Trong ngành bất động sản nó là địa điểm, địa điểm và địa điểm. Còn trong kinh doanh thì nó là khác biệt, khác biệt và khác biệt.”

Bạn càng cố trở thành nhiều thứ thì càng mất đi sự tập trung và càng khó khăn cho việc khác biệt hóa sản phẩm của mình.

ESPN sẽ thực sự đứng dậy?

Đầu tiên đó chỉ là ESPN – một ý tưởng sáng sửa – một chủng loại chương trình TV mới. Nhưng sau đó thì những người ở đó trở nên tham lam và đã quyết định mở rộng sản phẩm của mình, họ đẻ ra ESPN2. Một sự lẫn lộn – và mọi chuyện trở nên tệ hơn.

Độc lập với ESPN, Classic Sport do một nhóm các doanh nhân mạnh dạn lập ra. Ý tưởng nằm sau kênh tin tức thể thao mới này là tập trung vào những sự kiện thể thao lớn trong lịch sử - một loại kênh chuyên về lịch sử thể thao. ESPN có thấy điều này, khoái nó và mua nó. Họ có giữ cái tên đi cặp đôi tuyệt vời với ý tưởng kia không? Thật tiếc là không. Họ đẻ ra ESPN Classic thay vào đó. Mở rộng sản phẩm, mất tập trung, sự khác biệt phá sản.

Giờ thì khi ta bảo ai đó bật ESPN lên thì sẽ bị hỏi lại ngay “ESPN, ESPN2 hay ESPN Classic?”. Câu trả lời khi bạn mệt rất có thể là “Ôi, quên nó đi. Bật Fox Sport lên”.

Tự phá hỏng sự khác biệt

Nhiều nhà marketing chưa nhận thức được mối hại lâu dài họ gây ra bằng cách tăng trưởng vượt qua đặc trưng gốc của sản phẩm hãy đặt ra những câu hỏi rất nghiêm túc về sự khác biệt của các nhãn hiệu kiểu như sau:

- Nếu Michelob là một loại bia hạng nhất, nó có thể duy trì được nhận thức về hương vị ngon hơn của mình với một loại bia mới màu trắng không? Xem ra là không.
- Nếu Volvo là một chiếc xe hơi an toàn với kiểu dáng như một chiếc xe tăng thì nó có thể đột nhiên được người ta coi là một loại xe thể thao mui trần kiểu cổ được không? Không chắc chắn.
- Nếu Nike là giày và quần áo thể thao thì nó có thể đột ngột được mọi người coi là một nhà sản xuất thiết bị thể thao không. Không có vẻ là được.

- Nếu áo sơ mi vải tuyết hiệu Polo của Ralph Lauren là đồ của học sinh các trường tư thực thì nó có thể đột nhiên được thiên hạ công nhận là đồ dành cho thể thao nhiều môn phối hợp như xe đạp leo núi, chạy, trượt tuyết không? Chắc là không.

Điều xảy ra là, bằng cách thể hiện mình khác với những thứ mà thiên hạ đã biết về bạn thì bạn đang tự găm mòn sự khác biệt đặc trưng của mình. Bạn bắt đầu phủ sương mù lên đặc trưng của mình. Như bạn đã đọc ở các phần trước, tâm trí mọi người sẽ sao lãng và mất tập trung vào bạn.

Tiếp đó, bạn lại ép người ta thay đổi tâm trí để nhận thức lại bạn là ai. Kiểu làm ăn này chưa bao giờ là một chiến lược ra hồn vì người ta rất ghét phải thay đổi tâm trí. Và như các nhà tâm lý học đã nói với bạn, thay đổi một thái độ thì có nghĩa là phải thay đổi đức tin, việc này xem ra không dễ lắm (chúc bạn may mắn, vì chỉ có nó mới giúp bạn được).

Cuối cùng, bạn có vấn đề về việc phải trở thành “một cái gì đó khác nữa”. Những nỗ lực mới của bạn khác biệt thế nào? Cái gì bảo đảm cho những cái thứ mới đó được chấp nhận? (chúc bạn may mắn lần nữa).

Vậy thực chất là cuối cùng việc bạn đang làm chỉ là tự hủy hoại đặc trưng cơ bản (hay sự khác biệt) của mình một cách từ từ đồng thời đang tự mua khó vào mình khi phải cố đi bán một sản phẩm mới. Đó có phải là con đường dẫn đến thành công không? Không có vẻ giống lắm phải không.

Những kẻ nổi loạn ở Wall Street

Chúng ta phải công bằng với Wall Street. Trong khi họ thực sự thúc đẩy sự tăng trưởng thì cũng có những lúc họ đứng lên và la lối nếu họ nghĩ một công ty đã đi quá ranh giới cho phép và vì vậy không giữ được nhịp độ tăng trưởng mong đợi.

Họ đã không làm gì nhiều khi Starbucks bắt đầu bán đồ ăn cùng với cà phê. Nhưng nó (sự quan tâm) đã chắc chắn xảy ra khi họ (Starbucks) thông báo những kế hoạch tập trung vào Web thay vì tìm cách để bán nhiều cà phê hơn. Như tờ *The Wall Street Journal* đã bình luận, “các nhà đầu tư đã bỏ rơi cổ phiếu Starbucks Corp, như đánh rơi một tách cà phê mocha nóng vậy”.

Lý do: một mối quan tâm đang lớn dần đó là sự mê mẩn internet của người sáng lập ra Starbucks, Howard Schultz, có thể sẽ chuyển hướng các mối quan tâm trong nội bộ của

công ty này ra khỏi vấn đề bán cà phê. Họ chỉ không thể thấy rằng Starbucks đang trở thành một loại “siêu thương lái từ xa” nơi mà các khách hàng đến mua mọi thứ từ đồ ăn cho nhà hàng đến đồ nội thất.

Như một nhà phân tích tài sản già đời nhận xét, “Nguyên lý là không làm mọi thứ nhưng hiểu và phân định rõ được giữa thứ công việc làm-cho-hay và làm-vì-cần. Bánh mì và bơ (sinh kế) nằm ở sân sau nhà họ”.

Chúng tôi thấy mình không thể nói được gì hay hơn câu này.

Ít hơn có khi lại là nhiều hơn

Điều mà nhiều công ty đã không thể nhìn nhận ra là việc duy trì sự tập trung vào công việc cơ bản có thể mang lại kết quả cao hơn rất nhiều nếu xét về lâu dài.

Nếu Volvo đang làm ra loại xe an toàn nhất thế giới thì hà cớ gì họ lại đột ngột chuyển qua các loại xe thể thao? Tốt hơn là họ nên nhìn quay ra thế giới coi chỗ nào cần các loại xe an toàn. Bạn đã từng lái xe trên những con đường ở Ấn Độ chưa? Bạn chắc chắn là muốn loại xe an toàn nhất mà bạn có thể tìm ra. Đây cũng là tình trạng ở nhiều vùng miền trên thế giới với đầy đông các tài xế lái ẩu và rất ít cảnh sát giao thông.

Còn về chiếc SUVs thì sao? Có thể bạn có một đời xe an toàn hơn hoạt động tốt hơn trong các vụ đụng xe thử nghiệm và khó bị lật.

Với tình trạng đường xá trên thế giới ngày nay, chúng ta không thấy “an toàn” theo nghĩa đen của từ này. Chúng ta thấy nhân loại còn một chặng đường dài để đi với câu chuyện an toàn giao thông. (Có thể, do lúc này Ford đang sở hữu Volvo, họ sẽ đưa Volvo trở lại “sân sau” của nó cùng với ý tưởng khác biệt về an toàn trước đây.)

Tăng trưởng bằng nhân rộng nhãn hiệu

Đừng nghĩ rằng chúng tôi chống lại việc làm giàu hoặc phát triển lớn hơn. Đó là cách của người Mỹ. Chúng tôi chỉ chống lại cách mà người ta đang cố gắng để thực hiện điều đó mà thôi.

Có một cách tốt hơn.

Trong khi bạn có thể tiết kiệm cho phí marketing bằng cách gắn bó với một nhãn hiệu duy nhất thì kinh nghiệm lại chỉ ra rằng việc nhân rộng ra nhiều nhãn hiệu có thể mang

lại tổng thị phần lớn hơn. Coke và Nike là những nhãn hiệu đơn lẻ lớn mỗi nhãn chiếm 30% thị trường chủng loại hàng của mình.

Ngược lại, Gillette có tới 5 nhãn hiệu (Trac II, Atra, Sensor, Mach 3 và Good News) và 65% thị trường dao cạo râu. Chúng tôi gọi cách này là “tiếp cận bổ xung” vì bạn có những nhãn hiệu bổ xung cho nhau nhiều hơn là cạnh tranh lẫn nhau.

Cách này đòi hỏi có những cái tên khác nhau, các định vị khác nhau và đối tượng khách hàng cũng khác nhau. Có lúc bạn có thể hoàn thiện một nhãn hiệu bằng các nhãn hiệu phụ (sub-brand) như trường hợp BMW với các sê-ri 3, 5, 7. Tất cả bọn chúng đều là “cỗ máy dẫn động siêu đẳng”, nhưng chúng được định vị khác nhau để thâm nhập và các mảng thị trường khác nhau.

Câu chuyện đa nhãn hiệu ở Tây Ban Nha

Khi công ty dầu khí quốc gia Tây Ban Nha được tư nhân hóa thành công mới – Repsol – thì họ đã có 3 nhãn hiệu xăng cỡ quốc gia và đang chiếm khoảng nửa tổng số trạm xăng ở nước này. Có một nhãn hiệu được tạo ra sau khi tư nhân hóa (Repsol), một nhãn hiệu quốc gia nổi tiếng từ thời còn nhà nước bao cấp (Campsa) và một nhãn hiệu cấp vùng ở phía nam Tây Ban Nha (Petronor).

Tất cả những điều này giống như giống như một công ty dầu khí ở Mỹ phải trông coi cả Mobil, Texaco và Merit: không tệ nhưng với điều kiện bạn có đủ sức.

Họ có ba cái tên khác nhau nhưng chúng được đối xử như nhau cứ như thể là họ chỉ có một nhãn hiệu “bên trong” và ba nhãn hiệu “bên ngoài” vậy.

Để bảo vệ thị phần 50% của mình, họ đã quyết định khác biệt hóa các nhãn hiệu qua thuộc tính.

Một nhãn hiệu cho xe hơi

Nhờ vào kết quả tốt của quảng cáo giới thiệu chung về nhãn hiệu mới Repsol, phần lớn mọi người ở Tây Ban Nha đều cho công ty mới này điểm cao về “sáng tạo và công nghệ”. Ngoài ra, nhãn Repsol đã từng tiên phong trong loại xăng 98-octane (thứ mà thậm chí chưa có ở Mỹ). Tất cả những động thái này dường như đang tạo nên một chiến lược tập trung và những người có thú chơi xe. Và do xe hơi ở Tây Ban Nha còn đắt nên có rất nhiều người quan tâm tới nhãn hiệu này.

Ý tưởng thích hợp cho chiến lược này là “Repsol. Tốt nhất cho xe của bạn”.

Tất nhiên là để mang ý tưởng này vào cuộc sống họ phải tập trung vào những sản phẩm hoặc đợt khuyến mại “hướng vào xe hơi”. Thêm vào xăng 98-octane, chúng tôi cũng giới thiệu rằng họ đang phát triển một loại dầu tổng hợp mới cho các động cơ đời mới.

Một nhãn hiệu cho dịch vụ

Các nghiên cứu về nhận thức đã chỉ ra rằng nhãn hiệu lâu đời Campsa được coi là rất được yêu thích. Xét về thuộc tính “đáng tin cậy”, nó đạt điểm cực cao so với các nhãn hiệu cây xăng khác (thậm chí còn cao hơn nhãn hiệu Repsol mới tới 50%)

Điều này đã dẫn dắt chúng tôi tư vấn rằng Campsa hãy lợi dụng ưu thế về nhận thức này để nhấn mạnh vào dịch vụ lâu năm của mình cho những người đi mô-tô ở Tây Ban Nha. Các diễn đạt ý tưởng này: “Campsa, 60 năm phục vụ”.

Cách triển khai chiến lược này là tiếp tục xuất bản cuốn hướng dẫn nổi tiếng của họ *Campsa Driving Guide* (gồm các bản đồ, các nhà hàng, khách sạn và nhiều thứ khác).

Cây xăng Campsa còn bắt đầu cho đặt các cửa hàng 7-Eleven tại một số điểm bán của mình. Chúng tôi đã khuyên rằng họ hãy mở rộng việc đặt những cửa hàng này tại tất cả các cây xăng Campsa và giới thiệu bất kỳ ý tưởng dịch vụ mới nào họ có. Một ví dụ điển hình của loại dịch vụ này có thể là tự bơm xăng và trả tiền bằng thẻ tín dụng như nhiều trạm xăng ở Mỹ vẫn làm.

Hóa ra là Campsa còn đang tài trợ cho một chương trình đua xe. Trong trường hợp này, chúng tôi khuyên họ hãy dừng lại và nhường trường đua cho Repsol.

Tất nhiên quảng cáo của Campsa có thể có được nhiều người xem nhờ 60 năm dịch vụ, do đó nó nhắc nhở mọi người về những việc tuyệt vời mà họ đã làm trong sáu thập kỷ qua.

Một nhãn hiệu cho giá cả

Nhãn hiệu cuối cùng này thuộc tầm cỡ khu vực và thực ra nó không có được một nhận thức mạnh. Về hiệu lực, nó có một chỗ nhỏ trong tâm trí và có thể được tái định vị theo bất kỳ cách nào mà công ty Repsol muốn.

Chúng tôi thấy một khả năng trong tương lai cho Petronor thành nhãn hiệu của giá cả. Cách để diễn đạt ý tưởng này là: “Petronor. Đoạn đường dài hơn cho tiền của bạn”

Lời giải thích chi tiết cho ý tưởng này là: nhãn hiệu này nên được đặt ở các khu có mức tiêu thụ lớn, và chỉ dành cho cây xăng tự bơm, giá rẻ, dịch vụ tối thiểu và chỉ thanh toán bằng tiền mặt.

Trong khi giá xăng chưa phải là vấn đề ở Tây Ban Nha thì nhãn hiệu này chắc chắn sẽ đứng vững được nếu cuộc chiến về giá ập đến. Vấn đề là có lúc bạn phải thay đổi những thứ của hôm nay để chuẩn bị sẵn sàng cho ngày mai

Đi qua 3 phân khúc với 3 nhãn hiệu khác nhau sẽ giúp nhiều cho Repsol đối phó được với sự xâm nhập của các công ty dầu khí đa quốc gia.

Đó là cách mà một công ty dầu khí lớn ở Tây Ban Nha dự định để trụ vững ở vị trí lớn của mình ở đây

Một thảm họa ở Hàn Quốc

Daewoo là công-gô-lô-mê-rát lớn thứ hai (còn gọi là chaebol) ở Nam Hàn. Và họ đã suýt trở thành vụ phá sản lớn nhất nước vào tháng 7 năm 1999.

Người Nam Hàn có câu chuyện đùa rằng phươg châm của chaebol ở đó là “từ một cốc mỳ lên tới vệ tinh”. Nhưng nói họ có những mối quan tâm không bền vững là còn quá ít. Daewoo giờ đã và đang lợi vào viễn thông, máy tính cá nhân, xây dựng, bảo hiểm, đóng tàu, khách sạn, điện tử, ô tô, và cả tỉ thứ khác nữa. Họ có ... xem nào ... 25 chi nhánh.

Đây đã là thời kỳ tăng trưởng tệ hại nhất khi chính phủ dựa rất nhiều vào các thể chế tài chính trong nước để tài trợ cho những kỳ vọng “hoành tráng” về mở rộng các chaebol. Và trong khi những tổ chức này học được cách “luyện vàng” thì họ lại không biết phải bán chúng ra sao cho có lãi.

Với món nợ 50 tỷ đô-la thì chẳng có gì ngạc nhiên khi thấy các đại gia “kèn kèn” đang lượn rợp trời Hàn Quốc khi nhiều mảnh khác nhau của chaebol đang được rao bán đại hạ giá. Sự phát phì quá lồ của công-gô-lô-mê-rat Daewoo đang đưa nó vào chế độ ăn kiêng hà khắc.

KHÁC BIỆT HÓA ĐÒI HỎI SỰ HY SINH

Như bạn đã đọc trong các chương trước, ham muốn quá nhiều có thể có hại cho doanh nghiệp. Và ngược lại: vứt bỏ bớt cũng có thể tốt cho doanh nghiệp.

Xưa có công ty tên Emery AirFreight. Họ từng là nhà vận tải hàng không lớn nhất và chiến lược của họ là chào dịch vụ giao hàng qua đêm, giao hàng trong ngày làm việc, giao hàng gói nhỏ rồi giao luôn gói lớn (tóm lại là bạn muốn giao gì thì nó giao cái đó). Sau đó thì Federal Express (FedEx) vào trận, công ty này ngược lại, hy sinh tuốt chỉ chào bán dịch vụ giao gói nhỏ qua đêm. Sự khác biệt của họ là: qua đêm.

Nay, FedEx là một thành công của khác biệt hóa. Emery đã sập tiệm.

Nhiều hơn hóa ít hơn

Khi bạn nghiên cứu các chủng loại sản phẩm qua một giai đoạn dài thì bạn có thể thấy rằng càng thêm vào thì càng làm suy yếu tăng trưởng chứ không giúp tăng trưởng như nhiều người nghĩ.

Trong thời kỳ hoàng kim (khoảng 1980), bia Miller đã có 2 nhãn hiệu High Life và Lite. Họ đã bán ra khoảng 35 triệu thùng. Sau đó họ thêm Genuine Draft. Năm 1990 họ rớt xuống còn 32 triệu thùng. Rất ngoan cố họ tiếp tục tăng số nhãn hiệu Miller lên, trong khi bán hàng của họ chẳng đi tới đâu thì Budweiser đang ngày một mạnh lên.

Hồi kết: sau khoảng 20 năm “sinh nở”, công ty mẹ của Miller, Philip Morris đã chịu hết nổi và cách chức cả đám “top management” của Miller, (sao họ lại chờ lâu ghê thế nhỉ?)

Mấy chàng cao-bồi hút thuốc gì?

Lẽ ra Philip Morris nên biết vấn đề “nhiều hóa ít” bởi họ thấy nó một lần rồi. Chuyện tương tự đã xảy ra với lá cờ nhãn hiệu Marlboro của họ.

Trong một nỗ lực nhằm duy trì vị thế thống trị, Marlboro cho Marlboro Light ra nhập vương quốc của Marlboro Country. Sau đó họ cho các nhân vật Marlboro Medium, Marlboro Menthol vào cuộc, chưa đã, họ chơi luôn Marlboro Ultra-Lights. Và đột nhiên lần đầu tiên trong đời họ thấy nhãn hiệu này tuyệt dốc.

Hiển nhiên là mấy tay cao bồi “gộc” không bao giờ hút cái thứ thuốc bạc hà (menthol) và siêu-nhẹ (ultra-lights) nhạt thếch kia được.

Philip Morris không phải tay mơ. Họ liền trở lại với Marlboro Country với bao thuốc hai màu trắng đỏ quen thuộc. Bạc hà và siêu nhẹ đã bị họ loại bỏ.

Vấn đề cơ bản

Càng thêm nhiều vào thì bạn càng dễ mắc phải rủi ro tự bào mòn ý tưởng khác biệt cơ bản của mình. Nếu như ở trong trường hợp của Marlboro mà họ đại diện cho mọi loại hương vị thì làm sao thuộc tính đó có thể đứng vững được khi họ bắt đầu chào bán những hương vị khác hoặc hương vị còn nhẹ hơn cho khách hàng?

Michelob từng một lần rất thành công với loại bia “đủ vị” mắc tiền. Sau đó thì họ ra mắt loại Michelob Light và Michelob Dry. Nhãn hiệu này sau đó đã “đứt dừ” Heineken, loại bia “đủ vị” mắc tiền mới hiển nhiên là đã học được cách tránh sai lầm này. Bia nhẹ của họ mang tên Amstel Light đã có kết quả tốt với ý tưởng khác biệt thú vị: “95 calories never tasted so imported”.

Duracell đã trở thành chuyên gia về pin tuổi thọ cao và là một sự thành công về đổi khác. Nhưng họ đã không là người dẫn đầu và không có gì để mất. Như bạn thấy trong các chương trước, nhu cầu tăng trưởng có xu hướng gây tổn thương cho người dẫn đầu thị trường. Thay vì quăng bỏ một số thứ vướng víu đi thì họ lại ôm thêm rơm vào. Những nhãn hiệu thất bại nặng nhất cũng đã từng có một ý tưởng khác biệt nhưng bị phá hỏng theo cách tăng thêm các đời hoặc kiểu mới mãi không thôi cho nhãn hiệu đó. Chevrolet từng là một chiếc xe đáng giá cho gia đình. Bây giờ thì nó là cái gì? (chẳng ai biết).

Posche là gì?

Khi bạn hỏi câu này thì hình ảnh hiện lên trong tâm trí nhiều người là chiếc Posche 911 nổi danh, đây là chiếc xe có máy gắn phía sau, hệ thống làm mát gió, 6 xy-lanh. Đây là một chiếc xe kinh điển.

Nhưng thay vì hy sinh thì Posche lại ra mắt 928, chiếc xe có máy gắn ở giữa, làm mát nước, 8 xy-lanh, chiếc này mắc tiền hơn.

Và bây giờ Posche là gì? Câu trả lời: là một chiếc xe vừa trước vừa sau, vừa nước vừa gió, 4, 6 hoặc 8 xy-lanh và vừa mắc tiền lại vừa rẻ tiền. Kết cục là doanh số sụt giảm nghiêm trọng xuống tới điểm mà vào năm 1993 cả ba loại Posche chỉ bán được bằng 1/10 so với riêng chiếc 911 của năm 1991.

May thay, doanh số lại được phục hồi nhờ một chiếc xe được nâng cấp với giá phải chăng hơn, bạn có thể đoán ra được ngay đó là chiếc 911 đời mới.

Hội tụ: sự tăng thêm cuối cùng

Hội tụ là đối lập của hy sinh vì nó chính là tất cả những gì mà các sản phẩm có thể làm “nhiều hơn”.

Và thật khó tránh những dự báo về hội tụ (hay tích hợp) trong thế giới của máy vi tính, thông tin, đồ điện gia dụng, giải trí và xuất bản.

Những dự báo này đang trở lại. Một câu chuyện trên tờ *Newday* ra ngày 18.7.1993 đã dự báo rằng sự hội tụ sẽ kết thúc thời kỳ của băng video, cửa hàng băng video, các tờ nhật báo, các kênh TV, người trực tổng đài điện thoại, danh bạ những trang vàng, bán hàng qua thư bằng ca-ta-lô, sách giáo khoa đại học, máy nhắn tin, đầu video và máy chạy băng cassette.

(Chúng tôi đoán chắc rằng bạn đã để ý thấy thực tế mấy thứ trên tuy bị đoán là sẽ chết nhưng thực ra vẫn sống nhăn. Thật là hết chỗ nói cho dự báo trên!).

Dự báo cuối cùng là về sự hội tụ của điện thoại, video, internet và TV trong một cái hộp duy nhất. Thậm chí máy tay làm phim hoạt hình đã đưa một thứ như vậy lên màn bạc.

Nếu bạn từng nghiên cứu lịch sử thì sẽ thấy những “hội tụ” kiểu này hiếm khi xảy ra. Ngược lại, những sản phẩm làm quá số việc mà người ta cho rằng nó nên làm sẽ chết bất đắc kỳ tử.

Những thảm họa do hội tụ xưa và nay

Năm 1937 chúng ta có một thứ gọi là covertoplane, một sự kết hợp giữa máy bay thường và máy bay trực thăng, thứ này đã không cất cánh nổi khỏi mặt đất. Chiếc xe hơi bay 1945 Hall Flying Car hoặc 1947 Taylor Aerocar cũng có số phận y chang.

Năm 1961, Amphicar là sự kết hợp xe hơi-du thuyền đầu tiên của nhân loại. Ý tưởng này đâm liền sau đó. (Mọi người cho rằng họ có thể neo tàu tại cảng sau đó lên xe hơi về nhà mới đúng).

Gần đây, chúng ta lại có một thứ tên EO Personal Communicator do AT&T “hạ thủy”, thứ này là một điện thoại di động kiêm máy fax, kiêm thư điện tử, kiêm lịch công tác cá nhân và cuối cùng là kiêm giá bút vi tính. Tiếp theo đó lại có một thứ tên Okidata’s Doc-it, một máy in laser để bàn kiêm fax, kiêm quét ảnh và kiêm máy copy. Cuối cùng ta có thể kể đến PDA hoặc Newton MessagePad của Apple, lần này thì nó là một máy fax kiêm nhắn tin, kiêm lịch công tác và kiêm giá bút vi tính.

Mấy thứ này chắc không ở lâu với chúng ta. Trong trường hợp này thì càng nhiều càng “chết”.

Tại sao hội thụ không đi đến đâu

Việc sáng tạo ra các sản phẩm có nhiều hơn một chức năng đòi hỏi sự hy sinh một loại sản phẩm khác. Việc thiết kế các sản phẩm đa năng ép các nhà thiết kế vứt bỏ thứ có thể tạo ra một thiết kế đơn năng tốt để dành chỗ cho các tính năng phụ thêm.

Liệu một chiếc xe tốt có thể đồng thời còn là một chiếc thuyền tốt được không? Đương nhiên là không. Nếu bạn muốn một chiếc xe tốc độ bạn chọn Ferrari, còn khoái thuyền chạy nhanh thì ta chọn thuyền Cigarette.

Liệu loại lốp (vỏ) tuyệt hảo cho xe đua công thức 1 cũng tuyệt hảo luôn cho xe du lịch không? Tất nhiên là không rồi (vì lốp xe đua không có ta-lông).

Mọi người muốn loại tốt nhất trong một “dòng” sản phẩm chứ không muốn thứ lai căng bao gồm một vài dòng pha tạp (cũng như chó lai lung tung không thể quý bằng chó thuần chủng).

Không ai muốn vứt bỏ những tính năng quan trọng nhất để có thể dùng sản phẩm vào một vài mục đích phụ. Bạn làm ra thứ đó nhưng không bảo đảm rằng mọi người sẽ mua nó.

Nếu sự khác biệt của bạn là có một sản phẩm đa năng thì sự khác biệt này tệ hơn sự khác biệt đối lập với nó rất nhiều, ấy là sự khác biệt của loại sản phẩm chỉ có mỗi một công năng, mà công năng ấy mà siêu đẳng thì dường như bạn chắc thắng.

Một ngân hàng cho tương lai?

Đầu tiên, Union National Bank là một ngân hàng cấp vùng, và họ đã thực hiện hội tụ các dịch vụ tài chính. (Có thể bạn đã thấy mấy cái quảng cáo kỳ dị của họ). Chiến lược của họ là trở thành một siêu thị tài chính chào bán một thứ gọi là “đầy đủ các sản phẩm truyền thông và phi truyền thông và các kênh giao nhận” (Vậy nó là cái gì?)

Họ gọi siêu thị này là một “ngân hàng của tương lai” và thiết kế lại các chi nhánh của mình như thành các trạm điện thoại, các PC và các máy ATM. Nhân viên sẽ hướng dẫn khách hàng cách sử dụng những máy móc mới này trong một ngân hàng kiểu “tương lai”. Đáng buồn là tương lai này đã tiêu luôn ở bước khởi đầu gập gềnh do họ phải thuê tới 2.000 máy trả lời trong khi không đánh giá được những khách hàng muốn gặp trực tiếp người thực để giải quyết nhu cầu của họ đến mức độ nào.

Có phải mọi người thay đổi thói quen rất chậm không? Hoàn toàn đúng. Mọi người muốn có một siêu thị tài chính công nghệ cao không? Chúng ta không chắc lắm. Liệu “ngân hàng của tương lai” có xuất hiện trong tương lai không? Có thể có. Mọi kế hoạch tổng thể của họ liệu có ổn không? Không có vẻ như vậy.

Mickey D thức giấc

McDonal's gần đây lần đầu tiên đã đầu tư vào một công ty kinh doanh tiệm ăn khác. Công ty đó có tên Chipotle Mexican grill, nó là một công ty tuy nhỏ nhưng phát triển hệ thống cửa hàng ăn nhanh, các cửa hàng này tính 5 đô-la cho một xuất ăn lớn gồm thịt, cơm và đậu (bạn sẽ không thấy Ronald McDonal's đang ăn xuất này đâu).

Vụ đầu tư này có thể là một sự kết nạp ngầm vì trong thế giới tiệm ăn ngày nay thậm chí ngay cả những tay chơi lớn nhất cũng có lúc không hấp dẫn được ai.

Sự hội tụ trong ngành đồ ăn nhanh chưa hề xảy ra bao giờ. Người ta đến với ai được cho là làm ngon nhất bất kể loại đồ ăn nào người ta đang khoái. Và nếu chúng ta thích bánh pizza thì chắc chắn là không đến tiệm bánh hamburger để chén. Thế là McDonal's và McPizza đã chứng minh điều này không chút nghi ngờ.

Những kiểu hy sinh khác

Qua nhiều năm, chúng tôi đã thấy có ba kiểu hy sinh có thể phải chấp nhận khi tham gia trò chơi đổi khác là:

- *Hy sinh sản phẩm.* Việc duy trì tập trung vào một loại sản phẩm có hiệu quả cao hơn nhiều so với việc làm mọi-thứ-cho-mọi-người (trừ phi bạn sử dụng thành thạo chiến lược đa nhãn hiệu): giống như Duracell trong ngành pin kiềm, KFC trong gà rán, Foot Locker trong giày thể thao, White Castle trong bánh ham loại nhỏ, Subaru trong xe hơi 4WD, Southwest Airlines trong bay chuyển ngắn... Bạn có thể trở nên khác biệt với tư cách là chuyên viên đầu ngành và tốt nhất trong chủng loại sản phẩm đó.
- *Hy sinh thuộc tính.* Giữ tập trung vào một loại thuộc tính sản phẩm tốt hơn nhiều so với việc kể một câu chuyện nhiều thuộc tính. Điều này cho phép bạn tạo khác biệt bằng cách chiếm lấy quyền sở hữu những lợi điểm được khách hàng quan tâm thực sự. Volvo đã sở hữu thuộc tính “an toàn” trong ngành xe hơi. Crest sở hữu thuộc tính “chống mảng bám”, Nordstrom sở hữu “dịch vụ”, Dell sở hữu bán hàng “trực tiếp” ... Sản phẩm của bạn có thể chào bán nhiều hơn một thuộc tính nhưng thông điệp chính phải tập trung vào đúng thuộc tính mà bạn muốn chiếm.
- *Hy sinh thị trường mục tiêu.* Giữ tập trung vào một khúc thị trường trong một chủng loại sản phẩm cho phép bạn đổi khác mình bằng cách trở thành sản phẩm được ưa chuộng hơn trong khúc thị trường đó: như Pepsi cho người trẻ tuổi, Corvette cho thế hệ những người muốn là trẻ tuổi, bia Corona cho lớp trẻ có nhiều hoài bão đang lên, Porsche cho lớp trẻ nhiều hoài bão đã thành đạt...

Khi bạn chạy theo sau nhóm khách hàng mục tiêu của người khác thì bạn có nguy cơ là bạn sẽ xa rời chính những khách hàng “gốc” của mình.

Bất kể bạn làm điều gì thì bạn cũng không nên tham lam mà hãy giữ lòng trung với kiểu sản phẩm của mình với thuộc tính của mình và khúc thị trường của mình.

Làm sao để thấy thanh thản về sự hy sinh

Khi cách công ty được khuyên là phải hy sinh thì họ thường bất mãn với ý tưởng này. Sau rốt, không ai thực sự muốn từ bỏ bất cứ thứ gì hoặc muốn bị khóa trong một nơi mà họ cho là một “thị trường hạn hẹp”.

Nhưng sau đó chúng ta để họ vào với những tin tức tốt đẹp thì mọi chuyện lại diễn biến thế này: những gì bạn quảng cáo, những gì bạn bán và thứ giúp kiếm ra tiền có thể là 3 thứ khác nhau.

Hãy lấy Burger King ra làm ví dụ. Họ sẽ quảng cáo “Nướng, không rán” bởi vì cái này làm họ khác biệt với McDonal’s. Khi mọi người tới, họ có thể bán gà hoặc đồ rán hoặc bất cứ thứ gì. Ai quan tâm? Còn về kiếm tiền thì họ chủ yếu kiếm từ đồ uống, thứ chắc chắn là chẳng cần quảng cáo.

Bạn có ý tưởng? Trong nhiều trường hợp sự hy sinh được tìm ngay ở cách bạn thông tin hoặc “cài” thông điệp về việc vì sao bạn lại khác biệt ra ngoài thị trường. Một khi bạn thu hút được những khách hàng đó thì bạn tự do bán cho họ bất cứ cái gì. Còn việc bạn kiếm tiền cách nào thì là chuyện khác.

Do đó, một mặt “hy sinh” hạn chế bạn ở cách tự trình bày mình để thu hút khách thì mặt khác bạn lại không bị hạn chết ở khả năng bán cái gì cho khách khi họ đã đặt chân vào cửa hàng (FedEx còn chuyên các loại gói khác chứ không chỉ loại gói nhỏ qua đêm như họ quảng cáo).

Và bây giờ thì bạn có thể cảm thấy thanh thản hơn chút nào chưa?

SỰ KHÁC BIỆT Ở NHỮNG NƠI KHÁC NHAU

Hãy đi ra thế giới, các bạn trẻ! Đây là lời khuyên của Theodore Levitt trong bài viết khơi nguồn tựa “Sự toàn cầu hóa của các thị trường” xuất bản năm 1993. Sau đó thì toàn cầu hóa đã thành một chủ đề bao trùm các chiến lược kinh doanh quốc tế.

Nó thực sự là một ý tưởng rõ ràng và có thể được hình dung thế này: bạn kiểm soát một nhãn hiệu quốc tế với một ý tưởng lớn và khác biệt tại khắp nơi từ Akron tới Auckland. Nhãn hiệu của bạn được công nhận trên các giá hàng của các du khách và những người thân của họ. Một đội marketing toàn cầu giúp bạn tiết kiệm được chi phí nhân sự và thời gian. Một cái tên và một thiết kế toàn cầu cũng giảm các chi phí chế tạo, sản xuất. Dùng một loại quảng cáo cũng giúp giảm chi phí sản xuất phim, in ấn tài liệu. (Và đại lý quảng cáo của bạn cũng hài lòng: họ phải làm ít việc hơn). OK?

Hiếm có ý tưởng nào lại có thể viễn vông đến thế!

Chơi ở chỗ có sân

Giống marketing, golf cũng là một trò chơi toàn cầu. Nhưng sớm hơn, những tay golf học được một thứ mà nhiều tay làm marketing phớt lờ: ấy là bạn phải chơi ở nơi có sân gôn tọa lạc.

Ý tưởng marketing về thứ sản phẩm được “chuẩn hóa” rồi cùng một thông điệp đi khắp thế giới vẫn là “lý thuyết thuần túy”, như lời ông chủ tịch viện Hellenic Institute of Marketing ở Hy Lạp. Mặc dù một ý tưởng sản phẩm có thể mang tính toàn cầu nhưng sản phẩm đó vẫn phải được chỉnh lý cho hợp với văn hóa, luật pháp bản địa và thậm chí là với khả năng sản xuất của địa phương đó nữa. Những nhu cầu và mối quan tâm của khách hàng không giống nhau ở mọi nơi trên thế giới.

Và cũng xin đừng bỏ qua cạnh tranh từ chính địa phương đó. Trong lúc bạn còn phải lưu diễn ở bên kia địa cầu thì một công ty nội địa đã có thể chiếm mất chỗ cho ý tưởng khác biệt của bạn.

Câu chuyện lạ về cà-phê Phần Lan

Chuyện này xảy ra ở Phần Lan, một nước nhỏ nhưng lại có thói quen uống nhiều cà-phê. Người Phần Lan dẫn đầu thế giới về món này với mức tiêu thụ bình quân 160 lít/người mỗi năm.

General Foods đã nhắm vào Phần Lan với nhãn hiệu cà-phê Thụy Điển của mình với tên Gevalia. Đây là loại cà-phê hỗn hợp của các loại cà phê hạt từ Comlombia, Đông Phi và Indonesia. (Tem nhãn của Gevalia tiết lộ rằng nó từng được mang phục vụ cho Vua Thụy Điển và Hoàng cung). Nhưng đường vào thị trường Phần Lan của tay “mega-marketer” này đã bị một nhãn hiệu lâu đời tại địa phương là Paulig ngáng trở.

Ở Phần Lan, Paulig đang sở hữu cao điểm của thị trường cà-phê. Nó là sản phẩm “nguyên gốc”. Nó có hương vị ngon. Nó đang làm chủ những sự kiện xã hội. (Phương diện xã hội của cà-phê sau khi hoàn thành tốt công việc vậy).

Vậy thì liệu ở đó có chỗ cho loại cà-phê “tiêu chuẩn” cùng một thông điệp toàn cầu hay không? Tại Helsinki thì không. Paulig, sản phẩm “cây nhà lá vườn”, vẫn hiên ngang với hơn 50% thị phần và Gevalia chỉ tạo được cú vấp nhẹ với họ.

Những thứ phổ biến rộng

Đúng là có một vài phương diện có tính phổ quát đối với cuộc sống và với marketing

Dầu Olay là mỹ phẩm đầu tiên được cho là có thể làm đẹp cho phụ nữ mọi lứa tuổi, và ý tưởng đó được tuyên truyền với phụ nữ trên toàn thế giới.

Một số công ty có thể biến nguồn gốc quốc gia và di sản của nó thành những đặc tính quốc tế (khi nó còn đủ tiền để giữ lửa không tắt). Levi Strauss và Disney xuất khẩu giấc mơ Mỹ ra toàn Thế giới. Chanel và Lúi Vuitton đại diện cho sự sang trọng kiểu Pháp. Armani đại diện cho phong cách Ý. Burberry thay mặt cho giá trị kinh điển Anh.

Nhưng với hầu hết những tay marketing có tuổi đời hữu hạn đang theo đuổi ý tưởng “ngôi làng thế giới” thì thực tế không đứng về phía giấc mơ này.

Một người tiên phong toàn cầu đã thấy giới hạn

Nestlé đã và đang là một công ty toàn cầu từ những ngày đầu thành lập. Vào những năm 1860, dược sỹ Henri Nestlé đã nghĩ nhiều về những cái chết của trẻ em (tỷ lệ trẻ sơ sinh tử vong tại Thụy Sĩ lúc đó cao hơn nhiều so với các nước phát triển hiện nay). Ông đã phát triển ra một trong những sản phẩm Nestlé đầu tiên – một loại bột ngũ cốc giúp cho lũ trẻ tăng cường dinh dưỡng.

Henri Nestlé có hai kế hoạch lớn. Thứ nhất là ông ngay lập tức phát triển ra quốc tế. Sản phẩm này đã có mặt ở 5 nước Châu Âu chỉ 4 tháng sau khi nó ra mắt. Thứ hai, ông muốn có nhãn hiệu của chính mình. Những nhãn hiệu theo cửa hàng (tư nhân) lúc đó đã có, nhưng ông đã là người đầu tiên tạo ra nhãn hiệu cho nhà sản xuất sản phẩm.

Nhưng thậm chí với sức tấn công mạnh mẽ ra thế giới thì qua nhiều năm Nestlé cũng đã công nhận rằng chỉ với những nhãn hiệu toàn cầu thì không thể chiến thắng.

Một phân tích mấy năm trước đây do công ty tư vấn Mc Kinsey thực hiện đã cho thấy công ty này đang thường xuyên gửi những con ngựa khác nhau ra các cuộc đua khác nhau. Cụ thể Nestlé đã có:

- Cả tá thương hiệu quốc tế như Baci, Buitoni, Carnation, Kit Kat, Mighty Dog và Perrier (các U.S.P của họ thay đổi qua từng quốc gia).
- Hơn trăm thương hiệu cấp khu vực như Alpo, Contadina, Herta, Mackintosh và Vittel (không có toàn cầu).
- Hơn 700 thương hiệu cấp địa phương như: Brigadeiro, Solis và Texicana (rất xa toàn cầu).

Xin hãy giữ lấy thịt bò

Những đồ McDonal's hào nhoáng chứa đầy cholesterol đến từ quê hương Mỹ và là một di sản Mỹ. Biểu tượng chiếc cổng vàng của hãng này muốn nghĩ toàn cầu (think globally), nhưng bị buộc phải hành động địa phương (act locally).

Hãy xem:

- Tại Đức, thị trường lớn thứ hai sau Mỹ, có rất nhiều thử thách cho sự khác biệt. Các thực đơn của họ có nhiều biến thể (Oriental Burger) và có loại nhiều loại cho người ăn chay (Veggie Mc Nuggets).
- Tại Ý, có một món espresso đặc biệt McDonald's nơi đây bạn có thể mua các món đồ uống nóng.

- Tại Trung Quốc, các quảng cáo sử dụng hình ảnh trẻ em giải thích cho người lớn về McDonald's là gì.
- Nhưng tại Úc, đất nước có sự tập trung tại các quầy bán lẻ cao nhất thế giới mỗi tháng thì McDonald's lại tăng cường bức “thư bảo chứng” Mỹ của mình bằng các quảng cáo ngôi sao màn bạc đã quá cố như Marilyn Moroe và James Dean.

Nói như ông giám đốc phụ trách thị trường quốc tế Leo Burnett, người từng quản nhãn McDonald's tại 18 nước, thì “Marketing cho đồ ăn là một công việc đầy rủi ro vì mỗi người lại có một ý kiến về thế nào là đồ ăn tốt và những ý kiến này thường khác nhau. Với ngụ ý Mỹ, món sandwich McDonald's có thể là một ước muốn cho thị trường Nam Mỹ hoặc Châu Á, nhưng dấu hiệu Mỹ này lại dường như bảo đảm là chọc tức người Châu Âu, đồng thời bóp cò cho viên đạn chỉ trích nhằm vào văn hóa ẩm thực của chủ nghĩa đế quốc.”

Điều này có thể lý giải cho các quảng cáo của McDonald's ở Anh có xu hướng tập trung vào số lượng (nhiều hoặc to) hơn là vào chất Mỹ truyền thống của McDonald's.

Bia đi du lịch

Heineken là nhãn hiệu bia toàn cầu.

Nhà sản xuất bia lớn thứ hai thế giới này có vẻ rất kỹ càng về tính đồng nhất của sản phẩm. Mọi nhà máy bia của họ đều dùng chung một công thức. Để bảo đảm chất lượng sản phẩm đồng đều ở mọi nơi cứ 14 ngày thì các nhà máy của họ lại gửi mẫu cho các chuyên gia “nếm” bia tại Hà Lan kiểm tra. Công ty này còn mua lại các vỏ chai từ các cửa hàng nhỏ xa lắc tận Thượng Hải về để kiểm tra thử.

Các nhân viên làm thuê không được phép sửa đổi dù chỉ một chấm nhỏ trên tem nhãn, không được để nhạt màu trên bao bì và không được đổi kiểu dáng chai (nếu bị vượt qua vạch cấm dù chỉ một ly thì anh ta sẽ ra khỏi công ty luôn).

Nhưng ý tưởng tạo khác biệt của loại bia chất lượng cao này là gì? Tiêu chuẩn hóa hương vị chỉ là một chuyện. Karel Vuursteen, giám đốc điều hành Heineken công nhận rằng tiêu chuẩn hóa hoạt động marketing là rất quan trọng.

Ông này nói: “Chúng tôi không tin bạn có thể giao lưu được với mọi nền văn hóa chỉ theo cùng một cách. Tại Mỹ, Tây Âu và New Zealand, nó (Heineken) phải thật là “đàn ông”. Tại một số nước Đông Nam Á nó lại hơi “đàn bà” – tức là khá tinh tế. Do đó,

chúng tôi cho các đại diện địa phương của mình khá tự do trong công tác bán hàng và quảng cáo.

Khác biệt ở Ấn Độ

Đây chính là đất nước của Marketing phi-tiêu-chuẩn

Bạn nói bạn muốn đưa sản phẩm qua Ấn Độ và chiếm lấy một phần giới trung lưu gồm 260 triệu người ở đây?

Hãy cẩn thận! Không có nhiều tiền ở đó như bạn nghĩ đâu. Hộ trung lưu ở Ấn Độ chỉ có thu nhập bình quân hàng năm là 833 đô-la. Với mức đó, một chiếc TV và máy khâu rẻ tiền là những thứ có giá nhất mà một gia đình trung lưu có thể sở hữu. Chắc chắn là người ở đó thì có thể mua điện thoại di động, nhưng để “tiết kiệm” họ chỉ nháy máy để lấy số rồi dùng điện thoại cố định gọi lại. Trung bình một máy di động ở nước này gọi dưới 5 phút mỗi tháng.

Để làm ăn trong một thế giới kiểu này, bạn phải làm sao cho sản phẩm của mình phải chẳng hơn. Bạn nên bán thuốc lá điếu nhỏ hoặc kem đánh răng tuýp bé với giá vài cent thì mới có cơ.

Reebok đang bán giày chạy với giá 23 đô-la. KFC thì bán các suất ăn giá thấp với rau cùng gia vị tại địa phương (doanh số nhờ đó mà tăng 200%). Còn McDonald's thì bán loại Maharajah Mac (kẹp 2 lát thị cừu). Trong khi đó thì GE-Godrej, một liên doanh Mỹ - Ấn đã công nhận rằng đồ gia dụng của họ đã bán được gấp đôi với biểu tượng liên doanh và thành công nhờ chế ra mấy loại tủ bắt mắt để hợp với việc bày trong phòng khách.

Để bán hàng ở Ấn Độ, bạn phải làm theo cách Ấn Độ chứ không phải cách của bạn.

Vài quy luật cho phương hướng

Trước khi quyết định rằng một ý tưởng khác biệt nào đó có thể mang nhãn hiệu của bạn đi khắp địa cầu thì hãy nhớ lấy vài điểm sau:

1. *Ý tưởng hiện tại có thể là ý tưởng sai lầm.* Đôi khi, bạn sẽ làm tốt hơn bằng cách trở lại với một ý tưởng cũ.

Vì những lý do mà chúng ta sẽ không bao giờ hiểu nổi, Coke đã rời bỏ ý tưởng “thứ thiết”, thông điệp đầy uy lực khẳng định chỉ có sản phẩm nguyên gốc, các thức cola khác là đồ nhái.

Nhưng tại Nga ta lại thấy họ tái phát kiến gốc rễ của mình và tôn trọng tính xác thực. Và ở Mat-cơ-va thì khẩu hiệu trong quảng cáo TV và trên các poster của Coke là “hãy uống một huyền thoại”. Đây chính là một biến thể khác của ý tưởng “thứ thiết” nổi tiếng.

2. *Các thuộc tính có thể thay đổi khi bạn đi qua biên giới.* Như bạn đã đọc ở phần trước, các thuộc tính của bia có thể “đàn ông” hoặc “đàn bà” tùy vào tập quán của từng địa phương.

Các thuộc tính của một nhãn hiệu cụ thể cũng có thể thay đổi. Tại Mexico, nhãn hiệu bia Corona là một thứ đồ chợ rẻ tiền. Bạn có thể nhặt các túi 6 chai trong các *supermercado* (siêu thị) ở Mexico City với giá 2,5 đô-la. Nhưng tại Mỹ thì Corona là dành cho khách tắm suối nước nóng, khách nghỉ mát và cho người khá giả uống với chanh. Và giá của túi 6 chai đó là 6 đô-la ở Atlanta. Trước sự ngạc nhiên cao độ của người Mexico, Corona là một trong các loại bia nhập bán chạy nhất ở Mỹ.

Hoặc xét tới sữa chua. Tại Mỹ, sữa chua nói chung được coi là đồ ăn tốt cho sức khỏe và nhãn hiệu Danon được ca tụng. Nhưng ở Pháp thì Danon thuộc loại quà vặt dùng ăn chơi vậy thôi. Thế nên công ty này mới phải thành lập cả một Viện Sức khỏe, một trung tâm nghiên cứu để cống hiến cho ngành thực phẩm và giáo dục.

3. *Vị thế dẫn đầu thị trường của bạn có thể không còn nữa.* Nestcafe là nhãn cà phê bán chạy nhất của Nestlé trên toàn thế giới.

Nhưng tại Ấn Độ thì Nestlé phải tạo ra loại cà phê tan hiệu Sunrise để thỏa mãn khẩu vị người uống ở đó.

4. *Di sản của bạn có thể không được tôn trọng.* Kellogg's là cái tên của niềm tự hào trong ngành bột ngũ cốc. Nhưng những người từ Battle Creek đã gặp phải sự lạnh nhạt tại Ấn Độ, nơi mà các loại đồ ăn cay là món được ưa chuộng cho bữa sáng vì người Ấn tin rằng nó truyền sức sống và năng lượng cho họ và mỗi sáng (họ còn tin đồ ăn tạo tính cách và tâm trạng cho mỗi người).

Thế là quá đủ cho di sản của bạn rồi.

5. *Tính chuyên biệt của bạn có thể bị mờ nhạt. Lux là gì? Bạn thấy cái tên này khắp Châu Á và thường đi cùng với nó là các ngôi sao màn bạc hấp dẫn từ Mỹ như Demi Moore, Liz Taylor...*

Ở Indonesia, Lux là xà phòng bánh.

Ở Trung Quốc, Đài Loan, Philippin, Lux là dầu gội

Ở Nhật, Lux là mọi thứ từ xà phòng tới dầu gội.

Thật khó để thuyết phục cả thế giới rằng bạn là chuyên gia khi mà kỹ năng chuyên môn của bạn ở mỗi địa phương lại một khác.

Một thứ cho tất cả?

Một vị giám đốc dịch vụ khách hàng cho một công ty quốc tế phát biểu: “Cùng một cách làm nhãn hiệu khiến ta yên tâm, nhưng nó có thể có ý nghĩa khác nhau ở các thị trường khác nhau. Lợi nhuận có vẻ là chính yếu cho các công ty. Họ sống dựa vào vũ khí tiết kiệm. Họ không có nhiều người tư duy chiến lược cho nhãn hiệu.”

Và đó là vấn đề cho những người tâm huyết với toàn cầu hóa. Khẩu vị thay đổi. Sự ưa chuộng thay đổi. Con người thay đổi.

Bạn có thể tạo khác biệt ở bất kỳ đâu.

Nhưng bạn không thể tạo khác biệt ở bất kỳ đâu chỉ với một ý tưởng.

CHƯƠNG 22

DUY TRÌ SỰ KHÁC BIỆT

Như bạn đã đọc trong các chương trước, kỳ vọng về sự tăng trưởng bất tận thường dẫn tới cái bẫy “mọi thứ cho mọi người”. Điều này dẫn tới sự “bế mạc” của sự khác biệt. (Chúng tôi sẽ không làm bạn phán đoán về các ví dụ nữa).

Nhưng có một vài hướng dẫn để duy trì sự khác biệt cho bạn – những hướng dẫn có thể giúp bạn khỏi phải đi loang quanh trong rừng để rồi lạc lối.

Hãy nhớ sự khác biệt của mình

Khi các công ty hoặc nhãn hiệu được xây dựng lên, các nhà quản trị thường can thiệp nhiều vào bản chất hoặc sự khác biệt của sản phẩm hoặc dịch vụ. Nhưng khi thời gian qua đi và các nhà quản trị kế cận lên nắm quyền thì sự khác biệt có thể bị nguy hiểm do dễ bản ngã cá nhân xem vào và làm nhạt nhòa những hình ảnh chung về công ty hoặc sản phẩm, dịch vụ.

Bằng cách này hay cách khác, bạn phải tìm ra một cách thức để bảo đảm duy trì được quan niệm về sự khác biệt của mình trong bộ máy quản trị. Bạn không được để họ lang thang trong mê cung của các loại chiến lược. Đây chính xác là những gì GM đã phạm phải khi chỉ vì các vấn đề tài chính mà họ đã bắt đầu định giá và chế tạo các loại xe của họ giống nhau.

Những lỗi kiểu này đã dẫn đến một sự mất mát lớn về thị phần.

Câu chuyện của Sears

Sears là nhà bán lẻ huyền thoại đang phải chịu tấn công. Wal-Mart, Kmart, Target, Home Depot, Ames, Circuit City và nhiều nhà bán lẻ khác đang làm cho cuộc sống và tương lai của Sears gặp nhiều khó khăn.

Có được sự khác biệt là một yếu tố sống còn trong thế giới siêu chi tiết này. Nhưng họ làm điều đó ra sao? Nếu bạn nghiên cứu về nguyên nhân thành công của Sears thì bạn sẽ

thấy được rằng họ là nhà bán lẻ đầu tiên và duy nhất tạo ra các nhãn hiệu lớn như đồ gia dụng Kenmore, dụng cụ cầm tay Craftman, pin DeaHard, săm (ruột) xe Roadhandler và sơn Weatherbeater. Đây là những sản phẩm rất tốt với giá hợp lý và chúng đều được bảo hành. Đồng thời chúng chỉ có mặt trong các siêu thị Sears.

Lịch sử chỉ ra rằng chính những sản phẩm này đã tạo khác biệt cho Sears. Do vậy, tương lai của họ tùy thuộc vào việc duy trì sức mạnh của những nhãn hiệu đó và vào việc họ có chịu làm việc mà họ từng làm là tạo ra một số thương hiệu mới hay không.

Nắm lòng những gì đã tạo nên thành công cho mình là chìa khóa để Sears đổi khác mình.

Hãy giữ thế đối lập

Bob Lutz, chủ tịch Chrysler, đã viết một cuốn sách có tên *Can đảm* (Guts). Trong cuốn sách này có một chương đáng giá với tiêu đề “Đừng làm điều mà khi có ai đó đang làm rồi”. Chúng tôi cũng không nghĩ ra cách nói nào hay hơn. Để khác biệt được thì thường đòi hỏi bạn phải có tư duy “ngược”. Bạn phải có can đảm để đi ngược lại những gì đang được coi là “khôn ngoan”.

Như chúng tôi đã viết trong một chương trước, khi một cậu bé 19 tuổi tên Michael Dell bắt đầu công ty máy tính nhỏ bé của mình thì cậu đã biết mình không thể cạnh tranh nổi với các công ty đã thành danh với hàng hóa đang bán đầy trong các cửa hàng. Tuy vậy, vào lúc đó thì các quy luật của ngành này lại ép rằng máy vi tính phải được bán tại các cửa hàng. Mọi công ty đều cho rằng khách hàng sẽ không tin tưởng vào công ty bán hàng qua thư khi mua một sản phẩm thuộc loại công nghệ cao như máy vi tính.

Michael Dell đã phá bỏ quy luật. Cậu phớt lờ những gì được coi là “khôn ngoan” trong ngành cũng như món tiếp thị trực tiếp. và trong một thời gian ngắn, cậu đã xây dựng được một công ty trị giá cả tỷ đô-la.

Hầu hết các tổ chức đều cho rằng cách thức để đi tới thành công là hãy thi đua với những người thành công nhất trong ngành của mình. Và rồi họ bắt đầu từ bỏ sự khác biệt của mình để săn đuổi những thứ đã thuộc sở hữu của đối thủ cạnh tranh. Pepsi đã từ bỏ những tập trung vào “thế hệ mới” của mình để tập trung vào “mọi người”. Burger King thì lèo đèo theo đuôi lũ trẻ con đã thuộc về McDonald's. Cadillac thì cứ cố bán những chiếc Cadillac nhỏ cho những người trẻ tuổi.

Một động cơ phản lực chuyển sang đối lập

Một trong những cách tốt nhất để làm người đối lập là hãy định nghĩa lại ngành và cách mà nó hoạt động.

Bị vây hãm trong các vấn đề kỹ thuật từ khi mới ra, động cơ phản lực GE90 đã bị bỏ lại thứ ba sau Pratt & Whitney và Rolls-Royce trong cuộc đua cung ứng cho Boeing 777. Vậy nên khi chiếc 777X đường dài được phát triển thì General Electric đã thấy được một cơ hội để định nghĩa lại ngành này. Chiến lược của họ có hai phần như sau:

Phần thứ nhất là thuyết phục Boeing bán máy bay như một sản phẩm trọn gói là máy bay và động cơ. Đây là một đột phá so với cách mà Boeing vẫn thường bán cho các hãng hàng không, theo cách này sẽ quyết định loại động cơ (GE, Pratt & Whitney hoặc Rolls-Royce). Với cách này GE đã vượt lên với một mức giá độc đáo định trước về bao nhiêu đô-la cho mỗi giờ bay có phí bảo hành, giá này giúp các hãng hàng không tránh những rủi ro về chi phí bảo hành thường rất lớn.

Phần thứ hai là một thỏa thuận, General Electric sẽ chịu phân nửa chi phí phát triển cho các đời máy bay mới, nhờ vậy giúp Boeing tránh được một số rủi ro về bảo hành hoạt động.

Đáp lại cách đặt vấn đề này, Boeing đã chỉ định GE làm nhà cung ứng độc quyền cho loại máy bay đường dài mới này. Với giá khoảng 12 triệu đô-la cho một phiên bản, sự đối lập này đã trị giá 20 triệu đô-la tăng thêm về doanh số trong 12 năm tới cho GE.

Hãy kiên định

Một khi bạn đã chắc chắn về nhân tố tạo khác biệt cho mình thì tiếp đó nhiệm vụ của bạn là hãy phản chiếu sự khác biệt đó lên mọi việc bạn làm. Sự kiên định này sẽ không chỉ ảnh hưởng lên khách hàng mà còn ảnh hưởng lên cả các nhân viên làm việc cho bạn nữa.

Sự kiên định được thể hiện theo nhiều cách. Một trong các cách đó là sự kiên trì với thông điệp của mình. Thường thì các công ty xây dựng một thông điệp đơn giản nhưng hiệu quả, chính là thông điệp sẽ được phát trên các quảng cáo. Nhưng những người làm PR lại bẻ queo nó theo một hướng khác, rồi những người làm khuyến mại lại làm theo ý họ cũng như những người phụ trách nội vụ công ty khi nói chuyện với các cổ đông và phát ngôn với Wall Street.

Thay vì mọi bộ phận công tác trong công ty đều phải đi theo cùng một ý tưởng thì họ lại muốn có ý tưởng của riêng mình nhằm lập thành tích cá nhân và tăng uy tín cho nhóm mình chứ không phải nhóm khác.

Người duy nhất có thể giữ định hướng chung cho mọi người là giám đốc điều hành. Ông hoặc bà ta phải giữ cho mọi người tập trung vào một thông điệp.

Những cuộc gặp gỡ khó chịu

Nếu như nói trong các chương trước, Burger King tập trung vào lũ trẻ lớn hơn thì ông giám đốc điều hành sẽ phải dùng mô hình “Franchise” (nhượng quyền) và bảo đảm chúng sẽ vứt bỏ những thứ râu ria. Ông giám đốc điều hành sẽ phải nói với những người sản xuất “Không còn các suất cho lũ con nít nữa”, nói với các nhân viên khuyến mại “Không còn dây dưa với Disney nữa”. Ông ta còn sẽ phải gặp những người làm quảng cáo và đại lý marketing và nói “Chúng tôi là chỗ cho trẻ đang lớn và McDonald’s là chỗ cho trẻ nít. Tất cả các thông điệp của chúng tôi cho tương lai sẽ theo ý tưởng này”

Cuối cùng thì ông ta còn phải có đủ dũng khí để tới Wall Street, tới gặp ban quản trị công ty, gặp cổ đông và giải thích cho tất cả bọn họ lý do tại sao công ty lại từ bỏ phân khúc thị trường con-nít-và-gia-đình. (Tất cả những việc này thật khó thành ra có thể Burger King sẽ không bao giờ áp dụng chiến lược đã được chúng tôi tư vấn từ vài năm trước này).

Kiên định trong hoạt động

Chúng tôi đã từng nói về ngân hàng Wells Fargo và việc họ dùng di sản của mình để khác biệt hóa mình theo thuộc tính dịch vụ nhanh với ý tưởng “Trước đã nhanh. Giờ vẫn nhanh”.

Nhưng để sở hữu được sự khác biệt này thì ngân hàng sẽ phải làm nhiều hơn chứ không phải chỉ chạy một chương trình thông tin là đủ. Họ sẽ phải hoạt động rất tích cực để tạo ra một dịch vụ đáp ứng nhanh thực sự.

Họ còn phải xây dựng một chương trình nội bộ rất chủ động để khiến cho mọi người ở đó hoạt động “căng” hơn nhằm đáp ứng các yêu cầu của khách hàng. Lời hứa “nhanh” yêu cầu bạn phải tập trung cho nó. Và khách hàng của bạn sẽ nhanh chóng để ý xem bạn có giữ được vậy lâu không.

Mấy năm trước, khi Avis công bố rằng họ “nỗ lực hơn” thì những người ở đó đã phải thể hiện nỗ lực đó cho thiên hạ thấy.

Hoặc khi United Airlines nói họ có “bầu trời thân thiện” thì toàn bộ nhân sự của họ phải luôn giữ nụ cười trên môi bất kể khách hàng có bức tức tới độ nào với họ. (Chúng tôi ngờ rằng chương trình này đã bị loại bỏ vì thân thiện sao nổi khi chuyến bay trễ hàng giờ).

Một lần nữa, duy trì sự kiên định lại phụ thuộc vào ngài giám đốc điều hành. Ông hoặc bà ta phải là người khuấy động trong nỗ lực duy trì này.

Bầu trời thân thiện và vui nhộn nhất trong ngành hàng không giờ đã thuộc về Southwest Airlines. Người làm điều này thành hiện thực là giám đốc điều hành Herb Kellerher. Khi bạn gặp Herb trên máy bay ông ta sẽ là người vui nhộn nhất.

Giữ liên lạc

Có những lúc bạn phải thay đổi vị trí của mình. Thị trường đã chuyển mình ngay dưới chân bạn và nếu không tìm ra một sự khác biệt nào mới cho mình bạn có thể chết. Đây chính là điều đã giúp Lotus sống sót khi Microsoft tiếp quản ngành bảng tính với phần mềm Excel cho Windows.

Nhưng điều này cũng thường chỉ là ngoại lệ chứ không phải quy luật. Nói chung thì chương trình của bạn cần phải là những nỗ lực liên tục để duy trì và thậm chí là cải thiện sự khác biệt. Thay đổi vì thị trường thay đổi thay đổi là một chuyện. Thay đổi do bị những tác động lên lại là chuyện khác. Chuyện kiểu này xảy ra khi bạn theo đuổi sự tăng trưởng vô hạn định.

Triển khai không ngừng các biến thể của sản phẩm, chỉ quan tâm tới doanh số, chỉ tô vẽ và gây huyên náo trên các giá bày hàng, bạn sẽ chuyển quyền tự cân đối sang cho người bán lẻ, những người đang làm chủ các giá bày hàng. (Chỉ cần nhìn giá bày các loại thuốc cảm cúm trong một siêu thị bạn sẽ thấy quá nhiều biến thể của một loại thuốc và không biết phải chọn loại nào nữa).

Mở rộng sản phẩm không ngừng chỉ tổ làm cho nhận thức về sản phẩm bị phân tán lung tung và mở cửa cho những đối thủ có sản phẩm chuyên biệt và sự khác biệt rõ ràng tấn công. Ngành bia ngày nay có bia phổ thông, bia nhẹ, bia tươi, bia khô, và cả bia ướp

đá. Và không có gì phải thắc mắc khi thấy trong mấy năm trở lại đây chỉ có loại bia nấu và uống ngay tại xưởng mi-ni là có được sự tăng trưởng

Phát triển cho sự tăng trưởng

Kem đánh răng Crest từng là một nhãn hiệu chính của P&G trong nhiều năm. Nó sở hữu thuộc tính “chống mảng bám” trong hơn 30 năm.

Nhưng nhờ thêm fluoride vào trong nước sinh hoạt mà trung bình mỗi người có 15 mảng bám vào những năm 0 thì nay chỉ còn 3 mảng bám. Kết quả là thuộc tính chống mảng bám đã mất hiệu lực của nó. Chống đóng vôi cao răng và chống viêm lợi giờ đã trở thành những thuộc tính quan trọng.

Việc mà Crest nên làm là thứ mà chúng tôi gọi là “phát triển cho sự khác biệt”. Nói cách khác, mở rộng sự khác biệt của họ nhưng phải làm theo cách vẫn giữ liên hệ với quá khứ. Và đương nhiên hành động của Crest sẽ là tái định vị chính mình như một “nhà tiên phong về chăm sóc răng miệng” và ra mắt một loại Crest mới có thể giải quyết các vấn đề mảng bám, đóng vôi cao răng và viêm lợi.

Đáng tiếc rằng, đó lại chính xác những gì mà Colgate đã làm với sản phẩm mới Total của họ.

Chúng tôi e rằng khi ý tưởng này đến với Crest thì ở Cincinnati (trụ sở Crest) những ngày buồn đã tới. Sau hơn 30 năm, giờ Colgate đang trở lại vị trí dẫn đầu.

Đừng ngồi khoanh tay

Những điều trên minh họa rằng thị trường là một nơi thường xuyên thay đổi và sự khác biệt của bạn cần được chỉnh lý.

Toys “R” Us từng tạo ra một mô hình độc đáo – một nhà kho với mọi loại Barbie và Hot Wheels có thể tưởng tượng ra. Nó khiến các đối thủ gần nhất sập tiệm và có nhiều thứ được khóa kỹ.

Những diễn biến tiếp đó được mô tả trong *Fortune*

Nhưng sau đó thế giới đã thay đổi. Bây giờ thì Toys “R” Us đã có nhiều đối thủ khó chịu Wal-Mart và Internet. Wal-Mart đang bán Pokemon, Furby, Barbie và Hot Wheels – hầu hết những món mà Toys “R” Us có – với giá rẻ hơn. Một bà mẹ đi quanh quần gần đảo bày hàng của Toys “R” Us đã nói “Tôi không thường tới đây. Tôi thường chỉ nhặt mấy món này khi đi mua sắm ở Wal-Mart”. Và bất kỳ món đồ chơi nào mà bạn không tìm được ở Wal-Mart thì bạn có thể tìm ở eToy hoặc Amazon.com

Đáng buồn là Toys “R” Us vẫn an tọa trong vầng hào quang của hôm qua và tiếp tục kiểu làm ăn cũ. Họ đã không phải triển cho sự khác biệt của mình.

Lúc này Wal-Mart đang bán ngày một nhiều đồ chơi hơn, Toys “R” Us có thể xem xét tới gợi ý đổi tên của *Fortune – Toys “Were” Us*.

Một huyền thoại Ai-len

Pha lê Waterford là một trong những nhãn hiệu nổi tiếng và được công nhận cao nhất trong ngành này.

Nhưng các xu hướng giá đã đe dọa đẩy nhãn hiệu này vào tình trạng của Rolls-Royce: rất đẹp nhưng rất mắc tiền. Và với giá 40 – 50 đô-la một chiếc ly thì nguy cơ vỡ nứt công ty đã hiển hiện. Hiện nay những loại pha lê rẻ hơn đang đầy rẫy để mọi người lựa chọn hoặc bỏ rơi.

Vậy họ nên cứ ngồi nhìn hay tìm cách nào đó để đối phó với vấn đề giá? Quan điểm của chúng tôi là “Hãy chuyển hóa nhãn hiệu”. Chiến lược là ra mắt một chương trình “sự thay thế cho cả đời người” cho các đồ pha lê để bàn Waterford chẳng may từng bị rơi vỡ. Giá cho ác món thay thế này có thể chỉ bằng phân nửa giá đồ mới.

Chương trình này rất đơn giản. Một mã số đăng ký được gắn cho các đồ đã bán. Khi một món đồ nào đó bị vỡ thì khách hàng chỉ cần gửi mảnh vỡ có in mã số và biểu tượng “Waterford” về nhà máy. Nhà máy sẽ gửi thẳng một món thay thế tới khách. Chương trình này là khả thi vì nó sẽ tránh được sản phẩm đi qua hệ thống phân phối bán lẻ. Theo cách này thì “giá bằng phân nửa” sẽ có thể mang lại một lợi nhuận hoặc hòa vốn.

Sự “chuyển hóa” này có thể được diễn đạt bằng cách định vị Waterford là “một món đầu tư cho cả đời”.

Nhưng Waterford có chịu tội tôi không? Không. Việc họ đã làm là sản xuất ra một thương hiệu mở rộng rẻ tiền hơn có tên “By Waterford”

Bài học rút ra ở đây trong câu chuyện của Toys “R” Us là sự chuyển hóa đòi hỏi một thay đổi không phải luôn dễ thực hiện.

Chuyển hóa đối đầu với coi nới

Có một khác biệt lớn giữ chuyển hóa một nhãn hiệu với loay hoay làm đủ thứ với nó. Chuyển hóa thường là một hoạt động mang tính cạnh tranh hoặc một sự thay đổi nghiêm chỉnh trong thị trường.

Coi nói thường có quan hệ nhiều với những thay đổi mang tính hình thức bên ngoài việc mở rộng sản phẩm lung tung nhằm khai thác một xu hướng thịnh hành. Nó còn thể hiện ở chỗ trong văn phòng của bạn lúc nào cũng có cả lổ mấy tay marketing để thay đổi câu chuyện cho đỡ buồn tình. Tay hãy xem một tình huống.

Một người nào đó làm về nhãn hiệu dầu gội Prell nói “Này, sao ta không thêm loại Prell xanh làm vào loạt sản phẩm Prell xanh lục nhỉ?” Tất nhiên, tay này đã phớt lờ nhận thức của khách hàng về Prell là nếu không xanh lục thì ắt nó không phải là Prell. Xanh lục làm nên sự khác biệt cho Prell.

Một ý tưởng khá tệ

Một ai đó làm cho nhãn Pepsi lại nói “Này, sao ta không lợi dụng xu hướng thời trang của thế hệ trẻ là khoái sự trong suốt để cho ra loại Pepsi không màu nhỉ? Chúng ta sẽ gọi nó là Crystal Pepsi”. Tất nhiên tay này cũng phớt lờ luôn nhận thức của khách hàng rằng nếu không có màu nâu ắt chẳng có vị cola.

Một ý tưởng khá dở

ở Mc Donald’s có ai đó nói” Này, hãy lợi dụng xu hướng ăn pizza đang lên và thêm sản phẩm McPizza vào thực đơn đi”. Tất nhiên tay này cũng lờ luôn nhận thức của khách hàng là những người chuyên về hamburger thì chẳng biết gì mấy về pizza. Và họ chẳng phải là một đám người từng làm cả tỷ chiếc hamburger đó sao?

Một ý tưởng trật lắc.

Còn tại Anheuser-Busch thì lại có người nói “Này, sao a không thêm bia khô và bia đá và dòng sản phẩm của ta nhỉ?” Tất nhiên, tay này không thêm biết nhận thức của khách hàng là đã là bia thì phải ướt và không uống với đá. Ông ta chả từng uống vậy là gì?

Một ý tưởng xa vời

Sự khác biệt hóa phải phù hợp với nhận thức trong tâm trí khách hàng chứ không đi ngược lại. Những nhận thức của người trong công ty nhằm “cải thiện” sản phẩm kiểu như trên chỉ tổ gây hoang mang lẫn lộn cho tâm trí của khách hàng.

Họ đang tự đào hố chôn sự khác biệt của bạn.

AI CHỊU TRÁCH NHIỆM VỀ SỰ KHÁC BIỆT?

Cán bộ quản lý cấp cao nhất là người chịu trách nhiệm bảo đảm khởi tạo, thông tin và duy trì chiến lược khác biệt hóa cho công ty. Nói cách khác ông giám đốc điều hành là người chịu trách nhiệm chính.

Tuy vậy, thường thì cái gọi là “chiến lược đúng đắn” lại được thực hiện một cách vô đoán. Ông giám đốc cho rằng tất cả các đội ngũ marketing và đại lý quảng cáo “có kinh nghiệm” của mình có đủ những điều kiện để thực hiện việc này. Và rồi ông này liền phớt lờ và quay lại giải quyết những vấn đề của mình với ban quản trị hoặc cố sao cho các số liệu cho năm tới phải đẹp mắt hơn.

Và các khúc mắc bắt đầu từ đây.

Tại sao các ông giám đốc điều hành bất lực

Tờ tạp chí *Fortune* đặt một “tay tổ” nào đó về quản trị viết về đề tài mà họ gọi là “các vị giám đốc điều hành thất bại”. Theo định nghĩa của họ thì các vị này là người “được thấy là đã gây nên hoặc để lại một công ty trong tình trạng mất phương hướng”.

Theo cách này thì tác giả bài viết thậm chí không đưa “chiến lược tồi” vào danh mục “6 thói quen của một giám đốc điều hành kém hiệu quả”. Và trên thực tế ông ta tiếp tục viết rằng các vấn đề chính xuất hiện là do việc điều hành kém cỏi gây ra chứ không phải do những sai lầm ngớ ngẩn về ý tưởng kinh doanh. Theo *Fortune* thì nếu bố trí đúng người vào đúng việc thì mọi việc tất sẽ ổn.

Chúng tôi đã nghi ngờ luận điểm này. Khi xem xét những thất bại chính của các vị điều hành do *Fortune* đưa ra chúng tôi đã thấy rằng chúng do chiến lược yếu kém nhiều hơn là điều hành yếu kém gây ra. Sau đây là vài ví dụ:

Robert Allen (AT&T, 1988 – 1997). Ông này là một giám đốc chưa bao giờ biết tận dụng vị thế dẫn đầu của AT & T (trong ngành viễn thông) để dùng nó như một vũ khí tối thượng tạo khác biệt. Thay vào đó ông ta cố gắng chớp các cơ hội để đưa công ty vào ngành máy tính. Những nỗ lực của ông ta đã thất bại và tiêu tốn hàng tỷ đô-la. Một chiến lược tồi.

Joseph Antonini (Kmart, 1987 – 1995). Ông này thì cố cạnh tranh với Wal-Mart về giá và đã thua. Thật khó chơi đối đầu với một tổ chức lớn theo kiểu đó nếu không cơ cấu các lợi thế của mình. Cái ông ta cần là một chiến lược vượt ra ngoài vấn đề giá để hấp dẫn người ta tới mua sắm ở Kmart thì lại không có.

Al Dunlap (Sumbeam, 1996 – 1998). Từ hoạt động của ông ta có thể thấy ngài Chủ tịch này không biết đến một ý tưởng khác biệt nào. Tất cả những gì ông ta biết, như trong cuốn sách của ông ta, là cắt giảm chi phí và cố gây ấn tượng cho Wall Street. Ông này không thể hiện một chiến lược nào cả.

Carl Hahn (Volkswagen, 1982 – 1992). Hahn từng được thấy thị phần của VW tuột dốc tại Mỹ thế nào khi ông ta cố bán loại VW tốc độ, lớn và đắt tiền ra một thị trường mà ở đó chiếc VW Beetle nổi danh nhờ nhỏ, kinh tế và đáng tin cậy về chất lượng. Đó là những thuộc tính có trong tâm trí khách hàng mà VW sở hữu. Ông này thật ương bướng khi cố theo đuổi một chiến lược sai lầm và thất bại.

Arnold Langbo (Kellogg's, 1992 – 1999). Quá nhiều nhãn hiệu, quá nhiều ngành nghề như bánh vòng và nước sốt lasagna đông lạnh, giá đã bị tăng giả tạo và không có lý do nào được đưa ra về việc làm cái gì cho Kellogg's thành loại bột ngũ cốc tốt nhất. Chiến lược này rất mờ nhạt.

Robert Palmer (DEC, 1992 – 1998). Palmer đã thất bại trong triển khai ý tưởng tạo khác biệt “đời chót dùng 64-bit” trong khi đó chính là sự hy vọng duy nhất giúp giữ cho DEC sống sót. Sự thiếu chiến lược cho thế hệ sản phẩm kế tiếp là lý do khiến DEC bị xóa tên trên bản đồ.

Michael Quinlan (McDonald's, 1987 – 1998). Quinlan đã sa vào cái bẫy “mọi thứ cho mọi người” và thất bại trong việc tận dụng vị thế dẫn đầu trong ngành hamburger của họ, McPizza, McLean, Mac at Night là các loại bánh bắt đầu với Mc đã đi quá xa và là những phát triển không mang tính chiến lược.

John Sculley (Apple Computer, 1983 – 1993). Sculley thất bại trong việc chiếm lĩnh tối đa hóa thuộc tính “dễ dùng” mà Apple có được trong cả hệ điều hành và các máy PC của họ. Ông ta quá chậm chạp trong phát triển hệ sản phẩm kể cận đồng thời đặt cửa quá lớn vào thứ quá phức tạp là Newton và đã thất bại. Lẽ ra ông ta nên ở lại Pepsi thì hơn.

Robert Stempel (GM, 1990 – 1992). Stampel tiếp quản một công ty khi nó đã tự phá hủy sự khác biệt rất tốt về những nhãn hiệu của mình bằng cách định giá và chế tạo chúng giống nhau. Ông ta đã không nhận ra rằng đó là một chiến lược thất bại và nhanh chóng bị đưa tiễn.

Mất định hướng

Vậy thì cần những gì để làm cho mọi chuyện tiến triển tốt đây? Bài báo trên *Fortune* đã viết: “Con người là thứ nhất, chiến lược là thứ hai”. Thực tế là, “Chiến lược là gần một nửa trận chiến”.

Điều gì có thể xảy ra khi có ý tưởng trước rồi mới sắp xếp mọi người và máy móc để thực hiện ý tưởng đó.

Ý tưởng mang tính chiến lược (là ý tưởng về sự khác biệt) dễ dàng quyết định nửa trận chiến, ấy là còn chưa nói rằng đó là nửa quan trọng hơn.

Không có một ý tưởng đủ uy lực thì mọi hoạt động và kỹ năng của con người trên đời này đều không giúp gì được nhiều cho bạn.

Vấn đề với các bài viết kiểu như ở trên là do *Fortune* đã để các “tay tổ” trong ngành tư vấn dẫn ra các tình huống không xác thực. Và tệ hơn là nó động viên những người khác tiếp tục làm chiến lược theo những giả định vô đoán

Cái gì thực sự sai?

Bạn có thể thấy ngay điều gì đã xảy ra. Nhón điều hành nói trên không hề có các vấn đề về kỹ năng điều hành, họ chỉ có vấn đề “làm và không làm cái gì” mà thôi. Và có thể họ đã bị những giám đốc “cao giá” cấp dưới làm nhiễu với những bản báo cáo sáng sủa và những lời hứa hẹn to lớn.

Vấn đề với nhiều công ty là những người chớp bu đó thường không chịu tham dự vào những quy trình chiến lược. Khi chúng tôi trình bày chiến lược “64 bit đời chót” cho DEC thì ông Bob Palmer ở chỗ nào đó mà người ta không thể tìm ra. Ông ta không thường tham dự những cuộc gặp kiểu này. Lẽ ra ông nên dự bởi vì một giám đốc điều

hành thì rất nên biết những gì đang ở trên bàn và ông ta có lựa chọn cái gì trong đó không.

Những chuyên động lớn thường thử thách những ngành cũ. Kết quả người ta rất miễn cưỡng khi phải chi cho những ý tưởng mới. Perter Drucker gọi việc này là “sự sát hại cơ hội của ngày mai trên bàn thờ ngày hôm qua”.

Tại sao giám đốc điều hành phải tham dự?

Thứ mà bạn thường phải đối đầu khi làm việc với các cán bộ trung cấp của các công ty là khi bạn gặp những người có cả cặp “lịch công tác cá nhân”. Họ đang rất cố gắng ghi điểm qua kết quả công việc của mình để phấn đấu trên những nấc thang chức vụ trong công ty. Họ ra các quyết định không dựa trên cơ sở nó có tốt cho công ty không mà là nó có tốt cho sự nghiệp của họ không.

Hoặc tệ hơn họ cố gắng tránh sai lầm có thể khiến sự nghiệp của họ gặp rủi ro.

Có lần chúng tôi đã xây dựng một chiến lược cho một công ty đang phải đối diện với những vấn đề lớn khi sắp triển khai nỗ lực nhằm bán hệ thống máy vi tính thế hệ mới. Vào cuối cuộc họp một vị điều hành đã hỏi tôi: “Ông đã ở đâu khi tôi cần ông hai năm trước?” (Hai năm trước thì quyết định tệ hại này được gửi tới ban giám đốc để xin phê chuẩn sơ bộ).

Mặc dù vị điều hành đó đã nhận ra rằng quyết định này là sai lầm nhưng ông ta cũng nói rằng ông ta không thể nhận sai lầm về một vấn đề nghiêm trọng như vậy được. Có thể hiểu được quan điểm của ông này nhưng nó chính là bi kịch nếu nhìn theo quan điểm của công ty. Đặc biệt là khi bạn nghĩ rằng một đối thủ cạnh tranh cũng có cùng chiến lược như mình nhưng tạo được một doanh nghiệp cả tỷ đô-la nhờ tránh được sai lầm đó.

Chỉ có giám đốc điều hành mới đủ tư cách để thay đổi các kế hoạch, song ông ta lại không ở trong phòng vào lúc đó.

“Tôi chịu trách nhiệm”

Một vấn đề nữa bạn có thể phải đối mặt là “bản ngã chung” của các giám đốc bộ phận hoặc đại lý quảng cáo. Có thể có những ý kiến của một “người ngoài” rất thú vị khi còn nằm trên bàn, nhưng những ý kiến này sẽ có vấn đề ngay nếu nó được “người ngoài” thực hiện. Những trợ thủ của bạn rất có thể nghĩ: “Rốt cuộc thì mình là người chịu trách

nhiệm trước xếp. Nếu mình chấp nhận tư duy của ai đó thì chẳng phải cấp trên sẽ lãng quên mình ít nhiều hay sao?”

Đây có thể là một tình huống rất khó xử. Chúng tôi đã phát hiện ra rằng thường thì những người này không quăng luôn ý tưởng của “người ngoài” vào sọt rác mà tìm cách “lồng ghép” ý tưởng của mình vào. Và họ bắt đầu câu chuyện đóng góp cho chiến lược của mình. Kết quả là họ có một bản chiến lược đã bị “mô-di-phê”, không còn nguyên bản nữa. Việc này giống như thay đổi công thức làm bánh, trông các chiếc bánh có thể giống nhau nhưng phong vị của chúng thì khác nhau. (Các đại lý quảng cáo đặc biệt giỏi trong môn “mô-di-phê” này.)

Một người đi đúng

Jim Manzi, cựu giám đốc Lotus Development Corp, cũng từng đối mặt với một tương lai trông rỗng. Microsoft chiếm lĩnh thị trường phần mềm bảng tính thể hệ mới. Bản tính 1-2-3 của họ đang gặp rắc rối vì nó là Lotus.

Microsoft Excel đã có một sự khác biệt lớn với hệ điều hành Window của bố.

Manzi đã tới những cuộc họp, lắng nghe những ý kiến bên ngoài và quyết định theo đuổi chiến lược đã được tư vấn có tên “groupware strategy” (chiến lược phần mềm nhóm) hoặc phần mềm dùng cho mạng máy tính. Sự khác biệt của ông ta ở chỗ ông ta là người đầu tiên có phần mềm mang tên Notes, chương trình phần mềm nhóm thành công đầu tiên.

Sau 5 năm khốc liệt và với giá gần nửa tỷ đô-la, Jim Manzi đã có một thứ có thể nói là lớn lao và tạo đà cho tương lai.

IBM đã mua công ty này với giá 3,5 tỷ đô-la và mọi người đều hài lòng. Chiến lược đúng đã được đền đáp.

Người giỏi nhất tự làm điều đó

Khi bạn nghiên cứu về thành công, bạn sẽ thấy rằng đa số các giám đốc thành công nhất đều tự xây dựng chiến lược. Herb Kelleher đã điều hành Southwest Airlines đưa nó thành hãng hàng không được coi là thành công nhất. Và không ai tạo khác biệt tốt hơn Herb.

Jack Welch chắc chắn là không thể chỉ huy một công ty có cỡ như GE bằng cách đi tham dự các cuộc họp và can thiệp vào chiến lược. Nhưng ông ta có thời gian tại vị rất

lâu ở vị trí cao nhất về điều hành. Hầu hết mọi nhóm công tác của ông ta đều đang điều hành những đơn vị kinh doanh khác trong một khoảng thời gian trung bình là 12 năm. Ông này tin cậy vào những trợ thủ cao cấp của mình về cách thức tạo khác biệt của họ.

John Schnatter ở Papa John's Pizza đã tự tạo nên chiến lược của mình trong khi chúng tôi nghi ngờ không rõ có phải Bill Gate ở Microsoft cũng làm vậy hay không. Và chúng tôi chắc chắn Marth Stewart đã chỉ huy để chế kinh doanh trang trí và phong cách của mình phát triển nhanh chóng. Đây là những nhà doanh nghiệp trẻ đang xây dựng sự nghiệp và họ không giao phó nhiệm vụ xây dựng chiến lược cho mình xuống lớp lãnh đạo trung cấp (Ta có thể phê bình họ không?)

Một thành công từ Phần Lan

Năm 1992, Jorma Ollila lúc đó 41 tuổi, đã là giám đốc điều hành một công-gô-lô-mê-rát Phần Lan có tên là Nokia. Ông này đã loại bỏ hầu hết các mảng kinh doanh cũ của công ty này như máy vi tính, cáp truyền dẫn và tivi để tập trung mọi nguồn lực và lĩnh vực thông tin di động. Ông ta cảm nhận được rằng với một vài hy sinh như vậy có thể giúp Nokia nắm được vị trí dẫn đầu thị trường này.

Ông ta đã khởi tạo ra sự khác biệt. Do điện thoại kỹ thuật số đang cất cánh ở Châu Âu nên ông ta đã sẵn sàng với loại điện thoại dễ sử dụng có màn hình có dáng như màn tivi. Những khác biệt mới nhanh chóng được ra mắt như loại điện thoại bền hơn, các màu thời trang và thậm chí Nokia còn tạo khác biệt để phù hợp cho các thị trường lớn khác nhau, (chuông to hơn cho Châu Á, các chuẩn khác nhau, nhận lệnh qua giọng nói khi không thể dùng bàn phím).

Nokia nhanh chóng xây dựng được sự công nhận là loại điện thoại di động tiên tiến nhất trên thị trường. (Một khác biệt rất hay). Lúc này, Nokia là người dẫn đầu thế giới về điện thoại di động (một khác biệt tốt hơn).

Ollila chịu trách nhiệm duy trì sự khác biệt cho Nokia. Để làm điều này, ông ta đôn đốc công ty tung ra những model điện thoại mới với tốc độ chóng mặt. Ông ta đang đặt nền tảng cho một công nghệ băng thông rộng hơn gọi là “thế hệ thứ ba” (Analog và Digital đã là hai thế hệ trước rồi).

Với chúng ta thì Nokia chỉ là thủ lĩnh hiện thời, nhưng những gì Ollila đang làm thật đúng đắn.

Một quan điểm thành công của phụ nữ

Chưa ai tạo khác biệt cho các tạp chí hay hơn Tina Brown. Khi bà này còn làm ở *Vanity Fair*, bà ta đã thúc đẩy toàn bộ những nhân tài ở đó chạy hết khả năng giới hạn của họ. Bà ta đã khuấy động được tờ báo “ù lý” *New Yorker*. Những người phê bình cũng như những người ủng hộ bà này đều công nhận là bà ta có thể gây được sự chú ý và có khả năng thu hút mọi người vào các sản phẩm của mình.

Lúc này, bà ta đang ở một tờ tạp chí mới có tên là *Talk*, và đã có nhiều người đang nói về tờ báo mới này.

Nhưng thứ mà chúng tôi quan tâm là năm bài học về marketing mà bà ta đã tổng kết như đăng tải trên tờ *The Wall Street Journal*.

1. Hãy tin và bản năng của mình. Tôi sẽ lắng nghe bất kỳ ai... Nhưng tôi thường dùng trực cảm của mình và cố gắng liên hệ lại với những suy nghĩ đầu tiên.
(Bà ta có chiến lược riêng của mình)
2. Phải có một đặc trưng mạnh và nhìn thấy được... Làm theo người khác dù ít dù nhiều... sẽ không giúp được bạn bao nhiêu.
(Sản phẩm của bạn phải khác biệt)
3. Hãy tham gia vào một đảng phái. Một sự ra mắt cần sự giúp đỡ có thể có. Đây là một quốc gia lớn. Bạn phải tiếp cận với nhiều người.
(Bạn phải tạo được khác biệt trong tâm trí)
4. Hãy sáng tạo khi sử dụng nguồn lực. Hãy tìm kiếm những tài năng mới và đóng gói sản phẩm của bạn theo một cách khác biệt. Nếu bạn không có ngân sách lớn thì bạn phải có một quan điểm.
(Nhắc lại, hãy khác biệt)
5. Hãy sử dụng những nhân tài hiện có theo các cách khác nhau. Ví dụ, với các cây viết ... thì bí quyết là tìm xem vấn đề gì chi phối họ là gì... làm cho họ cảm thấy họ có thể viết được những đề tài mà trước kia họ không thể viết được:
(Một lần nữa, hãy khác biệt)

Đây là một phụ nữ rất thành công, và đương nhiên là người chịu trách nhiệm về chiến lược và là người rất tin vào sự khác biệt. Một tư duy không tẻ cho một biên tập tạp chí. Bà ta có tư duy đó.

Năm 1966 Peter Drucker đã định nghĩa về tư cách lãnh đạo khi ông viết: “Nền tảng của lãnh đạo hiệu quả là tư duy xuyên suốt nhiệm vụ của tổ chức, định nghĩa nó và thiết lập nó, một cách rõ ràng mạch lạc”.

Và ngày nay, chúng ta đã đang một thiên niên kỷ mới và ở trong thời đại của cạnh tranh hủy diệt. Chúng tôi muốn chỉ thay đổi một từ trong định nghĩa trên nhằm cập nhật cho nó như sau: “Nền tảng của lãnh đạo hiện quả là tư duy xuyên suốt **sự khác biệt** của tổ chức, định nghĩa nó và thiết lập nó, một cách rõ ràng mạch lạc.”

Ông Rosser Reeves chắc cũng đồng ý với định nghĩa mới này.

MỤC LỤC

| | | |
|------------|---|-----|
| Chương 1: | Sự áp chế của lựa chọn..... | 1 |
| Chương 2: | Điều gì đã xảy ra với U.S.P?..... | 12 |
| Chương 3: | Tái phát kiến U.S.P | 19 |
| Chương 4: | Chất lượng và định hướng vào khách hàng hiếm khi là những ý tưởng khác biệt..... | 27 |
| Chương 5: | Sáng tạo không phải là ý tưởng tạo khác biệt | 35 |
| Chương 6: | Giá cả hiếm khi là ý tưởng tạo khác biệt | 42 |
| Chương 7: | Đa chủng loại là một cách khó khăn để tạo khác biệt..... | 52 |
| Chương 8: | Các bước tạo khác biệt..... | 58 |
| Chương 9: | Khác biệt hóa diễn ra trong tâm trí | 66 |
| Chương 10: | Làm người tiên phong là ý tưởng tạo được sự khác biệt | 75 |
| Chương 11: | Làm chủ thuộc tính là một ý tưởng tạo được sự khác biệt..... | 85 |
| Chương 12: | Dẫn đầu là một cách để tạo sự khác biệt..... | 95 |
| Chương 13: | Di sản là một ý tưởng để tạo sự khác biệt..... | 102 |
| Chương 14: | Thị trường chuyên biệt là một ý tưởng tạo nên sự khác biệt | 113 |
| Chương 15: | Được ưa chuộng hơn là một ý tưởng tạo nên sự khác biệt | 121 |
| Chương 16: | Cách làm ra sản phẩm là một ý tưởng tạo nên sự khác biệt | 131 |
| Chương 17: | Đời mới nhất có thể là ý tưởng tạo sự khác biệt | 140 |
| Chương 18: | Sản phẩm “nóng” là một ý tưởng tạo sự khác biệt | 148 |
| Chương 19: | Tăng trưởng có thể phá hủy sự khác biệt | 154 |
| Chương 20: | Khác biệt hóa đòi hỏi sự hy sinh..... | 162 |
| Chương 21: | Sự khác biệt ở những nơi khác nhau..... | 169 |
| Chương 22: | Duy trì sự khác biệt | 176 |
| Chương 23: | Ai chịu trách nhiệm về sự khác biệt?..... | 185 |